

李智慧◎编著

管理者

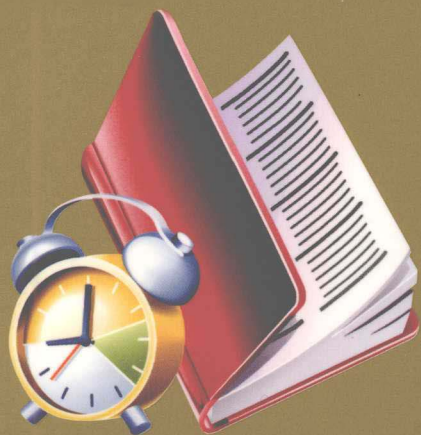
每天读点



领导学

知

识



Managers have to learn knowledge

优秀管理成就出色的领导！

领导才能是开发的，不是发现的。只要愿意，只要用心修为，潜心参悟，谁都可以成为领导者。

李智慧◎编著

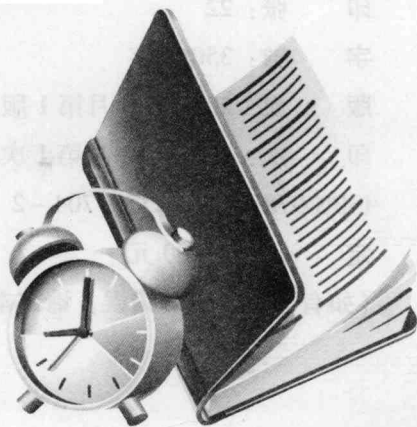
管理者

每天读点



领导学

知识



Managers have to learn knowledge

优秀管理成就出色的领导！



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者每天读点领导学知识 / 李智慧编著. —北京:
海潮出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 80213 - 704 - 2

I. ①管… II. ①李… III. ①领导学—基本知识
IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190527 号

书 名: 管理者每天读点领导学知识

作 者: 李智慧

责任编辑: 韩红月

封面设计: 点滴空间

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969747 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京金秋豪印刷有限责任公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 350 千字

版 次: 2011 年 3 月第 1 版

印 次: 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80213 - 704 - 2

定 价: 33.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



前 言

领导是随着人类社会的产生而产生的，并与人类社会的发展和演进相伴始终。领导学的产生和发展是人类实践水平和认识能力不断发展的必然结果，同时也是领导活动发展的客观要求。

拿破仑说过一句至理名言：“不想当将军的士兵不是好士兵。”然而，并不是想当将军的士兵就一定能做将军，同样的，想做领导的人很多，并非人人都能担当此任。做人做到一定境界，做事做到一定水准，才能做领导。做领导是做人与做事所追求的理念，是做人做事的延伸。抛开常识或世俗意义上的观念，从个性化的角度来看，做领导是个体所达到的境界的反映。所谓“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，是一个称职领导者必备的素质。

成功的领导能够自如驾驭强过自己的人，并能将他们有机地组织到整个机构之中，扬其长抑其短，而这种素质的培养需要有宽广的胸襟，因为只有有了容人雅量，才可能客观地识人、选人、用人。高明的领导提拔人才，普通的领导使用庸才，糟糕的领导喜欢废才。管理的核心是人员的管理，因为任何事情都需要人去做，任何计划都需要人去执行。

能力是领导者的另一个必备素质。现代管理圈中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”领导者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是驾驭专业和专业人员的能力。外行领导内行固然行不通，但并不是每一个内行都可以领导其他内行，关键在于其是否具有领导能力。

领导是一种艺术，好的表演具有不同凡响的震慑力和绝佳的影响力；领导也是一种天赋，创意才能出“神话”，果断、创新是领导之所以为领导的意义所



在，也切实关乎领导的成败。

自知之明同样是领导者必不可少的素质。“知人者智，自知者明”，做人如此，做领导也如此。一个领导不仅要知人善任，更要有自知之明。自知才能知人、服人、用人。

如何成为一个卓越的领导者？怎样在激烈的竞争中立于不败之地？本书通过详细解析管理者必备的几大领导力，提供了一种从宏观到微观，从概括—具体的领导力培养模式。

领导能力不是那些“天生异禀”的人独有的，它是可以通过后天培养而得来的。只要愿意，只要追求，没有任何障碍会阻止一个人成为领导。本书涉及领导的素质、魅力、魄力、识人、选人、用人、管理、度量、决策、创新思路等诸多方面，旨在和大家共同探讨怎样提升领导能力。其中有理论，也有技巧；既具有可贵的借鉴、模仿、参照性，也有较强的可操作性。

当然，模仿和借鉴只能是一种手段，一种过程，“他山之石可以攻玉”，但攻城略地还得依靠自己的实力。本书仅供参考，关键还在于各位“运乎于心”，而成乎其用。

管理是一门高深的艺术，任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。为此，掌握管理的妙法，必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。

由于水平有限，书中难免错漏，还望领导们垂教！

目 录

领导素质与能力

优秀领导的成功素质是管理者必修课 / 2

成功的领导者必备的重要特征 / 2

良好的品德 / 6

优秀的品格魅力 / 7

坚定的信心和意志 / 10

率直的心胸 / 13

领导应做到公、正、明、大 / 15

能谦虚就能有成就 / 16

良好的信誉 / 18

敢于面对恐惧 / 20

正确面对压力 / 23

培养良好的心理素质 / 26

魅力比权力更重要 / 29

领导魅力是第一要诀 / 29

领导魅力是可以培养和增进的 / 30

提高知识素质来培养超凡魅力 / 32

带头当好表率 / 34

身教重于言教 / 37

利用领导魅力树立威信 / 39



杰出领导需要高超的人际交往能力 / 41

- 搭建人际关系网 / 41
- 利用情感联络人心 / 43
- 以真诚换取真诚 / 46
- 放下你的架子 / 48
- 社交能力很重要 / 50
- 善于运用组织的力量 / 51
- 如何与新闻媒介打交道 / 53

领导者要有优秀的语言表达能力 / 58

- 培养卓越的口才 / 58
- 口才是管理工作的关键 / 60
- 掌握说话分寸，善抓人心 / 61
- 让自信推动你的说话能力 / 63
- 最易打动人心的几种语言风格 / 65
- 演讲中的口才能力 / 69
- 面对媒体时的言语沟通 / 70
- 态势语言的魅力 / 72
- 维护自己威信的语言艺术 / 74
- 展现说话的魅力 / 76
- 好的语言并不在多，达意则灵 / 79
- 激起下属的优越感 / 80

领导识人与选才

观其行：行为反映一个人的心理状态 / 84

- 从身体姿势识人 / 84
- 破译身体语言的密码 / 89

留心观察种假动作 / 93

从习惯动作识人 / 95

握手技巧 / 97

听其言：语言能表现一个人的交际能力 / 103

从声音中认识人 / 103

从音色中辨别人 / 105

从言谈中鉴识人 / 106

从辩论中考察人 / 108

不要被假象所迷惑 / 109

观察人的气质修养 / 112

审其美：形象决定一个人的未来成就 / 114

第一印象最重要 / 114

从衣衫中识人 / 115

人体美的标准 / 117

品其性：性格决定一个人的人生命运 / 120

性格的四种特征 / 120

古代性格分类 / 121

现代性格分类 / 122

辨别偏才 / 127

辨其心：心理行为是人的大脑对客观现实的反映 / 129

识人以心性为主体 / 129

千万要了解人的内心世界 / 131

五征识人法 / 133

6 种不健康的心理行为 / 136

领导选人的技巧 / 139

- 选用优秀人才 / 139
- 选人的三种禁忌 / 158
- 亲仇不避 / 162
- 唯才是举 / 163
- 德才不可偏废 / 165
- 选才不拘一格 / 166
- 选才必须由近知远、由小知大 / 168
- 从实践中观察鉴别人才 / 170
- 在赛马中识别好马 / 172
- 注重招聘高能力的人才 / 173
- 招聘与选择人才的要点 / 176
- 培养为我所用的人才 / 179

领导用人与管理

领导者要通晓用人的艺术 / 184

- 找对人才能做好事情 / 184
- 善于发挥人才的长处 / 187
- 知人善任，对下属进行合理分工 / 188
- 领导者选用人才要克服几种不良的用人心理 / 190
- 赏罚分明所遵循的原则 / 193
- 把部下当做知己朋友 / 196
- 对下属要宽严相济 / 197
- 用人以诚才能使人心一致 / 199
- 要区别对待不同性格的下属 / 200
- 可供借鉴的4条用人经验 / 203

用人不疑，疑人不用 / 206

用人不疑，疑人不用 / 206

重用是奖励，信任易胜任 / 208

信任带来和谐与效率 / 209

不信任是最大的浪费 / 211

只有放手让下属去干，才能调动其全部积极性 / 212

松开比握紧拥有更多 / 215

授权是领导的精髓 / 217

成功授权的 6 个技巧 / 219

人事管理是最重要的管理 / 223

事业靠人才发展 / 223

善于攻心使人内心喜悦 / 225

欲用人，先学会容人 / 229

“以人为中心”是现代管理的核心 / 231

管理大师首先是心理大师 / 234

如何避免和防止员工的跳槽 / 236

做自己的时间管理者 / 239

珍惜时间就是珍惜生命 / 239

做自己时间的管理者 / 241

提高管理时间的质量 / 245

认识时间陷阱 / 246

“效能”重于“效率” / 250

工作时间管理之道 / 251

凡事不能推到明天 / 253

防止工作中的外来干扰 / 255



领导决策与创新

优秀的领导一定要有智慧决断的魄力 / 266

决策与魄力 / 266

决策与冒险 / 267

决策的正确思路 / 269

决策需要有个性 / 271

要有听真话的胸怀 / 272

倾听不同的意见 / 274

有人说“不”并非坏事 / 276

头脑风暴决策法 / 278

摒弃独断专行的作风 / 280

大主意最后自己拿 / 282

正确决策是工作成败的关键 / 285

审慎地选定正确的决策 / 285

科学决策有方法 / 286

作决策没有“终南捷径” / 288

千万不能碰运气 / 290

明确决策目标 / 291

中庸式的决策 / 292

不能偏信经验 / 294

刚愎自用者必垮台 / 295

使决策满足边界条件 / 297

拿出出奇的经营决策 / 299

决策时，不允许错误的妥协 / 300

没有行动，决策就没有功效 / 302

没有计划就是计划失败 / 305

计划就是能实现的蓝图 / 305

计划的三大类型 / 306

计划的四大层次 / 309

拟订计划的最佳时间 / 310

制订计划前的调查 / 312

有效的计划制订过程 / 317

执行计划时的有效控制 / 318

没有创新就没有生存 / 323

领导者要敢于创新 / 323

塑造创新能力 / 325

鼓励追求卓越的行为 / 327

换一种思路去变革 / 329

知识创造新财富 / 331

追求知识才能成为真正赢家 / 333

知识创新的三大动力 / 334

让学习创新来凝聚组织 / 335

创新活力的六大规则 / 337

领导素质与能力

社会上大多数的成功者都是各行各业中肩负重任的人，他们有既独特而又迷人的魅力，工作可以兢兢业业又能一呼百应。他们也许没有超人的技术，也许没有庞大的资源，但他们有着神奇的令人为之倾倒、让人愿意追随的那种魅力、那种素质、那种能力。领导能力，简而言之就是指领导者率领部属开展工作、推动工作和完成工作的本领。严格说来，领导能力不单是管人的能力，而是影响人的能力；不单是激励下属的说教能力，更包括感化下属的身教魅力；不是仅仅靠自己行动，而是号召大家一起行动。在不断变化的新的形势下，每位领导者都面临着不断提高领导能力的问题。

如果你希望有朝一日也当上领导，那么，你最好了解一下那些领导者是如何达到这个目的的。看看人家有什么不同的做法，自己学一下，迟早你也会当上领导的。

优秀领导的成功素质是管理者必修课

管理者的素质是指管理者与管理相关的内在基本属性与质量。其素质主要表现为品德、知识、能力与身心条件。管理者的素质是形成管理水平与能力的基础，是做好管理工作、取得管理功效的极为重要的主观条件。

◎成功的领导者必备的重要特征

大到一个民族、国家，小到各个行业、家庭都需要一些能担当重任的人，号召和团结其他人为一个共同的目标而奋斗。他们就是领导者。

一名真正优秀的领导，其内在品性有许多吸引人的地方。

首先，他必须具有良好的品德，做人必须既有原则又有灵活性，有才无德难得人心，也不会成大器。

其次，要有渊博的知识。只有具有雄厚的知识基础，一个人才不会被社会中纷繁复杂的现象所迷惑，才能在企业管理中做出科学的决策。在现在的知识经济大潮中，一位优秀的领导不仅仅需要精深的专业知识，还需要广博的知识结构。

第三，要具有优良的心理素质，能在巨大的压力下正常工作，具有良好的心理承受能力。

第四，领导者应当是一个性格成熟、情感热烈而稳定、待人接物合乎本性而又合乎情理的人，近于古语所说的“从心所欲，不逾矩”。

曾经有一些著名的历史学和心理学等方面的专家对历史上许多伟大的领导人物进行过分析和研究，他们发现这些伟大的领导人都具有一些共同的



特征。

因此，现代社会一个称职的领导，一定要具备刚毅不凡、胆大心细、了解组织环境及通晓敌我、掌握游戏规则的基本能力，一般来讲，领导人物必须具备下面的重要特征：

(1) 坚毅的勇气

历史上有许多伟大人物之所以成为伟大人物，就在于他们是困难的克服者，危险的超越者，他们用大无畏的勇气战胜了前进道路上的种种障碍。没有人愿意跟随在不自信和怯懦的领导者手下工作，聪明的跟随者不会长期追随这种领导。

(2) 良好的自制力

自制力也就是自我克制的能力，是指人们能够自觉地控制自己的情绪和行动，既善于激励自己勇敢地去执行决定，又善于抑制那些不符合既定目标的愿望、动机、行为和情绪。自制力是坚强的重要标志。

在这个复杂多变，又充满诱惑的社会中，人们的成功与其自制力是有很大关系的。不善自控的人也无法有效地控制其他人。

(3) 强烈的正义感

追求正义、伸张正义的道德意识和行为。有正义感的人，能坚持真理，同一切邪恶势力和错误行为作斗争，对社会进步起积极作用。是个人道德品质的一种表现。领导者在公正的正义感影响下，能够指挥和获得下属的尊敬。

(4) 坚强的意志

意志力是一种能量，它不会无缘无故地产生，但意志力可通过训练获得并加强。犹豫不决的人显示出他无法肯定自我，也无法领导他人。

(5) 缜密的计划能力

一个人要想在事业上获得成功，必须坚定一个奋斗的方向，并朝着这个方向不断往前冲。倘若你无法分清自己的方向，就会谨小慎微，裹足不前。成功的领导者必须有完善的计划，并按计划工作。

(6) 有责任感

主动承担更多的责任是成功者必备的素质。成功的领导者愿意承担下属的缺



点所导致的失误。如果他尽量推卸责任，他就不能继续担任领导。一个人在工作之中承担的责任越大，证明其价值就越大。领导者要敢于承担责任。只有勇于和敢于承担责任，才能面对一切，成功地在领导工作中建立起自己的威信。

(7) 成功的个性

性格是成功者身上必备的重要元素之一。性格决定着一个人事业的成败和命运。狭隘、多疑、孤僻、贪婪、懒散、猥琐等个性的人是难以成为成功的领导者。领导者需要别人尊重。素养很差的领导者是不会受人尊重的。塑造自己独特的个性，从众人中脱颖而出，显现非凡的气质与魅力，这是通向成功的重要一步。领导者的个人风格和企业密切相关，它就是企业的象征。

(8) 把握细节的能力

无论时代怎样发展，也无论组织生存的环境如何变化，作为领导行为最基本的原则，“在细节上下工夫”是始终不会改变，也不可能改变的。成功的领导人需要掌握领导工作的详细细节。

(9) 同情与理解

好的理解力造就好的执行力，理解力往往是办事效率的最大保证，而在与人相处上，理解力就是促进良好沟通的最大利器。优秀的领导者一般都能同情他的部下。

(10) 付出超出所得

领导者的不利后果之一是奉献自我，它要求领导者的工作量超过他分配给下属的工作量。

(11) 富有协作精神

在成功的征途上，与其专注于个人的问题与挑战，不如与人协作，发挥集体智慧。成功的领导者必须懂得运用团队合作精神，能劝导下属也这么做。领导人物需要力量，力量需要合作。

(12) 进取心

领导者应表现出高度的工作积极性，拥有较强烈的成就渴望。他们进取心强并精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，有高度的主动精神和进取精神，他们追求完美，不断进取，永无止境。

(13) 果断

果断获得信心，信心产生力量，而力量是胜利之母。领导者的一项重要必备条件是能果断地作出决定。

有人在分析过 1.6 万多人之后，发现了一个事实：领袖人物一向具有果断决策能力，即使是在无关紧要的小事中也是如此；被领导者却永远不会有这么快的反应。

领导者不仅拥有一个明确的目标，而且还有实现这个项目的明确计划。同时，还具有坚定的信心，因而在任何情况下，他都能果断地作出决定。

(14) 富于冒险精神

冒险精神是企业家精神的一个重要内容。它不是指盲目、无方向、无目的的冒险。池本正纯指出：“所谓‘大胆地冒险’并不是盲目蛮干，而是以谨慎周密的判断为基础，比他人抢先得到获取利益的机会。”在有各种可能的环境里，最需要人的冒险精神。管理学理论认为：克服不稳定因素、信息不完善性的最好的方案，就是组织内有一位敢冒险的战略家。

(15) 有创意

我们所处的时代，科技发展日新月异，经济发展突飞猛进，新生事物层出不穷，因此我们必须敢想、敢说、敢干、敢于创新，跟上时代潮流，更要有超前意识。这些，都是成功者必备之素质。领导必须有创新的意思，并激发员工挖掘新的方案。除非领导经常给员工灌输新观念、新的刺激，否则团体很难取得进步和发展。要是领导满足于现状，会使大家也容易满足，这样就会退步。

领导的形式有两种：第一种，被下属赞成和同情，这是最有效的领导；第二种，得不到下属的同情和认同，这是依权力而生的领导。

历史证明，靠权力维持领导地位的领导不可能长久。独裁者与国王的快速更迭便是这方面重要的事实。它表明人民不愿意追随靠权力来维持统治的领导。

新型的领导应具备上述的领导人物的 15 种特征和一些其他的素质。培养自己在这些方面的能力，你在任何行业中都可以大展宏图。