

LINGDAO
DE WUDANENGLI

领导

的

五大能力

以德立威 | 稳健处事 | 笃实善言 | 创规立制 | 以情驭人

详述成功领导者事半功倍的处事章法
展现高效能人士不可不知的领导艺术

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导的五大能力 / 李一平编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2534 - 6

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学 - 通俗读物
IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 192872 号

领导的五大能力

编 著: 李一平

责任编辑: 石莎莎

封面设计: 贾 宁

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbs@sina.com

承印单位: 北京普瑞德印刷厂印刷

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 710mm × 1010mm 1/16

印 张: 17

字 数: 235 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2534 - 6

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

序

领导，是一个较宽泛的概念。政府机关、事业、企业单位各部门的负责人、经理、主管等，对于他们的下属来说都是领导。虽然大多数领导并不处于组织的最高层，也不是最普通的职员，但他们都要统领属于自己的一片天。

这种统帅不同于简单的管理。管理组织、人员以及其他事项只是中高层领导工作的一部分，或者说是领导职能的一部分。即，他看起来像个领导，做起事来是个领导——集将、帅于一身的能者、智者、勇者。只有达到这种境界的人才更具感染力，更有职业前途。一个组织或是团队内具有这样卓越领导特质的人越多，那么，组织或是团队未来的发展方向就越明确，向前迈进的速度也会越快。

所以，要做一个有前途的领导者必须要接受各种挑战，正视各种压力，化解各种风险，承担各种责任。还有其他很多需要思考、提防的事情。具体来说，一个优秀的领导者必然要集个人魅力、高效处事作风、良好的职业素质于一身。因此，他也必须有清晰的思路、坚定的意志，并且能集中精力去解决最迫切的问题，谦虚谨慎、以身作则，鼓励团队成员合作……

但是归结起来，我们可以从中提炼五种最核心的，也是最有价值的能力，即，本书所称的“五大能力”。这五种能力直接决定着一个领导者的领导力，甚至领导工作的成败。

《领导的五大能力》顺应当代社会对领导者的能力要求，分五章论述决定领导者成败的五种关键能力：以德立威的能力、稳健处事的能力、

笃实善言的能力、创规立制的能力、以情驭人的能力。各章都从领导艺术的层面出发，旨在使领导者熟练掌握驾驭员工的技巧，增强实际操作能力。全书脉络清晰，语言通俗，具有很强的实用性与参考性，力求让领导者在以下三个方面有所突破。

第一，颠覆领导者传统的唯我独大、高高在上的特权思想，使领导者的观念跟得上时代。

第二，使领导者不断加强自身的职业操守，不断提高业务素质，具备独当一面的魄力与能力。

第三，使领导者成为善于带队伍、育新人，高效能整合团队内外部资源的佼佼者。

本书在帮助领导者提升硬实力的同时，还可以帮助其提升软实力，从而使其更快地成为一个称职的领导者，一个受人欢迎的领导者。

相信，一书在手，可以让领导者受益匪浅，帮助他们在繁重工作之余缓解一丝精神疲劳，同时，汲取一些必需的“养分”。



第一章 以德立威：威信决定领导力

无信则必损威，无威则信不足。

你不能靠过度打压去领导员工。那是侵犯，不是领导。

如果你想知道怎样才能成为一个好领导，那么，请将 50% 的时间投资在你自己身上，包括确立目标、坚守原则、自我激励、规范行为；将 20% 的时间投资在领导比你权威高的人的身上；将 10% 的时间投资在领导你的同行身上。

- 你是哪种类型的领导 3
- 领导要有领导的样儿 5
- 有威信才更有影响力 7
- 做领导要以德立威 9
- 如何成为有威信的领导 11
- 冷面掌权，铁腕立威 16
- 不要做昏庸的领导者 18
- 善做一个立体的“多面”人 20
- 站得直才能走得正 23
- 用爱心“烹饪”你的权威 25
- 温情比命令更有效 28
- 学会用人格的魅力征服下属 31

- 威不树敌，严不伤人 34
- 摒弃书呆子气 36
- 以德报怨，赢得忠心 40
- 个性张扬要适度 43
- 不要老虎屁股摸不得 45
- 出了错，也不要失掉风度 48
- 短中见长，容人要有肚量 50
- 要有政治家的胸怀和气度 54

第二章 稳健处事：用好策略做对事

权力是杠杆，不是指挥棒。

控制不等于领导，管人不等于领导。

经理是一些把事情做对的人，领导则是那些做对事情的人。

- 能谋善断，不打“太极拳” 59
- 顺应时势，谨言慎行 61
- 小事情上糊涂一点为好 63
- 与人打好第一回交道 65
- 不要显得比上司更高明 69
- 与下属保持“安全”的距离 72
- 与人共事，绝对要低调 74
- 新领导要塑造良好的第一印象 76
- 新官上任，先别急着做“正事儿” 79
- 多专注于自己的分内之事 81



• 恰如其分地表现自己	84
• 有条理才有效率	87
• 心情不好时慎作决定	89
• “刺猬理论”：待人接物要适度	92
• 不被事物的假象迷惑	96
• 要分得清大事与小事	99
• 左右皆顾，里外不得罪	101
• 与比自己优秀的人交朋友	104
• 主动申请升职	105
• 与媒介“共事儿”要讲分寸	110

第三章 笃实善言：没有沟通就没有领导力

不善于说话，比不善于倾听不同的声音更可怕。不善于以正确的方式与别人沟通，是许多领导者最大的疏忽。

作为领导，你不能强迫别人同意你的意见，但你却可以用他们愿意并乐意接受的方式，温和而友善地说服他们。

• 一言既出，驷马难追	115
• 怎样说话才有权威感	117
• 不要总是把情绪写在脸上	118
• 好听的话要说到下属心坎里	121
• 该动情时便动情	123
• 学会让数字说话	126
• 留个缺口给别人	129

• 做一个幽默的人	130
• 学会以自谦服人	132
• 拒人于门外，也要人情味十足	136
• 许诺的话要留有余地	139
• 用善意的谎言多助人，不损人	142
• 批评人可以黑脸开场，白脸收场	144
• 驳斥他人的无理时，要讲方法	146
• 正确处理下属的抱怨	148
• 理智面对反对意见	151
• 让沟通成为一件愉快的事	153
• 私下免谈别人的不是	156

第四章 创规立制：好制度助推领导力

21 世纪，没有危机感是最大的危机。

每一个领导者都置身于激烈的职位、业绩竞争中。适应这种竞争的最好办法，就是不刻意去改变环境，而是先改变环境对自己思维的束缚。只有学会做一个学习型领导、一个创新型领导、一个善于制订好制度的领导，并乐于培养员工，带领员工共同进步，才有可能脱颖而出。

优秀的领导者既是一位学习者，也是一位施教者。

• 做好“钟表师”：目标制订与再调整	161
• 靠什么支撑你的战略	163
• 创新管理：模式重于形式	166



• 深入改制：获得下属真心支持	168
• 有效执行：让下属创造性地工作	171
• 优势互补：靠制度实现外行领导内行	173
• 制度管理就是为了减少管理	177
• 深化管理，要看到问题背后的问题	179
• 营造良好的人文环境	182
• 公开内部的薪金制度	185
• 建立公平的竞争机制	188
• 给管理注入新鲜元素	193

第五章 以情驭人：领导不是管家婆

个体制约团队，团队影响个体。

成功的团队不需要每一个个体都优秀，但经过优化设计后，整体功能一定要大于部分之和！

成功的领导既要学会激励个体、控制小团队，也要学会引导整体。即，工作好不好，关键在领导。

• 居功不可自傲	199
• 养成赏识下属的习惯	201
• 多学学下属的长处	204
• 真诚地表示你对下属的兴趣	206
• 学会有效地激励他人	208
• 激励重实效，更要重长效	211
• 人本管理：管得住，理得顺	214

• 柔性管理：注重感情投资	220
• 懂人性，更要懂个性	224
• 巧用手段感化下属	227
• 没有管不住的“刺儿头”	230
• 办公室新人的管法	233
• 理智地看待员工闹情绪	237
• 不要错过联络感情的机会	239
• 有合作才有共赢	241
• 与下属合作的十一条法则	245
• 学会与各式各样的人打交道	249
• 用情感纽带打造狼族式团队	252
• 让团队成为温暖的大家庭	256

第一章 以德立威： 威信决定领导力

无信则必损威，无威则信不足。

你不能靠过度打压去领导员工。那是侵犯，不是领导。

如果你想知道怎样才能成为一个好领导，那么，请将50%的时间投资在你自己身上，包括确立目标、坚守原则、自我激励、规范行为；将20%的时间投资在领导比你权威高的人的身上；将10%的时间投资在领导你的同行身上。



你是哪种类型的领导

性格决定命运，也决定你的领导风格。一个领导能否给人一种威严感，能否赢得他人的敬重，在很大程度上取决于他的领导风格与他的性格、行事作风是否一致。

本来一个要强的人，若采取低姿态对人，不免令人怀疑，投以不相信的目光；原先看来羞涩的家伙，若拼命以高姿态对人，人家会以为他虚张声势，或当他是小丑，反而轻视他。任何人不论怎样尽力隐藏自己的性格，在日常言行举止间总会出一点纰漏，也许藏头却露出了尾巴，故与其隐藏自己的性格使下属不相信你，不如顺着本来的性格自然而然地对人更好。下属也希望按照领导性格来行事，他们都关心领导的性格，一旦调换领导时，大家内心总会有“新任领导到底是什么样的人”的不安心理。

为什么下属都希望配合领导的性格来行动？因为不了解领导性格，就无从得知应如何着手做事。下属会把时间都花在思考到底是根据自己的想法做事，还是绝对遵从领导的指示，结果导致许多事都犹豫不决、无从下手，非要领导一件件指示，否则不敢造次行事，最终变成一种恶性循环，无法突破瓶颈。

下属若了解领导性格，就知道什么事可做，什么事不能做，也能知道领导希望自己如何做，遇到困难更能果敢着手解决，如此除了必要的问题就无须麻烦领导，可自行解决。

领导的性格一定程度上决定了领导的处事、管理风格，结合具体的职位，领导者一般可分为以下四类。

1. 导师型领导

导师型领导有接受下属意见、建议及听下属诉苦的雅量。如果领导心胸狭窄，没有容人的雅量，则非但不能挖掘出下属的潜力，也不能使下属士气高昂。导师型领导有接受变化的能力。如今的世界变化万千，年轻人的思想随时在变，价值观也时有转变，若领导者无法接受这种变化，非但不能顺应时代潮流，也无法指导下属。有些资深领导人总喜欢倚老卖老，认为自己岁数大了，阅历丰富，因此与下属时常意见不合，考虑任何事情时都缺乏弹性，变成了一个顽固分子，这种人永远跟不上时代的步伐。导师型领导无论好坏皆能容忍。有些领导对于好恶分得很清楚，但如果光找自己所喜欢的人来做事，就会发生偏差，绝对无法使事业正常发展。导师型领导从事任何事都会使各种性格的人贡献智慧，以求得事业的发展与进步。

2. 经验型领导

经验型领导拥有丰富的经验，较强的工作能力，过硬的专业知识，优秀的策划能力，敏锐的判断力，乐于教导他人。

3. 平易近人型领导

平易近人型领导富有魅力和责任感，能关怀下属，真诚与下属商量问题，考虑下属的成长，会当面纠正下属的过失，不轻易谈论下属缺点不足，公私分明、有决断力与执行力、深思远虑，经常自我批评，严于律己、宽以待人，对工作有热忱、守信，有信念。

4. 善解人意型领导

善解人意型领导在察觉到下属工作方法存在问题时，能积极加以指导；下属内心着急时，能设法为其消除不安；责备下属时能因人而异；愿意去了解下属的希望，并尽力帮下属完成心愿；能发现下属的烦恼，下属希望什么、不愿做什么，想要领导给他安排什么职务、不愿做哪些职务等，都了如指掌。

所以，性格可以影响领导者的领导风格。作为领导者首先要了解自己的性格，要学会结合自己的工作特点，选择一种最适合自己的，也适合团队的领导风格。



领导要有领导的样儿

领导就要有领导的样儿。大到说话办事，小到一言一行，都要表现出作为领导应有的素质。否则，会让别人从你的言行中“读”出许多错误的信息，从而降低对你的评价。

1. 言行贵在始终如一

言行如不能始终如一，就相当于自己戴上面具然后再自己亲手把它摘下来，这是领导之大忌。很多人能做到言行始终如一，但却往往由于疏忽，因为一个很偶然的原因让人得以窥到自己的某些隐私。这种情况，当时会很尴尬，对领导以后的形象及声誉必有损害。

2. 注意公私分明

公是公，私是私，二者不可过于混淆。一些与工作无关的朋友最好邀到自己家中会面，而不宜在办公室聚会。

领导的家庭住址最好与公司距离较远。虽然家住得与公司有一定距离，每天上班还要来回坐车，但却可以有效地把公事、私事分开。领导在与自己的亲戚朋友往来时，留给他们的个人地址应该是家庭住址，而不是公司地址，留给他们的电话号码也应是家中的而不是办公室的。这样亲朋好友在拜访时，可直接找到家中。

3. 应管好自己的私人物品

领导的一些生活小用品往往也能向他人传递一定的信息。细心的员工们不仅会根据和领导来往的人，也会根据领导的日常用品对他作出判断。因此领导要管理好自己的生活用品，个人物件最好不要带到办公室来。带到办公室里的必需品也要注意保管好，比如药品、私人信件、书籍等。

4. 私人活动以远离公司为妙

领导的私人活动最好远离公司，这样可以防患于未然。比如你请别人到饭店吃饭，席间要谈一些重要的事情，如果不巧碰上自己的下属，可能产生很尴尬的局面。如果下属知趣，他可能跟你打过招呼先行告退，或者装作没有看见你，但他一定会在意你的言行举止。

另外，领导的洗浴、美容等个人活动，也以远离公司为妙，以免与公司熟人发生“撞车”。

并不是说要领导与下属在下班后不接触，而是要学会适当地保持与下属的距离，以更好地保护自己的隐私，维护自己的形象。

5. 与下属打交道要让对方感到自在，但不能太随便

领导在办公室里自然要与下属打交道，在办公室之外，领导当然还要与下属或上一级领导有所往来，虽然这时候的气氛往往比较轻松，但领导更需注意言行，既要与下属、同级亲近，打成一片，又不要随随便便，让人把自己一览无余，否则，就没有权威感可言了。

公司举行一些庆祝活动，大家都难免要同坐在一个酒桌上吃吃喝喝。这时，领导幽默活泼一点，活跃酒桌的气氛是必要的，但在酒桌上更有一些必须遵循的礼仪。又活泼，又守礼，才能使场面又热闹，又有序，使活动获得圆满成功。这样可大大加强领导与他人之间的联系，更能提升他在众人心目中的形象、地位。

6. 酒席间要约束自己的言行举止

摆宴席离不开酒。酒一定要喝，但要适可而止。切忌开怀大饮，一醉方休。酒醉之后容易生事，而且醉酒之后丑态百出也影响到旁人对你的形象评价。

具体说来，醉酒有三忌。

一是忌酒后失言。喝酒过多，酒精会对大脑造成暂时的麻醉，很多人往往失去理智，管不住自己，胡言乱语。你酒后说的话若不堪入耳，即使是平日敬服你的人，此时心中也不免生厌。这大大影响你日后的形象。

二是忌酒后失态。醉酒的人由于小脑受到麻醉，行为不再听使唤，站立



不稳，东倒西歪，这些都有失雅观。有人喝酒过多，容易呕吐，有害健康，不利于环境卫生；有人醉后如一堆烂泥，伏地不起；还有人醉后想起痛心之事，呜呜大哭。这些在酒后难以自持的行为，都会给人留下不好的印象。

三是忌酒后近色。众人在一起喝酒，很多时候必有男有女。若酒后近色，则会影响到名誉。

7. 要注意和身旁常接触的人搞好关系

在工作中与你接触多的人，窥探你秘密的机会就多，就越容易介入你的私生活，不要与他们形成一种敌对的关系，否则将对你大大不利。如果你能与他们保持友好，你的一些小缺点他们也容易容忍，而且还会自觉地维护你的个人形象。

领导应特别注重搞好与私人秘书的关系。领导同秘书在工作上、生活上建立一种互相支持、互相理解的友好合作关系很重要，但这不等于说领导与秘书要保持男女之间的暧昧关系。人们对于领导与女秘书的关系极为敏感，正因如此，领导才更需做到光明磊落。与身边人打好交道，是领导维护自身形象的一个重要方面。

与身边的人打好交道，不等于说与他们过于亲密，将你的一切个人事情都放心地说与他们听。与员工保持适度距离，不但重要，而且必要。

基于领导身份的特殊性，不管在工作之中，还是之外，领导的言行举止都要表现出一个领导者应有的尺度。

有威信才更有影响力

领导者担负着领导团队实现目标的任务，为了完成任务，领导往往被赋予调度、指挥团队人、财、物的一定权力。在这种权力的实施过程