

★★★
超值金版
29.00
★★★

领导艺术

识人、用人、管人、沟通、决策、创新

提高领导权威
增强领导魅力

LINGDAO LIUYI DAQUANJI

赵凡禹 沈海霞◎编著

大全集

领导力

识人、用人、管人、沟通、决策、创新

提高领导权威
增强领导魅力

赵凡禹 沈海霞◎编著

大全集

图书在版编目(CIP)数据

领导六艺大全集 / 赵凡禹, 沈海霞编著. —北京: 企业管理出版社, 2010.11

ISBN 978-7-80255-595-2

I. ①领… II. ①赵… ②沈… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 101746 号

书 名: 领导六艺大全集

作 者: 赵凡禹 沈海霞

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978-7-80255-595-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68701719 发行部 68467871 编辑部 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 河北固安保利达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米×260 毫米 16 开本 25 印张 500 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

领导之所以被称为艺术，就是因为领导者所要面对的是一项极其复杂的工作，毫无捷径可言。现代领导学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。”并不是所有的人都能当领导，更不是所有的人都能做好领导。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，扬其长避其短，领导者要有容人的雅量，只有这样才可能客观地识人、用人、管人。

如何识人、用人、管人，这是任何一个组织兴衰成败的关键所在。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。领导者和管理者用人、管人的关键在于了解人、洞察人，对人才进行详细的分辨和判断，把人才放在最合适的位置上，使他们充分发挥自己的特长，施展才干。舍短取长，则天下无不用之才；择短舍长，则天下无可取之人。

作为领导者，需要制定那些别人不能代劳的决策。拿破仑说过：“做决定的能力最难获得，因此也最宝贵。”领导者成功与否取决于能否做出正确的、有前瞻性、指导性的决策。决策是一项流程性极强的领导工作：从引发决策动机到形成决策方案，再到评估决策效果，是一环扣一环的。但是，决策又是一项极为复杂的工作，需要领导者掌握各种决策方法和工具，把握好决策的艺术。

在领导过程中，许多工作都是靠沟通来完成的，领导者中肯有力的言辞，会迫使对方做出让步，或取得共识，以利于达成协议；领导者慷慨陈词，会促成外引内联，振兴一方经济；领导说话得体，言之有物，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。事实上，一个领导者的说话能力，常常被当作考察领导综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导越来越显示出一种独特的优势。

现实是残酷无情的，谁跟不上日新月异的形势，谁就将会被淘汰出局，因此领导者必须具备创新意识，时刻观察周围环境，审时度势，不断推陈出新。领导者本质上也是一个传统的打破者，只有迎合时代发展的需要，不断创新，才能成为一个真正的领导者。

领导是一种大智慧，是一门大学问，更是一门大艺术。

为此，本书详述了领导者识人、用人、管人的艺术，领导者讲话、决策、创新的艺术，领导者激励授权的艺术等内容。读者既能从中感受到领导科学理论的震撼力，又能体会到领导艺术的感染力。全书语言平实凝练、贴近实际，通俗易懂。认真阅读本书，每一个追求卓越的领导者和管理者都会从中得到有益的启发。

编著者
2010年9月

第一篇 识人——识人之长，发掘人才

第1章 领导者必备的识才观念

不识人，就找不到可用之人	2
学历与能力并重	3
识才不以貌取人	4
识才不拘小节	5
唯才是举	6
识才不求全责备	7
识才不避亲仇	8
从大处识才	9
用长远眼光识才	9

第2章 领导者必备的识才方法

要识别人才就要讲究方法	11
做领导就要善于发现人才	12
学会制定自己的人才计划	14
用职务分析确定人才对象	15
保证人才的供需平衡	17
为自己的事业储备人才	19
面试筛选的技巧	21
电话筛选的技巧	21
简历筛选的技巧	22
申请表筛选的技巧	22
做出正确的录用决定	23
通知应聘者的方法	24
与新员工签定协议	24
欢迎新员工就位	25
不要冷落了新员工	26
帮助新员工进行职业定位	26

第3章 领导者必备的识才艺术

识才必须由小处见大处	28
从实践中观察鉴别人才	29
换个地方，眼光不一样	30
观察其朋友以识人	31

目录



目录

通过言行来识人	31
要听取旁人的意见	32
通过比照识别人才	32
坚持公开公正的原则	34
以适用为原则	35
能力比知识更重要	35
不可忽视心理素质和工作态度	36
通过询问谋略选择人才	36
诚实是人才的重要因素	38

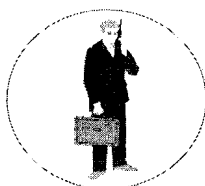
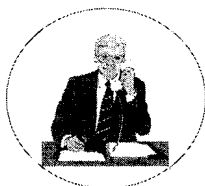
第二篇 用人——用人得法，不拘一格

第1章 人尽其才——用合适的人，做合适的事

合理地分配工作	42
才能与职位要相称	42
坚持宁缺勿滥	43
不用任何一个多余的人	44
领导者要看到下属的专长	45
用每个人的长处	46
坚持平等的原则	47
用人要宽严相济	48
引入用人的竞争机制	49
要有容人的雅量	50
领导者要做到人尽其才	51
领导者要放权任人	51
领导者任人要注意协调	52
领导者要适时扩大下属的职责	54
策略≠玩弄权术：玩弄权术是用人的忌讳	55
剔除有失公平的用人心理	55
用人要以性格和性情为出发点	58

第2章 适当激励——授人以鱼，不如授人以渔

注重对下属的感情投资	61
最有效的激励方式	61
为员工描绘正确的蓝图	62
让员工感到“有奔头”	63
不要“只让一人独得”	64



目 录

“鲶鱼效应”的妙用	65
激励下属的梦想	66
为下属做个远期规划	66
建立一种公平的奖励机制	68
给员工减压	68
充分了解员工	69
救灾式激励	70
经营地位式激励	70
弄清楚激励的因素	71
人性的假设	71
对员工三尊重	72

第 3 章 授权的艺术——善于把重要的事托付给别人

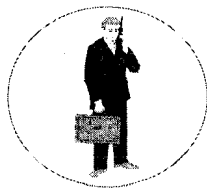
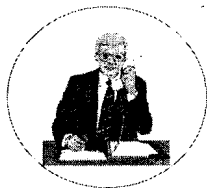
成大事离不开众人	73
放手让别人去干	74
合理授权是满足下属归属感的重要途径	75
认清楚谁是可以授权的下属	76
授权时要坚持的六原则	78
领导要掌握的七种授权法	80
授权应具体而且正式	82
领导者授权后的控制不可少	84
有时你得装糊涂	84
听取部属的建议	85
发挥有成就欲者的才能	87
追求无为而治的管理境界	88
学会授权，以权统人	89
信任不等于放任	90
给部下压担子	91
多琢磨事，少琢磨人	93

第 4 章 群策群力——建设一个完美团队

在不同的岗位分别考察员工的能力和忠诚	94
员工是有需求的	95
工资上的考虑	95
好的工作环境是留住人才的关键	96
时常做一下员工满意度调查	97
重视团队建设	97
增强大家的归属感	98
增加情感互动的内容	98



目录



做好现代企业中的危机管理	99
--------------------	----

第5章 用人要知心——如何避免用错人

警惕身边的阴谋家	100
小人是靠不住的	101
小人的行为特点	102
透视小人的内心世界	104
六类常见的小人	105
牵着恶人的鼻子走	106
看清柔弱者的真面目	107
留心光说不做的人	108
只有忠诚是不够的	109
对专以“拍马屁”为生的，请走人	110
不能重用的18种人	111

第6章 练就容人的本事——海纳百川，有容乃大

宽容的价值与回报	113
化解矛盾，首先从自己做起	114
正确地对待谎言	116
杜绝私下议论	117
可以容忍错误，但不能容忍不良行为	118
打开天窗说亮话	119
坦率地承认自己的错误	119
与不同风格的人有效合作	120
大人不计小人过	122
不要抓住小辫子不放	123
当众拥抱你的敌人	124

第7章 留人的艺术——以情动人，留人留心

留人三则：放心、诚心、热心	126
下属的需要最重要	127
悉心倾听下属的唠叨	128
关心员工一个都不能少	129
恰当的认同与赞美	131
提高员工的士气	132
对员工不要太吝啬	133
给人才一个大舞台	134
留一个缺口给你的下属，会使下属拥有成就感	135
多方面的心理抵触会导致人才流失	136

管理者离不开人才：留人的四大基本功	138
金钱并不是万能的：让员工产生归宿感才是留人的根本 ...	141

第三篇 管人——管人有方，以人为本

第 1 章 没有规矩，不成方圆——用制度管人

制度决定一切	144
将大家的思想统一起来	144
塑造“大家庭理念”	145
工作期间的“聊天会”	146
始终强调组织行为	147
修路原则	147
公平是最重要的	148
破窗理论	148
在第一时间解决问题	149
制度的作用是引导	149
击败“关系网”	150

第 2 章 日清日高，监督有力——加强绩效考核

绩效管理是一种提前投资	151
管理手段是基础	153
业绩辅导是手段	154
绩效精神是目的	156
业绩评估应准确而具体	157
让考核产生绩效	158
沟通是绩效评估的核心	159
避开业绩考评的误区	161
立即动手改进你的评估体系	162
全视角绩效评估的威力	164
别让自己影响了评估	167
将绩效评估公开化	168
对低绩效员工心不能太软	171
年度工作评估的效果是有限的	172

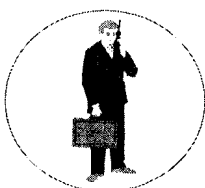
第 3 章 化解矛盾，游刃有余——协调的艺术

认识清楚了，事情才能处理好	174
抓住关键，才能举一反三	174

目 录



目录



处理刺头的技巧一定要高明	175
坏脾气对领导来说绝对弊大于利	176
不要畏惧下属的顶撞	176
要给下属犯错误的机会	177
善于原谅下属的失礼很重要	177
不要鼓励告密的风气	178
要领导，而不仅仅是管理	179
不战而屈人之兵善莫大焉	179
真正的领导不拒绝认错	180
与不同类型的下属搞好合作	180
达成共识，才能共同前进	181

第4章 左右逢源，心通百通——有效沟通的艺术

什么是有效的沟通	182
沟通反馈的六个准则	183
常见的六种沟通障碍	184
提高组织沟通的四种方法	185
改善员工交流的三个技巧	186
抓住对方的心理细节	186
主动沟通的四个技巧	187
交谈中忌讳的四件事	188
掌握会见的六种技巧	188
很好地把握说话的奥妙	189
和员工交往不妨从名字谈起	189
因人而异来沟通	190
与员工交谈的三个忌讳话题	191
把握说话的三点要求	191
聆听员工建议	192

第5章 前车之鉴，后车为戒——跨越管人的误区

号令不明	193
号令因人而异	193
没有培养新员工自我管理的技能	195
不注重让员工从错误中学习	196
只知道运用惩罚的手段	197
不了解情况对员工横加指责	198
通过批评和威吓来管人	199
以平级身份对待员工	201
和他人谈论员工的私人问题	202

随意指使员工	204
对下属有成见	205
轻易开除下属	206

第6章 千里之行，始于足下——彻底的执行力

为什么会执行不佳	209
如何处理好策略与执行的关系	210
提高员工正确做事的能力	212
管理者的执行素质	212
管理者的执行能力和企业的执行能力	214
没有规矩不成方圆	214
律己才能律人	215
软硬兼用，赏罚得当	217
惩罚做到稳、准、狠	218
用合适的工作信条去管理下属	219
牺牲个人，解雇没商量	219

第四篇 讲话——讲话有术，征服人心

第1章 批评下属的讲话艺术

批评下属三大基本原则	222
艺术性批评的四种方式	223
批评切忌恶语伤人，不分轻重	225
批评切忌捕风捉影，主观臆断	225
批评切忌不分场合，不分对象	226
批评切忌喋喋不休，没完没了	227
用激励代替批评	228
“赞美式”批评的语言技巧	229
“三明治式”批评的语言技巧	229

第2章 表扬下属的讲话艺术

赞扬是对下属最好的鼓励	231
表扬下属的三种方式	233
表扬下属的四大基本原则	234
如何表扬下属的每一个进步	235
如何表扬下属的闪光点	236
如何表扬困境中的下属	237

目 录



目录

实事求是，措辞恰当	238
-----------------	-----

第3章 主持会议的讲话艺术

精彩开场，先声夺人	240
因境制宜，调动情绪	240
控制节奏，紧扣主题	242
打破沉默，积极引导	243
灵活应对，化解僵局	244
善始善终，有头有尾	245
成功主持，八大准则	246
如何主持好政策性会议	248
如何主持好总结性工作会议	249

第4章 谈判桌上的讲话艺术

谈判情景，不可忽视	251
仔细研究，积极准备	253
坚定立场，先声夺人	255
攻防策略，交错使用	257
开诚布公，以诚相见	259
互惠互利，达成共识	261
以退为进，保护利益	262
巧破僵局，有的放矢	263
联合分裂，增加胜算	265
心理战术，抢占先机	267
谈判桌上的细节训练	269
避免常见的谈判技巧失误	271

第5章 当众演讲的艺术

成功演讲的规划阶段	273
成功演讲的必要准备	274
演讲观点表述的“新”方法	276
了解演讲的形式	278
演讲技能全方位训练	281
演讲过程中的非语言交流	284
领导者演讲中的危机处理	288



第五篇 决策——智慧决策，运筹帷幄

目 录

第 1 章 信息是决策的基础

依靠信息才能获得胜利	294
商业谈判中信息的重要性	295
情报对企业的重要意义	295
领导者要不断补充信息	296
领导者要懂得搜集信息	297
领导者要懂得利用信息	298
获取信息的六招	299
不放过每一条信息	300

第 2 章 成功领导一定要有智慧决断的魄力

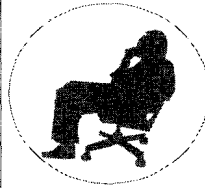
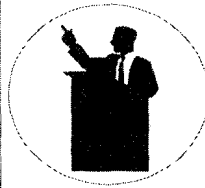
决策时要有果断行事的魄力	301
正确面对成败	302
富有成功的远见	302
果断把握机会	303
避免个人独断	304
恰当地改变不适当的决策	305

第 3 章 做出准确而英明的决策

巧用决策智囊团	307
科学地制定决策	308
决策过程中的几种方法	309
提高决策的准确度	311

第 4 章 运筹帷幄与多谋善断的艺术

群体决策要以个体心理为基础	316
头脑风暴法：一种常见的群体决策方法	317
中庸式的决策	319
决策要有个性	320
借鉴经验，规避决策的陷阱	321



目录

第六篇 创新——不断创新，别开生面

第1章 变，是唯一的不变

跟上日新月异的形势	326
提出问题是创新的前提	328
处理好继承与创新的关系	330
打破传统，紧跟时代	330
随机而动，超越现在	331
不惧危机，险中获胜	332

第2章 没有创新，就没有生存

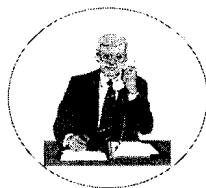
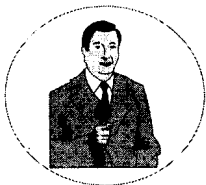
领导者要有敢为天下先的创新精神	334
开拓员工的创新思维	336
勇于弃旧图新	338
打破创新障碍	340
换一种思路去变革	342
知识创造新财富	343
追求知识才能成为真正的赢家	344
知识创新的三大动力	345
让学习创新来凝聚组织	346
创新活力的六大规则	347

第3章 实施创新管理 开创一片天地

创新灵感的来源	351
企业创新中的管理者	354
企业创新中的员工	355
创新人才的业绩评价	356
创新人才的奖励体系	357
培养良好的企业创新环境	359
建立健全有利于创新的管理模式	362
推动企业创新活动的沟通方式	364

第4章 创新典藏 智慧启迪

索尼公司：敢为人先	367
报业巨子：勇于创新	368
吉列公司：创新无止境	370



波音公司：金蝉脱壳	371
李维公司：捕捉细节	371
大众汽车：一反常规	373
贾尼尼：出奇制胜	374
费尔：特立独行	375
威尔逊：高瞻远瞩	376
奥纳西斯：乘间击瑕	376

目 录



第一篇 识人

识人之长，发掘人才

