

智慧人生

ZHIHUI
RENSHENG

DANGYIGE

RANGREN
FUQIDE
LINGDAO

当一个

让人服气的领导

DANGYIGERANGRENFUQIDELINGDAO

领导是艺术，更是天赋。艺术表现不同凡响的震慑力和绝佳的影响力，让你上得青睐，下有拥戴；天赋创造有形的业绩和无形的修养，让你进退自如、左右逢缘。

■米青/编著

广西民族出版社

智慧人生
RENSHE...



DANGYIGE

RANGREN
FUQIDE
LINGDAO



当一个

让人服气的领导

DANGYIGERANGRENFUQIDELINGDAO

领导是艺术，更是天赋。艺术表现不同凡响的震慑力和绝佳的影响力，让你上得青睐，下有拥戴；天赋创造有形的业绩和无形的修养，让你进退自如、左右逢缘。

□米青/编著

广西民族出版社

图书在版编目(CIP)数据

当一个让人服气的领导/米青编著.-南宁:广西民族出版社,2003.10

(智慧人生丛书)

ISBN 7-5363-4587-9

I.当… II.米… III.成功心理学-通俗读物 IV.C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093831 号

ZHI HUI REN SHENG

○智慧人生○

当一个让人服气的领导

米青 编著

责任编辑 陆绍锋 封面设计 木又村

责任校对 何子 责任印制 蓝剑风

出版发行 广西民族出版社

(地址:南宁市桂春路3号 邮编:530021)

印刷 北京秋豪印刷有限责任公司

开本 880×1230 1/32

印张 48

字数 800 千

版次 2004 年 1 月第 1 版

印次 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-10000 册

ISBN 7-5363-4587-9/Z·529 定价(全四册):92.00 元

如有印装质量问题 请与本社调换

前言

不是想当将军的士兵就一定能做将军,同样地,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。

度量是领导的基础。成功的领导是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,扬长抑其短。而这种素质的培养需要有宽广的胸襟。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。

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与否。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,关键在于是否具有领导

前言

QIAN YAN

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。自知才能服人、知人、用人。

领导能力不是那些“天生异禀”的人独有的,领导原来的特性是可以求得的。只要愿意,只要追求,没有任何障碍会阻止一个人成为领导。本书涉及领导的影响力、魄力、时间管理、识人、选人、用人、度量、决策、创新、正直、自律、工作思路等诸多方面,内容是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,也具有较强的可操作性。

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生力军和实力。本书只是一种工具,灵不灵,关键还在于各位“运乎于心”,而成乎其用。

盼望您阅读过本书后,您的领导能力得到大幅提升,能在群体的最前面得到您的位子。您在做那种尝试时,我们会为您鼓掌叫好!

由于水平有限,书中难免错漏,还望领导们垂教!

目 录

前 言

第一章 领导的基础——魅力

- 领导首先是美的化身 · 3
- 利用领导魅力树立威信 · 5
- 领导者和管理者的区别 · 8
- 女领导如何克服自身的弱点 · 12
- 妥善分派工作 · 15
- 应该关照别人而不是监督他们 · 18
- 现代领导需避免的 8 大错误 · 20

第二章 领导的财富——魄力

- 领导者可贵的是大气 · 27
- 如何提高综合判断力 · 30
- 巧用矛盾原理 · 33
- 运用组织的力量 · 37
- 大主意还要自己拿 · 41
- 深事深谋,浅事浅谋 · 44

盖世勇气创造盖世伟业 · 47

点燃潜能的引信 · 51

成功是智慧的产物 · 53

捭阖是道的大化 · 56

孤注一掷的原则 · 59

突破束缚的瓶颈 · 62

第三章 领导的关键——时间管理

管理时间的 7 个模式 · 67

20:80 时间定律 · 74

准时赴约 · 76

立即行动,克服拖延的习惯 · 79

安排好每天的 1440 分钟 · 82

创造时间——100 位亿万富翁的省时之法 · 85

专家的建议——如何做好时间管理 · 87

第四章 领导的内功——识人

人心难测 · 91

识人以心性为主体 · 94

观察人的神情状态 · 97

五 征 · 101

12 种偏才 · 106

从声气中认识人 · 108

从音色中辨别人 · 111

从言谈中鉴识人 · 114

- 从辩论中考察人 · 117
- 从身体姿势识人 · 119
- 破译身体语言的密码 · 124
- 透过衣衫识人心 · 133
- 识别 9 种似是而非的人 · 136
- 留心观察假动作 · 140
- 习惯动作流露出个性色彩 · 143

第五章 领导的特别事务——选 人

- 在赛马中选择好马 · 149
- 选拔优秀人才 · 152
- 不求全责备 · 160
- 不限资历和年龄择人 · 163
- 不纠缠于细枝末节 · 165
- 亲仇不避 · 167
- 惟才是举 · 169

第六章 领导的重要课题——用 人

- 重赏之下,必有勇夫 · 173
- 不要吝啬赞美 · 176
- 是金子就让它发光 · 179
- 把部下当做知己朋友 · 181
- 言出则必行 · 183
- 用人不疑,疑人不用 · 186
- 没有人甘心被利用 · 188

- 权力不能滥用 · 190
- 掌握批评的尺度 · 192
- 成功授权 · 196
- 赏罚分明 · 202
- 打一巴掌揉三揉 · 207
- 必要时采取非常手段 · 209
- 可供借鉴的 4 条用人经验 · 211

第七章 领导的天性——度量

- 宰相肚里能撑船 · 217
- 虚怀若谷 · 220
- 无可无不可 · 223
- 气度要恢弘 · 227
- 宁可我容人,不可人容我 · 229
- 不容人做不成领导 · 232
- 见忤不怪,大家风范 · 234
- 唾面自干的雅量 · 236
- 总是一片宽厚相 · 239
- 请魔鬼吃樱桃 · 242

第八章 领导的职能——决策

- 什么是决策 · 247
- 科学决策有方法 · 250
- 作决策没有终南捷径 · 253
- 千万不能碰运气 · 256

- 明确决策目标 · 258
- 挑出最优决策方案 · 261
- 决策需要有个性 · 263
- 别在经验里兜圈子 · 266
- 使决策满足边界条件 · 269
- 在奇字上下功夫 · 273
- 决策时,不允许错误的妥协 · 275
- 决策之后大胆执行 · 278

第九章 领导的素质——创 新

- 换一种思路,去变革 · 283
- 知识创造新财富 · 286
- 追求知识才能赢得最后胜利 · 288
- 知识创新的 3 大动力 · 290
- 让学习创新来凝聚组织 · 293
- 创新活力的 6 大规则 · 295

第十章 领导的标准——正 直

- 以诚恳的态度待人 · 303
- 以公正的态度对人 · 305
- 做正直的领导 · 307
- 带头当好表率 · 309
- 别把下属当你表功的工具 · 312
- 成事在公平 · 315
- 公、正、明、大 · 318

意、必、固、我 · 321

培养浩然正气 · 326

第十一章 领导的标签——自律

忘掉“我”是谁 · 331

养成服务的领导观 · 334

以节俭表率天下 · 337

不该接受就不接受 · 340

鞠躬尽瘁,死而后已 · 343

要有强烈的社会责任心 · 346

能谦虚就能有成就 · 349

改过是大善大德 · 352

第十二章 领导的能力检测——工作思路

无为而无所不为 · 357

不必每件事都过问 · 360

一切归于简易 · 363

掌握大方向 · 366

繁殖代代相传的领导人 · 368

第一章

领导的基础 ——魅力

领导能力就是获得追随者的能力。如果将领导技巧比喻成三角形,这个三角形的三个角分别是沟通、得到承认和影响力。领导开始有效沟通,将会得到别人的承认。只要得到承认,领导就会产生影响力。

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased by 1.5 million, from 2.5 million in 1980 to 4 million in 1995. The public sector has become a major employer in the UK, and its growth has been a major factor in the overall growth of the economy.

The public sector has also become a major employer of women. In 1980, women made up 40% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 50%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of women in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people with disabilities. In 1980, people with disabilities made up 1% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 3%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people with disabilities in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from ethnic minorities. In 1980, people from ethnic minorities made up 2% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 5%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from ethnic minorities in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from the lower social classes. In 1980, people from the lower social classes made up 10% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 15%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from the lower social classes in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from the lower income groups. In 1980, people from the lower income groups made up 10% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 15%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from the lower income groups in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from the lower education levels. In 1980, people from the lower education levels made up 10% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 15%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from the lower education levels in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from the lower health status. In 1980, people from the lower health status made up 10% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 15%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from the lower health status in the workforce, and the increasing demand for public services.

The public sector has also become a major employer of people from the lower life expectancy. In 1980, people from the lower life expectancy made up 10% of the public sector workforce, and by 1995, this figure had risen to 15%. This increase has been driven by a number of factors, including the growth of the public sector, the increasing participation of people from the lower life expectancy in the workforce, and the increasing demand for public services.

领导首先是美的化身

从领导理论看,为使领导卓有成效,组织的领导者必须能够同时扮演不同的组织角色。在此要求下,组织的领导者必须具备特定的形象气质和人格素质。

——科特·卢因

领导是美的生活的组织者,也是美的生活的引导者;是美的生活的感受者,也是美的生活的创造者。作为领导,首先就是美的化身。

以貌取人固然不可,但美的风度有利于提高领导者的威望。领导者的威望来源于他崇高的理想、高尚的情操、博大的胸怀、坚强的意志和卓越的领导才能,而这些内在素质,如果通过某些外在形式——如仪表形容——反映出来,便成为领导者特有的风度,使之具有了相对独立的意义。

我们的前国家副主席宋庆龄,是世界人民公认的伟大女性。除了她崇高的品质、高尚的人格外,还因其具有美好的仪表形象。

美国作家艾斯蒂·希思曾经这样描写宋庆龄:“她雍容高贵,却又那么朴实无华,堪称稳重端庄。在欧洲的王子和公主中,尤其是年龄较长者的身上,偶尔也能看到同样的

品质。但是,对这些人来说,这显然是终生培养训练的结果,而孙夫人的雍容华贵与众不同,这主要是一种内在的品质。它发自内心,而不是装出来的。她的胆略见识之高,人所罕见,从而使她能够在紧急关头镇定自若。端庄、忠诚和胆识——使她具有一种根本的力量,这种力量有时能消除人们由于她的外表而产生的那种柔弱羞怯的印象,使她具有最坚毅的英雄主义的形象。”

领导者的形象除了展示个人的气质风度,对所从事的事业也有很大的帮助。领导者的形象具有双重性,一方面是他本人形象的体现,一方面又是他所领导的组织的象征。领导者形象不同,给人留下的他所领导的组织的形象自然也不同。领导者在与社会公众打交道,参加各种社交活动时展现出来的端庄整洁、彬彬有礼的形象,会使人们感受到其所在组织的整体形象,而这种整体形象又有利于该组织事业的发展。

有一次,一位吉林农民企业家向香港某公司发运一批上好的豆饼粉,收到的回电竟是“质量有问题”。可是双方一会晤,不仅“问题”云消雾散,还交上了朋友。其中情由说来挺有意思:原来香港公司的总经理听说这批货是由农民家庭工厂生产的,凭脑海中臆想的农民形象,使他疑团满腹;当见到的农民竟是一位身着西装革履、彬彬有礼的、颇有企业家风度的现代人物时,疑团顿消。

领导者的穿着言行十分重要。服饰协调、搭配文雅会给人留下美好印象,如果着装不当,则容易令人反感甚至会降低个人的身份,自然也就影响到企事业单位的形象。

利用领导魅力树立威信

新型的领导者是一名推动者，而不是一名发号施令者。

——约翰·奈斯比特

一个人的行为举止、风度仪表是展现一个人外在魅力的主要方式之一。优雅的行为举止使人风度翩翩。

——塞缪尔·斯迈尔斯

魅力是一种吸引力与影响力，是一种源自个人性格与行为表现，是一种人际互动中情绪的激荡与传达，是一种具有权力、威望、令人敬仰的心理状态。

有人认为领导魅力是与生俱来的禀赋，但拿破仑却说：“我的权力靠我的威望，而我的威望全靠我打胜仗。如果我不再打胜仗，不再有威望，我的权力就会消失。征服造就今天的我，也只有征服才能保持现在的我。”

拿破仑认为他的领导魅力是通过努力而得到成功，成功带来他的形象魅力。事实上，成功的领导效能决定因素有四点，分别是：

领导者的特质属性、属下的素质能力、领导者的行为动作以及当时的处境。

领导效能发挥到极致，便能充分展现领导的魅力，它的来源以影响力与权力为基础。

个人影响力体现为信息的力量、专家的力量、关系的力量、参照的力量；组织赋予的权力体现为合法的力量、奖励的力量、处罚的力量。

(1) 信息的力量

领导者所处的职位决定了信息的流向与内容，尤其是这条信息与员工有利害关系时就显得弥足重要。领导者是否掌握下属所需要的信息，自己所获得的信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

(2) 专家的力量

对专业知识和技巧十分熟悉和精通，经验非常丰富，具有专家的形象与自信；遇到困难、危机时，表现出专业和决断力；能保持专业知识的灵通。

(3) 关系的力量

由于领导者对决策核心的接近，或者因为个人与领导部门绩效特别显著使得个人前程一片光明，资源充裕，在光环效果的映照下，形象比较容易影响其他人。

(4) 参照的力量

领导者本身的内在素养、道德情操为属下成员接受敬仰，可以作为成员表率及模仿的对象，平时生活和工作上能关怀下属，以一种谈心的方式来减少和下属之间的地位隔阂，与下属建立师友关系，自然可以影响下属的行为。

(5) 合法的力量

领导者地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位有一定的权力和责任。在合法的范围内，领导者可以提出要求、命令与指挥、调度。