

领导艺术



沟通



做人



决策



用人



谋权



创新

赢在领导力

THE SIX ARTS
ABOUT LEADERSHIP

提高领导力的六项修炼

领导艺术



沟通



做人



决策



谋权

赢在领导力

THE SIX ARTS
ABOUT LEADERSHIP

提高领导力的六项修炼



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

领导六艺 / 李峰编著. —北京: 企业管理出版社,
2005.8

ISBN 7-80197-283-X

I. 领... II. 李... III. 企业管理—领导艺术

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 093828 号

书 名: 领导六艺

作 者: 李峰

责任编辑: 齐观

书 号: ISBN 7-80197-283-X/F·284

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: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊京华万圣印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 20 印张 350 千字

版 次: 2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前言

在经济日益快速发展的今天，企业领导者的地位日益显赫，成功的企业领导者成为大家追求的目标。

有人说领导是一门艺术，其实，领导不仅仅是一门艺术，还是一门学问，更是一个复杂的系统工程。事实上，领导比任何人都更直接地、更深入地卷入一个个权力与利益的漩涡中，身不由己地随之沉浮。那么，要想成为一名成功的领导者，就一定要全方位打造自己的领导实力，如此才能在激烈的竞争中脱颖而出，取得胜利。然而，那些极力想成为出色的领导者的人们，长期以来却太多陷于繁忙的事务工作中，很少有空闲去学习、去充实自己，很少有时间提高自己的领导水平，更没有时间去总结领导工作的方法、思路，将其上升到领导艺术的更高层次，这无疑是一件十分遗憾的事。

成功领导者的角色是令人愉悦的，但同时也是充满挑战的。如何做一名成功的领导？做为一名领导者应该具备哪些素质？如何领导部属？怎样做才能体现领导艺术，展现领导魅力呢？这些问题是许多领导者亟待了解和掌握的。本书针对领导工作实际，归纳总结了成功领导者所要具备的六大技艺——做人、沟通、谋权、用人、创新、决策，从而给艰难跋涉在成功领导之路上的朋友们一个有效的行为指南，相信读过此书的朋友定会在综合素质、领导能力方面有所帮助，并获得不同程度的提升。

编者

2005年8月

目录

CONTENTS

做人之艺

会做人是成功之本。领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。会做人，别人喜欢你，愿意和你合作，才容易成事。

第一章 善于为人处世 (2)

- 外圆内方乃为人处世之根本 (2)
- 计较与否要看对象 (5)
- 与优秀的人结交才能力争上游 (6)
- 尽量富有人情味，与人为善 (7)

第二章 善于平衡心态 (9)

- 保持良好的心态是取得成功的基石 (9)
- 活着就意味着积极、主动 (12)
- 失败是增长才干的最佳途径 (14)
- 控制自己的愤怒情绪 (16)
- 使事业成为喜悦 (18)

第三章 善于提升品格 (21)

- 品格之于领导者的重要作用 (21)
- 机会只眷顾有毅力、能忍耐的人 (23)

与竞争对手友好相处	(25)
宽以待人才能更多地体验成功的喜悦	(28)
内心至诚才能交到朋友	(29)

第四章 善于修善形象 (32)

成功的领导者首先要有良好的气质	(32)
领导者应具备的形象标准	(35)
自身修养是塑造领导者形象的基础	(42)
才识会赋予人不同凡响的魅力	(47)

沟通之艺

可以说，大凡有领导艺术的高手，都是深谙沟通之艺的人。比较完美的企业领导者习惯用约70%的时间与他人沟通，剩下30%左右的时间用于分析问题和处理相关事务。

第五章 善于语言表述 (52)

谈话顺利抓住三要素	(52)
表达意见，方法要得体	(55)
良好的谈话态度使你更受欢迎	(56)
幽默，但不失分寸	(58)
在巧处动人心	(59)

第六章 善于心灵交流 (62)

与员工建立起朋友式的关系	(62)
感情投资不可忽略	(65)
对下属倾注真情	(66)
充分尊重员工	(68)
适当沉默作用大	(72)

第七章 善于解决问题	(74)
上下级矛盾要处理得当	(74)
以其人之道还治其人之身	(77)
得饶人处且饶人	(79)
和谐的内部关系是发展的前提	(81)
巧妙对待纷争	(83)
保证人和，有法可依	(84)
第八章 善于协调关系	(87)
领导者协调人际关系的四个环节	(87)
如何与上级相处	(89)
如何与同级相处	(91)
如何与下级相处	(93)
协调好外部公共关系	(95)
协调好家庭关系	(98)
第九章 善于抓住客户	(100)
经营重信、贵诚	(100)
“诚”是最基本的经营准则	(101)
见利忘义者不会被接受	(103)
在细节处体现服务的优势	(105)
努力争取公众的认同与支持	(106)

谋权之艺

著名哲学家罗素说过：“人类最大的，最主要的是权力欲和荣誉欲。”可见权力这个几乎和人类社会一起诞生的社会现象具有很强的魔力。



领导力

ABOUT LEADERSHIP THE SIX ARTS 目录

第十章 善于执掌权力	(110)
不要借助权力压人	(110)
引发下属“自动自发”的意识	(112)
善于自控、礼待他人是掌权的最好方式	(114)
要敢于修改错误的决定	(115)
对待犯错之人,掌握好你的权力	(116)
第十一章 善于控制权力	(118)
“主见”不能失,“越权”要防止	(118)
不要让你的命令打折扣	(121)
有效控制是一项重要工作	(122)
掌握好发火与善后的艺术	(125)
副职要切记自己的权责和角色	(127)
保持自己的威严	(129)
第十二章 善于运用权力	(132)
有权力也该懂得怎么用	(132)
用权的艺术	(135)
手段不妨灵活点	(136)
随便下令会损害领导威信	(138)
独断专行是最不明智的管理之法	(141)
不要“一揽子都管”,越俎代庖	(142)
第十三章 善于授出权力	(145)
领导者为什么要授权	(145)
授权应遵循的原则	(148)
给被授权者足够的重视,而不是插手	(151)
权力要授给可授之人	(152)
有限分权,无限控制	(154)



用人之艺

怎样才能真正地用好人才呢？首先，你必须懂得识人。识人是用人的前提，不识人，就肯定会用错人。识人之后还要会用，用人的基本原则是：用人要到位，让员工在各自的岗位上发出亮光，做到各显其能，各尽其职。在用好人的同时，还要讲究管理，否则企业就会像一盘散沙，无规无矩，各行其事。

第十四章 善于识别人才 (158)

- 善知人才能善用人 (158)
- 不可凭表面印象断人 (160)
- 识人不可据之以貌 (162)
- 识人不可以个人好恶为标准 (165)
- 不可以一时一事论人 (167)
- 选人不可过重看待文凭 (170)

第十五章 善于活用人才 (174)

- 用人要不计前嫌 (174)
- 用人不疑 (177)
- 任人要唯贤 (178)
- 用人长也能用人短 (180)
- 懂得欣赏而不是挑剔 (181)
- 人才调配要合理、协调 (183)

第十六章 善于管理人才 (186)

- “无为而治”是管人的最高境界 (186)

让员工放手去做,实现自我管理	(188)
完善的规章制度是管理的最有效的武器	(190)
批评贵有度	(193)
使员工更关注团队的表现	(195)

第十七章 善于激励人才 (198)

高工资带来高效益	(198)
表扬下属会收到激励的奇效	(200)
记住下属的名字是一种巧妙的激励	(201)
同下属分享荣誉和权力	(204)
梦想的作用不可估量	(206)

创新之艺

如果能独具慧眼,另辟蹊径,刻意求新,即使是资金缺乏、技术力量薄弱、设备陈旧、工艺落后的中小企业,也会在不利的条件和逆境中争得生存和发展的活力,跻身于成功者的行列。

第十八章 善于思考创新 (210)

经营就是一项创造	(210)
发展你的创新思维	(212)
积极思考才能趋近成功	(214)
扩展思维,突破局限	(216)
勇于突破前人的束缚	(220)

第十九章 善于抓住机会 (222)

机会只光顾那些有准备的人	(222)
让机会在你手中变得非同寻常	(224)
创新的机会和来源	(228)

在众多路径中找出最佳捷径 (231)
应时而变才是“永生”之道 (234)

第二十章 善于打破“常规” (237)

变变戏法创新路 (237)
搬开有碍于创造力的“绊脚石” (239)
创新应是正常工作的一部分 (242)
多方面的经营创新 (244)
别一味地遵循规则 (246)
打破常规理论的条条框框 (248)

第二十一章 善于出新制胜 (252)

构想出与众不同的新点子 (252)
挖掘潜能就会有新奇出现 (256)
只要有心就会有创新 (258)
新的创意会为你带来成功 (260)
平凡不会阻碍创新的出现 (262)

决策之艺

决策是对未来事情作决断、采取行动的行为，是行使权力的主要表现形式，是一项具有很大预见性和风险性的工作。企业领导者的主要职责就是决策。

第二十二章 善于运筹规划 (266)

做好长远的计划和精细的安排 (266)
公司决策要有轻重缓急 (268)
决策莫犹豫、拖延 (270)
不要插手太多的细节问题 (271)

领导艺术

ABOUT LEADERSHIP THE SIX ARTS 目录

做决策要高瞻远瞩 (273)

第二十三章 善于分析判断 (276)

决策必须理智 (276)

真正的决策者必须是信息大王 (278)

不要陷入“错误妥协”的陷阱 (281)

决策失误时不可左右顾虑 (283)

充分发挥智囊团的作用 (284)

第二十四章 善于“拍板” (287)

预测是决策前的必要工作 (287)

掌握审时度势的决策艺术 (289)

如何看待和运用经验决策 (291)

“拍板”时要注意什么 (294)

决断要讲究分寸,留有余地 (297)

第二十五章 善于处理危机 (299)

亡羊补牢,为时未晚 (299)

主动解脱,摆脱危机 (301)

不惜代价,承担损失 (302)

公布真相,反应迅速 (304)

趁危夺机,转祸为福 (305)





做人之艺

会做人是成功之本。领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。会做人，别人喜欢你，愿意和你合作，才容易成事。

作为领导，是否会为人处世，是否有一个健康的心态，是否有高尚的品格，是否具备良好的个人形象，这些做人的要素都会影响到领导者的发展。美国哈佛大学著名领导学家茵科尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须要修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”

所以，身为领导者，千万不要漠视做人之道，千万不要以为自己高人一等，否则，一切信任、支持、亲近和尊敬都将与你远离。

记住：在商业往来中，往往是“和自己喜欢的人在一起做自己喜欢的事”，这是最理想也是最基本的前提。

领导之艺

THE SIX ARTS
ABOUT LEADERSHIP



第一章 善于为人处世

- ☞ “方”是做人之本，是堂堂正正做人的脊梁。“圆”是处世之道，是妥妥当当处世的锦囊。
- ☞ 与人交往，气量要大一些，切忌斤斤计较。
- ☞ 事业成功的人，有赖于比自己优秀的朋友，不断地促使自己力争上游。

⊗ 外圆内方乃为人处世之根本

方为做人之本，圆为处世之道。

“方”，方方正正，有棱有角，指一个人做人做事有自己的主张和原则，不被外人所左右。“圆”，圆滑世故，融通老成，指一个人做人做事讲究技巧，既不超人前也不落人后，或者该前则前，该后则后，能够认清时务，使自己进退自如、游刃有余。

一个人如果过分方方正正、有棱有角，必将碰得头破血流；但一个人如果八面玲珑、圆滑透顶，总是想让别人吃亏，自己占便宜，也将众叛亲离。因此，做人必须方中有圆，圆中有方，外圆内方。

外圆内方的人，有忍的精神，有让的胸怀，有貌似糊涂的智慧，有形如疯傻的清醒，有脸上挂着笑的哭，有表面看是错的对……

“方”是做人之本，是堂堂正正做人的脊梁。人仅仅依靠“方”是不够的，还需要有“圆”的包裹，无论是在商界、仕途，还是交友、情





爱、谋职等等，都需要掌握“方圆”的技巧，才能无往不利。

“圆”是处世之道，是妥妥当当处世的锦囊。现实生活中，有在学校时成绩一流的，进入社会却成了打工的；有在学校时成绩二流的，进入社会却当了老板的。为什么呢？就是因为成绩一流的同学过分专心于专业知识，忽略了做人的“圆”；而成绩二流甚至三流的同学却在与人交往中掌握了处世的原则。正如卡耐基所说：“一个人的成功只有15%是依靠专业技术，而85%却要依靠人际关系、有效说话等软科学本领。”真正的“方圆”之人是大智慧与大容忍的结合体，有勇猛斗士的威力，有沉静蕴慧的平和。真正的“方圆”之人能对大喜悦与大悲哀泰然自若。真正的“方圆”之人，行动时干练、迅速，不为感情所左右；退避时，能审时度势、全身而退，而且能抓住最佳机会东山再起。真正的“方圆”之人，没有失败，只有沉默，是面对挫折与逆境积蓄力量的沉默。

在强大的对手高压下，在面临危机的时候，采取藏巧于拙、装糊涂，扮作“诚实”的样子，往往可以避灾逃祸，转危为安。虽然面临险境，或遇到突发事件而装疯卖傻。这比临危不惧和视死如归的壮烈要明智得多。留得青山在，不怕没柴烧，以拙诚与对手周旋，确实不失为一种高明之术。

我们经常在报纸上见到穷凶恶极的罪犯窜入老百姓的家里，杀人越货、绑架无辜或逼人做质的时候，被害人是怎样委曲求全，先以圆滑诚恳的语言赢得罪犯的信任，而伺机在罪犯不在意或误认为在他的挟迫下真的与其合作的时候，出其不意地逃脱报案或径直击败罪犯。这其实是外圆内方的最好案例。

试想，假如面对凶狠的罪犯，暴跳如雷，罪犯不先砍掉你的脑袋才怪呢。只有把“方”用“圆”先掩盖起来、包藏起来，装出很诚实的样子，利用笨拙的诚实稳住对方，充分地运用对方的怜悯之心，使对方不加害自己，才会为以后施展擒拿罪犯的计谋赢得时间和条件。

这种外圆内方的办法，在历史上早已有之。《三国演义》中有一段





“曹操煮酒论英雄”的故事。当时刘备落难投靠曹操，曹操很真诚地接待了刘备。刘备住在许都，在衣带诏签名后，为防曹操谋害，就在后园种菜，亲自浇灌，以此迷惑曹操，放松对自己的注意。一日，曹操约刘备入府饮酒，谈起以龙之为物，可比世之英雄，议起谁为世之英雄。刘备点遍袁术、袁绍、刘表、孙策、张绣、张鲁，均被曹操一一贬低。曹操指出英雄的标准——“胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机、吞吐天地之志。”刘备问：“谁人当之？”曹操说：“天下英雄惟使君与我。”刘备本以韬晦之计栖身许都，被曹操点破是英雄后，竟吓得把筷子丢落在地下，恰好当时大雨将至，雷声大作。曹操问刘备为什么把筷子弄掉了？刘备从容俯拾筷子，并说：“一震之威，乃至于此。”曹操说：“雷乃天地阴阳击搏之声，何为惊怕？”刘备说：“我从小害怕雷声，一听见雷声只恨无处躲藏。”自此曹操认为刘备胸无大志，必不能成气候，也就未把他放在心上，刘备才巧妙地将自己的惶乱掩饰过去，从而也避免了一场劫难。刘备在煮酒论英雄的对答中是非常聪明的，他用的就是方圆之术，在曹操的哈哈大笑之中，才免去了曹操对他的怀疑和妒忌，从而最后才能如愿以偿地逃脱虎狼之地。至于三国后期的司马懿，更是个外圆内方的高手，他佯装成快要死的人，瞒过了大将军曹爽，达到了保护自己、等待时机的目的。最后实现了自己的抱负，统一了天下。这正是“鹰立似睡，虎行似病。”

还有，对于一些有经验的领导者来说，更是如此，因为他们知道自己的权力再大，毕竟还是有限的，不可能使所有的人都听命于自己。当自己的管理目标受到权力条件的限制，一时难以完全实现时，他就必须运用计谋、审时度势、权衡利弊，首先制伏自己权力够得着的对象，暂时稳住还远离自己、鞭长莫及的对象。这在军事学上，叫远交近攻；在处世学上，叫外圆内方。

总之，人生在世，运用好“方圆”之理，必能无往不胜，所向披靡；无论是趋进，还是退止，都能泰然自若，不为世人的眼光和评论所左右。





⊗ 计较与否要看对象

《盐铁论·毁学》中有这样一句话：“君子怀德，小人怀土；贤士殉名，贪夫死利。”意思是说作为君子，不要像小人一样太贪恋那点蝇头小利，用通俗点的话来说，就是不要太斤斤计较。

在人与人交往中，谁都不喜欢那些将什么都分得清清楚楚，不让自己吃一点亏的人，因为这种人让别人觉得，与他交往非常累，自身什么亏也不吃，做事太过于认真。

同样，在领导的交际活动中，有些人对他人要求十分苛刻，总是尽量想对自己有好处，一旦他人有了困难，却不去关心和帮助，甚至避而不见，这是典型的世俗习气，是不足取的。与人交往，气量要大一些，切忌斤斤计较。你敬我一尺，我敬你一丈，这样才有利于关系的密切发展。不计报酬帮助别人，表面上看来，做这些事情并没有抱什么目的，在行动的过程中，不但你在发挥主观能动性，就是别人，也渐渐从行动中强烈地感到了你的主动，自然也就被你的主动所征服了。

另外，不要“斤斤计较”，并不是什么也不在乎，“公斤”不在乎、“吨”不在乎，那不是现代社会关系中所应提倡的，这个“斤斤”的标准应该是在不损害你自身根本利益的前提下，如果超过了这个标准，达到了“公斤”、“吨”，那就不得不计较了，否则，吃的亏会越来越大，而且，他人也会认为你这人真的“豪爽”，那占你“一两斤”或“一两公斤”也就心无愧意，而是“理”所当然了。

“势利”，原来指“权势”和“财利”，亦即“权”和“钱”。后来，又指那些趋炎附势、见利忘义的心理、行为和人物。“势利”之所以为世人所不齿，在于它从根本上背离了中国文化的思想内核和基本原则。“势利”小人置“人情”于不顾，惟利是图，惟势是攀，一点“人情”也不讲，一点“面子”也不顾，这就不能不让人感到厌恶和鄙视。

人世中有“势利小人”，不足为奇，但如一定要与他们处关系，就

