

ZHEYANGLINGDAO

ZUIGEILI

这样领导 最给力

慧眼识才，得士则强；用人得法，不拘一格；为将之道，当先育才。
领导无形，管理有道；团队统驭，协同作战；授之以权，有效管理。

田由申◎编著

没有不会打仗的兵 只有不会领兵的将领 找到领导之门的钥匙 分享领导者的智慧

没有能力者，只能在失败的边缘上铤而走险，并且永远看不到成功的希望。
凡是从事领导管理工作的人，应当是能力的合成者，一方面使自己成为解决问题的专家，另一方面使所属部门的管理工作优质化。抛开能力，而一味地梦想把管理工作做好的领导者，无疑都是不可思议的。

值得每位
领导者一读的
最新力作

中国商业出版社

ZHEYANGLINGDAO

ZUIGEILI

这样领导 最给力

田由申 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样领导最给力/田由申编著. —北京: 中国商业出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5044-7427-8

I. ①这… II. ①田… III. ①领导学—通俗读物
IV. ①C933—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 193680 号

责任编辑: 郭 强

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-book.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京精气神印刷厂

* * * * *

710×1000 毫米 16 开 18.5 印张 231 千字

2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

定价: 33.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

无能上司？没有上进心上司？独裁上司？冷酷上司？这些往往是员工私下对领导的评价，也许你对这些评价置之不理，认为这是员工的无稽之谈，也许你对这些评价恨之入骨，认为员工这是在无理取闹，也许你认为员工不理解你，认为这是员工对你的偏见。然而，不知作为领导的你是否想过，为什么员工会有这种思想，为什么你会被戴上这么多的帽子，主要的原因就是因为你的领导不力。

那么一位优秀的领导者，如何有力的领导他的员工、他的公司一起走向辉煌，创造业绩，让员工感觉到你这位领导很给力呢？

魅力胜于权力，魅力就是影响力。

领导能力的最重要的方面，应该是领导魅力。权力是法定的，外界赋予的；魅力则是领导者自身的行为和素养形成的。魅力源于领导者个人的品格、意志、权力、权威以及职务、地位等多方面因素而产生出来的感召力和向心力。魅力会给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬佩感，促使人们自觉模仿、追随。总之，领导能否赢得人心的一个重要方面，是领导者的魅力。无论是多么出色的领导，如果没有魅力，那他的影响力就会荡然无存，他的魅力也便无从谈起了。

慧眼识才，得士则强。

什么是一个企业中的“金子”？单位的金子就是人才，优秀的领导者都是“淘金者”，能够及时挖掘埋藏在企业中的“金子”，并让他们

闪耀出夺目的光芒，是每一位领导者应当具备的能力。

用人得法，不拘一格。

古人说过：“熟识韬略者，让他运筹帷幄；勇猛无畏者，让他持刀杀敌。位能匹配，相得益彰。”领导者用人要有胆量，做到求才若渴，视野开阔，广泛察人、选人、用人，不拘一格，千变万化，因人而用。凡这些，都证明领导者会用人，反之就证明领导者不会用人。

为将之道，当先育才。

培训，能打造一支打不败的队伍；培训，能打造一家打不败的企业。在现代发展如此迅速的信息社会，新技术不断涌现，知识竞争越来越激烈，很多领导者由于疏于对员工进行培训，最终使得员工因知识陈旧而不能胜任工作，从而公司失去了竞争力。古人云：“工欲善其事，必先利其器。”对于企业来说，企业首先生产人，然后才是发展公司。所以，企业要带动自己的员工成长，帮助员工成长，使员工成长为对企业有用的人才。

领导无形，管理有道。

你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

团队统驭，协同作战。

“团队协作”是经营企业必不可少的手段。从社会资源来看，企业间不同员工不断进行重复劳动，使得社会资源无法整合，这对于整个企业来说，是一种浪费。只有不同员工间不断进行人力资源整合，才

能使得员工之间的竞争力得到提高，促使企业更快地成长。

授之以权，有效管理。

从无形的权威到有形的权利，既是一个领导者成熟的过程，也是一个领导者成功或失败的过程。作为一个企业的领导，事必躬亲并不一定能够做好每一件事情，反而会让你觉得焦头烂额。聪明的商人应该充分利用他人的力量，把事情交给他人去做，自己只管一些重要的事情。能够认识自己的才能，发现别人的才能，并将别人的才能为我所用，就等于找到了成功的力量。

智慧决策，运筹帷幄。

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”如果说管理的最大失误是决策的失误，那么决策的最大失误则是战略决策的失误。所以，作为领导，为了解决重大的现实问题，就需要采用科学的决策方法和技术，从若干个有价值的方案中选择其中一个最佳方案，并在实施中加以完善和修正。

左右逢源，心通百通。

作为一名领导，要使所在部门有向心力、凝聚力、战斗力，除了严于律己、率先垂范之外，还必须具有高超的协调能力。协调好组织中各种关系是领导最基本的工作，也是最见真功夫的工作。它是管理的必需，是领导者的天职。

不断变革，别开生面。

创新对企业经营有着非常重大的意义，俗话说：“流水不腐，户枢不蠹”。对于经营者来说必须永葆创新的青春，才能立足于商海。一旦你停止了创新，停止了进取，哪怕你是在原地踏步，其实也是在后退，因为其他的创富者在前进、在创新、在发展。所以说，领导者要想管理好单位，把单位一步步带到更高的目标，就必须让创新思维注入自

己的大脑和管理中，时时刻刻去想创新，做到人无我有、人有我新。

本书围绕以上几个方面详细系统地讲述领导者必须遵守的领导法则，并辅以真实、典型、新鲜、趣味、可读性强的事例，告诉你如何做好一位领导，如何让员工在你的公司看到希望，如何管理员工，如何帮助员工谋求发展，如何让员工为公司尽心尽力，如何看穿不同的员工，如何使公司赢得发展……《这样领导最给力》是一本有力的，不受时空限制的领导原则集锦。如果你希望自己成为一名出色的领导者，那么，以上几方面是你必须要遵循的。掌握了这些领导秘诀，你就可以运筹帷幄，驾驭全局。摸透了这些领导方法，你就可以懂得种种管理手腕和用人原则，便可以与员工和谐相处，从容共事，进而成为一位优秀的领导者。

目 录

第一章 魅力胜于权力，魅力就是影响力

领导能力的最重要的方面，应该是领导魅力。权力是法定的，外界赋予的；魅力则是领导者自身的行为和素养形成的。魅力源于领导者个人的品格、意志、权力、权威以及职务、地位等多方面因素而产生出来的感召力和向心力。魅力会给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬佩感，促使人们自觉模仿、追随。总之，领导能否赢得人心的一个重要方面，是领导者的魅力。无论是多么出色的领导，如果没有魅力，那他的影响力就会荡然无存，他的魅力也便无从谈起了。

1. 有权力也要有魅力 /3
2. 树立领导形象，提升个人魅力 /6
3. 领导者要培养非权力性影响力 /8
4. 高尚的道德品质，让你更具人格魅力 /11
5. 良好的领导气质，让你闪现智慧的光彩 /14
6. 亲和力是管理者的首要素质 /18
7. 领导者的热情是企业的凝聚力 /22

第二章 慧眼识才，得士则强

什么是一个企业中的“金子”？单位的金子就是人才，优

秀的领导者都是“淘金者”，能够及时挖掘埋藏在企业中的“金子”，并让他们闪耀出夺目的光芒，是每一位领导者应当具备的能力。

1. 领导者必须拥有的管理才能与道德品质 /27
2. 以貌取人，有失偏颇 /30
3. 先看其长，再看其短 /33
4. 用人在于识人有术 /35
5. 在有序的竞争下，识别更合适的人才 /38
6. 从做事风格识人 /40
7. 神情观人：通过举止了解内心活动 /44
8. 招聘环节不可忽视 /47
9. 识人要全面 /50

第三章 用人得法，不拘一格

古人说过：“熟识韬略者，让他运筹帷幄；勇猛无畏者，让他持刀杀敌。位能匹配，相得益彰。”领导者用人要有胆量，做到求才若渴，视野开阔，广泛察人、选人、用人，不拘一格，千变万化，因人而用。凡这些，都证明领导者会用人，反之就证明领导者不会用人。

1. 知人善用 /55
2. 面向人，重视人 /58
3. 德才兼备，堪称人才 /61
4. 用人先要会选人 /63
5. 不拘一格，大胆提拔人才 /66
6. 舍得高薪，引进人才 /68
7. 淘汰不能胜任的员工 /71

8. 让合适的人做适合的事 /74

第四章 为将之道，当先育才

培训，能打造一支打不败的队伍；培训，能打造一家打不败的企业。在现代发展如此迅速的信息社会，新技术不断涌现，知识竞争越来越激烈，很多领导者由于疏于对员工进行培训，最终使得员工因知识陈旧而不能胜任工作，从而公司失去了竞争力。古人云：“工欲善其事，必先利其器。”对于企业来说，企业首先生产人，然后才是发展公司。所以，企业要带动自己的员工成长，帮助员工成长，使员工成长为对企业有用的人才。

1. 充分教育和培训员工 /79
2. 走出员工培训的误区 /82
3. 对员工进行培训 /85
4. 培训是企业不可忽视的效益 /87
5. 用培训来提高员工的工作热情 /90
6. 为将之道，当先育人 /91
7. 员工培训是一种战略性投资 /94
8. 开发和培养员工的特长 /96

第五章 领导无形，管理有道

你不能因为自己是“领导”就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你、不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你黑你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近

人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……管人是一门艺术，更是一套高深的谋略。

1. 赢在管理 /101
2. 少“管”，多“理” /104
3. 危机管理——激发自动自觉 /106
4. 细节管理——提升企业整体实力 /108
5. 温情管理——多一份体贴，多一份回报 /112
6. 恩威并施——驾驭下属 /114
7. 人性化管理——以人为本 /116
8. 弹性管理——放松比加紧更容易控制 /119
9. 激励管理——最大程度地激发员工的潜力 /122
10. 距离管理——距离产生威严 /125
11. 经典管理定律 /128

第六章 团队统驭，协同作战

“团队协作”是经营企业必不可少的手段。从社会资源来看，企业间不同员工不断进行重复劳动，使得社会资源无法整合，这对于整个企业来说，是一种浪费。只有不同员工间不断进行人力资源整合，才能使得员工之间的竞争力得到提高，促使企业更快地成长。

1. 没有平庸的团队，只有平庸的领导 /137
2. 发扬团队精神 /139
3. 打造良好的团队形象 /141
4. 团队建设四步走 /145
5. 团队人员融合 /151

- 6. 构建和谐的团队文化 /153
- 7. 领导不要成为“独行侠” /156
- 8. 团队存在的意义 /159
- 9. 团结互助是企业立足之本 /164
- 10. 合作双赢 /167

第七章 授之以权，有效管理

从无形的权威到有形的权利，既是一个领导者成熟的过程，也是一个领导者成功或失败的过程。作为一个企业的领导，事必躬亲并不一定能够做好每一件事情，反而会让你觉得焦头烂额。聪明的商人应该充分利用他人的力量，把事情交给他人去做，自己只管一些重要的事情。能够认识自己的才能，发现别人的才能，并将别人的才能为我所用，就等于找到了成功的力量。

- 1. 抓权与用权——抓大放小，发挥员工智慧 /173
- 2. 既要集权，又要分权 /176
- 3. 下放权力需要注意的一些问题 /180
- 4. “懒”领导，会治理 /184
- 5. 授权的意义 /188
- 6. 授权必须遵循的原则 /191
- 7. 保持授权后的控制 /194
- 8. 授权是现代领导的分身术 /197
- 9. 选对你的左膀右臂 /199

第八章 智慧决策，运筹帷幄

美国著名决策大师赫伯·西蒙说过：“决策是管理的心

脏；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”如果说管理的最大失误是决策的失误，那么决策的最大失误则是战略决策的失误。所以，作为领导，为了解决重大的现实问题，就需要采用科学的决策方法和技术，从若干个有价值的方案中选择其中一个最佳方案，并在实施中加以完善和修正。

1. 决策是领导的灵魂 /205
2. 做决策不能急于求成 /208
3. 决策要科学 /210
4. 决策关乎企业存亡 /213
5. 管理本质就是决策 /215
6. 精心谋略，果断决策 /217
7. 管子的决策七法 /219
8. 领导要有果断的决策魄力 /222
9. 决策要大胆 /225
10. 统筹全局，做好预测 /227

第九章 左右逢源，心通百通

作为一名领导，要使所在部门有向心力、凝聚力、战斗力，除了严于律己、率先垂范之外，还必须具有高超的协调能力。协调好组织中各种关系是领导最基本的工作，也是最见真功夫的工作。它是管理的必需，是领导者的天职。

1. 及时入手，灵活处理冲突 /233
2. 领导要引导好内部的竞争 /236
3. 领导要正确对待下属的纷争 /238
4. 把握好领导与员工之间的协调沟通 /242
5. 正确处理下属的抱怨 /245

- 6. 调配人力资源 /249
- 7. 沉着应对，化解危机 /251

第十章 不断变革，别开生面

创新对企业经营有着非常重大的意义，俗话说：“流水不腐，户枢不蠹。”对于经营者来说必须永葆创新的青春，才能立足于商海。一旦你停止了创新，停止了进取，哪怕你是在原地踏步，其实也是在后退，因为其他的创富者在前进、在创新、在发展。所以说，领导者要想管理好单位，把单位一步步带到更高的目标，就必须让创新思维注入自己的大脑和管理中，时时刻刻去想创新，做到人无我有、人有我新。

- 1. 主动变革，适应发展需要 /257
- 2. 审时度势，制定谋略 /261
- 3. 打破因循守旧，运用创新之道 /264
- 4. 运用创新的运营之道 /267
- 5. 如何培养创新能力 /271
- 6. 克服变革中的抵制因素 /275
- 7. 领导者要有长远眼光 /277



第一章

魅力胜于权力,魅力就是影响力

领导能力的最重要的方面，应该是领导魅力。权力是法定的，外界赋予的；魅力则是领导者自身的行为和素养形成的。魅力源于领导者个人的品格、意志、权力、权威以及职务、地位等多方面因素而产生出来的感召力和向心力。魅力会给领导者带来巨大的影响力，使人产生敬佩感，促使人们自觉模仿、追随。总之，领导能否赢得人心的一个重要方面，是领导者的魅力。无论有多么出色的领导，如果没有魅力，那他的影响力就会荡然无存，他的魅力也便无从谈起了。

1. 有权力也要有魅力

马克斯·韦伯曾对领导者权威的合法性来源（基础）的问题作过深入的考察和专门的研究，得出了一个比较经典的结论。他认为领导者权威的合法性来源（基础）主要有三个，由此形成了三种不同类型的领导者权威：传统型、法理型、超凡魅力型。

另外，从企业文化和企业管理的理论出发，对领导者的几个定义也能印证这一点。领导者就是有追随者的人。领导力就是获得追随者的能力。领导魅力就是领导者拥有能对追随者产生巨大影响的个人吸引力。概言之就是，有魅力的人才会有追随者，有追随者的人才能成为领导者。这样的领导者才能有权威，叫人信服。

那么，所谓的领导魅力是什么呢？领导魅力就是领导者所具备的非凡的品质，在领导活动中表现为对追随者的吸引力、凝聚力和感召力，并因此而形成领导者和追随者之间的和谐关系。

领导魅力虽然含有职务权力的因素，但更多的是个人影响力。领导魅力是领导权力运用的最佳状态，它以权威为基础。但魅力主要不是依赖于职位权力，权力只能“制人以体”，个人影响力才能“降人于心”。领导者凭借个人的非凡品质和人格感召，激发起下属追随的愿望，以至于渴望被领导，这正是魅力型领导的力量源泉。领导魅力公式是 99% 的个人影响力加上 1% 的职位权力。

领导魅力的基础大致由以下七种力量要素构成：