

组织的价值和个人的成长  
多来自于领导的艺术

# 领导 的艺术

李枢菁 / 编著

会说话 会办事 会做人

THE ART OF  
LEADERSHIP



天津出版传媒集团  
天津人民出版社

# 领导 的艺术

李枢苇 / 编著

会说话 会办事 会做人

THE ART OF  
LEADERSHIP



天津出版传媒集团  
天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的艺术 / 李枢苇编著. — 天津: 天津人民出版社, 2018.1

ISBN 978-7-201-12745-3

I. ①领… II. ①李… III. ①领导艺术 IV.

① C933.22

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 298052 号

领导的艺术

LINGDAO DE YISHU

出 版 天津人民出版社  
出 版 人 黄 沛  
地 址 天津市和平区西康路 35 号康岳大厦  
邮 政 编 码 300051  
邮 购 电 话 (022) 23332469  
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>  
电 子 信 箱 [tjrmcbs@126.com](mailto:tjrmcbs@126.com)

责任编辑 李 荣  
装帧设计 金 刚

制版印刷 三河市兴国印务有限公司  
经 销 新华书店  
开 本 710×1000 毫米 1/16  
印 张 15  
字 数 171 千字  
版次印次 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷  
定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题, 请致电联系调换 (022-23332469)

## 作者简介

李枢菁

毕业于武汉科技大学企业管理专业，常年致力于互联网电商模式扩展和运营研究，擅长战略布局及品牌分析定位。代表作品为《互联网+万众创新》《跟着大师学管理》等。



**THE ART OF  
LEADERSHIP**

策划编辑：武 斌

责任编辑：李 荣

封面设计：金网www.111111.com

排版设计：武彩君

## 前言 preface

当今时代，随着市场经济的快速发展，涌现出无数年轻有为的现代企业。但随之而来的，是管理上的混乱与无序。企业需要优秀的管理人才，管理者需要不断提升自己的领导才能。发现人才、培养人才、管理人才，显得越来越重要和迫切。

因为企业是人聚合的地方，人多了自然就会有各种各样的矛盾，矛盾往往是因利益引发的。企业作为一个组织，存在着不同的利益阶层，当阶层之间发生博弈时，就会出现失控的可能性。这时候，如何管理属下，让企业朝着良性的方向发展，是每个领导者必修功课和核心技能。因为所谓的“失控”，主要表现在权力争夺、利益分配、人事调整等方面，核心是在控制“人”上，领导对管理的运用程度，直接影响到企业经营管理的效果。

将管理运用得当，会引导公司的员工认同企业的使命和愿景，为了使命和愿景，暂时搁置眼前的利益纷争而共同奋斗，使公司的权力分配和利益格局处在一个比较平衡的状况，不至于因为这种平衡的失控而造成公司的动荡不安和损失，也能最大限度地激

发员工的热情和创造力。反之，如果员工管理得不好，会使公司长远的利益与员工的利益之间、员工的利益与老板的利益之间、员工与员工利益之间产生冲突，当平衡制约关系被打破了，大家都为了眼前的既得利益而互相争斗，互相倾轧，几败俱伤，骨干员工流失，组织的凝聚力遭到破坏，企业就会失去奋进的动力，甚至瘫痪，比如下面这个案例：

有一家新兴企业，为了快速拓展全国市场，由老板选了三个业务经营组建了营销领导小组，小王就是其中之一。在这个领导小组里，老板亲自兼任总监，其他三人任副总监。总监坐镇北京，三个副总监分别开拓外地市场。

他们三人都想通过自己的业绩争做总监的职位，纷纷不辞劳苦，长期工作在外地。小王在北京组建了一个4~5人的小组，奔赴外地，攻城略地，打下一个城市，扩充队伍，从原有人马中选拔1~2个人员和当地人员留下驻守，再带领团队去开发新的城市，才用这样的复制开发模式循环进行，扩展地盘。

老板经常用销售通报和召回北京开会等方式，利用三个副总监都想求胜的愿望，使他们之间展开了激烈的竞赛和竞争，公司销售业绩一年内翻了三倍多。在年终总结会上，三个人的团队三种风格，生龙活虎，一群虎狼之师，在分享经验中各显神通，甚至出现贬低别人、抬高自己的言行。然而老板并没有在意，给大家高度的赞扬，希望再接再厉继续努力。

当竞赛到白热化的时候，每到月末，三名总监都打电话向总部确认当月业绩排名，有的人为了获胜，开始使用旁门左道的手

法增加自己的销售额，发生“串货”现象（把自己的货用批发价批到别人管辖的市场区域），这样做，严重损害了内部的信任和团结，老板为了使通过竞赛提升销售业绩，开始以查无实据为由，睁一眼闭一眼。

最后发展到两个人告一个人，老板才意识到严重性，采取了在包装箱加盖市场区域的印章等监管措施，“串货”的人挖掉印记，“串货”还是监管不住；另外没有有效的取证手段，一段时间里“串货”时有发生，相互“串货”，最后导致核心团队的分崩离析，业务下滑，公司出现严重的危机。

在这个案例中，之所以会出现严重的危机，主要责任在于老板。他没有很好地管理自己的三名属下，从而造成了最后不可收拾的局面。由此可见，怎样成为一名合格的领导，让下属敬佩、爱戴、信服口服，成了每个领导者都想解决的问题。本书正是从这个角度出发，希望给各层次管理者以启发。

这本书专为已经成为领导，或即将登上领导岗位的人量身定做，在这本书里，我们围绕着领导的艺术这一核心概念，通过大量的实战技巧和经典案例，提炼出领导的艺术的精髓所在。如果想成为一名成功的领导者，本书将是你的最佳选择。

本书所谈到的领导的艺术，是任何一位领导者都必须具备的条件。一个领导者高明的管理艺术，不仅仅是来自他的身份、地位，更主要的是其身上所渗透出的气势、威严、甚至是修养、品味。这些正是我们写作本书的真正意图，本书将告诉读者，领导的艺术不仅仅是一门技巧，更是博大精深的人生哲学和创造性的思维。

第一章

慈不带兵

- 003\ 冷面掌权，铁腕立威
- 005\ 若要律人，先要律己
- 008\ 做比说更有说服力
- 011\ 第一印象最重要
- 015\ 用领导魅力说话
- 018\ 做好自己的角色定位
- 021\ 如何诠释主管的三个角色
- 024\ 做魅力领导，让下属舍命追随

第二章

对待下属不能情绪化

- 031\ 性格决定你的领导风格
- 034\ 培养你良好的管理智慧
- 039\ 耐心倾听下属的抱怨
- 043\ 如何与不善言谈的下属打交道
- 047\ 平和公正，令你温暖如春
- 049\ 训练你的组织管理能力
- 053\ 引导团队树立共同目标

### 第三章

## 提高亲和力，做个贤明的领导者

- 059\多一份体贴，多一份回报
- 062\懂点儿吸引力的艺术
- 066\一只会说话的手
- 069\嘴角上扬的奥秘
- 072\眼神是件无形兵器
- 075\将生活理念融入工作当中
- 079\掌握“温情的管人方法”
- 084\用真情打动下属的心
- 088\抓住每一次联络感情的机会

### 第四章

## 练就铁齿铜牙，说话掷地有声

- 095\口才影响领导力
- 099\好嘴成就好领导
- 103\该沉默时就沉默
- 106\怎样说话更有权威
- 107\说话必须讲究轻重
- 110\做出的承诺一定要及时兑现
- 111\激情演讲，展现领导风采
- 115\接听电话的奥秘

## 第五章

### 每一个命令都要执行到底

123\ 决策要有魄力，说话坚决果断

126\ 坚持原则，绝不过分迁就别人

130\ 执行力决定工作全局

133\ 行动决定结果，细节成就完美

137\ 不必事必躬亲，但一定要明察秋毫

140\ 细节在“用心”中诞生

143\ 把握细节需要树立“主管效应”

145\ 专注才能发现细节

## 第六章

### 无势造势，给自己戴上领袖光环

151\ 威信在，领导力就在

155\ 选择好配饰，进行增值

158\ 我们的身体会说话

162\ 浑身上下透着一股气质

166\ 媒体形象影响领导力

170\ 保护隐私，别让你的权威受损

177\ 让自己成为人群中的焦点

## 第七章

### 用非常手段驾驭人才，增强你的管控力

183\ 收心为上的领导策略

186\ 快速提高你的影响力

191\ 慧眼识珠，做个好伯乐

194\ 是千里马就让他驰骋战场

198\ 目标是最大的激励

201\ 多种多样的激励方法

## 第八章

### 学会授权，激活你的团队

207\ 学会授权，让管理更轻松

211\ 帮助员工实现价值感

213\ 授权要遵循授权原则

218\ 授权要才尽其能，人尽其用

221\ 多给下属一次表现的机会

225\ 运用好“方圆”之理

## 【第一章】

### 慈不带兵

---

做领导的除了需要具备能够身担重任的能力之外，还需要树立一定的威严。慈不带兵，讲的正是这个道理。拥有一定的威严，能够保证你在下属面前说话有力度，有可执行力。



## 冷面掌权，铁腕立威

作为一个领导来说立威并不容易，因为管理过程本身就是复杂而多变的，在一个亟需建立制度的长久散漫的企业中，领导者有时甚至需要做到冷面掌权，利用极其严厉的态度来强调个人的权力。确实存在许多领导者以不恰当的言行及粗鲁的举止来以此证明他们有足够的权力去侮辱那些必须听命于他们的人。但事实上，就像以前有的人所说的话那样，“我知道你不喜欢这种言辞，但你不能反对。事实上我正是用它来向你表示我毫不在乎你的想法。”而这种不尊重还有另外一层含义，它是一种威胁或是强制别人服从领导的方法。

冷面掌权需要恰当使用才可以建立起作为领导者个人的优越地位。但作用是非常有限的，也有自身的缺点，它破坏了整个组织原来的宽松气氛，造成一种人人自危的局面。

领导者冷面的态度如果表现得恰到好处时，大多数会比较有用，并且往往都是以被领导者积极服从的方式而告终。

当他们要求别人的帮助时，总喜欢用这些措辞，例如“我对这些细节一点都不懂”，或“请不要给我讲我那些专门术语，我只需要知道行还是不行”。

对权力而言幽默是一种比较不可靠的工具。一般喜欢权力的人往

往对自己都很认真，他们不愿意相信任何形式的幽默。此外，当领导者在讲笑话的过程中，比较喜欢让别人大笑。因此，即便是他们的确有幽默感，也会由于平时过度地喜欢被赞赏而降低其效果。有权力的人不管在任何情况下，都不会笑话当成一种幽默性的消遣活动，而把它当成一种工具，以此来控制当前的谈话。假如现在有六个人正在参加研讨会，其中某一位就会为了强调他的权力地位，通常就会说：“在我们继续进行下面的讨论之前，我忽然想起了一个可笑的故事。”然后他就会开始讲，其实他这不是在逗大家乐，而是用另一种方式证明自己打断讨论，以此来显示他的身份的特殊性。

优势毫无疑问是权力游戏的金矿。通常基本的技巧是有事的时候他会把人叫进你的办公室来，而不会主动跑到他们的办公室去，不然就说明你愿意放弃你的权利而进入他们的场所。这是最简单的，但同时却也忽视了领土保护制度的多边形和复杂性。很多有权力的人，尤其是有侵略性的人，都乐于跑到其他人的办公室去，因为他们认为这是自己在侵犯他人的势力范围。因此一个想建立自己优势的人通常都会跑到别人的办公室里面坐下来，把脚放在他们的办公桌上，这样就可以显示出他侵略了他们亲近的领土。这些细微的征服方式为数颇多，甚至包括在使用如烟灰缸之类的东西，这些东西很明显并不是他们想要使用的。或是借机向别人的秘书传达命令。这类游戏的目的是在建立领土权力，并能让你的对手觉察到你比他具有更多的优越性。这种毫不拘束地就把对方叫进自己的办公室来下达命令，擅自跑到自己部下的办公室去发布信息、威胁及谴责。此外还有多种人尽皆知的特殊方法，其中一种就是在自己的办公室里面召开会议，故意让座位不够，

使得参加会议的人走掉或者是自己从自己的办公室里搬椅子，或者干脆坐在地上。这是一种让别人非常不舒服来建立起自己权力的方式。

虽说冷面掌权似乎不是一种合适的领导立威途径，但如使用得当，事实上却是一种非常有效的武器。世上的每一件事情都是平等的。一个因严厉、容易发脾气以及敏感而出了名的领导者通常可以迅速使组织中形成一种无条件服从的气氛，这样就可以让领导者的颁布的各种指令比较顺利地落实和执行，而且还可以使领导者的权威在短期内急剧上升。历史上不少以严厉、冷面闻名古今中外的领导者如孙武、巴顿等等，不仅他们的个人威信极高，而且他们所领导的部队常常在这样的领导者统率下，摧城拔寨。当然，在现代的企业组织中，仅仅依靠冷面和严厉来立威是远远不够的。

### 若要律人，先要律己

日本著名的企业管理者认为，要提高商业效益，首先老板要起好带头作用。让部下从刚开始参加工作，就养成敬业的好习惯。当日本《经济时报》面临危机的时候，为了重整旗鼓，作为新上任的老板，正坊地隆美就采取了一种以身作则的做法，使公司重新焕发了生机。

在管理学中，有这样一则寓言：狐狸整日窥视着佃农的鸡群。尽管它很狡猾，但眼下还无法伤害到那些家禽。它又馋又怕冒险，真是伤透了脑筋。

“唉！怎么搞的，”它说道，“人和这些家禽竟公然嘲弄我，也