图书在版编目(CIP)数据

成大事必备的 99 **个领导技巧**/**盛安之编著**. —**北京**:**企业管理出版社**,2007.11

ISBN 978－7－80197－906－3

Ⅰ.**成**… Ⅱ.**盛**… Ⅲ.**领导艺术**－**通俗读物** Ⅳ.C933.2－49

中国版本图书馆 CIP **数据核字**(2007)**第** 170232 **号**

书　　名:**成大事必备的** 99 **个领导技巧**

作　　者:**盛安之**

责任编辑:**赵　琪**

书　　号:ISBN 978－7－80197－906－3

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:**保利达印务有限公司**

经　　销:**新华书店**

规　　格:720 **毫米**×1000 **毫米**　16 **开本**　21.375 **印张**　300 **千字**

版　　次:2008 **年** 4 **月第** 1 **版**　2008 **年** 4 **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

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目摇摇录

忙的摩糕摩糕忙

第一章摇魅力远胜于权力——成大事者的魅力塑造

技巧 员摇做事先做人,成事先修身 培养卓越领导素质 圆

摇摇意志坚强,处事果断,待人接物既有原则又能灵活应变,这样的领导才是真正成熟了的人。

技巧 圆摇领导的根本在于经营人心 把握人性的技巧 缘

摇摇管理者必须从人性的特点出发从心理的分析知道其行为的原因。

技巧 猿摇权力不会自动点燃你的魅力 激发下属追求欲的技巧 远

摇摇从领导效能的观点来看,我们不得不承认 魅力远胜过权力。

技巧 源摇伟大的品格造就伟大的领导 领导者的大气与格局 愿

摇摇那些具有高尚品格的人会放射出磁石般的力量,对于追随他们的人来说,他们是最终目标的象征,是希望的象征。

技巧 缘摇知人难,自知更难 领导者要善于自处 员员

摇摇自以为是,盛气凌人,夸夸其谈,自我炫耀 在会议上或到下属中去时,总是自己先说一大通,把别人想说的话都堵回去 这都是领导者缺乏自知之明的典型表现。

技巧 远摇处乱不惊方显大家风范 情绪管理的技巧 员源

摇摇遇事冷静是领导者的基本素质

技巧 苑摇始终保持光彩照人 形象与姿态的塑造技巧 员远

摇摇成功的领导形象会自然而然地散发出一种光辉,也就能更好地发挥出领导和表率作用。

技巧 愿摇守信,才值得相信 获得下属信任的技巧 员怨

摇摇领导者不遵守自己的诺言将会使下属产生对上司的不信任感。

第二章摇培养高效能人士的习惯——成大事者的自我管理技巧

技巧 8摇让整洁替代混乱 :整理办公桌的技巧 圆圆

摇摇自己的办公桌一定要自己动手整理,以保持自己最方便使用的状态。

技巧 9摇要事第一,优先排序 :时间管理的技巧 圆猿

摇摇效率最高的管理者是最有成效的管理者。

技巧 10摇以合理的计划完成目标 :制定工作计划的技巧 猿圆

摇摇如果人生没有目标,我们所说的时间管理原则、方法、技巧等都是惘然。

技巧 11摇让你的工作承前启后 :让工作有持续性的技巧 猿猿

摇摇把今天安排得井井有条的最佳时间是在昨天。

技巧 12摇午餐是最好的时间 :安排午餐的技巧 猿愿

摇摇午餐是增进相互关系的一种有效途径。

技巧 13摇不会休息就不会工作 :劳逸结合的技巧 猿怨

摇摇经验告诉我们 :当你没空休息的时候,就是你该休息的时候。

技巧 14摇看、听、学 :获取信息的技巧 源猿

摇摇善于学习的管理者是充满活力的。

技巧 15摇用顺手的东西 :选择办公用品的技巧 源苑

摇摇把东西放在手边会使你腾出更多的精力,它能使你的工作像一部加足马力的机器。

技巧 16摇做好文字工作 :处理书信与文书的技巧 缘猿

摇摇不要在桌子上凌乱地堆满书信文件,应把它们归类整理起来。

第三章摇找对人才能做对事——成大事者识人选人的技巧

技巧 17摇考察能力重于考察知识 :判别人员能力的技巧 远圆

摇摇领导在选用人才过程中,应当清楚地认识到能力、人格等方面的因素。

技巧 18摇重视心理素质和工作态度 :判别人员态度的技巧 远员

摇摇一个真正意义上的人才应是德才兼备的。才,无可置疑,就是反映在工作能力和心理素质

上 ;而德,一般来说就是从工作态度中体现出来。

技巧 圆摇路遥才能知马力 :日常工作中识别人才的技巧 远猿

摇摇只有通过了细致彻底的观察,才能正确评估出一个人的价值并安排他合适的工作。

技巧 圆摇知人知面到知心 :从言谈举止识别人才的技巧 远苑

摇摇知人言行而后识人是管理者识人的一个重要手段。

技巧 圆摇从数量到质量 :人员筛选的技巧 远愿

摇摇人员的筛选是领导用人艺术的中心环节。

技巧 圆摇拟定一个正确的标准 :人员录用的决策技巧 苑园

摇摇作出录用决定时要集中精力、全力解决你所了解的事情,忽略那些你所不了解的事情。

技巧 圆摇让新人感到你的热情 :欢迎新员工就位的技巧 苑猿

摇摇最初的就位工作完成之后,不要就此停止,要继续做好维系新员工的工作。

技巧 圆摇确保待遇是令人满意的 :聘用最好员工的技巧 苑远

摇摇最好的员工需要用最诚挚的心去呵护 ;心诚才可得到千里马!

技巧 圆摇坚持一定的原则 :确认人才的技巧 苑愿

摇摇领导在识别人才的时候,要不受主观感觉的影响,不受世俗偏见所左右,在实践的基础上用理性思维去评价和考核人才,这才是识别人才的重要原则。

第四章摇知人而且要善用——成大事者用人管人的技巧

技巧 圆摇让合适的人做合适的事 :分配工作的技巧 愿园

摇摇用人问题的关键是要用人之长,这是管理者用人的眼光和魄力之所在。

技巧 圆摇不同的性格用不同的方法 :以员工秉性为出发点的管人技巧 愿猿

摇摇根据人的不同性格采用不同的管理方式是提高管理水平的一种重要手段。

技巧 圆摇少命令、多商量 :科学委派任务的技巧 愿怨

摇摇要达成领导与下属心与心的契合、沟通,关键的就是与下属一起交流商量。

技巧 猿摇一碗水不可能端平,但至少做到公正 :公正用人的技巧 怨园

摇摇出于公心选人、留人、用人,是管理者必须具备的重要心理素质之一。

技巧 猿源摇做好“家长”,保护“家人” :领导留人的技巧 ……怨远

摇摇能否聚拢人才并留住人才,就要看企业的领头人是否能够维护好企业自身的优势。

技巧 猿员摇适当扩大下属的职责 :提高员工士气的技巧 ……怨怨

摇摇责任感愈重之事做起来越有价值。

技巧 猿猿摇保证你的监督机制 :合理考核、科学评价的技巧 ……员园猿

摇摇对员工进行考核,按成绩实施奖励与惩罚是公司管理员工的一个行之有效的方法。

技巧 猿缘摇将人员变动的影响降至最低 :合理解雇的技巧 ……员园怨

摇摇如何正确解雇员工是很多管理者都不具备或不愿意煞费苦心去培育的一项技能。

第五章摇把“要我干”变成“我要干”——成大事者激励人心的技巧

技巧 猿远摇奖罚要分明 :合理运用奖惩的技巧 ……员源源

摇摇赏与罚,可以称为管人的两把利剑,是领导者统御部属、使用人才的一种重要手段。

技巧 猿苑摇金钱的作用是巨大的 :物质激励的技巧 ……员缘苑

摇摇真正的天才是无价的,即使是花费万金也应该在所不惜。

技巧 猿愿摇给员工精神上的满足 :心理激励的技巧 ……员远园

摇摇想要激励真正产生作用,必须给员工精神上的满足。

技巧 猿怨摇最佳组合 :完整激励体制建立的技巧 ……员苑苑

摇摇管理者要根据员工不同的类型来设计激励措施措。

技巧 源园摇为员工描绘正确的蓝图 :目标激励的技巧 ……员怨猿

摇摇目标的价值越大,意义就越大,目标也就越能激动人心,激励作用也就越强。

技巧 源员摇满意的才是最好的 :增强员工满意度的技巧 ……员怨苑

摇摇对领导心悦诚服的员工才是满意的员工。

技巧 源圆摇每个人都希望被认可 :合理运用赞美的技巧 ……圆园员

摇摇表扬是领导者调动下属的积极性、激励下属工作热情,以实现工作目标的重要手段。

技巧 源猿摇得体、到位地指出缺点 :合理运用批评的技巧 ……圆员源

摇摇被批评的下属若最终理解领导者的苦心,定会痛改前非,这是多次表扬所不及的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第六章摇没有沟通解决不了的问题摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇——成大事者用沟通化解矛盾的技巧

技巧 源摇摇交谈不是简单的事情:与员工谈话的技巧 员摇园

摇摇领导者要和员工沟通,就必须学会交谈。

技巧 源源摇对员工的傲慢就是一种“犯罪”:把握沟通态度的技巧 员摇远

摇摇领导者对员工的要求不要无动于衷,要及时回应,无动于衷就是傲慢。

技巧 源缘摇深入基层,到处走走:倾听、教育、促进的技巧 员摇愿

摇摇一个有效沟通的领导者在其中要做好三件大事:“倾听、教育、促进”。

技巧 源愿摇提供有效沟通的机会和氛围:创造通畅沟通环境的技巧 员员园

摇摇在你的组织里,如何能有效鼓励双向沟通?很简单,向他们表明,你重视他们的意见。

技巧 源怨摇将沟通作为工作的重要部分:日常工作中的沟通技巧 员员远

摇摇优秀公司是信息和开放式沟通联络的一张庞大网络。

技巧 源苑摇直面冲突与矛盾:员工冲突化解与协调的技巧 员员愿

摇摇任何一个组织或团体在长时间的对内对外关系中必然会产生误解和矛盾。

技巧 源怨摇倡导合作与竞争:部门冲突的化解技巧 员猿园

摇摇化解部门的冲突既是做好部门工作的需要,也是处理好部门关系的需要。

技巧 缘园摇让所有人心悦诚服:“说服”的技巧 员猿缘

摇摇你希望别人如何对待持不同意见的你,你就应该怎样去对待那些持不同意见的别人。

技巧 缘员摇向迪特尼学习:建立完善沟通机制的技巧 员猿愿

摇摇企业员工有了解公司财务情况的权利

第七章摇创造和谐、温馨的环境——成大事者团队建设的技巧

技巧 缘员摇一个高效团队需要什么样的人:团队人员构建的技巧 员源园

摇摇每个成功的企业都需要三种人:一个梦想家、一个生意人、还有一个“杂种狗”。

技巧 缘缘摇整体的成功是具有爆炸性的:团队运作技巧 员源缘

摇摇团队精神不仅要求基层的员工,而且更要求领导层从上到下建设一个团结的团队。

技巧 缘摇选对领头羊 :领导班子建设与优化的技巧 员愿

摇摇如果有一个结构合理、成员团结的领导班子,就没有克服不了的困难。

技巧 缘缘摇塑造“家”的氛围 :培养员工归属感的技巧 员圆

摇摇高薪并不能买到员工的永久忠诚,唯有情感的投入才能让员工无法抗拒企业巨大的磁力。

技巧 缘远摇意见是最大的财富 :群策群力的技巧 员猿

摇摇调动工人的积极性重要的是使职工能发现自己所从事的工作的乐趣和价值。

技巧 缘苑摇倡导共同的追求 :理顺团队方向的技巧 员缘

摇摇全体成员的向心力、凝聚力是从松散的个人集合走向团队最重要的标志。

技巧 缘愿摇适当地加入危机感 :危机管理的技巧 员愿

摇摇破釜沉舟策略,实际上是切断人们的退路,产生危机感,以此激励下属奋发进取的策略。

技巧 缘怨摇把工作当事业 :塑造正确工作态度的技巧 员怨

摇摇只有员工把自己的工作当作事业来做,才会尽自己最大的努力,发挥自己所有的潜能。

技巧 远园摇把荣誉留给下属 :塑造员工成就感的技巧 圆园

摇摇给你的手下更大的空间去施展自己的才华,是对他们最大的尊重和支持。

第八章摇对人的投资回报率最大——成大事者培训的技巧

技巧 远员摇时刻洞察下属的学习需要 :培训方向制定计划的技巧 圆员

摇摇如果一种培训活动不能对组织目标产生积极的影响,就没有理由开展。

技巧 远圆摇让员工在工作中得到成长 :日常工作中的育人技巧 圆圆

摇摇育人的最高境界是“随意潜入心,育人细无声。”

技巧 远猿摇把握培训的规律 :培训方式选择的技巧 圆猿

摇摇不同的培训对象和培训内容,需要不同的培训方式。

技巧 远源摇运用正确的方法和技术 :培训手段的应用技巧 圆源

摇摇培训的方法和技术多种多样,它们应用的广泛程度也有一定的差别。

技巧 远缘摇让培训卓有成效 :培训控制的技巧 圆缘

摇摇正确了解科学的原理原则,即“学习的原则”是培训的前提。

技巧 178摇优化工作态度与作风 :职业能力培训的技巧 圆圆圆

摇摇环境和教育是人的职业能力形成的关键。

第九章摇运筹帷幄,决断千里——成大事者授权、决策的技巧

技巧 179摇为所有人指明方向 :目标设立的技巧 圆圆愿

摇摇所谓“领导”,就是要为成员们“指导方向”,“领而导之”。

技巧 180摇用正确的思路作果断的决定 :智慧决断的技巧 圆圆园

摇摇简单而有效的决策技巧被看作是提高经营管理水平和质量的重要途径。

技巧 181摇让所有人发挥作用 :群策群力的技巧 圆圆源

摇摇最成功的领导就是让每一个下属都发挥出自己最大的潜力。

技巧 182摇做信息统筹的高手 :信息处理的技巧 圆圆远

摇摇信息对于经营犹如情报对于战争。

技巧 183摇塑造独特的解决问题的能力 :创新决策的技巧 圆圆怨

摇摇凡是有能力的领导者,遇到问题的时候总是以独特的方式解决。

技巧 184摇领导的根本任务是指挥与决策 :运筹帷幄的技巧 圆猿源

摇摇聪明的领导者不是事必躬亲,而是运筹帷幄。

技巧 185摇挑选理想的授权人选 :授权对象确定的技巧 圆猿愿

摇摇选好受权者,是授权工作的基础和关键环节。

技巧 186摇在集权与分权间做到平衡 :决定集权与分权的技巧 圆猿员

摇摇企业的领导者处于企业的中心地位,在权力的运用上,应做到大权独揽,小权分散。

技巧 187摇做好授权的后续工作 :权力控制的技巧 圆猿缘

摇摇领导者的授权艺术,是融用权、用人等艺术为一体的艺术。

第十章摇口吐莲花,打动人心——成大事者演讲与口才的技巧

技巧 188摇心理素质决定成败 :当众讲话心理调节技巧 圆猿园

摇摇讲话是一种精神活动,表达效果的好坏,是和讲话者的心理素质有很大关系的。

技巧 97 摇摇一言可以得人心：打动人心的说话技巧 ……摇摇
摇摇口才好不是指何时都能侃侃而谈，而是说他每一次说话都能振奋人心，振聋发聩。

技巧 98 摇摇在无声中展示威信：身体语言的运用技巧 ……摇摇
摇摇要实施自己的领导行为，准确有效地表达自己的意向和感情，就必然运用身体语言。

技巧 99 摇摇任何时候都要底气十足：处理怯场的技巧 ……摇摇
摇摇任何人都不是天生就敢在公众场合自如说话，都有一个艰难的“第一次”。

技巧 100 摇摇让你的听众热情高涨：处理冷场的技巧 ……摇摇
摇摇冷场的根本原因在于发言者的话没有吸引力。

技巧 101 摇摇第一次亮相就赢得满堂彩：竞聘演讲的技巧 ……摇摇
摇摇在职场上，现在经常有些竞聘演讲，想要从众多对手中脱颖而出，演讲技能至关重要。

技巧 102 摇摇学会总结和陈述：述职答辩的技巧 ……摇摇
摇摇答辩过程中应保持自然，仪态大方、热情、不要太紧张、拘束或过分激动。

技巧 103 摇摇有针对性地做好报告演讲：总结报告的语言技巧 ……摇摇
摇摇同样的报告内容，语言艺术运用的好，就有感染力和吸引力，效果就好。

技巧 104 摇摇八面玲珑、左右逢源：与新闻媒体打交道的技巧 ……摇摇
摇摇要想使组织维持良好的声誉，得到社会舆论的支持，就必须协调好与新闻媒体的关系。

第十一章摇能言善辩，力求双赢——成大事者谈判的技巧

技巧 105 摇摇让自己在熟悉的环境中作战：谈判情景设置的技巧 ……摇摇
摇摇一般来说，在自己熟悉的环境里作战、比赛或谈判，总是能够发挥优势，镇定自若。

技巧 106 摇摇尽可能多地掌握信息：谈判准备的技巧 ……摇摇
摇摇一次成功的谈判，谈判准备工作至关重要。

技巧 107 摇摇坚定立场，先声夺人：树立观点的技巧 ……摇摇
摇摇坚定立场，其实是建立在自己的实力基础上的。

技巧 108 摇摇以诚为贵，开诚布公：把握博弈尺度的技巧 ……摇摇
摇摇谈判不仅仅是一种竞争，更重要的是一种合作的行为。因此，双方必须以诚相待。

技巧 愿摇互惠互赢，同舟共济 :把握取舍尺度的技巧 圆缘

摇摇在谈判桌上，当你要喝汤的时候，不要忘记对方手中也有一把勺子。

技巧 怨园摇缓解气氛，巧解僵局 :让谈判顺利进行的技巧 圆苑

摇摇当自己的观点令对方难以接受，就不要一条路走到黑，试着从另一个角度来考虑问题。

技巧 怨员摇舌绽春蕾，能言善辩 :谈判语言的运用技巧 猿员

摇摇我们所谓的谈判言语则指人们为了进行谈判而应用的口头语言与体态语言。

技巧 怨圆摇研究对方的内心活动，抢占先机 :谈判心理运用的技巧 猿远

摇摇对于富有心理学知识的谈判行家来说，他能一眼看穿对方的心思，对方可能采取的行动。

第十二章摇开宗明义，突破创新——成大事者会议主持的技巧

技巧 怨猿摇主持会议时最显领导才能 :把握会议分寸的技巧 猿员

摇摇会议主持人是会议的“舵手”，要随时把握、驾驶好会议之舟，启发引导大家。

技巧 怨源摇解决决策中的实质问题 :主持“解决问题”会议的技巧 猿缘

摇摇能否主持好这类会议，是对领导者能力和作风的综合考验，也是会议成败的关键。

技巧 怨缘摇深入研究，产生思想观念 :主持政策性会议的技巧 猿愿

摇摇政策性研究会，也叫“产生思想观念的会”。

技巧 怨远摇声音宏亮清晰 :会议上发言的技巧 猿苑

摇摇站起来人们能够看见你。大声说话人们能够听见你。闭住嘴人们会喜欢你。

技巧 怨苑摇利用语境，适时表达 :会议上插话的技巧 猿苑

摇摇一句好的插话能将会议推向高潮；一句不好的插话能把会议方向引偏。

技巧 怨愿摇沉着冷静，反应及时 :处理会议意外情况的技巧 猿怨

摇摇对会议中的意外情况，主持者要沉着冷静，靠自己的应变能力恰当地加以处理。

技巧 怨怨摇全面、客观地总结 :给会议画上圆满句号的技巧 猿怨

摇摇会议总结要体现简明扼要、全面准确、重点突出、实事求是的特点。

CHAPTER 1

第一章

魅力远胜于权力

——成大事者的魅力塑造

1962年，几位美国学者访问了当时几家最优秀的美国公司的管理者们。在这次访问过程中，他们对所接触到的优秀经理人表示深深的敬意。这些经理人具有普通知识分子中很少见的一些优秀品质。他们意志坚强，处事果断，待人接物既有原则又有灵活，他们是成熟的经理人。学者们在对这些优秀经理人进行研究的基础上，结合自身的经验，详细地阐述了对领导的心理特征和什么样的人才是优秀企业家的看法，后来这些看法和研究逐渐形成了管理学中“领导魅力”理论的重要基础。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

技巧1 做事先做人，成事先修身：培养卓越领导素质

中国有句古话："千军易得，一将难求"。的确，在相当多的组织中，一直存在大家视而不见的事实：70%的功能型主管普遍缺乏领袖魅力和领导才能。

一名真正优秀的领导，其内在品性有许多吸引人的地方。

首先，他必须具有良好的品德，做人必须既有原则又有灵活性，有才无德难得人心，也不会成大器。

其次，要有渊博的知识。只有具有雄厚的知识基础，一个人才不会被社会中纷繁复杂的现象所迷惑，才能在企业管理中做出科学的决策。在现在的知识经济大潮中，一位优秀的领导不仅仅需要精深的专业知识，还需要广博的知识结构。

第三，要具有优良的心理素质，能在巨大的压力下正常工作，具有良好的心理承受能力。

第四，领导者应当是一个性格成熟、情感热烈而稳定、待人接物合乎本性而又合乎情理的人，近于古语所说的"从心所欲，不逾矩"。

领导不是超人，我们不能指望他完美无瑕。但领导作为企业的掌舵人，理应给员工树立起一个典范。领导人的品德包括两方面：一是做人的基本准则，是从最基本的社会公德、个人品质的角度出发，正直和诚实占有很重要的地位。二是职业道德，这是从领导作为一家企业的指挥员的角度来考量。

美国管理学会(AMA)曾做过一项调查：由大约1500位管理人员列出他们最欣赏的部下、同事和领导所具备的品质。

他们总共列出225种品质，经研究人员整理后，归纳为15大项，包括：

1. 气度恢宏(胸襟开阔、有弹性、能包容人)。

2.有才干(有能力、有效率、做事彻底)。

3.能与人合作(待人友善、有团队精神、肯配合别人)。

4.可靠(值得信赖、有良心)。

5.有决心(工作勤奋、有干劲)。

6.公正(客观、前后一致、民主)。

7.富于想像力(有创造力、富有好奇心)。

8.正直(可信、有人格)。

9.聪明(灵活、善于推理)。

10.有领导能力(能鼓舞士气、能决断、能指明方向)。

11.忠诚(对公司或对政策忠心)。

12.成熟(有经验、有智慧、有深度)。

13.坦诚(不拐弯抹角、率直)。

14.能体谅别人(关心别人、尊重别人)。

15.能支持别人(能了解别人的立场并提供协助)。这15大项中,属于道德品质范畴的有(4)、(6)、(8)、(13)、(14),属职业道德范畴的有(1)、(3)、(5)、(11)、(15)。

同一调查表明,这些被调查人员认为领导应当具备的最重要的品质,一是“正直”,二是“有领导能力”,三是“有才干”。

正直和诚实是领导应具备的最基本的道德修养。美国政府曾做过一项针对领导素质的调查,曾要求接受调查的人就不同特点或能力对公司事业前途造成的影响力打分数。被调查者都是公司管理人员。结果表明,“诚实”这种品质的得分最高,75.2%的人认为“诚实”对事业前途“极有影响”。“正直”和“诚实”,这是起码的道德准则。

现代公司领导方式的发展趋向表明,传统的权力观念已经动摇了,靠个人的一言九鼎和威吓欺诈等手段不能适应管理要求,领导行为愈来愈需要在被领导者受到吸引和感召的前提下进行。领导要和自己的下属之间建立互相信任、互相勉励的关系,正直和诚实取代了虚伪和奸诈,道德的约束取代了不道德的、不把下属当人看待的凌辱和弹压。领导者以诚待人,别人也才会以诚回报。这样就会形成畅通的信息交流和反馈,可以减少许多不必要的隔阂和信息传递阻力。

领导的道德品质在公司内有很强的示范效应，上行下效，传染性极大。往往存在这种情况：一个道德修养好的人，能感染周围一大群的人，形成正直的风气；反之，原本好端端的团体，来了一个品行不端的“头儿”，过不了多久，就会春风散尽而邪气弥漫。因此，高明的企业领导人，总是很注重自己的道德约束，注重自己待人接物的方式，注重处理与同事、下属、家人的关系，保持一种较为完善的风范。

道德水准的高低同一个人的信念和理想有关。最高道德水准就是富于献身精神。拔一毛利天下而不为的人，就不能仅从道德方面分析他，他的行为是受其绝对利己主义的信念支配的。同样富于献身精神这种道德风范，也是和一个人以社会为公、以天下为公的理想分不开的。崇高的目标导致高尚的道德品质，高尚的道德品质又会形成一种巨大的精神感召力。领导的道德观念直接决定了他对别人的看法。自己是正直、诚实的，抱着“善”的观念看待下属，才会对下属怀着真正的关心、鼓励和同情心，才会在公司员工中形成一体化意识。把别人都看成是十恶不赦的罪犯、歹毒阴险的小人，行为上会有所体现，这样，人心涣散，容易造成下属对领导的猜忌、背离。人心向背是组织涣散，事业难就的根本，丧失了人心就丧失了一切。

道德对于领导来说，不是装潢，不是矫饰，不是自欺欺人的光环。领导者和追随者之间需要以心换心，以正直换取信任，以诚实赢得尊敬，以无私获取追随，以高洁征服人心。领导不是天使，但应该具备一些天使的品质；传统的领导人运用权力的方式，已逐渐被现代社会结构所唾弃。现代领导的位置，应该是有才且有德者居之。

有人曾说：“统治规则和真正诚实是不相容的。”我们说，合作规则恰恰需要真正的诚实。

技巧2 领导的根本在于经营人心：把握人性的技巧

任何组织都是由“人”所组成的集合体，任何组织不管工作科学化、专业化到何种程度，绝不能把人与机器用同样的方法去管理。因此，一个管理者，必须从人性的持点出发，从心理的分析知道其行为的原因，从外部的刺激反应了解他需要满足的层次与内涵，进而多关切、多尊重，藉以激发其生命共同体的团队精神，唯有这样，才有可能成为一名成功的管理者。

埋头苦干是一种良好的品质。但作为一名管理者，仅如此还远远不够。成功的管理者应当是一个“领头羊”的角色，他们的价值就是把一群人带动起来。

心理学家莫利儿曾说过：“人是心理的动物，其情绪、价值、思考、意念和抉择莫不被环境、教育和经验所左右。”因此，管人的核心在于如何经营人心。而这一思想在我国古代就已经产生了。春秋时期军事家孙武在《孙子兵法》一书中就写道：“道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”在这里，孙武强调领导与下属之间意愿协调一致的重要性，这在今天看来也是十分重要的管理之道。

组织的主体是“人”，人们在管理的过程中，对事务的观点不尽相同，对利害的反应也不一致，其心理的变化、情绪的高低，都将会刺激其行为。同时，人与人之间的相处、人与事的调适，也都易受到主观意识的影响，招致许多非常情所能理解、非常理所能衡量的纷扰，故“管理”与“心理”二者之间，实是有一种互动的因果关系存在。

一个人在组织中的行为比较复杂，不能忽略其对管理的情境所产生的影响，而这种影响也体现了管理与心理的关系。所谓行为，是代表个人肉体与精神上的各种动作。其产生的基本过程，依据行为科学家李威特的说法：

“一个人的行为产生，总是因先受到某种刺激，才引发某种需要（即行为动机），而产生某种行为。”从需要到达成目的的行为过程中，一般都会伴随着一种心理学上所称的紧张状态。故欲了解一个人的行为，通常都可从他的眼神、脸色，或一些心理现象中察觉。事实上，一个人的行为，无一不是根据某种价值观念和心理或生理上的需求所做出的。换言之，人的行为是有原因、有动机、有目标导向的。

传统的管理理论，将职工当作管理的工具，把个人在工作上的种种努力视为当然，并不认为个人的心理因素对管理成败存在影响。事实上，组织既是由“人”所组成的集合体，任何组织不管工作科学化、专业化到何种程度，绝不能把人与机器用同样的方法去处理，因为“人”毕竟是有灵性、有意识和心智存在的高等动物。

因此，一个管理者和组织，必须以人为本，从心理的分析知道其行为的原因，从外部的刺激反应了解他需要满足的层次与内涵，进而多关切、多尊重、藉以激发其生命共同体的团队精神，唯有这样，才有可能成为成功的管理者和组织。

技巧3 权力不会自动点燃你的魅力：激发下属追求欲的技巧

优秀的领导才能，特别是个人的魅力或影响力，比他的职位高低和提供优越的薪资、福利来得重要许多，是真正促使下属发挥最大潜力、实现任何计划和目标的魔杖。

用什么影响下属

在一个报告会上，一位著名企业家说：“一流管理者无一例外地都具有一种罕见的人格特质，他们不但能激发下属们的工作热情，又具有高超的沟通能力，能够动之以情，晓之以理，浑身散发出吸引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏与强制力

来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之一谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多不可能完成的任务。”

一个下属为什么为他的主管或组织卖力工作？很重要的原因就是，因为他的主管所拥有个人魅力像磁铁般征服了下属的心，激励他们勇往直前。你可能会听到一个下属说：“你和他在一起呆上一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以卖命努力，完全是因为他强大的魅力，深深吸引我所使致。”

事实上，就一句话：与其做一位实权在手的主管，不如做一位浑身散发无比“魅力”的领导者。就是说主管们需要更多的是令人慑服的魅力，而不是令人生畏的权力。

是否拥有这种魅力，是一个领导或主管能否成功的关键之一。

培养魅力，立即就做

我们常常可以听到成功企业中员工的感受和心声：“我觉得我的主管不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他努力工作”。“他好像是我的父母、兄长、益友和良师，他比别人更关怀、更爱我，而且他愿意负起百分之百的成败责任”。“我的主管让我感到自己很重要，他让我觉得在团体里有归属感”。“他让我很明确知道自己如何可以成功，他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济。”

可以看得出，除非激发了一个人的工作动机，否则很难让人产生追随行为。成功的领导不在于他的职位和权势，而是绝大部分取决于他有没有具备迥异于人并足以吸引追随者的魅力。

领导魅力是可以培养和增进的！因此不用过分担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力。一位心理学家也说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方魅力的沃土，等待你去开垦。”如果你希望增强自己的领导魅力，就努力去学习。

培养魅力从哪里入门呢？要注意哪些基本原则呢？

如果希望成为一位更具魅力的领导者，现在要做的第一件事情，就是赶

需要全本请访问 www.ertongbook.com