

第一篇 领导与管理概论篇

第一章 领导与领导艺术概论

第一节 领导与权力概述

一、领导的定义和内涵

(一) 领导的定义

关于“领导”的定义，从古到今、从东方到西方，几乎可以说是众说纷纭，到目前为止尚无统一、公认的定论。我们可以从下面几点来理解领导的定义。

(1) 领导能明确组织目标，并能指导、激励和带领他人一起去实现组织目标。——西点军校

(2) 领导就是出主意，用干部。——毛泽东

(3) 选好一个人就等于树立一面旗帜。——江泽民

(4) 坚持以实绩考评领导干部，不让投机者营利。——胡锦涛

(5) 领导的字面含义：

“领”即带领、引领（方向引领、原则带领）等。即以身作则做榜样，凡是要求部属做到的，自己首先做到！

“导”即教导、指导、督导、导向（理念导向、工作指导、过程督导）等。指教育培养、监督指导下属！

领导是起关键作用的少数，其“理念、方向性、企图心、业界的眼光”将决定组织的发展速度和高度！

(二) 领导的内涵

“领导”一词作为名词（常作为对领导者的称呼语）即是指领导者（本人或领导集体）；“领导”一词作为动词是指领导者带领追随者（被领导者、下属不一定是追随者）达成目标的动态的行为过程。我们可以从以下三个方面进一步理解作为动词的“领导”的含义。

1. 领导的函数

领导是“领导者、追随者、环境”这三个变量的函数，这三个变量被称为“领导三要素”，用公式表示为：领导=f（领导者、追随者，环境）；其中领导者是关键要素，但领导者不是孤立存在的，必须要有追随者心甘情愿接受领导者的影响。追随者在接受某人作为领导者的同时，就意味着放弃某些行动或决策的自由，以求实现自己的某些目标。而这一过程又是在一定环境条件下进行的，受到不断变化的内外部环境的强烈影响，这就是一个企业家在面临不同的

企业或不同的下属表现出不同的领导风格的真正原因。因此，可以说没有领导者或没有追随者就没有领导活动，追随者和环境都是影响领导有效性的因素。

培养跟随者，得到相加的效果，培养领导者，得到相乘倍增的效果。

2. 领导的过程

领导行为是一种行为过程、动态的活动过程，也是一种社会交换过程，更是一种特殊的投入产出过程，具有示范性、互动性、激励性和环境适应性等特点。

领导者带来他们的资源、知识、经验、关系、能力、个性、合法性及对内外部不断变化的环境的理解，追随者带来他们的知识、经验、个人特长、期望、动机和技能及对内外部变化的环境的适应性，领导者和追随者存在着互惠效应。

3. 领导的力量

领导者拥有影响追随者的力量，这种力量一方面是来源于组织赋予领导者的权力，另一方面来源于领导者个人所具有的经验、知识、技能、实力和人格魅力等对追随者的影响力。

因此可以用简单公式表示：领导力=权力+影响力。

领导是影响组织实现目标的过程和能力的最关键因素。

二、领导与权力

1. 权力的含义

(1) 权力是一种潜在的影响力（你可以拥有不用，但权力具有时效性，即所谓“有权不使、过期作废”）；

(2) 权力与依赖成正比（一方对另一方依赖性越强，则一方的权力就越大）；

(3) 权力与自主权成反比（一方使用权力、另外一方自主权减少）。

2. 领导与权力的关系

领导与权力密切相关，领导是以实现群体目标为目的的，权力则是实现群体目标的手段。

(1) 目标的一致性不同——权力不要求构成权力关系的双方具有一致性的目的，只需要双方存在依赖性；领导则要求构成领导关系的双方具有高度的一致性。

(2) 影响的方向性不同——领导一般侧重于向下施加影响，权力除了向下之外则还有向上或横向的影响。

(3) 研究的重点不同——对领导的研究大多主要强调领导方式、领导艺术，而对权力的研究则试图包括更广，关注更多的是如何赢得服从的权术方面。

3. 权力的分类

权力可以分为以下五种类型

(1) 强制性权力（惩罚权）：指不服从指示或命令将受到处罚；

(2) 奖赏性权力（奖励权）：指有权力奖赏，可使追随者愿意追随和服从；

(3) 法定性权力（法定权）：指因职位得到的权力或权威，这是传统领导力系统的核心；以上三种权力又称为正式权力或职位权力。

(4) 专家性权利（专长权）：是建立在领导者特殊的技能或知识基础上的影响力；

(5) 参照性权利（感召权）：是指具有令人羡慕的资源或个性特质而产生的影响力。以上两种权力又称为非正式权力。

以上五种权力都具备，并能结合运用，才会取得最佳的领导效果。

4. 领导的分类

领导可以分为正式领导（工作领袖）和非正式领导（情绪领袖）两类。这两类可以分离，但最好是集于一身。

（1）正式领导——是指通过组织赋予领导者的职权来引导和影响所属员工实现组织目标的活动过程（或叫工作领袖）；

（2）非正式领导——是指靠其自身的特长、人格魅力而产生的实际影响力（或叫情绪领袖）。也就是说领导可以通过组织正式任命的方式出现，也可以自发产生。

要改变团队的方向或绩效，只需更换这个团队的领导。

5. 领导和领袖的区别

领导和领袖是有区别的，领袖比领导要高明或高级得多，一般地说担任民族、国家的最高领导者才称为领袖，只是某个企业、行业或某个地区的领导者则只能叫领导。但国外、港澳台地区或海外华人对二者往往很少甚至不区别。有关于领导力的迷思：

迷思之一：经理人就是领袖、创业家就是领袖、有知识的人就是领袖。

——领导是影响别人来跟随。

——管理则专责于维持系统及其流程。

——有时，甚至最佳的经理也会像小孩牵着大狗一样，是被狗牵着跑的。——艾科卡

迷思之二：先驱就是领袖、高阶职位的人就是领袖。

——错误观念：任何一个站在群众前面的就是领袖。

——要成为一个领袖，不仅自己必须在前面带头走，而且还得有人愿意跟随身后。

——凡自认为在带领走却没有人跟随的，只不过是闲逛而已。

——影响力的本质在于号召他人起而参与。——史翠特

——职位不能叫一个人发挥领导力，反而是一个领导人能使职位发挥作用。——胡佛

——在军旅生涯的末期，林肯找到了最合适自己的位置，就是单单作个二等兵。

三、领导力法则

你想爬得越高，就越需要领导力；你想发挥更大的影响，就需要更大的影响力。《领导力21 法则》（原书名《领导赢家，是足以改变你一生的原则与做法》）中介绍的这些法则是领导的根基、是可以学习的、可以单独应用的、并都会带出结果的。这里介绍几个主要的法则，以供参考：

1. 锅盖法则——若领导力强，锅盖就高

领导能力常是个人及团体行事成效的盖子，好比锅盖。

每次接管一个公司必定先作两件事：

第一，他们把所有员工重新整顿训练，以提高服务的品质。

第二，开除原有的领导人。——史提芬生

为达到最高的成效，必须采取一些方法把锅盖提高。

2. 影响力法则——影响力，其实就是领导力

衡量一个人的领导力，全看他所发出的影响力。

◇她的丈夫拥有一切：财富、特权、地位、皇储头衔。然而不是他，而是她——戴安娜王妃赢得全世界，为什么？因她了解「影响力法则」。

3. 过程法则——领导力来自日积月累，而非一日之功

希奥多·罗斯福带领美国成为世界强国，荣获诺贝尔和平奖，又成为美国总统，但若非遵行「过程法则」，可能今天他也不会扬名青史。

◇领导就像投资——是以复利增值

成为一位领袖就像在股票市场进行成功的投资。如果期待一夜致富，肯定不会成功。

◇好领袖都是善于学习者

成长（growth）与领导力（leadership）之间有很重要的关联，「一个人开发与提升技巧的能力，决定他是否能成为领袖。」每位成功的领袖都是学习者。学习的过程是活到老学到老，是自律与恒毅的结果，每天订一个目标可让我们进步一点。今天的进步乃是建立在昨天进步的基础之上的。

◇领导成长的几个层次

不知道自己有所不知——许多人因为不知道自己有所不知，以致无法发展。

知道自己有所不知——开始察觉自己对事实的无知，乃是迈向知识的一大步。

——英国首相狄斯雷利

成长并且知道，效果就开始显现——随心所欲，发挥自如。

今日学习以备明日领导——一生中，成功的秘诀是当机会来临时，你已预备好自己。

——狄斯雷利

力争上游——拳王并非在赛场上诞生——他们只不过是在那里公开受到肯定。

4. 导航法则——谁都可以掌舵，但唯有领袖才会设定航线

——使用精准的指南针，史考特带领探险队抵达南极，然而却也步向凄惨的死地。若是他懂得「导航法则」，探险队或许就能够活着回来。

——由于他不晓得导航法则，致使整个团队全军覆灭。

◇导航者预先看到旅程——好领袖会一直专注在焦点上，掌握你的方向胜于被方向掌控。

——威尔契

◇所谓领袖即是看得比别人仔细、比别人远，且比别人早一步先看到。——艾姆斯

◇领袖怎么走，其他人就怎么跟——导航法则的秘诀就是作好预备工作。

◇导航者参考以往的经验——成功让你知道自己有哪些天赋、才华及专长；失败提醒你曾经做过的错误假设，以及你的做法容易在何处出纰漏。

◇导航者倾听别人的意见——不管你过去经验多么丰富，仍无法预知现今一切的状况。

◇导航者全力投入之前，先权衡现状

◇导航者确定他们所作的结论，兼顾信心与实际

——脚踏实地的领袖必须更客观，以免对事情老存着一厢情愿的幻想或假设，他们需得明白，自欺可能导致光明的幻灭。

——在乐观主义与现实主义、直觉与计划、信心与现实间取得平衡，并不容易，但这就是果敢的导航领袖所需具备的。

就像导航学中的一课“面对前面的暗潮汹涌，我这个作领袖的若稍有闪失，可能就会有沉船之虞”。

5. 根基法则——信任乃是领导的根基

——要是麦纳马拉了解「根基法则」，整个越战以及在国内所连带引发的每一件事，就可

能有不同的发展。

◇不管你带领这群人有多久，你绝对不能投机取巧走捷径。

领导成功与失败的记录就像累积口袋中的零钱，每次你作了一个正确的决定，口袋中就会多了些零钱。同样地，每次你作了一个差劲的决定，就得付出些零钱给别人。

◇欲取得人们的信任，领袖必须是：能力、关系和品格这几种特质的示范。

品格可以看出领袖是否始终如一——品格造就信任，信任是领导的根基，这就是「根基法则」。

品格可以看出一个人的潜能——每个人的成就都无法超越他的品格上限。——摩雷

品格使别人对你产生尊敬——领袖如何得到他人的尊敬？秘诀在于他常做出明智的决定，愿意坦承自己的错误，又把跟随者以及组织的利益拢在自己之上。

——只有一样东西能随哀悼者回家，而不被埋葬，那就是逝者的品格。——米勒

6. 敬佩法则——人们只想跟随比自己强的领袖

虽然一切外在的因素都对她不利，却有成千上万的人尊她为领袖。为什么？因为他们逃不了「敬佩法则」所发挥的力量。

当人们把某人视为个人尊敬时，他们仰慕她；把她视为朋友尊敬时，他们真心爱她；把她视为领袖尊敬时，他们甘愿跟从她。

通常一个人的领导能力越高，就会越快观察出别人身上领导能力的强弱。

领袖须知：一定要知道他所知道的，并且能够向他所认识之人清楚表达这一点。

——蓝道尔

当一位领袖在团体中带动重大变革时，就能考验出他所受到的尊敬程度。

7. 磁力法则——物以类聚，你是怎样的人，就吸引怎样的人来跟随你

曾被尊为美国代表队的达拉斯小牛队，何以如今常被诟骂，且成为大家争议的对象？「磁力法则」说明了个中原委。

你找到的人未必是你想要的，而你自己是怎样的人，就会吸引怎样的人来跟随你。

一个领袖可以出去网罗到与他不一样的人才，投入他的团队，但他们绝对不是他所自然而然吸引来的。

如果你认为你的跟随者太消极，那么，你最好先检查自己的态度。

你愈是好领袖，愈能吸引好的领导人才。

如果你认为下属应有更好的素质，那么这该是你提升自己素质的时候了。

8. 亲和力法则——领袖知道，得人之前必先得其心

杜尔夫人深谙此理。如果她的丈夫杜尔参议员也能像她一般，他可能已经当选第43届美国总统了。这就是所谓「亲和力法则」。

攻心为上——除非你先感动人心，否则无法叫人付诸行动。先争取人心，而后才能诉诸理智。

公众与个人之间的亲和力——当彼此间有更强的人际关系与亲和感时，跟随者就愈想帮助他的领袖。

建立关系——一个一个来，与人群中建立亲和力的秘诀是把他们当成不同的个体来看待。

领袖的工作——领袖的责任之一是主动与人亲善。

挑战愈大，亲和力就愈强——这听起来似乎很老套，却是一项真理：人们不在乎你多有

学问，除非他们先知道你有多在乎他们。

亲和力的结果——带领自己，用头脑就够；带领他人，要用心才行。

9. 核心圈法则——核心圈的水平，足以决定你的成败

约翰已用尽自己的时间，但他仍渴望能百尺竿头更进一步。可是就算自己再精明、再努力，也匀不出更多的时间，他该如何突破这种困境呢？就是实践「核心圈法则」。

无论我如何在它们身上下功夫，他们终究无法达到这个团队所要达成的目标。领袖的潜力是否能发挥，取决于核心成员的素质。

当我们有了高素质的员工，我们的潜力就突飞猛进。

世上没有独行侠式的领袖。试想，你若是独自一人，就没有人跟着你，对吧？

聘用最佳人才，并竭尽所能去训练他们，并将自己的一切倾囊相授。

成功不是来自你知道什么，而是来自于你认识什么样的人，以及你如何表达你自己。

——艾科卡

在核心圈里发掘可造之材——居高位是孤单的，你最好带个人同行。

- (1) 具有潜力者——那些自己肯追求上进的人；
- (2) 积极乐观者——那些在机构里能够带动士气的人；
- (3) 助你成功者——那些催化你成为领袖的人；
- (4) 能增产者——那些能够造就他人的人；
- (5) 能验证价值者——那些能够栽培其他领袖栽培者的人。

10. 赢家法则——领袖必须为他的团队找出一条致胜之路

什么原因使英国未在世界大战中灭亡？南非为什么放弃种族隔离政策？芝加哥公牛队为什么连夺数次 NBA 冠军？答案都相同，就是他们的领袖坚守「赢家法则」。

成功的领袖都具有一个特质，那就是他们都无法接受失败。因此，为获得成功，他们费尽心思地筹划，然后动员每一份人力物力达成它。

我们的目标是什么？我用一句话回答：赢得胜利！不惜任何代价，不管面对多少恐怖，就是要打胜仗，不管这条路有多长、多难。因为若不打胜，我们就只有灭亡。——邱吉尔
伟大的领袖在压力下最能发挥潜力，而使他们内在的特质得以浮现出来。

11. 舍得法则——领袖必须懂得先「舍」，才能有「得」

克莱斯勒的艾科卡对美国政府干涉民间企业的批评向来不遗余力，但为何他又低声下气请求国会给公司贷款保证？因为他了解「舍得法则」。

「舍得法则」说明：你必须先有所舍，才能更上一层楼

「舍得法则」主张：要获得成功，一次的牺牲往往是不够的。

领导就是树立榜样，当你身处领导地位时，人们会仿效你的每一个动作。——艾科卡

◇计算领导的代价——牺牲是一种持续的过程，并非一次的付出而已。

◇必须有所「舍」才能有所「得」

——当你成为一位领袖时，就失去了为自己打算的权利。

——布鲁克斯

——领袖必须有所「舍」才能有所「得」，若想继续留在高位，就得有更多的舍弃。

◇地位愈高，舍弃愈多

——你失去的一切，会从其他方面得到补偿。而你所得的一切，也必须付出一切代价来换取。

——爱默生

——你想达到愈高的领导地位，就必须付出愈大的牺牲。

12. 时机法则——掌握时机与善用策略同样重要

——这个法则使卡特当选美国总统，却也使他连任失败。胜败的分野在哪儿呢？就在于你选择发挥领导力的时机。这就是「时机法则」。

◇时机决定一切

- (1) 在错误时机做出错误行动，结果是酿成灾难
- (2) 在错误时机做出正确行动，结果是招来抵制
- (3) 在正确时机做出错误行动，结果是犯了错误

——领袖若一再展现出他缺乏良好的判断力，哪怕犯的不过是些小错，人们还是会开始觉得，若继续接受此人领导，那才是真正的错误。

- (4) 在正确时机采取正确行动，结果就是成功

——适当的领袖配上正确的时机，令人振奋的结果就必会产生。

行动

时 机	错误时机 错误行动 灾难	错误时机 正确行动 抵制
	正确时机 错误行动 错误	正确时机 正确行动 成功

四、什么人最适合当领导？

(一) 智商素质 (IQ 能力素质)

- (1) 全局观念强的人
- (2) 计划能力强的人
- (3) 执行能力强的人
- (4) 沟通能力强的人
- (5) 应付上下能力强的人
- (6) 发现问题强的人
- (7) 分析问题能力强的人
- (8) 解决问题能力强的人

(二) 情商心理素质 (EQ 情商素质)

- (1) 有过人忍耐力的人
- (2) 有坚强意志的人
- (3) 有独立性的人
- (4) 有果断性的人
- (5) 有冒险精神的人
- (6) 豁达大度的人

(三) 逆商心理素质 (AQ 逆商素质)

AQ (Adversity Quotient) 是不可或缺的成功素质，人在遇到压力、挫折、失败和突发事件时的心理承受力非常重要。

实践表明一个事业成功的人不仅需要有良好的智商 (IQ) 和情商 (EQ)，还需要具备极高的意志力商数或逆境商数 (AQ)。

五、领袖商智 (LQ)

现在有的地区正兴起一种叫“领袖商智教育 (LQ)”的教育培训，学习目标是如何科学制

定目标及目标视觉化；如何影响其他人共同实现自己的理想和远景；了解领袖特质和原则（如自信、感染力、耐力、诚信、专注等）并在模拟场景亲身感受成就感和领袖感，植入潜意识。

第二节 领导艺术

一、领导艺术的含义

1. 什么是艺术

艺术是一种文化现象，大多为满足主观与情感的需求，采用“能激发他人思想和感情的形态或景象”来表达现实——《现代汉语词典》。

2. 什么是领导艺术

领导艺术是指在领导的方式方法上表现出的创造性和有效性。领导艺术是领导者个人素质、能力的综合反映。

3. 领导艺术的含义

领导艺术是贯穿于领导者在领导活动全过程中的各个阶段和各个方面，依据领导经验和自身条件，灵活运用科学理论和方法解决实际问题，所形成的创造性的方式方法和领导技巧。领导艺术是领导者个人能力、素质的综合反映，是因人而异的，是领导者随机应变能力的集中体现。

二、影响领导行为的因素

制约领导行为的因素并不在于谁是领导，也不在于领导者权力的大小如何，而在于领导者、被领导者、环境三因素以及他们之间的内在联系。

（一）被领导者的特征（成熟度和心态倾向）

被领导者的成熟度和心态倾向是影响领导行为的主要因素之一。

1. 被领导者的成熟度

成熟度：是指个体或群体成员完成某一具体任务的责任感、工作技能和完成目标的自制力方面的意愿程度。

有效的领导应将领导行为与被领导者的成熟度结合起来考虑，当领导面对的下属渐趋成熟时，其领导行为和关系行为就应该加以调整。

2. 被领导者心态倾向

心态倾向是指被领导者对领导行为，是喜欢还是厌恶，是支持还是反对的心理定式。它由习惯、威信、人际关系三个心理原因引起。

习惯是行为的自动化形式，是否乐于接受与是否符合习惯正相关，领导者应了解被领导者习惯接受什么样的领导行为。

威信高的领导者无论采取什么领导行为，被领导者都可能乐于接受。

人际关系：领导者和上司、平级、下属的关系和谐度十分重要。

（二）环境因素

领导行为还受（内、外部）宏观、微观方面的诸多环境条件制约。一方面直接影响领导者的思想观念、行为取向，另一方面通过影响组织微观环境间接地影响领导行为。

（三）领导者自身条件

领导者个人的品德修养、人格特质、知识能力、经历经验、实力势力、社会关系和领导艺术等方面构成领导者的自身条件。

（四）真领袖的必备条件

- （1）品格——他的本质
- （2）关系——他结交一些什么人
- （3）知识——他懂得多少
- （4）直觉——他感受到什么
- （5）经验——他曾经走过什么路
- （6）以往的成就——他曾经达成什么目标
- （7）能力——他能够做什么

三、领导工作的有效性

（一）领导的有效性

能够圆满达成群体目标、群体绩效、内部稳定、外部适应，这样的领导才是有效的领导！

（二）如何提高领导工作的有效性

1. 提高领导者的影响力——合理发挥职位权力和个人权力的作用

（1）树立正确的权力观：一个优秀的领导者集多种权力于一身，明智地使用职位权力和个人权力激活组织成员。

（2）正确使用职位权力：慎重对待权力，不可不用或滥用权力。

（3）提高领导者的能力：领导者要不断培养自己广泛的兴趣和爱好，提高自身的专业能力、创新能力、应变能力、转化能力、协调能力等。

（4）培养领导者的超凡个人魅力：领导者个人的品质、品德、智慧、魅力、资历、能力、实力等方面赢得被领导者的尊敬和崇拜。

2. 培养和选择有效的下属

无论领导者是什么风格、做什么，下属的个性、价值观，对任务的理解，对被授权力的有效运用，下属的经验、能力都影响着领导工作的有效性。

“有效的领导者”必须要有“一流的追随者”。

3. 一流的追随者应具备的条件

（1）具有自我管理能力——能够自我思考、独立工作，不需要领导过多的、具体的、详细的指导。

（2）能够对目标做出承诺——积极主动、热情地投入到工作中去，并作出承诺，对自己设置的目标比组织要求的更高。

（3）努力提高自己的能力——掌握对组织有用的技能，并不断提高和改善能力结构。

（4）诚实、守信、有勇有谋——良好的心理素质和道德水准，信誉良好，敢于对错误承担责任。

4. 提高领导者工作效率的方法

（1）建立健全规章制度——所谓“没有规矩、不成方圆”，领导者应首先建立健全管理制度，如原则规则、控制程序、操作流程、执行细则等。

(2) 合理授权——领导者必须善于并敢于授权，不必事无巨细、事必躬亲、样样亲为，而应该合理地授权。

(3) 高效合理地利用时间——领导追求的是效率和效果，要增强计划性、预见性，避免事后补救，消除时间浪费。

(4) 指导培育、提高下属能力——把“长官变教练，上司变老师”，指导、培育下属的各种能力，只有下属的能力提高了，能独立处理事务了，你才可以放心授权，同时你自己也就相对从烦琐事务中解脱出来了。

(5) 召开有效的会议——削减会议、开短会、不必要的人员不要陪会，会议要有主题、要能解决具体问题，会议要有会议纪要，上次会议决议事项要追踪落实。

四、领导艺术

领导者的领导水平、领导效果在很大程度上取决于领导艺术。

(一) 领导艺术的特征

(1) 科学性：是建立在领导科学理论和方法的基础上，是经过实践检验行之有效的领导方法，具有实践性、有效性和科学性。

(2) 创造性：是富有创造性的领导方式和领导方法，从经验上升到艺术的过程，本身就是一种创造性的过程。

(3) 多样性：具有普遍性、多样性和层次性，如战略艺术、决策艺术、用人艺术、授权艺术、批评艺术、谈话艺术等。

(4) 灵活性：是根据不同时间、地点和条件，灵活运用各种方法，因人、因事、因时因地制宜，所以要审时度势、总揽全局、分清主次、抓住本质，具体问题具体分析、解决。

(二) 领导艺术的内容

1. 用人艺术

慧眼识才、准确选才、用心育才、合理用才、诚心留才，即“识、选、育、用、留”，会使用激励艺术、精神和物质激励相结合。

谁掌握了用人艺术，谁就能最大限度地发挥人的潜能，谁就能在未来竞争中赢得主动。

下君，尽己之能；中君，尽人之力；上君，尽人之智。——《韩非子·八经》

(1) 用人的三种境界：

第一种境界：只能用比自己本领小的人（最低）

第二种境界：能用和自己本领相当的人（居中）

第三种境界：能用在某一方面超过自己的人（最高）

(2) 用人的方法技巧：

①知人善任，用人所长。——用人首先必须知人，不了解人就不可能用好人。

②用人不疑，尊重人才。——对人才要充分信任，放手让他们工作，大胆负责。

③使用与培养相结合。——优秀领导者都非常重视人力资源的开发，在组织内建立自己的人才培训体系，将培养人才的投资看作“最合算的投资”。

④掌握表扬鼓励的技巧。——表扬是调动员工积极性的重要方法。

⑤掌握批评惩戒的技巧。——分场合、分级别、分时间适时批评，维护中层管理者的威信。

⑥善于同下级交流。——领导者找下级了解情况、贯彻意图，或下级找领导反映问题、

寻求帮助，这种面对面的交谈是领导者与下级进行信息交流的主要方式。

2. 交往艺术

与上级交往要做到了解上级、理解上级、摸清意图、尊重上级、赢得上级的支持。

与同级交往要做到相互尊重、相互理解、相互谦让、相互学习、相互促进。

与下级交往要做到平等相处、以理相待、严己宽人、公平公证、一视同仁。

3. 用权艺术

(1) 树立权威的艺术：

①领导者的权威主要表现为：作风民主、科学决策、多谋善断，知识渊博、勇于开拓、政绩突出，关心下属、言而有信、率先垂范。

②树立权威的误区：

滥用职权（如：以言代法、以罚代管、奖惩无度等）；

自吹自擂（如：夸大成绩、爱慕虚荣、文过饰非等）；

讨好下级（如：包庇缺点、原谅错误、夸大成绩等）；

背景衬托（如：选择平庸下级衬托自己、牺牲组织利益换取个人威信等）；

拉开距离（如：摆官架子、不尊重下级，眼睛向上、故意制造神秘感等）；

(2) 使用权力的艺术：用权要合理、灵活、适度，避免有权不用或用权过度；

(3) 授予权力的艺术：

①授权留责——将权力授予下级后如果下级工作中出了问题，受权者负工作责任，领导者负领导责任；

②视能授权——是否该授权、授什么权、授多少权应视受权者能力而定；

③责权明确——授权时应向受权者明确所授工作的目标、责任和权力，不可模棱两可，含糊不清；

④适度授权——分清哪些权利可以下放，哪些权力应该保留；

⑤监督控制——授权后还要进行必要的监督、适度的控制，防止过细的监督或放任自流两个极端；

⑥逐级授权——领导者只能对自己的直接下级授权，不能越级授权；

⑦防止反授权——就是下级把自己所承担的责权反授给上级，即矛盾上交。

⑧授权三戒——不敢授权（对自己缺乏信心），授权不到位（对下属缺乏信心），授权过了头（对事业缺乏责任心）。

4. 决策艺术

决策艺术是科学与经验的结合，是综合性知识与创造性发挥的统一。

决策，是领导者最频繁、最基本、最重要的活动。决策，也是产生影响最深刻、最长远、最重大的活动。

(1) 传统领导决策“四拍”特征。

传统决策只是凭感觉，不讲事实，不讲根据，不讲科学，所以呈现的特征是“拍脑袋决策、拍胸脯表态、拍大腿后悔、拍屁股走人”。

(2) 决策者必备的五种能力。

发现问题的能力、借用专家的能力、优选方案的能力、整合资源的能力、果断决策的能力。

(3) 决策的层次划分。

高层决策以战略决策为主，中层决策以管理决策为主，基层决策以业务决策为主。

战略决策：是有关组织全局的、长远的、重大问题的一种决策。

管理决策：是为实现组织的战略决策，对所需要的各种资源以及组织机构加以改变、解决生产经营过程中的问题等的决策。

业务决策：是在一定组织的体系基础上，为提高日常业务效率的一种决策。

5. 用时的艺术

时间就是金钱、时间就是效率、时间就是生命。

- (1) 坚持时间利用的诊断和分析。
- (2) 搞好时间的计划和分配。
- (3) 提高工作效率，做好时间节约。

6. 激励艺术

管理就是要追求效率、效益；激励，是管理的核心，是脱颖人才的关键。

过度的压力能使天才变成白痴，适度的激励能使白痴变成天才。

管理者擅长控制，领导者擅长激励。

人本管理的核心就是重激励，领导者要调动大家的积极性，就要学会如何去激励下属，激励注意适时进行。美国前总统里根曾说过这样一句话：“对下属给予适时的表扬和激励，会帮助他们成为一个特殊的人。”一个聪明的领导者要善于经常适时、适度地表扬下属。这种“零成本”激励。往往会“夸”出很多为你效劳的好下属。激励不一定需要花钱。

◇常见的非金钱激励方式有：

- (1) 榜样激励——为员工树立一根行为标杆，榜样的力量是无穷尽的；
- (2) 目标激励——激发员工不断前进的欲望，设计适度的挑战性目标；
- (3) 授权激励——重任在肩的人更有积极性，能授权给他就代表信任；
- (4) 尊重激励——给人尊严远胜过给人金钱，你尊重他，下属更尊重你；
- (5) 沟通激励——干劲有时是“谈”出来的，平等信任的谈话胜过惩戒；
- (6) 信任激励——诱导他人意志行为的良方，尊重和信任不是表现在口头；
- (7) 宽容激励——胸怀宽广会让人甘心效力，适度的宽容和包容胜过批评；
- (8) 赞美激励——效果奇特的零成本激励法，赞美是人类都乐于接受的；
- (9) 情感激励——让下属在感动中奋力打拼，情感的力量会胜过任何物资；
- (10) 竞争激励——增强组织活力的无形按钮，竞争的压力也是最好的动力；
- (11) 文化激励——用企业文化熏陶出好员工，文化具有无形的软约束力量；
- (12) 惩戒激励——不得不为的反面激励方式，正面激励和反面激励配合使用。

7. 自我形象设计艺术

◇展示自己的“精、气、神”

领导者，不仅要有高尚的人格和渊博的知识，而且还要有一个美好的形象。

自我形象设计的内容包括：心理设计、人格设计、仪表设计和举止设计。

大家都知道：穿职业装的行业受人尊重（如警察、军人、法官、医生、空姐等），注重形象的个人，在职场上更受欢迎。

“外貌”、“外形”、“气质”：只有形、色、神三者的有机结合、相互作用，才能展示自己的精气神。

◇ “气场” 决定人脉

自信、学识、精明、干练、谈吐、举止、装束、语言等构成一个人的“气场”。

气场决定人脉关系，在美国好莱坞有这样一句流行语：“成功，不在于你知道什么或做什么，而在于你认识谁”。的确，人脉是一种强大的力量，是一个人的社会支持系统。在人际关系纵横交错的社会网络里，任何人的成功，除了时、运、命和自身的努力之外，都离不开对人脉的建立和利用。

◇ 人脉关系影响事业的成败

气场是由我们自身散发出的能量场，具有吸引力、影响力、说服力、感召力等。如果能够掌控自身气场，巧妙影响他人气场能量变化，我们就在潜移默化中掌控自己的人脉。

8. 讲话艺术

任何人都需要讲话艺术，领导干部更需要讲话艺术。领导者，开会就是上班，讲话就是工作。领导者，光说不干不行，光干不说更不行。

良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒。一句话能把人说笑，一句话也能把人说跳。俗话说的好“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”。

说话是一门艺术，它是反映领导者综合素质的一面镜子，也是下属评价领导者水平的一把尺子。领导者要提高说话艺术，除了要提高语言表达基本功外，关键要提高语言表达艺术。

做到言之有物。所谓言之有物，就是领导者在下属面前讲话，不能空话连篇，套话成堆，要尽量做到实话实说，让大家能经常从领导者的讲话中，获取一些新的有效信息。能听到一些新的见解，能受到一些新的启发或者启迪。

领导者讲话把握好以下三个“理”（所以有的管领导叫“经理”），即：

一是要讲好道理：讲道理不能搞空对空，一定要与下属的思想、工作、生活等实际紧密结合起来，力求以理服人。

二是要注意条理：讲话不能信口开河，语无伦次，一定要让人感到条理清晰，层次分明。

三是要通情理：不能拿大话来压人，要多讲些大家眼前最关心的问题、大家心里最想的问题，做到言之有味。领导者在下属面前讲话时，语言要带点甜味，要有点新意，要有点幽默感。

（三）领导应该共同遵守的 5 项原则

原则一：远景比管控更重要

远景（愿景）就是组织对自身长远发展和终极目标的规划和描述。缺乏理想与愿景指引的组织或团队，会在风险和挑战面前畏缩不前，他们对自己所从事的事业不可能拥有坚定的、持久的信心，也不可能在复杂的情况下，从大局、从长远出发，果断决策，从容应对。

原则二：信念比指标更重要

成功的企业总是能坚持自己的核心价值观、信念。例如，Google 公司的核心价值观之一是“永不满足，力求最佳”。某著名企业的信念是“持续创新，追求卓越”。

原则三：团队比个人更重要

靠个人单打独斗的时代早已过去，只有团队协作才能更成功。优秀的领导者非常注重打造优质高效的团队，在任何一家成功的企业中，团队利益总要高过个人。企业中的任何一级管理者都应当将全公司的利益放在第一位，部门利益其次，个人利益放在最后。同时，领导者应该主动扮演“团队合作协调者”的角色，不能只顾突出自己或某个人的才干，而忽视了团队合作。

原则四：授权比命令更重要

在 21 世纪，分权、放权的管理会越来越接近于员工的期望，很多管理者追求自己对权力的掌控，他们习惯于指挥部下，并总是将部下的努力换来的成绩大部分归功于自己。这种“大权在握”、“命令为主”的管理方式很容易造成：领导者身上的压力过大，员工凡事都要请示领导，等待领导者的命令。

团队过分依赖于管理者，团队的成功也大多取决于管理者个人能否事无巨细地处理好所有问题。整个团队对于外部变化的应对能力和应对效率大幅降低，因为所有决策和命令都需要由管理者做出，员工在感知到变化时只会习惯性地汇报给领导。因此“授权”比“命令”更重要，也更有效。

原则五：平等比权威更重要

在企业管理的过程中，尽管分工不同，但管理者和员工应该处于平等的地位，只有这样才能营造出积极向上、同心协力的良好的氛围。

平等的第一个要求是：重视和鼓励员工的参与，与员工共同制定团队的工作目标，即在制定目标的过程中，让员工尽量多地参与进来，允许他们提出不同的意见和建议，但最终仍然由管理者做出选择和决定。

平等的第二个要求是：管理者要真心聆听员工的意见。作为管理者，不要认为自己高人一等，事事都认为自己是正确的。应该平等地听取员工的想法和意见。在复杂情况面前，管理者要在综合权衡的基础上果断地做出正确的决定。

(四) 把握领导艺术的本质，领导艺术精髓要义“16不”

- 正职四不：总揽不独揽；宏观不主观；果断不武断；放手不撒手。
- 副职四不：献策不决策；到位不越位；超前不抢前；出力不出名。
- 相互四不：理解不误解；补台不拆台；分工不分家；交心不存心。
- 对下四不：用人不整人；管事不多事；讲话不多话；严格不严厉。

第三节 领导与管理的区别

一、领导者与管理者的区别

领导者和管理者是不同的，他们在动机、目的，或者在想问题、做事情方面存在着差异。

领导者是以个人的、积极的态度面对目标，倾向于主动寻求冒险，更关心的是战略、观念、方针、原则类的东西，他们产生策略、更关注结果，以一种更为移情的方式与他人发生联系。

管理者是以积极的、非个人化的态度面对目标，更关心的是战术、规则、程序、流程，甚至执行细则等，他们产生决策、更关注过程。管理者与领导者的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 管理者与领导者的区别

管理者	领导者
执行者	决策者
是模仿者	是原创者
强调方法	强调方向
注重短期目标	强调长远发展方向

续表

管理者	领导者
等待机会的到来	创造机会
满足客户或市场需要	引导客户或市场需要
正确地做事情	做正确的事情
应对现状，忙于事务	挑战惯例，寻找新的途径
需要管理制度加以规范	使人心悦诚服
强调的是过程和效率	强调的是结果
接受现状	强调未来的发展
注重事情	注重人
强调控制	培养信任
运用制度	强调价值观、理念和文化
要求员工顺从标准	鼓励员工进行变革
运用职位权力	运用个人魅力
避免不确定性	勇于冒险
仔细看管一切	创造机制体制
考虑一件事是否紧急	考虑一件事是否重要
考虑是否以最快的速度来实行	考虑做事的方向是不是对的
担心事情不能低于怎样的底线	在乎事情能达到怎样的上限
考虑用先进方法来完成任务	考虑做一件事情的目的是否有意义
讲究实用性	讲究原则
通晓如何在一个现有的系统中实施各种操作	产生一种新系统、新秩序的人
更在意怎样加快晋升的速度	在展望未来时，考虑哪些是有前途的
是听话的士兵	是自己的主人

二、领导过程与管理过程的区别

领导过程主要是设计组织权责结构、处理变化的问题、关注未来发展方向、勾画愿景蓝图，并整合各种资源、激励组织内部成员克服障碍达成组织目标。

管理过程则是通过制定计划、制订规范、组织执行、监督检查、指导落实计划实施，管理的过程也是不断发现问题、分析问题、解决问题使各项活动达成有序一致状态的过程。

领导做对的事情，主管把事情做对，员工愉快的做事；

领导讲究艺术，管理讲求技术；

有情的领导，无情的管理，绝情的制度。

三、领导者的功能

领导者可以通过实现以下功能来发挥作用：①任免——选拔、任命或免去下级的权利；②计划——拟订计划和决定标准；③组织——建立机构和协同工作；④协调——融合利益和消除冲突；⑤沟通——促成了解和互相信赖；⑥团结——凝聚成紧凑的工作群体；⑦指挥——形成权威和决策执行；⑧激励——了解需要和恰当方法；⑨考核——考核业绩和绩效；⑩奖惩——奖优罚劣等。

四、管理者的技能

管理者的技能可以概括为技术技能、人际技能和概念技能三类。

(1) 技术技能：熟悉和精通某种特定专业领域的知识，对基层管理者较重要，因为他们直接处理员工所从事的工作。

(2) 人际技能：是指处理人际关系的技能，具有良好人际技能的管理者能够使员工对企业充满热情和信心，这些技能对于各个层次的管理者都是必备的。

(3) 概念技能：是指管理者对复杂情况进行抽象和概念化的技能。运用这种技能，管理者必须能够将组织看作一个整体，理解各部分之间的关系，想象组织如何适应它所处的广泛的环境。对于高层管理者来说，这种技能是非常重要的。

【案例研讨】

年轻的主管被提拔时，过去早期或同期进公司的同事常常不服气，工作有时不配合、或讨价还价，领导权威不够，但又不能把关系搞僵，常常也很无奈。有时分配给了下属的工作任务，又担心其不能完成，以至于自己亲自操作，使得自己疲惫不堪。如果你是这位主管，你该怎么办？

本章小结

本章重点介绍了领导、领导力、影响力的概念，领导力法则，以及如何塑造培养自己的领导力，提高自己的领导艺术等话题和领导与管理的区别、领导的功能及管理者的技能等内容。本章试图对于有志成为领导者的朋友提供一些应有的指导和帮助。

最后希望各位领导者、管理者做个低调的人。低调的境界：

- 低调的人，不是消极的人，他有静若处子，动若脱兔的机敏；
- 低调的人，不是孤僻的人，他有温润如玉，激情似火的心灵；
- 低调的人，不会献媚于人，他知道拥有尊严，更是重要；
- 低调的人，不会颐指气使，他知道尊重别人，路会更宽；
- 低调的人，不会妄自菲薄，他知道拥有坚守，才有成功；
- 低调的人，成功时不过度喜悦，他知道时间会带走一切；
- 低调的人，失败时不过度忧伤，他知道风雨后，会霞光漫天。

真正的低调，是无欲则刚的力量，是参透人生的清醒，是阅尽沧桑的渐悟，更是包容与豁达的成熟；只要愿意，人人都可以低调；但是真正的低调，却只有少数人才能够做得到。

复习与练习

1. 简述领导、领导者、领导力、影响力、领导艺术等概念。
2. 你认为哪几条领导力法则对你特别有用？你认为该如何提高你的领导力？
3. 领导者有哪些具体的功能？
4. 非金钱激励有哪些具体的方式？
5. 如果你想成为质量管理的领导者或管理者，你将重点培养哪些方面的能力和素质？