



培养管理者领导力和凝聚力的权威指南

Qiang Jiang
Shou Xia Wu Ruo Bing

强将手下



无弱兵

★★★★ 马银根◎编著 ★★★★★

一头狮子带领的羊群可以战胜一头绵羊带领的狮群
兵熊熊一个 将熊熊一窝

中国物资出版社



第2115244号

强将手下



无弱兵

★★★★ 马银根◎编著 ★★★★★

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

强将手下无弱兵 / 马银根编著. —北京:中国物资出版社, 2010.7
ISBN 978-7-5047-3406-8

I. 强… II. 马… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 074905 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 钱 瑛

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010)68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 18 字数: 268 千字

2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3406-8/C·0107

印数: 0001—9000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前言

俗话说，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，“强将手下无弱兵”。这两句话也适用于古今中外的职场，遇到不称职的领导者，“一将无能，累死三军”，你就是再努力，恐怕也难有作为。

在现代企业的团队中，各个部门的负责人相对于基层员工来说，就是一个强将，他们具备好的工作思路、管理模式，具有大局意识和责任意识，对于整个员工队伍的建设及工作目标的实现具有举足轻重的作用。

强将是榜样。领导者能否被部属所接纳，关键在于他的人格魅力，这直接影响到他的领导力。形象塑造源自于实际工作中的言行。因此，作为领导者应注意自己的一举一动，用超强的办事能力，公平、公正、公开的领导作风，敢于担当的精神，为部属树立榜样。

强将选精兵。成功的领导者深切地懂得：不仅仅自身能力必须突出，部属也要优秀。招募到一批优秀人才作为自己的部属，与自己的事业、前途密切相关，因此，成功的领导者都深谙选才的哲学。

强将用精兵。优秀的领导者挑选到合适的人才仅仅是良好的起步，他们还应善于利用部属的才能，将部属的潜能发挥到极致。优秀的领导者之所以优秀，是因为他们懂得用人的哲学，可以使部属的才能发挥到最大化，从而创造出优异的成绩。

强将养精兵。人才是促进团队发展的关键因素，作为领导者，无时无刻不在关注着招聘人才和应用人才，同时他们还会想尽办法留住那些能促进团队发展的优秀人才，也就是说一个优秀的领导者，他们同样深知留人、养人的哲学。

强将携精兵。能力卓越的部属对整个团队是否能创造出更为优异的成绩至关重要，因此，优秀的领导者要懂得如何将这些优秀的人才留在自己



身边，让他们把能量发挥到最大限度，为此，在物质奖励的同时，更要给他们一定的晋升机会。

强将聚精兵。如同龙舟竞赛，要获胜，所有运动员都必须朝一个方向用力，动作一致。同样地，一个团队，要创造出优异的成绩，优秀的领导者也必须采取相应的方法和策略，使整个团队的成员之间达到和谐、统一共进的局面。

强将励精兵。作为一名领导者，首要的职责便是以公开、公正、公平为原则，调动部属的积极性，从而保证自己的团队创出佳绩。为实现这一目的，激励便是最好的方法。

强将信精兵。有些人视权力胜过任何金银财宝，死抓住权力不放，害怕他人分享，这无异于作茧自缚。优秀领导者应该懂得：权力和义务是共存的，对部属最大的信任就是授权。让他们挑重担，形成责、权、利统一的管理模式。只有如此才会使自己手中的权力更具威力。

强将统精兵。乌合之众难以在现今竞争激烈的市场环境中取胜，任何一个优秀的团队都具有良好的纪律和周密的计划，这也是领导者的管理职责，也就是说，一个优秀的领导者既要高瞻远瞩，又必须善于统筹安排。

强将率精兵。一个优秀的领导者，不仅仅是管理的高手，同样应该是经营的高手，他们深谙市场经济的规律，知道怎样才能在竞争激烈的市场环境中创造出不俗的业绩，用自己的真抓实干和骄人业绩让部属心服口服。

“一头绵羊带领的一群狮子却敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”这一句堪称经典的商界名言，一针见血地点出了领导者对一个企业发展的重要性。运转企业，如同把握航向。一个有责任心、使命感强的领导者无不深刻地认同自身工作的意义，主动做好充分的准备，了解并掌握工作的进展，员工也受其感染、激励，因此，做起事来得心应手，事半功倍。同时，他们还懂得带领部属在挫折中学习，在竞争中训练，在逆境中思考，乐观积极地对待工作中所遇到的困难，以充满活力和阳光般的心态去迎接新的挑战，正所谓“强将手下无弱兵”。

编者

2010年3月20日于北京

目 录

第一章 强将是榜样

领导者能否被部属所接纳，关键在于他的人格魅力，这直接影响到他的领导力。形象塑造源自于实际工作中的言行。因此，作为领导者应注意自己的一举一动，用超强的办事能力，公平、公正、公开的领导作风，敢于担当的精神，为部属树立榜样。

1. 强将是有志者 /3
2. 强将是决策者 /7
3. 强将是执行者 /11
4. 强将是应变者 /16
5. 强将是进取者 /20
6. 强将是自信者 /23

第二章 强将选精兵

成功的领导者深切地懂得：不仅仅自身能力必须突出，部属也要优秀。招募到一批优秀人才作为自己的部属，与自己的事业、前途密切相关，因此，成功的领导者都深谙选才的哲学。

1. 人心不同，各如其面 /31
2. 知人知面要知心 /35
3. 择优录取，选择良才 /39



4. 走出第一印象的怪圈 /43
5. 要选人，先看是否有德 /49
6. 眼睛可以反映一个人的大概 /53
7. 选人不能看出身门第 /56

第三章 强将用精兵

优秀的领导者挑选到合适的人才仅仅是良好的起步，他们还应善于利用部属的才能，将部属的潜能发挥到极致。优秀的领导者之所以优秀，是因为他们懂得用人的哲学，可以使部属的才能发挥到最大化，从而创造出优异的成绩。

1. 优秀的领导者从了解部属开始 /63
2. 人才互补，各展其能 /68
3. 爱护人才，尊重人才 /73
4. 一诺千金，以信为本 /76
5. 用宽广的心胸容纳人才 /79
6. 量才适用，人尽其才 /82
7. 扬长避短，用人不求十全十美 /85

第四章 强将养精兵

人才是促进团队发展的关键因素，作为领导者，无时无刻不在关注着招聘人才和应用人才，同时他们还会想尽办法留住那些能促进团队发展的优秀人才，也就是说一个优秀的领导者，他们同样深知留人、养人的哲学。

1. 为下属描绘美丽的愿景 /91
2. 为将之道，当先治心 /95
3. 树立员工的主人翁思想 /98
4. 上下同欲者胜 /102
5. 领导者要具有“魅力” /108



6. 培训是企业持续发展的力量源泉 /112

第五章 强将携精兵

能力卓越的部属对整个团队是否能创造出更为优异的成绩至关重要，因此，优秀的领导者要懂得如何将这些优秀的人才留在自己身边，让他们把能量发挥到最大限度，为此，在物质奖励的同时，更要给他们一定的晋升机会。

1. 大胆起用人才中的拔尖者 /119
2. 果断授权，乐于放权 /122
3. 中西合璧，大胆起用洋人 /126
4. 让员工安排自己的计划 /131
5. 不论资排辈，提拔年轻人 /135
6. 大力培养接班人 /140

第六章 强将聚精兵

如同龙舟竞赛，要获胜，所有运动员都必须朝一个方向用力，动作一致。同样地，一个团队，要创造出优异的成绩，优秀的领导者也必须采取相应的方法和策略，使整个团队的成员之间达到和谐、统一、共进的局面。

1. 积极有效地倾听 /147
2. 构建和谐团队文化 /151
3. 理解冲突，利用冲突 /155
4. 掌握高超的人际沟通艺术 /159
5. 放下架子，缩短距离 /164
6. 实实在在的“尊重”每一个人 /168



第七章 强将励精兵

作为一名领导者，首要的职责便是以公开、公正、公平为原则，调动部属的积极性，从而保证自己的团队创出佳绩。为实现这一目的，激励便是最好的方法。

1. 最大程度地激发成员的潜力 /173
2. 士为知己者死 /178
3. 信任是特效的鼓舞 /180
4. 赞美也是一种激励方式 /185
5. 培养员工的竞争意识 /189
6. 有效利用“鲶鱼效应” /193
7. 设计一套有竞争力的薪酬制度 /197

第八章 强将信精兵

有些人视权力胜过任何金银财宝，死抓住权力不放，害怕他人分享，这无异于作茧自缚。优秀领导者应该懂得：权力和义务是共存的，对部属最大的信任就是授权。让他们挑重担，形成责、权、利统一的管理模式。只有如此才会使自己手中的权力更具威力。

1. 信任就是力量 /203
2. 合理地给下属权力 /206
3. 疑人不用，用人不疑 /211
4. 控权是一门艺术 /215
5. 从烦琐的事务中解脱出来 /219
6. 抓大权抓大事，放小权放小事 /222



第九章 强将统精兵

乌合之众难以在现今竞争激烈的市场环境中取胜，任何一个优秀的团队都具有良好的纪律和周密的计划，这也是领导者的管理职责，也就是说，一个优秀的领导者既要高瞻远瞩，又必须善于统筹安排。

1. 控制好自己的情绪 /227
2. 冷面掌权，铁腕立威 /230
3. “笼络”能力非凡的下属 /234
4. 把喜怒哀乐深藏在口袋里 /238
5. 打一巴掌，再揉一揉 /241
6. 左手白脸，右手红脸 /244
7. 适当地给狂傲的下属一点儿“颜色” /247

第十章 强将率精兵

一个优秀的领导者，不仅仅是管理的高手，同样应该是经营的高手，他们深谙市场经济的规律，知道怎样才能在竞争激烈的市场环境中创造出不俗的业绩，用自己的真抓实干和骄人业绩让部属心服口服。

1. 用无声的语言说服员工 /251
2. 开拓创新，不断进取 /256
3. 选准突破口，踢好头三脚 /260
4. 培养专长，成为人们的无冕领袖 /263
5. 让合适的人做合适的事 /266
6. 建立一支有效率的团队 /269
7. 让每一个成员明白团队存在的意义 /272

第一章

强将是榜样



领导者能否被部属所接纳，关键在于他的人格魅力，这直接影响到他的领导力。形象塑造源自于实际工作中的言行。因此，作为领导者应注意自己的一举一动，用超强的办事能力，公平、公正、公开的领导作风，敢于担当的精神，为部属树立榜样。



1. 强将是有志者

胸怀大志是一切领导者的共同特征。所有成功的领导者，在思维方面的突出特点就是目光远大，比别人想得远，所以，这就给自己的成功创造了有利的条件。

刘备年幼时，在他家的东南方有一棵大桑树，有五丈多高，枝繁叶茂。远远望去，很像皇帝乘坐的车盖。刘备经常和同乡的小孩们在树下嬉戏玩耍。有一次，他曾经对小伙伴们说：“我为天子，当乘此车盖。”刘备的叔父非常惊奇，说：“此非常儿也。”童年时的刘备就有着干一番轰轰烈烈的大事业的志向。当黄巾起义，天下大乱，群雄并起的时候，靠织席、贩履为生的刘备，结交了关羽和张飞，组织起一队人马，先是斩黄巾而立功，而后又跟从十八路诸侯讨伐董卓。那时的刘备虽然地位低下，兵微将寡，但他不凡的英雄气概已经显露出来。随后几十年的风雨漂泊，他始终没有放弃匡扶汉室，安民济世的志向，也从来不肯甘居人下，朝思暮想地独立创业。天下那么多的草莽英雄曹操都没有放在眼里，倒是很早就注意到了不起眼的刘备。在青梅煮酒论英雄时，曹操对刘备说：“夫英雄者，胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志者也。”根据这个标准，曹操认定，只有自己和刘备才是天下的英雄。当时，曹操挟天子以令诸侯，以山东、河南一带为根据地，东征西讨，已经拥有了相当雄厚的实力。而刘备只不过是个既无兵力，又无地盘而寄人篱下的无名之辈。曹操之所以将刘备与自己并称为英雄，并不是恭维，



而是看透了刘备不凡的抱负。从《三国演义》第三十四回的一段描述中，完全可以看出刘备与庸常之人的不同。刘备与刘表饮酒，起身上厕所，“因见己身髀肉复生，亦不觉潸然流泪”。刘表见刘备有泪容，感到非常奇怪，刘备长叹一声说：“备往常身不离鞍髀肉皆散，今久不骑，髀里肉生。日月蹉跎，老至矣，而功业不建，是以悲耳”。作者随即写下一首回间诗：“曹公屈指从头数，天下英雄独使君，髀里肉生犹感叹，争教寰宇不三分？”最终，刘备果然乘上了皇帝的车盖，三分天下，雄踞一方。

刘备因为志大而立业，他的儿子刘禅，却因志短而亡国。刘备死后，刘禅登上皇帝的位子，不思继承父亲遗志灭魏兴汉，一心只图安逸享乐。刘备、诸葛亮苦心经营的蜀国被司马昭所灭，蜀国后主刘禅率文官武将投降。到了洛阳后，司马昭摆下宴席，“先以魏乐舞戏于前，蜀官感伤，独后主有喜色。昭令蜀人抚蜀乐于前，蜀官尽皆堕泪，后主嬉笑自若”。司马昭问刘禅：“颇思蜀否？”刘禅说：“此间乐，不思蜀也。”这一情节后面，作者也写有一首回间诗：“追欢作乐笑颜开，不念危亡半点哀。快乐异乡忘故国，方知后主是庸才。”贪图安乐而缺乏图存图强的志气，蜀国灭亡在刘禅的手中决不是偶然的。司马昭封刘禅为“安乐公”，不管其有意无意，终是有点嘲笑的味道。

古人云：“有志者，事竟成。”又云：“志不立，天下无可成之事。”刘备和刘禅截然不同的表现，雄辩地证明了志向对于事业来说是至关重要的。任何从事管理的人，如果没有远大的志向和抱负，就不可能干出轰轰烈烈的大事业。

白手起家的大富豪如美国著名企业家大卫·霍华德·默克多。他的名字在美国广为人知，在世界也有很高的知名度，1982年9月，美国的《福布斯》金融杂志，刊登了一则美国400名富豪的名单，里面出现了默克多的名字。据香港《百花》杂志第101、第102期介绍，默克多在青年时期求知欲极强，颇想干一番大事业。不幸的是，他患了一种难以诊断的诵读困难症，看书时身心失调，没有读完高中就退了学，然而他壮志不泯，深知要想在事业上有所造就，不能只靠机会，一定要有知识。于



是他埋头于书堆里，克服疾病带来的巨大困难，一点一点地自学，他阅读了几百本在事业上取得巨大成功的人物传记，深入分析了每一位人物在事业上成功的主客观原因，设想自己未来事业的宏伟蓝图。1945年，默克多服完兵役后，将仅有的一辆汽车卖掉，获得3500美元，靠着这笔钱，他坚持不懈地奋斗，后来成为拥有净值4亿美元资产的富豪，跻身于成功人物的行列。

要求管理者树立远大的理想和抱负，绝不是提倡抱幻想、唱高调。现代心理学认为，需要是激发人的能动性的源泉和动力，具有强烈的高成就需要的人，其行为往往被集中、持久而又强劲的内在驱动力所牵引，直至一心向往的高成就成为现实；高成就的需要得不到满足，行为就不会停止。需要的层次越高，越能充分发挥人的潜能，从而促使人坚持不懈的努力。远大的理想与抱负，可使人产生走向成功的巨大原动力，志向越高远，对行为的推动力就越大。一个有坚定志向的管理者，深信自己设立的远大目标是一种必然发展的趋势，一定能够实现，因而就能高瞻远瞩，胸宽意阔，在任何艰难困苦面前都能充满必胜的勇气和决心，从而取得一个又一个的成功。

没有抱负的人就没有成就事业的信念和力量源泉，平常的志向只能造就平庸的人生。不学鸿鹄翱翔天空，甘为燕雀低处檐下，势必使人心胸狭隘，目光短浅。高尔基说：“一个人追求的目标越高，他的才能就发展得越快，对社会就越有益。”有无崇高的志向，不仅影响到管理者自身的行为，也影响到组织成员能否充分地实现自我。刘表曾对刘备说：“吾坐镇荆州足矣，岂可远图？”这话不仅使刘备丧气，也使投奔于他的文官武将感到失望。甘宁、徐庶都是想干一番大事业的人，因为刘表没有远大的志向，自己难以施展才干，所以转而投奔了别人。当今一些社会组织的管理者，因为胸无大志，只为个人着想，不为事业打算，贪图安逸，不思进取，嫉贤妒能，贪污受贿，致使下属的身心 and 才干受到压抑，纷纷另做打算。管理者没有远大的志向，成不了大器，组织成员又如何能成得了大器呢？



丧失了远大的理想和抱负的管理者，不仅创业无法，守业也无法。刘禅没有理想，也没有抱负，不仅自己毫无建树，还将父亲辛苦一生建立的功业全葬送掉了。一味贪图享乐的管理者，不仅自己在事业上创造不出丰硕的成果，还可能将他人的心血化为乌有。此类事例在当今社会中并不少见。

有人或许要说，刘备所建立的功业，全仰仗诸葛亮，若无此人，他不会得到天下的一寸土地。此说看似有理，实则不然。如果换成刘表，即使是八顾茅庐，诸葛亮也不会出山相助。诸葛亮之所以肯追随刘备，首先看中的就是刘备的远大志向。应该指出，刘备的抱负虽然远大，但不能完全称得上崇高，这是历史的局限性所导致的，对此我们应该加以辩证分析。现代管理者，应该从祖国的利益和人类的前途出发，确立远大而崇高的奋斗方向和价值观，这样，才会有远大的前程。



2. 强将是决策者

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。决策是管理的核心，而战略决策又是决策的核心和首要。所以，可以说，战略决策与诸多的战术决策的关系，是纲与目的关系。

20 世纪初，出任美国贝尔电话公司总裁前的维尔先生，是美国企业历史上一位不为人所熟知的企业家，但却是一位最有效率的决策人。他在担任贝尔公司总裁的近 20 年中，做出了非常正确的四项重大决策，从而使该公司成为一个世界上最具规模、成长最快的民营企业。

从一开始，维尔就十分清楚这一点：一个电话公司要想实现其民营形态，自主经营，就必须具有一个突出并且与众不同的管理方式。贝尔公司虽是民营企业，但应比任何政府机构都更加关注社会大众的利益，而且要更为积极。为此，他做出了第一个正确决策：

贝尔电话公司必须预测社会大众的服务需求，并满足社会大众的服务需求。

不久，维尔又提出“本公司以服务为目的”的口号。这一口号在 20 世纪初很难为人所接受。但是，维尔却没有就此止步，他看出了企业应有一项评判管理者及其工作业绩的标准，用以衡量服务的程度，而不是衡量赢利的绩效。也就是说，服务的成果应被定为是管理者的责任。公