

立威信 树榜样 凝人心

威信
来自管理
威信力高低
决定领导力高低

好领导



提升领导威信力的 110个管理奥秘

领导者最宝贵的
无形资产
管理者步步高升的
神秘力量

王照 编著

 广西人民出版社

领导者最宝贵的
无形资产
管理者步步高升的
神秘力量

好领导



提升领导威信力的

110个管理奥秘

HAO LINGDAO

王照 编著

广西人民出版社

桂图登字 20-2010-106 号

本书经台湾普天出版家族有限公司授权，同意由广西人民出版社出版中文简体字版。
非经书面同意，不得以任何形式任意复制、转载。

图书在版编目 (CIP) 数据

好领导：提升领导威信力的 110 个管理奥秘 / 王照
编著. — 南宁：广西人民出版社，2010.8

ISBN 978-7-219-07023-9

I. ①好… II. ①王… III. ①领导艺术 IV.
①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 122062 号

监 制 彭庆国
策 划 王晓雪
责任编辑 王晓雪
责任校对 唐柳娜 周娜娜 周月华

印前制作  读家文化
QQ: 417038558

出版发行 广西人民出版社
社 址 广西南宁市桂春路 6 号
邮 编 530028
网 址 <http://www.gxp-ph.cn>
印 刷 广西大一迪美印刷有限公司
开 本 730mm×1050mm 1/16
印 张 16.5
字 数 200 千字
版 次 2010 年 8 月 第 1 版
印 次 2010 年 8 月 第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-219-07023-9/C·231
定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究

目 录 CONTENTS

❧ 第一辑 观察小习惯，避免大麻烦 ❧

懂得从小习惯了解一个人的内在特质，领导者才能发掘人才、知人善任；懂得从小地方、小事情判断未来情势，领导者才能防微杜渐、预防祸端。

- 注重下属利益，工作才会顺利 / 3
- 不同的人用不同的激励方式 / 6
- 疼惜下属，下属才会为你卖命 / 8
- 偶尔装糊涂，才会有前途 / 11
- 尊重小人物，会有大帮助 / 13
- 牢记对方的姓名就是尊重对方 / 16
- 容貌美丑不代表才能高低 / 18
- 观察小习惯，避免大麻烦 / 20
- 由小见大是举用人才的好方法 / 23
- 用人，绝对不能有私心 / 26
- 抱怨，有时是下属不满的信号 / 28
- 用事实堵住下属的牢骚之口 / 30
- 制造假信息让对手深信不疑 / 32
- 发现致命的缺点，才能起死回生 / 34
- 适时泄露自己的弱点 / 37
- 别戴着有色眼镜看人 / 39

第二辑 用人唯才，才能吸引人才

领导者要能抛弃个人成见，客观地对他人做出评价，即使情感上不喜欢，也决不以私害公、以私误公，而应看中对方的能力加以重用。

- 熟悉下属才能知人善任 / 43
- 为人才创造一个良好的环境 / 45
- 没有私心，才有良心 / 48
- 用人唯才，才能吸引人才 / 50
- 垃圾只是放错位的宝贝 / 52
- 人才是企业发展的关键 / 54
- 要吸引人才，就要有保护人才的魄力 / 56
- 与其要求“完人”，不如善用“偏才” / 58
- 你敢用别人不敢用的“人才”吗 / 60
- 你是在磨炼人才，还是折磨人才 / 62
- 如何面对狂妄自大的下属 / 64
- 如何解除别人的心理武装 / 67
- 发怒之前不妨先忍一忍 / 69
- 给人留面子就是给自己留后路 / 71
- 交浅言深会成为你的致命伤 / 73
- 别在下属的腿上拴一条绳子 / 75
- 建立自己横向联系的网络 / 77
- 如何让批评恰到好处 / 79

第三辑 容忍缺点，才能善用优点

人有长处，也有短处。优点越突出，缺点也越突出。领导者既要重用人才的长处，也要能容忍他的缺点，唯有如此，领导者才真能得到人才的帮助。

- 放心，下属才能发挥积极性 / 83
- 骄矜悦己当然拒人千里 / 85
- 付出感情，员工才会回报热情 / 87
- 不计恩怨才有人才可用 / 89
- 得罪下级，小心后悔莫及 / 92
- 容忍缺点，才能善用优点 / 95
- 恕小恶换得誓死相报 / 97
- 学习红脸白脸集于一脸 / 99
- 品德高尚自然受下属爱戴 / 102
- 大材小用是一种人才浪费 / 104
- 不要总拿别人当替死鬼 / 107
- 别用“监视”来树立自己的领导权 / 109
- 宽容敌人是有利的感情投资 / 111
- 你敢用和自己不同见解的人吗 / 113
- 设法加强下属的敬业精神 / 115
- 别让下属的靠山成为你的障碍 / 117
- 用人应只用他的宝贵优点 / 119
- 打一巴掌之后，记得给一颗糖 / 121
- 容许犯错才可能成功 / 123
- 自以为是的主管不能用 / 125

第四辑 手段高明, 下属忠诚

一位高明的领导者得兼有铁血的作风与怀柔的手腕, 这样才能树立领导者的权威, 并得到下属的爱戴。

- 妥善分配才不必亲力亲为 / 129
- 事不躬亲才不会被琐事所困 / 132
- 公平对待, 才能招揽人才 / 135
- 论功行赏, 别论“情”行赏 / 137
- 手段高明, 下属忠诚 / 139
- 论功行赏也要有容人的雅量 / 141
- 信任下属是合作的基础 / 144
- 小处谨慎是获得成功的不二法门 / 146
- 以德服人, 才能赢得人心 / 148
- 下了命令就要彻底执行 / 151
- 敬业是最宝贵的资产 / 153
- 你的主管只是一台影印机? / 155
- 努力不等于效率 / 157
- 他为何愿意拍你的马屁 / 158
- 如何对待爱刁难人的下属 / 160
- 你敢用比自己能力强的人吗 / 162
- 充分授权给你信任的下属 / 164
- 让脑袋决定位置 / 166

第五辑 懂得沟通，才会成功

有些人总想展现自己的权威，但这种强制员工合作和尊重自己的行为，可能会引火烧身，造成很大的麻烦。

- 赢得人心，必然成功 / 171
- 善用群体力量，自然无人能挡 / 174
- 站在别人的立场沟通想法 / 176
- 人性化管理让彼此都满意 / 179
- 有优良的品格才是优秀的领导者 / 182
- 拥有下属的敬重才能迈向成功 / 184
- 懂得沟通，才会成功 / 186
- 用正面的激励达成自己的目的 / 188
- 要勇于冒险，也要勇于创新 / 190
- 正确的意见才能代表大多数人的意见 / 192
- 千万别去踩别人的痛处 / 195
- 找出下属造成巨大损失的原因 / 197
- 下属要跳槽，你该怎么办 / 199
- 外表并非能力的保证书 / 201
- 如何用“酒杯”释掉下属的“兵权” / 203
- 为什么下属会顶撞自己 / 205
- 要争天下，必先争人 / 207
- 想办法把障碍变阶梯 / 209
- 别让“鸡犬”升了天 / 211
- 什么样的领导最惹人讨厌 / 213
- 你是惹领导讨厌的下属吗 / 216

第六辑 善用夸奖，才能受奖

拍马屁不但不会让对方开心，有时候还会取得适得其反的效果，让人觉得虚伪。唯有真心诚意地称赞他人，才会为你带来好处。

- 要有精益求精的上进心 / 221
- 善用夸奖，才能受奖 / 223
- 衷心的恭维才能赢得人心 / 225
- 先学倾听，再学沟通 / 226
- “听话”也是一种领导技巧 / 229
- 懂得“是”的技巧才能达成目标 / 231
- 积极的品格最有魅力 / 233
- 懂得说话，更要懂得听话 / 235
- 想攀关系的人最爱拍马屁 / 238
- 如何辅导小错不断的下属 / 241
- 如何选择你工作上的“另一半” / 243
- 哪些人才可以进入你的领导班底 / 245
- 学历文凭不是用人的尺度 / 247
- 文凭不是成功的通行证 / 249
- 给下属一定的发挥空间 / 251
- 用一只老鼠扳倒一头大象 / 253
- 让短处也能发挥作用 / 255

第一辑

观察小习惯，避免大麻烦

懂得从小习惯了解一个人的内在特质，
领导者才能发掘人才、知人善任；
懂得从小地方、小事情判断未来情势，
领导者才能防微杜渐、预防祸端。





注重下属利益，工作才会顺利

若是缺乏下属的努力，那即便领导者有再好的计划也是空谈。所以，身为领导者，一定要多留意下属的态度，绝不放任下属心生反感。

在“金字塔”型的权力结构中，很容易产生一种“只唯上，不唯下”的官僚作风。例如，我们在工作中，常见到许多人只知对领导逢迎、拍马屁，对下属却颐指气使、不可一世。

但是，我们也会发现，这种单靠逢迎上层领导而升迁的人，由于没有得到下属的支持，多半无法在高位待太久，真可谓是“来也匆匆，去也匆匆”。

下属就是领导者向上攀升的基础，所以聪明的领导者都很在意下属的态度，懂得时时留意下属的态度变化，并做出相应的调整。

这是一项非常明智而长期的投资，因为若是能得到下属的支持，下属可以在以下几个方面使领导者获益。

一、下属是工作成绩的真正创造者

虽然领导者可用威胁等高压手段迫使下属服从命令，但这种方式必定会让下属产生反抗心理，消极地工作或抵制领导，进而降低工作效率，影响组织整体的利益。

最高明的办法应是像日本的某些企业那样，让员工心甘情愿地加班、奋斗。不过，要达到这种境界，领导者就必须时时注意和了解下属的需



求、情绪、态度等等，并及时调整自己的策略，如此才能最大限度地激发下属的工作热情、积极性和创造力，从而使下属了解，领导工作是要使组织获利，也使每位员工获利。

有时，制订或施行某些计划之前还必须听取下属的意见，尤其是那些在下属当中有一定威信的下属的意见。如果无法得到他们的理解和支持，领导者就很难顺利开展工作，而且当这项计划最后不了了之时，领导者的威信也会受到很大的打击，这是身为领导者最大的失败，也是领导者最不愿意面对的结果。

日本的企业非常注重员工对企业的态度，企业的领导者都想尽办法培养员工的归属感和对企业的忠诚心。为了照顾员工的情绪，有些企业还设立了“出气室”，目的就是帮助对领导阶层不满的员工将怒气发泄出来，使他们能以平衡的心态投入工作。在“出气室”中，设有每一个领导者的模拟人像，心怀不满的员工可以痛殴它一顿或大骂一通，直至消气。

二、下属可帮助领导者树立良好的社会形象

有句俗语说：“痒要自己抓，好要别人夸。”

领导者想塑造良好的形象，最好借下属之口宣传，这会比自吹自擂有效得多，也更有说服力和真实感。而且，下属广泛的人际关系网络，还会把这些好名声传送到更广泛的人际关系脉络网中。

良好的上下级关系和形象，会为领导者带来意想不到的收获。声名远播会使领导者受到高层的重视，从而“加速”自己事业的发展。相反，如果上下级关系恶化，那即便领导者的“后台”再硬，终究难敌众怒，逃不了狼狈下台的命运，当然更谈不上事业的发展了。

三、重视下属可防止“后院起火”

领导者为什么要重视下属的态度和情绪呢？

因为，下属感到被冷落、被压制或是心怀不满时，就很可能倒向领导者的对手，从而使其腹背受敌，造成形势上的不利。

俗话说，堡垒最容易从内部攻破，这是因为只有堡垒内部的人才最知



道自己防御上的弱点，所以下属反叛常会给企业带来致命的危机。例如，在《三国演义》中，张飞之死不就是因为他对下属过于粗暴严苛，从而激起下属谋反吗？每一位领导者都应牢记这个教训。

虽然领导者的计划对政策的成败至关重要，但要使计划变成现实，还需下属的努力与付出。如果领导者所创造的成绩像长城般雄伟，那么每位下属的辛勤劳动就是一块块砖石，慢慢堆叠出雄伟的长城。如果说领导者是舵手，那么下属便是那一根根划动的桨，带动船只逐渐前进。

由此可知，若是缺乏下属的努力，那即便领导者有再好的计划也是空谈。所以，身为领导者，一定要多留意下属的态度，绝不放任下属心生反感，否则必会对整个组织或个人的事业发展造成大问题。



不同的人用不同的激励方式

要激励下属发挥特长的一个有效方法就是嘉奖，要想下属为你卖命，你不仅要给予他信任感，还要适当地给予奖励。

唐宋八大家之一的苏洵在《谏论》中举了一个有趣的例子。有这么三个人，一个非常勇敢，一个有点勇敢又有点胆小，一个非常胆小。然后，苏洵将这三个人带到谷边，对他们说：“能跳过这渊谷的人才勇敢，不然就是胆小。”

苏洵说，在这种状况下，那个非常勇敢的人以胆小为耻，必然能跳过去，但那个有点勇敢又有点胆小和非常胆小的人却不可能跳得过去。

之后，他又对剩下的两个人说：“能跳过这渊谷的，就给他一千两黄金，跳不过的就不给。”苏洵说，那个有点勇敢又有点胆小的人为了赢得奖金，必然能鼓起勇气，跳过渊谷，但那个非常胆小的人还是跳不过去。

苏洵说，如果这时突然来了一只猛虎，凶猛地扑了过来，那么，不用再提供任何奖赏，那个非常胆小的人一定能跳过渊谷逃命去。

从这个例子可以看到，想要求三个人去做同一件事，就需要用三种不同的方式来激励他们，如果只用同一种方式，显然是不能使三个人都动心的。用人也是如此，对待不同的下属就要采取不同的态度和方法。

下属最主要的心理需求是得到领导者的肯定和信任，如果领导者能看重自己，下属就会有一种被信任、被肯定的满足感，并感念你的知遇之恩，定当竭尽全力为你卖命，会更积极、更主动地投入工作之中。但得不



到领导者信任的下属，因为无法从工作中得到肯定，往往会闹情绪、浑水摸鱼，有时甚至会跟领导者唱反调。

我们经常听到，有人会开玩笑地说：“我最怕被领导信任了，因为他一旦信任我，我就得为他卖命了。”

但事实上，这话中流露的不是恐惧，而是一种被承认的快乐与自豪。

由此可知，信任不仅可以成为下属积极工作的动力，还可以让下属觉得你是可亲可敬的，使你们之间的关系更融洽。所以，要激励下属发挥特长的一个有效方法就是嘉奖，要想下属为你卖命，你不仅要给予他信任感，还要适当地给予奖励。

即使下属只是完成一件小事，也要表示感谢和给予嘉奖，这样会让下属更有成就感，更愿意跟着你做事。相反，如果下属有所表现，你却不给予奖励，那他之后做事时，原本的主动性就会大打折扣，因为他会想，即便工作做好了，还是得不到领导的肯定和嘉奖，那也就没有什么好努力的了。

不论是物质上的奖励还是口头上的表扬，都会使下属产生很大的工作热情，尤其是当着众人的面表扬下属，效果会更加强烈。

当着众多同事的面表扬某位下属，会给他很大的满足感，同时也会让他觉得，如果自己之后没有更加努力就辜负了领导的信任与重视，同时也怕同事们以为自己骄傲起来了，所以在这种情况下，他就会更加拼命工作。



疼惜下属，下属才会为你卖命

身为领导者，一举一动都会影响下属的士气与工作情绪，所以领导者更应是个有德行的人，这样才能使下属心服口服，心甘情愿地接受领导。

领导者必须是个能为下属着想的人，如果领导者仅有能力却没有德行，那他的成功必定无法长久，所策划的工作也很难得到下属的支持。

领导者应具备的德行大致上包含了以下几种：不斤斤计较个人得失，大事讲原则、小事讲风格，求大同、存小异，互谅互让；能认真听取和善于采纳各种不同的意见，不因下属与自己的看法不同，就排斥或否定不同的声音；不徇私情，不计较个人恩怨，不依个人好恶判断下属；能原谅下属的过错，并真心帮助他们改正错误；宽宏大量、宽厚容人，不落井下石、幸灾乐祸……

简而言之，领导者就是要处处为下属着想、要以大局为重，例如战国时代的名将吴起，就是个不错的典范。

吴起是中国历史上的一位名将，不过他除了骁勇善战以外，最为众人钦佩的是，他总与士兵同甘共苦。例如他总是和下级士兵穿一样的衣服，吃一样的食物，睡觉时不铺席，行军时不乘车，并会主动分担士兵的苦恼。

有一次，一位士兵在阵前因为生了肿瘤而痛苦不堪，吴起见状毫不犹