



帝企鹅管理实务丛书

领导者

必须保留的 16 张底牌



全德记
◎ 编著

真正聪明的领导者从不轻易让下属看出他的深浅

“底牌”总是深藏不露

只有这样才能更好地赢得别人的尊重

没有人看得出你的极限 也就没有人挑战你的权威



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



帝企鹅管理实务丛书

领导者 必须保留的 16 张底牌

全德记 © 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

领导者必须保留的16张底牌 / 全德记编著. -- 北京:
人民邮电出版社, 2013. 1
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-29965-9

I. ①领… II. ①全… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第268646号

内 容 提 要

《领导者必须保留的16张底牌》是一本写领导者管人管事的技巧和艺术方面的书。管理说到底就是管人理事,你的一招一式、一举一动都会影响到下属的感受、工作的绩效及领导者自身的形象。高明的领导者都是打牌高手,他们看似随意地出牌,实则深藏不露,把好牌总是留到最后,将一切掌控于手掌之中,关键时候一出手就会成为最后的赢家。

帝企鹅管理实务丛书

领导者必须保留的16张底牌

- ◆ 编 著 全德记
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 18 2013年1月第1版
字数: 242千字 2013年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-29965-9

定价: 38.00元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

>>>>> 前 言

领导是一门科学，更是一门艺术。领导者需要懂得识人用人的法则、进退取舍的法则、刚柔并济的法则、平衡制约的法则及深藏不露的法则等一系列法则及领导艺术。

领导者需要有操控全局的手段，需要有识人、用人的眼光，需要有解决问题的策略，需要有临危决断的气魄，也需要有为人处世的技巧。

只有善于运用进退取舍之道，懂得何时可取、何事可舍的处理问题的技巧，管人才管出水平，管事才能管出效率。可以说，领导者要做到取舍得当并非易事，它需要以乐观的心理为底蕴，以高超的处世智慧作指导，以实用的领导技巧为工具，从而形成一种系统、复杂、高效的管理艺术。

领导者没有一手硬工夫镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好的话还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，才算找到了管人、管事的出力点。

在领导过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情，但是，这也是管对人、做对事的必备条件。不懂得授权的领导是低效的领导，授权以后不知道监管的领导是愚蠢的领导。只有找到授权与控

权的平衡点，领导者才能收放自如，轻松管理。

领导者在管理下属时，要懂得方圆艺术。方圆艺术是对中国传统智慧的高度概括：方，就是要树立权威，与下属保持一定的距离，关键时候要果断，不讲情面，讲究原则，按规则办事；圆，就是攻心为上，难得糊涂，随机应变，方式灵活，以达成目标为宗旨，寻求手段上的丰富和变化。以方为本，以圆为用，一切难题都会迎刃而解。

由于世事复杂，人心各异，领导者要想管好自己的下属实在是一件非常复杂的事情。如何管好手下的人，让下属心服口服？如何把事情打理得顺顺当当？这里边潜藏着极大的学问。一个成功的领导者必须是思考力、判断力和执行力都很强的多面手。这就要求领导者时时能保持头脑的冷静，有清晰的思路，这样才能正确地判断与分析，迅速地做出决策，让员工们有明确的思路去执行。如果领导者做得好，事情的发展就会很顺利；如果领导者稍有不慎，一招失误，也可能导致前功尽弃，全盘皆输。

因此，领导者必须明白，从坐上领导位置的那一天开始，自己的责任和使命就与下属有了很大的差别。由于所处的地位不同，有的时候领导者与下属在思考同一问题时得出的结论往往差异很大。但不管怎么样，领导者在树立自己权威，塑造好自己形象，演好“上司”角色的同时，还要从下属的角度设身处地地想一想，体会他们的感受，体谅他们的难处。只有换个角度看问题，了解下属在想什么，需要什么，然后尽可能去满足他们的各种需求，才能把住下属的脉搏，赢得他们的心。

任何事物都有正反两面。天地之道，要刚柔并济，进退有度，才不致进退维谷，腹背受敌。管理的道理也是这样，领导者只有把握好火候，方得到理想的结果。

愚昧的人对于既成事实还昏昧不明，聪明的人则在事情还没有萌发的时候就已有所察觉了。这提醒我们，对事物的发展要有预见性，这样才不至于被动。领导者的任务就是想办法解决问题。你如果不能有效地预防问题、先发制人，那么，问题就会逐步蔓延扩大，最后甚至会“绑架”了你的事业。

管人是管理学中最重要的内容。管人的最终目标是发挥人的最大热情和潜能，使整个团队形成强大的战斗力，以更好地实现组织目标。它是一种策略，更是一门艺术。

本书从管人有道、管事有方这一理念着笔，运用简明流畅的语言，融合实用的管理方法、高效的管理技巧于一体，生动地剖析了当前领导者工作中存在的问题，并有针对性地提出了有效的解决之道，阐述了领导者管人理事的策略、方法和艺术。本书分别从能说会道、深藏不露、及时出手、保持距离、宽严相济、自我表现、难得糊涂、攻心为上、留有余地、收放自如、适时变通、铁腕管理、充满希望、高调激励、平衡制约、防微杜渐等 16 个方面对管理艺术进行了明晰的诠释。相信领导者通过本书的阅读，必将会在管人理事的实践活动中获得良好的效果，从而推进事业的成功。

第一章 能说会道：干得好还要说得好

沟通是领导者的必修课/2

从员工口中探知事情的真相/5

用建议代替命令/8

换一种批评的方式/11

闲谈是最有效的沟通方式/14

第二章 深藏不露：不能一眼让人看出深浅

喜怒哀乐不形于色/18

一诺千金，不随意表态/20

胸藏奇兵，凡事都能有备而来/23

虚实结合，含而不露/26

适时沉默，让人猜不透你的心思/29

第三章 及时出手：关键时刻要有自己的绝活

具有一定的“眼光”和远见/34

要敬业，更要专业/38

做团队的“教练员”/41

做团队的“头狼”/43

危难时能力挽狂澜/47

第四章 保持距离：决不能和下属称兄道弟

- 距离产生威严，不要和下属私交甚密/52
- 适度摆点“架子”，让下属不敢轻视你/55
- 在不动声色中树立权威/57
- 做一个“无情”的领导者/60
- 训斥也是一种高超的领导艺术/62

第五章 宽严相济：自己唱黑脸，让别人唱白脸

- 以理服人胜过以权压人/68
- 赏罚分明，不做“糊涂神”/70
- 打一巴掌，给颗甜枣/73
- 决不一棍子把人打死/76
- 会发火还要会降火/79

第六章 自我表现：把自己装扮成贤者的模样

- 善于“包装”自己的“领导气质”/84
- 练就精明强干的内在形象/87
- 不要轻视“臭皮匠”/89
- 把与员工同甘共苦当成一种习惯/91
- 关键时刻，伸手拉别人一把/95

第七章 难得糊涂：有时要睁一只眼，闭一只眼

有时要揣着明白装糊涂/100

不以点带面，不以成败论英雄/103

灵活管理，给下属更多发挥的空间/106

得理也饶人，不要把对方逼上梁山/110

无为而治，管理越简单越有效/113

第八章 攻心为上：用感情的绳索拴住人心

浇树要浇根，管人要管心/120

不要说出伤害员工自尊的话/124

感情投资一本万利/127

雪中送炭胜过锦上添花/130

宽厚待人，天下归心/133

第九章 留有余地：给别人留活路，自己才有出路

给别人留面子，自己才有面子/138

换个角度看问题有利于解决问题/140

既要用人长处，也要容人短处/143

给人自由，让才能尽情发挥/147

第十章 收放自如：放权和控权要掌握好分寸

既要管得少，又要管得好/152

甩掉自己背上的“猴子”/154

把权力授给有执行能力的人/157

把握好授权的时机和尺度/159

授权之后不忘监督和控制/162

第十一章 适时变通：换个角度，你也许就是赢家

用人也疑，疑人也用，保持合作心态/168

你替他着想，他就听你的话/172

喊破嗓子不如做出样子/176

想要马儿跑，就要给马儿多吃草/179

强迫下属去做，不如让下属主动去做/181

第十二章 铁腕管理：不承诺放弃武力解决问题

优胜劣汰，心慈手不软/186

怕“得罪人”，就当不好领导/188

拒绝下属的不合理要求，态度要坚决/190

“杀鸡儆猴”是个妙招/194

对不服从管理者还以颜色/198

让三心二意者自动离开/199

第十三章 充满希望：让人跳一跳就能摸到桃子

让企业愿景可望又可达/206

目标激励，让员工看到希望/208

经常进行技能培训，让员工熟能生巧/211

为下属搭建施展才华的舞台/214

让员工向同一方向奔跑/216

第十四章 高调激励：不择手段地调动起 员工的积极性

让金钱发挥更大的作用/220

重赏之下，必有勇夫/223

“分好钱”比“用好人”更重要/227

暗地里送给员工一个“红包”/230

把员工最想要的东西给他/232

通过内部晋升提拔干部/235

第十五章 平衡制约：既要用人材，
也要用“奴才”

随方就圆，木匠手中无坏木/240

量才适用，才能人尽其才/243

合理搭配，相互取长补短/247

领导者需要人才，也需要“奴才” /250

敢用“烂苹果”，才是好领导/253

第十六章 防微杜渐：多想几步棋，以免
被将死

关键时候不要乱了方寸/258

合理引导，变“问题员工”为一方骨干/260

果断处理各种冲突，避免事态扩大/262

打击“帮派”之争，以防大权旁落/264

打好集体跳槽攻坚战，预防腹背受敌/266

时常反省自己，以防授人以柄/269

第一章

能说会道： 干得好还要说得好

沟通是领导者的必修课

一个成功的领导者，每天 70% 的时间都要用在与下属的沟通上。日本的“管理之神”松下幸之助说：“管理以前是沟通，现在是沟通，将来还是沟通。”

1973 年，麦斐逊接任美国达纳公司总经理，他做的第一件事就是废除原来厚达 35 厘米的政策指南，取而代之的是只有一页篇幅的宗旨陈述。其中有一条是：面对面地交流是联系员工、保持信任和激发热情的最有效的手段。关键是领导者要让员工们知道并与之讨论企业的全部经营状况。

麦斐逊说：“我的意思是放手让员工们去做。”他指出：“任何做某项具体工作的专家就是干这项工作的人，如果不相信这一点，我们就会一直压制这些人对企业作出贡献及其个人发展的潜力。可以设想，在一个制造部门，在 2.3 平方米的小天地里，还有谁能够比机床工人、材料管理员和维修人员更懂得如何操作机床、如何使其产出最大化、如何改进质量、如何使原材料流量最优化呢？没有。”他又说：“我们不把时间浪费在愚蠢的举动上。我们没有种种手续，也没有大批的行政人员。我们根据每个人的需要、每个人的志愿和每个人的成绩，让每个人都有所作为，让每个人都有足够的时间去尽其所能。我们最好承认，在一个企业中，最重要的人就是那些提供服务、创造和增加产品价值的人，而不是那些管理这些活动的人。也就是说，当我处在你们的地盘上时，我还是得听你们的！”

麦斐逊非常注意面对面地交流，强调同一切人讨论一切问题。他要求各部门的管理机构和本部门的所有成员之间每月举行一次面对面

的会议，直接而具体地讨论公司每一项工作的细节情况。麦斐逊强调说：“领导者切忌高高在上、闭目塞听和不察下情。”

有团队、有管理，就必然需要沟通，唯有沟通才能减少摩擦、化解矛盾、消除误解、避免冲突，发挥出团队的最大能量。

对个人而言，建立良好的管理沟通意识，逐渐养成在任何沟通场合下都能够有意识地运用管理沟通的理论和技巧进行有效沟通的习惯，就可以达到事半功倍的效果。由此可见，有效沟通对于领导者来说是十分重要的。

在管理实践中，无论是计划、组织、指挥、决策，还是协调、激励、控制，无不要求管理人员具有良好的语言及非语言的沟通技能。沟通能力已成为个人成功的必要条件！

1. 沟通的重要性

领导者与下属之间沟通的重要性主要表现在以下5个方面。

(1) 沟通是组织管理的基础工作。组织制订愿景、策略、计划，科学地组织、指挥、协调，都离不开调查研究、倾听意见、权衡利弊、反复斟酌。因此领导者与员工之间的沟通是必不可少的。

(2) 沟通是人的一种重要的心理需求。它是员工解除内心紧张，表达自己思想感情与态度，寻求同情与友谊的重要手段。

(3) 沟通是改善人际关系、鼓舞士气的有效途径，有助于营造和睦相处的良好氛围。

(4) 沟通是改变员工行为的手段。人们在不同的信息和意见的影响下，会形成不同的态度，引发不同的行为。各级领导者通过沟通，可以转变员工的态度，进而改变员工的行为。

(5) 沟通是激发员工参与组织管理积极性的重要手段。员工通过各种沟通渠道，既能发表对组织变革的意见和建议，又能得到管理者对其意见和建议的反馈，使员工感到受重视、受尊重，从而激发其主人翁的责任感。

2. 情感是沟通的基础

美国通用电气公司从最高领导到各级经理都实行“门户开放”的政策，欢迎下属随时进入他们的办公室反映情况。公司从上到下直呼其名，无尊卑之分，互相尊重，彼此依赖，关系极其融洽亲切，像一个和睦奋进的大家庭。正是靠着这种感情沟通式的管理，通用电气公司以惊人的速度发展着。

国内外许多著名的企业无不视沟通为管理的真谛。企业要想实现高效率并充满生机，有赖于下情能为上知，上意能为下明。同时，打破等级制度，部门之间互通信息，互知甘苦，充分强调家庭般的和谐与温暖，靠的正是沟通，并且是高速、有效的沟通。良好的沟通能让下属们感觉到企业对自己的尊重和信任，因而产生极大的责任感、认同感和归属感，促使下属以强烈的事业心报效企业。此外，沟通还能化解矛盾、澄清疑惑、消除误会。

“感人心者，莫先于情。”美国前总统林肯说，“如果你想赢得人心，首先让他相信你是他们最真诚的朋友。那样，你就像一滴蜂蜜吸引着他的心，也就有一条大道，通往他的理性。”也就是说，当说服下属时，最好不要一开始就用复杂的推理和争论。人与人之间思想的交流，需要经过感情的闸门。感情的隔阂没有消除，纵使你有千万条的道理，他也不会听进去。管理者只有首先对员工动之以情，缩短彼此心灵之间的距离，打开相互沟通思想的大门，然后，才能晓之以理，晓以大义。只有这样，才能收到理想的沟通效果。

人的全部心理活动都离不开感情的伴随。感情犹如强大的驱动力，是人们行为的内部力量。感情是沟通的桥梁，在沟通的过程中，善于运用感情技巧，以情感人，这至关重要。

在企业管理中，常常会遇到这种情况：一位领导者布置一项工作，贯彻不下去；换了个领导者，布置同样的一项工作，就能顺利地贯彻下去。从权力的隶属关系来看，两位领导者都是权力的拥有者。凭借他们拥有的权力，两者都可以影响他的下属，指挥下属的行动。那么这种影响、指挥

的实际效果为何差别这么大呢？这只能说明，一个领导者对于下属的影响力、指挥力并非完全来自于他所正式拥有的权力。我们把源于正式权力的影响力称之为职权影响力。对于一个领导者来说，这是他对下属施加影响的基础。如果没有这一基础，这位领导者就只能是一位非正式的“领导者”。但是，一位领导者如果要顺利地开展工作，仅有职权影响力是远远不够的。他还需要具备非职权的影响力，也就是要使下属对其有一种信服感、信赖感，只有这样，企业领导者在开展工作时才能如鱼得水、得心应手。而这种非职权的影响力，并不像职权影响力那样是一纸委托书就能赋予的，而是要在工作实践中培养和积累。

领导者在工作过程中如果不善于沟通，往往就会与下属产生不必要的矛盾，还有可能因沟通不畅升级到冲突，最后升级到势不两立，造成严重的内耗。

身为领导者，每天都必须和员工、上司以及平级的同事相处。为什么有些人显得魅力十足，受到大家的欢迎和尊重，而有的人却令人生厌，大家避之唯恐不及？为什么有些领导者能使员工同心协力、共同奋斗，不断地取得成就，而另外一些领导者却常常因为员工的表现平平而忧心忡忡呢？这一切都是沟通不畅造成的。

如果一个组织内部缺乏沟通氛围，其领导者应负主要责任。沟通能力是领导者的基本素质，沟通是管理工作的基本内容。优秀的领导者总是善于利用各种机会与员工们进行交流和沟通，这也是中国式管理智慧的一种体现。

从员工口中探知事情的真相

作为领导者，如果只是高高在上地坐在上面，对员工的情况一点也不了解，那么，这个领导者一定是不称职的。当员工对企业管理现状不满