新上任领导36计

一部新上任领导必读的经典之作

有职位不一定能做好管理者，出色的领导者要依靠一些艺术性的手段去征服你的手下，从而获得对他们的绝对控制权。

包宇 编著

领导处世智慧

领导是一门艺术、一种技巧、一种才能

最清晰的角色定位，告诉你该做什么；

最有效的领导方略，告诉你该怎么做。



没有谁是天生的领袖
领导力是在不断学习和实践中提高的
最关键的管人细节
最实用的用人经验
洞察人性优缺点
协助新上任领导轻松掌控部门势态

中国商业出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

新上任领导36计

领导处世智慧

包宇 编著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

新上任领导36计/包宇编著. —北京：中国商业出版社，2006.3

ISBN 7-5044-5608-X

Ⅰ.新… Ⅱ.包… Ⅲ.领导学 Ⅳ.C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第024284号

责任编辑：孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京世纪雨田印刷有限公司

★

787×1092毫米 16开 16.25印张 250千字

2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

定价：32.00元

★★★★★

(如有印装质量问题可更换)

前　言

随着社会的发展，管理制度日益科学化，每个人都会拥有更多的机会，更快速地晋升，只要你有理想、有能力。但是，职位的上升和薪酬的增长带给人快乐的同时也带给人更多的挑战。

当你获得了一个盼望已久的领导职位时，这确实值得庆幸。这一提升立刻改变了你的境况，因为你从此将能领取更多的薪水，有更加令人羡慕的社会地位，你将在自己专用的办公室和办公桌前施展你的才华。但是，你可别忘了，当你坐在这一领导桌前，你肩负的将是更多的重任，你之所以能比其他员工得到更多的薪水，因为你拥有比他人更多的责任，而你的工作也更具挑战性。

在你刚刚上任的一段时期里，你一定兴奋不已、踌躇满志。但这个时候也是你最容易犯错的时候，稍有不慎，会让你今后花上几个星期或几年的时间才能消除因此带来的不良影响。

对于新上任领导来说，你将遇到一系列的难题：如何在短时间内创造出最大的经济效益和社会效益，如何最快地带来个人权威和地位的巩固，如何带来焕然一新的团队精神和力量。但如果管不好人怎么办？假如新的下属对你的到来并不感到兴奋，而且常常为你制造麻烦和混乱怎么办？假

如你上任伊始面对的是一个人心惶惶、缺乏信心、毫无动力的团队怎么办？假如你无法制约和管理你的新下属，他们还是沿袭着以前的工作风格而又毫无效率怎么办？

……

本书正是立足于解决这一系列“怎么办”，提出了切实有效的“36计”，并且在一步一步的解说中引导我们走向卓越的领导。这也正是本书需要传达给所有新上任领导的理念：“我们不仅仅应当胜任，更重要的是我们需要卓越！”这或许正是本书的魅力之所在。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

第 1 计 如何树立领导威信
——一视同仁，相互尊重 / 1

第 2 计 如何找到真正优秀的人
——推销自我，真心揽才 / 8

第 3 计 如何培育优秀的人才
——热心教育，培养风气 / 15

第 4 计 如何识别良才和庸才
——不拘一格，不避亲仇 / 21

第 5 计 如何与下属打成一片
——同甘共苦，助人助己 / 29

第 6 计 如何与下属亲密相处
——大肚能容，不抱成见 / 35

第 7 计 如何表扬下属
——实事求是，宁缺毋滥 / 43

第 8 计 如何批评下属
——理由分明，及时到位 / 49

第 9 计 如何创造良好的人际关系
——八面玲珑，左右逢源 / 57

第 10 计 如何在矛盾和误解中达到共识
——直面冲突，创造和谐 / 62

第 11 计 如何融洽地与上级相处
——进应有法，退亦有道 / 69

第 12 计 如何打造自己的演讲才能
——饱含激情，精简有力 / 76

第 13 计 如何展现自己的领导气质
——放低自己，放宽心态 / 86

第 14 计 如何获得广泛的信息
——对症下药，互动交流 / 95

第 15 计 如何保持与下属间的距离
——“张”不可取，“敛”亦适度 / 102

第 16 计 如何控制自己的情绪
——保持冷静，保持克制 / 110

第 17 计 如何保持良好的形象
——自信优雅，亲切和蔼 / 116

第 18 计 如何做出正确的决策
——冷静思考，敢作敢为 / 124

第 19 计 如何保持持久的创新能力
——打破传统，随机而动 / 132

第 20 计 如何说服一个“意见相左”的人
——诚挚恳切，轻松幽默 / 139

第 21 计 如何对付“难缠”的人
——毅然决然，雷厉风行 / 147

第 22 计 如何应对不服从管理的下属
——宽严相济，不可偏废 / 154

第 23 计 如何组建一个有战斗力的团队
——全面考虑，整体设计 / 160

第 24 计 如何授权和分权
——大胆放手，适当监控 / 167

第 25 计 如何运用合作的能力
——取长补短，发挥优势 / 174

第 26 计 如何布置工作
——不用余人，杜绝冗员 / 181

第 27 计 如何做到人尽其才
——用人不疑，用人以长 / 188

第 28 计 如何评价一个人
——全面分析，扬长避短 / 193

第 29 计 如何与下属保持良好的沟通
——积极倾听，及时反馈 / 199

第 30 计 如何激励下属
——有功必赏，有过必罚 / 208

第 31 计 如何创建卓有成效的工作气氛
——融洽和谐，轻松愉悦 / 214

第 32 计 如何培养员工忠诚
——树立期望，提供保障 / 221

第 33 计 如何明确新的组织目标
——事前计划，深度分解 / 229

第 34 计 如何调动下属情绪
——引入竞争，保护利益 / 234

第 35 计 如何让员工更加满意
——考察人性，满足需求 / 240

第 36 计 如何让员工更加敬业
——情感为先，以人为本 / 247

第1计

如何树立领导威信——一视同仁，相互尊重

领导走向一个新的工作岗位，要面对不同的下属，这时，新上任领导需要做的第一件事就是树立自己的威信，权力和地位赢不来下属的真心尊重。下属对上司的尊重是来自于上司的威信。上司要把新的工作做好，必须在下属面前有威信。

那么，什么是威信呢？威信是领导者在下属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信，就是威望和信任两者的结合。

1. 下属执行力来自领导威信

领导走向一个新的工作岗位，要面对不同的下属，这时，新上任领导需要做的第一件事就是树立自己的威信，权力和地位赢不来下属的真心尊重。下属对上司的尊重是来自于上司的威信。上司要把新的工作做好，必须在下属面前有威信。

那么，什么是威信呢？威信是领导者在下属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信，就是威望和信任两者的结合。

威信是一种非权力性的影响力。一个新上任的领导者，在得到职位的

同时自然得到了权力，有权就可以使下属服从其意志和指挥，但却不一定有威信。而有了威信，同其拥有的权力结合，方能在下属那里具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。可以这样说，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

作为新上任的领导者，如何以自己的才智和能力树立威信，主要应做到以下几点：

(1) 精通业务

新上任的领导者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在下属面前树立威信的基本条件。一般说来，组织上不会委任不懂业务的人担任管理职务，但在有些情况下，担任某种管理职务的人，开始时可能不大熟悉本行业务，这就必须抓紧学习，尽快熟悉业务，并逐渐成为本行的专家。在这个问题上是没有什么窍门可找的。

(2) 有决策能力

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的领导者，或者一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经常失误的领导者，在下属面前自然不会有威信。下属在工作中最关注上司的，是决策能力强，在需要作出决策的时候，就有胆量及时作出正确或基本的决策。

领导者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得下属的钦佩和信任的。就如一位军事指挥官，若能经常作出正确的作战部署，指挥部队常打胜仗，自然会在指战员心目中树立起高度的威信。

(3) 善于组织

任何一个领导者都有几个甚至好多个下属，都管理一帮人或若干项事业。领导者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，像是组装起一台机器，使之顺畅稳定地运转，既不窝工，有些人无事做；又不出现空档，有些事无人管。工作情况和任务有了变化，能够及时地调整人力。要建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，以保证单位整体工作协调有序地正常运转。

还要善于运用组织的力量，充分发挥助手、下属的作用，不须事必躬亲。这样的领导者，自然会受到下属的尊重和信任。

(4) 知识广博

需要全本请访问 www.ertongbook.com

当前普通员工一般都具有中等或中等以上文化水平，在这种情况下，作为一个领导者特别是较高层次的领导者，如果缺乏学识，知识面很窄，是很难得到下属尊敬的。一些年轻的下属，往往愿意和上司谈谈工作以外的话题，如国际形势、科学技术新的发现发明、文学艺术作品等等，如果领导者平时注意阅读书报，熟悉这些问题，能以自己的见解同他们交谈，自然会赢得他们的尊重，从而有助于树立自己的威信。

(5) 良好的品德与人格

领导者以自己的品德和人格树立威信，要注意以下几点：

①以身作则。要求别人做的，自己首先做到；要求别人不做的，自己首先不做。

②公正待人。对下属不分亲疏远近，一视同仁，是领导者为人正派、正直的优良品质的重要表现。

③清正廉洁。清正廉洁，最基本的要求是秉公办该办的事，即使是普通群众，与己毫不相识的人，甚至与己不和的人，也都痛痛快快地给办，不设障碍，不要好处；不该办的事，哪怕是达官贵人，亲朋好友，也坚决不办，决不徇私情，决不收礼受贿。做到这一点，就可以说是保持了清正廉洁的作风，就会在下属和群众中赢得崇高的威信。

领导者更应该能保持已建立起来的威信，因为，领导者在下属心目中的威信是不断变化着的，是动态的，不是静态的。通过自己的才能和品德赢得的威信决不是一劳永逸，可以终身享用的；如果不注意维护，不进一步地努力去提高它，它就会逐渐下降，甚至消失殆尽。

为了保护自己的威信，一是要谦虚谨慎，力戒骄傲。二是继续提高自己的素质。

第一种情况是下属的才能比你强。这种情况是会经常遇到的。领导者遇到这种情况，维护自己的威信的最好方法是学刘备、宋江，不学武大郎。有幅漫画中的武大郎，自己能力不如别人，却又嫉贤妒能，压抑人才，不许别人高过自己。压抑人才的结果，表面上自己的权位保住了，威信得以维持了，实际上却是人才外流，众叛亲离，工作受到严重损失，自己的威信最后也全部丢掉。

学刘备、宋江的办法，就是对强过自己的部下，谦虚一点，尊重他

们，在工作上充分信任，放手使用，为他们提供施展才干的机会，成功了功劳归于他们，失败了自己也承担责任。这样做，那些才能超过自己的下属不但不会“压主”，反而会心甘情愿地接受其管理；同时也会博得其他人的尊敬和赞佩，吸引更多的人才前来投奔，领导者的威望也会随之提高。

第二种情况是自己犯了错误。有的领导者遇到这种情况，为了维护自己的威信，往往采取讳疾忌医、文过饰非的方法，或是不承认有错误，或是只讲客观原因，不承认本人主观上的责任；甚至把错误的原因推到别人身上。这种做法，总是弄巧成拙，既无助于纠正错误，走出由错误造成的困境，也维护不了领导者的个人威信，反而会导致下属的不满，使因错误已下降的威信更加降低。勇于承认错误才是明智的选择。



2. 一视同仁

为官公正，办事公平，这是一个当领导的基本素质。《新书道术》中说：“无私谓之公，不公为私。”宋代大文学家韩愈说：“物不得其平则鸣”。可见，公平之说，古已有之。公平之人，公平之事，在史籍典册中，更是不计其数。

唐代的大理寺少卿戴胄，堪称公平的典范。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都触犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能作为犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示：这样量刑不公平。他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，他们都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让，指出：无忌和校尉，论其错误，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，“于法当轻”。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，“生死顿殊”，很不合理，坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免罪

了。

这里的几个人物，长孙无忌是“国舅”，又是有卓著功劳的开国元勋；封德是当朝宰相，大权在握，更有皇帝偏袒。监门校尉则不过是在宫门口站岗放哨的小官；戴胄自己也不过相当于今天的最高法院院长。可是他居然秉公办理，坚持公平断案，这是很不容易的。然而，惟其公平合理，才得到了李世民的首肯。除了戴胄，像包拯、海瑞这些历史上有名的“清官”也都是办过一些公平事的，人们口碑流传，同样说明了公平之可贵。

可见，自古以来，公平一直是领导者处理与部下关系的原则。因为下属最忌领导偏心。因为种种原因，而不能公平对待每个人的成绩，或不能公平地处理每个人的错误，这实际上起到的是一种离间的作用，孤立了被你偏袒的那一部分下属。因此会导致下属之间相互猜忌，矛盾重重。群体的凝聚力就会大大降低，这显然会给你的工作设下重重障碍。

历览古今多少事，公平之心不可缺，这不仅是处事的必需，做人的起码道德，更是一个领导者搞好上下级关系、做好工作的一个起码的前提条件。

春秋战国时，燕昭王为报被齐国打败的仇恨，重振国威，便千方百计招揽人才。他找大臣郭隗商讨对策，郭隗向他说出了这样的道理：竭诚礼待他人，虚心求教，可聚集比自己强几百倍的人才；向人表示敬意，能够听取别人的意见，可以聚集比自己强几十倍的人才；以平等方式待人，可以招来与自己能力差不多的人才；而如果自恃权势，对人呼来唤去，则只会有一些小人投奔自己；昏庸无道，随意骂人，则只能剩下身边的奴仆。

可见，做领导一定要公平、公正，只有以此为前提，才能得到自己的左膀右臂，网络下属，稳定形势。

3. 互相尊重

自尊之心，人皆有之。即使是那些有这样那样缺点、以至犯过错误的同志，也同样有自尊心，有时甚至比其他人更渴望得到别人的理解和尊重。作为领导者，应该充分考虑到下属的这种心理需要，真心诚意、不掺半点虚伪地尊重他们。这也是当领导的基本品格。

(1) 尊重下属的人格

对人格的尊重往往表现为运用权力时的慎重与理智。经验证明，当一个人的理性因素占上风时，就能够尊重事实，善用逻辑推理，得出较客观的结论。而当其情绪因素占上风时，就会失去理智，无视事实，看问题会产生较大的偏见。因此，在与下属的交往中，领导者要保持冷静、理智。当下级对你布置的工作不上心时，不搞强迫命令，而是耐心开导；当工作上不去时，不是埋怨，而是多加具体帮助；当工作有过失时，不是当众训斥，而是主动承揽责任；当下属对你有意见时，不记恨，注意感化，真正在上下级之间创造一种亲切、融洽、无拘无束的伙伴气氛。这样，被领导者就会感到你真诚可亲，值得信赖和依靠。相反，如果你总是摆出一副领导的架子，采取一种居高临下的态度，即使你的道理全对，也不能使人心悦诚服，甚至会引起逆反心理。

(2) 尊重下属的意见

工作中，对下属的正确意见要尽量采纳；下属意见瑜瑕互见时，要充分肯定其正确的部分；下级意见只有在非常明显地错了时，才予以否定，但也要平心静气地说明道理。特别是下属对自己提意见的时候，要有一种“闻过则喜，从谏如流”的态度，切不可耿耿于怀，挟嫌报复，甚至粗暴地以言治罪。有些领导者自信心、好胜心很强，只按自己狭窄的视野、固有的定势、有限的知识和经验决定问题。对下属的意见，凡是不符合自己口味的和自己不懂的，或者没有听说过的，都漠然置之，甚至藐视、排斥。这是十分有害的。

(3) 尊重下属的权限

各级干部都有各自明确的职权范围，在这个范围内尽职尽责地完成工作，本人会感到快慰。因此，领导者在给下属布置工作时责任要清楚，权限要明确，不要随意干预或代替他们干职责内的工作；既严格要求，又充分信任，才能充分发挥他们的主动性、创造性。如果不放心、不放手、不放权，事必躬亲，事无巨细，越俎代庖，大包大揽，不仅受累不讨好，而且会助长他们的依赖、推脱、扯皮的思想和作风，还会因为压抑和窒息他们的聪明才智而招致不满，挫伤其积极性。放手让下属工作，给予信任、鼓励和必要的指导，其结果必然会形成一个有效的工作系统，所有人的聪

明才智都能得到充分发挥。

(4) 尊重下属的创造精神

在某种意义上讲，尊重下属主要体现为爱护被领导者的积极性和创造精神。这种爱护首先表现在为下属创造一个良好的工作环境和外部条件，使他们的聪明才智得以充分发挥。积极性和创造性的发挥与客观环境关系极大。有的领导者喜欢自己的下属是传统保守型的人，认为思想活跃、对新生事物敏感的人不安分守己，是本组织的不稳定因素。这样，势必挫伤以至扼杀下属的创造精神。当前要特别注意支持和保护那些思想解放、锐意改革的闯将，做到不为谗言所移，不以好恶分彼此，不因小过裁大将，而应甘当人梯，表现出伯乐风范。在下属中，要建立竞争机制，让“红杏出墙”。通过放马南山，天然竞逐，优胜劣汰，让下属各领风骚，齐展雄才。

(5) 尊重下属的劳动

尊重，还表现为尊重他人的劳动。一件工作、一项任务完成以后，领导者要充分肯定下属为此付出的努力，把成绩讲足，客观分析他们的失误，把问题讲透。这样其工作得到承认，不足也得到指点，就会在以后的工作中扬长避短，提高自己。特别需要注意的是，对那些勤恳工作、超负荷运转和善于创新、勇于开拓的同志要格外爱护。在一般情况下，他们的失误可能多些，引起的议论可能多一些。对这些同志就更需要尊重、关心和理解。对他们的创见和贡献要大张旗鼓地表彰；对他们的偶然失误，要分析原因，共同承担责任，绝不可过分渲染，使这些同志有委屈感，更不能揽功推过，伤了下属的心。

一个人付出劳动，作出了贡献，可以从国家和社会获得不同的奖励。报偿有两种，一种是物质上的，如工资待遇、物质奖励等；一种是精神上的，如称号、荣誉、表扬等。两种奖励都很重要，但对于许多人来讲，在一定的物质条件下，他们更重视精神上的。有时他们最想得到的，并不是经济待遇和物质奖励，而是理解、关心、友爱、尊重等情感上的需要，往往视声誉比金钱更重要。只有把物质利益和精神鼓励有机巧妙地结合起来，才能产生巨大的动力。

第2计

如何找到真正优秀的人——推销自我，真心揽才

许多新上任的领导需要重新组建自己的团队，这就需要这位领导有慧眼识才的本领，毫无疑问，找到合适的团队成员是开拓新工作、建立新事业的起点。

而且，作为领导者，必须有一批忠诚的手下，而这批手下从何而来？换句话说，怎样才能使自己的干将忠于自己呢？关键之处在于领导者必须首先做到一个“诚”字，“心诚则灵”。新上任领导要有“既纳之，则安之”的气魄，大胆任用和信任自己的下属，而不应疑心重重。有句谚语说得好：“若要人敬己，先要己敬人。”领导者想要手下忠心侍自己，首先应该做到自己真心侍人，当彼此相互尊重时，纳才也就成功了一半。

1. 发自内心的真诚

领导者应当具备宽广的胸怀，光明磊落，公私分明，而不应斤斤计较，睚眦必报。尤其是在纳才过程中，必须抛弃一切个人恩怨，出于真心，以自己的诚心去感动人才，让他心甘情愿地为自己效劳；否则，就会适得其反。

需要全本请访问 www.ertongbook.com