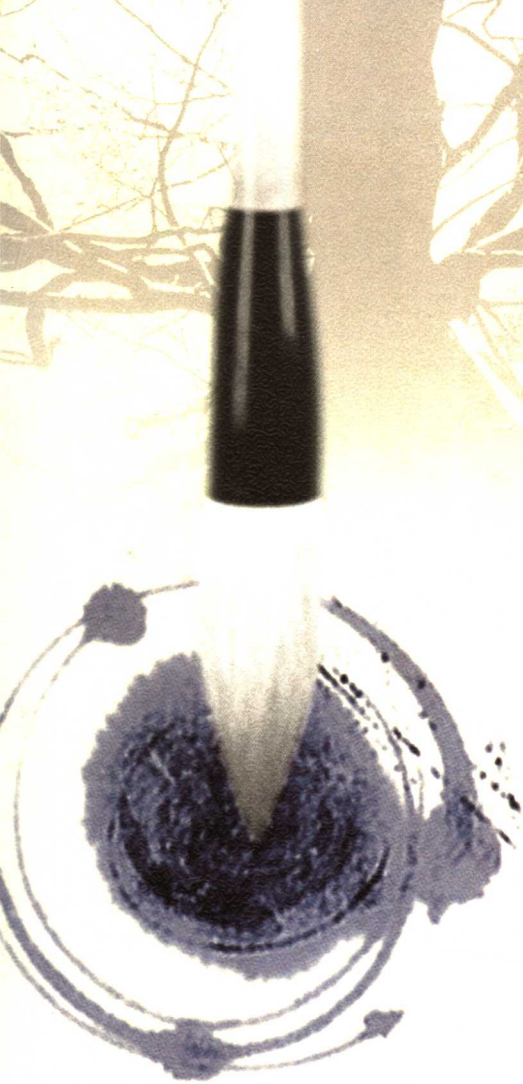


成功智慧文库
金手指点子库

领导艺术

大智慧

李志敏
编



内蒙古人民出版社



成功智慧文库 金手指点子库

第五卷

领导艺术大智慧

李志敏 主编

内蒙古人民出版社

目 录

第一编 当好领导金点子	/ 1 /
恩威并施	/ 3 /
一碗水端平	/ 4 /
宽严适度	/ 4 /
宽大为怀	/ 5 /
做公仆型领导	/ 6 /
巧演双簧 借威解难	/ 7 /
审时度势 铁腕治国	/ 8 /
辣手除功臣	/ 9 /
认清形势装孙子	/ 11 /
奖赏得当	/ 13 /
抓住典型 严厉打击	/ 14 /
赏功罚恶	/ 15 /
赏罚分明 严格执法	/ 17 /
以赏治盗 以贼治贼	/ 18 /
以理服人	/ 19 /
斩尽异端	/ 21 /
赤胆报国 忠于人民	/ 22 /
反对分裂 联合群众	/ 24 /



奢侈腐朽 遗臭万年	/ 25 /
文武并重	/ 30 /
以君子之道治国	/ 31 /
以柔术治国	/ 31 /
互相借重	/ 32 /
知而不言 含而不露	/ 34 /
灵活机动破坚冰	/ 35 /
在其位谋其事	/ 35 /
以身作则	/ 37 /
领导三板斧之外的“三实主义”	/ 38 /
深入人心者为好领导	/ 40 /
领导者的教育职责	/ 42 /
领导才能从倾听开始	/ 43 /
创造富有激情的工作环境	/ 47 /
人分三种，想得到承认一致	/ 48 /
善于利用人际传播赞扬下属	/ 49 /
善见长 勿视短	/ 51 /
领导能力不是由多数决定的	/ 52 /
领导应善用心理式说服法	/ 53 /
集思广益的妙处	/ 55 /
以少数精锐突破难关	/ 58 /
老中青结合，形成多声部演奏	/ 59 /
善用非正式领导的影响力	/ 62 /
指定代行人有助领导	/ 63 /
教育的根本——自信	/ 69 /

第二编 塑造领导形象金点子	/ 73 /
革新除弊 塑造形象	/ 75 /
严以树威	/ 76 /
莫吃人嘴软	/ 77 /
莫感情用事 护自身形象	/ 78 /
注重形象 “独领风骚”	/ 79 /
师出有名 得道多助	/ 80 /
犯法当斩 不畏强权	/ 81 /
铁面无私	/ 87 /
立大志 付艰辛	/ 90 /
上下求索 无私奉献	/ 91 /
宽猛相济	/ 94 /
崇尚宽仁 不事威严	/ 95 /
崇尚实用 挽救危机	/ 96 /
杀鸡骇猴 敢做敢为	/ 98 /
广施仁爱 以博佳名	/ 100 /
莫恃才傲物 四面树敌	/ 103 /
不分亲疏 一视同仁	/ 104 /
廓清身分与下属保持距离	/ 105 /
投其所好 化敌为友	/ 107 /
反其道而行	/ 108 /
有容乃大	/ 109 /
千金买死马 不召自来	/ 110 /
毁财树威	/ 112 /
借他人之力树形象	/ 113 /
借用典故提高知名度	/ 114 /



巧借他力 树威取权	/ 116 /
指鹿为马 稳固势力	/ 117 /
哗众取宠造声势	/ 121 /
第三编 与下属相处金点子	/ 123 /
集思广益 善纳人言	/ 125 /
取长补短 异中求同	/ 126 /
不计小过 难得糊涂	/ 127 /
度意而用	/ 128 /
用人不疑 不可偏听	/ 129 /
人尽其才 尽善尽美	/ 130 /
合理用才 论功行赏	/ 131 /
合情合理 赏罚分明	/ 132 /
扬长避短	/ 134 /
英雄不问出处	/ 135 /
先抑后扬 激发干劲	/ 136 /
善待下属 莫肆意妄为	/ 137 /
公正处事	/ 140 /
舍车保帅	/ 141 /
累不胜累	/ 142 /
楚材晋用	/ 143 /
揣摩心意 应对机敏	/ 145 /
不为一人得罪天下	/ 146 /
防患于未然	/ 147 /
劝谏之计	/ 148 /
明里圆场 暗里提示	/ 149 /

预留后路 隔岸观火	/ 149 /
移花接木 脱胎换骨	/ 151 /
陈桥兵变 胜者为王	/ 154 /
高处不胜寒	/ 159 /
无度放权 祸乱天下	/ 164 /
防人之心不可无	/ 167 /
所托非人 国破子亡	/ 169 /
 第四编 显示才华金点子	 / 171 /
发挥优势 不懈努力	/ 173 /
设计职业 勤奋努力	/ 174 /
挖掘潜力 实力取胜	/ 178 /
出奇制胜 一跃成功	/ 179 /
借智择善 显示才干	/ 180 /
逆向创意 重现雄风	/ 182 /
转向创意 走出困境	/ 184 /
发散创意 大露才华	/ 186 /
风暴创意 显出才智	/ 188 /
捕捉灵感 创新显才	/ 190 /
欲求成功 勿忘“克弱”	/ 192 /
虑事细致 显出才华	/ 194 /
移植创意 尽显风采	/ 196 /



第一编

当好领导金点子





当领导有两句必须遵守的箴言：态度公正无私才能产生明确判断；行为清正廉洁才能使人敬服。用行动去教育人，比用言辞教育人更有效。





恩威并施

作为企业的领导，要实现自己的意图，必须与下属取得沟通，而富人情味就是沟通的一道桥梁。它可以有助于上下双方找到共同点，并在心量上强化这种共同认识，从而消除隔膜，缩小距离。

有许多身居高位的人物，会记得只见过一两次面的下属的名字，在电梯上或门口遇见时，点头微笑之余，叫出下属的名字，会令下属受宠若惊。

上司要赢得下属的心悦诚服，一定要恩威并施。所谓“恩”，则不外乎亲切的话语及优厚的待遇，尤其是话语。要记得下属的姓名，每天早上打招呼时，如果亲切地呼唤出下属的名字再加上一个微笑，这名下属当天的工作效率一定会大大提高，他会感到，上司是记得我的，我得好好干！

对待下属，还要关心他们的生活，聆听他们的忧虑，他们的起居饮食都要考虑周全。

所谓威，就是必须有命令与批评。一定要令行禁止。不能始终客客气气，为维护自己平和谦虚的印象，而不好意思直斥其非。必须拿出做上司的威严来，让下属知道你的判断是正确的，必须不折不扣地执行。

上司的威严还在于对下属布置工作，交代任务，一方面要敢于放手让下属去做，不要自己包打天下；一方面在交代任务时，要明确要求，什么时间完成，达到什么标准。布置了以



后，还必须检验下属完成的情况。

恩威并施，才能驾驭好下属，发挥他们的才能。

一碗水端平

有的下属缺点明显，比如工作能力差、与同事不和、冲撞领导等等，领导的冷淡和无视则使这些人失去了动力和力量，无助于问题的解决。

许多单位里也不乏“功高盖主”的下属，一些下属在某些方面也超过领导，从而使领导处于一种不利的局面，小肚鸡肠的人容不下这些强己之人。对待这样的下属要不偏不倚，把握好分寸，不能表扬过分过多，也不要不批评。

有的领导怕别人看出与某个下属关系密切，因而不批评和表扬，这都是妥善的方法。评功论赏不能归于一人，否则有失公道。而如果为向上司请赏，汇报工作时往往把成绩据为己有，这种做法也很不明智。

只有一碗水端平，对下属一视同仁，才能使每个下属都认识到自己的重要性，不妄自尊大，也不妄自菲薄，进而有利于工作的开展。

宽严适度

战国时，司马穰苴担任将军，请求派齐景公的宠臣庄贾为



监军，并与庄贾约好第二天中午到军门相会。庄贾这人素来骄傲，对此满不在乎，到亲戚家赴宴，吃到傍晚才来到军门。

司马穰苴就按军法规定把他斩首了。

齐景公听见这消息，派使者赶来救庄贾，因为时间紧急，使者坐的马车一直冲进军门，司马穰苴又按军营纵马违法论处，只因“君之使不可杀”，便把使者的一名随从杀了，驾车的左马宰掉，还把车的右边车木砍了。这种严肃的执法，使得全军都受到震慑而听从指挥了。

当宽则宽，当严则严，宽严结合，当威则威，当恤则恤，有威信，有关怀，这样才能更好地领导下属，征服下属之心。

宽大为怀

郭子仪是唐代朔方军的统帅，他治军比较宽容。后来太監鱼朝恩与郭子仪不和，借郭子仪攻打安庆绪未胜，便对皇上说了郭子仪的坏话。皇上便免去郭子仪的兵权，召还京师，而让李光弼出任朔方军代理节度使。

李光弼治军崇尚严整。朔方军的军官与士兵都不高兴，都思念带兵宽厚的郭帅。郭的老部下王元振根据这种情绪发动抢劫骚扰事件，迫使皇上又将郭子仪复职，加封汾阳王和兵马副元帅职务，再去统领朔方、河中等军队。

东汉光武帝刘秀也素以宽大为怀而著称。更始元年，他还只是个偏将军时，王郎兴兵作乱，刘秀奉命诛杀了王郎，收缴了他的来往信件上千封，获得了手下吏属们同王郎一起诋毁自己的真凭实据。



刘秀未加追查，当着将领部属们的面把它们烧掉，并说：“让那些心里忐忑不安的人放下包袱吧！”这件事，如果让唐朝的酷吏索元礼、来俊臣来办，就不知道要株连多少人。

宽容是治民的根本，宽容能够得人心，宽容能够顺民意。宽容对待下属，必能使下属感恩而不吝其力。

做公仆型领导

在国外，最近有个名词蔚为风行，就是“仆侍领导人”。一种领导人会说：“我是领导人，你们的工作就是跟随我。”另一种领导人则说：“你们想往哪个方向去？我会帮助你们到达那个地方。”

在一次长途旅行时，王剑是为一群旅人打杂的仆人，他扮演着微妙的凝聚角色，使整个团体凝聚在一起，同时也使这个团体的存在有意义。后来王剑离开了，这个团体随之分崩离析，旅程也跟着划上休止符。

几年之后，旅客中有一位才意外发现，王剑其实是某个教会里受人敬重的伟大领袖，但当王剑为他们打杂时，从来没有人发现这项事实。在他们的旅程中，王剑一直都是他们的领导人，只不过他开始就扮演仆人的角色，因为在他的内心深处，本来就是以服务为人生的宗旨。

过去大家都期望管理人知道所有问题的答案，指点每一位员工该做什么。现在管理人的角色刚好相反，不过，要将工作角色转换得如此彻底，可能会带来一些磨难。以甘地为例，他愿意承担首领名号之外更为艰巨的实质任务，他愿意为了自己



的信念去坐牢，这样的举动已经超越卖弄或取悦他人，也超越单纯的象征行径。甘地要用他的被捕下狱来证明，他愿意为信念而冒失去生命与自由的危险。每次甘地一被逮捕，即使只被拘留一小段时间，接下来必定会使他的支持者更加团结。

这个教训告诉我们，领导人应该学习甘地，以自己作为榜样：你必须亲自到第一线去，和员工一起努力。光是说“你先动手，我等一会儿再赶上来”绝对不足以策励员工，你更需要说的是“和我一起动手，我们共同来做这件事”。

一个公仆型领导，要执行、贯彻自己提出的政策方案，必须愿意吃苦耐劳，身先士卒。公仆领导要能急人所急，组织内部有了困难的工作要能身先士卒，一马当先，解决问题。如果对组织内部大家都有好处的事情，别人能做的，领导应当没有一样不能做。人们因为很多理由跟随一个领导。越是野心勃勃想成为领导的人反而越不能成为合格的领导者，真正的领导者会谦卑温和，富有自我牺牲精神。一句话，优秀和杰出的领导基本自身的人格将赢得人们对他们的尊重。人们跟随你是因为你的人格和你所代表的价值观。

巧演双簧 借威解难

清朝道光年间，广东世道混乱，从福州去广州贩卖药材的包老板，因卖药材钱要不回来，连回家的路费都没有。有人告诉他说，去林则徐的衙门告状好讨个公平。

几经周折，包老板见到了林则徐，但因这事不在林大人的管辖范围内，他也不便多过问，林则徐沉吟片刻后，附在包老



板的耳朵上嘱咐了几句，包老板就高高兴兴地走了。第二天，包老板到赖账的药店里讨债，店主百般推脱，表示他的钱不够，无法还钱。正闹得不可开交的时候，只听锣声大震，两广总督林则徐巡视到此。包老板急步走出店门。向来到近前的轿子施礼，坐在轿中的林则徐立即探身向包老板微笑着点点头，轿子就过去了。药店主人看到眼前的情景大吃一惊，他一反常态，恭恭敬敬地把包老板重新迎进店里，又送茶又递烟，并再三请包老板赏脸留下用饭。饭后，药店老板把自己准备好拖欠的药款双手奉还。于是包老板就可以满载而归了。

审时度势 铁腕治国

唐朝后期，宦官的势力极大，皇帝的废立以至生死，都在他们的掌握之中。

公元846年，唐武宗李炎病死，他没有儿子，由谁来即承帝位呢？宦官们又集中在一起密商了，他们选择皇帝的标准很简单，即听不听他们的话，能不能被他们所控制，挑来拣去，他们看中了李忱。

李忱已经36岁了，他是此前三个皇帝（敬宗、文宗、武宗）的叔叔。在中国帝位继承史上，儿子继承父亲是标准样式，弟弟继承长兄、侄子继承叔伯也有，但以叔叔来继承侄子实在罕见。宦官们为什么选中他呢？因为他们以为他既呆且傻，这样的人是便于控制的。

的确，李忱小的时候，宫里面的人便觉得这孩子不大聪明；等到他的几个侄子先后当上皇帝，他就更显得木木呆呆，



平时深居简出，很少同人来往，有时皇族集会，他一句话也不说。他的这些侄子都不大看得起他，尽拿他开心，甚至当众羞辱他，他从来都是不急不恼，毫无反应。

然而处在这种位置，不可避免地要被卷入权力之争的漩涡。武宗皇帝对他尤为猜忌，曾将他关进宫中的监狱，后来又囚于厕所之中。有个宦官瞧着他可怜，便对武宗说：“他是皇叔，总关在厕所中也不大好，要不干脆杀掉他！”武宗说：“行，你去办吧！”

这个宦官便将他从厕所中放出，装在一辆破车上，上面盖着粪干杂物，悄悄运出宫来，到自己家中秘密收养下来，他才免于死。

这种既呆又傻的主儿，一上台还不纯粹是个傀儡，宦官们照样可以为所欲为了。哪知他一上台，形象大变，朝见大臣，显示出皇帝的尊严，处理朝政，干练而又很有分寸，而且上台伊始，便以迅雷不及掩耳的手段，将前朝权倾人主的宰相李德裕罢黜、流放，重新任命了一批新人，宦官们这才发现，李忱几十年的呆傻，完全是假装出来的。

终李忱一朝，宦官们没有敢于太兴风作浪，政治也颇清明。在晚唐诸皇帝之中，李忱算是较有作为的一个，史称“小太宗”。

辣手除功臣

韩信是秦末汉初一位有名的大将，他早年曾追随项羽，后来又投到刘邦门下。他足智多谋，屡出奇计，为刘邦打天下立



下了赫赫战功，被封为齐王，后又降为淮阴侯。

刘邦坐稳了江山之后，看到韩信握有重权，并且深得军心，不由得食不甘味，辗转难眠。他宴请群臣，面对臣下的恭贺，也忧心忡忡。

张良察言观色，明白了是刘邦害怕功高之人今后难以驾驭，就私下对韩信说：“你是否记得勾践杀文种的故事？自古以来，只可与君主共患难，而不可与其共享福。飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。前事之鉴，后事之师啊！我们要好自为之。”于是张良激流勇退，见好就收，他请求回乡养老。刘邦故作恋恋不舍状，假意挽留，最后封其为留侯。张良功成身退，终于保全身名，可谓有先见之明。

韩信尽管认为张良的话有道理，但是对刘邦还是抱有幻想：自己当初曾舍命救过他。可是不久，便有奸佞之臣诬告韩信恃功自傲，不把君主放在眼里。那是项羽乌江自刎之后，他的一个大将钟离昧拼死杀出了重围，逃到韩信那里避难。因为韩信与钟离昧是生死之交，就偷偷地把他藏了起来。刘邦知道此事后，认为韩信怀有二心，决心除掉他。

可是韩信作为一朝权臣，要除掉他也不是那么容易。于是刘邦就设了一个圈套，让韩信自投罗网。他以巡游为借口，要到楚地的云梦去打猎，同时派信使通知诸侯王到陈地会合。这样就能调虎离山，把韩信从封地中骗出。一旦他脱离靠山——军队和封地，就不愁没机会下手了。

韩信听到这个消息后，很害怕。明知前面有陷阱，也不得不硬着头皮前往陈地谒见刘邦。为了保全自己，不让刘邦找到借口抓他，他权衡再三，最终还是逼着好友钟离昧自杀了。然后就提着钟的首级来见刘邦，想以此来表明他对刘邦的忠诚。

欲加之罪，何患无辞？韩信一走进刘邦的驻地，两边的武