

领导者迈向卓越必修的智慧

李睿◎主编

卓越领导 统御权谋



ZHUOYUE LINGDAO
TONGYU QUANMOU

- ▶ 领导与权力相伴相生，权力与谋略相辅相成。
- ▶ 一个成功的领导者，必须懂得如何行权用势，多谋善断。
- ▶ 而一个熟谙权谋的领导者，有时会用“画饼”去鼓舞部属的士气，
- ▶ 有时又要制造部属之间的“恐怖”平衡。
- ▶ 如此，才能让部属既竭忠尽力，又彼此牵制。
- ▶ 这样，领导者才会安稳地掌控局面。



中国物资出版社

迈向卓越必修的智慧

李睿◎主编

卓越领导 统御权谋



ZHUOYUE LINGDAO
TONGYU QUANMOU

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导统御权谋/李睿主编. —北京:中国物资出版社,2011.10
ISBN 978-7-5047-3903-2

I. ①卓… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第149263号

策划编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任编辑 李慧智

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588转307(总编室)

010-68589540(读者服务部) 010-52227588转305(质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-3903-2/F·1575

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 21.5

版 次 2011年10月第1版

字 数 398千字

印 次 2011年10月第1次印刷

印 数 0001-8000册

定 价 39.80

序言

从某种意义上来说，管理的本质就是一种统御，一种对下属的统御。那为什么同样一个领导岗位，有的领导者的统御力就高，下属乐意听从；而有的领导者则往往陷入“光杆司令”“号令不从”的尴尬境地呢？究其原因，是后者不懂得使用权谋。这就意味着，不深谙权谋的统御将是一种失败的统御，只有善用权谋才能收到良好的管理效果。权谋是成功统御的一个基础，也是领导之所以成为领导的一个着力点。

如果一个领导者在统御下属方面缺少了权谋，会出现什么样的后果呢？主要有三个：

第一，有令不行，等于无令。在我们身边，经常会看到这种现象：领导向下属发出了执行的指令，但下属不是找借口拒绝执行，就是干脆凑合着执行，凡事追求差不多即可。甚至在领导对其责备的时候，不但推诿于他人，责怪领导没部署到位，而且还口出狂言，对领导不敬。遇到这种情况，领导还是领导吗？这样的管理还有意义吗？

第二，下属对领导进行“反领导”。所谓“反领导”，是指下属领导上司，让上司按照他的意思来做事。这是一种畸形的上下级关系，也是一种很容易出现问题的上下级关系。如果工作取得了成功，那么功劳是下属的；而工作一旦失败，则责任是领导的。更重要的是，一旦某个下属成功地进行了“反领导”，那么其他下属也会纷纷效仿。到那个时候，领导到底该听谁的？

第三，领导无法服众，陷入尴尬失败的境地。所谓领导无法服众，主要有两个表现：一是领导说什么，下属却说不是什么；二是下属不认可领导的想法和做法。只要出现这两种现象中的任何一种，领导工作就会陷入尴尬失败的境地。更何况，没有权谋的领导就等于软柿子，谁都可以上来捏一把。下属可以捏，同级可以捏，上司同样也可以捏。那么试问：这样的软柿子领导有什么存在的意义？



有鉴于此，很多人或许会问这样一个问题：领导该如何提高自己的统御力，如何巧妙地运用权谋以稳固自己的统御，达到高效管理的目的呢？

为了解答这个问题，我们特地编撰了本书，旨在为领导出谋划策，化解统御难题。本书从树立权威、巧妙攻心、知人善任、两手管束、拉拢关系、控制平衡、柔性管理、利益鞭策、呐喊鼓劲、恭维赞扬、令出必行、打拉下属、妙用冲突、善变脸谱、圆滑管理、消除不满、从容指挥、提防败局 18 个方面入手，对统御权谋的方方面面进行了翔实阐释，并且给予了相应的建议和方法。其中，还对一些经典案例进行剖析和归纳，让你不仅能够看得明白，而且能够学得来、用得上，真正达到“活学妙用”。

管理，一种需要权谋的统御，不是一份很轻松的工作。不过，你完全可以借助本书，让自己的工作变得更轻松一点，效果更明显一点。

编 者

2011 年 4 月

目 录

第一章 立威造势，维护权威

权威是领导提升统御力一个必不可少的要素！从这个角度说，要想成为一个卓越的领导者，唯有在平时注重立威造势，才能让下属信服你、听命于你，你的管理工作才能够省时、高效。

1. 城隍爷不跟小鬼称兄弟 2
2. 处处做好下属的楷模 4
3. 权威绝不是“威胁”出来的 7
4. 语调平稳的斥责更有效 9
5. 利用规章制度保证权威 11
6. 喊破嗓子，不如做出样子 14
7. 关怀和帮助“短板”下属 16
8. “走动式管理”赢权威 18

第二章 攻心有术，以情驭人

要想提高领导的统御力，除了要懂得立威造势之外，还要懂得如何从“情”入手，攻心为上。毕竟，人都是情感动物，只有以情动人，才能以情驭人，才能真正做到绝对统御、绝对领导。

1. 驭人之术，收心为上 22
2. 贴近他，他便无法违背你 24
3. 放下架子，巧示尊重 26
4. 千万不要和下属抢功劳 28
5. 给予好处，让他有歉疚感 30
6. “小棒棒糖”，大作用 32
7. “润心”于小事情之中 33
8. 利用下属的不安征服他 36

9. 拿出成功，与下属分享	37
---------------------	----

第三章 知人善任，“榨干”才能

统御下属，真正的目的就是充分发挥下属的才能，为组织的发展服务。那么，领导该如何“榨干”下属的才能，让其最大限度发挥出才能呢？这就需要领导知人善任，除了要把合适的人放在合适的岗位上之外，还应该灵活运用一些技巧。

1. 将牢骚之人变成有用之人	40
2. 掌握有潜力之人	42
3. 收拢“笨”下属的秘籍	43
4. 重视那些关键性人才	46
5. 不可让下属原地踏步走	48
6. 大胆重用新来的年轻人	51
7. 能力型领导也得要虚心	54
8. 用重任狠压“坏响鼓”	56
9. 不要戴着有色眼镜看人	58

第四章 管束部下，两手都要硬

领导要想提高自己的统御力，除了要懂得以情驭人的“温柔之法”外，还要懂得强硬管束。对于一些实在不好管教、不愿受束缚的下属，完全可以“心狠手辣”一点，让他要么离职走人，要么乖乖戴上紧箍咒。

1. 能留则留，不能留则走	62
2. 给关键人物念“紧箍咒”	64
3. 必要时杀鸡给猴看	66
4. 严厉斥责，督促进步	69
5. 斩马谡何必要“挥泪”	71
6. 抓住典型，狠狠地整治	73
7. 谁拖后腿，就砸谁饭碗	76
8. 批评但不能引起抱怨	78
9. 发现问题，需及时解决	80

第五章 拉拢关系，有话好说

要想统御部下变得更容易一些，作为领导者的你，应该留心和他们搞好关系，了解他们的需求、帮助他们解决困难等。只有关系搞好了，你的管理工作才会变得更加现实、更加顺利。

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. 洞悉下属的真正需求 | 84 |
| 2. “雪中送炭”好过“锦上添花” | 87 |
| 3. 当好听众，以俘获人心 | 88 |
| 4. 沟通前要做“热身运动” | 91 |
| 5. 把下属当成“合作者” | 93 |
| 6. 寻觅并利用下属的亮点 | 94 |
| 7. 推功揽过，以成就下属 | 96 |
| 8. 勇于说“这是我的错” | 98 |
| 9. 让下属及时发泄情绪 | 100 |

第六章 进退相宜，控制平衡

领导在管束下属的时候，难免要对他们进行某种控制。那么，如何控制才能尽最大可能地提高自己的统御力，即在控制的时候要讲究什么原则呢？很简单，把握“进退相宜”的原则就可以达到平衡。

- | | |
|----------------------|-----|
| 1. 请尝试着“放手”一次 | 104 |
| 2. 没有把握就别打保票 | 105 |
| 3. 承诺了，就一定要兑现 | 108 |
| 4. 答复要“委婉”“诚恳” | 110 |
| 5. 以牢骚开始，以胜利告终 | 112 |
| 6. 表面求败是为暗中求胜 | 114 |
| 7. 否定建议应讲究方法 | 117 |

第七章 顺毛而摸，不捋虎须

领导要想提高统御力，在管理下属的时候就应该讲究“柔性管理”，尽量不要和下属之间搞情感对立，不要伤害下属的人格和自尊心。另外，还要懂得

依靠人性、人的主观能动性来让员工服从管理。

1. 软绳子捆得住硬柴禾 120
2. 要“询问”，不“质问” 122
3. 给个台阶，你好我也好 124
4. 揭短，等于往伤口撒盐 126
5. 拒绝他人，需讲究策略 128
6. 抛出橄榄枝，打破僵局 130
7. 理智对待与下属的矛盾 132
8. 放下仇视，主动拥抱他 135

第八章 利益驱动，鞭策人心

管人的目标是让员工更好地工作，更多地为企业创造利润。在这个过程中，领导可以使用给予利益的方式来鞭策下属，提高他们工作的积极性、主动性，充分调动他们的潜力，以实现领导目标。

1. 金钱刺激，百试不爽 138
2. 向下属支付更高的报酬 139
3. 除了加薪还有其他高招 142
4. 以利相许，统御英才 143
5. 帮助下属扫除工作障碍 145
6. 给下属意料之外的奖励 147
7. 用不断的晋升激励下属 149
8. 灵活的薪酬激励方式 151
9. 有时不妨变明奖为暗奖 153

第九章 摇旗呐喊，鼓足干劲

在管理工作中，领导要想下属发挥潜力，最大限度地为企业创造价值，除了要给予薪酬方面的奖励刺激之外，在适当的时候，还要为他们摇旗呐喊，帮助下属提高工作的激情和积极性，让他们鼓足干劲。

1. 先“知将”，再“激将” 156



2. 激起下属的自我优越感	158
3. 用“高帽”赶鸭子上架	160
4. 挑起下属的“成就欲”	163
5. 给下属提建议的机会	165
6. 用热情去感染下属	167
7. 记住下属姓名奥妙无穷	169
8. 给下属一个显赫的地位	171
9. 当着客户的面肯定下属	173

第十章 真心恭维，及时赞扬

如果领导发现下属身上有值得肯定的优势或者取得了良好的业绩，就应该及时地给予肯定和赞扬，这种真心的恭维不仅能让下属变得更加自信，而且也能拉近上下级之间的关系，从而让领导的统御力获得提高。

1. 有时领导也须“嘴甜”	176
2. 欣赏认同，赞美的技术	179
3. 发自内心地赞美	181
4. 恭维也要“看菜吃饭”	183
5. 错过时机，称赞就失效	185
6. 关注他，需认同和赞赏	187
7. 利用长处是最大的赞赏	189
8. 赞美之词促使下属努力	191

第十一章 军令如山，有令必行

如何才能提高下属的执行力？方法有很多，但其中有一点是非常重要的，那就是要保证做到军令如山，有令必行。只有这样，领导的权威才能树立起来，统御力才能获得提高，这样才能算是真正的领导。

1. 发布清晰、准确的命令	194
2. 用“共赢”来提高执行	196
3. 命令的方式要因人而异	198
4. 以人性化方式命令下属	201

5. 有令则行，不打折扣 202
6. “有效分配”是高境界 206
7. 执行须分清轻重缓急 208

第十二章 软硬兼施，既打又拉

管理员工，就像对待孩子一样，既不能硬到底，也不能软到底。最好的做法就是软硬兼施，双管齐下，既要宽容激励他们，又要严肃对待他们的错误。领导只有这样打打拉拉，下属才能真正被掌控在手里。

1. 可以宽容，但不能姑息 212
2. 化解矛盾以调动积极性 214
3. 用手去打，用心去抚平 215
4. 给下属设立一个效仿标准 217
5. 给落后下属以“负激励” 219
6. 要打棒子，也要送萝卜 221
7. 对下属不妨故意挑刺 225
8. 批评，贵在有情有度 226

第十三章 活用冲突，平衡争斗

团队内部的矛盾是不可避免的，作为领导者，不仅仅要意识到这一点，而且还要活用这些冲突，以平衡下属之间的明争暗斗。你只有把这种“公司政治”摆平了，工作效率才能有效提高，你的统御力才能得以施展。

1. 化解冲突要先了解冲突 232
2. 远离下属间的是非漩涡 234
3. 适度挑拨，激起良性竞争 237
4. 善于瓦解下属的“帮派” 239
5. 关键时刻要“现真相” 241
6. 化解冲突时要控制情绪 244
7. 刚柔相济，以防冲突失控 246
8. 辞退下属忌“妇人之仁” 248

第十四章 善变脸谱，见微知著

在工作中，很多时候，领导都要通过变换自己的“脸谱”来达到管理的目的。在下属犯错误的时候，在激励下属的时候，在安慰下属的时候，你只有不断地通过变换自己的“脸谱”，才能真正做到见微知著，才能真正提升自己的统御力。

1. “红脸白脸”都要唱好 252
2. 改贬为褒，不作狠角色 254
3. 笼络人心，以好人自居 255
4. 有时需做“好好先生” 258
5. 领导太清高，显得不合群 260
6. 甘居幕后，把机会给别人 263
7. 放低姿态，向下属请教 264

第十五章 圆滑老道，左右逢源

从某种意义上讲，管理下属也是一个人际交往的过程。领导只有经营好和下属之间的人脉关系，才能真正有效地管好他们。既然如此，领导在和下属交往的过程中，也要讲究“圆滑老道”的策略，这样才能左右逢源。

1. 管束部下，讲究内方外圆 268
2. 多体谅下属的困难之处 270
3. 满脸堆笑是管理的妙招 272
4. 少打官腔，少迈官步 275
5. 越是优秀，就越要谦和 276
6. 借吃饭喝茶来体现尊重 278
7. 引导下属找到问题原因 280

第十六章 息事宁人，消除不满

在日常工作中，领导难免会引起下属的一些不满。面对这些不满，你要怀着“息事宁人”的心态来解决。千万不要让这些不满演变成下属的抱怨，否则就会对企业的发展以及你的管理工作造成很大的障碍。



1. 不因一次错误而否定他 284
2. 通过承担责任来消除不满 286
3. 沟通时一定要耐心倾听 289
4. 用制度消解下属的不满 291
5. 切勿把下属当“奴隶” 294
6. 下属也是要“贿赂”的 295
7. 对症下药“反跳槽” 298

第十七章 不必事事亲力亲为

要想统御好下属的工作，领导很多时候也得到场指挥，甚至也要给下属做好榜样，带头去做。但这并不意味着领导就应该事事都亲力亲为，可以交给下属去做的事情，完全可以授权下去。只有这样，领导才有时间和精力指挥若定。

1. 将军不要干士兵的活儿 302
2. 不明情况时切忌瞎指挥 304
3. 重点指导，忌过度管理 306
4. 记住：要信任下属的能力 308
5. 让对方感到“被重视” 310
6. 事事过问是管理大忌 313
7. 给沮丧的下属注入信心 316

第十八章 洞烛其奸，提防败局

领导要相信自己的下属，因为只有相互信任，才会有更好的业绩。但是，这种信任不应该是无条件的、没有任何提防的。作为领导者，应该清晰地意识到下属当中很有可能藏有“奸诈之徒”，要对这些“奸诈之徒”进行提防，以免出现败局。

1. 警惕下属“私欲太盛” 320
2. 对小报告要“冷处理” 322
3. 谨防“公物私用”的人 324
4. 小心“胡摆谱”的下属 326
5. “越级上报”者是威胁 328
6. 心平气和地问出真心话 330



第一章

立威造势，维护权威

权威是领导提升统御力一个必不可少的要素！从这个角度说，要想成为一个卓越的领导者，唯有在平时注重立威造势，才能让下属信服你、听命于你，你的管理工作才能够省时、高效。





1. 城隍爷不跟小鬼称兄弟

恋人常说“距离产生美”，亲戚之间也有远亲近疏的说法，可见人与人之间还是保持一定距离才好。具体到管理工作，对领导来说，与下属保持恰当的距离，实在是大有学问。而且，保持距离无形当中会大大增加领导的威信。

◎ 有距离才会有威严

孔子曾说：“临之以庄，则敬。”大意是说，领导不要与下属过于亲近，要与下属保持适度的距离，给下属一个庄重的面孔，这样就可以获得下属的尊敬。

作为公司领导，与下属称兄道弟，仿佛这么做就是一件好事似的，崇尚“亲情管理”的人都这么说。

的确，作为地位在上的领导，对于一般下属表现出尊重的态度，这是好的。这样做，也往往能受到下属的欢迎。但对任何人都“亲如一家”，这在牵涉利害得失的现实社会是不太可能的。比如，如果公司董事长对一般下属说：“跟我说话不要那么客气，太客气让人很不自在啊。”而下属还很感动地说：“是啊，董事长真是体恤下属！”那么，该公司的工作秩序或许就会失调。

领导与下属保持适度的距离，有许多独到的意义：

(1) 可以避免下属之间的嫉妒和紧张。如果领导与某些下属过于亲密，势必在下属之间引起忌妒、紧张的情绪，人为地制造不安定的因素。

(2) 与下属保持适度的距离，可以减少下属对自己的奉承、送礼、行贿等行为。

(3) 与下属太过亲近，可能让领导对所喜欢的下属的认识失之公正，从而干扰正常的工作。

(4) 与下属保持适度的距离，可以树立并维护领导权威。作为一名领导者，要善于把握与下属之间的远近亲疏，使自己的领导职能得以充分发挥，这一点非常重要。

而现实生活中，个别领导总是想着把下属团结成一家人，这个想法是非常

幼稚的，事实上也是办不到的。退一步说，如果每个下属都与你亲如兄弟，你和下属之间除去兄弟般的关系外，还有一层上下级的关系；当部门利益与上下级利益发生冲突时，你又该如何处理呢？

比如说，你作出了某项决定，要通过某个下属来执行，而恰巧他平常与你关系甚密。如果这个下属是个通情达理的人，为了支持你的工作，暂时放弃个人利益而去执行你的决定，那这自然是最好不过的。倘若他是个不晓事理的人，就会立即找上门来，凭借他与你之间的关系，请求你收回决定，这无疑给你出了一道难题——如果收回决定，你必然会受到他人非议，引起其他下属的不满，工作势必无法开展；若是不收回，就会使你俩的关系恶化，对方也许会说你是个不讲情面的人，从而远离你。

刘邦建立西汉后，为什么要制定诸多礼制？原因就在于，原来跟他揭竿起义的一帮队伍，在南征北战时期是亲兄弟、好哥们儿；如今，“革命”已取得成功，他本人做了皇帝，皇帝要有皇帝的威严，所以必须跟臣子们划清界限，不再跟他们称兄道弟了。

所以说，与下属过于亲近，并不利于领导工作的顺利进行，反而会带来一大堆不易解决的难题。

◎ 怎样的距离最合适

凡事都要有个“度”，领导如果与下属走得太近，必将给工作带来不必要的麻烦，而且自身威信也将大打折扣，甚至完全丧失；而与下属距离拉开太大，让下属心生可望不可即的错觉，敬而远之甚至望而生畏，你神圣得不可接近，那就根本谈不上管理了，因为你对下属无动于衷，下属自然也不会买你的账。

那么，领导要活用威信，究竟要保持怎样的距离最合适呢？其实，与下属的距离有两种：一种是心理距离，即在内心保持这种意识。你所做的一切，密切联系下属也好，与下属打成一片也好，只是为了更好地开展工作，巩固你的领导地位，维护你的领导威信，而不是那种纯粹无私的朋友关系，这两者实在有天壤之别。另一种为实际接触距离，由接触的远近、频率来表现。离得太近，接触太频繁，都是实际接触距离不当。领导与下属相处，绝不能让下属觉得与你交往可以无所顾忌，这是领导树立威信的第一法则。

你可以一直以“与下属打成一片”的形象出现，这样下属可以比较自由地向你反映各种情况，也可以表达工作中的情绪情感。但绝不允许对方没有上



下级观念，也绝不允许下属太过放肆。一定要让下属明白，领导永远是领导，无论领导如何和蔼可亲、多么平易近人，他仅仅只是为了工作需要、为了更方便地开展各项工作，实施各项措施。

领导与下属保持适度距离，既有利于你决策的平稳展开，也在无形中树立了领导威信，让下属真正对你心服口服，以便更好地实施管理，提高工作效率，为“仕途”铺平道路。这是领导前进路上很有效的稳扎稳打的战术之一。

【统御精要】

领导不要和下属过分亲近，要与他们保持一定的距离。与下属关系密切，往往会带来许多麻烦，导致领导工作难以开展，也影响领导的形象。所以，请你记住这句忠告：“城隍爷不跟小鬼称兄弟。”

2. 处处做好下属的楷模

一个领导者，要想以德服人、以德驭人，必须首先获得下属的信赖与认可。这里，最直接的方法就是领导主动去做一些事情，给下属做个楷模和表率，引导下属往好的方面发展。

◎ 什么叫“做下属的楷模”

做好下属的楷模，不仅仅是一句话，更是一种行动、一种意识。对此，东芝公司的董事长土光敏夫给了我们一个非常清晰的诠释：楷模和表率就是在工作需要的时候身先士卒！

东芝公司是世界知名企业。有一次，董事长土光敏夫听业务员反映，公司有一笔生意怎么也做不成，主要是因为买方的领导经常外出，多次登门拜访都扑了空。土光敏夫听了情况后，沉思了一会儿，然后说：“啊！请不要泄气，待我上门试试。”

业务员听到董事长要“御驾亲征”，不觉吃了一惊。一是担心董事长不相信自己的真实反映；二是担心董事长亲自上门推销，万一又碰不上那家企业的