



你能看到多远的过去 ♣ 就能看到多远的未来

# 做领导的学问

成功领导者必修的 10 堂课

刘佳辉◎编著

《ZUO LING DAO  
DE XUE WEN》

用做人的准则做事 用做事的结果看人



外文出版社  
FOREIGN LANGUAGES PRESS



你能看到多远的过去 ♣ 就能看到多远的未来

# 做领导的学问

成功领导者必修的 10 堂课

刘佳辉◎编著

《ZUO LING DAO》  
DE XUE WEN

用做人的准则做事 用做事的结果看人



外文出版社  
FOREIGN LANGUAGES PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

做领导的学问：成功领导者必修的10堂课 / 刘佳辉编著.

—北京：外文出版社，2011

ISBN 978-7-119-06945-6

I. ①做… II. ①刘… III. ①领导方法 IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 077427 号

策 划：郑祥玲

责任编辑：杨春燕 徐英贤

装帧设计：天下书装

印刷监制：冯 浩

## 做领导的学问：成功领导者必修的10堂课

刘佳辉 / 编著

©2011 外文出版社有限责任公司

出版发行：外文出版社有限责任公司

地 址：中国北京西城区百万庄大街24号 邮政编码：100037

网 址：<http://www.flp.com.cn>

电 话：(010) 68320579/68996067 (总编室)

(010) 68995112/52881098 (发行部)

(010) 68327750/68996138 (版权部)

制 版：北京市通州富达印刷厂

印 制：北京市通州富达印刷厂

经 销：新华书店 / 外文书店

开 本：720mm×1000mm 1/16

印 张：14

字 数：180千字

装 别：平

版 次：2011年6月第1版第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-119-06945-6

定 价：29.80元

---

版权所有 侵权必究 如有印装问题本社负责调换 (电话：010-52881098)



# 序

xu

如何才是好的领导？好的领导千千万，唯有一点不变：要想成为好的领导，就必须先会做人。开展领导工作，就必须通过做人和做事来体现。做人、做事、做领导，这三者是辩证统一的，而做人是根本。一个好人不一定做得了好领导，但一个好领导，必定首先是个好人。做人一生一世，做领导只不过一时一地罢了。

孙中山先生说：“要立志做大事，不要立志做大官。”对于有高尚人生追求的人而言，做官只是手段，做事才是目的。在其位就必须谋其政，身居领导岗位，就必须切实负起领导职责。

领导的职责可以概括为：出主意、用人才、作表率。

第一，出主意。领导要做的第一件事情就是出主意，做出决策。思想决定思路，思路决定出路。领导干部一定要有主意。

第二，用人才。人们常说，纵然你浑身都是铁，又能捻几根钉？所以，一定要学会使用人才。有一副对联：“汉高祖仁义用三杰，楚霸王英雄凭一勇。”说的是楚汉相争，刘邦能用张良、韩信、萧何，所以得了天下，做了皇帝。项羽论个人本事、论军事实力，都比刘邦强，但不能用人，所以失败了，落得乌江自刎的结局。

第三，作表率。其身正，不令则行；其身不正，虽令不从。领导者，是一个团队的领袖人物，一言一行都对下属有很大影响，所以，作为领导，要求别人做到的自己首先必须做到，要求别人不做的自己坚决不做。

要想使上述领导职责能够顺利履行，最终成为一名卓越的领导，仅有良好的意愿是不够的，还必须具备三种力量：真理的力量、知识的力量和人格的力量。

怎样才能坚持真理的力量呢？“不唯上，不唯书，只唯实。”领导的一切工作必须从实际出发。

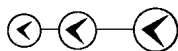
领导没有知识显然是说不过去的，知识贫乏是领导之大忌。知识越渊博越好，越丰富越好，但掌握了知识应该灵活运用，切忌纸上谈兵，教条主义。

人格魅力的力量是无穷的，它是领导威信的核心组成部分。而拥有人格魅力，本身就能说明一个人的出色了。

如何才能真正做个好领导，没有一定之规。本书从领导工作一般要涉及的十个方面，通过介绍古今中外的成功领导案例，有针对性地分别作出简要解析和点评，希望能对身居领导岗位的您有所启示。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。知易行难，道理一说都明白，关键是能够将理论用于指导管理实践。

# 目 录



## 第 1 章 开局——运筹帷幄 让局面尽在自己的掌控之中

少做指示，让下属自己承诺 / 3

巧妙应对下属错误 / 6

勇于承担领导责任 / 11

正确处理别人的意见 / 14

晓之以理，动之以情 / 18

恩威并施，双管齐下 / 22

## 第 2 章 决策——张弛有度 既要坚持原则又要通权达变

领导是最后的决策者 / 27

决策前须集思广益 / 29

把握决策的时机 / 32

评估决策的风险 / 35

决策要抓住问题的关键 / 38

决策最忌思维定势 / 41

### 第3章 | 用人——以心攻心 知人善任才是硬道理

- 选人要有科学的方法 / 47
- 敢于用人不疑 / 50
- 让下属乐于接受新任务 / 53
- 知人还需量才而用 / 56
- 敢于重用年轻人 / 58
- 奖惩分明还需重技巧 / 60
- 留住人才方能科学发展 / 64
- 任人唯亲不可取 / 68

### 第4章 | 社交——左右逢源 成为交往中游刃有余的高手

- 善待平行同事 / 73
- 公平对待下属纷争 / 77
- 学会制造和谐氛围 / 80
- 沟通使领导者如鱼得水 / 84
- 倾听更有助于沟通 / 87
- 亲和力打造凝聚力 / 90

### 第5章 | 说话——巧舌如簧 让精彩的语言为你的事业加分

- 用幽默提升领导魅力 / 97
- 说服下属需注重方法 / 99
- 精彩发言显风范 / 102
- 下达命令必须明确 / 105
- 批评下属需讲究时机 / 108
- 批评下属要有技巧 / 110

## 第6章 | 立威——掌控心理 威严的形象和宽广的胸襟缺一不可

威信是领导制胜法宝 / 115

树立威信需有影响力 / 119

吸引力助长威信 / 122

以身作则，威信自来 / 124

威信的光环有必要打造 / 128

谦虚同样带来威信 / 130

## 第7章 | 用权——胸有成竹 高效领导者要有灵活过人的手段

假力他人，长袖善舞 / 135

为留英才，敢于分权 / 139

动之以情胜过胁之以威 / 143

委托领导，善于授权 / 147

纪律严才能人心齐 / 151

## 第8章 | 激励——以心交心 卓越领导者应精通激励人心的学问

激励机制提高工作效率 / 157

用好并留住核心人才 / 161

危机时刻善于激励 / 166

信任可有效激励人才 / 169

用其所长也是一种激励 / 172

奖赏有术，鼓舞士气 / 175

做领导就是做人 / 177



第9章 做人——随机应变  
成功的领导者需具备多种面孔

知足常乐，不为欲望所奴役 / 183

学会克制和约束自己 / 185

调整心态，提高修养 / 189

本分规矩是做人起码要求 / 193

第10章 做事——深藏不露  
应懂得如何灵活地展现领导才华

不能一味迁就别人 / 197

领导要当好领头雁 / 199

注意审视自己的言行 / 201

高效率使管理更轻松 / 204

养成良好的管理习惯 / 208

善于化压力为动力 / 211

## 开局——运筹帷幄

让局面尽在自己的掌控之中

## 第 ① 章

**新**领导走马上任，大都踌躇满志，想迅速打开工作局面。但对于开局上路，不少领导却感到无所适从。领导者面对新环境，要树立威信，必须加强学习，不断调整和改善自己的知识结构，这样才能适应新岗位的需要，并在实践中将知识转化为实际能力。





## 少做指示，让下属自己承诺

管理是一门具有高度智慧的艺术，是一门极为深奥的科学。当老板的要少发脾气、少做指示，虽然这是很难的。十个老板八个坏脾气，这不仅是因为他有权力发脾气，也因为他的确很操心。但是，身为上司、老板的人要少发脾气，对发脾气要做“火性管理”。事情没到最后关头，不要急于做决定，要放开让大家想出更多的不同意见，这没有坏处。养成大家多动脑筋的习惯，对你是非常有好处的。

### 首先建议老板要少骂人

不是说绝不骂人，因为那是做不到的。一个老板是否有权力发脾气，这并不重要，这是个性问题——没有个性很难当成大老板。想少发脾气怎么办？就要少做指示。这个是很难的，因为很多人都喜欢发布指示。但是这样真的很不好，因为你所知道的虽然很多，却也还是有限的。

东西方古代哲学中都有一句名言：“我是无知的。”孔子一再说自己无知，苏格拉底也说：“我唯一知道的事情就是我一无所知。”我们的头脑都是有局限性的，要不然为什么要借用人家的头脑呢？一个人要发财也很简单，那就是借用别人的资金、借用别人的智慧。

凡是成功的人，都很少说话。老板一说话，所有人就都按照他的话去做；老板不说话，所有的人都说话，老板就有很多的选择性，对自己非常有利。所以，一个经常做指示的人，就限定了自己的下属——他们不太会去动脑筋。一个很有主见、很果断、随时有主意的人，他的下属统统脑袋空空：第一，他想了没有用；第二，他一想就挨骂，不说不挨骂，说的跟老板不一样就挨骂。最后，他不再想也不再说，干脆让出整个舞

台来，让老板一个人唱独角戏。

如果一家公司的人才慢慢地外流，就等于得了经营上的癌症。所以，大老板要给下属充分的表演舞台，而不是自我表现。管理很多时候要无为而治。无为，其实只有你很有能力才可以讲无为，没有能力的人是无能，跟无为无关。

老子最高的智慧是四个字：深藏不露。中国人并不是一下子就能接受深藏不露的观点的，心里认可，但是嘴上还死不承认。有的老板会问，如果讲深藏不露，有能力同没有能力不就一样了？此言差矣，没有能力，谈不上深藏不露，因为没有什么好藏的；有判断力、有选择力、有声望，才有资格深藏不露。

够分量、有能力、有智慧的人，才有资格讲深藏不露。而且中国人讲深藏不露就是要露，是站在不露的立场上来露，这样才不会乱露，才不会露到人家都看笑话。所以，主观上，他一定要胸有成竹。

深藏不露的潜台词是在该露的时候才露，这个注解非常重要。应该露的时候你露不出来，人家就看不起你；不应该露的时候乱露，人家就会看笑话。有很多领导的形象，在下属心目中简直就是个笑话，这是自取其辱，与别人没关系。

#### 提出问题让下属制订方案

领导才能不会是天生的，必须经过后天的学习。一个身居领导岗位的人，如果根本不知道如何做领导，非但做事情会事倍功半，毁了自己，同时也是下属的灾难。

下属对上级的指示最多尽力而为，应付敷衍而已。因为你越要证明老板的指示是对的，自己越累；而你的证明让老板越有信心，什么事情都要加强了，下属就累惨了。

中国人很有特点，对老板的指示很少会全情投入，可是对自己的承诺就会全力以赴。我们要的是下属全力以赴，而不是尽力而为。很多人说，下属已经尽力了，这是不对的，下属尽力只证明他是在敷衍应付，最好是能全力以赴。

所以，领导只是动动嘴皮子发号施令，这不是最明智的行为，下属最多听听而已，不会百分百地相信。很少有人百分之百地按照老板的指示去做的。上有政策，下有对策。做到六七十分就够了，干吗勉强自己啊？这就是大部分人的心态。

聪明的领导应该有这样一个意识：把自己的意见变成下属的意见，让他自己说，他一说，就是在承诺。老板还要进一步问下属：“你说这样，你做得到吗？你未免目标太高了。”

下属一定会说：“不会！我还可以。”

老板会继续说：“你说得这么容易，我们的资源又不够，人员又有限……”

下属会说：“没问题，没问题！”

而既然他承诺了就必须全力以赴。

总而言之，下属自己做出承诺，他就要全力以赴；你说的话，他不过是尽力而为。当老板的要让下属去动脑筋，要将思考成果变成他的承诺。一个老板要是有魄力，大家会尊重他；可是对内他不能有魄力，对内有魄力，他就只是动了自己的脑筋，其他人都不动脑筋。要让下属充分发挥他们的能力，制定出一些他们愿意去做的方案来。



## 巧妙应对下属错误

人非圣贤，谁都难免犯错误。下属犯错是常有的事情，怎么把它处理好，考验的是领导的水平。在下属出现失误或者错误的情况下，作为上级应该如何去处理呢？作为高层管理人员，管理是三分做事，七分做人。一个好的老板，一个有良心、负责任的老板，对下属的错误是不能“放过”的，但是要讲究处理的方式，要有策略。

### 第一，预防为先

一个年轻的下属跟随老板，是把一生最宝贵的青春交给你，当老板的不可以耽误人家。

对于一个年轻下属来说，一个好的老板比老师还重要。所以，老板对下属的任何错误绝对不能放过，否则就是误人子弟。但是要讲究技巧，老板要想办法，让下属不但知道错误，而且会自觉改正，这才是好老板。一个好的、负责任的老板，要预防下属犯错误。

老板要教导下属：做任何事情，事先要有充分准备。

举例而言。一个小孩子第二天要去远足，或者是要到学校上课，到早上他一定会哭，为什么？因为他着急呀。这个东西找不到，那个东西也找不到。你骂他没用，不解决问题。做父母的就要事先告诉他：“今天晚上睡觉之前，想一想明天要做什么，把所有要用的东西摆在一起，因为明天一早起来时间很匆忙，忙中一定会出错。你事先收拾好了，再检查一遍，没有问题了，才可以去睡觉。”第二天一早，小孩子一收拾就走了。

预防下属犯错方法一：事先充分准备

道理讲明白了，还要帮他养成习惯。下属要养成事先充分准备的习惯，不能说到时间下班就走，那是不负责的。下班后要把明天要做的事情整理好，如果明天一上班来不能马上工作，今天就要想办法，这才是负责的人。一下班就走了，第二天一来，什么都找不到，半天已经过去了。很多下属之所以没有效率，就是没有按照古人的智慧去做：今天要为明天做准备，任何事情充分准备还要再检查，有了把握才可以休息，否则不行。

#### 预防下属犯错方法二：要有预测能力

你想知道自己未来的状况吗？谁不想先知先觉呢？

老板对下属完成事情的能力，要事先有所判断，并且对他的未来也要有所判断，帮助他建立自我发展的信心。对于未来怎么发展，如果能有明确的希望与前景，他就会踏踏实实、充满信心地去做。

很多人踏实勤恳，少年老成，就是因为他知道自己的未来是什么，自己要追求的是什么，他要为自己的未来负责。作为一名卓越的领导，你要让自己的下属看到他们的未来，他们就一定会好好做。因为只要他不是自甘堕落，就不会对光明的前景视而不见。一个人可以不在乎任何人，但对自己是不可能不在意的。你把他的未来告诉他，他自然就会约束自己、少犯错误，这就叫做防患于未然。

#### 第二，派人实地检查下属的工作

一个老板在管理自己下属时，如何才能发现下属可能要犯错误呢？

比如说一个下属要代表企业投标，他会带标书和样品。老板一般会问下属：“你那个竞标书准备好了没有？”他一定会说“好了”，结果往往会出现差错。应该说那是老板的责任，因为当局者迷。写文章的人一般都会有这种体会，自己写的文章看好多遍，里面即使有错字也很难都看出来，所以要请另外一个人校对——不是他写的，就容易发现错误。

作为领导，在派甲出去投标前，你可以跟他说：“辛苦，辛苦，过来喝杯茶。”把甲调开后，你再吩咐乙去检查。如果乙检查后告诉你：“标书写错了。”你不要去怪甲，



你可以问他：“标书是你自己写的吗？”他说是自己写的。你可以说：“那你可能太忙了，去检查一下，好像有错误。”面对出错的事实，他还以为你是神呢。这种处理方式，既照顾到了下属的尊严，最重要的是会极大地降低出差错的概率。

也许有人会问：为什么需要让第三者去看，而且还不让对方知道呢？有这么复杂吗？

其一，他自己做的，怎么看都是对的。因为没有一个人存心做错事。换一个人去看，旁观者清。如同下象棋，棋手总是搞不清楚对方的车在哪里，快被吃掉了都不知道。支招的人比下棋的人高明吗？不是。显然，轮到支招的人下棋时他又糊涂了。

其二，不能直接告诉他哪里有错，这是很重要的。你直接讲，就叫撕破脸，中国人是不能撕破脸的。比如你说：“你那个标书写错了，你怎么可以这样？”他会说：“错了就错了，能怎么办呢？”因为他已经没有面子了，他就干脆不要面子了。这么一来，你反而被动了。也就是说，你指出对方一个错误，还一定要让他有面子，他才会接受。

要一个人从心里服你，不是那么简单的，他脑筋很快，随时可以找借口，弄得你毫无办法。所以，你要指出他的错误，一定要借鉴上面的方法，不要怕麻烦。

### 第三，指出下属错误要有策略

如果公司的打字员打错字，你该如何告诉她？你说：“你怎么老打错字呢？”她嘴上讲“不好意思，不好意思”，但是心里会想，你来打打看，看谁错的多。

你可以换一种更容易让她接受的方法：“你听没听到大家都在赞美你会穿衣服啊？但是，人家也在批评你老打错字，我看只错五六个字而已，可是人家讲得很难听啊！”你讲是别人说的，她就很容易接受；你如果是自己的意见，她就会有很大压力，就会抗拒，会反弹。你这样先赞美她，然后再批评她，最后再赞美她，这种模式被称为“三明治法”。这样她就容易接受了——让她有面子，她就会接受。

有人问，如果她不接受怎么办？因为现在的年轻人完全不懂得措辞、策略这些道理。那你还可以这样来说。

你说：“人家说你打错字，讲得很难听啊。”