

前言

经常听到一些公司领导在聊天的时候说：“现在管理公司感觉是拳头打在棉花上，总感觉有力气使不出来。”其实这就是对管理不给力的感慨。现在商场竞争比较激烈，管理是每个领导必修的课程，但是如何管理才能“给力”，这是现阶段领导要深思的一个课题。

老子说：“大象无形，大音希声，大智若愚。”前两句说的是自然现象，是自然万物的运行法则，第三句则落在了我们人的身上，这不但是中华民族的传统美德，更是一个人成熟、睿智的标志，是为人处世的基本尺度。按照这样的说法，做领导的就应当稳重、深沉，这既是现实所需，也遵循了自然法则。

冷静、沉着反映一种境界，一种风度；运筹帷幄、慧眼识金反映一种修为，一种能力；稳中求胜、行有所依反映一种策略，一种智慧；果敢干练、有礼有节反映一种气场，一种洒脱。对于领导者来说，管理体现的是一种智慧。

俗话说：“心不慌，神不乱。”凡事只有稳住内心、不慌乱、不显露出来，才不会给对手可乘之机；慧眼识金、运筹帷幄，才能够未雨绸缪，争取竞争中的主动；稳扎稳打、步步为营、行有所依、以理服人才能够稳操胜券、无往不利；果敢干练、有礼有节才能够凝聚团队的精神，鼓舞团

目 录

第一课 头脑清醒：保持理智思维

思维即财富，智者与愚者的差别，并不是明明白白写在脸上的，而是隐现于他们的思想经营的行为、日常生活及立身处世之间。

人们追求的许多答案其实都是从冷静思索中得来，诸如想法、观点、经验和心态，无不如此。正因为这个原因，深入了解自己的大脑到底如何工作，这是非常重要的一件事。拥有智慧并能始终保持头脑清醒，这样的领导必然会走向成功与卓越，实现其人生价值。

放开胸怀，接受新的或不同的想法	2
善动脑筋去突破思维死角	5
另辟蹊径，才有出路	7
换一种角度思考	11
培养一种务实的工作作风	13
善于从失败中学习	15
正确应对危机	18
巧思能攻克难关	20

第三课 运筹帷幄：做决策中轻灵的舞者

领导在进行决策时，通常采用少数服从多数的方式，但另一方面，优异的想法往往与众人的看法截然不同，有反对的想法是很自然的现象，因为这可能是真正有实力的想法，也因此值得领导者去尝试。如果领导者本身有自信，反对意见正好可当做一次项契机：正因为有人反对，更使这种想法具有意义，而且若是成功，也可以证明自己的能力。

站得高，看得透	60
作重大决策身子需要发热，但头脑不能发热	64
确定未来的行动目标	66
学会与他人分享你的想法	68
切忌“纸上谈兵”妄作决策	72
全面而准确地掌握必需的信息	74
善于研究和分析问题	78
做决策中轻灵的舞者	82



给

目

录

第四课 识人用人：让合适的人干合适的事

用人要成功而有效，这是每个领导者都想做到的。每个员工都有其自身的工作背景和性格特点，而工作的性质往往会影响到个人能力的发挥。某种人员安排，可能会使他胜任原本高于其自身能力的工作，也可能使其仅发挥实际能力的一部分。因此，人员的配置有效率、运用恰当，则事半功倍；运用不当，不仅埋没人才，而且影响整个公司运转的效率。另外，

认真对待牢骚和反对意见	137
正确处理员工之间的矛盾冲突	140
让下属体会到你的人情味	143
从领导艺术的层面展开批评	146

第六课 稳扎稳打：不走弯路便是捷径

“事实胜于雄辩”。回应别人说你“不行”的最好方式，就是用事实证明你“行”。一个人在面对蔑视、诋毁和不理解时，一定要心态平和地检视自己，自视过高或把自己贬得一无是处，都是没有调整好自己心态的表现。

我们要不满足于现状，不断寻找机会提升自我，接受挑战，不畏艰难，不怕失败。不要理会别人的目光，而要靠自身的努力不断突破自己，不断进取。



给力

沉得住气方能干大事	152
持重守静是抑制轻率浮躁的根本	155
心急吃不了热豆腐	158
慌乱只会自乱阵脚	160
盲目只会自讨苦吃	162
肆意炒作不要学	164
最重要的是放眼未来	167
深藏不露，不暴露实力	169
戒骄戒躁，保持良好的心态	170
装憨卖傻，以静制动	172

目
录

第七课 行使权力：让下属口服心服

领导者当然可以借由他在组织中的“法定地位”行使权力。换句话说，他可以利用他的职权依法指挥、命令、支配下属，只要被领导者认识到领导者有“权”要求，并且服从其要求，影响力就产生了。我们特别要注意的是，当我们运用法定权力行使影响力时，应避免让追随者有受到操纵、控制或威胁的感觉，别让他们觉得好像在廉价拍卖自己的灵魂、肉体 and 自尊。最好的方法是学习做一个建设型取向，而非操纵型取向的领导者。这样的领导者才能让下属心服口服。

领导者不能总是当“老好人”	176
制定明确的、切实可行的规则	178
授权让你更轻松	181
不要对完成任务的方法提出要求	184
每一项授权都应当有限制	187
让员工以主人翁的心态对待每一件事	191
集权绝对不是专横跋扈	192
使能干的下属有所畏惧	194
善于控制情绪，顾及下属情感	197
让下属乐于接受你的指令	200

第八课 拒绝拖延：行动才会有结果

成功需要韧性，需要持之以恒。大凡获得成功的领导者，都是多年如

一日，专心致志、坚忍不拔的人。事实上，成功往往就深藏在你无数次失败、将要坚持不住、就要退却的地方。

一个目标明确、胸有成竹、充满自信的人，绝不会浪费时间把计划拿出来与别人反复讨论，除非他遇到了见识比他高得多、能力比他强得多的人。一个成功的领导者不会徘徊在观望中等待，也不会在挫折面前气馁，只要作出了行动的决定，就立刻勇往直前，朝向成功的未来奋力迈进。

行动是一切成功的根本	206
行动使你脱颖而出	208
从现在开始动手	210
保持一种务实精神	212
加快自己行动的步伐	215
真抓实干比能言善辩更重要	217
成功在于有效利用时间	220



给

力

第九课 个性魅力：树立良好的个人形象

个性魅力源于良好的个人品质，这包括积极的心态与良好的品德。有良好的个人品质的人更让人信赖，即使才能稍逊，也比那些才能出众而品质低劣的人更有可能成为领导人物。那些品质低劣的人，或者自私自利，见利忘义，或者毫无原则，胡作非为，只要稍具理智的人，怎么会将希望寄托在他们身上呢？

当然，单靠良好的个人品质还不能成为领导人物，领导者还需要建立起良好的人际关系，主动关怀别人，学会与别人交谈并调动别人的积极性，领导者通过这一过程，将自己的人格魅力焕发出来，对他人产生潜移默化的吸引力和巨大的鼓舞力量，使人们产生这样的信念：跟着他干，没错！



给力

第一课
头脑清醒：保持理智思维

糟糕的是，由于锐步公司为签约名人支付了高额的费用，从而使公司的生产成本急剧增高，管理费用在营业支出中所占的比例比两年前上升了。

危机已经显露出来了，如果此时果断采取措施，还为时不晚。公司内部出现了很多反对的声音，比较集中的有两点：一是更换喜欢说大话却不务实的穆勒；二是顺应市场的需求，开发高价位的运动鞋。遗憾的是，法尔曼对这两点都置之不理。

后来，耐克公司潜心研究多年的可视气囊运动鞋终于问世了，尽管这种鞋定价颇高，但恰恰迎合了人们内心对高品质运动鞋的需求，所以刚一投放市场就迅速火暴起来。相比之下，尽管锐步的产品价位比耐克低好几十美元，却备受冷落。

随后耐克公司已抢占了锐步公司的大部分市场。更令法尔曼痛苦的是，公司一半以上的设计人员和部分销售、开发的经理，因不堪忍受法尔曼的独裁，相继离开了锐步公司，其中还包括曾经深受宠幸的穆勒。

众人拾柴火焰高。作为一名企业领导者，在经营环境错综复杂的当今，竟然不谙智慧之道、集思广益之道，听不进下属的意见，拒绝集体的智慧，注定会走向失败。

其实，在我们身边随时随地总有各种不同的意见，作为领导者，最重要的不是他一定要拿出什么与众不同的看法，而是要从各种建议中筛选出一个正确的。

作为领导者，有主见是应该的，但过分固执和独断就成了刚愎自用。所以说，凡事都有个限度，一旦超过了限度就应了那句老话：“过犹不及，自食苦果。”

1. 只得到掌声的决策不是好决策

在进行集体决策时，我们经常看到只有领导者一个人在那高谈阔论，其阵势一点也不亚于诸葛亮的隆中对，然后就是下面人雷鸣般的掌声。领导者如坠云雾般飘飘然。殊不知，这正是集体决策失败的开始。

艾尔弗雷德·斯隆是长期担任美国通用汽车公司总裁的管理者，他对这一点的理解非常透彻，他把提出不同意见作为决策中一个系统的方法来运用。斯隆主持的决策会议气氛一般都非常热烈，在一次会议中，斯隆发

作决策与可以不作决策这两者之间。我们碰到的问题，大多数并不是“随它去吧，船到桥头自然直”，但也不至于严重到不作新决策便将无可救药的程度。我们的问题通常多是如何改进，而不是如何进行真正的变革和创新。当然，这类问题还是颇值得我们重视的。这就是说，对这类问题，虽不作新决策我们同样能够生存，但有了新决策，情况也许会变得更好，在这种情况下，就需要领导具备很好的判断力。

另外，决策是在若干方案中的选择。中层领导在对决策的实践过程中，通常不是在“是”与“非”之间的选择，而是常常会遇到许多可以互相代替或类别差异不大的决策方案，并且任何一项方案均不一定优于其他方案，甚至在每一项决策的各个环节，也需要多种选择。中层领导在这些各有差别又有些相似的方案面前，就需要拥有很好的判断能力。在许多可行方案中选择较优的方案，这会使经营的成功具有更大的可能性。所以，中层领导若想作出正确的决策，一定要不断提高自身的判断能力。提高自己的判断力可以从下面几个方面入手。

1. 提升从广处探讨问题的能力的方法

先假设自己是上司，然后思考所负责部门的工作方式是否适当，并从相关部门的立场作同样的考虑。此外，还要积极吸收新知识、新信息，帮助自己作出正确判断。

2. 提升长远思考问题的能力的方法

不妨自问：这种工作方法持续一年以后会怎样？接着彻底研究自己企业的中长期经营计划与经营策略的内容及基础，然后再探讨上述的研究内容和该年度的计划之间的关系。

3. 提升深入思考问题能力的方法

发生问题时，一定要追究“为什么会这样”。同时经常思考“这件事的本质究竟是什么”，并且认真研究经营方针的内容和基础。



给力

第一课
头脑清醒：保持理智思维

败不断重演的原因，乃在于人们不从失败中学习，因此也就无法了解真相。因为我们都把失败当成是可耻的事情，都想尽力隐瞒，因此很难从错误中学得教训。当失败发生后，大家关注的是“谁该负责”，而不是弄清事情的真相，这是人性使然，也导致错误发生后，大家都忙于寻找推卸责任的借口。

那么，如何从失败中学习呢？杰克·韦尔奇说过，他曾经历过亏掉几千万美元的投资失败，但他从中学到了教训，并将这个教训公开出来，让大家一同学习。

1. 要塑造容许失败的企业文化

这并不是指企业可以放任失败，而是让员工养成毫不隐瞒的习惯，把自己做错的事情公开出来，并告诉大家从中学到的教训。企业也不要因此而惩罚发生失误的员工。

美国 IBM 公司就曾发生过这样一件事。

一位年轻经理作了一个错误的决策，使 IBM 公司损失了 1000 万美元。当时 IBM 的总裁因此特别召见这位经理，这位经理以为自己要走人了，就把辞职信递上。没想到总裁却说：“你不会是认真的吧？我们才花了 1000 万美元教育你啊！”

1000 万美元的损失的确很大，但一次的失败并非是罪恶，真正的罪恶是不会从失败中学习。也就是说，最重要的是如何从起初的失败中吸取经验，使之成为“有用的失败”，化为公司珍贵的资产，才能替公司在未来创造更多的价值。

2. 建立将失败的信息加以知识化的机制

这个机制能将失败的过程与事后的经验传达给所有的员工，前提是，企业的所有成员都有虚心学习的精神，不嘲笑将失败经验传达出来的员工，更不进行秋后算账。失败的员工不仅要清楚地描述失败原因，而且还要描述当时的情景及决策过程，使这些知识成为知识数据库的一部分。这些资料长期保存下来，能帮助其他员工有效避免再犯同样的错误。

3. 让失败分析成为习惯

有许多企业或组织成立调查委员会之类的部门，专门负责调查造成失

得安全可靠，心理自然会平静下来。

每次突发事件发生时，群众的注意力往往只集中在一两个问题上；或者集中在在个人的财产上，不能顾及全局性的战斗，甚至影响全局性的战斗；或者集中在一些敏感、热点问题上，固执己见，争执不下；或者为了达到某种利益，不达目的不罢休。在这种情况下，对于控制事态是十分不利的。必须采取有效措施，转移群众的注意力。常用的方法有：其一说服诱导，寻找双方利益的交汇点，使群众对组织部门主张产生认同；其二，从群众的角度出发，承认某些可以理解和合理的方面，作出无损于实质的让步或许诺。其三，运用归谬法或引申法，引导群众看到事件失去控制将最终可能出现的不良结果，使大多数人恢复理智，站到组织的立场上。社会性的突发事件，参与者总是想达到一定的目的，因而总是希望同领导机关发生正面接触。要充分掌握参与者的这种心理，通过必要的接触面谈，缓解紧张气愤，控制事态发展，从中发现事件的起因和性质。在接触和交谈中，既要旗帜鲜明、坚持原则，又要表现出解决问题的诚意。申明大义，晓之以理、示之以害，揭露少数别有用心者，教育团结大多数群众。

迅速控制事态要快、稳、准，并保持理智。因为时间发展的不同阶段具有不同的质和量；不同阶段，不同质量问题的解决，其难度和损失是不同的。所以，对突发事件处理得越早越快越好。

2. 确定事件的性质

这是处理危机事件的重要基础和依据。因此，准确地确定事件的性质是处理整个事件的关键性工作，必须下大工夫。首先，决策者要组织有关人员全面地认识事件的各种现象。不论正面还是反面，直接的还是间接的，都要全面掌握，全面认识。其次，在全面掌握和认识事件各种现象的基础上，认真分析和认识各种现象间和现象背后的因果关系。通过这个过程，去伪存真，去粗取精，由此及彼，由表及里，透过各种现象，把握事件的本质。最后，在把握各种联系和关键的基础上，通过认真的比较和筛选，认准制约整个事件的根本矛盾，找到整个事件的“总闸门”，确认事件的性质。找到矛盾产生的核心原因，就可以对症下药了。



给 力

第一课
头脑清醒：
保持理智思维

亥——一个屠户。侯嬴一边故意长时间地跟朱亥谈话，一边注意看信陵君的表情，发现信陵君依旧和颜悦色，非常有耐心地在旁边等着。这时候，魏国的大臣贵族、名人雅士已坐满大堂，全部等着公子来开始酒宴。市集上所有的人都来观看国王的弟弟信陵君亲自为侯嬴执辔赶车，以至于信陵君的随从人员都在暗中骂侯嬴，认为他故意折腾人。好长时间以后，侯嬴见公子始终耐心等待，没有一点不耐烦的样子，才向朱亥告辞，跟信陵君走了。

等到了信陵君家里，信陵君立刻把侯嬴请到上座，并介绍给在座的宾客，宾客见了没有一个不惊讶的。等到上过酒菜之后，信陵君便起身举杯给侯嬴祝寿。侯嬴非常感动，对信陵君说：“今天太辛苦公子了，我年龄已老，还只是个大梁的看门人，却让公子亲自赶车来迎接我，还故意让公子在闹市里等我和朱亥谈话。不过我这么做也是有目的的，那就是想让公子尊敬人才的举动让普通人看得更清楚。这件事情之后，人们只会当我是小人，而越发地认为公子是个礼贤下士尊重人才的明主。”他又说，“我所拜访的屠户朱亥也是个人才，只是他不习惯于表现，别人不知道而已。”

侯嬴果然是老谋深算，他的一番举动一方面可以试探公子能否真正尊重人才，另一方面也为公子尊重人才的行为作了一次宣传，而途中拜访朋友也另有深意，也是为了让信陵君结交人才。后来正是侯嬴与朱亥这两个人在赵国危难之际，帮助信陵君导演了流传千古的一幕好戏——“窃符救赵”，使得信陵君的声誉达到了顶峰。

谦和低调招揽人才最终成就一番事业的，信陵君只是其中一个。为蜀汉三分天下立下汗马功劳的诸葛亮，也是刘备降低姿态，三顾茅庐招揽所得。其实曹操和孙权的用人并不比刘备差，但是三顾茅庐的低姿态行为却让刘备的贤名为天下人传诵，成为那个时代识人才用人才的典范。

身为领导，如果能够放低自己的姿态，把自己置于平等的氛围中，谦卑，礼貌地对待别人，那么，便多了一份收服人心的资本，可能为企业招揽到更多优秀人才，还会使自己赢得尊重。因为人是感情动物，交往中没有人希望看到对方高高在上的姿态，而是希望能感受到对方发自内心的诚

法。他们一方面组织美术设计人员去泰国逛公园，从泰国人的居住、娱乐环境中寻找答案；另一方面与泰国的咨询公司取得联系，组织人员去调查民俗，最终认定蓝色比较为泰国人所喜爱。于是该厂投其所好，把电视机外壳设计为蓝色，后来又不断改进最终定为孔雀蓝，果然赢得了泰国人的深爱，这种电视机在泰国市场上的畅销程度自然不用说了。

不少企业在经营管理中都习惯跟着感觉走，走一步看一步。不少企业在经营中坚信“车到山前必有路”，这些不科学和缺乏战略眼光的经营行为和决策方式，如果不及早引起他们的注意和反思，迟早会为其付出沉重的代价的。

确定未来的行动目标

作为一个合格的企业领导者，应该制定企业的长期发展目标和中短期发展规划。必须要做到长计划、细部署、巧安排，这样才能使企业行有目标、进有方向。制定长远规划是确定一个企业长远的奋斗目标，这个目标可以定得高一些，并且要强而有力、范围宏阔，这样，员工才会有动力和压力，使他们的潜力得以充分地发挥出来。做生意，无“梦”不富，要勇于设想。拿破仑说：“不想当将军的士兵，不是好士兵。”那么，你也可以这样推论：不想做大生意的商人，不是出色的商人。

当然，企业目标也不能定得太高，否则就会脱离实际，员工看不到实现目标的希望就会泄气。最好是将总目标具体化，并分解成阶段性目标，使大家每前进一步，都能体验到成功和胜利的喜悦。

要全面有系统地分析实现具体目标的有利条件和不利因素，存在哪些方面的机会和威胁。然后，依照这些分析，切实制定实现目标的具体方案。尤其是那些产能高、规模大的企业，因为面临的风险较大，更要认真地做好长远规划。

如果是在创办公司的起步阶段，则更应该重视制定长期经营规划和

发展战略。有句话说得好：“只为今天而生者，必迎灭亡的明天。”有了长期的发展计划和目标，才能将现阶段的经营变为一个连贯、长远的企业整体。

制定长期经营规划的方法很多，一般来说，离不开以下几个步骤。

1. 确立经营理念，设立公司目标

这一步的关键是要把经营理念和信条确定下来，而且要具体化，将总目标分解细化，使其成为指导各部分业务工作的方针和努力的方向。

2. 进行科学分析和预测

不管领导者的主观意向如何，公司实际上是为客观环境所包围。如果忽略了对客观环境的分析和预测，长期发展计划则为沙上建塔、空中造楼。

3. 构想经营规划概要

经营规划是根据公司的主观“意向”和所处的客观环境而确定的。为了实现公司的发展目标，必须突破客观环境的限制。为此，必须决定用何种手段和如何实现公司的目标计划体系。这一决定是建立在个别计划与阶段计划基础上的。

4. 设立个别计划

也就是确定各个部门的具体计划。如技术部门的产品研制计划、财务部门的资金计划、生产部门的产值计划等。

5. 设立阶段计划

重要的一点是要意识到：计划的本质在于选择。

6. 编制预算

以预算形式表现出来的经营计划才能交付具体实施。

对于一个领导者来说，“确定未来的行动目标”是第一位的，这是决定事物性质的基本因素。至于怎样确定“行动方案”，那就不必机械地去理解要有“两个以上”的问题。

如果是人才济济的大公司，或许会搞出十个八个方案以供选择和决策，而对初创企业和规模较小的公司来说，则不必拘泥于“行动方案”的多寡，关键是自己分析判断要正确。



给 力

第三课
运筹帷幄：做决策中轻灵的舞者

缺，价格暴涨。亚默尔趁机将先前购进的牛肉和猪肉抛出，在短短几个月里，净赚了900万美元（当时的900万美元比现在1亿美元还多）。一条信息换来了一笔巨大的利润。

亚默尔的成功要素是，时刻注意猎取各种信息和准确应用信息，这是很有远见的。世界上，许多有业绩的决策者都有这一招，如李嘉诚，他就是通过看报来掌握信息的，他手下的信息情报部门有许多文化水平高、经营学问深的人员，他们的工作职责是每天把香港的几十份报纸和美国、英国、日本等的世界几十份主要报纸看完，然后，将每份报纸的重要情报浓缩，再进行分类，对于新奇的消息和有前途的信息作出评价，最后集中送到李嘉诚办公室来。李嘉诚每天首先看阅的就是这些报刊摘选。当他对哪方面情况感兴趣时，即传有关选摘人员把原篇报道送来细看，或与他们共同研究这些信息。这样，使他的业务经营中决策准确，财源广进。

在商业竞争中，对市场信息尤其是市场关键信息把握的速度与准确性，对竞争的成败有着特殊的意义。成功的企业家练就一副火眼金睛，对关键信息的把握往往有出色的表现，他们往往能站在全局的高度，宏观把握，微观处理，决策果断、及时。

善于研究和分析问题

决策理论奠基人西蒙认为，决策是一种选择的过程，它贯穿于动机与结果之间，这一过程既可能是经过思考的理性行为，也可能是条件反射、习惯反应或本能反应等非理性行为。说得通俗一点，决策就是指组织或个人在某一时间点上决定一种选择或行动方案，以期达到既定目标的过程。

美国通用电气公司的巨大成功在于前CEO杰克·韦尔奇用一系列高瞻远瞩的决策把通用公司改造成一个具有强大竞争力的组织。韦尔奇不光是一个成功的职业经理人，更是一个优秀的决策者，正如他言——“CEO本身就是战略规划者”。

面试。一些在大学里考试成绩很高的人，在微软不能通过面试的大有人在。另外，学校导师极力推荐的学生不一定能为微软所接受，导师竭力说“不”的学生也不一定不会被微软拒绝。微软面试的目的在于检验应试者书本之外的能力，一些到微软进行过面试的人说，应试者进入微软，就会觉得过去学过的书本上的知识全用不上。

2. 把握人性，拒绝论资排辈

受资历、名望、资格、现实问题等因素的限制，人才很容易被埋没。在论资排辈这种观念支配下的领导者，只重视人的资历、声望和社会地位，不重视人的实际品行和才能，把徒有虚名的资格和辈分看得很有价值，而把人的实实在在本质看得一文不值。论资排辈的领导者思想带有严重的保守性和封闭性，突出的表现就是瞧不起年轻人，压制后起之秀，排斥无名之辈。

人的个性都有差异，这是因为所处的环境、不同的经历、所受的教育等方面的不同所形成的。具体而言，决定个性的因素包括出身、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望等。领导者应该熟知每一位下属的个性，必须客观了解他们的身世、品德、性格、修养、智慧等情况，并加以深切观察，作出合乎情理的评价，万不可先入为主，臆断论事。

要成为一个有远见的领导者，必须要了解不同的人具有的不同个性和特征，只有了解了人的个性特征，才能够真正做到知人善任、用人所长，才能管理好公司。

下面8条是了解下属的方法：

- ①有德者不看重金钱，不能用利去引诱他，可以让他管理财政；
- ②勇敢者蔑视困难，不能用艰险去强迫他，可以让他处理紧急事情；
- ③睿智者通达礼数、明于事理，不能假装诚信去欺骗他，可以让他负责重要的事情；
- ④愚拙者容易被欺骗，不可从事谈判和判断的工作；
- ⑤不忠者容易动摇，不可让其知道商机；
- ⑥贪图钱财者容易受引诱，不可管理钱财；
- ⑦重情者容易变换观念，不可让其做决策者；

人去处理，能负担得来吗？”或者“像这种敏感度很高，需要保密的事，他会不会泄露出去呢？”领导者通常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待员工时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，一件很平常的事也会变得疑虑丛生了；相反的，以坦诚的态度面对员工，就会发现对方有许多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的差异，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果有信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为缺乏信任的人际关系增添许多光明与和谐的成分。

韩国三星集团领导者李秉哲一直坚持“人才第一”的经营理念。他尊重员工，并创造条件使他们充分发挥才干。“疑人不用，用人不疑”正是李秉哲从创业初期就始终实行并一贯坚持的用人之道。只要是他看好的人才，就大胆提拔重用，并努力扶持，予以充分的信任，使他们信心十足地发挥自己的潜力。

美国惠普公司认为：对人才最重要的是信任和尊重。惠普在这方面是一个包容性很强的公司，它只问你能为公司做什么，而不是强调你从哪里来。在处理问题时只有基本的指导原则，却把具体细节留给基层经理，以便作最合适的判断，因此，公司可以为员工保留发展的空间。惠普是最早实行弹性工作制的企业，允许科技人员在家里为公司工作。

因此，对待要用之人，首先就要依赖，并且要抱着宁可对方辜负我，也不愿怀疑他的诚意，这样才能赢得员工的忠诚。

从根本上讲，信任是领导者对下属品格、能力的充分肯定，让他按照制定的原则自己行事，但这绝不意味着让那些不具备良好品格和突出能力的下属任意妄为，破坏企业形象。信任是一种理解和依赖；放任则是一种散漫和纵容，作为企业领导者应当记住这一点，切忌混淆了两者的关系。虽然信任下属是必需的，但千万不要流于放任。

信任不是放任，信任能把事情做好，放任只会把事情搞砸。作为领导者一定要明白这一点。



给力

为了放手让下属执行的工作，领导者应该采取什么样的方式呢？

1. 切忌不闻不问

让下属执行工作，其基本方针是指导。由于有时会墨守成规或惰性习惯，所以要经常留意下属的工作状态，必要时给予指导。

2. 防止疏漏工作环节

要做到这一点必须严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、要求报告的形式与次数等，要详细地指示下属完成工作的重点与应注意的事项。即使相信他会遵守上司的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的下属出于好意勉强执行，结果却未必会与上司的想法百分之百吻合。因此，希望下属能遵守的指示必须要明确。只要指示能明确地表达就可以相信对方能执行指示。

3. 切忌刻板教条

认真地接受报告情况，以变应变。调查一下完成工作的实际情况，若是工作的状态经常变动，会妨碍下属的工作效率。虽然上司相信下属一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化可能会超出下属的许可权限，与其让下属竭尽全力，不如由上司凭着本身的观察以及部门的报告来判断，以指点迷津。

4. 不要坐失良机

领导者要掌握先机，实行与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题。

经过上述努力，领导者与下属之间既能形成良好的信赖关系，也能使工作顺利完成，这样的放权才可以说是真正地信任下属。

最后，提醒领导者注意以下两点。其一，必须日积月累地努力建立与下属之间的信赖关系。得之不易而失之易，所以要努力维持这种相互信赖的关系。其二，信任部属与放任他们是两回事，管理的工作绝对不可懈怠。

许多领导者常常会将信任与放任混为一谈。一个领导者，即使他再有精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧紧抓住不放而事必躬亲，一定要把部分职权交给下属，让大家共同来承担责任。有的领导者向下属交代