

[道行有没有
■全看你潜得深不深]

领导必修的 8套 潜学问

东方明/编著

Lead 8 kinds of potential
knowledge
of necessary study

它不是理论，难成系统，但无时不在，无处不起作用，有时甚至起决定性的作用。
洞悉其中的奥秘，方入领导学问之门。这是一门领导者床头灯下的必修课。

中国华侨出版社

有的学问不能不学，但用处不大；有的学问学了白学，道行不够。

有的学问干脆不用学。

谁都知道，有一种学问你可以不学，也可以不好好学——如果你不是领导。

或者是一个没有进取心的领导，否则就必须放下身架。

仔细钻研，这就是领导艺术的潜学问。

领导必修的 8套 潜学问

[道行有没有
全看你潜得深不深]

东方明/编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导必修的 8 套潜学问/东方明编著. - 北京:中国华侨出版社,2005.1

ISBN 7-80120-935-4

I. 领… II. 东… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006268 号

领导必修的 8 套潜学问

编 著/东方明

责任编辑/小 凌

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/天功达印刷有限公司

版 次/2005 年 4 月第一版 2005 年 4 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7-80120-935-4/G·435

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院

邮编 100029

■ 一门领导者床头灯下的必修课

再高明的领导者也不可能圆满地解决所有矛盾，更多时候需要的是一种平衡的学问。

在领导工作的各个方面都需要变通，需要应时而动，见“景”生“情”。

精通了个人的包装学问，可以让你的影响力突破岗位局限，树立起你更加“光辉”的个人形象。

领导者识人用人的能力和技巧，是一个组织正常运转的“软件”条件。

懂得藏权之道的人，威力尽用在无声之处，才真正是修炼领导学问的佼佼者。

领导者的性格可以千差万别，领导风格也可以各有特色，但必须在下属面前将岗位赋予你的强大的权力力量展现出来。

领导决策绝非是与否那么简单，它需要领导者既具备深厚的专业知识、洞察秋毫的犀利眼光和勇于决断的果敢素质，又需要有面对复杂的局面进退自如的决策技巧。

说话做到滴水不漏是领导者不能不修的大学问，且要到说话之外去下功夫。

前言



前言

我们都知道学问的重要性，领导者更是如此。有一点不同的是，理论性、知识性的学问对领导者而言自也必不可少，但领导者更需要的是解决现实问题的实用学问，所以领导者研究的学问不同于学者的做学问。

决定领导者发展高度的是他所掌握的潜学问。摆在表面的学问大家都清楚，易于掌握，理论上也不难应用。偏偏是那些未正式挖掘出来，但一直不声不响发挥巨大，有的甚至决定性作用的学问最难掌握，能研究到一个什么层次，全靠个人的悟性和实际应用能力。

我们把对矛盾的平衡学问置于 8 大潜学问之首，因为它无时不在，无处不在。作为领导者每一步的发展正是在矛盾的不断产生和消弥中实现的。同时，再高明的领导者也不可能圆满解决所有矛盾，更多时候需要的是一种平衡的手段。大凡领导艺术的高手，也许是矛盾的平衡学问的高手。

变通的学问对领导者也很重要。一个成熟的、能行自如地驾驭局面的领导者总能做到外圆内方、方圆互用，于是从中找到解决问题的良方。

领导者的个人影响力是潜学问水平高低的最直接的体现。个人影响力有职位高低的因素，有个人魅力和处世风格的因素，更有外在包装的因素。一个领导者如果还不会包装自己，说明他还没有迈进潜学问的大雅之堂。

带好自己手下这帮人是领导者施展领导能力的最佳渠道。领导者能力高低不能不看你所领导的这个单位、这个部门、这个地区业

绩怎样、精神面貌怎样、工作状态怎样，这中间领导者识人用人的御下功夫是个关键。

懂得藏权的领导已经算修成了仙，可以经得起任何风浪。藏权一方面是说合理地、有分寸地使用手中的权力，另一方面是不过于外露，手中有权但较少用权力说话，这样反倒会起到意想不到的作用。

但是权力就是要用来做事的，该使用的时候就要让权力释放其原有的能量。权力代表着责任，只有使权力的效用得到淋漓尽致的发挥，才不辜负这份责任。

对领导而言，决策易，但能做到进退自如的决策则殊为不易。决策不是是与否那样简单，需要综合考虑各种因素，做出艰难的取舍，并在进与退之间找到二者的结合点。

说话能力对领导者而言并非可有可无。这里的说话能力不一定要领导具有滔滔辩才，能说会道固然是个优势，但领导更需要的是滴水不漏的说话学问。你的职位越高、权力越大、你所说的每一句话的份量也自会与众不同，所以在这里，守比攻更能让你稳坐钓鱼台。

这8套潜学问既有前人的总括，也有呈者的心得，它们互为表里，也互为因果。要修炼领导学问的至高境界，必须这八个方面统筹兼顾，不可偏废，并能做到举一反三。

编著者

2005年1月

目 录

第一套

领导者消弥矛盾于无形的平衡学问

不能回避矛盾，因为它无时无刻不在；不能害怕矛盾，因为你退一分它自会进一分；不能激化矛盾，因为这不利于问题的解决和你个人的生存。实际上，作为领导者每一步的发展正是在矛盾的不断产生和消弥中进行的。但是，再高明的领导者也不可能圆满解决所有矛盾。更多时候需要的是一种平衡的学问。大凡有领导艺术的高手，也多是深通矛盾的平衡学问的高手。

像谋略大师一样权衡上下左右	(2)
仔细协调好与上司的关系	(4)
让内部关系一团和气	(5)
别让矛盾生根发芽	(7)
因人而异，循循善诱	(9)
精心编制出最佳组合	(12)
尽可能与反对者找到共同点	(15)
主动倾听对方的意见	(16)
为彼此留点空间	(18)
牢记化敌为友之道	(20)
变反对为支持的四种方法	(23)
唱完“白脸”再唱“黑脸”	(25)

第二套

领导者方圆互用的变通学问

变，是这个时代唯一不变的主题。一个不会变通的领导注定要碰壁，而且往往得头破血流。在领导工作的各个方面都需要变通，需要应时而动、见“景”生“情”。这里的变也是有规律可循、有捷径可走的，那就是要掌握好方圆互用的学问。方是做人的根基、圆是做事的途径，两者相生相克。将之应用于领导方法则成为变通有术的不二法门。

- 善于随机应变 (28)
- 尽量避免发生正面冲突 (30)
- 编织自己的关系网 (31)
- 动脑筋让上下关系良性化 (32)
- 好态度能得到好回报 (34)
- 绝对不能混淆责任界限 (37)
- 要能把握“到位感” (39)
- 互相搭台，才能共同起跳 (40)
- 用竞争代替放弃 (42)
- 利他才能利己 (44)
- 赢得双方亲密关系的诀窍 (45)
- 冤家宜解不宜结 (48)
- 善于与中间派“牵手” (50)
- 不即不离最舒服 (54)
- 以其人之道还治其人之身 (56)
- 要敢于说“不” (58)
- 把明白装在心中 (60)
- 能容人处且容人 (63)

第三套

领导者提升个人影响力的包装学问

领导者的个人影响力对领导者本人极其重要，它关系到领导者说话的份量，更关系到其职业的发展空间。影响力与职位大小有关系，但精通了个人的包装学问，可以让你的影响力有一个质的飞跃，在一个有限制的岗位上，发挥出突破局限的、尽量的能量，树立起“光辉”的个人形象。



目 录

做到一呼百应的要诀	(68)
提高影响力的四个关键技能	(72)
敢于自己承担责任	(74)
不可丢掉“坚忍”与“自信”这两把利剑	(77)
敬业精神是成功的资本	(79)
咬紧牙关，全面提升自我	(82)
既可自己创新，也让别人为自己创新	(84)
千万别让“常规”束缚手脚	(88)
不要被压力压弯了腰	(91)
必须学会推功揽过	(92)
不要自夸，也不要质问	(96)
做对方的知心人	(98)
你够朋友，别人才够朋友	(100)
小人物能起大作用	(103)
不要总是端着架子	(107)
善用手中的权力处理问题	(108)
巧妙地发挥自己的特长	(109)
不要顾上不顾下	(111)
树立自己的威严一面	(113)
学会自我推销	(115)

第四套

领导者识人用人的御下学问

一个组织具有健全的结构和完善的管理机制并不等于万事大吉，这只是它得以正常运转的“硬件”条件，必不可少的软件条件是领导者识人用人的能力和技巧，正因其“软”，我们称之为潜学问，这套学问阐明了如何让部下能为我所用，您为我所用并用得其道的道理。

准确认识下属的能力	(122)
如何辨识人才	(124)
准确认识自己的助手	(126)
知事择人，因事择人	(128)
培养自己的左右手	(129)
掌握用人契机	(131)
做怪才的伯乐	(133)
17种不可重用的人	(135)
御人的原则与技巧	(138)
御好七种类型的人	(140)
套住你的下属	(143)
打一巴掌揉三揉	(144)
要恩威并重	(146)
要学会杀一儆百	(147)
该出手时就出手	(149)
害群之马绝对不能留	(150)
用好异性相吸的原理	(152)
要严惩贪小便宜的人	(153)

第五套

领导者无声处显威力的藏权学问

一登上某个领导岗位，座位还没坐稳，就迫不及待地逞露权力，显示威仪。更有的人靠着后台硬，加上自我感觉良好，更是权显权外都要伸手抓一把。实践证明，这样的人大多昙花一现，不能长久，只有懂得藏权之道的人，表面上谦恭礼上，威力却尽量在无声之处，这才真正是修炼领导学问的佼佼者。



目 录

维护上司的尊严	(156)
绝不要恃才傲上	(157)
要守住“谦虚”两字	(159)
学会让人替你解说	(161)
能屈也能伸	(163)
承诺不要随便下	(165)
冷静而理智的面对一切	(166)
不要让命令贬值	(170)
避免与上级权力重叠	(172)
不该管的事让别人管去	(175)
支配好手中的权力	(177)
应对好自己的部属	(181)
明白做到先放后收	(183)
简单的事让别人去做	(185)
给部属一条出路	(186)
不要被权力束缚	(188)
多在“巧”字上下功夫	(190)

第六套

领导者释放权力能量的强权学问

作为领导，就必须具有领导力。无论多么高明的手段和技巧，必须建立在权力自身能量的基础之上，因此，利用所处的领导岗位先天的权力资源，是天经地义、也是不可或缺的。领导者的性格可以千差万别，领导风格也可以各有特色，但必须在下属面前将岗位赋予你的强大的权力力量展现出来，才能成为一个合格乃至优秀的领导者。

权力大责任更大	(194)
显示自己的气魄	(195)
不对部属纵容姑息	(197)
发挥权力的影响力	(199)
不妨用权势压一压	(201)
不能迁就大多数	(202)
不要随便下令	(204)
要令出如山	(207)
训诫部属要注意的六点	(209)
别让属下抓住把柄	(211)
让权不能随便	(213)
要敢于说“不”	(214)
在关键时刻露一手	(216)
表现自己的领袖气质	(218)
不要滥用权力	(223)
权力要适可而止	(225)

第七套

领导者进退自如的决策学问

决策是领导者的必修课，是体现其领导水平的重要标杆。决策绝非是与否那么简单，它需要领导者既具备深厚的专业知识、洞察秋毫的犀利眼光和勇于决断的果敢品质，又需要面对纷繁复杂的局面进退自如的决策技巧，这一技巧在相关权威的理论中不会稍有涉及，必须在对人情的体察中去获得。



目 录

拿出自己做判断的本领	(228)
犹豫只能误己，果断才可成事	(230)
必须让决策原则科学化	(234)
正确决断三法	(238)
化险为夷是本事	(242)
管理者应具备哪些决策素质	(244)
给人以重任	(246)
挖人要舍得付出	(247)
留下有德之才	(250)
激励处于低潮状态的人	(251)
让下属在同一擂台上较量	(253)
提拔后起之秀	(254)
用人之长，优化配置	(255)
永远都投信任票	(256)
激发“尖兵”的积极性	(259)
及时培养关键人才，就会没有后患	(262)
撇开自己的偏见	(265)
该重奖的一定重奖	(266)
要舍得花血本	(268)
给个大梁让他挑	(271)

第八套

领导者滴水不漏的说话学问

一般人说话可以兴之所至、脱口而出。领导者不同，多少双眼睛盯着他的一举一动，更有多少人侧耳倾听地说出的一字一句。处在领导的岗位上，似乎说话不再是表达个人意愿、感受的工具，他必须衡量自己的每一句话所造成的影响、可能领导的后果。有多少领导业绩好，能力强却倒在说话不同、不到位上。所以说说话做到滴水不漏是领导者不能不修的大学问，并且要在说话之外去下功夫。

尽可能把话说得巧妙	(274)
避免无聊空谈	(276)
说话艺术化能解决难问题	(278)
多点幽默，多点婉约	(280)
不做无聊的讽刺	(284)
赢在成功沟通的跑道上	(286)
把沟通当作一门艺术去学习	(288)
要善于倾听不同的声音	(292)
与人交谈三要素	(294)
付出一点感情，注意一些小事	(297)
批评要讲究方法	(300)
夸奖是一种非常有效的激励方式	(303)
要不失时机地赞美和微笑	(305)
不要只说给人听	(307)

领导必修的 8套潜学问

■ 第一套

领导者消弥矛盾于 无形的平衡学问

不能回避矛盾，因为它无时无刻不在；不能害怕矛盾，因为你退一分它自会进一分；不能激化矛盾，因为这不利于问题的解决和你个人的生存。实际上，作为领导者每一步的发展正是在矛盾的不断产生和消弥中进行的。但是，再高明的领导者也不可能圆满解决所有矛盾。更多时候需要的是一种平衡的学问。大凡有领导艺术的高手，也多是深通矛盾的平衡学问的高手。

领导

► 像谋略大师一样权衡上下左右

上下左右一盘棋，这盘棋必须统筹兼顾，理顺上下左右的关系，才能做到攻防兼备。在这里，领导者的协调能力显得尤其重要。

管理者的协调能力，主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力。工作中管理者需要同各种各样的人打交道，而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。管理者能否与他们友好相处，互相配合，协调一致，使上下级相互沟通，同级相互信任，劲往一处使，直接关系到领导工作的成败。新经理需要花很多的时间和精力来处理各种复杂的人际关系。

管理者如何妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系？我们认为，主要是把握好四个环节。

(1) 尊重

每一个人都有被别人尊重的欲望，尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现，包括尊重别人的人格、言论、举止等等。尊重是相互的，只有尊重人，别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有相互尊重，才能打消对方的疑虑，博得对方的信任。工作中，无论是和上级、同级还是下级接触，都必须尽力尊重对方，这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

管理者尊重上级，获得上级的信任和理解，避免和上级产生“心理屏障”，有效地协调上下级关系，是上级愿意积极帮助和支持下属工作的重要前提。尊重上级，首先表现在“服从”上，对于上级交办的工作要不折不扣地完成；对于上级提出的意见，即使你认为有所不妥，也应该用适当的方式说明，不能阳奉阴违；自己所做的决策的工作要尽量向上级汇报，让上级知道，不能处处“架空”上级。要让上级感到，在大政方针上，下属和其保持一致。既站在微观位置，考虑本职工作，又站在宏观位置，替领导出点子，想办法。



尊重同级表现在相互配合，相互信任。在工作上分清职责，掌握分寸，不争权夺利，不相互推诿责任；相互配合，不相互无原则指责，甚至相互拆台；严以律己，宽以待人，多看别人的长处，少看短处。对自己多看短处，少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要认真听取、采纳；对下级所取得的成绩要及时肯定；尊重下级的劳动，对下级的工作要给予支持。

(2) 了解

所谓了解，就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处，并在工作中，扬其所长，避其所短。这是使对方避免感到“为难”，并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

(3) 给予

在工作中，按对方最希望的方式，给予对方所希望获得的支持、帮助、信任……是很重要的。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务；同级最希望互相之间建立起一种携手并进的融洽关系，在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争；而下级最希望获得的是上级的“信任”，在困难时刻的有力支持，受到挫折时的热情鼓励，以及取得成绩后的及时奖励。

(4) 索取

任何管理者，也不可能单枪匹马去开拓新局面。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时，不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非分要求，要了解上级能够提供什么，愿意提供什么，切忌强人所难；在与同级要求配合时，要看这种配合是否给同级带来麻烦，是否是同级力所能及的；要求下级完成任务时，要弄清下级可能遇到哪些困难，单凭他的力量是否能顺利完成。

因此，管理者的协调能力不是一件等闲之事，而是一件事关全局的大事。