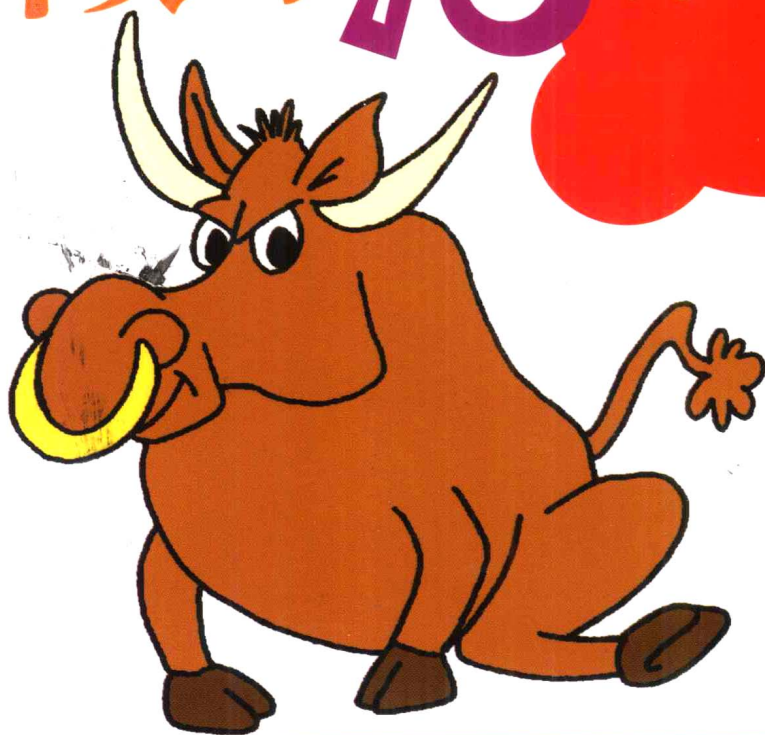


Niushi Lingdao

Yaozuo De 78 Jianshi

牛势领导 要做的78件事

李典泰◎编著



牛势领导，就是气场大、威信足、品行高，修养过人，能识才用人、轻松管事，带领一个团队干成一番大事业的强势领导人。牛势领导的工作就是利用超凡的领导才能，调动一切资源，顺利完成既定目标。

领导变牛势 前途没问题



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

牛势领导要做的 78 件事/李典泰编著. —北京: 中国长安出版社,
2009.3

ISBN 978 - 7 - 80175 - 973 - 3

I. 牛… II. 李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 036818 号

牛势领导要做的 78 件事

李典泰 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 16 开

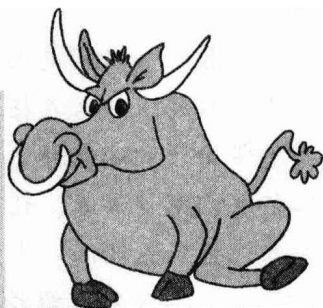
印张: 16

字数: 260 千字

版本: 2009 年 4 月第 1 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 80175 - 973 - 3

定价: 36.00 元



前言

做一个牛势领导

所谓牛势领导，就是气场大、威信足、品行高、修养好，能识人用人、管人管事，带领一个团队干成一番事业的优秀领导人。牛势领导身上有一种感染下属、号令下属和激励下属的精神力量，他们是一个团队的领袖，是一个组织的灵魂。

诸葛亮上任之初，就显示出“牛势领导”的范儿，面对曹操十万大军压境依然气定神闲、运筹帷幄，先火烧博望，后火烧新野，只用数千兵马就两次击败了不可一世的曹军。接连的两场胜仗让桀骜不驯的“老板嫡系”关羽、张飞都对这个新领导佩服得五体投地，真心赞叹道：“孔明真英杰也！”

玄武门之变后，李世民没有杀掉力劝太子李建成除掉自己的魏征，反而重用敢于直言的他替自己干得罪人的除旧革新之事。李世民这种“有容乃大，用人不记仇”的牛势做法，不仅赢得了魏征的忠心，更为自己开创“贞观之治”的伟大业绩打下了基础。

伟大领袖毛泽东，每走一步棋，就能高瞻远瞩地看到第二步、第三步甚至更远。抗战胜利后，毛泽东想到了城市工作的问题；三大战役还没开打，他就开始筹划新中国的蓝图，提出国家体制、政治制度和经济形态等问题；七届二中全会时，他又进一步对工作重心转移、经济政策以及干部作风等问题进行周详地考虑。建国伊始的各项工作



之所以能从容不迫、有条不紊地进行，全在于毛泽东将一系列方案提前准备到位。

牛势领导做的是关乎组织生存与发展的大事，他们的“杀手锏”是用人有道、知人善任和管人得法，谈笑间将下属管得心服口服，将团队带出生机勃勃的气势。在领导德行方面，牛势领导勤政廉洁、宽容待人、关爱部属，让下属死心塌地地跟着他们走，同时吸引更多优秀的人才加盟团队；在才学方面，牛势领导学识渊博、能力出众、为人大气，不仅能正确指引下属前进的方向，还能带出一批精兵强将，保证组织的可持续发展和基业长青。

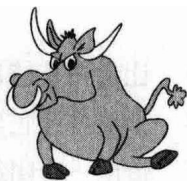
无论是国家、政府、组织、军队、企业或学校，都需要一个牛势领导掌舵全局。牛势领导的工作就是利用超凡卓越的领导才能，调动一切资源，顺利完成组织的既定目标。会用人、善管人、做大事，做好这三件事，你就是一个牛气冲天的领导。

本书着重从如何成为一个牛势领导出发，综合古今中外的领导智慧，结合笔者多年管理学研究及领导实践心得，总结出领导者在正己、做事、用人和管人等方面的经验和技巧。本书既有经典的理论观点，更有即学即用的实战经验；既有教科书般的领导法则，更有一线管理的真实案例；既有流行的西方管理思想，更有中国特色的王道智慧，集知识性与实用性于一身，通俗易懂，可读性强。

无论您是行政机关、事业单位的领导，还是大型国企、各类私企的老总，或是有志于成为一名优秀领导者的普通人，本书绝对值得您细细品读一番。如您在随手翻阅后，能得到点滴启迪和感悟，即是笔者最大的心愿。

李典泰 于北京

2009年3月



Niu Shi Ling Dao Yao Zuo De 78 Jian Shi

目录

第一章 做好自己——牛势领导怎样要求自己

牛势领导要做的第 1 件事 让胸怀更宽广一些 / 3

牛势领导要做的第 2 件事 正人必先正己 / 6

牛势领导要做的第 3 件事 先做好人，再做好官 / 8

牛势领导要做的第 4 件事 尊重下属，平等相处 / 11

牛势领导要做的第 5 件事 要比下属看得远 / 13

牛势领导要做的第 6 件事 走一步须看三步 / 16

牛势领导要做的第 7 件事 带头冲在最前面 / 19

牛势领导要做的第 8 件事 当好下属的保护神 / 21

牛势领导要做的第 9 件事 用心关爱下属 / 23

牛势领导要做的第 10 件事 善于推功揽过 / 26

牛势领导要做的第 11 件事 学习，学习，再学习 / 29

牛势领导要做的第 12 件事 读懂“无字之书” / 32

牛势领导要做的第 13 件事 做一个有才的领导 / 34

牛势领导要做的第 14 件事 干出成绩才是硬道理 / 37

牛势领导要做的第 15 件事 犯了错误要认账 / 39

牛势领导要做的第 16 件事 从善如流才能少犯错 / 42

- 牛势领导要做的第 17 件事 让上司支持自己 / 45
- 牛势领导要做的第 18 件事 不要太锋芒毕露 / 49
- 牛势领导要做的第 19 件事 带出一个团结的班子 / 52
- 牛势领导要做的第 20 件事 宽容对待班子成员 / 55
- 牛势领导要做的第 21 件事 努力提高自身威望 / 58
- 牛势领导要做的第 22 件事 修炼出“王者之气” / 62

第二章 做该做的事——牛势领导应该做什么

- 牛势领导要做的第 23 件事 会识人，善用人 / 67
- 牛势领导要做的第 24 件事 牢牢把持住权力 / 71
- 牛势领导要做的第 25 件事 掌控各个“山头” / 74
- 牛势领导要做的第 26 件事 拍板时斩钉截铁 / 76
- 牛势领导要做的第 27 件事 抓大权，放小权 / 78
- 牛势领导要做的第 28 件事 像放风筝那样去授权 / 81
- 牛势领导要做的第 29 件事 不可盲从于民意 / 84
- 牛势领导要做的第 30 件事 干事找准好思路 / 86
- 牛势领导要做的第 31 件事 工作会“牵牛鼻子” / 90
- 牛势领导要做的第 32 件事 舍小事，干大事 / 92
- 牛势领导要做的第 33 件事 事必躬亲不可取 / 94
- 牛势领导要做的第 34 件事 工作千万别越位 / 97
- 牛势领导要做的第 35 件事 管理好自己的时间 / 100
- 牛势领导要做的第 36 件事 领导者也是苦行者 / 103
- 牛势领导要做的第 37 件事 甩手掌柜当不得 / 106
- 牛势领导要做的第 38 件事 用制度去管人管事 / 108

- 牛势领导要做的第 39 件事 激励团队的士气 / 112
- 牛势领导要做的第 40 件事 做团队的领头羊 / 115

第三章 用对人——牛势领导如何用人

- 牛势领导要做的第 41 件事 用人之力，成己之业 / 119
- 牛势领导要做的第 42 件事 用才之前先识才 / 122
- 牛势领导要做的第 43 件事 向古人学习识人智慧 / 125
- 牛势领导要做的第 44 件事 要有爱才之心 / 134
- 牛势领导要做的第 45 件事 不拘一格用人才 / 136

- 牛势领导要做的第 46 件事 善用人才的长处 / 141
- 牛势领导要做的第 47 件事 只求能人，不求完人 / 143
- 牛势领导要做的第 48 件事 用合适的人做合适的事 / 145
- 牛势领导要做的第 49 件事 人才搭配要合理 / 148
- 牛势领导要做的第 50 件事 用人就得信任人 / 150

- 牛势领导要做的第 51 件事 信任但不放任 / 153
- 牛势领导要做的第 52 件事 用优厚的待遇留人 / 156
- 牛势领导要做的第 53 件事 舍得小财得大利 / 159
- 牛势领导要做的第 54 件事 情感更能留住人 / 162
- 牛势领导要做的第 55 件事 宁用愚人，不用小人 / 164
- 牛势领导要做的第 56 件事 辨别忠奸最关键 / 166

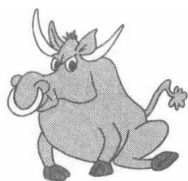
第四章 管好人——牛势领导轻松管人

- 牛势领导要做的第 57 件事 一碗水要端平 / 171
- 牛势领导要做的第 58 件事 与下属等距离相处 / 174
- 牛势领导要做的第 59 件事 不跟“小鬼”称兄弟 / 176
- 牛势领导要做的第 60 件事 管人不能心太软 / 178
- 牛势领导要做的第 61 件事 将温情融入管理中 / 181

- 牛势领导要做的第 62 件事 管理要做到刚柔相济 / 184
- 牛势领导要做的第 63 件事 与下属要有良好的沟通 / 186
- 牛势领导要做的第 64 件事 会说还得会倾听 / 190
- 牛势领导要做的第 65 件事 不怕下属发牢骚 / 193
- 牛势领导要做的第 66 件事 巧妙赞赏你的下属 / 196

- 牛势领导要做的第 67 件事 牢牢记住下属的名字 / 200
- 牛势领导要做的第 68 件事 该忍耐时还得忍 / 202
- 牛势领导要做的第 69 件事 遇事先“冷处理” / 205
- 牛势领导要做的第 70 件事 能够摆平一切麻烦事 / 207
- 牛势领导要做的第 71 件事 批评要讲方法 / 210
- 牛势领导要做的第 72 件事 用好赏罚这两手 / 219

- 牛势领导要做的第 73 件事 有功必赏，有过必罚 / 222
- 牛势领导要做的第 74 件事 赏罚有方，能赏会罚 / 225
- 牛势领导要做的第 75 件事 管好中层干部 / 227
- 牛势领导要做的第 76 件事 尊重基层员工 / 230
- 牛势领导要做的第 77 件事 管好一些特别的人 / 234
- 牛势领导要做的第 78 件事 对新人多一些关心 / 242



Niu Shi Ling Dao Yao Zuo De 78 Jian Shi

第一章

做好自己

牛势领导怎样要求自己

“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，一个团队的领导应该是这个团队的灵魂式人物。一个优秀的团队往往有一个牛势的领导者；只有牛势的领导者，才能带出一支牛哄哄的团队。

打铁还需本身硬，要想成为一个牛势的领导，就得先努力做一个高尚、睿智、干练和大气的人。



牛势领导 要做的第1件事

让胸怀更宽广一些

谚语说：“量大福大。”一个宽厚容人、海纳百川的领导者能使天下英豪归服，群策群力，干好事业。

古今中外的牛势领导者都有一个共同的特点，就是为人大度、胸襟开阔，能容纳有个性的下属，能宽容下属的缺点，能宽恕下属的错误甚至能饶恕伤害过自己的人。在中国历史上，这类事例不胜枚举。

唐代名臣魏征做太子李建成的属官时，曾多次劝李建成杀掉李世民。在玄武门之变后，李世民不计前嫌，非但没有杀他，反而非常倚重魏征，给了他很高的官位，而魏征也尽职尽责，君臣一心成就了唐初的贞观盛世。

晋文公重耳在逃亡时曾被手下头须偷走财物，登上王位后，重耳不但赦免了头须的罪责，还封他做了官。

在楚庄王的庆功宴上，将领唐狡趁黑灯之际摸了庄王爱妾许姬的小手，头盔上的羽缨被许姬揪了下来，留下了把柄。楚庄王得知此事后，命令不要点灯，让众将全部绝缨痛饮。七年之后，楚庄王攻打郑国，知恩图报的唐狡独率几百人为先锋，一路过关斩将，后续大军竟未遇一个阻兵，直取郑国都城荥阳，使楚庄王声威大震。

心胸狭窄的领导者，因为不能容言、容事和容人，往往身败名裂、国破家亡。西周末年，周厉王政令严酷，只要听到谁说自己的坏话就杀谁。虽然怨言暂时平息下来，但三年后，忍无可忍的老百姓还



是发起暴动，推翻了周厉王的残暴统治。

另一个典型的例子是水浒中的王伦。他是梁山泊的第一位寨主，按说对于众多好汉的加盟应该求之不得，可惜他心胸狭窄，生怕保不住寨主的位子，坚决反对晁盖等一帮英雄好汉上山加入他们的队伍，结果身首异处，被后人所不齿。

不要以为做一个牛势的领导者，就得我行我素、排斥异己，恰恰相反，牛势领导应该具有宽广的胸怀，容纳和团结各种力量，赏识下属、激励人才、包容异己、群策群力，一起共谋事业。谚语常说：“量大福大。”以宽大的胸怀做人做官，往往是后福无边。

中国历史上不乏明君贤臣，春秋早期齐国的齐桓公就是一个很好的领导者。他不计管仲射杀之嫌，以虚怀若谷的博大胸襟接纳管仲辅佐自己，成就了“九合诸侯，一匡天下”的霸业。

齐襄公死时，他的长子纠在鲁国，次子小白在莒国，两人听到齐襄公死于国乱，都想抢先回国继承王位。莒国距离齐国路途比较近，小白很有利，公子纠的师傅管仲于是带领几十名精兵强将骑着快马先回齐国，想为公子纠抢得皇位。半路上，他们与公子小白的大队人马狭路相逢，管仲寡不敌众佯装后退，之后实施冷箭，射在了小白胸前的衣扣上。小白怕管仲射第二箭，急中生智咬破了舌尖，口吐鲜血，倒下诈死。

管仲自以为大功告成，回去对公子纠说：“次子小白已死，齐国王位非您莫属了。”公子纠于是放慢了回家的步伐。谁知道很快传来小白已经继承王位的消息，公子纠一行赶紧逃回鲁国。齐桓公小白继位后，非常痛恨公子纠和他的师傅管仲，找机会让鲁国将公子纠和管仲押送回齐国。

齐桓公气得咬牙切齿，恨不得对管仲“食其肉、剥其皮”。宰相鲍叔牙力劝齐桓公，说管仲有经天济世之才，是安邦定国之良相，还说“您要治理齐国，我可胜任；若想称霸诸侯，非管仲不可。”齐桓公想了很久，听取了鲍叔牙的建议，重用杀己“仇人”管仲为宰相，并对其信任有加，国



家大事均由管仲处理。经过几年的光景，齐国在管仲的治理下，实现了从乱到治、从穷到富、从弱到强的富国之路，一个强大的齐国在中原悄然崛起，成为“春秋五霸”中第一个称霸的国家。

美国心理学家威斯尔特认为：一个人如果能在思想不紧张的状态下工作，就能发挥他应有的能力。欲使下属进入这样一种精神状态，领导者必须大度地为下属创造一个宽松的环境。

怎样才算胸怀宽广？一是“容异”，善纳别人的不同意见，善待与自己意见不合的人；二是“容过”，对待犯错误的下属绝不能“一棒子打死”；三是“容嫌”，就是对那些与自己曾有过节的人不报复、不打击，宽容大度地对待他们。

领导者只有胸怀宽广，才能招来人才归服。无数事实例已证明，领导者胸怀宽广与否，直接决定了其威信的高低，乃至事业的成败。



牛势领导 要做的第2件事

正人必先正己

领导者只有带好头、树好样，才能赢得下属的信任与追随，这是任何法定权力都无法比拟的一种强大的影响力和号召力。

美国西点军校因为培养出麦克阿瑟、艾森豪威尔、巴顿、格兰特而被誉为将军和总统的摇篮，成为全球最著名的军事院校。除此之外，西点军校还“不务正业”，培养出了先后在世界500强企业中任职的一千多位董事长、两千多位副董事长和五千多位总经理。

与哈佛、沃顿、麻省理工、斯坦福、耶鲁这些全球知名商学院相比，西点军校没有开设财务管理、市场营销等专业工商学科，却为何比这些学校牛呢？这主要是因为西点培养出来的学生具有强大的领导力，这就是它能产生那么多将军与总统的原因。这些学生的领导力又来自哪里呢？这主要得益于西点军校对于领导力的与众不同的观念。

不少人看来，只要当上了官，特别是当了一把手，自己说的话就成文件了，就自然而然具有了不可撼动的领导力。但西点军校对领导力的界定却不是这样的。他们认为：领导力不是法定权力，而是一个过程，在这个过程中，领导者的行为、能力、品位、风格必须影响追随者的需求、价值、追求、渴望，这样才能在下级面前塑造形象、树立威信，产生强烈的凝聚力和感召力，从而激发出部属的敬佩感、信赖感和服从感，领导者像磁石一样吸引着部下，成为他们学习的榜样、仿效的楷模和崇拜的对象。这是任何法定权力都无法比拟的一种强大的影响力和号召力。



巴顿，作为美军历史上最善战的装甲部队指挥官，他如此能打仗的原因成了很多人研究的问题。巴顿传记作家埃德加道出了其中的奥秘，他说：“巴顿作为统帅人物，其最大的特点是以他本人的尚武精神去激励部下。他用自己的个性成功地影响了整个部队。尽管部属们有时恨他，但仍然能够仿效他的言行，像他那样思索和战斗。”

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”，《论语》中的这句话也是对领导力的一种注解。意思是，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从执行；如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规章，部下也不会遵从执行。

正人先正己，这是自古以来为政、为将、为教者的准则及其号召力之所在。因为领导者的一言一行，时时处处都处于下属的关心之中，领导者只有时时刻刻、事事处处为下属带好头、树好样，做到严于律己，率先垂范，这样才有威信，才能赢得下属的信任，这是做一个牛势领导最起码的前提。

玛丽·凯也许是当今世界上最牛的女企业家，她非常重视领导者在员工中的榜样作用。她说：“一个部门的负责人，其行为受到整个工作部门员工的关注。人们往往模仿经理的工作习惯和修养，而不管其工作习惯和修养的好坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回办公室，打起私人电话来没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。不过，员工们也会模仿一个经理的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进包里带回家，坚持当天的事当天做完。尽管我从未要求过我的助手和秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也常提着包回家。作为一个经理，重任在肩，职位越高，就越应重视给人留下好的印象。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在做任何事情时都务必要考虑到这一点。以身作则的好处是，过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。”

正人先正己，做事先做人，管理之道正是如此，职权只能使下属服权而不服人，口服而心不服，产生的威信极其脆弱。所谓上行下效，领导者无论职务多高、权力多大、资历多深，都应该要求别人做到的自己先做到，坚决不做要求别人不做的，这样才能树立起威望，增强执行力，提高管理效率。



牛势领导 要做的第3件事

先做好人，再做好官

做官先做人。领导者应该时时、事事、处处恪守为政以德这个最朴素的真理，这样才能得民心、聚人才、成事业！

吴起是战国时代著名的军事家，他所著的《吴子兵法》与孙武的《孙子兵法》并称于世，被合称为《孙吴兵法》。一次，吴起和魏武侯共乘一舟沿河而下。途中，武侯指着岸边的景色，自豪地对吴起说：“你看，眼前这道天险，千军难破，真是魏国之宝也。”陪着武侯出游的一群大臣谄媚地接着说道：“这就是晋国当时强大的原因。如果再很好地修整一下，我们的霸业也就快成功了。”

吴起听后却反驳说：“非也！君主的话真是太危险了！国之宝物，并非山河之险，为政者能行仁德才是国家之宝藏。昔日三苗氏居住的地方东边有鄱阳湖，西边有洞庭水，峻山在北面，衡山在南面，但因不施仁政，不久便被大禹消灭了；夏桀的国家，左面靠着天门山，右面靠着天溪山，庐山和峰山是其背后的屏障，虽有地形险要之利，但因倒行逆施，终遭殷汤王的驱逐；还有殷纣的国家，左有太行山，右有漳水和滏水，前对黄河，后靠高山，虽处于险要之地，却因实行暴政，最终被周武王所取代。可见国之宝，并非地形之利，而在于为政者的品德。如果君王不修品德、不行仁



政，那么今日所见的两岸风光不久就要成为敌国的景致了。”

作为军事家的吴起，能说出这番高屋建瓴的话，着实不易。他深知德行对于领导者成就大业的重要性，这说明他不是一个只会行军打仗的武夫，而是一位有着深邃眼光的政治家。

《菜根谭》中有句至理名言：“德为事业之基。”一个想成就事业的领导，如果心中不存仁德，就无法发展事业。更通俗的说法是，一个人缺吃缺穿缺钱缺什么都可以，惟独不能缺德。领导者的品德就那么重要吗？答案是肯定的。因为品德是无形的号召力、无言的说服力。具有较高道德水准的领导会深受部下的信赖和佩服，他们无须严令申诫，常常能事半功倍地干好事业。

对于领导之术，中国古代有两种理论，一是王道，一是霸道。王道者先正其身，再以仁德感化对手；而霸道者则以权力征服对手，使之屈服。这是两种完全相反的领导艺术。如果说在等级森严的古代，霸道还有一定的合理性，那么，在民主进程一天天加快的今天，想依靠武力来维持自己的权威，已经是行不通的了。

“正心、修身、齐家、治国、平天下”，这是几千年来无数中国人追求的人生理想，这句话的出处是《大学》，原文是这样的：“欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心……心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

这段话的大意是：要使美德彰明于天下的人，要先治理好自己的国家；要治理好国家的人，要先整顿好自己的家；要整顿好家的人，要先进行自我修养；要进行自我修养的人，要先端正自己的思想……思想端正了，然后自我修养完善；自我修养完善了，然后家庭整顿有序；家庭整顿好了，然后国家安定繁荣；国家安定繁荣了，然后天下平定。

正心、修身、齐家、治国、平天下，这之间是有逻辑性的，“齐家、治国、平天下”都是以修身做前提。正心就是端正品行，自身的道德水平高了，所作所为必然被众人所仿效，这样首先会影响一个家庭，一个家族之内的人见贤思齐，这就是齐家。国是由一个一个的家