

领导高手

洋
玲

厚黑术

出类拔萃的领导艺术
无与伦比的高超智慧
决胜千里的大家风范
出奇制胜的权术谋略



秦世一金路
编著

西藏人民出版社



序 文

我有一个感觉，在接触过的许多企业管理者中，工作能力出类拔萃，所培养的部属也很优秀的情形并不多。

一般说来，身为领导者的管理人员，大都对部属感到不满，因为部属对于指示或命令都是勉强去完成，而缺乏由下往上推展的积极性。对于此点，身为领导者必须进一步考虑，对部属来说，是否因公司或工作缺乏吸引力而欲振乏力呢？

至于要如何提高部属的工作士气？如何考虑教育，又该采取何种内容的教育？以何种方法来实施呢？首先，领导必须确认自己的想法，并做自我检讨。

有人说：“企业是人为的。”因此对公司今后的发展方向，营业部门应有的方针，工作的推展情形，身为领导者都应该有明确的观念。这些事情对部属是非常重要的，领导者应该注意是否能将之毫无疑问地传达给部属。

另外，关于自我检讨，领导者必须考虑到上下的沟通及如何对待部属的问题。

谈到上下的沟通，首先必须注意领导者是否诚心地

把自己的想法传达给部属，相信只要多花点时间，就能使部属了解领导者的看法。不仅要能“以心传心”而已，同时，要利用谈话技巧将自己的想法传达给部属。其次，也要了解部属的想法和观点，否则将得不到良好的沟通。

对于如何对待部属的问题，最好是以“同志”待之，而不要将他当成部属。因为，一般的领导者总是希望部属手腕要比自己强，能了解自己的心意，并依照自己的想法行动。为了要培养这种部属，必须将其视为“志同道合”的同志，也就是要使彼此的行动一致，必须借着意志的结合，而非由强制的命令所产生的。

因此，如果领导者真正希望部属成长，便要信任他的想法与工作能力，逐渐把工作委任给他，这样才能训练部属成为“左右手”，这才是一个领导者应有的风范。

总之，想要带动别人，要先懂得带动自己。因此，领导者首先要了解自己想做什么，从自己的立场开始行动，并了解部属的想法，训练部属成为自己的分身，这样在工作的推进上将可以形成无比的力量。从今以后，领导者部属站在自己的想法和立场行事的倾向将愈来愈强。

前 言

由于个人意识的抬头，以及社会的多元化，每个人的想法及价值观都不相同。因此，进行工作时，人人都有不同的意见，如何群策群力地完成，就看领导者怎样施展统御术了。然而，大部份的领导者，都在为如何使部下同心协力而大伤脑筋。

其实二千五百年前的孙子兵法，就已经教导后人一针见血的解决方法，那就是著名的“吴越同舟”之计。

吴国人与越国人的感情素来不和。有一天，吴国人与越国人共乘一艘船，仍然是从一上船就相互仇视。这时突然起了一阵狂风，整艘船被吹得东摇西晃的。在这种情况下，他们也顾不得素来的嫌隙，同舟共济因而转危为安。

人只要遭遇强敌，危机意识自然产生。当一个人的心中产生了危机感，自然会尽全力扭转危势。此外，一个人受到危机感侵袭时，所有的表面功夫都会一扫而空，表现出赤裸裸的人性。因此，一个人面对危机的时候，就是人性最原始的表露，以及潜力发挥的时候。

当孙子正为了如何建立一支强健的军队而苦思时，正巧听说了“吴越同舟”的故事，不由恍然大悟，原来

“危机感”正是解决问题的关键；若缺乏危机感，亦即失去了需求；再怎么教育属下，也收不到预期的效果。只有在面临危机的时候，人才会认真思索如何突破危机；这时候的学习欲望最旺盛，也最具教育效果。

桑得山酒厂在威士忌酒非常赚钱的时候，佐治董事长感觉到员工因生意兴隆而摆出盛气凌人的架势，这对企业而言是很大的危机；因此要求员工改变作风以挽救潜伏着危机的公司。

自古以来，凡是优秀的领导者在面临危机时，往往都是回归到人的本性，才发现统御部下的起点。如何成为领导高手，即是收集各种实际范例，说明做为一个现代的领导者，如何才能掌握统御部下的技巧。

今后的社会趋势，变化愈来愈激烈，企业随时随地都会面临危机。因此，身为一个现代的领导者，必须熟悉领导者的原则，在面临危机时，才能带领部属安然度过。本书告诉读者如何在险境中求生存的领导统御术，可说是非常符合现代企业人的读物。

目 录

序 文	(1)
前 言	(3)
第一章 领导人际学	(1)
第一节 一个人无法完成工作	(1)
一 多层次交往	(1)
二 了解部属	(6)
三 示范效应	(12)
第二节 培育人才	(18)
一 培育部属为人才	(18)
二 培养新人	(23)

三	磨练手腕	(28)
第二章	智力与权术	(34)
第一节	情报的磨练法	(34)
一	情报是经营的资源	(34)
二	情报运用法	(40)
三	情报管理	(43)
第二节	解决问题的想法	(50)
一	对问题的思考步骤	(50)
二	提出问题的顺序	(54)
三	决策与行动	(58)
第三节	运筹帷幄	(64)
一	智商与能力	(64)
二	掌握工作要领	(68)
三	学会计划性	(73)
第三章	行动步骤	(78)
第一节	抛砖引玉	(78)
一	沟通感情	(78)
二	培养自发性	(84)
第二节	援助与指导	(89)
一	能力开发	(90)

二	排除障碍	(93)
第三节	人事评价	(98)
一	评价艺术	(98)
二	评价方式	(103)
第四节	领导与企业的关系	(108)
一	领导职责	(108)
二	参与意识	(113)
第五节	自我创造	(123)
一	健康心理	(123)
二	自我投资	(133)
三	自我发展	(138)
第四章	逆境策略	(144)
第一节	逆境意识	(144)
一	危机意识是推动企业发展的动力	(144)
二	辛劳才能获得真正的快乐	(145)
三	逆境奋斗	(146)
四	肯定矛盾 开创新局	(147)
五	危机感与奋斗精神	(148)
第二节	克服逆境	(149)
一	真枪实弹的锻炼	(149)
二	精神与物质成正比	(150)



- 三 热力催化剂 (150)
- 四 全心投入 不辞辛苦 (153)
- 五 在逆境中锻炼部属 (154)

第五章 致胜决策 (156)

第一节 冒险与契机 (156)

- 一 对抗危机 突飞猛进 (156)
- 二 作出致胜的决策 (157)
- 三 要发展就要冒险 (158)

第二节 伯乐精神 (159)

- 一 开发潜力 (159)
- 二 优秀领导能让部属成为千里马 (160)
- 三 突破困境需要突发奇想 (160)
- 四 危机感是公司进步的动力 (161)

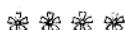
第三节 强将手下无弱兵 (162)

- 一 提高士气才能在危机中求生存 (162)
- 二 成功是辛勤努力的结果 (163)
- 三 强将手下无弱兵 (164)

第六章 建立组织体系 (166)

第一节 组织凝聚力 (166)

- 一 组织的基础在于“健、毅、信” (166)



二	具有超越他人的斗志	(168)
三	迈向巅峰的十项守则	(168)
四	手腕、见识、信条	(169)
第二节	领导者的素质和能力	(170)
一	领导权随着时代而变迁	(170)
二	讲求创意	(171)
三	领导者要带动士气	(172)
四	振奋员工	(172)
五	摆正个体与群体关系	(174)
六	充分发挥个人的能力	(174)
第三节	领导者的任务	(175)
一	以信任启发团体的力量	(175)
二	使部属燃起不易熄灭的工作热忱	(176)
三	做个有创意的领导者	(177)
四	智慧无穷	(178)
五	充分授权	(178)
六	担负指导任务	(179)
第七章	统治有方	(180)
第一节	马上功夫	(180)
一	驾御技巧	(180)
二	主见是金	(181)

三	事要亲躬	(182)
四	知人善任	(183)
五	惩恶意坚	(184)
六	率先示范	(185)
第二节	大将风范	(185)
一	让部属充满期望	(185)
二	判断准确	(187)
三	意明示坚	(188)
四	身先士卒	(189)
五	公正谦和	(190)

第八章 带动工作

第一节	业绩至上	(192)
一	重要的任务	(192)
二	现在的业绩如何	(194)
三	能否长久地维持业绩	(194)
四	“冲劲”与“智慧”的差别	(195)
五	不断增进能力	(196)
六	随机应变	(197)
第二节	领导风格	(199)
一	做个成功而有效的领导者	(199)
二	轻重缓急抓核心	(200)

三	回应各方期待的二种作法	(202)
四	营造信念氛围	(202)
五	由生活理念中产生经营理念	(203)
六	个人风格与公司的风格	(204)
七	并非所有的环境都能改变	(205)
八	如何适应环境	(206)
第九章	危机对策	(208)
第一节	以德服人	(208)
一	忽视人性的作法是不会成功的	(208)
二	以人性为诉求	(209)
三	高压政策不足取	(210)
四	苛责员工是错棋	(211)
五	洞察人性	(212)
六	体恤民情	(213)
七	站在对方的立场着想	(214)
第二节	振奋士气	(215)
一	能振奋士气就能开拓康庄大道	(215)
二	要求员工尽力的良方	(216)
三	掌握正确方向	(217)
四	打动人心的要诀	(218)
五	洞悉部属的心思	(219)



第十章 意识改革 (220)

第一节 注重信誉 (220)

一 领导者率先表现诚意 (220)

二 毅然决然的态度 (221)

三 赢得部属信赖 (222)

四 以身作则 (223)

五 信守承诺 (224)

六 从第一线做起 (224)

第二节 严于律己 爱心待人 (225)

一 站在部属的立场 (225)

二 尊重人性才能得到真心的合作 (226)

三 “爱的经营” (226)

四 以爱心对待他人 (228)

五 贯彻平等主义 (228)

六 实践尊重人性 (229)

七 率先端正言行 (230)

第十一章 建立互信的人际关系 (232)

一 得道多助 失道寡助 (232)

二 赢得他人的信任 (233)

三 以诚实求回应 (234)

四 明察秋毫 (234)

五	恢宏的气度	(236)
六	不信任他人将演变成恶性循环	(237)
七	用人不疑 疑人不用	(238)
八	洞察人性心理	(239)
九	言出必行	(240)

第十二章 实现自我

一	将部属的期待具体化	(241)
二	设定目标	(242)
三	宏伟的展望换激情	(244)
四	重视部属的欲求	(245)
五	以业绩定报酬	(246)
六	自我欲求及安全欲求	(247)
七	决策协商	(248)
八	赋予动机	(249)
九	顺乎民意	(250)
十	改善缺点、提升能力	(250)

第十三章 创造性的领导方式

一	打破“不求有功、但求无过”的消极想法	(252)
---	--------------------------	-------

二	启发创造性	(253)
三	训练生活化	(254)
四	发挥野雁精神	(255)
五	秀才型人才可贵	(256)
六	打破既存的思考界限	(256)
七	创造性的思考	(257)
八	发挥创造力	(258)
九	发挥创造力的诀窍	(259)

第十四章 捷足先登 (261)

一	在竞争的社会中求生存	(261)
二	让第一线的人员充分发挥能力	(262)
三	顺势而为	(262)
四	善用年轻人的特质	(263)
五	在营业活动中锻炼新员工	(264)
六	掌握变化 预先反应	(266)
七	运用情报	(267)
八	激发员工活力	(267)
九	让第一线的工作者发挥创意	(268)
十	打破身份阶级制度	(268)
十一	培育创造型员工	(270)

第十五章 正确的观念	(272)
一 好选手未必就是好教练	(272)
二 表里需如一	(274)
三 君子言义不言利	(275)
四 适用于现代的商业法则	(275)
五 树立永恒理念	(276)
六 唯利是图眼光浅	(277)
七 杜绝短暂成效	(278)
八 白手起家的经验	(280)
九 发掘他人的长处	(280)
第十六章 有志者事竟成	(282)
一 敢于指正缺失	(282)
二 爱人敬业	(283)
三 有志者事竟成	(284)
四 发掘人性的善良面	(285)
五 发挥潜力的最佳良机	(285)
六 品德力量无穷	(286)
七 不同的领导方式	(287)
八 权威的领导方式	(288)
九 善加运用“亲和力”	(289)
十 以民主的方式发挥效用	(290)

十一 培养体谅别人的心情	(291)
--------------------	-------

第十七章 豁达的人生观

一 困境的正面意义	(292)
二 困境就是转机	(293)
三 畏惧困境就无法产生灵感	(294)
四 豁达的人生	(295)
五 “人生观”重于“天资”	(296)
六 事物有长处短处	(297)
七 由失败中记取教训	(298)
八 留意正面效应	(299)