

SANWU LINGDAO

一忌知方面不知圆：领导者不能当好好先生，既然职责赋予你相应的权力，就应该利用权力维护原则，而反过来讲，你只有守住原则的底线，才能更好地运用权力，树立起正面的领导形象。

领导二忌

二忌用人而不知人：领导者要会用人，局面越大，需要的人越多，用人的重要性就越突出。

会用人的领导好比一位奕棋的高手，摆弄好几个重要的棋子则满盘皆活。用人的学问很深奥，抓住了知人这个关键点等于抓住了用人之道的七寸。

[领导者避开雷区走向 通途的制胜要诀]

三忌布局而不能控局：领导者需要维持的局面不管是大还是小，都首先要有布局的头脑——对资源要统筹规划，对各种问题和矛盾要了然于胸等等，还要以恰当的手段和技巧控制局面。掌控有力而得当，局面的发展走向才能始终在自己设计的轨道之内。

中国华侨出版社

方军◎编著

领导三忌

【领导者避开雷区走向
通途的制胜要诀】

方军◎编著

领导者必须反思的N个领导要点

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导三忌/方军编著. —北京: 中国华侨出版社,
2006. 9

ISBN 7 - 80222 - 184 - 6

I. 领… II. 方… III. 领导学—通俗读物
IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 110039 号

领导三忌

编 著/方 军

责任编辑/李 健

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/北京东方圣雅印刷有限公司

版 次/2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 184 - 6/G · 163

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

E - mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

前 言

在竞争激烈、变化万千的当今社会，领导随时随地都会面临各种问题。能否有效地驾驭复杂的局面，取决于领导的自身素质。

领导不能犯错误，在实际工作中，错误的代价是高昂的，一次错误就葬送你长期努力的成果，甚至使你的大好前程毁于一旦。

在才干、品行差别不大的前提下，同为领导，为何业绩、成就会有那么大的差别？比较之下你就可以发现领导有三忌：

一忌知方而不知圆。作为领导，在方与圆的运用上要灵活。在管理工作中，既要胸中有方，有自己的底线，同时也不能为自己的原则所束缚。领导要该方则方，该圆则圆，进则能攻，退则能守，一切要以把工作做好作为最终的目标。

二忌用人而不知人。用人可以说是领导主要的职责之一。但用人是一门很深奥的学问，并非每个领导都能得其精髓。用人用的好，得其所助，工作能够顺利展开；用的不好，被其所累，直接影响领导事业的成败。用人的关键是知人，领导必须明白知人才能善任的道理，要有一套属于自己的知人之法，从看、听、辨、验等各个角度去识人，找到适合自己的“千里马”。

三忌布局而不能控局。杰出的领导总是布局高手与控局能手的完美结合。领导要有见微知著、洞察时局的能力，无论对自己还是对下属都要有强而有力的控制力。在下属面前有威信，他们才能心甘情愿地服从指挥，为你所用。

在你感叹“领导不好当”的同时，请仔细地看一看是否正因此三忌而陷入困局？如果正是如此，希望本书能对你有所帮助。





领导

三忌

录

LING DAO SAN JI

1



(5)

風不台能透脚窺的与自野眼,人圖与式,一

通且, 晏回, 據孰和委然自表号醉

一昨, 王不單人眼, 王不單非至一本雅

第且, 據孰的个在少露下, 王張同委

並等, 同共製設下, 保大失天要只野, 據

其孰的里在下其力

LING DAO SAN JI

目录

一忌 知方而不知圆:

既要坚持原则又要通权达变

领导者不能当好好先生,既然职责赋予你相应的权力,就至少要利用权力维护原则,而反过来讲,你只有守住原则的底线,才能更好地运用权力,树立起正面的领导形象。但是,以强硬的态度坚守原则与灵活变通地处理问题的手段并不矛盾。现实总是复杂多变的,应该刚柔相济,通权达变,以方与圆的两手解决问题,维持局面。



领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LING DAOSANJI

2

一、方己圆人,别把自己的原则强加给下属

(2)



领导者自然要讲原则。但是,有些原则不一定非要丁是丁、卯是卯不可,在一些问题上,下属也许与你的原则背道而驰,但只要无关大局,不妨碍共同的事业,你就不妨灵活对待。

- 1.金无足赤,身为领导不可要求过高 (2)
- 2.有时不妨做“好好先生” (4)
- 3.“无为而治”胜过“事必躬亲” (7)
- 4.赏,能重则重;罚,当轻则轻 (9)
- 5.求同存异,莫过分追求一唱百和 (11)
- 6.不妨为人情而违背规则 (13)
- 7.宽容是领导者必须具备的胸怀 (16)
- 8.领导之公还需顾全下属之私 (20)
- 9.放下架子,主动沟通 (22)

二、方内圆外,以灵活的语言艺术解决问题

(26)



方,是一种沉稳、刚强的形状,可惜太过棱角分明,欠缺几分机敏和灵活,而圆则正好相反。在与人交往中,作为领导,你的心中必然有方,才能有自己的底线。而在此基础上,你又必须披上圆的外衣。唯其如此,你才能成为有所作为的领导。

- 1.赞扬,领导者无须吝啬的奖赏 (26)
- 2.批评的目的不是发泄 (29)
- 3.责骂以让人感动为最高境界 (33)
- 4.对你自己的领导不能正面强攻 (36)

- 5.个别谈话,领导者必须重视的沟通方式 (39)
- 6.说服下属也不是一件很容易的事 (42)
- 7.艺术性地为领导补漏洞 (45)
- 8.能做才可以说,不做口头许愿家 (47)
- 9.避实就虚,不动声色地解决难题 (50)
- 10.一定要会“以彼之道,还施彼身”的功夫 (53)
- 11.不会幽默就不是成功的领导者 (57)

三、守方求圆,做事要讲究方法的运用 (62)

一般人做事,常被自己的原则所束缚,但是,一个身为领导的人绝不可如此。在一些特殊的条件迫使下,你要达到某种目的,可能必须暂时违背你的原则。这并不是两难的选择,只要是通往罗马的大道,走其中哪一条不是都一样吗?



- 1.给员工一个明确的目标 (62)
- 2.榜样的力量是无穷的 (64)
- 3.一定要千方百计留人才 (67)
- 4.让下属感受到自己的期望值 (71)
- 5.把你的目光从过程转向结果 (72)
- 6.及时化解员工的不满情绪 (74)
- 7.教育下属同样要注重方法的运用 (77)
- 8.领导要给下属留余地 (79)
- 9.杀鸡儆猴有时更见成效 (80)





四、能方能圆,方方圆圆就是你

(82)

立世之本,乃一方一圆。方不可守,圆不可攻,要想能守能攻,就要有既可为方,又可为圆的本事。生存在这个世界上的生物,都是既在改变环境,又在改变自己。冥冥中自有真理,能方能圆就是居于领导之位的生存法则,从之则昌,逆之则亡。



- 1.微笑是领导御下的利器 (82)
- 2.人性化的管理使你更得人缘 (84)
- 3.做领导切不可“偏向” (86)
- 4.要有在下属面前认错勇气 (87)
- 5.善于帮下属解决工作中的难题 (90)
- 6.不要把眼光只盯在“人和”上 (91)
- 7.既会唱“红脸”也会唱“黑脸” (93)
- 8.对幕后英雄加以关注 (95)
- 9.善于利用沉默的力量 (97)
- 10.在批评的同时巧妙树威 (98)
- 11.偶尔装装糊涂更利于管理 (100)
- 12.有时退一步更显得英明 (102)
- 13.对下属的宽容要有一定的“度” (104)
- 14.在处理冲突中体现你的领导艺术 (106)

领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LINGDAO SANJI

二忌 用人而不知人： 要明白知人才能善任的道理

领导者要会用人,局面越大,需要的人越多,用人的重要性就越突出。会用人的领导好比一位弈棋的高手,摆弄好几个重要的棋子则满盘皆活。用人的学问很深奥,抓住了知人这个关键点,等于抓住了用人之道的七寸。知人才能善任,不知人导致的用人不当,不仅会搅乱领导者苦心经营的局面,甚至会危及领导者自身,自古至今,这样的教训都是深刻的。

一、知人靠眼,用“火眼金睛”辨贤愚

(112)

《西游记》中赴西天取经的四师徒,唐三藏肉眼不识妖魔,沙和尚毫无主见,猪八戒更是浑人一个。师徒四人最终能修成正果,全凭孙悟空用一双火眼金睛看破端倪,遇仙拜仙,遇妖除妖。身为领导,你也必须练就对人一目了然的本事。没有慧眼,想把人看得清清楚楚、明明白白、真真切切,无异于痴人说梦。



1. 练就一双识人的“火眼金睛” (112)
2. 用自己的眼光去看人 (114)
3. 对真正的人才青睐有加 (116)
4. 看人不能“凭风向” (118)
5. 领导者要有看穿是非的慧眼 (120)
6. 看清下属的“长处”与“短处” (123)
7. 切忌以貌取人 (125)





- 8.一眼看穿谁是“小人” (127)
- 9.看人可以“貌相” (129)
- 10.从座位上来看人 (134)

领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LINGDAO SANJI

二、知人靠耳,观其人也听其言 (137)

用耳朵了解人,是欲成大事的领导必须修炼的本事。俗话说得好:“会说不如会听。”你是领导,但终究是个凡人,仅凭双眼所见得出的结论未必正确。想做到正确知人,会听是会看的重要补充。纵观古今中外身居领导岗位的名人,无不是善于以听识人的高手。



- 1.掌握提问的技巧 (137)
- 2.在谈话中了解他人 (139)
- 3.在闲谈中寻觅所需之才 (140)
- 4.留心下属的“口头语” (141)
- 5.要提防“口是心非”的小人 (143)
- 6.切忌以传闻为依据 (145)
- 7.给下属一个讲话的机会 (148)

三、知人靠心,眼明耳聪皆不如心亮 (150)

人是最会伪装自己的动物,甚至能用伪装骗过自己。所以,人们常说:“想了解一个人,实在太难了!”但是,身为领导,你必须用人,因此首先必须知人,这就要求你多长几个心眼,多花一点心思,多费几分心力。做到这个程度,你就已经是一位高明的领导者了。



1. 对不同人的性格模式要深析 (150)
2. 从细微处来鉴别真正的人才 (158)
3. 在选人标准上要灵活把握 (164)
4. 切忌被人的表象所迷惑 (168)
5. 以偏概全要不得 (171)
6. 培养出丰富的相人经验 (174)
7. 对可用之才要大胆使用 (177)

四、知人靠验,辨才须待“七年”之期 (180)

古人有诗云:“试玉要烧三日满,辨才须待七年期。”这说的就是一个“验”字。人都不是生而知之者,在知人方面未必不会失误。为了避免知人不明产生的危害,你必须对要任用的人进行试用,先用一些小事对其加以考察。是骡子是马,拉出来遛遛,也就能了然于胸了。



1. 找到一条科学有效的选人方法 (180)
2. 在比较中找到你需要的人 (182)
3. 真才假才考考便知 (185)
4. 要敢于用重任考验人才 (188)
5. 时间是最公正的裁判 (191)





领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LINGDAOSANJI

三忌 布局而不能控局： 让局面尽在自己的掌控之内

领导者需要维持的局面不管是大还是小，都首先要有布局的头脑——对资源要统筹规划、对各种问题和矛盾要了然于胸等等。但是，布局只是问题的一个方面，布局之后如果管理方法不对头、措施不到位也可能面临失控的危险，所以，还要以恰当的手段和技巧控制局面。掌控有力而得当，局面的发展走向才能始终在自己设计的轨道之内。

一、控局先控己，对你的权力负起责任

(194)

自控是领导者掌控局面的先决条件。在生活中，具有诱惑力的东西和令人不满意的东西随时会困扰你。如何更好地控制自己，关系到你是否能驱除困扰，笑到最后，也关系到你今后地位的高低、声誉的大小、财富的多少。记住，能掌控自己的人，才能掌控全局。



1. 控制好自己的个人情绪 (194)
2. 高标准的自我要求 (197)
3. 使自己能够胜任各种角色 (199)
4. 领导一诺值千金 (203)
5. 由自己来控制时间 (205)
6. 以高效率来做好工作 (211)
7. 必须改变不良的习惯 (219)
8. 要控制对权力的使用 (222)
9. 随时体现自己的领导品质 (224)

二、洞察时局,随时掌握主动权

(227)

凡是有巨大成就的领导者,无不是洞察时局的高手。他们总能察觉可以影响到自己的轻微变化,并主动做出反应。人们常说:“计划不如变化快”。布局就是一种计划,这方面做得再好,也难保意外情况不会发生。只有在执行的过程中保持敏锐的洞察力,并保证可以随时完成主动与被动的转化,局面才能尽在掌握中。



- | | |
|----------------|---------|
| 1.主动做出有远见的决策 | (227) |
| 2.准确地掌握所需的资讯 | (230) |
| 3.用集体的智慧来争取主动 | (233) |
| 4.执着创新来争取主动 | (235) |
| 5.以退为进争取主动 | (239) |
| 6.面临威胁主动出击 | (241) |
| 7.洞察时局是为了防患于未然 | (243) |
| 8.积极地化被动为主动 | (246) |
| 9.对冲突驾驭有术 | (249) |
| 10.在人才流失前采取行动 | (251) |

三、运筹决胜,让下属按领导的意图行事

(255)

布好局以后,你的计划应该被下属严格执行。那么,你的下属是否对你俯首贴耳?是否尽在你的控制之下?如果答案是否定的,将导致你布好的局失去控制。你必须要把下属变成棋子的手段,可以将下属随意支配、调动。可以说,掌控了下属,你就已控制了局面的一半。





领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LINGDAOSANJI

1. 给下属的命令要明确具体 (255)
2. 命令绝不打折扣 (258)
3. 让命令能够迅速执行 (262)
4. 使下属处于一定的压力中 (264)
5. 让员工对工作充满激情 (270)
6. 让敬业精神弥漫在员工中间 (272)
7. 使每个员工都变得更出色 (278)
8. 委派好手下的每一个人 (281)
9. 把“懒蚂蚁”纳为己用 (287)
10. 授权给下属而不失控 (289)
11. 让反对者为己效力 (293)
12. 对狂傲者驾驭有术 (295)

四、用“不”立威,以雷霆手段控制局面 (297)

领导,必须有八面威风,方能令下属甘心服从,令对手处于下风。想立威,利用一切机会说“不”无疑是最有效的手段!如果一个领导者过于随和,过于软弱,就不能完成任何一个伟大的计划。你只有让下属感到你有极高的权力、不容侵犯的威严,才会让他们一丝不苟地在你掌控的局面中执行你的命令。



1. 用“高压”加强自己的领袖魅力 (297)
2. 绝不能轻易对下属让步 (299)
3. 对“多数”说不 (301)
4. 用权是立威的有效方法 (302)

领导三忌

领导三忌

L I N G D A O S A N J I

领导三忌

一忌 知方而不知圆

既要坚持原则又要通权达变

领导者不能当好好先生，既然职责赋予你相应的权力，就至少要利用权力维护原则，而反过来讲，你只有守住原则的底线，才能更好地运用权力，树立起正面的领导形象。但是，以强硬的态度坚守原则与灵活变通地处理问题的手段并不矛盾。现实总是复杂多变的，应该刚柔相济，通权达变，以方与圆的两手解决问题，维持局面。

L I N G D A O S A N J I





领导三忌

领导者避开雷区走向通途的制胜要诀
LINGDAO SAN JI

2

一、方己圆人 别把自己的原则强加给下属

领导者自然要讲原则。但是，有些原则不一定非要丁是丁、卯是卯不可，在一些问题上，下属也许与你的原则背道而驰，但只要无关大局，不妨碍共同的事业，你就不妨灵活对待。

1. 金无足赤，身为领导不可要求过高

你是一个领导者，是一个集体的带头人，你对自己的要求一定很严格，有着这样那样的原则。为人有原则，这当然值得赞许，但这些原则只求自己严格遵守即可，万不能让自己的下属也一并严格执行。即使这些原则在自己看来是人人应该有的操守，只要与大局无关，下属在这方面有缺失也并无不可。

有句诗说的好：“黄金无足色，白玉有微瑕。”人都是有缺点的，从古至今，根本不存在完人。每一个成功的领导者，对这一点都有充分的认识，从不求全责备。

《三国演义》中有一段故事，说的正是一位优秀的领导者不以自己的原则强求下属的故事。

赤壁之战后不久，原是荆州刘表手下大将的魏延来投奔刘备。诸葛亮根据魏延此前的种种行为和自己的观察，断定魏延为人不够忠诚，日后必会造反。按常理来说，一生忠诚于刘备父子的诸葛亮应该不会收留不忠诚



的魏延。但结果却出人意料，诸葛亮同时又认为魏延很有本事，可以为刘备所用，自己也能够降伏其人，因此不妨先予以收留。就这样，身为杰出领导的诸葛亮在坚守自己的原则底线时收留了一个与自己的人生观并不相同的人。事实证明，诸葛亮非常高明，魏延为刘蜀政权立下了大大小小的功劳，与关、张、赵、马、黄五虎上将相比也不逊色多少。

如果诸葛亮因为自己是忠诚的，就排斥不够忠诚的，那么刘蜀政权的建立和巩固恐怕就不会那么顺利了。

现实生活中，领导者也常会碰到一些令自己不太满意的人才。你是一个作风正派的人，下属却偏偏是个“风流人物”；你是一个不苟言笑、说话严谨的人，下属却偏偏是个嬉皮笑脸之辈、油嘴滑舌之徒；你是一个正直无私的人，下属却偏偏爱占小便宜，总爱将集体的一些不值钱的小东西据为己有……下属的这种种行为也许会让你火冒三丈，深恶痛绝，但这些行为确实并不影响工作。如果有这样毛病的下属是个人才，你就应该对其降低要求。

俗话说：“高下相成。”有作为的人往往优缺点比较明显。古往今来，大凡有见识、有能力，能够成就一番事业的人，往往有着与众不同的个性和特点。他们不仅优点突出，而且缺点也明显，这种情况在现实生活中到处可见。如社交能力强的人，有时显得卑屈；过分善良的人，有时会上当受骗；自尊自重的人，有时会显得傲慢自大；意志坚定的人，有时会显得固执等。美国著名经济学家德鲁克对他熟悉的著名学者考察后的结论是：才干越高的人，其缺点也往往越显著。还有一种社会现象，即越是才能超群、性格鲜明的人，越容易引起别人的嫉妒而出现许多“舆论缺点”，正是“人有高世之才，必有遗世之累”。领导者在考察人才时，碰到对“缺点”比较多的人认识难以一致时，要认真分析，看是什么原因引起的，是什么性质的问题，然后分清是非，不要因为自己的缘故，轻易判定某某人行或不行。

用人当用长处突出、短处不严重的人。美国南北战争时，林肯任命格兰特将军为总司令，有人认为格兰特贪杯，不宜担当大任。林肯却说：“如果我知道他喜欢喝酒，我倒应该送他几桶。”林肯不是不知道酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄、决胜千里。后来的事实也证明了林肯的任命是正确的，它使美国南北战争发生了