



案头必备 经典藏书

真正的领导者不是要事必躬亲，而在于他要指出路来



领导艺术

36 计

LINGDAOYISHU SANSHILIUJI

掌握领导36计让你深谙统御下属、卓越管理的领导艺术

凡 禹 编著

真正高明的领导者可以四两拨千斤，与之相反，平庸的领导即使手下强将如云，也会感到无从应付。领导艺术36计就是要教你彻底掌握领导的要义，让你的领导工作真正做到有条有理、有板有眼、有进有退、有紧有松，成就领导生涯的辉煌。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE





案头必备 经典藏书

真正的领导者不是要事必躬亲，而在于他要指出路来



领导艺术

36计

LINGDAOYISHU SANSHILIUJI

掌握领导36计让你深谙统御下属、卓越管理的领导艺术

凡禹 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



图书在版编目(CIP)数据

领导艺术 36 计/凡禹编著. —北京:企业管理出版社,
2007. 11

ISBN 978 - 7 - 80197 - 881 - 3

I. 领… II. 凡… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 164268 号

书 名:领导艺术 36 计

作 者:凡 禹

责任编辑:逢 春

书 号:ISBN 978 - 7 - 80197 - 881 - 3

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×1092 毫米 16 开本 23 印张 320 千字

版 次:2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

定 价:39.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

一滴水中有智慧
每一计中有远虑



领导不同于管理，领导需要真正能够起到“领而导之”的作用，管理就是要管得住、理得清。好的领导，肯定是个优秀的管理者，但优秀的管理者不一定能够成为好领导。换句话说，领导的层次远远要比管理的层次高得多，自然要求的素质和谋略也要多得多。



LINGDAOYISHU SANSHILIUJI

一本精彩的领导书
一部优秀的领导法则
一套成功领导的运做谋略



责任编辑：逢 春

封面设计：



LINGDAOYISHU SANSHILIUJI

序

言

毫无疑问,没有人希望自己在失败和平庸中度过自己的一生,也没有人不渴望自己能在一方舞台上纵横驰骋,成就一番或大或小的事业。但是现实生活却是这样的:有的人成功了,有的人失败了,而有的人却一生平庸!那么究竟是什么决定了我们人生的不同呢?人生成败的关键因素又是什么呢?是家庭背景吗?有的人因出身显贵而平步青云,有的人虽出身低贱也步步高升,可见家庭背景不是成功的关键因素。是经济实力吗?有的人从大富起步而成为巨富,有的人白手起家而成为巨富,可见经济实力不是成功的关键因素。是才华学问吗?有的人学富五车而功成名就,有的人识字不多而功成名就,可见才华学问也不是成功的关键因素。是勤奋努力吗?有的人日理万机而收获甚丰,有人的力行不辍却一无所获,可见勤奋努力也不是成功的关键因素。是交际能力吗?有的人因朋友满天下而成就大业,有的人朋友多多却一事无成,可见交际能力也不是成功的关键因素。

那么,决定成功的关键因素究竟是什么呢?有个故事讲了这么一个道理:

有个老人在河边钓鱼,一个小孩走过去在一旁观看,老人技巧纯熟,因此没多久就钓了满篓的鱼。老人见小孩很可爱,要把整篓的鱼送给他,小孩摇摇头,老人惊异地问道:“你为什么不要?”小孩回答:“我想要你手中的钓竿!”老人问:“你要钓竿做什么?”小孩说:“这篓鱼没多久就吃完了,如果有钓竿,就可以自己钓,就会有一辈子也吃不完的鱼。”很多人一定会说:好聪明的小孩。其实不然,小孩如果只要钓竿,而不懂钓鱼的技巧,仅有钓竿是没用的,因为钓鱼最重要的不在钓竿,而在钓技。在现实生活中,有太多人认为自己拥有了人生道上诸如“背景”、“学历”、“经济实力”之类的钓竿,从此高枕无忧,再也无惧于路上的风雨,最后在人生路上跌得最惨的就是他们。他们就如小孩看老人,以为只要有钓竿就有吃不完的鱼,像职员看老板,以为只要坐在办公室,就有滚进的财源一样让人们唏嘘不已。因此,找到决定成功的关键就要求我们看透人生的本质,掌握“钓技”而不是“钓竿”。

其实,人生的本质就是战斗,有战斗就必须有计谋;而且人生路上的每一次战



LINGDAOYISHU SANSHILIUJI



斗都几乎没有相似之处,所以,成功的关键就在于我们能够熟练地掌握并且聪明地运用这些计谋,才能纵横驰骋,永远立于不败之地。

当今的世纪是个策略世纪。地球村的形成,使得区域整合、国际化、全球化的需求更为迫切,所以不论是国际竞争、企业联盟或人际关系,都必须具备长远规划的眼光与纵横捭阖的手腕,才能竞争立足、头角峥嵘。而要做到长远永续与纵横天下,就必须进行策略研究与管理。

“36计”其实早已内化到了每一个人的生活中:3岁小孩会以“苦肉计”欺骗大人;80岁老人会以“假痴不癫”的态度面对俗世;企业集团总裁确定“远交近攻”的经营战略;家庭主妇在烦琐的家务中学习怎样“顺手牵羊”提升效率。

人的一生,不是单单只有事业需要策略,其实在我们的日常生活中,生活本身就包含着各种学问。如果我们能够尽早知道某些生活常识、人情世故,了解某些有关生活环境方面的道理、奥妙,等等,那么,它必将在日后的时间中,能够让我们在生活中和事业上,左右逢源,逢凶化吉,在不知不觉之中,能够慢慢地改变着我们身边的环境和生活质量。

临渊羡鱼不如退而结网,我们的生活方式,还是只能依靠自己来改善。“生而贫困不是过,死而穷困才是罪”,在社会中,每一个人都会有一个成长、成熟的阶段,只要我们能够不断学习,总结经验教训,掌握生存技巧,人生就会变得更加游刃有余。如果我们用书中学来的技巧改变生活质量,那就足够了。

本套丛书针对我们每一个人在生活中都会面对的推销、领导、效率、社交、思维、心理这六个重要的问题采撷了大量生动的案例,详实地介绍了推销、创造性思维、社交应酬、领导艺术、心理健康、提高办事效率等方面的技巧和方法,并归纳总结为36个计谋招法,集知识性、智慧性与实用性为一体,是每一个想改变命运追求成功的人必不可少的读物。

作为一个渴望挑战自己,成就事业的人,不妨学会推销36计;作为一个希望提高领导水平的人,不妨掌握领导艺术36计;作为一个勇于创新,对未来充满奇思妙



LINGDAOYISHU SANSHILIUJI

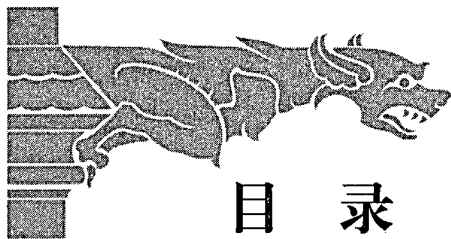


想的人,不妨了解创造性思维36计;作为一个对人际关系懵懂无知,害怕社交的人,不妨施展社交应酬36计;作为一个心理压力大,心情消沉的人,不妨试试心理健康36计;作为一个做事效率低,对工作和生活缺乏计划的人,我们不妨采用提高办事效率36计。

我们相信,掌握了36计不仅能够活跃我们的思维和思考方式,而且使我们的才智被一点一滴地挖掘出来,我们就能够不断地向成功迈进,拉近与我们内心渴望的距离了!

人生是一种学习的过程,活到老,学到老,取长补短,学有所用,老有所成。愿我们把聪明才智,用在人生最需要的事上。人的一生,奋斗进取,建功立业,功成名就,也许,这就是人生36计的最高境界吧!我们若能从中有所领悟,有所收获,必可受益终生!





目 录

第一计 用品格来武装自己

自从盘古开天地,三皇五帝到如今,历代都倡导领导者必须加强个人修养,倡导领导者必须注意铸炼优秀的品格。因为只有领导者的个人素养提高了,才能够拥有强烈的感召力,才能一呼百应,令行禁止。

伟大的品格造就伟大的领袖	2
培养自己的浩然之气	4
领导者要善于自处	6
任何时候都必须志存高远	8

第二计 素质决定事业的成败

领导者或领导人才的优秀程度既取决于一些基本素质的优秀程度,又取决于这些素质融合在一起的综合质量和综合效果。要造就优秀的领导者或领导人才,就要确保这些基本素质都是优秀的,而且还要确保这些优秀素质能够用最佳的方式融合在一起。只有这样,领导者才能最终取得事业上的成功。

自信坚强应是领导者必备的素质	12
培养良好的自控能力	13
勇敢地面对恐惧	16

第三计 以能服众不如以德服众

能力固然是领导者必须具备的一个重要方面,但是如果单单从服膺众人的角度来说,领导者个人的品德和魅力显然比个人的能力更为重要。必须通过自己的道德品质来吸引下属。下属往往对领





领导艺术 36计

导者的能力表示钦佩,进而服从,但是更多的时候是为领导者的个人道德品质所感动,进而产生无条件的服从和信赖。因此领导者要注重自身道德品质的培养,虽然不能做一个伟大的人,但是一定能做个崇高的人。

崇高的人才能成就伟业	20
从四个方面培养人格魅力	20
任何时候都要自尊、自爱	21
培养宽广的胸怀	23

第四计 做一个有涵养的领导

一个好的领导者还应当使自己成为一个有涵养的人。所谓有涵养就是要培养自己宽容的个性,在待人处世的过程中能够保持宽宏大量的胸怀。与之相反,脾气暴躁,不给人留任何余地,则是一种缺乏涵养的表现,这是领导者应当避免的。

宽容是一种美德	26
要有容人的雅量	27
宰相肚里能撑船	28
忍耐是领导者的一种美德	30
风度翩翩地处理事情	31

第五计 培养谦虚谨慎的作风

保持谦虚谨慎的作风是领导者保持头脑清醒,正直做人,清白为官的必然要求。事实证明在现实社会中,谦虚谨慎作风的缺失,容易使得一些领导者变得骄横和放纵,进而走上违法犯罪的道路。而懂得谦虚谨慎的领导者必然懂得成功的真正来源。能够严格地要求自己,不断在人生和事业的道路上取得一个接一个的成功。

学会谦虚谨慎	34
低调做人,高调做事	35
志当高远,事当谨慎	37
谨言慎行才能全身而退	38





第六计 信守每一个承诺

要想成为一个优秀的领导者,始终抱持一诺千金的信条,对自己的每一句话负责到底。“一言既出,驷马难追”是必须做到的事。作为领导者,是否守信,不仅关系其个人的威望和功业,也关系到所处的集体的形象和兴衰。

领导者的生命是信守诺言	42
言而无信,不知其可也	43
言必行,行必果	44
诚实守信也需要坚持	45
不要许诺自己办不到的事	47
良好的信誉是一种资本	48

第七计 注意外在的个人形象

领导者吸引他人要从关注外表形象开始。形象在对外交往中所起的作用由上述的事例不言而喻,这里说的形象,并非狭窄地指领导者的容貌身体。这里的形象是指领导者在公关活动中表现出来的综合素质,包括领导者的外形及举手投足、语言等。领导者要改善自己的形象,就必须从各方面做起,才能做到风度潇洒,举止得当。

领导者形象设计	52
与别人会谈时的形象	53
外出住行形象	54
演讲时的形象	55
领导者的衣着要领	55
领导者的内在形象	56

第八计 学会控制自己的情绪

领导者要驾驭组织成员和整个组织的情绪,首先必须学会驾驭自己的情绪,因为领导者的情绪会直接影响下属及整个组织的情绪。领导者必须学习一些领导心理学的知识,掌握自我心理调节的方法,加强自身的情感修养,注意在领导实践中陶冶自己的情操。

得意而不忘形	60
--------	----





怒而不形于色	60
控制自己的怒气	62

第九计 公私一定要分明

“公”与“私”分指集体与个人两种价值利益,形成矛盾关系。一般讲,每个人身上都有“公”与“私”两种欲望,关键是要看如何处理两者的关系:公私兼营是错误的,大公无私是可能的;圆满的做法是克己(私)奉公。但是由于人本身的需要层次,“公”与“私”常发生尖锐矛盾,容易出现因私而害公的现象。从某种意义上说,企业里的公私不分,是检查领导是否称职的尺度之一。如果一名领导者混淆公私界线,必定会因私而害公,从而违背了“公私分明”的用权戒律。所以,领导者必须能够也应该做到公私分明,不能因私废公,丧失原则立场。

处理事务要公私分明	64
记住点滴才能成大事	65
避免安置心腹的做法	66
不要亲此疏彼	67

第十计 树立必要的威信

领导者有权力,但不意味着同时就拥有了权威。权力可以说只是获得权威的一个小小的优势。真正有经验、有修养的领导者明白只有赢得下属的真心拥护和爱戴,才能树立自己的威信。

不要将权力等同于权威	70
将领导威信影响到每一个人	71
与下属的相互信任是关键	72
充分利用自己的影响力	74

第十一计 正确处理与下属的关系

领导者是权力的拥有者。在有些场合,出于工作需要,确实可以强调自己的身份地位,以利于充分发挥权力的职能作用。但是,作为领导者,千万不能因为自己拥有一定的权力就觉得处处高人一等,处处以严肃的面孔出现,给人以居高临下的感觉。因为这样的话,你的下属可能就会认为你面目可憎,不愿接近你,你也就难以与下属建立融洽的工作关系。所以,作为领导者还需要正确处理与下属的关系才能够确保自己的领导工作在整个单位或者企业中顺利地展开。





与下属平等相处会赢得尊重	78
与下属保持适当的距离	80
豁达大度可以增加下属对你的敬佩	81
平易近人可以强化领导形象	82
八个重要的要求	83

第十二计 善于开拓新局面

作为一名领导者,如果你被提拔到了新的岗位,那么如何从上任之初开始,运用你的德、才、识树立自己的威信,打开局面呢?这需要领导者动一番脑筋,从岗位的实际情况出发,做好规划。

迅速熟悉各种情况	86
有计划地开展自己的工作	88
适时有效展开工作	89
处理好与前任领导的关系	90
要避免易犯的四大忌讳	91
处理好五个方面的关系	92

第十三计 成为下属的榜样

无论是开会这样的大事,还是鸡毛蒜皮的小事,作为领导者都应该以身作则,换句话说,是领头人就一定要有领头人的样,并且能够成为下属的榜样,否则就不要做领导者。

不要忽视榜样的力量	98
凡事要以身作则	98
成为下属的榜样	99
样样胜人一筹	100
保持勇气和耐力	101
比下属更老练	102





领导艺术 36计

第十四计 正确认识手中的权力

对于领导者来说最大的事情就是如何正确地运用自己手中的权力去为自己所在的单位和地方谋取最大而且合法的利益,实现作为领导者的社会价值。总之,只要领导者懂得一些权力运用的原则,运用权力得当,是完全可以成为一位为人们所赞誉的卓越领导者的。

遵循权力基本法则	106
善于运用权力	109
必须有巩固的权力基础	111

第十五计 巧妙运用手中的权力

毫无疑问,领导者手中握有权力,但是有了权力并不意味着领导者就一定能够取得事业上的成功,就一定能够赢得大家的认可。如何运用权力才能够不辜负赋予自己权力的人们,这依然是一个值得领导者深思的问题。

领导做事要注意三点	116
发挥授权的作用	120
领导者授权的方法	122
领导者授权的步骤	124
做好授权后的控制	125
避免授权的失误	126

第十六计 能够与下属打成一片

对于新上任的领导者来说,要想尽快地统御下属,除了规章制度的限制之外,就是要紧紧抓住下属的心,让他们尊重你,服你。要做到这一点,关键是要让下属感到你就在他们的身边,时时刻刻与他们的心在一起。

的确,要想得到每一个人的尊重,要想获得团队的总体进步,领导者就必须能与下属打成一片,这样更能激发下属的积极性,下属有成绩就是领导者最大的成绩。

发自内心地帮助下属	130
真心地关怀爱护下属	130
少命令,多商量	133





必要时最好身先士卒	134	目
让你的下属畅所欲言	135	录

第十七计 学会与下属亲密相处

仔细分析我们不难发现,领导者有能容人之过才能用好人、留住人,而下属由于领导者不计前嫌,自然不会生活在被责备的压力之中。“君让我一尺,我让君一丈”,下属就会更加努力地工作,可以说是为补偿,是回报领导者的恩情。

要有容人的雅量	138
不要求全责备	140
帮助下属建立安全感	141
学会寻求下属的帮助	142
不要文过饰非	143

第十八计 组建高效率的领导团队

如何组建一支高效率的领导团队,从而实现对企业和组织的有效管理,并且保证领导集体的意图和计划得到全面地贯彻实施,这是每一位领导者必须认真考虑的事情。

组建一支有效的领导团队	146
人在其位,各谋其政	149
正职如何处理好与副职的关系	151
副职如何处理好与正职的关系	153
提高领导者个人的效率	154
提高领导机构的效率	158
实行走动式管理	159

第十九计 实施有效的目标管理

领导者是组织的“头儿”,他的职责是统一组织中全体成员的意见和行动,并为他们确立目标,提供行动的方向。所谓“领导”,就是要为成员们“指导方向”,“领而导之”。只有这样做,方可称得起“领导”!

了解目标的价值	162
---------	-----





领导艺术 36计

有目标才能有的放矢	163
庖丁解牛的工作方法	164
领导者要善于指明方向	164
不要只停留在目标上	166
化整为零的落实目标	167
做未雨绸缪的心理准备	168

第二十计 找到真正优秀的人才

许多新上任的领导者需要重新组建自己的团队,这就需要这位领导者有慧眼识英才的本领。毫无疑问,找到合适的团队成员是开拓新工作、建立新事业的起点。而且,作为领导者,必须有一批忠诚的下属,而这批下属从何而来?换句话说,怎样才能使自己的下属忠于自己呢?关键之处在于领导者必须首先做到一个“诚”字,“心诚则灵”。新上任的领导者要有着“既纳之,则安之”的气魄,大胆任用和信任自己的下属,而不应疑心重重。有句谚语说得好:“若要人敬己,先要己敬人。”领导者想要下属忠心地对待自己,首先应该做到自己能真心待人,当彼此相互尊重时,纳才也就成功了一半。

发自内心的真诚	172
用魅力吸引人才加盟	173
择才的眼光很重要	176
择才要兼收并蓄	177
不拘一格选人才	178
择才不要求完人	179

第二十一计 识别良才和庸才

当一位领导者上任后,需要重新面对自己的下属,而且需要在短时间内对下属做出评价,这就需要新上任的领导者具有识别良才和庸才的本领。

识才必须至公,而不为私利所惑,不为个人感情所欺,不为外部压力所屈。要做到至公,除了领导者本身具有以公为上的高尚品质以外,还要跟自己的憎恶喜爱作斗争,还要游离于亲情之外,还要能抵制外部的压力,做到用人不避亲仇,为国取才、为公取才。

识才不拘一格	182
识才不避亲仇	183
从实践中观察鉴别人才	184





第二十二计 掌握知人善用的技巧

领导者如果善于驾驭人才,管理效能就会事半功倍。领导者的才干不一定样样都强过他人,但他必须具备超群的用人才能。领导者的用人魄力就表现在不拘一格用人才,而且能够根据人才的特点进行公正而恰当地运用。

对下属进行合理的分工	188
全面了解下属的个性	189
公正地对待每一位下属	190
真诚地对待每一位下属	192
善于发挥下属的长处	194
根据下属的性情分配工作	195
区别对待不同性格的下属	197
应该放手让下属去干	199

第二十三计 赏罚一定要分明

赏与罚,曾被古人称为管人的两把利剑,是领导者统御部属、使用人才的重要手段。孙武把“法令执行”、“赏罚分明”作为判明战争胜负的两个重要条件。曹操也说:“明君不赏无功之臣,不赏不战之士。”赏罚分明得当,是古今中外一切用人者的根本原则。领导者一定要正确使用赏罚,切莫随心所欲,无原则赏罚。

赞赏可以有效地调动下属情绪	202
认同和赞美可以增加下属的满足感	203
受到奖励才会使人充满热情	204
精神激励能得到意想不到的效果	205
领导者表扬下属要注意的七个原则	206
领导者表扬下属的方法	209
只奖不罚只能让更多人不满意	210
领导者该如何进行惩罚	212
领导者进行惩罚的艺术	213

