

内容更全面 方法更实用 技巧更丰富 讲解更透彻

管理和领导在组织的运营中发挥着各自不同的作用，任何一个企业都必须既有领导又有管理。只有领导而无管理，则领导的意图和目的往往比较难以实现；同样，如果只有管理而无领导，管理的愿望和目的也难以达到。管理过分而领导不力，或是领导过分而管理不力，都会造成一定的损失。只有将精细的管理和强有力的领导结合起来，二者相辅相成，才能带来满意的效果，保证组织目标的实现，保证组织长期的可持续发展。

超值白金版

29.80

# 每天学点 管理学和领导学 大全集

方向东 编著



中国华侨出版社



# 每天学点 管理学和领导学

## 大全集

方向东 编著

中国华侨出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

每天学点管理学和领导学大全集 / 方向东编著. —北京: 中国华侨出版社,  
2011.9

ISBN 978-7-5113-1682-0

I. ①每… II. ①方… III. ①管理学—通俗读物 ②领导学—通俗读物  
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 175726 号

## 每天学点管理学和领导学大全集

---

编 著: 方向东

责任编辑: 玉 轩

封面设计: 凌 云

文字编辑: 胡宝林

图文制作: 北京东方视点数据技术有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 1020mm×1200mm 1/10 印张: 44 字数: 789 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1682-0

定 价: 29.80 元

---

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编 辑 部: (010)64443056 64443979

发 行 部: (010)58815875 传真: (010)58815857

网 址: [www.oveaschin.com](http://www.oveaschin.com)

E-mail: [oveaschin@sina.com](mailto:oveaschin@sina.com)

# 前言

管理学和领导学，都是研究如何管人管事的学问，即通过优化整合人力资源，科学配置社会资源，调动一切积极因素，让人、财、物充分发挥作用，朝着组织的预期目标顺利进行，并实现目标价值最大化的学问。在日常工作和生活中，我们往往把管理和领导等同起来，认为管理就是领导，领导就是管理。其实，管理和领导虽然是紧密联系的，但二者在本质上存在很大的差异，绝不能混为一谈。

领导与管理有着泾渭分明的边界。按照《现代汉语词典》的解释，领导就是率领并引导大家朝着一定方向前进，而管理就是负责某项工作使它顺利进行。也就是说，领导是要做正确的事情，而管理是要正确地做事情。被誉为“领导力第一大师”的哈佛商学院教授约翰·科特说：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导者却努力解放人与能量。”这句话深刻地阐述了领导与管理之间的辩证关系：管理和领导互不相同——管理的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞同仁，其目的是产生变革，显然，这也正是领导力的运行轨迹。如果说管理侧重技术和手段，侧重过程和方法，那么领导则侧重人文和目的，侧重结果和艺术。具体地说，管理通过整合各种资源、借助各种手段来达到既定的目标，注重做事，即把事情做得既有效率又有效果，也就是我们常说的又快又好，在这个过程中比较注重细节，注重手段，注重技术的应用；而领导通常关注做人，关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展，关注意义和价值，关注所要达到的目标是否正确、是否值得。

当然管理和领导之间还存在一些其他重要的区别，总结起来有如下几点。第一，管理是日常性的、非决策性的工作；领导主要是负责方向性的工作，起带领和引导作用。第二，管理者主要凭借正式职位发挥作用，而领导者则主要凭借影响力去发挥作用。管理本质上是一种职能关系，领导本质上则是一种追随关系。第三，管理的科学性大于艺术性，而领导的艺术性大于科学性。管理追求的是精确，领导追求的是生动。第四，管理主要强调控制，侧重从人的行为上进行规范；而领导则更注重从人的内在心理方面去感化人。第五，管理常解决常规问题，具有确定性；而领导则通常处理非常规问题，具有不确定性。第六，管理的功能在于维持秩序；领导的作用在于规划愿景、创新求变。第七，管理比较重视权力的作用，而领导则重视个人魅力的作用、重视影响力等。从上面这些不同可以看出，领导者是决策者，管理者是执行者。

正因为管理和领导在组织的运营中发挥着各自不同的作用，所以，任何一个企业，都必须既有领导又有管理。只有领导而无管理，则领导的意图和目的往往比较难以实现；同样，如果只有管理而无领导，管理的愿望和目的也难以达到。在具体的工作中，因为管理过分而领导不力或是领导过分而管理不力都会造成一定的损失，我们应该要正确、科学地

处理领导和管理的关系。为了有效地领导，必须有效地管理，只有将强有力的管理和强有力的领导结合起来，二者相辅相成，才能带来满意的效果，保证组织目标的实现，保证组织长期的可持续发展。海尔集团总裁张瑞敏曾说：“海尔在向世界一流公司迈进的过程中，既需要精细的管理，又需要强有力的领导。”世界著名的管理大师杰克·韦尔奇更形象地描述了管理和领导在企业运营中各自的功能：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，而领导的作用在于保障梯子靠在正确的墙上。”

为了帮助读者更好地学习管理学和领导学，在实际工作中既分清二者的界限，把握各自的重心所在，又将二者紧密结合起来，配合发挥各自的功效，从而对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，我们编写了这本《每天学点管理学和领导学大全集》。为使本书成为一本既实用又易懂的管理学、领导学读本，我们在编写的过程中努力紧扣管理、领导实际，由浅入深，循序渐进地全面介绍了管理者履行制定制度、沟通交流、激励、惩罚、分配任务、执行落实工作等各项具体管理职能的方法和技巧，以及领导者在修炼人格魅力、做决策、驾驭全局、带团队、打造影响力、识人、用人、授权等方面需要具备的胸襟和气魄。在内容取舍与安排上，本书力争做到体系完整而又突出重点，并注重结合各种管理和领导实践案例，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理和领导知识，掌握成功管理和领导奥秘。企事业单位的管理者和领导者如果能每天学习一点，每天进步一点，在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，坚持学习与运用相结合，知行合一，日积月累，必然能够在错综复杂的局势下左右逢源、如鱼得水，成功地应付各种显露的或者潜在的危机，成为出色的管理者和卓越的领导者。同时，由于管理学和领导学与人们的工作和生活有着非常紧密的联系，应用也十分广泛，因此，在现代社会，每天学点管理学和领导学，对每一个人都具有重要的意义，即使你现在是一个初学者，一个渴望掌握管理和领导能力的普通人，你也能从本书中得到有益的帮助，突破自己现有的格局。



## 上篇 管理学

### 第一章 靠制度管人，用制度办事

俗话说：“国有国法，家有家规。”企业离不开制度，制度应高于一切，管理者靠制度管人，用制度办事。制度面前，没有人情可讲，任何违反者都应受到制度的判罚，不可姑息。另一方面，制度又要合理公正。只有这样，管理者才能准确地把握管人的尺度，员工才能心服口服地执行制度，也才能在制度的约束下合理竞争，共同进步。

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 好制度胜过一切说教 .....         | 3  |
| 分粥理论：制度到底该如何设计 .....    | 5  |
| 制度的设置应兼顾公平和效率 .....     | 6  |
| 制度不是大路货，必须量身定做 .....    | 7  |
| 要管头管脚，但不要从头管到脚 .....    | 8  |
| 执行制度心慈手不软 .....         | 9  |
| 不妨试试“靠边站” .....         | 10 |
| 营造贯彻规章制度的小气候 .....      | 10 |
| 再大的权力也不能超越制度 .....      | 11 |
| 制度重于人情 .....            | 12 |
| 一个坑一个萝卜，而非一个萝卜一个坑 ..... | 13 |
| 击败裙带“关系网” .....         | 14 |
| 破窗效应：及时封堵制度的小漏洞 .....   | 15 |
| 制定一套更人性化的管理制度 .....     | 17 |
| 制度管理决不能一成不变 .....       | 18 |

### 第二章 管理就是沟通：下属的干劲是“谈”出来的

管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。现代企业，管理者绝不是高高在上、不可一世的，要想让下属有干劲，并使管理卓有成效，就需要不断跟下属进行有效沟通。这是管理获得成功的重要保证。

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 沟通可以解决一切问题 .....      | 20 |
| 走动式管理：创造沟通机会和平台 ..... | 21 |
| 选择正确的沟通渠道 .....       | 22 |
| 用适当的方式打开“闷葫芦” .....   | 23 |
| 少说、多听、常点头 .....       | 24 |
| 多一些鼓励，少一些批评 .....     | 25 |



|                      |    |
|----------------------|----|
| 乐意听取下属的抱怨 .....      | 26 |
| 广开言路, 听取反对呼声 .....   | 28 |
| 对员工傲慢是一种“犯罪” .....   | 30 |
| 何时需要说服, 何时需要命令 ..... | 31 |
| 恰到好处地运用身体语言 .....    | 33 |
| 记住员工的姓名 .....        | 35 |
| 给予每一位员工应有的尊重 .....   | 36 |
| 沟通需要从最小处做起 .....     | 38 |
| 闲谈的作用不可忽视 .....      | 39 |
| 沟通时要善用幽默 .....       | 40 |
| 巧妙地让下属贯彻你的想法 .....   | 41 |
| 站在对方的角度思考 .....      | 42 |
| 以诚相待, 开诚布公 .....     | 43 |
| 切莫过了嘴瘾, 伤了信用 .....   | 44 |
| 利用模糊思维巧妙回避问题 .....   | 45 |

### 第三章 这样激励最有效: 让员工自己奔跑

管理者的主要任务就是管人治事。有人认为, “管人” 其实就是施展手中的权力, 凭借三寸不烂之舌让人“俯首称臣”, 其实不然, 管人是一门很高深的谋略。善管人者, 指挥若定, 得心应手, 被管的人也很心甘情愿, 心悦诚服。善于管理的管理者会把员工的能力变成一种动力, 让员工自己主动奔跑!

|                        |    |
|------------------------|----|
| 最有效的 13 条激励法则 .....    | 47 |
| 建立完善有效的激励机制 .....      | 48 |
| 靠“竞赛机制” 说话 .....       | 50 |
| 试一试“蘑菇管理” 法 .....      | 51 |
| 与员工共享成果 .....          | 52 |
| 培养员工的自信心 .....         | 53 |
| 按员工的性格秉性进行激励 .....     | 54 |
| 经常制造一些令人兴奋的事件 .....    | 55 |
| 适时给员工一份意外的荣誉 .....     | 56 |
| 实行“末位淘汰制” .....        | 57 |
| 巧用“高帽子” .....          | 58 |
| 赞美是一种很好的激励 .....       | 59 |
| 适当的时候泼一盆冷水 .....       | 60 |
| 赞美得越具体, 效果越显著 .....    | 61 |
| 彼得定律: 晋升激励, 适得其反 ..... | 62 |
| 切勿只有“苦劳”, 没有“功劳” ..... | 63 |
| 把你的激情传递给员工 .....       | 64 |
| 让员工参与决策工作 .....        | 65 |
| 为你的员工喝彩 .....          | 66 |
| “换位置” 也是一种激励 .....     | 68 |

|                      |    |
|----------------------|----|
| 劝过于暗室，扬善于公堂 .....    | 68 |
| 别忘了激励幕后英雄 .....      | 69 |
| 不轻易让任何员工掉队 .....     | 69 |
| 不要让激励得到反效果 .....     | 70 |
| 巧用激将法点燃员工的好胜心 .....  | 72 |
| 切记：赏得太滥就失去了诱惑力 ..... | 73 |

## 第四章 惩罚只是手段，而不是目的

在管理中，要是员工犯了错，批评和惩罚是应该的。通过惩罚，可以规范员工行为，使员工在规章制度的约束下，集中精力工作。但是，惩罚毕竟只是手段而不是目的，因此管理者要让员工明白，惩罚不是专门对人，而是对事的。

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 要做到赏不避仇，罚不避亲 .....       | 74 |
| 事前弄清真相，以免“错杀”好人 .....    | 75 |
| 发火后要正确“善后” .....         | 76 |
| 杀鸡儆猴，警示他人 .....          | 78 |
| 在企业中实施“热炉法则” .....       | 79 |
| 淘汰不能胜任工作的员工 .....        | 80 |
| 下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼” .....  | 81 |
| 批评下属时不要贬低对方，也不要翻老账 ..... | 83 |
| 不要当众斥责下属 .....           | 83 |
| 适当沉默比批评责难更有力量 .....      | 85 |
| 不要急于追究责任 .....           | 86 |
| 严苛的批评只会迫使员工采取防卫的行动 ..... | 86 |
| 不施霹雳手段，难显菩萨心肠 .....      | 87 |
| 教会员工从错误中获利 .....         | 88 |
| 选择最合适的批评方法 .....         | 89 |
| 裁员绝不是最好的办法 .....         | 91 |

## 第五章 以业绩为导向，向管理要效益

员工没有绩效，企业就没有利润。在市场竞争中，取得主导地位的总是那些高绩效的团队。企业要取得快速发展，有赖于专业的管理，而管理者的能力又会在业绩中体现出来。因此，企业应以业绩为导向，向管理要效益。

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 业绩目标：让员工跳一跳，够得着 .....        | 93  |
| 要员工明白：想要得到最好的，就必须努力争第一 ..... | 94  |
| 找到绩效不佳的常见原因 .....            | 95  |
| 重视对员工的绩效评估 .....             | 96  |
| 考核一定要实事求是 .....              | 98  |
| 用统一的“尺子”衡量员工 .....           | 99  |
| 不以成败论“英雄” .....              | 101 |
| 如何收集考核的信息 .....              | 102 |



|                    |     |
|--------------------|-----|
| 要让三个和尚有水喝 .....    | 103 |
| 务必做好反馈工作 .....     | 103 |
| 适当加压,促进业绩的提升 ..... | 105 |
| 不要让“猴子”跳上你的背 ..... | 107 |
| 制造工作中的危机感 .....    | 108 |
| 避免考评中的被动和尴尬 .....  | 109 |

## 第六章 降低内耗,促进组织和谐发展

管理其实就是一种博弈,对于博弈者而言,最佳战略就是最大限度地利用游戏规则,而对于管理者而言,最好的做法就是通过制定规则解决企业内部冲突,降低企业内耗。在一个运作正常的组织中,达到理想的管理质量和效率的一个重要因素就是要尽量减少管理中不必要的内耗,促使组织中的全部成员按照管理计划原则行事,集中智慧和能力完成各项管理任务要求,促进组织和谐发展。

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 左手“严刑重罚”,右手“法外施恩” .....    | 111 |
| 识别员工冲突的来源 .....            | 112 |
| 及早拆散“小圈子” .....            | 113 |
| 让“横茬”变成“竖茬” .....          | 114 |
| 管理者要有容才的肚量 .....           | 116 |
| 从容面对员工的不敬 .....            | 117 |
| 如何管理老资格员工 .....            | 118 |
| 酒与污水定律:及时清除团队中的“烂苹果” ..... | 119 |
| 凡事让三分 .....                | 120 |
| 如何处理员工的对抗 .....            | 121 |
| 如何对待组织中的小道消息 .....         | 122 |
| 怎样应对员工的小报告 .....           | 124 |
| 如何管理反对者 .....              | 125 |
| 小心提防爱奉承的人 .....            | 127 |
| 巧妙化解“两边人”的尴尬 .....         | 128 |
| 互相牵制,平衡各种势力 .....          | 129 |
| 不要跟下属称兄道弟 .....            | 130 |
| 巧妙对付谣言 .....               | 131 |
| 故意制造一些小冲突 .....            | 132 |

## 第七章 有效地杜绝员工的违纪行为

正所谓:“没有规矩,不成方圆。”一个企业,要想有效地杜绝员工的违纪行为,使自身健康有序地发展,没有严肃的纪律来保证,将是不可能实现的。一个团结协作、有战斗力和进取心的企业,必定是一个有纪律的企业。对企业而言,没有纪律,就没有了一切。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 合理安排员工的工作时间 .....    | 134 |
| 如何杜绝习惯性迟到的现象 .....   | 135 |
| 员工经常“生病”,你该怎么办 ..... | 136 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 如何管理“老上级” .....     | 137 |
| 如何处理缺勤率高的员工 .....   | 139 |
| 如何应对有背景的下属 .....    | 140 |
| 面对不合情理的要求坚决说不 ..... | 141 |
| 处理员工违纪要保持一致 .....   | 142 |
| 员工经常酗酒怎么办 .....     | 144 |
| 采用“渐进式”纪律处分 .....   | 145 |
| 如何对待屡教不改的员工 .....   | 146 |

## 第八章 防止跳槽，让员工“把根留住”

企业可以靠高薪吸引人才，却有可能靠高薪留不住人才，那么企业到底“拿什么留住人才”？这是摆在管理者面前的一项重大挑战。企业如何让人才“把根留住”？一方面，企业要建立“硬机制”；另一方面，也是最为重要的一方面，就是营造企业“软环境”，建造好人才停泊的“港湾”，用自己真诚的“心”把人才的“心”留住。

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 员工跳槽前的信号 .....        | 148 |
| 员工跳槽的理由 .....         | 149 |
| 知道员工想跳槽后该怎么办 .....    | 150 |
| 给予员工晋升的希望 .....       | 150 |
| 让员工对工资满意 .....        | 152 |
| 强化员工的主人翁意识 .....      | 153 |
| 让员工有成就感 .....         | 154 |
| 以情动人能有大收获 .....       | 156 |
| 巧妙挽留跳槽的关键员工 .....     | 157 |
| 营造良好的工作环境 .....       | 158 |
| 利用培训，让员工和公司一起成长 ..... | 159 |
| 必要时作出让步 .....         | 160 |
| 给予员工发泄情绪的出口 .....     | 162 |
| 从细节入手，温暖下属的心 .....    | 163 |
| 用真心去换取忠心 .....        | 164 |
| 企业“减肥”，让多余的员工跳槽 ..... | 166 |
| 如何正确解雇员工 .....        | 168 |

## 第九章 落实要到位，关键看结果

比尔·盖茨说：“做梦的价值为零，我的意思是说谁都可以做梦。”有梦固然是好事，但是如果仅仅停留在梦上，那这样的美梦就毫无价值。梦想就像是一颗幸福的种子，不播种何谈收获。在企业，只有梦没有行动是不行的，只有决策没有落实是没有意义的，看工作有没有落实到位，关键看结果是否达到预计的目标。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 没有执行力，就没有竞争力 .....   | 170 |
| 责任心为执行撑起一片天 .....    | 172 |
| 让“尽力而为”从员工嘴中消失 ..... | 173 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 战略再好，也要有人落实和执行 ..... | 174 |
| 下达命令需因人而异 .....      | 175 |
| 工作要简化，但不要简单化 .....   | 176 |
| 把任务落实到个人 .....       | 177 |
| 科学委派任务的技巧 .....      | 179 |
| 落实执行力关键在于责任到位 .....  | 180 |
| 落实贵在坚持到底 .....       | 181 |
| 执行的过程要重视细节 .....     | 182 |
| 执行力也是一种文化 .....      | 183 |
| 不要让工作流于口号 .....      | 185 |
| 执行问题没有商量的余地 .....    | 186 |

## 第十章 给员工内心注入企业文化的基因

文化是企业的灵魂，企业文化会让管理事半功倍。对于一个企业的成长而言，企业文化虽然看起来不是最直接的因素，但却是贯穿企业各项工作的生命线，因此，企业要想长足发展，就需要给员工内心注入企业文化的基因。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 建立核心价值观 .....      | 189 |
| 塑造良好的企业文化 .....    | 191 |
| 营造企业文化氛围 .....     | 192 |
| 以人为本 .....         | 194 |
| 引导员工认同企业的价值观 ..... | 195 |
| 坚持自己文化的独特性 .....   | 197 |
| 为员工树立远大的愿景 .....   | 198 |
| 让员工有一种使命感 .....    | 200 |
| 走出企业文化的误区 .....    | 201 |
| 要从科学管理到文化管理 .....  | 203 |

## 第十一章 管理的终极考验：把“危”变成“机”

俗话说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”在市场竞争如此激烈的今天，诸多因素导致危机无时无刻不在威胁着企业的生存和发展。作为企业管理者，要居安思危，时刻保持警惕，努力作好危机防范，建立完善而有效的危机管理体系，为企业铸就最坚固的堤坝。而且最为重要的是，在面对危机时，管理者要能沉着冷静，紧抓关键，把“危”变成“机”。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 任何企业都有可能遇到危机 ..... | 205 |
| 必须具备一定的应变能力 .....  | 205 |
| 居安思危，防患于未然 .....   | 207 |
| 创建危机的“警报器” .....   | 208 |
| 建立有效的危机管理系统 .....  | 210 |
| 巧妙地向员工传达坏消息 .....  | 211 |
| 紧抓危机的转折点 .....     | 212 |
| 诚实：解决危机的唯一态度 ..... | 213 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 当机立断，迅速控制事态 ..... | 215 |
| 把“危机”变成“机遇” ..... | 217 |

## 下篇 领导学

### 第一章 领导的方与圆：江山之固，在德不在险

清朝康熙皇帝在告诫雍正时说：“江山之固，在德不在险。”作为领导者，无论官大小，你必须清楚：下属无法信任那些品格有明显瑕疵的领导，更不会长久追随这样的领导。没有下属一起打拼，就算你有全世界最伟大的理想和最完美的计划，也是孤掌难鸣。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 小胜凭智，大胜靠德 .....         | 221 |
| 管出“先进”，自己先当“先进” .....   | 222 |
| 学会吃亏 .....              | 223 |
| 用仁义得人心 .....            | 224 |
| 不要总想一个人独占所有的好处 .....    | 225 |
| 坦然承认自己的错误 .....         | 226 |
| 没有必要憎恨自己的对手 .....       | 227 |
| 无论什么时候，都不要显得比别人聪明 ..... | 228 |
| 不要总是摆架子，以老来自居 .....     | 229 |
| 多用建议的方式下达命令 .....       | 230 |
| 斤斤计较，难成大事 .....         | 232 |
| 谦虚也要掌握好一定的分寸 .....      | 233 |
| 一定要远离桃色新闻 .....         | 233 |
| 不要让贪杯误了你的事业 .....       | 234 |
| 要能抵住眼前的诱惑 .....         | 235 |
| 道德的准则只能违规零次 .....       | 237 |
| 微笑是俘获人心最便捷的方法 .....     | 238 |

### 第二章 领导者不能只埋头拉车，重要的是要抬头看路

领导者在企业管理中不能只顾“埋头拉车”，忘记“抬头看路”。只顾“埋头拉车”，就会失去目标，迷失方向，不知自己所为何事。只有不停地“抬头看路”，不断去更正自己做事的方式，才会让自己去思考，修正路线，使得目标一致，获得最终的成功。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 走出“盲人摸象”的误区 .....    | 240 |
| 找准自己的“位置” .....      | 241 |
| 把准大势，放眼长远 .....      | 242 |
| 好的领导总有新的目标 .....     | 243 |
| 要能“走一步看三步” .....     | 244 |
| 化整为零地落实目标 .....      | 245 |
| 不满现状，给予自己更大的挑战 ..... | 246 |
| 勇于挑战才能收获成功 .....     | 247 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 正视失败才能超越自我 .....    | 248 |
| 不管大局，最终只有“出局” ..... | 249 |
| 时刻把危机意识放在心头 .....   | 250 |

### 第三章 增强影响力，维护你的权威

权威是领导者非常宝贵的资源，也是领导者影响力必不可少的重要组成部分。它是靠领导者的品德和能力获得被领导者的信任来确立的。一个优秀的领导者，应当充分认识权威的重要性，在日常工作中，根据主客观条件和实际现状努力建树，作出业绩，逐步形成权威，成为能力强、威信高、有职有权的领导者，更好地在团队以及社会上树立起自己的崇高威望，不断增加对他人的影响力。

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 领导的威望要靠自身提高 .....          | 252 |
| 命令下达后就决不妥协 .....           | 254 |
| 提升魅力，让下属自愿跟随 .....         | 255 |
| 距离产生威严 .....               | 256 |
| 权威不等于职权 .....              | 256 |
| 从形象上增强自己的外表威慑力 .....       | 258 |
| 用强有力的语言增强影响力 .....         | 259 |
| 关键时刻为下属出头 .....            | 260 |
| 喜怒哀乐深藏不露 .....             | 261 |
| 自己的秘密决不轻易示人 .....          | 262 |
| 令出如山，不随便下命令 .....          | 263 |
| 以“忍”制“怒” .....             | 264 |
| 不要做一个“看什么都不顺眼”的人 .....     | 265 |
| 保持适当的神秘感 .....             | 266 |
| 空头支票好开不好用 .....            | 266 |
| 不要让亲朋频繁地出入你的办公室 .....      | 267 |
| 你不只是管理者，更是领导者 .....        | 268 |
| 不要急于搞“一朝天子一朝臣” .....       | 269 |
| 用你的专长征服员工 .....            | 269 |
| 在下属面前展示才华要掌握一个度 .....      | 271 |
| 员工绝不仅仅是完成任务的工具，而是他自己 ..... | 272 |
| 信任比什么都重要 .....             | 273 |
| 以身作则，行胜于言 .....            | 274 |

### 第四章 作决策：抓大放小，准确而果断地拍板

决策是领导的核心内容，它贯穿于领导过程的始终。决策的正确与否，关系着组织的兴衰成败。正确的决策，能指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进；错误的决策，就会使组织走上错误的道路，可能导致组织的失败与消亡。优秀的领导者，能“抓大放小”，抓住有利时机，准确而果断地作出决策。

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 决策要“牵牛鼻子” ..... | 277 |
|-----------------|-----|

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 甩手掌柜当不得 .....      | 278 |
| 提升领导者的决断力 .....    | 279 |
| 作决策要遵循的原则 .....    | 280 |
| 明确决策的流程 .....      | 281 |
| 充分获取有效信息 .....     | 282 |
| 能洞察时代形势的变化 .....   | 283 |
| 把握决策的时机 .....      | 284 |
| 再好的决策也经不起拖延 .....  | 286 |
| 以壮士断腕的勇气作出决策 ..... | 287 |
| 学会放弃旧有的包袱 .....    | 288 |
| 不搞“一言堂” .....      | 290 |
| 在情绪激动的时候不作决策 ..... | 292 |
| 让决策远离朝令夕改 .....    | 293 |
| 决策时把情感因素排除在外 ..... | 294 |
| 在决策中多一点逆向思维 .....  | 296 |
| 舍得小事，干成大事 .....    | 297 |

## 第五章 带好中层团队，事半功倍

企业未来决胜的筹码是反应速度，此速度得益于企业团队的执行力，而团队执行力很大程度上取决于中层团队的领导力与执行力。中层起着承上启下的桥梁和纽带作用，因此，企业想在未来的竞争浪潮中不被淘汰，高层领导就要充分认识到中层管理者的重要性，将中层管理者培养成自己的左膀右臂。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 如何破除一将难求的尴尬 .....    | 299 |
| 让“绵羊”变成“狮子” .....    | 300 |
| 用榜样的力量带动下属 .....     | 301 |
| 充分利用“鲶鱼效应” .....     | 303 |
| 该放权时一定要放权 .....      | 304 |
| 善待中层管理者 .....        | 305 |
| 给予中层充分的信任 .....      | 307 |
| 中层能同甘却不能共苦该怎么办 ..... | 308 |

## 第六章 慧眼识人，做优秀下属的“伯乐”

“世有伯乐，然后有千里马。”在单位中，领导者就是伯乐。但如何从下属中去发现千里马，培养千里马，就需要领导者慧眼识珠，以德为先，用诚意求才，大胆启用各种各样的人才。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 优秀人才具有哪些品质 .....   | 310 |
| 知人，知面，更要知心 .....   | 311 |
| 人不可貌相，海水不可斗量 ..... | 312 |
| 选人的范围要“厚” .....    | 312 |
| 选人的标准要“严” .....    | 314 |



|                     |     |
|---------------------|-----|
| 对人才不能求全责备 .....     | 315 |
| 要知道,能力比学历重要 .....   | 316 |
| 从基层员工中识别真正的人才 ..... | 317 |
| 把得力干将留住 .....       | 318 |
| 选择一个得力的助手 .....     | 319 |
| 不以自己的好恶识别人才 .....   | 320 |
| 如何做好面试的工作 .....     | 321 |
| 如何从身体姿势识人 .....     | 323 |
| 如何通过行为判断其性格 .....   | 324 |
| 如何从习惯动作识人 .....     | 326 |
| 如何通过假动作识人 .....     | 328 |
| 如何通过着装判断其性格 .....   | 329 |

## 第七章 用对人,才能做对事

会用人是最大的本事。现代社会的竞争说到底还是人的竞争。“得人才者得天下。”古往今来的事实证明,谁善于汇聚众人的智慧,把各种各样的人用好,人尽其才,各尽其能,谁就拥有了无敌的制胜法宝,他的事业便可兴旺发达。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 请合适的人上车,不合适的人下车 .....   | 331 |
| 知人善任的能力不可少 .....        | 332 |
| 掌握方与圆的用人智慧 .....        | 333 |
| 来说是非者,便是是非人 .....       | 335 |
| 疑人不用,用人不疑 .....         | 336 |
| 关键岗位敢用外人 .....          | 337 |
| 善于用人之长,避人之短 .....       | 338 |
| 敢于用比自己强的人 .....         | 339 |
| 让下属不好意思失败 .....         | 340 |
| 让合适的人做合适的工作 .....       | 341 |
| 不要让“助手”变成“对手” .....     | 342 |
| 有幸得到一个好助手,就不要换来换去 ..... | 343 |
| 用人要精而不要滥 .....          | 343 |
| 用人不要带有私人情感 .....        | 345 |
| 不要忽视“小人物” .....         | 346 |
| 人才搭配要合理 .....           | 347 |
| 从严对待“不听话”的下属 .....      | 348 |
| 用人不拘一格,不论资排辈 .....      | 349 |
| 大胆起用新人 .....            | 351 |
| 不要偏袒有经验的员工 .....        | 352 |
| 适时提拔能干的下属 .....         | 353 |
| 让能人扎堆不一定有效率 .....       | 354 |
| 用人,就要尊重人 .....          | 354 |
| 给员工创造一个好的工作环境 .....     | 355 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 信任当然必要，监督也必不可少 ..... | 356 |
|----------------------|-----|

## 第八章 充分授权:放开下属的手脚,束缚自己的权欲

领导者不可能将所有的东西一揽己身，亦不能通晓所有的知识。授权予下，不仅可以使领导者自己从繁忙的工作中解脱出来，更可以增强下属的工作积极性，发挥其主动性。这种一箭双雕的事情，是每位领导者都应学会做的。

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 信任是授权不可动摇的根基 .....    | 358 |
| 授权也应因人而异 .....        | 359 |
| 通过授权提升领导力 .....       | 360 |
| 接受的工作越重要，员工越有干劲 ..... | 362 |
| 大权紧抓不放，小权及时分散 .....   | 362 |
| 集权不如放权更有效 .....       | 364 |
| 授权要讲究策略和技巧 .....      | 365 |
| 领导的任务不是替下属做事 .....    | 367 |
| 放权方可释放权力的效力 .....     | 368 |
| 有效授权必须经过充分准备 .....    | 369 |
| 信任是授权的精髓和支柱 .....     | 370 |
| 授权需把握时机注意细节 .....     | 372 |
| 授权之后还要避免“反授权” .....   | 373 |
| 选好对象是成功授权的关键 .....    | 374 |
| 用“地位”调动员工的热情 .....    | 375 |
| 权力与责任必须平衡对等 .....     | 376 |
| 把权力授予合适的人 .....       | 377 |
| 一手放权，一手监督控制 .....     | 378 |
| 一定要防止越权 .....         | 379 |
| 授权需要遵循的原则 .....       | 380 |
| 避开你的授权误区 .....        | 381 |

## 第九章 领导的口才艺术:不会说话当不了好领导

口才就是讲话的才能，它是衡量领导能力和素质的最重要指标之一。很多领导都有这样的共识：卓越的口才是他们真正的助手，领导口才的水平直接决定领导的工作效率、工作效果和社会绩效。

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 让开场白为你加分 .....         | 384 |
| 语言要有感染力 .....          | 386 |
| 寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围 .....   | 387 |
| 言之有物，员工最烦领导的大话空话 ..... | 388 |
| 注意身份，别把滑稽当成了幽默 .....   | 389 |
| 感谢一定要“说”出来 .....       | 390 |
| 学会利用模糊语言，不会有错 .....    | 391 |
| 学会自我调侃 .....           | 392 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 不做浇灭下属谈话热情的冷水 .....  | 393 |
| 对下属不要吝啬赞扬的语言 .....   | 394 |
| 酒桌如战场,说话更要注意分寸 ..... | 395 |
| 顺毛摸永远强过逆鳞捋 .....     | 397 |
| 辩论时要紧抓对方的漏洞 .....    | 397 |
| 学会留后路,不把话说死 .....    | 398 |
| 巧妙转移话题以缓和谈判气氛 .....  | 399 |
| 用适时的停顿吸引他人的注意 .....  | 400 |

## 第十章 敢于担责,让你的下属心生崇拜

领导者又叫负责人,处于权力中心。主意是负责人出的,干部是负责人用的,落实是负责人抓的。从决策到实施,整个过程体现的都是领导者的意志:在现行体制下,不管是什么原因造成的差错,也不论有什么差错,追根溯源,都与领导者有关。领导者如果缺乏担责的勇气,必定难以立足、难有作为。因此,是否敢于担责也是领导者大智慧的表现。

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 责任,成就好领导的基石 .....    | 402 |
| 让公司的问题成为你个人的问题 ..... | 403 |
| 领导的责任感是下属的定心丸 .....  | 404 |
| 做事有始有终 .....         | 405 |
| 敢于担责的领导手握永恒的财富 ..... | 406 |
| 责任体现在细节中 .....       | 407 |
| 冲锋在前,逃跑在后 .....      | 408 |
| “坏”的责任更需要你来担当 .....  | 409 |
| 自己的责任不能推给下属 .....    | 410 |
| 与下属一起尽职尽责地工作 .....   | 411 |
| 多做一些慈善事业 .....       | 412 |

## 附录 世界著名管理大师及思想

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 彼得·德鲁克——目标管理思想 .....   | 413 |
| 约翰·科特——领导力与变革理论 .....  | 414 |
| 迈克尔·波特——竞争战略管理思想 ..... | 416 |
| 亨利·明茨伯格——管理角色论 .....   | 417 |
| 克里斯·祖克——从核心扩张理论 .....  | 419 |