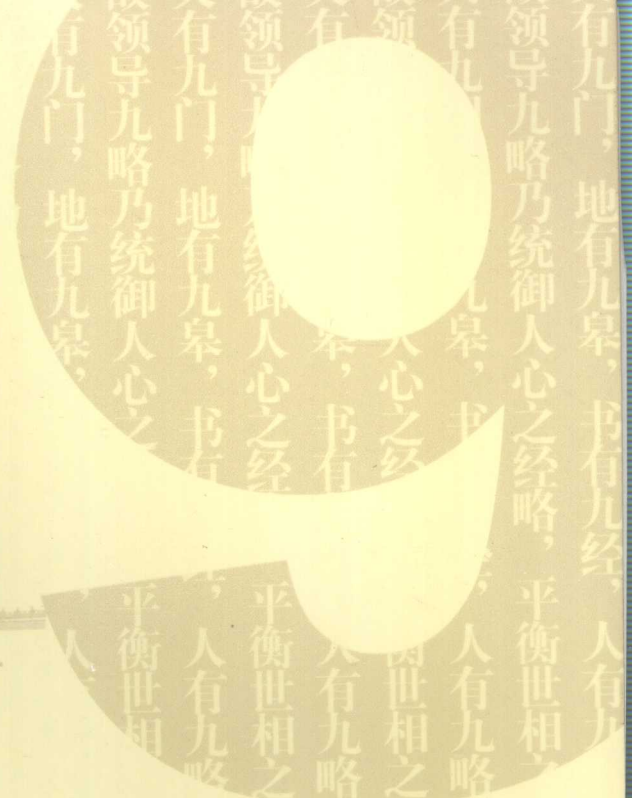
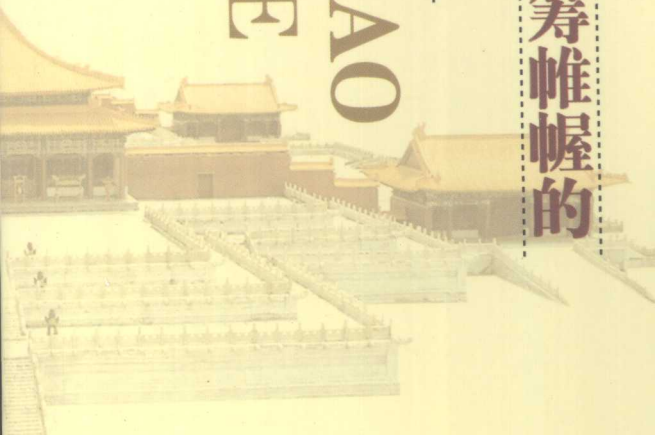


LINGDAO  
JULUE

九大智略

领导者运筹帷幄的



# 领导 九略



天有九门，地有九皋，  
书有九经，人有九略。  
故领导九略乃统御人心之  
经略，平衡世相之大法。

汪威廉 编著

中国商业出版社

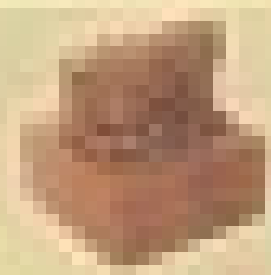


THE  
LINCINNADO  
MUSEUM

THE  
LINCINNADO  
MUSEUM



THE  
LINCINNADO  
MUSEUM

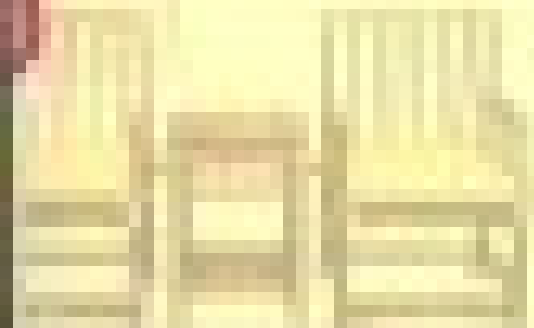


THE  
LINCINNADO  
MUSEUM

THE  
LINCINNADO  
MUSEUM

THE  
LINCINNADO  
MUSEUM

THE  
LINCINNADO  
MUSEUM



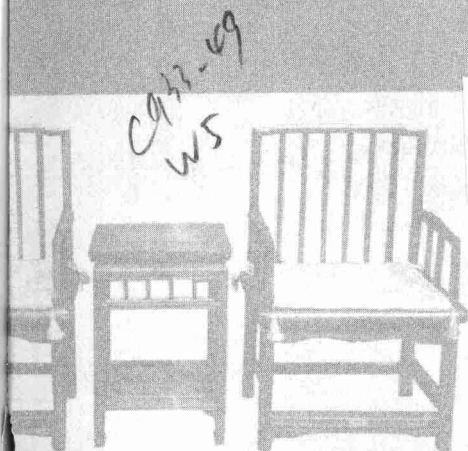
## 领导者运筹帷幄的

# 领导九略



汪威廉 编著

中国商业出版社



图书在版编目(CIP)数据

领导九略/汪威廉编著. —北京:中国商业出版社,2008.5

ISBN 978-7-5044-6109-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 035279 号

责任编辑:龚凯进

中国商业出版社出版发行  
(100053 北京广安门内报国寺1号)  
新华书店总店北京发行所经销  
北京领先印刷有限公司印刷

\*

700×1000 毫米 16 开 18.75 印张 210 千字

2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

定价:36.80 元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

# 前言

领导乃众人之首,其智谋和胆略当然也要胜人一筹。领导智谋和胆略主要指的是领导者对事物发展高瞻远瞩、深谋远虑、洞幽烛微的认识或洞察,以及为了达到目标所采取的灵活机变的制胜手段,具体说来,就是隐而不露的政治图谋,运筹帷幄的战略战术,魔高一丈的行事方法。正所谓,仕途官道,谋略为先。将帅在谋而不在勇,为官多智则仕途通达。做领导需要才能与魄力,更需要足智多谋。智谋和胆略是领导者树立权威的先决条件,也是领导者管人用人的权变魔杖。做领导必须有智谋与胆略,比如用人与做事,经曰:“知人者,王道也;知事者,臣道也。”领导未必什么都懂,但是,他能找到懂得做事的人,并赋予其充分的权力,让其为自己所用,那么即使自己不懂得那些事,也无关紧要,也一样能够取得成功。因为领导不是独行侠,而是“集众智以成业”的统合者。“统”是统一,“合”是整合,即将各个分散的、单一的力量组织起来,在自己的指挥下,步调一致地完成使命。

同时,作为领导者,一定要好好考虑别人为何要跟从你、追随你。从最基本的层面来说,一个人接受你的领导,一般有两原因:一是你具有使他佩服的魅力;二是可以从你这里得到好处。一个人若想成为领导,假如想不通这两点和做不到这两点,最好就别去梦想做领导了。

日本“经营之圣”稻盛和夫,是一个领导天才和管理天才。他说,他的领导经验和管理经验,最早来自小时候当“孩子王”的经历:

“那时候,作为一个同伴中的小头头,怎样能让伙伴们全部围在自己身边而不离去,怎样让自己的一派能多添一个部下,才是我当时最大的担心、最大的烦恼。所以,遇到打架时,即便是觉得自己打不过,也不得不打。即使是有点心疼,也得把自己的糖果零食拿出来分给大家……也许我这样说多少有点过分了,但我总觉得,正是通过这样的体验,我在那时对于朝三暮四之人心的易变已有了充分的认识,对于社会生活中人与人之间关系的基本原理,差不多都已经掌握了。”



稻盛和夫的经历耐人寻味,这些经历的确从某种程度上讲出了成为领导的关键:

第一,即使打不过也要打,这是体现勇气和胆略,领导必须是所属群体内最有勇气和胆略的,否则没有人敢于跟你走,这点就是让人佩服的。

第二,即使心痛,也得把自己的糖果零食分给人家,这是给予好处,就是让人得到利益。

从中可见,稻盛和夫的领导智谋或胆略是先天性格和后天经验的整合,表面上看来是十分朴素的,实际上却是十分深厚的。

这就充分说明了成功的领导大都是依靠其超人的智谋和胆略取得成功的。在此,我们就成功领导者的智谋和胆略问题从不同角度进行了全方位的审视和分析,共归纳出成功领导者制胜必备的九大智谋和胆略。即修身之功,识人之眼,用人之道,管人之招,沟通之法,激励之术,授权之方,决策之智,奖惩之策,这九大智谋和胆略对大多数领导者而言,似司空见惯,耳熟能详,其实内中大有学问,虽为每位领导者所常闻,却未必为每位领导者所践行;虽为每位领导者所常用,却未必为每位领导者所深玩。举凡成功而卓越的领导者都是这九大智谋和胆略的觉悟者、精修者和践行者。

领导能力不是单一的能力,而是集知识、修养、见识、胆略、智谋等于一身的综合能力。这种综合能力细化起来就是本书所归结的九大智谋和胆略,只有具备了这九大智谋和胆略,并对其存乎于心,运用自如,方能成为优秀而卓越的领导,方能在组织和团队的竞争中永立不败之地。

编者

2008年5月于北京

## CONTENTS 目录

## 第一章 修身之功——

只有具备足够的修养，才能让下属更加尊敬你

修养是领导者的魅力之源，是领导者的权威之本，它具有对周围事物的感召力，具有对下属的凝聚力，具有自身工作的创造力。如果领导者的自身修养不够，那么领导魅力和领导权力也便无从谈起。

1. 做一个谦逊的领导者 ..... (3)
2. 良好的形象是领导者的必备品质 ..... (5)
3. 放低姿态做领导 ..... (7)
4. 比别人更具远见卓识 ..... (9)
5. 在特定的场合要保持必要的深沉 ..... (12)
6. 注重“台下”交往 ..... (14)
7. 要具有处变不惊的气度 ..... (16)
8. 有大涵养才有大耐心 ..... (18)
9. 身教永远胜于言教 ..... (20)
10. 做从容自若的领导者 ..... (22)
11. 做经常反省自己的领导者 ..... (24)
12. 做一个思想型的领导者 ..... (26)
13. 做适应未来挑战的领导者 ..... (28)
14. 提高自身修养的定理 ..... (31)



## 第二章 识人之眼——

只有具备了识别人才的眼力才能更有效地使用人才

一名合格的领导者不仅要善于用人还要善于识人。一个企业只有能识别到有用的人才，才能谈得上合理用人的问题。因此，现今许多领导者越来越重视识人这一环节。

1. 去掉障碍才能看清人 ..... (35)
2. 善于从小事观察下属 ..... (37)
3. 路遥知马力，日久见人心 ..... (39)
4. 识人要从大处着眼 ..... (41)
5. 识人应兼听众论 ..... (44)
6. 切忌以貌取人 ..... (46)
7. 别以个人好恶识人 ..... (49)
8. 知才能识人，识人才能善用 ..... (52)
9. 通过比较识别人才 ..... (55)
10. 如何识别精英式的人才 ..... (58)
11. 怎样识别具有潜质式的人才 ..... (61)
12. 如何识别将相式人才 ..... (63)
13. 如何识别默默耕耘式人才 ..... (65)

## 第三章 用人之道——

没有用不了的人，只有不善用人的领导

“用什么样的人”、“怎样用人”、“把什么样的人放在什么位置上能发挥更大作用”如此等等是领导者经常面对的问题，虽然每位成功的领导者都有自己独特的用人之道，但一个不争的事实是：凡御才有术、善于用人的领导者，必有大成；凡用人无方、御才无道的领导者，必遭大败。

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 1. 把下属用在合适的位置上 .....      | (69) |
| 2. 善于用比自己强的人 .....        | (71) |
| 3. 让有能力的下属拥有体面的位置 .....   | (73) |
| 4. 用仁义笼住人心 .....          | (75) |
| 5. 用多种手段招徕可用之才 .....      | (77) |
| 6. 让人才构成互补 .....          | (80) |
| 7. 用人以时：能力可以冷藏 .....      | (82) |
| 8. 用人以专：让天下人才皆入我囊中 .....  | (84) |
| 9. 用人以适：用“尺”也用“寸” .....   | (86) |
| 10. 用人以能：用中用的，不用中看的 ..... | (88) |
| 11. 用人以长：知长识短，避短用长 .....  | (89) |
| 12. 用人以信：士为知己者死 .....     | (90) |
| 13. 用人以忠：忠诚是最高的素质 .....   | (92) |

## 第四章 管人之招——

### 掌握一定的管人招数会让员工更加听命于你

任何一位领导者都希望自己的员工个个忠诚、人人敬业，没有任何借口和忠于职守地为自己工作。可是，要实现这样的目的，领导者必须具备较高的管人招法。

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1. 学会用“温情”的方法管理下属 ..... | (97)  |
| 2. 适当的时候要“恩威并举” .....   | (100) |
| 3. 怀柔要掌握好火候 .....       | (102) |
| 4. 必要时必须挥起管理的大棒 .....   | (104) |
| 5. 该果断时绝不可犹豫 .....      | (106) |
| 6. “杀”一儆百才能震慑人心 .....   | (108) |
| 7. 获得“人心”才能获得“一切” ..... | (111) |
| 8. 给下属留面子也是工作的需要 .....  | (114) |



9. 糊涂有时也是一种高明的管人方法 ..... (118)
10. 掌握管理中的平衡术 ..... (120)
11. 特殊时刻不妨试试“黑招” ..... (123)

## 第五章 沟通之法——

掌握适当的沟通方法更能了解到员工的心声

“没有难以沟通的员工，只有不善于沟通的领导。”对于一个成功的领导者而言，只要掌握了一定的沟通方法，沟通便不会受到任何客观条件的制约，因为沟通是无界限的。

1. 沟通是管理工作的基础 ..... (127)
2. 沟通要从心开始 ..... (129)
3. 创造和谐的沟通氛围 ..... (131)
4. 充分的准备是沟通的基础 ..... (133)
5. 让沟通如细水长流永不间断 ..... (135)
6. 走出来和员工直接交流 ..... (138)
7. 请个外援来参与沟通 ..... (140)
8. 用信任和真诚构建平等沟通氛围 ..... (142)
9. 拥有一双善于倾听的耳朵 ..... (145)
10. 实现高效沟通的四大法则 ..... (148)
11. 借助幽默实现沟通 ..... (151)
12. 动之以情，晓之以理 ..... (154)

## 第六章 激励之术——

懂得激励之术方能充分发挥团队的整体战斗力

每个领导者都希望自己所带领的团队是一个高效能团队，而恰到好处的激励方式正是让平庸员工走向优秀、让优秀员工走向杰出的最好武器。

1. 激励是管理艺术的核心 ..... (159)
2. 用自己的激情带动员工的热情 ..... (162)
3. 用信任激发员工的自信与豪情 ..... (164)
4. 给员工设定提升的空间更易使其奋发 ..... (167)
5. 学会给员工带上合适的“高帽” ..... (170)
6. 一定要学会激励女性员工 ..... (173)
7. 实现薪酬激励效能的最大化 ..... (176)
8. 善于利用“榜样”的力量 ..... (180)
9. “幕后英雄”忽视不得 ..... (182)
10. 重赏之下必有勇夫 ..... (184)
11. 激励员工要有耐心 ..... (187)
12. 巧言激将也是一种激励 ..... (190)
13. 领导者一定要小心“激励不当” ..... (193)

## 第七章 授权之方——

掌握一定的授权方法才会让领导者更省心省力

作为领导者，授权实际上是行使权力的一个过程。只有掌握一些授权的方法，才能在授权的过程中使权力无限度的扩张、使权力的能量被彻底的激发出来，从而体会到使用权力的乐趣。



1. 把握好授权的时机与细节 ..... (197)
2. 训好的猴子还得用绳牵 ..... (199)
3. 万万不做“累死的诸葛亮” ..... (202)
4. 将管理和决策权分给员工 ..... (205)
5. 妥善避免授权中的误区 ..... (208)
6. 授权要授给有能力的下属 ..... (210)
7. 授权、控权之间有分寸 ..... (212)
8. 放权的同时别忘施加适当的压力 ..... (214)
9. 大事独揽、小权分散可防止权力失控 ..... (217)
10. 授权之后别忘了控权 ..... (219)

## 第八章 决策之智——

具有高明的决策智慧才能更迅速地做出正确决策

一个领导者最优秀也是最重要的品质就是，当他面对复杂的问题或多种选择时能够系统地进行思考并作出一系列的准确判断，特别是重大的正确决策。

1. 领导要明白决策的重要性 ..... (223)
2. 决策是领导者必备的品质之一 ..... (225)
3. 决策前要掌握全面信息 ..... (227)
4. 要时刻保持决策警觉性 ..... (230)
5. 要善于把握决策的时机性 ..... (233)
6. 领导者要善于果断做出危机决策 ..... (238)
7. 不做决策也是一种决策 ..... (240)
8. 用“外脑”将“谋”、“断”分开 ..... (243)
9. 决策时要正确理解沉没成本 ..... (245)
10. 做决策时最忌拖延 ..... (249)
11. 练就一双捕捉良机的慧眼 ..... (252)

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 12. 琐事不管，大事拍板 ..... | (255) |
| 13. 决策在于执行 .....    | (257) |

## 第九章 奖惩之策——

懂得奖与惩的策略才能让员工更加钦佩你

该赏则赏，该罚就罚，赏罚必须分明。奖赏是一种正面强化手段，即对某种行为给予肯定，使之得到巩固和保持。而惩罚则是一种反面强化手段，即对某种行为给予否定，使之逐渐消失，这两种方法应综合使用。奖惩分明，是领导者管理工作中不可缺少的。

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 1. 表扬下属的语言要真诚 .....     | (261) |
| 2. 当众赞美下属的技巧 .....      | (263) |
| 3. 真心赞美下属 .....         | (265) |
| 4. 如何表扬下属的闪光点 .....     | (267) |
| 5. 困境中的下属更应表扬 .....     | (269) |
| 6. 表扬年轻人不能泛泛而谈 .....    | (271) |
| 7. 批评下属时既要抓事又要抓理 .....  | (274) |
| 8. 及时批评带有“普遍性”的错误 ..... | (278) |
| 9. 该批评时不拖延 .....        | (280) |
| 10. 不在愤怒时批评下属 .....     | (282) |
| 11. 给下属改正的机会 .....      | (284) |
| 12. 批评后要及时抚慰 .....      | (286) |

# 领 导 九 略

## 第一章 修身之功

**只有具备足够的修养，才能让下属更加尊敬你**

修养是领导者的魅力之源，是领导者的权威之本，它具有对周围事物的感召力，具有对下属的凝聚力，具有自身工作的创造力。如果领导者的自身修养不够，那么领导魅力和领导权力也便无从谈起。

LING DAO JIU LUE



## 1. 做一个谦逊的领导者

在现代人看来，谦逊似乎已经变成领导者的一种缺点，很多人认为它会妨碍领导者实现自己的宏伟目标。而实际上，谦逊有着令人难以置信的力量，它是自信与高尚的融合。它以“我们”为中心，而不是以“我”为中心，它只是暂时地舍弃注意力和荣誉。一个谦逊的人能无声地、持续地创造惊人业绩，因为他着眼的是比个人一时得失更远大的事业。

没有人能全知全能，这是我们需要合作的原因。作为一个领导者，你或许很有能力和天赋，但是你必须把你的才智与谦逊结合起来。

富兰克林曾说过一段话：“我定了一条原则，避免与别人在情绪上发生直接冲突，避免说绝对的话。我不用那些代表绝对的词和表达方法，比如肯定、毋庸置疑等。取而代之的是我感觉、我理解、我想。当别人做出我认为错误的断言，我不会幸灾乐祸地马上反驳，而是对他说，在某种情况或环境下，他的说法可能是正确的，但现在的情况不是这样。这种作风让我尝到了甜头，我参与的谈话都变得很愉快。我以谦逊的态度提出的意见让人很容易接受；当我错了的时候，很少受到嘲笑；当我碰巧对了的时候，很容易让别人放弃错误的立场来支持我。最初我强迫自己运用这种方式，后来发现这很容易坚持，到最后就变成了习惯。也许在过去的半个世纪里，从没有人听我说过武断的话。”

作为领导者，权利往往使你具有比平常人更大的人性弱点：不能正确听取别人对你的意见。虽然你可能经常让下属多提意见，但是，当意见真提出来的时候，你可能会不以为然，也可能会心里不高兴。多数情况下，你会假装有兴趣，点头听着，然而，你不会因为别人的建议有任何行动。古罗马元老院议员在演讲时，有专门的仆人站在他身后，对他不断耳语“记住，你是凡人。”同样，现代的领导者也需要经常告诫自己，或时常有人提醒你。

谦逊首先表现在语言上，因此，领导者的话语要以缓和的语气开



## 领导九略

L I N G D A O J I U L U E

始，这表示你要创造一个中立的、可靠的气氛，让大家放弃对立情绪。虽然语气和缓，但是你的话语要直接、清晰，并尽量从别人的话题切入。要进行友好的探讨，不要针锋相对，不要炫耀自己的知识和才能，以下是一些缓和语气的句子，正确地使用它将使你受益匪浅。

我的看法与你相同。但是……

感谢你的提问。当你说到……

谢谢你提到那一点。我能问一下……

你的论点很好。是否介意我提一个问题……

那一点我根本没有想到。如果可以，我问一下……

我很乐意回答那个问题。你能不能帮我说明一下……