

现/代/领/导/技/能/训/练

领导驾驭力

LEADERSHIP WISDOM

张福顺 蒋跃勇 主编

领导驾驭力就是有效指挥及掌握下属的能力，它需要领导人透彻了解人心之妙，综合运用权威、影响力、指挥力、控制力以及激励和沟通等多重手段以达到本组织的空前团结和步调一致。

中央编译出版社

领导驾驭力

张福墀 蒋跃勇/主编

时文源 曹明利 张锡龄/编著

中央编译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导驾驭力/张福墀 蒋跃勇主编. —北京: 中央编译出版社, 2000.5

ISBN 7-80109-387-9

I. 领…

II. 张…

III. 领导艺术—研究

IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09440 号

责任编辑: 李桂兰

领导驾驭力 张福墀 蒋跃勇/主编

出版: 中央编译出版社

地址: 北京西单西斜街 36 号 (100032)

电话: 66117130 66171396

经销: 全国新华书店

印刷: 北京地质印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32

字数: 220 千字 印张: 15.5

版次: 2000 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 29.00 元

- 仁义礼信：刘备何以驭人？
- 水平认可：孔明驭关、张
- 让下属“不忍欺、不能欺、不敢欺”
- 指挥链：领导者须臾不可忽视
- 大权独揽
- 小权分散
- 事前、事中、事后：
你喜欢哪种控制？
- “三驾马车”：组织控制的保证
- 是因事设人，还是因人设事？
- 古训：法度与制度并举



- 顾问守则：格调高高的、权力小小的
- 组织大忌：责任重叠
- “取国有五难”：驭人者不可不整
- 用人的基本出发点：谋求人和事的良好结合
- 要少许愿
- 如缺乏“坏动机”的证据，则宁可认为动机是好的
- 大雁的启示：如何带好队伍
- 心理造势（驾驭）要点
- 导向管理要点
- 攻心（驾驭）要点

主编的话

有关领导的学问,对于任何一个想要有所作为的社会成员来说,都是需要了解、熟悉和掌握的。

有人说:“领导就是领而导之。”有人把“领导的涵义界定为“上级对下层的影响”,这实属是一个人对他人的有效影响。那么,“领而导之”的学问,“有效地影响他人”的学问,就绝不只是那些领导者才需要的吧?

一个人无时无刻不在进行管理和被管理。乐也在其中,愁也在其中。领导的学问就是要研究管理。

一个人无时无刻不在与自己的心理打交道,无时无刻不在同他人的心理打交道。甜也在其中,苦也在其中。领导的学问就是要研究心理。

一个人无时无刻不在调整认识和确立思路。柳暗花明在其中,山穷水尽也在其中。领导的学问就是要研究哲学思维。

这样的领导学问,恐怕不是只属于那些领导者(工商企业的、军队的、行政部门的、学校的、医院的、社会团体组织的领导者)的“专利”吧?领导的学问,同样也

应属于我们社会的普通成员(诸如企业员工、部队战士、政府公务员、教师、医生、社会公益志愿者、孩子家长、大学生和中学生、乡村村长等等),并为他们所用吧?

但领导的学问,并不是念书的人关在书斋里苦思冥想、坐而论道的产物,而是在实践中保证取得成功的原理、思路、观念、心志、水平和能力等这一切的综合。

所以,领导的学问,从来就不是抽象的、空洞的,而是真才实学,具有强烈的实践性色彩。

这种真才实学,集中地反映在“领导力”这一个词汇上。

领导力,乃是一个与领导水平和能力、与领导效率和力量有关联的概念。由此人们可以引伸出各种各样的相关的力。诸如统筹力、洞察力、判断力、谋划力、预测力、决策力;诸如影响力、指挥力、组织力、协调力、控制力;诸如沟通力、感化力、人格力、宣传鼓动力。在这些领导力中,我们认为决断力和驾驭力是最重要的。因此,我们撰写了《领导决断力》和《领导驾驭力》。这两本书力求面向具有不同社会身份和不同文化程度的读者,为保证可读性、便利性、直接受益性、间接受益性,所以,在内容编排与撰写上,具有如下几个特点:

第1个特点。每本书在粗略地对某个领导力进行

分类之后,直接以一节一节的形式撰写具体内容,每节内容相对独立,但全书的几十个小节顺理排列,又成为一体。读者可从头按顺序阅读,也可对目录中感兴趣的某一个小节单独查阅。

第2个特点。每本书的论述与实例互补互用。除了少数几个非专论不可的地方之外,大部分都以实例为主,不像许多论著那样把实例作为立论的佐证,而是由具体实例提炼出若干启示。每本书都列举了二三百个古今中外的实例,由这么多实例所提供的启示是何等丰富多彩,读者可想而知。

第3个特点。每本书所举实例不同于市场上流行的许多其他图书中的例子。许多书中“实例”不少,但过于简单,只是三言五语,读后似乎觉得作者的观点有“佐证”,但作者所举的“实例”为什么就可“证明”他的观点,却不得而知;而且,许多过于简化的“实例”(例如古代史实),众多读者有的好像听说过但不了解,有的连听也没听过。当然,资料类的书也不少,但它们只是资料而已,并无观点提炼。

每书所举实例,具有三个特征:一是数量多,二是案例完整而系统,三是涉及面广大,包括古今中外、帝王将相、普通百姓、政治斗争、战争、经济建设、文化伦理、学校家庭、管理、心理(个体心理和社会心理)、教育

(学校教育和家庭教育)、竞争、品性修养、领导艺术等等。

每书所举实例,能发挥三个作用:一是作为本书作者所列观点的例证或源头,二是可以作为读者永久保存的案头资料,三是可让读者自己从“实例”中引发出更多的独立思考和启迪。所有这三个作用,没有案例的完整和系统,是实现不了的。

第4个特点。每书有意向广大读者介绍了大量古代圣贤的妙论,我们自信许多妙论对众多不同层次的读者(包括许多中上层领导者)来说是第一次见到。

这些妙论,可以做典故,可以做格言,可以做座右铭,也可以做劝勉之词。这些妙论,可以收藏而作为备忘资料,也可以深读而激发悟性和睿智。尽管古文有些难读(一般都有白话翻译),但我们相信,原汁原味的菜肴与酒,才会使人回味悠长,流连忘返。

第5个特点。每书有意把领导力的学问放到一个更广袤的空间中,广征博引。无论是观念的触角、思维的方向,还是案例的类型、语言表述的自由度,都洋溢着创造的活力。这不仅可以使各行各业各级领导者的领导力,从中得到提高,也可以使许多有志成为领导者的人们(主要是青年人),从中得到教益和提高。这不仅可以使众多无意于做领导工作的人们,从中得到领

导力以外(如教学生、管子女、设计自我发展、交朋友等)的教益和提高;而且也可以使各行各业各级领导者和许多有志成为领导者的人们,从中得到领导力以外的教益和提高。

市场经济的高度发达,越来越把传统社会分工(甚至包括家庭的分工)的专业性学问搅拌得模糊了,搅拌得你中有我、我中有你(例如一个深谙领导力学问的企业家,可以成为一个好政治家,可以成为一个好教师,也可以成为一个好家长)。

知识经济的高度发达,又把偌大世界五光十色、缤纷绚丽的图景,集中到一块小小的电脑屏幕上。世界真的变得很小了。

先哲老子曾论述人是“三才”之一。就是说,我们“人”乃是宇宙当中三类最有圣气的事物之一。

在这样一个充满希望和诱惑,又充满挑战和困扰的世界上,每个人都应该努力完善和提高自己,在努力完善和提高自我的过程中,努力推动人类社会的和谐祥瑞,努力促进宇宙万物的生机勃勃。

我们期望这两本书在人们的上述努力之中,能够提供尽可能多的营养。

张福堉

目 录

第一篇 领导驾驭力的三个“力”

第一章 引例

1. 仁义礼信：刘备何以驭人 (2)
2. 水平认可：孔明驭关、张 (6)
3. 居心叵测、反复无常：崇祯皇帝难以驭人
..... (10)
4. 不咎既往，不记前嫌，可以驭人 (13)

第二章 什么是领导驾驭力

5. 什么是领导驾驭力？ (16)
6. 目标明确，领导驾驭力才有意义 (19)
7. 不可忽视下属的士气和素质 (21)
8. 权威：领导驾驭力的基点 (23)
9. 领导驾驭力也表现为对行动的控制 (25)

第三章 领导影响力

- 10. 让下属“不忍欺、不能欺、不敢欺” … (27)
- 11. 什么是权力性影响力? …………… (29)
- 12. 孙武子杀美姬, 以权树威 …………… (33)
- 13. 孔明借用“刘皇叔”, 以正统服人 …………… (36)
- 14. 资历的强制性: 日本老者斥青年 …………… (39)
- 15. 受制于属下, 权力性影响力何在? …………… (42)
- 16. 什么是非权力性影响力? …………… (45)
- 17. 晋文公贤德, 山西名士尽随流浪 …………… (47)
- 18. 知识渊博, 影响力自然而生 …………… (50)
- 19. 才能卓越: 周瑜年轻而服众 …………… (53)
- 20. 知人感化: 小霸王收用太史慈 …………… (55)
- 21. 如何提高领导影响力? …………… (58)

第四章 领导指挥力

- 22. 指挥链: 领导者须臾忽视不得 …………… (61)
- 23. 大权独揽 …………… (63)
- 24. 小权分散 …………… (65)
- 25. 授权不授责 …………… (68)
- 26. 要到第一线去指挥 …………… (70)
- 27. 逐级和越级问题: 常常使领导感到困扰
…………… (72)

28. “现场办公”：何去何从？ (75)

29. “法约尔桥”：克服信息传递延误 (77)

第五章 领导控制力

30. “善驭者，善控也”：冯统劝晋武帝 (80)

31. 有布置无检查：开环失控 (82)

32. 有效控制的步骤 (85)

33. 完善的控制：负反馈 (88)

34. 矫枉控制：一定要过正吗？ (90)

35. 也有用武之地：为正反馈正名 (92)

36. 事前、事中、事后：你喜欢哪一种控制
..... (94)

37. 谨防恶性循环 (97)

38. 控制关键点：控制行为的基本原理 (101)

39. 客户排队 5 天等货，市场却喊“价高”：
趋势控制 (103)

40. 把计划转变为控制标准：预算控制 (105)

41. 把有限变无限：放大控制力 (109)

42. “三驾马车”：组织自控力的保证 (111)

第二篇 领导驾驭力的保证条件

第六章 领导驾驭力的硬保证：体制和机制

- 43. 卡内基：组织的神奇作用 (116)
- 44. 古训：法度和制事并举 (118)
- 45. 组织工作有四项任务 (121)
- 46. 是因人设事，还是因事找人？ (122)
- 47. 工商企业：明确“一线”和“二线”
..... (125)
- 48. 有重点才有政策：找出“关键职能”
..... (129)
- 49. 名份正，则天下治 (131)
- 50. 岗、责、权、利相对应：体制建设的一个
基本原则 (134)
- 51. 落实硬保证：组织设计的程序 (136)
- 52. 最容易陷入盲目性的领域：管理跨度和层级
..... (139)
- 53. 小心驾驭不了：格兰邱纳斯公式 (141)
- 54. 何时需要组织变革 (144)
- 55. 官尼皮土：用幕僚帮助提高驾驭力 (147)
- 56. 7种直线——参谋关系 (150)
- 57. 艾伦：有效发挥参谋作用六准则 (154)

58. 顾问守则：格调高高的，权力小小的	(155)
-------------------------------	-------

第七章 岗位责任制：硬保证的基石

59. 王熙凤的“三把火”	(160)
60. 从奉养父母说起：是管理问题还是伦理 问题?	(163)
61. 让孩子们自己研究劳动分工	(166)
62. 如何建立完善的岗位责任制?	(168)
63. 部门职能描述	(171)
64. 岗位描述	(173)
65. 组织大忌：责任重迭	(177)
66. 不在其位，不谋其政	(179)
67. 如何做到奖罚严明?	(181)
68. 带枪回家，又见义勇为的军人：该奖，该罚?	(184)
69. 吴起斩士：“材士”也需听命	(186)

第八章 领导驾驭力的软保证：激励与沟通

70. 从“一分钟经理”谈起：每日反馈的一分钟 目标	(188)
71. “一分钟表扬”	(191)

72. “一分钟惩戒”	(194)
73. 一分钟经理的“行动计划图”	(197)
74. 以正视听：激励和沟通不是机制	(200)
75. “将予取之，必先予之”	(204)
76. 领导要勇于承担责任	(208)
77. 实现自我价值：安排挑战性工作	(211)
78. 老总查夜：无声的激励	(213)
79. 打孩子的启示：家长式的领导	(215)
80. “扣奖金”如何能激励？	(218)
81. 商君取信，激励市民	(221)
82. 吴起励士：奖功而不惩戒	(224)
83. 太公励军：以身作则	(226)
84. 信任与责任激励：兵法谈“立将”与“出师”	(229)
85. 批评教育从严，处分从宽	(232)
86. 为下属保守秘密	(234)
87. 善待非正式组织（上）：明了其产生缘由	(238)
88. 善待非正式组织（中）：认识其优点 ...	(241)
89. 善待非正式组织（下）：为我所用	(243)
90. 为单向沟通正名：单向沟通的好处	(246)
91. 多几个回合：要重视双向沟通	(249)

92. 克服信息沟通的不良习惯	(251)
-----------------------	-------

第三篇 有效用人

第九章 一般原理

93. 什么是管理?	(256)
94. “取国有五难”: 驭人者不可不鉴	(258)
95. “四化”: 是用人标准, 还是用人原则 (上)	(261)
96. 任人唯贤: 是用人标准, 还是用人原则 (下)	(263)
97. “任人唯亲”的要害何在?	(265)
98. 用人的基本出发点: 谋求人和事的良好结合	(268)
99. 用人大忌: 追求完美	(271)
100. “可畏人尽如我意”	(273)
101. 祁奚: 荐贤不避仇, 举贤不避亲	(278)
102. 是“妻子”还是“党支书”: 谨防角色 错位	(279)
103. 要少许愿	(282)
104. 评价下属工作的思路基点: 重在结果, 还是 重在过程?	(284)