



追求卓越财经书系

主编 / 凡禹

突破领导困境

88绝招

★ 如果领导工作不得法，常常就会陷入困境。陷入困境了也不要紧，只要能够迅速摆脱，就能挽回失误。本书提供了突破领导困境的88绝招，是领导人开创领导新局面的案头必备秘籍。



时代文艺出版社

走向卓越财经书系

突破领导困境 88 绝招

丛书编委会 编著

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

突破领导困境 88 绝招/凡禹编著. —长春:
时代文艺出版社, 2000. 9
(追求卓越财经书系/凡禹主编)
ISBN 7-5387-1458-8

I. 突… II. 凡… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 69348 号

追求卓越财经书系

作 者: 凡 禹

责任编辑: 崔卓力

责任校对: 赵雪绒

装帧设计: 李法明

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编: 130021 电话: 5638648)

发 行: 吉林省新华书店

印 刷: 华星印刷厂

开 本: 787×1168 毫米 32 开

印 张: 8.5

版 次: 2000 年 9 月第 1 版

印 次: 2000 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5387-1458-8/F·1

定 价: 16.00 元

追求卓越财经书系



Z Q Z Y C J S X

目 录

第一章 如何做一个受下属真心尊重的上司

1. 得不到下属真心尊重的 12 个原因 …… (1)
2. 善于树立威信 …… (7)
3. 保持适当距离 …… (11)
4. 一视同仁 …… (13)
5. 学会尊重下属 …… (15)
6. 让下属充分发表意见 …… (18)
7. 与女性职员相处四不要 …… (22)
8. 维护下属的既得利益 …… (25)
9. 不事必躬亲 …… (27)
10. 助人等于助己 …… (29)
11. 同舟共苦 …… (31)
12. 帮助员工建立安全感 …… (33)
13. 大肚能容, 不抱成见 …… (34)
14. 倾听是金 …… (38)
15. 记住下属的名字 …… (41)
16. 求下属帮助 …… (42)
17. 勇于言过 …… (43)

第二章 招纳真正有才能的人给你办事儿

1. 建立人才库 …… (45)

2. 真心揽才····· (48)
3. 贤德之才可贵····· (52)
4. 用魅力吸引人才加盟····· (56)
5. 海阔凭鱼跃, 天高任鸟飞····· (60)
6. 推销自我····· (63)
7. 欲擒故纵····· (67)
8. 精诚所至, 金石为开····· (69)
9. 纳才的实践艺术····· (70)

第三章 亲自培养手下干才

1. 热心教育的上司受欢迎····· (74)
2. 培养学习的风气····· (75)
3. 坚持一定的原则, 但不要古板····· (76)
4. 培养为我所用的人才····· (78)
5. 授之以权····· (79)
6. 规劝育人····· (81)
7. 人事调动频繁的部门如何育才····· (82)

第四章 要学会识别良才和庸才

1. 识才不拘一格····· (85)
2. 识才不避亲仇····· (87)
3. 从大处识才····· (89)
4. 向他问询谋略····· (90)
5. 从实践中观察鉴别人才····· (94)
6. 善于从复杂情况中辨别真伪····· (97)
7. 通过辩论考察应变能力····· (99)

目 录

8. 微服私访, 发掘真才 (101)
9. 由小处见大处 (103)
10. 观察其朋友以识人 (105)
11. 患难中奋进者有前途 (106)

第五章 如何称赞和训斥下属

1. 善于表扬 (110)
2. 适时表扬鼓励 (113)
3. 于无声处听惊雷——批评到位 (116)
4. 训斥下属五忌 (120)
5. 批评女性下属的方法 (126)

第六章 创建走向成功的人际关系网

1. 接好“地线”——与下级的人际关系 (132)
2. 接好“天线”——与上级的人际关系 (135)
3. 左右逢源——与同级的人际关系 (139)
4. 注意公共关系——你将拥有更多的朋友 (142)
5. 卡耐基的人际关系准则 (144)

第七章 如何在矛盾和误解中达成协调和共识

1. 直面冲突和矛盾 (149)
2. 如何抓住冲突和矛盾的关键 (152)
3. 人和的法则 (156)

4. 从部门冲突入手 (160)
5. 走出沟通的误区 (165)
6. 成功协调面面观 (166)

第八章 让自己的“招牌”永远亮起来

1. 良好气质是成功的前奏 (169)
2. 领导者必须能驾驭情绪 (174)
3. 得意不忘形 (177)
4. 领导者怎样控制自己的怒气 (178)
5. 如何消除积怨 (180)
6. 外表形象不可忽视 (183)
7. 重视面部表情的交流作用 (184)
8. 领导者的形体语言 (186)

第九章 多谋善断才能事业有成

1. 冷静思考 判断时机 (189)
2. 多有谋虑 决胜千里 (191)
3. 意气用事 壮志难酬 (194)
4. 走马观花 长盛不衰 (195)
5. 打破传统 紧跟时代 (198)
6. 随机而动 超越现在 (201)
7. 有谋不断 后悔莫及 (203)
8. 果断决策 敢作敢为 (205)
9. 暂避锋芒 留住青山 (207)
10. 不惧危机 险中获胜 (209)

第十章 对付“难缠”下属的手腕

1. 聪明应付对考绩不满的下属 (212)
2. 正确对待“难缠的下属” (214)
3. 如何应付年长的下属 (218)
4. “说服”是化解冲突的良好途径 (220)
5. 设计说服任务 (223)
6. 明确对方的态度 (225)
7. 化解心理矛盾的技巧 (228)
8. 巧妙传达信息 (230)
9. 巧唱双簧 (232)
10. 特别的“太太”奖金 (233)

第一章 如何做一个受下属真心尊重的上司

1. 得不到下属真心尊重的 12 个原因

1. 锋芒太露

上司锋芒太露的表现：

- (1) 不看下属的报告书。
- (2) 夺走下属的功劳。
- (3) 不听下属的申辩。
- (4) 只知道命令。
- (5) 朝令夕改。
- (6) 视下属为佣人。
- (7) 瞧不起下属。
- (8) 不承认下属的能力。
- (9) 把年轻的下属视作不成熟的人。
- (10) 不承认下属有自我启发的能力。
- (11) 只看结果，不问下属付出的努力。
- (12) 让下属感到屈辱。
- (13) 拙于倾听。
- (14) 脸上经常布霜。
- (15) 失信于下属。

- (16) 厉害得难以接近。
- (17) 坚持自己的答案。
- (18) 不承认下属的主张。
- (19) 把拙劣的诙谐当作幽默。
- (20) 专找下属的错失。
- (21) 只会耍威严。
- (22) 对新人有偏见。
- (23) 议论能手。
- (24) 对下属的建设性意见不屑一顾。
- (25) 为了挑毛病而巡视。
- (26) 不听下属的倾诉。
- (27) 倾听之后不回消息。

2. 过于亲切

- (1) 对下属的工作屡加干扰。
- (2) 误以为常露笑容就是好上司。
- (3) 以“亲切”为招牌。
- (4) 装出“悟透人生”的嘴脸。
- (5) 过度宠下属。
- (6) 人情至上，屡创“例外”。
- (7) 轻易与下属妥协。

3. 个性软弱

- (1) 庇护不了下属。
- (2) 隐瞒自己的过失。
- (3) 意志消沉。
- (4) 大谈顶头上司的坏话。
- (5) 声音微弱。

- (6) 常提当年事。
- (7) 面对上司就说不出话来。
- (8) 宽以待己，严以待人。
- (9) 缺乏热忱。
- (10) 任下属的反目状态保持下去。
- (11) 只求无大过。
- (12) “比目鱼”上司。
- (13) 叹气连连。
- (14) 先入为主。
- (15) 对上司卑躬屈膝。
- (16) 大发神经地怒斥下属。

4. 干劲十足

- (1) 只有他大忙特忙。
- (2) 大事归他，杂事归下属。
- (3) 抓住权限不放。
- (4) 侵占下属的权限。
- (5) 夺下属的工作。
- (6) 急如星火。
- (7) 不知感动为何物。

5. 看下属脸色

- (1) 只想受下属欢迎。
- (2) 以酒沟通。
- (3) 事事求八面玲珑。
- (4) 和乐为目的。
- (5) 立刻变色。

6. 不会称赞、责骂

- (1) 误以为称赞无用。
- (2) 胡乱称赞。
- (3) 吝于说：“辛苦了”、“谢谢”。
- (4) 油腔滑调的赞语。
- (5) 只称赞不责备。
- (6) 不问是非就开骂。
- (7) 以蔑视的口气责备。
- (8) 在众人面前责备。
- (9) 揪出旧日之错。
- (10) 看下属的脸色责备。

7. 父亲型

- (1) 怒而猛挑毛病。
- (2) 一聊就说教。
- (3) 常说“时下的年轻人真不象话”。
- (4) 不承认下属的提案。
- (5) 偏袒下属。
- (6) 以酒激励。
- (7) 有求必应。
- (8) 视女职员为花瓶。
- (9) 轻语寡信。
- (10) 强调理论与实际不同。
- (11) 把下属错视为自己的儿女。

8. 穷操心

- (1) 不敢把工作委托给下属。
- (2) 委托之后放心不下。
- (3) 监视到底。

- (4) 该用不用。
- (5) 害怕失败。
- (6) 害怕发生问题。
- (7) 大题小做。
- (8) 絮絮叨叨。
- (9) 该断不断。

9. 过度自信

- (1) 自己的看法都对。
- (2) 不承认过错。
- (3) 自毁规律。
- (4) 冷若冰霜。
- (5) 推卸责任。
- (6) 摆出上司的臭架子。
- (7) 胡装内行。
- (8) 夸耀特殊关系。
- (9) 对年长的下属无礼。
- (10) 只挑缺点。
- (11) 只会下令，不听意见。
- (12) 优待家族。
- (13) 不回礼。

10. 害怕下属

- (1) 心术不良。
- (2) 害怕冲突。
- (3) 避不接触下属。
- (4) 不纠正下属旁若无人的态度。
- (5) 对别人说下属的坏话。

(6) 不敢处罚害群之马。

11. 不了解下属

(1) 记不住下属的姓名。

(2) 感于下属的某一种才能。

(3) 觉察不出下属的不满。

(4) 不了解女性特有的心理。

(5) 不关心下属。

(6) 评价不公。

(7) 不关照下属的健康、情绪。

(8) 误以为“不会说话即无能”。

12. 缺乏自信

(1) 只知下命令，不指出做法。

(2) 目标不明。

(3) 毫无活力。

(4) 无法为下属化除烦恼。

(5) 安于现状。

(6) 应变无方。

(7) 到处说公司的坏话。

(8) 虎头蛇尾。

(9) 给下属浇冷水。

(10) 毅力不足。

(11) 坐不安，立不宁。

(12) 误以为给高薪就有工作意愿。

(13) 不说“我们”。

(14) 皱着眉工作。

(15) 奇装异服。

- (16) 不敢冒险。
- (17) 一事数变。
- (18) 三拖四延。
- (19) 不做私人顾问。
- (20) 服装不整。

2. 善于树立威信

权力和地位赢不来下属的真心尊重。下属对上司的尊重是来自于上司的威信。

上司要把工作做好，必须在下属面前有威信。

那么，什么是威信呢？威信是领导者在下属和群众心目中的威望和由威望而产生的信任。威信，就是威望和信任两者的结合。

威信是一种非权力性的影响力。一个领导者，由于身在其位，自然有权，有权就可以使下属服从其意志和指挥，但却不一定有威信。而有了威信，同其拥有的权力结合，方能在下属那里具有真正的权威，权力也才能得到更有效的运用。可以这样说，权力是权威的前提，威信则是权威的内在灵魂。

作为领导者以自己的才智和能力树立威信，主要应做到以下几点。

1. 精通业务

领导者对于本职范围内的主要业务，必须由熟悉进而做到精通。这是在下属面前树立威信的基本条

件。一般说来，组织上不会委任不懂业务的人担任管理职务，但在有些情况下，担任某种管理职务的人，开始时可能不大熟悉本行业务，这就必须抓紧学习，尽快熟悉业务，并逐渐成为本行的专家。在这个问题上是没有什门可找的。

2. 有决策能力

一个遇事没有主意、优柔寡断，致使问题久拖不决的领导者，或者一个凡事硬作主张、专横武断，致使决策经常失误的领导者，在下属面前自然不会有威信。下属在工作中最关注上司的，是决策能力强，在需要作出决策的时候，就有胆量及时作出正确或基本的决策。

领导者多谋善断，敢于拍板，是最能赢得下属的钦佩和信任的。就如一位军事指挥官，若能经常作出正确的作战部署，指挥部队常打胜仗，自然会在指战员心目中树立起高度的威信。

3. 善于组织

任何一个领导者都有几个甚至好多个下属，都管理一帮人或若干项事业。领导者的职责就是要把这些人和事合理地组织起来，像是组装起一台机器，使之顺畅稳定地运转，既不出现窝工，有些人无事做；又不出现空档，有些事无人管。工作情况和任务有了变化，能够及时地调整人力。要建立健全各项管理制度，使各方面工作规范化、制度化，以保证单位整体工作协调有序地正常运转。

还要善于运用组织的力量，充分发挥助手、下属