



高层管理宝典



GCGLBD

三分管人 七分做人

精华版

李伟◎著

成功领导者①的自我修养

SUCCESSFUL LEADER
OF THE SELF-CULTIVATION

其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。——春秋·孔子

当代世界出版社



高层管理宝典



GCGLBD

三分管人 七分做人

精华版

成功领导者[◎]的自我修养

李伟[◎]著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人：精华版 / 李伟著. —北京：当代世界出版社，2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0845 - 4

I. 三… II. 李… III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 160036 号

书 名：三分管人 七分做人：精华版

出版发行：当代世界出版社

地 址：北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址：www. worldpress. com. cn

编务电话：(010) 83907528

发行电话：(010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销：新华书店

印 刷：三河市鑫利来印装有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：29

字 数：450 千字

版 次：2012 年 10 月第 1 版

印 次：2012 年 10 月第 1 次

书 号：ISBN 978 - 7 - 5090 - 0845 - 4

定 价：58.00 元

如发现印装质量问题，请与承印厂联系调换。

版权所有，翻印必究，未经许可，不得转载！



前言

带兵如带虎

——领导者要有狮子的勇气与狐狸的智慧

在军队管理中，如何处理官兵关系一直是一个难题。因为军队是武装集团，讲求集中和秩序，强调命令与服从；军队管理是全时段、全方位的，官兵成天生活在一起，而且大都是年轻的小伙子，性情急躁，容易冲动，出现矛盾的概率比较高。

地方单位中，管理者与被管理者之间发生矛盾，顶多就是拌拌嘴，吵吵架，大不了后者一走了之，或被“炒了鱿鱼”，很少发展到动手的程度。即使双方真动起手来，也没什么大不了的，一个警察就可以搞定。可军队却不同，士兵手中常握有武器，一旦矛盾激化，情绪失控，很容易酿成大祸。

在这一点上，古今中外的军队概莫能外。三国时期蜀汉有名的大将张飞，就是因为虐待部属，被手下的士兵刺死的。越南战争中，美军共阵亡了5600多名军官，其中1013人是被自己的部属打了黑枪，占了近18%。伊拉克战争开战当天，便有士兵往自己人住的帐篷里扔手榴弹。这些都是很有说服力的事例，所以，自古以来一直有“带兵如带虎”之说。

与之形成鲜明对照的是，中国共产党领导下的人民军队在官兵关系方面却处理得非常成功。无论战争年代，还是和平时期，我军的官兵关系和上下级关系都十分融洽。官兵一致、以身作则是我军克敌制胜的力量源泉。正如毛泽东所说，我军“历来依靠官兵一致，获得了光荣的胜利”。

美国前国务卿基辛格，在第一次见到毛泽东的时候，完全被毛泽东的威严所震慑。他在回忆录中写道：“……他身上散发出一种力量，那是一种几乎可以感觉得到的、压倒一切的魅力。”这就是我们常听说的“龙虎之气”

或“王者之仪”。

在今天，“领导”一词被赋予的内涵从来没有如此丰富过，它已不再是人们心目中强硬的铁腕象征。布兰查德说：“今日，真正的领导权来自影响力。”一个出色的领导者，必然是权力与魅力的综合体。个人的品质与道德，就像领导者身上的光环，吸引着属下永远追随。

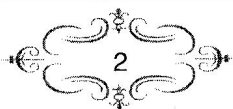
在《领导艺术学》中，作者威廉·柯翰说：“除非激发了一个人的工作动机，否则，你很难令人愿意追随你。”同时，他还毫不留情地指出：“90%的领导者将工作保障、高薪和盈利视为激励员工努力工作的最重要因素，这是值得怀疑的。”

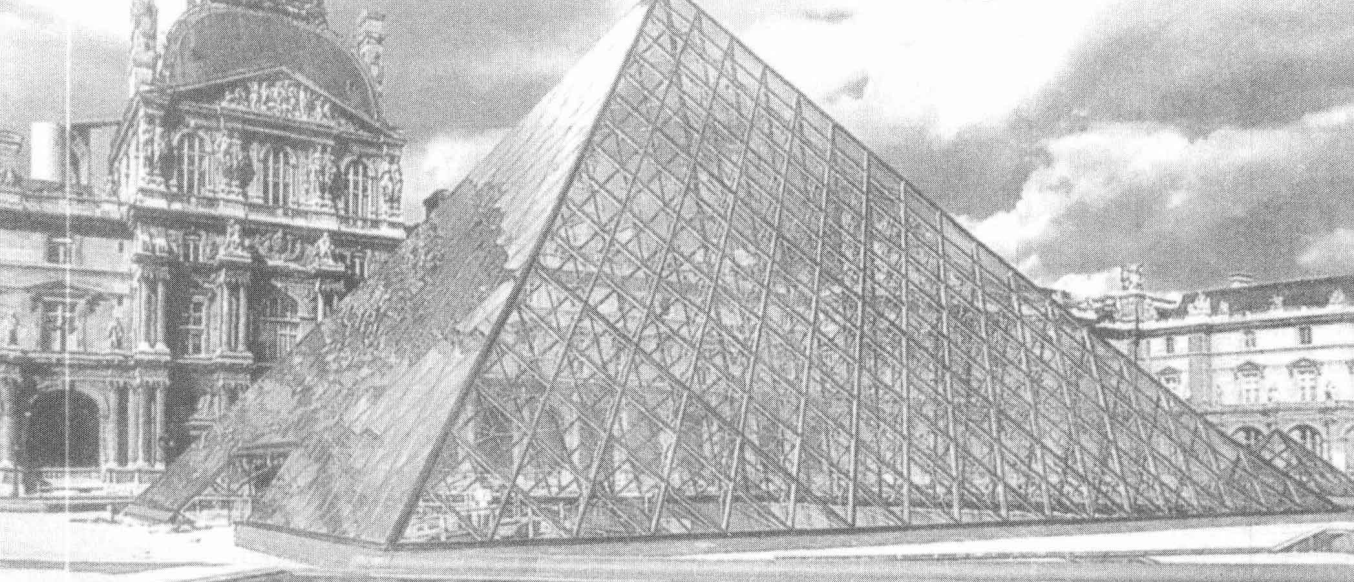
孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”一个有魅力的领导，他本身就是一道无声的命令。

一个领导者，如果能做到让下属甘心情愿为你赴汤蹈火，那就不只是管理技巧上的问题了，那要靠情感、靠领导者领袖的魅力。必须要先从自我的修炼与提高开始，在做人方面取得成功的领导者，自然会得到下属的认可与追随。所以说，一名成功的领导者，在紧握权杖的同时，还要具有足够的做人处世智慧，令下属畏惧你、仰慕你，从而许多管理上的问题就会迎刃而解。

李伟

2012年9月于北京





CONTENTS

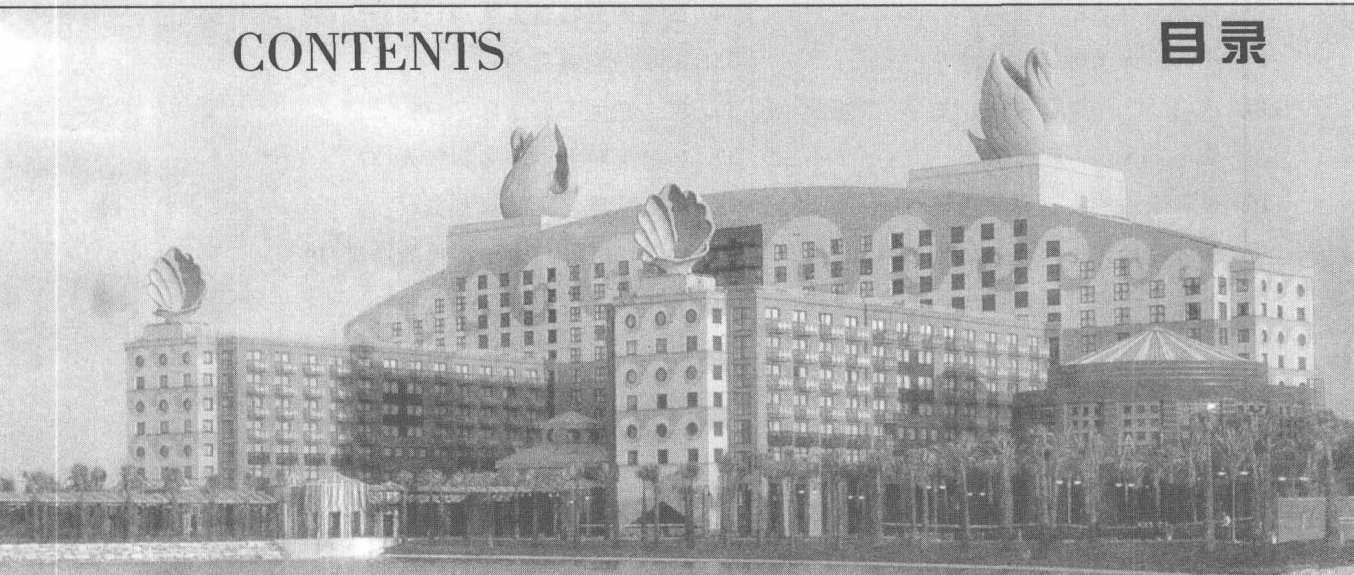
目录

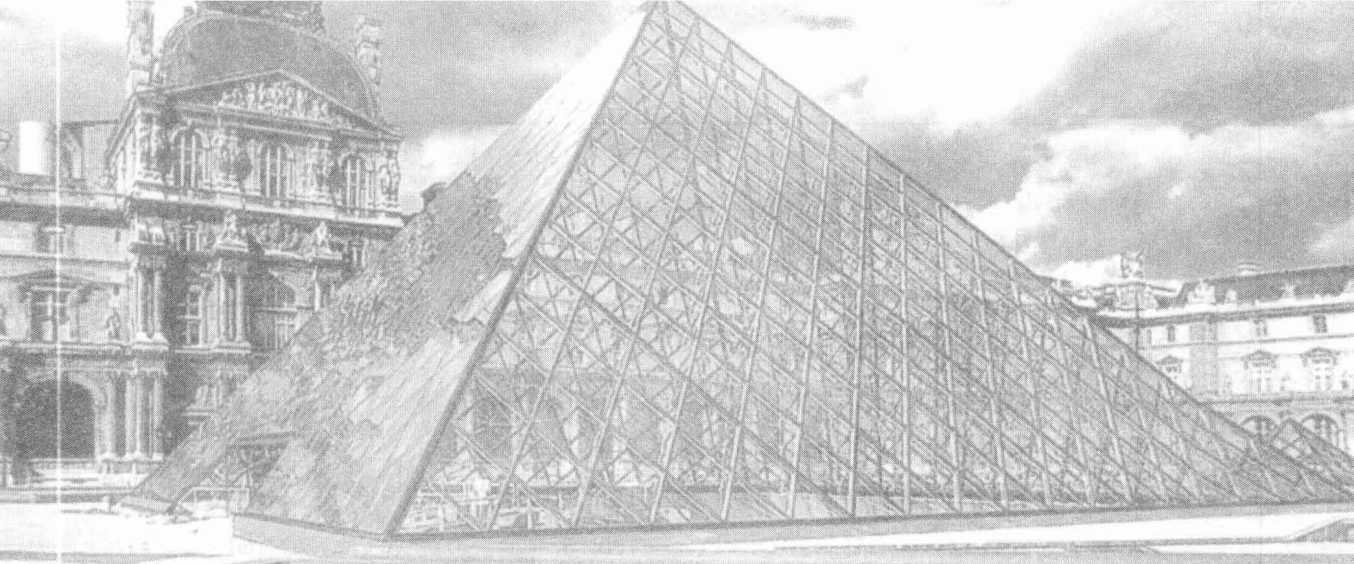
1. 无私者无畏/1
2. 要平等，但不要平起平坐/2
3. 把自己隐藏于制度之后/3
4. 小心过于谦恭者/4
5. 要盘马弯弓，引而不发/5
6. 要“王道”，不要“霸道”/6
7. 将军不敢骑白马，亡者不敢夜秉烛/7
8. 别将工作掺入过多的友谊/8
9. 要下属明白“军令如山倒”/9
10. 别让一条鱼腥了一锅汤/10
11. 保持适当的神秘感/11
12. 忠诚胜于能力/12
13. 掩藏起自己的行迹/13
14. 不与小人决斗/14
15. 左手“严刑重罚”，右手“法外施恩”/15
16. 越有实力的人，越是坦诚/16
17. 今天忠诚，不代表永远忠诚/17
18. 不要急于搞“一朝天子一朝臣”/18
19. 适当地有点“架子”，本无可非议/19
20. 不妨来点喜怒无常/20
21. 不要一屁股坐在某种“势力”的板凳上/21
22. 要看起来就像个领导者/22
23. 中庸之人是天下最厉害的角色/23
24. 不做权力的奴隶/24
25. 手别伸得太长/25
26. 真正的聪明是大智若愚/26
27. 避免雇佣消极或悲观的人/27
28. 说话简洁，才能语惊四座/28
29. 一人向隅，举座不欢/29
30. 做一个帅才/30
31. 背后称赞别人的优点/31
32. 警惕成功带来的焦虑/32
33. 摒弃“地主情结”/33
34. 适当的孤独是人生的一种修炼/34
35. 知威才能感恩/35
36. 靠天靠地不如靠自己/36
37. 艺高人胆大，才高脾气大/37
38. 赏要从严，罚要从宽/38
39. 操劳过度容易做出错误的决策/39
40. 不要被流言蜚语所左右/39
41. 使功不如使过/40
42. 制定一套让下属“不想不敢不能”的监督制度/41
43. 情绪稳定是担当大任的标志/42

44. 木秀于林，风必摧之/43
45. 功劳再大也要低调/44
46. 抑制住狂妄之心/45
47. 传贤不传子/47
48. 从来没有人会踢一只死狗/47
49. 责任胜于一切/48
50. 与不走运的人保持距离/49
51. 不在其位，不谋其政/50
52. 任何时候都不要孤军奋战/51
53. 君子报仇，十年不晚/52
54. 不以一时之成败论英雄/53
55. 先进圈子后成功/54
56. 不要独占功劳/55
57. 穿着打扮，都要像一个成功者/56
58. 不做“暴发户”/57
59. 说得越多，越显平庸/58
60. 从别人的观点来看问题/60
61. 先别忙于收获/61
62. 孤军奋战，只能昙花一现/62
63. 与其开场时风光，不如收场时成功/63
64. 只用七十分人才/64
65. 重视“防火者”/65
66. 亲近多谋善断之人/66
67. 贵人语迟/67
68. 有“龙虎之气”/68
69. 给能干的下属配备值得炫耀的条件/69
70. 做事情一定要按规矩来/70
71. 打造自己的“嫡系部队”/72
72. 有钱大家赚/73
73. 基层单位不需要“政治家”/74
74. 入乡随俗，不做另类/75
75. 练就你的双重性格/76
76. 只管两头，不管中间/77
77. 治大国，若烹小鲜/78
78. 不与下属谈个人隐私问题/79
79. 面对掌声点头微笑/80
80. 有分寸地表态/81
81. 不做和事佬/82
82. 官做得越大，越是需要包装/83
83. 慎做“性情中人”/84
84. 人在愤怒时，很难做出理性的判断/85
85. 你可以身无分文，但要温文尔雅/86
86. 威而不猛/87
87. 成大事者不谋于众/88
88. 自己的秘密决不轻易示于人/89
89. 剪除悍将骄兵/90

CONTENTS

目录





CONTENTS

目录

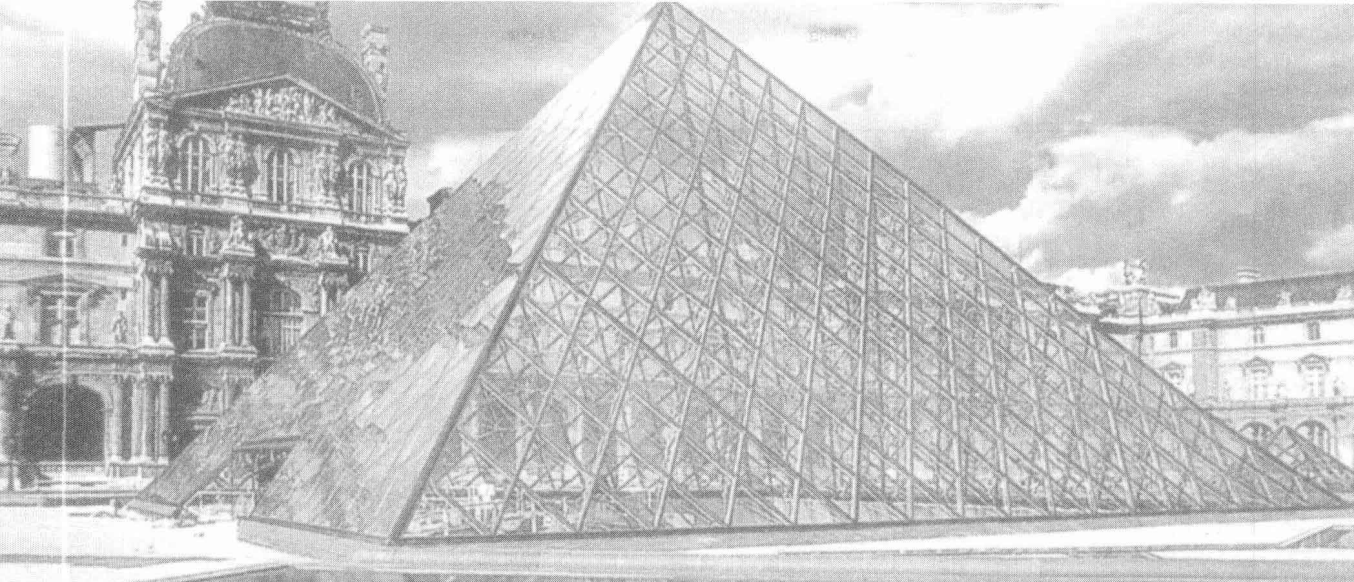
90. 愤怒之下不做决定/91
91. 杜绝“拍脑袋决策”/92
92. 适度冷漠/93
93. 多言不如多知/94
94. 踢皮球到此为止/95
95. 关注身处逆境者/96
96. 因为怕死，所以死得更快/97
97. 不要让人感到无以为报/98
98. 将底牌紧紧地攥在自己手中/99
99. 只要超群出众，就一定会受到猜忌/100
100. 没有必要憎恨自己的对手/101
101. 不要毁了他人的进取心/102
102. 真正的天才，往往是有些“傻气”的人/103
103. 距离产生威严/104
104. 官场不相信眼泪/105
105. 制造宽松的工作氛围/106
106. 要管头管脚，但不要从头管到脚/106
107. 既允许报喜，更鼓励报忧/107
108. 无论什么时候，都不要显得比别人聪明/108
109. 少说多听常点头/109
110. 先入易为主，后来难居上/110
111. 当断不断，必留后患/111
112. 识才于未遇之时/113
113. 强大是一切取胜者的法则/114
114. “没有任何借口”要缓行/115
115. 不当奖励的三方面缺点/117
116. 审时度势，急流勇退/118
117. 没必要征求每个人的意见/119
118. 不要让亲朋频繁地出入你的办公室/120
119. 单打独斗，永远也成不了气候/121
120. 阎王爷不和小鬼称兄弟/122
121. 广泛结交社会名流/123
122. 不可冷落任何人/124
123. 最后的杀招不要轻易使出来/125
124. 警惕那些时刻想引起你注意的女性/126
125. 不要担心别人超过你/127
126. 人人都长着一双“势利眼”/128
127. 软中有硬，软硬兼施/129
128. 时刻让人知道你是“有身份”的人/130
129. 杀鸡不能做猴/131
130. 先开枪，再瞄准/132

131. 勿轻易涉足别人的地盘/133
132. 并不是所有的山头都一定要铲平/134
133. 任期过长也是弊病/135
134. 为继任者着想/136
135. 不要轻易将自己推在最前面/137
136. 疏于琐事，必勤于思考/138
137. 轻易道歉，不见得是好事/139
138. 无原则的官兵平等是危险的/140
139. 向你的对手敬杯酒/141
140. 让被解雇者体面地离开/142
141. 不要让其他人随便指挥你的下属/143
142. 绝对不可卷入桃色新闻/144
143. 不要让酒色误了你的事业/144
144. 要看清大势所趋，人心所向/145
145. 做大事不能靠哥们义气/146
146. 宁落一群，不落一人/147
147. 不做“老好人”/149
148. 要忍就忍得悄无声息/149
149. “不念旧恶”是成大事者的一个特征/150
150. 如果你还没有成功，请先保留你的个性/151
151. 不在其位，不谋其职/152
152. 凡事切勿盲目下定论/153
153. 只有先摆平自己，才能摆平他人/154
154. 守信是领导者第一要义/155
155. 来说是是非者，便是是非人/156
156. 圆而不方，难成大事/157
157. 只有权杖在手，你才是国王/158
158. 不做暴君/158
159. 与狗争路，不如让它先走/159
160. 赏得太滥就失去了诱惑力/160
161. 众人皆醉，你应独醒/161
162. 不要给人以“心机很深”的印象/162
163. 留一半路给人走/163
164. 及早拆散小圈子/164
165. 避开亡命之徒/165
166. 信任要有一个必要的过程/166
167. 打狗要看主人/166
168. 荣誉就像玩具，只能玩玩而已/167
169. 帮助别人得到他想要的/168
170. 识时务者为俊杰/169
171. 用切身利益拴住合作者/170
172. 不要给对手反咬一口的机会/171
173. 有大勇者，猝然临之而不惊/172
174. 树立一个不好惹的形象/173

CONTENTS

目录





CONTENTS

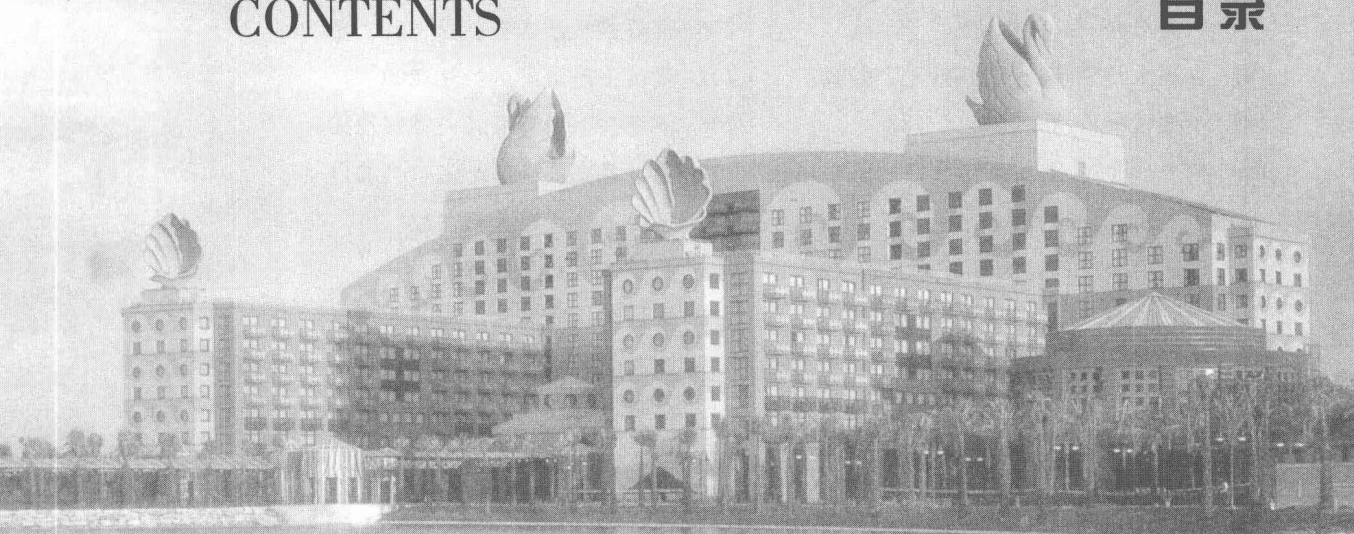
目录

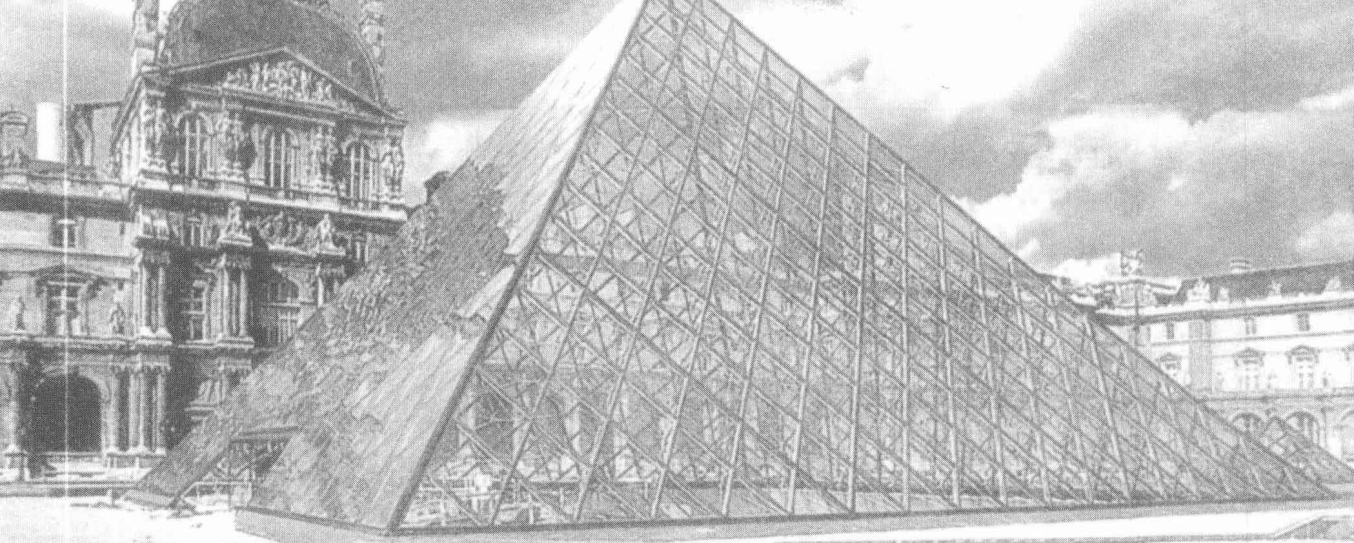
- 175. 慈不掌兵/174
- 176. 好汉不提当年勇/175
- 177. 重用有情有义的人/176
- 178. 不以出身论英雄/176
- 179. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠/177
- 180. 妇人之仁要不得/178
- 181. 以德报怨，应该缓行/179
- 182. 远离诚信危机/180
- 183. 许多伟大的领导者都是“独行侠”/182
- 184. 战胜“成为领头者”的压力/183
- 185. 不患寡而患不均/185
- 186. 有人说讨厌恭维、愿听批评，别信以为真/186
- 187. 算得太精明了，反而赚不到钱/187
- 188. 不要过早地决定接班人/188
- 189. 树立一个“虽然脾气不好，但心肠很热”的形象/189
- 190. 退让而不退步，失位而不失势/191
- 191. 不可预测是令人畏惧的武器/192
- 192. 你的隐私可能成为他人攻击你的武器/193
- 193. 慎搞“一朝天子一朝臣”/194
- 194. 做大事，须统观全局/195
- 195. 让自己站在竞争者中间/196
- 196. 解聘一旦决定，就要当机立断/197
- 197. 讲话要因人而异/199
- 198. 切勿站错队、上错车/200
- 199. “孺子可教”胜过“老马识途”/201
- 200. 切勿过于耿直/202
- 201. 结交一流的人物/203
- 202. 使对方陷入与你一样无法全身而退的困境/204
- 203. 胡萝卜加鞭子/205
- 204. 成大事者，自制第一/206
- 205. 大事明白，小事糊涂/207
- 206. 良好的气质本身就是一种力量/208
- 207. 裁员不是最好的办法/209
- 208. 不可在下属背后说三道四/210
- 209. 让部属安安静静地做事情/211
- 210. 不要把弦绷得太紧/212
- 211. 不要偏袒女下属/213
- 212. 做到大权独揽，小权分散/213
- 213. 让3个人做5个人的事，领4个人的薪水/214
- 214. 不要往自己的井里吐痰/215

215. 不要在下属面前流露悲观的情绪/216
216. 不要总提及自己曾经给人的恩惠/217
217. 对下属具体、区别地对待/219
218. “暗示”是一种良好的管理方法/220
219. 临事而惧，好谋而成/221
220. 巧妙地对上司施加影响/222
221. 给别人一个成为“大人物”的机会/224
222. 对杰出人才要做出适当让步/225
223. 金钱不是万能的，没有金钱是万万不能的/227
224. 尽量避免在同志关系上，夹杂过于浓厚的个人感情/228
225. 劝过于暗室，扬善于公堂/229
226. 公司不是交友俱乐部/230
227. 打掉门牙和血吞/231
228. 让别人对你产生依赖/232
229. 聆听越多，你就会变得越聪明/233
230. 男性领导不要轻易地去女性下属家里/234
231. 非零和博弈/235
232. 把对方当做重要人物/237
233. 警惕有能力而又奉承你的人/238
234. 不要穿得过于名贵/238
235. 有十分的把握，说七分的话/239
236. 感化恃才傲物者/240
237. 雇用完整的人/241
238. 不合理的晋升，对于双方都是一种折磨/242
239. 对付小人的秘诀：敬而远之/243
240. 平易近人者，人皆近之/244
241. 不要把失误暴露于外，给别有用心的人抓住把柄/245
242. 随波逐流者已经不再安全/246
243. 赋予下属更大的权力/247
244. 留个缝儿，不要把事情做得太满了/248
245. 给别人留个余地，给自己留条后路/249
246. 留意下一个当权者/250
247. 不要重用告密者/251
248. 不要让人知道你是在笼络人心/252
249. 不做超人，也不做傻瓜/253
250. 不要过分相信第一印象/254
251. 不乱开空头支票/254
252. 让拒绝执行命令的下属适当地“靠边站”一下/255

CONTENTS

目录





CONTENTS

目录

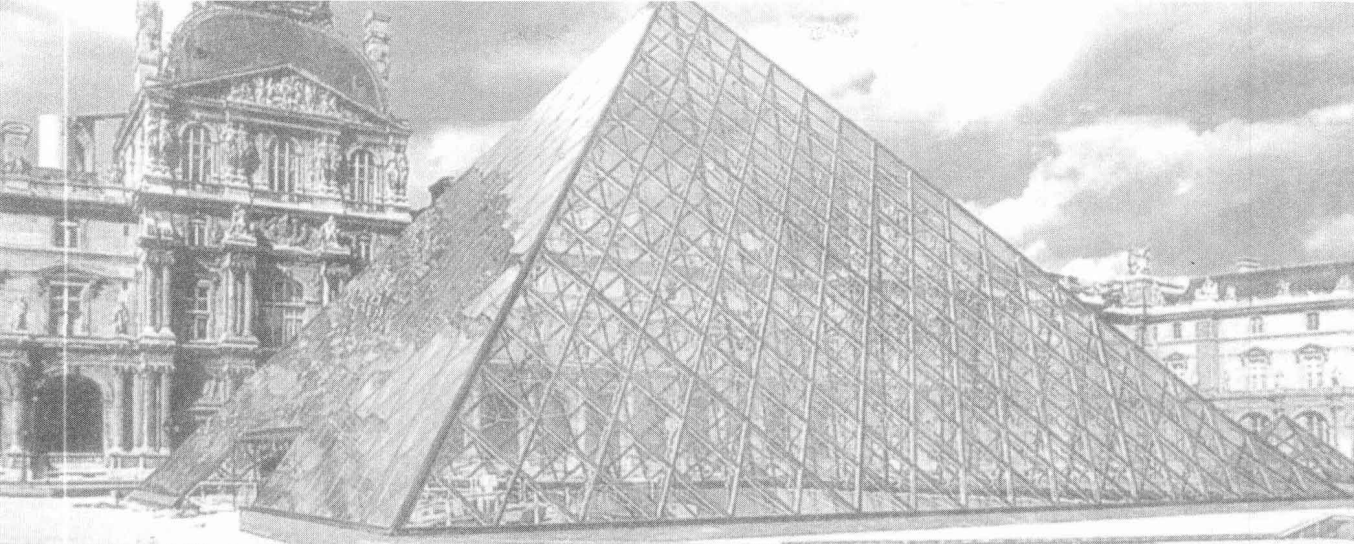
253. 用人不可凭个人一时之喜恶/256
254. 一升米养一个恩人，一斗米养一个仇人/257
255. 暴躁不是权力，而是一种无能为力/258
256. 远离心机和计谋/259
257. 不要将猜疑表现于外/260
258. 使当事者体面地“下台阶”/261
259. 不要给新人安排重要工作/262
260. 别让人看到你枯槁的面容/263
261. 要有狮子的勇气、狐狸的智慧/264
262. 重视任何一个挑战者/265
263. 凡做人坚忍者，必成大事/267
264. 三思而后行，谋定而后动/268
265. 不要简单地追求利益最大化/269
266. 江山易改，本性难移/270
267. 如果你的水不够深，就不要去养大鱼/271
268. 切勿口无遮拦/272
269. 不要与有“裙带关系”者竞争/273
270. 规矩越多，管理成本也就越高/274
271. 左右摇摆，难成大事/275
272. 原则是绝对不可以逾越的/276
273. 考试是选拔人才最好的办法/277
274. 勿临渴掘井/279
275. 善治人者能自治/280
276. 权威不是“上帝”/281
277. 财散则人聚，财聚则人散/283
278. 借别人的势，成自己的事/284
279. 君子一言，驷马难追/286
280. 一山难容二虎/287
281. 没事不找事，有事不怕事/288
282. 给好处要“不轻给、不滥给、不吝给”/289
283. 阴晴不定者，人皆避之/290
284. 建立严格的接班人制度/291
285. 时来运转，莫忘“难兄难弟”/293
286. 不怕黑李逵，就怕笑刘备/294
287. 惩罚不当会令人记恨/295
288. 到位而不越位/296
289. 提防突然客气起来的人/297
290. 胸襟广大，宜从“平淡”二字用功/298
291. 适时地崇拜一位英雄/300
292. 伟大的事业产生于伟大的信仰/301
293. 别让自己过分情绪化/302

294. 胆小的人绝不会成为领袖/303
295. 不做阴谋家/304
296. 急则有失，怒则无智/306
297. 成功首先是心胸大，才与德尚在其次/307
298. 见可而进，知难而退/309
299. 言语要坚决，但胸怀要大度/310
300. 改变自己惯用的方式/311
301. 偏爱“不正常”的人/312
302. 领导者要有强健的体魄/313
303. 与其喊破嗓子，不如做出样子/314
304. 远离薄情寡义者/315
305. 严师出高徒/316
306. “尽力而为”还远远不够/318
307. 交谈时，看着对方的眼睛/319
308. 要耐得住寂寞/320
309. 唯有执行才会出成果/321
310. 给人以硬汉的形象/322
311. 兵无常势，水无常形/324
312. 镇静自若是成功者的必修课/326
313. 高高举起，轻轻放下/327
314. 好口才就是资本/328
315. 不做李自成/329
316. 对身边的工作人员要慎重选择/331
317. 善待性格耿直的下属/332
318. 搞好生意，而不是搞垮对手/333
319. 勿过分当众表扬/334
320. 过问不揽权，支持不包办/335
321. 思圆行方，柔中带刚/335
322. 让下属感觉到自己很重要/336
323. 做一个行动的巨人/337
324. 愤怒只会遮蔽了人的视线，让人产生偏见/338
325. 关照别人就是关照自己/339
326. 让别人有赚头，自己才会有赚头/340
327. 不做迂腐之人/342
328. 以防为主，以救为辅/343
329. 可以没有一切，但不能没有卓越的品格/344
330. 斤斤计较，难成大事/345
331. 避免使用令人不快的手势/346
332. 寻找德才兼备的人/347
333. 先“处其位”，而后才可“谋其政”/348
334. 未出手的武器是最厉害的武器/349
335. 地位越高，脾气越大/350

CONTENTS

目录





CONTENTS

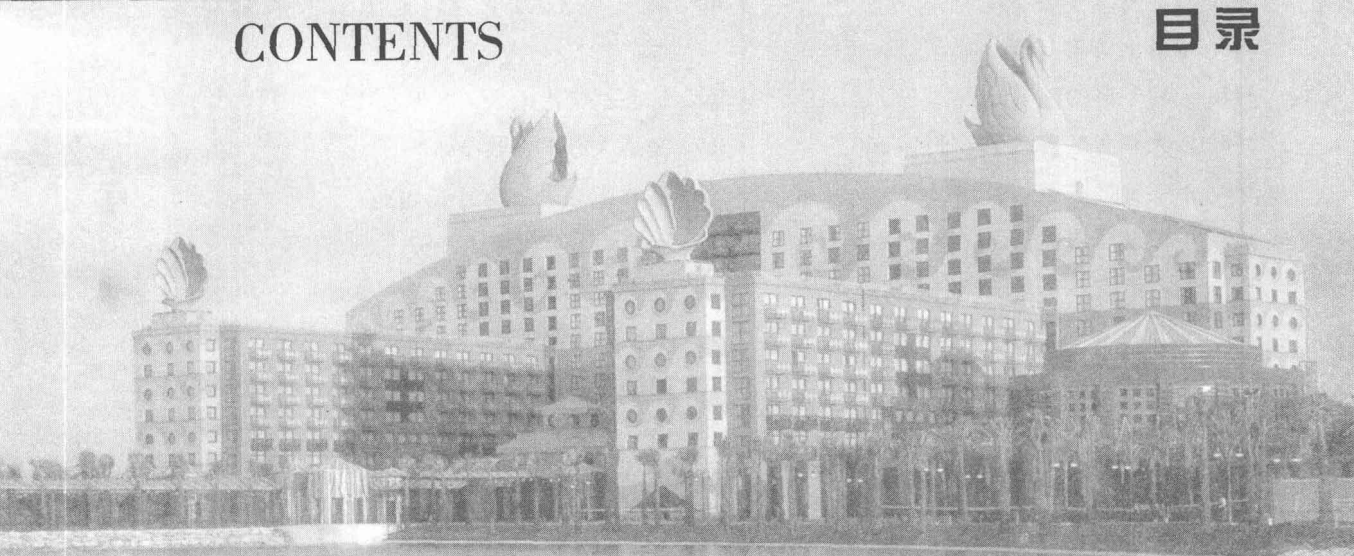
目录

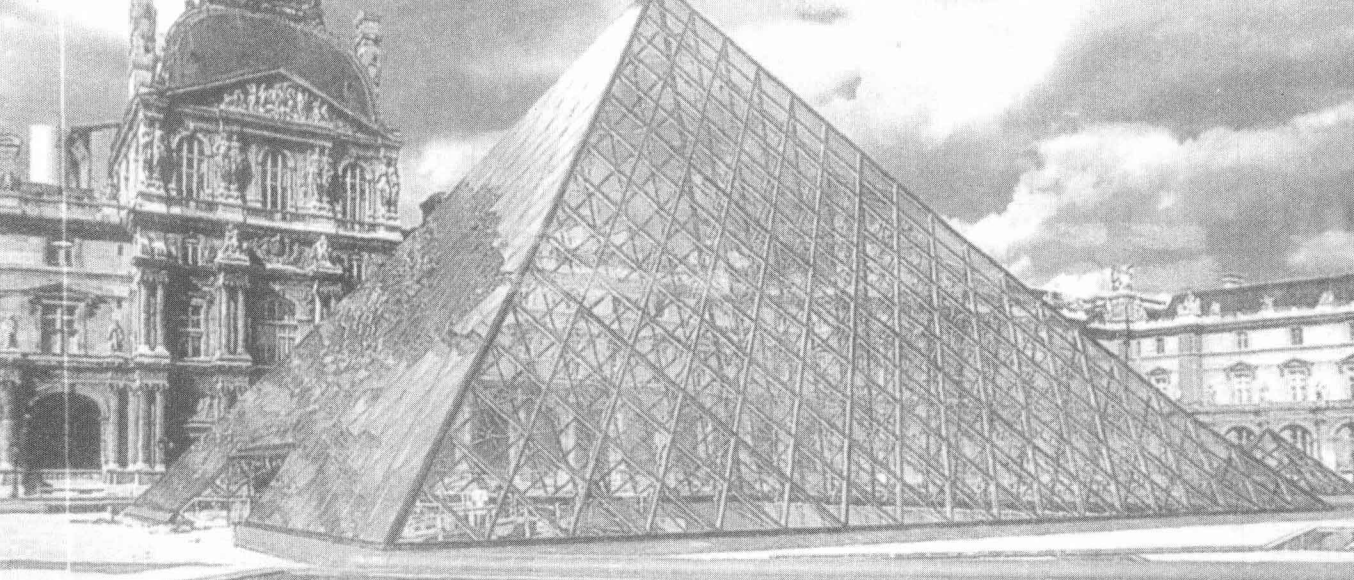
336. 不要既想当裁判，又想当进球的那个人/351
337. 马上做出决定，就在现在/352
338. 消除下属闲言碎语最简单的方法，就是别让他们闲着/353
339. 礼贤下士/354
340. 宜将剩勇追穷寇/356
341. 在人们厌烦你之前先行引退/357
342. 让试图偷懒的人没有好结局/358
343. 不要一边点头称是，一边东张西望/360
344. 做公司就是做人/361
345. 知耻者近乎勇/362
346. 慎对上访者/363
347. 记住下属的姓名/365
348. 成大事者多喜怒不形于色/366
349. 不要自己“整”自己/367
350. 不可过分依赖权谋/368
351. 对调走的下属充满惜别之情/370
352. 没有选择的选择，将失去存在的意义/371
353. 温和的指责/372
354. 痒要自己抓，好要别人夸/374
355. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/374
356. 要适当地有些“官架子”/375
357. 适当保护你的下属/376
358. 要对人“狠”一点/377
359. 性格决定成败/378
360. 不要指望感恩/379
361. 同下属共享荣誉/380
362. 当错误无法隐藏时，唯一的明智做法就是爽快地承认/381
363. 事成于密，败于疏/382
364. 只提供看法，不做出结论/382
365. 既不能权力旁落，也不可大权独揽/383
366. 你怎么样对人，人就怎么样对你/384
367. 笼络人心不在钱/385
368. 奖赏不能搞一步到位/386
369. 不可过分仰仗权力/387
370. 越经常露面，身价就越低/388
371. 不要在情绪低落时做任何决定/389
372. 有儒商风范/390
373. 小心过分尊重你的人/391
374. 远离因为你的地位而与你结交的

- 人/392
375. 不能有“离不开的人”/393
376. 在争吵和战斗中前进/394
377. 与志向远大者为伍/395
378. 看似精明的人，却不易成功/396
379. 错误的奖励/397
380. 做个手不释卷的读书人/398
381. 物以类聚，人以群分/399
382. 用人不疑已不合时宜/400
383. 尽量不欠人情债/401
384. 不知自重，将一事无成/402
385. 仅仅有钱不够，还要让人知道你有钱/403
386. 一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑/404
387. 不要给人以“坏脾气”的形象/405
388. 成大事者不谋于众/406
389. 等距离交往，是与女下属相处的唯一准则/407
390. 注意那些口碑极好的普通人/408
391. 要知难而退，见好就收/409
392. 狭路相逢勇者胜/410
393. 时刻保持“领袖姿势”/410
394. 培养下属服从命令的习惯/411
395. 莫为小恩小惠/412
396. 不要试图让所有人都喜欢你/413
397. 不要情迷双眼/414
398. 当心熟面孔/415
399. 不要刻意模仿别人的领导方式/416
400. 不搞“秋后算账”/417
401. 不轻易将朋友委以重任/418
402. 不要把决定权交给他人/419
403. 不要助长告密的风气/419
404. “跟我冲”而不是“给我冲”/420
405. 不求有功，但求无过/421
406. 给对方以特殊的声誉/422
407. 警惕自信心的膨胀/423
408. 骨干是“折腾”出来的/424
409. 先“齐家”，后“治国”/425
410. 别轻易被人激怒/426
411. 多听多看，少言慢语/427
412. 喜怒不形于色/428
413. 精神状况不佳时，判断力便会减弱/429
414. 你可以批评，但不要贬损/430
415. 切忌打击报复而不择手段/431

CONTENTS

目录





CONTENTS

目录

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 416. 不能大搞“扶上马，不撒缰”/432 | 424. 不让部下背黑锅/440 |
| 417. 可以看破，不能说破/433 | 425. 不要显得比上司更聪明/441 |
| 418. 不批评多数人/434 | 426. 告诉受罚下属，没有人故意难为他/442 |
| 419. 物不得其平则鸣/435 | 427. 急躁之火会烧毁一切有价值的东西/443 |
| 420. 只有认真倾听，对方才会向你坦露心迹/436 | 428. “又想马儿跑，又想马儿不吃草”很危险/444 |
| 421. 要高瞻远瞩，又要明察秋毫/437 | 429. 给别人面子，也是给自己面子/444 |
| 422. 不可追求过分完美/438 | |
| 423. 成功的领导者绝无捷径可行/439 | |



1. 无私者无畏

领导者要无私，无私才能无畏，无畏才能有威。只有一心为公的人才可能受到下属的尊重，才能在处理问题时无所畏惧，在下属心目中建立威信。

领导要说话算数，言必行，行必果。言行不一致，说一套，做一套的领导是不可能建立威信的。毫无疑问，任何一项新的决策在执行过程中肯定会有阻力和压力，而作为领导者不能轻易放弃，要把自己的决心和意志表现出来。

一个好的领导要想使自己的“政令”畅通无阻，得到正确贯彻执行，就不能仅仅依赖于手中的权杖，而是要亲手编织一件威信的“外衣”把它包装好，这样的权杖用起来才更有威力。否则，光拿着权力这根大棒乱舞，既容易伤害下属，也容易伤害自己。

不明就理就挥舞权杖，也许会赢得一时风光，使人臣服，但不久你就会发现，权力之剑的锐气正一点点地钝化。原因很简单，因为你还没有行使权力的肥沃土壤，没有服人的威望。你不分青红皂白地使用权力，势必会损害某些人的既得利益，你的权力之剑受到磨损也是必然的。

在美国，有一家企业的经理出国和外国公司签订某项重大合同时，即便这项合同的签订在这个经理的权限范围内，他一般也不会满口答应，而只是做一般性答复：“等我回国研究后再决定吧！”那么，他为什么要这样做呢？

这是因为，他首先想到公司的各级部门和领导是否对这个合同有异议，如何吸收他们的意见，以协调公司内部的人心和步调。如果他在关系企业发展的重大问题上，不事先听取下级的意见，毫无疑问会使下级失去责任感和热情。当然，这种决定以不耽误事为前提。这个例子重在说明，领导要注意在下属中建立威信，在该拍板时还是要果断做出决定，不能因为考虑过多失去大好机会。

