



生存新思维丛书

决策者应变

给你一张安身立命的护身符

- 职场，仕途如履薄冰
- 稍有不慎，前途难料
- 本书教你化险为夷的实战对策
- 让职场无险恶，让仕途变坦途

洪亮 / 编著

奇招



内蒙古文化出版社



生存新思维丛书

决策者应变

给你一张安身立命的护身符

洪亮 / 编著

奇招



内蒙古文化出版社

生存新思维丛书(1—4)

决策者应变奇招

洪亮 编著

出版发行 内蒙古文化出版社
(海拉尔市河东新春路08号)

印刷装订 铁十六局材料总厂印刷厂

责任编辑 毛乐尔

装帧设计 老邦

开 本 850×1168 1/32

总 印 张 40 总字数 900 千

2000年11月第一版

2000年11月第一次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-80506-957-3/Z·142

总定价:79.20元(分册定价:19.80元)

前 言

这是一个剧烈变动的时代。今天是你的下属,明天可能会与你平起平坐;今天你高高在上,风光无限,明天就可能被挤下权台,从事业的舞台上黯然退却;此时你的工作有条不紊,指挥若定,可能不久之后,你就会被前所未有的新情况、新问题搞得焦头烂额无所适从。决策者们从来没有像今天这样面临着空前的挑战。

管理是这样一门学问,它从来不相信什么“金科玉律”,不相信一成不变的东西。僵化的思维注定不能成就优秀的管理者。如果要指出一条管理定律的话,那么这个定律应该是“管理无定式”。信息时代、知识经济已成为今天我们这个时代的代名词。新的东西每天都会大量地涌现出来,新的技术、新的经营方式层出不穷。“变化”成为这个时代的最重要的特征之一。只有那些灵活地适应了这些变化,并在变化中抓住其中蕴含机会的人,才能在这个时代很好地生存下去。

本书的根本意图,就是要实实在在地教你一些灵活机动、不拘一格、通权达变的领导方法,例如:如何让你从一介草民起家,步入决策者的行列;如何恰如其分地展示自己的领导才能,用好手中的权力;如何赢得下属的合作和信赖,让大家对

你忠心耿耿,甘效犬马之劳;如何谋求进一步的提升,让自己的人生进入更加辉煌的境界;如何应付各种显露的或潜在的危机,躲过你前进道路上的风浪……等等。

本书集决策者的统驭术、处事术、协调术、交往术、应变术之大成,它们是被无数成功人士验证了的、百战百胜的应变奇招。书中所举的范例,大都是人们在日常生活和工作中的所见所闻,切合实际,真实可信。相信本书可以成为您的贴身顾问,给您一些有益的经验 and 对策,激发您封闭已久的智慧才能。

当今社会是白领天下,坐办公室的人越来越多,人人都可以称得上是一个或半个决策者,要么你在这方面领导别人,要么别人在那方面领导你。所以,学点儿决策者的应变招术,是每个胸怀大志,渴望成功的人士的当务之急。

如果你已是身在高位,掌握了决策者应变招术,便可不吃苦中苦,稳做人上人。

如果你仍是个平头百姓,摸透了领导的种种处事手段和应变权谋,便可与领导和谐相处,从容周旋,必要时可以战而胜之,时机到来时取而代之!

目 录

第一编 如何步入决策者的行列

第 1 招 时刻准备着,让上司发现你

本招要诀:决策者人人想当,只有才干并不见得就能如愿以偿。天时、地利、人和缺一不可,最重要的,你必须让上司发现你是决策者的材料。

- ☐ 留下良好的第一印象 (2)
- ☐ 上司面前显隐要恰到好处 (7)
- ☐ 有了成绩归上司 (10)
- ☐ 有了过失揽自身 (12)
- ☐ 当好上司的“臭皮匠” (14)
- ☐ 不在上司面前逞能显派 (17)

第 2 招 谨言慎行在夹缝中求发展

本招要诀:谨言慎行不是畏首畏尾。面对上司

该说则说,但不要口出狂言。面对派系,能躲就躲,尤其不能两面讨好,学会在夹缝中生存。

- ☐ 谨防陷入帮派 (19)
- ☐ 不要只顾上,不顾下 (21)
- ☐ 不要唯唯诺诺 (23)
- ☐ 要理解接受领导的“架子” (26)
- ☐ 让领导“傲起来” (27)
- ☐ 让领导去“发火” (30)
- ☐ 提建议要合时宜 (32)
- ☐ 以请教的方式提建议 (34)

第3招 与上司相处的策略

本招要诀:面对上司的指责,洗耳恭听;上司有偏见,不要解释;向上司提意见,以建议方式提出;千万不能总看上司的脸色行事。

- ☐ 与上司产生误解时灵活对待 (36)
- ☐ 被上司冷落不埋怨 (39)
- ☐ 遭上司嫉妒不上火 (41)
- ☐ 与上司发生分歧不固执己见 (44)
- ☐ 看不惯上司不抵触 (46)
- ☐ 与平庸的上司相处要鼎力相助 (49)
- ☐ 与优柔寡断的上司相处须耐心 (50)
- ☐ 与多疑的上司相处要谨慎 (52)

第4招 欲晋升,先学“六不”兵法

本招要诀:决策者并非天生,经得住考验才可能提升。你要进入决策者的行列,就要扮演好候选人的角色。

- ☐ 不过河拆桥 (54)
- ☐ 不信口开河 (55)
- ☐ 不要顶撞 (58)
- ☐ 不要失信 (60)
- ☐ 不失态发怒 (62)
- ☐ 不中断上司的谈话 (64)

第二编 如何表现你的领导才能

第1招 新官上任三把火

本招要诀:成为决策者之后,不要马上就烧“三把火”。“烧火”要把握火候,不能让人人自危。树立威信从点滴做起,使用权力宜细水长流。

- ☐ 洞悉人性的奥秘 (67)
- ☐ 烧好“三把火”,踢好“头三脚” (69)
- ☐ 一碗水端平,不对任何人另眼相待 (71)

- ☐ 保持距离,亲疏有度 (72)
- ☐ 杀鸡给猴看 (75)

第2招 包装自己,散发魅力

本招要诀:有职位不见得有魅力,包装也不是产品的专利。要让下属对你产生好感,平易近人,锋芒不露才是最佳选择。

- ☐ 利用穿着 (77)
- ☐ 保住你的神秘感 (79)
- ☐ 把精明藏起来 (80)
- ☐ 散发出魔鬼般的魅力 (82)
- ☐ 领导魅力“七要素” (84)

第3招 管理下属的技巧

本招要诀:管理不是颐指气使,知人善任,刚柔并济才能打开工作局面。切忌带有偏见对待下属,更不能有失公允,让下属愤愤不平。

- ☐ 要了解自己的下属 (86)
- ☐ 巧用具有反叛性格的下属 (87)
- ☐ 用好循规蹈矩的人 (89)
- ☐ 不要迷信文凭 (90)

- ☐ 对争强好胜者要“冷处理” (91)
- ☐ 留神别栽在女下属手里 (92)
- ☐ 虚伪的赞美不如善意的责备 (95)
- ☐ 因势利导年青的下属 (97)

第 4 招 树立新型团队精神

本招要诀:过去强调“一班人”,现在实行“新团队”,目的只有一个,领导成员要拧成一股绳。“死党”是指骨干力量,没有他们,你只能是“光杆司令”。

- ☐ 培养下属的团队精神 (99)
- ☐ 要有一支“死党”队伍 (100)
- ☐ 满足团队成员内心期望 (101)
- ☐ 多表扬勤赞美 (102)
- ☐ 贬低自己,赢得权力 (104)
- ☐ 让自己露一手 (106)
- ☐ 放些权力下去 (107)

第三编 如何把运用权力变为艺术

第 1 招 培养大将风度

本招要诀:你能否泰山崩于面前而色不变?你

能否危机关头不惊慌失措？决策者要具备大将的风度，没有决断的魄力和容人的大度，只能一事无成。

- ☐ 临危不惊，处变不乱 (110)
- ☐ 切忌“乱开空头支票” (111)
- ☐ 不以物喜，不以己悲 (113)
- ☐ 要有决断的魄力 (115)
- ☐ 要有民主作风 (117)
- ☐ 要有宽广胸怀 (119)
- ☐ 叫出他的名字 (121)
- ☐ 下了班不妨随和些 (123)

第2招 下命令的原则

本招要诀：决策者下命令是主要的工作内容，莫以为有权力命令自然会被执行。把下命令当作一种艺术，下属行动起来一定会雷厉风行。

- ☐ 看着对方的眼睛下命令 (124)
- ☐ 让听令者体察你的宽容 (126)
- ☐ 任务紧急，当面下令 (127)
- ☐ 指名道姓下命令 (127)
- ☐ 大刀阔斧地下命令 (128)
- ☐ 端起“架子”下命令 (129)
- ☐ 不可令出多门 (130)
- ☐ 让不服从命令的人从你身边消失 (131)

- ☐ 因人而异下命令 (134)
- ☐ 令出如山,妥协不得 (135)

第3招 用人、管人有智慧

本招要诀:管人的智慧来自于管理科学,更来自灵活运用。让有交际能力的人看大门,让开拓型人才守仓库,你就成了“乱点鸳鸯谱”。

- ☐ 找出隐藏的智慧者 (136)
- ☐ 让“深藏不露”的下属发挥潜能 (138)
- ☐ 灵活对待“累赘”型下属 (140)
- ☐ 对付喜欢抬杠者及理论者 (142)
- ☐ 让贪小便宜者吃大亏 (144)
- ☐ 摆平下属的满腹不平 (145)
- ☐ 制服“我行我素”的下属 (147)
- ☐ 活用“专家型”人才 (150)
- ☐ 砸酒色之徒的饭碗 (151)

第四编 如何赢得下属的信服

第1招 把棱角磨平

本招要诀:你不喜欢下属有棱角,怕他顶顶撞

撞。你如果有棱角,下属是否也会觉得太生硬?磨平棱角不是磨平个性,更不是圆滑加平庸。

- ☐ 学会放权收心 (155)
- ☐ 切忌夺下属之功 (156)
- ☐ 让人把牢骚吐出来 (158)
- ☐ 学会察言观色 (160)
- ☐ 不要强迫他人认错 (162)
- ☐ 不要给自己树敌 (163)
- ☐ “刺头儿”不难剃 (165)
- ☐ 巧用有裙带关系的下属 (168)

第2招 疏通关系是个宝

本招要诀:你是否有一张关系网,把上司、同级、下属统统网罗在其中?这张网关键时刻能否起作用,让你路路畅通?要解决这个问题,你只有一个办法:联络感情,疏通关系,多为别人解危脱困。

- ☐ 团队之间须沟通 (171)
- ☐ 说服也是沟通 (173)
- ☐ 向上沟通的技巧 (176)
- ☐ 向下沟通的妙招 (177)
- ☐ 用出色的口才去沟通 (179)
- ☐ 激励是一门高超的领导艺术 (181)
- ☐ 牢记“激励”六原则 (183)

第3招 大智若愚,装些糊涂

本招要诀:“难得糊涂”是中国人最喜欢的座右铭,其实面对名利,有些人比谁都精明。你是否也是其中一员,总是计较个人的得失?在大是大非面前,你必须旗帜鲜明,在小问题上不妨装傻充愣。

- ☐ 故意暴露些弱点给下属 (187)
- ☐ 用“推”的方法解决矛盾 (189)
- ☐ “推”也因势而动 (191)
- ☐ 巧妙应对滑头下属 (193)
- ☐ 该清醒时清醒,该糊涂时糊涂 (194)
- ☐ 当一回旁观者 (196)

第4招 防人之心不可无

本招要诀:防人,不是防正人君子、上司同事,而是要防心术不正之人。他们也许不会给你造成大的危害,但总会制造些风风雨雨,让你说不清,道不明,办公室内鬼影重重。

- ☐ 别让人算计你 (197)
- ☐ 下属面前要三缄其口 (200)
- ☐ 洞悉人性的善恶 (202)
- ☐ 不要和人“结冤家” (203)

- ☐ 得理也要饶人 (205)
- ☐ 别犯疑心病 (206)

第五编 如何谋求进一步的提升

第 1 招 提升也要未雨绸缪

本招要诀：“吃着碗里的看着锅里的”，干事业需要这种精神。不想提升不是好兵，道理谁都懂，但不是人人都会未雨绸缪，为提升早作准备。

- ☐ 弄清自己提升的条件 (210)
- ☐ 追求权力需冷静 (213)
- ☐ 了解你的上司 (216)
- ☐ 政绩卓著易提升 (217)
- ☐ 平时常到上司那里“走动走动” (219)
- ☐ 积极表现，让上司肯定你 (220)

第 2 招 让上司知道你的潜力

本招要诀：你过去的业绩，上司早已清楚，你的潜力，上司也许心中无数。你不妨用一些技巧，让上司知道，现在的职位，对你来说未免大材小用。切记，展示才能不是野心大暴露。

- ☐ 在上司面前,“老调重弹”出新意 (223)
- ☐ 对上司说话因人而异 (224)
- ☐ 不要得罪上司中的“小人” (226)
- ☐ 向上司提议案不可急于求成 (227)
- ☐ 不可在上司面前说谎 (229)
- ☐ 千万不要事必躬亲 (230)
- ☐ 凭自己的实力,让上司听你的 (232)
- ☐ 不示人以大志 (234)

第3招 副职不可超越权力分界线

本招要诀:当好副职不容易,既不能显山露水,又不能默默无闻。副职当好了,是主管的得力助手,当不好,反成了主管的绊脚石。副职一定要有分寸感,尤其面对权力,不能有贪欲。

- ☐ 与正职划分权限,避免冲突 (235)
- ☐ 只有干事,不能抓权 (238)
- ☐ 以己之长巧补正职之短 (240)
- ☐ 善于推功,赢得信赖 (241)
- ☐ 敢于揽过,显忠显勇 (243)
- ☐ 有人缘,就有砝码 (245)
- ☐ 副职广揽人缘须谨慎 (247)
- ☐ 拉帮结派是副职的大忌 (249)

第4招 尽快提升有秘诀

本招要诀：进步快慢，不完全取决于你的业绩。人际关系，处事能力也占很大的比重。你不知道其中的奥妙，要提升恐怕只能欲速则不达。

- ☐ 以“情”感人 (253)
- ☐ 晋升之道要讲究一点战术 (254)
- ☐ 善于把自己推销给上司 (256)
- ☐ 对上级领导称谓要得体正确 (257)
- ☐ 向上司迅速传递信息 (259)
- ☐ 尊敬上司要一丝不苟 (261)
- ☐ 恭维也有艺术 (263)
- ☐ 恭敬不如从命 (264)

第六编 如何在危机面前以退为进

第1招 随机应变，卧薪尝胆

本招要诀：有人在挫折下一蹶不振，却有人更加奋起。身为决策者面对挫折，只有一个应对的方法：学习古人，来一次现代版的“卧薪尝胆”。

- ☐ 身处逆境别灰心 (269)