

领导 用权

权利大不如计谋多

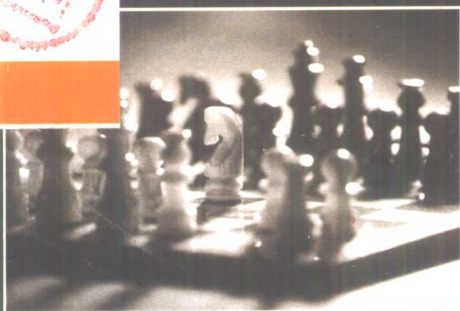
如何重权又能藏权 如何强权又能护权
如何集权又能授权 如何争权又能让权
如何谋权又能生权 如何弃权又能驭权

36 计

作明◎编著

36 SKILLS
OF USING POWER
FOR LEADERS

领导人书系
LINGDAO RENSHUXI



中华工商联合出版社

领导人书系

领导用权

36 SKILLS

OF USING POWER FOR LEADERS

任时 编写

36 计

中华工商联合出版社

责任编辑:晨 钟

封面设计:武晓强

图书在版编目(CIP)数据

领导用权 36 计/作明编著. —北京:中华工商联合出版社,2001

(领导人书系)

ISBN 7-80100-788-3

I. 领… II. 作… III. 领导学-通俗读物

IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 14366 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京师范大学印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 印张 10 200 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数:1—12000 册

ISBN 7-80100-788-3/Z · 182

本册定价:22.00 元

全套定价:88.00 元

前言

古往今来，一个“权”字，隐藏多少招术，释放多少能量，惟有当权者心中有一本账。因此，古人有言：“权，乃人生兵法也。”

即使是现在，权力同样是诱人的一块大蛋糕，激起人的欲望。这本无可厚非，只能说明权力的威猛和效应。领导作为掌权者，一举一动、一招一式都是权力的表现，可谓“牵一发而动全身”。换句话说，一个领导必须成为掌握权力的高手，既能重权又能藏权，既能强权又能护权，既能集权又能授权，既能争权又能让权，既能谋权又能升权，才能把难事办得妥当，把不利化为有利，使企业变得章法严明、环节紧凑，效率倍增。否则，一个领导不善用权，或者是滥用权力，搞些特权，就会把团体搞成一滩烂泥，甚至乌烟瘴气，人心四散。这样的团体，只能分崩离析！因此，领导必须精通于权术，才能把手中的权杖施展得恰到好处，让下属觉得自己就是“应该这样做”，而“不应该那样做”。难怪有人说：权力有大小之分，权术有高下之分呢！

所谓高下，就是指权术的正反结合之道、

前言

阴阳变化之理。一个领导既然被赋予权力，那么如何用一定的权术让自己的权力随时随地生效呢？显然，这需要你彻底明白“权术”，从中吸取一些极具实用性的“权经”和“权法”，才能使自己成为一名打“太极拳”的高手。

作为一名领导，应当弄明白左右环境、上下关系，确定好自己的权力地位，在施展权力时，一定要在“准”、“狠”、“巧”上下功夫，做到因人而宜、因事而变，练就一套抓大放小、刚柔兼济、重轻结合、明暗闪烁、张弛有序、指点江山的本领，让那些不同的下属觉得和你之间就是“将士关系”，才能按照统一的号令行事；即使你不在场，也能让下属感觉到权力的作用，使团体的每一个程序都得到正常和有力的运转，这才是权力高手！

本书演绎了领导权术的方方面面，突出实用性和技巧性，一定对提高领导掌权和用权的能力大有帮助。要知道，一名优秀的令大家拍案叫绝的领导，必定是权坛高手。只有如此，方能行天下！

目
录

第1计 推己及人/1

- ☐ 身正则令行
- ☐ 建立信任的空间
- ☐ 尊重下属就是尊重自己

第2计 欲打先揉/9

- ☐ 打一打，揉一揉
- ☐ 慎扮黑脸
- ☐ 活用表扬的秘诀
- ☐ 批评下属的黑白脸技巧
- ☐ 公开表扬，私下批评

第3计 难得糊涂/25

- ☐ 糊涂也能掌权
- ☐ 别让下属牵着鼻子走
- ☐ 哄好下属好掌权
- ☐ 轻轻松松来掌权

第4计 抓人抓心/33

- ☐ 抓人要抓心

目
录

- ☐ 看人眼睛下命令
- ☐ 放低姿态得人心
- ☐ 巧用“骨牌效应”

第5计 半“推”半“就” /42

- ☐ “推”要有分寸
- ☐ 让部下站着听
- ☐ 得“道”方能成“仙”

第6计 不“折”不“扣” /50

- ☐ 不要让你的命令打折扣
- ☐ 如何用重权产生效益
- ☐ 对权限负责
- ☐ 量权而用，不偏不倚

第7计 巧用高帽 /62

- ☐ 给下属戴“高帽子”
- ☐ 法情并重，令人心服
- ☐ 领导艺术的7个“善于”
- ☐ 斤斤计较要不得

目
录

第8计 含而不露/71

- ☐ 关心下属从小处着手
- ☐ 斥责背后是欣赏
- ☐ 多听少说，含而不露

第9计 绵里藏针/79

- ☐ 暗藏权力，威力无穷
- ☐ 给下属一块夹心饼
- ☐ 悄悄地注意下属做事
- ☐ 藏权有招——我的发现让你说
- ☐ 命令也要商量商量

第10计 太极推手/91

- ☐ 用“太极拳”对付下属
- ☐ 用圆滑的技巧协调分歧
- ☐ 杀“鸡”技巧，妙用自如

第11计 笼络人心/100

- ☐ 替员工端上一杯茶
- ☐ 知人善任，人人效命

目

录

☐ 与下属同甘苦

第 12 计 悉心引导/109

- ☐ 让员工力往一处使
- ☐ 紧紧抓住“关系链”
- ☐ 悉心引导，以情动人
- ☐ 用好激将的 5 种策略

第 13 计 集思广益/119

- ☐ “人和”创造效益
- ☐ 选择忠于职守的下属
- ☐ 集思广益显胸襟
- ☐ 群体智慧不可忽视

第 14 计 借人行事/128

- ☐ 多多发挥助手的作用
- ☐ 学会搭下属的车
- ☐ 让副职发挥好作用

第 15 计 能放能收/134

目
录

- ☐ 大胆信任，小心牵制
- ☐ 放权不等于放心
- ☐ 让下属拣些下脚料
- ☐ 合理授权的妙处

第 16 计 敢于授权/143

- ☐ 授权部下多磨炼
- ☐ 大胆授权须知
- ☐ 赐给下属上方宝剑
- ☐ 别把权力捆在身上
- ☐ 放手让部下去干

第 17 计 把握分寸/155

- ☐ 把握好责备的技巧
- ☐ 意气用事坏大事
- ☐ 斥责下属时也要坚守原则
- ☐ 正确运用威迫

第 18 计 善于拍板/163

- ☐ 冲动时不可拍板

目
录

☐ 善于让下属挑重担

☐ 依权拍板显力度

☐ 严厉但不失公正

第 19 计 软硬兼施/170

☐ 反击夺人心

☐ 别把有钱当有权

☐ 以牙还牙最实用

第 20 计 居安思危/177

☐ 如何做到明哲保身

☐ 待人如待己方能持久用权

☐ 春风得意莫忘形

第 21 计 巧妙周旋/185

☐ 巧妙回应同事的要求

☐ 让权但莫失主见

☐ 多一事不如少一事

第 22 计 履薄临深/193

目
录

- ☐ 无法控制自己就无法控制他人
- ☐ 冷静地检讨一下自己
- ☐ 敢于认错是真诚

第 23 计 以攻代守/198

- ☐ 向对手多问为什么
- ☐ 让拍档与你平起平坐
- ☐ 群雄争斗练功夫

第 24 计 合纵连横/207

- ☐ 争权纵横谈
- ☐ 坚持就能胜利
- ☐ 把握每个争权的机遇

第 25 计 慎勿滥权/213

- ☐ 莫要走上极端
- ☐ 双重命令的弊病
- ☐ 不要滥用权力

第 26 计 与“虎”谋皮/219

目
录

- ☐ 捍卫自己的地位
- ☐ 横的不行竖的来
- ☐ 奉上驭下的 7 招
- ☐ 谋权的 8 个步骤
- ☐ 多个朋友多条路

第 27 计 毛遂自荐/232

- ☐ 做出成绩才能引人注意
- ☐ 自我推销的 4 种技巧
- ☐ 把自己当作推销员
- ☐ 成功领导的 8 种品质

第 28 计 降温处理/239

- ☐ 不做无谓的非难
- ☐ 不做一味的批评
- ☐ 不做遭人反感的讽刺

第 29 计 笑纳忠言/245

- ☐ 不做强硬的压制
- ☐ 不要视员工为傀儡

目
录

☐ 不要压制直言

第30计 大小通“吃” /250

- ☐ 大事小事不糊涂
- ☐ 有点特权别找不着北
- ☐ 给下属点面子

第31计 紧闭后门 /257

- ☐ 后门不能开
- ☐ 回避亲戚腰杆硬
- ☐ 董事子弟禁止入内
- ☐ 职位不能遗传

第32计 便宜行事 /266

- ☐ 别把权力给无法胜任的下属
- ☐ 如何让受权者坦然接受
- ☐ 留给下属创造的空间

第33计 深藏不露 /275

- ☐ 切莫抹杀下属的努力

目

录

☐ 把妒嫉藏在心里

☐ 别与下属争功

第 34 计 沽恩图报/282

☐ 用远利换近利

☐ 施小恩，得大惠

☐ 改变妒贤嫉能的形象

第 35 计 令行禁止/289

☐ 切忌随意施令

☐ 令出必行的诀窍

☐ 对抱怨置之不理

第 36 计 未雨绸缪/296

☐ 设立必要的投诉程序

☐ 防患于未然

☐ 让下属心中的不满烟消云散

☐ 稳定下属的程序

第1计

推己及人

要 诀

傲慢型的领导要改变形象，必须多和下属沟通，让下属知道你并不是像他想象中的那么傲慢，不可接近。

任何一个成功的领导，首先都是一个尊重别人的领导。如果要做一名成功的领导，那么先做一个尊重员工的领导。

□ 身正则令行

权力是带有强制性的手段，但是在掌权时，切忌失去理智是领导必须牢记的要点。美国管理学家卡特·本雅克说：“永远做一个理智型的掌权者，才能长久地把握权力的时间。”因此，领导要掌握好权力，必须学会控制自己把握自己，针对下属的个性适度行权，这样才能做到行之有效。

傲慢型的领导要改变形象，必须多和下属沟通，让下属知道你并不是像他想象中的那么傲慢，不可接近。

有言是：其身正，不令则行；其身不正，令则不行。故此在这个重视沟通的时代里，一位好领导最需要磨练的沟通技巧是什么呢？

我们的答案是：如何善用身体语言表达自我、洞悉对方。

“沟通”也许是管理类书籍里最常用的一个词，但也是企业领导们笃行最差的行动。一项研究显示，人们多半要花上百分之八十的时间，用在说话、倾听、阅读或书面表达等意见沟通的行为上。但这只是口头沟通和书面沟通而已！像其他举止、眼神、手势、面部表情等，也算得上是一种意见沟通的方法，我们称之为“无声的沟通”。

改进有声语言和书面沟通的能力固然重要，但是，工商领导，在沟通上面临的最大挑战，不是在于如何说的更好，而在于如何从互动过程中，真正抓住对方内心的真意。你想做一位好领导的话，现在最迫切要学习的是如何