

HUIMOUHUA HUIYONGQUAN HUIGUANREN

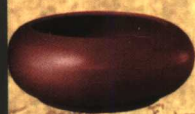
做个会谋划、会用权、会管人的领导者

会谋划：学会谋深计远，运筹帷幄之间让局面尽在掌握。

会用权：对权力的有效利用是提高成事效率的重要途径。

会管人：运用好管人的策略和手段就能让管理走上顺风路。

会谋划 会用权 会管人



石源 / 编著

领导三会

LING DAO SAN HUI



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

领导三会

LING DAO SAN HUI

会谋划 会用权 会管人

HUIMOUHUA HUIYONGQUAN HUIGUANREN



石源 / 编著



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

领导三会/石源编著. —北京: 企业管理出版社,
2006. 9
ISBN 7 - 80197 - 544 - 8

I. 领… II. 石… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 106006 号

书 名: 领导三会

作 者: 石 源

责任编辑: 群 力

书 号: ISBN 7 - 80197 - 544 - 8/F · 545

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm × 1000mm 16 开本 20 印张 250 千字

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有 · 侵权必究

前言

领导者要想取得点成就不是件轻而易举的事情。现代社会的发展如此迅速，知识的更新、技术的进步、形势的变化日新月异，这都对领导者的学习和适应能力提出了更高的要求；现代社会的政治、经济形势更加复杂，领导者遇到的问题更多、困难更大，需要具有更高超的驾驭局面的能力和处理具体问题的技巧；通讯的高度发达，人与人之间关系的紧密性和多样性，使领导者身处一个环环相扣、微妙多变的人际关系网络之中，这个网络能否成为领导者有所作为的试验场，这取决于领导者采取什么样的领导策略和方法。

其实，一个成功的领导者总是善于学习，力求掌握最具指导意义的领导知识，而学习的捷径之一就是从中国古代历史当中汲取领导智慧和营养。

中国两千多年的封建制度，催生了“官本位”的社会思想，“学而优则仕”，读书的目的是为了做官，许多人的人生理想也是为了做官，只有当了官才算真正进入了上流社会。于是，大家挤破头来走这一条独木桥。这种状况导致的必然结果之一是，领导意识的增强、领导技巧的丰富和领导智慧不断地向纵深发展。

翻开洋洋洒洒数千万言的历史典籍，处处可见领导智慧的火花。时代变了，情况变了，虽然“官本位”的思想应该剔除，但领导智慧的精髓在今天仍然值得借鉴和参考。历史上的一段故事、一句金玉良言，可能会令今天处于求索状态的领导者顿开茅塞。

当然，领导者毕竟不是学者，没有精力也没有必要全面阅读、透彻研究历史著作。所以，从浩繁的史书中披沙拣金、去粗取精、归类总结，并与当今的领导学理论相结合，就成为本书当仁不让的任务。

在这里，我们把领导智慧的精华归纳为“三会”，即会谋划、会用权、会管人。

会谋划，就是领导者要有运筹帷幄的谋事智慧。领导者面临复杂多变的局面，总会碰到各种棘手的问题和不同难缠的人物。对此，任何简单化、机械化的解决手段都可能将事情的发展导入一个领导者不愿意看到的走向，并伤害到领导者本人。高明的领导者做事情则会谋深计远，在运筹帷幄之中让局面尽在掌握，从而使自己的领导之路畅通无阻。

会用权，就是领导者要善用权力打开一扇成事之门。身处什么样的领导岗位，就会拥有什么样的领导权力。在现实中我们看到，有的领导者工作起来很吃力，一番劳心劳力之后，工作却迟迟不能打开局面。究其原因，是这些领导者没有领悟到权力的妙用。要知道，权力是领导者独有而最有效力的资源，只要能充分利用这一资源，就能为自己打开一扇成事之门。

会管人，就是领导者要以高超的管人策略开创积极的管理局面。在一个积极、良性的管理局面中，上下同心同力，任务落实到位，工作成效显著，这一局面的形成与领导者的管人策略密不可分。管人，是一个中国式的管理用语，讲究的是策略和手段，强调的是细节和效果。一个领导者只要策略和手段运用得当，控制好管人的节奏，就能让管理走上顺风路。

应该说，这“三会”只是撷取了浩如烟海的领导智慧当中的几朵浪花，但却抓住了领导工作中的主要矛盾。对于领导者来说，重要的不仅是要学，更要会用，使之为领导者开展工作，提升领导境界发挥现实的作用。

| 目 录 |

上篇 会谋划： 领导者要有运筹帷幄的谋事智慧

领导者面临复杂多变的局面,总会碰到各种棘手的问题和不同难缠的人物。对此,任何简单、机械的解决手段都可能使事情发展到一个领导者不愿意看到的结果,并伤害到领导者本人。高明的领导者做事情则会深谋远虑,运筹帷幄,让局面尽在掌握之中,从而使自己的领导之路通畅无阻。

第一章 筹划深远才能做成大事

领导者做事情不能想到哪儿做到哪儿,简单随意、拍脑门做决策的领导方式会造成不必要的失误,导致局面的被动、失控。高明的领导者行为特点是:事前考虑深远而周全,事中安排细致,事后及时总结。一位领导者要想脱颖而出,做成一般人做不成的大事,尤其需要在事前的筹划上下足功夫。

1. 凡事要学会往深处想、往远处算 2
 - 洞悉对手的心思才能预测未来 5

2. 快算与精算同样重要	6
○ 筹划大事要突破思维方式上的“规范性”	9
3. 要准确地估计和利用形势	10
○ 应激状态决定事情成败	14
4. 要谨慎地对待合作问题	15
○ 有所舍弃才能求其所得	18
5. 制定策略莫被表面现象所迷惑	20
○ 不要把简单的问题复杂化	24
6. 学会超越问题本身思考问题	25
○ 跳出去想问题就能别出新招	28
7. 谋算精明的人才总能给自己留有余地	29
○ 在细致、周到上下功夫	31

第二章 善用巧妙手段解决棘手难题

从某种程度上说,领导者的发展前景是由他解决棘手难题的能力决定的。日常工作中常见的事务性问题谁都会处理,偶尔有一点偏差也不致于产生太大的影响。而一些难以解决的棘手问题则为大家所关注,如果领导者以超人一等的领导智慧、以巧妙的手段化解难题,自然会让人服气。

1. 任何手段都要着眼于解决问题	33
○ 在理性思考的前提下做决策	35
2. 在随机应变中化解难题	37
○ 应变能力是领导者成事之本	40

- 3. 对强大的对手不妨采用各个击破的策略 40
 - 善于采取科学灵活的应变对策 42
- 4. 换一种思路就能把事办圆满 43
 - 适时使出“贵人术”这把撒手铜 45
- 5. 瓦解对手的最佳方式是让其自乱阵脚 46
 - 善于了解对方的弱点 49
- 6. 从违反常规的思路中找出路 51
 - 拿出改变规则的魄力 53
- 7. 以缓制急是成事的上佳策略 55
 - 不被突发事件乱了手脚 57
- 8. 只有用奇招才能走出绝境 59
 - 夺气攻心是具有远见的上等谋略 60
- 9. 找到利益的共同点事情自然好办 61
 - 学会避重就轻地处理问题 64

第三章 成事的谋略要以敢于担当的勇气做支撑

人们喜欢用“智勇双全”来形容能够做成大事的英雄人物,实际上,智与勇是无法截然分开的,任何一位政绩卓越的领导者都既有成事的谋略、又有敢于担当的勇气。领导者谋划一件事情,往往是“成者王侯败者寇”,机遇与风险同在。如果畏首畏尾,不能勇于行动,再好的计谋也是空中楼阁。

- 1. 智勇双全是领导者成就大事的必备素质 66
 - 领导者要有承担责任的勇气 69

2. 敢出手加巧出手是制服“刺头”人物的正确策略 70
 - 领导者要懂得运用权力的几个要点 73
3. 有时候只有针锋相对才能保护自己 74
 - 要大胆地把“不”字说出口 77
4. 勇气可以让智慧产生更大的效力 78
 - 再高明的智慧没有一点胆量也行不通 81
5. 善以战术上切实的代价争取战略上的成功 82
 - 放弃是一种大智大勇 85
6. 紧要时可用自绝退路的方式激发勇气 87
 - 以正确的策略激活斗志 90
7. 以进取之心在险境中巧加谋划 91
 - 以热情的投入来铲除困难 93
8. 有智无勇难当大事 95
 - 成熟的领导者需要过硬的心理素质 97
9. 乏智而逞勇只能加速失败的步伐 98
 - 做更好不必争最好 101

中篇 会用权：

领导者要善用权力打开一扇成事之门

身处什么样的领导岗位，就会拥有什么样的领导权力。在现实中我们看到，有的领导者工作起来很吃力，一番劳心劳力之后，工作却迟迟不能打开局面。究其原因，是这些领导者没有领悟到权力的妙用。要知道，权力是领导者独有而最有效力的资源，只要能充分利用这一资源，就能为自己打开一扇成事之门。

第四章 用权力的力量为自己树威立望

领导者没有威望是做不成事的：有令难行、有禁不止的混乱状态往往是由于领导者缺少必要的威望造成的。那么，怎样树立威望呢？领导者可以用道德的力量，但权力的力量不可缺少而且极富效力。领导者要善于以职责赋予自己的权力为自己树威立望，这是打开工作局面的需要，也是创造领导业绩的需要。

1. 果断处理威胁控制权的权力团伙 104
 - 对影响工作大局的利益小圈子必须要拆散 108
2. 建立规矩，以成方圆 110
 - 把制度的建立和完善放在首位 114
3. 示之以明，惩之以威 116
 - 不要让自己的指令成为一纸空文 119
4. 不留心存异心的能臣干将 123
 - 对害群之马不能放任不管 125
5. 以高效的管理体系使政令畅通无阻 128
 - 不要让特权毁了对制度的执行 133
6. 下大力气废除潜规则的危害 134
 - 坚决抛弃法不责众的思维定式 137
7. 不要过于蛮横和施压 138
 - 让下属在宽松和谐的环境中工作 139
8. 不能以打击一大片的方式树威 141
 - 把反对者变成拥护者才算真本事 145
9. 领导者要学会恩威并用 147

- 做到制度与人情相结合..... 149

第五章 以智慧的方式追求用权效率的最大化

领导者做事情不能不追求效率,而对权力恰当的利用无疑是提高成事效率的重要途径。为此,领导者应该学会以智慧的方式运用权力。管人看似是件简单的事情,但能举重若轻地把人管好、管出成效却并不简单。

1. 领导下属不要越俎代庖 153
 - 事不躬亲是一种举重若轻的领导艺术 155
2. 要善于抓住下属的某些弱点使其为我所用 157
 - 让下属的缺点也能为我所用 161
3. 不要在小事上与下属斤斤计较..... 162
 - 小事上不妨装一装糊涂..... 164
4. 用以身作则的方式严肃政令..... 165
 - 做一个明智的领导者..... 167
5. 适当护短是一种有效的用权技巧 168
 - 做个敢为下属说话的“好”领导 169
6. 巧妙利用下属的报恩心理..... 171
 - 领导工作不能忽略下属的个性 172
7. 温和地使用权力照样能解决问题 174
 - 力争避免激化矛盾..... 176

第六章 给权力的运用加入一点人情味

权力的运用不能过于生硬和武断,领导者的工作对象是人,而人是有感情、有感应能力的,如果不顾下属的感受,一味地挥动权力的大棒,效果可能适得其反。不能否认,现代管理讲制度、讲原则,这是领导者权力运用的基点,但人不同于机器的能动性,更要求领导者要会恰当地运用人情的魅力。可以说,能否在权力的运用中调和进一点人情味,正是一般的领导者与优秀领导者的分界点。

1. 创造人和的良好态势 178
 - 把对人心的争取作为管理的头等大事 182
2. 权力的运用不拒绝温情 184
 - 缺乏人情味的领导者不是好领导 186
3. 用宽容换取下属的忠诚 187
 - 原谅别人就是在原谅自己 189
4. 放下身架能显示出领导者更大的亲和力 190
 - 不要把自己仅仅看作命令的发布者 192
5. 以谦恭的态度听取下属的意见 193
 - 善于听取意见就能发挥员工潜能 196
6. 用春风化雨的方式感化对方 199
 - 善意协调是管理中的润滑剂 201
7. 要记住给人留下一条活路 203
 - 给犯错误的下属戴罪立功的机会 205

下篇 会管人： 以高超的管人策略开创积极的管理局面

在一个积极、良性的管理局面中，上下同心协力，任务落实到位，工作成效显著，这一局面的形成与领导者的管人策略密不可分。管人，是一个中国式的管理用语，讲究的是策略和手段，强调的是细节和效果。一个领导者只要策略和手段运用得当，控制好管人的节奏，就能让管理走上顺风路。

第七章 会激励人的领导者最会管人

激励人的方式有很多种：严厉批评、适时的表扬、职位的提升、薪资奖金的增加，等等。这都是每一个领导者最常用的管理手段，但不同的领导者使用效果却大不相同，要点在于，须从激励的高度上来认识和使用这些手段，而不是由着自己的性子随意发挥。一种语气、一个场合变化，都会导致“差之毫厘，谬以千里”的管人成效，对此，领导者管人时不能不细心体悟。

1. 领导者要首先做到赏功罚过 208
 - 奖与罚都应以业绩考评为依据 213
2. 分明得当的赏罚是重要的领导之道 217
 - 赏与罚都是重要的激励手段 218
3. 能饶恕部下的冒犯才算得上管人的高手 220
 - 以胸襟拓宽领导之路 222

4. 严打歪风是对正气的最好激励·····	223
○ 惩罚也要讲原则·····	226
5. 特殊的胸怀会产生特殊的激励效应·····	228
○ 领导者最忌心胸狭窄·····	230
6. 给真正有能力的人以非同一般的待遇·····	231
○ 花本钱调动业务骨干的积极性·····	236
7. 让千里马拥有广阔的驰骋空间·····	237
○ 聪明的领导者善以授权的方式调动下属·····	241

第八章 用对人才才能管住人

提到管人就不能不说用人,用人是管人之道的重要组成部分,一个会管人的领导必然是善于用人的高手。当然,在这里不是详谈有关用人的方方面面,而是就如何管住人而谈用人。领导者所能用的大多数人都只是平凡人,所以关键是要用对人。用得对才能管得住,这是管人的一个硬道理。

1. 要真诚地接纳贤才·····	246
○ 用真诚的态度争取下属的信任·····	250
2. 根据人的特点用自己需要的人·····	251
○ 知事择人,因事择人·····	253
3. 人才的长处与短处都是相对的·····	255
○ 拓宽看待人才的视野·····	257
4. 爱才之心是最可贵的领导品质·····	258
○ 不遗余力地留住优秀的人才·····	263
5. 不避亲仇是用人的至高境界·····	265

- 不以个人好恶为标准识人 270
- 6. 能知人才能充分挖掘人才的潜能 272
 - 识人用人要有章法 274
- 7. 千万不可信任心怀叵测的人 276
 - 用人也要讲心机 278

第九章 以平衡牵制的方法统御部下

所谓管人,也就是运用各种管理手段,尽量保持这个集体的和谐,并使之以积极的精神向正确的方向迈进。所以这里绝不能把管人简单化,它是一个复杂的系统工程。管人者固然要善于发现矛盾,同时应站在统筹的高度,以平衡、牵制的技巧利用矛盾,达到统御部下的目的。

- 1. 平衡互补,合理搭配 281
 - 引导员工进行良性竞争 283
- 2. 充分利用出轨下属之间的利害冲突 284
 - 特定情况下不妨推一推 287
- 3. 从下属言事的政策上搞平衡 288
 - 巧用“鲶鱼效应”的刺激效果 290
- 4. 以旁敲侧击的策略控制不同的势力集团 291
 - 要多运用一些权力之外的影响力 296
- 5. 在复杂的环境中尤其需要搞好平衡 298
 - 平衡不当可能会掀起石头砸自己的脚 300
- 6. 从小事上牵制以实现对他人的控制 302
 - 做到授权与控权的平衡 304

上
篇

会谋划

领导者要有运筹帷幄的谋事智慧

领导者面临复杂多变的局面，总会碰到各种棘手的问题和不同难缠的人物。对此，任何简单、机械的解决手段都可能使事情发展到一个领导者不愿意看到的结果，并伤害到领导者本人。高明的领导者做事则会深谋远虑，运筹帷幄，让局面尽在掌握之中，从而使自己的领导之路通畅无阻。

第一章 筹划深远才能做成大事

领导者做事情不能想到哪儿做到哪儿，简单随意、拍脑门做决策的领导方式会造成不必要的失误，导致局面的被动、失控。高明的领导者行为特点是：事前考虑深远而周全，事中安排细致，事后及时总结。一位领导者要想脱颖而出，做成一般人做不成的大事，尤其需要在事前的筹划上下足功夫。

1. 凡事要学会往深处想、往远处算

如果领导者不幸陷入了一个尔虞我诈的环境，能免遭人算的最好的方法就是要比他人多算一步，这是人际智慧的较量。就好比下棋，对方能算到第三步将军，我方还有第四步暗伏一个笨象留作后手，即使不能反败为胜，起码先保自己大难不死。

春秋时，楚平王无道，宠信奸臣费无忌，荒废国政，父纳子妻，朝纲不振，法纪荡然。时太子建居于城父（地名），统兵御外，平王又信谗言疑太子谋反，乃召太傅伍奢询问。伍奢说：“大王纳太子妃