

# 领导

# 成败

# 细节

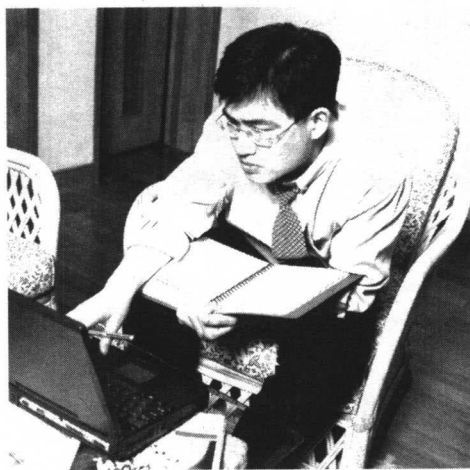
向飞 □ 编著

戴尔·卡耐基说：“你知道一个人最重要的因素是什么吗？不是行政才能，不是杰出的智力，不是热情，不是勇气，不是幽默感。尽管它们每一项都必不可少。依我看，应该是交朋友的能力。说得更简练些，就是看到人们最好的一面的能力。”

北京工业大学出版社

LING DAO CHENG BAI XI JIE

# 领导成败细节



◇向 飞 / 编 著

北京工业大学出版社



---

## 图书在版编目(CIP)数据

领导成败细节 / 向飞编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2005.3

ISBN 7-5639-1475-7

I. 领… II. 向… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 014362 号

---



---

## 领导成败细节

编 著: 向飞

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

电 话: (010)67391474 (010)67391106

网 址: <http://www.cctp.com.cn>

E-mail: [edit@cctpbook.com](mailto:edit@cctpbook.com)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京京安印刷厂

开 本: 787×960 1/16

字 数: 273 千字

印 张: 19

版 次: 2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-5639-1475-7/Z·32

定 价: 30.00 元

---

# 前

# 言

Qian Yan

现代企业以竞争力取胜,竞争力的强弱有诸多深刻而复杂的评估因素,而公认的首位要素,则是企业领导人的作用。

当今的企业领导人能否把企业做大做强,内在因素取决于他的自身素质、决策力以及学识水准。这些基本条件如果难分高低,最关键的一个智能就要发挥效力了,这就是看谁更会“与比他聪明的人打交道”(钢铁大王卡耐基语)。谁总是在与比自己聪明的人打交道时高人一筹,谁就最具领导力,谁的企业就会越做越强。

本书力图在轻松的题目下,与领导者探讨“领导之道”。看题目似乎是老生常谈,哪一个角度都已被精明的领导者烂熟于心,运用自如。其实不然,它如一瓶陈年老酒,味在深处。

所谓“领导之道”。一谓领导规则,二谓领导智慧,三谓领导威望,四谓领导辩才,五谓领导关系,六谓领导艺术,七谓领导诚信,八谓领导决策,九谓领导方法,十谓领导权谋。

潜心钻研领导学的领导,细细领悟一番这十大“领导之道”,无疑领导水平会再上一个高阶。

本书愿为勇于与“比自己聪明的人”打交道的领导者做得力助手、幕后高参。

# 目录

## 第一章

### 领导规则细节

|                          |      |
|--------------------------|------|
| 一、因事用人规则                 | /002 |
| 1. 让工作能发挥他的特长            | /002 |
| 2. 头脑型企业需要有头脑的人          | /003 |
| 3. 能力强者挑重担               | /004 |
| 二、用人不疑规则                 | /006 |
| 1. “用人不疑”的哲学命题           | /006 |
| 2. 真正不疑要勇于授权             | /007 |
| 3. 不疑的同义词是信赖             | /008 |
| 三、网罗人才规则                 | /009 |
| 1. 良禽择木而栖——用领导者的人格魅力吸引人才 | /009 |

|                 |      |
|-----------------|------|
| 2.有求才之渴,还得有揽才之道 | /011 |
| 3.学学德国老板        | /012 |
| 4.向日本人学习“算计”    | /013 |
| 5.人才盘点          | /014 |

## 领导智慧细节

|        |      |
|--------|------|
| 一、科学管人 | /016 |
|--------|------|

|               |      |
|---------------|------|
| 1.建立人力资源数据库   | /016 |
| 2.组织人际关系信息网   | /017 |
| 3.建立企业的实时监控系統 | /018 |
| 4.利用新技术       | /018 |
| 5.实现企业的信息化    | /019 |

|        |      |
|--------|------|
| 二、大智若愚 | /020 |
|--------|------|

|               |      |
|---------------|------|
| 1.最高超的艺术:无为而治 | /020 |
| 2.因人施治        | /021 |
| 3.能耐有几分,我就让几分 | /022 |
| 4.人至察无徒,用人莫苛求 | /024 |
| 5.锦囊在手,什么人都敢用 | /025 |

### 三、协调沟通 /027

- 1.沟通使你左右逢源 /027
- 2.遇事先打个招呼 /028
- 3.派系斗争中的平衡 /029
- 4.学会做“好好先生” /030
- 5.切勿火上浇油 /031
- 6.远离“是非窝” /032
- 7.谁也不得罪 /033
- 8.面对纷争有办法 /034
- 9.灵活处理冲突 /035
- 10.将冲突消灭于萌芽状态 /036

### 四、征服人心 /037

- 1.摸透下属的心 /037
- 2.用好心情感染人 /038
- 3.小事之中见真情 /039
- 4.不用钱物也能征服人心 /040
- 5.做下属的保护人 /042

## 领导威望细节

### 一、魅力感召 /044

|             |      |
|-------------|------|
| 1.个人魅力是无形资产 | /044 |
| 2.打造可亲的形象   | /045 |
| 3.用好心情感染大家  | /047 |
| 4.深入精神内涵    | /048 |
| 5.培养领袖气质    | /049 |
| 6.身先士卒,以身作则 | /050 |
| 7.同舟共济,患难见真 | /051 |
| 8.一碗水端平     | /052 |

## 二、以利为本 /053

|                 |      |
|-----------------|------|
| 1.“无功即过”原则      | /053 |
| 2.把利益与能力挂钩      | /055 |
| 3.以最小人力成本换取最大效益 | /056 |
| 4.让下属利益与公司紧密相关  | /057 |
| 5.不可过于小气        | /058 |

## 三、荣誉鞭策 /059

|                  |      |
|------------------|------|
| 1.激发下属的自尊心       | /059 |
| 2.对下属说:“你的工作很重要” | /060 |
| 3.精神奖励不可缺        | /061 |
| 4.同下属共享荣誉        | /063 |
| 5.努力营造员工的归属感     | /064 |

## 四、当管则管 /065

|          |      |
|----------|------|
| 1.转变“官念” | /065 |
|----------|------|



- 2.独断专行是管理的大忌 /066
- 3.不滥用权力 /068
- 4.撇开私人感情 /069

## 五、惩罚树威 /071

- 1.惩罚树威 /071
- 2.关键问题要抓准 /071
- 3.不妨做黑包公 /072
- 4.严格有道 /073
- 5.打巴掌要稳、准、狠 /074
- 6.赏罚分明,方显公平 /075
- 7.罚得人心服口服 /076

## 领导辩才细节

### 一、敏捷论辩 /078

- 1.巧设圈套 /078
- 2.幽默答辩 /079
- 3.变意续接 /079
- 4.巧用类比 /080
- 5.二难引申 /081
- 6.借言答辩 /081

|         |      |
|---------|------|
| 7.因势利导  | /081 |
| 8.由点及面  | /082 |
| 9.事实反驳  | /083 |
| 10.自我辩解 | /083 |

## 二、伶俐说服 /085

|              |      |
|--------------|------|
| 1.诱导对方的心理    | /085 |
| 2.在玩笑中说服对方   | /087 |
| 3.引导对方说“是”   | /088 |
| 4.触发对方的优越感   | /088 |
| 5.迂回说服       | /089 |
| 6.投其所好,以心换心  | /090 |
| 7.寻求一致,以短补长  | /090 |
| 8.善意威胁,以刚制刚  | /091 |
| 9.借故事情趣来开导对方 | /091 |
| 10.欲擒故纵,打动对方 | /092 |
| 11.增强自己的说服能力 | /093 |
| 12.因人施“劝”    | /094 |

## 三、高超谈判辩才 /095

|             |      |
|-------------|------|
| 1.较量从介绍开始   | /095 |
| 2.旁敲侧击,探测虚实 | /097 |
| 3.报盘先后有讲究   | /099 |
| 4.你动我静,静观其变 | /101 |
| 5.乘虚而入,屈敌之兵 | /102 |

|            |      |
|------------|------|
| 6.向对方“泄密”  | /103 |
| 7.留住对方的心   | /104 |
| 8.不要忘了赞美对方 | /105 |

## 领导关系细节

|            |      |
|------------|------|
| 一、上级关系     | /107 |
| 1.上级属于哪一种人 | /107 |
| 2.上级的爱好特长  | /108 |
| 3.上级的朋友群   | /109 |
| 4.上级的家庭    | /110 |
| 二、与上级相处    | /111 |
| 1.维护领导形象   | /111 |
| 2.谨言慎行     | /114 |
| 3.迂回进言     | /116 |
| 4.担责分忧     | /120 |
| 三、同级关系     | /125 |
| 1.平等合作     | /125 |
| 2.达成双赢     | /128 |

|        |      |
|--------|------|
| 3.善送人情 | /131 |
| 4.该争则争 | /134 |

## 领导艺术细节

|             |      |
|-------------|------|
| 一、悉察心理      | /138 |
| 1.察言观行识个性   | /138 |
| 2.识人八法      | /140 |
| 二、情感联络      | /142 |
| 1.真情打动下属的心  | /142 |
| 2.推心置腹,感之以德 | /143 |
| 3.调试情感的落差   | /144 |
| 4.困境点“情”    | /146 |
| 三、刚柔并济      | /147 |
| 1.宽严有道      | /147 |
| 2.以柔克刚      | /147 |
| 3.以智取人,柔而有度 | /149 |
| 4.施威别忘了善后   | /150 |

|               |             |
|---------------|-------------|
| <b>四、灵活指导</b> | <b>/151</b> |
| 1.要学会“点石成金”   | /151        |
| 2.年轻员工怎么管     | /153        |
| 3.知识型员工怎么管    | /154        |
| 4.看外企怎样灵活指导员工 | /156        |
| <b>五、评估手腕</b> | <b>/157</b> |
| 1.评估的好处       | /157        |
| 2.如何做好评估      | /158        |
| 3.想一想你的招术     | /159        |
| 4.看一看“外国的月亮”  | /161        |
| 5.人才测评在中国     | /162        |
| 6.企业呼唤人才测评    | /163        |
| 7.考试测评法       | /164        |
| 8.走出人才测评的误区   | /165        |
| <b>六、发挥潜能</b> | <b>/166</b> |
| 1.略施小计激发士气    | /166        |
| 2.善于挖掘下属的潜力   | /167        |
| 3.给下属施加适当的压力  | /169        |
| 4.让下属具有挑战感    | /170        |
| 5.因势管理激发潜力    | /171        |
| 6.请将不如激将      | /172        |
| 7.给下属自由发挥的机会  | /174        |

## 8. 让下属积极参与管理工作

/175

## 领导诚信细节

## 一、满足需求 /178

1. 满足员工的物质需求 /178
2. 满足员工的环境需求 /179
3. 满足员工的升迁需求 /180
4. 满足员工的培训需求 /181
5. 满足员工的住房和学习需求 /182
6. 满足员工的其他正当需求 /183

## 二、令行禁止 /184

1. 号令不明,三军大忌 /184
2. 端起架子下令 /185
3. 令出如山,绝不妥协 /186
4. 复述命令 /188
5. 怎样挥好令旗 /189
6. 令到人头,不准犹豫 /190

## 三、兑现承诺 /191

1. 守信能给下属良好的印象 /191



|              |      |
|--------------|------|
| 2.许愿要留有余地    | /192 |
| 3.没有把握时可以装糊涂 | /193 |
| 4.表态不能随心所欲   | /194 |
| 5.许诺之前要三思    | /195 |
| 6.诱导许诺有秘诀    | /196 |
| 7.许诺必须兑现     | /197 |

## 领导决策细节

### 一、打造目标 /200

|               |      |
|---------------|------|
| 1.刚性指标,铁的法则   | /200 |
| 2.目标:蹦一蹦,够得着  | /201 |
| 3.完成利润人人都不能例外 | /202 |
| 4.施加恰当的压力     | /203 |
| 5.鞭打快牛也可以     | /204 |

### 二、商令如山 /206

|               |      |
|---------------|------|
| 1.领导就是领导      | /206 |
| 2.命令是由人来执行的   | /207 |
| 3.下达命令一定要明确具体 | /208 |
| 4.必要时来点“独断专行” | /209 |

|                |      |
|----------------|------|
| 三、量以监控         | /211 |
| 1.衡量绩效         | /211 |
| 2.作业控制         | /212 |
| 3.量化考核的方法      | /213 |
| 4.怎样进行量化评估     | /215 |
| 5.小心绩效评估时可能的偏差 | /216 |
| 6.要有准确的量化指标和目标 | /217 |
| 7.从数字开始        | /218 |

## 领导方法细节

|                    |      |
|--------------------|------|
| 一、立体考察             | /222 |
| 1.传统用人制度的弊端        | /222 |
| 2.有标准对照,能整体测评      | /223 |
| 3.在比较中鉴别,肯定会认识得更清楚 | /225 |
| 4.走走员工路线,可能看得更准    | /227 |
| 二、适才定薪             | /228 |
| 1.人才的价值决定人才的价格     | /228 |
| 2.灵活定薪             | /230 |
| 3.干多少活就给多少钱        | /231 |

- 4.不能把钱放在第一位 /232
- 5.少加班也可多给钱 /233

### 三、奖惩有道 /234

- 1.一则寓言引出的奖励原则 /234
- 2.重于奖赏轻于罚 /235
- 3.用惩处校正方向 /236

## 领导权谋细节

### 一、抑强扶弱 /240

- 1.打的地基牢,不怕房角倒 /240
- 2.三臣制衡 /241
- 3.且莫宠惯自负之人 /242
- 4.给胃口大的人减肥 /243
- 5.先给新雇员吃个定心丸 /244
- 6.去伪存真用弱才 /246
- 7.提携“知耻而后勇”之人 /247

### 二、亦真亦假 /248

- 1.红脸黑脸都会唱 /248