

领导不仅仅是管理者，
领导是“将将”，
而管理则是“将兵”。
有水平、有能力的领
导既是将才，更是帅才。



赵东海 / 主编

领导规则

LEADER RULE

做领导就是拥有一种做事的权力▲领导切忌自己大忙特忙▲两利相权从其重，两害相衡取其轻▲先正己后正人▲领导要有破釜沉舟，逆水行船的胆识▲没有“平庸的人”，只有“平庸的管理”▲要善于发现“不拉马的士兵”，用适当的人做适当的事▲知人者才能明智，不要盲目地晋升你的下属▲人事调配：用人的“加法”与“减法”▲按级来理事，治官要分级▲警惕井然有序的陷阱▲老实人的发达，讲真话的力量▲与其让人敬畏不如让人亲近▲权力不得强使滥用▲“左膀右臂”只是参谋和助手，你是决策的拍板人▲该抽身时就抽身，该避让时就避让▲能者善用，善者能用▲因人设事还是因事设人▲拒绝也是一门艺术▲危机就是困境，但危机也是转机▲先人一步好，慢人半步忧▲精明难得，糊涂更难得

赵东海 / 主编

LEADER RULE
领导规则



沈阳出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导规则/赵东海主编. —沈阳:沈阳出版社,2004.7

ISBN 7 - 5441 - 2555 - 6

I. 领... II. 赵... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 077769 号

出 版 者: 沈阳出版社

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮政编码 110011)

印 刷 者: 辽宁星海彩色印刷中心

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 9

字 数: 200 千字

印 数: 1~10000

出版时间: 2004 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑: 信 群 呼义凯 孙家骥

封面设计: 耀午书装

版式设计: 新 锐

责任校对: 钟 仁

责任审读: 木 木

责任监印: 杨 旭

定 价: 20.00 元

(如图书出现印装质量问题请与印刷厂直接联系调换)

领导者面临的工作复杂多变,千头万绪,而又相互制约,作为领导者要能够驾驭全局,从繁杂的事务圈中“超脱”出来,集中精力抓大事,从而牢牢掌握工作的主动权,这就要求领导者不仅掌握基本的工作方法,还要具备高超的领导艺术。

本书分成七个部分:

谋略的规则。领导干部在工作中,惟有恰当地运用智谋,才可以事业发达,仕途顺畅。谋略高低即是领导思维运用的高下。

用权的规则。有了权力,如果行使不当,也会得而复失;没有权力,但影响力在,终究也会掌握权力。可见,行使权力恰当与否,不仅关系到领导工作能否适应新世纪的挑战,也与领导者个人的命运息息相关。

决策的规则。西方称决策为领导者的权力“金杖”。决策是领导者的首要职能,善决策者,自可轻松运筹,长袖善舞;决策水平差者,不仅工作难以展开,恐怕仕途命运也要堪忧。



协调的规则。人际关系与领导环境息息相关。领导惟有协调关系得当,才能创造出良好的工作环境,其中微妙之处,自不待言。

用人的规则,管人的规则。纵观历史,高明的领导者无不知人善任,因善于用人而成大气者,不胜枚举。他们如何识别、寻觅、求索、使用、培养人才,为后人提供了无数的宝贵经验。刘邦依靠张良、韩信、萧何,开创汉朝数百年基业。项羽昧于用人,终致众叛亲离,身死国灭。史鉴在目,值得今日的领导者深思。

超越误区的规则。占据领导的位子,高高在上,很容易会得意洋洋,因而在这一部分给你列出了领导容易走入的误区。走出领导的误区,便能够与成功握手。

本书既是总结众多成功者领导艺术的经验之谈,又从理论上对现实领导工作的具体问题进行了精密的分析。我们特别希望领导者能够对领导的真正意义有所领悟,能够对在领导位子上的人有所帮助,这就是我们出版这本书最大的心愿。



目录

CONTENTS

》》

谋略的规则

做一个领导者最基本的特质就是掌握谋略。拥有谋略并不是某一个谋略的成功,而是一种思维,一种能够在竞争中永远推陈出新的精神。

少做加法,多做减法	002
拒绝也是一门艺术	005
精明难得,糊涂更难得	008
不利不谋,利益乃用谋的起点	010
领导者要有宠辱不惊的气质和风度	012
没有危机的时候,常常隐藏着最大的危机	014
没有战略的思路,就没有实践的出路	018
危机就是困境,但危机也就是转机	020
危机是挑战也是机遇,掌握主动权是最重要的	023
领导要有破釜沉舟和逆水行船的胆识	026
先人一步好,慢人半步优	028
未雨绸缪,才能有备无患	032

用权的规则

从无形的权威到有形的权力，既是一个领导者成熟的过程，也是一个领导者成功或失败的过程。权力总被人蒙上一层黑暗的颜色，正确运用权力的人应当把这层黑暗去掉，并使之越来越明亮。

权力是一把双刃剑	036
获得权力也要获得魅力	039
老实人的发达，讲真话的力量	042
做官就是拥有一种做事的权力	044
珍惜并谨慎用权，不可轻言放弃	046
做个会派活的领导	048
“越权”就是“越轨”，“越轨”就会“出轨”	051
领导大胆放权，属下才能放手做事	054
别相信权力是万能的	057
领导切忌自己大忙特忙	061
副职要学会揽事不揽权	064

大权独揽,小权分散	066
权力不得强使滥用	070
甩手不管与事必躬亲都是不可取的	073

决策的规则

没有人能够保持一贯正确,在大部分时间能够正确就很不错了。

既不考虑世界的现状,也不考虑它的未来发展,你就不可能做出明智的决策。

审时度势,放得下才能拿得起	078
两利相权从其重,两害相衡取其轻	080
变被动为主动,正确对待下属的意见	082
决断也是一种勇气	085
过于自信决不是一个优秀的决策者	088
过程集思广益,决策坚决果断	092
十月怀胎,一朝分娩	095

相机行事,善于抓住决策的最佳时机	098
领导就是在做决策的时候拍板钉钉	100
用好你的“左膀”和“右臂”	102
决策最忌面面俱到,面面顾不上	105

协调的规则

管理一个企业,协调好组织中的各种关系是领导者最基本的工作,也是最见真功夫的工作。而一般的管理者都对如何协调组织内部和外部关系而煞费苦心,却多半是苦了心也没抓住根本。

与其让人敬畏不如让人亲近	110
按级来理事,治官要分级	112
该抽身时就抽身,该避让时就避让	115
身处“夹缝”的领导如何协调	118
有时不妨听听“谣言”	121
公心对上,爱心对下	124

做好一个合格的下属	126
成也细节,败也细节	128
个人魅力就等于个人的影响力	130
言行要一致,信用就是威信的试金石	132
练好“台下”工夫,“台上”才能应对自如	134
只有刚柔相济,才能上下同欲	137
人心涣散是组织的瘟疫	140
交代工作须讲明确,分配任务要有策略	143

用人的规则

作为一个领导者,就像是一个球队的教练一样,
把每个队员放在最合适的位置上,给他们清晰的目标并适时激励他们,使他们就能发挥最佳的作用。

房谋杜断,人才的互补与配置	148
有多大的胸襟,就有多大的事业	150
能者善用,善者能用	153

人事调配:用人的“加法”与“减法”	156
看人不要凭第一印象,也不要以偏概全	159
因人设事,还是因事设职	162
没有“平庸的人”,只有平庸的管理	164
用适当的人做适当的事	166
不能忽视个性的作用	168
用人不疑,疑人不用	170
不要盲目地晋升你的下属	172
人才是用出来的,要给年轻人成长的机会	174
要把下属的错误控制在合理的范围之内	176
领导就是服务,不要以权力的恩赐者自居	178
没有不能用的人,重要的是让工作配合你的员工	180
发现期望的力量	182
善借外力,用别人的长处弥补自己的不足	184

管人的规则

一个“弱将”期望拥有“强兵”是绝对不可能的。以坚定的态度、快刀斩乱麻的手法处理工作,使你的部属的精神士气由死水变为真正做事的意愿,这样的“强将”才有希望造就“强兵”。

适时发火,妥当善后	188
喜怒不形于色,做事要沉着冷静	191
对下属既要赏罚分明,又要宽严适当	194
进退相宜,“推”是极有用的策略	196
以身作则,先正己后正人	198
要保存必要的“身份”,有距离才有威严	200
权力不是用来发威的,须从心理上尊重你的员工	202
善为人者能自为,善治人者能自治	204
多花点时间,记住你属下的名字	206
工作本身就是交际,须谨慎泰然处之	208
不要时时“纠正”员工	210

怎样与下属的“情绪”打交道	212
办公事既要原则坚定,更要态度强硬	215
把老员工训练成新员工的榜样	218
睁一只眼要看得清楚,闭的那只眼也不能闲着	221
赏识并重用人,才能取得御人的最佳效果	224
一赏一罚既要“劈”得正,也要“砍”得平	226
领导要演好“白脸”的角色	229
宽则得众,苛则失助	232
要正确面对和善待来自别人的批评	234
要想马儿跑得快,就要给马儿吃草	236
让下属做好不愿意做的事	238

超越误区的规则

作为领导者,位高权重,总是高高在上,有时难免会出现错误而缺少人提醒,有时会陷入了误区却不自知。在实践中,这将大大地影响领导的效果。

闻争则喜,必要的冲突才能有足够的活力	242
--------------------------	-----

鼓励观点碰撞,正确对待内部的“不同声音”	244
要善于冷静处理和控制部下之间的矛盾	247
防止号令不明,朝令夕改	250
有容人之心,才能成就大事	253
切忌紧盯眼前的利益,而失去工作的整体布局	256
名利面前不可伸手,谋私利就会失去人心	258
走出“关心属下”误区之一	260
走出“关心属下”误区之二	263
不要鞭打“快牛”,工作的松紧要适中	266
对事不对人,处分的言辞和方法要慎重	268
领导者不可推脱的“罪过”	270



谋略的规则

• • •



做一个领导者最基本的特质就是掌握谋略。拥有谋略并不是某一个谋略的成功,而是一种思维,一种能够在竞争中永远推陈出新的精神。



少做加法,多做减法

大多数公司至少可以从三条途径明显地降低成本:保证规模经营的优势充分发挥;保证成本结构本地化,充分利用其有利的生产要素成本;以及重视向消费者提供真正有价值的业务,极力消除和减少其他无益的业务类型。

日常生活中,我们常常听到人们说这样的话:“说简单也简单,说复杂也复杂;你看简单了就简单,你看复杂了就复杂。”事情确实是这样的。世界上的事情,就其本质来看,其实是简单的。自然,我们要找到这种简单性,可能就不容易了。不过,正因为如此,我们对待客观事物,从根本上考虑,就应该采取简单性原则。对于领导工作,领导者也应该采取这样的原则。

一是为人要简单。这里的简单是说领导者在为人处世时要真诚、直率、简单。松下幸之助说:“关于磨练人的意志,集合众智的手段及方法,虽有各式各样的,但是最基本也是最重要的,就是率直的心。没有率直的心,就不能提高真正的智慧,也不能集成众智。”人要真诚对待自己,只有对自己是真诚的,才能脚踏实地地往前行走;人要真诚地对待别人,只有让别人看到你是真诚的,才能和你一起并肩前行。



简单在某种程度上就要有一点傻气，但这种人无论身处何处，都能为自己赢得很好的境遇。不信你闭上眼睛想想，很多幸运者就具有这一特质，就是傻乎乎的样子，但也不缺少精明。这种为人的方法就是要保留儿时的一点童稚，回归一点与人打交道的儿童般的真诚。我们想一想许多有成就有威望的人，只要我们想起他们，就能马上说出他们的特点、长处，以至贡献。他们给我们的影响、印象、看法，都来的直接而明快。正如艾塞亚·伯林评价丘吉尔时所说的：“一位超群出众的人物，构成这个人的要素比常人伟大，又比常人简单。”

二是工作要简化。我们先看事例。美国的马科斯与斯宾塞公司，它的总经理马克斯·西夫在就职后的第一年里，几乎把全部精力都用在了削减公文上。他砍去了 80% 的文件，有 2700 万页之多。到年末，他们用这足有 7 吨重的文件举行了一次篝火晚会。美国得克萨斯仪器公司董事长哈格蒂讲：“我们是过来人。过去，每位经理都有一大堆目标。可是我们逐步精减、精简、再精减。到如今，我们每个‘产品用户中心’的经理，每个季度只有一项阶段性目标。就这么办，现在你就能指望人家办妥一件事了。”

从这些事例我们能看出，领导者们都在简化所管理的工作。任何事情都是由一项、几项主要因素造成的，我们找出了