

Succeed by Others' Strength

79 Management Wisdom of Highly Effective Leaders

高效能领导的79个管理智慧

「众人拾柴火焰高」，领导者切记不要孤军奋战，而要借力而行。

**领导力培训
实用读本**

程书博 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

Succeed by Others' Strength

79 Management Wisdom of Highly Effective Leaders

借力而行

高效能领导的 79 个管理智慧

程书博 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:曹 荣 卢 俊

封面设计:欧 亚

图书在版编目(CIP)数据

借力而行:高效能领导的 79 个管理智慧/程书博编著. - 北京:中华
工商联合出版社, 2005.5

ISBN 7-80193-163-7

I. 借… II. 程… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 031880 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

网址:www.gslebs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:17 210 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-163-7/F·68

定 价:36.00 元

好风凭借力，送你上青云

（序 言）

借力而行是领导者为人处世成大事的最高境界。荀子在《劝学》中有一段关于善于借助他人力量和外部条件的精彩论述：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰；假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子性非异也，善假于物也。”意思是说，登上高处，挥动手臂，在很远的地方也能看到；顺风而呼，声音并非宏亮，但听的人都觉得很清楚；借助车马，不用腿跑也能行千里之远；借助船只，水性不好也能渡过大江河。成功人士并非本来就比别人高明，只是善于借助外力而已。

领导者也同样如此，他们并不是生来就与众不同，关键在于他们善于借助外力。现实工作中，大多数的领导者都处于这样一个特殊的位置：作为一名领导者，自己的上头还有上司；作为上司的下级，自己还在领导着下级。在一个实行领导集体负责制的领导班子内部，从总体上说，领导者本人的确具有一定的权力，但实际上，领导者的权力，比如决策权和执行权等，都必须借助和依靠别人去完成。领导者想要做好全面工作，就必须搞好同上司和其他领导者的关系，搞好与同事和下属员工的关系，依靠他们的力量，借助他们的力量，实现心中的目标。

令人遗憾的是，近来市场上流行的管理图书却完全站在领导者的立场上，对下属员工进行空洞的说教和洗脑。甚至从一些

书中我们还可以看出,虽然没有明说,但却隐含着将领导者供上神坛,让员工们顶礼膜拜、绝对服从的倾向。同时,这些书还人为地将组织划分为两个对立阶层:下命令者和无条件执行者或承担全部责任者(你没有任何借口!你怎么不自动自发地像罗文将军一样寻找自己的奶酪呢?!)。透过现象看本质,我们认为,其实这些书无非是那些无能的上司为了摆脱自己的责任,将一切推给下属而找来的“护身符”和“救命稻草”而已。这其中恐怕有很多人也并不知道该如何领导下属员工,如何被上司领导以及如何“借力而行”地去完成任务。

领导的含义是什么?就是带领和指导。但我们的那些所谓领导者,经常在违背了基本的管理学原理的前提下,将一个复杂的极其重要的工作项目,不负责任地加以简化处理,除了下命令之外,不闻不问,缺乏严密的计划、有效的指导等作为管理环节的基本要素。当然,更不懂得怎么去“借力而行”了。

作为领导者,我们应该明白,在事业发展停滞不前时,阻碍其发展的往往不是资金,不是技术,甚至也不是下属员工。领导者应从自身去找原因,认清自己的使命,科学地管理下属,正确地指导下属。其实,借力而行是领导者完成自身使命的有效途径。领导者可以通过吸收别人的“营养”来不断地提高自己的管理水平,解决存在的问题。

可以说,“借力而行”是老祖宗从众多实践活动中总结出来的法宝之一,它在中国上下五千年的历史中发挥了巨大作用。商朝时,周文王借助神的力量推翻殷周王的朝歌;春秋战国时,秦国借助六国之间的矛盾而一统天下;三国时,诸葛亮巧借东风大破曹操;明朝时,太祖朱元璋在黄桥借助士兵的拥戴而确立惟我独尊的地位。古代的先人都能借用他人之力来实现自己的宏愿,那么,社会进步到今天,我们又有什么理由不把“借力而行”发扬光大呢?外国的书籍是根据国外的国情而著述的,其管理

方法自有其地域特色,而在我国从封建社会演进到社会主义社会,“借力而行”是有一定社会背景和发展趋势的。也就是说,“借力而行”是适合中国国情及民俗风情的,它是真正的本土文化,因此说“借力而行”更适合中国当代中青年领导者的思维方式。其实,今天的“借力而行”就是每个人的智慧的大集聚、大联合、大协调。

俗话说得好,“独木不成林”“一个好汉三个帮”,这些都说明了做事不应该孤军作战的道理。管理学家们认为,一个人要想在事业上有所建树,首先必须具备良好的心态,其次要有应变的能力,而这些也基本上是通过“借力”而实现的。

这本书汇聚了众多学者和专家的智慧,凝聚了许多成功人士的经验。它既是领导者枕边的必备品,又是领导者晋升发展的阶梯,更是领导者确保仕途通畅的保险绳。这本书中的许多成功例子对中青年领导者都有帮助和借鉴作用。为此,通俗易懂并富有实用性的这本书将会成为您真正的知心朋友。“借力而行”是高效能领导者的明智选择,只有“借力而行”,您才能成为一名事业有成的领导者。

最后,请您记住:好风凭借力,送你上青云。领导者当“借力而行”。当然,领导者不仅要善于借助上级的力量,而且要善于借助同级的力量、下属员工的力量。只有这样,领导者才能真正顺风顺水、顺畅圆满地完成工作任务,赢得上上下下的好评,最终使自己心情舒畅、事业有成。

2005年3月18日

目 录

好风凭借力,送你上青云(序言) / 1

第 一 章 领导者应是高水平的“借力者” / 1

- 1.“光杆司令”干不成事 / 4
- 2.你浑身是铁能打几颗钉 / 5
- 3.众人拾柴火焰高 / 7
- 4.没有支持万事难 / 8
- 5.“忙碌”是无能的表现 / 10
- 6.借力而行,顺水推舟 / 11

第 二 章 领导者借力而行的原则 / 15

- 1.求人办事要把握好分寸 / 17
- 2.人情千万不可透支 / 19
- 3.感情投资宜放长线 / 22
- 4.投之以桃,报之以李 / 24
- 5.帮别人也是扶自己 / 26
- 6.追求双赢,各得其所 / 28

第 三 章 领导者借力而行的方法 / 31

- 1.借他山之石攻自己美玉 / 33

2. 与声名显著者“联姻” / 34
3. 折桂还需攀“高枝” / 38
4. 月亮巧借太阳的“光” / 41
5. 借名鸡才能生名蛋 / 45
6. 借梯上楼,登高望远 / 46
7. 借船出海,破浪乘风 / 48
8. 借米下锅是没招的招 / 53

第四章 领导者借力而行的技巧 / 55

1. 修炼自己好人缘 / 57
2. 诗外功夫有奇效 / 59
3. 欲取时不妨先予 / 60
4. 借力需因人制宜 / 63
5. 驱动利益的轮子 / 65
6. 说服总比强迫好 / 67
7. 激将要比请将高 / 73

第五章 领导者借力而行的步骤 / 77

1. 了解你的“人脉资源” / 79
2. 借来“力”干什么 / 80
3. 究竟要借谁的“力” / 82
4. 运作借“力”行动 / 88
5. “你办事我放心” / 90

第六章 领导者需要借谁的“力” / 93

1. 借上司的“力” / 95
2. 借同级的“力” / 99
3. 借下属的“力” / 103

4.借对手的“力” / 105

5.借夫人的“力” / 115

6.借自己的“力” / 117

7.借外部的“力” / 120

8.借团队的“力” / 125

第七章 领导者做决策需借力而行 / 127

1.听听先知者的意见 / 129

2.吸纳智囊团的智慧 / 130

3.不要总是反对反对者 / 133

4.发挥“地主”优势 / 134

5.充分博采众人思想 / 136

第八章 领导者运用权力需借力而行 / 139

1.没有权力要想办法“借” / 141

2.“借”权而不是“争”权 / 144

3.借力的先决条件是“授权” / 145

4.不“侵权”也不“越权” / 149

第九章 领导者管理下属需借力而行 / 153

1.放手让下属自己去干 / 155

2.为下属搭建“舞台” / 158

3.多让年轻人担当重任 / 161

4.鼓励下属多提建议 / 163

5.鼓励下属参与决策 / 166

第十章 领导者处理问题需借力而行 / 171

1.借助上级,寻求支持 / 173

2. 杀鸡儆猴,拍桌唬猫 / 175

第十一章 领导者晋升需借力而行 / 177

1. 获得上司的赏识 / 179
2. 赢得群众的认可 / 180
3. 寻求下属的支持 / 183
4. 寻求贵人的帮助 / 186

第十二章 沟通是领导者借力而行的基础 / 191

1. 加强双向沟通 / 193
2. 与上级领导如何沟通 / 196
3. 与同级领导如何沟通 / 200
4. 与下属员工如何沟通 / 203
5. 提高自己的沟通能力 / 208

第十三章 协调是领导者借力而行的关键 / 213

1. 领导者都该协调啥 / 215
2. 协调关系要讲究方式和方法 / 220
3. 左右手也需要协调 / 224
4. 提高自己的协调能力 / 225

第十四章 领导者借力之后怎么“行” / 231

1. 目标是一盏心中的明灯 / 233
2. 制定切实可行的计划 / 237
3. 确保督导工作落到实处 / 241
4. 负重执行志在青云 / 244

第十五章 领导者借力而行的戒律 / 247

1. 不让别人抓住小辫子 / 249
2. 不要随意交出“底牌” / 250
3. 不要拉帮结派 / 251
4. 不要求全责备 / 253
5. 不要临时抱佛脚 / 255
6. 不要一棵树吊死人 / 257

参考书目 / 259

Succeed by Others' Strength

79 Management Wisdom of Highly
Effective Leaders

第一章

领导者应是高水平的“借力者”

古人言，智者当借力而行；今人说，借力而行当为智者。

在历史的长河中，应该说两千多年前的汉高祖刘邦是最高水平的借力者，他从一个小小亭长起家，最终却能成就一方霸业。个中原因就是刘邦借用了众多高人的智慧，更确切地说，刘邦的高明之处就在于他借他人之力实现了自己的伟大理想。刘邦与项羽之间的争斗堪称经典。当初，秦王败政，陈涉首难，豪杰蜂起，相与并争，不可胜数。项羽率领五诸侯灭秦，而封王侯，政由己出，号为“霸王”，最后却上演千古绝唱“霸王别姬”。遗憾的是霸王至死都不明白：“吾起兵至今八岁矣，身七十余战，所当者破，所击者服，未尚败北，遂霸有天下。然今卒困于此，此天之亡我，非战之罪也。”那么到底是什么原因导致项羽失败的呢？

你看项羽因战起家，异常骁勇，可最终却没能取胜；刘邦上马不能征战，下马不能抚民，可最后却得到了天下，这都是因为他有独门法宝。这里面的原由刘邦最清楚不过了：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给馈饷，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三杰，皆人杰也，能用之，皆吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

的确，项羽所能驾驭的也就是一己的勇猛，他并不善于充分借助广泛的资源（力量）为己所用。刘邦知道自己之所短，他人之所长，故能善于充分借助外部资源（力量）为己所用，于是建立千秋帝业。此正是善战者之所为，也是刘邦老道之所在。

《孙子兵法》对此有更为经典的概括。兵圣孙子说：“故善战者，借之于势，不责于人，故能择人而任势。”战争中“情势”瞬息万变，谁善于制造“情势”、把握“情势”、借助“情势”和驾驭“情势”，谁就能统领“胜势”。只有这样，才能“治众如治寡”，才会“无穷如天地，不竭如江海”。

只怪项羽少时学书不成,对兵法也是略知其意,不肯竟学,对兵圣孙子简单而深刻的智慧充耳不闻,以至于至死都不明白败在哪里。

美国著名经济学家霍吉兹认为,《孙子兵法》揭示的许多原理和原则,迄今犹属颠扑不破的真理,仍有其运用价值。古老的兵法所推崇的“借之于势”能在整个人类发展史上焕发出如此迷人的光彩,那么作为现代领导者,更要懂得“借力而行”的要义。

1. “光杆司令”干不成事

也许你还记得在历史上,有无数上司和下属能同甘共苦的例子。其中,重耳的即位就没少借助介子推的力量。即位后,重耳也没有忘恩,论功行赏,各得其所,虽然介子推不愿受封,重耳却仍空留一份高官厚禄给他。致使其他臣子更加竭力相报,终于帮助他成就了千秋霸业。

以史为鉴,我们可以受到不少启发。作为领导者,身处逆境时,必须与部下共度难关;时来运转时,千万不可独自居功,尽享成果。惟有如此,才能赢得威望,得到下属拥护。

无数的成功人士都是从一点一滴做起,逐渐成长起来的,他们之所以能取得卓越的成就,靠的就是能与下属同甘共苦、患难与共。如果上下一条心,力往一处使,还有什么困难克服不了呢?其实,与人共患难并不是一件难事,因为危难情况下,共度难关、同舟共济往往是惟一的选择。但危难之后,苦尽甘来,如果仍能与部下共享安乐,这才是真正的领导者。

面临逆境时,领导者必须与下属同心协力。任何组织都有运转不良的时候,这时,一个出色的领导者应做一个好的舵手,看准方向,动员下属共同努力,共同面对困难,共同解决困难。千万不可自己端着架子,指使别人。面临危难时,领导者和下属人人都有责任尽心尽力,否则,旗倒船翻,没有人可以独自保全。

时来运转后,领导者绝对不能忘了难兄难弟。如果春风得意,过河拆桥,忘恩负义,这样的领导者会为人所不齿。

江西某地一个民营建筑公司的老板 10 年前靠朋友、同学帮忙白手起家成立了一个工程队,那时他还能与工友们称兄道弟。当他拥有一定数量的固定资产后,他便开始摆起架子来,而工友们不仅在各项待遇上(工资、福利、升迁等)没有丝毫变化,就连顺路搭他的车回家都不行。不久,同他一起创业的工友们便纷纷弃他而去,在临走前还有人给他放了一把火,致使他损失惨重,从此一蹶不振。

谁愿意自己拼命保全的领导者竟是一个忘恩负义的小人呢?如果领导者的个人魅力丧失殆尽,并且背上不义气的骂名,就没有人会为他效力,因为“光杆司令”是干不成事的。

一个组织的发展壮大必须依靠领导者与下属员工的共同努力和同舟共济,而患难之中形成的上下级关系才是最牢固的关系。领导者一定要做到与下属员工同甘共苦,实现下属员工的满足感和成就感,从而更好地借助他们的力量,使自己的事业蒸蒸日上。

2. 你浑身是铁能打几颗钉

俗话说:“一个好汉三个帮,一个篱笆三个桩。”中国上下五千年,古人尚能认识这些道理,何况社会发展到今天呢!

唐太宗评价隋文帝时,曾经有过这样一番言论:“此人秉性极为精细,可是头脑并不明智。头脑糊涂则思考问题就阴塞不通,过分的精细就对事情多有怀疑。所以他会以为天下人都不可信,凡事都亲自决断,既劳心费力,又没有把事情办得全都合理。大臣们既然知道了皇上的心意,也就不再敢直言不讳,天下这么广大,事务如此繁多,怎么能由一个人独自决断呢?”可见,在那时候唐太宗就已经深深体会到:要想成就一番大事业,光靠自己

孤军奋战是行不通的,还必须善于借助别人的力量。

其实,纵观历史,像隋文帝一样“费力不讨好”的人大有人在。比如,秦始皇就曾经用衡器称量奏章,魏明帝也曾经亲自检查下发的文书。而唐太宗的高明之处,就在于他不但能够认识前人的谬误,而且能够在吸取他们的教训的基础上,采取“选天下之才,为天下之务”的用人治国之道。他认为,国家如同一部机器,各个职能部门中的官员是这架机器上的各个部件。只有各级官员都能各司其职,各负其责,国家机器才能运转良好。因此我们说,有了唐太宗的英明,贞观之治便不可避免地在历史的长河中发出璀璨光彩。

其实,大到一个国家,小到一个企业、一个单位,都是如此。善于借助外力的领导者,影响力大,人气旺盛,事业成就也大;反之,凡事都不放心,凡人都不放心,最后必然成为孤家寡人,难成大事。在我们周围,的确也有一些单位和部门不管大事小事都必须“一把手”亲历亲为,“一把手”对事必躬亲也习以为常,把“负负责”单纯地理解成“全负责”。这种大包大揽、越俎代庖的做法必然导致3个方面的恶果:一是“一把手”由于忙于应付繁杂的琐碎事务而影响重大事情的决策;二是会使下属由于“一把手”的过分干涉而滋生不被信任的心理,主观能动性难以发挥;三是会使“一把手”本人在失去民主监督的情况下,成了“一霸手”,失误和腐败在所难免。长此以往,后果不堪设想。

由此可见,领导者只有充分借助各种人才的智慧和力量,使他们各司其职,各负其责,才能把一个国家、一个企业、一个单位建设好。当然,这里绝对不是说“一把手”可以图清闲、求安逸和不干活,而是想让“一把手”能够真正领悟“一个人浑身是铁能打几颗钉”的道理,最大限度地发挥下属员工的主观能动性。借力而行,比起只相信自己,只靠自己劳神苦思的孤家寡人策略要高明得多。