



领导

三件事

文 柳 编著

识人

识人就是在平时读懂人的风格气质，在遇事时看出他的品行志趣。

用人

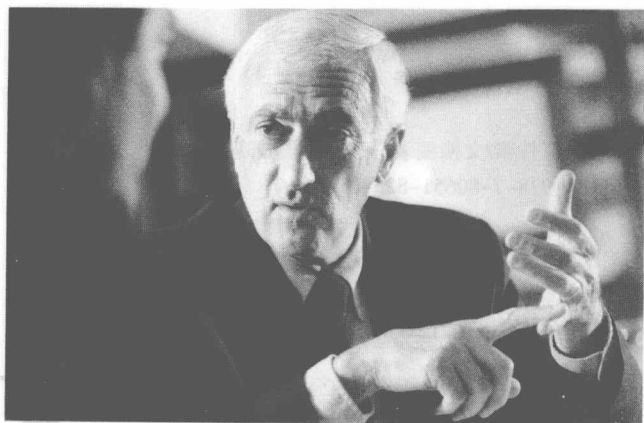
用人就是找到人

军人才最大的效能。

会管理

会管理就是调动人们自动自发地做正确的事，使他们心甘情愿追随左右。

羊城晚报出版社



文 柳 编著

领导三件事

羊城晚报出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导三件事/文柳编著.—广州:羊城晚报出版社,2009.9

ISBN 978-7-80651-825-0

I.领… II.文… III.领导学—通俗读物 IV.C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 142994 号

领导三件事

责任编辑:刘妮娜

责任技编:汤卓英

装帧设计:后浪

责任校对:胡艺超

出版发行:羊城晚报出版社(广州市东风东路 733 号 邮编:510085)

发行部电话:(020)87133824

出版人:罗貽乐

经销:广东新华发行集团股份有限公司

印刷:广东昊盛彩印有限公司

(广州市白云区良沙路陈洞村台头街 6 号 邮编:510545)

电话:(020)37409175

规格:850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 12 字数/250 千

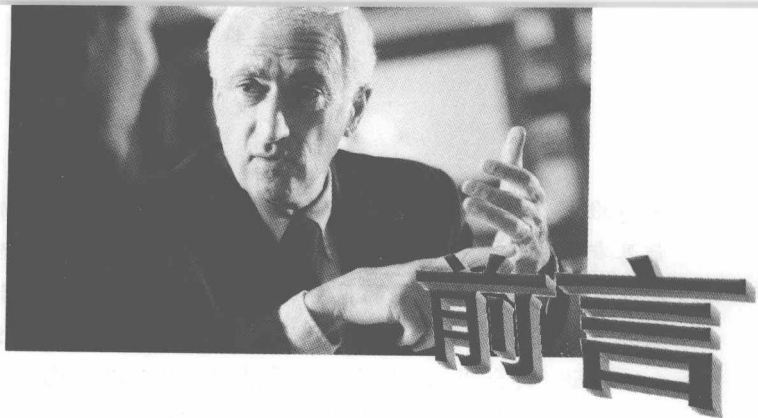
版次:2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-80651-825-0/C·8

定价:28.00 元

版权所有 违者必究

(如发现因印装质量问题而影响阅读,请与印刷厂联系调换)



“劳心者治人，劳力者治于人”。这劳心者当指领导者，劳力者就是指被管理者了。人大都想当领导，每天有那么多的私人公司注册就是明证；领导不是想当就能当的，每天有那么多的企业倒闭也是明证。

成为一个领导真的不容易，成功领导的关键是成功管理他人的能力。“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，可以做领导者；有胆识，有立场，有广泛的交际能力，能独挡一面，可以做中级领导；识人不爽，用人不刻，加上上面所有的特质，才能做一个高级领导；如果各种能力运用自如，做一个顶级领导就没有问题了。

内在素质越高，成为领导者的级别也越高。这有点像金庸笔下的武侠人物，练内家功夫的人总比练外家功夫的人稍胜一筹。作为领导者也必须内修外练，而内修是主，外练是辅。这也正是本书的出发点。

本书以《领导三件事》为名，扣题在管理，具体落实到识人、用人、会管理这三件事上。这三件事是成为一位成功领导者不可或缺又层层递进的环节。

识人是内功，也是成为领导必修的基础课。千军易得，



一将难求,组织的成功得力于20%的人的努力,成功的领导都具有一双识人慧眼。用人是内功的体现。一匹狼领导的羊群能够打败一只羊领导的狼群。没有无用的人,只有错误的位置。把正确的人放在正确的位置,这是高明的用人方法。

能识人,会用人,再具有领导素质,就可以考虑做领导了。什么是领导素质?一个便利店,第一个老板经营了半年,生意冷冷清清。换了一个老板,人气增加不少,连旁边社区的居民也到这家商店消费,这第二个老板就是有领导气质。什么是领导呢?领导就是叫人做一件原本不想做的事,但事后都会喜欢它。领导不只是一个“职位”,更是一种影响的过程。

未来的领导者不论层级,也不论拥有哪些特质,都将扮演四种角色:远景领导者、变革领导者、潜能领导者及价值创造者。扮演好这些角色若没有过人的魄力、宽大的胸襟、绝对的公正、非凡的德性和创新的思路是办不到的。

领导才能是开发的,不是发现的。只要愿意,只要用心修为,潜心参悟,谁都可以成为领导者。

无论本书中谈的识人、用人,还是会管理,透出的都是领导的智慧,这其中既涉及到理论也涉及到技巧。一个人不仅要懂得道理,还要知晓如何做好一件具体的事情。本书的意图以及全部内容都是为了达成此目的。

人不喜欢被严厉管理,人更希望被有效领导。你要管理什么人,先管好你自己。管好自己,你才会停止管理,开始领导。

愿本书成为你的第一位追随者。

观其行



识

一个人在特定的思想品德、道德情操支配下表现出来的举止和行动,别人都能看得一清二楚。领导通过察颜观色来揣摩对方的行为,可以捕捉其内心活动的蛛丝马迹,以及探索引发这类行为的心理因素。

从身体姿势识人/019

手势的妙用/025

握手技巧/028

破译身体语言的密码/031

习惯动作流露出个性色彩/040

假动作需要留意观察/045

日常习惯生活/048



听其言

语言充分展示出人的职业、身份、知识水平。领导根据一个人每天的谈话,能判断出他每天的工作成绩、效率,更能了解他的情绪如何。张口说话的人,就是在为自己画像。

人的声音各不相同/051

闻声辨思/054

从声气中认识人/056

从音色中辨别人/060

从辩论中考察人/064

10种会说话的人/066

9种似是而非的人/070

识别奉承拍马的人/075

品其性

不同的性格决定不同的命运。性格不是与生俱来的,而是后天塑造的。塑造性格的主动权不在命运手中,在人的手中。一个人重塑自



己的性格,也就把握住了自己的命运。

人的个性千差万别/078

性格因人而别/081

气质反映心灵状态/085

英才和雄才/088

12 种偏才/091

神情之别/093

辨其心

天地之所以成为天地,就是有了人;人之所以成为人,就是有了心。心灵圣洁,人生就圣洁;心灵恶毒,人生就恶毒。一切唯心造。

五征/098

人心难测/103

观其气而识其心/105

识人以心性为主体/106

人格魅力不是天生的/108

6 种人格障碍类型/111

6 种不健康的心理行为/116

审其美

识人以貌取人固失偏颇，但换个角度看，也不无道理。社交中，容貌往往成为第一个信号打入对方的眼底，机敏的人在瞬间已凭着心理定势将其对号入座。这就是为什么有人费尽心机却一辈子不景气，为什么有人办事样样得心应手，物顺人从。因为有人物整体形象在其中发挥作用。

第一印象最重要/122

衣装是人的门面/124

透过衣衫识人心/126

人追求整体的美感/129

人体美的特征/131

人体美的标准/133

人体美的性别之分/137

008

领导三件事



选 人

江山代有才人出。领导最重要的工作是择取天下的人才，不是选用天下的庸才；应在长子中选长子，不应在矮子中选长子。在矮子中选长子，等于在庸才中选庸才，还自以为选到了人才。

在赛马中识别好马/142

选用优秀人才/145

不求全责备/155

不限资历和年龄择人/158

不纠缠于细枝末节/160

亲仇不避/162

唯才是举/164

用



重 人

信任人、尊重人，给人以巨大的精神鼓舞，激发其事业心和责任感。只有上级尊重下级，下级才会尊重上级，并产生一种向心力，使领导者和被领导者和谐一致地工作。

事业靠人才发展/168

人比资产更重要/170

用人不疑，疑人不用/172

和队员一起解决问题/174

是金子就让它发光/177

舍得花本钱培养人才/179

010

服 人

领导使人服从的关键因素是：用道理不用手段，用仁义不用武力。人有困难我帮助他，人有危险我挽救他，人有要求我满足他；舍己为人，亏己利人，薄己厚人，损己益人，还有谁不心悦诚服呢？

领导三件事



士为知己者死/183
不摆领导的架子/185
兼听不同的意见/188
让出功劳,承担过错/191
公平处理矛盾冲突/194
言出则必行/198

御 人

每个人都有弱点,每个人都有特有的弱点。领导用人的技术,就是驾驭人才的弱点的技术。抓住他的弱点,满足他的欲望,精英之才会锋头更锐,寻常之辈也能点石成金。

利用情感联络人心/201
必要时采取非常手段/204
权力不能滥用/206
成功授权/208
赏罚分明/215
惩罚要稳、要准、要狠/220

励人

火不拨不亮,马不催不奔,人不激不发。领导的作用在于建立各种激励机制,激励部属兢兢业业地工作。正确地激发部属的干劲,是达到有效领导的重要途径。

不要吝啬赞美/223

给下属一点动力/226

准备一场擂台赛/228

不花钱也能激励人心/231

不同的情况,不同的激励/234

责人

在部下犯了某种错误时,应该考虑时间、场合和机会予以批评。批评的最终目的不是要把对方压垮,不是整人,而是为了帮助他成长。一旦这种错误得到纠正和解决,就忘掉它。

掌握批评的尺度/239



保持克制和冷静/243

平时多加指导/245

试着欣赏部下/248

责人先责己/251

要打气不要打击/254

大魄力

所有有成效的领导人,都有见识他们需要完成什么的能力。这种能力变成支持任何努力的魄力,强力推进他们冲破所有阻碍,从而运筹帷幄,决胜千里。魄力,是领导生活与工作的智慧。没有魄力,就是暴发户的俗态。

领导者可贵的是大气/258

深事深谋,浅事浅谋/261

运用组织的力量/264

大主意还要自己拿/268

有勇气才能创造伟业/271

成功是智慧的产物/274

灵活运用纵横捭阖的方法/277

坚韧不拔的原则/281



大度量

领导的度量有多大,成就就有多大。只要大度,与上级相处就会开门见山,与下属相处就会开诚布公,与同级相处就会开怀畅朗。大度,是领导的天性。

宰相肚里能撑船/285

请魔鬼吃樱桃/288

虚怀若谷/291

无可无不可/294

唾面自干的雅量/299

不容人办不成大事/302

气度要恢宏/305

见忤不怪,大家风范/308

以宽厚待人/311

总是一片宽厚相/315

大公正

公正是赢得追随者信任的基础,领导越可





靠,人们对领导越有信心,因而允许领导的特权影响他们的生活。领导越不可靠,人们对领导越没信心,这样,领导将丧失影响别人的地位。做领导,就是做一个公正的人。

忘掉“我”是谁/320
做正直的领导/323
带头当好表率/326
培养浩然正气/329
成事在公平/332
公、正、明、大/335
意、必、固、我/338

大德性

人生三不朽,曰立德、立功、立言。人生的最高标准不是以地位而是以道德来衡量。地位是外在的,道德是内在的。地位是人生的枝节,道德是人生的根本。领导之道自然只能重视根本而轻视枝节。

鞠躬尽瘁,死而后已/345
养成服务的领导观/349
以节俭表率天下/352

不该接受就不接受/356

能谦虚就能有成就/359

知错即改/362

大思路

知道怎么做一件事,是员工的思路;能随时告诉别人怎么做,是老师的思路;鼓励别人做好一点,是经理人的思路;能同时做到前面三项,是领导人的思路。

无为而无所不为/367

一切归于简易/370

不必每件事都过问/373

众星拱月/376

顺应自然的规律/378

不争天下得天下/381

掌握大方向/383

016

领导三件事

