



最优秀的领导不是盲目行事而不顾及下属评价的人，他善于让下属们服从和敬重，从而忘掉他的头衔问题。如果他的能力可以赢得下属的认可，那么他就是一位出色的领导者。

执行力与领导力 大全集



执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键

周成龙◎编著

企业的主角是领导者，企业的成败与管理者的领导能力休戚相关。没有柳传志的联想也许就不会是联想，没有张瑞敏的海尔也许就不会是海尔。一名出色的领导要具备多方面的素质，而这些素质往往又是相互矛盾的，如：既要做事有力度，又要保持对员工的敏感；既要能把握大局，又要能关注细节；既要决策果断，又要行事审慎；既要出色的执行力，又要有优秀的领导力。这其中，执行力和领导力是成就一个卓越的领导的关键。



领导管理 100 戒

执行力与领导力大全集

梁齐 策划 周成龙 编著

第四卷

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集/梁齐策划 周成龙编著. —哈尔滨:哈尔滨出版社, 2008. 01(2010. 08 重印)

ISBN 978-7-80753-173-9

I. ①领… II. ①梁…②周… III. ①领导艺术 IV. ①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189393 号

责任编辑:关 力

装帧设计:世纪鼎

领导管理 100 戒:执行力与领导力大全集

梁齐策划 周成龙编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82-9 号

邮政编码:150090 电话:0451-82380850

E-mail:hrbcbs @ yeah. net

网址:www. hrbcbs. com

全国新华书店经销

北京中创彩色印刷有限公司印刷

开本 710×1030 毫米 1/16 印张 50 字数 700 千字

2010 年 8 月第 2 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80753-173-9

定价 368.00 元

版权所有,侵权必究。

本社常年法律顾问:黑龙江大公律师事务所 徐桂元 徐学滨

目 录



目 录

左手执行力 右手领导力

第九章 中层领导必须处理好与上层之间的关系

我们说过了，很多中层领导的处境就像在“夹缝中”生存，要说压力和挑战，那更多的还是来自上层。如果一个中层领导处理不好跟上层之间的关系，那他在执行的过程中必然困难重重，这样的人基本上就不能算是个合格的中层领导。

把握好与上级相处的基本原则	(575)
与不同类型的上司相处要学会因地制宜、分别对待	(578)
与女上司沟通的技巧	(588)
与上司相处的其他几个需要注意“禁区”	(593)

下篇 右手领导力： 掌控管理局面的坚实底牌

第十章 做好团结人这门功课

团结就是力量，没有人的团结就没有事业的成功。无论是一个组织、一个企业、一个部门、还是一个团队，都是如此。团结就是向心力、凝聚力，做好团结人这门功课，把你的同事、下属们拧成一股绳，只要大家齐心协力，就不惧怕任何挑战。

没有内部的团结就没有过硬的团队	(601)
把“家人意识”融入到管理中去	(604)
对于影响工作大局的利益小圈子要坚决拆散	(606)
引导下属良性竞争	(608)
创造和谐的工作氛围	(610)
想办法化解团体间的矛盾	(612)
同级、同僚之间的团结也是必修课之一	(614)

第十一章 把软实力和硬实力相结合

管人不可一味地强调“硬实力”，太刚易折，柔能克刚，这都是我们大家熟知的道理。过于强硬就会失去亲和力，不亲和就会陷入孤立，四面楚歌，自我封闭，拒人于千里之外。而软实力则是一种让人难以抗拒的魅力，一种收敛，一种方法，一种春风宜人的光彩。当然，这不是说硬实力就可以彻底抛弃了，做领导，保留一定程度





上的威严还是必要的。所以，在管人的过程中，最好让软实力与硬实力相结合，刚柔相济，这才是最佳的管理之道。

该硬则硬，该软则软	(617)
该宽则宽 该严则严	(620)
做个既有威严又有人情味的中层领导	(622)
“打”完之后要给点“甜头”	(625)
绝不能一味地用权力压人	(627)
学会以柔克刚的管人术	(629)
对害群之马不能手下留情	(631)

第十二章 管人之道在于管心

“攻城为下，攻心为上”，能把人心把握在手中，则万事不难。但矛盾的是，世界上最难把握的恰恰就是人心。所以说管人之道就在于管心，能做到这一点，就可以起到四两拨千斤的作用。对于中层领导的日常管理来说，这既是一条捷径，又是一项挑战，需要的是将心比心，需要的是尽心尽力。

把对人心的争取作为管理的头等大事	(635)
雪中送炭 把下属的心暖热	(637)
宽容是中层领导必须具备的胸怀	(639)
以帮助下属的态度实施管理	(643)
以朋友相待	(646)
通过提升精神档次来提高员工的工作成效	(649)



第十三章 会用人更要会用有本事的人

管理学中有个著名的 20 比 80 法则，通俗地讲就是百分之八十的工作基本上是由能力相对突出的百分之二十的员工完成的。所以把这百分之二十的员工用好、管好就成了管理工作的重中之重。但是，有过管理经验的人都知道，越是有本事的下属脾气越大，自然也就越难以管理。那么，该怎样用好管好那些有本事的人呢？相比于一般的管理工作，这就需要下另一番更为精细的功夫了。

准确认识下属的能力	(653)
不遗余力地留住优秀的人才	(656)
以有效策略管好重点员工	(660)
用怪才就要用怪方法	(664)
用有本事的人要不拘一格	(666)
以恰当的激励手段激发出业务骨干的工作能量	(667)
对于知识型员工的管理要有的放矢	(670)
驾驭既有能力又不服管理的人要用合适的“法宝”	(673)

第十四章 制度是你必须打好的一张牌

没有规矩则不成方圆，无论在什么地方都是如此。人的自觉意识是世上最靠不住的东西，如果没有制度的约束，除了混乱，再无其他。相反，在管人、用人的过程中，如果能科学地建立一整套合理规章制度，并落实到位，就会起到事半功倍的效果。



制度的建立和完善应始终放在首位	(677)
不合理的制度没有任何意义	(679)
有规必行 有禁必止	(680)
用人制度需要严格执行	(683)
合理的薪酬制度是激励员工的利器	(684)
遵守制度 以身作则	(686)

第十五章 通过授权巧妙地提升领导力

如果中层领导者对手中的权力紧握不放，或放权之后又常常横加干预、指手画脚，必然造成管理混乱。另一方面，下属因未获得必要的信任，也会失去积极性；这也会使部下产生依赖心理。出了问题便找领导，领导者也会疲于奔命，误了大事。一个高明的领导者，其高明之处就在于善于通过授权提升自己的领导力。授权不是交权，也不是大权旁落，而是在明确了下级必须承担的各项责任之后，所授予的相应的权力。从而使每一个层次的人员各司其职，尽其责，使其智，成其事。

适当放权可最大限度发挥权力的效力	(689)
事不必躬亲，权不必死抱	(691)
巧用授权释放下属的积极性和创造性	(693)
大权可以独揽 小权合理分散	(697)
有效授权必须经过充分准备	(700)
授权需把握时机、注意细节	(703)
选好对象是成功授权的关键	(706)



第十六章 科学的激励手段让你的管理游刃有余

很多事实证明，人的潜力是无限的，很多人终其一生所用到的能力只不过是其中很小的一部分而已。但问题是，人的潜力在一般情况下是很难被挖掘出来的。这种现象表现在管理上就是员工对待工作不尽心尽力，懈怠偷懒，敷衍了事，效率低下。这几乎成了所有中层领导的一块心病，而要解决这些问题，需要的就是科学的激励手段。

好马是“赛”出来的	(711)
尽可能地给员工争取满意的收入	(715)
金钱激励与精神激励相结合	(718)
奖赏是好事 但也要讲究方式和方法	(720)
激励无效就要及时找原因	(722)
不要轻易否定下属	(725)
有批评也要有表扬	(726)
充满诱惑力的“头衔”激励	(728)
对下属要多看优点少看缺点	(729)

第十七章 公平公正是有效管理的“七寸”

奖励也好，惩罚也好，分配工作也好，很多下属的心理底线就是“患不均不患寡”，这是一个合格的中层领导应该明白的一条最基本的管人定律。只有把公平公正做为管理公正的出发点，才能让下属心服口服，才能让管理步入正轨。如若不然，则很容易激起民愤，怨声载道，不出乱子才怪。



既要公正地评价下属 又要公平地对待下属	(733)
既要行得正，也要做得直	(735)
用公道正派取代个人的好恶	(737)
忽略了幕后英雄就是最大的不公	(739)
公正地给下属提供表现的机会	(742)
考核下属要实事求是	(743)
业绩考核要公私分明	(745)

第十八章 中层领导必须处理好与下级之间的关系

中层领导处理好和下级之间的关系，不仅可以效地提高管理效率，更能最大限度地减轻自己的工作压力。在一般人看来，上下级之间不过就是管与被管的关系，上级下达指令，下级执行，就是这么简单。做为中层领导，如果你也这样认为，那就未免太小看管理这份工作。下属员工不是机器，他们的性格、行为、社会阅历、身世背景千差万别，要想处理好跟他们之间的关系，仅仅靠一个“管”字是远远不够的。

对待女性下属要慎之又慎	(747)
女性中层领导避免被男下属另眼相看	(751)
合适的距离才能产生“美”	(752)
对待与自己立场不同的下属要学会不计前嫌	(754)
对待原来是你上级的下属要有足够的尊敬	(756)
对待争胜逞强的下属不能一味迁就	(757)
在善于阿谀奉承的下属面前要保持冷静	(758)
不要惧怕有后台的下属	(762)



第九章 中层领导必须处理好与上层之间的关系

我们说过了，很多中层领导的处境就像在“夹缝中”生存，要说压力和挑战，那更多的还是来自上层。如果一个中层领导处理不好跟上层之间的关系，那他在执行的过程中必然困难重重，这样的人基本上就不能算是个合格的中层领导。

把握好与上级相处的基本原则

很多中层领导在管理下属方面确实有一套，但与上级相处的时候却不知所措，有时候甚至会把形式搞得相当紧张。这样一来，就很容易造成沟通上的障碍，导致与上级之间的关系逐渐疏远，很多工作也就很难卓有成效地展开。

其实，只要把握好与上级相处的几个基本原则，与上级相处就不是什么难事。

(1) 服从而不盲从

中层服从高层，这是一条组织纪律。作为中层领导，应该遵守



这条纪律。这也是一条起码的准则。坚决贯彻这条准则，是每一个社会组织、社会机构得以存续、发展的必要条件，同时也是现代化建设事业不断取得成就的可靠保证。

但需注意的是，中层领导对上级的服从绝不是盲从。有一些人觉得，要与上司搞好关系，就要按着上司的意图来，上司怎么说我就怎么做。这是错误的。靠盲从建立起来的上下级关系，根本谈不上是良好的人际关系。应该认识到，在一项决策尚未出台以前发表意见，在决策执行过程中及时指出问题，在上司有明显失误时严肃地提出批评、告诫，以及在上司没有意识到自己的失误时据理力争，这既是中层的权利，又是下属的义务，是对整体利益以及上司个人负责的表现。作为中层领导，可能会因敢于直言而遭受不公正的待遇，但是必须坚持真理。

（2）尊重而不庸俗

这一条的要求是：一方面，中层领导对上司要采取尊重爱护的态度，对上司的繁忙要予以体谅，当与己有关的问题一时得不到解决时，不可妄加非议、恶语中伤或采取无理行动；另一方面，又不能对上司阿谀奉承，投其所好。现在，有些人在上司面前一味恭维，称呼担任副职的上司时，故意去掉“副”字，以博得欢心；见到上司有缺点，非但不指出，反而替其掩饰；还有的请客送礼、打“小报告”等。凡此种种，都是把与上司的关系庸俗化的表现。对此，我们应坚决予以摒弃。

（3）规矩而不拘谨

中层领导在上司面前，言谈举止应该庄重文雅，不能过于随便或太轻浮。但是，在上司面前也不能十分拘谨，说话办事缺乏个性，处处谨小慎微。作为中层领导，要想与上司建立良好的关系，应该依靠自己认真地、积极地、有创造性地工作，并且不断为实现组织目标作出自己的贡献，而不能错误地以为只有唯唯诺诺、掩饰个性才是良策。



(4) 出力而不越位

真正做到出力而不“越位”，必须正确认识自己的角色地位，这是作为中层领导处理好上下级关系的一项重要原则。

任何个人都是处于社会中的人，他总是在社会中居于某一特定位置，有一套与这种位置相关联的行为模式，代表着一套有关行为的社会标准，即人们的角色地位。这种角色地位是社会客观赋予每个人的，代表了每个人在社会关系中的位置，是每个人的身份，谁都不应超越。它决定了人们的行为必须与它相符合，这样才能够与其他社会角色的关系处于常态，保持和谐。反之，则必然引起自己与其他社会成员的关系紧张，甚至危及正常工作和秩序，给社会 and 事业造成不良影响。

上级领导和中层领导之间的角色关系一旦被确定，人们就会依照彼此间所认可的相互交往方式同对方“打交道”。作为中层领导，依据法律或章程赋予的特定职责和权限进行工作。作为中层领导，则围绕上司去实现目标。上司和中层领导都各干各的事情，各守各的本分。既不应要上司领导去干中层领导人员的事，陷入事务主义；也不应让下级人员去做领导的事，出现“越位”，即越权或擅权。

我们强调，要准确地认知自己的社会角色，摆正自己的社会位置，目的是为了防止和克服“越位”现象，找到一个稳妥的出力方式。

“越位”是中层领导在处理与上司关系过程中常发生的一种错误。它的主要表现是：

①干工作越位。哪些工作应该由谁干，这里面有时也有几分奥妙。有的人不明白这一点，有些工作，本来由上司出面做更合适，他却抢先去做，从而造成干工作越位。

②表态越位。表态，是表明人们对某事件的基本态度，一般与一定的身份相联系。超越身份，胡乱表态，是不负责的表现，是无效的。



③决策越位。决策，作为领导活动的基本内容，处于不同层次上的领导者其权限是不一样的。有些决策可以由中层领导做出，有些决策则必须由上司做出。有的下级人员不能充分认识这一点，明明应该由上司做出的决策，他却超越权限，自己擅自做出。

④某些场合越位。有些场合，如同客人应酬，参加宴会，也应适当突出上级。有的人作为下属，张罗过欢，显自己过多，显上司太少，这也不好。我们常从电视里看到，中央领导接见先进人物，参加宴会，一般主要领导走在前面，给的镜头要多些；照像也都是主要领导处于显赫位置。这点，我们在处理与上司关系时，很有必要借鉴。在某些场合，最好也要注意不越位。

⑤答复问题越位。有些问题的答复，往往需要有相应的权威。而有的人明明缺乏这种权威，却擅自答复，这也是越位。

尤其与疑心重的上司相处时，不越位是免受不必要猜疑的惟一途径。

与不同类型的上司相处 要学会因地制宜、分别对待

一个出色的领导者，会把他的企业管理得井井有条。他不仅对手下全班人马的情况了解得清清楚楚，而且一旦发现问题，他能够成功地利用权力影响下属和事件的进程，从而高效地解决问题。

如果你有幸在这样一个上司下面工作，你就要找出你上司的风格来。看看什么让你感到最为舒畅？这其中并不存在什么是与非的问题，这只是为了要把你的工作和你的上司的管理风格更好地统一起来。知道这一点很重要，因为对你来说，先人为主地设定好你喜欢的上司的类型是很自然的事，正如你的下属也会老早就断定他们



喜欢什么样的中层领导一样。人们对权威这码事有不同的理解和要求，对别人合适，对你却不见得有用，反之，对你有用的，在别人身上不一定行得通。

中层领导与上司相处是一门高超的艺术，里边包含着十分丰富的内容，也涉及许多学问，由于个人品质、爱好和性格方面的诸多差异，对于不同的上司，应该选择不同的相处方式。

1. 追求上进型上司

这一种领导者，不仅会发掘下属本身具有的能力，还会主动地想让下属的潜能，更进一步充分发挥出来。

因此，他要求的事有时比较严格。他可能会对下属说：“这件事你来做做看。”这时下属如果说：“我没有这方面的经验，恐怕……”上司大概就会大声说：“那还用说！有谁一开始就什么都知道的？某某企业的这份资料，你先拿去参考看看再说。”

这时他丢份其他企业的案例给你，要你自己去摸索，这种招数实在高明，不告诉你该想哪些事，而是教你如何想。甚至他还希望把你教育成一位不需要上司在一旁督导，就可以独立作业的下属。

站在你的立场来看，能遇到这样的上司，算是很幸运的事。或许有些地方会比较辛苦，但是这种类型的上司值得跟随。与其没有建设性的批评，倒不如赌上自己的事业前途，完全信赖自己的上司。

2. 工作狂型的上司

工作狂型的上司常常让下属既佩服又痛苦。因为这类上司总是把工作当做生存的惟一方式，他们从来不提倡休息和放松。这类上司不但自己无比辛苦，不断工作，而且还要求别人也这样。要改变这种情况而又不影响工作，同时还要让工作狂型的上司理解你，你就应当注意以下几点：

(1) 应当将工作量和程序分析一下，是否有些任务可以交由临时下属来做？这是惟一能够减轻你的担子的办法。

为了实现这一目的，你可以先向有关职业介绍所查询适合的人



选、酬劳，然后预备一份计划书去找上司。

在找上司提出这一要求时，你不要提及工作量过大，或你已完全失去私人生活这两点，而是向他解释，多添一个临时下属有助任务的完成，对企业绝对有好处。

(2) 开始有计划地减少假日的工时。

若上司问及，只告诉他你有重要家庭聚会，如果他表示不满，告诉他你会以平时的超时工作来进行补救。只要你平时能合理安排时间，按时完成属于你的任务，上司也就不会再指责你了。另外，久而久之，工作狂型的上司就会逐渐适应你的做法，甚至他还会改变自己的一贯作风，也适当让自己休息一下。

要改变工作狂型的上司，最好的方法是巧妙地说服和灵活地教育上司，让他明白，不断埋头工作，占用私人时间，并不是聪明的做法。例如，某项任务他要求你按他的指示去做，并给你两天的时间，而你经过分析，采用了另一套方式去处理，在限期内完成了任务。

工作狂型的上司虽然令下属感到难以相处，但是如果能得心应手地按时完成他布置的任务，并且能够在实际工作中巧妙地说服他，那么，你一定能够与这样的上司友好合作下去，甚至会成为他最得力、最值得信赖的下属。

3. 吹毛求疵的上司

任何人都不是十全十美的。但是有一些上司自己虽不完美，却总是要求下属臻于完美，下属做任何事都达不到他的标准，整天这也不是，那也不是……这样的上司就是那种吹毛求疵的上司。

与吹毛求疵的上司相处时，具体的应对策略主要有如下几种：

(1) 严格把关。一定要对自己的工作严格把关，要主动向上司保证履行自己的诺言，按时完成任务。

(2) 准确了解任务。这类上司向你交代任务时，一定要了解清楚这项任务的目的，弄明白上司的意图和动机，以达到减少差错率



的目的。要把计划做得十分周详，不出任何破绽，争取做到准确无误。

(3) 别太强求自己。不要压力太大，应尽自己最大的努力做好你的份内工作，以充足的信心和良好的业绩赢得上司的信任，并尝试以不同的方法，尽最大努力与上司相处，让他认为你在众人中是最好的。

(4) 曲线应对。吹毛求疵的上司特别不容易对付，他常常搞得下属不知所措。其实应对这样的上司，你要避免与他直接对抗，可以采取一些间接的方法加以应对。

(5) 表现你的忠心。恰当地向吹毛求疵的上司表明你的忠心，可以使他改变对你的态度，认为你是他值得信赖的下属，如果你能做到这一点，那么你的处境一定会大大改变，这对你以后的工作极为有益。

应对这种吹毛求疵的上司，一定要根据实际情况选择具体的应对方法和策略，学会结合实际巧妙运用这些策略，只有这样才能达到自己的预期目的。

4. 管家婆型的上司

有很多上司都喜欢以“管家婆”的姿态出现在下属面前，事无大小，他都亲自一一过问，令负责推行工作计划的下属感到左右为难。这种上司到了过分专制的地步。他表面上似乎相当开明，鼓励“人尽其才、各司其职”的精神，实际上他是一切工作的幕后策划者。对他来说，下属只是他获取某个结果的工具，他的意见就是命令。

与管家婆型的上司相处时，你不妨尝试说服他，就算你以自己的方法处事，结果也会像他所预期的那样美好。如果他一意孤行，那么你只有两个选择：对上司惟命是从，或是向他递上辞职信，另谋发展。

不过，在你采取最后的行动之前，应努力争取自己的权益。鼓