

特别为有心走向成功的
领导人而设计的进修课程

领导人

兵

法

一本 **不宜**
在办公室公开阅读
的 **实战秘笈**

禹利成 编著

中国物资出版社

领导人兵法

禹利成 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人兵法/禹利成编著. —北京: 中国物资出版社,
1998. 5

ISBN 7-5047-1457-7

I. 领… II. 禹… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 11839 号

中国物资出版社出版发行

全国新华书店经销

北京北航印刷厂印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 18.5 字数: 452 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1457-7/F·0535

印数: 0001—5000 册

定价: 28.80 元

前 言

时代进化至今，不论是政界、经济界，还是金融界，总有一些成功的决策层领导人士令世人瞩目。问及他们成功的秘诀，总是获得微笑的默然，追得紧了，便推托说没有秘诀。

其实，细究其理，没有秘诀才是真正体味到个中规律的最大秘诀。

《孙子》是用兵奇书，说兵形如水，没有一个固定的模式，却恰恰能发挥自身所蕴藏的巨大威力。

作为领导人，不但要有军事家的远见卓识，还要有政治家的审时度势……。竞争对手、与业务相关的客户、属下以及更高层的领导，无一不是领导人应该倾尽全力去应付的。

办公室的位置是权柄集中之地，牵一发而动全身。大棒与胡萝卜皆是统驭政策，被大棒打的人会叫疼，被胡萝卜打的人知道什么是苦尽甘来；谄媚与吸引皆是依附之计，谄媚使人觉得低俗，吸引让人觉得魅力永在。

想成为领导人，需要你懂得抓住时机的诀窍，合理发挥实力；想坐稳领导人的位子，需要你懂得经营策略，统驭于无形。

本书实是道出此中真言，希望诸位有所借鉴。

目 录

前 言	(1)
第一章 告诉自己和下属你是谁	(1)
1. 别让你的下属如坐针毡	(3)
2. 有了祸事自己扛	(9)
3. 推心置腹交朋友	(16)
4. 一碗水要端平	(25)
5. 学会看下属的眼色	(33)
6. 心领神会溜须拍马	(41)
7. 对付琐屑扯皮的下属	(48)
第二章 轻轻松松当领导	(51)
1. 功夫在诗外	(52)
2. 和时间赛跑	(57)
3. 天生我材必有用	(62)
4. 闲着没事也去乐呵乐呵	(68)
5. 切莫受累不讨好	(75)
第三章 如何面对异性下属的过份殷勤	(83)
1. 女下属的豆腐吃不得	(83)
2. 不要以为自己是个魅力永存的女人	(89)
3. 对温柔说 NO	(96)

4. “走远点，别理我”	(103)
5. 温柔的回绝	(109)
第四章 不要太潇洒	(114)
1. 领导就是领导	(114)
2. 你我皆凡人	(121)
3. 肚里的船能撑几条就撑几条	(127)
4. 极丑也许是美的极致	(135)
5. 常化妆的女人	(143)
第五章 领导位置是非多	(149)
1. 不要把双脚搭在桌子上	(149)
2. 一个篱笆三个桩	(160)
3. 帅才善于将将	(168)
4. 打一巴掌揉三揉	(176)
5. 逮着耗子就是好猫	(183)
第六章 如何使你玲珑八面	(192)
1. 再造顺风耳的优势	(192)
2. 别让阿谀云蒙雾罩	(200)
3. 洗个澡也能获得信息	(206)
4. 研究心理察言观色	(214)
第七章 谈判桌前的获胜者	(223)
1. 送个红包赚个媳妇	(223)
2. 卖一卖关子、搞一搞悬念	(239)
3. 熟识庐山真面目	(249)
第八章 擦亮自己的招牌	(270)
1. 现在的职位是你最理想的吗	(270)
2. 心急喝不着热粥	(281)
3. 摸着鼻子撞墙	(292)

第九章 低眉顺眼中间人	(307)
1. 注意你的说话技巧	(307)
2. 听的技巧	(309)
3. 擦亮眼睛	(313)
4. 让你的上司俯首贴耳	(323)
5. 要有被上司训斥的心理准备	(330)
6. 你需要做个两面人吗?	(334)
第十章 谨防你周围的仆人	(350)
1. 小鬼可以制阎王于死地	(350)
2. 及时回顾你的言行	(353)
3. 踩住舌头辨真伪	(358)
5. 学会适应如芒在背	(363)
6. 你是不是生活在劳累中	(366)
7. 林子大了, 什么鸟都有	(374)
8. 不要让别人揪住辫子	(389)
9. 你要尊重股东的“主人意识”	(390)
第十一章 新官上任火不火	(392)
1. 火烧眉毛不着急	(392)
2. 新上任的日子不难熬	(407)
3. 是骡子是马牵出来溜溜	(416)
4. 新官上任火焰高	(423)
第十二章 领导者的嘴边“天花乱坠”	(433)
1. 飞沙走石靠舌力	(433)
2. 舌头底下压死人	(440)
3. 不鸣则已, 一鸣惊人	(445)
4. 做到“天花乱坠”	(453)
第十三章 领导群体不是强权群体	(458)

1. 有备而来的会议	(458)
2. 量完身体好裁衣	(460)
3. 群体不是一盘散沙	(463)
4. 夹起尾巴作仆人	(467)
5. 能吃几两干饭都摆到桌面上来	(469)
6. 大树底下可乘凉	(472)
7. 有权不用，过期作废	(478)
8. 不打无准备之仗	(484)
9. 你急些什么	(486)
10. 拉套驾辕，各司其职	(492)
第十四章 你被下属炒鱿鱼	(506)
1. 别作箭靶子	(506)
2. 你坐得稳自己的椅子吗	(513)
3. 兵来将挡 水来土屯	(517)
4. 嫡系里面选将才	(523)
第十五章 从从容容迈步子	(528)
1. 上下通行的滑梯	(528)
2. 弹弹弦外之音	(540)
3. 翘起尾巴不舒服	(548)
4. 人配衣裳马配鞍	(559)

第一章 告诉自己和下属你是谁

作为一个领导人，你做的是两份差事：一份是对外作战，攻关守寨，这过关斩将的本事不属本书讨论范围；另一份差事是如何领导好你的下属，是对内作战。

有时对内作战比对外作战的难度会更大一些，对外作战只需有勇有谋足矣，你只需不择手段将对方摆平即可。对内作战则有所不同，不仅需有勇有谋，更需有情。因为你的对手不仅是你工作的敌人，而且又是你的朋友，你的必不可少的助手。你若无情而将他们全部摆平的话，恐怕你也会跟着倒下，因为有了你的职员，你这领导给谁当去。

切莫用对外作战的方式与下属过招，否则你胜也是败，败更是败。

要建立起以信任为本的人际关系：

留心一下你的组织内部的人际关系，你会发现几乎所有的人际危机、人际冲突、人际摩擦都源于一个最基本环节的松动——信任。

信任是理解的基础，是建设人际关系的柱石，可以说一个组织是具有了所有成员相互信赖的氛围之后，才真正地运作起来。问题是明摆着的，如果你的雇员彼此之间的信任关系显得软弱无力，那么任何的劳动分工与合作都是无稽之谈。人们也许会因为工具的丢失而互相猜度……在每个人强作欢颜的外表之下都藏着难以

琢磨的个人目的与戒备之心。在这样的组织里工作、生活，有一种令人窒息的感觉。由于每个人都处于憋闷的状态，所以他们都竭力地维护着自己的一方天地，以求供氧的充沛，然而可惜的是他们都忘记了“空气的流动才产生了风！”这就是典型的恶性循环！

由于缺乏信任，在你的组织里，甚至在同一个工作地，会出现截然不同的两副图景，如同沙漠中海市蜃楼般差异的景观。有人会累得心力憔悴，而有的人则会无所适从地静待着以验证“你肯定也干不成”的心里暗语。结果，组织内部的合作精神被这种无效的个人主义全面扼杀。

你不妨可以设想一下，这种缺乏信任基础的组织就连组织提高雇员干劲的劳动竞赛都搞不成。他们在努力劳动的同时，也会产生被出卖的感觉。他们会怎么想？原来主管、经理组织的这场竞赛的真实动机，只不过是证明更少的工人只要更努力的工作，也可以干出与以前同样多的活（尽管这与你的实际想法大相径庭）。

作为一个领导人，最怕的莫过于你的下属对你存有戒心，那样可能原本是你的好心也会在他们眼里成为一片阴影。

你对某职员的努力工作而大加赞赏，且此人的确比其他人工作出色，你提出给他加薪或提升，那么其他人就会在背后说三道四。如果是你的异性下属，那你肯定会再背上一块彩色的光环，使你难堪不已。

相反，可能你无意中的一句玩笑话，会使你的某下属思量许久。你说完以后早已忘记，而几天后的他却在百思不得其解中“炒”了你的鱿鱼，你可能会因此失去一员猛将。

而这所有的一切，都是由于你的下属对于他的领导缺乏信任，于是很大一部分的精力就这样无谓地消耗掉了。

建立与下属间的起码信任就成了你工作的一部分。

建立信任是逐步进行的。你的目标之一是使你的员工对自己

的工作能力和对你都要有信心。一定要使他们相信你在工作中是有能力的，对员工也是公平的。

本章专门讲述如何赢得下属的信任。兵法上说：“攻心为上。”要想当好上司，就一定要会笼络下属人心。不要以为“笼络”两个字难听。“笼”，罩也；“络”，网也。试想，你如果真能成为一名罩得住人心又善于网罗亲信的领导人，还有什么事情办不成呢？

1. 别让你的下属坐如针毡

许多公司领导似乎很容易把注意力集中于与客户相处的技巧上，往往是笑脸相迎，笑脸相送。而对于自己单位的职员，如：秘书、接待员等，则肆意责骂，把自己心中的闷气全然发泄在对方的身上，动辄表现出不耐烦的表情，发号施令，根本没有考虑到对方的感受，你是否也曾有过这种过失？

这样做的你等于明白地告诉自己：我是他们的领导，他们只是我的奴隶；告诉了你的下属，你是领导，你和他们是不一样的，你有权力决定他们的一切。

一个威风八面、旗开得胜的领导人，他的心中不会存在等级观念，他懂得人人生而平等的道理。就算自己的职位比别人高，也不敢恣意妄为，须知风水轮流转，尊重别人，是自重的第一步。

无疑，你的下属有责任助你完成工作，事无大小，你都可以交给他处理，但如果你让下属有更充裕的时间做好其份内的事务，对方必然感激不尽，对你更忠心。上司与下属的关系，惟有以互助互谅为基础，合作无间，工作才会变得轻松而富有意义。

视下属如知己良朋，而不是自己的奴仆，时而征求对方的意见，接受他的批评，力求消除彼此心中的隔阂，如此对方做起事来，必然格外卖力。

告诉自己及下属，你不仅是一个领导人，而且更重要的是，他们是他们的合作者，与他们一同工作。

作为领导人的你，新聘了一个助手，不过，千万别以为助手是你的“马仔”。把他看作朋友，大家合作起来就更得心应手。

他初来乍到，对单位里的一切都陌生，那么你必须给他一定程度的帮助，例如处处指点他，使他早日适应环境，利用你的经验，解决他的疑难，或者在工作之余跟他多谈谈单位里的工作程序和其他小事，省得他四处碰壁。

不要忘记让他参加所有跟他有关的会议，让他多多了解单位的业务和同事们的工作情况，也让他多发表意见，这样既建立其信心，你也可知其心思。

当他初次工作时，多提醒他，多给他时间去了解、消化，不妨先多解释几遍有关工作会遇到的问题。

不过别把单位的政策过分吐露，形成无形的压力。试问在战战兢兢的情况下，岂能收到满意的效果？

告诉你的下属，他是你的助手，但你也帮了他不少忙。

你的助手要另谋高就，对于你来讲，当然不大愿意，但人往高处走，是十分正常的事，如果那个位置对于你的助手来说，确是个较好的机会，你又何必太自私，“阻人向上”？或者，你会想，助手可能是对自己不满，所以要跳槽。这个想法未免“小人”一点，若你自问没有亏待他，不必多心，更不必向助手求证，大家开开心心地结束宾主之情，不是更好吗？

你的这种作法，往往使你的其他下属不会再感到有任何压力，会更加忠心地工作，因为他们相信你是成人之美的。成人之美的人往往是受别人钦佩的。

身居要职的你，或许和各部门主管十分投契，与秘书们相处融洽，常在工作之余结伴逛商场看电影。

可是，别忽略了另一部分人，他们就是其他最基层的工作人

员，方便的时候为他们提供间接的帮助，对你只是举手之劳，却会使他们终生难忘。比如回家路上看到你的一位员工在等公共汽车，你又没事，何不让司机停下车来，送他（她）一程，他（她）会把这件事牢牢记在心底，并会告诉其他人，领导是个好人。

别让“地位悬殊”这一套占据着你的脑袋，心灵沟通压根儿是没有阶层界限的，偶尔跟他们一块儿去吃午饭，听听他们的话题，多了解他们的性格、对单位的看法和对各高级职员印象。由于他们每天均有机会接触所有的同事，自然对他们的认识较全面，这些不正是你所需要知道的吗？

当然，同下属亲热，并不是让你完全忘掉自己的身份，一味地去同下属“打成一片”，甚至失去你应该有的领导风度，吆五喝六地“混同于一般老百姓”。

每个人总需要知己朋友，但你不要在单位里找。一般朋友则可，交心交底无话不说的朋友，最好不要是你的下属。一则你以真诚待人，对方是否真心相向？二则在利害关头，你以为友谊可以胜过现实吗？被好朋友出卖的滋味可不好受。何况，如果因为友情而影响你处事的公正，间接影响你的表现，实在不值得，更不是一个好领导的本色。

所以，你最好与下属保持一定距离。

工作上要尊重下属，交托工作时要保持礼貌，不要板起面孔，在轻松的气氛下工作，效果会更理想。偶尔与大伙儿共进午餐，对融洽的合作有帮助，不能疏忽。遇有下属邀约私人集会，亦可偶尔为之或视情况而定。

只是，请避免作更深入的沟通，例如下属向你诉心曲，还是做个听众好了，少给意见，对方慢慢会另寻人选。如果你心情欠佳，请别找下属诉苦，避免自挖心窝的毛病，因为这有时是自掘坟墓。

你应该让每一位员工都觉得你离他们很近，伸手就能触到，又

应让你的员工觉得你很远，你是他们的领导，唯距离才能产生美。他们会认为你是可以信任的，大家共同的朋友，总比别人的朋友要亲近一些吧！

你在制定单位一些规章制度的时候，是否考虑了你或你们能否做到，而不是仅仅考虑他们是否能做到。在这些“你们和他们”同时存在的场合，常表现出的一种精神状态，即把他们视作敌人。他们是谁事实上决定了你是谁。

在你的头脑中应该认识到他们和你是永远并存的，而且在你那里，最好从意识的深层去泯灭他们和你的区别，而统统归入“我们”。“我们”包括你所管理的群体中的每一个人。一切的规章制度是为“我们”的单位中的“我们”而制定的，而并不是仅仅为他们而定的。他们需要做到的，“我们”都需要做到。让你的员工也清楚地看到，你也是他们中的一分子，你也同“他们”一样，是单位的一部分。

你的员工犯了错误，或违反了纪律，你当如何处理。一查到底，未免有些太苛刻。只要在他的心中认为你一点也没有觉察，且只是件大不了的小事，不会妨碍到公司的利益或他个人本质的变坏的话，不妨放他一马，此刻千万不要以一种恩赐的方式，那样会使他对自己的未来失去信心。此刻真是难得糊涂，让他有一点侥幸的心理，可能对于你们的关系更有利。水至清则无鱼，人至清则无徒。过分的严厉也未必是件好事。

当然，此招慎用，以免弄巧成拙，不到八九成功夫切莫使出。

你通过艰苦的努力，自己奋斗成功，成为你单位的领导人，当然有许多经历是很值得回忆的，也是使你十分自豪的。也许在某些时候，你会向你的下属讲起这些，且面带自豪的表情，这也无妨。但你如果几次乃至几十次把下属们集合到一起，来听你讲“想当初……”的话。恐怕就有些不妙了。原因如下。

其一，你讲“想当初……”的目的，无非是想让你的下属也

能象你“想当初”那样成功的工作，可一旦好的东西吃得太多，就很可能拉肚子，而使人厌烦。听第一次“想当初”时，你的下属可能津津乐道，对你十分钦佩。此时，你的目的已经达到。第二次听“想当初”时，下属也会感觉良好，再一次勾起他的感情，而第三次、第四次、第五次……听“想当初”时，他就会感到你烦人了。人的成绩自己说起时，第一次给人的印象最辉煌，以后逐次递减，以至于最终在别人的眼里不如一堆生活垃圾。

其二，当你一次次讲起辉煌的历史时，人们不觉要把现在的你同“想当初”去比较一番，料定你现在并不如“想当初”，不然，你定会讲现在。于是下属们看到的就不是你“想当初”艰苦奋斗而得来的成绩，而是你现在不如以前。你在走下坡路，你已经不行了，恐怕这并非是你所想达到的目的吧！

其三，即使你现在比想当初又强了许多，但一次次讲起终有自夸之嫌。不如只讲一次，让下属们去私下里传扬，这既省了你的力气，又更好地达到了你的目的。

你给下属的印象应是不断开拓创新而非因循守旧的强人。那样的话，你的下属才会把有创新性的点子提供给你，因为他相信，你会令他满意的。

你不可能没有烦恼的时候，当你烦恼的时候你总是怎样处理呢？是否对着下属发脾气。当然，你也有高兴的时候，是否兴奋的时候就忘乎所以。无论是干什么，打牌或唱卡拉OK时，兴之所至，明天的重要工作却搁在一边；哪怕放弃或错失掉的是一个宝贵的机会也在所不惜。可情绪低落的时候，消沉得人显得垂头丧气。心情不好，干什么都没劲。

自我感觉良好时，仿佛是一只骄傲的大公鸡。对谈得来的，即使别人有事也能扯上半天，穷侃瞎聊，胡吹乱掰；对谈不来的，即使为公事而来，也是爱理不理，好像别人借他谷子还了糠。

自我感觉欠佳时，宛若没气的皮球，即使在自己的下属面前

也唯唯诺诺。一副灰溜溜的形象，缺乏现代人应有的朝气和活力。

这些都不是一位成功领导人的表现，他在员工的眼里绝不能是一个喜怒无常，自制力差，常迁怒于人的人，用你的行动告诉你的下属，你是能在任何时候，拿得起，放得下，能很好地控制自己情绪，绝不因情绪而牺牲事业的人。你的下属会喜欢你的，在这一点上，你比他们要做得好。

当你的下属们努力工作时，你应有所觉察；当他们取得成绩时，你理应有所表示，或者给他们加薪，或者提升。但对那些努力而没有取得成绩的下属，你又该如何呢？

面对下属的努力无论是否有成绩，都应给予鼓励。

对那些肯卖力气但能力实在平庸的人，首先应肯定其努力，而更多的是帮他如何提高能力。料想他也在为自己的努力无结果而苦恼。如此处理，定会使你的所有员工都感到有无穷的动力在驱使着他们。只要努力工作，就会得到领导者的重视，于是一种严谨、踏实的工作作风就在你的单位里形成了，人们会争先恐后地去努力工作。当然，如何指导他们工作，不一定由你亲自去完成。

对有能力的人则应有更严格的要求。有能力的人都有一种不服输的性格。“请将不如激将”，如果你只是一味地鼓励，反而是在一定程度上的瞧不起他。要“鞭打快牛”就是这个道理，对于快牛会越打越快，压力很容易对他产生动力，他的心中永远觉得，他应该做得更好。

而如果将这种方法针对于第一种情况，就会有些不妙了。似乎有些强人所难，“鞭子”落在慢牛、病牛、懒牛身上，往往不如在他们的鼻子前挂一把嫩草，并把他们牵到正路上，它们会卖力地奔跑的，这就是鞭子的作用不如嫩草加指路。

不同的人应施予不同的方法；不同的招式，切不可模式化，因为你所面对的是有七情六欲、感情丰富的人而非机器，要知人善任。

2. 有了祸事自己扛

你若是公司领导，在你的客户面前，你是公司的“头头”，你的下属犯了错误，即等于你的错，起码你是犯了监督不力或委托失误的错误。何况主管的义务之一，就是教导你的下属做事，不然，还要领导干什么？

所以下属闯祸，请先冷静检讨一下自己，如果完全是因为下属自己的疏忽，可叫他跟前来，冷静地向他分析整件事情，告诉他错在什么地方。最后重申你的宗旨——要每一个下属做事全力以赴，冷静去处理每一件事情，你永远是他们的后盾。

要是下属犯错，你也有间接责任，就请你与下属单独会面时，将事情弄清楚，最好不要把你的判断失误归罪于下属的汇报不力，不然就等于你推卸责任了。当然也不是让你把错全部揽过来，而是一起去研讨犯错的前因后果，并鼓励下属以后多多与你磋商。

无论原因是哪一种，也请切忌向下属大发雷霆，尤其是在大庭广众之前，你尊重对方，下属才会更内疚，更敢于正视问题，避免了日后跟你闹情绪。而且，只有当他自己认识到自己的错误时，他才能够改正，表面压服，必定蕴育着日后的爆发。

还有，在你的客户面前，也不应只顾推卸责任。因这只会令客户反感，你应该有领导的风度——与下属一起承认过错。不然你的客户会认为你的公司是十分不负责任的。这将极大的伤害他们的感情。

另一方面，即使有其他人投诉你的下属，你应站在下属一边，替他挡驾。

不过，挡驾不能毫无原则。比如：

一位客户向你投诉，你的某下属十分无礼，欠缺责任感，教