

LingDaoSanCe

领导的必修课，领导的活用书

领导三策



做人、用人、管好人

善于做人的领导，以赢得人心为第一；
善于用人的领导，以挖尽人才为第一；
善于管人的领导，以全听指挥为第一。
三者兼而有之者，方可成为最高明的领导。

本书旨要：

- ※ 做明智的领导，不做蛮横的领导
- ※ 把小用之人，变为大成之人
- ※ 管好一两个重点，以带动一大片

中国华侨出版社

领导三策

做人、用人、管好人



© 中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导三策:做人、用人、管好人/方军编著. - 北京:
中国华侨出版社, 2004.1
ISBN 7 - 80120 - 771 - 8

I. 领… II. 方… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122252 号

领导三策:做人、用人、管好人

编 著/方 军

责任编辑/沙 子

装帧设计/李 栋 孙希前

经 销/新华书店

开 本/640×960 毫米 1/16 印张 20 字数 350 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2004 年 2 月第一版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/ISBN 7 - 80120 - 771 - 8/G·301

定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部:(010)64443051 传真:64443051

前 言

“什么样的领导才叫好领导？”这句话，大家听到了许多遍。就管理学而言，有真才实干的领导，就是好领导。

领导的真才体现在何处？当然体现在做人、用人与管人等三个主要方面。但领导做人，可不是一个小问题。美国著名领导学家特鲁尔说：“在现代管理过程中，领导已不是一个非常狭隘的概念了，他是一种全面素质的综合表现，其中他的做人之道尤为一面镜子，起到中心的作用。”这就是说：领导千万不要对做人之道疏而不行，一定要把其当作树立自己形象、品牌的一面镜子。这是第一个问题。

第二个问题：领导还必须善于用人！一个不善于用人的领导能够干什么？自然是常陷入“孤家寡人”的尴尬之中，找不到得力助手，难以成事。领导是将是帅，人才是士是兵。无后者就无前者，无前者可从后者中造就出来。两者一体，才可以讲谋大事之道。善于用人的领导，在身边总是人才济济，在每个关键点上都有独挡一面的重兵。

第三个问题：领导必须管好人，只有管好人，才有章法可言，才有制度可依，才有效益可抓。人是最难管理的，但又是一项必须要做的事。否则就根本谈不上称职的领导。难怪有人说：智慧型的领导是最善于处理管人之道的。

有了上面三个问题，理所当然地要讨论一下领导具体的实施办

法。这也是本书的重点！

本书认为成功领导应当掌握三策：

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制，强化心理、联通水平，交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

用人之策，是领导谋事的黄金法则：主要包括用人到位、观人角度、恰当原则、调动本领、安排技巧、合成智慧、减失措施，其核心是能用尽自己身边的所有人才，给他们位置，锻炼他们，让他们最大限度地发挥潜力，另外还要减少用人的失误环节。

管好人之策，是领导成事的看家本领：主要包括掌权手法、协调本领、解离心计、应对手段、批评方略、表达艺术等，其核心是领导要用自己的智慧，把上上下下拧成一股绳，让每位员工都能在“工作流程”中释放智慧和能量！

本书集中反映上述三策的必要性和可行性：

善于做人的领导，以赢得人心为第一；

善于用人的领导以挖尽人才为第一；

善于管人的领导，以全听指挥为第一。

三者兼而有之者，就是最高明的领导！

目 录

一、做人

领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家茵科尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导，一定是把做人与做事合为一体，方方面面考虑周全，把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致的程度。

1. 能力控制：没有本事，谁也不会服你 (3)
- 敢于解决棘手问题 (3)

- 大胆训练“内行眼光” (5)
 - 做决策需要深思熟虑 (8)
 - 谨防掉进是非之中 (10)
 - 又“瞎”又“聋”栽跟头 (12)

- 2. 强化心理：越过硬就越坚定 (14)
 - 领头的四大心理 (14)
 - 心理上始终有“忍耐”两字 (16)
 - 以冷静的头脑对待危机 (17)
 - 跌倒之后立即爬起 (19)
 - 压力压倒的是懦夫 (20)
 - 克服恐惧心理 (21)
 - 掌握解除双度压力的招数 (22)
 - 胜利永属于自信者 (25)
 - 做好本职工作的心理素质 (26)
 - 心理指数与德才互动 (28)

- 3. 联通水平：成为上级的好助手 (31)
 - 把责任心呈现给上级 (31)
 - 明白主角与配角的关系 (33)
 - 吃透“体谅法则” (36)
 - 良好关系是工作之本 (38)
 - 合理运用相处学 (43)
 - 不让上级难堪 (45)
 - 界限明确是第一位的 (46)
 - 与上级相处十条准则 (49)

- 4. 交际功夫：赢得人缘是第一位 (52)
 - 人缘中有力量 (52)
 - 人之交，信为本 (53)
 - 扩大交往的范围 (55)
 - 社交的最高境界——化敌为友 (56)

- 培养爱打招呼的习惯 (58)
- 助人得人助 (59)
- 切勿让情绪左右你的交际 (62)
- 切勿在他人面前揭别人短 (65)
- 人情可以广种厚收 (66)
- 左右逢源的四个环节 (68)
- 不要结冤家 (70)
- 要能够化敌为友 (73)
- 5. 进退策略：求稳是做事的关键 (77)**
 - 退一步是为进两步 (77)
 - 保持适当的距离 (78)
 - 学会和孤芳自赏者打交道 (79)
 - 用好“弹性法则” (83)
 - 如何看待弱者型下属 (85)
 - 打出回避牌 (87)
 - 让权不能随便 (88)
- 6. 防算战术：该谨慎的一定要谨慎 (90)**
 - 防人只为不受欺 (90)
 - 穿好“防弹衣” (92)
 - 防人也要有道 (94)
 - 防人之心不可无 (95)
 - 要防患于未然 (99)
 - 不即不离，亲疏有度 (101)
 - 要学会难得糊涂 (103)

二、用人

领导谋事的黄金法则

领导用人的法则事关重大，难怪天下谋事之道都是以怎样利用人才为大要的。这说明用人问题是任何一名领导都不能忽视的。我们常佩服有些指挥艺术高超的领导，调动其下属的时候，能把他们放在恰当的位置上，让他们闪光放热，为公司或单位增加才智。大家知道，用人与怎样用人是两个问题。一名优秀的领导只有自己重视人才，才能发现人才，才能任用人才。这是领导谋事的黄金法则。离开这一点，即使有再多的千里马，也会没有一匹真正驰骋疆场的良马。

1. 用人到位：让大家都不闲着 (107)
- 知事择人 因事用人 (107)
 - 识人所长，知人所短 (108)
 - 人人都有可用之处 (109)
 - 人才要合理搭配 (111)
 - 用人不疑，疑人不用 (113)
 - 给个“大梁”让他挑 (115)
 - 信任让下属更有干劲 (117)
 - 有过错的下属要放心使用 (118)
 - 给英雄以用武之地 (119)
 - 妙用“刺头”人物 (120)
 - 怎么用争强好胜的下属 (122)
 - 用人的心理学 (123)

2. 观人角度：洞悉人心才能少出意外 (124)
- 就近观察，见微知寡 (124)
 - 看透别人的心 (125)
 - 善于观察行动背后的意思 (127)
 - 观察对手要仔细 (132)
 - 如何观察属下的行为 (134)
3. 恰当原则：掌握“因事用人”制 (135)
- 不要因人设事，而要因事用人 (135)
 - 用人不要一官多职 (137)
 - 一职一官，一官一职 (139)
 - 用人须避开多中心与无中心 (141)
 - 用人应通功易事，互利共生 (142)
 - 根据人的能力特点用人 (143)
 - 根据人的兴趣和气质用人 (144)
 - 小才不宜大用 (145)
 - 使用鲶鱼效应 (146)
4. 调动本领：学会激励下属 (147)
- 调动员工积极性的手段 (147)
 - 如何调动员工的积极性 (150)
 - 同下属共享荣誉与责任 (156)
 - 怎样使用激将法 (157)
 - 工作激励，以人为本 (159)
 - 会场上调动下属情绪的妙法 (161)
 - 激励下属的责任心和积极性 (163)
5. 安排技巧：合理组织是一门大学问 (164)
- 什么样的人才才是人才？ (164)
 - 组建有效人才机制 (165)
 - 用人之长，避人之短 (167)

- 根据工作分配人才 (168)
- 用好异性相吸的原理 (169)
- 6. 合成智慧：团结是成功之本 (170)**
 - 得道者成，失道者垮 (170)
 - 团结就是力量 (172)
 - 培养团队敬业精神 (174)
 - 如何组织好一个团队 (175)
 - 营造团结和谐局面 (177)
 - 组建团队要注意什么 (179)
 - 创建一支高效团队 (181)
 - 培养属下的团队意识 (185)
- 7. 提拔要诀：有能力就让上 (187)**
 - 招录合适的人才 (187)
 - 实绩是检验人才的惟一标准 (189)
 - 提升要讲究原则 (190)
 - 让属下在同一擂台上较量 (191)
 - 把一碗水端平 (192)
- 8. 减失措施：记住用人之忌 (193)**
 - 克服拖延时间的习惯 (193)
 - 尽量避免失约或迟到 (196)
 - 防止决策独裁专制 (197)
 - 独断专行是用人之忌 (198)
 - 不要轻易超越你的权限 (199)
 - 不要对下属做强硬的压制 (200)
 - 不要对下属轻易许诺 (201)
 - 莫以头衔压制下属 (203)
 - 武断者失人心 (204)

三、管好人

领导成事的看家本领

领导管人手法多样，可从宏观控制，也可从微观入手，总之让自己的下属都能按照章法办事是最根本的。一般讲，管人之道绝不能简单化，不能仅凭领导意志制约下属，而是要把工作做到下属的心中去，让他们自觉自愿地奉献自己，这样才能起到大用。聪明的领导管人，能够让下属感到威力，又能让下属感到可信，这样就让下属避免了“领导高高在上”的心理，而能放手做好本职工作。当然，领导管人还需要抓人心，必须具备指东打东、指西打西的看家本领。

1. 掌权手法：指挥起来镇定自若.....	(207)
□ 要做一个理智型的掌权者	(207)
□ 权力大责任更大	(209)
□ 下达命令的技巧	(210)
□ 以非命令的形式下命令	(212)
□ 你替他着想，他听你的话	(214)
□ 强迫他做不如他主动去做	(215)
□ “站着指挥”不如“干着指挥”	(217)
□ 接受任务要量力	(218)
□ 用真诚打动对方	(219)
□ 切勿乱开空头支票	(222)
□ 对待小人，不妨施以小惠	(224)
□ 软硬兼施，恩威并济	(225)
□ 当严必严，杀一儆百	(228)

2. 协调本领：左左右右都畅通 (230)
- 协调你的左右手 (230)
 - 协调好与上司的关系 (232)
 - 个别谈话是协调上下级关系的有效手段 (233)
 - 协调与内部关系的重要性 (236)
 - 协调要注意的四个环节 (237)
 - 协调关系，左右逢源 (239)
 - 协调好与同事的关系 (242)
 - 协调同级关系的五种绝招 (244)
3. 解难点计：天下最有杀伤力的是矛盾 (245)
- 矛盾也可冷处理 (245)
 - 化解矛盾的六种武器 (246)
 - 适当处理好矛盾 (248)
 - 把握自己，化解矛盾 (251)
 - 如何化解矛盾 (252)
 - 让下属“气顺” (253)
 - 防止窝里斗 (255)
 - 做做“和事佬” (257)
 - 处理反对意见的七种方式 (259)
4. 应对手段：像军师一样对待人 (262)
- 以其人之道还治其人之身 (262)
 - 唱完“白脸”再唱“黑脸” (263)
 - 逢人只说三分话 (265)
 - 妙用压力 (266)
 - 多拍下级的马屁 (270)
 - 要学会顺势推车 (271)
 - 把握好机遇再出手 (273)

5. 批评方略：粗声恶语吓唬不住人 (274)

- 批评人要注意场合 (274)
- 批评也得讲手段 (275)
- 点到为止，不可过了头 (277)
- 先赞扬后批评 (279)
- 不要在外人面前批评你的下属 (280)
- 不要抓住小辫子不放 (281)
- 不吝惜表扬你的下属 (282)
- 批评要讲究方法 (284)
- 批评要注意场合 (287)

6. 表达艺术：会说话一定动人心 (289)

- 不断提高自己的语言技巧 (289)
- 拿出高水平的谈话技巧 (290)
- 说出你的特色来 (292)
- 话不能乱说 (294)
- 培养良好的谈吐 (296)
- 见什么人，说什么话 (298)
- 巧用幽默 (300)
- 有口才说话才有权威感 (303)
- 培养良好的说话能力 (305)

一、做人

领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家茵科尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须要修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导，一定是把做人与做事合为一体，方方面面考虑周全，把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致的程度。

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制，强化心理、联通水平，交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

1. 能力控制：没有本事，谁也不会服你

□ 敢于解决棘手问题

领导的能力常表现在什么地方呢？可以肯定地说，能否在关键时刻大显才智，则为一点。大家知道，在一些重要的关头，领导也会碰到棘手的难题，如果在此关键时刻，其他同事都束手无策的时候，你却挺身而出，使问题迎刃而解，那么，你就会赢得下属的认可和赞扬。

日常生活中经常听到一些人受到诸如“关键时刻掉链子”的埋怨，这样的人同样不会受上司的喜欢。在具体工作中，常会碰到“砸锅”一类的事情。这就需要领导急中生智，敢作敢为。下面大家不妨看一看诸葛亮如何在关键时刻显身手的：

马谡是诸葛亮手下的大将，屡立战功，也算是一位功臣，然而却留下了大意失街亭的遗憾。司马懿出兵进攻街亭这个咽喉要塞，为诸将提供了一个表现才能的好机会，马谡也瞅准了这个关键时刻主动请求把守街亭。诸葛亮深知街亭的战略意义重大，提醒道：“街亭虽小，干系甚重：倘街亭有失，吾大军休矣。汝虽深通谋略，此地既无城郭，又无险阻，守之极难。”马谡立功心切，立下军令状，但他的想法并未如愿。街亭失守，打乱了诸葛亮出岐山的计划，马谡不仅没能立功，还丧失了卿卿性命，真称得上“十清一俗”。而同去的赵云、邓芝却表现甚好，没有损兵折将，还保证了军资什物的安全，深得诸葛亮的喜欢。诸葛亮亲自率领诸将出迎，见到赵云说：“是吾不识贤愚，以致如此！各处兵将败损，惟子龙不折一人一骑，何也？”邓芝回答说：“某引兵先行，子龙独自断后，斩将立功，敌人惊怕，因此军资什物，不曾遗弃。”诸葛亮夸