

心中有什么样的分寸 就能做出什么样的事



领导说话办事 要讲究分寸

LINGDAOSHUOHUABANSHI
YAOJIANGJIUFENCUN

姚子军 编著



中国商业出版社

心中有什么样的分寸 就能做出什么样的事



领导说话办事 要讲究分寸

LINGDAOSHUOHUABANSHI
YAOJIANGJIUFENCUN

姚子军 编著



中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导说话办事要讲究分寸 / 姚子军编著. —北京:
中国商业出版社, 2005. 5

ISBN 7-5044-5427-3

I. 领… II. 姚… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 053503 号

责任编辑 孙启泰

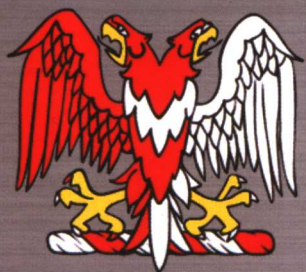
中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中国电影出版社印刷厂印刷

★

1000×1400 毫米 16 开 17 印张 300 千字
2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷
定价: 36.80 元

★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)



领导说话办事 要讲究分寸

心中有什么样的分寸 就能做出什么样的事



领导说话办事 要讲究分寸

LINGDAOSHUOHUABANSHI
YAOJIANGJIFENCUN

姚子军 编著



中国商业出版社

责任编辑：孙启泰

装帧设计：点 睛

PREFACE

前言

做一个什么样的领导，才能赢得群众的叫好声，自然有许多标准，但是有一条不可以违背，这就是——实干！

什么叫实干？就是领导凭借自己的个人能力、团队精神，带领大家做出成效来，而不是说话办事不讲究分寸，随处大话连篇、求利贪名。因此，在领导学中有这样一句话：“你心中有什么样的分寸，就能做出什么样的事。”

领导说话办事是一门艺术，其中学问非常多。“用权”、“说话”、“做事”是构成领导能力的三大要素，因取之不同，用之不同，就直接区分出优劣高低来。近年来有经验的领导者普遍认为：领导者讲究说话办事的分寸应注意以下细节：

第一，用权法则在于“果敢”、“弹性”、“执行”三项，即说话办事要果敢，在果敢中见力度，同时又在执行中要有弹性，特别那些拍板的决策，有时会因客观因素突然变化，不得不做出调整。

第二，在处理工作关系时，特别在与个别人打交道时，要能用恰当的说话艺术协调好关系，激励出部下的工作热情，而不能时时都端着领导者的架子，以命令教训人，以蛮横对待人。

PREFACE

第三，用人要准，不能凭自己的私心用那些只会讨好奉迎自己的人，否则这些人就会毁掉你的威信和事业。怎样用准人，当然是能力与忠诚为先，其次，用谈话艺术与他们交心论事，把他们变成一个有工作责任心的“干将”。

第四，打造自己的领导品牌；领导品牌是无形资产，它依赖于自己的能力与大家的信任。一个优秀的领导，一定在说话办事上有良好的分寸感——知道该怎么说，该怎么做，而不是只顾自己说，只会自己做。

领导“分寸感”要求：用权不能过线，用人不能过滥，说话不能太空，办事不能太虚。因此“线”、“滥”、“空”、“虚”四字是检验领导能力的重要标志。有些领导在这些方面能够及时加以克服，以保证自己的工作水准，有些领导则不知四字之害，或者说根本不相信自己能做过头的事。实际上，始终学会控制自己，才能做真正的优秀领导者。为什么要控制？就是要有分寸、要有适度性，在和谐的气氛中创造出卓越的工作成就。

本书即是这样一本着眼于“分寸感”、“适度性”的书，是青少年与有经验的成功领导交谈、调查的结果。希望有助于当今领导者锻造自己！

目 录

领导用权：果断、弹性、执行

永远做一个理智型的掌权者	003
领导不同的驾驭权力风格	005
领导要学会做教练	012
制订工作信条	015
制订完善的规章制度	017
提升自己办事的品质	021
增强自己的办事信心	023
高人一等不可炫耀	025
增强感召力要诀	027
糊涂掌权技法	029
哄好下属掌好权力	031
领导要对权限负责	032
抓住涉及全局的大事	035
借权的最佳方法	036
领导别把权力捆在身上	039
依权拍板显力度	040
领导要做到权、钱分明	042
大胆授权须知	043
领导授权十个方略	045

领导选好“受权者”	047
公事只能公办	050
一碗水要端平	052
让下属懂得无条件服从	054
不要随便道歉	055
许诺一定要兑现	057

领导用人：一个顶五个人的事

领导知人的方法	061
像淘金一样挖人才	066
绝不放过一个人才	070
不拘一格用人才	075
二流人才也是人才	077
重赏之下出人才	079
切忌以貌取人	081
别以个人好恶识人	085
巧识下属的十种方法	088
如何在内部选拔人才	092
如何用德劣才优的人才	095
不同类型下属的使用方法	098
领导如何借才	102
不限资历择人	104
培养人才的正确途径	106
有效培训的育人秘诀	108
鼓励人才“逃走”	109

领导擅用智囊要诀	111
对每位员工充满兴趣	113
领导用语：高调与低调结合	
上级领导满意的汇报方法	119
请示汇报中存在的问题及对策	120
倾听下属汇报的工作要领	123
说话不要有官腔	124
说贴近大众的话	128
说话别说得太满	130
闲谈与沟通	132
善于与不同性格的下属沟通	135
赞美是鼓励下级的最好方式	137
学会赞美你的员工	141
不用钱也能征服人心	144
找出优点来赞美	146
用讲故事的方式激励员工	150
用语言激励人才	152
从容应对下属的顶撞	155
倾听抱怨的秘诀	157
让下属充分发表意见	159
处理抱怨的技巧	162
批评要从自我入手	165
三明治策略	167
顾全面子	170

领导决策：拿出手来就能见成效

领导果断决策树威信	177
领导如何做好决策前的预测	179
在决策中要审时度势	182
利用广泛的经验大胆地决策	185
领导如何提高决策能力	187
领导分析方案的四种方法	189
领导常用的七种预测方法	191
领导正确决策三种技巧	194
领导要有适度的冒险精神	197
领导实施重大决策	198
决策的五不要与七要	200
领导科学地抓工作落实	202
“拍板”时应注意的问题	205
项目如期完成的六种措施	209
判断决策的标准要准确得体	210
机动灵活要随机决断	212

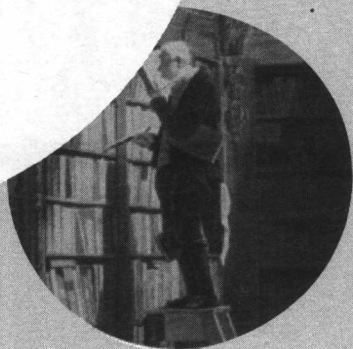
领导协调：从根子上下手

体现领导风范的三个标准	217
讲分寸是获得人缘的准则	222
忍耐是获得人缘的关键	226
上下沟通的技巧	230
处理同级之间的关系	232
友爱沟通三步骤	235

相互理解可什么事都好办	241
领导对部下打巴掌要稳、准、狠	244
不以地位论功行赏	246
领导要善于以攻为守	247
把“上情”与“人性”有机结合	249
处理好“粗”与“细”的关系	250
妥善处理异性关系	252
工作场合不讲私情	254
处理好全局与局部的关系	255
如何与退休领导交往	257
如何与通天人物交往	259
如何与大款交朋友	261

领导用权：

果断、弹性、执行



永远做一个理智型的掌权者

权力是带有强制性的手段，但是在掌权时，切忌失去理智是领导必须牢记的要领。美国管理学家卡特·本雅克说：“永远做一个理智型的掌权者，才能长久地把握权力的时间。”因此，领导要掌握好权力，必须学会控制自己、把握自己，针对下属的个性适度行权，这样才能做到行之有效。

傲慢型的领导要改变形象，必须多和下属沟通，让下属知道你并不是像他想像中的那么傲慢，不可接近。

有道是：其身正，不令则行；其身不正，令则不行。故此在这个重视沟通的时代里，一位好领导最需要磨炼的沟通技巧是什么呢？

我们的答案是：如何善用身体语言表达自我、洞悉对方。

一项研究显示，人们多半要花上百分之八十的时间，用在说话、倾听、阅读或书面表达意见等沟通的行为上。但这只是口头沟通和书面沟通而已！像其他举止、眼神、手势、面部表情等，也算得上是一种意见沟通的方法，我们称之为“无声的沟通”。

改进有声语言和书面沟通的能力固然重要，但是，工商企业的领导，在沟通上面临的最大挑战，不在于如何说得更好，而在于如何从互动过程中，真正抓住对方内心的

真意。你想做一位好领导的话，现在最迫切要学习的是如何解读身体语言、掌握身体语言、以及活用身体语言，而非说话的技巧。简单地说，懂得解读身体语言，你将会在沟通时惊奇地发现：“喔！原来你的真正想法是……”“啊！他担忧的不是这个，而是关心……”并洞悉对方真正的想法，做好沟通工作。

有证据显示：人类平均一天只说了十一分钟的话。其余百分之九十九的时间，都在和他人进行身体语言的“无声的沟通”。沟通专家华顿也有类似的说法。

在社交场合的谈话中，大概只有三分之一的信息是靠语言在传递，其余的三分之二是由无声的身体语言来传送的。你有同感吗？

至于在较正式的工作沟通时，身体语言的表达至少也不会低于百分之五十的比例。总之，沟通在重视口语表达之外，更要懂得用身体语言去进行沟通的技巧。

“要达到上乘的人际沟通，除了要具备说话的技巧之外，眼神、个性、人缘，还有你够不够坦诚，都是基本要素。”沟通训练专家德克在《沟通艺术》一书中，明确点出了身体语言散发出来的信息，也是沟通成功的关键因素。

因此，当你和别人沟通时，千万要留意自己的身体语言。否则，就算你口头上已传达了正确的信息，也无法将自己所要传达的信息全部准确送出。

身体语言有强化口语说服力的功能。懂得如何利用肢体的辅助，进一步表达你更真切的情意，将使你的沟通技巧更上一层楼。

当然，一位优秀的领导者会在沟通时，认真注意对方

的眼神、手势，熟悉他们的神态与动作，通过仔细的观察，并加以解析对方心中的真实想法。如果没有办法做到这些话，那是很难收到真正沟通效果的。

你希望学会如何洞悉对方心中的想法吗？你希望通过无声的沟通增强你的影响力吗？我建议你选一本有关身体语言的参考书好好研究一下，当然你也可以花点钱去参加有关介绍这方面经验的研讨会。

一位领导因沟通能力不足所遭遇的麻烦和欠缺与其他能力所遭遇的麻烦会一样多，甚至可能更多。因此，如何改善人际沟通能力，发挥潜能，就成了领导者终身学习必修的一门学问。

领导不同的驾驭权力风格

如同一种领导一种风格一样，领导者的驾驭风格也表现出因人而异的特征。从本质上分析，领导驾驭权是由领导者的个人影响权和专长权构成的。领导者的驾驭风格也就是根据领导驾驭权的结构成分的结合情况划分若干类型。

1. 技能型

这种类型领导的总体特征是：力求在技术上强有力，并且要求获得成功，来证实自己各方面都能精通，以专长来掩盖其个人影响权的薄弱。因此，这种领导者用尽自己的力量，去排除对抗而把自己的意志强加于人。当面临失败时，他归因于人，而把自己看做是成功的因素。其驾驭