

不战而屈人之兵 善之善者也

领导 谋略

王 宇◎编著

要做好一名领导，就必须学会鼓动人、笼络人，要善于把握住一切可能的机会，毫不吝啬的加以表扬，越具体越好！

——杰克·韦尔奇



中国纺织出版社

不战而屈人之兵 善之善者也

领导谋略

王 宇◎编著

要当好一名领导，就必须要学会鼓动人、笼络人，要善于把握住一切可能的机会，毫不吝啬的加以表扬，越具体越好！

——杰克·韦尔奇



中国纺织出版社

内 容 提 要

如何做大事、如何激励员工、如何把企业做大。本书通过对古今中外领导谋略的总结,向读者朋友们介绍了领导者在工作中谋略运用的原则及方法。在处理问题方面,一个优秀的领导者应该如何正确、冷静、有效地应对;面对企业员工,应该如何巧妙地识人用人;面临公司的种种问题,应该如何激励和处罚相应的员工……

针对这些领导者经常会遇到的难题,本书通过对成功领导者的成功事例分析,简明扼要、充分有力地总结出了他们的成功经验。本书适合企业各级管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

领导谋略/王宇编著. —北京:中国纺织出版社,

2006.4

ISBN 7-5064-3777-5

I. 领... II. 王... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 021663 号

策划编辑:詹 珏 特约编辑:王延丰 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18

字数:240 千字 印数:1—5650 定价:29.80 元

ISBN 7-5064-3777-5/F·0680

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

做一位好领导,做一位有谋略的领导,就要具有成大事的手段、具有巧识人才的火眼金睛、具有巧用人才的谋略、具有优秀管理艺术家的风范、具有全面发展的领导力,而最重要的是具有把企业做大做强的雄心……

谋略,就是多谋善断。而多谋就是主意多、办法多;善断就是能从多种主意、多种办法中选择出最好的主意、最佳的办法,当机立断,付诸实施。作为一个多谋善断的、成熟的领导,要善于预测、决策、判断,善于科学地分权与授权,只有这样才能算得上一个有谋略的领导者。

本书通过对古今中外领导谋略的总结,向读者朋友们介绍了领导者在工作中谋略运用的原则及方法。在处理问题方面,一个优秀的领导者应该如何正确、冷静、有效地应对;面对门庭若市的应聘者,一个优秀的领导者应该如何巧妙地识别人才;面临公司的种种问题,一个优秀的领导者应该如何提拔和调离相应的员工……针对这些领导者经常会遇到的难题,本书通过对成功领导者的成功事例分析,简明扼要、充分有力地总结出了他们的成功经验。由此可见,《领导谋略》是领导者处理艺术的重要参考。

如果你还在为如何做大事、如何合理分配你的员工、如何提拔你的员工、如何使企业打入更大的市场而苦恼,那么就选择《领导

谋略》这部书吧！它会告诉你应该如何去做，它会让你的梦想成为现实。

我们在书中向读者朋友们提供了丰富的案例。本书内容、观念新颖，可以说，选择了《领导谋略》，将为你成为一个有谋略的领导艺术家提供有力的支持！

作 者

2005 年 3 月



目 录

第一章 有手段,成大事

每个成大事者,都有自己成功的手段,他们都有一条靠自己的手段走向成功的途径。手段是成功的保障,缺乏手段的行动与计划只会有事倍功半的结局。孙悟空与牛魔王战斗取得成功,靠的是什么?靠的是他七十二变的手段;“飞人”乔丹叱咤 NBA 赛场靠什么?靠的是他灵活自如、左右盘带、飞身灌篮的身手。由此可见,缺乏手段的人很难得到胜利的果实。

1. 果断决策,取得先机 3
2. 用乐观的心态面对挫折 10
3. 拿困境做成功的跳板 18
4. 机不可失,失不再来 28
5. 成功需要胆略,要有冒险精神 37
6. 顺利走过“宽容”这扇门 42

第二章 火眼金睛,鉴别“真”才

作为领导者,要在茫茫人海中,寻找自己所需要的人才。对此,不同的领导者会有各自不同的标准,会有不同的识别人才的方法。面对门庭若市



领导谋略

的应聘者,应该如何识别他们呢?有谋略的领导者,都具备一双能够识别人才的“火眼金睛”,可以迅速地抓住人才。

1. 对照人品,鉴别人才 53
2. 忠诚,择人的标准 62
3. 把效率放在评估的最前面 65
4. 重能力而不唯学历 70

第三章 合理分配,巧用人才

选才首先在于识才,正所谓“千里马常有,而伯乐不常有”。作为一个真正的领导者,具备“伯乐”的眼光是至关重要的。他不但要挑选出“千里马”,有时还要从众多的“千里马”中选出最优的。一个真正的人才能否被选拔,首先取决于领导是否有求才之心。一个有谋略的领导者,在选才时绝不会“任人唯亲”,他会擦亮自己的双眼,亲贤远小,做一个真正的“伯乐”。

成功的领导者,在分配任务时是最懂得运用谋略的。谋略之本就是合理。合理就是懂得用人,懂得赢人心,懂得公平待人……只有合理地分配、巧用人才,才能够成为一个真正成功的领导者。

1. 合理授权 77
2. 开张圣听,广纳良言 86
3. 知人善任,没必要“事必躬亲” 94
4. 做最好的“伯乐” 101
5. 赢下属心,拓自己事业 109
6. 感情投资,凝聚人心 114
7. 远离“小人”,防患于未然 122



8. 任人唯贤,不要任人唯亲	127
----------------------	-----

第四章 做最优的管理艺术家

一个企业,要想在竞争激烈的市场中立于不败之地,就要有一个优秀的管理者。优秀的管理艺术是优秀的管理者应该必备的。管理是一门艺术,要想成为成功的企业家,就要掌握并灵活地运用这门艺术。

1. 树立个人威信	137
2. 面对矛盾,做最好的润滑剂	142
3. 批评下属,给点面子	147
4. 赞美员工也是一门艺术	154
5. 把一碗水尽可能地“端平”	159
6. 关心和体贴是对下属最好的赞美	166
7. 把细节做到极致	171
8. 提升自己的人格魅力	179

第五章 全面发展,提升领导力

领导者是率领并引导众人朝着一定方向前进、用自身行为影响他人的人,他的作用是不可忽视的。而领导力代表一个人的领导能力。因此,要想成为一个率领千军万马的领导者,要想想方设法挖掘自身作为领导者的潜质,全面发展并提升领导能力。

1. 让合适的人做适合的事	189
2. 协调好人际关系	198



3. 记得适时激励下属	204
4. 说话是一门语言艺术	211
5. 开拓员工的创新思维	214
6. 重视自己“行动”的作用	218
7. 掌握让员工努力工作的方法	223

第六章 把企业做大做强

竞争日益激烈的时代就像茫茫的大海,小企业就像飘浮不定的小船,随时都有翻船的危险。因此,要把企业做大做强已成为所有企业共同追求的目标。有谋略的领导者懂得目标的重要性,拥有品牌意识,懂得胸怀要宽广,懂得要不断进步……

1. 把目标放在最前面	231
2. 把小企业的品牌做大	236
3. 胸怀有多大,事业就有多大	244
4. 学无止境,不断进步	247
5. 企业合作,走向成功	252
6. 用好诚信这把剑	256
7. 怎样留住优秀员工	260
8. 有居安思危的意识	270
9. 目光远大,放眼未来	277

第一章 有手段，成大事

每个成大事者，都有自己成功的手段，他们都有一条靠自己的手段走向成功的途径。手段是成功的保障，缺乏手段的行动与计划只会有事倍功半的结局。孙悟空与牛魔王战斗取得成功，靠的是什么？靠的是他七十二变的手段；『飞人』乔丹叱咤NBA赛场靠什么？靠的是他灵活自如、左右盘带、飞身灌篮的身手。由此可见，缺乏手段的人很难得到胜利的果实。



1. 果断决策，取得先机

领导者最为重要的内在素质之一就是果断。无论说话、办事都能干脆利落、坚定不移，既不拖泥带水，也不犹豫不决，这是一位合格的领导者的基本要求。作为一个领导者只有这样做，其魄力与才识才能得以体现，并且能在事业上取得先机和成就。优柔寡断对企业的决策者来说，往往是最危险的心理障碍；更是在做出重大决策时，特别应当避免的。否则，灾难就有可能突如其来的降临。

面对形势的变化企业决策者应当知道如何迅速采取措施，并拿出必要的魄力与勇气。不可瞻前顾后，患得患失；不能求全责备，凡事都求万无一失。

历史上有名的“鸿门宴”故事，就给人们树立了一面极好的镜子。刘邦的花言巧语把项羽给迷惑住了，使其迟迟不肯摔杯为令，除去刘邦这个心腹大患。刘邦虎口脱险之后，笼络人心，积蓄力量，很快就与项羽展开逐鹿中原的楚汉之争，结果项羽垓下大败，自刎而死，为此留下了千古遗恨。

在发现决策失误时，企业的领导者更应该立即采取果断措施加以纠正，不能听之任之，遗留后患。巨人大厦在施工及融资方面出现问题时，巨人集团就是因为没有及时把巨人大厦的工程独立出来，而是抽用生物工程的资金维持大厦工程，才使得巨人集团最后陷入困境。所以，企业在处理这类错误时，“丢卒保车”才是上策。



现实生活中，确实有一些人因为轻信与轻率而付出了很大的代价。为此，前人便反复叮嘱后人，遇事一定要三思而后行。但过于强调谨慎有时会得到相反的结果。每当面临决策或选择时，人们时常要想，左思右想，前思后想，深思熟虑，于是那可怕的后果便被想象出来了，被放大了，接着，开始了二想、三想，越想越觉得可怕，越怕越想……机会便在“想”中失去了。

其实，“三思”者付出的代价有时候也很大，特别是在这信息瞬息万变、机会稍纵即逝的今天。有一现代管理寓言为证：

有一位企业家，随着事业发展，手下员工日渐增多。人多嘴杂，主意也便多了，遇事必争个高下。时间一长导致这位企业家不知听谁的好，根本无法形成决策，企业运行也陷入瘫痪。他怀疑自己无能，不敢见人，整日闭门看报学经。这日，见报上介绍了一个新产品，名曰“决策机”，他便立即买来一台，并严格按照使用说明进行操作。从此，凡有需决策之事，他便进小黑屋叮叮当当按几下机器，机器即刻答复“行”或“不行”，立等可取。手下人不明就里，直夸老板变得果断英明。一日，企业庆功，他酒后吐真言，英明者乃“决策机”也。手下大喜，既如此，我们何不把这个英明的钢铁家伙拆开来研究透了，仿制了来卖？说干就干，切割机开始工作，切开一层又一层，厚厚的彩色钢板终于被切开，核心部件露出真面目，结果是硬币一枚，这枚硬币一面写着 YES（行），另一面写着 NO（不行）……

其实，作为一个领导者在管理一个企业时，有百分之六十到百分之百把握的事情，谁都知道该不该做，这显然无须费思量。而需要决策的事情，很多时候，必是“行”与“不行”两种可



能，简单地说，即成与败的概率都约等于 50%。这时候，多想无益，重要的是决策，从而积极行动，而不是思来想去。时机、金钱与生命的赢得，靠的是积极行动，这样做了就足以将 49% 扩大为 60% 甚至百分之百。

果断决策，就能取得成功

古人云：“临渊羡鱼，不如退而结网。”我们都知道，在当今社会里，到处充满着各种机会，但是机会都是转瞬即逝的。因此，一旦有了机会，就应该及时把握，就要果断决策，勇敢地去行动，而不能犹豫不决；否则的话，成功对于你来说就可能是“海市蜃楼”，可望而不可即。

有时候，一个人事业上的彻底失败，是由太多的犹豫不决所导致的。在应该行动的时候却不采取行动，最后让机会白白溜走，这种情形的发生太普遍了。

在一般情况下，泾渭分明的失败并不是由犹豫不决所导致的，犹豫不决是造成隐性失败的主要原因。

世间最可怜的人，莫过于那些遇事总在寻找保险、举棋不定、犹豫不决的人，即那些不会相信自己，也不会为他人所信赖的人。主意不定和优柔寡断，可以说是一个人致命的弱点，凡有此种弱点的人，绝不可能是个有毅力的人。你本身的自信心和判断力会因为它而消失无踪，而人生的失败也往往是由此造成的。

一个人，如果想在自己的事业上有一番作为，犹豫不决、优柔寡断是一个阴险的仇敌，在它还没有伤害你、破坏你、限制你之前，你就要即刻把这一敌人置于死地。不要再等待、再犹豫，



也不要等到明天，今天就应该开始。要努力使自己练就一种遇事果断坚定的能力、遇事迅速决策的能力，一件事情如果想好了，那就不要再犹豫不决了。

在现实生活中，有许多成功人士，他们之所以能在事业上取得成功，就是因为他们有遇事果断的决策能力。比如，《哈利·波特》的发行人巴雷·肯宁汉说，当他接到《哈利·波特》书稿时，这本书曾被许多出版商拒绝过，因为当时儿童书籍都很严肃，没有一点想象力。而他在看了书稿以后，就觉得天要裂开，电闪雷鸣。凭直觉，他感到这是本好书。他了解孩子在童年时经常会感到恐惧、疑惑、不公，也满怀希望。因此，他相信孩子们会对他选择的这本书里的故事做出反应的。

回顾历史，可以看到：一些明智的决定是如何创造历史的。

1903年，当时男人的刮胡刀都是用钝后，重新磨快继续使用，但这需要有专门技术的人，而且时间会耗费许多。一个推销瓶盖的人金·吉利听到有人向他提出“用一次就扔，顾客就会继续向你买”的建议后，马上想到刮胡刀。他开始推销一次性刮胡刀，但当时人们都没有东西用一次就扔的习惯。他就拿新刮胡刀向别人换旧的。后来第一次世界大战爆发了，为打仗方便，部队购买了350万个一次性刮胡刀，使得该产品很快推广开来。美国人使用一次性物品的习惯也就由此养成了。

1914年，亨利·福特宣布，要将自己工厂工人的工资提高到5美元一天，这导致了一万多人半夜排队，以期得到这份工作，因为它比当时的一般日工资高出一倍还多。《华尔街日报》刊文指责他胡闹，然而不得不承认福特的这一想法确实是略高一筹，



因为他这么做的目的就是要让工人买得起车，成为一个消费者，使工厂的流水线能不断地生产。

山姆·沃尔顿是沃尔玛超市连锁店的创始人。1983年，他的一位助手向他建议，投资2400万美元建立沃尔玛自己的卫星网络系统。这样大的投资是否有用，当时谁也没有把握。但沃尔顿同意了，因为这可以使他与众多员工保持密切联系，除此之外，也可以让他及时了解每个店的销售情况，因为那时沃尔玛连锁店已经有1000家之多，靠以前的个人巡视办法已经不行了。卫星网络使沃尔玛在与其他连锁店竞争时获得了极大的信息优势，销售额迅猛增长，从1985年的85亿美元，迅速攀升到2004年的2880亿美元，创造了空前的历史纪录。因此，沃尔玛也成了全球最大的公司。

果断决策会有意外的收获

“敲石桥再过河的话永远都过不了”（连再安全不过的石桥都不放心地敲过之后才过的人就一辈子过不了桥）——这是日本南极探险队队长西堀荣三郎写的书名。

人们常常会赞赏一个小心谨慎的人“敲了石桥再过”的行为。但是西堀却颇不以为然。他的观点是：“在决定做与不做之前，一般而言，如果你调查得资料越详尽，往往迹象就越显示应该放弃这个计划。‘敲过了石桥再过’或者是‘不要过’，我想，如果你仔细敲完了这个石桥之后再决定过不过这座石桥的话，大概一辈子也过不了这个桥了。我们没办法做到完全预防冒险工作的调查。从事任何工作注定会有新的风险，正因为如此，这才算



是新的工作……”

正如西堀所说，倘若做事怕冒险的话就没办法把事情做好了。而去冒险，一定要有足够的勇气及资本（所谓的资本也可能是指偶尔从上司或部属那里得来的帮助），仅仅凭着第六感觉或运气去安然渡过大大小小的风险是行不通的。话虽如此，但如果一切都在计划之内、意料之中的话，也就算不上什么冒险了。只有果断决策，成功的机会才会比较大。

当你面临这种挑战时，往往会遭到来自上司和部属们的严厉批评，但是，一个千载难逢的好机会摆在自己的面前，却人为地避开这个新挑战，然后眼睁睁地看着这个得之不易的机会在自己眼前溜走，或被其他公司抢走，这是一个领导者最大的遗憾！

所以，对于一个领导者来说，果断决策有时候说不定就会有意外的收获。要想成功有时需要冒险！

关键时刻，领导要有果断决策的魄力

在1984年的洛杉矶奥运会上，中美女排角逐冠军。一开始比赛就十分激烈，比分咬得很紧。中国队先是落后两分，待追成9平后一鼓作气连得5分，以14:9领先。然而，美国队不甘示弱，竟然追成14平，场上局势非常险恶。

在这种重大比赛中首局的重要性，教练是非常清楚的，首局告负将对队员们的自信心产生十分不利的影响。在这个关键时刻，教练果断地换上了后来被报界称为“秘密武器”的侯玉珠。侯玉珠上场后不负众望，接连发出两个高质量的球，一个破坏对方的一传，一个直接得分，从而使中国队以16:14拿下第一局。