

张培弛 / 编著

领导运权艺术实务指导

LINGDAO YUNQUAN YISHU SHIWU ZHIDAO

领导艺术

LING DAO QI SHU



现代领导者通权达变的艺术

领导权力的实施与运作必须借助灵活圆熟的领导艺术。只有真正通晓领导艺术，才能措置裕如和卓有成效地引领人、感召人、激励人和支配人，从而与大家共同达成组织、团体、部门及企业管理的整体目标。

中国商业出版社

LING DAO QI SHU

领导 艺术

现代领导者通权达变的艺术

张培弛 / 编著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导七术/张培弛编著. -北京:中国商业出版社,2006.1

ISBN 7-5044-5551-2

I. 领… II. 张… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 153050 号

责任编辑:唐伟荣

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

北京兴通诚润印刷有限公司印刷

*

700×1000毫米 16开 14.75印张 190千字

2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

定价:30.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

随着企事业单位和党政机关改革步伐的不断加快,各行业中领导的职能也不可避免地发生一系列相应的变化,职能的变化必然导致工作内容和工作方法的变化——为了适应这一客观需要,我们特别组织专家和学者编写了《领导七术》一书。

作为组织中的首要责任者和核心人物,如何为下属营造良好的工作环境,处理好方方面面的问题,是每个领导者都必须面对的现实课题。

我们这本书是一本实用性的领导手册,是现代领导艺术的精粹所在。

从概念层面理解,术首先是指心术,一个领导者对自己所从事和经受的事物要做到心中有数,对发生或即将发生的问题能够有全面的预测或解决办法。术的第二个层面是指权术,是领导者充分运用权力杠杆促进政府或企业不断发展的能力。术的第三个层面是指艺术,是领导者在处理问题时所采用的技巧和手段。

综合以上三个层面的内涵,我们编写了这本《领导七术》,力求从文化的角度对领导之术进行更具体更全面的解读。

“管人术”被列为本书的首章。领导实际上就是管人,如果管不了人,领导二字也就失去了意义。

第二章为“行权术”。领导者都有一定的权力,但我们的权力是否发挥了作用呢?怎样使权力效力达到最大化呢?这是本章所探讨的问题。

决策能力是领导者必备的一项主要素质,所以,我们把“决策术”放在第三章。

第四章“平衡术”，包括职权平衡、利益平衡、关系平衡三个方面的实施要领。

“协调术”、“激励术”、“批评术”则更注重技巧与方法的掌握，主要是想给领导者提供一些独到的典例。

如果能把本书的内容和领导者的领导经验进行相互印证，则编者和读者都会获益匪浅。

编者

2006年3月于北京

目 录

第一篇 管人术 (1)

没有管理便没有秩序,没有管理便没有效益,这是现代管理者的共识。被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇就指出:“作为领导者,必须高度重视用人、取人的能力,不断提高管人的技巧。”在现代管理工作中,要达到管理工作之目的,领导者首先必须具备较高的管人艺术。

第一节 管人旨在用人:领导者的选择哲学 (3)

1. 用人以时:能力可以冷藏 (3)
2. 用人以专:让天下人才皆入我囊中 (5)
3. 用人以适:用“尺”也用“寸” (7)
4. 用人以能:用中用的不用中看的 (9)
5. 用人以长:知长识短,避短用长 (10)
6. 用人以信:士为知己者死 (11)
7. 用人以忠:忠诚是最好的素质 (13)

第二节 用人须善管人:领导者的立威哲学 (15)

1. 把大小蚂蚱绑在一起管 (16)
2. 打巴掌后别忘了喂甜枣 (17)
3. 杀“刁猴”主要是吓唬“鸡” (19)
4. 剔除毒瘤手不能软 (20)
5. 学学“小鬼推磨” (21)
6. 管好“狼”,带好“羊” (23)



第三节 管人须会驭人:领导者的圆通哲学 (25)

1. 以“动”制“静”:鸡不下蛋挪窝 (25)
2. 以“敬”代“管”:人不怕横就怕敬 (26)
3. 琵琶反弹:小恩小惠得人心 (28)
4. 双重许诺:让下属可望而不可及 (30)
5. 冷热理论:感情管理的效应 (32)
6. 刺猬法则:和下属该保持多远的距离 (34)
7. 以毒攻毒:以人治人的驭人术 (35)
8. 软性调控:不得已的“黑招” (37)

第二篇 行权术..... (41)

权力和服从,是领导活动的永恒属性。权力无形,运用之妙,在于领导者自身,如果不懂得行权之术,权力会萎缩,甚至会伤及自身。懂得行权之术,权力才会发挥出最大效能。权力同时是领导的重要标志,领导者实施领导活动,实际上就是运用和行使权力的过程。


第一节 授权的方法:搭建权力的网络构架 (43)

1. 有效授权 (43)
2. 逐级授权 (45)
3. 临时授权 (46)
4. 因人授权 (49)
5. 充分授权 (51)
6. 授权七忌 (53)

第二节 分权的艺术:延展权力的操作平台 (55)


1. 忙碌的领导不称职 (55)
2. 分权是权力的延伸 (57)

3. 分权别忘了集权	(58)
4. 甩手掌柜怎么当	(59)
第三节 控权的高招:掌握权力的运行枢纽	(61)
1. 控权之法宜权变	(61)
2. 控权的原则	(62)
3. 领导的权威与霸气	(64)
4. 不能让下属牵着鼻子走	(66)
5. 权逢大事不糊涂	(67)
6. 权力滥用会贬值	(69)
第三篇 决策术.....	(71)
领导过程是一个不断作出决策和实施决策的过程。一切领导活动,都必须首先解决打算干什么、怎么干和怎样组织干的问题。而所有这些问题都要通过决策来解决。决策是领导活动的起点,是领导过程的核心,也是领导者的首要职能。从这个意义上说,领导就是决策。	
第一节 决策前的运筹法则:选定预测的坐标	(73)
1. 常情推理规则	(73)
2. 练就一双捕捉良机的慧眼	(74)
3. 权衡	(76)
4. 相信有“胜算”的直觉	(78)
5. 潜在问题	(80)
6. 让身边有一个出“主意”的团队	(81)
7. 让“智囊团”延伸你的“外脑”	(83)
8. 未雨绸缪	(85)
第二节 决策时的拍板艺术:掷好“上帝”的骰子.....	(87)



领 导 七 术

1. 直接决策 (87)
2. 信息帮助决策 (88)
3. 琐事不管,大事拍板 (89)
4. 决策在于执行 (91)
5. 抓住大的,才能不丢掉小的 (93)
6. 最佳的决策坐标 (95)
7. 拍板时先给市场“切脉” (97)
8. 掷好“上帝的骰子” (98)



第四篇 平衡术 (101)

我们无法阻止事物之间相互作用、相互影响的态势,因此我们也就无法排斥和拒绝各种矛盾关系。所谓领导艺术,狭义一点的说法就是在各种力量和关系中寻找平衡的艺术。因为领导的天职就是在上下左右之间建立关系、协调关系,包括化被动为主动、化矛盾为和解、化失败为成功。一句话,领导必须在上下左右的关系网中搞好平衡。

第一节 均衡论:怎样平衡各种职权关系 (103)

1. 主角与配角关系的平衡 (103)
2. 领导与职员关系的平衡 (104)
3. 合作关系的平衡 (105)
4. 同级关系的平衡 (107)
5. 下级与上司关系的平衡 (109)

第二节 制衡论:怎样平衡各种下属关系 (110)

1. 让下属把自己当成“头” (111)
2. 让下属多少觉得有点“怕” (112)
3. 让下属把自己当成“样” (114)

4. 让下属觉得自己有点“亲” (115)
5. 让下属感受你的气质 (117)
6. 让下属感受你的关心 (118)
7. 让下属感受你的能力 (120)
8. 让下属感受你的权威 (121)
9. 让下属感受你的公正 (122)

第三节 权衡论:怎样平衡各种利害关系..... (123)

1. 晋升后如何与昔日同事相处 (124)
2. 没有永远的手 (127)
3. 努力与奖励之间差什么 (129)
4. 驾驭两种不同的游戏规则 (131)
5. 思想工作是一只看不见的手 (132)
6. 善做化解冲突的“灭火”专家 (135)

第五篇 协调术 (137)

协调是领导者个人素质中必须具备的软方法、软技术,它不是依靠照章操作就能完成的,尤其是对于突发事件以及突发危机的协调领导,更能凸显领导艺术和水平。

领导协调是领导者谋求各方面力量在实现目标的过程中行动步调的一致性。任何一个组织都不能缺少沟通和协调,任何个人之间也不能缺少沟通和协调。

第一节 沟通即协作:人际关系的协调法则..... (139)

1. 贴近大众,少说官话 (139)
2. 善于倾听下属的话,少摆官架 (141)
3. 真诚与下属交流,少打官腔 (142)
4. 主动与下属合作,少耍官威 (143)



5. 处理好人际关系,不做官霸	(145)
第二节 整合即化解:事物矛盾的协调法则	(147)
1. 拆除领导与下属之间的墙	(147)
2. 用圆滑的技巧协调分歧	(148)
3. 用征询建议的方式调整职位	(150)
4. 冷处理下属的抱怨	(152)
5. 在“夹缝”中实施领导	(153)
6. 用动态配置统御好“三驾马车”	(156)
7. 用海纳百川的胸怀整合下属	(157)

第六篇 激励术

激励是一种领导手段,无论是物质范畴还是精神范畴内的激励,只要运用得法,都可以转换成下属的激情、忠诚以及最大的工作效能。

激励具有特殊的规律性,领导者必须了解人们的各种需求和特点,恰如其分地进行激励。

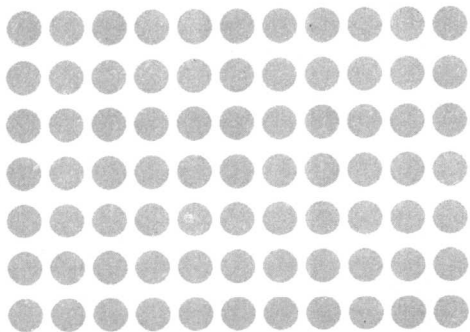
日本著名企业家盛田昭夫认为,“对有功之人,应给予奖金而不是地位,地位应给予那些具有相应才华的人。”

第一节 情感激励:不用花钱的奖赏	(161)
1. 不用花钱的奖赏	(161)
2. 激发员工的工作激情	(163)
3. 情感激励人性化	(165)
4. 善于给下属戴“高帽”	(167)
5. 不断为有成就的员工喝彩	(168)
6. 经营员工的心灵	(169)
7. 肯定下属的能力	(172)

第二节 利益激励:不可滥用的底牌	(173)
1. 高酬重奖激励	(174)
2. 减时提薪激励	(175)
3. 产权认股激励	(176)
4. 特人特薪激励	(177)
5. 晋升提职激励	(180)
6. 培养能力激励	(183)
第三节 人本激励:不可或缺的法宝	(185)
1. 确定一个振奋性的口号	(185)
2. 为员工制定经营理念	(186)
3. 企业形象激励	(188)
4. 有振奋性的愿景	(189)
5. 为下属的前途设计方案	(190)
6. 让每个人都有自己的目标	(192)
第七篇 批评术	(195)

有一位雕塑大师买来一块石头打算把它雕成一尊人像，他的朋友问他将怎样雕刻，他回答说：“只是把不是人像的部分去掉就可以了。”这位雕塑大师的话很有哲理，我们之所以重视批评的艺术，就是力求去掉我们身上无用或对我们活动有碍的东西。从另一个角度说，批评是一种管理的方式，但如果把批评定位在“教训人”、“训斥人”这种简单的层面上，那么，这样的领导者一定是个头脑简单的人。只有掌握了批评的技巧，领导者才会体验到批评的精妙所在。

第一节 批评要抓住要害:有理	(197)
1. 着重批评带有“传染性”的错误	(197)



第一篇

LING DAO 7 SHU

管人术

没有管理便没有秩序，没有管理便没有效益，这是现代管理者的共识。被誉为全球第一CEO的杰克·韦尔奇就指出：“作为领导者，必须高度重视用人、驭人的能力，不断提高管人的技巧。”在现代管理工作中，要达到管理工作之目的，领导者首先必须具备较高的管人艺术。

领导七术

第一节 管人旨在用人：领导者的选择哲学

管人的宗旨在于用人，如何用人是领导者的选择哲学。

面对相同的下属，不同的领导者会做出不同的用人选择。知人善任者，用人不拘一格，但能恰到好处、扬长避短，发挥出人才的最大潜力。领导者在用人上能够表现出自身的哲学境界。

1. 用人以时：能力可以冷藏

洛克菲勒最初创业时，是和一位比他大 12 岁的英国人莫里斯·克拉克合伙办了一个代理公司。当时两人各出资 2000 美元，而且在头一年就经销了 45 万美元的货物，收益颇丰。而且随着美国南北战争的爆发，他们二人囤积居奇，大发战争财。这一段创业经历为洛克菲勒日后转向石油领域奠定了初步的资本基础。

坚强有力的同伴是事业成功的基石，无论哪一种行业，你的伙伴既可能把事业推向高峰，也可能因协作不够而导致团队的分裂。

在公司成立前两年时间里，克拉克和洛克菲勒二人分工合作，克拉克当“外场”，应付顾客和委托代销商品；洛克菲勒大部分时间是做“内场”，经营账目和业务资金，二人合作还算默契。克拉克曾赞扬洛克菲勒的认真，说他是“有条不紊到了极点，常常把数字计算到小数点后第三位”。

但是克拉克依仗自己年龄大，在商场上混的时间长，总是以“老大哥”的身份自居，动不动就教训洛克菲勒不懂人情世故。面对他一副自鸣得意的样子，洛克菲勒依然不以为意，尽心尽责



地办好他们的公司。

公司开业后不久，就遇到了一件麻烦事。有一年中西部突遭霜灾，农作物几乎颗粒无收。农民向预购他们来年谷物的代理商要求预付定金，这种突如其来的要求令克拉克慌了手脚，每天都唠唠叨叨地说公司拿不出这么大的一笔钱来。而洛克菲勒却胸有成竹，早已想到要去银行贷款。但是贷款要有抵押品，这又从哪儿找呢？

洛克菲勒自有办法。他把公司账目拿给银行总裁，当总裁看到账目清晰，每一笔账都能按时兑现时，对面前的这个年轻人就多了几分信任，终于贷给他 2000 美元。此举之后，克拉克再也不敢以老大哥身份自居了，二人在公司中的地位也有所改变，洛克菲勒声誉日升。

就在洛克菲勒领导着他的公司走向石油领域，准备大展鸿图的时候，他与合作伙伴克拉克在经营上发生了矛盾。克拉克虽然对公司业务还算尽心尽力，但在生意上，尤其是大生意，需要作出重大决定的关键时刻，克拉克往往举棋不定。这种反复出现的犹豫不决的态度，耽误了许多大好时机，也使一向冷静忍耐的洛克菲勒大为光火。他们二人在决策上的争执逐渐频繁，有时甚至相持不下。

洛克菲勒和克拉克的矛盾终于在关于扩大在石油业的投资上爆发了。洛克菲勒要从公司拿出 1.2 万美元来进行投资，而克拉克则认为这是在拿公司的命运开玩笑，坚决不同意。洛克菲勒这时进一步认清了克拉克这种优柔寡断的性格，认为他不适合作为长期合作的伙伴。

1865 年，洛克菲勒终于痛下决心，通过内部拍卖与克拉克争购公司控制权。最后洛克菲勒以 7.25 万美元赢得了这一仗，获得了公司的独立经营权。

这一决定被洛克菲勒视为自己平生所作的最大的决定，正是

LING DAO 7 SHU