

S 商用方略丛书

聪明领导



通权达变 进退相宜

循名责实 火眼金睛

解决纷争 控制平衡

方略



中 石 / 编著

中国盲文出版社

商用方略丛书

聪明领导方略

Congming Lingdao Fanglüe

中石 编著

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

聪明领导方略/中石编著. —北京: 中国盲文出版社,
2002.1

(商用方略丛书)

ISBN 7-5002-1584-3

I. 聪… II. 中… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090581 号

聪明领导方略

编 著: 中石

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码: 100072

电 话: (010) 83895214 83895215

印 刷: 北京通顺建新印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 850×1168 1/32

字 数: 250 千字

印 张: 11.5

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1584-3/C·11

定 价: 22.00 元

此书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

前 言

人人都渴望当领导，但是只有少数人能够成为领导者；一些人当上了领导，但是真正英明的领导者却总是凤毛麟角。面对那些成功的政界、商界的领袖大亨，人们总是心存敬畏，敬畏之中又有几分妒嫉和疑惑：他们何以能够呼风唤雨，魅力超凡？难道他们身上拥有上天赐予的神功魔力？莫非他们袖筒子里藏着姜太公的兵法秘笈、诸葛亮的锦囊妙计？

自古有句俗话：“吃得苦中苦，方为人上人。”有些人据此认为，当领导就要吃更多的苦头，做更多的事，说更多的话，受更多的累，得罪更多的人。其实不然，领导者完全没必要事必躬亲。领导者不仅要大权在握，更重要的是有机巧在心，只要善于驾驭人性、征服人心，那么他完全可以把更多的事情指派给别人去做，而给自己留下的便仅是拍板定案、锁定大局的关键性事情。

人既不是天使也不是魔鬼，而是地球上最复杂的生物。了解了人性的弱点和优点，并加以巧妙引导和利用，有效地发挥领导者的影响力和鼓动力，就会让人心甘情愿地听你调遣。如果你能像一名棋坛高手，精于布局，巧于用子，让“车、马、炮”各尽其能，那么傲世高人也可以成为你的得力干将，难缠

的“刁民”也可以变成驯顺的良民。

当今社会，是白领阶层成为主流的时代，坐办公室的人越来越多，人人都可以称得上是一个或半个领导，要么你在这方面领导别人，要么别人在那方面领导你。所以，学点儿领导者的秘诀，掌握一些领导者的手段和智谋，是每个胸怀大志、渴望成功的人士的当务之急。如果你已在领导岗位，掌握了领导秘诀，便可运筹帷幄，驾驭全局。如果你仍是个普通百姓，摸透了领导的种种处事手腕和用人原则，便可以与领导和谐相处，从容共事，也完全有机会成为一个优秀的领导者。

这本书将会彻底地改变你的仕途命运，将会使你获得显著的惊人的领导才干。如果你读过并实践了本书中教给你的原则和技巧，你会获得影响和控制他人的卓越能力。你会成为一个真正的领导，你的个人能力将达到一个空前的高度，你会在人们面前拥有崇高的威望和巨大的凝聚力。

编著者

2002年1月

目 录

方略 1：独挡一面，以德服人

☐ 新官上任：烧好三把火	1
☐ 视管人为艺术	3
☐ 管人的诸多招数	4
☐ 做好领头雁	7
☐ 信任是基础	8
☐ 不乱搬管理技巧	9
☐ 不耻下问	10
☐ 做下属的保护人	11
☐ 忘记手中的权力	12
☐ 用睿智压服挑战	15
☐ 吸取新知应对挑战	16

方略 2：通权达变，进退相宜

☐ “推”是极有用的策略	19
---	----

☐ “推”要把握火候	21
☐ 大智若愚	23
☐ 表态不能随心所欲	24
☐ 没把握就不要打保票	26
☐ 许愿要留有余地	27
☐ 答复要委婉、诚恳	29
☐ 学会装傻	31
☐ 远离“是非窝”	31
☐ “睁一只眼闭一只眼”	33
☐ 避免让自己陷于尴尬	34

方略 3：有福同享，有难同当

☐ 培养团队精神	36
☐ 尝尝共同体验的滋味	38
☐ 多一点忧患意识	39
☐ 你办事我放心	41
☐ 判断要准确	42
☐ 把冲突消灭在萌芽状态	44
☐ 鼓励不同意见	46
☐ 独占功劳不得人心	48
☐ 把过错一个人揽下来	49

方略 4：通情达理，息事宁人

☐ 乐意听取抱怨	51
---------------------------------------	----

☐ 处理抱怨的原则	53
☐ 多听少说	56
☐ 表现同情心	57
☐ 发泄是一种解脱	58
☐ 找到应对争执的方法	59
☐ 冷却处理不满	61
☐ 敞开胸怀团结众人	62
☐ 凡事让三分	63
☐ 委屈自己化解矛盾	65
☐ 别让下属成为绊脚石	66
☐ 抓住每一个机会	68

方略 5：菩萨心肠，网开一面

☐ 不作无谓非难	70
☐ 不作遭人反感的讽刺	72
☐ 不妄作毁誉	73
☐ 不为保全自己而指责别人	75
☐ 不用家长式的指责法	76
☐ 不指责自己无法做到的事	78
☐ 不随意发脾气	80
☐ 对事不对人	82
☐ 批评前要三思	83
☐ 家丑不可外扬	84
☐ 批评的可行性方法	86
☐ 不得罪多数人	87

方略 6：伶牙俐齿，能言善辩

- ☐ 好领导要有好口才 89
- ☐ 好口才 是练出来的 91
- ☐ 有备无患 92
- ☐ 开个好头吸引人 94
- ☐ 善于临场应变 96
- ☐ 讲话注意场合 97
- ☐ 语调优美添魅力 99
- ☐ 幽默是极好的调料 100
- ☐ 换个说法表达意思 101
- ☐ 练就说服人的本领 102
- ☐ 灵活运用说服方式 103

方略 7：坦诚相见，善于团结

- ☐ 摸透下属的心 106
- ☐ 多花点心思给埋头实干的人 109
- ☐ 关键时拉人一把 110
- ☐ 适时地调整工作 111
- ☐ 不用钱物也能征服人心 112
- ☐ 每个下属都是大人物 115
- ☐ 环境惬意工作就舒心 115
- ☐ 环境良好干劲十足 117
- ☐ 让工作环境充满吸引力 118

☐ 气氛融洽士气高	119
--	-----

方略 8：维护权威，深藏不露

☐ 有距离才有威严	121
☐ 言行举止保持身份	123
☐ 炫耀自己只会招来麻烦	125
☐ 喜怒哀乐深藏不露	127
☐ 让下属懂得无条件服从	128
☐ 不要随意道歉	129
☐ 领导魅力就是权力加影响力	131
☐ 许诺必须兑现	132

方略 9：循名责实，火眼金睛

☐ 常见的评价方法	136
☐ 评价工作经常化	137
☐ 随时记录保证公正	138
☐ 杜绝感情用事	139
☐ 实事求是地评价	141
☐ 避免主观性	142
☐ 和下属面对面	143
☐ 提防陷阱	145
☐ 职务轮换	147
☐ 拆散小圈子	148
☐ 不能光听下属的	149

- ☐ 要有防人之心 150

方略 10：因材施教，打造班底

- ☐ 渴求人才 153
- ☐ 发掘创造性人才 155
- ☐ 竞争出人才 156
- ☐ 因人而异用人才 157
- ☐ 有栽培才有收获 158
- ☐ 刺激下属学习的欲望 159
- ☐ 培养积极的心态 160
- ☐ 只有兴趣还不够 161
- ☐ 实地考察，眼见为实 162
- ☐ 因势利导 163
- ☐ 多一点帮助，朽木也可雕 164
- ☐ 有效培训的秘诀 165

方略 11：对面敲鼓，当面打锣

- ☐ 多和下属交谈 168
- ☐ 学会察颜观色 170
- ☐ 谈话要重点突出 171
- ☐ 个别谈话的技巧 172
- ☐ 尊重别人便是尊重自己 173
- ☐ 加强与谈话者的交流 174
- ☐ 圆满愉快结束谈话 176

☐ 摸透下属的性格秉性	177
☐ 不忽视下属的性格问题	179
☐ 巧妙利用暗示	180
☐ 诱导是个好办法	181
☐ 沟通是双向的	182
☐ 作出明确的指示	184

方略 12: 公事公办, 敲钟吃饭

☐ 营造贯彻规章的小气候	186
☐ 该赏就赏, 该罚就罚	188
☐ 不妨试试“靠边站”	190
☐ 惩罚要领——稳、准、狠	191
☐ 公事只能公办	193
☐ 心慈手不软	195
☐ 强刺激疗法: 降级	196
☐ 解雇没商量	197
☐ 给予必要的教训	199
☐ 处理员工违纪的技巧	200
☐ 大事小事都要立规矩	203

方略 13: 激发干劲, 发掘潜能

☐ 激发干劲的方法	207
☐ 激将法要运用得当	209
☐ 多些爱与关怀	211

☐ 让未来的远景可望又可及	213
☐ 以身作则才能打动人	216
☐ 制定切实可行的工作信条	218
☐ 满足下属内心的期望	219
☐ 挖掘下属潜能	220
☐ 施加恰当的压力	221
☐ 说好关键语	223
☐ 激发干劲 10 戒	224

方略 14：魔高一尺，道高一丈

☐ 小心提防爱奉承的人	226
☐ 与舌头长的人不远不近	228
☐ 对高傲的人挫其傲气	230
☐ 不与攻击型的人正面冲突	231
☐ 拒绝斤斤计较者的不合理要求	233
☐ 不迁就争胜逞强的人	234
☐ 区别自信的人和自负的人	235
☐ 以诚相待城府深的人	237
☐ 不以怠慢回应傲慢无礼	238
☐ 耐心认识死板的人	239
☐ 不打击自作聪明者的积极性	241
☐ 给不听话的人一点颜色	241

方略 15: 事不躬亲, 适度放权

- ☐ 让下属开开眼 243
- ☐ 大包大揽只是幻想 245
- ☐ 给下属自由发挥的机会 246
- ☐ 副手是你的左手右臂 247
- ☐ 鼓励下属用自己的脑子思考 249
- ☐ 自己勤快也不让下属偷懒 251
- ☐ 让有实力的人表演 252
- ☐ 只作重点指导 253
- ☐ 总结及时得当 254

方略 16: 不能正己, 焉能化人

- ☐ 好上司应有好品质 255
- ☐ 保护你的个人隐私 257
- ☐ 喝酒适可而止 258
- ☐ 吃饭步步守规矩 260
- ☐ 公私分明 262
- ☐ 送礼一视同仁 263
- ☐ 警惕软刀子 264
- ☐ 小心对待谣言 265
- ☐ 勇敢地澄清谣言 267
- ☐ 保障信息畅通无阻 268

方略 17: 解决纷争, 控制平衡

- ☐ 纷争中扶助弱小 271
- ☐ 一碗水要端平 272
- ☐ 人人平等, 机会均等 274
- ☐ 不可鼓励私心 275
- ☐ 真理往往在少数人手里 277
- ☐ 态度要明确 279
- ☐ 及时修订规则 280
- ☐ 世上没有完美的东西 282
- ☐ 搀和是非麻烦多 283
- ☐ 火上浇不得油 285
- ☐ 别与某派势力套近乎 287
- ☐ 如何对待下属间的纷争 289
- ☐ 灵活处理冲突 291

方略 18: 真心恭维, 及时赞美

- ☐ 瞪大眼睛挑优点 294
- ☐ 不要吝啬赞美 295
- ☐ 赞美要发自内心 297
- ☐ 空洞的赞美只能引起反感 298
- ☐ 赞美要及时 299
- ☐ 赞扬要公平 300
- ☐ 当众赞美要得体 302

☐ 找出优点来赞扬	304
☐ 在第三者面前赞美下属	307

方略 19：调理阴阳，坐怀不乱

☐ 秘书是领导的左膀右臂	308
☐ 保持恰如其分的距离	312
☐ 等距离交往	317
☐ 切莫沾花惹草	319
☐ 性别歧视没道理	321
☐ 专断点没关系	323
☐ 学会正面欣赏人	324
☐ 不要过分宽容女职员	325
☐ 拒绝绯闻	329
☐ 不要经常邀请女员工进餐	330
☐ 女员工过分殷勤怎么办	332

方略1：独挡一面，以德服人

应用要诀

○ 对别人信而不疑的人，如果具备了力量和睿智，那么被信赖的人就很难产生“离心”的念头。他不仅会被上司信赖自己的态度深深打动，而且会被上司的能力和成就深深吸引。

○ 身为领导者，由于部下各有不同，自然必须具备狮子般的威严。但只有威严是无法令部下心服的，还必须具备非凡的智慧。

○ 不恃他人不会欺骗自己，而应恃自己的洞察力，使他人纵然心存不轨亦无法行动，这是韩非对领导者提出的忠告。

□ 新官上任：烧好三把火

万事开头难。任何一个领导，都曾有过尽快打开局面的经历。不论是刚走上领导岗位的新干部，还是因工作变动而出任新职的老干部，上任开始想踢好头三脚、烧好三把火、打开新