

《进退自如的领导兵法》

成大事者，善于运用自己的人格魅力，翻手为云，覆手为雨。正如刘邦所言：『运筹帷幄，我不如张良；决胜千里之外，我不如韩信；筹集粮草银饷，我不如萧何。而他们都被我所用，这就是我得天下的原因』。

手腕

谢高德 / 著



金城出版社
GOLD WALL PRESS



进退自如的领导兵法

手

腕

谢高德



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

手腕:进退自如的领导兵法/谢德高著. —北京:金城出版社, 2006.1

ISBN 7-80084-787-X

I.手… II.谢… III.领导兵法

IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 124932 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 号区 37 号楼 100013)

电话:(发行部)84254364(总编室)64228516

(编辑部)64210080

北京星月印刷厂

710×1000 毫米 1/16 18.75 印张 280 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-787-X/B·146

定价 35.00 元

前言

——进退自如的领导兵法



拿破仑说：“有时候，我会是一只善变的狐狸，犹豫不决；另一些时候，我就会变成一头凶猛的雄狮，坚决而果断，当领袖人物，它的手腕就在于，依据现实状况，决断自己是做狐狸还是狮子。”

拿破仑把当领导的手腕做了形象而高度的浓缩，那就是什么时候应该“进”和在何种情况下应该“退”，“进”与“退”就是领导兵法的全部。

进攻有三种战术，防守也有三种战术。这三种战术一是正兵，二是奇兵，三是伏兵。

宽广平坦的道路，战车交错，人肩相摩；出征经过这条道路，回来也经过这条道路；我军一定进攻的地方，正是敌人一定防守的地方，这就叫做正兵战术。

用大军进攻敌人的南边，用精锐部队袭击敌人的北边；用大军进攻敌人的东边，用精锐部队袭击敌人西边，这就叫做奇兵战术。

在高山深谷之中，在盘曲绝险的险路上，埋伏军队，不敲锣，不击鼓，然后突然出现在平原上，出击敌人的心腹之处，这就叫做伏兵战术。

用正兵的战术打仗，胜败不可预料；用奇兵的战术打仗，十次战斗可以取胜五次；用伏兵的战术打仗，打十次而十次都可取胜。

这是为什么呢？因为用正兵所攻击的对象一定是敌人防守坚固的城池；用正兵所攻击的军队，一定是敌人的精锐军队。用奇兵所攻击的城池，不一定是敌人防守坚固的城池；用奇兵所攻击的军队，不

前言



一定是敌人的精锐军队。如果用伏兵，那么敌人就无城可守，无兵可用。

只会用正兵进攻，而不懂得用奇兵和伏兵进攻，这样的将帅就懂“进”，只会用正兵防守，而不懂得用奇兵和伏兵防守，这样的将帅就不懂“退”，这里主要强调了更高一级的胜利策略，因为我们不可能事事争强，处处占上风。就像拳击一样，一个轻拳都得不到的人，是站在拳击台以外的人；拳击家有特别经打的铁下巴，吃几个轻拳根本不在乎，完全忍得住，而他的一记重拳往往能结束战斗或得高分。所以，高明的拳手可以主动地吃上几个轻拳，而把出重拳的主动权抓在自己的手里。领导者更多的时要“退”，一味地永往直前去重拳打人是不足取的。

领导者“进”与“退”的艺术，在于它明确的目标和实现目标的行为。它的产生和运用，既不是领导者的主观冲动，也不是领导者的无能失控，恰恰相反，它是领导者全盘把握，合理控制的高超策略及审时势的能力，在管理行为上的集中反应。

“进”与“退”的运用范围十分广泛，大到宏观决策，小至一次谈话，长到几年，短至几分钟，甚至某一瞬间的几十秒钟都有可能成为“进”与“退”充分应用的时空。

《手腕》从识人用人、灵活管理、激励奖赏、惩罚批评、正确决策、笼络部属，维护权威等方面，通过讲述故事，提示要点，分析借鉴，联系实际的方式，诠释了领导活动的真谛和要领，相信会给读者以耳目一新，豁然开朗的感觉。

目录

第一章 领导可适当“摆架子”

“架子”其实可以理解为一种“距离感”。许多上司正是通过有意识地保持与下属的距离,使下属认识到权力等级的存在,感受到上司的支配力和权威。而这种权威对于上司巩固自己的地位,推行自己的政策和主张是绝对必要的。如果上司过分随和,下属很可能会轻慢你的命令。所以,适当地摆摆“架子”来显示自己的权威是无可非议,也是十分必要的。

- 掌握好“摆谱”的分寸 /2
- 叱责与愤怒要适当 /5
- 只露一角 冰山不倒 /9
- 要保持合适的“距离感” /11
- 小心使用自己的权力 /16
- 心机不可泄露 /18
- 提醒下属收敛自己的行为 /21
- 巧树靶子 杀鸡骇猴 /24
- 先声夺人 不怒自威 /27

第二章 不顾一切地追求人才

拿破仑有一句经典名言:“为了某个人才,我会不顾一切地去求

目录

他,即便是对他百般吹捧奉承也再所不惜,甚至还会不顾廉耻地去拍他的马屁”。一个领导者只要能做到如拿破仑般“厚颜无耻”,何愁人才们不蜂涌而至。

- 把你求才的诚心表现出来 /34
- 不要让自己成为孤家寡人 /35
- 以坦诚的态度渴慕人才 /39
- 重赏之下才有勇夫 /42

第三章 在用人上应气魄宏大

用人之道,是领导才能的重要组成部分,它是领导者实施领导的重要工作。具有远大胸怀的领导者用人,其标准只能是贤与能,绝不会凭个人好恶、亲疏恩怨去选人用人,真正做到“能者上、平者让、庸者下、劣者汰”,达到“人尽其才,物尽其用”。

领导者应该具有睿智卓识的眼力和海纳百川的心胸,做到识人准,用人当,荐人力,识其贤愚,端其良莠,让藏龙腾飞、卧虎猛跃。

- 容人所短 用人所长 /48
- 不计前嫌委以重任 /50
- 留意“耍性子”的下属 /53
- 为下属提供施展才智的空间 /58
- 用人疑时疑也用 /63

目录

- 成大事者不拘小节 /66
- 木匠手中无烂木 /72
- 举贤不避亲 /75
- 可以适当起用“有短处”的人 /78

第四章 利用感情杠杆 赢得人心

讲究情义是人性的一大弱点，中国人尤其如此。“生当陨首，死当结草”，“为朋友两肋插刀”，“士为知己者死”，无一不是“感情效应”的结果。领导者应当深知，也许对方会拒绝你的钱，不接受你的礼，但他不能抗拒你对他好。如果下属觉得你是真心对他好，他必然对你感恩戴德，进而倾心为你效力。

- 以泪洗面 寻求感情共鸣 /82
- 团结部属重在“攻心” /86
- 处处留心 小事能卖大人情 /90
- 让下属感受到自己的真情 /93
- 善待下属 以备不时之需 /96
- 手下留情 脚下才会有路 /98

目录

第五章 巧妙驾驭“不听话”的下属

大才者常不拘小节,异才者常有怪癖,恃才自傲往往是个通病。人才常常优点越突出,缺点也就越明显。这恰恰容易被领导称为“狂妄”、“傲气”、“不听话”。因此,有的领导者身边虽有人才,但矛盾重重,关系紧张。

高明的领导者驾驭“不听话”的下属,其秘诀就是“宽容”,有大将风度,在不违反原则的前提下,容许具有特殊才能的人耍点“小性子”。当然,这并不是说一切都要放任自流,相反,要更加留意“不听话”下属的出格行为,采取诸如“又打又拉”、“软硬兼施”、“欲擒故纵”等巧妙手段,晓之以理、动之以情,帮助其不断改正。

- 请将不如激将 /104
- 学会中庸处世之道 /106
- 对待有后台的刺头要讲求方法 /109
- 善变脸谱 追求恩威兼施的巧妙效果 /111
- 对付“驽驴”有学问 /115
- 掌握下属的弱点 /118

第六章 铁腕管人在行动上要果断

下属做事干练,能力超强是件好事。但如果他的影响力威胁到

目 录

你对整个局势的控制,恐怕你就不得不采取硬手段了。

施展铁腕有时是不得已而为之。因为正常的手段行不通,单是有一张和蔼的脸,一番美丽动听的言辞,其作用可以说非常有限。对于原则性的问题,决不能做出任何让步,对于那些越轨者,必须以果断的手段制止。

- “杀手锏”不能轻易示人 /124
- 循序渐进 一击成功 /126
- 穷寇要追 不能姑息 /129
- 对“狼”不可心慈手软 /133
- 对待有“后台”的下属学问大 /137
- 善用曲径通幽的方式 /142

第七章 赏罚分明才能无私无畏

常言道:“君子不患贫而患不公。”现实生活中我们经常看到这样一种情况:一些人开创事业,往往在白手起家之初,部属愿意追随你艰苦创业,一旦事业做大后,部属们又纷纷与你分道扬镳,其中原因可能是多方面的,但最根本的一点无疑是利益分配上的不公。

“论功行赏”,当然应该根据功劳的大小来决定赏赐的高低,“劳大者其禄厚,功多者其爵尊”乃合情合理。

“信赏必罚”,对该赏的要赏,对该罚的一定要罚;对同一个人,也应该做到赏其功责其过,做到宽严相济,赏罚分明。

目录

- 用事实说话 在严格考核上用足劲 /148
- 切忌厚此薄彼 /153
- 设定明确的奖赏目标 /156
- 宽严相济 赏罚分明 /159
- 重视奖惩手段的诱导教育作用 /163
- 论奖赏不能只说不“练” /165
- 论功行赏“也须做好解释工作” /167

第八章 克服优柔寡断 决断更有威力

缺乏决断力,优柔寡断的人不适合当领导。领导应具备与才气同等的决断力。虽有独特的才能却没有决断力的人,就如同帆柱与船底不平衡的情形。这就要求领导者具有坚定的思想,深刻的分析和长时间不疲倦的紧紧抓住目标不放的能力。这正如拿破仑所说:“有时候,我是一只善变的狐狸,犹豫不决;另一些时候我会变成一头凶猛的雄狮,坚决而果敢。当领导的手腕就在于依据现实状况而决断自己做狐狸还是当狮子。”

- 胸怀全局 进退自如 /170
- 行事之前先了解对手的情况 /173
- 当断不断 反受其乱 /177

目 录

- 安排事情要有优先顺序 /179
- 掩饰聪明 决断更有威力 /186
- 计划要超越对方设想 /189
- 处惊不乱 相机行事 /191

第九章 广开言路 倾听不同的声音

一个领导者,如果执于偏狭,就容易让小人钻空子,就容易偏听偏信,作出错误的决策。大凡下属提建议、意见,只要是论及公事而非个人私情,无论对错,领导者都应侧耳倾听,并从中捕捉到预示重大变化的蛛丝马迹。否则就会因偏听偏信造成无法弥补的重大损失。

个人的智慧是有限的,领导者千万别拿自己当圣人,事实上圣人也会犯错误。“三个臭皮匠,顶个诸葛亮”,说的就是要集中群众的智慧,博采众长,为我所用。

- 听其言也要观其行 /196
- 明辨忠奸 不为谎言所动 /200
- 兼听则明 偏听则暗 /204
- 集合众智 博采众长 /208
- 对“众口一辞”保持警惕 /212
- 体谅下属的“大不敬” /217

目录

- 对好的谏言要树立“求”的思想 /221

第十章 运用好你的“唇枪舌箭”

张仪以自己的口才，打破了诸侯“合纵”抗秦的阵线；子贡凭一张巧嘴，挑起了齐吴两个大国之间的矛盾，保住了鲁国人民的安全；巧舌如簧的诸葛亮轻而易举地成功调动孙权的十万精兵……“巧舌能抵百万兵”，此言不虚。

可以说，良好的口才是领导者必备的素质之一。演讲、辩论、谈判、应酬、奉上、御下，无一不需要你拥有良好的口才。你看周围的人，有的谈吐隽永，满座生风；有的期期艾艾，不知所云；有的语言平瘪，意兴阑珊；有的唇枪舌箭，妙语连珠；有的反应迟钝，言不及意……

良好的口才可以助你成功。只有把握好口才的使用，才能在关键时刻把握主动。

- 话要说到点子上 /226
- “夹缝”中生存的艺术 /230
- 利用矛盾 各个击破 /232
- 把握主动 争做“导谈” /235
- 说服对手的语言技巧 /238
- 妙语精言 不以多为贵 /240
- 以子之矛攻子之盾 /242

目 录

- 响鼓不用重锤 /244
- 风趣幽默四两拨千斤 /246
- 慷慨激昂的言辞最能打动人心 /249

第十一章 做有人格魅力的领导者

一个高明的领导者,应有一股磁性般吸引人的魅力。无论何时何地,都有一批狂热的追随者,他总是熟谙部属的心理,以荣誉和自尊激发部属的热情,他能以一副征服世界的强者姿态驱散笼罩在部属心头上的悲观情绪,即使身处逆境,他也能坚定部属的必胜信念。

- 纠正前任者的错误 /256
- 懂得如何宽容别人 /260
- 谦逊随和 谨言慎行 /264
- 信守承诺 言出必践 /267
- 坦率“露丑”胜过巧妙掩饰 /270
- 尽忠职守 清新寡欲 /273
- 敢于拿自己“开刀” /277
- 批评下属应以事实为依据 /280

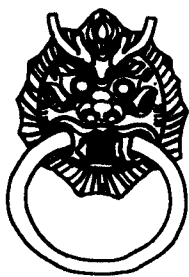
领导可适当『摆架子』

第一章



『架子』其实可以理解为一种『距离感』。许多上司正是通过有意识地保持与下属的距离，使下属认识到权力等级的存在，感受到上司的支配力和权威。而这种权威对于上司巩固自己的地位，推行自己的政策和主张是绝对必要的。如果上司过分随和，下属很可能会轻慢你的命令。所以，适当地摆摆『架子』来显示自己的权威是无可非议，也是十分必要的。

当然，『摆架子』不能太过，太过就会脱离群众，目中无人。另外『摆架子』也得选择适当的场合和时机，你不能总是时时处处摆出一副拒人于千里之外的架子，而是应注意掌握好火候和分寸，这样才能达到『摆架子』的目的。



掌握好“摆谱”的分寸

提起领导，多数人的感觉是“架子大”、“官气十足”，给人的印象是脱离群众，目中无人。但是，我们要说，“架子”绝不仅仅是一个消极、负面的东西，而有着它积极而微妙的意义，成为许多人领导和管理下属的一种十分有效的艺术性方法。

当然，“摆架子”不能太过，所谓“物极必反”，你老是摆出一副臭架子而不知回旋，下属一定会离而远之。适度的“摆谱”是必须的，太过的“臭架子”则不足取。

刘邦礼遇、重用酈食其就是一个明显的先倨后恭得人才的例子。

酈食其是陈留县高阳镇人，刘邦遇见酈食其时，他已经六十多岁了。

高阳是义军活动的中心，不少诸侯领兵经过这里，酈食其看他们心胸狭窄，成不了大器，懒得搭理，那些诸侯也认为酈食其疯疯颠颠，谁也不去理会。

刘邦到了高阳，酈食其经过认真观察，看出刘邦和别的人大不一样，决定投到刘邦军中效力，他打听到刘邦手下有一位骑士，与自己是同乡，便托这位骑士帮忙引荐。骑士看



到酈食其那副儒巾儒帽的斯文打扮,手和头摇成个拨浪鼓,连续不迭地说:“使不得,使不得,沛公平时最讨厌的,就是你们这些读书人。他说读书人只会沽名钓誉,最没出息。前不久,一个儒生去见他,他硬是扒下人家的帽子,在里边撒尿,你何必再去寻这个烦恼。”

酈食其坚持说:“那是沛公的偏见。你可以明白告诉沛公,说我能帮他建立奇功。只要你肯帮这个忙,以后我绝忘不了你。”骑士耐不住酈食其的央求,又想起刘邦过去曾向他打听过家乡有没有贤人,有贤人可以随时引见的话,便硬着头皮,报告了刘邦。刘邦非常爽快,答应马上接见。

酈食其被带进刘邦住的驿舍。他进入内室,见刘邦“踞”在床上洗脚。

按当时人们的习惯,平常是“席地而坐”,即两只膝盖着地,两脚伸向后面,全身重量压在左腿上。接待客人时,要抬起上身,称为“跪姿”。“踞”是臀部着地,两脚前伸,相当于人们现在的“坐姿”。

“踞”而见客,大为不恭,在客人前面洗脚,就更不礼貌。

刘邦这样做,是故意羞辱一下酈食其,看看他有什么反应。

酈食其见刘邦如此态度,不禁忿



刘邦