

领导者必须 保留的11张底牌

提高领导者控制力的11项修炼

宗 权 ◎ 著

成功的领导者都是握有“**底牌**”者

管理如打牌，领导者就是牌手。

低级牌手毫无章法，胡乱出牌；

中级牌手装腔作势，从无大局观念；

高级牌手沉稳老练，“底牌”总是深藏不露，关键时刻使出来，总能一局定乾坤。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书

领导者必须 保留的11张底牌

提高领导者控制力的11项修炼

宗 权 ◎ 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者必须保留的11张底牌：提高领导者控制力的
11项修炼 / 宗权著. — 北京：人民邮电出版社，
2014.1

(帝企鹅管理实务丛书)

ISBN 978-7-115-34053-5

I. ①领… II. ①宗… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第295045号

内 容 提 要

组织的成败在很大程度上取决于领导者的行为，领导者有成熟的思想和价值观，组织就会发展壮大，反之组织就会陷入停滞。在组织中，制度是基础，一流的组织必有一流的制度；有了一流的制度，还要确保能够将制度落实到位、贯彻到底，绝不能让制度流于形式。此外，要从一个普通团队进化成一个优秀团队，领导者还要运用自己手中的底牌，如定好游戏规则、设法树立威信、挑选左膀右臂、用情感拴住人、建立授权机制等进行有效的管理。本书围绕卓越的领导者在组织中的领导行为，设计了卓越领导者必须修炼的11堂领导课，帮助领导者提高控制力，帮助团队从普通团队晋升为具有核心竞争力的高绩效团队。

◆ 著 宗 权

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：17

字数：232千字

2014年3月第1版

2014年3月北京第1次印刷

定价：39.80元

读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

企业管理说到底就两件事，一是管人，二是管事。管人是基础，人管好了，事自然也就理顺了。管人管事说起来简单，但其实是一门极高深的学问，管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的管理艺术。

管理犹如打牌，管理者就是牌手。牌手分几等：低级牌手乱出牌，想到哪出到哪，从不顾全大局。赢了，爆笑不止，输了，垂头丧气；中级牌手爱装模做样，貌似算计，时常能玩出一些小花样，但永远不是最后的胜利者；高级牌手在面色上从来不流露出喜怒哀乐，“底牌”总是深藏不露，一招一式都会相连贯，并能根据局势的不同变化而调整出牌策略，所以总是赢家。

使管理者成为“高级牌手”是本书诞生的目的。一本管理书的好坏不在于书中有多么高深的理论，而在于是否适用，再高深的理论如果没有可操作性也是毫无意义。所以，对于企业管理者来说，最有用的绝不是教科书上的条条框框，也不是先人的名言警句，而是能根据本企业的特点找到适合自己使用的“底牌”。企业管理并不复杂，其实也不难，掌握好“底牌”并学会使用方法就能解决问题。但为什么并不复杂也不难的事，却难倒了无数的企业管理者？因为，管理者的“出牌”方式和方法不对，方式方法不对就难以执行到位。比如，要定好游戏规则，挑选好左膀右臂，说话要

算数等，这些看似简单的东西做好了却不容易。管理者是游戏规则的制定者，但也常常首先破坏游戏规则；谁都知道人才的重要，但有些管理者的周围聚集着小人和溜须拍马者；还有的管理者说了不算，算了不说，凡此种种都是管理者胡乱“出牌”而造成的。

隋朝出了个程咬金，此人除了行侠仗义外，智商不高，武艺也不强，最后却做了土皇帝。程咬金手使双板斧，就会简单的招术，一共三招半，但许多武林高手都败在了这三招半下，为什么？因为这三招半就是程咬金立足江湖的“底牌”，他把这三招半练到了炉火纯青的地步，平时深藏不露，遇到敌手时突然使出来，有些高手还没反应过来这三招半是怎么回事的时候，就倒在了程咬金的脚下。什么是绝招？简单的招术练到了极致就是绝招；什么是“底牌”？用来安身立命，别人无法夺走的东西就是“底牌”。

大道至简，企业管理也是同样的道理，管理者一定要有自己的绝招和“底牌”。有了这两样东西，企业管理就会变得简单易行，管理工作也会充满无限乐趣。

第一张底牌 定好游戏规则

1. 规则比人更可靠 / 2
2. 制度第一，老板第二 / 4
3. 好制度带来好管理 / 6
4. 好制度才能造就好人才 / 8
5. 制度的关键在于执行 / 11
6. 用制度化解员工之间的矛盾 / 13
7. 制定制度要从细节开始 / 15
8. 让制度管理充满人性 / 17
9. 纪律是管人管事的先决条件 / 19
10. 规则不是一成不变的 / 21

第二张底牌 设法树立威信

1. 找准突破口再下手 / 24
2. 让自己显得深不可测 / 26
3. 不能让员工抓住小辫子 / 28
4. 员工面前要显得精明强干 / 31
5. 以身作则胜过一切说教 / 33

6. 勇于为下属承担责任 / 36
7. 影响力比权力更可靠 / 38
8. 做事公正才能响当当 / 41
9. 肚里能撑船才是好领导 / 43
10. 用前任的“失误”为自己贴金 / 46

第三张底牌 挑选左膀右臂

1. 挑选助手的六点要求 / 50
2. 精心培养自己的耳目 / 52
3. 让有能力的人有位置 / 54
4. 寻找能人从身边开始 / 56
5. 选择人才而不是奴才 / 58
6. 让人做自己最擅长的事 / 61
7. 用真诚赢得人才的心 / 63
8. 要得人才就要舍得付出 / 65
9. 小人物中也有人才 / 67
10. 反对过你的人也要用 / 70
11. 适合自己的人才是最好的 / 72
12. 忠诚比能力更重要 / 75

第四张底牌 绝不放下武力

1. 一开始就要烧好“三把火” / 78
2. 杀鸡儆猴永不过时 / 80
3. 适时发火胜过苦口婆心 / 82
4. 想法让狂傲者“俯首听命” / 84

5. 使用“武力”也要讲点人情 / 86
6. 使用武力时要控制好打击面 / 87
7. 赏罚要做到泾渭分明 / 90
8. 坚决把命令执行到底 / 92
9. 坚决“镇压”员工之间的帮派争斗 / 94
10. 把“内讧”消灭在萌芽中 / 96
11. 最后一个绝招——“解雇” / 98

第五张底牌 没钱万万不能

1. 让奖金产生更大的效果 / 102
2. 金钱的另类作用 / 104
3. 提供比对手更好的待遇 / 106
4. 奖功不要吝啬重金 / 108
5. 奖励标准要公平合理 / 109
6. 奖励及时效果会更好 / 112
7. 用福利营造良好的局面 / 114
8. 给薪酬制度装上“宽带” / 116
9. 适时发个红包给员工 / 118
10. 金钱也是一把“双刃剑” / 120

第六张底牌 用情感拴住人

1. 征服人心才能控制人身 / 124
2. 你够意思，员工才会够意思 / 126
3. 付出真情必有回报 / 128
4. 真正为员工做点实事 / 130

5. 了解员工的真实需求 / 132
6. 站在对方的立场上想问题 / 134
7. 要与员工同甘共苦 / 136
8. 关键时刻为员工撑腰 / 138
9. 雪中送炭笼络人心 / 140
10. 以平等的姿态对待员工 / 142
11. 用“心”才能打动员工 / 144

第七张底牌 建立授权机制

1. 干自己应该干的事 / 148
2. 不要干涉下属的工作 / 150
3. 下放权力要找对人 / 152
4. 要聪明而不是忙碌地工作 / 155
5. 一定要学会弱化自己 / 157
6. 控制住部门中的核心人物 / 159
7. 把握好放权与控权的分寸 / 161
8. 如何防止下属越权 / 163
9. 学会给员工分派工作 / 165
10. 给员工一定的管理权和决策权 / 168

第八张底牌 树立正确导向

1. 诚信是管人管事的前提 / 172
2. 做不到的事不要说 / 173
3. 控制好自己的欲望 / 176
4. 心态永远要平和 / 178

5. 树立正确的道德品质 / 180
6. 自己错了就要认错 / 183
7. 不要一条道跑到黑 / 185
8. 永远保持创新活力 / 187
9. 提倡节俭反对奢侈 / 189
10. 成为组织里做人做事的榜样 / 192
11. 永远都不要做落伍者 / 194

第九张底牌 给员工留条路

1. 放其一马才能控其一生 / 198
2. 一定要给员工留足面子 / 200
3. 给员工改错的机会 / 202
4. 得理也一定要饶人 / 204
5. 给员工留点时间和空间 / 206
6. 不以一事成败论英雄 / 209
7. 幕后英雄更值得关注 / 211
8. 以员工的利益为核心 / 213
9. 让员工看得见目标 / 215

第十张底牌 尊重信任下属

1. 信任是管人管事的基础 / 218
2. 尊重员工才能管好员工 / 220
3. 让员工感到自己相当重要 / 222
4. 青年人 also 值得信任 / 224
5. 及时肯定员工的价值 / 225

6. 给失意的员工一点鼓励 / 227
7. 用欣赏的眼光看待员工 / 229
8. 拍拍员工的“马屁”不掉价 / 231
9. 正确对待员工的抱怨 / 234

第十一张底牌 要多算几步棋

1. 好计划是成功的开始 / 238
2. 细节是决定成败的因素 / 240
3. 不让一颗老鼠屎坏了一锅汤 / 242
4. 有必要的“防人之心” / 244
5. 不要让人看到你“卸妆” / 246
6. 如果控制不了就顺应 / 248
7. 绝对不允许“另立山头” / 250
8. 尽力平衡各种关系 / 252
9. 一定要找到问题的关键 / 255
10. 想法管好新生代员工 / 257

第一张底牌

定好游戏规则

到过新加坡的人都说新加坡是世界上最美丽、最干净的城市之一。仔细研究后你会发现，新加坡有很多严厉的法律规则。

比如家中孳生蚊子，一旦罪名成立，要坐牢3~6个月，或处以5 000~10 000新元的罚款。如果夫妻打架，把物品扔下楼，就犯了“鲁莽行事罪”。为了对付在电梯中小便的人，组屋电梯内装有尿液侦察器，一旦有人小便，电梯会自动停止，困住肇事者。乱扔垃圾的人，要穿上印有“劳改”字样的黄背心，不仅要罚其打扫卫生，还要通知新闻媒体拍照登报。

大到治理国家，小到管理企业中的人和事，定好游戏规则是第一要义。因为秩序存在于约束之中，和谐产生于规则之下。正如一句古话说的那样：“没有规矩，不成方圆。”只有在人人都遵守规则的情况下，我们的世界才会变得更美好。

1. 规则比人更可靠

经典故事

这是一个发生在第二次世界大战中期美国空军和降落伞制造商之间的真实故事。当时，降落伞的安全性能不够。在厂商的努力下，降落伞的合格率逐步提升到 99.9%，而军方要求合格率必须达到 100%。对此，厂商不以为然。他们认为，能够达到这个程度已接近完美，没有必要再改进。他们一再强调，任何产品也不可能达到绝对的 100% 合格，除非奇迹出现。但是，99.9% 的合格率就意味着每一千个伞兵中，会有一个人因为产品质量问题在跳伞中送命，这显然会影响伞兵们战前的士气。新上任的司令官知道了这件事之后，制定了一个制度：以后凡该厂生产的降落伞，在出厂之前，必须抽样，并且让厂商的负责人装备上身后，亲自从飞机上跳下。这个方法实施后，奇迹出现了，厂商生产的降落伞合格率立刻变成了 100%。

应用指南

假如有一个特殊本领的人，不论在白天或黑夜的什么时候，只要看一下太阳或星星，就能准确地告诉你当时是什么时间，在我们看来，这个人一定非常神奇，可能会对他肃然起敬，因为他能告诉我们时间。然而，如果这个人告诉我们时间，而是制造一种时钟，让它永远向我们报时，即使他去世了也不怕，那么，这个人不是更加伟大吗？

同样，作为一个企业领导人，如果没能在企业中建立一套行之有效的机制，那么无论他的个人领导力和魅力多么出色，他所扮演的也仅仅是“报时者”的角色，企业一时的兴旺仅仅是建立在他个人的能力之上。但如果

企业建立了一套运行机制，则可以使企业在任何一位领导身后很久、经历多个产品生命周期仍然欣欣向荣，这好比“造钟”，只要时钟存在，就可以报出准确的时间。从这种意义上讲，企业能否持续发展，不能仅仅依赖于在某段时期出现一个好领导、好班子带领企业走向一时的繁荣。古语说“授人以鱼，不如授人以渔”，持续发展的关键不能靠员工的自动自发，也不能靠某个领导人的聪明贤德，而在于拥有一台运转良好的“时钟”，建立一套行之有效的机制。

万科董事长王石曾说：“为什么我们第一代企业领导人一旦退休，或者突然发生意外的时候，这个企业就垮了？原因就在于没有制度化。因而，只有为企业建立了一种制度的企业家才能算是成功的企业家。比如说美国，一提就提到开国之父华盛顿，他在美国宪法和民主选举制度的制定过程中起了很大作用。他的伟大在这里，而不在于他是开国总统。实际上对万科来说，成功与否关键在制度。就是我王石不在万科，万科还能很好地发展下去，这才是最大的成功。所以在我在世的时候，还健康的时候，我就要疏离它。我是创始人，如果我现在还离不开，反而有问题，所以像我去登山应该完全是作为管理学上面的一个正面的例子来进行肯定。”

总之一句话，用制度管人管事，才是持久的管理。

管理启示

一个组织的“长生不老”绝不仅仅依赖于其英雄人物的“超凡卓识”，应在更大程度上依赖于规章制度体系。在组织中，人是暂时的，制度是永恒的、延续的。企业在不同的阶段面临的是不同的问题，需要不同的领导才能和领导团队。企业从小到大，不可能有哪一个人能够具备不同阶段所需要的一切关键知识和才能。没有人能永远充当成功的管理者，只有用制度才可以永远地固定下来，并加以传承。这样，在一代代管理者的传递中，企业的精华非但没有丢失，反而被丰富，企业中的人和事才能得到有效的管理，企业也能得到很好的发展。

2. 制度第一，老板第二

经典故事

唐贞观元年，朝廷大力选拔各类人才。于是，有人为了做官，就伪造先人的功绩来蒙骗朝廷。太宗知道此事后，下诏命令这些人立即自首，否则将处以死刑。不久，有一个伪造者被逮捕归案。当时，掌管刑狱的戴胄根据法令将他流放，并将审判结果上奏太宗。

看了判决书，太宗生气地说：“我曾下令将不自首者处以死刑，如今你擅自做主，将他流放，简直是胆大妄为，你是在向天下百姓显示我不守信用吗？”

戴胄回答说：“陛下如果当初立即杀了他，那不关臣的事。既然陛下把他交由大理寺处理，那么作为一名执法者，我不敢为了迎合陛下的旨意而损坏国法。”

太宗大怒说：“你只管守法执法，却让朕失信于百姓，成何体统？”

戴胄说：“法律是国家用来向天下广布信义的；而陛下的话，只不过是一时愤怒而已。陛下应克制个人的愤怒而用法律来制裁他，那才是维护了天下最大的信义。如果依着个人的情绪而违背了最大的信义，臣实在为陛下感到惋惜啊！”

太宗恍然大悟，说：“法律有不完善的地方，你能加以纠正；我有过失，你又能给我指点，我还有什么不放心呢。”说着便向戴胄表示了歉意。

应用指南

在任何一个组织中，领导者的行为都是员工们的榜样。制度作为大家

共同遵守的准则，对领导者的要求远胜普通员工。领导者只有在制度下身体力行，带头遵守，才能维护制度在员工心目中的权威性，才能让下属自觉地遵守制度。

领导带头遵守执行各种规章制度，是实现制度化管理的关键，也是各项工作全面上升的关键。有句老话是“善为人者能自为，善治人者能自治”。一个企业的业务能否在激烈竞争的潮流中得到发展，关键之处还在于领导者是否有正确的自律意识。领导者只有身体力行、以身作则，才能建立起人人遵守的制度。反之，如果一个企业的领导都不能遵守或执行企业的制度，却要求其下属去遵守，必然引起下属的不满，从而导致工作积极性不高，主观能动性差，执行各项制度走过场，使各项规章制度形同虚设，各项工作成绩自然也就上不去了。

领导者要认识到自己也是工作单位中的一分子，也应该处于管理运行机制之中，而不是高高在上。领导者的工作内容是有其特定性的，在管理运行机制中处于特定的地位，但不应该独立于这个机制之外，成为享有“特权”的阶层。

管理启示

国内某咨询公司调查发现，百分之九十以上规则的首先破坏者，是企业的各级领导者而不是一般员工。尽管普通员工破坏规则或违反制度的行为不在少数，但就规则破坏的人均数量而言，各级领导者要比普通员工高出数十倍。由于各级领导者往往是规则的制定者，所以他们对规则破坏所带来的负面影响无疑是巨大的。很多领导者口口声声说要搞制度化管理，自己却没有照制度去做，怎么能搞好制度化管理呢？

所以，在进行制度化管理的过程中，首先要做的就是加强领导干部的执行力，只有高层重视了、规范了、执行了，才能更好地带动广大员工。“制度第一，老板第二”绝不应该是一句空话。

3. 好制度带来好管理

经典故事

18 世纪末，英国人来到澳大利亚，但要开发这样辽阔的大陆，需要大量的人力，可英国没有人愿意去，于是，英国政府想了个办法，把罪犯统统发配到澳大利亚去。当时，大规模运送犯人的工作被一些私人船主承包。在运输费用结算上，起初，他们采用的是以上船的人数支付费用的制度，至于到了澳大利亚上岸时还有多少人活着就与船主无关了。

运犯人的船大多是很破旧的货船改装的，船上设施极其简陋，没什么药品，更没有医生，生活条件十分恶劣。而船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低。一旦船离了岸，船主按人数拿到了钱，对这些人能否活着到达澳大利亚就不管了。有些船主甚至故意断水断食。3 年间从英国运到澳大利亚的犯人在船上的死亡率达 12%，有一艘船上 424 个犯人竟死了 158 个，死亡率高达 37%，不仅英国政府遭受了巨大的经济和人力资源损失，英国民众对此也极为不满。

英国政府于是想了很多办法。每艘船上都派一名官员监督，再派一名医生负责船上的医疗卫生，同时对犯人的生活标准做了硬性规定。但死亡率不仅没降下来，有的监督官和医生竟也不明不白地死了。政府后来查清了原因：一些船主为了贪利而行贿官员，如果官员不听从，干脆将其扔到大海里喂鱼。问题没解决，还出了新问题，政府多花了钱，却照常死人。

这时，一位议员认为，那些私人船主钻了制度的空子，政府支付费用的办法不能以上船人数来计算，而应倒过来，以到澳大利亚上岸的人数为准计算报酬。政府采纳了他的建议——不论你在英国上船时装多少人，到