

领导三策

做人、用人、管好人



© 中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导三策：做人、用人、管好人 / 方军编著 . - 北京：
中国华侨出版社，2004.1
ISBN 7-80120-771-8

. 领... . 方... . 领导方法 . C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第122252号

领导三策：做人、用人、管好人

编 著 / 方 军

责任编辑 / 沙 子

装帧设计 / 李 栋 孙希前

经 销 / 新华书店

开 本 / 640 × 960毫米 1/16 印张 20 字数 350千字

印 刷 / 利森达印务有限公司

版 次 / 2004年2月第一版 2004年2月第1次印刷

印 数 / 7000册

书 号 / ISBN 7-80120-771-8/G · 301

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院 邮编100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部：(010)64443051 传真：64443051

前言

“什么样的领导才叫好领导？”这句话，大家听到了许多遍。就管理学而言，有真才实干的领导，就是好领导。

领导的真才体现在何处？当然体现在做人、用人与管人等三个主要方面。但领导做人，可不是一个小问题。美国著名领导学家特鲁尔说：“在现代管理过程中，领导已不是一个非常狭隘的概念了，他是一种全面素质的综合表现，其中他的做人之道尤为一面镜子，起到中心的作用。”这就是说：领导千万不要对做人之道疏而不行，一定要把其当作树立自己形象、品牌的一面镜子。这是第一个问题。

第二个问题：领导还必须善于用人！一个不善于用人的领导能够干什么？自然是常陷入“孤家寡人”的尴尬之中，找不到得力助手，难以成事。领导是将是帅，人才是士是兵。无后者就无前者，无前者可从后者中造就出来。两者一体，才可以讲谋大事之道。善于用人的领导，在身边总是人才济济，在每个关键点上都有独挡一面的重兵。

第三个问题：领导必须管好人，只有管好人，才有章法可言，才有制度可依，才有效益可抓。人是最难管理的，但又是一项必须要做的事。否则就根本谈不上称职的领导。难怪有人说：智慧型的领导是最善于处理管人之道的。

有了上面三个问题，理所当然地要讨论一下领导具体的实施办

法。这也是本书的重点！

本书认为成功领导应当掌握三策：

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制，强化心理、联通水平，交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

用人之策，是领导谋事的黄金法则：主要包括用人到位、观人角度、恰当原则、调动本领、安排技巧、合成智慧、减失措施，其核心是能用尽自己身边的所有人才，给他们位置，锻炼他们，让他们最大限度地发挥潜力，另外还要减少用人的失误环节。

管好人之策，是领导成事的看家本领：主要包括掌权手法、协调本领、解离心计、应对手段、批评方略、表达艺术等，其核心是领导要用自己的智慧，把上上下下拧成一股绳，让每位员工都能在“工作流程”中释放智慧和能量！

本书集中反映上述三策的必要性和可行性：

善于做人的领导，以赢得人心为第一；

善于用人的领导以挖尽人才为第一；

善于管人的领导，以全听指挥为第一。

三者兼而有之者，就是最高明的领导！

目 录

一、做人

领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家茵科尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须要修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导，一定是把做人与做事合为一体，方方面面考虑周全，把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致的程度。

1. 能力控制：没有本事，谁也不会服你……………（3）
 敢于解决棘手问题……………（3）

大胆训练“内行眼光”	(5)
做决策需要深思熟虑	(8)
谨防掉进是非之中	(10)
又“瞎”又“聋”栽跟头	(12)
2. 强化心理：越过硬就越坚定	(14)
领头的四大心理	(14)
心理上始终有“忍耐”两字	(16)
以冷静的头脑对待危机	(17)
跌倒之后立即爬起	(19)
压力压倒的是懦夫	(20)
克服恐惧心理	(21)
掌握解除双度压力的招数	(22)
胜利永属于自信者	(25)
做好本职工作的心理素质	(26)
心理指数与德才互动	(28)
3. 联通水平：成为上级的好助手	(31)
把责任心呈现给上级	(31)
明白主角与配角的关系	(33)
吃透“体谅法则”	(36)
良好关系是工作之本	(38)
合理运用相处学	(43)
不让上级难堪	(45)
界限明确是第一位的	(46)
与上级相处十条准则	(49)
4. 交际功夫：赢得人缘是第一位	(52)
人缘中有力量	(52)
人之交，信为本	(53)
扩大交往的范围	(55)
社交的最高境界——化敌为友	(56)

培养爱打招呼的习惯.....	(58)
助人得人助.....	(59)
切勿让情绪左右你的交际.....	(62)
切勿在他人面前揭别人短.....	(65)
人情可以广种厚收.....	(66)
左右逢源的四个环节.....	(68)
不要结冤家.....	(70)
要能够化敌为友.....	(73)
5 . 进退策略：求稳是做事的关键.....	(77)
退一步是为进两步.....	(77)
保持适当的距离.....	(78)
学会和孤芳自赏者打交道.....	(79)
用好“弹性法则”.....	(83)
如何看待弱者型下属.....	(85)
打出回避牌.....	(87)
让权不能随便.....	(88)
6 . 防算战术：该谨慎的一定要谨慎.....	(90)
防人只为不受欺.....	(90)
穿好“防弹衣”.....	(92)
防人也要有道.....	(94)
防人之心不可无.....	(95)
要防患于未然.....	(99)
不即不离，亲疏有度.....	(101)
要学会难得糊涂.....	(103)

二、用人

领导谋事的黄金法则

领导用人的法则事关重大，难怪天下谋事之道都是以怎样利用人才为大要的。这说明用人问题是任何一名领导都不能忽视的。我们常佩服有些指挥艺术高超的领导，调动其下属的时候，能把他们放在恰当的位置上，让他们闪光放热，为公司或单位增加才智。大家知道，用人与怎样用人是两个问题。一名优秀的领导只有自己重视人才，才能发现人才，才能任用人才。这是领导谋事的黄金法则。离开这一点，即使有再多的千里马，也会没有一匹真正驰骋疆场的良马。

1. 用人到位：让大家都不闲着..... (107)
 - 知事择人因事用人..... (107)
 - 识人所长，知人所短..... (108)
 - 人人都有可用之处..... (109)
 - 人才要合理搭配..... (111)
 - 用人不疑，疑人不用..... (113)
 - 给个“大梁”让他挑..... (115)
 - 信任让下属更有干劲..... (117)
 - 有过错的下属要放心使用..... (118)
 - 给英雄以用武之地..... (119)
 - 妙用“刺头”人物..... (120)
 - 怎么用争强好胜的下属..... (122)
 - 用人的心理学..... (123)

2 . 观人角度：洞悉人心才能少出意外.....	(124)
就近观察，见微知寡.....	(124)
看透别人的心.....	(125)
善于观察行动背后的意思.....	(127)
观察对手要仔细.....	(132)
如何观察属下的行为.....	(134)
3 . 恰当原则：掌握“因事用人”制.....	(135)
不要因人设事，而要因事用人.....	(135)
用人不要一官多职.....	(137)
一职一官，一官一职.....	(139)
用人须避开多中心与无中心.....	(141)
用人应通功易事，互利共生.....	(142)
根据人的能力特点用人.....	(143)
根据人的兴趣和气质用人.....	(144)
小才不宜大用.....	(145)
使用鲶鱼效应.....	(146)
4 . 调动本领：学会激励下属.....	(147)
调动员工积极性的手段.....	(147)
如何调动员工的积极性.....	(150)
同下属共享荣誉与责任.....	(156)
怎样使用激将法.....	(157)
工作激励，以人为本.....	(159)
会场上调动下属情绪的妙法.....	(161)
激励下属的责任心和积极性.....	(163)
5 . 安排技巧：合理组织是一门大学问.....	(164)
什么样的人才是人才？.....	(164)
组建有效人才机制.....	(165)
用人之长，避人之短.....	(167)

根据工作分配人才.....	(168)
用好异性相吸的原理.....	(169)
6 . 合成智慧：团结是成功之本.....	(170)
得道者成，失道者垮.....	(170)
团结就是力量.....	(172)
培养团队敬业精神.....	(174)
如何组织好一个团队.....	(175)
营造团结和谐局面.....	(177)
组建团队要注意什么.....	(179)
创建一支高效团队.....	(181)
培养属下的团队意识.....	(185)
7 . 提拔要诀：有能力就让上.....	(187)
招录合适的人才.....	(187)
实绩是检验人才的惟一标准.....	(189)
提升要讲究原则.....	(190)
让属下在同一擂台上较量.....	(191)
把一碗水端平.....	(192)
8 . 减失措施：记住用人之忌.....	(193)
克服拖延时间的习惯.....	(193)
尽量避免失约或迟到.....	(196)
防止决策独裁专制.....	(197)
独断专行是用人之忌.....	(198)
不要轻易超越你的权限.....	(199)
不要对下属做强硬的压制.....	(200)
不要对下属轻易许诺.....	(201)
莫以头衔压制下属.....	(203)
武断者失人心.....	(204)

三、管好人

领导成事的看家本领

领导管人手法多样，可从宏观控制，也可从微观入手，总之让自己的下属都能按照章法办事是最根本的。一般讲，管人之道绝不能简单化，不能仅凭领导意志制约下属，而是要把工作做到下属的心中，让他们自觉自愿地奉献自己，这样才能起到大用。聪明的领导管人，能够既让下属感到威力，又能让下属感到可信，这样就让下属避免了“领导高高在上”的心理，而能放手做好本职工作。当然，领导管人还需要抓人心，必须具备指东打东、指西打西的看家本领。

1. 掌权手法：指挥起来镇定自若.....	(207)
要做一个理智型的掌权者.....	(207)
权力大责任更大.....	(209)
下达命令的技巧.....	(210)
以非命令的形式下命令.....	(212)
你替他着想，他听你的话.....	(214)
强迫他做不如他主动去做.....	(215)
“站着指挥”不如“干着指挥”.....	(217)
接受任务要量力.....	(218)
用真诚打动对方.....	(219)
切勿乱开空头支票.....	(222)
对待小人，不妨施以小惠.....	(224)
软硬兼施，恩威并济.....	(225)
当严必严，杀一儆百.....	(228)

2 . 协调本领：左左右右都畅通.....	(230)
协调你的左右手.....	(230)
协调好与上司的关系	(232)
个别谈话是协调上下级关系的有效手段.....	(233)
协调与内部关系的重要性.....	(236)
协调要注意的四个环节.....	(237)
协调关系，左右逢源.....	(239)
协调好与同事的关系	(242)
协调同级关系的五种绝招.....	(244)
3 . 解担心计：天下最有杀伤力的是矛盾.....	(245)
矛盾也可冷处理.....	(245)
化解矛盾的六种武器.....	(246)
适当处理好矛盾.....	(248)
把握自己，化解矛盾.....	(251)
如何化解矛盾.....	(252)
让下属“气顺”	(253)
防止窝里斗.....	(255)
做做“和事佬”	(257)
处理反对意见的七种方式.....	(259)
4 . 应对手段：像军师一样对待人.....	(262)
以其人之道还治其人之身.....	(262)
唱完“白脸”再唱“黑脸”	(263)
逢人只说三分话.....	(265)
妙用压力.....	(266)
多拍下级的马屁.....	(270)
要学会顺势推车.....	(271)
把握好机遇再出手.....	(273)

5 . 批评方略：粗声恶语吓唬不住人.....	(274)
批评人要注意场合.....	(274)
批评也得讲手段.....	(275)
点到为止，不可过了头.....	(277)
先赞扬后批评.....	(279)
不要在外人面前批评你的下属	(280)
不要抓住小辫子不放.....	(281)
不吝惜表扬你的下属.....	(282)
批评要讲究方法.....	(284)
批评要注意场合.....	(287)
6 . 表达艺术：会说话一定动人心.....	(289)
不断提高自己的语言技巧.....	(289)
拿出高水平的谈话技巧.....	(290)
说出你的特色来.....	(292)
话不能乱说.....	(294)
培养良好的谈吐.....	(296)
见什么人，说什么话.....	(298)
巧用幽默.....	(300)
有口才说话才有权威感.....	(303)
培养良好的说话能力.....	(305)

一、做人

领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家茵科尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须要修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导，一定是把做人与做事合为一体，方方面面考虑周全，把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致的程度。

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制，强化心理、联通水平，交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

1 . 能力控制：没有本事，谁也不会服你

敢于解决棘手问题

领导的能力常表现在什么地方呢？可以肯定地说，能否在关键时刻大显才智，则为一点。大家知道，在一些重要的关头，领导也会碰到棘手的难题，如果在此关键时刻，其他同事都束手无策的时候，你却挺身而出，使问题迎刃而解，那么，你就会赢得下属的认可和赞扬。

日常生活中经常听到一些人受到诸如“关键时刻掉链子”的埋怨，这样的人同样不会受上司的喜欢。在具体工作中，常会碰到“砸锅”一类的事情。这就需要领导急中生智，敢作敢为。下面大家不妨看一看诸葛亮如何在关键时刻显身手的：

马谡是诸葛亮手下的大将，屡立战功，也算是一位功臣，然而却留下了大意失街亭的遗憾。司马懿出兵进攻街亭这个咽喉要塞，为诸将提供了一个表现才能的好机会，马谡也瞅准了这个关键时刻主动请求把守街亭。诸葛亮深知街亭的战略意义重大，提醒道：“街亭虽小，干系甚重：倘街亭有失，吾大军休矣。汝虽深通谋略，此地既无城郭，又无险阻，守之极难。”马谡立功心切，立下军令状，但他的想法并未如愿。街亭失守，打乱了诸葛亮出岐山的计划，马谡不仅没能立功，还丧失了卿卿性命，真称得上“十清一俗”。而同去的赵云、邓芝却表现甚好，没有损兵折将，还保证了军资什物的安全，深得诸葛亮的喜欢。诸葛亮亲自率领诸将出迎，见到赵云说：“是吾不识贤愚，以致如此！各处兵将败损，惟子龙不折一人一骑，何也？”邓芝回答说：“某引兵先行，子龙独自断后，斩将立功，敌人惊怕，因此军资什物，不曾遗弃。”诸葛亮夸

奖道：“真将军也！”还赏赐赵云50斤金子，取绢一万匹赏给赵云的部卒。赵云推辞不受，诸葛亮更是倍加钦敬，叹道：“先帝在日，常称子龙之德，今果如此！”

同样的关头，同样的机遇，马谡把事情办砸了，赵云和邓芝却把事情办得很好，一个伤了诸葛亮的心，一个赢得了诸葛亮的赏识和敬佩，所以，关键时刻表现自己有很多经验值得总结。

关键时刻的难题最能考验人，所以必须具备冲上去的勇气。有的领导确实有才能，但害怕困难，或者采取事不关己高高挂起的明哲保身的态度，因而不敢在紧要关头站出来，自己的才能也不会表现出来。

其实，领导尽管不是毛遂，但敢于在关键时刻挺身而出，可以说是大家的老师。毛遂自荐随平原君到楚国谈判合作的军国大事，平原君与楚王谈了大半天也没结果，主要是楚王有些顾虑，决意不下。眼看谈判要以失败告终，随行的其他十九个人都一致动员毛遂上，考验他的时候来了。毛遂鼓足勇气，按剑历阶而上，问平原君：“从之利害，两言而决耳。今日出而言，日中不决，何也？”楚王得知毛遂是平原君的幕僚后大怒道：“胡不下！吾乃与尔君言，汝何为者也！”毛遂受辱但毫不含糊，提剑逼近楚王，以三寸不烂之舌说服了楚王，平原君出使楚国的大功告成。这一次出使楚国，使平原君认识了毛遂的价值，赞叹说：“毛先生一至楚，而使赵重于九鼎大吕。毛先生以三寸之舌，疆于百万之师”，后来把毛遂作为上客看待。毛遂固然有才，但在这里他表现出了很大的勇气，可以说是智勇双全才获得了成功。有智无勇或有勇无谋均不能成功。培根先生曾说过一段与此关联的话为证：“如果问：在政治中最重要的才能是什么？那么回答是：第一，大胆，第二，大胆，第三，还是大胆。”同样，如果要问：在关键时刻获得领导赏识的东西是什么？那么回答是：第一，勇气；第二，勇气；第三，还是勇气。

但是，单凭满腔热情和勇气并不够。关键时刻表现出色还必须知彼知己，方能百战不殆。马谡虽然具备了足够的勇气使他承担了守街亭的重任，但他并不了解敌我双方的情况，没有认真观察地形，同时刚愎自用，不听劝谏，于是稀里糊涂打了败仗。老古语也说：没有金钢钻，不揽瓷器活。既不能正确估价自己的能力，也不能估计事情的难度，势必有很大盲目性。马谡在估价自己时认为