

中国广播电视出版社，2004年

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 001 号

摇摇摇摇摇 (版权所有摇翻印必究·印装有误摇负责调换)

“得人才者得天下，失人才者失天下”，无论是古代，还是现代，这都是“放之四海而皆准”的真理。然而，得人容易御人难。如何驾御人才，管理人才，让他们各司其职、各尽其能，对于领导者来说，更是一个难题。自古成大事者，大多为善于驾御人才之人。他们大都具备“登高一呼，应者云集”的道德号召力，具备能用人长、能容人短，胜不骄，败不馁的胸怀和气度，具备应付各种复杂局面的手段和技巧。

“上智者御力，下智者御心”，驾御一个人的最好办法就是能够驾御他的心，这也是御人的精髓所在。善御人者，必谙熟人心，在任何情况下，都能巧妙地说服人、引导人、控制人，让人心甘情愿地为其鞍前马后。善于御心的领导都有这样的过人本领：他能够从他人举手投足之间，读懂其心，从而相机行事；从他人的细节习惯之中，识别其才，从而为我所用。应该承认，历史上成大事者都可享受“御心大师”的名号，抛开他们的个人资质和时代背景不谈，善于御人之心是他们的共同特征。

纵观历史，御人御心的高手层出不穷，宅心仁厚者有之，阴险狡诈者亦有之，心术不同，手段各异。有威权御心，如秦始皇；有恩德御心，如曾国藩；有权谋御心，如曹操；有厚黑御心，如朱元璋。至于言辞，这一攻心利器，更是早已被各位“御心高手”应用自如。试问，在这些高手中，又有哪个是拙于言辞的呢？他们的御心之术虽各不相同，但还是有一些共通的、规律性的东西。在今天的领导实践中，它们仍然可以发挥其应有的积极作用。我们在这里对其一一总结。

第一，御心先自御。俗话说“正人先正己”，欲御人心也应先自御。一个善御人心的领导必定拥有“振臂一呼，应者云集”的领袖魅力，拥有修身正德，怀柔四方的道德感召力；能够礼贤下士，尊贤重能，能够兼听兼信，从谏如流。惟其如此，领导才能依靠自身无形的力量，影响他人。

第二，御心须鉴人。御心必先鉴人。鉴人即为鉴心。只有从其一言一行、一举一动中揣测推理，才能采取相应的御心策略。谋人之智，在于察，在于用。不鉴人心，何以懂之？不懂人心，何以御之？

第三，言辞御心。“三寸不烂之舌胜于百万雄兵。”语言本身就是攻心利器，对于位高权重的领导来说，深入人心的话总会对下属产生极大的影响。

第四，威权御心。有权有威才能称得上领导。要有雷厉风行的决断，要善于树立自己的威严，这样下属就会产生敬畏之感。正气凛然，不怒自威的领导对下属总会有一种震慑作用！

第五，恩德御心。领导御心的手段偏软或偏硬都不妥，高明的方法是，硬中有软，软中带硬。所以在树立权威的同时，还要施以恩德，感化影响，恩惠及人，这样下属才会心甘情愿地追随你。

第六，谋略御心。领导御心还应该掌握一些技巧，使用一些谋略。高明的领导应该站在战略统筹的高度，以变通、平衡等技巧，在虚实、攻守等方面做文章，将人心凝聚成一股合力。

第七，厚黑御心。厚黑法则具有无穷的力量，“厚”，好像是盾，是防守的手段；“黑”好像是矛，是进攻的方略。领导御心，在某些时候也需要一些厚黑手段。在这里需要强调的是，厚黑御心绝对不是低级庸俗的“脸厚”与“心黑”，而是一种充满辩证主义色彩的生存本领和斗争智慧。

“领导御心艺术”博大精深，远非上面区区数言可以讲解清楚的。我们将其划分为御心鉴人、言辞御心、威权御心、恩德御心、谋略御心和厚黑御心七大部分，目的是将繁难复杂的“领导御心艺术”变得更为简单，变得更具有操作性。方寸之间，大有可为。

编者

2006年 猿月

目摇摇录

第一篇摇摇自御第一

第一章摇摇魅力感召，领袖气质	001
摇摇领导必须有魅力	001
摇摇增强自身的凝聚力	002
摇摇让人心悦诚服地接受	002
摇摇让自己更成熟老练些	003
摇摇领导要以身作则	003
摇摇你必须用自己的翅膀飞翔	004
摇摇领导 越实力 垣魅力	004
摇摇打造领导魅力	004
摇摇打造你可亲的形象	004
摇摇用好心情感染大家	004
摇摇塑造个人感召力	005
摇摇发挥个人感召力	005
摇摇发挥人际关系魅力	005
摇摇增强个人吸引力	005
摇摇给下属一张笑脸	005
摇摇领导者的走路姿态	005
摇摇营造和谐的氛围	005
摇摇以热情取得个人魅力	005
摇摇以热情感染他人	005
摇摇鼓舞人心的呼吁	005
第二章摇摇修身正己，以德怀之	006

摇摇其身正，不令则行	(缘)
摇摇以身作则，感动下属	(缘)
摇摇做个“山”字型的领导者	(缘)
摇摇谦虚为怀，学他人之长	(缘)
摇摇以善行表达爱心	(缘)
摇摇主动表达感情	(缘)
摇摇爱心招人喜爱	(缘)
摇摇真诚能攻破人心	(缘)
摇摇真诚能换取爱心	(缘)
摇摇对下属实施感情管理	(缘)
摇摇把鲜花送给身边的每个人	(缘)
摇摇爱人者，人恒爱之	(缘)
摇摇要有更高的热忱	(缘)
摇摇保持清廉、俭朴	(缘)
摇摇善于处理工作	(缘)
摇摇革除不良作风	(缘)
摇摇领导活动不应神秘化	(缘)
摇摇以身作则才能打动人	(缘)
摇摇现身说法更有力	(缘)
摇摇勇于承担责任	(缘)
摇摇也要忠诚于你的下属	(缘)
摇摇尊重是最可贵的品质	(缘)
摇摇不要轻易让步	(缘)
摇摇修炼容人的品性	(缘)
摇摇自律是领导的护身符	(缘)
摇摇宠不骄，败不馁	(缘)
摇摇以仕途历练作为修身之道	(缘)
第三章摇摇礼贤下士，尊贤重能	(缘)
摇摇贤能之士孜孜以求	(缘)

摇摇尊崇有真本事的人	(灵苑)
摇摇让千里马甘受驾驭	(灵苑)
摇摇得人才者得天下	(灵苑)
摇摇把最有本事的人留下来	(灵苑)
摇摇结交名士，成为领导的佼佼者	(灵苑)
摇摇胸襟开阔容纳更多的人才	(灵苑)
摇摇以坦诚的态度接纳贤才	(灵苑)
摇摇三顾茅庐，吸纳贤良	(灵苑)
摇摇获得更多的帮助	(灵苑)
第四章摇摇兼听兼信，从谏如流	(灵苑)
摇摇认识到错误就改正	(灵苑)
摇摇放下身架向事实低头	(灵苑)
摇摇能够容忍别人犀利的指责	(灵苑)
摇摇虚心向下属求谏	(灵苑)
摇摇可以不喜欢，但不能不倾听	(灵苑)
摇摇危言虽然耸听更应多听	(灵苑)
摇摇最大限度地听取各方意见	(灵苑)

摇摇第一篇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇摇

摇摇摇摇摇摇摇摇自 御 第 一

俗话说“正人先正己”，欲御人心也应先自御。一个善御人心的领导必定拥有“振臂一呼，应者云集”的领袖魅力；拥有修身正德，怀柔四方的道德感召力，能够礼贤下士，尊贤重能，能够兼听兼信，从谏如流。惟其如此才能依靠自身无形的力量，从心理上影响和控制他人。

第一章摇魅力感召，领袖气质

领导必须有魅力

中国人在经营公司或企业时，管理者多少都讲一点缘分，大家相信做生意要讲究“人和”，只要人和了，生意会很顺利，合作将很愉快，管理者的个人魅力因此而显得重要。一位让人信赖的管理者，自然会受到客户的青睐。

有的企业缺乏对优秀人才的吸引力，克服这个难题的有效方法之一就是管理者运用自己的人格魅力吸引真正的人才。在一般情况下，真正优秀的人才，除了考虑自己实际所得之外，还有两个重要的因素，就是充分发挥自己的能力和遇上一位可以信赖的老板。实质上，这两个因素的落脚点都在管理者个人身上，能否让优秀员工依赖，取决于管理者的个人修养和素质，也就是他的个人魅力。能否提供条件，让优秀员工有施展才华和抱负，也是由管理者的个人修养决定的。

个人魅力是管理者的无形资产，是一个成功领导必备的素质。那么，如何塑造个人魅力呢？总体而言，要做到服饰、举止、语言三位一体。

领导必须给人一种从内到外的全新印象和感觉，形象的树立必须是全面的，不仅仅是外在的服饰，还包括有涵养的举止。行为是无声语言，很多员工与领导直接交谈的机会不是很多，他们了解领导往往是远远看到你的一举一动，或通过其他一些材料来了解你。

俗话说“人要衣装，佛要金装”。即使同一个人，也会因服装的关系而展示给别人不同的感觉。服装整齐的比较容易带给人威严感。如果想要把握某人的情绪，适当的衣着也是不可或缺的条件。

领导的个人举止也是成功的重要因素，著名的形象设计大师艾尔斯在1988年美国大选中促使共和党候选人布什由劣势转为优势，他指导布什在接受电视访问时应采取“轻松、自然、随和、不拘谨”的方式。由于艾尔斯能够利用分析心理学的理论，完全掌握大众的心理，使他成为善于塑造形象的专家。

中国唐朝任用官吏的原则是在考试合格后，还必须具备身、言、书、判四个条件才能在朝任官。身是指身体的条件，言指谈吐，书指文笔，判指判断力，可

见其重要。

“言为心声”，语言直接表达出了领导的意图，领导的谈吐能够反映出领导的个人素质，无论是布置工作，还是进行其他工作，领导在语言运用上，都要力求平易通俗，不要故意卖弄文采。

在语言上过于别出心裁，这样会给人华而不实的感觉。最重要的标准是让听者明白易懂，不发生曲解的现象。过于冗长的句子，应该尽量用短语来代替，以避免句子过长，而使听者感觉复杂拖沓，适当的运用成语格言来为自己的语言增色也是可以的。

如果领导具有外在的魅力，必然会带给人亲切和有能力的感觉，也容易被认为具有优良的品行，众人很容易支持他的意见，对他所提出的报告也有较高的评价，在管理过程中他就占据了有利的地位。

增强自身的凝聚力

有人认为，只要让自己坐在那个高高在上的位置上，别人就得听他的。其实，大谬不然。不信的话，你可以翻翻历史书——为什么有那么多高高在上，拥有至高无上权力的统治者会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们没有感召力，没有感召力的权力充其量是一种淫威。滥施淫威不可能让手下甘心折服，只会让自己的屁股坐不稳当。

所以，你得明白一个道理：有魅力才有感召力，有感召力才能让下属自愿追随。

老板应该懂得：企业竞争说到底人才的竞争。哪一位老板的手下有一班精兵强将，哪一位老板就具有了市场竞争的实力。在这个意义上，老板如何增强自身在员工中的凝聚力就成为关键。至少，老板在以下五个方面对员工用语应高度注意。

①要注意倾听员工对你反映目前的业务情况，不要在员工面前表现得高高在上，也不要他们知道许多他们不知道的事情。要让员工喜爱接受你讲话，并知道你也喜爱他们向你报告情况。

②要反复告诉员工许多经营规则，不能期望你一言不发，员工就能自觉地自然而然地去遵守。当然，叮嘱之余，你要表现出信任你的员工，相信他们办事的

能力。

③老板要主动听取他人的意见和看法，不能总认为自己永远是对的。其实，员工总希望自己的聪明才智被老板赏识，他们有时讲话并不是信口开河，而是多日思索的结果。这正如一位伟人所言：真理常常掌握在群众手里。

④老板要学会破例协助员工。认为他们拿了薪资，就该为你工作，这是不恰当的。只要有必要，老板也可屈尊去帮助下属，目的只有一个，那就是顺利地达到工作目标。

⑤老板应发现谁没有把工作做好，并把这当作自己的工作，帮助下属做出成果。

⑥老板要清楚下属对他的期望是什么，不能认为要了解这些员工的内心世界太费时间。其实，这正是老板的分内事。老板要常常告知员工，他对他们的期望究竟是什么，也就清楚下属对老板的期望是什么，这样，双方目标一致，没有误会。

⑦有这样一类老板，下属的工作做得好做得不好，他都不过问。下属做好了，他认为是自己领导有方，下属做得不好，他也认为不是他的错。其实，下属做得好、做得不好，老板应明明白白地告知他们，他们做出了成绩需要得到认可。他们做错了，也要获得一个改错的机会。

⑧老板对下属要有信心，不能认为自己的能力比他们都强。老板遇到再大的困难，首先自身不要泄气，其次要多给员工鼓气，让他们充满信心地去干，奇迹往往就是这样创造出来的。

⑨老板要善于动脑筋想出一种对每个人都好的方法，不要顽固地认为，自己确立的方法就是最好的方法。能适合任何人的方法才是最有效的方法，它能提高每个员工的工作效率。

⑩老板不要太重“名”，许多工作顺利完成，这应归功于下属，不能把它看作自己的成就。老板应虚怀若谷，把业绩看作是群策群力的结果。

让人心悦诚服地接受

是发号施令使人顺从己意行事好呢，还是追随在别人后面听命行事好呢？不用说，当然是前者为佳。

话虽如此，“命令”却不是一件简单的事情。下属是否能正确地理解？是否会依照自己的意思行动？若工作进行得不顺利，又该如何？传达命令的人经常会因此而惶惶不可终日，甚至导致失眠。

也有人言不由衷，“我不喜欢命令别人，因为那只会加重责任而已，薪水并不会增加。倒不如平平凡凡地做个基层职员轻松。”

说这种话的人大多是找借口、缺乏自信、装模作样、粗俗不堪却自以为潇洒的人。所以，最好不要认为那些都是他们的真心话。

命令是一种管理措施，被命令的人必须执行，虽然想往右边走，但是如果上司命令下属“向左走”，下属也必须遵从。若想违背上司向右边走，下属就必须具有足以让上司心服口服的能力才行。

人都是好高恶低的，但是，当你想要往高处爬时，上面就会有企图推你下去的领导，后面还有企图拉你下来的下属。有人在中途退出，也有人永远无法跳出低层。经过一番努力，你总算登上现在的位置，领导着几名下属。想想自己也是好不容易才坐上这个位置的，所以，你应当觉得总算“苦尽甘来”，应给予自己一点鼓励。

当然也会出现以前的同事个个跑在你前面的情形，但这时千万不要气馁。

如果你是忍耐、辛苦地爬到这地位，就更应当鼓励自己了。想想看，为什么你有能力胜任这职务？那是因为公司认同你的能力。或许你会对公司的认同方式有所不满，例如：太晚升迁、偏袒某人、营业方针偏离，你内心这么抱怨是很正常的。但是，公司认同你的能力却也是千真万确的。对此，你应树立信心。不管别人怎么说，现在的职位可是凭自己的能力得到的。

也许你不满意现在的地位，记住这是你晋升高层所必经的一步台阶。千万不可焦急。

现在的你，拥有头衔吗？

年轻主管的头衔大部分是主任、科长，也有些公司设有特别助理。有些人在名义上虽无正式头衔，但实际上却是某个单位的领导者。

假设你的头衔是助理，你的发言、盖印，都是代表助理。它背负着权限与责任，代表公司对你的认同与期待。既然公司对你如此认同，就认真地回报，不要辜负公司的期望。

如果你无法完成基本任务，净说些丧气话或埋怨公司，则令人感到可耻。若你认为“除了头衔之外，其他都没变。不但薪水没有增加，连下属也只有几个人”，就更令人无法忍受。

如果这只是一时的情绪，尚可原谅。但若是真心的感觉，那你只是在轻视公司，伤害自己而已。不妨试着愉快地抿紧嘴唇，稍微抬起下巴放松心情，千万不可一上任便威风八面！

现在，你的工作量虽然增加，但是你也要做到不慌不忙地掌握自如，让别人感觉到你坦然、泰然以及悠然的态度。

欲速则不达，慢半拍并非效率不高——只要你有让别人心悦诚服接受你的管理的魅力，你就不会为如何管理下属而失眠。

让自己更成熟老练些

作为领导，不论处理任何事情，都应该显得比下属更成熟老练，更能把握分寸，更能始终保持自己的风度和尊严。

成熟老练当然不等于老奸巨猾，也不等于怕事避事，而是要在不引起任何人情绪波动的前提下，把话说得更圆满些或把事情处理得更得体些的处事能力。在你与老练的人打交道，或遇事棘手的时候，就一定需要机智、灵活。遇事要针对具体情况始终保持敏锐、清醒、灵动的公正之心。

要想处事成熟老练，当然就必须先深刻理解人性，要设身处地考虑别人的感受。

礼貌得体也是成熟老练的一部分。无论你是在与上司打交道，还是与下属打交道，你都不能有不客气、不礼貌的表现，也可以说，同任何人来往都必须以礼相待。谁知道哪个人日后不能成为你的上司？

如果你需要别人对你以礼相待，你也就得不折不扣地待之以礼。否则，你就会显得傲慢，显得瞧不起人，显得没教养。

下面给你提供五种可以用来把自己锻炼成一块“老姜”的方法：

- ①表现出一贯的沉静与乐观；
- ②凡事多为下属着想；
- ③多向善于处理人际关系的人学习，反复研究他的处世方法；

④要在思想上和行动上协助配合他人工作；

⑤对人多宽容、忍耐和担待一些，自己活好也让别人活得好。

为了不在指责或批评人时夹杂进个人因素的成分，需要你始终保持威严。许多人认为威严只是高官、大老板之类的大人物需要保持的东西。他们给人的感觉似乎就是表情严肃，经常穿着参加葬礼时用的黑色西服，打着黑色领带，从来不苟言笑。

威严，首先表现出一种高尚的令人尊敬的状态，意味着一个人在任何时候都完全具备控制自己感情的能力。

例如，一个管理人员说话粗暴、声音大，语言低俗下流，饮酒过量，在生气的时候完全失去感情控制，这些都是有失威严的表现，都是愚蠢的表现。这等于是在表明他不配成为一个管理人员，一个执行人员，或者一个上司。一般说来，他很快就会完全失去下属对他的尊敬。如果他还在位，恐怕也不会做长久。一旦失去下属对你的尊敬，要想再恢复，几乎是不可能的。

一个成熟老练、彬彬有礼、风度翩翩的领导，才是下属心目中最完美的上司甚至偶像！

反之，或粗鲁莽撞，一句话可让人跌一个大跟头；或缩头藏尾，没办法在下属面前挺起腰杆子，怎么可能谈得上权威？没有一定权威的领导，又岂能服众？

领导要以身作则

有很多领导者把检查督促当成自己行使管理权的根本手段，认为自己只要拿着鞭子在后面盯着，下属就不敢不听使唤。殊不知，这些领导者在不知不觉当中已经把自己降格成了下属屁股后面的小尾巴。

有人将“身先士卒”狭隘地理解为：亲自上阵，光着膀子像三国中的典韦那样冲在最前面。然而要知道，那是拼命三郎的做派，是莽夫愚勇而不是将帅之才，更不是领导者应有的风范。哪个老板愿意让辛辛苦苦提拔起来的干部“出师未捷身先死”呢？

所以，“以身作则”、“身先士卒”更多的是对领导者不畏风险、勇挑重担的管理意识的评价，是说只有时时处处敢为人先，别人想不到的自己想到、别人不敢做的自己敢做的领导，才能起到表率作用，才能激发下属的活力。

作为领导者，一是要“领”，二是要“导”，二者都强调领导者应当有从自我做起的意识，必要时能拿得起放得下，对下属尽到言传身教的职责。走在下属的前面“领”、“导”，总是要比尾随其后，充当督战队好，否则的话，你就会被下属牵着鼻子转。

试想想如果你是别人的下属，上司只懂得摆架子，下命令，举鞭子，却从不深入工作现场，你的心中会有何感想？或许你认为这是上司与下属的分别，或许你会感到自卑，无论你怎么想，心中肯定有种说不出的不舒服。

你的感觉是正确的，人的反叛性是与生俱来的，只是各有程度上的差别而已。被别人颐指气使，谁也不会乐于接受。相反的，下达命令的人与你一起工作，你会有被重视的感觉，甚至受宠若惊。

一位上司严禁下属在办公时间打私人电话，他却爱抱着电话与小女儿说故事，这种行为永远不能叫下属信服。等他一离开办公室，下属们刻意地抱着电话说个够，这是被压迫后的反抗，也是人类潜意识的复仇行为。

作为上司，是显示自己的权力，不是表面上令下属的行为服从，而是使下属无论任何时候，看见或想起上司，均有一种肃然起敬的感觉。如果你想使下属做到这一点，凡事以身作则是最重要的一环。

“李小姐，你正在打瞌睡吗？怎么效率如此差劲？”肥胖的陈先生骂打字小姐。可是他根本连电脑的键盘也未触碰过，而每天伏在办公桌上打瞌睡的，整个办公室除了他之外，别无他人。

陈先生不理解任何下属所担任的工作，只是要求快而准。他不能忍受下属在座位上做松弛筋骨的运动，认为这等于伸懒腰，是懒散的表现。

人就是那么奇怪，本来是不太累的。被他这么一说，确实感到有点疲倦。况且下属看见他呵欠频频、睡眼惺忪，早已感到厌恶，心里感到格外疲乏。在如此气氛中工作，业绩当然不佳，陈先生再怎么责备下属，情况也不会有多大的改善。

另一个部门的王先生则完全不同，他和五位下属负责会务的工作，且经常不计较身份，戴起手套，与下属一起到仓库里搬货物。他们那组人干得很起劲，效率高、气氛良好，出错率极低，顶头上司很快便知道哪个部门管理良好、哪个部门管理差劲。

领导要下属积极投入工作，首先自己要有这份情操。不要把私人事情夹在公事中，要永远保持愉快的笑容，这才是上司的形象，要是经常愁眉苦脸、翘高双腿看报章杂志，不管下属死活，差不多都属于短线型的上司，是经不起时间考验的。

“根据人事部的报告，你每天迟到十分钟上班，我不愿听任何解释，只是希望你以后要准时上班，以及配合公司规定的所有时间。”张先生召来营业员小叶，对他说出了以上的一番话。

张先生之所以要根据人事部给他的报告，是因为他根本不知道小叶什么时间到公司上班，其不知道的原因，是他比小叶来得更晚。

小叶愤然地离开上司的办公室，咒骂他只懂责备别人，不懂自我检讨，正是“只许州官放火，不许百姓点灯”，心里非常不服气。

往后的日子，小叶再没有迟到，但到公司后，既然上司未到，也就游手好闲一番，直到上司到来为止。相比而言，以前那种因为迟到而感到歉疚，赶快开始工作的态度完全改变了。

上司要下属准时上班，没有比以身作则更有效的了。上司准时出现在办公室，对迟到的下属不要即时大兴问罪之师，看他们是否有自动报告。通常迟到的下属会主动向上司解释，对不在乎迟到的下属要加以指导。

首先待迟到的下属上班，跟对方打个招呼后，有意无意地看看手表，如果对方仍无反应的话，也就别再追问。等待他再一次迟到，又与上次的情况一样时，不妨问他是否居住得很远，然后建议他提早些起床。整个过程，勿忘保持友善的笑容。而且声音不要太大，仅对方能听到就可以了，以免他在同事面前感到尴尬，而产生仇恨感。

许多上司犯了一个严重的错误，就是开会和散会的时间不定，全凭个人心情行事，这是最要不得的。

开会时间一经定下，就不能因个人理由而随意改动。要知道下属已经刻意安排腾出那段时间开会，如果你随时改变，将使下属大失所望，影响工作进度和情绪。

无论是开会这样的大事，还是鸡毛蒜皮的小事，作为领导都应该以身作则，换句话说，是领头人就一定要有领头的样，否则就不要做领导！

你必须用自己的翅膀飞翔

假如你有个性，你就会本能地知道对与错之间的差别。你不仅会知道如何去做正确的事，而且也会有道义上的勇气支持你去做正确的事。你将会成为一个高尚的人，你将会被人信任，你的话就是你的契约。你是不会说谎、欺骗，乃至偷窃的，不论什么样的利益你都会通过自己诚实的劳动去获得。

正如你所看到的，个性是个人决心的衍生物。个性是每个有志获得它的人心灵中的珍宝。每个人都是自己性格的建筑师。

如果你想成为一个强而有力的领导者，你就必须具有做出正确而及时决策的能力。当你有能力做出正确而及时决策的时候，人们就会相信你，就会对你充满信心，就会积极地为你尽力做事。

估计和评价形势单靠逻辑思维和理性是不够的，这方面很多人都能做到。而只有为数不多的具有个性力量的人才能够不失时机、毫不犹豫地做出决策并予以宣布。今天的问题绝不能等到明天再做决策。

切记：如果你的决策有失误，绝不能推诿别人。不过你也得认识到，做出正确而及时的决定意味着偶尔你也必须去冒冒险。如果你总是靠别人给你出主意，你就永远也学不会做出自己的决定。你必须依靠自己的翅膀去飞翔。

一旦你自己做出了决定，就必须制定一个实行它的工作计划，必须给你的下属分配明确而特定的任务。你的计划必须能够回答某些问题：要做什么？谁来做？在什么地方做？在什么时候做？怎样去做？如果你要领导、控制、管理一些人并获得极大的驾驭他们的能力，这种计划和命令的智慧就是你必须具备的一种实质性的特点。

在发布命令的时候，要保证你的话容易让人听明白。至于你是采用口头宣布还是采用书面宣布，那要取决于是什么事情，也要看这件事情的复杂性，如果需要许多人做这项工作，而且工作中还会遇到许多困难，那么至少你需要准备一个笔记本，随时记录谁在做什么，是什么时候做的。

要想发布清楚、简洁、明确而又容易让人听明白的命令，应遵循下面几条原则：

(员 要使你的命令适合要做的工作；

④ 使用简单明了的词句和术语；

⑤ 要点要集中；

⑥ 如果是一个书面命令，要考虑：

① 使用你个人的语言；

② 发挥你个人的风格；

③ 不要过多顾及语法。

⑦ 如果是一个口头命令，那你就得多说几遍。

即使你已具备了做出正确而及时的决策能力，已具备了制定完成你使命的完美计划，也具备了发布必要的命令使其落实的能力，如果你没有勇气去行动，那么离你达到目的也还会有很远一段路程。

即使是杰出的思想家，如果优柔寡断缺乏行动能力，等待他的也只能是灾难。你必须有勇气去做你要做的事情，要不惜代价、不辞劳苦，不惧险阻、不怕牺牲地去做。

正像一位有经验的上司所说的那样：“如果你不做什么事，那就永远也做不出什么事来。可是如果你做事，即使做错了，你还有机会改正错误，最后总会做出正确的事情来。”

就算你可能有看透事物发展的远见，就算你在决策中有索罗门的智慧帮助你，如果当你应该行动的时候没有勇气去行动，你也将一事无成。

要成为他人强而有力的领导者，你必须发挥你的管理能力。管理能力是达到某些特殊目的的系统而有规则的途径，它需要一定的行政管理技能和诀窍。管理不仅是优秀领导者手中的一件工具，也是驾驭人能力的一件法宝。

要完成一个计划，如果有充足的训练有素的人员，有各种所需的供应和设备，有大量的资金，又没有什么明确的时间限制，那根本就不是一件难事，更谈不上是什么挑战，随便什么都可以做到。当你必须使用手头现有的一切，去争取达到你所期盼的结果时，才是对你管理能力的最大挑战。你的才能是通过在这样的条件下所完成的实际工作来评价的，而不是通过在理想条件下所能完成的工作来评价的。

诚实是一个领导者必备的品质。

如果你想成为一个领导者并获得卓越的驾驭下属的能力，那你必须学会寻找