

## 第一章 素养篇

### 第一节 包容的艺术

包容是一种美德，大凡善用人、易成事者必有包容之心。包容具有巨大的感染力量；包容是一种自信，自信心越强，心理素质越好，其宽容的量度也就越高；包容也是一种力量，它可以使强敌畏怯，使弱友气振，“包容胜过百万兵”。所以，容人之度应成为每一个领导者、管理者的必备素质。

#### 一、包容守则

##### （一）不求完人

世无完美之人，金无十足之赤。人，总是优点、缺点并存。恃才傲物，常为人之通病。大才者，不拘小节；异才者，常有怪癖；才气越高，往往其缺点越显。高明的领导，对于人才应力求用其所长，避其所短，倘若求全责备，则世无人才可用。

##### 1. 求全责备是用人之大忌

求全责备是指对人要求过严，希图“完美”，容不得别人半点缺陷，见人“短”即不及其余，横加指责，不予任用。求全责备是用人之大忌，它压抑着人的工作积极性，阻碍人的成长，阻碍人的智能充分发挥；它使人谨小慎微，不思进取；阻碍人的创造性思维与创造性想象力的发挥，它使工作人员缺乏活力，“死水一潭”，缺乏竞争能力和应变能力；它造成人才，尤其是优秀人才的极大浪费，因为，任何人总是有短处，甚至是有错误的，必受求全者的种种非难，因而使许多

人难以得到启用。

### 2. 人恒过，然后能改

用人 既然不可求全责备 那么 顺理成章 也应正确对待、宽容那些犯过各种错误的人。人非圣贤，不可能无错，即使是达到“七十随心所欲不逾矩”的地步，也仅是“七十”以后，而“七十”之前更是在所难免。

### 3. 善恶不可过于分明

有的人看人，善恶过于分明。他们或者见人一善，则各方面都善；见人一恶，则各方面皆恶。或者以印象看人，其为善者，恶也为善；其为恶者，善也为恶。或者把整个人群简单地划分为“善”“恶”两类，要么就是善人，要么就是恶人，非善即恶，非恶即善，无有其他；或者心中只容得善人，见不得半点“恶”意，眼里揉不得半粒沙子。

## （二）以信为本

“用人不疑”有一个重要要求，就是“以信为本”。即对部属忠守信用。因为守信是对部属的尊重和信任。反之，言而无信，则是对部属的欺骗和玩弄。很显然，这是极不得人心的事情，其结果必然是人心离散，人才尽去。

忠守信用，在领导工作中具有极其重要的意义。它是人们相互之间忠诚的表现，是相互之间建立安全感的依托，它能使领导者获得部属的看重和信任。

忠守信用，一般包括三个方面内容：

一是守时，即信守时约。领导者安排工作，一般都少不了时间规定。时间一定，不可变更，更不可失约。

二是守诺，即信守诺言。领导者对内、对外，定约承诺，是为常事。它既是工作相互配合的要求，也是工作的目标和结果。诺言的兑现，即是相互配合的默契、工作目标的实现。领导者也在对部属诺言的兑现中，一次次地提高威信，融洽感情，一步步地走向事业的成功。

三是守令。即信守命令和政策，始终如一稳定少变。古人曰：“轻诺必寡信，多易必多难。”言多变则不信，令频改则难从。“朝令夕改”是“寡信”的重要表现，它将使部属无所适从，举步无向，亦使领导者自身指挥无力，形不成统一的目标和意志，最后必将失却部属的信任和看重。

### （三）不信谗言

容人、信任人，一个重要的要求就是：任人以专，不信谗言。因为谗言之于任人至少有三大危害：

一是蔽贤失士。管仲曾说过：“毋监于谗言，毋听谗，听谗则失士。”“信小人者失士”。“群徒比周之说胜，则贤不肖不分”。意为轻信谗言，必失贤士，奸臣朋党谗谀得逞，则贤人不肖必无界限。

二是“善政障塞”。《墨子》曰：“谄谀在侧，善政障塞。”谗言指向多为在位当权的忠诚志士，而告老身退者因对其奸伪之行无害而不予谗言。由于谗言逢迎领导心理，而使谗言得信、忠言遭斥；由于谗言伪饰“忠良”，而使忠奸不分，使真正的忠诚之士被排挤冷遇；由于谗于背后，而使贤良之士防不胜防，虽无害人之心，却常有受害之灾，无心于工作，防害于朝夕；由于在位易遭谗害，因而贤能之士在坏人当道的情况下，常思告退，以避谗灾。这样一来，忠良难存，善言难进。

三是“谗令亲疏”。“苍蝇间白黑，谗巧令亲疏。”谗言“功能”之一，就是搬弄是非，制造矛盾，其目的一为孤立贤良，二为乱中取胜。世人对“谗令亲疏”作为形象描述：“谗言不可听，听之祸殃结，君听臣遭诛，父听子遭灭，夫妇听之离，兄弟听之别，朋友听之疏，亲戚听之绝。”父子、夫妻、兄弟，尚且受谗而疏，何况君臣、同事、上下级，可见谗言疏间之力。

### （四）宽大为怀

《老子·四十一章》：“上德若谷。”是说统治者胸怀宽广，才能招天下归服。

所以，能不能对敌视过自己的人宽大为怀，是能否使这些人归心的重要手段。俗话说“宰相肚里能撑船”、“虚怀若谷”就是讲的这个道理吧。

## 二、容人之长

世人皆论容人之短，其实最难者莫过于容人之长。因为，容人之短，既体现了自己的宽宏大量，又使身具短缺者感恩戴德，实是两全其美之事。而容人之长却不同，即使是用了第一是“该用”第二“珠玉在侧，觉我形秽”很有对我“取而代之”的危险。因此，容人之长需要有更大的“度量”。

容人之长的天敌是嫉妒。嫉妒使同僚不容，使伙伴相拼，使领导者对部属贤能如临险敌。隋朝昏君杨广，历来“不欲人出其右”，据史载，杨广曾写一首《燕行歌》让文人学生唱和。应召者很多人抱着应付一下的态度，惟有王胄，不肯居杨广之下。于是，不久王胄就被杨广借故杀死，除掉了出于己右的王胄。

古人对容人之长历来比较重视，《晏子春秋·内篇问上二十》曰：“睹贤不居其上。”《管子·立政》曰：“见贤不能让，不可与尊位。”“海不辞水，故能成其大；山不辞土石，故能成其高；明主不厌人，故能成其众。”好问则裕，自用则小。”某企业家也曾指出：“用一个能力强的人，只会提高你自己的地位；条件好的人不但增进整个部门的工作成效，更使你因为容人之长而声名大噪，何乐不为。”可见，容人之长已为多数智能之士所共识。

容人之长还必须力戒个人私心，避免一些妒忌人才的表现，不使人才感到窒息和压抑，从而愉快地为企业效力。为此，领导者需力戒如下忌才表现：

### 1. 视卓越人才为威胁

这是缺乏自信的表现，也显示你未能成为一个成功的领导。

### 2. 常以太忙为借口，逃避与他见面商讨公事

没有信心的人通常喜将自己藏在象牙塔中，明知下属的才能比自己优越，故意把自己装成大忙人，逃避现实。这种自欺欺人的方法不会持久，即使你骗过自己的下属，也瞒不过你的上司。

### 3. 对下属的意见淡而处之，或吹毛求疵

如果你想假装民主，一方面表示欢迎下属提出意见，另一方面却将之搁置一旁；或毫无理由地将下属的意见批评得体无完肤的话，你的计划肯定会失败。聪明的下属不会再将自己最好的意见给你，也不会再视你为上司，因下属不屑与你这种行为的人共事一室。

### 4. 对公事保持高度秘密，使下属工作不顺利

凡事以组织机密为借口，要下属自己摸索道路，借此打击下属的信心，不要凡事有过度卓越的表现。如果你企图将他摒出局外，你会成功的；不过，当组织高层以同样的手段对待你时，你将受到同样的打击。

### 5. 将下属的成就据为己有

这是作为领导最常见的错误，亦即所谓“邀功”。

### 6. 不断给下属急件，要他立刻办妥

在下属面前称赞他的才能，又谓此项急件非他办不可，次次如此，难免令他生厌，且怀疑你的居心。

## 三、容人之短

日常生活中，每个人都有优点，也有缺点，这是必然的。所谓“人有短 所以见长 惟有不香 乃见其香。”人如果没有短处 也就无所谓长处了。人才也是凡人，有其长，也有其短。山峰越高，山谷越深。人才能力越强了，缺点就可能显得越突出。领导者不能惧其短而扬其短，而应视其短而避其短，并促其向长转化。

容人之短 不能以己长格物。古人曰：“不求备取人 不以己长格物。”即不以己之好恶定别人长短 不以己之长来否定人之长 不以己之情感来待人之短。否则，必然导致长短界限混淆不清，必然伤害

部分贤能之士，甚至造成人才的重大损失。

容人之短“无害之疾不可灼”。人之缺点、弱点只要不妨碍其作用的发挥，就可以不必计较它。

容人之短要正视其短 区别对待。容人之短也要具体分析 根据不同之“短”而采取相应的对策。如果是不影响长处发挥的短处，则可以任其存在，不必苛求；如果长处与短处是相伴而生，且有一定影响，则应大胆使用其长，同时帮助克服其短，以利于充分发挥其长处的作用；如果其短处有明显的危害，则应首先帮助其迅速克服缺点，同时尽量发挥其长处。

容人之短，关键在于使长短各得其宜，这是容人之短最主要的体现。而且，这样做也是可能的。因为，某些缺点在此处是“短”，在彼处则可能是“长”反之，也一样。某厂一年轻女子 爱美、爱打扮 不安心干操作工。可是，当厂长安排其从事新产品开发设计工作时，却正投其所好，她把爱美的天性和悟性发挥得淋漓尽致，设计出许多新样式，产品供不应求。可见，只要领导者因人而异，用心安排，必能使长、短各得其所。

#### 四、容人之正

容人之正，即对部属的正义之言、正义之行，尤其是触及到领导者本人利益的凛然正气，能够给予理解和支持。容人之正对扶正祛邪、养成良好的政治风气有着重要的意义。它是领导者严肃法纪、以身作则的显著标志，是鼓励正气、勇于批评的重要方面，是事业兴旺、人心所向的重要体现。所以，作为一个领导者，能否容人之正，不仅反映其本人的思想水平、政治素质，同时也反映其领导下的单位或地区的社会风气和管理水平。

容人之正，首先要能容人“伤尊”。尊严，是每一个领导者普遍看重的东西，而且随着职务的上升，愈加看重。甚至在某些时候，伤利可以“伤尊”不行。容人“伤尊”就是在部属出于正义而伤害自己尊

严的时候，能够给予理解。史载：蒙古国通事杨维中参与一案件，大臣耶律楚材依法拘捕了他。窝阔台汗很器重和信任杨维中，知此事后大怒，差人将耶律楚材绑起来。窝阔台汗“既而自悔，命释之。”楚材不让人替他松绑，声色俱厉地说：“老臣辅佐陛下处理国政，陛下下令捆绑我，是因为我有罪，那就应该明示百官，让他们知道我罪在不赦，现在又轻易地要以无罪释放我，如同戏弄小孩一样，假如国家有大事，难道也能这样办吗？”在场官员听后大惊失色，以为楚材大祸将要临头了。可是，窝阔台汗仔细想了想，认为楚材说得很有道理，并当场承认了错误：“朕虽为帝，宁无过举耶？”窝阔台汗身为国王，当众受责，其尊严可谓尽失。可是，他能理解正义之责，不惜屈尊认错，确为明君之范。

容人伤亲。在一般情况下，亲情重于友情，友情重于同事之情，同事之情重于君臣之情，可见亲情之重。所以，伤亲即如伤我，非一般人所能容。但是，如果“伤亲”伤得正义、合理、有据，作为领导者——亲情的关系人必须给予理解和支持。因此，作为一个领导者，只要主持正义，办事公道，就能容人之正，也必能深受部属拥戴。

## 五、容人之过

人非圣贤，孰能无过。因为，人有七情，不免来点狂喜、来点暴怒、来点悲伤、来点逸乐，狂则伤人，暴则辱人，悲则厌人，乐则伤志，过失难免发生。人有个性，急性子风风火火，遇事常常先人而动、先人而言，难免有“急功好利”之嫌；“言多必失”之错；慢性子粘粘糊糊，遇事不紧不慢，甚至“雷打不动”，难免有“不求进取，固步自封”之评，“事业心不强”之论。人有健康之别，身体健康者固因其精力充沛而大胆进取，艰苦努力，但常有失误之处；身体虚弱者“心有余而力不足”，常常悲观失望，甚至多愁善感，对别人的进取心存疑忌，而且往往相比之下政绩平平，不为人所重。人有年龄之差，老年人稳健持重，但趋于保守，因则常常犯有“不求先进、反对改革”之错；年轻人才

思敏捷，思维活跃，但活跃有余，稳健不足，常因急于求成而事倍功半，常因盲目冒进而误事成错。由此可见，人之为人，其错难免。

既然人的过错难免，那么，容忍人犯错误，允许人改正错误也就顺理成章了。

容人之过，就要进一步破除求全责备的观念，树立用人看主流、看本质、看发展的思想。要坚持用辩证的、历史的、全面的、发展的观点看人才，既要看到人才的不足和失误，更要看到人才的优点和成绩；既要看到人才一时一地的表现，更要看到人才的全部历史和全部工作；既要看到人才的表象，更要看到人才的本质；既要看人才的历史，更要看人才的现实表现和发展趋势。要对人才的失误和不足作具体的历史的分析，分清大节与小节、主流与支流、偶然与必然、主观因素与客观因素，鼓励人才积极探索，勇于实践，大胆创新。不能吹毛求疵，抓住一点，一棍子打死。

对人才的过失性错误，一定要注意宽容。过失并非有主观意图，而是出于轻信或者疏忽大意的心理状态而导致犯错误。由于人的思维有限，可能考虑不周，过失难免，并非其主观意图所致。对这类错误，容之则宽其心，去其疑；不容则使人人谨小慎微，不敢进取。北宋官至枢密的韩琦，为人宽厚大度。他有传世的珍宝玉杯二只，珍惜至极，一次招待贵客时被一小吏不慎碰倒摔碎，坐客惧惊，小吏伏地待罪，然而韩琦却毫不动气地说：“一切物品都有损坏的时候嘛。”还有一次，一个小兵手持蜡烛，不慎烧了韩琦的胡子。古时候人们很注重“须眉”，但韩琦也未动怒。韩琦对部属过失如此大度，使部属深受感动，无不尽心竭力。

对执行性过失，由于执行了领导的错误指令，根在领导，对执行者更应宽容。

容人之过主要是指那些过失性、非主观性、执行性错误以及大部分失责性错误，而对于那些态度恶劣、不思悔改、后果严重的失责性、故意性错误以及不负责任的平庸性错误，是决不能宽容的。

## 六、容人有术

容人是达到用人艺术的高超境界，容人的目的是为了使用有才能之士尽力发挥才干，容人首先信任人，要任人以专，不信谗言；要善于为属下承担责任；要有宽宏大度的优良品质，以直报怨，以德报德；领导者只有掌握好容人的艺术，大胆启用贤才，才会使事业更上一层楼。

### （一）任人以专 不信谗言

容人、信任人，一个重要的要求就是任人以专 不信谗言。因为谗言之于任人至少有三大危害：

一是蔽贤失士。二是“善政障塞”。三是，教戒可起到通过一错（罪）而‘育于万民’的作用。

### （二）善则称人 过则称己

我国自古以来有一条重要的美德 即‘善则称人 过则称己’。也就是说：有好的事情，就称赞别人，而不可把功劳归于自己；有了过错，就自己主动承担，而不能推给别人。这种美德，对于领导者尤为重要。因为：

第一“；有过而反之身则身惧 有善而归之民则民喜”。

第二“；劳谦虚己 则附者众 骄居傲慢 则去者疾”。

### （三）临财思惠 先人后己

“临财思惠”，当为爱人之举。但是，临财之机却并不一定常得。而部属及工作人员的各方面困难却经常发生。若以难得之“惠”去济常见之“难”恐怕就“远水解不了近渴了”。每遇财利 先人后己 是爱人的极其重要的方面。古人说：“与人以实，虽疏必密；与人以虚，虽戚必疏。”因此，一方面“临财思惠”，另一方面还应十分注意“扶人之危 周人之急”。

### （四）上交不谄 下交不渎

古人曰：“君子上交不谄，下交不渎”。即对上不谄媚讨好，对下不轻侮贱待。其中“下交不渎”是爱人的一个十分重要的方面。

“下交不渎”是对人的尊重，而尊重是满足人的自尊心的极其重要的条件，而自尊心的满足又是对人激励的重要手段。“下交不渎”也是密切“舟水”关系的必要条件。领导者与工作人员的关系，也正如舟水关系，如果领导者只知上谄，而不知下尊；只知作威，而不知“爱人”只知下属尊重自己而不知自己尊重下属，则必舟覆业败，甚至陷入四面楚歌之境。

#### （五）己所不欲 勿施于人

孔子说：“己所不欲，勿施于人”，意即自己所厌恶的、拒绝的东西，决不要强加给别人。或者说，自我体验到的某些痛苦，就不要转嫁到别人身上去。这也是领导者爱护和尊重部属的一个重要方面。

### 七、容人有度

一个单位或部门至少的有几十个人，多的能达到成百上千的人数。人数一多，问题也就多起来，而且往往是这个问题连着那个问题，那个问题套着这个问题，问题层出不穷，互相交错。

作为领导，在利益、思想、方法等等方面，难免会与下属发生这样那样的矛盾或冲突，其原因也将会是多种多样的。

作为一名领导，如何去处理好与下属的关系，让他们成为自己事业、工作上的好助手，而不是绊脚石，就需要做领导的掌握一定的方法和原则了。

最重要的是学会团结下属，在前进的道路上同舟共济，一条心去克服所遇到的困难。如果忽视团结的重要，不去努力建立好与下属的各种关系，不注意下属对你自身发展的影响，你很可能吃苦头，你的下属也许会把你给炒了鱿鱼。

作为一名领导，下属对你的议论会通过各种各样的途径传到你上司的耳朵里，你当然不喜欢这些议论是对你的贬低，甚至于诋毁。要让你的下属少说一些你的坏话，你需要从自身做起。

有一些下属的心胸比较狭窄，不够大方，遇事总爱斤斤计较，滴

嘀咕。你只要一冒犯他，他立刻就会对你心存不满。你的行为如果让他吃半点儿亏，他也会记在心里，三天三夜睡不好觉。

你作为领导，对这种人要学会忍让，尽量不去触犯他。在分配工作任务时，不要面对面直接分配给他，最好集体一块儿分配，让他明白任务的分配公平、合理，使他的心理能得以平衡，不会因为任务的轻重不一而生出意见来。

但是，一旦下属的行为切实触犯了部门的利益，你就要按原则去办事了，和他诚恳地讲清道理，说明缘由，该怎么处理就怎么处理，千万不能姑息迁就。

当然，下属可能会大为不满，心存怨恨。这就需要你去做细致深入的说服安慰工作。如果他一味地不讲道理，不给你面子，你可以客气地停止对他的劝说工作，把精力转移到自己的工作上来，不去理他。部门的发展是首要的，切不可让一条臭鱼坏了整锅的汤。

## 第二节 威慑的艺术

作为领导者，要做到言出必行，指挥若定，必须保持一定威严。让下属滋生敬畏之心，才会使你威风凛凛，在千军万马冲锋陷阵中指挥自如，令出法随。

### 一、领导者一定要有个人威信

个人威信与这样一种能力有关，这种能力影响当事者周围的人群、环境和条件。它能够使别人相信当事者的言行，从而按他的意志来办事情。

个人威信与个人特有的品质和特点紧密相连。人格、能力、经验以及所控制信息都是构成个人威信的必不可少的因素，这些因素能够使当事者对某些后果产生影响从而增加他们的回旋余地。成功者总是能够利用任何的机会和场合来扩大自己的个人威信，他们知道，

在任何方面，没有威信、不能影响别人的人是永远也不会赢得别人信赖的，而得不到别人信赖的人是绝不能把事情办成的。

一个组织里，领导者说话没有威信，虽然下属们表现虚心应承，背后却违领导者之意行之，可以想象，那将是怎样一种情况。作为一个领导者就应该在员工中树立起自己的威信，“说一不二”，哪怕是错的也要服从。这样，才能在任何情况下公司都在意志控制之下，一旦有了大的波动，出现混乱，一个声音说话总比大家一起吵吵嚷嚷更能解决问题。

## 二、权力与影响力

领导者树立个人威望的基础是领导者拥有的权力，领导者所处的特殊地位，以及领导者自身的素养，权力是领导者实施领导行为的组织保障，地位是以权力为基础的，它使领导者在领导行为中保持组织主动，而素养是一个领导者自身素质、修养能力的综合体，也是领导者威望得以真正、持久确立的重要保障。领导者自身的素养属个人影响力范畴，因而塑造个人威信的基础也可以概括为权力加影响力也即领导魅力。

从力量源角度考虑，树立领导威信的基础大致由以下七种力量要素构成：

合法的力量领导者地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位便有一定的权力与责任。在合法的范围内，他可提出要求、命令与指挥、调度，因为他要对使命与目标负担全部的责任。

奖酬的力量对于属下成员的表现予以评定，因其表现优异可给予各种酬赏肯定或赞美，满足属下成员需求。奖酬的方式有：金钱奖励、晋升高位、认可表扬、弹性自由、进修成长、行动或决策参与、给予偏爱的工作等。

处罚的力量若属下成员的表现不符合要求或违抗命令，则对其行为有强制权，使其遭受损失或痛苦。采取纪律程序有下列方法：调

职、扣薪、架空收回权力、降级、记过、解职。

专家的力量对专业知识与技巧非常稔谙，经验非常丰富，具有专家的形象与自信；遇有困难、危机能表现其专业与决断；能保持专业知识的灵通；能了解下属关心及所忧虑的事，并设法解决之。

参照的力量领导者本身的内在素养、道德节操为属下成员接受、敬仰，可作为成员表率及模仿对象。平时生活与工作能关怀下属，以非正式沟通方法减少地位上的隔阂，与下属建立亦师亦友关系，自然可以以德服人、道德感召之下影响下属的行为。

信息的力量领导者所处职位决定了信息的流向与内容，尤其此信息对员工有利害关系时为最。领导者是否掌握下属所需要的信息，自己所获得信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

关系的力量因领导者对决策核心的接近，或因个人与上层有特殊关系，或所领导部门绩效特别显著，使得个人前程看好，资源充裕，在光环效果之下，较易影响他人。

以上七种力量要素，前三项为组织所赋予的正式权力，后面四项则属于个人的影响力，我们可以这么说，领导威信和领导魅力均为权力加影响力，他们只是同一问题的不同方面，运用之妙，存乎一心！

### 三、表现威信的三原则

#### （一）哪怕没架子也拿起来

没架子怎么拿起来？这是因为世人大多都是软中好取土，弱里好下手的百姓；而且，势利是人的天性。你不拿起架子，怎么叫人对你势利！

做领导者 可亲是一方面 有架子又是一方面 二者互不缺少 叫做一绷半笑。当你没架子可拿的时候，不妨装起架子来，那是服人的高招也是引人势利的手段。

如何没架子拿起架子，那就要扮真，使假架子的作用接近于真架

子。装扮的办法，一曰绷，二曰恭，绷使你显得高出别人半截，恭使你获得平易近人的形象。绷与恭兼而用之，做事必定发生奇效。你无力，别人诊断在假装，你有一点力，别人再助你一点力，事情就好办多了。

### （二）尽可能不亲自动手

亲自动手的领导人，往往把自己束缚在被领导地位。从不亲自动手的人，只有指责别人错误的权力，没有被别人指责的义务。因为，错误只有出现在做事中间，不做事是不会犯错误的。

做事越多，差错出现总数也越多。那些不亲自动手的人，往往如驱使机器人去危险之地，假借石头去砸老虎一样，机器人坏了可修，毁了可再造；石头被砸老虎啃了，或许可以磕破老虎牙龈。这些媒介物，绝对是一个缓冲岭。它的作用之一，在于防止领导人自己陷入事务泥沼；二在于避免领导人自己去犯具体错误，从而损害自己的威信；三在于始终抬高自己，也即把自己高高置于指挥别人的地位。

### （三）运用杠杆机构去做事

办事之际，永远有一个下属作缓冲带或禁区白线。实际上，任何人都可以做一个领导者，单就具体做一件事说来，就存在领导与被领导的关系，有领导才能的人，常运用杠杆性组织机构做事，在他们眼中，年龄、辈分大一些，或者假借某一群体及其共同利益名义，智慧高人一筹等等，都是行使权力的原材料。这样，办事之际就划出一个缓冲带或叫禁区白线。因为任何人要你做事，你都能叫他通过你手下人的手，你能放开，也能抓住，并且，你的实质性地位永远高高在上，叫人可望不可及。可亲而不可近，可敬而不可侵。

## 四、以能取威

领导者的威信来源于自己的丰富知识。知识是领导者的宝贵财富。知识不仅是征服自然的力量，也是征服人心的力量。领导者具有丰富的知识，能够回答下属不能回答的问题，特别是领导者丰富的

知识能够给下属带来实惠时，下属就会对领导者产生敬佩感，领导者就能在下属中树立起较高的威信。中国古语说的“渊深鱼乐，树古鸟来”，也说明了这个道理。领导者有丰富的知识，能够赢得较高的威信。所以领导者要树立起较高的威信，就要刻苦学习，不断丰富自己的知识并逐步形成“山”字型的知识结构。“山”字最底的“一”表示领导者要有广博的基础知识；“山”字两边稍短的两“丨”表示领导者要有较丰富的自然科学知识和社会科学知识；“山”字中间最长的“丨”，表示领导者要有管理科学和领导科学等交叉科学的知识。

领导者的权威应建立在自己领导能力之上，在指派任务前，还要注意进行情况预测，对于任务的艰巨程度，领受任务下属的承受能力，分配任务时可能出现的问题等等，都要做到心中有数，胸有成竹。必要时要事先与领受任务的下属通气，事先做好工作，征询意见，尽量避免分配任务时出现顶牛现象。

领导者权威的树立关键还是要靠其领导能力和用人技巧。在决策前多听取意见，意见基本一致时，再定下决策。

在某些时候，为了避免决策错误，作为一个领导者，少作决策也是一个极好的法子。有的管理学家甚至这样说：“一个单位总是需要领导者匆忙地去作决策的话，那就不是一个好单位。”如果这样的话，领导者会整天处在一种压力下工作，不断地头痛医头、脚痛医脚。

某些优秀的领导者只对某几个重要的事务才亲自决定。如果把一个企业比做一艘大轮船的话，领导者任务应该是把握方向，不是一个人把握方向，而是和决策班子一起看着方向。

## 五、以信树威

### （一）言出则必行

使领导者发出的指令得到最有效的施行，直接关系到领导者权力的影响度，威信的分量。因此，领导者发号施令要做到说一不二，言出必行，为此要遵循如下规则：

### 1. 谨言慎行

圣人举步，众目睽睽。地位和知名度很高的人，他们的一举一动，必有相当多的人注目而视。此谓船摇一尺，桅摆一丈。因此，具有高度社会地位的人，应该对自己的言行抱着戒惧、审慎的态度，才能名副其实口玉言之实。

一言既出 驷马难追。圣人接触别人 小心言行 不为防人 只为防口。人之口舌软而无规，人与人之间，舌之作用可当得半个人。身处高位的人，一咳嗽一眨眼都引起众人注意，当年美国总统布什访日，于席间昏倒，立刻影响到华尔街股市价格。鉴于此，领导人物时时修正自己的言行非常必要，那些轻视这个道理与原则的人，必定会不时引起群体舆论的攻击，因而遭受困扰。因为，地位愈高的人，他们在外的名声愈是属于整个社会。

循着尊重别人，戒言慎行的原则，一片赞誉定然是伴随着你的。反之，则说不定。伟人们越是声望高时，越应该谦虚地审度自己的言行。否则 声望也有可能走向反面 正所谓不积小善 无以成名 不积大恶 不会有灾 小恶多积 恶掩善言。

### 2. 说一不二

王命不能轻易下达，既然说了就需要有人不折不扣地执行，说了就不可轻易变更。如果一旦改变了，再去执行当然不好办。君子一言 驷马难追，王者发令，重于泰山。说到做到，是树立权威的妙法，所谓信义 不过如此。

如果想收回成命，那也好办，就是你吃不准的命令要像上面一条说的那样，最初以别人的名义或通过别人的发布出来。

如果需要修正自己的号令，你应该寻找几个说得出去的借口，提早制造一个舆论环境，让人觉得不是你要修改，而是为了大家的利益才不得已而为之。但是这样的手段不可再三运用。

### （二 轻诺者寡信

古人云 君子一言既出 驷马难追 言出则必行 行必果。这是做

人的学问，也是你处理好与周围人际树立自己威信的方针。

不少经理所做的最糟糕的一件事就是爱许诺，可他们却又偏偏不珍惜这一诺千金的价值，在听觉与视觉上满足了员工的希望之后，又留给了人们漫长的等待与终无音讯可循的噩耗。

诺言如同激素，最能激发人们的热情。试想你在头脑兴奋的状态下，许下了一个同样令人兴奋的诺言：若超额完成任务，大家月底将能够拿到 40% 的分红。这是怎样的一则消息啊。情绪高亢的人们已无暇顾忌它的真实性了，想象力已穿过时空的隧道进入了月底分红的那一幕。

接下来人们便数着指头算日子，将你的许诺化为精神的支柱投入到辛勤工作之中去了。到了月底，人们关注的焦点还能是什么呢？而你此时最希望的恐怕就是有一场突如其来大运动，将人们的注意力统统引向另一个震荡人心的事件，最好是员工们就此得了失忆症。在见到你时，问你的都是“我是谁？”这样的问题。

难以实现的诺言比谣言更可怕。虽然，谣言会闹得满城风雨，沸沸扬扬，但人们不久就会明白事实的真相，但你的未实现的承诺骗取的是人们真心的付出。就如你让一个天真的孩子替你跑腿送一份急件，当孩子跑回索要你的奖赏时，你已溜之大吉，那孩子可能会由此而学会了收取定金的本领。一旦你的员工有了这样的心态，那你在组织中就是一个彻底的失败者，你的权威没有了，难得的信任也消逝了，赤裸裸的雇佣关系会让你觉得自己置身于一个由僵硬的数字符号构筑的组织环境之中。

你的命令不是圣旨，但你的承诺却有着沉甸甸的分量。对于你不能实现的诺言，最好今天就让雇员失望，也不要等到骗取了雇员的积极性后的明天让他们更失望。

当然，这里要宣扬的还是你许下诺言并勇于承兑现言的守信作风。想想田间耕耘的老农，他从绿油油庄稼看到了来年收成的希望，你的许诺也会让你的员工感觉到将要收获的一个沉甸甸的未来。诺