

ZUO XIASHU  
XINMUZHONG DE  
HAOLINGDAO

# 做 下 属 心 目 中 的

# 好 领 导

唐维◎主编

● 胸怀坦荡，富有正义感  
● 心系下属，替下属着想  
● 尊重下属，向下属学习  
● 身先士卒，甘为部下先  
● 勇于担责，有事不推诿  
● 意志坚定，不轻言放弃  
● 逆商情商，一个都不少



## 好领导的真正魅力在于

尊重下属，体恤下属，鼓励下属发展；虚怀若谷，通权达变，知人善任。只有这样，才能引领追随者向前奋进，创造出不凡的业绩。不必多管，下属便能自觉自律；不必多讲，下属便能心领神会；不必督促，下属便能百分之百努力。

中国物资出版社

ZUO XIAOSHU  
HOW TO BE A  
FOLLOWING LEADER

做下属  
心自中的

# 好领导

做  
下  
属  
心  
自  
中  
的

好领导的真正魅力在于

如何让你的下属心甘情愿地追随你，如何让你的下属心甘情愿地为你工作，如何让你的下属心甘情愿地为你付出。

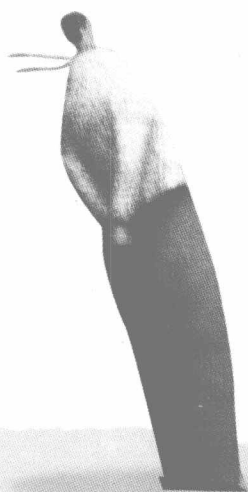
中国商业出版社

ZUOXIASHU  
XINMUZHONGDE  
HAOLINGDAO

做  
下  
属  
心  
目  
中  
的

好  
领  
导

唐  
维  
◎  
主  
编



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做下属心目中的好领导/唐维主编. —北京: 中国物资出版社, 2009. 1  
ISBN 978-7-5047-2923-1

I. 做... II. 唐... III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 131206 号

责任编辑 王秋萍  
责任印制 方朋远  
责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 19 字数: 292 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-2923-1/C · 0069

印数: 00001-10000 册

定价: 34.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

## 前 言

做好领导工作不容易，做一个好领导更是难上加难。许多人只是注意到了领导者表面上威风八面，其实他们的肩上所担负的责任和承受的压力以及他们所冒的风险，都让他们时刻处在一个极其复杂的而且极其费心劳神的工作环境之中。现代社会，竞争日趋激烈，下属“炒老板鱿鱼”，“公司招人难、留人难”，职工跳槽频发……在情况复杂的职场，作为领导者——无论是哪个级别的领导者，无不面临着这样的考验：如何稳定员工队伍，如何保住有潜力的下属，如何成为下属心目中的好领导。

领导就是带领和指导，那么，究竟下属心目中什么样的领导才是好领导呢？

众所周知的好领导，无一例外地都具有完善的人格，他们用自己的能力说话，时时处处展现出既权威又亲和的领导风范。他们不但是激励下属工作意愿的高手，而且还是有着超强的沟通能力和魅力的人，他们浑身上下时刻散发出吸引人的强大力量。他们有和下属相处的各种高招，有与下属共同努力奋斗的各种能力，有将下属凝聚在自己身边的各种方法，尤其重要的是，他们能够带领下属屡创佳绩，为下属赢得更广阔的发展空间。

但是事实上，并不是所有的领导者都那么优秀。所以，遇到一个好领导对于下属来说是一种幸运，也是他们的愿望，他们会永远追随这样的领导者同时付出自己的努力并且无怨无悔。成为一名好的领导者，也正是身在领导岗位上的每个人都应该努力和奋斗的方向。一名合格的领导者，不仅需要良好的素质，更需要拥有下属的爱戴和尊敬。



究竟怎样才能成为下属心目中的好领导呢？

做领导是要讲技巧的，做一个好领导更是要讲策略。因为现实工作中，大多数的领导者都处在这样一个特殊的地位：上面有领导，下面有下属。而且人是最难管理的，要管理好下属，首先就要管理好自己，要从自身出发，从管理自己开始。而许多领导者总是将这其中的问题归结于外事外物对自身的影响，却很少从自身的角度出发考虑问题，从自己的身上找原因，其实这对于一个领导者来说是致命的危害。

作为领导者，首先应该明白，阻碍自己事业发展的往往不是资金和技术，而是领导者自己。这就要求领导者从自身出发，看清自己的使命，明白领导者真正的含义，处理好和下属各个方面的关系和矛盾，通过科学的管理和良好的工作，通过自己的行事魅力和领导原则正确地指导下属，给他们各种机会，打造出优秀的团队凝聚力，最终让大家在愉快的氛围中快乐地工作。这些，才是一名好领导应该做到的，也符合下属心目中好领导的完美形象。

本书正是从这个角度出发，详细介绍了成为下属心目中的“好”领导的方方面面的因素，同时也提出了具有实践意义的方法以及成为“好”领导的原则，它不仅包括了个人的品格和学识，同时还涵盖了与下属交往、社会责任感、适应能力、性格特性以及自我修养等方方面面的内容，是领导者了解下属、与下属沟通交流和自我完善的经典读本。

编 者

2008.9



## 目 录

## CONTENTS

## 第1章 下属眼中的好领导 ..... (001)

1. 公正合理，一视同仁 / 003
2. 给下属兄长般的关爱 / 005
3. 从不算计下属 / 006
4. 好领导会慎用惩罚 / 008
5. 倾听“不投机”的话 / 010
6. 肯为下属着想 / 012
7. 下属更需要尊重 / 014
8. 关键时刻为下属“出头” / 016
9. 功劳是大家的 / 017

## 第2章 有能力的领导受爱戴 ..... (021)

1. 做个有能力的内行领导 / 023
2. 知人善任的能力不可少 / 025
3. 高能力源于科学管理 / 026
4. 有前瞻力才能够让下属倾慕 / 028
5. 展示才华也要掌握“度” / 030
6. 充分发挥下属的能力 / 032
7. 学识渊博也要善用方法 / 034
8. 有能力的领导只会有“好”任务 / 035
9. 挖掘团队凝聚力 / 037

## 第3章 完美的人格助你更“好” ..... (041)

1. 人格完善的领导受爱戴 / 043



2. 好领导要有价值观 / 045
3. 以诚相待，开诚布公 / 046
4. 用人不疑，切忌怀疑自己的下属 / 048
5. 为人正直，坚持原则 / 050
6. 言必有信，言行一致 / 052
7. 不以“老大”自居 / 053
8. 廉洁自律 / 055
9. 厚德载物，以德服人 / 057

#### 第4章 创新和进取心是下属的希望 ..... (059)

1. 进取心是成功的“敲门砖” / 061
2. 用创新展示生命力 / 063
3. 不断进步是下属佩服你的原因 / 064
4. 好领导总有新目标 / 066
5. 虚心向下属学习 / 068
6. 敢于打破常规 / 070
7. 创新要付诸实际 / 072
8. 永不满足才能最终制胜 / 074
9. 勇于挑战“最高峰” / 075
10. 正视失败，超越自我 / 077

#### 第5章 下属崇拜有责任感的领导 ..... (081)

1. 责任，好领导的基石 / 083
2. 责任心让下属有安全感 / 085
3. 勇担责任是永远的财富 / 086
4. 让负责任成为习惯 / 088
5. 天若塌，你来顶 / 090
6. 责任由细节来体现 / 092
7. “坏”责任更需担当 / 094
8. 社会责任感让下属更敬重你 / 096
9. 与下属一起尽职尽责 / 098

## 第6章 下属更关注你的工作风格 ..... (101)

1. 好领导要有风格 / 103
2. 领导下属是一门学问 / 105
3. 亲和力让下属更愿意接近你 / 106
4. 凡事带头方可成功 / 108
5. 积极思考才会指挥得当 / 110
6. 恩威并施有风格 / 112
7. 做事就是需要激情 / 114
8. 行事要果断 / 115
9. 豪气与霸气并存 / 117

## 第7章 好领导必备高情商 ..... (121)

1. 首先学会“说话” / 123
2. 控制自己的情绪 / 125
3. 永不放弃 / 126
4. 任何下属都不愿被忽视 / 128
5. 能“忍”更要会“忍” / 130
6. 掌握批评下属的方法 / 132
7. 自信比财富带给你的勇气更大 / 134
8. 小感动带来大收获 / 136
9. 学会经营人心 / 137

## 第8章 要充分了解自己的下属 ..... (141)

1. 倾听下属的声音 / 143
2. 小人物也有大智慧 / 145
3. 给下属机会就是给自己机会 / 146
4. 下属的忠诚源于内心的满足 / 148
5. 正视下属的缺点 / 150
6. 经常和下属沟通 / 152



7. 下属也需要了解你 / 154
8. 注意下属的变化 / 156
9. 下属更需要理解 / 157

## 第9章 好领导行事有魅力 ..... (161)

1. 魅力是领导能力的综合体现 / 163
2. 正确地判断形势 / 165
3. 关键时刻，正确决策 / 166
4. 敢为却非蛮干 / 168
5. 允许下属的“指责” / 170
6. 给下属改正错误的空间 / 172
7. 成为下属的榜样 / 174
8. 赞美你的下属 / 176
9. 甘于为下属付出 / 178

## 第10章 好领导工作有“法则” ..... (181)

1. 领导不是神 / 183
2. 豁达处事，领导肚内可行船 / 184
3. 对问题不回避 / 186
4. 用行动证明一切 / 188
5. 把下属当朋友，消灭级别感 / 190
6. 不做孤家寡人 / 192
7. 撑好万民伞 / 193
8. 把握住关键人才 / 195
9. 关键时刻要承认自己的错误 / 197

## 第11章 不断自我完善才是好领导 ..... (201)

1. 提防“职业枯竭” / 203
2. 凡事听听下属的意见 / 205
3. 控制脑子里的功利心 / 206

4. 在内心检讨一下自己 / 208
5. 正视自己的缺点 / 210
6. 要敢于舍才有得 / 212
7. 培养良好的职业道德 / 213
8. 才华源于学习 / 215

## 第12章 好领导管人有谋略 ..... (219)

1. 领导是准确运用制度的人 / 221
2. 领导有时候不必多管 / 223
3. 好的待遇可以留住人才 / 224
4. 正确处理下属之间的矛盾 / 226
5. 学会放权 / 228
6. 要把握全局 / 230
7. 为下属找个台阶 / 232
8. 用信仰凝聚人心 / 233

## 第13章 好领导能与各类下属共事 ..... (237)

1. 资深下属有特性 / 239
2. 怎样处理“小集团” / 241
3. 正确认识下属的小报告 / 242
4. 面对高智商下属 / 244
5. 热情高能力低者能用吗 / 246
6. 给脚踏实地的下属适当的指导 / 248
7. 遇到笨而且脾气大的下属 / 250
8. 眼高手低者如何用 / 251
9. 直面超越了自己的下属 / 253

## 第14章 好领导会让下属快乐工作 ..... (257)

1. 积极的心态很重要 / 259
2. 点燃下属的工作热情 / 261

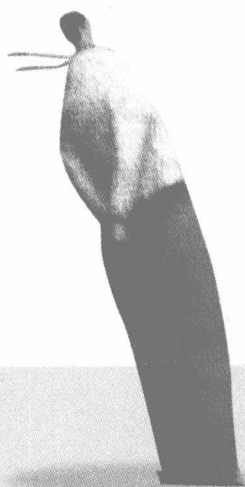


3. 发挥激励的作用 / 262
4. 语言要有感染力 / 264
5. 营造快乐的气氛 / 266
6. 适当奖励会让下属更高兴 / 268
7. 让大家快乐地工作 / 270
8. 做个幽默的人 / 272

## 第 15 章 好领导成功物语九则 ..... (275)

1. 加班不一定就有效益 / 277
2. 赢得下属的信任 / 279
3. 让下属人尽其才 / 281
4. 论功行赏，奖惩分明 / 283
5. 管理不要凭个人好恶 / 285
6. 千万不要瞎许诺 / 286
7. 领导者不要拉帮结派 / 288
8. 领导上面有领导 / 290
9. 好领导要顺势而为 / 292

# 第1章



## 下属眼中的好领导

在下属的眼中，究竟什么样的领导才算是好领导呢？毫无疑问，他首先应该是一个公正的、有原则的人，同时他一定是一个谦虚谨慎而且正直的人，他可以为下属奉献自己的力量，也会为下属解决困难、谋取最大的利益，他会以一种“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的胸怀把下属当做自己的“兄弟”，真正为自己的下属创造更广阔的发展空间，和大家携手并肩，分享成功。



## 1. 公正合理，一视同仁

每个领导者都希望自己能够做到公平，但事实上，绝对的公平是不太可能的，因为机会总是有限的，不可能每个下属都有相同的机会，这就直接导致了不公平的存在。不过，虽然人人公平是不太可能的，但公正却是可以做到的。因为公正讲的是做事原则，只要按照一定的标准，那么总会得到下属的理解。

聪明的领导者只力求公正，而不是公平，因为世界上有很多事情不可能达到绝对的公平，又因为资源有限、机会有限，只能有少数人得到机会。如果一个领导者处处想显示自己的公平，也许就会适得其反，而下属也会在背后议论你，说你其实这也不公平，那也不公平。

一个领导要派两个人去美国观摩，可是每个下属都想去，但最终只能有两个人去，怎么办呢？于是领导就提出了很多条件，在各个方面进行限制。实际上，领导早就想好了让哪两个人去，但是为了公平起见，他还是要把事情拿出来进行“公平的竞争”，而且领导提出的条件都是根据他所选定的人量身定制的。这样做的结果，表面上看似很公平，但每个人都心照不宣，这其实毫无公平可言。而那两个被选中的人却丝毫没有感激的意思，因为在他们看来，自己能得到机会是自己的“能力”所致，和领导的照顾无关。没去成的人产生了怨恨情绪，而去成的人却无动于衷，领导者最后得到的只是“一举两失”的结果。

假如这个领导者不是一味地追求所谓的公平，而是把事情做到公正的话，结果就会大大不同，比如说：

一个领导者在资源不足、机会有限的情况下，对下属说：“我保证公



正，但希望各位能够谅解，我是不可能公平的，总要有个先来后到，所以同样的条件下，我会让那些先来的人去。”这样做，获得机会的下属因为他是被优先考虑的，就会回报以感激，并会暗地里决定好好追随你；而没有机会的下属也不会因此心生怨恨，因为你很公正，他们对未来也会抱有足够的信心：只要我努力，将来就会有机会。

所以，领导者对待下属要做到公正、不偏心，要一视同仁。这一点说起来容易做起来却难：因为每个人都有自己的喜好，有自己的审美观和价值判断标准，并会根据自己的标准去判断别人，这难免会有偏心；而且，在消除偏心的同时，每位领导都会陷入这样的境地：既要客观公正、没有偏心，又要有人情味，否则就会有丧失人性的危险。这时，我们可以借鉴那些成功领导者的经验。

“千万不要将你的注意力集中在你对一个人不喜欢的地方，你应尽量去发现周围人身上的优点，并以此作为同他们发展关系的基础。首先要确保分配给周围人合理、等量的资源和机会，不要让他们感觉到差异；同时，对每个下属的信任度和怀疑度也要保持一致，不要过于信任某人和过分怀疑某人；还有，要保证各种形式的酬劳分配都是绝对审慎的；真诚赞赏每个人的努力，尽量较少关注某人的缺点。这样就可以避免情感上的好恶。”深圳新天下实业有限公司董事长吴海军如是说、如是做。

因为每个下属都有灵敏的反应力，如果某一个人在领导眼里走红，他们很快就会觉察出来，而且还可能采取一切可能的措施，搞垮那些因领导者的不公正而走红的人，最终导致公司中丧失团结的气氛，变为一盘散沙。所以领导者必须尊重大多数下属的利益并赋予他们同等的发展机会，公正合理、一视同仁。只有这样，才会让下属感觉到自己有合理的地位和权利，才会把你看做是没有偏心的好领导。

#### 好领导智典

聪明的领导者只力求公正，而不是公平，因为世界上有很多事情不可能达到绝对的公平，所以领导者对待下属要做到公正合理、一视同仁。只有这样，才会让下属感觉到自己有合理的地位和权利，才会把你看做是自己的好领导、好兄弟。

## 2. 给下属兄长般的关爱

一个公司或者一个部门的领导者，一般都是那些年龄相对比较大、社会经验比较多的人，这样的人就像一个团体的领头羊，如果把一个团队比喻成一个家庭的话，那么领导者就应该是家庭中的“兄长”，他的行为往往决定了下属——也就是那些“兄弟”的喜怒哀乐和价值取向。这也正是领导者领导工作的一个着眼点。

在中关村，就有这么一家企业：企业人员不多，以经营软件为主。这家企业的负责人就是一个很好的领导。由于公司里的职员都很年轻，大多数都是刚毕业一两年的学生，对于经济方面总是没有计划，虽然工资待遇不错，但是大多数人总是过着“入不敷出”的日子。企业领导看到这种情况之后，就为大家制订了一个“储蓄计划”，把每个人一个月的开销做了详细的调查，然后根据每个人的实际情况做了总结，并告诉他们应该怎样花钱，怎样存钱。一年之后，职员们不仅学会了正确的理财方法，而且每个人都有了存款，还有的人给家里寄去了自己生平第一笔汇款，而这个小公司也得到了大家努力工作的回报，经济效益一再攀升。

中国有句古话“滴水之恩，当以涌泉相报”，说的就是人与人之间的感恩之情。中华民族自古以来就是讲究报恩的民族，当你真正地为他们付出了关爱，给了他们兄长般的关心和体贴的时候，他们就会把你当做自己的亲人，用自己的行动来回报你的兄弟之情。作为领导，你应该关心、体贴你的下属，就如同兄长关心自己的弟弟、妹妹一样，尽力为他们做一些实实在在的事情，给他们切切实实的关爱，真心诚意地爱护每一个下属，对他们倾注你的热情和关心，给他们发自你心底的关心和爱护，而不是用花里胡哨的表面文章显示自己的“宽容”和“大度”。

关心下属，应从点滴小事做起。假如你的兄弟姐妹来到你所在的公司工作，你肯定都会从他（她）第一天来上班的时候起，就告诉他（她）周围的环境是怎样的，比如要把外衣挂在哪儿、中午饭在什么地