

低调老板稳健，少浮躁，多务实。他们不张扬，却有着良好的凝聚力和亲和力，这是他们工作得以开展的基石。

低调是一种境界，一种风度，一种修养。

低调做老板 高效管员工

DIDIAOZUOLAOBAN
GAOXIAOGUANYUANGONG

◎笑恒 少聪 编著

身为老板在低调做人的同时，还要掌握一些管理的经验和技巧，如授权的技巧，激励的技巧，沟通的技巧等等，这样才能达到事半功倍的理想管理目标。

低调做老板 高效管员工

DIDIAOZUOLAOBAN
GAOXIAOGUANYUANGONG

◎笑恒 少聪 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

低调做老板 高效管员工/笑恒, 少聪编著. - 北京: 企业管理出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 80255 - 344 - 6

I. ①低… II. ①笑…②少… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 215391 号

书 名: 低调做老板 高效管员工

作 者: 笑恒 少聪

责任编辑: 尤颖

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 344 - 6

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 230 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

前言

在一个企业里，一个统驭着少则几个，多则几十个、上百个员工的管理者自然与他人有着不同的身价，你有资本，说话带“官腔”，走路迈“官步”，一副高高在上的样子，但是，这样的老板也注定不会成为一个优秀的领导。做老板还是低调一点。低调是一种哲学，一种姿态，一种涵养，一种风度，一种智慧，更是一种艺术。

低调的领导不摆“官架”，不打“官腔”，但他们更富有领导的魅力，更能赢得员工的跟随和爱戴，因为他们谦虚、宽容，能正确地认识自己，懂得尊重和关心下属，这是做领导的美德。

如果说低调是做领导必须坚守的一种原则，那么高效管人就是领导所追求的最大目标了。管理下属是做领导的权力，而要实现高效就要下点功夫了。

高效，就是要充分调动员工的积极性，激发他的潜力，让他为“心”工作而不是为“薪”工作，虽是一字之差，却有天壤之别。一个是自动自发，主动自愿向前，一个是被牵着、拉着、推着向前。何况每个人的性格、生长环境、个人经历等又不尽相同，再加上各个企业的性质、文化、发展背景等也都有很大差异，这一切都使得管理根本不会有固定的模式可循。

当今时代，企业管理发展到了文化管理阶段，其中在对人的管理认识上，也经历了“人管人”“制度管人”和“文化管人”三个时期。由最初重视“对物的管理”，慢慢转移到“对人的管理”，发展到现在，又由“对人的行为的管理”深入到“对人的精神状态和人的情感的管理”。这说明，虽然管人没有章法可循，但是，还是有一定的经验可以学习的。

由此，我们知道，低调是领导自身的一种修养，而高效则是领导工作的首要职责，二者对一名领导来说都具有非同寻常的意义和作用。

领导是企业的领航人，同时也反映了整个企业的面貌。一个成功的领导者首先要懂得低调做人的道理，不断提升自己的亲和能力，以高尚品质赢得更多的跟随者。其次，还要掌握一定的管理经验和技巧，比如沟通的技巧、激励的技巧、授权的技巧、培训的技巧等等，以求达到事半功倍的理想目标。

当然，一个人不是生来就具有领导的魅力和才能，虽然领导的一些特质和遗传有一定的关系，但是，要成为一个优秀的领导，更多的还是靠后天的努力和培养。而这本《低调做老板 高效管员工》就侧重于低调和高效两个方面，详细阐述了领导者该如何坚守低调的原则，不断增强自己的人格魅力。领导的人格魅力也就是领导者在群众心目中的形象和威信，古语云：“有威则可畏，有信则乐从，凡欲服从者，心兼有威信。”领导者的形象和威信，是领导者在日常工作中长期塑造和培植起来的，绝非一朝一夕之功。除了领导魅力的自我修炼之外，本书重点介绍了高效管人的一些比较实用的技巧。分为知人善任、情感管理、和谐沟通、压力管理等方面，案例别致新颖、语言精炼流畅，不但可为各位领导者的首选，也为那些有志于走向领导位置的员工提供了一块“敲门砖”。

编 者

目 录

第一章 魅力驭人——低调内敛,高尚品质赢得更多追随者

做为领导,都希望拥有众多的跟随者,那么如何才能赢得更多的跟随者?这就取决于领导者的影响力。而这种影响力主要来自于领导者低调、内敛的人格特质。具有低调品质的领导更加懂得宽容、尊重以及善待自己的下属,工作作风也更加稳健、务实,这就是他们赢得更多追随者的理由。

低调是一种做人智慧	2
要正确地认识自己	4
宽容是老板的美德	6
让下属心甘情愿跟随你	9
欣赏能力比你强的下属	11
善于驾驭自己的情绪	13
低调源于务实的工作作风	17

第二章 放下身架——提升亲和力,拉近你和员工的距离

企业中,居于十人、百人,乃至千人之上的老板难免有点“官架子”,但是究竟能不能当好领导,却并不在于“官架子”端得大不大,而在于是否具有亲和力,是否能得到员工的认可,能不能让员工真正地信服和敬仰。如果一个老板在下属面前威风十足,处处端着“官架子”,那么他离成为“孤家寡人”的日子也就不远了。

放下你的“官架子”	22
-----------------	----

不放过任何一个“与民同乐”的机会	25
不迷信自己的个人魅力	28
多尝试换位思考	29
虚心向下属学习	31
不要吝啬你的微笑	34
不要以为自己比别人高明	37

第三章 和谐沟通——攻心为上,让员工口服心也服

管理沟通不仅涵盖了个体与个体之间的交流,还包含群体之间以及上下级之间的沟通。它是一种管理的重要工具,应用好这个工具,能使企业的管理流程更加通畅、信息交流更加充分,高效地实现管理目标。反之,则会给工作带来种种不便,以致事倍功半。而要实现和谐的沟通则需要一定的技巧,比如积极的倾听、平等的态度等等,都起着很重要的作用。

管理者的耳朵比嘴巴重要	40
平等是沟通的前提条件	42
面对面的沟通最有效	44
让员工把不满说出来	46
让别人听得“懂”你的语言	49
批评下属时注意说话的态度	51
抓住对方心理进行交谈	55

第四章 知人善任——人尽其才,别让千里马去拉磨

用人是一门艺术,而“知人善任”,则是这门艺术的最高境界。知人是善任的前提,善任是知人的目的。一个成功的领导者或一个成功的人力资源的管理者,不仅要有知人之明,还要有善任之能。俗话说“人无弃才”。关键在于“知人善任”。只有知人善任,才能人尽其才,才尽其用。

知人才能善任	60
--------------	----

放在不同的地方,员工的缺陷也是一种美	63
大胆使用“怪才”	65
给下属发挥特长的舞台	67
能力第一,学历第二	69
重用有情有义者	71

第五章 成功激励——恩威并施,让锅里的水沸腾起来

正确恰当地对员工的工作动机进行引导和激励,是领导者的重要任务之一。员工尚未发挥的积极性和潜力,就像被埋在地下的宝藏,需要管理者去努力挖掘。对员工进行有效激励,增强员工的内驱力就是管理者手中一把锋利的铁锹,如善加利用,便可将宝藏挖出地面,而给公司带来巨大的财富和长久的利润。

赏罚分明激励士气	76
赞美就是最好的激励	77
不要花钱买来“离心力”	80
用斥骂鞭策个别员工进步	83
洞悉员工的需求,别让你的“小恩小惠”变了味儿	86
激励要因人而异	89

第六章 压力管理——张弛有道,增强员工的战斗力

大多数人比较认同的一种说法就是,有压力才有动力。事实上,压力也有好坏之分,只有合理的压力才是最有效的,压力过大反而难见动力。所以,如何将工作压力转变成工作动力,是一个成功管理者必须思考的问题。压力管理的精髓在于:张弛有道,一切方得长远。

“逼”员工进步	96
压力过大难见动力	99
唤醒员工的危机意识	101

引进“鲶鱼”,保持组织活力	103
合理传递工作压力	105
为员工做好“精神按摩”	106

第七章 善于授权——敢于放手,给下属让开一条向前冲的路

管理的目的不是让自己越来越繁忙,而是越来越轻松,所以作为企业的领导一定要善于授权,给下属一个机会,逐渐培养他们成为公司的栋梁。因为只有学会正确有效地授权,才能避免琐事缠身,并且可以通过创建一支高绩效的团队,及时有效地完成公司的生产经营任务。

不当管家婆,把琐事交给下属去做	112
授权前应考虑的九大问题	115
只须下达目标,不必布置细节	118
做到充分授权,有效控制	121
授权要授千里马	124
领导要掌握的七种授权法	127

第八章 兼听则明——群策群力,培养员工的主人翁意识

作为领导必须有海纳百川的胸怀,去接受下属不同的意见和观点。一方面应该积极培养出一种和谐的气氛,在这种氛围中,领导和员工相互尊重,彼此信任。员工能做到知无不言,言无不尽,而领导则能在这种氛围中,得到各种意见,发现企业所存在的问题,寻找企业发展的新思路。另一方面又要坚持把关,切勿随波逐流,真心诚意达成内部的决议。

倾听不同意见有助于正确决策	132
营造民主气氛,让员工说出“真心话”	134
敞开胸襟,倾听下属的建议	137
尊重下属意见并及时反馈信息	140
避免独裁的管理方式	142

第九章 寓情于管——情感就是指挥棒,发挥“糖衣炮弹”的威力

所谓情感管理,就是管理者以真挚的情感,增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通,满足员工的心理需求,形成和谐融洽的工作氛围的一种管理方式。在企业的情感管理中,管理者要尊重员工,关爱员工,“情”中带有亲切感,如此对员工的管理就能犹如春风化雨,“润物细无声”。

用柔性管理激发员工的创造性	146
投桃报李,不要忽略对下属的感情投资	149
用关怀让公司成为温暖的家	152
在细节上体现你对下属的关心	155
善于体谅下属	158
掌握员工情绪的“晴雨表”	160
用真情感动下属的心	162

第十章 化解矛盾——以和为本,家和方能万事兴

有人的地方就有矛盾,作为一个拥有很多下属的部门主管,每天要处理的诸多事情中,下属之间的矛盾是其难以避免的。但并非意味着所有的冲突都是坏事,冲突只有在转化为个人恩怨时才有害。作为领导,你必须防止团队走向两个极端:一个极端是竭力回避冲突,大家“一团和气”;另一个极端是冲突不断,弄得团队员工无心工作。

解决矛盾采用正确的技巧是关键	166
防患于未然是解决矛盾的上策	169
掌握平衡,处理好企业内的帮派之争	171
主动为下属承担责任	173
慎重对待下属的“小报告”,别让告密成为风气	176
把握好处理矛盾的五项原则	180
利用良性冲突,保证企业健康发展	183

第十一章 高效团队——同心协力,把员工拧成一股绳

管理学大师彼得·杜拉克强调,企业最终的关键是“让员工众志成城,调动员工的积极性与潜能,为企业创造绩效”,因此,一个高效团结的团队是如今这个日渐复杂的商业社会所必需的。作为领导,要组建一个高效的群体,把工作相互联系、相互依存的人们团结起来,使之产生 $1+1>2$ 的合力,以便更有效地达成个人、部门和组织的目标。

创建一支 $1+1>2$ 的高效团队	188
赢得员工的合作	192
完善团队管理标准	195
用激情领导打造成功管理团队	197
企业团队管理的七大误区	199

第十二章 精于培训——给员工储蓄力量,让员工和公司一起成长

如今,企业内员工培训的花样层出不穷,所有的领导都在卖力地寻找能够尽快提高员工工作能力和素质的培训方法,由此可见,培训在企业中的重要地位。但是很多企业的培训不但收效甚微,甚至起到了反作用,究其原因,不是领导者对培训的认识不够,就是采取的方法不对。所以,领导者在培训之前不仅要树立正确的培训观念,还需掌握一定的技巧和方法。

树立培训员工的正确观念	206
入职培训,别让“煮熟的鸭子”飞了	209
注重在工作实践中培训员工	213
全职培训,让员工不断进步	215
特别的培训让你的员工焕然一新	217
警惕培训留下“后遗症”	219

第十三章 留住人才——笼络人心,打好反跳槽的攻坚战

跳槽对大多数员工来说,早已成了家常便饭,俗话说“水往低处流,人往高处走”嘛。但是对企业来说,对管理者来说,为了稳定民心,减少企业损失,还是要尽力把人才留住,尤其是那些优秀的关键员工,不仅要留住他的人,还要留住他的心。这虽然有点难度,但还是有很多办法的,比如用“恰当”的报酬、“无形”的关怀等。

留住人才不靠有形的“绳子”,靠无形的“关怀”	224
用恰当的报酬“锁”住员工的心	226
培养人才的忠诚度	230
千方百计留住关键员工	234
判断辞职时容易挽留的员工	237

第十四章 绩效评估——公平公正,不煮“大锅饭”

绩效考核是企业人才发展战略中不可缺失的一环,它能有效地激发员工潜能,提升员工素质。对企业培养人才、发现人才、检验人才有着不可替代的作用。然而,在现实的工作中,绩效考核却成为管理者最为头疼的事情。有效的绩效考核必须满足公平原则,只有建立在公平基础上的绩效考核才是有效的,才能确实起到激励员工的作用。

建立完善的绩效考核制度	242
平均不等于平等,绩效评估追求差异化	245
让绩效考核服务于员工的成长	246
绩效考核必须遵循的八大原则	249
防范绩效考核的误区	251
公平考核,提升员工积极性	255

第十五章 管理误区——发现陷阱,绕个弯子走

像做其他事情一样,在员工的管理中也存在着很多误区,这些误区就是各种各样的陷阱。既然是陷阱,就具有一定的隐蔽性,比如,作为领导很自然地就会表现出对公司一些“明星”员工的欣赏,这表面上看起来并无大碍,但如果过于注重“明星”员工,就会损害那些“非明星”员工的工作积极性,造成团队不和,人心涣散。聪明的领导发现陷阱,会绕个弯子走。

误区一:偏袒有经验的员工	260
误区二:只关明星员工	262
误区三:与下属过于亲密	264
误区四:轻易开除下属	266
误区五:对下属有成见	271
误区六:通过批评和威吓来管人	273

Chapter

One

第一章

魅力驭人——低调内敛,高尚品质赢得更多追随者

做为领导，都希望拥有众多的跟随者，那么如何才能赢得更多的跟随者？这就取决于领导者的影响力。而这种影响力主要来自于领导者低调、内敛的人格特质。具有低调品质的领导更加懂得宽容、尊重以及善待自己的下属，工作作风也更加稳健、务实，这就是他们赢得更多追随者的理由。

低调是一种做人智慧

富兰克林年轻时曾去拜访一位德高望重的老前辈。那时他年轻气盛，挺胸抬头迈着大步，一进门，他的头就狠狠地撞在门框上，疼得他一边不住地用手揉搓，一边看着比他的身子矮一大截的门。出来迎接他的前辈看到他这副样子，笑笑说：“很痛吧！可是，这将是你今天访问我的最大收获。一个人要想平安无事地活在世上，就必须时刻记住：该低头时就低头。这也是我要教你的事情。”

富兰克林把这次拜访得到的教导看成是一生最大的收获，并把它列为一生的生活准则之一。富兰克林从这一准则中受益终生，后来，他功勋卓越，成为一代伟人。他在一次谈话中说：“这一启发帮了我的大忙。”

这个故事说明，无论你是一个多么伟大的人物，你都必须懂得低调做人的哲学，这是一种做人的智慧。现实生活中，有很多管理者常常不懂得低调做人，总是认为自己比下属高明，对他们常常是一副高高在上的姿态，结果使得员工怨言四起，工作无法顺利开展。有唱高调的管理者，当然也就有低调的管理者，他们从不卖弄自己，更不喜欢以招摇的姿态与员工相处，他们把自己当作了普通大众的一员，以自己的行动和品质去影响更多的人。

低调是一种境界，一种风度，一种修养，一种去留无意的胸襟，一种宠辱不惊的情怀。对于管理者来说，低调更是一种智慧。

不太熟悉张亚勤的人，通常只以为他是一位计算机科学家，并没把他想象成一位拥有个人魅力的管理者。这种认识和张亚勤的低调不无相关。1999年，他回到北京后不久，曾有细心的员工把他所获得的奖励挂在公司墙上，结果张亚勤当时就把它们都统统摘了下来，他似乎对这些东西从来不感兴趣。

有传言说，张亚勤现在坐的位置，本来是准备给李开复的。李开复与张亚勤是完全不同的两位管理者，一位曾经和李开复与张亚勤都共过事的微软亚洲研究院员工说：“他们完全不一样，李是那种说几句话就可以鼓

动人心的领导者，张却不是。”

“他用自己的行为改变周围的人。”香港科技大学计算机科学及工程学系教授张黔，曾是微软亚洲研究院无线网络小组的主任研究员。她说：“和亚勤共事非常轻松，他会时常过来拍拍你的肩膀，鼓励你任何一个微小的进步，他几乎从来不发号施令。”

张亚勤用了3年时间让 Windows Mobile 这只“蜗牛”变成了另一头“骆驼”，这证明了他出色的管理才能。他刚到雷蒙德时，他在微软实际工龄仅有5年，而他手下的4个高级经理的工作时间加在一起有70年，要率领这样一支队伍无疑是一个刁钻的管理问题。但是，他“搞定”了一切，当向他询问是如何做到这一切时，张亚勤笑了，“我可以全部告诉你，但要记住，这不是我一个人搞定的。”

他的低调使他不像鲍尔默那样会拿棒球棒在台上挥舞，但他讲出的话总是让你不得不信服。这就是低调的智慧和魅力，根本不需要去鼓动别人，别人就会主动跟随。

低调对于一个管理者来说至关重要。虽然管理者比普通的员工更有高调的本钱。但是，在管理过程中，低调是十分重要的，我们可以毫不夸张地说，管理者的低调决定着一个企业是否能够生存！

秦兵马俑坑至今已出土清理各种陶俑1000多尊，除跪射俑外，皆有不同程度的损坏，需要人工修复。而这尊跪射俑是保存最完整的唯一——尊未经人工修复的陶俑。仔细观察，就连衣纹和发丝都还清晰可见。

跪射俑何以能保存得如此完整？这得益于它的低姿态。首先，兵马俑坑都是地下道式土木结构建筑，当棚顶塌陷，土木俱下时，高大的立姿俑首当其冲，低姿的跪射俑受损害就小一些。其次，跪射俑作蹲跪姿，右膝、右足、左足三个支点呈等腰三角形支撑着上体，重心在下，增加了稳定性，与两足站立的立姿俑相比不容易倾倒破碎。因此，在经历了两千年的岁月风霜后，它依然能完整地呈现在我们面前。

一个领导者，如果不懂得内敛，不懂得谦和，处处都要盖过下属的锋芒，甚至与下属争风头，那么他和下属就无法和谐相处，下属自然对这样的领导也有更多的不满和怨气。

要正确地认识自己

低调的管理者之所以低调，是因为他对自己有一种正确的认识。他的低调，决定了他的冷静。他永远不会傲慢、自负，因为他知道一个人即使职位再高也没有傲慢和自负的理由。他总是很谨慎地看待自己的成就和能力，因为他明白自己取得的成功，其中有多少成分是属于自己的，有多少成分来自于下属的努力，来自于运气。他知道，一个人的成功，离不开很多外在的条件，自己仅仅是其中的一个因素而已。所以，他不会把自己无限地夸大。他对自己的优缺点有一个客观的认识，能够正确地把握自己。

事实上，不管你的领导能力多么的强，你是多么的智慧和聪明，都不会是十全十美的，一定在某个方面不同程度上存在着缺点和不足。管理学界有一条知名的木桶定律：一只沿口不齐的木桶，盛水的多少，不在于木桶上最长的那块木板，而在于最短的那块木板。要想提高水桶的整体容量，不是去加长最长的那块木板，而是要下功夫依次补齐最短的木板。此外，一只木桶能够装多少水，不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板间的结合是否紧密。如果木板间存在缝隙，或者缝隙很大，同样无法装满水，甚至一滴水都没有。

任何一个区域都有“最短的木板”，它有可能是某个员工，或是某一类员工，同时也有“最长的木板”，管理者也许就是最长的木板。这个事实决定了，作为企业的管理者，必须保持最起码的低调——认识到自己的缺点和不足！如果对于自己的这些缺点和不足没有察觉到，或者虽然有所察觉，却听之任之，那么永远只能在原地踏步或每况愈下。任何组织要保持充沛的竞争力，不能单靠某一个管理者和几个管理者的超群和突出之处，而是要看整个团队的状况和实力。团结的力量才是最大的，单靠一个人的智慧，企业永远都不会兴旺发达。

管理者所在的部门或者企业，取得了骄人的成绩，这常常使得不少企业和管理者产生一种错觉：这完全是他的功劳，如果没有自己的正确领