

管事有技巧 管人有门道

低调管人

的艺术

柯琳娟 / 编著

低调管人是领导者智慧的平衡艺术，
是领导者高明的博弈之道，



真正的领导之道

NLIC2970643460

是领导者智慧的平衡艺术。真正的管理之道就发生在管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。

——罗伯特·赖克（美国前任劳工部长）

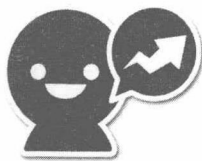
低调是领导者自身的一种修养

企业的领导者不要处处都体现出自己的独特性和权威性，而应该放低姿态，在低调中不断地修炼自己，学会低调管人。

高标则是领导工作的首要职责

全书有理有据，列举了许多生动贴切的案例，可读性强，广大读者可在轻松的阅读过程中，学习知识，让自己尽快学会低调管人的艺术。

低调管人 的艺术



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

低调管人的艺术/柯琳娟编著. -北京:企业管理出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 429 - 0

I. ①低… II. ①柯… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 029165 号

书 名: 低调管人的艺术

编 著: 柯琳娟

责任编辑: 志 民

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 429 - 0

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 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

成品尺寸: 160 毫米×220 毫米 16 开本 17.5 印张 190 千字

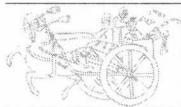
版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

P 前言

reface

前
言



在我们的印象里，领导者往往是与外向、张扬、冒险、传奇相连的。他们就像英雄一样，大手一挥，就能力挽狂澜，无往而不胜。于是，很多领导者纷纷为自己的不善言词、不善社交而自惭形秽。

然而，事实绝非如此。正如《从优秀到卓越》（Good To Great）一书的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）说的那样：“与一些个性十足、惹人注目、上头条、做名流的公司领导人相比，实现业绩从平凡到优秀跨越的公司领导人似乎是从火星来的。不爱抛头露面、沉默寡言、内向甚至害羞——这些领导人是矛盾的混合体，个性谦逊，但是表现专业。”他们很少出现在闪光灯下，他们也不会是扭转乾坤的关键人物。相反，在很多时候，他们只是低调地管理员工，高标准地处理微小的事情，他们神情专注，务实、执着而默默无闻。

是的，对于大多数的企业员工来讲，他们并不需要英

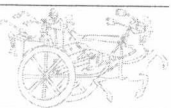
雄式的管理者；真正的管人之道也并不需要管理者执于一处，究于一端。

企业家的成熟，在于实践经验基础上形成的成熟的理念体系。当领导者将低调管人变成一种观念时，他们的领导大道就练成了。

实行低调管人的领导者们充满了现实主义精神，他们执着地追求事情的本来面目，充分研究现实中的困境，冷静地分析这些困境出现的因由：正义的或者是邪恶的，清晰的或者是糊涂的，理智的或者是狂热的。他们对于接纳各种各样的现实有充分的准备，无论是多么出人意料的事。

低调管人的领导者们更是一个混乱而复杂的矛盾体。他们保持着对社会的良知，但也决不会盲目地使自己身处险境。在他们的行事原则中，如何使自己不受到伤害又能承担社会责任才是最佳的解决问题的办法。他们喜欢遵守规则所带来的安全感，但也不允许因刻板服从规则而造成无谓损害的出现。任何情况下，他们首先要做的就是区分哪些是“可以商议”的，而哪些又是“不容妥协”的。他们寻找的是一种自然状态下的变通，即在维持多数稳定的基础上不断改变某些事情……

更确切地说，低调管人就是沉静领导，它同样需要领导者有谦逊、克制、执着的美德；能清楚地认识复杂的真实情境；善于使用变通、妥协等实际的策略。正如美国管理专家亨利·明茨伯格教授说的那样，低调管人的领导者“不是在商务舱里喝香槟，而是卷起袖子找问题……这种管理与公司日常工作融为一体，使所有深深扎根于基层的人

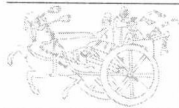


都可以去发展那种令人振奋的主动性。”

真正有效的管理是一种低调的、富有参与性的、渗入式的管理。它的效果也许是缓慢的，但它却是坚定的，如涓涓细流，沉静无声却深入骨髓。

编者

前
言



C 目录

Contents

第一章 高标管事与低调管人 /1

高标管事是一种境界，低调管人是一种艺术。懂得高标管事，善于低调管人，是领导者赢得成功管理的根本。

1. 低调管人是成功领导的必修课/3

真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的，真正的管理之道就发生在管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。我们的管理哲学、管理文化讲的是“仁”道，它要求充分尊重个体，并使个体最大可能地发挥其主观能动性，而低调管理正是适合这一形势的务实型管理模式。

低调管人符合中国人性特点/3

低调管人是中国式管理的必然选择/7



2. 高标管事是优秀管理的基本标准/13

不尽精微,无以致广大。企业一定要于细枝末节中进行高标准管理,对员工进行思想层面的改造,使他们能够自觉完成自我经营,养成做小事情,定高标准的习惯,从而实现企业的壮大。

高标准管事引导员工高成效做事/13

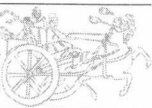
高标管事是低调管人的基础/18

第二章 低调管人是领导者最智慧的平衡艺术 /23

作为一个领导者,你的成功将不再依赖于专门技能和专业知识,而是你平衡组织、协调他人工作的能力。低调而谨慎地处理组织内外的各种关系,能够使你在微不足道的行动中成为一个优秀的组织平衡专家。

1. 淡化权威,尊重个体/25

从政治家到企业家,失败常缘于被众人的期待架空。权力和威信的和过于强调固然有利于调动全体的力量做事,但如果过于集中在一个人的手中,很大可能会造成独断专制的后果,同时还会压制所有下属的个人创造力,限制了更出色的决策、建议的采纳。



过分强调威权导致下属消极懈怠/25

个体空间决定组织成就/29

2. 低调管人,周到地集中组织成员力量/34

平衡不是平均,而是周到的集中,它使一个团队的力量大于各部分的总和。低调管人能够使领导者冷静而有耐心,完成组织成员力量的集中。

冷静了解个人习性,任人以长/34

耐心地组合下属,朽木也可用/39

3. 低调管人实现等级与平等的平衡/43

我们都知道绝对的平等是不可能存在的。但同时,“补偿原则”的存在也是必需的,处境最不利的人应该得到最大的利益。一个团队中也是同理,等级关系的产生是必然的,但消除明显的等级差异则是领导者需要努力的方向。

低调能够消解下属的等级意识/43

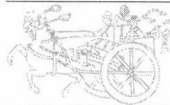
降低优越感可以平和众人心态/46

4. 低调管人成就不凡领导/49

正是平凡孕育了不平凡,惟有了解平凡、力行平凡,才能做到不凡。一个自认不凡的领导者永远都无法获得团队内部的信任与认可。

务实才是低调/49

做事高标准,欲望低要求/53



第三章 低调管人是领导者最绝妙的得人心法则 /57

古人云：“人之力发自于心，心旺则事盛。”企业员工的人心是企业的动力之源。领导者务实、温和、高度自主性的低调管人法能获得员工最大程度的支持，是最绝妙的得人心法则。

1. 低调管人，以情感取胜/59

以情感取胜，是低调管人的一个重要内容。中华民族是一个“情”胜于“理”的民族。在中国人眼里，不重情义的人就不成其为人，不能知恩图报的人也不是君子。情义是人际关系的基础，是领导活动中至关重要的因素。

情义是人际关系的基础/59

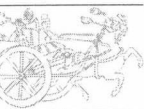
讲原则也要讲人情，该闭眼时要闭眼/62

2. 低调就是不愠不火/66

做任何事情都需要有一个过程，焦灼浮躁、狂妄鲁莽的情绪不会给事情带来一丝的帮助。不愠不火要求领导者能忍、能容，能冷静地分析，能理智地决策。

狂躁者徒有大志/66

忍怒不发，点到为止/70





3. 让下属做出成绩/74

“一枝独秀不是春，万紫千红春满园。”一个团队的业绩不可能由领导一个人来完成，还必须靠大家共同努力才能实现。所以领导应该让下属做出成绩来，不要挡着下属的势头。要知道，下属的成功就是领导的成就。

教练不抢队员的风头/74

下属的成功就是领导的成就/78

4. 在低调中要有高标准/81

低调不是低要求，而是一种高标准严要求下的低调；包容也不是无原则，而是在大原则不变情况下的部分变通。

包容不是无原则/81

低调不是低要求/84

第四章 低调管人是领导者高明的博弈之道 /87

博弈，简单地讲就是竞争双方之间的对抗与算计。在某种意义上讲，管理者与被管理者之间就存在着博弈。如何选取对自己最为有利或最为合理的方案呢？低调管人的模式可以为领导者找到满意的答案。





1. 一动不如一静/89

先下手未必能强，一静反而可以制百动。所谓“宁静致远”、“静极思动”，冷静地综观全局，才不至于妄动招祸。一动不如一静说的是做任何事都必须掌握适时适度的原则，做到对象适当，时机适当，方法适当，力度适当。

先动的会先被淘汰/89

君子藏器于身，待时而动/93

2. 隐藏好恶，洞烛真情/98

许多时候，领导者需要隐藏自己的好恶、情感及立场，才能让信息得到真实的反馈，让谄媚者无处下手。所以，韩非子说君主应该“循名责实”，制定客观的法律，让下属看到的只是客观法律，而不是领导本人的意愿。

让谄媚者无处下手/98

以局外人的眼光看情势/101

3. 投石审势，轻推渐进/104

低调管人需要领导者谨慎地积累自己的资本，面对问题时想方设法地投石问路，一步步小心地轻推渐进，最后达到双赢的结果。

根深才能叶茂/104

多闻慎行，防患于未然/107

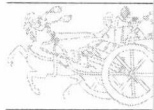
4. 不要排斥妥协的解决方案/112

领导者不要试图去获取完全的胜利,要知道对方也是这样想的。所以,退一步,找到双方利益最佳的平衡点,然后让双方都得到利益,这才是最现实的解决办法。

妥协是为了最大程度实现目标/112

共赢是最好的结局/116

第五章 低调管人是领导者最隐蔽的调控计策 /119



领导者最隐蔽的调控计策就是低调管人。它混沌调控,却能够乱中有序;随机应变,以当下情境为所有行动的基础;以无为应有为,以低调应变化,将一切掌控于无形。

1. 混沌调控,乱中有序/121

强调系统的思维方式,以求实现“破镜重圆”,让破碎的镜子重组成一面镜子,重视系统,观照整体:从混沌中求秩序,从片段中找整体,避免“系统的危机”。这就是混沌管理。

分明未必能真明/121

混沌不是混乱/123

2. 情境调控,随机应变/129

情境领导,有点像后现代的存在主义大师萨特



的理论:重视当下、现在,所谓“存在即真理”。要求领导者能够在动态的环境里,随机应变,随时对员工进行合理调控。

温和而不强硬,善于变通/129

根据下属状态调整领导方向/132

3. 以无为应有为,以低调应变化/137

老子说:“太上,不知有之”,认为领导水平的最高境界是民众都不知道这个领导的存在。低调管人法所遵循的也是这条原则,就是让下属有充分的自主权,并为自己做的事担负全部的责任。

无为就是无不为/137

低调管人能调控一切于无形/141

第六章 低调管人是领导者最老到的用权技巧 /145

办事必须依靠权力。权力的威力也只有在使用过程中才能体现出来。低调管人是领导者最老到的用权技巧。他们善使四两拨千斤,借力打力的太极拳法;深悟以退为进,以柔弱胜刚强的道理。

1. 以柔弱胜刚强,以退为进/147

以柔弱胜刚强,以退为进是领导者最老到的用权方式。老子在《道德经》中写道:“不敢为天下先,故能成器长”,就是强调在关键时刻把自己放低,欲

夺固予,欲进先退,以曲线代替直线。

把自己放低,将下属抬高/147

欲夺固予,欲进先退/151

2. 借力打力,四两拨千斤/154

低调管人的用权技巧所依据的思想形态是自然流行的太极思想,而其方法主要也在于推、拖、拉的太极拳法。

勤快的失败领导者/154

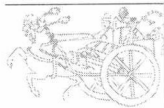
学会懒,才能揽/157

3. 把人才当一条河流来管理/161

一定程度的人员流动是正常现象,企业领导者要做的就是把人才当一条河流来管理,充满人情味地对待他们。

铁打的营盘,流水的兵/161

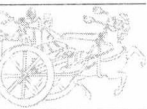
好马也吃回头草/165



第七章 低调管人是领导者最有力的谋势韬略 /169

作为领导者,即使他的智慧再大、本事再高,其能量总归有一定的限度,他总归要受到各种客观条件和客观规律的限制。因而,要进行有效执行,就必须通过借人、求物等等的方法,顺应客观规律,走一条用力小成功概率大的道路。





1. 从势而行,顺应自然/171

要做到低调管人就应该从势而行,顺应自然。从势就是讲领导者管人管事要因人制宜、因时制宜、因地制宜,看似无为,实则有为。

时势造就英雄/171

改变自己,顺时应势/175

2. 执经达权,因势变通/178

现代领导者也要讲“势”。执权处势,造势生权是现代企业领导者必须具备的守势方法。所以,对于领导者来说,势是出发点也是归宿点,有势就应乘势而行,无势则需谋势、造势。

势是出发点,又是归宿点/178

无势造势,乘势而行/181

3. 深藏不露,迂回前进/185

在很多时候,时机并不适合主动出击。这时就需要藏器于身,以曲线代替直线,先退一步,借以待势。势成而后动,势顺而后发。

露锋于外伤己身/185

不要害怕后退/188

4. 低调造势,高标谋势/192

蓄势要低调,要隐于众;谋势则需高标,要显于胸。低调造势可以避免对手的打压;高标谋势能督



促自己严格自律。

设置自己想要的高度/192

要想人前显贵，须得背后受罪/194

第八章 低调管人就是沉静领导 /197

低调管人同沉静领导一样，需要领导者有谦逊、克制、执着的美德；能清楚地认识复杂的真实情境；善于使用变通、妥协等实际的策略。“真正的领导者把强硬手段和英雄行为视作迫不得已的最后一招，而不是第一选择或者标准模式。”

1. 低调管人是实际、审慎的领导风格/199

低调管人的领导者不是挽救危机的顶尖高手，或者改变时局的大政治家，而是组织中不怎么起眼的、却正在审慎地领导大家摆脱困境的人们。

充分研究现实困境/199

谨慎寻找援助力量/201

2. 低调管人是通权达变的领导模式/204

美国管理大师彼德·德鲁克说：“管理中的变化是保证一个公司立于不败的硬件。”低调管人的领导者会在“可以商议”和“不容妥协”之间进行区分，以灵活的方式实现自己的梦想。

