



编辑短信“8080”发送至10086

中国移动手机阅读 享受随身阅读的乐趣

领导有气度 管理有尺度

管理以事为中心，领导却以人为主轴。过度管理，难免视人犹物。
管理讲求的是方法，领导则推崇好好商量。管理没有永远的真经，只有永远的精进。

高 邑◎编著



管理是一门极其高深的艺术，
任何经营成果的取得，都是在管理中应运而生的。
为此，
掌握管理的妙法，
必将对企业的良好运作和稳步发展起到决定性的作用。

中国华侨出版社

领导有气度 管理有尺度

Lingdao Youqidu Guanli Youchidu

高 邑◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导有气度, 管理有尺度 / 高邑编著. —北京:
中国华侨出版社, 2012. 8
ISBN 978 - 7 - 5113 - 2346 - 0

I. ①领… II. ①高… III. ①企业领导学IV.
①F292. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 079826 号

●领导有气度, 管理有尺度

编 著/高 邑
责任编辑/文 筝
封面设计/智杰轩图书
经 销/新华书店
开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字
印 刷/北京溢漾印刷有限公司
版 次/2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷
书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 2346 - 0
定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

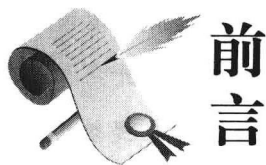
法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

企业没有永远的成果，只有永远的问题；领导没有永远的笑颜，只有永远的困惑；管理没有永远的真经，只有永远的精进。

道虽迩，不行不至；事虽小，不为不成。

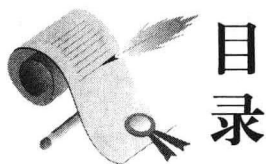
如果你像大多数人一样，当听到“管理者”这个词时，可能首先想到的就是“老板”。老板的职责是告诉员工做什么工作，以及何时做。然而在大部分工作环境中，管理所包含的意义要远为重要和复杂。除人员外，管理者还需对绩效、生产流程和人际关系进行管理。特别是，当今的工作日益变得精细化，更加注重团队运作和团体驱动，这意味着传统意义上的管理者的责任正逐渐向整个组织分散。

无论在中国，还是在西方，管理者们都面临着许多困扰已久的难题。例如，为什么企业越大越脆弱？为什么高薪请不到杰出的人才？为什么忠诚的员工成了一个遥远的神话？为什么管理技术在不断进步，管理难题却依然层出不穷？在所有的难题中，最大的难题是，为什么有的企业里老板和员工互相利用、彼此折磨？

幸运的是，这些现代管理学无法打开的死结，却能够在中国的传

统文化中轻而易举地找到解决之道。这个解决之道，在本书中有详细的阐述。

本书从管理入手，紧紧围绕提高素养、洞悉未来、敏于决策、化解矛盾、知人善任、学会授权、加强沟通等方面的细节问题，采用大量翔实的案例并通过精辟透彻的分析，对企业领导管理中存在的一些细节问题进行了深入的研究和总结。书中的每一条管理细节都是众多领导实际经验的总结与提炼，为企业领导在实际工作中经常遇到的、棘手的问题提供了具体的、可操作性的解决方法和技巧。本书对提高你的管理能力、理论水平及人际交往能力，将起到立竿见影的效果。



上篇：领导有气度

第一章 积极向上：一呼百应的领导感召力

树立起在员工中的威望	2
君所为，百姓之所从	5
在麻烦面前做好表率	7
有诺不践的管理者很难赢得人心	9
提升管理者的感召力	12
作为领导要懂得带人带心	14
可以有傲骨，但不可以有傲气	17
真诚地向员工道歉、认错	20
尊重他人才能赢得尊重	23
得理而饶人更易得人心	25

提升自己的职业素养·····	28
必须懂得自我控制·····	31

第二章 精于判断：眼光独到的领导辨才力

像淘金一样挖人才·····	35
绝不放过一个人才·····	39
不以个人好恶为标准识人·····	43
领导者有时须放弃保守的观念·····	46
二流人才也是人才·····	48
取胜之心人皆有之·····	50
做“不令而行”的领导·····	52
把“领导”改为“引导”·····	55

第三章 敏于决策：里外好手的领导公关力

领导执行不作“低调”处理·····	58
当好角色，既穿针又引线·····	60
提高筹措资金的公关能力·····	63
掌握同传媒打交道的办法·····	67
善于给自己“洗脑”·····	70
通过实践，发挥信念的最大功效·····	76
效益是管理的第一生命·····	79
让管理带点“花样”·····	81

第四章 敢于搏击：坚韧不拔的领导贯彻力

为领导分担忧愁.....	86
提高你在上级面前的“可信度”	89
巧工作胜过乱忙活.....	91
迈好第一步，才能走好第二步.....	95
向上司证明自己的贯彻力.....	97
向上级汇报工作要有诀窍.....	99
一定要把话说到心坎上去	100

第五章 洞悉未来：突破常规的领导创新力

失去创新就没有前途	105
用逆向思维解决棘手问题	108
领导者需不时冒出点“金点子”	111
审时度势，果断应变	114
打破规则，变换角度	117
不被突发事件乱了阵脚	120
与人打交道的应变方法	122
创造一个高效的团队	124
组建一个齐心奔向目标的“登山队”	128
把“家人意识”融入到组织管理中	131

下篇:管理有尺度

第六章 抓住关键:刚柔并济,灵活有效

该硬则硬,该软则软	136
合理处罚,刚中有情	139
发火不忘善后	141
出现问题要与下属直接对话	143
奖惩分明,公正无私	145
把下属的心暖热	149
引导一个良性竞争的风气	151
一种立场,多点突破	153
让下属热火朝天地工作	157

第七章 不断激励:满足员工的心理追求

满足员工的心理追求	160
晋升激励,适得其反	163
只有受到鼓励才敢尝试迈出大步	167
建立有效的薪酬制度	170

管理需要正面的、积极的激励	175
公平、合理的工资分配	179
赏不可不平，罚不可不均	181
设定激励目标和采用激励措施	185
管理者的欣赏是员工的动力	187

第八章 未雨绸缪：非常手段解决危机管理

管理中危机无处不在	191
失之毫厘，谬以千里	195
生于忧患，死于安乐	198
未雨绸缪，制定预案系统	200
把握契机，消解无形	204
培养员工自我控制	207
危机管理的核心	209
把隐患消灭在萌芽中	213
把握环境的暗示性和诱导性	217

第九章 树立威信：不动声色却有震撼力

态度决定一切	222
疏者密之，密者疏之	225
让人尽情宣泄抱怨	229
关心下属，以人为本	233

只有竞争才能发展	236
为管理营造透明空间	239
信任决定生产率	242
买的是“珠”还是“椟”	245

第十章 带好团队：活用成事的几个“切入点”

要注意自己的薄弱环节	250
不要让一颗老鼠屎坏了一锅汤	253
确定责任人的最佳人数	257
协调组织与员工之间的矛盾	260
团体成员相互影响	264
法定权力是行政组织体系的基础	268
构造有机—适应型组织	271
物竞天择，适者生存	274



上篇：领导有气度

- 第一章 积极向上：一呼百应的领导感召力
- 第二章 精于判断：眼光独到的领导辨才力
- 第三章 敏于决策：里外好手的领导公关力
- 第四章 敢于搏击：坚韧不拔的领导贯彻力
- 第五章 洞悉未来：突破常规的领导创新力

第一章

积极向上：一呼百应的领导感召力

有句老话说，一头狮子带领的一群羊能够打败一只羊带领的一群狮子。这话说得或许有些言过其实，但却生动地揭示出管理者的素养对一个团队的重大意义。

一个企业的生命，就在于管理，而管理在很大程度上都是“管理者的管理”。管理的水平、管理的可持续发展状况以及管理在生产、营销诸方面带来的结果，无不与管理者的素养密切相关。可以说，必先有优秀的管理者，然后才有高水平的管理，才有实力雄厚、生机勃勃的企业。

树立起在员工中的威望

管理员工、管理好员工，不是仅仅靠指手画脚就能做到的。要知道，在你发号施令的同时，员工也在盯着你的一举一动。虽然在讲求



领导与员工各司其职的现代管理背景下，提倡以身作则似乎显得有些老套，但若切切实实地从员工的心理出发，无论如何都是必要而且必需的。

在现实生活中，管理者总是员工目光的焦点。但是，“振臂一呼、应者云集”的感召力绝不是一个领导职位就能赋予的，没有追随者的领导剩下的只是职权威慑的空壳。也就是说，是追随者成就了管理者。追随者的培养，要从管理者自身做起，凡事以身作则，养成良好的工作习惯和道德修养。你这样做了，你的追随者群体就会自然而然地形成。

我们绝大多数的企业管理者，都非常希望有一支高素质的员工队伍。但反过来，员工们更希望自己的领导能像个领导，是个事业上处处以身作则，靠得住、信得过的带头人。只有这样，员工们才会感到有奔头，死心塌地地跟着你。有些领导，疲疲沓沓，说话随便，工作迟到早退，这样的领导谁会服呢？

“善为人者能自为，善治人者能自治”。作为企业的管理者，不能自律，就无法以德服人、以力御人，如果无法取得他人的信赖和认可，将必败无疑。好的领导人必须懂得，要求下级和员工做到的事，自己必须首先做到。只有严于律己的领导，才能调动下属的自觉性并影响他们朝着良性的方向发展。领导自己做不到的事，就不要要求下属去做；要求下属去掉坏毛病，首先自己就要去掉坏习惯。

要成为一个好的管理者，首先要管好自己，为员工们树立一个良好的榜样。言教再多也不如身教有效。行为有时比语言更重要，领导的力量，往往不是由语言，而是由行为动作体现出来的。聪明的管理者尤其如此。在一个组织里，领导当然是众人的榜样，你的言行举止

都看在众人的眼里，只要懂得以身作则来影响下属，管理起来就会得心应手了。

联想在柳传志的带领下，由一个只有 20 万元的企业发展为今天拥有上百亿元资产的大企业，成为了中国电子工业的龙头老大，而柳传志也被人们看做民族精英，成为一个具有崇高威望的企业领导人。这一切靠的是什么？联想能有今天，与柳传志以身作则的人格魅力和高尚的品格是分不开的。

在联想发展过程中，曾经有这样一件事。联想有一条规则，开二十几个人以上的会迟到要罚站一分钟。这一分钟是很严肃的一分钟，不这样的话，会没法开。第一个被罚的人是柳传志原来的老领导。罚站的时候老领导紧张得不得了，一身是汗，柳传志本人也一身是汗。柳传志跟他的老领导说：“你先在这儿站一分钟，今天晚上我到你家里给你站一分钟。”柳传志本人也被罚过三次，其中有一次他被困在电梯里，电梯坏了，咚咚敲门，叫别人去给他请假，结果没找到人，结果还是被罚了站。就做人而言，柳传志有一段很有名的话：“做人要正！”柳传志是这么说，也是这么做的。在联想的“天条”里，就有一条是“不能有亲有疏”，即领导的子女不能进公司，柳传志的儿子是北京邮电大学计算机专业毕业的，但是他并未在联想工作。

正是柳传志的这种以身作则，让联想的其他领导人都以他为榜样，自觉地遵守着各种有益于公司发展的“天条”，才使得联想的事业得以蒸蒸日上。

著名管理学家帕瑞克说：“除非你能管理‘自我’，否则你不能管理任何人或任何东西。”示范的力量是惊人的。管理者要想管好下属



必须以身作则，事事为先，严格要求自己，做到“己所不欲，勿施于人”。一旦通过表率树立起在员工中的威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。

君所为，百姓之所从

作为一个管理者，重任在肩，职位越高，就越应注意自己的言行。因为领导总是处于众目睽睽之下，既是组织指挥者，又是示范引导者，其所作所为很容易引起员工的模仿。

管理者是组织的行为导向：领导如果骁勇善战，员工就会不计安危地冲锋陷阵；管理者如果处处吃苦在前、享受在后，员工就会不计私利、甘于奉献。相反，假如管理者常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会成为这样的人。

对这个问题古人早有清醒认识。《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓为政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公什么是为政问题时强调：“为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”唐太宗也认识到：“若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者。”（《贞观政要·卷一》）

《周书·苏绰传》也对统治者本身做了形象比喻：“凡人君之身者，乃百姓之表，一国之的也。表不正，不可求直影；的不明，不可责射中，今君身不能自治，而望治百姓，是犹曲表而直影也；君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹无的而责射中也。”大意是说，君主本身，就是黎民百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”树立得不正，不能要求有笔直的影子；“的”不明显，不能要求射中目标。如果君主不能自我治理，而希望治理百姓，这如同“表”歪却要求影子直。如果君主不能自我修养，而要百姓修养，这如同没有“的”却要求射中目标。孟子也曾一针见血地指出，君主喜欢什么，手下人对此就更加喜欢。

可见，管理者在工作中的行为导向效应自古就受到重视。管理者的德行好比风，员工的德行好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，希望员工做到的，自己得首先做出个样来，持之以恒的实际行动更甚于多余的说教。如果管理者能够率先垂范，以身作则，那么这种精神就会影响员工，让大家形成一种积极向上的态度。

我们看一下某动物园所进行的一项测验，在测验中，该园饲养部人员利用狮子皮装成狮子进攻黑猩猩群。开始黑猩猩们觉得害怕而哀号，不久猩猩的首领就拾起身边的树枝，作出勇敢地向狮子挑战的样子，结果其他猩猩也逐渐停止哀号而对狮子怒目以对。虽然这个测验是以动物为对象的，但却说明了管理者的行为在一个群体组织中的导向作用。

管理者就是员工的表率，员工则是管理者自己的一面镜子。员工的一些行为，其实大多是管理者自己做过的。甚至从一定意义上来说，组织的文化就是管理者的文化。有什么样的管理者，就有什么样的组