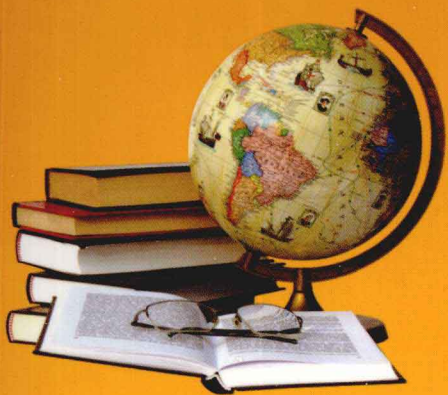




策略

高调做事 低调做人

管理者



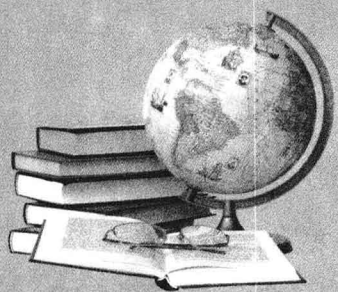
古人云：“地低成海，人低成王”。管理者不一定要处处体现出自己的独特性与权威性，运用低调做人，高调做事的策略，让下属主动追随、甘心做事，才是更高明的管理智慧。

宋石岩◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

管理者



策略

高调做事 低调做人

古人云：“地低成海，
一定要处处体现出自己的独特性与权威性，运用低调做人，高调做事的策略，让下属主动追随、甘心做事，才是更高明的管理智慧。

宋石岩◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者低调做人高调做事的策略 / 宋石岩编著. --

北京: 海潮出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5157-0292-6

I. ① 管… II. ① 宋… III. ① 领导人员 - 修养 IV.
① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 294825 号

书 名: 管理者低调做人高调做事的策略

作 者: 宋石岩

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 嘉惠士林

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 223 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0292-6

定 价: 33.80 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



管理学中有一个著名的木桶定律，就是一只木桶能够装多少水，不在于木桶上最长的那块木板，而在于最短的那块木板。同时，还取决于木板间的结合是否紧密。这就是说，一个团队或组织的成功，不仅仅取决于管理者，也取决于团队的每一个人。

虽然在团队内部，领导者有比普通员工高调的资本，但无论管理者有多大的本事或取得了多大的成就，都没有唱高调的理由。低调对领导者来说至关重要。低调是一种品格，一种胸襟、一种智慧，是做领导的最佳姿态。

然而遗憾的是，有很多管理者不懂得低调做人，总是认为自己比下属高明，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。要知道，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情况和实力。管理者只有低调做人，才能团结一切可以团结的力量，把团队所有成员吸引到自己身边，引领他们发挥最大潜力。

古人云：“地低成海，人低成王”。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，学会低调做人，不高高在上，不显山不露水。领导者要低调，其实并不是降低领导者的身份，相反地，却是抬高领导者的位置。低调的管理者可以用内在的魅力，把众人吸引在自己身边，赢得大家的跟随和爱戴。只有管理者在众人心目中的地位高了，威信高了，别人自



然会更加尊重管理者，更加服从管理者。

管理者虽然要低调做人，但并不意味着也要低调做事。低调做人不代表与世无争，放弃自己的目标。一个没有目标的人就像一艘没有舵的船，永远漂泊不定，只能搁浅于失望、悲怆和沮丧的海滩。

很多人怀着羡慕、嫉妒的心情看待那些取得成功的人，总认为他们取得成功的原因是有外力相助，于是感叹自己的运气不好。孰不知成功者取得成功的原因之一，就是低调做人，高调做事。

高调做事是一种境界，是做事的尺度。高调做事不仅可以激发人的志气和潜能，而且可以提升做人的品质和层次。高调做事也绝对不等于“我尽自己最大努力”去做事，而是应该有一个既定目标。一个人只有有了目标，才有可能全身心地投入，其成事必然顺理成章，其人生必然恢弘壮丽。

本书讲述了管理者如何低调做人与高调做事的策略，精心挑选出对于管理者最具参考价值的有效方法分别进行了阐述。理论与实践紧密结合，极大地提高了本书的实用性和可操作性。管理者通读此书，就能够对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，从而成为出色的管理者和卓越的领导者。



第一章 人低成王，管理者要有低调做人的智慧

低调，让管理者的品质更优秀 / 002

低调行事，更能平易近人 / 004

放下官架子，才能与员工打成一片 / 006

藏而不露，慢慢发展自己的势力 / 008

姿态低一点，重心才更稳 / 010

赢得人心要练好“谦”功 / 011

愈谦虚，成就愈高 / 013

不可无故为自己加冕 / 015

低调是人格成熟的表现 / 019

低调，远离风口浪尖的自保策略 / 020

新领导切勿忘乎所以 / 023

第二章 低处修身，管理者要有低调做人的修养

管理者要气度恢宏有雅量 / 028

有大度量方能成大业 / 029

好领导要有大胸怀 / 031

无可无不可，管理者的胸怀要浩大广博 / 032

唾面自干，不计较他人的蔑视和冒犯 / 035

管理者不能过高估计自己 / 037

管理者要有悲悯的情怀 / 040



俭朴是一种令人尊重的美德 / 041

宽厚能得到众人的拥护 / 042

怀有一颗润泽的不争之心 / 044

不争者，无人能与之相争 / 046

用无为来管理，以不争来争夺 / 048

成就他人，他人才会成就你 / 050

以廉为本，不贪为宝 / 051

培养领导魅力，让员工跟着你走 / 053

第三章 藏锋内敛，管理者要有低调做人的哲学

管理者要韬光养晦 / 058

不动声色，让人看不破 / 061

适当地选择示弱 / 062

锋芒“闭”露，深藏若虚 / 064

锋芒毕露易遭不测 / 066

收敛锋芒，该出手时再出手 / 069

懂得深浅，适时进退 / 072

隐藏自己的真实意图 / 075

不能改变的时候就适应 / 077

让对方感觉你很重视他 / 078

不居功自傲——一种人生态度 / 080

为人处世要把眼光放远 / 083

管理者不能刚愎自用 / 085

第四章 兼容并蓄，管理者要有包含大度的胸怀

管理者要有以容养量的雅量 / 088

宽恕是文明的责罚 / 090

管理者要懂得欣赏下属 / 091

善解人意，用人至深 / 093



	让员工有强烈的归属感 / 094
	以人性化的交流方式赢得真心 / 095
	以包容的心态听取反对意见 / 097
	平等相处，接近和下属的距离 / 099
	管理者要以公正服人 / 102
	管理者要公私分明 / 104
	管理者要有正直的作风 / 105
	管理者要做到大公无私 / 106
	管理者要公平对待下属 / 108
	做兼听则明的管理者 / 109
	营造亲切融洽的和谐氛围 / 110
	以下属为本，多点人情味 / 112
	舍得是处世与做人的艺术 / 113
	嫉妒对人对己都是有害的 / 116
	扫除自己的嫉妒心理 / 117

第五章 放低身架，管理者要有低调做人的姿态

	给下属平易近人的感觉 / 120
	摆出向下属学习的谦虚姿态 / 123
	过分突出自我，就会严重脱离群众 / 125
	管理者要懂得重视他人 / 127
	领导作风不能过于强势 / 129
	培养管理者自身的优秀品格 / 131
	该糊涂时绝不聪明 / 132
	亲切随和的对待下属 / 134
	批评下属要掌握分寸 / 135
	动之以情，取得下属感情上的沟通 / 138
	多倾听下属的声音 / 139
	及时疏导员工的不满情绪 / 141



认真对待下属的抱怨 / 142

勇于负责下属的错误 / 145

责人先责己，让下属心服口服 / 146

第六章 顺应人情，管理者要有低调做人的话语

运用形象生动的语言 / 150

把话说在情理之中 / 151

要有善意的态度和表情 / 153

用事实打动下属的心 / 154

借助权威的力量 / 155

赞美是对下属无价的奖赏 / 157

用迂回暗示的方式表达 / 160

不直接指出下属的错误 / 162

化解下属的不信任感 / 163

给下属优越感 / 165

用商量的口气让下属服从 / 166

以对比的方式让他自己选择 / 168

针对个人特点劝说 / 170

攻心说服最有效 / 171

第七章 胸有方圆，管理者要有高调做事的雄韬伟略

做人要低调，做事要高调 / 176

管理者应懂得方圆之道 / 177

管理者要有高瞻远瞩的目光 / 179

管理者要掌握顺势而为的策略 / 182

高调做事，一定要看得远 / 185

高调做事，目标要明确 / 187

化整为零实现目标 / 188

既要坚持，又要懂得变通 / 191



红脸黑脸一起唱 / 192

用影响力树立权威 / 193

为下属做榜样 / 195

关键时刻一定要表现卓越 / 197

第八章 果敢决断，管理者要有高调做事的过人魄力

有勇气才能成就卓越 / 202

要维护领导者的权威 / 204

领导要有决断力 / 206

果断决策不犹豫 / 208

科学决策是成功的基石 / 210

该果断时绝不迟疑 / 212

决断时要勇于力排众议 / 215

打破思维定式 / 218

要有洞察力 / 222

敢于决断是管理者的风范 / 223

决策前要全面掌握信息 / 224

第九章 落在实处，管理者要有高调做事的实干精神

再好的决策也要落到实处 / 228

领导者首先执行到位 / 230

执行到位是企业生存的关键 / 232

一定要按标准和制度执行 / 234

把标准摆在心里 / 235

因人而异下命令 / 236

树立严谨细致的工作作风 / 238

把任务与人员结合起来 / 240

每个人都要做好分内工作 / 243

让下属全力以赴 / 244



在流程中改善执行过程 / 246

在行动中思考执行方法 / 248

培养执行力文化 / 251

第十章 激励赞美，管理者要有高调做事的用人技巧

以赞美给下属精神动力 / 256

赞美下属的技巧 / 258

把成就感送给下属 / 260

增强下属的荣誉感 / 261

激励下属的方式 / 263

有赏有罚树权威 / 266

提拔表现好的下属 / 268

满足下属所需要的期待 / 269

不断提升团队士气 / 271

激励方式要正确合理 / 273

第十一章 培养提升，管理者要有高调做事的育人方针

人比资产更重要 / 282

尊重人才最重要 / 283

把培养人才列为首要 / 284

留人才不如造人才 / 286

以培训增进组织活力 / 288

培训是最好的奖励 / 290

培训的误区 / 291

有效培养的关键 / 294

培养骨干是对组织最大的贡献 / 296

培养下属积极的工作心态 / 297

培养员工的归属感及忠诚度 / 300

培养下属的责任心 / 304





培养下属别怕超过自己 / 307

给下属更大的施展空间 / 309

培养下属等于提高自己 / 310

第十二章 和衷共济，管理者要有高调做事的团队文化

运用组织是高超的领导艺术 / 314

团队的成败取决于领导 / 315

合理凝聚才是优秀的团队 / 318

团队精神是团队的精华所在 / 319

提高向心力和凝聚力 / 321

尊重团队的每个成员 / 322

赢得合作是一种能力 / 324

纪律保证凝聚力 / 326

没有纪律，便没有了一切 / 327

给下属一个坚定的信心 / 329

激发下属的潜能和干劲 / 330

用表扬激发团队干劲 / 332

在团队内保持竞争气氛 / 334

及时化解团队内部矛盾 / 335



第一章

人低成王，管理者要有 低调做人的智慧

古人云：“地低成海，人低成王”，领导者不要处处都体现出自己的独特性与权威性。事实上，不论管理者的领导能力多么强，总会在某个方面存在不足。低调的管理者能够正确地认识到自己的缺点和不足，从不卖弄自己，而是把自己当作普通大众中的一员，以自己的行动和品质去影响更多的人。



低调，让管理者的品质更优秀

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。

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甚至每况愈下。

工作中，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。要知道，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，一个组织是无法发挥全部能量的。

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导，其他人的努力都是不能起决定作用的。这样的管理者以为凭借自己的能力是可以控制整个组织的命运的，在他们心里自己的成绩不断地拔高，最终会使他们忘乎所以，自己都不知道自己是谁了。如此下去的危害是有目共睹的，当有一天管理者忽然惊觉高处不胜寒的时候，已经太晚了，员工们早已离自己十万八千里了。

作为一个低调的管理者，显著的特征就是——正确地认识自己，认识自己的缺点和不足。任何时候都不要小看下属的力量和智慧，他们的位置虽然没有你高，但是并不代表他们比你差多少，古语说谦虚才能使人进步，所以作为管理者更应清醒地认识自己的缺点和不足，然后才是弥补弱点，加长“短板”。

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状挂在公司墙上，结果张亚勤把它们都统统摘了下来，他似乎对这些东西从来不感兴趣。

“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。

低调的管理者从不卖弄自己，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。

低调行事，更能平易近人

低调管理是指一种身体力行的、富有参与性的、温暖、专注而又注重权变的管理方式。它勇于直面现实，但决不鲁莽冒进；它克制隐忍，但坚持原则；它充分尊重个体的自由，它是人本的，内省的，和谐的。

中华民族五千年的历史积淀早已形成了中国人自己的“种族记忆”。可以说，自诞生之日起，每一个中国人就由先天遗传带来了有别于其他民族人的思维模式、行为方式、言论基础、心理状态、价值判断乃至生活情趣……

中国人勤奋务实、含蓄内敛，视谦逊为做人之本，喜欢谦虚地对待别人，并且也希望别人能够谦虚地对待自己。

对于领导者，先圣们都循循善诱，要谦和地对待下属，才能够得到下属真心的拥戴，并且心甘情愿地为你做事；要放弃高高在上，说一不二的绝对权威，要“不为天下先”，要学会“让”。

孔子就是低调为人，低调行事的典范。其学生子贡评价他说：“夫子温、良、恭、俭、让以得之。”面慈貌和，望之俨然，即之为温；心地纯善，只有利他之心，而无自私之念，即之为良；出门如见大宾，平等恭敬对待每一个人，即之为恭；心安于道，自奉俭约，视名利如浮云，即之为俭；自卑而尊人，即之为让。

不自大、不自满、不自足、不自伐、不自矜，自卑而尊人，正是低调管理的核心内容之一。低调管理要求领导者有包容心，能包容部下的瑕疵，使部下有机会将功补过，充分发挥自己所长。楚庄王很善于包容部下过失。



一次,楚庄王大摆宴席,邀请诸位文武大臣。君臣一时间喝得酒酣耳热,仍然余兴未尽,这一席从白天喝到夜里,还不散席。突然,一阵风起,将堂内蜡烛吹灭,屋中顿时一片漆黑,人群之间有一阵小小的骚动。这时,楚庄王的爱姬突然感觉到一只手伸过来,摸着她的衣襟,行动颇为不轨。于是她立刻抓住那人的帽子带,用力拽断了拿在手中。她心中十分不平,觉得受到了莫大的侮辱,于是大声呼叫,让楚庄王点亮灯,要求凭着半截帽子带,找出失礼者。

楚庄王了解到事情的经过,并未暴跳如雷,查他个水落石出,而是安慰群臣道:“我招待大家来饮酒,使得大家酒醉失礼,我怎能为了要显示一个女子的节操而让大臣受辱呢?”于是吩咐左右,传令下去,让众臣解下帽带,尽管畅饮,不必拘礼。

群臣于是纷纷解帽,重举酒杯,楚庄王才又点明烛火。与诸臣继续饮酒作乐,直到大家尽兴而归。

这里,楚庄王未因自己爱姬受辱而大发雷霆,明察无礼的大臣,而是尽量包容臣下因一时冲动而犯下的过错。他的低调态度免去臣下的尴尬,保全了臣下面子,更保全了臣下的生命。

几年之后,楚晋相争,双方战于沙场。楚军中一员猛将冲锋陷阵,不吝生命,勇猛异常,先后几次冲入敌阵,俘获敌军首领,取得最终的胜利。此人正是酒席上冒犯爱姬的臣子唐狡。而那一仗,终于使楚庄王以霸主角色的存于诸侯。

是楚庄王广阔的包容心,低调的领导风格,给了唐狡建功立业的机会,也给了自己成就霸业的机会。

低调的行事风格,使领导者平易近人,很好地消除自己与下属之间的等级差异,从而能够有效地集中组织内各成员的力量为我所用,使组织的力量远远大于各成员力量相加的总和。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,低调管理是符合这一人性特点的。