

上

篇

会带人
——强将手下无弱兵



做个会带人、会管人、会帮人的中层领导

第一章

修己方能安人： 喊破嗓子，不如做出样子

孔子在几千年前就告知后人“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身”的道理。在中国的传统思想中，修身早已被推为首位，成为了筑起“家国天下”传统理想的根基。中层领导想要在管理中“能服于人”也要能够做到“先修其身”才行。

第一节 以身作则，提升魅力

印度圣雄甘地曾说：“领导就是以身作则，来影响他人。”在任何一个组织中，领导者的言行都在潜移默化地影响着他手下的员工。想要带出一批出色的员工，就要唤醒人们的自觉性，而最奏效的方法就是用榜样的力量来激励他们。

美国著名的女企业家玛丽·凯就十分看重企业组织中经理的榜样作用。在她看来，经理作为一个部门的负责人，是整个工作部门员工关注的焦点。经理的速度就是员工的速度，一个优秀的经理应当以身作则。她说：“人们常常会模仿经理的工作习惯与修养，而不管这些工作习惯和修养是好是坏。如果一个经理经常迟到，吃完午饭之后，常常不能及时回到办公室，打起私人电话没完没了，时常会因为喝咖啡而中断工作，一天到晚总盯着墙上的挂钟，那么他的下属也会如法炮制。当然，员工们也会模仿一个经理的好习惯。因此，玛丽·凯自己就十分注意自己平日的习惯，她有时会习惯性地在下班前把没有做完的工作带回家中，坚持要在当天把工作完成。久而久之，她的助理和秘书开始像她一样，也会在下班之后把没做完的工作带回家中完成。

人之所以变得优秀是因为具有学习能力，而员工的学习动力有很大一部分来源于领导的榜样力量。玛丽·凯深谙此道，成功地用自己的魅力感染了下属。从领导效能的观点来看，魅力和影响力的作用

要远远超过权力。人们在对该领导者的评定中，最常说的一句话就是：与其做一位实权在手的领导，不如做一位浑身散发无穷“魅力”的领导。爱国者集团总裁冯军曾在一次讨论会上，直截了当地指出：“在现实世界里，每一位成功的领导，无一例外地都具有他们特殊的人格特质，他们不仅能激发员工们的工作意愿，还具有高超的沟通能力，能动之以情、晓之以理，浑身散发着吸引人的魅力。运用奖赏或者强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力去影响和争取员工的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导，能够完成许多看似不可能完成的任务。”

个人魅力的影响力，要比职位与薪水的高低来得更加重要。这种个人魅力的存在，赋予了领导者一定的偶像气质，让员工自愿像粉丝一样追随他，受他的影响。在威廉·柯汉所写的《领导艺术学》一书中，作者也提出“除非激发了一个人的工作动机，否则你很难令人愿意追随你”。同时，柯汉也毫不留情地指出：“90%的领导人，将工作问题、高薪和盈利看作是影响员工的重要因素，其实是不科学的。比这些元素重要的元素还有很多，主管自身所具备的超凡的、让人‘信服’和‘归属’的领袖魅力，才会让员工跟着你走。因此。我们更可以确信：人们愿不愿意跟随你，要看你是否有强大的魅力，而非权力。”

如何提升领导的个人魅力，我们不妨从以下四个方面作答：

1. 优秀的品德

一个具有优秀品德的领导，往往散发着一股让人敬重的气质，吸引人们自觉或者不自觉地向他靠拢、模仿和学习。因此领导者要提高自己的品德修养，做一个能够吸引别人的领导。而对于品德，作为中层领导来说必须具备三种美德：

(1) 具有“己所不欲勿施于人”的认知能力。

中层领导往往会不自觉地做一些强加给别人的事情，如此一来，很容易会让员工产生厌烦心理。

(2) 要有服务意识。

服务是领导价值最重要的体现，也是领导的基本属性之一。能够服务群体的领导，可以为追随者开拓思路，拓宽发展空间，激发追随者积极地实现个人目标的同时实现组织目标。

(3) 尊重每一位员工。

尊重下属，理解下属，相信下属，以平等的态度对待下属，待人以宽，关心下属的生活、利益和愿望，虚心听取他们的意见，同时不把责任推给下属，不迁怒于他人，这样的领导才能配得上“卓越”二字。

2. 不断给自己“充电”

在这个信息大爆炸的时代，一个不懂得学习的中层领导终究会被淘汰。中层领导只有不断更新自己的知识，刷新自己的新认识、新思想，接受新的挑战，才能够带领员工不断向前迈进。

3. 养成良好的心理素质

一个有魅力的领导，往往具备良好的心理素质。能够在处理事情上沉着冷静不慌乱，防止由于自己的消极情绪给下属带来不良的影响。

4. 具有个人的标签

领导是一项个性化的工作，因此领导者要有自己独特的个人标签。领导者要懂得结合自身的生活，发挥出自己优势的一面，养成刚毅果断、沉着冷静、热情活泼、勇于开拓等良好的性格特征。

总而言之，只有提升了个人魅力，才能具有影响力，成为一个让下属信服的领导者。

第二节 hold住情绪，沉稳可敬

在很多人看来，情绪是一种太过私人化且无法量化的东西，谈起来毫无意义。其实不然，我们每个人都会或多或少地受到情绪的影响。早在几百年前拿破仑就告诉我们：“能控制好自己情绪的人，比能拿下一座城池的将军更伟大。”

作为一个中层领导，作为组织决策的参与者和决策者、组织文化的重要创造者，对集体氛围有着重要的影响作用，领导的情绪在一定程度上直接影响着下属的状态。

正如心理学家认为，在决定成功的诸多因素中，学识上的智力仅仅起20%作用，其余80%来自其他因素，包括情绪、心理、智商。

一个情绪容易受到波动、暴躁、孤僻、冷漠的领导，他的情绪一定会对上下级之间的沟通造成妨碍，让下级难以亲近，也无法向上级敞开心胸。而一个乐观、自信、宽容、幽默的领导者，则很容易与相关人员创造联系，获取上下级的支持与帮助。因此要想成为一个优秀的中层领导，就要学会控制自己的情绪，注意自我情绪的排解，保持一种良好的心境。善于管理自己情绪的领导，能够给人带来一种沉稳可敬的信赖感，并能够给下属带来心理与情感上的共鸣，让下属愿意主动与你接触并交心，在一些特定的时候，有助于去带领下属，与下属形成巨大的凝聚力。

心理学中将那些对人具有鼓励、促进、提升效率等积极的情绪称为“增力情绪”，这种情绪主要表现为在失败之后依然保持乐观，在遇

到困难的时候不放弃，在遇到突发事情的时候能够冷静分析、沉着应对。而那些让人沮丧、颓靡的消极情绪被称为“减力情绪”，这种情绪主要表现为自卑悔恨、烦恼懈怠、萎靡不振等，这种情绪会抑制积极性的发挥，阻碍人们前进，让人们陷入一种萎靡不振的状态。

作为一个领导，必须要能够掌控自己的情绪，不让情绪左右自己的判断，更不能让负面情绪影响自己的工作。

领导过于情绪化，减力情绪就会增加，从而影响整个部门或者团队的工作效率，而部门或者团队的工作效率往往是衡量一个领导能力与水平的重要标准。一个过于情绪化，尤其是容易被减力情绪所影响的

的领导通常会给下属留下“连自己都管不好，还来管我们”的不良印象。而一旦产生这种印象，下属就会对领导的权威性表现出质疑，从而降低配合程度，抱怨也会因此而滋生。

那么中层领导要如何控制自己的情绪呢？

1. 首先要意识到管理情绪的重要性

中层领导首先要意识到自己作为企业的管理者，一旦出现问题很可能会影响到下属，因此要学会“三思而后行”，不可随时随地肆无忌惮地发泄情绪。要明白，作为一个管理者，控制情绪，是自己的职业素养，更是内涵与修养的体现。

2. 要学会平息情绪的方法

(1) 拖延法

当负面情绪袭来时，要学会忍耐，不作出任何反应，也不要着急去处理任何问题，等情绪平息下来之后再作决定。古罗马哲学家西尼卡认为：“拖延是平息怒火的好办法。”美国总统杰弗逊也说：“当你生气时，便在心里从一数到十后，才开口说话；如果怒不可遏，再数到一百！”英国作家悉尼也认为拖延对熄灭怒火十分有效，他以自己的

经验为证：“在事情未明朗之前，不要随意判断和鲁莽行动。因为我发现只是24小时之差，看法就是天壤之别！”

（2）转移法

当觉得自己被消极情绪笼罩的时候，要及时转移注意力，可以去参加一些户外活动、看看电影、听听歌，让自己摆脱这种情绪的影响。这种方法，一方面可以终止不良刺激源的影响，防止不良情绪蔓延；另一方面通过参加其他的活动，还能找到新的兴趣点，增加积极情绪的影响。

（3）深呼吸法

通过缓慢的深呼吸，来降低情绪的兴奋水平，让人的波动情绪逐渐稳定下来。主要的步骤是：①站直或坐直，将双眼微闭，摒除杂念，尽可能用鼻子吸气；②稍稍屏住呼吸，慢慢数一、二、三；③节奏舒缓地用口呼气，同时数一、二、三，将气吐完；d.将其重复三次以上。

正所谓“怒中之言，必有泄漏”，管理情绪是每位领导的必修课，想要修好这门课程，任重而道远。

第三节 善作决策，稳定军心

2009年末，美国总统奥巴马给自己作了一个总结，他说：“我对自己第一年的工作表现并不是十分满意，但是我至少证明了，面对艰难的决策，包括那些不受欢迎的决策，我是敢于拍板的！”

在残酷的市场竞争压力下，问题频出，员工往往无法作出正确的

判断，这时就需要领导，尤其是中层领导能够站出来，作出正确的决策来稳定军心。美国麻省理工学院的一位管理学专家认为，作为领导者，必须具备三项核心能力，方能带领员工走出一条不凡之路，这三个核心能力就是决策、用人、专业。对于领导者而言，决策的重要性占据了47%的高比例，其他两项分别占据了35%和18%的比例。

很多中层领导往往缺乏能够力挽狂澜的决策力和气场，在他们看来，决策往往是高层领导制定的，并不是自己能够左右的。其实，这种认知的本身就是一种错误。决策能力是一个领导者最基本的能力，高层领导不可能事事都考虑周全，因此中层领导要具备处理各种事务的决策能力，体现出自己的价值；而对于低层的员工而言，自己直系领导的决策能力，直接影响着他们对领导的评价。一个考虑周全、目光长远的领导，是下属最愿意追随的目标。

在市场环境中，一个领导者的决策往往能够带来一连串的连锁反应，会给组织和成员带来意想不到的影响。那么要如何作出正确的决策呢？

1. 获取真实情况，了解问题的本质

在很多情况下，决策出现问题，往往是因为没能认识到问题的本质，或者把问题引向了错误的轨道上。正确地理清问题是决策成功的重要条件。作为中层领导，要想认识到问题的本质，最先要做的就是能够下基层，去亲身了解问题、解决问题，而不是坐在办公室里等待员工把问题呈上来。

2. 增加信息收集通道

理清问题绝不能草率，领导者下基层了解情况也常常会被欺瞒，了解的也往往是片面的，因此还需要不断地开拓新的信息渠道，帮助我们不断地加深认识，进一步了解清楚究竟发生了什么。在此之前，领导者要清楚自己欠缺哪方面的信息，要搜寻哪方面的信息。一旦发现有用

的信息，要注意更正自己对问题的认识偏差，及时调整决策。

3. 冷静分析，专业判断

所有英明的决策绝不是头脑一热就能够搞定的，即便一时的灵感确实可能会解决问题或者给公司带来收益，但是大部分的决策还是需要静下心来慢慢分析。根据多方的信息反馈，加上专业的判断，配上专业的数据分析来制定。值得注意的是，不要从一开始就考虑“什么样的决策才会被接受”。因为这样考虑问题，常常会导致决策偏差和失误，从而无法作出有效的决策。

4. 从实际考虑，注重执行问题

一个好的决策是切实可行的，而不是空许愿。管理者在制定决策的时候要考虑到执行中可能会出现的问题，从决策时就杜绝问题，这样才能制定出好的决策。

5. 群体讨论，筛选出优秀方案

一个决策的好坏并非是一个人能够判断出来的，因此在方案制定出来之后，需要进行群体讨论，从中筛选出优秀的方案。在这个过程中，

犹豫不决固然可以免去一些做错事的机会，但也会失去成功的机遇。

领导者要注意“正确的”方案有时并不是最能被大家接受的方案。在讨论的过程中一定会作出某些程度上的妥协，要能够判断出哪些妥协是正确的，哪些是错误的，领导者不应该因为害怕遭到反弹或者反对而选择一个大家都可接受的方案。

另外，一旦发现决策出现了问题，要主动承担因为自己考虑不周而引起的责任，并及时道歉，调整方案，决策错了不可怕，可怕的是中层领导没有意识到错误的存在。

总之，作为一名中层领导，既是一位执行者，又是一位决策者，敢于在关键时刻拍板，敢于决断，遇事不犹豫不决，不被一时一事的得

失所困惑，同时能够修正错误的方案，正确地作出决策，才能让员工安心和信服。

第四节 系统思考，应对变局

一家企业想要持续发展，在很大程度上依赖于领导能否给企业制订一个长远的发展计划，这个发展计划就相当于给企业安装了一个“增长引擎”，能够驱使公司不断向前发展。

对于中层领导而言，不仅要去做高层领导的“外脑”，直接或间接地参与决策，解决战略实施过程中一些较为重要的具体问题，同时也需要拍板一些本部门的日常事务，带领下属为了集体目标不断努力。因此中层领导必须能够深思熟虑，提高自己的观察能力、思索能力，做到系统思考。

系统思考看似复杂多变，实际上就是让人们从一个更全面更长远的角度去观察世界，通过放大观察增强自己对事物的认识，最终帮助领导者们了解事物的整体变化，明白要如何巧妙地控制和掌握这种变化，从而作出反应，开创一种新的局面。

美国通用汽车公司曾一度陷入经营危机，在高端商品的市场争夺战中，惨败给了欧洲定制型汽车公司，中端产品又无法与欧美众多大牌汽车公司相媲美，低端产品的市场则被日韩等亚洲公司所抢占。在公司陷入危机之时，通用公司制定了“先挽救低端产品市场，再重新进军中高端产品市场”的竞争战略。

在战略实施不久之后，美国通用公司才意识到自己低估了日产汽车的水平。为了了解日产汽车的情况，通用公司买来了数辆本田、丰田、三菱、尼桑等品牌的汽车，组织工程师进行拆解，了解其装配流程。通过拆解，工程师们发现：日产汽车的发动机盖上有三个地方需要用到螺栓，日产汽车所用的螺栓型号完全一样，而美国汽车使用的螺栓型号则完全不同，在汽车其他部位也发现了同样的问题。整体查看下来，日产汽车可以说是一件整体都十分协调的艺术品，而通用汽车则更像是拼凑出来的残次品。

为什么会这样呢？主要是日产汽车公司通常都是由一名设计师负责整个引擎或范围更广的装配。而通用汽车公司负责零部件设计的竟然是五个工程师小组，每个小组只对自己的工作负责，从不协作沟通，因为他们都觉得自己设计是最佳的。这种情况下就导致了通用汽车装配效率低下，工作成本增加，也为日后维修增加了难度系数，返厂率增高。

一个公司的运转就像是设计一辆汽车，如果领导者不能全面长远地去考虑问题，就会出现通用汽车类似的问题，导致公司运转问题频出，消耗增多。

如何养成系统思考的习惯呢？中层领导不妨从以下几个方面进行考虑：

1. 防止分割思考，注重从整体考虑

很多部门经理认为，只要做好自己分内的工作，让自己部门的员工埋头苦干，就是对企业最大的贡献了。实则不然，随着现代企业自动化程度的提高，企业部门之间的联系也不断增强，部门之间的沟通变得尤为重要。作为中层领导，要能够与其他部门的中层领导联系起来，了解彼此的情况，从公司整体来考虑未来的发展计划。不能只盯着自

身的眼前利益，而不去考虑公司的利益，正所谓唇齿相依，一旦公司出现问题，最终必然也会影响自己管理的部门，到那时再思考就为时晚矣。

2. 防止表面思考，注意本质思考

透过现象看本质是每位领导者都应该具备的特殊技能。在激烈的竞争中，通常都会出现扑朔迷离的情况，领导者要能够拨开云雾，了解问题的本质，化解危机。人的大脑是有惰性的，往往只会对变化特别明显的事情作出反应，而那些慢慢发生变化的事情则很容易被忽略。因此领导者要能够做到防患于未然，透过现象了解事物最核心的问题，从而作出改变，防止在不知不觉中被推向死亡的边缘。

3. 防止静止思考，注意动态思考

经理人员本身并不需要
是位专家，但是，他必须能
将所有顾问人员提出的意见
作系统的归纳，并能浓缩擷
取其精华。

慕尔杜恩

企业是社会组成的一部分，不是孤立存在的。对外，企业要时刻保持与社会、行业的信息交换；对内，企业要组织好人力、物力、财力资源的分配。因为世界是变化的，信息每时每刻都在变化，这就要求领导者在思考问题时，不能用

静止的眼光看问题，而要做到动态思考问题。

法国诗人阿尔封斯·德·拉马丁曾说：“人凭借思考而能变成神。”虽然这种说法过于夸大，但是不能否认的是，一个能够运筹帷幄的领导，是值得人们去追随、去敬仰、去崇拜的。中层领导要具备这样的能力，给自己安装一个“广角镜”，让自己能够系统思考。

第五节 爱岗敬业，成为范本

爱岗敬业是对待工作的一种正确态度，也是职业道德的基础和核心。想要获取自身的发展，取得事业的成功，就必须具备敬业精神。作为一名管理者，如果自身做事就散漫、不负责，那么下属也必将如法炮制，以致整个组织都变成一盘散沙。

有一家较有名气的企业，虽然规模还不算大，但是发展势头良好，企业管理者决定加大投资力度，扩大生产规模，同时为进一步开拓市场做准备。

就在这个可能影响公司发展的紧要关头，销售部门的几位管理者却因为个人利益和情绪的驱使，没有听从企业的安排去开拓市场，还多次与用户产生矛盾，让用户对这家企业失去信任，致使市场份额严重缩小。

得知这一情况的上层领导，马上开会决定撤换销售部门的几位经理，同时从生产分厂抽调了一名负责人王先生担任销售公司的经理。

当时正好即将迎来该公司产品的销售旺季，而被突然调来的王先生过去从未从事过销售方面的事务。几位依然在担任副经理的老员工认为，王先生这个“空降兵”注定搞不好营销，而且公司销售人员大多态度十分懒散，恐怕很难听从这位新领导的话，到时候还得将那几个被撤职的请回来。这几位销售副经理经过一番商议之后，相继称病回家，准备看王先生的笑话。

初到销售公司的王先生面临着十分严峻的形势，但他并没有临阵脱逃，也没有自暴自弃，而是认真研究起了销售情况，开始了“反攻”。王先生是个在工作上极度认真的人，对于任何事情，只要是本职工作，都要做出个样子来。正是因为他在很多时候都表现得十分敬业，所以才会被任命为销售公司的总经理。其实王先生以前在生产分厂的工作也并非全然与销售无关，由于要考虑产品的质量和 service 问题，他在之前也经常与客户打交道，对市场也颇有了解。同时，他对产品的性能、生产技术过程、服务要求都十分精通，完全可以倒背如流，再加上他为人热情、诚恳，让他的下属都十分敬佩。

在抽调来担任销售公司的总经理之后，王先生马上意识到，想要开拓市场，就需要靠大家同心协力、共同努力，因此感召下属至关重要；而要感召，则要先让下属服气。服气，可以通过两方面来达成：一是在敬业上做出榜样；二是用自己的实力打开市场局面。而这两条都需要在实践中付出努力才能做到。

王先生为此经常加班到很晚才回家，有时甚至不回家，在公司熬通宵。除了在企业研究分析之外，他还会亲自跑到市场上去调查，去用户那里了解情况。在短期之内，就制定了各个分市场和有关办事处的战略和策略方针，同时制定了新的销售政策，将业务人员的积极性充分调动了起来，同时也加强了对这些业务人员的约束与控制。

在这些制度和方针实施一个月之后，市场的滑坡趋势被有效控制，市场开始趋近平稳；两个月之后，销售旺季到来，市场开始回暖；三个月之后，大批订货合同开始增加，产品出现供不应求的情况，形势一片大好。

看到市场不但没有像自己想象中那样缩减，还发展得不错，销售人员的积极性大幅度提高，王先生指挥自如，领导工作做得有模有样，原来几个瞧不起王先生的销售副经理也彻底服气了，相继回到了企业，并

请求安排工作。

王先生就这样用自己的敬业和专业说服了下属，带领销售部门一路前行，为公司的发展起到巨大的促进作用。

很多企业将员工不敬业的责任推给了员工本人，盖洛普咨询公司的顾问马库斯·白金汉曾指出，员工与顶头上司的关系决定了他将会在公司待多长时间，以及他在公司工作期间效率的高低。

诸葛亮在《后出师表》中写道：“鞠躬尽瘁，死而后已。”正是因为诸葛亮如此敬业，才会使蜀国上下对他心悦诚服。

一个敬业的人，本身就像是一个发光体，能够照亮周围的黑暗，让人们追逐和跟从。作为一个中层领导，要能够对工作敬而爱之，从而感染员工。

第六节 散发正能量，成为发光体

《论语》有云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理也是如此，一个充满了正能量的领导，必然能够让下属听从他的意见；而一个整天被负能量所影响的领导，为人处世也非常刻薄，为人不正派的话，想要让员工听从自己则是难上加难。

领导、下属、公司三者之间的关系就像是太阳、月亮与地球的关系，领导只有像太阳那样发光，才能让月球吸取光与热，才能让地球在夜晚也能感受到光芒。