

领导

管理者的人气秘经

和仁◎编著



Lingdao
zuoren zuoshi zhidao

领导上任必须做好的9件事

一流的领导者是领袖人物而非单纯的管理者。

他们不是用恐吓和威胁驱使人，而是用德行和恩泽感化人，用勇气和毅力鼓舞人，用原则和道义约束人。唯其如此，部下才乐意竭诚效力。

做人做事之道

西北大学出版社

领导

Lingdao
zuoren zuoshi zhidao

西北大学出版社

管理者的人气秘经

和仁◎编著

做人做事之道

图书在版编目 (CIP) 数据

领导做人做事之道 / 和仁编著. —西安: 西北大学出版社,
2006. 9

ISBN 7 - 5604 - 2194 - 6

I. 领... II. 和... III. ①领导艺术②人际关系学
IV. ①C933. 2②C912. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 082375 号

领导做人做事之道

编 著: 和 仁

责任编辑: 杨建洲

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 680 × 960 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 20

版 次: 2006 年 11 月第 1 版

印 次: 2006 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5604 - 2194 - 6/C · 56

定 价: 26.80 元

前 言

领导并不是好当的，做一个好领导更是难上加难。许多人只是注意到了领导者表面的威风，却往往忽略了他所担负的责任、承受的压力、所冒的风险以及所经历的种种心理苦闷。

管理之所以被称为一种艺术，就是因为这是一项极其复杂的而且极其费心劳神的工作。正如一个木匠不能简单地用锤子解决所有问题一样，没有谁能让一名领导者一夜之间精通各种管理之术，没有谁能让一名领导者一夜之间从平庸走向优秀。

不是所有的领导者都那么优秀，许多人都碰到过糟糕透顶的领导。他们视人如草芥，对下属总是漠不关心，居高临下，甚至滥用权力。他们不会分派任务，不会栽培下属，分不清好人坏人，办事没有轻重缓急。他们脾气暴躁，对人缺乏耐心。在这种领导手下工作，让人感到压抑和恐惧。

管理跟做人是完全统一的，领导者与下属的关系，首先就是人与人之间的交往。因此，以人性为中心，从人性出发来分析问题，按人性的基本状况来开展工作是管理的一个基本要求。从这个意义上说，管理对领导者而言就是做人。因此，要想在管理上有所成就，首先必须学习做人。

所谓“台上几秒钟，台下几年功”，高超的做人做事技巧，是长期历练的结果。你越是想让你的成就惊人，就越是要让你这种磨炼“不为人知”。

做人做事，绝不是一个小程序，而是关系到领导者能成就多大事业的重要课题。我们不得不承认，做人做事的学问实在太复杂，任何人都无法达到炉火纯青的地步，所以常常有人事倍功半，甚至半途而废。

本书的根本意图，就是要实实在在地教你一些做人做事的方法，如何恰如其分地展示自己的领导才能，用好手中的权力；如何赢得下属的合作和信赖，让大家对你忠心耿耿，甘效犬马之劳；如何谋求发展，让事业进入更加辉煌的境界；如何应付各种显露的或潜在的危机，躲过你前进道路上的风浪。

目 录

CONTENTS

第一章 沟通人际，成就事业

把道德放在第一位，决不是教你怎么煽情或做秀。因为虚假的道德有百害而无一用，有时候甚至比没有道德危害更大。就像金庸小说《笑傲江湖》中的华山派掌门人岳不群，人称“君子剑”，表面上是武林人士的道德典范，其实背地里极其阴险贪婪，不择手段地想成为武林的盟主，是个十足的伪君子，最终只落得众叛亲离、不人不鬼的结局。

- 提升你的亲和力 / 3
- 让下属说出全部的想法 / 5
- 多大肚量成多大事 / 10
- 如何处理与下属之间的矛盾 / 13
- 做一个谦逊的领导者 / 15
- 不要总认为自己比别人高明 / 17
- 赢得同事的信任至为关键 / 19
- 以情感人最有效 / 22
- 江山之固，在德而不在险 / 24



第二章 领导者怎么走，其他人就怎么跟进

成功的沟通，必须先有可信度。有两种途径可以向听众传达你的可信度：第一，对你所说的，自己深信不疑。当一个平凡人被坚定的信念所攫获、激励时，他就能成为一个不平凡的沟通者。第二，天下没有比付诸行动的信念，更叫人心服口服。让别人相信，首先你自己就应该身体力行。

努力打造领导者形象 / 29

不要摆架子 / 31

管理才能是最好的影响力 / 33

以才服人，打造自身实力 / 35

因人而异的领导风格 / 38

扩大领导影响力的四个要诀 / 42

领导者必须是有效的沟通者 / 44

做个乐观幽默的人 / 47

比尔·盖茨：以狂热感染员工 / 49

魅力是领导能力的综合体现 / 51

律人必先律己 / 53

第三章 做好人，但不做烂好人

如果你的一个员工犯了错，你是该安慰还是该骂他一顿？有时安慰比骂更有效果，有时骂比安慰更立竿见影，但是，该安慰的时候你却骂，该骂的时候你却安慰，会把本

来没有那么糟的事情搞得更糟。是恩是威，全靠老板的悟性来把握了。

- 恩威并施的领导艺术 / 59
- 宽严适度才能显威严 / 63
- 姑息纵容下属等于给自己埋地雷 / 66
- 让怒火见鬼去吧 / 68
- 一个关于管理和情理的问题 / 71
- 不可忽视员工的情绪 / 74
- 威胁是企业管理的大忌 / 76
- 处理反对意见的七种方式 / 79
- 怎样打掉小集团 / 83

第四章 聪明做事，低调做人

如果别人根本不知道你在想什么或准备干什么，别人怎么攻击你？如果你不说让人讨厌的话，别人怎么会报复你呢？古人说：“三缄其口”，就是告诫人们不要妄言乱语。“祸从口出”，也从反面说明了这个道理。

- 扮猪吃老虎 / 87
- 自己把握住自己 / 89
- 退出牛角尖：交往不走极端 / 92
- “聪明人”的十个特点 / 94
- 从容对待背后的议论 / 97
- 豁达是人性的最高境界之一 / 100
- 培养宽容的性格 / 102
- 多参考别人的意见 / 105





适应新工作的五个技巧 / 108

学会控制自己的情绪 / 112

懂得享受生活 / 115

第五章 为自己打造威信的光环

当你处于一定的领导位置之后，自然无形之中，你也就成为某些想获取权力的人的假想“敌人”。那么作为领导者的你将如何面对你身边的这些人，使他们认真为你效力，而同时你又将如何面对自己的工作，使它顺利展开，为自己获取通向更高权力的资本呢？你需要巩固自己的权力。

正确地认识手中的权力 / 121

为自己打造威信的光环 / 123

培养自己的领袖气质 / 125

全方位树立领导权威 / 128

合理妙用权力的最佳方法 / 131

多些合作，少些冲突 / 133

当严必严，杀一儆百 / 136

不要让感情遮住眼睛 / 138

不让帮派势力牵制你 / 141

内紧外松的管理 / 143

权力的实现不是个人行为 / 147

时世造英雄还是英雄造时世 / 149

第六章 人气指数提升之道

试想一下，使用了他，又怀疑他，对其不放心，是一种什么局面？试想一下，在你的公司里，如果员工得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样？假如你的公司职员情绪欠佳，精神沉郁，怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽？这种彼此生疑生怨的状况，常是导致企业瘫痪的主要原因。

处理好上下关系 / 157

把大家拧成一股绳 / 159

用热忱感染别人 / 162

稻盛和夫的“心灵经营”之道 / 165

展示你的忠诚，换取部属的忠诚 / 167

采用“人性化管理”的方式 / 170

有效奖励的大忌 / 172

待人不要有偏心 / 175

勇敢表露自己的真实想法 / 177

接受别人的意见 / 180

尽量利用下属的智慧 / 186

从对抗中走出来 / 189

第七章 放心把权力交给别人

把责任和权力分派给别人，是掌握未来的最佳方法，因为授权让你有时间为未来预作规划与准备。

- 少犯错误胜过华而不实 / 195
- 不轻信管理理论 / 197
- 良莠不明时，不要轻易下结论 / 200
- 不要滥用权力 / 203
- 让权力保持威慑力 / 206
- 唱好“主角”也要唱“配角” / 207
- 避免与上级权力重叠 / 210
- 如何适时授权 / 214
- 学会让人替你解脱 / 219
- 不要从头管到脚 / 222
- 会放权还要会收权 / 225

第八章 要想看得远，先要站得高

深事深谋，浅事浅谋，大事大谋，小事小谋，远事远谋，近事近谋，都必须具备深远高明的见识与策略。计谋贵在高人一等，策略贵在远人一着。能看到人们不能看到的，思虑人们不能思虑的，推算人们不能推算的，这才是远谋大略。

先知觉后知，先觉觉后觉。要想成功，就必须有先知先觉，有先见之明，这样才能使人永远追随在鞍前马后。

- 不要管理过度而缺乏领导 / 231
- 目标在胸，把握大方向 / 233
- 辨证地区分大事和小事 / 236
- 站得高才能望得远 / 238
- 怎样深谋远虑 / 241

- 让自己有个飞行员式的眼光 / 243
- 让远见成为你的财富 / 246
- 磨练你的先见之明 / 248
- 运筹帷幄，决胜千里 / 251
- 迅速决策的影响力 / 254
- 如何提高综合分析能力 / 257
- 善于学习，使自己胜任多种角色 / 260

第九章 做个会说话的领导者

领导者要记住这样一个原则：在任何地方和场合，要做到尽量少说话。沉默是值得提倡的，如果非说不可，那么你就要留心谨慎，三思而后言，注意所说的态度、时机、内容、措词、声调和姿势，学会在什么场合应该说什么话，应该怎么说，这些都值得加以研究。“不鸣则已，一鸣惊人”，你虽然未必能达到这个境界，但朝着这个目标去努力是不会错的。

- 沉默是金，合宜为重 / 267
- 言辞谦逊可以免遭妒嫉 / 270
- 用真诚打动对方 / 274
- 让别人真正了解你的意思 / 277
- 掌握争论的主动权 / 279
- 领导有话好好说 / 283
- 迂回周旋的说话术 / 287
- 三思而后言 / 288
- 重视承诺与兑现 / 293



对不同的人采取不同的策略 / 296

给自己增添一点幽默 / 301

用语言树立自己的形象 / 304



第一章

领导

沟通人际，成就事业

LINGDAO

ZUO REN ZUO SHI ZHI DAO

把道德放在第一位，决不是教你怎么煽情或做秀。因为虚假的道德有百害而无一用，有时候甚至比没有道德危害更大。就像金庸小说《笑傲江湖》中的华山派掌门人岳不群，人称“君子剑”，表面上是武林人士的道德典范，其实背地里极其阴险贪婪，不择手段地想成为武林的盟主，是个十足的伪君子，最终只落得众叛亲离、不人不鬼的结局。

提升你的亲和力

在生活当中，亲和力和影响力经常是密不可分，有影响力的人一定拥有非凡的亲和力。就好像我们初见到一个人，他身上散发出一种独特的力量，迫使我们不得不去喜欢他。那神秘的力量便是亲和力，我们就是被这种力量给影响了。

有两种类似镜子的特质：亲切或合群性，以及活力或耐力。

当你表现出这些特质时，别人也会跟着表现出来，因为你想让别人怎么样对待你，你就应怎么样对待别人。

有些管理者不了解这一点。对他们来说，说一声“你早！”来跟别人打招呼，都显得是那么的多余。他们只会点头，或低哼一声，表示知道你在那里了。他们就是跟你打招呼，也是一副勉强的样子。这样要不了多少时间，别人也会以同样的态度来回应他的招呼。

事实上，冷漠的内部关系会隔离上司与部属之间的关系。有家公司的同仁相处不融洽，却没有采取任何行动去改善，而不告诉上司的理由是只有公事才能去见上司。而且他们认为如果谁把这件事告诉上司的话，上司第一个想法就是一定是谁造成这种局面的。因为这位上司冷漠，难以接近，令人退避三舍。

另外一种情况是作为上司如果待部属不亲切，对外人就不要太过于热情。如果你要欺瞒，就要彻底隐瞒，否则就难洗脱了。

但是合群性也有一定的限度。我们喜欢别人偶尔来房



间谈一谈，但是讨厌别人在我们这里待一整天，那样会让我们感到疲惫。所以我们的原则一般是：如果你有公事要谈，就脱下外衣和帽子，放松地坐下来。否则你就站在门口跟我聊几句就可以了。

有的管理者认为一定要跟别人喝酒谈笑，才算亲切。这虽然不错，但不能经常为之。

鼓励凡事开放的管理者，应该先开放自己。他应该待人和善，并且在走进办公室时跟部属打招呼。要以人名称呼别人，不要口口声声的“你”。要主动跟别人谈到他们的家人、假日活动和健康情形。如果未被邀请，就不要窥伺或强行涉入别人的友谊圈。

一些不鼓励社交往来的管理者认为这不但浪费时间，并且容易使得别人觉得时间的浪费是可以接受的。这要从两方面来说：第一方面，如果你把它视为促成有效关系的一种投资，就不算是时间的浪费；第二方面，如果社交的时间有限度的话，就不能算鼓励别人浪费时间，利用和滥用是截然不同的两回事。

认识别人和促使别人认识你，对于商业往来非常重要。这不是天性，而是可以培养的。事实上，为了产生最大的影响力，这种特质也一定要培养。

一位管理者的健康会影响到他的工作绩效，也会影响到他与同僚、上司和部属之间的关系。我以前的一位同事非常挂虑自己的健康，脸上总是笼罩着愁容。他跟别人在一起的时候，也总是静默不语，不跟别人交谈。他这种过分关切自己，被人认为是对别人冷漠，甚至带有敌意。当他健康状况转好时，他的个性也有了转变。他对别人变得友善，别人也以友善回报他。

竞赛虽然不一定永远都是激烈的，但我们还是愿意把