

帝企鹅管理实务丛书



管理—— 就要走直线

让管理发挥绩效的106个锦囊

张 静◎著



把人管得心服口服
把事理得顺顺当当

管理说到底就两件事：

一是管人，二是理事。

高效管理的关键是要研究人的心理，思索人的动机，

然后结合时代和实际的需要对症下药，

也就是说管理一定要走直线，一定要抓住要害问题。

只有这样，管人才能管出水平，理事才能理出效率。

manage

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

帝企鹅管理实务丛书



管理 就要走直线

让管理发挥绩效的 106 个锦囊

张 静◎著

manage

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就要走直线 : 让管理发挥绩效的106个锦囊 /
张静著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2014. 7
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-35401-3

I. ①管… II. ①张… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第074358号

内 容 提 要

管理的实质说到底就是对人的管理。人员管理得好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。如何把人管好, 是企业管理的根本问题, 也是管理艺术中的核心内容。本书全面融会了中国管理智慧和西方管理理论, 提炼出了实际操作性极强的管人、管事的106个锦囊, 立体化、全方位地对管理者们在实践中经常遇到的问题进行了深入浅出的分析, 并给出了行之有效的解决之道, 让管理者的管理直接、高效, 不走弯路; 让管理者的管理不流于空洞的形式, 而切实地发挥出绩效, 是各级管理者一部不可多得的智慧宝典。

◆ 著 张 静

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京盛源印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 15

字数: 200千字

2014年7月第1版

2014年7月北京第1次印刷



定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)81055292 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

每一个担任管理职务的人，都同时肩负着管人与管事的双重责任。一个管理者能否把人管好、把事理顺，直接体现着他的管理水平，也决定着他的事业高度。

有人可能会说，只要手里有权力，管人、管事还不简单？如果这样想就大错特错了，管人、管事并不容易，它需要以高超的管理智慧作指导，以实用的管理技巧为工具，是一种系统、复杂、高效的管理艺术。

管理的实质说到底就是对人的管理。因为企业内的各种活动最终都是通过人们之间的分工与合作完成的。可以说，人员管理得好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。如何把人管好，是企业管理的根本问题，也是管理艺术中的核心内容。所以，管理者首先要研究的就是如何管人的问题。成功的管理者都是通过成功管人来实现高效管事的，而所有失败的管理者都是因管事不管人或者管人无方而失败的。

但对于大多数管理者而言，人是最难管的。人心各异，性格不一，加上时代的迅速发展，尤其是 80、90 后等新生代涌入职场，更是让管人难上加难。

管人确实有难度，但也并非管不好，关键是要研究人的心理、思索人的动机，然后结合时代和实际的需要对症下药，这样就能实现管人管出水平，管事管出效率。

为了使广大管理者更好地管人、管事，本书全面融会了中国管理智慧和西方管理理论，提炼出了实际操作性极强的管人、管事的 106 个锦囊，

立体化、全方位地对管理者们在实践中经常遇到的问题进行了深入浅出的分析，并给出了行之有效的解决之道，让管理者的管理直接、高效，不走弯路；让管理者的管理不流于空洞的形式，而切实地发挥出绩效，是各级管理者一部不可多得的智慧宝典。

对于管理者来说，本书可以解决其在管理中遇到的至少 96% 的问题，让管理者管出轻松、管出水平、管出高绩效！解决管理难题，读这一本就足够了；带出高效团队，少走 5 年弯路。如果管理者能根据自身的实际情况，灵活借鉴和掌握本书中所介绍的这些方法和技巧，相信一定会把人管得心服口服，把事理得顺顺当当。

目 录

001. 使自己成为令人敬服的领导 / 1
002. 精心打造自己的魅力光环 / 2
003. 让管理者自己成为组织中的典范 / 4
004. 提升自身魅力也可以走捷径 / 6
005. 不要总想着在用人上省钱 / 8
006. 激发活力，在利益问题上做文章 / 10
007. 舍得分享，会得到更多助力 / 12
008. 强化福利之激励作用的技巧 / 14
009. 设立一套科学的薪酬体系 / 16
010. 加大薪酬等级对应的薪酬浮动 / 18
011. 给成绩突出的员工以重赏 / 21
012. 奖赏下属要抓住最佳时机 / 23
013. 避免奖励失去效能的 7 大策略 / 25
014. 应对员工加薪要求的方法 / 28
015. 留个缺口，给下属点儿成就感 / 30
016. “无为”是为了更好地“有为” / 32
017. 让管理“举重若轻”的方法 / 34
018. 把精力放在关乎全局的大事上 / 36
019. 有效授权必须克服的 3 种障碍 / 38
020. 授权时需要把握的 10 个原则 / 40
021. 精选值得授予权力的人 / 42
022. 防止和纠正各种形式的越权 / 46
023. 充分授权要与有效监控相结合 / 49

- 024. 区别对待大权力和小权力 / 51
- 025. 注意日常管理中的控制工作 / 53
- 026. 不可忽视“检查工作”这一环节 / 55
- 027. 用“地位感”调动员工的热情 / 57
- 028. 激起有“成就欲”者的斗志 / 59
- 029. 让员工看到“飞出的木片” / 61
- 030. 使下属觉得你相当欣赏他 / 63
- 031. 想让他表现得更好，就多鼓励他 / 65
- 032. 巧用“期待效应”塑造下属 / 67
- 033. 及时肯定下属的每一个进步 / 69
- 034. 掌握表扬员工的方式和技巧 / 71
- 035. 表扬新老员工要有所区别 / 74
- 036. 用信任引导和激励员工 / 76
- 037. 向员工表达信任的技巧 / 78
- 038. 把“用人不疑”当境界而非理念 / 80
- 039. 用感情投资赢取员工的心 / 83
- 040. 员工满意度决定客户满意度 / 85
- 041. 感动了员工，才能感动客户 / 86
- 042. 尊重，是感情投资的起点 / 88
- 043. 把自己放在“下”的位置 / 90
- 044. 让员工觉得你“没有架子” / 92
- 045. 一张口就叫出员工的名字 / 94
- 046. 尊重小人物会得到加倍回报 / 97
- 047. 既要尊重员工又要培养其自尊心 / 100
- 048. 了解下属，成为他的“知己” / 102
- 049. 多创造些与下属联络感情的机会 / 103
- 050. 适时向下属表达感激之情 / 105
- 051. 用亲情化管理模式凝聚人心 / 107

- 052. 关心员工的个人职业发展 / 109
- 053. 培育下属就是给下属出路 / 112
- 054. 怀着悲悯的情怀对待下属 / 115
- 055. 以宽广的胸怀赢得下属的拥护 / 117
- 056. 给犯错者一个改正的机会 / 119
- 057. 不因失败而轻易指责下属 / 121
- 058. 容人之短, 吸引更多的人帮你 / 123
- 059. 容人之长, 提高自己的地位 / 125
- 060. 盯着人才的长处而非短处 / 127
- 061. 用人最重要的是因材施教 / 130
- 062. 人人有其责, 事事有人做 / 132
- 063. 把握平衡互补的用人之道 / 135
- 064. 要能容得下员工的不同意见 / 137
- 065. 树立向下属“求”谏的思想 / 140
- 066. 设法让员工说出真心话 / 142
- 067. 建立沟通机制的途径和方法 / 144
- 068. 使沟通更有效的4大法则 / 146
- 069. 发挥“一对一”沟通的作用 / 148
- 070. 掌握与女员工沟通的技巧 / 150
- 071. 批评也是沟通, 但不要引起矛盾 / 153
- 072. 给员工一个心理“泄洪口” / 156
- 073. 员工离职前的沟通不可省略 / 158
- 074. 关键员工递交辞呈时的应对方法 / 161
- 075. 发现辞职时容易留住的员工 / 163
- 076. 参与管理, 增强员工的责任感 / 165
- 077. 请执行者参与战略计划的制订 / 167
- 078. 怎样提高参与式管理的有效性 / 169
- 079. 勿让内部矛盾影响了团队效能 / 171

- 080. 处理下属之间矛盾的技巧 / 174
- 081. 站在员工的角度考虑问题 / 178
- 082. 设法化解上下级之间的矛盾 / 180
- 083. 用共同目标把大家拧成一股绳 / 182
- 084. 强化团队成员间的“一体感” / 184
- 085. 使员工间互助与竞争并存 / 186
- 086. 良性竞争要有合理的规则 / 187
- 087. 制造危机，改变员工惰性 / 189
- 088. 谨慎运用“员工末位淘汰制” / 190
- 089. 建立一套完善的考核体系 / 192
- 090. 用惩罚促进各项制度的落实 / 195
- 091. 惩罚员工时要注意的原则 / 196
- 092. 惩罚错误行为不能拖太久 / 199
- 093. 必要时对为首者加以严惩 / 201
- 094. 对枉法者宽仁不断，必受其乱 / 204
- 095. 惩治“奸佞”是平息众怒的良药 / 206
- 096. 防止下属偷桃换李、逃避处罚 / 208
- 097. 对有功的违规者也不能留情 / 211
- 098. 御人要软硬兼施、双管齐下 / 213
- 099. 以其人之道，还治其人之身 / 215
- 100. 尽早扔掉果箱里的烂苹果 / 217
- 101. 解雇员工要果断，更要有手段 / 219
- 102. 多个心眼，以免被小人所害 / 221
- 103. 要学会往深处想、往远处算 / 223
- 104. 学会自控，以防被别人控制 / 225
- 105. 避免“带电作业”的方法 / 227
- 106. 遇到紧急情况不能自乱阵脚 / 229

001. 使自己成为令人敬服的领导

一个管理者要想有效地管人、管事，必须依靠自身的影响力，而影响力的获得不能过分地依附职权，而要把注意力转移到权威上来。只有权威才是影响力的根本。

美国心理学家们曾经做过一个实验。

在某大学心理学系教授给学生们讲课时，向学生们介绍了一位从外边请来的德语老师，说这位德语教师是从德国来的著名化学家。

实验中，这位“化学家”煞有介事地拿出一个装有蒸馏水的瓶子，说这是他发明的一种化学物质，有些气味，请在座的学生闻是否有气味，闻出味道就举手，结果多数学生都举起手来。

这瓶本来没有任何气味的蒸馏水，为什么多数学生都“闻”出来气味了呢？这是一种普遍存在的心理现象——“权威效应”。人们都有一种“安全心理”，即人们总认为权威人物的思想、行为和语言往往是正确的，服从他们会使自己有种安全感，增加不会出错的“保险系数”。同时，人们还有一种“认可心理”，即人们总认为权威人物的要求往往和社会要求相一致，按照权威人物的要求去做，会得到各方面的认可。因此，这两种心理成就了权威效应。

管理效果的好坏，与管理者是否有权威密切相关。但如果认为有职权就有权威，那就大错特错了。管理者是否有权威，不在于发布命令本身，而在于命令是否能被下属接受并且有效地执行。实际上，权威并非由职位决定，它更多地取决于个人素质，包括高尚的品德、良好的人际关系、丰富的学识和超凡的能力。这一切，都能引发下属内心的“敬服”，这样的服从，不是因为你有权能管他们，而是因他们由衷地敬佩你。

职权是履行法定的职务权力，是行使权力的条件，具有强制性和威慑性，它是由上级和组织赋予的，并由法律、制度明文规定，属于正式的权力。这

样的权力随职务的变动而变动。而权威不是由管理者在组织中的位置所决定的，它是由其自身的某些特殊条件和才能所决定的。例如，一个人具有高尚的品德，丰富的经验，卓越的工作能力和良好的人际关系，令人感到可亲、可信、可敬，不仅能完成组织目标，而且善于创造一个激励的工作环境，以满足员工的需要等。这样的人就拥有权威，这种权威不随职位的消失而消失，而且对人的影响是发自内心的。

权威对组织成员的影响力很大。管理者的权威高，在团队成员心目中会产生一种敬仰感，这种敬仰感具有一种特殊的凝聚力和感召作用，使成员信服、听从。相反，管理者的权威低，成员在心目中则会产生失信感，这种失信感具有一种削弱影响力的作用。管理者的权威在组织中自然而然地产生了一种文化，这种文化对团队成员心理的影响与强制命令不同，它是自然的、不可抗拒的，由它带来的行为动力也是自然的、积极的。

那些用强权来实现的管理是不会长久的，中国历代暴君的政权被很快推翻就是很好的证明。正如武力统治不能长久一样，强制命令也不会产生持久的效果。通过威吓而控制自己的员工的管理者最终会发现，它的副作用将是对自己影响力的最大威胁。

在企业中，没有权威的领导开展工作时如逆水行舟，常常会陷入说话无人听、做事无人跟的尴尬境地。管理者必须培养自己的权威，通过个人的魅力使下属敬服，并自愿跟随领导，自愿去做领导希望做的事。这是一种由领导的个人魅力而形成的无上的权威。

002. 精心打造自己的魅力光环

管理者的权威来自何处？是来自个人魅力还是管理职位？是来自那把交椅，还是那把交椅上的那个人？

德国社会学大师马克斯·韦伯曾对领导权威的合法性来源（基础）的问

题作过深入的考察和专门的研究，得出了一个比较经典的结论。他认为领导权威主要有三种：一是魅力型权威；二是封建/传统型权威（基于家族、世袭）；三是官僚/法理型权威（基于现代法律、官僚体系）。

马克斯·韦伯认为：“魅力为人格的某种特质，使某人显得与凡人不同，且被看做拥有超自然，超人或至少非凡能力或特性的人。凡人无法获得它们，而它们会被视为拥有神圣的源头（或至少神奇），而拥有他们的人因此便被认定为领袖。”“魅力型统治按其先天的形式具有特别非凡的性质，是一种个人魅力品质的活用及其经受实践考验相联系的社会关系。”

的确，领导者就是有追随者的人，领导力就是获得追随者的能力，领导的魅力就是领导者拥有能对追随者产生巨大影响的个人吸引力。总而言之，有魅力的人才会有追随者，有追随者的人才能成为领导者。这样的领导者才有权威。

魅力型权威的领导者在人际关系方面有较大的优势，其原因有很多：首先，人们总是寻求他们认为有个人魅力的人追随；其次，人们总是被他们认为极富个人魅力的人所吸引，因为他们觉得这会增强他们的自信与自尊，让他们产生一种愉悦感；最后，许多人都想为富有个人魅力的人工作，因为这样能给他们以力量并激发他们的积极性。

魅力型领导者的影响力来自于个人魅力：品格、才干、性格、经历等职权以外的卓越个人品质。他们注意维护个人魅力，经常与群众打成一片，建立互相信任的关系，不看重职位给自己带来的影响力，不喜欢摆架子，不喜欢打官腔，不喜欢讲排场。这种领导，能让自己与他人之间拥有更融洽、更真诚的关系，从而获得影响力。正因为如此，一个有魅力的领导者，他的周围总是有许多追随者，他们尊敬他、崇拜他，心甘情愿地为之效劳，而魅力型领导者与追随者之间的关系也很融洽，很亲密，即使在离开领导岗位之后，往往仍然与大家保持良好的个人关系，依然受到尊敬。

魅力型权威是管人管事、凝聚向心力的基础。用一个比喻来说，背景、年龄、性格、能力各不相同的员工就像一堆沙子，而领导者的魅力就是水泥，水泥可以让沙子抱成一团，领导者的魅力也可以让员工们团结在自己身边。

魅力的主要来源是高尚的品格。领导者具有高尚的品格，会在与员工相

处中自然而然地将其品格深深地植根于每个人的头脑中，吸引员工去效仿，长期下去便形成了该团队特有的思维方式和行为习惯等。在我国，员工对领导者的道德品质尤为重视，若他有高尚的道德情操，深得员工的爱戴，即使其因能力与知识欠缺致使某件事做得不妥，也能得到谅解。相反，领导者虽然有能力、有知识，但是道德品质差，也会失去员工对他的信任。

一个道德高尚的领导者，具有巨大的号召力、动员力、说服力和凝聚力。曾任法国总统的夏尔·戴高乐就曾说：“那些具有高尚品格的人会放射出磁石般的力量，对于追随他们的人来说，他们是最终目标的象征，是希望的象征。”

作为一个现代领导者，其道德品格内涵非常丰富。但首先就要做到公正正直，把企业利益放在第一位，这是领导道德品质、人格素质的集中反映。做到这些就一定会受到员工的信任和支持，其魅力、权威也就自然水涨船高了。

003. 让管理者自己成为组织中的典范

管理者职位越高，就越应重视给人留下好的印象。管理者总是处于众目睽睽之下，既是组织领导者，又是示范引导者，其所作所为很容易引起下属的模仿。因此，管理者必须成为团队中的榜样和典范，这是培养自己魅力权威的需要，也是管人管事的需要。

管理者的榜样作用具有强大的感染力和影响力，是一种无声的命令，一支行为标杆，一面团队里的旗帜。管理者如果骁勇善战，下属就会不计安危冲锋陷阵；管理者如果处处吃苦在前、享受在后，下属就会不计私利、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，古人早有清醒的认识。《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》也对统御者本身做了形象的比喻：“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，管理者在工作中的示范效应自古就受到重视。管理者的德行好比风，下属的德行好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，希望下属做到的，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，那么这种形象和精神就会影响下属，让大家形成一种积极向上的态度。

下属的一些行为，其实大多是管理者自己做过的。从一定意义上来说，管理者的文化就是团队的文化。有什么样的管理者，就有什么样的组织文化。例如，微软公司由于其创始人比尔·盖茨本人进取心很强，富有竞争与冒险精神，因而勇于进取创新、敢于冒险成为微软公司企业文化的鲜明特点；而IBM公司的情况恰恰相反，其创始人托马斯·沃森几乎为每一件事都制定了严格的规则，因而IBM公司的企业文化特征表现为稳健与保守。

可见，管理者的所作所为，几乎全部都在团队成员的效法之中，并且还会对团队的文化有深刻的影响。所以，请管理者仔细检点自己的全部言行，不要表现出你不希望在下属身上看到的那些言行。管人先管己，如果自己都做不到，又用什么规矩去约束和管理别人呢？

004. 提升自身魅力也可以走捷径

领导的学识、能力、资历、品格等魅力，必须经过日积月累的训练和培养，才能达到理想的效果，而魅力的提升是有捷径可走的，以下列举几种方式。

(1) 用良好的外在形象为自己加分

当你与一个陌生人第一次接触的时候，最直接的视觉刺激就是站在你面前的这个人的形象。它是最直观的东西，也是个人道德及文化素养的外在表现形式。讲究外在形象的人多能受到人们的尊重和喜爱，因为他们本身就表现出一种个人魅力。

俗话说：“佛靠金装，人靠衣装”，作为一名管理者，必须在日常着装上讲究一点形象艺术。一般来讲，管理者的穿着和装扮也给人一种暗示，穿上得体讲究的衣服，除了管理者自己很自信外，也会给同事和下属留下一种积极向上的感觉；反之，着装上过于随便，总会让人感到慵懒和没有进取心。郭沫若先生说过：“衣裳是名利的象征，衣裳是思想的形象。”因此，我们有必要在穿着上费些心思，以穿出品位和气质，展示自己良好的外在形象。

(2) 让自己拥有正确而优雅的仪态

在领导走进某个房间的那一刻，屋里的人就开始审视他了。他们观察领导走路的姿势、神态。这也许看起来有些可笑且毫无意义，其实不然。在领导开口说话之前，所表露出来的整体气质意义深远。仪态举止是一个人自身素养和行为方式的反映，是体现一个人涵养的一面镜子。优雅得体的仪态不仅能给人以好感，显示出自己对他人的尊重，更能显示出自身的修养，展现出自身的魅力。

我国古代对人体的姿态和举止就有“站如松、坐如钟、行如风”的审美要求。作为管理者，我们应当从举手、投足等日常行为方面有意识地锻炼自己，养成良好的站、坐、行姿态，做到举止端庄、优雅得体、风度翩翩。否

则，哪怕是一个小小的不好的仪态，就可能会引起别人的反感，从而大大降低自身在他人心中的形象。

(3) 注意肢体语言所传递的信息

拥有正确而优雅的仪态只是培养领导魅力的一方面，领导还必须注意自己的肢体语言所传递的信息。如果肢体语言表现得缺乏自信，那么，领导以及企业的信誉和专业精神都将会受到质疑。

当领导带着一种“我能掌控这里”的态度走进一个房间，并对自己的表现感觉很放松，就传递出一个能应付一切的信息。同样的，这种掌控原则也可应用于列席一次会议，或是参加一次谈话的情景。

一个人的手势就像语言一样，也是文化与个性的表现。首先，领导者应避免使用令人不快的手势。比如，双手背在身后，挥动拳头或双臂抱胸表示生气，而用手指点则意味着指责。手势使用得恰当会收到意想不到的效果，特别是面对众人演讲的时候。领导者要注意动作自然，使手势与讲话内容一致（如不要在讨论第四点时伸出三个手指）。另外，使用手势时手的动作要在腰部以上。面对一大群听众时，手势的动作幅度要大些；面对少量听众时，这样的手势则可能有些过于强烈。同时，还要注意变换手势，以免重复。

(4) 以眼神建立特殊联系

眼神是人们面部表情中最生动、最复杂、最微妙也最富有表现力的部分。它是帮助领导者与他人建立特殊联系的重要因素。眼神能反映出一个人的思想内涵和文化修养。因此，富有魅力的人都重视自己的眼神。

在日常交谈中，与人直视表现出一种自信，而大家都喜欢自信的人，同时，这也表现出领导的正直与诚实。在谈判中，如果眼睛熠熠生辉、炯炯有神，是领导者有信心的表现，可以取得对方的信任；如果愁眉深锁、目光呆滞，则会使对方觉得这个领导无能，于是便有机可乘，从而让对方居于强势地位，对领导自己不利。

眼神还能起到组织、启发、鼓励听众的作用，帮助有声语言制造一个有利的气氛。例如，在主持会议中，有经验的领导都善于用目光驾驭整个会场，使会场井然有序而又生动活泼；当走上讲台，领导者往往会先用目光扫视整

个会场，这种扫视能起到组织和控制作用，使到会者安静下来，进入听讲状态；会场出现冷场时，领导者应用鼓励启发的目光，使准备发言者增添信心，踊跃发言。

(5) 在言行举止中显得精明强干

这是领导者塑造和提高自身魅力的一种重要方法。精明强干是成功管理者最为重要的内在气质之一。无论是说话、办事还是决策，我们都要做到干脆、利落，不犹豫不决，不拖泥带水。这是一个领导者才能、魄力最直观的表现，对提升自身魅力具有尤为重要的作用。不能做到坚决果断的人，往往给人以懦弱无能的感觉，那么这样的人在别人心里的印象可就要大打折扣了。

仅仅是坚决果断，还不足以打造出领导者精明强干的形象。在日常生活、工作的一点一滴中，领导者都需要一些手段来提升自己的魅力，以在下属面前强化自己精明强干的形象。例如，说话以前先说重点；每一件事都在3分钟内说完；用低沉浑厚的声音说话；在会议的最后作好总结性发言，可以给别人留下领导者具有深厚功底的印象；背着光线面向别人时，可以使自己看得比实际上更高大，同时也不必担心让对方看到不自然的表情，进而使对方对你产生一种精明能干的印象。

005. 不要总想着在用人上省钱

有一位老板，他所经营的公司管理上一塌糊涂，混乱得很。于是他向一位资深的管理专家请教公司经营之道。

专家到他的公司走访了一圈，然后问这位老板：“你平时去菜市场买菜吗？”

老板没想到专家会提出这样的问题，愣了一下，然后回答说：“经常去啊。”

“那你是否注意到，个别卖菜的人总习惯于缺斤少两呢？”专家继续问。

“是啊，是这样。”老板回答道。

“那么，买菜的人是否也习惯于讨价还价呢？”