

以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学，
以及保存员工的干劲及热忱，无往而不利。

——李嘉诚

尤岭岭◎著

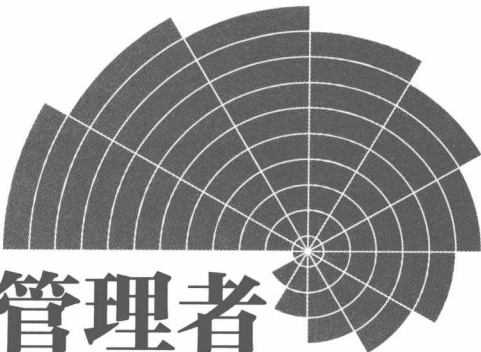


NLIC2970906499

卓越管理者 处事之道



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



卓越管理者 处事之道

尤岭岭◎著



NLIC2970906499

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

卓越管理者处事之道 / 尤岭岭著. — 北京 : 人民
邮电出版社, 2013. 7
ISBN 978-7-115-32305-7

I. ①卓… II. ①尤… III. ①领导艺术 IV.
①C933. 2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第131220号

内 容 提 要

对管理者来说, 处事绝不是一个小事, 而是关系到管理者能成就多大事的重要课题。管理者只有掌握了为人处事的方法, 经营事业和人生, 才能达到无往不利、左右逢源的高超境界。本书将告诉你用人管人之法、谋事成事之道, 是引导你成为卓越管理者的经典读物。相信本书能帮助各个领域、各个行业、不同级别的管理者提高自身的处事能力, 为事业的蓬勃发展助力、增势。

-
- ◆ 著 尤岭岭
责任编辑 李士振
责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 14 2013 年 7 月第 1 版
字数: 248 千字 2013 年 7 月河北第 1 次印刷
-

定价: 38.00 元

读者服务热线: (010)67172489 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

领导是一门学问，也是一门艺术。管理者要想在相应的领导职位上胜任工作，既要保持自己严正清明的本色，又要学会善于处事的本领和技能，这样才能赢得上级的赞赏、同事的支持、下级的尊重。

处事能力，绝不是一个小问题，而是关系到管理者能成就多大事业的重要课题。管理者的处事能力来源于其本身丰富的阅历和知识的积累。这种能力是通过在处理各种具体事务中体现出来的。一个卓越的管理者应具有独具匠心的创造力和较强的处事能力。

中国有句格言：“得人心者得天下。”这是真理，管理者要想赢得人心，发展事业，必须以超群的能力处理各种关系复杂的事务，才能在知识经济时代搏击进取，开拓创新，跟上时代前进的步伐。

然而，有一些管理者虽在一定的领导职位上，手中也握了一些权，但不适应飞速发展的事业，处理事务过程中抓不住主要环节，不懂得协调，不掌握分寸，不注意言行，不尊重下属人格，不善于调动下属积极性，甚至有的为达到某种目的，不择手段地做出令人不痛快的事，影响团结，影响工作，影响事业发展。

作为管理者，最难的不是能不能胜任工作，而是能否处理好与上下左右的关系。一个管理人员不管有多聪明、多能干，如果不懂得如何与上级以及周围的人相处，那么他最终的结局多半是失败的。所以，管理者只有掌握了为人处事的方法，经营事业和人生，才能达到无往不利、左右逢源的高超境界。

处事的学问实在太复杂，任何人都无法达到炉火纯青的地步。但是，当你用心分析那些成功管理者的履历时，就会发现他们都有自己独特的处事之道，由此可以摸索出一些适合自己发展的成就事业的方法。本书将告诉你用人管人之法，谋事成事之道，引导你成为一名卓越的管理者。

目录

第一章 自身硬朗，魅力处事——打铁还须自身硬

管理者的人格魅力，是在管理者权力影响之外的、能让员工敬佩、信服的一种自然吸引力，是管理者成就事业的重要品质。人格魅力具有磁石般的作用。一个人如果只有特长，没有人格魅力，或者说人格低下，是难以打造自己的核心竞争力的，在竞争中也是难以取胜的。只有把人格与特长二者完美结合起来，才能在竞争中立于不败之地。所以，管理者应该不断加强自身的人格修养，增强自己的人格魅力。

自律是管理者不可或缺的人格力量 / 2

既要能力强也要谦和待人 / 4

平易近人，放下官架子 / 7

善于反省自己，敢于认错 / 9

低调是高明的领导智慧 / 12

拉近距离，秀出你的亲和力 / 14

以身作则，树立榜样 / 16

正视错误，勇于承担责任 / 20

第二章 树立威信，权威处事——别让权威打折扣

权威是一种力量，是权力与人格力量的聚合。权威不是权力，权力是领导和管理某一单位的资格证明，而权威则是领导和管理好一个单位的保证。管理者权威的获得，有来自职位权力的因素，但更多的却是通过自己的实践去树立良好的个人形象。实践出真知、出权威、出英雄。新时代的成功管理者必定是那些具有人格魅力、较高权威的人。他们以一种强劲的号召力和吸引力，激发起下属的崇敬之情和忠诚之意。

权威是管理者成功的关键 / 24

以理服人，威信自生 / 26

淡化权力，强化权威 / 29

以德立威，方能众望所归 / 31

令出如山，令行禁止 / 34

以信取威，一诺千金的行为准则 / 36

提升人格魅力，增强管理者的威信 / 39

第三章 以情感人，热忱处事——走情感路线，御人先御心

用“情”管理是一门艺术。人都是感情动物，唯有感情能触动人心底最柔软的那一处。经验告诉我们，一个成功的管理者倾注全部精力和情感去处理人的事情，用情感打动人的心灵，这是一种无形的力量。情是无声的命令，情能打动员工的心灵，使员工从情感上和心理上感受到管理者的关怀，从而安心做好工作。所以，管理者要以真挚的情感，增强与被管理者之间的情感联系和思想沟通，满足他们的心理需求，形成和谐融洽的工作氛围。

真诚地关心每一个员工 / 42

把关爱员工作为第一认识 / 44

从细微处做起，关注小事暖人心 / 47

员工尊严无小事，管理从尊重开始 / 49

投入热情，感染员工 / 53

温暖如家，让公司成为温暖的大家庭 / 56

疏导情绪，关注员工心理健康 / 60

注重感情投资，从“心”管理 / 64

第四章 协调关系，沟通处事——做化解矛盾的高手

良好的沟通能力是一个管理者必备的基本条件。在当今的许多企业中，管理者良好的沟通能力已经成为激发组织智慧和活力的关键因素，甚至关系到企业未来的发展。然而，并不是所有的管理者都能够做到有效的沟通，并在沟通中做到游刃有余，他们有时会陷入种种沟通误区中。如部门之间无法协调，下属对你的评价不好，你的想法别人无法理解，不知道如何表达不赞同的意见等。这就需要管理者掌握一定的沟通技巧，协调

好各方面的关系，创造和谐的工作氛围。

保持顺畅的沟通渠道 / 68

及时处理好员工之间的矛盾 / 71

提高组织协调能力 / 74

善于说服他人，提高执行力 / 77

向员工传达自己的想法 / 80

采用适合的沟通方式 / 82

倾听，有效沟通的关键 / 86

第五章 心气豁达，宽容处事——心胸有多广，事业有多大

宽容处事是一门艺术。在工作中，掌握这种平衡的艺术，尤为重要。俗话说：“宰相肚里能撑船。”为人处事能够懂得谦让、容忍、宽厚大度，这是高明管理者的处事技巧。管理者有了容人容事的雅量，就能宽容待人，宽恕处事，就能换位思考，将心比心，大度谦让，诚心相待，尽量去理解人、同情人、谅解人，对人对事就不会计较，这样才能获得良好的人际关系，调动人的积极性。

有容乃大，管理者要有宽广的胸怀 / 90

容人之过，宽容比惩罚更具力量 / 93

广开言路，善于倾听别人的意见 / 97

容人之长，敢于用强过自己的人 / 99

容人之短，包容为上 / 102

用人不疑，充分信任你的下属 / 105

摆正心态，克服嫉妒心理 / 108

第六章 不偏不倚，公正处事——用好公平公正这把尺

公平、公正是人心所向，是一种人的基本需要。“公生明，偏生暗”世人皆知。公正处事就是要求管理者处事公道，严格按制度办事，按规矩办事。在制度面前人人平等，不厚此薄彼，不护亲责疏，做到言为士则，行为世范。责于下者，必先禁于上。实践证明，管理者能否得到下属的拥护和爱戴，在很大程度上取决于工作是否能公平、公正、公开。如何在工作中公正无私，是对管理者综合素质的全面考验，更是其综合能力的体现。所以，管理者处事务必公平、公正。

赏罚要公正严明 / 112

不要戴着有色眼镜看人 / 114

出于公心，保持公平 / 118

对员工一视同仁 / 120

公正公平是管理之道 / 122

用人，绝对不能有私心 / 124

抛弃个人成见，用人唯才 / 127

第七章 把握尺寸，适度处事——恰到好处地做人做事

工作中，遵循管理尺度，适度处事，是管理者做事少出差错的主要方针。适度的管理能带来科学的效益与效果，凡事超过了极限或没把握住尺度，就会有让自己后悔的事或者让组织利益受损的事情发生。做人处事要掌握分寸，确实不容易，没有哪一样事情事先有标尺测定，这样就需要管理者自己来把握，自己去摸索，在实践中多多磨炼。

工作要到位，不要越位 / 130

与员工保持适当的距离 / 133

批评下属要把握好尺度 / 136

不要盲目地服从上级的命令 / 139

让合适的人做适合的事 / 142

卓越的管理者不需要事必躬亲 / 146

适度授权，有效监控 / 149

软硬兼备，刚柔相济 / 153

第八章 合作共赢，团结处事——赢得他人的拥护与合作

团结是做人处事的一种基本的道德规范。团结就是力量，团结和谐才能兴旺发达。一个企业如果不讲团结和谐只会是一盘散沙，缺乏战斗力，因此搞好工作的首要问题是讲团结。团结出真知，团结出凝聚力，团结出生产力。管理者作为团队的一员，为了高效地开展工作，必须具备促使大家团结协作的处事能力，让员工真正“心甘情愿”地完成好自己的任务，把企业建设成为精诚团结、坦诚交流、分享成功、共同发展的快乐团队，这样企业一定会实现更大的发展，个人的力量和才智也才能得到最好的体现。

培养员工的团队精神 / 158

引入竞争, 保持组织活力 / 161

让员工参与决策和管理 / 163

促进团队协作, 发挥整体优势 / 166

建立远景目标, 激励员工追求卓越 / 169

善于赋予员工使命感 / 171

第九章 力争上游, 进取处事——把握竞争的主动权

进取处事体现为一种对事业充满激情、高昂的精神状态。管理者有进取之心, 就会在繁重的工作及各种困难、矛盾面前, 不气馁, 不退缩, 不言败, 能够以一种韧劲、冲劲、干劲, 顽强拼搏, 攻坚克难。进取之心是意志力的升华, 是先进性的体现, 人生观的结晶。一个有进取心的人必定是一个有责任心的人, 只有对自己的工作负责, 并且不断地改进、完善自己的工作, 才能够与自己的企业共同进步。

让业绩证明你的能力 / 176

关键时刻要善于展现自己 / 178

主动创新引起上司的重视 / 180

管理者以立学为先 / 183

虚心向同事请教和学习 / 185

做老板得力的助手 / 187

唤醒员工的危机意识 / 189

第十章 左右逢源, 灵活处事——轻松赢得好人缘

做人复杂, 做官更复杂。做人要懂得应对各种人际关系, 做官更要懂得赢得人心。不论是管理者还是被管理者都是以做人做事为基础的, 建立良好的人际关系是自然的生存法则之一。作为管理者, 如果没有良好的人际关系, 即使能获得或维系一官半职, 也必然是人人侧目, “人气”极差。所以, 管理者必须了解人际关系, 把握人际关系, 利用人际关系使自己立于不败之地。处理好人际关系的问题, 实际上就是解决了管理上很重要的问题。

与同事建立亲密关系 / 194
给同事面子就是给自己退路 / 196
适时为领导承担责任 / 198
协调好企业内部的人际关系 / 200
投入真心，赢得回报 / 202
管好自己的嘴，莫说他人是非 / 204
学会与他人共同分享利益 / 207

测试题 你的处事能力如何 / 210

第一章

自身硬朗，魅力处事 ——打铁还须自身硬

管理者的人格魅力，是在管理者权力影响之外的、能让员工敬佩、信服的一种自然吸引力，是管理者成就事业的重要品质。人格魅力具有磁石般的作用。一个人如果只有特长，没有人格魅力，或者说人格低下，是难以打造自己的核心竞争力的，在竞争中也是难以取胜的。只有把人格与特长二者完美结合起来，才能在竞争中立于不败之地。所以，管理者应该不断加强自身的人格修养，增强自己的人格魅力。

自律是管理者不可或缺的人格力量

什么是自律？自律就是自己管好自己，是一种自发、主动的行为，是一个人在综合素养的外在表现，是一种不可或缺的人格力量。自律程度的高低往往能体现出个人素质的高低，同时也影响个人取得成就的大小。

毛泽东有句名言：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”这说明了管理者在团队中的重要性。国家如此，军队如此，企业亦如此。

企业要卓越，管理者必须有自律精神。而企业的自律精神，又来自于管理者的自律。只有企业管理者具有自律精神，才能使企业内部的所有员工，自觉地做好自己的工作，提高对自己的要求，进而使企业具备自律精神。所以，管理者能够自律是管理者团队建设的重要前提。

乔治·哈罗德是英国伯明翰地区一家汽车轮胎生产公司的领导者，同行们都敬畏地称他为“魔王”。因为在他的公司，制订各项管理条例是最少的，但却是最严密、严厉的。在建立初期，有上百人因为小小的误差被解雇了。虽然如此，哈罗德先生仍然得到了他的同僚和下属的尊敬与爱戴。只因为他也和大家一样，严于律己，遵守自己制订的管理条例的规定。要求别人做到的，他自己首先做到，一旦违犯，所受的处罚远重于对普通员工的惩戒。

哈罗德的管理方式曾被一家商业期刊予以连载介绍，毁誉不一。但哈罗德却倔强得如头驴子，我行我素，旁人的闲言碎语完全对他不起作用，影响不了他根据自己的信念作出的决定，最后，流言蜚语不禁而止。因为公司骄人的销售业绩让所有长舌头的人都闭上了嘴。哈罗德还是老样子，开着一辆老式的福特车，经常上小酒馆和自己的朋友喝上一杯，痛快地笑几声。

在伯明翰，商会的势力是全英最强的。每家公司领导者作出的决定都不得不考虑它的后果，以防商会来找碴，但哈罗德却没有给过商会人士上门的机会，除了礼节性的拜访，抑或是慈善募捐。哈罗德公司每年的销售额可以高达 3000 万英镑，而一般的同行能保住 500 万英镑的数目就算是佳绩了。哈罗德公司的利润递增率每年高达 25%，同样把同行们远远丢在后面。在一次招聘中，50 个空缺引来了 3000 名报考者，可见哈罗德公司在世人心目中的地位和影响力。

在哈罗德的领导下，公司的所有成员拧成一股绳，劲往一处使，下层员工在努力工作，高级管理人员也并不比他们轻松多少。正是严明的纪律塑造了公司员工的自律和自觉，把个人的得失与公司的荣辱紧紧联系在一起。公司的地位也给了职员这样的信念：自己是最优秀的，因为哈罗德公司就是最优秀的。哈罗德公司是聪明智慧人物的汇集点，他们一起创造了哈罗德公司的盛名与荣誉。

由此可见，享有盛誉和卓有成就的企业，都是善于自律的企业。他们的管理者都具有这样的品质，那就是极其善于控制自己。他们很清楚只有自律者才能够律人的道理，清楚以身作则的作用。所以他们在很多方面都是一个行为的标准。这为他们树立了威望，赢得了员工的拥护，同时也使得很多政策能够很好地被执行。

有句话说得好，律己者律世，志高者品高。当一个人达到了这样的境界，他作为精神领袖的力量是不可抗拒的。所以，你有多自律，就能有多成功。一个成功的管理者，首先是一个成功的自我管理着，一个能够自我约束、自我克制的人。

刘志泽是一家食品公司的经理。在公司发展徘徊不前的时候，他了解到是由于产品质量问题。明确问题所在之后，刘志泽开始了他的改进计划。他避免了紧锣密鼓的方式，他认为，这种方式除了在精神上给员工带来沉重压力之外不会有太多的好处，这种负面效应会抵消产品质量改进后的相当一部分成果，因此他采取了温和的手法。刘志泽请来广告策划专家，以轻松愉快的形式向员工灌输产品质量意识，使之深入人心并不断地得到巩固，从而成为员工的自觉意识。不仅如此，他还经常走出他的办公室，就产品质量问题与员工们展开讨论，交换意见，由此收集了许多质量改进的设想建议。

刘志泽的努力终于换来了成功。全公司形成了严格的质量意识，公司的销售额直线上升。可就在年底，细心的员工发现了一个颇为棘手的问题，此次出厂的一批罐头虽然仍受到了顾客的欢迎，但这批罐头在密封方面却存在一定的问题，不符合公司对此环节的严格规定。就是否继续发货这一问题，员工们犯难了，他们把问题摆上了刘志泽的办公桌，等待着他的答复。

刘志泽的回答让每一位员工都感到意外：“照发不误。”以后的事就不用再叙述了，刘志泽就为这简短的一句话毁掉了自己的所有努力。他自己订立了关于产品质量的严格标准，并要求每个人严格执行，可现在，又是他自己违背这个原则作出了决定，刘志泽失去了在员工中建立起来的威信，没有人再会相信他的决策

了。其实，当员工们把是否继续发货的报告呈上来的时候，刘志泽就应该清醒地意识到：员工之所以这样做，都是因为自己严格要求、训练的结果，表明员工是何等地重视产品质量。但刘志泽的回答又无疑是在告诉他们，所有订立的要求大家严格遵循的规则都是一纸空文，毫无意义，随时都可以撕毁、推翻。刘志泽自己搬了石头砸了自己的脚。可以想见，员工们对刘志泽的所作所为何等的失望，正所谓上行下效，既然管理者都可以这样言行不一致，出尔反尔，作为下属，更没必要去遵守那一套东西了。不可避免的是，公司的产品质量如江河日下，一日不如一日。

有句话这样说：“善为人者能自为，善治人者能自治。”一家企业能否在激烈的竞争中得到发展，关键在于其管理者是否有正确的自律意识。管理者只有身体力行、以身作则，才能建立起人人都遵守的工作制度。

现在的很多管理者，总是一味去要求员工，却放纵自己。事实上，一个没有能力管好自己的人，是绝对没有能力管好别人的。管理者先要自律，才能律人。如果领导者做不到律己，就会造成负面的影响——员工会对领导丧失信心，企业也会因此而走向失败。

俗话说：待己才能待人。管理者的第一要务是自律——管理别人应从管理自己开始，掌控自己才能管好别人。但自律的养成是一个长期的过程，不是一朝一夕的事情。因此，管理者要勇敢面对来自各方面的一次次挑战，不轻易地放纵自己，哪怕只是一件微不足道的小事。久而久之，自律便会成为一种习惯，一种生活方式，你的人格和智慧也因此变得更完美。

既要能力强也要谦和待人

谦和，即谦恭平和、宁静谐和，是一种待人处事的态度。管理者待人谦和，感情投入多，人际关系就和谐融洽，就能感到事事得心应手，即使工作出现了失误或遇到了困难，下属也会真诚体谅，热心帮助，甚至会不令而动共渡难关，否则，人际关系紧张，管理者就会感到曲高和寡，孤独苦恼，工作目标就很难实现。

某企业总经理何女士是一位非常有个性的女强人，她工作热情高，能力强，年轻漂亮，充满一种健康向上的活力，在事业上也是一位非常成功的企业家。纵观她的优点，最大的长处是她总是那么谦虚、关心人，待人体贴，对下属更是如此，娓娓动听的话语充满了女性的温柔。

有一位采访过她的记者曾这样生动地写道：“不论你来自何方，只要有机会与她相处，她总是把你当做她屋里唯一的重要客人。当你与她说话时，她的眼神、语言总会让你忘了面对的是一名赫赫有名的总经理，而是与你亲密相伴的朋友。她会认真地倾听你的意见，让你大胆地发表自己的意见和观点。如果有别人在场，她并不会因为你仅是一名年轻的业务员或打字的秘书而怠慢你，仍然把你当做她的朋友一样热情对待。”

谦和是建立人际关系的重要基础，是工作得以顺利开展的润滑剂。管理者以诚感人，别人也会以诚而应。谦和的背后，蕴涵的是做人的真诚，展示的是人格的魅力，放射的是人性的光泽。

日本“松下电器”的创始人松下幸之助曾经说过：“谦和的态度，常会使别人难以拒绝你的要求。这也是一个人无往不利的要诀。”所以，作为管理者，要学会谦和大气，遇事胸襟博大，诚恳待人，厚德容人，用谦和凝聚人心、整合力量、营造氛围、推动发展。

有这样一个真实的故事：

乔治·华盛顿是美利坚合众国的第一任总统，正是凭着他那平易近人的领导风格赢得了千万美国人的尊重和拥戴。华盛顿虽然是位伟人，但他若在你面前，你会觉得他普通得就和你一样，一样的诚实、一样的热情、一样的与人为善。

有一天，他穿着一件过膝的普通大衣独自一人走出营房。他的低调让遇到的每一个士兵都没有认出他。当来到一条街道旁边时，他看到一个下士正领着手下的士兵筑街垒。那位下士双手插在裤袋里，站在旁边，对抬着巨大石块的士兵们喊道：“一、二、加把劲！”但是，尽管下士喊破了喉咙，士兵们也经过了多次努力，但还是不能把石块放到预定的位置上。他们的力气几乎用尽，石块眼看着就要滚下来。这时，华盛顿疾步跑到跟前，用强劲的臂膀，顶住石块。这一援助很及时，石块终于放到了位置上。士兵们转过身，拥抱华盛顿，表示感谢。

华盛顿转身向那个下士问道：“你为什么光喊加把劲却不帮一帮大家

呢？”“你问我？难道你看不出我是这里的下士吗？”那个下士背着双手，霸气十足地回答道。

华盛顿笑了笑，然后不慌不忙地解开大衣纽扣，露出他的军装：“按衣服看，我就是上将。不过，下次抬重东西的时候，你也可以叫上我。”那个下士这时候才明白自己遇见的是谁，顿时羞愧难当。

谦和是一个人最闪光的人格魅力。华盛顿身居高位而能如此谦和地对待一位士兵，让人们对他产生了敬意。

谦和是一种美德，可以换来和谐和赞誉，换来别人的尊重和敬佩。心存谦和，人自相敬。古罗马政治家、哲学家塞涅卡说：“有谦和、愉快、诚恳的态度，而同时又加上忍耐精神的人，是非常幸运的。”做人谦和一些，能与别人和睦相处，得到他人的认可与帮助，为自己的成长腾飞插上“隐形的翅膀”。

一个人待人处事的方式和态度能够反映他的道德情操和思想品质。生活是一面镜子，你对它微笑，它也会对你微笑。同样，在工作中，管理者只有谦和地对待别人，才能得到别人谦和对待你的回报。

泰国曼谷东方饭店曾先后四次被美国《国际投资者》杂志评为“世界最佳饭店”。饭店管理的巨大成功与总经理库特·瓦赫特法伊特尔是密不可分的。

库特先生像管理一个大家庭那样来经营东方饭店，其管理饭店的秘诀就是“大家办饭店”。库特先生除了有一套行之有效的管理措施之外，他的人格魅力也使他在管理这个世界著名饭店时得心应手。他虽然当了数十年的总经理，是主宰饭店一切的最高负责人，但却从不摆架子，对一般员工也是和蔼可亲。哪个员工有了困难或疑问，都可以直接找他面谈。他在泰国很有声望，曾被泰国秘书联合会数度评为“本年度最佳经理”。为了联络员工的感情，使大家为饭店效力，库特先生经常为员工及其家属举办各种活动，如生日舞会、运动会、佛教仪式等。这些活动无形中缩小了部门之间、上下级之间的距离，对于提高员工的积极性、融洽相互之间的关系、改进饭店的工作起到了推动作用。在东方饭店，从看门人到出纳员，全体员工都有一种办好饭店的荣誉感。员工们除了有较丰厚的工资外，还享有许多福利待遇，如免费就餐、年终“红包”、紧急贷款、医疗费用、年终休假、职业保险等。这些对于员工来说无疑是一种促使他们积极为饭店效力的极其重要的措施。