

用人管人心法 谋事成事之道



做

人做事做领导

*Zuoren Zuoshi
Zuolingdao* 

庄
严
◎
编
著

◎◎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。
但是，当你用心分析那些成功领导者的履历时，
就会发现他们都有一种独特的做人做事之道，
由此可以摸索出一条适合自己的成就事业的方法。

湖南人民出版社



做

用人管人心法 谋事成事之道

人做事做领导

Zuoren Zuoshi
Zuolingdao



庄
严
◎
编
著

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做人做事做领导 / 庄严编著. —长沙: 湖南人民出版社,
2007. 5

ISBN 978 - 7 - 5438 - 4772 - 9

I. 做... II. 庄... III. 领导学—通俗读物

IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 048807 号

做人做事做领导

出 版 人: 李建国

编 著: 庄 严

策 划: 梁 洁

责任编辑: 伊文思

出版发行: 湖南人民出版社

社 址: 长沙市营盘东路 3 号 邮政编码: 410005

网 址: [http://www. hnppp. com](http://www.hnppp.com)

营销电话: (0731) 2226732 2221529 2221029 4442593

印 刷: 长沙鸿发印务实业有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 228 千字

印 张: 18.25

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 4772 - 9

定 价: 28.80 元

前 言

做人做事，绝不是一个小问题，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。当我们用心分析那些成功领导者的履历时，就会发现他们都有一种独特的做人做事之道，都摸索出一些适合自己发展的成就事业的方法。

做人做事是要讲技巧的，做领导也是要讲策略的。作为一名合格的领导者，既需要有才智，又需要有直觉；既需要有理性，又需要有感情；既要在办公室中分析研究问题，得出科学的结论，又要走出狭小的办公空间，投身广大的市场，学习和借鉴别人的经验。

卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质，应当善于发现问题、创新决策、驾驭指挥，领导者应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓，卓越的领导者应当率先垂范、勇于挑战，尤其应当以品格、素质树立领导的威信，以智慧、艺术成就事业的发展。领导者只有具备出众的能力、非凡的成就、公正的态度，才能获得下属的崇敬和钦佩；只有具备丰富的情感、卓越的德行、个性的魅力，才能博得团队的拥戴与支持；只有具备超凡的智慧、优秀的品格、榜样的力量，才能拥有崇高的威望，才能实施有效的领导，才能打开领导者的成功之门。

在现实世界里，众所周知的优秀领导者，无一例外地都具有



卓越的人格特质，他们处处展现出权威领导的风范。他们不但能激发下属的工作意愿，而且具有高超的沟通能力，浑身散发出热情引人的力量。尤其重要的是，他们带领团队屡创佳绩。运用奖赏力和强制力来领导也许有效，但是如果你要提高自己的领导权威，赢得众人的尊重和喜爱，那么你就要尽自己最大的努力取得下属的认可。谁能做到这一点，谁就能成为一位成功的领导人，而且能够完成许多常人难以完成的任务。



目 录

第一章 领导要有人情味

总之,如果你有足够的热情,那么你周围的人就会深受你的感染。

不论跟谁在一起,都要做一个最主动、最热忱的人,这样自然而然地你就会成为最优秀的领导者。

领导不要不可一世	3
掌握“温情的管人方法”	6
用真情打动下属的心	9
不要错过联络感情的机会	13
如何提升影响力	15
注意审视自己的言行	18
多一份体贴,多一份回报	20
要充满兴趣地看待下属	23

第二章 成为高明的管理者

一个人事业的发展,与他的“领袖气质”和出色的管理能力是分不开的。这种素质和能力能够帮他做成他本来不会做或无法做成的事情。

成功者必须拥有领袖气质	27
展示你的忠诚,换取部属的忠诚	30
你属于哪一类型的领导	32
培养你的管理智慧	34
企业管理的五种基本理论	36
现代企业家的特征	38
做事不打“太极拳”	40
不能一味迁就别人	43

第三章 树立沉着稳健的领导形象

你信任自己,你聆听感觉的声音,因为你发自内心地觉得自己很舒服、很自在,所以你的身上自然而然地焕发出明星般的风采。这就是一个成功领导者的视觉标志。

不能丢掉管理者的身份	49
自信和平易近人的姿态	53
怎样说话才有权威感	56
一言既出,驷马难追	58
虚心向下属学习	59
行动比语言更有力量	61
冷面掌权,铁腕立威	64
良好的气质是成功的前奏	65
给自己增添一点幽默感	69
使每个细节都完美	72

第四章 领导才华如何施展

表现自己并没有错。在现代社会中,充分发挥自己的潜能,表现出自己的才能和优势,是适应挑战的必然选择。但是,表现自己要分场合、分方式,如果表现得使人看上去矫揉造作、很别扭,好像是做样子给别人看,那就另当别论了。

不要耍小聪明	79
自我表现要恰如其分	81
尾巴不要翘得太高	84
运用好“方圆”之理	87
做事灵活变通	89
领导要做领导的事	92
不要过分仰仗权力	95
别做完美主义者	97
乐于接受反对意见	100
找寻使你充满活力的生活方式	102
相信自己,当断则断	104
平庸与杰出,差别在细节	106

第五章 以团队精神提升“人气”

当你有了追随者后,才能称得上是一个成功的领导者。只有缔造好人际关系,人家才肯全心全意地跟随你、支持你。关系越深厚,你的领导地位就越稳固。

与人合作的 12 条准则	111
“照我做的那样去做”	115
嫡系里面选将才	117
创建企业文化和企业精神	121
提高公司凝聚力的八大手法	123
培养团队敬业精神	125
如何组织好一个团队	127
创建一支高效团队	129
靠“竞争机制”说话	134
优秀领导艺术多样诠释	136
领导者怎么走,其他人就怎么跟进	140

第六章 精通激励人心的学问

作为一名老板,身处逆境时,当与员工共渡难关。一旦时来运转,千万不可独自居功、尽享成果,惟有如此,才能赢得威望,得到员工爱戴,并与其共创公司大业。

以执著的信念来感动下属	145
有效地激励他人	148
让部属享受成就感	151
士为知己者死	154
信任能增强领导的亲和力	159
找对策,防失败	162
让员工觉得快乐	168
一句好话抵得上半年的口粮	169
柔性管理,感情投资	173
感情投资的技巧	176

第七章 成功领导的多种面孔

任何一种单一的方法只能解决与人相关的特定问题,并且都有不可避免的副作用。在管人方面对人太宽厚了,便约束不住,结果下属无法无天;对人太严格了,则万马齐喑,毫无生气,有一利必有一弊,不能两全。

成功领导需有多种面孔	181
学会红脸白脸集一脸	184
圆融处事,变脸功夫	186
批评、奖励缺一不可	187
糊涂老板最精明	190
采用灵活的弹性管理策略	193
学习诸葛亮的用人智慧	195
激励手段要随机应变	197
管理难缠的人要对症下药	199

第八章 宽广的胸襟,恢宏的气度

要小事糊涂、大事明白。记住:水至清则无鱼。对别人要求过高就会曲高和寡,对别人太苛刻就会拒人于千里之外,对别人横挑鼻子竖挑眼,就没有人同我们共事。

势不两立的手也能被感化	205
责过无声胜有声	207
化解矛盾,从自己做起	209

对人才不能求全责备	211
正确地对待谎言	214
杜绝私下议论	216
打开天窗说亮话	218
坦率地承认自己的错误	219
与不同风格的人有效合作	221
化解与员工的矛盾,让他佩服你	223
不要抓住小辫子不放	225
当众拥抱你的“敌人”	227

第九章 用心营造人际和谐

锻炼耐心倾听的最好方法就是不批评人、不急于下断语。在你发表看法之前,最好是冷静地思考一番,尤其是对于那些可能毁坏对方的自我意识、尊严和自尊心的事情,就更不能轻易下断言。无用的批评从来都不是取得驾驭别人的卓越能力的方法。

有了内部支持才能站稳脚跟	233
做仁慈的领导者	234
压制别人并不能抬高自己	236
对竞争对手宽厚一些	237
手心手背都是肉	239
打破沟通的障碍	241
正确处理下属的抱怨	244
做一个优秀的听众	248
因势利导,顺着来	249
保持公正平和的形象	251



第十章 成为思想的传播者

善于带领团队的人,能够将大家所期待的未来远景着上艳丽的色彩。这远景经过他的润饰后,就不再是件微不足道的小事,而是变成了一个远大的理想和目标。

培养组织管理能力	257
使管理目标成为下属自己的目标	259
坚定地说出你的观点	262
如何让员工贯彻你的想法	264
指导方法“五不要”	265
“爷爷”不要管“孙子”	267
好老板是最会打气的人	269
决策远景要可望而又可即	271
让员工真心支持你的改革	274
分享可以提高团队业绩	277

第一章

领导要有人情味

总之，如果你有足够的热情，那么你周围的人就会深受你的感染。

不论跟谁在一起，都要做一个最主动、最热忱的人，这样自然而然地你就会成为最优秀的领导者。





领导不要不可一世

IBM 乃享誉全球的最大的计算机公司，此公司之所以发展成为今天这样的庞大规模，要完全归功于其一任董事长汤姆斯·华德逊。华德逊的经营方法完全是以自己的生活信念为基础，衍生而成。

华德逊原为美国北部纽约州的农家子弟出身，平素家训甚严，自幼秉承父亲教诲，生活举止中规中矩。其父教诲重点有三：

1. 平日待人接物，需有敬老尊贤之心；
2. 保持开朗个性，尤以诚实处世为实；
3. 凡是要务在身，莫不全力以赴方罢。

华德逊奉之为自己的生活准则，终生信守不渝，并以此信念为 IBM 公司的建立与崛起奠定了良好的基础。

这种将生活理念融入工作的方式，并非华德逊所独有。事实上，卓越的经营者或领导人，多半都懂得利用自己的生活经验来确立经营方针及制定管理方法。懂得用人之法，方能使人尽展其才。

仔细观察我们的工作圈子，你会发现，许多“领导人”并不足以配戴“卓越”、“杰出”或“优秀”这些桂冠，你甚至为此提出这样的疑问：“我的单位究竟有没有领导人？”要注意的是，人们常说的最高主管并不一定就是领导人。

在我们这个社会，无论是国家行政机关，还是企事业单位，都有自己的、各个层次的领导人或主管领导，从他们中的个别人身上，你可以看到都有如下现象存在：

自以为是“领导”、“老板”，便觉得高人一等甚至数等。喜

欢高高在上，喜欢发号施令，再等待结果出现；以少与职员见面、少接触等形式营造神秘氛围，并期望在这种神秘氛围中登上“神坛”；以为“领导”、“老板”是“特权”的代名词，喜欢拥有各种形式的特权，比如豪华的轿车、漂亮的住房、华丽的办公大厅、随叫随到的下属，诸如此类。

个人主义。或者赤裸裸，或者琵琶遮面，只顾及私人的利益、地位，以及自己的“外交形象”，只有在自己利益受到损害时，才坚持原则，才明辨是非，才敢于坚持己见，不惜做“恶人”；对上、对下总是以“老好人”的面孔出现；最关注的就是不让任何人抢夺自己占据或者准备占据的职位；除了自己以外，什么都不关心；总希望自己姓显名扬，而要别人隐姓埋名。

傲慢自大，总以为老子天下第一。认为职员尤其是蓝领阶层和女性员工懒散，没有能力，忘恩负义，无论哪一方面均比自己低、贱，对一般员工没有热情和兴趣，叫不出员工名字，不愿接见员工，和员工关系不和睦，甚至僵化；不能容忍别人的反对意见，自己有错，却死不承认，还老是责怪别人，对他人所犯的错误则认为是大不敬，应严加责罚。

言行虚浮，好耍小聪明，喜弄权柄。只会滔滔不绝说话，说话时或兴之所至、模棱两可，或只说自己认为员工爱听的话，轻易许诺，诺后即忘，试图给人以特别有本事，特别有把握的印象，事不成，诺不行时，脸亦不红，心亦不慌，从不认为这是一种毛病；喜欢说些让人“眩晕”的话，最喜欢把事情复杂化，喜欢“阐释”单位最复杂的规章制度，认为别人弄不懂自己的话或事就足以显示自己的聪明与高超；做事密不示人，故弄玄虚；好哗众取宠，平淡无奇的事或话偏要故意弄得“风趣”、“幽默”；喜欢用备忘录，喜欢作长篇大论的报告，喜欢用公司手册，纸上作业一大堆；喜欢耍手段，喜欢新的控制权；决策武断、或犹豫不决；好大喜功，老是想扩展得更大、更复杂。对任何事情，无论轻重大小，都要保留自己的最后决定权，要在任何事情上都插





上一腿，以显示自己能力足可以统揽四方，智慧可解万般难题；有功时，功劳是自己的，出错时，尽管是自己一手造成的，却不愿承担责任，转而寻找替罪羔羊。时常埋怨没有人才，老从外面挖角……诸如此类，不一而足。

某些“领导人”或“老板”看了上述诸般，有人沾沾自喜，说：“这些毛病我都没有呀！”有人则要跳高，说：“这些也算毛病？真是夸大其辞！”很少会有人正视自己，正视这些现象。久而久之，造成自己所辖单位的领导者与员工之间隔阂日深，互不信任，彼此之间如盘中散沙，连一件小事也不能顺利完成，更别说其他大事了。失败之果，是谁造成的？正是那些所谓的“领导”及“老板”。

布默尔公司总裁彼得·普诺尔说：“领导人物必须是与众不同的，他能控制各种假定状况并能对传统持怀疑态度。他具有追求真理的毅力，拟定决策必须基于真凭实据，不可依据个人偏见行事。领导人物必须是体察入微的，对于员工具有高度的敏锐力。他能充分了解员工的心理，并培养与员工的相互信任。他必须能将企业目标明确地告诉大家；他应该常常鼓励赞美员工；而不应总是批评指责，他不仅要让员工敬畏，还需要得到员工们的敬爱。”

英国陆军元帅伯纳德·蒙哥马利说：“领导者应具有感染性的乐观……测试一个人领导能力的最佳方法，是分析你在与那个人晤谈之后的感觉，如果觉得意气昂扬，充满信心，那么，那个人就有资格当领导者了。”

拿上述标准评价我们周围的某些“领导人”或者“老板”，我们只能得出这样的结论：他们这些“领导”、“老板”是失败的！

纽约的巴黎餐馆是世界上首屈一指的餐厅，它的负责人索特勒在接受一家杂志的采访时，透露了他的心得：“我做厨师已经不止30年了。我知道我在做什么，而且每天我都尽可能地把它

