

●左右系列管理丛书●

左右

脸脸 红黑

管人需要讲艺术



海天出版社

王岛桦 编著

● 左右系列管理丛书 ●

左脸红 右脸黑

王岛桦 编著

管人——需要讲艺术

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左脸红 右脸黑 王岛桦编著. — 深圳: 海天出版社,
2007·9

(左右管理系列)

ISBN 978-7-80747-025-0

I. 左… II. 王… III. 企业管理—劳动力资源—资源管
理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第100503号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 陈 炯 (cj333@21cn.com)

电 话: 0755-83460617

廖 译 (jlly359@yahoo.com.cn)

电 话: 0755-83460341

责任技编: 蔡梅琴 封面设计: 付承凤

邮购电话: 0755-83460397

深圳市建融印刷包装有限公司印刷 海天出版社经销

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.25

字数: 250千 印数: 6000册

总定价: 120.00元 (共6册, 本册20.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

左和右是什么？

左和右是方位，也是方向。方位错了，方向也就跟着会错。

左和右是行动，也是思想。行动是由思想支配的，思想对了，行动也就对了。

左和右是倾向，也是路线。过去，有左派、右派，左倾、右倾之说。那个时候的左右，代表的是两条不同的路线，决定着两种不同的命运。

管理中有没有左和右的问题？当然也是有的。

在决策管理中，如果今天要做的事情，明天去作决定，错过了时机，就是右；该明天做的事情，决定今天来做，就是左。

在人事管理中，有唱红脸的，也有唱黑脸的，这是左右逢源的一种用人的艺术。

在营销管理中，恰到好处地向客户、用户推销产品，就有左右平衡的技巧。

在信息管理中，应该善听善看各种信息，进行去粗取精，去伪存真，综合吸收，防止当耳旁风，或者左耳进，右耳就出。

在品质管理中，必须以统一的标准和原则来评判产品和工作的质量，如果时紧时松，时高时低，就是左右摇摆，就会影响品质的稳定。

在理财管理中，要左右手一起抓，把握资金和财



产收与支、进与出的策略，保持收支平衡。进出有序，就是理财好手。

在管理中若掌握了左右平衡的法则，你就能如鱼得水，得心应手。

管理如同驾车上路，不能偏离正道，不能走错方向，否则就会达不到目标，甚至会出现失误。帮你辨别左右，就是辨别方向，端正路线，减少失误。这也是编写该“左右”系列管理丛书的目的所在。

世界上的任何事物都有其两面性，做任何事情都会有两种不同的结果。辨别左和右，从根本上来说，就是要学会掌握一分为二和合二为一的辩证方法。本书“左右博士”以“宁左”“勿右”的面孔出现，对每一个问题去尽量阐明自己的辩证看法。希望本系列丛书的左右辩证思维方法能够对有兴趣的读者在管理事业上有所启迪，有所帮助。

参与本丛书编写的有各管理咨询机构、培训机构的老师和企业一线的管理精英：熊金福、匡仲潇、段青民、段利荣、周波、李强、刘玮、刘吉凤、赵辉、荣强、姚跟兴、王丽媛、田为农、朱英卓、唐会君、熊三轶、黄根艺、滕红琴。同时在编写过程中，还吸收和采用了许多专家、学者研究成果中的一些观点和案例，在此一并谨表谢意，并请赐教。

作者

2007年6月

领导艺术：左右开弓，既领又导

- 一、领导是什么 /2
- 二、领导人物的特征 /6
- 三、领导力的表现 /10
- 四、当一个开明的领导 /12
- 五、领导如何成为管人的人 /14
- 六、领导的管理之道 /17
- 七、领导者应带四样“工具” /19
- 八、寻找“四两拨千斤”的管理支点 /22
- 九、扩充你的人脉 /25
- 十、授权给下级的秘诀 /29
- 十一、企业领导人成长的“六道坎” /32
- 十二、领导者失败的十个主要原因 /34
- 附：管理人员行为规范 /37

驭人艺术：左右双管，识人识心

- 一、“管人”的难题 /42
- 二、管人与管好人 /44
- 三、用情商“管人” /47
- 四、管人的“潜规则” /50
- 五、各色员工应怎么管 /53
- 六、管人的经典理论 /56



用人艺术：左右变脸，知人善任

- 一、用人先要知人 /60
- 二、用人识人之难 /63
- 三、用人当知人短长 /66
- 四、让人才也增值 /70
- 五、人才要经常“盘点”组合 /73
- 六、管理者如何善待“逆才” /76
- 七、“过河”必须“拆桥” /79
- 八、让家里的和尚好念经 /82
- 附：面试技巧101招 /85

留人艺术：左右齐下，留人留心

- 一、留人要留“心” /92
- 二、留人的“武器” /96
- 三、终结集体跳槽的绝招 /100
- 四、防止人才流失的五个管理技巧 /103
- 附：知名企业这样对待离职员工 /106



对下艺术：左右平等，上下对等

- 一、当一个好上司，你做得到的吗 /110
- 二、上司看重下属什么能力 /113
- 三、上司与下属的相处原则 /115
- 四、上司，你知道下属的真实心思吗 /119

五、当管理者遭遇下属误解 /122

六、批评下属讲技巧 /125

附：好上司十大禁忌 /129



交谈艺术：左右倾听，交谈交心

一、领导者怎么说话 /132

二、说话也有“温度” /135

三、上下级交谈讲技巧 /139

四、交谈要学会“倾听” /143

五、如何让别人接受你的想法 /147

六、你会道歉吗 /150

沟通艺术：左右逢源，心通百通

一、沟通从“心”开始 /154

二、沟通即是财富 /157

三、沟通的形式与艺术 /160

四、沟通，抓住抱怨这个时机 /163

五、和员工沟通的“硬伤” /166

六、如何实现“无阻力沟通” /170

测试：你是善于沟通的主管吗？ /173

附1：沟通16忌，你犯了吗？ /175

附2：沟通经典16条 /177

附3：怎样与这10种人沟通？ /180





激励艺术：左右琴弦，情感助跑

- 一、来点感情“用”事 /182
- 二、激励人要“关注”心 /184
- 三、“零投资”鼓励出效益 /187
- 四、激励是有技巧的 /190
- 五、激励下属的艺术 /193
- 六、赞美他人的10项原则 /197

测试：领导者，你有足够的感召力吗？/200

协调艺术：左右平衡，和谐为本

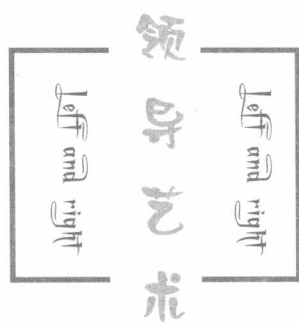
- 一、管理的最高境界：和谐 /204
- 二、管理是协调的艺术 /207
- 三、如何与不喜欢的人打交道 /210
- 四、如何化解员工的抗拒心理 /213

测试：你会管理“刺儿头”员工吗？/217

团队艺术：左右指挥，和声组合

- 一、团队不等于群体 /222
- 二、团队激励的法则 /225
- 三、磁石效应：团队建设的法宝 /229
- 四、团队管理，“力”往哪里使 /231
- 五、打造 $1+1>2$ 的团队效率 /234
- 六、团队中的“角色”分析 /237
- 七、如何激发员工团队合作精神 /241

测试：团队的健康度 /244



左右开弓，既领又导





一、领导是什么



左右导向标

领导是什么?准确地说,领导不是静止的位置和权势,而是一个过程、一种活动,是做出决策并带领被领导者实现决策的过程和活动。

➤ 领导要既“领”又“导”

领导,包括领与导两个方面。领,就是率领、带领;导,既是引导,也是开导。当领导的,既要善于引导,更要勇于率领,只有领在前,导才有说服、号召力。

领导的类型有: A. 狮子型: 果断、强势; B. 蜜蜂型: 事必躬亲; C. 猴子型: 聪明灵活; D. 孔雀型: 善与展示, 有风度; E. 绵羊型: 亲切、温和、亲民; F. 海豚型: 睿智博学。

► 领导是艺术

领导是一种方法，更是一种艺术，需要不断地顺势而变，需要不断创新。领导艺术是指领导者具有创造性的领导才能、技巧、艺术和方法。

领导艺术主要包括：决策的艺术、创新的艺术、应变的艺术、指挥的艺术、抓总的艺术、统筹的艺术、协调的艺术、授权的艺术、用人的艺术、激励的艺术。

领导艺术是领导者素质的综合体现，是因人而异的。在履行领导职能，恰当分工、协调管理、提高工作效率，拓展联系等弹性(可塑性)较大的方面能够体现得很明显。

► 领导者是仆人

管理顾问格林利夫在1970年首次提出“仆人式领导”。他说：仆人式领导者首先是仆人。后人根据他的思想，总结了“仆人式领导”的十大特征。





一是倾听，而且不停地反省。

二是同理心，理解并移情感受他人。

三是为自己和他人进行心灵保健。

四是对自我和外界的清醒认识。

五是说服，主要依靠说服而不是职务上的权威在组织内推动决策。

六是大局观，跳出琐碎的日常事务看问题。

七是前瞻性，能从昨天看到今天，能在今天看到未来。

八是同舟共济，指能和股东、管理层和员工共同奋斗的集体主义精神，以及组织对社会的奉献精神。

九是致力于人的成长，不仅指员工的职业成长，还指其个人成长、精神成长。即不仅是作为员工的成长，而是作为“人”的成长。

十是建设社区，通过仆人式领导者个人对具体社区的奉献，带动大家重建社区。

► 领导者的品质

有的人认为，领导者的品质是与生俱来的，领导者是天生的伟人。不具有领导才能的人，就不能成为优秀的领导者。

长期研究领导行为的学者斯多基尔对领导者的素质做出了一个概括，他发现领导者的一些共同品质是：

- 才智；
- 强烈的责任心和完成任务的内驱力；
- 坚持追求目标的性格；
- 大胆主动的独创精神；
- 自信心；
- 合作性；

- 乐意承担决策和行动的后果；
- 能忍受挫折；
- 社交能力和影响别人行为的能力；
- 处理事务的能力。



左右博士

【宁左】

领导，既要引领大家向前，又要疏导下属的一些情绪，有领有导，方为领导。

领导领导，由领到导，只领不导，问题不少。

【勿右】

领导艺术

左右开弓，既领又导





二、领导人物的特征



左右导向标

一个称职的领导，就必须具备有弹性、勇毅不凡、胆大心细、掌握细节，及通晓敌我，掌握游戏规则的能力。

一般来讲，领导人物必须有下列一些重要特征：

➤ 毫不动摇的勇气

它是根据本身和职业的知识形成的。没有跟随者愿受缺乏自信和勇气的领导者指挥。

➤ 良好的自制性

不能控制自己行为的人永远不能控制其他人。自我控制为跟随者树立了榜样，他们会更聪明地进行仿效。

➤ 强烈的正义感

没有强烈的正义感，任何领导者都不可能指挥和获得下属的尊敬。

➤ 坚定的决心

犹豫不决的人显示出他不能肯定自己，也不能成功地领导他人。

➤ 具体的计划

成功的领导者必须计划好他的工作，并按计划进行工作。靠临时推测判断，没有具体的计划，领导者就像一条没有舵的船，迟早要触礁。



➤ 付出超出所得的习惯

领导者的不利后果之一是需要奉献，它要求领导者干的工作超过他要求下属所干的工作。

➤ 迷人的个性

懒散粗心的人不能成为成功的领导者。领导人物需要受到尊重。跟随者不会尊重一位性格上各种因素档次不高的领导者。

➤ 掌握详情

成功的领导人需要掌握领导职位的详细情况。





➤ 同情与理解

成功的领导者必须同情他的下属。另外，他必须理解他们和懂得他们的困难。

➤ 有责任感

成功的领导者必须愿为下属的缺点和错误承担责任。如果喜欢推卸责任，那他就不是一个称职的领导。

➤ 富有协作精神

成功的领导者必须懂得和运用合作力量的重要性，并能带领下属相互间精诚协作。领导者需要力量，力量需要合作。

➤ 果决是领导者的特色

有人在分析过16000多人之后，发现领袖人物一般都是具有快速决断能力的人，即使是不太重要的事情也是如此。

➤ 要善于与员工沟通

领导者每天发布命令和指令，建立集体意识并接收反馈信息，领导必须在员工、上司、别的领导和组织外围重要团体之间保持沟通关系。

➤ 正面激励和赞扬员工

有时候冷酷和严肃给下属的鼓励往往适得其反。使用正面的激励法，主动地鼓励和表扬他们，那么你就离成功更近了一步。

➤ 敢于冒险

在不确定性的环境里，人的冒险精神是最稀缺的资源。“一旦看