

气度决定前途 ■ 尺度决定高度

# 领导有气度 管理有尺度

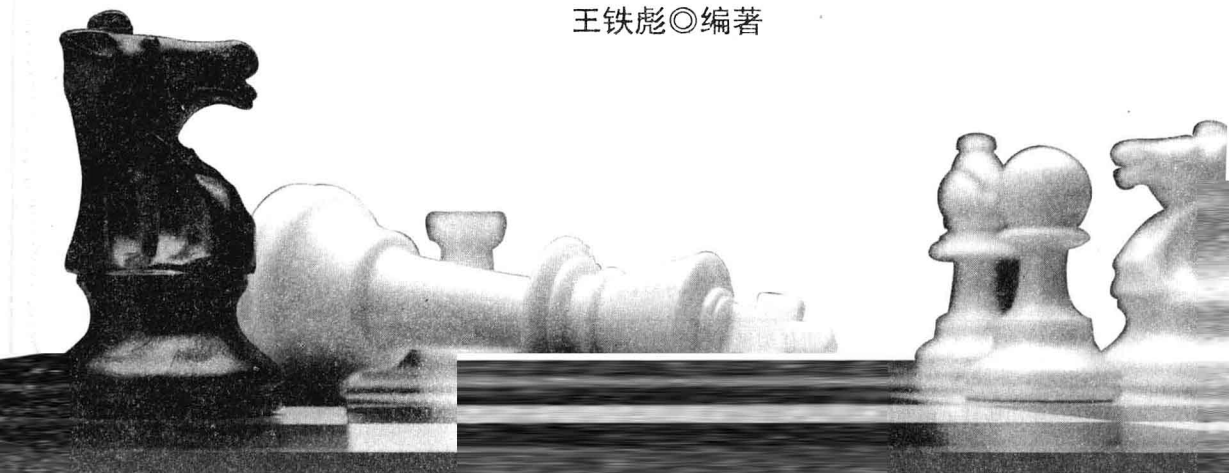
王铁彪◎编著



“狮率羊群，羊亦狮；羊率狮群，狮亦羊。”  
领导的气度决定一个团队的前途。  
张弛有度、宽严适宜，管理的尺度也是一门精深的学问。

# 领导有气度 管理有尺度

王铁彪◎编著



 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

我们常说：“狮率羊群，羊亦狮；羊率狮群，狮亦羊”，“强将手下无弱兵”，“将帅无能，累死三军”。可见，领导者对于一个团队是多么的重要。领导者应该是一个有气度的人，应该刚毅坚韧、大度宽容，在自信从容中见气定神闲。一个有气度的领导者，能够身处逆境时不怨天尤人，身处顺境时泰然处之；一个有气度的领导者，能忍他人所不能忍，容他人所不能容；一个有气度的领导者，在起落之间显沉稳，在沉浮之中展气魄，在得失之中见胸襟。

一项事业的成功仅有好的领导者还不够，还需要有好的管理作保障。管理需要规矩，需要可操作性强的制度，需要一个人人能遵守接受的尺度。俗话说“没有规矩不成方圆”，要想使团队中各方力量形成合力，加强管理是必经之路。

### 图书在版编目(CIP)数据

领导有气度 管理有尺度/王铁彪编著. —北京:中国纺织出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 8089 - 5

I. ①领… II. ①王… III. ①领导学②管理学

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 243922 号

---

策划编辑:曲小月 江 飞 责任编辑:阮慧宁

特约编辑:常晓武 责任印制:陈 涛

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

北京业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:214 千字 定价:29.80 元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

# 前言 FOREWORD

---

俗话说一只狮子领导一群绵羊，最后绵羊也就变成了狮子。无论是一家企业还是一个机关，成败的关键就在于其领导者的水平。领导者水平高，组织发展的前景就可以期待；领导者水平不高，组织的前景就可能一片黯淡。

那么，如何衡量一个领导者的水平呢？这就要看这个领导者的“度”了。“度”是一个领导者为人处世的方式，以及对待下属和处理工作时的态度。一个有水平的领导者，在领导下属方面一定要做到有气度，在管理下属方面一定要做到有尺度。

一个有气度的领导者，必须有容人的雅量，这样才能够接纳人才；必须有从谏如流的胸襟，这样才能够让人才施展身手；必须有包容他人的气魄，这样才能够留得住人才；必须有勇于担当的精神，这样才能够树立独特的人格魅力，让人才甘愿聚拢在他的周围。一个有气度的领导者，就像拥有大将风范的将军，在战争时期，士兵最愿追随这样的将军。

一个有尺度的领导者，必须做到赏罚分明，使得人治与法治并重，攻心与说服并举，压力与激励并行，既授权又跟进，既迁就又威慑，只有这样，才能够将下属

控制在自己的管理之下。尺度比制度更重要，只有把握好尺度才能让制度执行起来更有效。一个有尺度的领导者，在处理问题的时候，应会按照自己一贯的风格行事。在这样的领导者周围，任何人感受到的都会是公平和公正。

在当今这个时代，管理已经从当初的经验管理、科学管理发展到了文化管理、魅力管理阶段，管理可以学习，魅力可以培养。一个领导者只要充分认识到领导气度和管理尺度的重要性，对自己身上已有的优点加以发扬，对自己没有掌握的管理手段深入学习，就一定能够培养出属于自己的管理体系和独特魅力。

气度决定前途，尺度决定高度。气度是一个领导者心理素质的表现，尺度是一个领导者管理艺术的体现，它们是决定领导者事业成败的关键因素。提高领导者的气度，就是提高他的素质修养。提高领导者的尺度，就是提高领导者的管理水平。一个领导者只有做到了气度和尺度的完美结合，才能够在发展的道路上一帆风顺，在前进的道路上勇攀高峰。

编著者

2011年9月

# 目录

## Contents

### 第一章 气度是领导者必备的一种修养

1. 气度是成功的关键因素 ..... 2
2. 不要太急于显示才华 ..... 4
3. 要有“沉得住气”的大家风度 ..... 7
4. 不迷信自己的个人魅力 ..... 9
5. 把才智与谦逊结合起来更完美 ..... 11
6. 有虚心向下属求教的雅量 ..... 13
7. “与民同乐”得人心 ..... 16
8. 不把下属的冒犯放在心上 ..... 18
9. 有不计前嫌的胸怀 ..... 20
10. 不干“卸磨杀驴”的蠢事 ..... 22

### 第二章 有容才的雅量，气度决定事业的高度

1. 水至清则无鱼，人至察则无徒 ..... 26
2. 英雄不问出处，不要对下属有成见 ..... 28
3. 选拔人才不顾及关系情面 ..... 31
4. 不担心被超越，给有才华者搭设舞台 ..... 33

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 5. 不偏袒有经验的员工 .....        | 36 |
| 6. 不只关注明星员工 .....         | 39 |
| 7. 给地位低下的小人物一个机会 .....    | 41 |
| 8. 让血气方刚的年轻人担起重任 .....    | 44 |
| 9. 打破常规选用特殊人才 .....       | 47 |
| 10. 正确选择“亲信”，做到用人不疑 ..... | 49 |

### 第三章 有从善如流的气度，以胸襟定格局

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 1. 避免独裁的管理方式 .....                | 54 |
| 2. 敞开胸襟，倾听员工的提议 .....             | 56 |
| 3. 学会听取反对的声音 .....                | 59 |
| 4. 没有不抱怨的下属，为他们提供正式而完善的申诉渠道 ..... | 62 |
| 5. 尊重下属意见并及时反馈信息 .....            | 64 |
| 6. 尊重差异，有分歧才能有收获 .....            | 67 |
| 7. 处理不满情绪应注意的事情 .....             | 69 |
| 8. 营造出自由、和谐的交流氛围 .....            | 72 |

### 第四章 气度源自包容，非凡气度成就非凡魅力

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 1. 能够包容他人才能被下属尊重 .....  | 76 |
| 2. 别跟员工的短处过不去 .....     | 78 |
| 3. 能容其功，更能容其过 .....     | 81 |
| 4. 迁怒下属是不负责任的行为 .....   | 84 |
| 5. 得饶人处且饶人，宽容最有魅力 ..... | 86 |
| 6. 容人小过，不念旧恶 .....      | 88 |
| 7. 对待流言，用事实和气度说话 .....  | 91 |
| 8. 不要旁若无人地对下属大发雷霆 ..... | 94 |
| 9. 该糊涂时就糊涂 .....        | 96 |

## 第五章 敢负责勇担当，提升非权力影响力

1. 身先士卒，永远冲在最前面 ..... 100
2. 主动承担责任，有推功揽过的气度 ..... 102
3. 有感于一位银行董事长的致歉——要有坦承错误的气度 ..... 105
4. 说到做到，就是一种影响力 ..... 107
5. 自律律人，责人勿忘先责己 ..... 109
6. 必须有人牺牲或奉献时走在前面 ..... 112
7. 以大局为重，不计个人得失 ..... 114
8. 有权力还需有道德影响力 ..... 117
9. 做一个有个人魅力的铁腕人物 ..... 119

## 第六章 人情与法治：人情归人情，事情归事情

1. 及时给员工一块“夹心饼” ..... 124
2. 巧妙示弱，消除员工的抵触心理 ..... 126
3. 微笑是管理的良方 ..... 129
4. 在细节上体现对下属的关心 ..... 131
5. 用真情感动下属 ..... 134
6. 一定要立下规矩，但制定制度不可墨守成规 ..... 137
7. 别把制度当“花瓶”，令必行，禁必止 ..... 139
8. 破坏制度就要受惩罚，包括领导者自己 ..... 142
9. 规矩不可随意更改 ..... 145
10. 权力不能超越制度 ..... 147

## 第七章 攻心与说服：掌控尺度是关键

1. 洞察下属心理才能四两拨千斤 ..... 152
2. “顺着毛摸”，他就会听你的 ..... 155

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 3. 如何批评下属而不给对方造成伤害 .....  | 157 |
| 4. 任何时候都不要揭下属的“老底儿” ..... | 160 |
| 5. 劝服下属，语中要害最关键 .....     | 162 |
| 6. 说服“一根筋”的员工不可急于求成 ..... | 165 |
| 7. 领导者的耳朵比嘴巴更重要 .....     | 168 |
| 8. 如何让下属去干他不愿意干的事 .....   | 171 |
| 9. 说服打算跳槽的优秀下属留下来 .....   | 174 |
| 10. 站在员工的立场上思考问题 .....    | 177 |

## 第八章 赏与罚：坚守不姑息不偏袒的原则

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 1. “嘿，干得不错”是给下属最好的奖赏 .....   | 182 |
| 2. 平均不等于平等，人人都奖等于谁都没奖 .....  | 185 |
| 3. 考核要实事求是，不能感情用事 .....      | 188 |
| 4. 金钱激励有弊端，不要花钱买来“离心力” ..... | 191 |
| 5. 奖励明确才不会适得其反 .....         | 193 |
| 6. 特别优秀的员工也不能“特殊”对待 .....    | 196 |
| 7. “千里马”不能用重鞭 .....          | 198 |
| 8. 惩罚创新者，就是自毁长城 .....        | 201 |
| 9. 不要为处罚而处罚 .....            | 203 |

## 第九章 矛盾与平衡：迁就一阵，威慑一次

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 1. 善于对问题冷处理 .....              | 206 |
| 2. 在员工的抱怨声中完善管理 .....          | 208 |
| 3. 不容许“拉帮结派”，发现即要铲除 .....      | 211 |
| 4. 静观其变，无为而治 .....             | 213 |
| 5. 遭遇危机，裁员手段也要温和 .....         | 215 |
| 6. 慎重对待下属的“小报告”，别让告密成为风气 ..... | 218 |

7. 后台硬的下属不可得罪，但也绝不姑息 ..... 220
8. 用“马蝇效应”刺激身怀绝技的自大狂 ..... 222

## **第十章 授权与跟进：附赠信任还要有效控制**

1. 只做自己该做的，别去抢着干士兵的活 ..... 226
2. 分配任务的同时附赠信任 ..... 228
3. 授权对象，最优秀的不一定是合适的 ..... 231
4. 只需下达目标，不必布置细节 ..... 233
5. 高明的领导者不会把权力一放了之 ..... 235
6. 保留必要权力，防止授权失控 ..... 238
7. 谨防“反授权” ..... 240

## **第十一章 压力与激励：掌握好松与紧的分寸**

1. 锯掉员工的“椅背”，生于忧患死于安乐 ..... 244
2. 引进“鲶鱼”，保持组织活力 ..... 246
3. 流水不腐，合理的人才流动是好事 ..... 249
4. 别把员工当机器 ..... 251
5. 斥责有时也是一种激励方式 ..... 254
6. 加班宜少不宜多 ..... 256
7. 重压之下，为员工做好“精神按摩” ..... 258

- 参考文献** ..... 261

# 第一章

## 气度是领导者必备的一种修养

## 1. 气度是成功的关键因素

《孟子·梁惠王》里有这样一句话：“望之不似人君，就之而不见所畏焉。”这句话的意思是：孟子认为梁惠王没有一个做君主的气度，根本就不像一个国君。我们现在离君主制已有百余年了，但对于一个人，尤其是处在领导阶层的人来说，有一种君主般的做大事的气度仍然是非常重要的。

在日常生活中我们可以看到这种情况，很多原来在被管理的时候表现很好的人，在晋升为领导之后的表现却往往令人失望，这是什么原因呢？难道是因为他业务不够专业吗？不可能，因为他就是从基层上来的，没有人比他更专业了；难道是因为他不懂得人情世故吗？也不会，大凡一个能够被晋升为领导的人，必定是在一个组织单位内“吃得开”的人。那么原因何在呢？恐怕就要从他自身的气度考虑了。

众所周知，气度是一个领导者事业成功的最基本的因素，是区分一个成功者和一个失败者、一个领导者和一个被领导者最显著的标尺。气度是表现大人物之“大”的一个内在潜质。在《三国志·魏书》里不就有曹操请崔琰代自己接见匈奴来使的故事吗？一个陌生人都可以断出“床头捉刀者乃英雄也”，可见气度的重要。同样是在《三国志》，面对天下英雄，曹操从头贬低个遍，袁术“冢中枯骨，吾早晚必擒之”，袁绍“色厉胆薄，好谋无断；干大事而惜生，见小利而忘命”，刘表“虚名无实”，刘璋“虽系宗室，乃守户之犬耳”。但唯独对躲在后院里种菜的刘备情有独钟，认为“天下之英雄为使君与操耳”。这正说明了刘备具有不凡的气度，他大

人物的特质是想掩盖也掩盖不了的。

再看近代，“钟山风雨起苍黄，百万雄师过大江。虎踞龙盘今胜昔，天翻地覆慨而慷。”这是多么大的气度啊！据新中国成立后的一位将军说，当时苏联驻中国代表听到这首诗的时候就对自己的随从说：“中国的局面已经确定了！”这就是毛泽东的气度！雄浑壮阔的气度可以压倒一切。

气度是一种看不见但感受得到的特质。比如胸襟，一个有气度的人能够做到雍容大度；比如待人，一个有气度的人能够做到有礼有节。而作为一个领导者，所必须拥有的气度就更多了，包括正直、无私、宽厚、谦逊、愿意听取不同的意见等，而其中最重要的三点无外乎就是志向、方略和胸襟。

首先，我们知道，人的斗志是由其志向决定的，志向的大小是划分人群的第一个重要参数。大人物必定怀有常人不可企及的志向，因为有了远大的志向方能养育高远的境界。

“仰高山乃有冲天之志，面歧路乃有行迷之虑。”要知道，只有大人物才会有远大的志向，才有敢与天斗与人争的气魄，进而才可能养成坚忍不拔的意志，才能在挫折中保持信心并给其追随者带来鼓舞，坚定其信心。燕雀安知鸿鹄之志，正说明了一个成功的领导者应该拥有一种卓尔不群的大志向。

其次，领导者要有宏图大略。志向是前进的动力，而宏图大略就是前进的指南。一个领导者如果没有宏图大略是不能称作有气度的领导者的，他也断难实现伟大的理想。因为保证一个领导的气度，宏图大略乃是其重要支柱。

谈到领导，我们都知道在中国的企业界，史玉柱是一个无论如何都不能忽略的人，他是中国企业史为数不多能够失败而后复兴的人物。巨人集团失败后，还款的压力反而支持了他东山再起的理想，经过缜密的规划，史玉柱又给世人创造了一个征途的奇迹，这不能不说是与他的雄才大略有着直接的联系。

无论是企业界还是其他方面，很多领导并非缺钱、缺智商，缺的是能定下宏图大略的气度。因为缺乏宏图大略，急躁、耍弄巧智、官商勾结的

投机心理充斥着他们，也就造成了更多的暴富之后暴贫的悲剧。

第三，领导者的气度还表现在宽广的胸襟上。成事在天，但谋事在人。对于一个成功的领导来说，没“人和”也是不行的。因此胸襟是一个有气度的领导者所必须拥有的。虚怀若谷，要有海纳百川的气度，要有容人容事的雅量。对待个人利益不患得患失，不斤斤计较，能有平常心态；对不同意见，能够正确对待，不压制批评，不打击报复。

一个人的胸襟并不是像人们普遍理解的那样刻意为之，而是由一个人的文化、修养、气质决定的。一个博大的胸襟可以说是做事成功的保障，它能够驱逐谄媚和无能之辈的花言巧语，并使那些与能人伴生的“恶癖”无法成为合作的障碍。这与靠包装和教育达成的组织文化不同，这种方式就是文化，这种文化就是胸襟。我们看到有些农民企业家没读过多少书，身边却人才济济；有些老板是“海龟”的精英，却总为找不到合格的人才发愁，就是由于这个原因。

有志向才能有所作为，有韬略才能不断适应新的形势，有胸襟才能团结一切可团结的力量为自己服务，这不就是一个领导者取得成功的全部要素吗？志向、气度和胸襟三者合一，是一种修养，是一种素质，更是成功的保障。

## 2. 不要太急于显示才华

超出他人的才华固然是每个人都希望拥有的，而且在他人面前显露自己的才华也是令人非常得意的事。但是，作为一个有气度的领导，内敛也是必不可少的气质。要知道一个真正高明的领导是从来不会到处炫耀自己的聪明和才华的，因为他知道这样做才能更好地激励下属、隐藏自己。因

此这样的领导才能被称作真正有气度的领导。

很多事实都向我们证明，如果领导太过聪明，太有才华，是会让员工感到万分“讨厌”的。究其原因，就是因为领导平时锋芒太露，从不去掩饰自己的这种聪明，以至于给下属带来了很大的工作和心理压力。比如说当表述自己的观点或反驳下属的意见时，领导常常口若悬河、直抒胸臆，丝毫不考虑对方是否能够接受，但要知道这并非朋友之间聊天，领导对于下属的意见很可能会被视为终极评判。而当领导发现下属犯了某种知识上或者逻辑上的错误时，不管有没有必要，都毫不留情地当面指出，就让下属找不到“台阶”，这样的领导可能在原则上没有错，但无形中却给自己和下属中间隔开了一道厚厚的墙。

因此，要想成为一个有气度的领导，就不要太执著于自我表现。应该尽量将自己的聪明才智藏起来，放到该表现的地方去表现，而平时就让下属自己去表现吧。往往大智若愚型的领导是真正受欢迎的领导。只有这样才能做到“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，才能在无声无息之中掌控好单位的一切。下面这几条就是在日常工作中必须注意的掩饰才华的情况：

首先，面对新的下属，不要太急于展示自己。面对一个刚刚进入你的管理权限的下属，你在考察他的同时他也在考察你，如果一开始你表现得才华横溢，是可以给他留下一个不错的第一印象，但同时你也会给他带来很大的压力，会让他觉得你太过精明，这样他就难免在工作中处处防着你，在你面前拼命表现，但其实是表面一套背后一套。所以面对一个新的下属，有气度的领导最好的选择是少做多看，要考察员工而不是让员工“考察”你。

其次，在单位内要学会“闭上一只眼睛”。作为领导要明白一个问题，这就是单位是由一个个具体的人构成的，即使你是单位的一把手、最高领导，也不可能事事都按照你的意思办，缺了下属和员工，你一个人也是什么都玩不转的。因此作为一个有气度的领导就不能事事太自我，员工在某方面不如自己很正常，要不你怎么能成为他们的领导呢？面对员工工作上

的不如意或者干脆就是由于智力或者学识的原因造成的失误，领导不要一上来就批评指正，就是光指正不批评也是不适合的，因为这样会让员工放大自己的缺点，认为领导是故意给他难堪，进而对领导产生怨恨。而一个没有群众基础的领导是不可能长时间站在领导的位置上的。

如果碰到员工在工作上出现问题，有气度的领导最好的办法是让员工自己解决，如果他个人始终解决不了，就加深同事之间的联系或者采取旁敲侧击的办法，尽量不要直接介入下属的具体工作，最好能“闭上一只眼睛”。

第三，在与下属交往中要学会装糊涂。一个聪明的领导是明白这样一个道理的，这就是领导和下属的关系只存在于工作中，抛开工作不谈，大家就都是平等的。因此领导与员工的相处也要像与一个同等地位的人相处一样。而在你的朋友里面，你是喜欢时时处处爱出风头的朋友呢，还是喜欢内敛沉稳的朋友呢？答案自然不言而喻。同样的换位思考，如果一个领导想要在组织单位内获得更好的人缘，就要懂得“难得糊涂”的道理，把出风头的事情让给别人，尽量表现得比别人“笨”一点儿。这样非但不能抹杀自己做领导的功绩，还能得到员工的爱戴。如果你只喜欢一个人出风头，而将别人都看做傻瓜，那么很可能出现的一种情况是：员工不断离开，最后你这个领导也干不下去了。

当然，要隐藏自己的实力，并不是要奸诈、要工于心计。而是要拥有一种抓大放小、大智若愚的领导气度。原则的问题该抓还要抓，但不涉及组织单位核心利益的东西，比如员工工作中的细节，就不必抓得太紧，如果事事都表现得“就你能”，会让员工产生厌烦心理。

### 3. 要有“沉得住气”的大家风度

我们大约都见过那种爱玩变脸游戏的领导，刚刚还是满面春风，瞬间就阴云密布，大发雷霆。在这种领导手下工作的下属，必定天天提心吊胆，不知道哪一刻领导就会把自己骂得狗血淋头。这也是没有气度的表现，说俗点就是心里藏不住事儿。

真正高明的领导必须要沉得住气，喜怒不形于色，任何事情都只放在心里，不表现在脸上。无论是成功、失败，还是顺境、逆境，从表面看不出他和平常有任何不同。

首先是怒。领导者要学会息怒。怒，一般是短时间的生理反应。莎士比亚把怒比为“激情的爆炸”。发怒的人可能自己不觉得，但对方则会产生很大的心理压力，尤其是领导面对下属的时候，本身就存在着地位的差距，如果下属再不够有胆量进行反驳的话，就很可能在领导的怒气下变得唯唯诺诺，领导也就因此养成了独断专行的习惯。

因此怒是领导者必须学会克制的情绪，尤其是在下属犯错的时候，领导者一定要沉得住气，尽力控制情绪，就事论事。如果实在控制不住，则可以采取延缓时间的办法，把事情先放一放，熬过怒火刚起的最初几分钟后再找下属来谈。

其次是喜。有的领导者对怒控制得很好，但是对于喜则不然，他们认为怒的作用是负面的，喜的作用就应该是正面的了。其实不然，要知道领导岗位，是一个非常磨练人的地方。领导者经常处在鲜花、掌声与欢歌笑