

管理者的必修课

低调领导 高调管理



中高层领导实用的驭心术和高效的管理术

陈凤玲◎编著



领导者要平易近人，别怕！
这不会损失你的威信，只会让你和员工相处得更加**融洽**，
管理则需要大张旗鼓，让所有人都知道你很在乎，
只有这样才能达到管理的**理想效果**。

高调 管理

低调 领导

◎ 编著 陈凤



吉林文史出版社
JILINWENSHICHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

低调领导 高调管理 / 陈凤玲编著. -- 长春 : 吉林

文史出版社, 2017.1

ISBN 978-7-5472-3777-9

I . ①低… II . ①陈… III . ①企业领导学 IV .

① F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 023456 号

低调领导 高调管理

书 名: 低调领导 高调管理

编 著: 陈凤玲

出 版 人: 孙建军

责任编辑: 程 明

封面设计: 艺海晴空

文字编辑: 赵宏波

美术编辑: 武有菊

出版发行: 吉林文史出版社

电 话: 0431-86037509

地 址: 长春市人民大街 4646 号

邮 编: 130021

网 址: www.jlws.com.cn

印 刷: 三河市文通印刷包装有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16 印张

字 数: 300 千字

印 次: 2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5472-3777-9

定 价: 36.00 元

前言

在日常工作和生活中，我们往往把管理和领导等同起来，认为管理就是领导，领导就是管理。其实，管理和领导虽然是紧密联系的，但二者在本质上存在很大的差异，绝不能混为一谈。

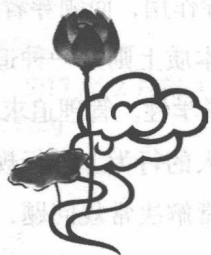
按照《现代汉语词典》的解释，领导就是率领并引导大家朝着一定方向前进，而管理就是负责某项工作使它顺利进行。也就是说，领导是要做正确的事情，而管理是要正确地做事情。被誉为“领导力第一大师”的哈佛商学院教授约翰·科特说：“管理者试图控制事物，甚至控制人，但领导者却努力解放人与能量。”这句话深刻地阐述了领导与管理之间的辩证关系：管理和领导互不相同——管理的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞同仁，其目的是产生变革，显然，这也正是领导力的运行轨迹。如果说管理侧重技术和手段，侧重过程和方法，那么领导则侧重人文和目的，侧重结果和艺术。具体地说，管理通过整合各种资源、借助各种手段来达到既定的目标，注重做事，即把事情做得既有效率又有效果，也就是我们常说的又快又好，在这个过程中比较注重细节，注重手段，注重技术的应用；而领导通常关注做人，关注人的尊严、人的价值、人的潜能、人的激励和发展，关注意义和价值，关注所要达到的目标是否正确、是否值得。

管理和领导之间还存在一些其他重要的区别，总结起来有如下几点。第一，管理是日常性的、非决策性的工作；领导主要是负责方向性的工作，起带领和引导作用。第二，管理者主要凭借正式职位发挥作用，而领导者则主要凭借影响力去发挥作用。管理本质上是一种职能关系，领导本质上则是一种追随关系。第三，管理的科学性大于艺术性，而领导的艺术性大于科学性。管理追求的是精确，领导追求的是生动。第四，管理主要强调控制，侧重从人的行为上进行规范；而领导则更注重从人的内在心理方面去感化人。第五，管理常解决常规问题，具有确定性；而领导则通常处

理非常规问题，具有不确定性。第六，管理的功能在于维持秩序；领导的作用在于规划愿景、创新求变。第七，管理比较重视权力的作用，而领导则重视个人魅力的作用、重视影响力等。从上面这些不同可以看出，领导者是决策者，管理者是执行者。

正因为管理和领导在组织的运营中发挥着各自不同的作用，所以，任何一个企业，都必须既有领导又有管理。只有领导而无管理，则领导的意图和目的往往比较难以实现；同样，如果只有管理而无领导，管理的愿望和目的也难以达到。在具体的工作中，因为管理过分而领导不力或是领导过分而管理不力都会造成一定的损失，我们应该正确、科学地处理领导和管理的关系。为了有效地领导，必须有效地管理，只有将强有力的管理和强有力的领导结合起来，二者相辅相成，才能带来满意的效果，保证组织目标的实现，保证组织长期的可持续发展。海尔集团总裁张瑞敏曾说：“海尔在向世界一流公司迈进的过程中，既需要精细的管理，又需要强有力的领导。”世界著名的管理大师杰克·韦尔奇更形象地描述了管理和领导在企业运营中各自的功能：“把梯子正确地靠在墙上是管理的职责，而领导的作用在于保障梯子靠在正确的墙上。”

为了帮助读者更好地学习管理学和领导学，在实际工作中既分清二者的界限，把握各自的重心所在，又将二者紧密结合起来，配合发挥各自的功效，从而对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，我们编写了这本《低调领导 高调管理》。在内容取舍与安排上，本书力争做到体系完整而又突出重点，并注重结合各种管理和领导实践案例，使读者尽可能全面而快速地学会各种管理和领导知识，掌握成功管理和领导的奥秘。



上篇 低调领导

第一章 做决策：抓大放小，准确而果断地拍板 3

决策是领导的核心内容，它贯穿于领导过程的始终。决策的正确与否，关系着组织的兴衰成败。正确的决策，能指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进；错误的决策，就会使组织走上错误的道路，可能导致组织的失败与消亡。优秀的领导者，能“抓大放小”，抓住有利时机，准确而果断地做出决策。

决策要“牵牛鼻子”	3
甩手掌柜当不得	4
提升领导者的决断力	6
做决策要遵循的原则	8
明确决策的流程	9
充分获取有效信息	10
能洞察时代形势的变化	12
把握决策的时机	13
再好的决策也经不起拖延	15
不搞“一言堂”	17
在情绪激动的时候不做决策	19
让决策远离朝令夕改	21
决策时把情感因素排除在外	23

在决策中多一点逆向思维.....	25
------------------	----

第二章 带好中层团队，事半功倍.....27

企业未来决胜的筹码是反应速度，此速度得益于企业团队的执行力，而团队执行力很大程度上取决于中层团队的领导力与执行力。中层起着承上启下的桥梁和纽带作用，因此，企业想在未来的竞争浪潮中不被淘汰，高层领导就要充分认识到中层管理者的重要性，将中层管理者培养成自己的左膀右臂。

如何破除一将难求的尴尬.....	27
让“绵羊”变成“狮子”.....	29
用榜样的力量带动下属.....	31
充分利用“鲶鱼效应”.....	33
该放权时一定要放权.....	34
善待中层管理者.....	36
给予中层充分的信任.....	38
中层能同甘却不能共苦该怎么办.....	40

第三章 慧眼识人，做优秀下属的“伯乐”.....42

“世有伯乐，然后有千里马。”在单位中，领导者就是伯乐。但如何从下属中去发现千里马，培养千里马，就需要领导者慧眼识珠，以德为先，用诚意求才，大胆起用各种各样的人才。

优秀人才具有哪些品质.....	42
知人，知面，更要知心.....	43
人不可貌相，海水不可斗量.....	44
选人的范围要“厚”.....	46
选人的标准要“严”.....	47
对人才不能求全责备.....	49
要知道，能力比学历重要.....	50
从基层员工中识别真正的人才.....	51
把得力干将留住.....	53
选择一个得力的助手.....	54

不以自己的好恶识别人才	56
-------------------	----

第四章 用对人，才能做对事.....58

会用人是最大的本事。现代社会的竞争说到底还是人的竞争。“得人才者得天下”，古往今来的事实证明，谁善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，谁就拥有了无敌的制胜法宝，他的事业便可兴旺发达。

请合适的人上车，不合适的人下车	58
-----------------------	----

知人善任的能力不可少	60
------------------	----

来说是非者，便是是非人	61
-------------------	----

疑人不用，用人不疑	63
-----------------	----

关键岗位敢用外人	65
----------------	----

善于用人之长，避人之短	66
-------------------	----

敢于用比自己强的人	67
-----------------	----

让合适的人做合适的工作	69
-------------------	----

不要让“助手”变成“对手”	70
---------------------	----

用人不要带有私人情感	72
------------------	----

从严对待“不听话”的下属	73
--------------------	----

用人不拘一格，不论资排辈	74
--------------------	----

适时提拔能干的下属	77
-----------------	----

第五章 充分授权：放开下属的手脚，束缚自己的权欲.....79

领导者不可能将所有的事情一揽己身，亦不能通晓所有的知识。授权予下，不仅可以使领导者自己从繁忙的工作中解脱出来，更可以增强下属的工作积极性，发挥其主动性。这种一箭双雕的事情，是每位领导者都应学会做的。

信任是授权不可动摇的根基	79
--------------------	----

授权也应因人而异	80
----------------	----

通过授权提升领导力	82
-----------------	----

接受的工作越重要，员工越有干劲	84
-----------------------	----

大权紧抓不放，小权及时分散	85
---------------------	----

授权需把握时机注意细节	87
-------------------	----

授权之后还要避免“反授权”	89
选好对象是成功授权的关键	90
用“地位”调动员工的热情	92
权力与责任必须平衡对等	93
把权力授予合适的人	94
一手放权，一手监督控制	96
一定要防止越权	97

第六章 领导的口才艺术：不会说话当不了好领导

口才就是讲话的才能，它是衡量领导能力和素质的最重要指标之一。很多领导都有这样的共识：卓越的口才才是他们真正的助手，领导口才的水平直接决定领导的工作效率、工作效果和社会绩效。

让开场白为你加分	99
语言要有感染力	102
寓庄于谐，营造和谐愉悦的氛围	103
言之有物，员工最烦领导的大话空话	104
注意身份，别把滑稽当成了幽默	105
感谢一定要“说”出来	107
学会利用模糊语言，不会有错	108
学会自我调侃	110
不做浇灭下属谈话热情的冷水	111
对下属不要吝啬赞扬的语言	113

下篇 高调管理

第一章 靠制度管人，用制度办事

俗话说：“国有国法，家有家规。”企业离不开制度，制度应高于一切，管理者靠制度管人，用制度办事。制度面前，没有人情可讲，任何违反者都应

受到制度的判罚，不可姑息。另一方面，制度又要合理公正。只有这样，管理者才能准确地把握管人的尺度，员工才能心服口服地执行制度，也才能在制度的约束下合理竞争，共同进步。

好制度胜过一切说教	117
分粥理论：制度到底该如何设计	119
制度的设置应兼顾公平和效率	121
制度不是大路货，必须量身定做	122
要管头管脚，但不要从头管到脚	123
执行制度心慈手不软	125
不妨试试“靠边站”	126
营造贯彻规章制度的小气候	127
再大的权力也不能超越制度	128
一个坑一个萝卜，而非一个萝卜一个坑	130
击败裙带“关系网”	130
破窗效应：及时封堵制度的小漏洞	132

第二章 管理就是沟通：下属的干劲是“谈”出来的

管理离不开沟通，沟通渗透于管理的各个方面。现代企业，管理者绝不是高高在上、不可一世的，要想让下属有干劲，并使管理卓有成效，就需要不断跟下属进行有效沟通。这是管理获得成功的重要保证。

沟通可以解决一切问题	135
走动式管理：创造沟通机会和平台	137
选择正确的沟通渠道	138
用适当的方式打开“闷葫芦”	139
少说、多听、常点头	141
多一些鼓励，少一些批评	142
乐意听取下属的抱怨	144
广开言路，听取反对呼声	146
沟通需要从最小处做起	149
闲谈的作用不可忽视	151

巧妙地让下属贯彻你的想法.....	152
站在对方的角度思考.....	154
利用模糊思维巧妙回避问题.....	155

第三章 惩罚只是手段，而不是目的..... 157

在管理中，要是员工犯了错，批评和惩罚是应该的。通过惩罚，可以规范员工行为，使员工在规章制度的约束下，集中精力工作。但是，惩罚毕竟只是手段而不是目的，因此管理者要让员工明白，惩罚不是专门对人，而是对事的。

要做到赏不避仇，罚不避亲.....	157
事前弄清真相，以免“错杀”好人.....	159
发火后要正确“善后”.....	160
杀鸡儆猴，警示他人.....	162
在企业中实施“热炉法则”.....	163
下属犯了错不妨送上美味的“夹心饼”.....	165
批评下属时不要贬低对方，也不要翻老账.....	167
不要当众斥责下属.....	168
适当沉默比批评责难更有力量.....	169
不要急于追究责任.....	171
教会员工从错误中获利.....	172
选择最合适的批评方法.....	173
裁员绝不是最好的办法.....	175

第四章 以业绩为导向，向管理要效益..... 177

员工没有绩效，企业就没有利润。在市场竞争中，取得主导地位的总是那些高绩效的团队。企业要取得快速发展，有赖于专业的管理，而管理者的能力又会在业绩中体现出来。因此，企业应以业绩为导向，向管理要效益。

业绩目标：让员工跳一跳，够得着.....	177
要员工明白：想要得到最好的，就必须努力争第一.....	178
重视对员工的绩效评估.....	181

考核一定要实事求是	183
用统一的“尺子”衡量员工	185
不以成败论“英雄”	187
如何收集考核的信息	188
要让三个和尚有水喝	190
务必做好反馈工作	191
适当加压，促进业绩的提升	193

第五章 防止跳槽，让员工“把根留住”

企业可以靠高薪吸引人才，却有可能靠高薪留不住人才，那么企业到底“拿什么留住人才”？这是摆在管理者面前的一项重大挑战。企业如何让人才“把根留住”？一方面，企业要建立“硬机制”；另一方面，也是最为重要的一方面，就是营造企业“软环境”，建造好人才停泊的“港湾”，用自己真诚的“心”把人才的“心”留住。

员工跳槽前的信号	196
员工跳槽的理由	197
知道员工想跳槽后该怎么办	199
给予员工晋升的希望	199
强化员工的主人翁意识	202
让员工有成就感	204
以情动人能有大收获	206
巧妙挽留跳槽的关键员工	207
营造良好的工作环境	209
利用培训，让员工和公司一起成长	210
给予员工发泄情绪的出口	212
从细节入手，温暖下属的心	214
用真心去换取忠心	216
如何正确解雇员工	218

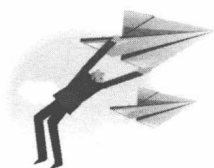
第六章 落实要到位，关键看结果 221

比尔·盖茨说：“做梦的价值为零，我的意思是说谁都可以做梦。”有梦是好事，但是如果仅仅停留在梦上，那这样的美梦就毫无价值。梦想就像是一颗幸福的种子，不播种何谈收获。在企业，只有梦没有行动是不行的，只有决策没有落实是没有意义的，看工作有没有落实到位，关键看结果是否达到预计的目标。

没有执行力，就没有竞争力.....	221
让“尽力而为”从员工嘴中消失.....	224
战略再好，也要有人落实和执行.....	225
下达命令需因人而异.....	226
工作要简化，但不要简单化.....	228
把任务落实到个人.....	229
科学委派任务的技巧.....	231
落实执行力关键在于责任到位.....	233
落实贵在坚持到底.....	234
执行的过程要重视细节.....	236
执行力也是一种文化.....	238
不要让工作流于口号.....	240
执行问题没有商量的余地.....	242

上篇

低调领导



第一章

做决策：抓大放小，准确而果断地拍板

决策是领导的核心内容，它贯穿于领导过程的始终。决策的正确与否，关系着组织的兴衰成败。正确的决策，能指导组织沿着正确的方向、合理的路线前进；错误的决策，就会使组织走上错误的道路，可能导致组织的失败与消亡。优秀的领导者，能“抓大放小”，抓住有利时机，准确而果断地做出决策。

决策要“牵牛鼻子”

领导者就是要高屋建瓴、统揽大局，“抓住重点，带动一般”，“突破难点，搞活全局”，能抓住主要矛盾，找准重点问题，这样才能做出正确的决策。这种领导艺术，人们更喜欢用“牵牛鼻子”来作比喻。一头硕大的水牛，怎样驱使它？推它、打它都不灵，唯有牵着牛鼻子，牛才会乖乖地听人使唤。领导做决策也一样。

唐朝末年，浙江以东的裘甫起兵叛乱，不久就攻占了几个城池，朝廷任命王式为观察史，镇压动乱。王式一到任上，就立即命人将县里粮仓中的粮食发给饥民。众将官迷惑不解，都说：“您刚上任，军队粮饷又那么紧张，现在您把县里粮仓中的存粮散发给百姓，这是怎么回事呢？”王式笑着说：“反贼用抢粮仓中存粮的把戏来诱惑贫困百姓造反，现在我向他们散发粮食，贫苦百姓就不会强抢了。再者，各县没有守兵，根本无力防守粮仓，如果不把粮食发给贫苦百姓，等到敌人来了，反而会用来资助敌人。”果然，在叛军到达后，百姓纷纷奋起抵抗，不到几个月的工夫，叛乱就被平定。

王式眼光敏锐，牵住了牛鼻子——粮食这个工作重点，轻而易举就平定了叛乱。

日本著名经营管理学家镰田胜说：“优秀的领导者，都是把力量集中到一点上，靠全力以赴攻关才取得了一般人不能取得的卓越成果，其秘密就是如此简单。”他还说：“如果一个领导在一个岗位干了很长时间仍不知道关键的工作，那就是一个不合格的领导。”这话说得不错。领导者如果心无定性，遇到什么事情就干什么事情，不能分清工作的主次、轻重、缓急，牵不住“牛鼻子”，只知道胡子眉毛一把抓，到了最后肯定是一无所获。那么，怎样才能在做决策时牵住“牛鼻子”呢？

(1) 登高望远，树立全局意识。要提高抓住问题关键的能力，必须培养领导的全局意识和大局观念，坚持在全局下思考，在全局下行动。对关键决策部署和长远目标任务等一定要了然于胸；对本组织发展面临的机遇和挑战、优势和劣势，一定要心中有数，目光要远大，对未来的发展走势判断要准确，不为局部利益所诱惑，不被暂时的困难所吓倒，要通过谋长远、抓关键来最大限度保护发展潜力，激发发展活力，并从中积聚更厚重的发展后劲，为组织和谐发展打下坚实的基础。

(2) 做决策，信息工作要做足，预测是关键。领导要明确是否已经掌握了足够的信息和必要的事实。前面的工作是否严格按照科学决策的程序要求进行，是否扎实，有无漏洞，是否具有充分而可靠的信息保障。充分而可靠的信息是科学决策的基础。只有掌握了丰富、及时、准确、适用的尽可能多的材料，并在此基础上积极对组织未来发展趋向做出预测，领导才有可能抓住问题的关键，做出比较准确、全面、成功的决策。

(3) 以执行为前提，抓住关键环节。对于一个组织而言，决策固然重要，关键还在落实。没有落实，再正确的决策也不会发挥其应有的作用。如果领导在做决策时没有落实的观念，忽视了落实，不抓落实，那么，再缜密的计划、再正确的政策，都只能成为一纸空文。领导做决策要以执行为前提，抓住落实这个关键环节。

从这几个关键入手，可以从最基本的大方向上规避决策失误，只有牵住了“牛鼻子”，决策才能顺利进行，顺利执行。

甩手掌柜当不得

对领导而言，岗位不仅是一种职业，更应是一种事业。领导者应该恪尽职守，勤于政事，认真对待工作。

洪秀全从41岁进天京（南京）城至52岁去世，从未迈出天京城门一步，他既