

做个成熟与
成功的管理者

一部管人管事管自己的领导心经

沉住气做领导 沉下心做管理

沉住气，才能镇得住局面
沉下心，才能理得清事情

李向峰◎编著



中国纺织出版社

沉住气做领导
沉下心做管理



中国纺织出版社

内 容 提 要

沉住气,是一种成熟稳健的修养;沉下心,是一种气定神闲的风格。这样的领导,不仅在平时的顺境中能有条不紊地管理,即使在风云突变中也能把握大局。指挥沉稳、不急不躁、有章有法、遇事不乱是这类领导者的重要特点,而具体的管理工作则需要抓细节、抓落实,需要一种实干精神和务实态度。在当今竞争异常激烈的环境中,“沉住气、沉下心”,无疑是所有身处要职的领导者们带领队伍所向披靡最适用的法则和智慧。因为拥有了这种智慧,任何环境都能适应,再复杂的人际关系都能处理好。

图书在版编目(CIP)数据

沉住气做领导 沉下心做管理/李向峰编著. —北京:中国纺织出版社,2011.1

ISBN 978-7-5064-7103-9

I. ①沉… II. ①李… III. ①领导学—通俗读物

IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 242863 号

策划编辑:李秀英 向连英 责任编辑:宗静 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

北京业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年1月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17.5

字数:277千字 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

沉住气、沉下心是领导者一种成熟稳健的修养，也是一种气定神闲的风格。职业生涯竞争激烈、玄机暗藏，领导者要想在众人中脱颖而出、游刃有余，就要有成熟的心智与过人的能力。其中最重要的一种特质，就是要能够沉住气、沉下心。如此，才能有条不紊，即使在风云突变中也能坦然把握大局。

沉住气做领导、沉下心做管理的经理人都懂得一个道理：成功并不是一蹴而就的，要想获得成功，需要日积月累、锲而不舍地努力。为此，必须指挥沉稳、不急不躁、有章有法、遇事不乱。只有沉住气、沉下心，不断拼搏，才能战胜重重阻碍，到达胜利的彼岸。

沉住气、沉下心，步步为营地做管理是通向胜利的必由之路。任何成绩的取得、事业的成就，都源于不懈的努力，以及务实、执著的探索追求。而心猿意马，浅尝辄止，投机钻营，则只能拥有昙花一现的虚荣及“竹篮打水”的庸碌。从这个意义上，“沉住气、沉下心”是一种深刻且深奥的成功哲学，“沉住气、沉下心”不是低人一等，庸庸碌碌，而是一种成熟的心态、坚忍不拔的大境界。

一个领导要想做好管理工作，重要的是历经长久的磨炼。只有淡化锋芒，祛除骄躁，笃实务远，才能做好工作，成为职场的领袖，并登上成功的巅峰。

《沉住气做领导 沉下心做管理》面向职业经理人及企业其他经营管理人员，生动地阐述了领导智能、战略管理、危机管理、竞争战略等内容，通过经典睿语、结合典型案例、总结领导警则等模块，将管理理论与管理实践有机结合，深入浅出，鞭辟入里。

全书文风严谨，不失活泼，理论阐述力图深刻清晰，通过哲理故事彰显领导智慧，希望能给读者的领导工作以有益的启示。

编著者

2010年7月

目 录

上篇 沉住气做领导

在这个巨变的时代,伴随着我们身处的外在环境的不断变化,领导者在角色和职责方面也同样面临着空前的改变,尤其是对于正在迅速成长的企业来说,将会不断出现新的难题,领导者应如何应对?关键一点就是要沉住气,培养领导者的气质和气度,善于拓展创新的思维方式和行为方式。掌握营造优秀企业文化的要领,学会科学决策的方法和步骤,掌握在逆境中自我解压的方法,掌握塑造领导权威的方法。修炼成熟的心态,培养过硬的技能,在职场中搏击长空,收获成功!

一、沉住气是塑造领导魅力的重要特质

1. 塑造领导魅力是第一要诀 2
2. 感召力是领导力最重要的特质 5
3. 用自己的涵养凝聚人心 7
4. 培养高尚的品格 9
5. 唯有“正”“直”者才能驾驭全局 11
6. 提高自己做事的能力 13
7. 塑造起自己精明强干的形象 15
8. 有诺不践者很难赢得人心 18
9. 做领导,功底越厚越好 21

- 10. 越优秀的领导越谦逊 23
- 11. 职业道德反映自身素质 24

二、沉住气才能高屋建瓴，目光长远

- 1. 得战略者得天下 28
- 2. 行为超前是因为目光长远 31
- 3. 别让战略目标与绩效目标脱节 33
- 4. 战略决策要有大思路 35
- 5. 树立共同的愿景 37
- 6. 决策的失误是企业失败的根源 39
- 7. 战略规划需要科学的决策 41
- 8. 战略谋划需要统揽全局、着眼发展 45

三、沉住气才能临危不惧，应对从容

- 1. 危机面前，不失从容 48
- 2. 企业应时刻加强危机机制 50
- 3. 面对挑战，沉着应对 52
- 4. 失败了接着做，直到成功 54
- 5. 速度是处理公关危机的关键 55
- 6. 利用危机，在危机中超越自己 57
- 7. 把失败当做成功的垫脚石 60
- 8. 靠自己，你才可以走出困境 62
- 9. 贵在积极行动 65

四、沉住气才能条理清晰，制度完善

- 1. 制度是企业高效运行的保障 68
- 2. 建立健全组织机构 71
- 3. 企业管理制度的制订要点 73



4. 设计好薪酬制度	75
5. 坚决抛弃“法不责众”的思维定式	78
6. 制度下以身作则	80
7. 做管理不能没有条理	83
8. 及时完善规章制度	86

五、沉住气才能善于倾听，出语巧妙

1. 主动是沟通的第一要义	89
2. 尽可能把话说得巧妙	91
3. 要善于倾听不同的声音	93
4. 不会幽默就不是成功的领导者	96
5. 选择合适的表达方式	99
6. 提高说服力的艺术	102
7. 不断提高自己的语言技巧	104
8. 赞扬,领导者无须吝啬的奖赏	108
9. 个别谈话,领导者必须重视的沟通方式	111

六、沉住气才能刚柔相济，增进成效

1. 做既威严又有人情味的领导	114
2. 刚柔相济,软硬结合	116
3. “打”完之后要给点“甜头”	118
4. 不要一味地用权力压人	120
5. 学会以柔克刚的管理术	123
6. 处罚与怀柔相结合效果更佳	124
7. 领导者先要管好自己的脾气	127
8. 用心追求对细节的落实	130

下篇 沉下心做管理

沉下心做管理要从最基础的管理工作入手,从下属入手,从凝人心、聚力量、稳队伍入手,把巨大的压力转化为激情创业的动力,创造性地抓住提高企业凝聚力、向心力和战斗力的机会,抓住提高管理水平、增收节支的机会,抓住提高能力、集全员力量赶超先进的机会,积蓄力量,战胜困难,更好地转变发展方式,提高发展质量,全面提升企业的综合竞争力,为今后的科学发展、持续发展奠定坚实的基础,真正做到静下心来强化管理,沉下心来练好内功,潜下心来抓紧学习。

七、沉下心才能抓住绩效管理的核心

1. 提高绩效是管理的根本目的 136
2. 业绩考核要公私分明 139
3. 用公道之心取代个人的好恶 141
4. 着眼于结果,树立绩效意识 143
5. 注重绩效的核心是结果 146
6. 以工作业绩为提拔员工的标准 148
7. 以结果为导向的人力资源管理 151

八、沉下心才能有效地打造执行力

1. 执行力的好坏是管理成败的关键 155
2. 具有可执行性是企业战略的基础 158
3. 员工了解战略有助于有效执行 160
4. 领导者要以身作则,带头执行 162
5. 执行问题没有商量的余地 165
6. 培养你的执行能力 168

7. 适度的压力有利于提高执行力	170
8. 没有实际行动,就没有执行力	172
9. 将“执行”进行到底	175

九、沉下心才能使细节管理趋于完美

1. 管理的素质往往体现在微不足道的细节中	179
2. 天下大事,必做于细	181
3. 凡事要从大处着眼,小处着手	184
4. 工作中注意一言一行的细节	187
5. 不能忽略员工的个性	190
6. 号令缜密明确,防止朝令夕改	191
7. 结果源于每一个细节	193

十、沉下心才能使激励管理发挥巨大能量

1. 激励是现代领导管理的重要职能	196
2. 掌握激励的方法与艺术	197
3. 企业文化具有明确的激励指向	201
4. 薪酬激励是一把“双刃剑”	204
5. 目标激励:动机带动行为	206
6. 员工的积极性是可以夸出来的	209
7. 战略性激励比任务式激励更持久	211
8. 竞争激励:全面提高组织活力	213
9. 高帽子也可以激励员工	216

十一、沉下心才能寻找到创新管理的良方

1. 有创新才有强大的战斗力	218
2. 失去创新就没有前途	220
3. 创新不能与市场脱轨	222

4. 制度是创新的保障	225
5. 渠道创新赢得经营的突破	228
6. 打破一成不变的管理模式	231
7. 创新不等于冒险	235
8. 走出创新思维的盲区	238

十二、沉下心才能把人性化管理落到实处

1. 把赢得人心作为管理的头等大事	241
2. 适当运用“情感管理”	243
3. “柔性管理”可调动员工积极性	246
4. 适当满足员工的需求	249
5. 用真心去换取忠心	251
6. 客观公正地对待每一个人	253
7. 以帮助员工的态度实施管理	255
8. 尊重员工是“以情攻心”的起点	258
9. 从小事着手,温暖员工的心	262
10. 抓住给员工雪中送炭的机会	265

参考文献	269
------------	-----



上篇 沉住气做领导



CHENZHUQIZUOLINGDAO

在这个巨变的时代，伴随着我们身处的外在环境的不断变化，领导者在角色和职责方面也同样面临着空前的改变，尤其是对于正在迅速成长的企业来说，将会不断出现新的难题，领导者应如何应对？关键一点就是要沉住气，培养领导者的气质和气度，善于拓展创新的思维方式和行为方式。掌握营造优秀企业文化的要领，学会科学决策的方法和步骤，掌握在逆境中自我解压的方法，掌握塑造领导权威的方法。修炼成熟的心态，培养过硬的技能，在职场中搏击长空，收获成功！

一、沉住气是塑造领导魅力的重要特质

1. 塑造领导魅力是第一要诀

随着时代的发展和社会的进步，以领导者个人魅力为基本内核的非权力影响力在领导过程中的地位和作用显得越来越突出和重要了。

独特、得体的魅力是领导凝聚向心力的基础，以一个比喻来说，背景、年龄、性格、能力各有千秋的员工就像一堆沙子，而领导的魅力就是水泥，水泥可以让沙子抱成一团，领导的魅力也可以让员工们戮力同心。因此，领导者只有将自身的魅力提高上来，才能拥有聚沙为山的工作能力。

领导者有必要用个人魅力来吸引自己的员工，以此将他们紧紧地团结在自己的周围。要想拥有这种魅力，就需要你通过各种各样的手段，打造出自己独特的魅力。

领导，其实就是带领并引导他人朝一定方向前进并达到目标的一种历程。一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织努力工作、奋斗，大多是因为他拥有一位魅力无穷的领导。这样

的领导就像磁铁般吸引员工的心，激励员工勇往直前。

一位员工推崇他的领导说：“你和他在一起一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热，我之所以非常努力，乃是因为他身上有一股强大的魅力深深地吸引了我。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：魅力、影响力远胜过权力。与其做一位实权在手的领导，不如做一位浑身散发无穷“魅力”的领导。

带人要带心，做一位成功的领导，除非具备了相当程度的魅力和影响力，否则，很难解决领导所面对的一个重要课题：如何赢得员工的信赖和忠心。

有位颇为成功的领导在一次研讨会上，曾单刀直入地说道：“在现实世界里，每一位成功的领导，无一例外地都具有特殊的人格特质，他们不仅能激发员工们的工作意愿，还具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发着吸引人的魅力。运用奖赏或者强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和征服员工的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导，能够完成许多看似不可能完成的任务。”

领导的个人魅力或影响力，比提高职位或提供优越的薪水、奖金更重要，它才是真正促使员工发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的关键所在。

成功的领导者，不在于他职位的高低和权势的大小，绝大部分取决于他有没有具备迥异于人，并足以吸引追随者的魅力。

在一本名为《领导艺术学》的巨著中，作者威廉·柯汉也提到了相类似的主张：“除非激发了一个人的工作动机，你

务必牢记住：权力并不会自动提升你的魅力，有权力并不意味着你有某种程度的魅力可以吸引人心。当然，也不要怀疑自己的领导魅力。因为领导者的魅力是可以培养和增进的。



领导者魅力两个重要特征：第一，培养领导者的魅力必须是一个自觉的建构或者塑造的过程。所谓领导，就是带领和率领众多的人一起前进，在这种情况下，领导者的魅力不可能是主要由于出身、生理这些自然因素而构成的，而必须是在领导活动的全过程中，不断自觉地、主动地去构建和塑造才能形成。第二，领导者的魅力必须是得到被领导者的认同、认可的，换句话说，领导者的魅力是被领导者赋予的结果。

很难令人愿意追随你。”同时，柯汉也毫不留情地指出：“90%的领导者将工作保障、高薪和盈利视为激励员工努力工作的最重要因素，这是值得怀疑的。比上述因素更重要的应该是，主管本身得拥有超凡的、令人‘信服’和‘归属’的领导魅力，才能让员工跟随你。因此。我们更可以确信：员工愿不愿意跟随你，要看你是否有强大的领导魅力，而非权力。”

不用过分担忧和怀疑自己有无足够的领导魅力，因为领导魅力是可以培养和提高的。

一位知名的社会心理学家瑞吉欧博士就说过这么一句鼓舞人心的话：“每一个人都有一方有魅力的沃土，就等待你去开垦。”

如果你希望自己成为一位更具魅力的领导，要做的第一件事情就是尽快培养一项吸引追随者的超凡特质——激发员工的追随动机。

①使别人感到他自己重要。每个人都希望受到重视，你要让员工感到他本人很重要。

②宣传你的目标，说服员工相信你的目标是值得全身心投入去追求的。

③想要别人怎样待你，你就怎样待别人。你想让别人追随你，你要关心他们，公平对待他们，将他们的福利放在你的心上。

④为你自己的行为负责，也为员工的行为负责，千万不要把责任推诿给别人。

培养和增进领导魅力，是要讲究方法和技巧的。当你激发了员工的追随动机之后，还必须做到下面五点，才能更进一步展现你的“魅力”，有效地吸引员工。

①做任何一件工作，都能比一般人想得周密，做得有条理。

②勇挑重担，不怕困难，喜欢在重担和困难面前锻炼自己

的人格和能力。

③能从全局看问题，从小处着手，一步一个脚印地解决问题。

④不追求个人享受，任劳任怨，以身作则，同时能以员工的甘苦为甘苦。

⑤能以科学的手段，指导员工的工作方法，能以人为本，激励员工的工作热情。

2. 感召力是领导力最重要的特质

领导，就是带领并引导他人实现目标的一个行为过程。对员工卓有成效的管理，必须靠领导者的无形感召力来实现。正所谓“桃李不言，下自成蹊”，赢得了员工的尊敬与信服之后，你会发现，管好员工其实并不是一件很难的事。

作为领导，你的领导力从何而来？如何使员工按着你的指令去执行？如何让他们信服于你？虽然你有权力，但强权并不能够解决所有的问题。领导者首先必须拥有“感召力”，一个浑身散发着感召力的领导，其影响力是无形而无穷的。

感召力是在没有权力和金钱等利害关系下的一种影响力。它能有效改变和影响员工的心理与行为，使被领导群体达到思想与行为的相对一致，形成统一的群体目标与行动。

一个领导是否具有感召力，这是领导有效性和事业成败的关键。现代管理科学之父彼德·德鲁克指出：“领导者的唯一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会

所谓感召力，就是感化和召唤的力量。它是领导力最为重要的特质，也是领导力的最高境界，是被领导者对领导者的赞扬、尊敬和信任，是领导者高尚人格的展示。这是一种客观的评价，是一种心理现象，是领导者对员工的影响力、吸引力的体现。



在危急时刻，领导者应展示坚定勇敢的形象，借以产生强大的号召力和凝聚力。这种作用在生死攸关的战场上，在抢险救灾的搏斗中，在条件恶劣的环境里，尤其显得重要。

在平时，领导者应树立自律、自重的形象，借以形成感召力，影响员工的行为。

有领导者。”可见，领导者与被领导者是既对立又统一的两个概念，领导者最重要的能力就是感召被领导者。领导者的感召力越强，吸引的被领导者就越多。

感召力比职务权力影响力的作用显得更为重要，它是真正促使人发挥最大潜力，以实现任何计划、目标的关键所在。因为感召力是通过内在感化产生的，是完全建立在自愿接受前提下的，它不是一个简单的上行下效问题，而是垂范在先、感召在后的吸引，是敬仰与信赖、折服与模仿的内在动力。

有人说，只要有了领导地位，就等于有了感召力，就能实施领导职能，别人就得唯命是从。其实不然，千百年来，为什么有那么多高高在上、拥有至高无上权力的统治者会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们没有感召力，没有感召力的权力充其量也只不过是一种淫威。滥施淫威的结果不可能让手下甘心折服，只会让自己的位置岌岌可危。

作为领导，自身必须具备以下要素。

(1) 知识要素

知识本身就是一种力量。宽广的知识结构和丰富的知识内涵能赋予领导者运筹帷幄的智慧与谋略，而特有的知识专长能造就领导者的果断和权威。员工对领导者的信任程度，从某种意义上讲就取决于领导者知识结构和专业化水平。因此，领导者可以不是全能的，但必须是善于更新知识，能够与时俱进的，敢于开拓创新的。

(2) 能力要素

员工对领导的要求，不仅仅是停留在踏实肯干、任劳任怨上，他们被领导的同时也在权衡你的能力，观察你处理每一个问题的水准，他们需要从你的能力上找到信赖和希望。一个能力非凡的领导者会给员工们带来成功的希望。而希望是一种心理磁石，它不仅能统一群体意志、坚定群体信念，而且能有效激发其追随愿望。