

真

子志 • 编著

做领导

用真诚感动每一名下属

两心不可以得一人，一心可得百人。

——淮南子

ZUO LINGDAO
ZHEN CHENG

诚

 中国纺织出版社

目录

子志●编著

真诚做领导

用真诚感动每一名下属

两心不可以得一人，一心可得百人。

——淮南子

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书是作者长期凝练的心血结晶,是一本精彩的领导书、一部优秀企业家的领导法则、一套成功企业的运做方法。作者娓娓道出生命中的悲喜历练,与读者一起分享棘手议题的处理经验,传授真诚领导的心法。真正的领导人才能打造真正的公司,真正的公司才能创造最大价值。书中介绍了真诚领导应该培养的11种特质,这是领导人终生的功课。

图书在版编目(CIP)数据

真诚做领导/子志编著. —北京:中国纺织出版社, 2006.1
ISBN 7-5064-3683-3

I.真... II.子... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157733 号

策划编辑:祝秀森 责任印制:初全贵

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

北京飞达印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006年1月第1版第1次印刷

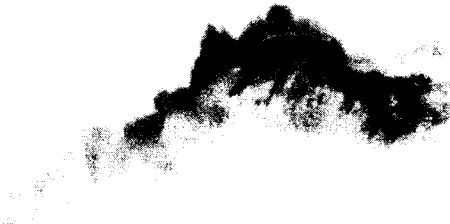
开本:787×960 1/16 印张:18

字数:220千字 印数:1-6000 定价:28.00元

ISBN 7-5064-3683-3/F·0645

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

本书是作者长期凝练的心血结晶，是一本精彩的领导书、一部优秀企业家的领导法则、一套成功企业的运作方法。作者道出生命中的悲喜历练，分享棘手议题的处理经验，传授真诚领导的心法。真正的领导才能打造真正的公司，真正的公司才能创造最大价值。书中介绍了真诚领导应该具备的十一种特质，这是领导人终生的功课。



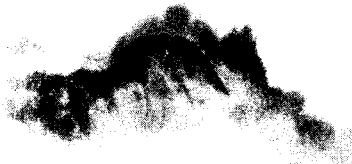
目 录

第一章 真诚做领导,低调做老板 /1

- 公正是领导者修身之基 /1
- 严于律己,宽以待人 /3
- 诚信是领导者立身之本 /4
- 善大者,才能更善小 /6
- 不要了芝麻丢了西瓜 /7
- 领导怎样处理人际关系 /9
- 不谋全局者,不足以谋一域 /12
- 学会道歉 /15
- 辩明是非,果断决策 /16

第二章 用真心关心每一位员工 /20

- 重视员工,尊重员工 /20
- 管理要越少越好 /22
- 抽出时间来跟员工交流 /24
- 对员工要有亲切感 /26
- 领导要有百川纳海的心胸 /28
- 建立“以人为核心”的管理方式 /31
- 领导要雪中送炭 /32
- 领导要敢于承担责任 /39



第三章 让员工从勤奋、敬业到积极 /42

有效领导员工的五项准则 /42

领导有专长,管理不用忙 /44

管理之本在于如何用人 /47

如何管理好关键员工 /49

企业要用制度来约束人 /52

巧妙处理员工的投诉 /55

处理“越权”的六个关键点 /57

赏罚分明,让员工心服口服 /60

第四章 宁做公仆,不当指挥家 /63

公仆式领导的 5 个原则 /63

和气生财的 9 个要点 /66

上下一条心,铸就企业的辉煌 /69

做属下一对一的领导 /70

成为一名热心的倾听者 /72

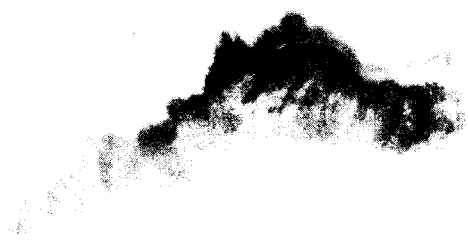
领导要做到的“五个心”/76

与员工分享荣誉 /79

第五章 心态是有效领导的基础 /82

树立正确的领导意识 /82

新世纪领导者应具备的素质 /84



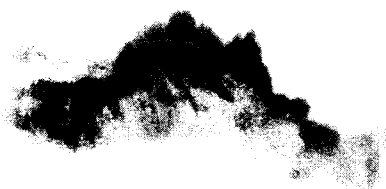
做一个自信、果断的主管 /86
领导要敢于承受压力 /89
客观评价、认识自己 /90
热忱是你走向成功的基石 /93
一元钱换来 100 元的故事 /95
自卑是成功领导的一大忌 /99
坚持不懈,决不放弃 /102

第六章 充分运用管理中的沟通与激励 /105

赞美是沟通中的重要环节 /105
不要在下属面前摆架子 /107
做一个会疏导的领导 /109
批评属下时须注意方法 /111
激发员工的热情 /114
树立正确的激励观念 /118
激励一定要恰到好处 /120
激励员工的 20 条黄金法则 /122

第七章 如何做好企业的“战略决策”/127

如何作出正确的决策 /127
有效决策的五个决定因素 /133
领导者应承担的 9 种角色 /138
领导在决策过程中遵循的准则 /140



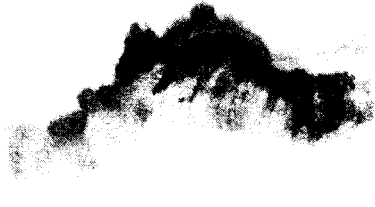
影响领导决策的因素 /143
决策的程序及要求 /147
当机立断,摒弃优柔寡断 /152

第八章 领导团队的 7 个关键细节 /154

团队要有明确一致的目标 /154
激活团队中的每一个细胞 /158
出色团队需要优秀的企业文化 /161
把员工当作自己的合作伙伴 /165
抓住公司胜利的第一资本 /167
放权、授权要把握分寸 /172
管理有效,团队才能高效 /176
将团队协作精神贯彻到实际中 /179

第九章 管理创新的 8 个黄金法则 /183

为创新做好充分的准备 /183
与众不同,出奇制胜 /186
市场创新的四大策略 /188
抓住变化领域的创新机遇 /198
胜利者不惧怕变革的来临 /202
领导要有新的眼光及新的策略 /210
物竞天择,适者生存 /215
改变游戏规则 /217
让更多的新鲜血液流进公司 /218



第十章 卓越领导者的 9 个习惯 /221

不断地学习,丰富自己的知识 /221

随时随地锻炼你的人际关系 /223

领导者要居安而思危 /226

把握细节 /228

领导者要善于抓住机遇 /231

用你的个性去设计你的人生 /234

忠于职守,尽职尽责 /237

转变策略,打破常规 /239

养成良好的工作习惯 /244

第十一章 领导应具备的 10 种管理能力 /254

战略家的眼光、气派和谋略 /254

让你的观念和目标发挥作用 /256

用别人的智慧填补自己的大脑 /258

为自己树立一个榜样 /259

管理以执行力为纲 /263

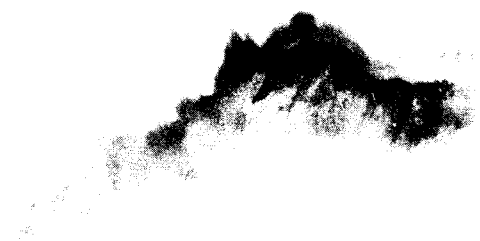
发挥人力资源管理的作用 /266

随机应变,掌控先机 /269

有效控制经营风险 /272

领导者必须掌握危机管理 /274

学会用压力造就人才 /279



第一章 真诚做领导,低调做老板

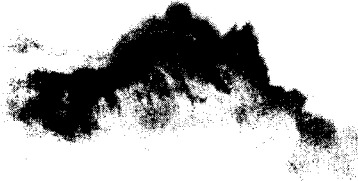
诚信,顾名思义,即是诚实守信。诚信是领导者的立身之本。没有诚信,一个人在社会上就无法立足,无法做人,更谈不上做成功的领导者。古人认为,“养心莫善于诚”,强调“言必信,行必果”,如果不讲信用,就不是君子而是小人了。

公正是领导者修身之基

公道正派一词,古已有之。公道,指待人处事要公正公平;正派,就是要具有良好的思想道德,品行端正,作风严谨。公道正派就是要求领导者对人公正、处事公道、待人平等。公正是成功领导者的修身之基。

对人公正——坚持自己的原则。作为领导者,要全面客观公正地待人,不戴“有色眼镜”看人;在任何时候、任何情况下,都绝不能搞实用主义,不能用感情代替规则;要从集体的利益出发,做到用全面、联系、发展的眼光看人,全面了解、客观评价。在考察员工时要兼听兼信,评价员工既要看其表现出来的实绩和能力,又要注意分析其潜在的能力和水平。看员工成长的轨迹和发展潜力,不带框框,不先入为主,以偏概全。

处事公道——校正自己的行为。作为领导者,我们在办事情,处理问题时,要站在公正的立场上。任何时候,任何情况下,都要真实地反映情况,公正地处理问题,做到对事不对人,对人们一视同仁,一碗水端平。不



因谁的职位高、资格老而另眼相看；不因和谁关系好、交情深而特别关照。

待人平等——摆正自己的位置。领导者也是人，我们要善待和尊重我们周围的人，不以貌取人，不以印象排斥人。特别是在对待基层员工时，要诚心实意为他们办事，不推诿、不拖拉，不讲空话、大话，不做表面文章，切实为他们排忧解难，为他们开展工作创造良好的环境。

要做到这些，首先要做到以下四点：

(1)要正确认识自己

成功的领导者都能认识到自己的不足和长处。人的聪明才智有大小，学问有高低，能力有强弱。只有正确认识自身的不足，才能克服不足，或以勤补拙、或笨鸟先飞；才能扬长避短，不断进步。

(2)要有一颗平常心，淡泊名利，踏实做事

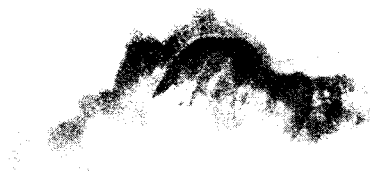
做到堂堂正正做人，踏踏实实做事，清清白白做“官”。要公道正派，首先要做到淡泊名利，乐于奉献。领导者每天面对权力和金钱的诱惑，如果没有把握好世界观这个“总开关”，如果没有一种平静如水的心态和坚定的理想信念，说话办事就会偏离重心，就很难做到对己清正、对人公正，公道正派就会成为一纸空谈。

(3)要不断提高自己

这要求领导者遵照学以致用、学用结合的原则，切实做到刻苦钻研、把握精髓而不是浅尝辄止，迎接时代对我们的要求和挑战。要时刻保持清醒头脑，“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”；经常警醒自己“在岗位上干了什么”、“为了什么”等。对一个领导者来说，要做到对现实清醒，对“权力”清醒，对乐于奉献清醒，最基本的是对自己清醒。

(4)要端正自己的形象

洁身自好，以身作则对一个领导者固然重要，但这只是维系自身形



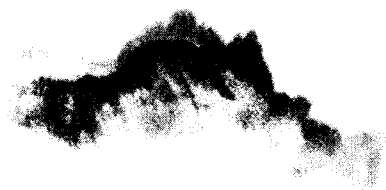
象的道德底线,更重要的品质是要坚决反对、抵制“不正派”的东西。敢于抵制“不正派”,才算是真正的正派;敢于抵制“不正派”,才能确保自己的正派。要有无私无畏,敢于扶正祛邪的浩然正气,在思想上筑起一道坚不可摧的防线,始终做到自重、自警、自省、自励。多一份公道,少一份私念;多一份清醒,少一份迷惑;多一份清廉,少一份贪图;始终做到“对己清正,对人公正,对内严格,对外平等”。这样我们就能把公道正派的良好形象真正树立在群众心目中,我们就能做个群众信任的优秀领导者。

严于律己,宽以待人

“严于律己,宽以待人”,要成为一个出色的领导者,必须将这一句古之遗训谨记于心。

严于律己强调“自律”。领导要成功必先“正己”。正人必先正己,只有自己走得端行得正,才能“身正不怕影子斜”,“不做亏心事,不怕鬼敲门”。严于律己要求我们时刻提醒自己不能有丝毫的懈怠思想和放纵行为;要求我们始终坚持原则,不迷失方向;要求我们有足够的耐心,能持之以恒,坚持不懈……严于律己是一种对自己严格要求的态度。在成长为优秀领导者的过程中,人们需要不断学习、提高,期间会经历各种考验,还可能会面临挫折和失败。如果没有一种严于律己的态度,很难想像他会取得成功,即使成功了也是暂时。正所谓“己所不欲,勿施于人”,如果你对自己都不能严格要求,又怎能去严格要求你的员工;如果你对自己制定的规章制度都不能履行,又有何资格要求你的员工去遵守呢?最后要么是由于得不到员工的信任和拥护被迫下台,要么是由于经受不住各种诱惑而葬送自己的前程。

宽以待人既是严于律己的另一面,又是对严于律己的有益补充,两者



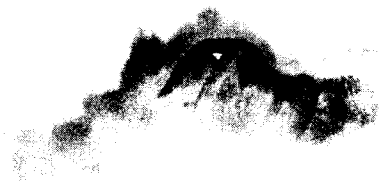
相辅相成,对立统一。宽以待人的实质是尊重他人,理解他人,以博大的胸怀宽容他人。宽容可以说是一切成功领导者的共有优点。当然,宽容也并不是说毫无原则地姑息、迁就他人,甚至包庇坏人;更不是对他人的事漠不关心、不闻不问,“事不关己,高高挂起”。对此我们应持一种辩证的态度。

人都会犯错误办错事,领导者也不例外。当你做了错事,或做了对不起别人的事情的时候,总是渴望得到别人的谅解,总是希望别人尽快把这段不愉快的往事忘掉。由人及己,在遇到别人有对不起自己的言行时,应该设身处地、将心比心地理解和宽容。俗话说,“将军额上能跑马,宰相肚里好撑船。”宽容是领导者应该具有的一种修养,是一种美德。宽容来源于勇敢,来源于善良的心灵,是融解人际间冰块的一剂良药。尤其是在领导者管理企业的工作中,如果由于员工的错误而造成组织的损失,过分的批评和处罚有时并不是解决问题的好办法,适度的宽容反而可能会带来意想不到的收获。

需要注意的一点是,领导要严于律己也并不等于不给自己宽容。毕竟人无完人,每个人都会犯错误。当你无法达到自己的期望时,对自己严加责备是无益的。这样的态度常常会导致你完全放弃,或降低标准,甚至是放弃成为成功领导者的目标。我们需要做的是静下心来分析一下失败的原因,寻找通往目标的新道路。实际上你可以在发现自己没有达到自己的期望时奖励自己,而不是惩罚自己!

诚信是领导者立身之本

诚信,顾名思义,即是诚实守信。诚信是领导者的立身之本。没有诚信,一个人在社会上就无法立足,无法做人,更谈不上做成功的领导者。古人认为,“养心莫善于诚”,强调“言必信,行必果”,如果不讲信用,就不

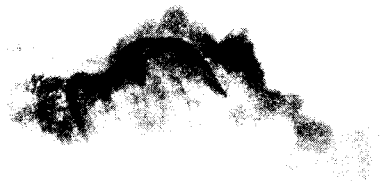


是君子而是小人了。孔子更是把诚信视为做人的三大德之首要,“人之所以立,信、智、勇也。”诚信差不多是人之为人的本质体现,人的尊严、人格都是建立在诚信基础之上的。不诚实不守信的领导者没有信誉,也无人格可言。

诚信是领导者人伦交往的基本准则。朋友有信是中国传统文化历来主张的一个原则:“与朋友交,言而有信。”在社会生活中,诚实守信才会有持久的人际关系。而且社会人际关系在现代社会中已成为一种事业成功的重要社会资源,一般而言,一个人的社会资源、事业能力、政治、经济地位,往往和他的信誉程度联系在一起。“人而无信,不知其可也。”诚信可以从道德层面倡导,但也应像古代商鞅那样,践行于法律,也就是广为流传的南门立木的故事。时至今日,作为一个领导者,本身更应该遵循诚实守信的原则、成为诚信的示范者。

现代社会中,信誉已经成为一种重要的社会文化资源。它作为一种无形资产直接关系到领导者的形象和企业的生命力。一个领导者要想取得成功,一个企业要永续经营,首先要得到员工的承认,社会的认可。如果领导者和他的企业失去了应有的信誉,就等于失去了品牌竞争力,企业的生存发展就不存在任何可能。美国可口可乐公司总裁曾声称自己公司即使在一夜之间化为灰烬,第二天仍可在银行获得足够的贷款。这份自信源于公司拥有良好的商业信誉和品牌价值。无独有偶,京城老字号“同仁堂”门口也挂着这样一副对联:求珍品,品味虽贵必不敢减物力;讲堂誉,炮制虽繁必不敢省人工。几百年屹立不倒,靠的就是信誉。信誉就是品牌,品牌创造财富。可见领导者和企业如果失信,无异于自掘坟墓。

对企业来讲,信誉不仅是企业宝贵的精神财富与无形资产,而且标志着企业文化的高层水准与企业人格的成熟。所以各行各业要把信誉当作资本来经营。美国学者弗兰西斯·福山在《信任》一书中曾预言,21世



纪是信誉的世纪,哪个国家的信誉度最高,哪个国家就会赢得更广阔市场。诚信在市场经济及社会发展中的基点地位,就好似人们所比喻的,是多米诺骨牌中最顶头的那一张。

还有一句精辟的话,顺便附录于此:信用不可逆转,一旦失去就再也难以挽回。

古人云:“人先信而后求能。”对一个想做成功领导者的人来说,必须做到的就是诚实守信。要知道,对他来说信用名誉就是一切。香港首富李嘉诚说过:你必须以诚待人,别人才会以诚相报。他之所以能把一家杂货铺办成资产数以千亿的大集团应该就是这个原因吧!

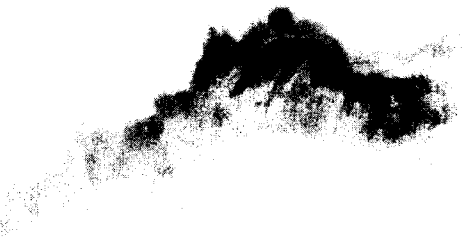
善大者,才能更善小

公司领导者常犯的毛病就是,因小失大,从而缺乏整体观。

当上公司的经理和主管不易,要当好就更难。如何才能成为一个优秀的领导者,你就要在决策上善于运用“善大者,才能更善小”的方法。

磨刀要磨刀刃。做事也一样,要抓住重点,切忌把你有限的时间,浪费在一些小事上,你要学会尽可能把有效的时间用在为公司谋利益、谋发展的地方上。这是一件很难做到的事,就算你做到了,也可能会被人视若无睹。甚至有时候,你的自身都会成为你的敌人。打个比方,你对一个你所熟悉的事情非常感兴趣,不自觉的,你就会花很多的时间和精力投入到你所感兴趣的事情中,不能自拔。

这往往是一个刚出道的经理和主管容易犯的毛病。他们因为对这种事情感兴趣,就相对能干得很好,所以为了证明上司提升他或选择他做经理和主管是正确的,就废寝忘食的把时间投进去。如果公司也挺注重这种事情,那无可厚非,你做对了。但若公司不是很在意这种事情,那么



恐怕你的付出就得不到应有的回报。

做什么事都要有先有后,至于该怎样分次序,那就看这件事的重要程度。在公司里也一样,面对一些需要解决的问题,你要找出将影响公司的那些问题,并决定其优先顺序,然后将你最有效率的时间花在最重要的短期性的问题上。这样来保证你解决一些长期性的问题。

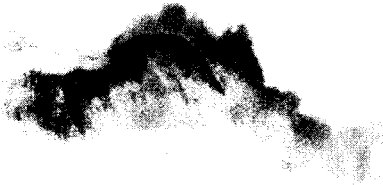
公司领导者追求的是利润,没有利润,开公司就毫无意义。所以作为一个领导者,你必须要非常明确这一点,并尽可能地让公司的利润得到保证,否则,你的领导者的地位将会保不住了。

通常地,中低层管理人员总会推卸责任,或者是胆小怕事,不敢自作主张,把什么问题都呈上来让你解决。在这里要提醒你的是,问题是不可能用这种方式来到你面前的。它经常是“请求你给以指导和顾问”这种方式出现。但是你很清楚,这种形式只在你的工作安排表最底下的项目所有,在最前面,最优先的部分,往往是在经过商讨,而且是以利润、股利和分红、报酬等数字来概括的。千万不要让那些委婉的回避词扰乱你已经设定的决策顺序。

不要捡了芝麻丢了西瓜

权力是公司经理和主管的法宝,利用权力这个法宝,能变出很多有利的东西。所以有些公司经理和主管抑制不住诱惑,经常会搞点小动作。但是,他们还不知道,当上司把这个法宝赐予他们时,就暗示着,它只能为大家谋利,一旦大家发觉你经常大把大把的使用交际费来办公事上的应酬,即使你跟他们讲更多的道理,他们也不会理解你。

作为一个管理者或领导,你所做的事,你所说的话,你的下属都会牢记在心,而且时时刻刻地在提醒自己,同时也在监督着你,所以无论是为



了工作,还是为了客户,尽量避免进出饭店、酒吧、歌厅等场所。否则一旦被下属看到,你在他们心目中的地位就如跌价的大白菜一样,一文不值。

在经济不景气的时候,难免会有一些小公司破产,甚至大公司也会有同样的遭遇。但是有些公司却始终立于不败之地。细究其原因,原来它们的领导非常优秀。上至董事长,下至普通职员都一律遵守公私分明,并形成一种良好的集团风气,所以不会破产也是理所当然的。

人人都严守阵地,不会被外部因素(利益、名誉)所干扰。上下一条心,同甘共苦。那么一个普通员工想搞一些无理要求也是绝对不可能的。

如果在普通员工的心目中都有一个行为准则即“人人都要严守公私分明,不搞特殊化,上自领导者,下至普通员工。”那么即使在不景气的时候,他们也会形成一股凝聚力。而且即使有些职员被削减薪水或奖金、津贴、福利等,他们也不会有什么怀疑,反而更会使他产生动力。

有的上司可能不怎么会注意,所以经常会让他的下属起疑心,是不是他收取回扣?是否谎报了交际费?一旦让这种念头在他们心中滋生,你给他们的好感就会荡然无存了。

另外,还要注意一点的是,不要因为微不足道的利益而放心大胆地去做了。比如,在写私人信件的时候,去贴上公家的邮票,在跟朋友或家人闲聊的时候用公家电话等。这些都应尽量避免。

在公司里人多眼杂,你所做的所有事,人家都看在眼里,而且一点都不会马虎。如果你想在公司里站得住脚,就千万不要沾上公司的“油”,这会让你得不偿失。你可知道,在你的身后,有多少只眼睛在虎视眈眈地盯着你。所以你想占利,必须用合理、合法的方式。切莫把手伸得太长。“水至清则无鱼,人至清则无友”这句话是不适合当今这个社会的,只有坚持两袖清风的人,才能博得领导、同事的好感和信任。水清无鱼,人清无友,这又何妨,只要出淤泥而不染,总会有人来欣赏你的。只是迟早的问题罢了。