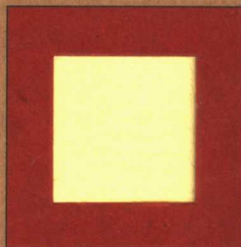


打开领导者的成功之门

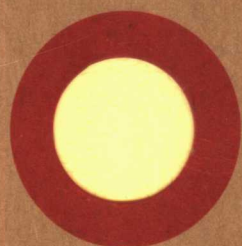
做人



ZUOREN

ZUOSHI

ZUOLINGDAO



做事

商谋子◎编著

卓越领导者的方与圆

做人做事的学问实在太复杂，任何人都无法达到

炉火纯青的地步。但是，当你用心分析那些成功领导者的履历时，

就会发现他们都有一种独特的做人做事之道，摸索出了一条

适合自己发展的成就事业的方法。

做领导

LIANGYANTANG

西北大学出版社

做人 口做事 ○ 做领导

ZUOREN
ZUOSHI
ZUOLINGDAO

商谋子 ● 编著

西北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做人做事做领导/商谋子编著. —西安: 西北大学出版社,
2005.8

ISBN 7 - 5604 - 2045 - 1

I. 做... II. 商... III. 领导方法—通俗读物
IV. C933.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 070615 号

做人做事做领导

编 著: 商谋子

责任编辑: 陈俊熹

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 × 960 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 20.5

版 次: 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5604 - 2045 - 1/C·44

定 价: 30.00 元

前言

做人做事，绝不是一个小程序，而是关系到领导者能成就多大事的重要课题。我们不得不承认，做人做事的学问实在太复杂，任何人都无法达到炉火纯青的地步，所以常常有人事倍功半，甚至半途而废。当我们用心分析那些成功领导者的履历时，就会发现他们都有自己独特的做人做事之道，都摸索出一条适合自己发展的成就事业的方法。

做人做事是要讲技巧的，做领导也是要讲策略的。作为一个合格的领导者，既需要有才智，又需要有直觉；既需要有理性，又需要有感情；既要在办公室中分析研究问题，得出科学的结论，又要走出狭小的办公空间，投身广大的市场，学习和借鉴别人的经验。

卓越的领导者应当具备领导力和成功的潜质，应当善于发现问题、创新决策、驾驭指挥，领导者应当把感召和凝聚组织成员的影响力作为领导的精髓，卓越的领导者应当率先垂范、勇于挑战，尤其应当以品格、素质树立领导的威信，以智慧、艺术成就事业的发展。领导者只有具备出众的能力、非凡的成就、公正的态度，才能获得下属的崇敬和钦佩；只有具备丰富的情感、卓越的德行、个性的魅力，才能博得团队的拥戴与支持；只有具备超凡的智慧、优秀的品格、榜样的力量，才能拥有崇高的威望，才能实施有效的领导，才能打开领导者的成功之门。

在现实世界里，众所周知的优秀领导者，无一例外地都具有卓越的人格特质，他们处处展现出权威领导的风范。他们不但能激发下属的工作意愿，而且具有高超的沟通能力，浑身散发出热情引人的力量。尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩。运用奖赏力和强制力来领导也许有效，但是如果你要提高自己的领导权威，赢得众人的尊重和喜爱，那么你就要尽最大的努力取得下属的认可。谁能做到这一点，谁就能成为一位成功的领导人，而且能够完成许多常人难以完成的任务。

目 录

第一章 领导者要有人情味 1

领导不要不可一世	3
掌握“温情的管人方法”	6
用真情打动下属的心	9
不要错过联络感情的机会	12
如何提升你的影响力	15
注意审视自己的言行	17
多一份体贴，多一份回报	20
要充满兴趣地看待下属	22

第二章 成为高明的管理者 25

成功者必须拥有领袖气质	27
展示你的忠诚，换取部属的忠诚	29
你属于哪一类型的领导	31
培养你的管理智慧	33
企业管理的五种基本理论	35
现代企业家的特征	37
做事不打“太极拳”	39
不能一味迁就别人	42

第三章 沉着稳健的领导形象 45

不能丢掉管理者的身份	47
自信和平易近人的姿态	51
怎样说话才有权威感	54
一言既出，驷马难追	56
虚心向下属学习	57
行动比语言更有力量	59
冷面掌权，铁腕立威	61
良好的气质是成功的前奏	63
让每个细节都完美	67

第四章 领导才华如何施展 71

不要耍小聪明	73
自我表现要恰如其分	75
尾巴不要翘得太高	78
运用好“方圆”之理	81
做事灵活变通	83
领导要做领导的事	86
不要过分仰仗权力	89
别做完美主义者	91
乐于接受反对意见	93
找寻使你充满活力的生活方式	96
相信自己，当断则断	98

第五章 以团队精神提升“人气” 101

与人合作的十二条准则	103
“照我做的那样去做”	107

嫡系里面选将才	109
创建企业文化和企业精神	112
提高公司凝聚力的八大手法	114
培养团队敬业精神	117
如何组织好一个团队	118
创建一支高效团队	120
靠“竞争机制”说话	125
优秀领导艺术多样诠释	127
领导者怎么走，其他人就怎么跟进	131

第六章 精通激励人心的学问

133

以执着的信念来感动下属	135
有效地激励他人	138
让部属享受成就感	141
士为知己者死	144
信任能增强领导的亲和力	148
找对策，防失败	151
让员工觉得快乐	157
一句好话抵得上半年的口粮	158
柔性管理，感情投资	161
感情投资的技巧	164

第七章 成功领导的多种面孔

167

成功领导需有多种面孔	169
学会红脸白脸集一脸	172
圆融处事，变脸功夫	174
批评、奖励缺一不可	175
糊涂老板最精明	178
采用灵活的弹性管理策略	181

学习诸葛亮的用人智慧	182
激励手段要随机应变	184
管理难缠的人要对症下药	187

第八章 宽广的胸襟，恢宏的气度 191

势不两立的手也能被感化	193
责过无声胜有声	195
从自己做起化解矛盾	197
对人才不能求全责备	199
正确地对待谎言	202
杜绝私下议论	203
打开天窗说亮话	205
坦率地承认自己的错误	206
与不同风格的人有效合作	208
化解与员工的矛盾，让他佩服你	210
不要抓住小辫子不放	212
当众拥抱你的“敌人”	214

第九章 用心创造人际和谐 219

有了内部支持才能站稳脚跟	221
做仁慈的领导者	222
压制别人并不能抬高自己	224
对竞争对手宽厚一些	225
手心手背都是肉	227
打破沟通的障碍	229
正确处理下属的抱怨	232
做一个优秀的听众	235
因势利导，顺着来	237
保持公正平和的形象	239

第十章 成为思想的传播者 241

培养组织管理能力	243
使管理目标成为下属自己的目标	245
坚定地说出你的观点	247
如何让员工贯彻你的想法	249
指导方法五不要	251
好老板是最会打气的人	252
决策远景要可望而又可及	255
让员工真心支持你的改革	257
分享提高团队业绩	260

第十一章 成功做事需讲求细节 265

不要为失败找借口	267
平庸与杰出，差别在细节	268
好细节源自于周密的计划	270
长计划、细步骤、精安排	272
每天都要提高 1%	274
学习成功者的经验	276
只有 100% 才算合格	279
做事要有条理有秩序	281
整齐就是效率	283
培养良好的耐性	285
爷爷不要管孙子	287

第十二章 拓展你的聪明才智 291

让别人永远觉得你新鲜	293
全面培养自己的能力	294

每天读书至少 10 分钟	298
提高阅读品味	301
善于灵活使用知识	304
手脚勤不如头脑勤	306
智慧是一种资本	308
给自己增添一点幽默	312
训练你的机智力	315

第一章

领导者要有人情味

总之，如果你有足够的热情，那么你周围的人就会深受你的感染。不论跟任何人在一起，都要做一个最主动、最热忱的人，这样自然而然地你就会成为最优秀的领导者。

——如何提升你的影响力

领导不要不可一世

IBM 乃享誉全球的最大的计算机公司，此公司之所以发展成为今天这样的庞大规模，其原因完全得归于一任董事长汤姆斯·华德逊。华德逊的经营方法完全是以自己的生活信念为骨干，衍生而成。

华德逊原为美国北部纽约州的农家子弟出身，平素家训甚严，自幼秉承父亲教诲，生活举止中规中矩。其父教诲重点有三：

1. 平日待人接物，需有敬老尊贤之愈；
2. 保持开朗个性，尤以诚实处世为实；
3. 凡是要务在身，莫不全力以赴方罢。

华德逊奉之为自己的生活准则，终生信守不渝，并以此信念为 IBM 公司的建立与崛起奠定了良好的基础。

这种将生活理念融入工作的方式，并非华德逊所独有。事实上，卓越的经营或领导人，多半都懂得利用自己的生活经验来确立经营方针及制定管理方法。懂得用人之法，方能使人尽展其才。

举目四望我们的工作圈子，你会发现，许多“领导人”并不足以配戴“卓越”、“杰出”或“优秀”这些桂冠，你甚至为此提出这样的疑问：“我的单位究竟有没有领导人？”要注意的是，人们常说的最高主管并不一定就是领导人。

在我们这个社会，无论是国家行政机关，还是企事业单位，都有自己的、各个层次的领导人或主管领导，从他们中的个别人身上，你可以看到都有如下现象存在：

自以为是“领导”、“老板”，便觉得高人一等甚至数等。喜欢高高在上，喜欢发号施令，再等待结果出现；以少与职员见面、少接触等形式营造神秘氛围，并期望在这种神秘氛围中

登上“神坛”；以为“领导”、“老板”是“特权”的代名词，喜欢拥有各种形式的特权，比如豪华轿车、漂亮住房、华丽办公大厅、随呼随到的下属，诸如此类。

个人主义。或者赤裸裸，或者琵琶遮面，只顾及私人的利益、地位，以及自己的“外交形象”，只有在自己利益受到损害时，才坚持原则，才明辨是非，才敢于坚持己见，不屈做“恶人”；对上、对下总是以“老好人”面孔出现；最注意的事就是不让任何人抢自己占据或者准备占据的职位；除了自己以外，什么都不关心；总希望自己姓显名扬，而要别人隐名埋姓。

傲慢自大，总以为老子天下第一。认为职员尤其是蓝领阶层和女性员工懒散，没有能力，忘恩负义，无论哪一方面均比自己低、贱，对一般员工没有热情和兴趣，叫不出员工名字，不愿接见员工，和员工关系不和睦，甚至僵化；不能容忍别人的反对意见，自己有错，却死不承认，还老是责怪别人，对他人的所犯错误则认为是大不敬，应严加责罚。

言行虚浮，好耍小聪明，喜弄权柄。只会滔滔不绝说话，说话时或兴之所至、模棱两可，或只说自己认为员工爱听的话，轻易许诺，诺后即忘，试图给人特别有本事，特别有把握的光彩形象，事不成，诺不行时，脸亦不红，心亦不慌，从不认为这是一种毛病；喜欢说些让人“眩晕”的话，最喜把事情复杂化，喜欢“阐释”单位最复杂的规章制度，认为别人弄不懂自己的话或事就足以显示自己的聪明与高超；做事秘不示人，故弄玄虚；好哗众取宠，平淡无奇的事或话偏要故意弄得“风趣”、“幽默”；喜欢用备忘录，喜作长篇大论的报告，喜用公司手册，纸上作业一大堆；喜欢耍手段，喜欢新的控制权；决策武断、或犹豫不决；好大喜功，老是想扩展得更大，更复杂，对任何事情，无论轻重大小，都要保留自己的最后决定权，要在任何事情上都插上一腿，以显示自己能力足可以统揽四方，智慧可解万般难题；有功时，功劳是自己的，出错时，尽管是自己一手造成的，却不愿承担，寻找替罪羔羊，时常埋

怨没有人才，老从外面挖角……诸如此类，不一而足。

某些“领导人”或“老板”看了上述诸般，或者有人沾沾自喜，说：“这些毛病我都没有呀！”或者有的要跳高，说：“这些也算毛病？真是夸大其辞！”很少会有人正视自己，正视这些现象，久而久之，造成自己所辖单位领导者与员工之间隔阂甚深，互不信任，彼此之间如盘中散沙，连一件小事也不能顺利成就，更别说其他大事了。失败之果，谁造成的？正是那些所谓的“领导”及“老板”。

布默尔公司总裁彼得·普诺尔说：“领导人物必须是与众不同的，他能控制各种假定状况并能对传统持有怀疑态度。他具有追求真理的毅力，拟定决策必须基于真凭实据，不可依据个人偏见行事。领导人物必须是体察入微的，对于员工具有高度的敏锐力。他能充分了解职员的心理，并培养相互的信任。他必须能将企业目标明确地告诉大家；他应该常常鼓励赞美员工，而不应总是批评指责，他不仅要让员工敬畏，还需要得到员工们的敬爱。”

英国陆军文帅伯纳德·蒙哥马利说：“领导者应具有感染性的乐观……测试一个人领导能力的最佳方法，是分析你在与那个人晤谈之后的感觉，如果觉得意气昂扬，充满信心，那么，那个人就有资格当领导者了。”

拿上述标准评价我们周围的某些“领导人”或者“老板”，我们只能得出这样的结论：他们这些“领导”、“老板”是失败的！

纽约的巴黎餐馆是世界上首屈一指的餐厅，它的负责人索特勒在接受一家杂志的采访时，透露了他的心得：“我做厨师已经不只30年了。我知道我在做什么，而且每天我都尽可能地把它做好。我用爱心来烹饪。服务也是一样，侍者必须带着爱心服务。常有人问我经营的秘诀。老实说，惟一的秘诀就是：我把爱放在烹饪和服务里。”

传奇性的绿湾包装的负责人罗伯地也十分看重“爱”这个观念。在他去世之前，他对美国管理协会的成员说：“精神上

的强韧指的是谦虚、单纯、斯巴达主义以及爱。我不一定要喜欢我的同事，但身为一个人，我必须爱他们。爱是忠诚，是团队合作，是尊重每个人的独立性。心灵的力量就是公司的力量所在。”有了爱心，领导者就会对自己的公司、自己的职员迸发出巨大的责任感、无比的热忱和坚定的信念。

掌握“温情的管人方法”

领导者的管理能力往往表现在下达命令上，因为在任何一个机构和部门中，令行禁止是最起码的工作纪律。作为领导者，如何给下属下达命令，这要看他所命令的对象和当时的情形而定，该硬时有时可软，该软时有时也可硬，每一个管理者都应清楚这一点。

一般来说，成功的管理者多以温和的和富有人情味的方法管理下属，也就是说以询问、鼓励和说服等方法带领他们前进。因为用奖励或肯定的方法使某种行为得以巩固和持续，比用否定或惩罚的办法使某种行为得以减弱或消退更有效。大多数受过教育的人喜欢做别人请求他们做的事而不愿做别人命令他们做的事。而且从长远观点看，批评过多会损害他人的自尊心，使他们的工作效率下降，给个人的精神造成极大的伤害。

但在必要的时候，为了加强管理，管理者有必要采取强硬手段。一些管理者，即使当他们解雇某人时，他们也并不因为内疚而变得犹豫不决。他们一旦要采取坚决措施，就会变得冷酷无情。

现在企业管理者并不经常采取以权势压人的方法，因为他们知道这样做会冒一定风险，会引发一些问题。

但毫无疑问，管理者对于少数懒惰的下属，只能用简单明确的指挥式命令，如“下午将这批活干完”、“快去打扫会议室”。只有这种命令，才能叫他立刻行动，不敢怠慢，不至于