

〔做人处世的智慧 ● 事业有成的方略〕

领导



LINGDAO
DIDIAOZHUOREN
GAODIAOZUOSHI

低调做人 高调做事

功 仁 / 编著

领导者成功与否就在于他是不是做人做到左右逢源，做事做到滴水不漏。

在与周围人打交道时，你必须让自己锋芒不外露，谦恭、温顺，无论遭遇多大的打击、挫折都不要显露出自己的愤懑、委屈；不管取得多大的成绩，也不要志得意满，给人以咄咄逼人之感。

做人做事要讲技巧，做领导更要讲策略。做人需要低调一些，做事则不妨张扬一些，

二者巧妙结合，你就能成为一个仕途通畅的领导者。



内蒙古人民出版社

领导



LINGDAO
DIDIAOZUOREN
GAODIAOZUOSHI

低调做人 高调做事

功 仁 / 编著

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者素质培训/功仁编著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社,
2005.9

ISBN 7-204-08085-8

I. 管… II. 功… III. 领导人员-素质-培训 IV. C933.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第107797号

管理者素质培训
领导:低调做人,高调做事

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城区东风路祥泰商厦写字楼副1号楼)

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2006年4月第1版 2006年4月北京第1次印刷

787×960毫米 1/16开 印张20 字数250千字

ISBN 7-204-08085-8/C·157

定价:29.80元(全三册:89.40元)

► 前 言

作为领导者，每天需要操心的事情实在太多了。里里外外，上上下下，职责以内的事务性工作暂且不说，光是人际应酬的烦难，人情关系的复杂，就使人应接不暇，推也推不掉，躲也躲不开。面对这些麻烦，领导者的本事立见分晓：有的人遇到芝麻大的一点事，便焦头烂额，疲于奔命；有的人却是任凭风浪起、稳坐钓鱼台，谈笑自若，马到成功。

人与人的差距为什么如此之大？其中奥妙何在？就看领导者是否有低调做人，高调做事的超人本领。

领导者要获得成功，首先要会做人，其次要会做事，再次还要有灵活的策略。三者至关重要。不会做人，就没有人缘。不会做事，就没有影响。没有灵活的策略，就等于丧失了成功的可能。

领导者成功与否就在于他是不是做人做到滴水不漏，做事则做得圆满、漂亮。成功者无论从事什么工作，都绝对不会对上述两者轻视疏忽。因此，在与周围人打交道时，你必须让自己锋芒不外露，谦恭、温顺，无论遭遇多大的打击、挫折都不要显露出自己的愤懑、委屈；不管取得多大的成绩，也不妄志得意满，给人以咄咄逼人之感。在做事方面，你应该以最高的规格要求自己，能做到最好，就必须做到最好，能完成百分之百，就绝不只做百分之九十九。只要你把工作做得比别人更完美、更高效、更有影响，你就能引起他人的关注。

做人做事是要讲技巧的，做领导更是要讲策略的。俗话说

“做事难，做人更难”，难题愈多，愈能显示你的能力和才干。做人需要低调一些，做事则不妨张扬一些，二者巧妙结合，你就能成为一个仕途通畅的领导者，在没有掣肘的人际关系中，你就能想出较多的点子，提出非同反响的主张，作出不同寻常的成就。

有人说，要想做一名称职的领导者，必须具有警犬一样聪明的头脑、猫头鹰一样锐利的眼睛、兔子一样灵敏的行动能力、牛一样的勤奋和鹦鹉一样的能说会道。如此之高的要求，绝非强人所难，而是领导者必须具备的职业素质。

本书道过杰出人士在工作中的成功经验和简明法则，告诉你成为最成功的领导该做什么，如何做。不论你是初涉领导岗位的新手，还是资深老成的领导人，都可以运用本书所提供的方法和技巧解决在实际工作中所遇到的各类问题。本书中没有艰深的理论，讲的都是实际的经验之谈。如果你细心揣摩，并融会自己的心得，将其付诸实践，你的领导者的形象和地位必将得到巩固和提升。

目 录

Contents

第一章 用人之道：不要让自己的锋芒盖过下属 1

一个人再神通广大，也有他“玩不转”的地方。要想让事业发达，没有一些得力的人才相助，注定是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但是横刀立马、驰骋沙场的将才，还要是知人善任、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠所有人的智慧、力量，才能成就大业。

- > 知人善任 /3
- > 发掘下属的优点，避免埋没人才 /10
- > 掌握每个下属的能力和个性 /15
- > 选人时做到“观其面，知其心” /21
- > 组建一支高效的参谋班子 /28
- > 用心挑选和训练秘书 /35
- > 精心安排人才招聘的细节 /39

第二章 软硬兼施：权力运作的七场重头戏 47

要控制、管理好部下，需要领导者在管理工作中引入更多的权力源，并且在上任之初打好个人基础。也就是说，要表现出自己的工作能力和技巧，要建立良好的工作关系，要掌握大量的信息和

其他一些有形资源，还要有一份出色的个人履历。

- > 既善于用兵，也善于将将 /49
- > 委派工作走好七个步骤 /53
- > 有效授权：处理好责、权、利的关系 /59
- > 广泛听取下属的意见和建议 /65
- > 接受善意的批评 /70
- > 指导下属开展工作 /76
- > 制定高明的决策 /81

第三章 打造团队：培养忠实的追随者 87

作为领导，在非原则问题上，可以灵活一点、宽容一点、大度一点，但在原则是非问题上，则一定要坚定不移，不能有丝毫动摇。公私分明是一个领导所应有的最基本的管理原则，可以心慈，但一定不能手软。

- > 管理团队应当注意的问题 /89
- > 以铁的手腕贯彻团队纪律 /96
- > 正确对待下属的抱怨 /105
- > 有效沟通，让协作更简单 /110
- > 把握好批评的分寸和技巧 /115
- > 处罚不称职的下属 /128
- > 用好奖励手段 /132
- > 营造舒适优美的工作环境 /138

第四章 放下身段：与员工一起激情燃烧 145

当年的“西楚霸王”英勇有谁能敌？他不也是纵横无敌、城必攻、敌必克吗？到头来，乌江自刎，又是为什么？你不能说他不勇敢，不能说他武艺不精。毛病就出在他所信奉的“以力征服天下”的信条上，他没有笼络住下属的心，得不到下属的忠心拥戴。

- > 把握要领影响并驾驭下属 /147
- > 树立团队共同愿景 /154
- > 提高员工的自信心 /158
- > 用赞美满足下属的荣誉感和成就感 /164
- > 以诚心和耐心，体会下属的用心 /171
- > 耐心倾听，认真答复 /176
- > 让员工真心支持你的改革 /182

第五章 左右逢源：协调上下关系七件事 187

对于中层领导的职责，是处理与上司、同事及下属的关系。对于上司，他要进行辅佐，达到组织及上司的工作目标；对于同事，他要与人协调沟通、相互支援、共同朝组织的使命努力；对于下属，要激励下属努力工作，完成上司所交付的工作任务。

- > 了解上司的底细 /189
- > 处理好与上级的关系 /193

- > 拉近与上司的距离 /201
- > 控制好你与下属的距离 /206
- > 对待不同下属要一碗水端平 /210
- > 巧妙化解下属间的冲突 /218
- > 利用“窝里斗”使组织保持活力 /225

第六章 强化形象：永远吸引众人的目光 231

美国前总统尼克松在他的《领导者》一书中这样写到：“我见过的所有杰出的领导人物都非常善于面对面地谈话，我认为这绝非偶然。领导艺术在于使人信服。如果一个领导人说话枯燥无味，不能给人留下深刻的印象，就不能说服别人，因而就当不了领导。”

- > 用心磨炼“嘴上工夫” /233
- > 随机应变，让表情恰到好处 /238
- > 遇事冷静，克服和避免急躁情绪 /243
- > 自我训练，使你的动作有风度 /249
- > 引进商业礼仪，创造良好的办公室风尚 /253
- > 以和谐的衣着服饰彰显成功形象 /258

第七章 体现才干：不可忽视的日常事务 265

一些领导总是会抱怨自己的运气不佳，自己之所以不能像别人一样成功，是因为命运的不公平。很少有人去想，一个成功的领导会付出更多的努力，而且会有一套优秀的工作方法，他们的

工作效率甚至是别人的两倍、三倍。

- > 如何高效处理办公文件 /267
- > 如何制订高效的工作计划 /273
- > 如何组织高效的会议 /280
- > 如何向上司汇报工作 /285
- > 如何高效地搜集和使用信息 /290
- > 如何做好会议或谈话记录 /295
- > 谈判桌前从容应对 /299
- > 调节心理压力十五法 /303

第一章

LINGDAO
DIDIAOZUOREN
GAODIAOZUOSHI

用人之道：不要让自己的
锋芒盖过下属

领导

一个人再神通广大，也有他“玩不转”的地方。要想让事业发达，没有一些得力的人才相助，注定是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但是横刀立马、驰骋沙场的将才，还要是知人善任、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠所有人的智慧、力量，才能成就大业。

知人善任

俗话说得好：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”一个人再神通广大，也有他“玩不转”的地方。要想让事业发达，没有一些得力的人才相助，注定是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但要有横刀立马、驰骋沙场的将才，还要有知人善任、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠所有人的智慧、力量，才能成就大业。

许多著名的领导者对于人才与事业的关系有非常深刻的体会，也有精辟、一致的见解。美国著名的女企业家玛丽·凯，在她根据自己十年管理经验写成的《经理成功之路》一书中曾这样写道：“你研究一下任何一家大型企业都会发现，它们之所以能够发展、兴盛，完全靠的是公司里的人才。首屈一指的公司里有首屈一指的人才。”她的管理哲学就是：“人比资产更重要。”美国通用汽车公司前总经理斯隆甚至夸出这样的海口：“把我的资产拿走吧，但是要把我公司的人才留下，五年后我将使拿走的一切失而复得。”

从上面引述的话中，我们可以看出著名的公司领导者对于人才的重视。的确，现在企业与企业之间的竞争，归根到底还是人才的竞争。只要有人才，有能人相助，我们便会学会原来不会的东西，做到原来做不到的事情。

从历史上看，成功的领袖，身边也总有几员得力大将，有心腹、亲信之臣。这些人更能做对领导者的忠心耿耿，甘苦与共的事。春秋时晋公子重耳，由于受到国君迫害，不得不逃亡他国。跟他一起逃亡的，就有魏双、狐偃等一批大臣。有一天他们逃到卫国，卫国公却待他们很傲慢。卫国有个大臣叫僖负羁，他的妻子对他说：“我看晋公子身边的人，都有将相之才，将来晋公子必然复国，当上国君。”僖负羁因此善待重耳一行，重耳后来果然



复国，是为晋文公。

因此，仁君明主也都离不开才华出众的将相的辅佐。

对于一个公司的领导者来说，就要能够知人善任，有自己的得力助手。具体说来，要求领导者能在这个方面做好以下一些事情。

1. 用多种方法物色人才

几乎所有公司都有人事部门，负责员工的初步挑选。但自始至终，挑选优秀人才的责任还是要落到领导者身上，他必须决定这些候选人中谁对他和他的部门最为合适。

对于招聘员工，领导者不要轻率决定或漫不经心。与求职者进行面谈之前，必须事先准备，对不同职位、不同的应聘者采取不同的测试方法。面谈之前花点时间看看求职者的简历，这可能有助于更好地安排谈话的时间，事先想好你要测试的问题。如果不这样，求职者可能在面试你了。要保持良好的心理状态，设立一个不易分心的环境。是否录取员工，是你要作出的一个重要决定，应当排除电话、来访等事情的干扰。

招聘员工，领导者应做到公正无私，尽量排除自己的偏见，应该让求职者放松，这样才会展现出他的真实性格。面谈时要寻求共同话题，建立求职者的自信心并鼓励他更真实的表现自己，保持微笑，态度要好。如果应聘人员一见你就害怕，他是不会向你表露其优点的。

要保证求职者比你有更多的讲话机会，聪明的求职者会给你说话的机会，使你对他形成良好的印象。要对他由浅入深地提问，一次只问一个问题；问他做过什么，想做什么，会做什么，将来期望做些什么等。不要问一些过于容易回答的问题，这样求职者只会回答一些你愿听的答案。问一些让对方能充分发挥的问题，而不仅仅回答“是”或“不是”。

面试时，你的每一个提问应该有针对性，尽力获得有关应聘者的个人信息，了解他们到底是一个什么样的人，是否满足你的

要求。至少你可以从以下几个方面去了解他们：勤奋还是懒惰，忠心耿耿还是自私自利，是否十分机警，心胸开阔还是固执己见，积极主动还是只按指令行事，是否满怀热情，为什么他丢掉了从前的工作，等等。

当然，应聘人员的外表着装、个性特征等也都是重要的考虑因素。外表整洁，仪态端庄也是我们对应聘人员的一个基本要求。求职者在应试时穿着整洁，大方得体，这显示了他的自信，并表明他以后的工作也如同他的衣着一样令你满意。另外个性特征对个人发展和公司的协调十分重要，固执己见，死板苛刻的人都是难以驾驭的劣马。因为你无法促使他们进步，并作出改变。试着问一些他们事先无法准备的问题，看看他们是否紧张，有些情况下这点似乎无关紧要，但有些时候却举足轻重。另外，对性别、年龄，是城里人还是农村人，不要过于挑剔。

一个成功的公司，应该找到最好的员工；一个成功的领导者，应该拥有杰出的助手。作为一名领导者，必须不惜重金去找到一些最好的员工，这当然需要花费一定的时间、精力和资金，这种付出的结果是极为有利的。换句话说，你不能在雇用员工方面削减开支和保持节俭，否则你雇用的只是那些不大中用或根本无用之人。招聘员工是一件具有很高风险的事情，不要完全指望第一次面试，第一印象往往具有某些欺骗性。你可以带上你挑选的候选人员，带他们参观一下公司，观察他们对公司的兴趣程度。询问他们一些问题，让他们介绍一下自己所做的事情，让他们每个人表述一下自己。最后，你就可以知道哪些人员是合适的，哪些人可能比其他人更合适。

2. 提供条件主动吸引人才

企业能否吸引人才，让向往者趋之若鹜，除了企业的声誉、效益和发展前途等因素外，往往还取决于企业是否能为人才提供种种便利条件和非常优厚的待遇。“又想马儿跑得好，又想马儿不



吃草”还是一种天真的幻想，是对“人才资源”的掠夺性开发。国外一些精明的企业家深深懂得“价廉才不高，才高价不廉”的道理。因此竞相通过优厚的薪金、待遇来吸引人才，并以重奖有突出贡献的员工的方式留住人才。如玛丽·凯化妆品公司就是如此。它一方面，用优厚的薪金建立一支素质高、效率高的雇员队伍；一方面，对于技术一流、工作卖力的美容师和推销工作做得十分出色的员工给予第一流的奖励。奖励方式有出国旅行，奖给贵重物品，如豪华轿车、貂皮大衣、钻石戒指等，高薪和重奖，使该公司具有强大的吸引力。

企业具有吸引力，更多地向社会宣传，介绍本企业情况，提高企业知名度。对于新招聘来的员工，要积极地帮助他们适应环境。对于新员工来讲，最初的印象十分深刻。如果他们对公司或老板留下一个不好的印象，以后就很难改变。当一名新的员工上班时，他往往十分局促不安，对公司的环境、工作方法、工作模式并不熟悉和习惯，领导者必须主动为他清除心理和工作上的某些障碍。当然这些事情并不一定由领导者亲自来做，可以委托员工进行，让那些老的员工或部门经理带一下新人。如教他们如何使用传真机和其他办公设施，明确自己的工作角色等。但有一件事情是你必须做的，那就是把新人介绍给全体员工。

在有些公司中，常常形成一种派系，对新来员工产生一种敌意和轻视。敌意的产生来自于他们内心的恐惧，因为他们担心这些后来者会跃居其上，从而危及他们的地位。显然，这种情况下，新员工也感到害怕，他们与这些怀有敌意的员工相处一天如同一月，他们感到在这样一种令人不安的环境之中，必须谨慎从事。作为领导者，就要支持和安慰新来的职工，消除这种派系和敌意。

对于每位新来的员工，公司应该给予正规培训。这一培训计划表面上是向员工介绍公司制度和工作程序的基本情况，实质上是告知他们公司的状况，以及顾客、厂商、竞争者对本公司的看

法等。训练计划的第一步就是应当给他们灌输“以公司为荣”的观念，应当让他们自己感到他们也是公司的一个重要组成部分，只有他们为公司感到自豪之时才对自己的工作引以为豪。这就是我们所常说的“企业主人翁责任感与自豪感”，这一点很重要。

当你向员工介绍情况时，至少应当让员工了解以下内容：公司的历史；公司的组织结构；各部门的职责和权限；对待顾客和员工的管理观念；公司产品与服务；对员工的期望；员工的福利待遇等。

总之，对待新来的员工，要使他们很快适应环境，进入角色。最初应多花一点时间和精力用于他们身上，这比今后不断地处理问题和麻烦更有利。况且，如果新员工由于不能适应公司环境，或与其他员工相处不好而很快辞去，那么这对企业的吸引力将造成大大的不利影响。“好马不吃回头草”，不管怎样，这样离去的人是不会再回来的。

3. 使企业富于吸引力，就要付给员工合理的报酬

拥有最好的员工就要向他支付最好的报酬。俗话说得好：“给出坚果，招来的只是小猴子。”

在工作中，员工必须感到自己的价值得到了他人的承认。不管你用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么良好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，以让自己的价值得到实现。员工们会按照市场情况和一些合适的对象进行比较，他们将以自己的收入来判断对工作的满意程度。不管一个人多么高尚，他可能会因谋求个人发展而牺牲收入，但他们不可能长期如此，因为他们要生存。

重要的一点是，不要让员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬上，要让员工能集中精力来工作。最好的领导者总是在员工要求增加工资时早已为他们做好准备，他们积极主动调查市场，保证自己员工的报酬比其他公司要高。