

低调是领导者自身的一种修养
高效则是领导工作的首要职责

低调做领导 高效抓管理

奚献军 王晓娟/编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

低调是领导者自身的一种修养
高效则是领导工作的首要职责

低调做领导 高效抓管理

奚献军 王晓娟/编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

低调做领导,高效抓管理/奚献军,王晓娟编著. —北京:中国经济出版社,2009.7

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9326 - 6

I. 低… II. ①奚…②王… III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 097775 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:伏建全(电话:010-68321948 E-mail:fjq0424@vip.sina.com)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:700mm×1000mm

印张:12 字数:170千字

版 次:2009年7月第1版

印次:2009年7月第1次印刷

印 数:6000册

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 9326 - 6/F·8245

定价:32.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,由我社发行部门负责调换,电话:68330607

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282 国家版权局反盗版举报中心电话:12390

服务热线:68344225 68341878

前 言

在竞争激烈、变化万千的当今社会,企业的领导者随时随地都会面临各种问题。能否有效地驾驭复杂的局面,取决于领导者的自身素质和管理水平。

在一个企业或团队里,虽然领导者比普通员工更有高调的资本,但无论你有多大的本事或取得了多大的成就,都没有唱高调的理由。低调对领导者来说至关重要。原因很简单,在管理过程中,领导者的低调决定着一个企业是否能够生存!

低调是一种品格、一种姿态、一种风度、一种修养、一种胸襟、一种智慧、一种谋略,是做领导的最佳姿态。古人云:“地低成海,人低成王”。企业的领导者不要处处都体现出自己的独特性和权威性,而应该放低姿态,在低调中不断地修炼自己,学会低调做人——不摆“官架”、不打“官腔”、不高高在上、不显山不露水、不矫揉造作、不假惺惺、不卷进是非、不招人嫌、不招人嫉,即使认为自己满腹才华,能力比别人强,也不露声色……

我们强调领导者要低调,其实并不是降低领导者的身份,相反地,抬高了领导者的位置,虽然表面看是低了,但领导者身上的这些独特魅力却深深地吸引着众人,赢得大家的跟随和爱戴,使自己在众人心目中的地位高了,威信高了,别人自然会更加尊重你。领导者若不认识这一点,一味地抬高自己的位置,无论什么时候都注意自己的身价,总想取得别人的认可,对人不能真心地尊重,这样,在众人的心目中就不会有着更高的威信。

如果说低调是做领导的必须坚守的一种原则,那么高效抓管理就是领导者所追求的最大目标了。管理下属是领导的权力,而要实现高效就要下点功夫了。

管理的主要任务就是管人治事,能够有效地管理员工,让员工在自己的

领导下发挥出最大的热情和能力，这是领导者的核心任务。

管理员工，不是让员工消极地、被动地适应企业的发展，而是要根据每个员工的能力、特点和水平，把他们放到最适合他们的岗位上，给他们提供施展才华的平台以及必要的发展条件，而不是人为地限制他们的发展。现代的员工管理艺术应是积极的、动态的，而不是消极的、静态的。随着社会的发展、企业的发展，员工管理的含义和它所涉及的内容也在不断地发生变化。领导者一定要学会因人制宜，因时制宜，因事制宜，这就是管理员工的艺术、管理员工的绝招，也是高明的领导者与一般领导者的最大区别。无论什么类型企业的管理者，掌握它无疑会使你的管理卓有成效。

由此我们知道，低调是领导自身的一种修养，而高效则是领导工作的首要职责，二者对一名领导来说都具有非同寻常的意义和作用。

作为一个企业的带头人，领导者的性格决定了企业的性格，领导者的行为处事方式将直接极大地影响下属员工的行为处事方式。领导者的心胸气度直接决定了企业的心胸气度。领导者的管理能力将决定企业的成长速度，快还是慢，前进还是倒退。

然而，我们很遗憾地发现，不少领导者并不清楚怎样掌握“做领导”和“抓管理”这两件利器，因此，我们特地编撰了这本书。本书从低调做领导，高效抓管理的原则入手，精心挑选出管理中最重要、最具操作性的十个方面，分别进行了阐述。本书以事例为主，理论为辅，以大量极富实践性的故事作为参考，极大地提高了本书的实用性和可操作性。而且，书中行文流畅，事例真实，阅读性强，是一本可以真正帮助你提高领导水平、增长管理技巧的有益之书。

第一章 地低成海，人低成王 /1

——放低身架，拉近你和员工的距离

地不畏其低，方能聚水成海；人不畏其低，方能孚众成王。世间万物皆起之于低，成之于低。低是高的发端与缘起，高是低的嬗变与演绎。低调当领导，正是一种终成其高，必成其大的哲学，谙通此一哲学的企业领导者，方为大智之人，方成大价之身。

低调当领导是一种大智慧 /3

不妨放下你的“官架子” /5

创造“与民同乐”的气氛 /7

不盲目迷信个人魅力 /9

学会换位思考 /10

虚心向下属学习 /13

别吝啬你的微笑 /15

敢于说我错了 /17

第二章 低处修身，魅力驭人 /21

——低调内敛，高尚品质赢得更多追随者

低调是一种品格、一种姿态、一种风度、一种修养、一种胸襟、一种智慧、一种谋略，是做领导的最佳姿态。低调的领导不摆“官架”，不打“官腔”，但他们却富有领导的魅力，更能赢得员工的跟随和爱戴，因为他们谦虚、宽容，能正确地认识自己，懂得尊重和关心下属，这是做领导的美德。

低调的领导者有自知之明 /23

宽容的领导者最具魅力 /24

管理从尊重开始 /26

别让情绪左右了你 /28

榜样的作用是无穷的 /31

做一个令人信服的领导者 /33

虚心听取别人的意见 /35

领导者要做节俭的带头兵 /37

第三章 有效沟通,从心开始 /41

——攻心为上,让员工口服心也服

有效的沟通,是企业的领导者必须具备的基本能力。沟通是从心灵上挖掘员工的内驱力,为其提供施展才华的舞台。它缩短了员工与管理者间的距离,使员工充分发挥能动性,使企业发展获得强大的原动力。所以说,学习如何与员工进行沟通是领导者的必修课。

领导者的耳朵比嘴巴重要 /43

面对面的沟通最有效 /45

让员工把不满说出来 /47

有效的沟通能够化解矛盾 /49

批评下属时注意说话的态度 /51

抓住员工的心理进行交谈 /53

与员工私下谈话的艺术 /54

第四章 网罗人才,知人善任 /57

——人尽其才,别让千里马去拉磨

比尔·盖茨曾经说过,如果可以让我带走微软的研究团队,我可以重新创造另外一个微软。可见,人力资源是一个企业组织的核心资源,企业间竞争的关键也在于人才。所以,如何识别人才、吸收人才、使用人才及保留人才,这是每个企业领导者应该深思熟虑的问题。

- 良禽择木而栖 /59
- 敢用强过自己的人 /61
- 求全责备是用人之大忌 /62
- 知人善任,任人唯贤 /64
- 留住想跳槽的员工 /65
- 让适合的人做适合的事 /68
- 用人之短,从短见长 /70

第五章 点燃热情,赢在激励 /73

——用激励代替鞭子,赢得员工的尊重和理解

激励是领导者提高员工斗志、高效开展工作的有效手段。点燃员工的工作热情,激发组织的潜在能量,员工的尽心竭力便是公司发展的不竭内驱力。所以作为一个领导者,应当学会用艺术的方法对下属进行有效的激励。

- 赞美就是最好的激励 /75
- 激励要因人而异 /77
- 不断激发员工士气 /78
- 激发员工参与管理 /80
- 挖掘员工的潜能 /83
- 常用的几种激励方式 /86
- 建立远景目标,激励员工追求卓越 /89

第六章 压力管理,调控情绪 /91

——张弛有道,增强员工的战斗力

由于竞争激烈和工作节奏加快,员工的压力越来越大。员工是企业的财富,企业的竞争是人才的竞争,给人才减压,使人力资源得到可持续开发,应当是企业管理者必须面对的一个问题。因此,做好压力管理,就企业和员工而言,意义重大。

- 用压力“逼”员工进步 /93
- 情绪互动,给员工一个好心情 /94
- 减缓员工的压力 /96
- 及时安慰员工的情绪 /98
- 强化员工的危机意识 /101
- 引进“鲶鱼”,保持组织活力 /102
- 对员工进行有效的压力管理 /105

第七章 令出必行,善于授权 /107

——学会放手,给下属让开一条向前冲的路

授权是现代领导活动的重要组成部分,也是作为领导者要学习掌握的领导艺术。企业的领导者只有全面掌握授权艺术,才能充分调动下属的工作热情,发挥其工作效力,搞好各项工作,实现轻松而有效的领导,为最大限度地实现企业经济效益和社会效益作出贡献。

- 授权前应考虑的八个问题 /109
- 不当管家婆,放权给下属 /111
- 充分授权,有效监督 /114
- 下达命令一定要明确具体 /116
- 授权要授千里马 /118
- 赋予员工决策权 /120
- 将信任贯穿于授权的始终 /121

第八章 化解矛盾,消除不满 /125

——以和为本,家和方能万事兴

企业内部存在着各种矛盾,如果企业的经营管理者不能及时、合理地处理这些矛盾时,就可能使矛盾火上加油,不仅未能缓和矛盾,还使矛盾更加激化,甚至导致激烈的动荡。所以,只有正确地认识和处理企业内部的各种矛盾,才能化对抗为合作、化冲突为和谐、化阻碍为动力,从而推动企业持续、稳定、健康、快速地发展。

- 处理好企业内的帮派之争 /127
- 勇于为下属承担责任 /129
- 化解与员工的矛盾 /131
- 处理员工之间冲突的方法 /134
- 驾驭反对者,使其成为支持者 /137
- 冷却下属之间的矛盾 /139
- 正确对待下属的“小报告” /141
- 遏制员工的恶性竞争 /143

第九章 凝聚力量,团队至上 /145

——同心协力,把员工拧成一股绳

面对社会分工的日益细化、技术及管理的日益复杂,个人的力量和智慧显得苍白无力,即使是天才个人,也需要他人的帮衬,唯有如此才能造就事业的辉煌。同样,很多企业之所以具有强大的竞争力,其根源不在于员工个人能力的卓越,而在于其员工整体“团队合力”的强大,其中起关键作用的是那种弥漫于企业中的无处不在的“团队精神”。

- 创建一支 $1+1>2$ 的高效团队 /147
- 赢得员工的合作 /148
- 增强团队的凝聚力 /151
- 团队作战,纪律至上 /153
- 没有规矩,不成方圆 /155
- 创造优秀的企业文化 /157
- 做好团队的领头人 /159

第十章 以人为本,重视培训 /161

——给员工储蓄力量,让员工和公司一起成长

随着知识经济时代的到来,企业对员工的素质要求越来越高。除通过人才市场、猎头公司、网络媒体物色公司发展的合适人才外,更多的是立足企业现有资源,试图通过教育与培训达到提高员工素质要求的目的,以期实现“人尽其才,才尽其能”。

树立培训员工的正确观念 /163

入职培训的重要性 /165

让培训助企业腾飞 /166

把培训落到实处 /168

选择适当的培训方式 /171

培训效果评估 /173

别让培训留下“后遗症” /174

NO. 1 第一章

地低成海,人低成王

——放低身架,拉近你和员工的距离

地不畏其低,方能聚水成海;人不畏其低,方能孚众成王。世间万物皆起之于低,成之于低。低是高的发端与缘起,高是低的嬗变与演绎。低调当领导,正是一种终成其高,必成其大的哲学,谙通此一哲学的企业领导者,方为大智之人,方成大价之身。

低调做领导, 高效抓管理

DI DIAO ZUO LING DAO GAO XIAO ZHUA GUAN LI

低调当领导是一种大智慧

有这样一个寓言故事：

有两只大雁与一只青蛙结成了朋友。秋天来了,大雁要飞回南方。青蛙舍不得与大雁分开,就想与它们一道飞上天,飞到南方去。遗憾的是青蛙没有翅膀,不会飞,但聪明的青蛙灵机一动,想出了一个好办法:让两只大雁衔住一根树枝,然后自己用嘴衔在树枝中间。就这样,三个好朋友一齐飞上了天。地上的青蛙们都羡慕地拍手叫绝,问:“是谁这么聪明?”那只青蛙只怕错过了表现自己的机会,于是大声说:“这是我……”话还没说完,青蛙便从空中狠狠地摔下去了。

可怜的青蛙为什么会得到悲惨的下场,究其原因就是它活得太高调、太想张扬和炫耀自己,结果会自取其祸的。所以我们说,做人还是低调点好,做领导亦如此。

一个人不管取得了多大的成功,不管名有多显、位有多高、钱有多丰,面对纷繁复杂的社会,也应该保持做人的低调。这是每一位企业领导者应该做到的。有道是:地低成海,人低成王。作为团队的领导者,我们更要低调做人,不要处处都体现出自己的独特性和权威性。

2002年的北京国际电信展上,华为总裁任正非正在公司展台前接待客户。一位上年纪的男子走过来问他,华为总裁任正非有没有来?任正非问,你找他有事吗?那人回答,也没什么事,就是想见见这位能带领华为走到今天的传奇人物究竟是个什么样子。任正非说,实在不凑巧,他今天没有过来,但我一定会把你的意思转达给他。

可见,低调做领导不仅是一种境界、一种风范,更是一种思想、一种哲

学。在现实生活中，企业的领导者要学会低调做人，在为人处世时摆正自己的位置，低调点，谦虚点，该说则说，该做则做，友善和气，甘于让人。

陈曾熙是恒隆的创始人，同时也是一位巨富隐者，1972年上市的华资地产五虎将之一。

1979年，陈曾熙以3.27亿元投得镭庆大厦，某记者好不容易在一次偶然场合与陈曾熙相聚一起，记者问他这样的高投资是否值得，他回答道：“值得。”便无他话，令记者索然无趣。陈曾熙从不接待记者，亦不曝光。

香港出版的《富豪列传》中，每位富豪都配有一张照片，陈曾熙唯有一张模糊不清的尊照。出版者无奈之下，只好用其弟照片代之，下标明“陈曾熙之弟陈曾焘”。

看来，越是功成名就的大人物越懂得以低调的姿态示人。正如小溪、江河亦或是大海一样，总是以自己最为天然的态度出现在蓝天澄宇之下。那些深知低调做人之道的人，大都是能够摆正自己位置的人，而把自己看成高人一等的人，一定是世界上最愚蠢的人。

在现实社会中，很多企业的领导者喜欢高调示人，热衷于声望的提高，喜欢参加“大企业家”、“企业名流”、“杰出才俊”等评选。几经周折，终于当选，颁奖大会风光热闹，报刊杂志喧腾一时，亲朋好友庆贺一阵，事实上对企业家个人的领导经营能力、公司运行的好坏，并没有实际的帮助，也无法增加个人财富。更有甚者，只不过是举办单位利用做拉赞助、凑热闹的工具，背后受人耻笑、暗骂者，亦不是少数。企业的领导者应重视的是“名实相符”、“实至名归”。要名实相符、实至名归，不可能靠少数人选拔、投票、抽签或走后门得来，一定要靠自己的实力及经营的成效。只有实力与成效，才能长保你的地位与财富。

很多国家的政治人物，经常接受民意机构有关声望的测验。但是，很少有政治人物在意这种测验得来的声望。因为声望就像温度计的上升与下降一样，一件偶然的善事，可能将你送上声望的高峰；一件突发的个案，你的声望也可因之跌入谷底。昨天的声望与今天的声望，甚至像股票的暴涨暴跌般，有天壤之别。假如政治家天天关心的是自己的声望如何，那他简直什么事都不能做了。

经商也和从政一样,不可过分在意自己的名望,更不可相信名望能为你带来什么实际利益,“虚名”只会累人而不会助人。实至名归、名实相符的企业家,是在自然而然的情况下,得到社会大众的默认,而不是靠大众传媒或选拔机构的吹嘘瞎捧制造出来的。

我们强调领导者要做人低调,其实并不是降低领导者的身份,而是更抬高了领导者的位置,因为表面看是低了,其实在他人的心目中却高了,威信高了,别人自然会更加尊重你,心理价位更高了,这也是充满着辩证的思想。领导者若不认识这一点,一味地抬高自己的位置,无论什么时候都注意自己的身价,总想取得别人的认可,对人不能真心地尊重,这样,在众人的心目中就不会有着更高的威信。

所以说,作为企业的领导者还是低调一些好。低调是一种品格、一种姿态、一种风度、一种修养、一种胸襟、一种智慧、一种谋略,是做领导的最佳姿态。

不妨放下你的“官架子”

作为企业的领导者,很容易产生高高在上的感觉,通俗说就是“拿架子”。这是低调做领导的一大忌,也是领导者最常犯的毛病之一,它会使领导与下属之间永远隔着一道无法逾越的“天河”。作为一个领导者必须杜绝这种现象的发生。

在实际工作中,领导者不要老想着自己是官而不肯放下架子,要知道,高高在上的神态总是令人讨厌的,更不会受到别人的尊敬,它只会为领导者的工作增添无数障碍。而放下官架子,在工作和交往中,以平等的态度与员工交流,则会使人有受到尊重的感觉。如果领导者可以将这样的交往与管理活动巧妙地糅合在一起,下属便会乐于接受你的领导,并且乐于与你交朋友。这样,你的“权力范围”就会变成良好的“关系范围”,这才是一种最佳

状态。

据一些报道反映，西方国家的一些大公司已经取消了经理、董事和其他高级管理人员的什么专用洗手间、专用餐厅，他们在工厂与工人们交谈、争论，有时也跪在地上和工人们一道摆弄有故障的机器。日本的企业更甚之，公司经理、董事长在工作时间同工人穿一样的工作服，一起干活。下班之后一起到酒吧喝酒聊天，到舞厅娱乐……总之他们都取消了自己的特权，放下了高高在上的指挥者的架子，破除了他们身上保留的“神秘”和“神”的幻想，以平等的身份感，以“人”的形象走入“人间”，走向员工，与员工们亲密相处。从而激发了员工们的工作热情，打消他们长期对下压式的领导的逆反心理，有了归属感、安全感、认同感，以轻松的心情投入工作，发挥出最大的积极性和创造力。

其实，对于地位比较高的人，一般人都会敬而远之，如果你再摆官架子，就会把别人从你身边赶走，这样一来，由于你已经被自己的行为孤立起来，你会发现工作难以开展，事业受挫，同时你会发现你的生活也不快乐，因为你已经没有什么朋友了。所以说，领导者要勇于放下“官架子”，与员工打成一片，建立朋友式的伙伴关系，这样，员工才敢把心里话告诉你。

有着“全球第一 CEO”之称的杰克·韦尔奇先生，在执掌美国通用电气公司（GE）的近 20 年时间里创造了大量的商业典故，一直引领着全球商业和企业管理领域的发展。他是 20 世纪最伟大、最成功的企业家，同时也是一位善于放下“官架子”的老板，他经常与员工们“混”在一起，并乐在其中。他从一名技术员升到董事长，几乎在公司的任何一个部门都待过，但总能和员工保持非常融洽的关系。

有一次，杰克·韦尔奇在家里举办一个小型派对，不但邀请公司的高层领导，还有几名基层的员工也一起参加。为了带动派对气氛，他还让妻子准备卡拉 OK，要每个参加聚会的人都献上一首歌曲，很快地让大家沉浸在香槟与音乐的欢乐之中。

正当大家玩的非常高兴的时候，几名基层员工提出要先回去公司，韦尔奇感到很纳闷。原来，公司正在准备一批产品，按照正常工作时间根本无法完成，即使加班也未必能够按时交货。工人怕耽误交货的时间，只好利用周