

管理者的必修课

低调做领导 高调抓管理

中高层领导实用的驭心术和高效的管理术

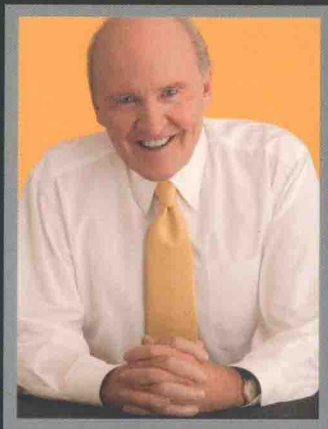
低调是一种修养，一种智慧，是做领导的最佳姿态；
高调是一种期许，一种责任，是抓管理的最好方法。

蔡践◎编著

提升管理者领导水平的非凡智慧 增强领导者管理技巧的无上法则

领导者要平易近人，别怕！这不会损失你的威信，只会让你和员工相处得更加融洽；管理则需要大张旗鼓，让所有人都知道你很在乎，只有这样才能达到管理的最优效果。

——杰克·韦尔奇



中国纺织出版社

管理者的必修课

低调做领导 高调抓管理

中高层领导实用的驭心术和高效的管理术

蔡践◎编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

有道是：地低成海，人低成王。低调是一种修养、一种智慧、一种谋略，是做领导的最佳姿态。高调是一种激越，一种热忱，一种洋溢，是领导策略的又一重要内涵。本书着重讲述了领导者提升自我魅力的艺术以及高调抓管理的方法与技巧，旨在使广大管理者更好地提高领导能力，懂得务实指挥与行动，积极落实企业的文化和创新，科学地建立企业的制度和打造高效的团队，并懂得合理地授权以及公开、公正地考核，以此来推动企业不断向前发展。

无数事实证明，低调做领导，高调抓管理，是获取良好管理成效的两种相辅相成的重要策略，是领导者笑傲职场，成就精彩人生的重要智慧。

图书在版编目（CIP）数据

低调做领导 高调抓管理/蔡践编著. —北京：中国纺织出版社，2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 8243 - 1

I. ①低… II. ①蔡… III. ①领导学②管理学

IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 001569 号

策划编辑：曲小月 江 飞 责任编辑：王军锋 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

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：20

字数：196 千字 定价：35.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

Preface

领导，就是指领导者为实现组织目标而运用权力向其下属施加影响力的一种行为或行为过程。领导者作为指挥的核心、团队的领头人，其管理水平的高低将直接影响到企业的竞争、发展和壮大。而管理水平在实践活动中所体现出来的也就是管理艺术，这种管理艺术不可分割地贯穿于低调与高调的智慧之中。

当今社会竞争激烈、变幻莫测，任何企业都不可回避地会遇到许多错综复杂的问题。那么，作为领导者如何才能在复杂的情形中把握风云变幻，有效地掌控和驾驭复杂的局面呢？低调与高调的艺术便是核心和关键。它能切实地彰显领导者的自身素养和管理才能。

有道是：地低成海，人低成王。低调不是懦弱、胆怯，也不是低微、低贱，更不是低人一等，处处退缩，而是一种人生的姿态，是领导者俯下身軀却胸怀大志的行动，是领导者谦逊有礼却雄心万丈的气概，是领导者退让有节却勇于进取的情怀。可以说，低调做领导犹如藏在匣中的宝剑，一旦出鞘往往光彩夺目，魅力四射。

高调是一种激越，一种热忱，一种洋溢，它是领导艺术的



低调_做领导 高调_抓管理

又一重要内涵。高调抓管理，就是领导者要务实地置身于指挥与行动中，积极地落实企业的文化和创新，科学地建立企业的制度和打造高效的团队，并懂得合理地授权，公开、公正地考核，以此来增强企业的后劲，提升企业的生产力，从而推动企业不断的向前发展。

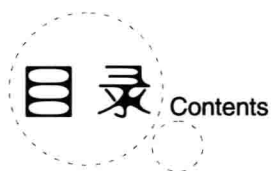
本书围绕低调与高调的主题，着重讲述了领导者在企业管理中的一系列技巧和方法。全书分上下两篇，上篇是低调做领导——领导就是生命力。该篇由五章组成，主要从领导者自身修养谈起，介绍了低调处事，谦和内敛，和声细语，大智若愚，宽人律己等重要内容，以此说明只有懂得低调的领导者，才能将手中的权力释放出无限的能量，以便更好地凝聚和团结下属，使企业焕发出无限生机。下篇是高调抓管理——管理就是生产力。共由七章组成，主要围绕企业的制度保障力、员工执行力、企业内部竞争力、下属决策力、团队凝聚力、企业的精神力和企业创新力这七方面进行高调阐述，指出了管理者必须从企业内部的制度、员工、考核、授权、团队、文化和创新入手，有机地调动和整合这“七大力”，从而激发企业的生命力，推动企业的发展。

总之，要想做一个成功的领导者，不仅要懂得低调修身的魅力，还要懂得高调抓管理的艺术。这样你才能在领导管理岗位上做到从容有致，游刃有余，立于不败之地，从而带领企业长足发展。

须知，低调做领导，高调抓管理，不仅是一种境界、一种风范，更是一种思想、一种哲学。

编著者

2012年1月



上篇 低调做领导：领导就是生命力

低调是人们常说的一个话题，也是人们乐道的一种人生绝学。低调是一种自然的状态，它不是示弱，也不是妄自菲薄。它强调的是平和而不强势，谦逊而不张扬，收敛而不狂傲。就领导者而言，它是一种提升威信与魅力的艺术，也是一种强大的生命力。它能使领导者在指挥的岗位上呈现出神奇的理想效应。

第一章 低处修身，用魅力赢得人心 2

低调做领导是一种大智慧 / 2

不要总是摆“官架子” / 5

谦逊谨慎，低调为本 / 7

要懂得俯下身軀 / 10

放低姿态，虚心学习 / 12



低调_做领导 高调_抓管理

- 微笑让你和下属走得更近 / 15
- 不要让下属感觉心高气傲 / 17
- 抽空充电，提升自身素质 / 20
- 低调，就要拥有一种“空杯心态” / 23
- 抬高别人，放低自己 / 26

第二章 谦和内敛，情绪控制是重点 28

- 平和的心态在低调中产生 / 28
- 善于控制情绪是低调做领导的前提 / 30
- 谦虚和蔼，沉静内敛 / 33
- 不要喜怒尽形于色 / 35
- 不良情绪，是释放而不是爆发 / 37
- 要有忍辱负重的能力 / 40
- 多留些脸面给下属 / 43

第三章 和声细语，沟通需从细节做起 46

- 用动听的声音先暖下属的心 / 46
- 沟通从记员工的名字开始 / 48
- 用春风化细雨的情对待员工 / 51
- 在细节上温暖下属的心 / 54
- 学会用情感沟通 / 58
- 懂得用信任改善沟通效果 / 61
- 赞扬是照在下属心灵上的阳光 / 64
- 多建议，少命令 / 71

第四章 大智若愚，太过精明易遭嫉 74

- 胸中有城府适当藏心机 / 74
- 低调贵在“难得糊涂” / 76
- 大智若愚，大巧若拙 / 80
- 精明的领导者善于吃亏 / 83
- 含而不露更能让下属敬服 / 85
- 以屈求伸是精明的领导策略 / 87
- 切勿随便交出自己的全部真心 / 90

第五章 宽人律己，心在低处天地宽 93

- 让步为高，宽人是福 / 93
- 宽宏大量是做领导的重要品质 / 96
- 宽容是一种重要的激励方式 / 99
- 原谅别人就是在为自己铺路 / 101
- 适时退一步，展现大境界 / 103
- 处罚员工前先处罚自己 / 107



下篇 高调抓管理：管理就是生产力

高调是一种激越，一种热忱，一种洋溢，它是领导艺术的又一重要内涵。高调抓管理，就是领导者要务实地置身于指挥与行动中，积极地落实企业的文化和创新，科学地建立企业的制度和打造高效的团队，并懂得合理地授权，公开、公正地考核，以此来增强企业的后劲，提升企业的生产力，从而推动企业不断的向前发展。

第六章 有规有矩，制度保障战斗力 112

没有规矩，不成方圆 / 112

推行规章制度，保证高效运转 / 114

建立有效的薪酬制度 / 117

用制度保证落实 / 122

该讲制度的时候，就不要讲人情 / 126

制度面前率先垂范，以身作则 / 129

精心设计一套奖惩机制 / 131

第七章 雷厉风行，提升员工执行力 134

拥有执行力，才有竞争力 / 134

让下属明确服从是天职 / 137

用感召力唤起执行力 / 139

慈不掌兵，义不守财 / 142
化解冲突，敦促执行 / 144
指导力决定执行力 / 147
打造一支高效的执行力团队 / 150
善于发现并解决执行中的问题 / 155
避免陷入执行力文化建设的误区 / 158

第八章 注重激励，增强企业竞争力 161

对有功者要大张旗鼓地重奖 / 161
将竞争意识植入员工的大脑 / 164
善于让员工处于竞争状态 / 167
在企业里高调引入竞争机制 / 170
善于给人“戴高帽” / 174
激励要因人而异 / 177
经常给员工一份意外的荣耀 / 179
强调“任务重要”，激发员工工作热情 / 182
选一个公开场合褒奖员工 / 184
尊重是有效的零成本激励 / 187
用“地位感”调动员工的积极性 / 189

第九章 高调授权，提升自身领导力 193

授权是一种重要的管理艺术 / 193
避免大包大揽 / 197
把握授权前的准备要素 / 200
善于授权才能更好地释放权力的效力 / 203



低调^做领导 高调^抓管理

- 精心衡量，视德才而授权 / 206
- 抓准授权时机，选对授权方法 / 210
- 学会使用分权术 / 213
- 放权与督导相结合 / 214
- 既授权就要予以信任 / 216
- 懂得规避授权的误区 / 219

第十章 去伪存精，强化团队凝聚力 223

- 善于创建一支高效的团队 / 223
- 把“家人意识”高调地融入团队 / 227
- 将“智囊团”看成是管理的一块宝 / 229
- 牢记“团结就是力量” / 233
- 培养团队的敬业精神 / 235
- 用“危机”激活团队的潜力 / 237
- 把团队的力量凝聚在一起 / 240
- 为团队制订挑战性目标 / 243
- 注重补充能量，打造学习型团队 / 245
- 善于营造团队和谐的局面 / 248

第十一章 彰显文化，打造企业精神力 251

- 企业文化具有强大的功能 / 251
- 让企业文化真正“落地” / 254
- 用企业文化造就员工的创新精神 / 256
- 企业文化要注重碰撞与兼容 / 259
- 保持企业文化与企业形象的统一 / 262

管理者是企业文化的最高缔造者 / 266
发挥文化的整合力来提升企业的战斗力 / 273

第十二章 开拓思维，创新激发生命力 277

用领导力保证创新力 / 277
创新的时代必须注重管理模式创新 / 281
换一种思路，就能把事情办圆满 / 285
从违反常规的思路中找出路 / 289
善用奇招走出绝境 / 294
善于用逆向思维解决棘手问题 / 297
找到最好的方法解决问题 / 299
走出创新思维的盲区 / 302

参考文献 305

上篇

低调做领导： 领导就是生命力

低调是人们常说的一个话题，也是人们乐道的一种人生绝学。低调是一种自然的状态，它不是示弱，也不是妄自菲薄。它强调的是平和而不强势，谦逊而不张扬，收敛而不狂傲。就领导者而言，它是一种提升威信与魅力的艺术，也是一种强大的生命力。它能使领导者在指挥的岗位上呈现出神奇的理想效应。



第一章 低处修身，用魅力赢得人心

在管理中，有些领导总爱“摆架子”，常在下属面前拿腔作势、显派头，这是低调做领导的一个大忌。要想提升做领导的魅力，放低姿态无疑是一个重要的内容。真正聪明的领导者总会摒弃高高在上的气势，把“架子”收起来，主动从自身的能力开始突破，去赢得下属的心，从而形成一股凝聚力，成为一个明智的领导。

低调做领导是一种大智慧

山不炫耀自己的高度，并不影响它耸入云端；海不炫耀自己的深度，并不影响它容纳百川；地不炫耀自己的厚度，但没有谁能取代它作为万物母亲的地位……低调是一种修养，是一种包罗万象、厚德载物的智慧。万物亦是如此，那么，低调做人，便成为智者的选择，低调做领导便是一种大智慧。

低调做领导，是一种品格，一种境界，一种修养，一种智慧，是领导者必备的一种素质。欲成事者必须厚德载人，这样

才能赢得人心，得人心者得天下，也才会取得事业的成功。低调做领导，不仅可以保护自己、融入下属，与下属和谐相处，还可以让领导者暗蓄力量、厚积薄发，在悄然潜行中水到渠成，从而取得事业的成功。华为集团就是这样在总裁任正非领导下取得成功的典型例子。

华为公司由任正非于1987年在深圳创建，是一家专门从事通信设备研究、开发、制造与销售的高科技公司。华为产品已经进入了德国、西班牙、巴西、俄罗斯、埃及、泰国、新加坡、韩国等国家。英国经济周刊《经济学家》曾这样对华为集团评价：“现在，这个叫华为的公司几乎颠覆了国外总认为中国是一个低科技、低成本产地的印象。成立后的二十几年里，华为和国内几家程控交换机生产厂家一起，从跨国电信公司手里夺回了半壁江山。“它的崛起，是外国跨国公司的灾难。”

然而，华为总裁任正非谈及华为成功问题的时候很是低调，他说：什么叫成功？就像那些日本企业，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。华为经过的太平时间太长了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。我们有许多下属盲目自满，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品上偶然领先西方国家，就认为我们公司的水平已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。华为在这方面还很年轻、很幼稚，很不成熟。

从任正非的一番话中，我们能够清晰地看出他低调做人的



低调^做领导 高调^抓管理

境界和智慧。低调的领导者往往能以敏锐的眼光、理性的思维洞察一切，从而客观地分析局面与情形，并作出正确的决策。不难想象，如果任正非缺乏低调，盲目自满，势必很难看清公司发展道路上的危险与复杂因素，那么，华为前进的步伐则会严重受阻，甚至还有被倾覆的危险。可以说，华为的辉煌成绩正是在任正非低调领导的艺术和智慧中得以取得的。

低调做领导是一种大智慧，其实质就是不炫不耀，不张不扬，不骄不狂，不虚不浮，谨慎冷静，务实追求。如此，也意味着学会了欣赏别人，欣赏自己，善待别人，善待自己。就像华为总裁任正非看待华为的成功一样，认为华为没有成功只是在成长，能够冷静地判断华为所处的大环境，清醒地认识到：华为的产品仅是在局部偶然领先西方国家，并非华为公司的水平已是世界水平了。不均衡的发展才是华为运作结构的瓶颈，才是华为日后努力发展的方向和需要解决的关键问题所在。就像“木桶原理”一样（木桶原理是指一只水桶想盛满水，则每块木板必须一样平齐且无破损，如果这只桶的木板中有一块不齐或者某块木板下面有破洞，这只桶就无法盛满水。概括来说，就是一个水桶无论有多高，它盛水的高度取决于其中最低的那块木板），要想整体实力强大，关键是解决局部的弊端。正是任正非充分地认识到了这些，才使华为在激烈的竞争中拥有立足之地。

不要总是摆“官架子”

所谓“摆官架子”，就是讲气派、耍排场，是领导者用来抬高自己、表现自己的一种狂妄、傲慢的行为。一些领导错误地认为，自己是领导者，下属则是被领导者，下属必须任由领导者驱使，每个下属都得对自己卑躬屈膝，迎合自己。其实，这俨然是领导者缺乏领导修养，不懂得低调艺术的表现。这些领导者不知道，他们的“架子”越大，气势越足，下属就越反感，与他们的距离就越远，管理起来就越困难。而那些常常“忘掉”自己身份的 leadership 者在和下属接近时，下属消除了心里的恐惧感，才愿意和领导者真诚地沟通。领导者用自身的亲和力和人格魅力去感染下属，才能得到下属发自内心的认可、信服和敬仰。这也是领导者懂得低调领导，用自身独特的魅力赢得人心的表现。

领导是船，下属是水；水能载舟，亦能覆舟。要想使船稳步前进，领导者就应该低调一些，放下趾高气扬、不可一世的“架子”，保持一份平和的特质。

“摆架子”是领导者自缚的枷锁，是低调做领导的禁区。下属认同领导者的前提条件是领导者放下“架子”，平等地与下属进行工作方面的往来。对于下属而言，领导者本来就高高在上，具有相对的优越性。如果领导再不注意自己的“架子”问题，凛然一副冷冰冰的嘴脸，一股神圣不可侵犯的气势，势必在自