

优秀领导实务手册



高效管理工作指南

管理者



做人做事 与说话的艺术

何长明◎编著

GOVERNOR

正人先正己，做事先做人。优良的品德是做好管理工作的资本。要增强管理的权威性和说服力，必须以身作则，树立良好形象，坚持以行带班。



海潮出版社
Hai Chao Press

管理者



做人做事

与说话的艺术

GOVERNOR

何长明◎编者

 海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者做人做事与说话的艺术 / 何长明编著. -- 北京: 海潮出版社, 2013.9

ISBN 978-7-5157-0473-9

I. ① 管… II. ① 何… III. ① 领导人员—修养 ② 领导人员—语言艺术 IV. ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 193761 号

书 名: 管理者做人做事与说话的艺术

编 著: 何长明

责任编辑: 罗 庆 杨文武

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 214 千字

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0473-9

定 价: 35.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



前言

preface

做人做事对每个人来说都不是一件简单的事情，对于领导者来说就更加复杂了。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，又需要在实际工作中摸索和总结经验。

领导者只有具备出众的能力、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；只有实施有效的领导，才能打开成功之门。可以说，做人做事是关系到领导者能成就多大事业的重要课题。

讲话作为领导管理活动中的重要手段，贯穿其工作的始终，从领导决策、领导方案的实施，到计划、组织、监控等各个环节，都发挥了极其重要的作用。

一个领导者的说话能力，常常被当做考察管理者综合能力的重要指标。能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出独特的优势，他们在各个领域因口才能力的有效发挥，而充分施展着自己的才干，并给自己的事业注入更多的成功因素。

本书以独特的视角，解读实际工作背后的领导智慧，在领导如何



定位、修身、用人、立威、授权、说话等方面提出了一系列真知灼见。旁征博引，却不晦涩难懂；诙谐幽默，却不失浩然正气。于平淡和细节处见真谛，处处展现了现代领导所需要具备的胸怀、眼界、智慧与韬略。当你用心分析成功领导的管理之道时，就会发现他们都有一套独特的做人做事与说话之道，由此可以摸索出一些适合自己的成就事业的方法。

本书是由朴实的语言、极具趣味性的故事编写而成的，书内所阐述的问题新锐、真实，解决方法快速、简便。由于理念与实践紧密结合，极大地提高了本书的实用性和可操作性。管理者通读本书，就能够对组织和企业进行更科学、更高效的管理和领导，从而成为成功的管理者和领导者。



第一章 建立领导气场，做一个充满魅力和吸引力的管理者

气场，让领导更像领导	002
作为领导，拥有气场很重要	004
从内到外，提升领导气场	006
培养自身的领导气质	007
领导魅力是第一要诀	010
领导者要充满自信	013
领导者要诚实守信	016
忠诚是领导者的第一操守	018
领导者要有高度的责任感	020
不靠头衔工作	023
培养让人乐于接受的领导风格	025
好领导要宽容豁达	028
领导者要有一定的品味	030
充分发挥讲话的影响力	033
有威信的领导才能一呼百应	034
以形象树立威信	037

第二章 以亲和力赢得人心，管理者要有平易近人的风度

平易近人，让下属亲近	042
待人要随和亲切	045



发挥感情影响力的作用	047
对下属不要太强势	049
表现出对他人的重视	051
爱摆架子往往适得其反	054
谦虚为怀，不断向他人学习	057
管理者要少说多听	059
注意批评的艺术	062
责备下属之前先问自己	064
有些事情没必要较真	067
为下属提供发泄情绪的渠道	070
处理下属抱怨的原则	072
对下属的错误负责	074
领导者要有宽恕的德行	076
领导力就是品格魅力	078
第三章 做人要大气，管理者要有心胸如海的胸怀	
凡事包容，气量要够大	082
心胸如海是领导者应有的涵养	084
领导者要有容人忍耐的雅量	087
要有无可无不可的态度	089
领导者要有博大的胸襟	092
谨慎从事，谦逊为人	094
保持俭朴的本色	098
夫唯不争，天下莫能与之争	099
与人为善，宽厚待人	102
圣人之道，为而不争	105
以低调赢得人心	107
嫉妒心理是用人的一大敌	109



克服嫉贤妒能心理	111
常怀悲悯之心	113
以帮助和服务别人为目标	115
第四章 品格决定成就，管理者要有高风亮节的品格	
做清正廉洁的领导者	118
做个正直的领导者	120
不公平就难以服人	122
有私心就失去公心	124
领导者不能因私害公	126
工作中不能亲此疏彼	128
建设和谐的组织气氛	130
坚持人性化管理	131
欣赏是催人奋进的动力	134
对下属要以诚相见	136
与下属平等相处	138
使下属真正感觉到温暖	141
增强下属的归属感	143
要能够倾听不同的意见	144
认真对待敢提意见的人	146
懂得舍得和智慧	149
第五章 管理者要有高瞻远瞩的大局观和战略眼光	
要有高瞻远瞩的眼光	154
做事要有先见之明	157
提高领导者的洞察力	160
把信息作为决策依据	163
设立明确的目标	165
化整为零，落实目标	167



因势利导，顺势而为	170
遇到问题要灵活善变	173
执著与变通二者兼顾	176
激励和批评双管齐下	178
关键时刻显现才智	179
低调做人，高调做事	181
领导就是下属的表率	183
做有影响力的领导者	186
第六章 管理者要有真抓实干的责任感和执行力	
战略与执行缺一不可	190
速度是制胜的关键	193
不断优化改善工作流程	197
组织成功离不开执行力	200
构建执行力文化	202
坚持操守与规范	205
下达命令要因人而异	207
做好分内的事	209
尽力做好每件事情	211
第七章 管理者要有坚决果断的决心和魄力	
果断是领导者必备的素质	214
要有果断行动的决心与力量	217
提高决断的质量	219
拿出勇气作决策	222
当机立断，树立权威	224
立即行动，别让机会溜走	227
领导者要科学决策	229
克服定式思维的消极效用	231



力排众议，正确决断	235
第八章 管理离不开说话，好口才就是领导力	
卓越口才是成功领导的必要条件	242
好口才是领导的事业资本	244
口才是领导艺术的重要组成部分	246
管理离不开领导口才	248
口才体现领导能力	250
领导者说话要言行得体	252
语言魅力直接影响领导魅力	253
充满魅力才能征服听众	255
以魅力语言展现领导风采	257
语言技巧关系工作成效	259
打动人心的说话技巧	262
感人心者莫先乎情	265
没有权威性等于白讲	268
想方设法调动听众热情	270
简练也是一种精彩	273
明确讲话的目的	276
说话体现领导者的政治水平	277
学识是领导口才的可靠根基	280
第九章 好口才让管理更高效，培养卓而不凡的领导口才	
重在培养，好口才并非天生	286
领导者说话的技巧	288
不断提高内在素质	291
不断丰富语言仓库	293
使用大众化的语言	296
抑扬顿挫，节奏分明	299




提升开会效能	302
主持会议的要点	304
会议总结要圆满	306
汇报工作的要点	309
防止演讲冷场的方法	312
打动人心的即兴讲话	315
即兴讲话的构思技巧	318
赞美是一种管理方式	321
以赞美代替呵斥	325
赞美员工的有效方式	327
批评前先赞美	330
批评要看准时机与场合	332
谈判中的口才技巧	334
在说服中博取对方的信任	337



第一章

建立领导气场，做一个充满魅力 和吸引力的管理者

气场是一个领导独一无二的精神名片。身为领导者，气场的大小，决定了你领导效力的高低，更决定了你对组织和他人影响力及号召力的强弱。纵观历代卓越的领导者，他们都有一种超级强大的气场，能把人才吸引来，把队伍凝聚住，成就一番丰功伟业。大胜靠德，常胜靠修。修得到位了，气场就会自然而生。





气场，让领导更像领导

有的人一出场，就给人一种如沐春风的感觉，有的人出现在你面前很久，你还是不愿意理他。聚会时，有的人充满吸引力，很多人都愿意跟他交朋友，而你只是静静地呆在角落里；销售时，跟客户谈判，你是否感到很有压力，处处被动，被人牵着鼻子走；采购时，尽管你是出资方，占尽有利条件，还是被别人主导，处处被动。这一切现象，源自每个人不一样的气场。

气场是客观存在的，是我们人际交往的第一张名片。气场有强弱之分，有正负之分，如何让我们的气场变得更强，更加正向，让自己充满吸引力，吸引更多优秀朋友，进而让我们的事业、生活变得更加精彩，这已成了管理者最关心的问题。

如果你问什么是气场，心理学家会告诉你，气场就是感觉，交际学家会告诉你，气场就是影响力。这两句话对，分开说却不完整。两个人相互接触，一方总会给另一方某种感觉，所以前者身上肯定有什么东西，能够传达给对方某种信息，这是从心理学角度来理解。我们把人们身上的这种东西，这种给别人感觉的东西，称为气场。所以，心理学上的气场就是人们给他人感觉的来源。而从人际关系学来看，气场就是用来影响他人的能力或两个人或多个人能否和平共处的能力。

气场就是一个人的性格、言行举止而形成的个人魅力，带有很强的个性化因素。如同磁场相反，气场相投的，就会相互吸引、相处融洽；反之，则会可能出现争执、相互无法沟通等难堪的局面。

气场可以是吸引力，使得人们的目光总是被你吸引，都受人关注；气场还是某种渴望，成为你的人生顺风顺水的命运保护神，使你有一颗强大的内心，就像希望某件事得偿所愿一样，你的渴望之强烈会使那个成功的结果不由自主地向你



作为领导，拥有气场很重要

作为一名领导者，其价值来源于他在某一方面收获的存在感，他对别人的影响力，以及他对自己人生的掌控力，并在此中体现出来的让人无法抵挡的魅力。可以说，气场是吸引力，是魔力，它既是一个人能力的体现，同时也能够影响和感染他人。

成功者之所以成功，不仅是因为他们具有超越常人的才华，更重要的是因为他们具备成为成功者的气场。气场有助于人们克服困难，即使受到挫折与坎坷，依然能够保持乐观的情绪，保持旺盛的斗志，成功人士与常人之间最大区别就在于气场的差异。

气场是围绕人体的巨大磁场，他吸收了您成长中所有的得与失，包括您的性格、学识、教养、专业、品位，成长环境、家庭背景等，当然，还有您的外貌。这些经过各种方式的变化组合，形成一种独特的能量。这种能量以各种形态附着于我们，形成了您独特的存在形式。

不论是生活还是工作中，我们每个人至少有两个自己，一个是内心真实的自己，另一个是我们展示给大家看的自己。气场，是二者的结合体。气场，看不见摸不着，但每个人都有气场。气场是装不出来的，气场是一种感觉，尤其大牌明星等公众人物，一出场，那个架势，那个底气，那个范儿就是气场。生活中，领导者、电影演员、演讲家、培训师等，是体现气场最明显不过的角色。

气场何来？您的形象、您的语言、您的举止……无一不再展现着您自己。

1. 独特的品位

良好的外表和得体的打扮，会为职场加分已是不争的事实。建立独特的时尚



品位，让自己成为人群中的一个亮点，走到哪里都是风景线。品位已成为一个人受欢迎指数的风向标。

2. 好的心态

有一个小和尚，立志要做一个主持。然而主持却要他担任撞钟一职，半年下来，小和尚觉得无聊至极，“做一天和尚撞一天钟”而已。有一天，主持宣布调他到后院劈柴挑水，原因是他不能胜任撞钟一职，小和尚很不服气地问：“我撞的钟难道不准时、不响亮？”老主持耐心地告诉他：“你撞的钟虽然很准时，也很响亮，但钟声空泛、疲软，没有感召力。钟声是要唤醒沉迷的众生，因此，撞出的钟声不仅要洪亮，而且还要圆润、浑厚、深沉、悠远。”当相关的人、事、物和我们的价值观有差距时，我们会想通过行为让这些客观事物尽量和我们的价值观一致。这时候，我们心态的能量又被激发了。好的心态，事情还没有开始，就已经扭转了弱势，已经是成功的一半了。好的心态，是打造强气场的内在动力。

3. 鲜明的个性

个性没有好坏，无论直爽还是内秀。关键是这种个性可以融于工作大环境，不给周围的人带来压迫感。做自己就是一种最好的个性表达。记住一个没有个性的人容易被淹没在精英堆积的职场。阿里巴巴的创始人马云就是一个个性鲜明的人，他坚持走自己的路，让别人去说，最终赢得了同行和对手的尊重。

4. 突显的才艺

在职场完全可以通过自己的才艺能力建立自己的气场。好的才艺可以起到凝聚力，成为同事们最愿意众星拱月的那个人。好才艺已成为员工在职场发展的能力一部分。电视台每一年用他们的男女主播们尽情唱歌跳舞，就是让所有人记住他们不仅是一个主持人，更是一群有活力有才艺的多面手。

5. 善良的品性

爱心是人的品德标签。自私自利的人已经不会被社会认同，这个世界需要爱，需要互相关心爱护。善良已成为一种公共的价值，用爱心赢得职场的尊重，赢得同事们的好感，也用爱心体现自己爱的能力。比尔盖茨带领世界首富们捐出自己的财产，就是向众人表明，我们不敛财我们只创业。世界首富的形象一下子赢得



更多人的崇拜。

6. 满满的自信

强大的气场除了自身的优势之外，还需要更多时间的磨炼，自信是气场的源头，有自信的人再加少许的技巧，那么建立自己磁性般的气场就不是一件难事了。自信就是自己气场的加油站和充电器。

一个人成功的最好诀窍就是打造属于自己的气场。如果一个人在自己的人生坐标中，失去了符合自己的气场，这个人会在无数的失败中变得失意和沉沦，找不到自我。善于发现、经营自己的气场，将会谱写美丽的人生篇章。这是因为经营适合自己的气场能给你的人生增值，富兰克林曾说：“宝贝放错了地方就成了废物。”说的就是这个道理。

★ ★

管理一点通

领导的气场说白了是一个人的影响力。领导者的影响力一定大于普通员工，但领导者的气场除了与生俱来的领导能力之外，更重要的是通过经验的积累。当人生的阅历丰富了，眼界开阔了，随之自信也就慢慢多了起来。气场同时是人际关系的协同力，与言行表达有关，与个人优势有关。

从内到外，提升领导气场

现在流行一个词，就是气场。也经常听人们说，这个人气场正，敢于同坏风邪气正面交锋，这个人气场弱，镇不住场面，这个人气场强，雷厉风行、勇于担当。凡此种种，那么这些气场到底是从何处来的呢？