

## <<低调管人的艺术>>

### 图书基本信息

书名：<<低调管人的艺术>>

13位ISBN编号：9787802554290

10位ISBN编号：7802554292

出版时间：2010-4

出版时间：企业管理

作者：柯琳娟

页数：265

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<低调管人的艺术>>

### 前言

在我们的印象里，领导者往往是与外向、张扬、冒险、传奇相连的。他们就像英雄一样，大手一挥，就能力挽狂澜，无往而不胜。于是，很多领导者纷纷为自己的不善言词、不善社交而自惭形秽。

然而，事实绝非如此。

正如《从优秀到卓越》（Good To Great）一书的作者吉姆·柯林斯（Jim Collins）说的那样：“与一些个性十足、惹人注目、上头条、做名流的公司领导人相比，实现业绩从平凡到优秀跨越的公司领导人似乎是从火星来的。

不爱抛头露面、沉默寡言、内向甚至害羞——这些领导人是矛盾的混合体，个性谦逊，但是表现专业。他们很少出现在闪光灯下，他们也不会是扭转乾坤的关键人物。

相反，在很多时候，他们只是低调地管理员工，高标准地处理微小的事情，他们神情专注，务实、执着而默默无闻。

是的，对于大多数的企业员工来讲，他们并不需要英雄式的管理者；真正的管人之法也并不需要管理者执于一处，究于一端。

企业家的成熟，在于实践经验基础上形成的成熟的理念体系。

当领导者将低调管人变成一种观念时，他们的领导大道就练成了。

实行低调管人的领导者们充满了现实主义精神，他们执着地追求事情的本来面目，充分研究现实中的困境，冷静地分析这些困境出现的因由：正义的或者是邪恶的，清晰的或者是糊涂的，理智的或者是狂热的。

他们对于接纳各种各样的现实有充分的准备，无论是多么出人意料的事。

低调管人的领导者们更是一个混乱而复杂的矛盾体。

他们保持着对社会的良知，但也决不会盲目地使自己身处险境。

在他们的行事原则中，如何使自己不受伤害又能承担社会责任才是最佳的解决问题的办法。

他们喜欢遵守规则所带来的安全感，但也不允许因刻板服从规则而造成无谓损害的出现。

任何情况下，他们首先要做的就是区分哪些是“可以商议”的，而哪些又是“不容妥协”的。

他们寻找的是一种自然状态下的变通，即在维持多数稳定的基础上不断改变某些事情……更确切地说，低调管人就是沉静领导，它同样需要领导者有谦逊、克制、执着的美德；能清楚地认识复杂的真实情境；善于使用变通、妥协等实际的策略。

正如美国管理专家亨利·明茨伯格教授说的那样，低调管人的领导者“不是在商务舱里喝香槟，而是卷起袖子找问题……这种管理与公司日常工作融为一体，使所有深深扎根于基层的人都可以去发展那种令人振奋的主动性。

”真正有效的管理是一种低调的、富有参与性的、渗入式的管理。

它的效果也许是缓慢的，但它却是坚定的，如涓涓细流，沉静无声却深入骨髓。

## <<低调管人的艺术>>

### 内容概要

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，在低调中不断的修炼自己，学会低调管人。

全书有理有据，列举了许多生动贴切的安全，可读性强，广大读者可在轻松的阅读过程中，学习知识，让自己尽快学会低调管人的艺术。

## &lt;&lt;低调管人的艺术&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 高标管事与低调管人 1.低调管人是成功领导的必修课 低调管人符合中国人性特点 低调管人是中国式管理的必然选择 2.高标管事是优秀管理的基市标准 高标准管事引导员工高成效做事 高标管事是低调管人的基础第二章 低调管人是领导者最智慧的平衡艺术 1.淡化权威,尊重个体 过分强调威权导致下属消极懈怠 个体空间决定组织成就 2.低调管人,周到地集中组织成员力量 冷静了解个人习性,任人以长 耐心地组合下属,朽木也可用 3.低调管人实现等级与平等的平衡 低调能够消解下属的等级意识 降低优越感可以平和众人心态 4.低调管人成就不凡领导 务实才是低调 做事高标准,欲望低要求第三章 低调管人是领导者最绝妙的得人心法则 1.低调管人,以情感取胜 情义是人际关系的基础 讲原则也要讲人情,该闭眼时要闭眼 2.低调就是不愠不火 狂躁者徒有大志 忍怒不发,点到为止 3.让下属做出成绩 教练不抢队员的风头 下属的成功就是领导的成就 4.在低调中要有高标准 包容不是无原则 低调不是低要求第四章 低调管人是领导者高明的博弈之道 1.一动不如一静 先动的会先被淘汰 君子藏器于身,待时而动 2.隐藏好恶,洞烛真情 让谄媚者无处下手 以局外人的眼光看情势 3.投石审势,轻推渐进 根深才能叶茂 多闻慎行,防患于未然 4.不要排斥妥协的解决方案 妥协是为了最大程度实现目标 共赢是最好的结局第五章 低调管人是领导者最隐蔽的调控计策 1.混沌调控,乱中有序 分明未必能真明 混沌不是混乱 2.情境调控,随机应变 温和而不强硬,善于变通 根据下属状态调整领导方向 3.以无为应有为,以低调应变化 无为就是无不为 低调管人能调控一切于无形第六章 低调管人是领导者最老到的用权技巧 1.以柔弱胜刚强,以退为进 把自己放低,将下属抬高 欲夺固予,欲进先退 2.借力打力,四两拨千斤 勤快的失败领导者 学会懒,才能揽 3.把人才当一条河流来管理 铁打的营盘,流水的兵 好马也吃回头草第七章 低调管人是领导者最有力的谋势韬略 1.从势而行,顺应自然 时势造就英雄 改变自己,顺时应势 2.执经达市又,因势变通 势是出发点,又是归宿点 无势造势,乘势而行 3.深藏不露,迂回前进 露锋于外伤己身 不要害怕后退 4.低调造势,高标谋势 设置自己想要的高度 要想人前显贵,须得背后受罪第八章 低调管人就是沉静领显 1.低调管人是实际、审慎的领导风格 充分研究现实困境 谨慎寻找援助力量 2.低调管人是通权达变的领导模式 严肃地对待规则 寻找回转的空间 低调管人是渗入式的领导附录:低调管人的领导者应具备的六大领导力 中国古代管理高手经验谈 传统国学成就领导软实力参考文献

## &lt;&lt;低调管人的艺术&gt;&gt;

## 章节摘录

低调管人是成功领导的必修课 真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的，真正的管理之道就发生在管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。

我们的管理哲学、管理文化讲的是“仁”道，它要求充分尊重个体，并使个体最大可能地发挥其主观能动性，而低调管理正是适合这一形势的务实型管理模式。

低调管人符合中国人性特点 管理之道在于对人对己内心世界的洞察与感知。管理中国人，就要“知己知彼”、因人而异地实施符合中国人心性特点的管理行为，低调管人的领导风格正是这样一种管理之道。

低调管人，是指一种身体力行的、富有参与性的、温暖、专注而又注重权变的管理方式。它勇于直面现实，但决不鲁莽冒进；它克制隐忍，但坚持原则；它充分尊重个体的自由，它是人本的，内省的，和谐的。

低调管人的领导者，用《从优秀到卓越》（GoodToGreat）一书的作者吉姆·柯林斯（Jimcollins）的话来说，就是：“与一些个性十足、惹人注目、上头条、做名流的公司领导人相比，实现业绩从平凡到优秀跨越的公司领导人似乎是从火星来的。

不爱抛头露面、沉默寡言、内向甚至害羞——这些领导人是矛盾的混合体，个性谦逊，但是表现专业。”他们很少出现闪光灯下，他们也不会是扭转乾坤的关键人物。

相反，在很多时候，他们默默无闻，相当平凡，他们所做的工作看起来也都是细小、微不足道的。当一些事情发生时，他们往往会权衡各种关系，计算自己的各种政治资本，因地制宜地处理事情，甚至有时因为想得太多，而表现得犹疑不决。

但，这种领导风格正是符合中国人性特点的管理之道。

按照心理学家荣格的观点，我们的祖先不仅会把生物学意义上的基因遗传给我们，还会遗传给我们他们的记忆，长期的历史积淀可以形成一种融化在血液里的“民族集体的意识”，这是一种本能的潜意识：只要是这个民族，遇事都会这样做；逢情况都会作类似的判断和考虑——你喜欢也好，讨厌也罢，它总是跟着你，形影不离。

中华民族五千年的历史积淀早已形成了中国人自己的“种族记忆”。可以说，自诞生之日起，每一个中国人就由先天遗传带来了有别于其他民族人的思维模式、行为方式、言论基础、心理状态、价值判断乃至生活情趣……中国人勤奋务实、含蓄内敛，视谦逊为做人之本，喜欢谦虚地对待别人，并且也希望别人能够谦虚地对待自己。

对于领导者，先圣们都谆谆善诱，要谦和地对待下属，才能够得到下属真心的拥戴，并且心甘情愿地为你做事；要放弃高高在上，说一不二的绝对权威，要“不为天下先”，要学会“让”。

《道德经》67章讲到：“我有三宝，持而守之：一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先，故能器长。”这个慈就是仁慈；俭，就是节俭；不敢为天下先，就是一种谦虚、低调的处世态度。

后汉班固评论道家时说它合于尧之克攘（让），易之谦谦，一谦而四益”（《汉书·艺文志》）。在老子那里，“圣人为而不恃，功成而不居（《道德经·第2章》）”。

孔子也是低调为人，低调行事的典范。其学生子贡评价他说：“夫子温、良、恭、俭、让以得之。”面慈貌和，望之俨然，即之为温；心地纯善，只有利他之心，而无自私之念，即之为良；出门如见大宾，平等恭敬对待每一个人，即之为恭；心安于道，自奉俭约，视名利如浮云，即之为俭；自卑而尊人，即之为让。

而不自大、不自满、不自足、不自伐、不自矜，自卑而尊人，正是低调管人的核心内容之一。

另外，低调管人中的权变法则也符合中国人的人性特点。

中国人崇尚“变”。

太极阴阳的矛盾辩证思想让中国人总喜欢从整体和多个角度，多个侧面寻找合理的平衡点，而不喜欢拘泥于单一而机械的衡量标准。

## &lt;&lt;低调管人的艺术&gt;&gt;

所以，任何标准，任何规则，在中国都不可能是一成不变的。

权变文化在中国有着深远的历史。

中国古代文化中，所谓“男女授受不亲”是其中一个非常重要的原则。

《烈女传》中曾有这样一个故事，说有个女子外出，被一个登徒子拉了一下胳膊，这位女子回家后就将自己的胳膊砍掉了。

但是在另外一种情况下，这种规则却又是可以变通的。

当嫂嫂不慎掉到井里时，做小叔子的就应该变通一下这个原则，因为“嫂罹，援之以手，礼也”。

所以中国人讲究权变，讲究因地制宜。

这是一个大的文化背景与文化传统。

施行低调管人的领导者从来都不会拘守一端，而是善通权变，以具体情势决定管理之策，通过对各种信息的全面权衡，多方位比较，在沉静中找到各种纷乱因素中的平衡支点，从而作出最合适的行动，尽管这个过程有时也许是漫长的，迂回的，甚至是经过了一定妥协的。

正如美国前任劳工部长，Brandeis大学讲席教授罗伯特·B·赖克说的那样：“真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的。

真正的领导之道就发生在管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。

”是的，对于中国人来讲，并不需要英雄式的管理者，真正的管人之法也并不需要管理者执于一处，究于一端。

低调管人才是最恰当的管人法。

低调管人是中国式管理的必然选择 摔过无数跟头和经历了盲目崇外的迷茫后，中国企业和企业家开始探寻对自身来说更为适宜、更行之有效的中国式管理。

中国式管理，就是指在中国本土的文化背景下，关注中国人性现实状况所进行的管理方式，就是从中国文化的角度进行整体的分析和把握而进行的管理。

低调管人是中国式管理的必然选择。

如果说中国式管理是“道”的话，那么低调管人就是实施这个“道”的“术”。

中国式管理的三大基本元素是：包容性、合理性及平衡性，低调管人能够很好地持守此三者。

低调管人要求领导者有包容心，能包容部下的瑕疵，使部下有机会将功补过，充分发挥自己所长。

春秋五霸之一的楚庄王可为例证。

楚庄王很善于包容部下过失。

一次，楚庄王大摆宴席，邀请诸位文武大臣。

君臣一时间喝得酒酣耳热，仍然余兴未尽，这一席从白天喝到夜里，还不散席。

突然，一阵风起，将堂内蜡烛吹灭，屋中顿时一片漆黑，人群之间有一阵小小的骚动。

这时，楚庄王的爱姬突然感觉到一只手伸过来，摸着她的衣襟，行动颇为不轨。

于是她立刻抓住那人的帽子带，用力拽断了拿在手中。

她心中十分不平，觉得受到了莫大的侮辱，于是大声呼叫，让楚庄王点亮灯，要求凭着半截帽子带，找出失礼者。

楚庄王了解到事情的经过，并未暴跳如雷，查他个水落石出，而是安慰群臣道：“我招待大家来饮酒，使得大家酒醉失礼，我怎能为了要显示一个女子的节操而让大臣受辱呢？”

于是吩咐左右，传令下去，让众臣解下帽带，尽管畅饮，不必拘礼。

群臣于是纷纷解帽，重举酒杯，楚庄王才又点明烛火。

与诸臣继续饮酒作乐，直到大家尽兴而归。

这里，楚庄王未因自己爱姬受辱而大发雷霆，明察无礼的大臣，而是尽量包容臣下因一时冲动而犯下的过错。

他的低调态度免去臣下的尴尬，保全了臣下面子，更保全了臣下的生命。

几年之后，楚晋相争，双方战于沙场。

楚军中一员猛将冲锋陷阵，不吝生命，勇猛异常，先后几次冲入敌阵，俘获敌军首领，取得最终的胜利。



## &lt;&lt;低调管人的艺术&gt;&gt;

此人正是酒席上冒犯爱姬的臣子唐狡。而那一仗，终于使楚庄王以霸主角色存于诸侯。

是楚庄王广阔的包容心，低调的领导风格，给了唐狡建功立业的机会，也给了自己成就霸业的机会。

低调管人的领导者善识变化，能够通过一定的权变方式，寻找最合理的管理方法。

中国人是“流变”型的思维方式，善“变”是中国人的典型性格之一，低调管人强调的也是一个“变”字。

低调管人的领导者专注而执着，善识微小变化，能够因人制宜、因时制宜、因地制宜，既权衡轻重，又随机应变地运用管理方法。

也就是说，管理者应依据环境的变化来确定一种最有效的管理方式。

《战国策·齐策》曾讲到这样一个故事：齐王的夫人死了，有七个妃嫔都受到齐王宠爱。

薛公田文想探知哪个美人会被立为王后，以使自己能够迎合齐王的心意，从而巩固自己的地位。

但齐王的心思不会轻易显现，而一旦领会错了齐王的心意，则马上会使自己陷于被动。

田文没有轻举妄动，他只是悄悄地想办法，以便收集到足够的信息。

田文终于想到了一个主意。

他献上七副玉质耳饰，其中一副特别加工打造，最为精致美观。

第二天，他看到有个妃嫔戴着那副最为精美的耳饰，田文的心里有了底了。

他就立刻劝说齐王立之为后。

齐王果然依言而行。

最关键的信息往往最隐蔽，这需要眼明心细才能够察觉。

低调管人的领导者见微知著，不会放过任何一丝的变化，并能有效地利用这些变化所带来的信息，找到最合理的解决办法。

低调管人是领导者的绝妙平衡艺术。

经营和管理的过程就是平衡的过程，平衡公司与员工之间的利益，平衡员工与员工之间的利益，平衡公司与客户之间的利益，平衡公司与股东之间的利益，平衡部门与部门之间的利益等等，经营和管理的本质就是平衡的艺术。

《荀子·宥坐篇》中记载的孔子观器的故事很好地说明了低调与平衡的关系：孔子观于鲁桓公之庙，有欹器焉。

孔子问于守庙者曰：“此为何器？”

守庙者曰：“此盖为寡坐之器。”

孔子曰：“吾闻寡坐之器者，虚则欹，中则正，满则覆。”

孔子顾谓弟子曰：“注水焉！”

弟子挹水而注之，中而正，满而覆，虚而歌。

孔子喟然而叹曰：“吁！”

恶有满而不覆者哉！”

陈于庙中的这种礼器是盛水的器皿，器以欹为名是因其倾斜的姿态。

礼器注满水就倒，没有水就倾斜，只有水在不多不少的时候才是正的，这是许多开明君王引以为戒的座右铭，通过它时时告诫自己领导的本质其实就是一个平衡的艺术，只有使各方势力达到一个最佳的平衡点，才能使自己的领导活动得心应手。

子路曰：“敢问持满有道乎？”

孔子曰：“聪明圣知，守之以愚；功被天下，守之以让；勇力抚世，守之以怯；富有四海，守之以谦。”

此所谓挹而损之之道也。

孔子利用其“中而正，满而覆，虚而欹”的变化，联想发挥“挹而损之”的思想方式：任何人做任何事，都要保持平衡，这也就是儒家的执中之道。

低调的行事风格，使领导者平易近人，很好地消除自己与下属之间的等级差异，从而能够有效地集中组织内各成员的力量为我所用，使组织的力量远远大于各成员力量相加的总和。

## <<低调管人的艺术>>

谦逊低调的人更容易被别人接受，更容易赢得别人的好感。

《红楼梦》中评论薛宝钗说：罕言寡语，人谓“装愚”；安分随时，白云“守拙”。

显然，薛宝钗的装愚守拙比林黛玉的任性逞才更能讨贾府上下的欢心。

所以，低调的管理者更能平衡各种关系，使之达到和谐。

管理方法有时候就像生物的进化，在不同的文化氛围中，会产生出不同的管理方法，各个根植于不同文化的管理方法，能通过不同的手段来实现相同的目的。

这是因为在不同的文化中，人们所认同的道德标准不一样而产生的差异，这些管理方法的实施，在这个文化圈里看都是很合理的。

管理大师彼德·圣吉说：“中国传统文化的演进途径与西方文化略有不同。

东方的传统文化仍然保留了以生命一体的观点来了解万事万物运行的法则，以及对奥妙宇宙的万有本源所体悟出精明而深广的古老智慧结晶。

”正是中国文化的影响，使中国的管理之道、管理之术皆自成体系。

我们的管理哲学、管理文化讲的是“仁”道，它要求充分尊重个体，并使个体最大可能地发挥其主观能动性，低调管理正是适合这一形势的务实型管理模式。



## <<低调管人的艺术>>

### 媒体关注与评论

与一些个性十足、惹人注目、上头条、做名流的公司领导人相比，实现业绩从平凡到优秀跨越的公司领导人似乎是从火星来的。

不爱抛头露面、沉默寡言、内向甚至害羞——这些领导人是矛盾的混合体，个性谦逊，但是表现专业。

——吉姆·柯林斯（《从优秀到卓越》作者） （真正的领导者）不是在商务舱里喝香槟，而是卷起袖子找问题。

……这种管理与公司日常工作融为一体，使所有深深扎根于基层的人都可以去发展那种令人振奋的主动性。

——亨利·明茨伯格（美国管理专家） 真正的领导之道并不是宏大的或者英雄式的。

真正的管理之道就发生在管理者在人性与常识的指引下迈出的每一小步中。

——罗伯特·赖克（美国前任劳工部长）

<<低调管人的艺术>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>