

企业管理者如何做到不怒自威

■ 谢桥/文

随着市场经济的不断深入发展，管理者在企业自身的生存与发展的过程中扮演着越来越重要的角色。一个企业要想在激烈的市场经济竞争中立足，不仅要拥有一个强有力的工作团队，更重要的是还要有一个能运筹帷幄的管理者，来领导和指挥整个企业的运行。就像是一个乐队，再优秀的乐师都要在指挥棒的引导下演奏。因此，作为管理者，要使团队具有强有力的战斗力，有效地形成合力带动团队为企业产生最大的经济效益，才能真正实现其存在的价值。那么作为现代企业的管理者如何树立管理者的威信，扮演好这个角色，从而全面推动企业有序、高速发展呢？值得我们深入思考。

作为企业管理人员，在工作中最希望看到的事情就是下属承认自己的地位，乐于接受自己的指令，并遵照执行。在这样的过程中，所体现出来的就是管理者的领导威信。

威信是一种客观存在的社会心理现象，是一种使人甘愿接受对方影响的心理因素，威信是管理者开展工作必备的一种内在力量，同时它也是一种技能，是管理者运用影响力，让别人心甘情愿地照着你的决心行事，它是领导者身上的光环。失去了它，再有能力 的领导者在众人眼中也显得一无是处、暗淡无光。我们经常听到这样的说法，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”；“虎父无犬子，强将手下无弱兵”。可见，一个有能力有威信的领导 者对于一个团队来说是何等重要。

树立领导威信是每个领导者的行为目标，然而很多管理者由于急于树立威信，往往在树立威信的过程中陷入误区，比如一些管理者试图通过压制和制服员工来树立威信，他们认为威信就是绝对的服从，不允许任何的违背，习惯于用权力来压服员工，稍有违悖，就轻率地采用惩罚措施。这种“威信”必然只是表面上的，它只能助力在员工中形成阳奉阴违的风气；还有一种误区是以刚愎自用树立威信。有许多管理者在一些问题和决策上明知自己错了，却还是孤注一掷，不许员工议论和反对。这种刚愎自用的表现事实上是

一种“虚荣”心理在作怪，这种做法非但不会使管理者在员工心目中树立威信，反而可能使自己陷入被孤立的境地。

另外，有些管理者认为树立威信就是要处处显得比员工高明，任何事情都要比员工强，这完全没有必要，术业有专攻，谁能保证拿指挥棒的人就一定比操作者技术高明？因此不要经常以一副居高临下的态度来指挥说教员工，树立威信有时候并不需要居高临下和保持距离，相反，能与员工多交流，多亲近也许会取得更好的效果。那么，管理者要做到不怒自威，到底应该做到哪几点呢？

以德服人

以德服人自古以来是领导者和管理者树信立威的高明手段，三国时期的刘备，论谋略不及曹操，论勇武不及孙权，可他能礼贤下士，德高望重，使得他麾下却网罗了诸葛亮等大批人才，并对他誓死效忠，使刘蜀兴盛一时，这就是以德服人的典型例子。良好的品德是职场的通行证，它能散发出一种自然魅力，是一种让人在不知不觉中被影响的力量。从自身而言，领导者自己要能做到心正、言正、行正、身正，正气凛然，诚实守信；从对待员工而言要对员工有一颗宽大大包容的心，并且为人处事言出必行，关心、尊重下属，这样才能赢得员工的敬重。

诚实守信、处事为公是对一个管理者的最基本的要求，人无诚信不立，家无诚信不和，业无诚信不兴，国无诚信不宁，一个诚实守信的领导，才能为群众所拥护。李嘉诚说：“坚守诺言，建立良好的信誉，一个人良好的信誉，是走向成功的不可缺少的前提条件。”诚，所以有信，公，所以有威，诚实守信、处事为公者，则威信至业。

古人云：士为知己者死，管理者要想在工作中赢得威信，除了自身道德品格的修养外，还要能妥善处理与员工之间的关系，提供给他成长发展的机遇，使其铭记领导的知遇之恩，这样员工才能真正死心塌地的服从和尊重你。人是企业中第一宝贵的因素。企业管理

者要注重善待员工，把对人的管理放在首位，而不是把工人简单地当作劳动力的出卖者，要把他们看成是为完成共同目标只是分工不同的合作者，尊重他们的人格，取得在维护公司利益上的共识。宽宏大量是现代管理者必须具备的品质。社会心理学中，把宽容理解为有权力责备处罚，而不加以责备处罚；有权力报复而不加以报复的一种道德心理结构。当员工犯了点小错误时，严厉的苛责并不是最明智的解决方法，那并不能使员工从心理上真正服从你，而只是表面上的应和，有时候巧妙的变苛责为宽容和鼓励也许会有意想不到的收获。

由领导者个人素质和表率作用产生的影响力，对雇员产生的心理影响和行为影响是自觉自愿、心悦诚服的。只有宽以待人，严于律己的人，才会使下属产生敬爱、钦佩的心理效应，从而对这样的领导者倾心拥戴并愿与之共谋大业。

要融入团队 不居高临下

很多管理者都错误地认为：我是领导者，就要和员工之间保持距离，就要让他们完全听我的，员工只有奉命执行的份，这些都是错误的理念。一个成功的管理者必然不是一个高高在上的“寡人”，他必然是与团队站在一起的。一个有威信的管理者，他作为领导人的同时，也是与员工打成一片的，要了解员工的想法和需求，善于听取和采纳他们的意见和建议，这就是所谓的“和”，“和”为两种：一种是“宽”，就是要对下“动之以情，晓之以理，导之以行”，进行“软”处理；另一种是“严”，就是对一切违反原则的行为都不能睁一只眼闭一只眼，处理的方式可以灵活多变，可以用宽容鼓励的方式纠正和规劝，但决不能坐视不管，任其所为，这样众人才能“明其威”。历史事实说明：不讲原则就没有战斗力，不讲感情就没有凝聚力。领导者要善于和人，方可和天下。

除此之外，一个有威信的管理者还要乐于与他人分享，卡耐基曾说过：“最重要的，成功者要明白分享之道——切勿一味贪得无厌

地予取予携，而不懂得帮助他人。卡耐基的不忌才、不疑才、肯启导人、栽培人、扶掖后学、仁人爱物，变成了“商贾中之王者”。如果管理者能明白只有团队成员之间的相互分享和互惠互利才能创造财富，那么他就会知道互相交流的重要性，而那些将自己封闭在‘自我心中硬壳’里面的人，是自私而不能自利的，因此他们是无论如何也不可能 在团队中有威信力的。

知人善任 用人不疑

21 世纪是人才的世纪，人才是企业竞争的关键，在企业竞争激烈的今天，谁拥有人才，就等于拥有了成功，因此，作为企业管理者，应该具备会甄选人才、培养人才和会用人才的能力，这就要求管理者有一双伯乐的慧眼。首先，要善于发现员工中每个人的特长，发现他的优势，从而把他用到正确的位置。很多管理者常常抱怨自己的员工工作表现不好，但也许只是管理者没有将他用到适当的位置，再耀眼的黄金，埋在地下是不会发光的。

其次，要会用人，常言道：“会忙的忙得轻松愉快，不会忙的忙得一塌糊涂”，有些管理



唇齿相依的管理者和员工

■ 赵瑞/文

“唇齿相依，唇亡齿寒”一般被用来形容两者相互依存、利害交织、荣辱与共的密切关系，这种比喻常常出现在国与国之间、政体之间、商业伙伴之间。

引申到本文将要探讨的核心主题上，“员工关系”作为桥梁连接着管理者与员工，从管理学的社会属性来看两者是管理与被管理的关系，而从自然属性来看两者是分工协作的关系，自企业发展史中我们能够总结出：良性的组织氛围中，绝大部分员工能够科学、职业的看待管理与被管理的关系。而这种管理状态取决于企业的人性化代表即管理者对待员工的态度，如果管理者的管理方针更偏重于其社会属性所指的监督与指挥，缺乏艺术性协调，那么组织氛围就会偏离良性发展轨道；反之，如果管理者从公平、团结、服务出发与员工共同分工协作，那么管理者与员工之间就能够建立一种唇齿相依的员工关系，也只有这种关系能够产生绵延不断的组织活力。

接下来，管理者如何树立正确的管理理念是本文的重点。绝大多数情况下担任管理职务的人内心都有做出成绩再接再厉的目标，现代管理知识应用体系的完善与便捷节省了大量的自我摸索总结的精力，能让人们直接获取知识和经验，但是在同等条件下不同的管理者所收获的工作结果却有天壤之别，在分析诸多管理案例后，我们发现原因不在于不同的人在知识应用能力上的差别，而在于不同的管理心态。过于依赖管理工具和经验的人往往会忽视本身和管理对象的主动能动性，容易陷入教条引发最基本的人性矛盾；而一些能够将员工视为核心，更多的从人的角度出发来应用管理知识的恰会获得良好的收益。可见管理者树立正确的心态是决定管理成效的关键。

知己短，可防患衰败；知人长，可预见成功。企业的兴旺中汇集了每个人的尽心尽责，企业的衰败中饱含了众人的离心离德。身在管理岗位的人，不免会遭遇来自上下左右的压力，有时手握权力却做不成想做的事，有时不计付出却得不到应有的回报，逐渐地责任感淡漠了，主动性退却了，忠诚度降低了，而产生这些想法的根源看似都合理，但这些改变是真正解决问题的出路吗？对于个人对于企业肯定都不是。作为管理者，自己能获得成长的前提是成就员工；自己能获得收益的前提是能让员工赚到钱；自己能获得荣誉的前提是为员工创造机会。想要建立良性和谐的员工关系，管理者就必须

树立以下几种心态。

团队至上之心。个人可以做事，只有团队才能做成事业。管理者个人能力再突出也需要将团队放在最重要的位置，维护团队就是维护自己，让每一名团队成员都甘愿为团队的事业努力、能够缔造出团队战斗力的管理者才是一个优秀的管理者。

恪守诚信之心。言行一致说到做到，管理者的一言一行都被员工视为企业的“风向标”，如果管理者是朝令夕改的管理风格，那员工对企业也就失去了信任的基础，管理者也失去了管理的土壤，诚信心态是管理者人格品质的象征。

客观公平之心。与其去计较个人付出与回报的不对等，不如更加关注对员工的公平，建立公平机制下的竞争，阻止消极怠工团队分裂的情况发生，公平心态会让管理者从中获取众人的信任与赞服，以及管理层次的提升。

服务员工之心。如果认为员工在管理者面前只有服从和服务，那最终的结果百分之百是管理权杖被员工无情的践踏在脚下。服务是双向的，一个明智的管理者不会等着员工先来为他服务，就像一个出色的销售员不会等着客户来给他服务一样。服务别人换来的不是自我尊严的降格而是信任的升级，摒弃高高在上、指点东西、所有人都为你所用的陋习，脚踏实地的为员工服务，想员工之所想，急员工之所急，担当起员工的表率和企业 的公仆。

谦和谨慎之心。人要进步就少不了谦虚学习的心态，越是超出他人越要谨慎言行。把眼睛只盯在别人头顶之上的高处，就永远看不到别人在做什么，丧失学习和预知的机会也就丧失了站到最后的资本。管理者要时常听听员工对自己的评价，不论正反；虚心请教员工 的意见，不论对错；认真对待员工的要求，不论合理与否。谦和传递的是尊重，唯有尊重他人才能被人尊重。

忠诚坚持之心。面

对危难与生死抉择，企业更需要管理者的忠诚，不离不弃的坚守才能换得员工的追随，这样的管理者才是事业成功后的真正受益者。

宽容自律之心。员工某方面比自己强就不行，因工作性质不同员工的收入比自己都高就不行，对管理者的制度约束比员工的还多就不行……，容不下这样那样超出自己理想状态的人和事，妒贤嫉能，这样对员工记仇的管理者就像不停咬自己舌头的牙齿一样愚蠢。制度不是单给员工制定的，管理者更要表率在前，制度面前要自律，诱惑面前要自律，摆正自己的心态，勿以恶小而为之。

常怀感恩之心。在困难挫折面前，要坚定感恩心态，无需自暴自弃，做员工眼中反面的“榜样”。当管理者在面对生活、事业、工作中的诸多的不顺表现出感恩和包容的心态，这种力量会传递给员工。

在组织内部这个大舞台上，管理者可以去扮演一个庸庸无碌的过客，也可以去扮演一个卓尔不群的先锋，心态决定了你能扮演的角色，扮演的角色决定了你在组织中的分量与位置。俗话说“心有多大舞台就有多大”，企业永远需要优秀的管理者担当重任，关键的一步你已经准备好迈出了吗！



领导力决定执行力

■ 张雨/文

执行的前提条件是什么？服从。听起来简单，做起来就难了。

服从－尤其是真心服从，必须是在一个人的内心深处佩服你，敬仰你，但这却是人世间最难的事。

想让一个人讨厌你，一句话就足够了；但要让一个人佩服你，敬仰你，却要许许多多让人佩服你、敬仰你行为的事情，而且是日积月累的，是潜移默化 的一个过程，这就是大家通常所说的企业文化。

先看一个企业文化的案例吧。有家公司经常出现员工用餐浪费的现象，总经理苦口婆心劝导，也出台了 不少规章制度，但无济于事。一次偶然的机会，笔者有幸结识了这位领导人，在探讨之中这位领导人接受了我的一个观点—做比说更有说服力。于是挑一个合适的机会，他把部门经理全部组织起来，排队到剩菜剩汤桶边，二话不说，拿起碗舀起一碗一口喝掉，然后要求大家排队重复以上动作。第二天，出现了一个怪现象，那些部门经理饭后轮流监督员工用餐情况，浪费现象从此消失了。更难想象的是，这个案例成为这家公司员工引以为荣的故事，总经理成了员工心目中的神。

而多数企业的领导者又是什么样子呢？员工上班时间为 8:30，领导者上班时间为 10:30；员工上班必须戴工牌，领导者不用戴；员工工作必须按时完成，领导者可以拖一拖；员工提前下班叫早退，领导者提前下班叫临时有事先走等等现象，看起来是多么正常多么合理。更有一些狂妄的领导者以为我是老板，公司是我开的，我想怎么样就怎么样，我说了算。纯粹一种做皇帝的感觉，把员工都当做奴才了。久而久之也形成了一种企业文化—封建王朝。

文化积累于点点滴滴，有时，你一个不妥的动作就会影响员工的行为，高处不胜寒。所谓兵熊熊一个，将熊熊一窝，什么样的领导人，带出什么样的团队。要打造一支强执行力的团队，那团队最高领导人也必须是一个强执行力的人。

那强执行力的领导者具备哪些条件呢？一、说话果断干脆，不拖泥带水。看一个领导人开会就知道了。执行力强的时间性很强，计划性很强，完全按计划执行。反之就是东扯西拉，互相推诿，时时做不了决定。

二、绝对兑现承诺。事情未考虑成熟就不要乱表态，一旦表态了就要兑现。有些领导人惯于口头承诺，

者喜欢一手包天，让自己成为绝对的权利拥有者，但这种独揽大权的方式不仅会使自己忙活的一塌糊涂，还会使员工和有种不被信任 和重用的感觉。“有责无权活地狱”，管理者要善于用人，也就是善于授权给下属，给团队发展空间，给别人成长机会，正所谓，众人划桨开大船。

授权本身就是对人才的最有效激励。把权力授予敢负责 责任的下属，对人是人尽其才，对管理是提高效能，这样才能更有效地提高管理者威信。适当的用人和授权既能减轻管理者自身的负担，又能提高工作效率，还能使员工有被信任感从而提高管理者的威信，一箭三雕的事，管理者何乐而不为呢？

知人善任用人不疑，是一种气度，管理者要对授权者充分信任，这样才能使其极尽其才，放手工作。不信任就不要用，用之必信。对能力比自己强的人，不要嫉妒，更不要怕“功高盖主”。如果能做到这些，员工自然对你信任有加，威信也就形成了。

说到底，管理者的威信最终取决于个人的言行举止，在日常的管理工作中，管理者如果能严格要求自己，“日三省吾身”，做到诚、信、谦、和、公、敬，那么，相信威信也就离你不远了。



但事后一想不对劲，马上反悔了。就这一个动作，足以让团队的执行力消失殆尽。

三、心要狠，誓死坚持以法治理。当处罚一个曾经有过功劳的员工时，领导者犹豫了，并且用各种理由来说服自己，说服他人。不论理由多充分，只要未以法处理，所有的解释都是空白的。

四、要有高度，格局要大。员工跟着你就是因为他们看不清楚，领导者看得远。如果一个领导者和员工一样只能看到眼前，你想员工会跟着你吗？

五、要能承担责任。员工为什么跟着你，就是因为他们不能承担责任，找个人承担责任。功劳是别人的，责任是你的，这样的领导员工才愿意追随。

六、能帮助员工实现他们的梦想。不论你的才华有多好，能力有多强，都只是你的；帮助他们才是他们最需要的。有些领导经常告诫员工要把公司当作是自己的，说的都是废话，他们凭什么把公司当做自己的，公司赚钱了会分给他们吗？所以，帮助员工实现他们的梦想，顺便实现自己的梦想，水到渠成，顺其自然。

七、要具备描绘企业前景的能力。所有的现有条件都是有限的，都不能完全激发他们的潜力；只有把他们的目标与公司的未来有机结合起来，才是最有效的。但是企业的前景是虚幻的，无法触摸，所以你必须能清楚地描绘企业的前景，使得他们可以感受得到。

而现实工作中多数的领导者是什么样的呢？讲话拖拖拉拉，随意承诺又善变，美其名曰随机应变，遇到与制度冲突的时候，就引用没有功劳也有苦劳的名言遮掩，不要说高度格局，张口闭口都是赚钱，有成果都是自己的，有责任都是员工的，不是帮助员工实现他们的梦想，而是利用他们实现自己的梦想，描绘企业的前景都是夸大其词，不可实现。试想，领导者表现以上这些行为怎么能让员工有归属感、有动力、有执行力？

因果关系告诉我们，没有好的因，哪有好的果。没有领导者潜心的修炼，哪有员工的高效执行力呢？

因此，员工的执行力差，领导者要从自身上找原因。他们的执行力差，都是你带的，他们的表现是你的行为的衍射。

拔苗助长的故事人人都知道，但现实工作中却屡见不鲜。领导者自身能力修炼不够，就是给你一个团队也会被你带到万劫不复。

潜心修炼，功到自然成。

领导力决定执行力。