



下载APP



## 03 | 领导特质：一个合格经理人应有的4个待人处事原则

2020-08-26 许健

技术管理案例课

[进入课程 >](#)**讲述：许健**

时长 15:37 大小 14.31M



你好，我是许健。

前面我们聊了领导力和经理权。基本问题我们现在理清楚了，今天我们来聊聊一个合格经理人应有的 4 个待人处事原则。

事实上，很多性格不同的人能够胜任同样的工作，但是千千万万的“领导特质”总有一些共性的内容。我不敢说自己是成功的领导者，这里我更多的是基于自己这么多年的管理经验，总结的一些经理人普遍具有的优秀特质。



如果你能了解这类优秀特质，然后在平时的待人处事中去实践，就能让你在人际交往里更加得心应手。此外，这还能帮助你构建更好的信任关系，有助于别人更好地了解你是什么样的人，这在容易产生误会的场合能极大减少对方从负面解读你的机率。

## 特质一：待人真诚

我要讲的第一个特质非常简单，就是“待人真诚”。看起来是不是特别简单？可你做得到的吗？

不要小瞧了它，如果你拥有了“待人真诚”这个特质，那么即使你不认可对方的意见，对方也不会怀疑你有什么私心，会相信你是优先考虑了团队利益；即使你因为员工的错误惩罚对方，对方也不会认为你是在挑刺。

“诚以待人，行光明正大之道”，我觉得这一条原则就像大厦的根基，决定了整个“领导者大厦”的高度和抗风能力。

而之所以把“待人真诚”立为第一条特质，我在开篇第一讲也强调过，信任，是第一领导力。而真诚，就是建立信任的前提，如果没有真诚作为前提，无论你做什么、说什么，都难以获得他人的认同。因为你永远不知道站在你面前的人功力到底有多深厚，能不能看出来你的小心思，所以对于你来说，最保险的做法就是一律待人以真诚。

既然待人真诚是我们的基本要求，那么，怎样的行动才会真正地体现出待人真诚呢？具体来说，**如果一件事我没有办法说服我自己，我是不会试图去说服你的。**

前不久，我的一个好朋友说他那边有一个非常好的机会，问我有没有合适的人推荐。我觉得我有一个很有能力的部下，其实是有可能去争取这个机会的。但是他如果离开，对我、对我们部门的影响都很大。

我可以选择不推荐他，并且也不告诉他曾经有这件事发生，可按照我的价值观，实在找不出理由不告诉他。当天我纠结了很久，最终还是选择坦诚相告，告诉他有这个机会。

然后，我也真诚地告诉了他，我选择不推荐他去的理由。我一直给团队强调，做经理要和团队共进退。如果我自己都把身居要职的部下推荐到别的公司去，那大家还怎么相信我说的，会带着大家披荆斩棘去往更好的明天呢？

并且，我也承诺给他在公司内寻找更好的机会。我跟你讲这个故事，不是为了说明我这样做是对还是错，而是想跟你说明待人真诚的作用。因为我是真诚的，所以部下非但没有质疑我的出发点，相反会更能接受我的做法，而且充分感受到我对他的信任。

## 特质二：雪中送炭

**不以别人位高权重而阿谀奉承，不以别人落魄潦倒而让关系疏远。**这句话其实是待人真诚的另一种延伸，而一个合格经理人，一定是多去做雪中送炭的事儿。因为职场中的信任都是慢慢积累的，现在想想，我觉得自己正是秉承了这样的特质，才在工作中获得了不少人的信任。

我常常思考下面三个问题，你可以跟着这个思路，想想自己有没有过这样的情况：

看到领导的邮件和消息就立马回复，部下的邮件和消息有些就不回复？

领导在位置上的时候，你高规格接待，花很多时间和精力去构建关系，领导调离岗位或者离开以后，你的态度却一下子冷却了？

对公司里看上去没有什么权势的人，也给予足够的尊重和支持？

这三个问题其实都指向一个终极问题，**你的待人处事是不是以对方有多少价值为标准。**在职场中，这样做这样想，你可能觉得无可厚非，司空见惯。但是我的建议是不要这样，这样不仅是势利的表现，最主要是太短视了。

位高权重者有很多人去锦上添花，不缺你一个。这么说可能不能让你信服，毕竟道理大家都懂，但是眼前的利益就是最重要的呀。接下来，我就通过自己经历过的一个事情，给你具体讲讲我为啥这么坚持这条处事原则。

大概 4 年前，总部将我们部门的下一代技术栈两大核心产品调整到了另外一个部门。这意味着我们部门的业务就剩下维护现有产品了，等新一代产品成熟，现有产品也终将被取代。加上新来的副总如日中天，部门内开始有流言，说我们部门原来的领导是不是会离开了。

过了一段时间，我们部门的一些同事纷纷转到新副总的部门去了。我也犹豫过，但最后我没有去，因为我坚守了“雪中送炭”这一点，所以没有被一时的风向影响到内心。

当时我为什么没有跟风？我觉得不能做那种丢下现有团队的人，要么就让我兼管，要么我就在原部门留守。原因有两点：第一，新产品还没有上线，公司的业务都在老产品上；第二，老领导现在也很困难，留守的团队士气低迷，我必须以交付的业务价值来给大家打气。

所以，我把我所有的精力花在稳定原有团队上，坚定地帮助老领导按时按质交付年度计划。当组织大部分成员都把重心放在关心新产品的时候，我还是不遗余力地去把现有产品的稳定性和客户体验做好。

记得这个期间，有一次老领导问我团队现在怎么样。我跟他说你放心吧，有我在，不会散。他说有你在，我放心。最后经过不少波折，在上海总经理的帮助下，我兼管了老领导和新副总在上海的两个部门。

在适当的时候雪中送炭，人家才会觉得你有担当，才会格外信任你。

### 特质三：小心承诺

之所以把“小心承诺”这件事提出来，是因为我踩过的大坑。当时我过于关注维护自己的“领导力”，食言反悔，导致在一段时间里被贴上了“反复”“不可托付”的标签。

故事是这样的，我和我们部门的两个部下一起去美国出差，因为我在总部领导面前过早让步，所以其中一个部下因为失望和我发生了严重争执。争执本身只是一个导火索，却把我对该小组缺乏领导力的问题暴露出来了。而另一位部下对我也非常强硬，认为我缺乏对总部领导的影响力，所以要求我回上海后按照他的安排补课。我知道补课这个建议是对的，当时犹豫了一下还是答应了。

在接下来的一段日子里，又发生了一系列事情，我基本感受不到这两位部下对我的尊重。我觉得自己已经完全失去领导力了，心情非常差，差到我已经不想跟他们一起工作，最后我还是食言了，我决定不会按照他们给我安排的计划去补课。

我现在回头来看，**食言这件事本身比失去领导力要严重得多**。就食言我得出的教训就是：不要轻易答应别人，宁愿当时自己说，要好好想一想，也不能轻易答应又反悔。如果你犹豫了，就必须警惕起来。因为事情还没有启动，你的态度就不坚定，这本身就是一个“食言”的预警信号。

当然，小心承诺不是遇事推托，而是为自己的承诺做好准备工作。比如，你可以用一个 checklist，来确认自己是否应该做出承诺。

完成这件事情你需要哪些支持？这些支持你都有吗？

如果你需要的支持现在你没有，你在答应别人之前能去做一个调查看看你到底需要哪些支持吗？你在答应别人的时候，你把需要的支持提出来了吗？


你理顺一起做事的人了吗？跟着你去做这件事情的人，是可以跟你一起承担困难并且坚持走下去的人吗？

静下心来问问你自己，你愿意为了这个承诺付出什么，牺牲什么？你心态调整到位了么，能达到无论如何你都会义无反顾，不放弃吗？

### 承诺前的Checklist

小心承诺，承诺之前，你要先做好这些准备工作

1 承诺事项的准备	2 相关人员的准备	3 个人心态的准备
Q1 完成这件事需要哪些支持？	Q1 你理顺一起做事的人了吗？	Q1 你愿意为这个承诺付出什么？
Q2 这些支持你都有吗？		
Q3 承诺前，能否调查一下需要哪些支持？	Q2 跟着你去做事的人，是否能跟你一起承担困难，坚持走下去？	Q2 你心态调整到无论如何都义无反顾，不放弃了吗？
Q4 承诺时，你需要的支持提出来了么？		

极客时间

如果 Checklist 里的东西你都想清楚了，那你就去承诺吧。要么不答应别人，答应了就一定要做到。只要答应了对方，不管外面有什么诱惑，都不要再有动摇。

## 特质四：意志坚定

意志坚定其实是小心承诺在精神层面的保证。承诺了就要做到，说起来简单，但实际做的过程中你就是会遇到很多困难。都有什么困难呢？我拆解了一下，我们一起来感受下。

- 事情本身的难度：**一个技术难题解决不了，于是你要承受很大的交付压力。
- 应对压力的难度：**和人相处不顺利，甚至是委屈，你要承受很大的精神压力。
- 稳住团队的难度：**如果你放弃了，你的队伍很可能也会垮，怎么办？

**取得协同的难度：**完成承诺的事情依赖外部协同，缺少资源（人手、资金）是肯定不行的。

管理的主体和客体都是“人”，非常复杂，这一重一重的难度压下来，如果你没有坚定的意志，肯定是办不成事情的。

我举个例子，帮助你更好理解上面说的的问题。在某项目上，我跟总部领导意见不一致。首先，跟总部领导意见不一致本身就让我心情不好。然后，在坚持自己的主见的过程中，一线执行团队又开始有人离职，这不仅会影响交付，还会对其他在职员工产生心理影响，甚至还有不明情况的其他人，开始拿这个问题在公司的内部论坛来说事儿。

但是，我跟副总承诺过完成这个项目，所以“不退”是我的底线。那么，我是通过哪些办法来坚定自己的意志呢？

**想好对策：**面对事情本身的困难，从决心上我不会有一丝一毫的动摇，就算最后要我自已加班加点去写代码，我也照干不误。

**调整心态：**压力面前心情不好？那我自己调整心态，想一想医院里 ICU 的重症病人，再不济随便去上海哪个急诊室看看，在生命面前其他烦恼都是浮云，我的这些因为跟总部领导意见不一致导致的心情问题真的啥也不是。

**理顺思路：**我想要稳住团队，脑子要清楚，不能自乱阵脚。我应该拿出切实措施稳住在职员工，再次询问他们的诉求，在不影响交付的前提下及时调整。并且通过小步迭代，让大家尽快收到产品反馈。

**求助上级：**取得协同方面，马上去寻求帮助，找老板沟通，首先告诉他，我的承诺不变，所以他不需要考虑我会不会动摇，但是为了项目成功，我有现实的困难需要他的帮助。

至少在我写这篇专栏文章的时候，我觉得可以做成前面和你说的这个项目。其实这有点像长跑，虽然你的意志说你很想坚持，但是你的身体真的受不了了。但如果你真的坚持、再坚持，越过那个“坎”了，整个人就会达到质的提升。

总之，意志坚定会支持你持之以恒地向目标努力，就像打不死的小强。我也承认自己也不是任何事情都一定能够坚持下去，但当我做出承诺以后，我会通过各种方式树立意志坚定的人设，绝不轻言放弃。

## 总结

在谈术之前，如果可以的话我们一定会先谈一下道。在这一节里我也是一样的思路：

我给你把**待人真诚、雪中送炭、小心承诺和意志坚定这四条特质**串联一下，你就会发现，**它们都围绕着一个核心——那就是“信任”**。

首先，一个人就要待人真诚行光明正大之道，这个是基础。待人真诚了，你才能赢得他人的信任，而信任正是我们的第一领导力。

其次，我特别强调了要多做雪中送炭的事情，一个人不要太功利。这个特质也是真诚的一种执行层面的延续。在构建人和人之间的信任关系上，效果要比锦上添花好很多。

然后，你要小心承诺，这样能降低风险，以免你准备不足食言，甚至失去别人的信任。如果你不希望对自己的定位就只是可用之人，而是还希望自己是一个可信之人。要做到这一点就必须是言而有信，并且不管你是面对诱惑，还是面对困难，都会坚持把承诺兑现。

最后，我觉得意志坚定也是让自己更“可信”的一个精神保障。作为经理人，意志坚定不仅可以让你的上级更放心把重要的事情交付给你，而且意志坚定这点，对于团队在困境中继续向前是非常重要的。

你现在是一名经理，是一个团队的一把手。你在做，你的团队成员在看，你的待人处事原则，会直接影响你的团队的待人处事方式。

## 思考题

1. 如果曾经跟你合作过的领导和平级离职，也就是不再掌权，你会做些什么？
2. 即使我反复说了要做打不死的小强，如果你在实际工作中还是觉得压力很大，做得很不开心，但是你又有承诺在先，你会具体做些什么，来增加自己坚持下去的可能性？

欢迎在留言区晒出你的思考。如果有收获，也欢迎你把这篇文章分享给你的朋友，说不定也能帮助他思考自己的处事方式。



提建议

更多课程推荐

# 程序员的数学基础课

在实战中重新理解数学

黄申

LinkedIn 资深数据科学家



涨价倒计时 🕒

今日秒杀 **¥79**, 9月11日涨价至 **¥129**

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 02 | 经理权：如何有效使用经理权？

下一篇 04 | 避坑指南：从技术骨干到一线经理，你会遇到哪些坑？

## 精选留言 (8)

写留言



Xunqf

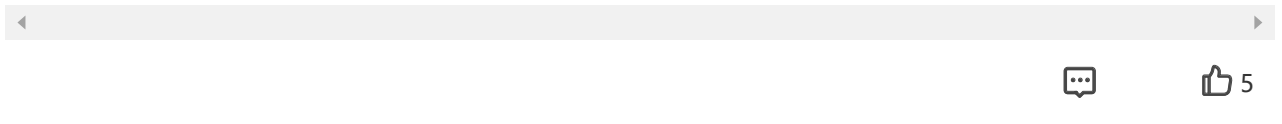
2020-08-26

我遇到的工作中的同事还是都比较单纯的，之前我在公司负责一个项目，作为技术主管，但是随着公司的快速发展，人员的不断增加，项目也越来越多，公司就设置了一个总监的职位，并空降了一个总监过来，因为公司现有的团队已经形成了自己的文化，氛围，而新来的总监又想按照自己的一套管理方式来，和大家磨合的不是很好，我也和他总是矛盾重重，不过后来这位总监离职后，我们还是私下里一起撸串，因为不管在工作中大家的意...

展开 ∨



作者回复: 你的心态挺好的。我老板曾经跟我说过一句话, 你再讨厌一个人, 你想想他工作后回到家, 也是一个好爸爸, 好丈夫, 好儿子。或许心就平一些了。



**GEEKBANG\_7057085**

2020-08-26

面对生死, 真的一切都是浮云

展开 ∨

作者回复: 碰到有同感的人了。推荐你看纪录片《中国医生》



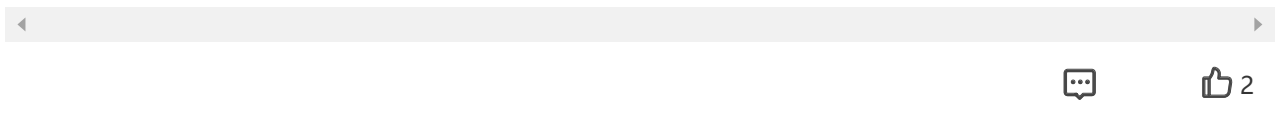
**龙小龙®**

2020-09-01

关于问题1: 离职还是经常保持沟通和联系, 撸串, 有时候帮助你或给你机会最多的不一定是你领导也有可能是你的老同事

展开 ∨

作者回复: 是的, 那如果离职的人在别的城市甚至别的国家呢? 之前一起拍过的照片, 让一起共事的同事写一些话, 邮寄个人挑选的礼品都是可以考虑的。关键是要想得到。



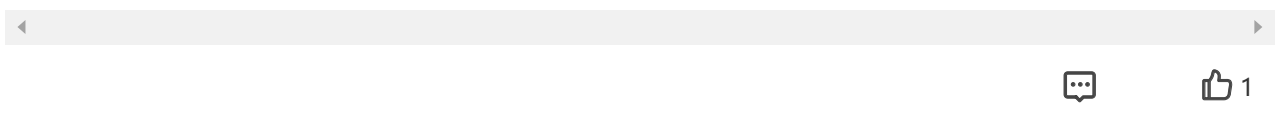
**龙小龙®**

2020-09-01

关于问题2: 凡事想到最坏的情况和做好最坏的打算, 如果项目评估交付结果与预期不符, 需要与领导沟通降低交付预期并努力达到交付目标。随时准备两套方案, 在项目推进受阻时可以用压箱底手段给团队打气, 也能给交付做保障。

展开 ∨

作者回复: 其实我问这个问题的时候关键还是问作为经理的你自己的。每一个人的性格不一样, 价值观不一样, 在乎的东西也不一样。这里都是你给别人打气, 谁来给你打气呢?



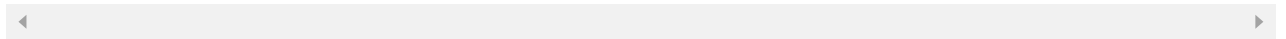
**玉先生**

2020-08-28

公司突然变革，打了一个措手不及。前路漫漫，每天都走的如履薄冰，当不被理解不被看好的时候，真的很想放弃，但又舍不得这个可爱的团队，所以能做的就是坚持坚持再坚持。当意志不坚定的时候，我会去运动一下，出一身汗，放空心思。大汗淋漓过后剩下的就是满满的激情，慢慢动力。

展开 ∨

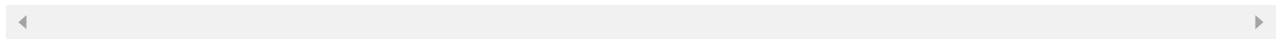
作者回复: 厉害💎💎💎💎💎

**怀朔**

2020-09-03

最近自己老板离职 很多事情都需要老板做决定 内心苦闷程度着实令人唏嘘感慨。老板是一个风里来雨里去 实干型的老板 但是跟大老板失和 只能默默祝福他 江湖再见。

作者回复: 公道自在人心。问题是你老板走了，谁来凝聚留下的人

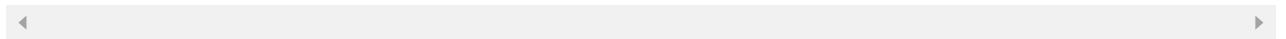
**幻想**

2020-08-26

个人是觉得，意志坚定其中重要，也即是，把事情做出的欲望一定要强，尤其是manager，那股精神力量一定要在。

展开 ∨

作者回复: 嗯，坚持，坚持再坚持。自律。

**轶帝**

2020-08-26

目前团队的新人较多，技术难度也比较大，而且交付压力也很大，我个人由于压力带来的情绪影响到团队的士气，在小心承诺和意志坚定方面急需改进，从一个更加长远的角度来考虑目前团队的问题，“带人”和“做事”并举

展开 ∨

作者回复: 有时候领导表现出一些 vulnerability 也是可以的，我很坚定，但我也是人，也有感情的，可以跟团队成员分享一些的。你可以尝试开个小会，跟大家交交心。除了你自己分享一下自己的感受，你的团队成员我相信压力也很大，鼓励每个人都讲几句。

