

降龙十八掌

《领导艺术》 实战教材



全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、营销策划师、企业管理咨询师、企业总经理等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载 学校网址：www.mhjy.net

目 录

| | | |
|------|------------------------|------|
| 第一章 | 别开生面(如何将管人变成一门艺术)..... | 【4】 |
| 第二章 | 立威造势(如何维护权威)..... | 【7】 |
| 第三章 | 以德服人(如何做个好上司)..... | 【9】 |
| 第四章 | 攻心为上(如何征服人心)..... | 【11】 |
| 第五章 | 煽情励志(如何激发干劲)..... | 【13】 |
| 第六章 | 息事宁人(如何消除下属的不满)..... | 【19】 |
| 第七章 | 通情达理(如何倾听下属的声音)..... | 【24】 |
| 第八章 | 亡羊补牢(如何避免下属“跳槽”)..... | 【27】 |
| 第九章 | 选贤选能(如何发现人才)..... | 【30】 |
| 第十章 | 以一当十(如何发挥下属的才能)..... | 【33】 |
| 第十一章 | 纲举目张(如何下放权力)..... | 【34】 |
| 第十二章 | 左右逢源(如何处理下属之间的矛盾)..... | 【35】 |
| 第十三章 | 调理阴阳(如何管好异性下属)..... | 【38】 |
| 第十四章 | 洞烛其奸(如何应付难管的下属)..... | 【39】 |
| 第十五章 | 真心恭维(如何赞美下属)..... | 【45】 |
| 第十六章 | 重赏驱动(如何奖励功臣)..... | 【47】 |
| 第十七章 | 网开一面(如何避免不恰当的指责)..... | 【48】 |
| 第十八章 | 因势利导(如何掌握谈话技巧)..... | 【50】 |

第一章 别开生面

——如何将管人变成一门艺术

领导者具有的“学、才、识”，是开创新局面的前提条件。“学如弓弩，才如箭镞，识以领之，方能中鹄”。现代管理中的领导工作，不仅需要科学的理论和方法，更需要精湛的领导艺术，将其精心揣摩，烂熟于心，方能开创一片新天地，迎来万里艳阳天！

1. 新官上任：烧好三把火

万事开头难。任何一个领导，都曾有过尽快打开局面的经历。不论是刚走上领导岗位的新干部，还是因工作变动而出任新职的老干部，上任开始想踢好头三脚、烧好三把火、打开新局面、树立起威信等，都是艰难的。

一些领导干部年富力强，热情高有闯劲，有把工作搞上去的强烈愿望，这是难能可贵的特点。但新官上任后急切要出政绩，迫不及待地“放火”，匆匆忙忙地许愿风风火火地办事，往往容易搞短期行为。因此，要注意防止急于求成。

有些工作可以立竿见影；有些工作则打牢基础，积以时日见成果。除此之外，更要着眼长远，特别是要多做增后劲、益长远的事。

选准突破口，对于新任领导来说，是一件成败攸关的大事。选得好就会旗开得胜、马到成功。选得不准，就会步步被动。

选准突破口，就要解决群众最关心、最迫切需要解决的问题。这些问题看似“老大难”，其实，只要认真努力，是完全可以解决的。一旦解决，就能顺民心得民意。

领导者们应改变只重财物管理忽视理顺人际关系的习惯，着力于调动人的积极性，自然就会收到奇异的效果。

2. 视管人为艺术

领导工作的特点，可以用这样一句话来概括：既简单，又复杂。对于善于领导别人的人来说，它是一件十分简单的事情；但对那些不善于领导别人的人来说，它又是一件十分复杂的事情。

所谓“善于领导别人”，即指具有高度的领导才能，善于发挥自己的优点和长处，也能发挥员工的优点与长处，进而把自己所领导的单位或部门的优点和长处充分发挥出来。只有具备这种能力的人，才可以被称为“善于领导别人的人”。

上述能力的获得不是一件容易的事，事实的确如此。正是由于这个原因，所以能够成为领导的人便是芸芸众生中的少数人，而能够成为优秀的领导，则更是少数中的少数人。

尽管这件事情做起来很难，但是我相信知己知彼，性格主宰命运；决胜千里性格改变命运。那就把领导工作当作一门艺术来看待和操作，我认为具体表现在下述几个方面：

一个优秀的企业家能“帮助公司确定明确的方向”。领导艺术的第一个特征，是身为领导者应该具备较为远大的见识，永不满足于现状，不断向新的目标迈进。这既是对领导者自身的督促和激励，也是促使下属奋发上进的有效手段。

非凡的领导者，应该善于挑选那些赞成、支持和笃信他们所确定的方向又能发挥自己积极性的伙伴。这点明了领导艺术的另一个实质，即善于团结下级，让下级更加努力、刻苦地工作。

领导者必须具备那种赋予人们力量、鼓励人们实干的条件的能力。作为领导者还要善于分配资本。这对实业界的巨子们来说尤为重要。

在善于分配资本的同时，还要善于向每一位下级分配适当的工作。让下属“八仙过海，各显其能”，作到人尽其才，才尽其用，是领导艺术的又一个重要体现。

上述五个方面，是领导艺术最主要、最集中的方面。领导者的第一项工作，便是把领导工作视为一门艺术，取得一定的业绩。我们要通过选择探索人类心理的工具——性格分析来认识自我、了解他人，从而解除成功的障碍，释放与身俱有的性格力量，享受全面成功的生

命快乐。也许我的见解对不满足自己性格者、想探索他人性格者以及一切在寻求成长、改变、超越的各界人士带来不小的帮助。

3. 管人的诸多招数

自古以来驾驶马有两项必备之物：红萝卜和鞭子；统御术有三要点：赏、罚及赏罚的运用之术。身为一个卓越的经营管理者或领导者，每天的工作内容中，几乎一半以上的时间都是在运用权力与影响力。运用策略和影响他人的方法，可依工作、环境、属员特性而决定。一般而言，可归为四类：

(1) 强硬的影响模式

A. 威胁：指明倘若乙不从事（或抑止）某一特定行动，甲将直接予以惩罚。

B. 承诺：指明倘若乙不从事（或抑止）某一特定行动，甲将直接予以奖励。

(2) 温和的影响模式

A. 警告：指示某乙的行为可能会招致惩罚。

B. 建议：指出某乙的行为可能会为其带来奖励。

(3) 操纵的影响模式

A. 生态的控制：创造良好的工作环境，以产生期望的行为效果。

B. 迂回的控制：利用某人的行为反应来制约影响他。

(4) 与影响有关的行为模式

A. 反射性：重述某乙的陈述，以便引起更多资讯。

B. 自我袒露：说出有关自己的一切事实，以便诱发某乙做相对的表白。

在这四种策略之下，影响别人的效果如何，可以说运用之秒，存乎一心了。

某研究员曾作过“主管如何影响下属”的研究，归纳出主管为了工作上的协助或私人的事情，向下属提出要求或建议时，通常会运用的 12 种方法：

1. 威胁利诱：给予下属威胁、利益，甚至歪曲理由，以得到他们的合作。

2. 理性说服：陈述事实、原因，给予下属工作所需的资源，指派下属擅长的工作。

3. 培养竞争：主管在公司内举办工作竞赛，公布销售冠军，或以报表标示每个员工的个人业绩等。

4. 制造压力：设定工作完成日期，不断检查他们的工作进度，以及援用公司制度压迫下属接受要求。

5. 援用上级权威：主管告诉下属，他的上级很欣赏或不满意他等方法。

6. 攀拉交情：主管以昵称拉近彼此距离，或经常和下属一起聊天、吃饭等。

7. 立道义感：给予下属恩惠，如替他们争取福利，以得到他们的感激心理等。

8. 得寸进尺：将工作瓜分，再慢慢丢给下属等方法。

9. 透过第三者：主管透过下属的朋友、亲人，或组织中的非正式群体来影响他。

10. 友善赞美：主管告诉下属只有他才具备任务所需的能力与经验，心或委派下属担任重要工作，以引发他们的荣誉感。

11. 激将法：主管告诉下属，以他的能力怎会做不好某件工作；或上级对本部门不满意，以激发大家同仇敌忾的心理。

12. 哀兵求助：主管在下属面前摆低姿态，以博取他们的同情心。

其中，一般组织主管用得最多的方法是“理性说服”、“攀拉交情”及“制造压力”；用得最少的则分别是“威胁利诱”、“透过第三者”及“哀兵求助”；中度使用的则是“培养竞争”、“援用上级权威”。

4. 做好领头雁

当企业面临困境时，急于鞭策下属拼命努力是行不通的，因为这种做法并不能深入下属心中，所得到的只是表面的敷衍罢了。遇此事时，最重要的是领导者的意识改革。从领导者

改变的决心做起，下属才能随之而改变。

人与人之间的关系是相对的，彼此之间的感情交流非常微妙，你心里在想些什么，对方很容易了解到。因此，要使下属付出诚意，领导就必先付出自己的诚意。

然而，大多数领导都不明白这个道理，往往只要求下属这么做，领导者的决心若是不够坚决就无法带领下属。

5. 信任是基础（关键在于基础）

领导者要信任下级，放手让下级大胆地行动，发挥其主管能动性和创造能力。一般来说，人在受到信赖的时候，都会产生快乐和满足感，进而诱发出全力以赴的心情。可以肯定地说，对别人信而不疑的人，如果具备了力量和睿智，那么被信赖的人就很难产生“离心”的念头，他不会被上司信赖自己的态度深深打动，而是会被上司的能力和成就深深吸引。说到底，一个真正信赖别人的人，一定也会受到大多数人诚心诚意的信赖。毕竟，人是感情动物，几乎每个人都有“投桃报李”、“以心换心”的想法。相反，那种漠视他人对自己的信任，时刻想利用领导对自己的信任的人，只是成千上万人中的极少数。

“士为知己者死”，从古至今都是一样的道理。

6. 不乱搬管理技巧

有这样一位经理，曾经为年轻职工的管理问题大叹苦经：“现在的年轻人实在难以伺候。有些人，我好心安排他就职，他稍有不满意就与别人合伙哄我，若以权威待之，他们就会群体反抗；若以民主待之，他们就无拘无束，目空一切，根本不按使令去办事……”像这种经理，即胡乱搬弄“管理技巧”的缘故。

实际上，无论是权威式的管理方式还是民主式的管理方式，在运用之前如果本身缺乏一种信念，那么再高明的方法与技巧，也是难以奏效、无济于事的。这样的领导无法成为下级钦佩的上司，也无法使自己的处境有所改观。

7. 制定切实可行的工作信条

领导部署的人，对于管理原则一定要有坚定的信念和一套明确的方法。有的公司在信条里列有“尊重他人”、“多花点心力”等项目，这些条文务必要具体可行，使部署容易了解才是。譬如：要做有原则性的工作、要有服务社会的精神、为自己创造既明朗又富吸引力的工作环境、保持心胸开阔、培养自动自发的精神、坚守贯彻始终的工作态度。

从上面的信条可以看出领导的个性，一定要透过工作实行信条来发挥它最大的功效。

第二章 立威造势

——如何维护权威

作为领导者，要做到言出必行，指挥若定，必须保持一定威严。让下属滋生敬畏之心，才会使你威风凛凛，在千军万马冲锋陷阵中指挥自如。

1. 有距离才有威严

中国古代大圣人孔子说过一句话：“临之以庄，则敬。”意思是说，领导者不要和下属过分亲近，要与他们保持一定的距离，给下属一个庄重的面孔，这样就可以获得他们的尊敬。领导与下属保持距离，具有许多独到的驾驭功能。

首先，可以避免下属之间的嫉妒和紧张。如果领导者与某些下属过分亲近，势必在下属之间引起嫉妒、紧张的情绪，从而人为地造成不安定因素。

其次，与下属保持一定距离，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、贿赂等行为。

第三，与下属过分亲近，可能使领导者对自己所喜欢的下属的认识失之公正，干扰用人原则。

第四，与下属保持一定的距离，可以树立并维护领导者的权威因为“近则庸，疏则威”。

领导者要充分发挥自己的职能，若想把所有的下属团结成一家人似的，这个想法是很可笑的，也是不可能的，如果有人想如此，劝你还是赶快放弃。当你的公司与其发生冲突时，

你的难题就会很多，同时也会增添你的谣言与舆论。切记：“城隍爷不跟小鬼称弟兄。”

2. 言行举止保身份

领导跟员工在一起的时候，要适当表现自己的“身份”。在办公室里与员工相处，别人应该一眼就能看出来，谁是员工，谁是领导。如果你不能表现出这一点，给人的印象正好相反，那么，你就是个失败的领导。领导要保持自己的威严，在无形中造成员工对你的尊敬之意，会为你的工作开展创造条件，员工会处处与你商量，不敢自行其事。

领导要时刻注意自己讲话的方式。在办公室里跟员工讲话，一般说要亲切自然，不能让员工过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如面对许多员工演讲，做报告，要威严有力，有震撼力。但不管在哪种情况下，领导讲话都要坚决果断，切忌含糊不清。员工要你对某些问题做回答时，不要草率作决定，要多思考少说话用“让我考虑一下”来结束谈话。行为是无声的语言，员工平时是很少接触到你的，往往看你的一举一动或通过一些小小的资料来判断你。行动往往比语言给员工的印象要深刻得多，聪明的领导更为如此。

3. 炫耀自己只会招来麻烦

每个人都不可以炫耀自己，尤其是领导者，你何时见过威严的老虎翘着尾巴走路？领导者切记三点：

- (1) 领导者所处的地位相对而言要比周围的人要优越，别人对你本来才有戒心，这种戒心是羡慕、嫉妒和畏惧的混合物。你若炫耀自己，就是强调你身上被人羡慕、嫉妒和畏惧的那些方面，把羡慕推向嫉妒，把嫉妒推向愤恨。往往与此同时，畏惧却变成了轻视：“这个自以为是的家伙，有什么了不起！”
- (2) 领导者是要代表企业与社会接触的，社会上比较能接受的领导者形象是：稳定的、有涵养的、虚怀若谷的；只有这样，才有可能把整个企业的情况筹划于心中，而不至于乱套。一旦你炫耀自己，这种印象立刻就会被毁掉；使你显得虚荣、浅薄，像个刚出炉的娃娃。这样的人怎么能管理好企业呢？这种怀疑一经产生，再想建立起企业和社会之间的良好关系就不可能了。
- (3) 领导者也希望不断获得提升，炫耀自己掌握着你前途的命脉。但是，你一定要记得你的上司在你之上，至少，在他的心中他肯定要比你强。在上司面前自夸，等于在竭力证明你比他强，甚至是在暗示现有状况的不公平，显示出取而代之的野心。即使你的上司是任人唯贤、气度宽宏的人，他也会感到你有炫耀自己的毛病而不重用你。殊不知，中国有句话“桃李不言，下自成蹊。”就是说桃树和李树虽然不会说话，但它花朵的美艳和果实的丰厚吸引了许多人，以至树下的泥土都被踩成了小径。所以，不是适当的情况下不要故意地炫耀自己。

4. 喜怒哀乐深藏不露

无论何人，只要在社会上混上一段时间就有察言观色的本事，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，进而顺着你的喜怒哀乐表达适当，有时会招来无端之祸。因此，高明掌权者一般都不随便表现这些情绪，以免被人窥破弱点，给人以可乘之机。越是精于权术的人，城府便越深。其实，世界上不存在没有喜怒哀乐的人。但是，作为领导者就必须作到“喜怒不形于色”，亦即尽量压抑个人的感情，以冷静客观的态度来应付事情，这种性格的人才配做一位领导者。

5. 不要随意道歉

所谓知错能改，善莫大焉，就是劝告大家：“发现错误时，就要改。”因此太过固执的人，人际关系一定不圆满。但是，管理者太过轻易的道歉，也不见得是件好事。常常看到一些管理者在遭上司斥责后，马上就道歉。乍看之下，他是个坦率、服从的下属；但仔细一想，那何尝不是一种不负责任的表现呢？所以，我认为管理者在轻易说：“对不起”的同时，必须

也要准备“辞职”的觉悟。因此，我觉得管理者不应该一味的要求、抱怨只会使结果越来越遭。要有一颗宽容的心才能去接纳不同的声音。

6. 领导魅力就是权力和影响力

领导魅力的基础大致由以下七种力量要素构成：

A. 合法的力量：领导者的地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位便有一定的权力与责任。在合法的范围内，他可提出要求、命令与指挥、调度，因为他要对使命与目标负担全部的责任。

B. 奖酬的力量：对于下属成员的表现予以评定然后进行奖酬，方式金钱奖励、晋生高位、认可表扬、弹性自由、进修成长、行动或决策参与、给予偏爱的工作等。

C. 处罚的力量：若属下成员的表现不符要求或违抗命令，则对其行为有强制权，使其遭受损失或痛苦。采取纪律程序有下列方法：调职、扣薪、架空收回权力、降级、记过、解职。

D. 参照的力量：领导者本身的内在素养、道德节操为属下成员接受、敬仰，可作为成员表率及模仿的对象，平时生活与工作能关怀下属，以非正式沟通方式减少地位上的隔阂，与下属建立亦师亦友关系，自然可以以德服人，道德感召之下影响下属的行为。

E. 专家的力量：对专业知识与技巧非常熟练，经验非常丰富，具有庄家的形象与自信；遇到困难、危机能表现其专业性决断；能保持专业知识的灵通；能了解下属关心及所忧虑的事，并设法解决之。

F. 信息的力量：领导者所处职位决定了信息的流向与内容，尤其此信息对员工有利害关系时最为重要。领导者是否掌握下属所需要的信息，自己所获得信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

G. 关系的力量：因领导者对决策核心的接近，或因个人与上层有特殊关系，或所领导部门绩效特别显著，使得个人前程看好，资源充裕，在光环效果之下较易影响他人。

前三项为组织所赋予的正式权力，后四项属于个人的影响力，我们可以这么说，魅力等于权力加影响力的总和，运用之妙，寸乎一心！

7. 许诺必须兑现

古人云：“君子一言，驷马难追，言出则必行，行必果。”这是做人的学问，也是你处理好周围人的人际关系树立自己威信的方针。不少经理所做的最糟糕的一件事情就是爱许诺，可他们却又偏偏不珍惜这一诺千金的价值，在听觉与视觉上满足了员工的希望之后，又留给了人们漫长的等待与终无音讯可循的噩耗。诺言如同激素，最能激发人们的热情，难以实现的诺言比谣言更可怕。虽然，谣言会闹得满城风雨，但不久就会真相大白，但未实现的诺言骗取的是人们真心的付出。你的命令不是圣旨，但你的承诺却有着沉甸甸的份量。对于你不能实现的诺言，最好今天就让雇员失望，也不要等到骗取了雇员的积极性后的明天让他们更失望。组织的人际关系会在这个核心的作用下，产生出诚信、团结的气象。

第三章 以德服人

——如何做个好上司

卓越的领导者品质优秀，理智成熟，意志坚韧，具有令人尊敬爱戴的凝聚力。其人格魅力像磁石般，使下属聚集在他周围，团结一心，勇敢面对挑战。

1. 好上司应有好品质

我们都能识别一个好的领导人，但我们不能肯定地说，如果你具备一定的长处或特点就能够成为一名出色的领导者。观察杰出的领导人物他们都具备以下特点：

A. 超越别人的欲望：领导从不满足于屈居第二位，他们总想拔尖。他们是主动性很强的人，总在尽力使自己获得成功。

B. 责任感：领袖从来不怕承担义务，承担责任，并永远不推卸所负的任何责任。

C. 工作能力：出色的领导人总是愿意为取得领导的成功而付出必要的代价——长时间的和

艰苦的工作。

D. 良好的人际关系：领导总要与同事打交道，研究他们分析他们的需求，并努力去了解他们的问题。这样去发现同事的需求的兴趣和能力，大概是一名出色的领导人最为重要的一点。

E. 富于感染力的激情：没有人愿意追随一个枯燥的、死气沉沉的领导人。

F. 高度的正义感：成功的领导人对自己和追随者都必须诚实。你可以一时愚弄某些人，但迟早你会因为得不到信任而被迫离开领导岗位的。靠不住的人很少能成功地担任领导工作。

想做一名出色的领导人就得公正地对待你所有的雇员，而不去考虑他们的能力、地位、是否有交情、是否听话，总之不能任人为亲。雇员愿意为这样的领导工作，同时也会十分信任他。如果你赢得这种声誉，那么大多数雇员会以同样的态度作出反应，他们也将公平、正直对待你。

2. 以身作则才能打动人

身先士卒，率先垂范，永远会唤起下属的崇敬感。现在企业中常常见到领导者为了突破困境，要求下属同心协力度过难关，但身居要职的领导者却依然浪费无度，公物私用。这种贪赃枉法的行为难以让属下顺从你，重要的是在企业面临困境之时身先士卒。

3. 不耻下问

每个人都有“导他人的本能”，许多上司在教导下属或要求下属时，极易采取轻视下属的态度。这样，下属容易怀着反抗的心理充耳不闻。殊不知只要在训话前表示：“其实以我身份，并不能在你们面前倚老卖老……”往往可以轻易地缩短彼此间的距离。

因此，就上司而言，在教导下属时与其摆出一副不可一世的架子，倒不如以谦虚的态度对待下属。如此不仅可在下属心中留下良好的形象，而且下属受人指挥的感觉也会消失，故能以服从的心态听下去。当然，对于企业界人士而言，即使一支笔或一个订书机，都可以算是重要的工具。话虽如此，如果身为上司者突然告诫下属：“要珍惜办公用品！”对于手下的年轻人并不管用，最好的办法是以身作则。凡是人都具有“教导他人的本能”。事实上，当一个人教导他人时，的确可以使自己产生一种优越感和满足感。

上司的职责虽是教导下属的工作，只若凡事均由上司单向教导，下属凡事皆受命于上司，那真使双方均感到有点儿喘不过气来。因此，有时不防转由下属来指导上司，此法，对于提高下属的学习意愿有着极力良好的用途。大家不得不承认“一代更比一代强”。

4. 关键时拉人一把

大多数企业遇到不景气，就以减薪及裁员来渡过难关，这种忽视员工欲求的做法，很容易浇息员工的工作热情。懂得人心的领导者所采取的做法完全相反。IBM 的创立总裁华生先生，在离开 NCR 和 CTR (IBM 的前身) 担任董事长时，首先面对的问题就是资金的缺乏与人员的过剩。资多的缺乏依靠华生信用，得到了摩根公司的融资，剩下的就是人员过剩的问题。CTR 那些主管都向华生提议以裁员渡过难关，但华生却反对，他说：“裁员对公司而言是经营合理化不得已的政策，但对员工而言却是影响一生的问题。所以，即使是人员过剩或人员的能力不足，都不能轻易裁员。华生先生从训练原先的员工做起，并不裁减任何一个人。

1914 年，华生先生确立了如下就业保障方针：

1. 启蒙公司员工。
2. 工作的内容改变时，实施再教育。
3. 对现在从事的工作感到困难时，给予其他的工作机会。

但这并非表示 IBM 完全没有炒鱿鱼的事件，只是说明在公司采取解雇手段之前不放弃任何机会再做最大的努力，为过剩的人员找寻新的工作机会，对于能力不足的员工则以教育培训开发其能力。

日本松下公司的创立者松下幸之助先生即使面临昭和四五年的不景气，没有裁减一位员

工，也没有削减员工的薪资，还是渡过了难关。他的做法 IBM 公司的策略如出一辙。

5. 做下属的保护人

某科长由于动辄指责下属，深受科员的鄙视。某天，科长的上司——也就是处长，怒气冲冲地跑进科办公室里，无视科长的存在，指着写报告的人说：“写的什么报告？”此时，那位经常指责下属的科长却适时地站了出来：“是我要他这样写的，责任由我来负！”从此以后，该科气氛完全改变过来了，科长虽仍如同过去一般动辄破口大骂下属，但科员对科长的态度却已与从前大为不同，因为，他们意识到：“科长是真的在替我们设想。”

令人惊异的是，经过此事后，处长更加重用这位科长，并对他说：“你早该这么做了！”后来这位科长是在同期进入公司的职员中最早升为处长的人。的确，教导者经常会处于两难的境地，有时得不到保障，职员到上司的庇护，他们在心理上无疑将获得莫大的安慰。

6. 承认错误并不丢脸

人们期待了解那些似有所知而实为不知的“灰色”东西，领导者越是把自己搞得神秘，越是没有好结果。

社会心理学告诉我们，人们期望了解那些似有所知而实为不知的“灰色”东西，而对已经知道的东西则不以为然。

领导活动的神秘化，使“灰色”东西增多，这必要驱动人们的好奇心。况且领导活动与被领导者有不可分割的关系，这就使被领导者对领导活动中所产生“灰色”东西极为关心。如果被领导者关心领导活动的愿望不能通过适当的途径得以实现，便有可能转化为干扰领导活动的掣肘因素。不承认错误的人，一旦被人发现了错误，就会授人以柄，成为受制于人的因素。别有用心的人也就有机会攻击你。

7. 掏腰包是感情投资

还有一点也须注意，就是参加下属的活动，必须自掏腰包，以表示自己是普通一员。活动中也要放弃指挥的习惯，让下属充分发挥，有时候，装装“小三子”也会大有好处的。

与其自己掏腰包给下属，不如站在同一条战线、为了同一目标而努力做商界共战的伙伴。如果设身处地站在下属的角度考虑，同样希望得到一位如同伙伴的上司与自己成为同事。为了由衷地表现出重视下属的态度，身为上司者，当然不必天天自掏腰包。偶尔请下属吃饭或送些象征性的礼物加以慰劳。

要知道，时下的年轻人对金钱都极为敏感。当上司请他们吃饭时看上司是否站在收款台边等着开发票。通常，如果上司掏腰包，切忌寸有“我请你们（你）吃饭，你们就该为我认真工作”的想法及行动表示出来，否则必然产生反效果。唯有排除自私的心理，才获得下属绝对的信赖。

8. 忘记手中的权力

“仰仗”这个词带有贬意，意为依靠或凭借什么东西来干不好的事。其中，仰仗权力，好象比仰仗别的东西更为叫人讨厌。

领导者负有达成企业目标的任务，为了完成任务，他被赋予一种强制别人的力量，这个力量就是权力。它可以用作指示、指导，也可用以纠正过失。

虽然如此，但如果太仰仗权力，不管什么事都采取强硬手段来压制下属，口口声声说：“我说这么做……”，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，则不能使下属信服。

领导者应该认清的是，指责应该根据事实，就事论事，要具有充分的指责理由。而不应因为被赋予了权力、赋予了使人服从的权势而滥用指责。把强制及使人服从的力量深藏不露，才是最聪明的办法。

下属能老实地接受指责当然最好，有些下属非但不能接受，反而针锋相对，此时有的领导就会火冒三丈，而用“这是命令，一定要给我做到”的强制语气来压制对方。

聪明的领导可不会这么做，这是表现度量的重要时机，改变指责方式才是必要的。从权

力的宝座上走下来，以一种交换意见的态度，和气地解决问题，才是上策。

本来身为下属的人，就算不受强制，也会有服从的心理，如果领导者用一种以上压下的态度对付下属，即使性格温顺的人也会引起反感。所以，领导不能借助权力压人，靠本身的威信使人服从才是上策！

话虽如此，也会有一些刚愎自用的下属，见领导以一种友善的态度与他们交谈，反而摆出一副盛气凌人的架势。这种下属，当然不妨使用强制手段。但根据一般情况，大部分情形是不需要用此法就可以解决问题的。

权力是力量的源泉。但是当它使用在责备时，只有招来对方的反感，助长其反抗心理，使领导者失去依赖。这一点握权在手的人都须注意。

权力并不是万能钥匙，你不用多表现，大家也知道你是领导，你经常把权力当做羊倌儿手中的鞭子使用，就会像那不可一世的秦朝统治者，不会收到好效果反受其累。

威信比权力更重要。放弃权力的使用，把精神放在建立威信上，也许效果会令人吃惊。聪明的领导者很少会像中国封建社会那些专制的皇帝一样，随心所欲，世间万物为己一人所驱使，更不能像旧社会封建官僚那样做权力的奴隶，信奉权力至上。他们往往是在务实的工作中，通过一点一滴，通过自己能力的施展，通过自己良好的品德风范，逐步建立自己的威信。

有了威信，大家才能信服你，你的计划才能得到迅速的实施。这时，你具备了无形的感召力，你所作出的决定，会得到大家的一致拥护，大家会齐心协力按你的决定去做，大家信任你。你的决定所取得的良好效果，会得到大家的一致称赞，你的威信邇时也得到了进一步增强。

不讲方式地随意使用你的权力，只会使你失去威信，自信心下降，而学会如何巧妙地使用权力，建立你的领导威信，则会使你信心大增。大家对你的信任支持，是你开展工作的强大后盾。

第四章 攻心为上

——如何征服人心

兵法有云：“攻心为上”，要想当好上司，让自己的事业发达顺利请牢记这一古训。

1. 摸透下属的心

俗话说：“浇树要浇根，交人要交心。”领导者必须摸清下属的内心愿望和需求，并予以适当的满足，才可能让众人追随你。

2. 用好心情感染人

作为一名领导，更需要时常保持乐观健康的心情，以此影响下属的工作热情。领导的言行往往具有很大的感召力，在必要的时候，你能够敞开胸怀，乐观豪放，相信你的下属也会平添无穷力量，增加对你的信任感，齐心协力，共同去克服困难。

你的情绪是自己的，想尽一切办法化解情绪多一点关心给你的下属。这对你领导的位子起着安稳的作用。

领导者不但要控制自己，还要感染你的下属，请记住以下几点：

(1) 当你走进公司的时候，别忘记清楚地对大家说句：“大家好！”让人觉得你充满朝气，性格开朗。

(2) 论你是男女，对于出来乍到的新人，应该主动地跟对方握手，用力不宜太重，让对方感到你是热诚的就足够了。

(3) 量争取直视对方的机会，大家目光相接的一刻，很容易拉近彼此的距离，令对方觉得你很尊重他。

(4) 人人都喜欢受人重视，你应该多提问题，以示你对他们感兴趣。你不但可以问一些私人问题，也可以问较深的事情。

(5) 鼓励下属谈谈他们的个人的奋斗史和成功的故事，这必定使他们眉飞色舞，越讲越兴奋，视你为知己。

(6) 每个人都有长处，你应该发掘下属的长处，恭维他，对方必定以同样的态度对你。

(7) 平时你需要多留意时事及任何新消息，使自己能有各方面的话题跟下属沟通，建立一个博学的自我形象，令下属觉得跟你在一起眼界顿开如沐春风。

3. 独占功劳不得人心

假如主管是个喜欢独占功劳的人，相信他的下属也不会为他卖力。反之，如果主管乐于和下属分享功劳，下属做事也会分外卖力，也不希望被人忽视。一个人的工作得不到肯定，是在打击他的自信心，所以作为主管，切忌忽视下属的参与价值。

其实，功劳最终归谁老板很清楚，不是你喜不喜欢的问题。

4. 把过错一个人揽下来

领导者赋予下属重大责任，在激发士气上非常有效，但不是将责任推给下属后领导就可以逃避责任。当下属在工作中失败，或发生内外纠纷时，领导决不能以“这是你的过错，你要负责”为借口，将其置之不理。人生总有起伏，也许今天发生的一切，将来也会发生在自己身上所以切记“不打击下属士气”才是更重要的事情。

5. 适当地调整工作

作为领导当你看到下属独自加班时，你会如何表示？也许只要说一句：“加油吧！必能使下属感到极大的安慰和鼓励。视时间和场合的不同，有时让他暂时停止工作可能会产生更好的效果。

一般而言，既努力工作又懂得玩乐的人必是精明干练的人，他善于将工作及休息作适当的调整 and 安排。

所谓转换心境，就是令下属立即停止工作，但也没有带其饮酒作乐的必要。总之，只要立即中断其陷于僵局的工作即可。如此一来，当其重新回到原来的工作上时，必然可以通过不同的角度，找到解决问题的办法。

老百姓有句俗话：“猛火烤不出好烧饼。”用在这里十分贴切。

6. 关注小事暖人心

假如你是一位统率千军万马的大元帅，你会过问每一个士卒的饥寒冷暖吗？

事实上，这是根本不可能的。

如果领导者能在许多看似平凡的时刻，勤于在细小的事情上与下属沟通感情，经常用“毛毛细雨”去灌溉员工的心灵，下身书会像禾苗一样生机勃勃，水水灵灵，茁壮成长，最终必然结出丰硕的果实。

7. 不用财物也能征服人心

领导赞扬下属是为了更好地调动其积极性、激发员工的热情和干劲，光会说一些漂亮话是不够的。配合实际行动，不失时机地显示你的关心和体贴，无疑是对下属的最高赞赏，这种方法可以在下属场合中受到最好的效果。

8. 记住下属的生日，在他生日的时候向他祝贺；

9. 下属住院时，领导一定要亲自探望；

10. 关心下属的家庭和生活；

11. 抓住欢迎和送别的机会表达对下属的赞美；

12. 每个下属都是大人物

心理学家指出，没有人想成为无句之辈，几乎人人都希望被看成一个重要的人。然而，在今天这个机械化、集团化的社会中，一个人常常是办公室里的某个零件，个性得不到表现，个人得不到重视，从而影响工作的积极性和主动性。要想克制这一点，就得把你的下属当成大人物来看待，使每个人渴望被重视的心理得到满足，从而成为一种积极工作的推动力，甘

心为你效力。

要作到这一点，可使用以下方法：

- (1) 用心注意人，防止造成伤害，如有伤害应尽力去帮助愈合。
- (2) 鼓励别人谈论他及他的兴趣。
- (3) 让别人都知道你重视他，以此确立他所渴望的特殊的身份。
- (4) 记住每个人的名字。
- (5) 把部下的一些人事问题当作重要的问题来处理。

第五章 煽情励志

——如何激发干劲

领导者的作用在于建立各种激励制度，激励部属为实现管理的目标作出积极贡献。正确、积极、有效的激发部属干劲，是达到有效领导的重要途径。

1. 激发干劲的方法

作为领导，仅仅了解职员的内心理想还不够，不要以为多发奖金，多说好话就能调动员工的积极性。人是很复杂的，要让他们为你卖命工作，需要你施展更细微的手段。

有几个方法可以让下属的需求获得充分的满足，同时又能激发他们的热情和干劲，提高工作效率。

(1) 向他们描绘远景

领导者要让下属了解工作计划的全貌及看到他们自己努力的成果，员工愈了解公司目标，对公司的向心力愈高，也会更愿意充实自己，以配合公司的发展需要。

所以，领导者在讲话的时候，一定注意，不要把事实和意见混淆。

下属非常希望你和他们所服务的公司都是开放、诚实的，能不断提供给他们与工作有关的公司重大信息。

若未充分告之，员工会对公司没有归属感，能混就混，不然就老是想换个新的工作环境。

如果能获得充分告知，员工不必浪费时间、精力去打听小道消息，也能专心投入工作。

(2) 授予他们权力

授权不仅仅是封官任命，领导者在向下属分派工作时，也要授予他们权力，否则就不算授权，所以，要帮被授权者清除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。

方法之一是让所有的相关人士知道被授权者的权责；另一个要点是，一旦授权之后，就不再干涉。

(3) 给他们好的评价

有些员工总是会抱怨说，领导只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。身为领导人的你，最好尽量给予下属正面的回馈，就是公开赞美你的员工，至于负面批评可以私下再提出。

(4) 听他们诉苦

不要打断下属的汇报，不要急于下结论，不要随便诊断，除非对方要求，否则不要随便提供建议，以免流于“瞎指挥”。

就算下属真的来找你商量工作，你的职责应该是协助下属发掘塔吊问题。所以，你只要提供信息和情绪上的支持，并避免说出类似像“你一项做得不错，不要搞砸了”之类的话。

(5) 奖励他们的成就

认可下属的努力和成就，不但可以提高工作效率和士气，同时也可以有效建立其信心、提高忠诚度，并激励员工接受更大的挑战。

(6) 提供必要的训练

支持员工参加职业培训，如参加学习班，或公司付费的各种研讨会等，不但可提升下属

士气，也可提供其必要的训练。教育训练会有助于减轻无聊情绪，降低工作压力，提高员工的创造力。

2. 激将法要运用得当

一个成功的领导人，能够满足员工的各种需求，善于用语言和行动激发下属完成任务的热情和信心，勇气和决心。这同样需要高度的技巧。中国有句俗语：“请斜不如激将”。激将法，也是其中办法之一。

愚蠢的激将法，往往是用嘲讽、污蔑、轻浮的语言将对方激怒，拼死一搏。一个优秀的领导人所用的激将法是聪明的激将法，他可以运用以下几策略：

(1) 巧妙的激将法

运用激将法要看对象，年轻人的弱点是好胜，“激”就是选在这一点上，你越说他害怕他就越勇敢。老年人的弱点是自尊心强，此点一“激”就灵，你越说他不中用，他越不服老，越逞强。所以当别人职责他放弃责任、隐退不出，嘲笑他不负责任胆怯后退时，他的能量就激发出来了。

(2) 对比激将法

对比激将法是要借用与第三者（一般来说是强者）对比的反差来激发人的自尊心、好胜心、进去心。

用对比法激人，选择对比的对象很重要。一般来说，最好选择被激对象比较熟悉的人，过去情况与他差不多，各方面条件与其差不多的。而且对比的反差越大效果越好。

(3) 煽情激将法

煽情激将法需要用上人体的有感染力的描述，用富有煽动性的语言激起人们心中的激情、热情。所用的可以是严酷的现实，也可以是轻松的远景，不拘一格。

(4) 绝路激将法

军事家都懂得一个道理，人到了没有退路的时候，往往特别勇敢。中国历史上破釜沉舟、背水一战而获全胜的战例不胜枚举。

俗话说“置之死地而后生”。所以，一个企业领导人若想让一个临死的企业“活”起来，就要想办法让员工们知道自身企业处于“绝地”的处境。

(5) 身先士卒激将法

这种方法军事家、政治家可以用，企业领导人同样可以用。一个企业的厂长发现必须加班制造一项产品，于是请领班找工人回来加班。领班面有难色，表示有很多困难，厂长没有再说什么，晚上亲自跑到工厂加班，领班听到后，立即找了几个工人将厂长换下来。从此之后，碰到加班的时候，这位领班再也没有讲价钱。

战场上主帅是不宜亲自出战的。主帅出战则意味着部将无能或失职，这个行动本身就是“激将法”。

激将法有智愚高下之分，领导者掌握好其分寸尺度，灵活发挥，机智应用可以让你在需要员工拿出他们最大的力量，拼死效力时，派上绝妙的用场。

3. 多些爱与关怀

领导者端平“一碗水”，其目的就在于通过尽可能公正地使用干部来激发下属积极向上的精神。

如果工作中只重视调动一部分人的积极性，会挫伤到另一部分人的积极性，用人上的不平衡，会引起大家的不满。这关系到一个单位能否实现稳定发展的关键问题。

如果待人失当亲疏不一，会重用一些不该重用的人，冷落一些应该重用的人；就会把一些积极因素转化为消极因素。这些人在素质不高的领导者领导下，或消极应付，或形成一股反对力量，出现严重的不稳定状态。

在待人问题上端平“一碗水”，不仅积极因素可以得到充分调动，一些消极因素也会转

化为积极因素，即使个别不安定因素，也不会有发展的市场与条件。

领导者端平“一碗水”，能在效地驾驭全局。

驾驭全局的关键因素是对人的驾驭。

一个领导者得心应手地指挥好部下，让大家围绕领导者的意图而充分发挥其积极性，那么这个领导者驾驭全局就可以游刃有余。

而如果一个单位存在着较大的不平衡状况，就会有一部分下属与领导之间存在着不同程度的对立情绪，领导者的意图在一部分下属中就难以得到全面的、积极的实施，甚至有人可能故意制造一些障碍，干扰领导者意图的实现，使领导者难以有效的驾驭全局。

热爱工作、关怀部下的人一定能够得到部下的敬爱。爱与关怀是相对的。与爱相反的是憎恶，这也是一种相对的情绪。

年轻男女在恋爱的时候，眼中闪烁着爱的光芒、容光焕发，这就是因为爱使得荷尔蒙分泌，因而产生的生理变化。也因为这样，恋人眼中的世界都是美好而充满活力、热情洋溢的。热爱工作的道理也是一样。热爱工作也会促进荷尔蒙的分泌，不但没有疲劳感，更能够以旺盛的活力来工作，甚至由工作中产生生命源泉。

纵然了解爱人与爱工作的重要性，要付诸行动还是没有那么容易。尤其是对那些性格与自己不合，或自己看不顺眼的人，要爱他们更是一点也做不到。

或许有些人会认为，要让不爱工作的人热爱工作是根本不可能的事。保持着这种想法的人，很明显地犯了一项错误，那就是他只看到了人性不好的一面。

人或企业在面临困境时的确很苦。如这个时候只看到苦的一面，就会对自己的处境感到厌烦。如果身在困境却能一鼓作气地动力突破困境，就能将潜力发挥到极点。如果能够把困境看成是人或企业发挥潜力的最佳良机，这样就能够不厌弃现在的环境努力不懈。

人的生存态度之中最重要就是对人、事物的看法。让自己爱上讨厌的人、事、物，的确是很不容易的，以下提供几个办法：

A. 从发掘对方的优点开始。以往只看到对方的缺点，所以无论如何也不能产生爱的情绪。现在就改变自己的观点来发掘对方的优点。

B. 能够发现对方的优点，就能够逐渐的喜欢对方。

C. 能够逐渐喜欢对方的态度，就能够在不知不觉中产生爱。

要爱自己讨厌的事的确很难，但是如果能够先改变只看到对方缺点的习惯而努力地发现对方的优点，就能慢慢地对对方产生好感，进而喜欢对方。

然而，大部分的人并不明白这个道理，反其道而行，亦即先看到对方的缺点，接着厌恶对方最后憎恨对方，这样恶性循环自然无法喜欢对方。

4. 让未来的远景渴望又可及

规划远景的同时，有必要让人看到达到远景的过程。

团体中的领导者，必须能确实掌握大家的期待，并且把期待变成一个具体的目标。

大多数人并不清楚自己的期待是什么。在这种情况下，能够清楚地把大家的期待具体地表现出来，就是对团体最具有影响力的人。

在企业的组织之中，只是把同伴所追求的事予以具体化并不够，还必须充分了解组织的立场，确实地掌握客观情势的需求并予以具体化。综合以上两项具体意识，清楚地表示组织必须达成的目标，这样才能在团体之中取得领导权。

在进攻意大利之前，拿破仑还不忘鼓舞全军的士气：“我将带领大家到世界上最肥美的平原去，那儿有名誉、光荣、富贵在等着大家。”

拿破仑很正确地抓住士兵们的期待，并将之具体地展现在他们的前面，以美丽的梦想来鼓舞他们。

如果是以强权或权威来压制一个人，这个人做起事来就失去了真正的动机。抓住人的期

待并予以具体化，为了要实现这个具体化的期待而动力，这就是赋予动机。

具体化期待能够赋予动机的理由，就在于它是能够实现的目标。例如，盖房子的时候，如果没有建筑师的具体规划就无法完成。建筑师把自己的想法具体地表现在蓝图上，再依照蓝图完成建筑。

同样的道理，组织的行动时也必须要有行动的蓝图，也就是精密的具体理想或目标。如果这个具体的理想或目标规划得生动鲜明而详细，部下就会毫无疑问地追随。如果领导者不能为部下规划出具体的理想或目标，部下就会因迷惑而自乱阵脚，丧失斗志。

善于带领团体的人，能够将大家所期待的未来远景，着上鲜丽的色彩。这远景经过他的润饰后，就不再是件微不足道的小事，而变成了一个远大的理想和目标。

或许你会认为理想愈远大就愈不容易实现，也愈不容易吸引大家付诸行动，其实不然。理想、目标愈微不足道，就越不能吸引众人的高昂斗志。

这一方面，领导者如何带领下属就很重要。没有魅力的领导者，因为惟恐不能实现，所以不能展示出令部下心动的远景。下属跟着这样的领导者，必然不会抱有梦想，工作场所也像片沙漠，人家都没有高昂的斗志，闷算是微不足道的理想也无法实现。

当然，即使是伟大的远景，如果没有清楚地规划出实现过程，亦无法使大家产生信心。因此，规划远景的同时，还必须规划出达成远景的过程。

规划为达成目标必经的过程，指的就是从现在到达成目标所采取的方法、手段及必经之路。

目标的达成是最后的结果，由于达到其结果并不容易，所以要设定为达成最后结果的前置目标（以此为第一次要目标）。要达成第二次要目标也不容易，所以要设定达成第二次要目标的前置目标（第三次要目标）。要达成第三次要目标也不容易……。就这样一步一步地设定次要目标，连接到现在。

达成目标的过程或手段，规划得愈仔细愈好，“目标功能的进展”就能逐渐实现，效果就越显著。

5. 满足下属内心的愿望

做为一个领导者要想让下属心服，就必须努力满足下属内心的期望。

很久以前，有一部以东京动物园黑猩猩为主角的电影。

黑猩猩中的老大欲以自己独特的方法，展现统率伙的手腕，但却未能奏效；直到后来它体会到群体之中的一些生活细节，才是突破僵局的关键。

- A. 早上见面一定要打招呼。
- B. 表示友好的身体接触。
- C. 尊重先来先得到的顺序（先拿到食物者有先享用的权利）。
- D. 依情况进行分配。
- E. 如有争斗由老大裁决。
- F. 遇到外敌老大率先出战。
- G. 休息时弱者优先。
- H. 老大必须善待弱者。

这些关键都是维系黑猩猩社会和平、安全、繁荣的必要条件，身为老大者要优先明白这个道理，率先遵守，并让伙伴们遵守——这就是老大的任务。

其实这才说明是以最配合伙伴期望的方式来掌握伙伴。由此可知，身为老大或领导者，最重的任务是满足下属的期望。

如果领导者自己都不遵守这些原则，下属就会跟着不遵守。

而领导者一旦不能满足大家的期望，很快就会被拉下马来。

6. 智囊的作用不可限量

众所周知，产生新构想的好方法之一是成立智囊团。

首先是由小集团提出构想。这种方法常务各种行业的企划会议中。

某企业的市场调查部却因采用此法，成为一般人眼中不合常理的部门。原因是该部门的工作内容似乎是从早到晚——甚至到深夜，只是在街上闲逛。

原来，该部门工作人员的任务是打听什么地方成立了新的商店，并在开店时前往拜访，主要目的在于调查什么商品在日后可能畅销。结果这项工作在外人看来只是每天在街逛而已！

提出这项构想的职员当时的想法是：“只是坐在办公室，未必能想出新奇的点子。如果能够走在大街上，与消费者接触，并配合季节的变化推出不同的商品，必能受消费者的欢迎。但这项市场调查工作若受到上下班时间的束缚，就很难开展了。”

据说，当时大部分的中层职员听到这项企划时，均不以为然。因为即使他们能够理解该公司同僚的用意，他们的顶头上司也可能不会同意。

但出乎意料地，当总经理得此构想后，竟立即指示设立新的部门，并由该名职员全权负责。

令人欣慰的是，随着他们不断产生新的构想，新的产品也接二连三地销售成功了，更有数项产品成为超级畅销品！

从这项事件中，我们可以了解到，由于上司的宽宏大量，乐意听取下属未臻成熟的构想，并愿意一起讨论，终于创造了成功的奇迹。

事实上，每位上司都必然有各自不同的看法和构想，然而，当他们发言的时候，却一再遭到否定，如此他们必然心灰意冷，日后便可能不再费心思考，而成为被动、消极的职员。反之，不管下属所提出的方案是否不可思议或别出心裁，只要被上司接纳过一次，他对自己的发言则必然信心十足，执行时也能负责到底。这样，也足以促使他产生更多的新构想。

7. 挖掘下属潜能

常听到管理者和经营者抱怨：“现在的年轻人对工作一点也不热衷”。

或许是因为有越来越多的人，认为物质生活充裕，不工作也有饭吃，“与其忙碌不休的工作，不如平平凡凡的过日子吧”？

的确，现在的年轻人在精神上都少了一股冲劲，但也有很多年轻人对工作十分投入。

在商业界中，也有不少意气风发的年轻人，但有些观念老旧的企业家却坚决地认为：“因为过去的人，经历了坎坷的人生，知道什么叫苦尽甘来；而现在的年轻人生活在蜜罐里，当然不懂得为将来打算。”其实，首先要认清一点，就是“热忱”与年龄无关。

要怎么激发下属的工作热忱呢？最好先从那些“有工作热忱的人”身上，找出共同点。这些共同点就是：

- A. 他们有明确的目标。
- B. 很了解自己的个性和能力。
- C. 希望被赋予有负责的工作。

在我们身边常有很多作日的“问题儿童”，只要遇到好的指导后，就能脱胎换骨，变成今日的“优秀人才”。

居于指导地位的人要知道，“发掘个性和潜能”是激发“工作热忱”的关键，也就是真正的指导和教育。如果能作到这一点，做事就有目标，自己也会有使命感。物质生活富饶的现在，这一点显得尤为重要。

马斯洛说过：人类最高的欲望就是“自我实现”，要让不为金钱所利诱的人，能有工作热忱的唯一方法，就是“让他们对人类的存在价值有所觉悟，如此才可以发掘他们的个性。”

8. 施加恰当的压力

有时我常听到一些领导者对下属说：“这些事我不太清楚，但这是上司交代的，所以只

好照办吧！”

有更多的管理者虽然认为：“这样的要求不合理……”，但还是强迫下属要“努力达成今年的目标”、“就算是加班也要如期交货”。

虽然自己认为不合理，却还要求别人去做，这实在太过分了。当然，这样的指示也是缺乏说服力的。

很多公司大部分的销售量，就是这种上对下施压的情形下完成的；这种做法却绝对无法提高员工士气。

人在无压力的状况下，很容易放纵自己，所以一般来说，主管可以希望员工提高工作量。但是现场指导者所认定的目标，一定要和公司的销售目标有差距。

如果要解决这个问题，公司领导者对员工的“要求”，必须是合理的。

聪明的管理者平常就要和下属进行沟通。但只有谈话是无法沟通的，重要的是要做到以下几点：

A. 领导者要知道所属员工的能力。

以目前所属员工的努力标准来看，已具备多少销售能力？（或是生产、处理其他业务的能力）这叫做“加速能力”。

B. 此外，应该经常向上司报告所属员工的能力和工作现状。

这样一来，上司就不会再有无理的要求。如果还是被迫要求达到不合情理的目标时，又该怎么办呢？

的确，现实生活中有不少这样的情形发生。在知道自己所属员工的能力后，如果被要求完成超出能力的事，也许是有理由的。所以，领导者要有向所属员工的能力极限挑战之心理准备。

先在心理上做调试后，再寻求下属们的合作。如果强迫下属去做连自己都无法认同的事，那么上司的指示就无法传达，更别提达成目标了。

9. 说好关键语

老练的管理人员面对顾客，劈刀就是：

“我们来访问出色的家庭。”

洞悉人类心理的企业家，请柬上喜欢写上一句：

“我们最愿招待您”。

这些话，可以使对方产生自尊心与优越感，我们称之为“商场的关键语”。

“你可以做得很好，就托你去了！”

“在我们科里能够办好这件事的，恐怕只有你了，偏劳一下吧……。”

上司的这些话，可以激起属下的工作意愿。这种鼓励、信任兼而有之的话，我们称之为“办公室的关键语”。

“关键语”忌露骨过度，流于形式，那就感动不了对方，使人觉得油腔滑调，诚意可疑，容易招致反效果。

对方渴求些什么，想些什么，硬是一眼看穿，即使事出仓促，也应变自如。关键语总得心应口，适时而出，管理下属所需要的关键语，在现代管理技术上所占的份量相当重。

人，容易被关键所打动，但是，轮到自己该说关键语时，往往显得木讷、笨，无法畅所欲言。

因此，许多人反而把容易使对方发怒的话，常挂在嘴边。

“你太差劲没有比你更迟钝的了……”

这些只会逼人情绪低落的话，不经大脑，要说就说，这只是徒逞口舌之快罢了。

何不检讨您每天说过的那些惹了上司发火？那些使下属意志消沉？那些使同事精神不振？

你会惊异地发现，在每天所犯的错误中，用语不当几乎占了八九成。从善意出发的积极性关键词，可以铺出一条通往成功的路——因为，您已经在四周形成了极得人缘的形势，所见都是喜欢您的人。

10. 激发干劲十戒

这些事会使组织完全失去士气和绩效（或许你已经试过其中的一、两件了！）

- A. 基层员工完成了任务，却奖赏他的上司和同僚。
- B. 期望员工十全十美。
- C. 强调过程，不重视结果。认为员工怎么工作，比为什么重要。
- D. 完全不鼓励有创意的思考，公开表示只有高层经理才有好观念。
- E. 当事情进行顺利时，却另出点子。
- F. 好管琐事，如购买文具、复印文件等等，却忽略公司业务及如何激发员工的潜能。
- G. 组织形式复杂，充满不实际的官僚阶层。
- H. 从来（或很少）不和顾客接触，认为顾客总是找麻烦。
- I. 强调计划、组织等等的配合会形成绩效，忽略了人的重要性。
- J. 喜欢多雇佣员工，认为庞大的组织就是好组织。

第六章 息事宁人

——如何消除下属的不满

如何与下属“化敌为友”，乃领导者的一门高深学问。你要胸怀宽广，求同存异；以宽容对待狭隘，以礼貌谦恭对待冷嘲热讽，不将心思牵于一事一物，不将哀怨气恼萦系心头，这是你作为领导人理应具备的容人雅量。

1. 找到应对争执的方法

在公司里，上下级之间对于解决问题的意见不同或自我意识太强，都可能会引发争执，严重的话会影响到人际关系。如果能不争吵，那是再好不过了。但是事实往往不能如愿。如果发生争吵时，要如何看待与处理呢？

请从以下问题入手，思考解决的办法：

- (1) 为什么会变成这样——找出对立的原因。
- (2) 为什么自己要那么坚持——试想这是不是值得钻牛角尖的小事呢？
- (3) 对方为何要如此坚持——是为了名吗？还是利呢？努力找出原因。
- (4) 自己的主张是真正正确的吗——下属如此坚持自己的意见，是不是因为领导者自己的主张有缺陷呢？还是自己坚持错误呢？必须要反复思量。
- (5) 有必要固执己见中辍——即使自己的意见是正确的，但是有必要如此固执己见而造成与下属争吵的结果吗？如果能退让一步对双方不是都很好吗？
- (6) 自己的表达方式是不是有问题——即使自己主张的意见是正确的，但如果表达方式有了问题，就会伤了下属的自尊心或让下属很没有面子。所以相互沟通就显得明显重要了。
- (7) 即使说不过别人，也绝不表示你就输了——若反而拼命反对对方的言论，不过是白白浪费时间而已。
- (8) 把下属变成敌人后，会变得如何呢——无时无刻讨厌着对方。但想想看，这又能给双方带来什么好处呢？
- (9) 要怎么做才能平息争吵呢——可以试着改变说话方式，承认下属的立场也有好的一面，并且这个想法传给对方。是不是给承认自己的意见有一部分是滑道理或不完整的呢？还是客气地承认这并非自己的专利，而是现学现卖的么？慎重地考虑一些容易让下属接受的作法。
- (10) 先向对方道歉的话是不是比较好呢——坦率地先向下属承认自己的表达方式不好，不是很好吗？想办法让对方知道自己想退一步的话，往往会产生好结果。即使如此，也

必须要考虑到下属的性格及对方对自己的想法等等当时的情况，再来思考应对的方式。

2. 把冲突消灭在萌芽状态

这里所说的冲突，主要是指人们在利益、意见、态度及行为方式诸多方面不协调，相互之间发生的矛盾激化状态。这些冲突给正常的生活秩序造成不同程度的危害，对目标的实现起着负效应影响。

在工作中有效防止和解决冲突就要抓准矛盾要点。无论是个人之间还是群体之间，当冲突尚未发生之时，使矛盾积累的问题，成为双方关注、争执、互不相让的焦点，如政治方面的某个观点，切身利益的具体项目，道德方面的某一行为倾向，情感方面的隔阂等。令双方继续在某个焦点上积累矛盾，发展到一定程度，就会围绕这一点形成冲突。

社会科学家认为，一个群体间的矛盾就像一个大气球，必然是越积越多。必须在达到爆破极限前避免矛盾的激化，也就不至于形成冲突。

从现实生活中的许多具体冲突事例可以看出，矛盾不断激化的一个重要原因，是群众不满意的地方太多，又压着不能讲，问题长期得不到解决，就像高压锅一样，持续高温又没有出气的地方，到一定程度非爆炸不可。

当然，矛盾和冲突发生后领导要果断处置，迅速控制事态，最大限度地减少冲突导致的消极影响和破坏。对性质比较严重，事态可能扩大的冲突，要快刀斩乱麻。在情况不明、是非不清而又矛盾激化在即的时刻，先暂时“冷却”、“降温”，避免事态扩大，然后通过细臻的工作和有效的策略适时予以解决。只有把握了解矛盾的主动权，任何矛盾和困难都是可以解决的。

所谓“信息阻隔”，就是指信息在经过主要领导时要有意识地对其断流，以便有充分的时间调查研究，求得问题的妥善解决。

如果只有沟通没有隔阴，就会形成信息失控，造成因小事而影响班子团结，因流言而瓦解班子合力的不良结果。因此，作为领导应把握好各方面的思想情绪，作到该畅则畅，该阴则阻，从而达到化解矛盾、消除不利因素、求同存异之目的。

作为一个领导集体，其领导成员之间不可能时时事事意见一致，更不可能彼此之间没有一点看法，群众对领导班子的意见和言论也是在所难免。这些意见和言论，会通过各种渠道传入主要领导耳中。

对这些传言，特别是班子中一成员对另一成员的看法，一般应先行阻隔，不能贸然将意见全盘拖给被反映的另一成员，而应经过一些侧面的观察或调查后酌情处理。不做阻隔、急于沟通，只会增加成员之间的隔阂，或者增加被反映者不必要的心理压力。

领导班子成员生活在上，不可避免地存在家庭矛盾、邻里矛盾、社会矛盾，人们遇到此类矛盾或受到委屈，有时出于依赖心情，会向主要领导吐露一点情况，纯属私人事务的问题。作为主要领导应真诚地帮助其化解矛盾，提出建议，切不可到处张扬，也不可与其他班子成员之间散布。散布会伤害班子成员的感情和形象，阻隔反而利于工作和团结。

主要领导有时会提前根据确定的议题，提请各成员独立思考，以便集思广益，使决策更加符合实际。在酝酿阶段，一些成员要与主要领导交换意见，沟通思想，由于角度不同，有些意见会涉及其他成员职权范围之内的工作，对于此类意见和建议，应先在主要领导与提出建议的成员之间探讨，而不宜不加分析地直接向其他成员传播，以免由于职权划分的问题，引起成员间的纠纷或意见。

3. 冷却冷却不满

中国有许多古训，例如“得饶人处且饶人”，又如“严以律己，宽以待人”等，都是意指站在他人的立场，设身处地为他人着想。

如果身为上司，当你绞尽脑汁、用心良苦地教导下属工作时，对方露出反抗态度，你是否常常气愤地整他一顿？对方如果没有接纳的心理，此类只有使对方更加产生反感罢了。对

方有接纳的雅量最好，否则不妨略微改变说词。但是，情形如果严重要彼此争执不休时，应如何是好？

一般而言，当人们争吵时，由于满腔愤怒，往往出言不逊，争得面红耳赤。例如，一名下属受到上司的责骂时，心里可能不断嘀咕：“这么小的过错，犯不着罗嗦个不停嘛！”甚至为了避免自尊心受到伤害，他会想方设法自圆其说。如此一来，再多说什么也是无益的。

要知道，由于人类的劣根性，原本就不容易承认自己的过失。所以恐怕很多人会在反错而受到指责时，不承认自己的错误。

在此类情况下，处理的方法便只有——先冷却一段时间再说。

以公司而言，如果下属在犯下过错，而陷入前述所说状态时，务必先消去他的怨气，并设法让他由激动的状态平静下来，进入反省期间。任何悲伤或痛苦都会随时间的消逝而消逝，所以只要时间一过，以往的反便会淡化，此时便能冷静地与人谈话了。

安排冷却期间不仅可消除不满情绪，也可形成接受指导的气氛。因此在培养优秀干部时，切勿忽略此段重要的时间。

4. 敞开胸怀团结众人

作为一名领导，你必须是一个有涵养的人。

领导者首先要有宽广的心胸，善于求同存异，虚心听取各种不同意见和建议，不要总是对一些细微末节斤斤计较，更不要对一些陈年旧帐念念不忘，领导人的一言一行，都可以成为属下在意的对象。

处变而不惊，以不变应万变，以宽容对待狭隘，以礼貌谦恭对待冷嘲热讽，不将心思牵于一事一物，不将一丝哀怨气恼常挂在心头，这是你作为一位领导人，理应具备的容人雅量。

古语说：“宰相肚里能撑船。”对于现代人来说，领导的肚子里能跑得开火车才行。对于具有不同脾气、不同嗜好、不同优缺点的人，你要学会去团结他们，因为你是一位领导者，就必须具备一颗平常心！

如果你的下属看不起你，不尊重你，并且还和你闹过别扭，甚至你吃过他的亏，上过他的当，你仍要把握自己的心态，去团结他呢？

也许，这样做有些太苛刻了。但是如果换位去想，他对你板着脸，你又何尝有好心情面对他呢？结果还不是两败俱伤，何必呢？

领导人只有敞开胸怀，团结各种类型的人，包括那些与自己有矛盾，或是对你抱怨不息的人，才能群策群力，集思广益，使自己力于不败之地。

5. 凡事让三分

领导得凡事让下属三分，未尝不是为自己今后的工作做好一个铺垫。

世上的事情，的确有丑陋罪恶的一面，如果把这些看得虚一些，轻一些，把世界万物看得明朗，美丽一些，未尝不是一件好事。所谓“冤家易解不易结”，心胸开阔如海洋，涵养深广如潭水，试着与有恩怨的人打一打交道，体谅和理解别人的难处，经常这样做你会感到受益非浅。

一团和气盈于胸怀，心中无一丝怨愁愤怒，你会感到前途一片光明，什么事情处理起来都会得心应手，应刃而解。

也许有时候，下属当着众人的面顶撞你，故意侮辱你，你该怎么办呢？你会利用做领导的权威，寻找一个不是，借机惩罚他呢？还是找个时间，约他到咖啡馆里，聊天，谈心，彼此沟通化解矛盾呢？

如果下属一句话使你脸面全无，你是否会与其大吵起来呢？何况“以德抱怨”与“以怨抱怨”所受到的效果是绝然不同的。

过激的宣泄方法只能使你得到一时之快，后果你曾想过吗？如果你认为自己是对方的上级，没有必要屈驾与下属沟通感情，那你就是一位失败的领导。

反过来，你是如何对待别人的，别人就如何对待你。俗语说：“不怕黑李逵，就怕笑刘备。”古人把这个道理讲得再明白不过了。

6. 委屈自己化解矛盾

每个人都有自己的思想及嗜好，都拥有自我意识。社会聚焦了千姿百态的人，当然就会发生很多对立的情况。人类社会就像是个许多总理的集合体。

如果领导将对立的情况置之不理的话，人际关系就会恶化，不但会妨碍工作，还会给周围的人带来困扰。

最好能尽快消除对立的状况。以下几点可以消除对立的信条：

- (1) 其实别人对自己并没有恶意，而自己却以为别人在故意跟自己作对。
- (2) 没有误会对方吗？事物所呈现出的一面其实是掩盖了很多细节的结果。即使在看一个人的时候，也常会因所看到的某一部分而产生误解。如果是这样的话，重新整理自己的视角，问题就能解决了。
- (3) 是不是完全不了解对方而自己妄加推测呢？有时候，下属无心一句话，在你听来却变得过于严重。你怎么对别人，别人就怎么对你。可能因为你的态度不好，而使得对方也不得不与你对立了。
- (4) 对的原因为何？事出必有因。如果能了解具体的原因，就能对症下药，消除对立。
- (5) 对方的真意在那里呢？是个性本来就是如此呢？还是一时的兴起呢？努力从下属的表情、态度、说话的语气来了解对方的本意。
- (6) 真的不对立不行吗？如果是会影响到公司的利益或规章制度上不允许的重要事情的话，就必须断然地划下一道界线。我们不能视人际关系为轻易妥协的产物，但是我们要知道为了微不足道的事情而对立，是件多么愚蠢的事！
- (7) 互相对立对彼此有什么好处呢？如果能不把私人利益放在第一位，而是以更广泛的观点来思考就好了。领导者站在公正的立场，义正辞严地主张正确的事物绝对不是件坏事。然而不好的人际关系不只损害到自己，我们也要为对立而造成别人不愉快的那些事情负责。
- (8) “大人不记小人过”，说起来容易做起来难。为了消除上下级之间的对立情绪，领导者有时需要委屈一下自己，设身处地地了解对方的心理和观念，以“君子之心”度“小人之腹”。

7. 鼓励不同意见

有些领导把“人和”理解得很简单化，认为不吵不闹，没有反对意见，开什么会都掌声雷动，一致通过，这便是“人和”。

他们通常不愿下属之间发生任何争端。当下属之间稍有异议时，就皱眉说：“你们在一起工作，像这种小事都无法获得一致的见解，你反对我，我反对你，怎么行呢？”

同样，这样的下属也不喜欢领导反对他们的意见。如果恰巧有四五种不同的看法同时提出来，他往往会觉得焦头烂额，不知所措。最镇静的办法也不过是说：“今天有许多很好的意见被提出来了，因为时间关系，会议暂时就到此为止吧。以后再找机会，大家好好讨论。想尽办法要追求他心中的“人和”。这种害怕反对意见的领导，忘记了一件最重要的事，就是一致的意见不见得就是最好的。

假如下属对你的方案没有异议，并不能证明此项提案就是完美无缺的，也许别人只是不好意思当面批评你而已。这时做领导的，切不可沾沾自喜，应该鼓励别人发表不同的意见。

鼓励的办法有两种：

- (1) 放弃自信的语气和神态，多用疑问句，少用肯定句。不要让人觉得你已经成竹在胸，说出来不过是形式而已，真主意假商量。
- (2) 挑选一些薄弱环节暴露给人看，把自己设想过程中所遇到的难点告诉别人，引导别人提出不同意见。

只有集合多方面的意见，不断改进自己，才能更上一层楼。

良好地相处，往往不是相互忍耐而得到的，有很多时候，反而是争吵的结果。

要注意的是：当你在下属的不同意见中选择一种来用时，切记不要伤害未被选用意见的人的自尊心。首先应该肯定他的辛苦是有价值的；次要以最委婉的方式说明不采用意见的原因。不要让持不同意见的下属有胜利者和失败者的感觉，不要让他们之间产生隔阂和敌意。若能妥善处理好这些问题，反对之声不仅不是领导者的祸水，或许还是领导者的福音。

8. 别让下属成为绊脚石

公司的人事具有复杂性，形形色色，少的有几十个人，多的能达到成百上千的人数。人一多，问题也就多起来，往往是这个问题连着那个问题，那个问题又套着这个问题，问题层出不穷，互相交错。

作为上司在利益、思想、方法等等方面，难免会与下属发生矛盾与冲突，其原因也会是多种多样的。

作为领导者要让下属们成为自己工作和事业上的好助手，最重要的是学会团结下属，在前进的道路上同舟共济，一致对外。如果忽视团结的重要，不去建立好与下属的各种关系，不注意下属对你自身发展的影响，你很可能吃苦头，你的下属也许会把你的鱼炒了。

作为领导，下属对你的议论会通过各种途径传到你的耳朵里，如果你想让下属对你少一些贬低和诋毁，就必须从自身做起。

有些下属的心胸比较狭窄，不够大方，遇事总爱斤斤计较，嘀嘀咕咕。你只要一冒犯他，他立刻就会心寸不满。你的行为如果让他吃半点亏，他会记在心里。

作为领导，对这种人要学会忍让，尽量不去触犯他。在分配工作任务时，不要直接面对他，最好集体分配，让其明白工作任务的公平、合理，使他的心里能得以平衡，也不会因任务的轻重不一而生出事端来。

但是，一旦下属的行为切实触犯了公司的利益，你就要按原则办事了，并说明理由，千万不要姑息迁就。

当然，下属可能会心寸怨恨。这就要你去做细致深入的说服安慰工作了，假如他不讲道理，可以客气地停止劝说工作，把精力放在工作上，然后放弃他，不要让他殃及池鱼。

9. 抓住每一个机会

在现实生活中领导者的人际关系是不可能非常良好的，但是也不能都用漂亮的话来解决。这个时候为了使你的的人际关系再度恶化，领导者要尽全力挽回这种局面，在这里我提出几个建议：

(1) 用善意的表情和态度对待

对方以善意的态度对待我们时，我们应以相应的态度回应对方。如此一来，双方就会容易谈和。不过，无目的的傻笑，会招致反感，努力作到不要让对方采取抗拒的态度。

(2) 无论如何不要忘了打招呼

即使你向对方打招呼，对方不理睬你，你也不要急。如果第二次向他打招呼，他有善意的倾向。这个时候就是扭转人际关系的好机会，至少可以防止形势的再度恶化。

(3) 要特别注意说话的语调

即使你用最美的语句，语调的不当仍会使其效果大打折扣。

(4) 对他的主意大声说赞成

比如在会议场合，如果与你对立的下属提出一个很不错的建议，这时你要趁机毫不犹豫地表达赞同之意。如果能将同意的原因讲给大家听就更好了，这才不会被认为是迎合某人。

(5) 当着别人的面说他的好话

与你对立的下属，也会有其良好的人际关系。如果有机会与他的朋友聊天，就多说些他

的优点。如果当着他的面说，会令人觉得你是在装模作样，或是有什么企图。透过第三者传话，收到的效果会更好。

(6) 他忙的时候，伸手拉他一把

与你对立的下属如果工作多忙不过来，或是有什么难处，你要积极地表现出愿意帮忙的态度。一定要下决心接近他，如果你渴望人际关系能得以改善，请不要让任何一个机会从你眼前流过。

人是会改变的。再怎样激烈的对峙，眼泪也有哭干的时候，最后反而会开始怀念起对方了。要打开顽固紧闭的心扉，只能靠一颗“不着不急、等待的心。”也有人说：“好事多磨。”也许借着最后的努力能够转祸为福。如果上下级关系陷入僵局，你却放任不管，对双方都没好处，遇到良机要积极改善。

第七章 通情达理

——如何倾听下属的声音

“会说不如会听的”，身为领导者，要认真倾听下属的声音。不要忽视，不要讥笑，解释原因，表示信任，不偏不倚，严肃对待。记住：多倾听，少发言，才是明智之举！

1. 乐意听取抱怨

在任何一个公司，下属不可避免地存在着牢骚、抱怨、烦躁或愤怒的情绪。作为领导者，你有责任及时解决这些问题，否则会造成隐患。

领导应重视下属的不良情绪，如果你漠然视之。他们不会因为心寸抱怨而辞职，而会因领导的轻视而辞职，他们会有对其人格不尊的感觉，令他们无法忍受。

不满并不意味不忠，如果做领导的能平静地听取下属的抱怨，他们会因此而心寸感激，就会依你的计划行事。

从某种意义上说，领导者的一大职责就是听取抱怨。如果你一时没空，就约个时间或换个地方，请不要当即反驳他们，应让他们一说为快。

有时，他们发泄怨言似乎希望你采取什么行动，而实际上只要你给他们一双倾听的耳朵就足够了。如果抱怨的对象涉及到另外一方你必须听取另外一方的意见，以求问题的公正性。如果你打算解决问题应采取切实的行动，尽量事先考虑一下问题发生的原因，避免因操之过急而使矛盾激化。如果你不准备采取行动，也应告诉抱怨者是何原因。至少让其知道你已经听取了他们的怨言，若是迟迟不理，他们同样会感到失望透顶的。

2. 处理抱怨的原则

作为领导，当你受到下属的抱怨时，处理得当可以防止事态的严重发展，可以记住以下几点：

(1) 不要忽视

不要认为出现的困境不加理睬它就会自行消失；不要认为如果你对雇员奉承几句他就会忘掉不满；事情并非如此。没有得到解决的不满会在雇员心中不断发热，直至沸点。他们通常会向其他同事或朋友发牢骚，大家也许会赞同他们。这时你就遇到麻烦了，忽视的后果就是因小事大。

(2) 机智老练

不要对提建议的雇员不加理睬，这样，他可能就没有理由抱怨了。

(3) 承认错误

消除产生抱怨的条件，承认自己的错误，并作出道歉。

(4) 不要讥笑

不要对抱怨置之一笑，这样下属可能会从抱怨转换为愤恨，使之怒不可遏。

(5) 严肃对待

决不能以“那有什么呢”的态度加以漠视。即使在你认为没道理抱怨，可是雇员认为有，

你也应重视此事立即处理。

(6) 认真倾听

认真倾听雇员的抱怨不仅表示你尊重雇员，而且你能顺便发现究竟是什么激怒了他。也许，你会发觉听出了弦外之音。

(7) 不要发火

当你心绪烦乱时，就不要轻率地作出反应，要保持冷静。如果控制不住，就把话题推迟一会儿。

(8) 掌握事实

即使你觉得可以立即作出决定，你也要在对事实进行调查后再对抱怨作出答复。“急着决定，事后后悔”。记住，小小的抱怨加上你的匆忙决定可能变成大的冲突。

(9) 别兜圈子

在你答复一项抱怨时，要触及问题的核心。答复要具体明确，这样你的真意才不会被误解。

(10) 解释原因

无论你赞同雇员与否，都要解释你为什么采取这样的立场。如果你不能解释，在你下达决定之前最好再考虑考虑。

(11) 表示信任

并非所有的抱怨都是对雇员有利的。回答“是”你不会遇到麻烦，回答“否”你就需要利用你的所有管理技能，使雇员理解你并愉快地接受决定。在你向他们解释过你的决定后，应该表示相信他们将会接受。求助于他们的推理能力，求助于他们对公平处事的认可。

(12) 不偏不倚

掌握事实，掂量事实，然后作出不偏不倚的公正决定。作决定前，先弄清楚雇员的观点。如果你对抱怨有了真正的了解，或许你就能够作出支持雇员的决定。在有事实依据需要改变自己的看法时，要爽快。

(13) 敞开大门

不要怕听抱怨。“小洞不补，大洞吃苦”，这句话用于说明在萌芽阶段就阻止抱怨是再恰当不过了。要永远敞开大门，要让雇员总能找得到你。

3. 多听少说

领导人拥有一副伶牙俐齿，“口吐莲花”固然重要。但是千万不要把这一本事用过了头，时刻指手画脚，喋喋不休。多倾听，少言语，好处多。第一可以给人留下深藏不露、稳重含蓄的权威印象；第二可以充分了解下属，掌握大量事实材料，有利于制定领导决策；第三可以使你建立一个好人缘。

认识到了听人讲话的重要性，你在听人讲话的时候就应遵循以下注意事项：

(1) 要全神贯注地关注对方讲的话，并对其感兴趣。

(2) 不要让个人情绪支配你，作为领导人，你需要正确地理解意见交流中的真正内容。不要让个人好坏影响你注意别人在说什么。

(3) 努力理解对方言词及其含义。仅仅懂得事实还不够，既要用耳朵去听也要用心去听，这样才能明白别人的真正意图。

(4) 努力理解难懂的想法或材料，不要回避难于领会的东西。

(5) 对下属提问题不要犹豫，如果你在听取下属意见的时候被外因干扰了，不要怕问问题。下属往往觉得与你谈话非常重要，因此，他们表示兴趣和关心。

(6) 在听别人讲话时，不要轻易下结论或准备反驳。

4. 表现同情心

从业人员内心总有许多苦衷，希望能说给上司听，但一般来讲大多憋在心中，有时忍久

了可能会忘掉这些不愉快，久而久之就会爆发出来。有些人说：“因为薪水低，我不干了。”实际上这仅是表面的借口而已，其实心中已潜伏了许多的不满。到底何种不满会攻至内心或有爆发的危险，非外人所能理解，故尽早一吐为快，这才是聪明的方法。为消除下属心中的不满，就要让他自由发言，使他发泄怒气，这点很重要。此时的上司若不诚心听其倾诉，他会觉得说出口反而是多余的，更觉不满。一个人在诉苦时，很希望对方能与其交谈，不妨偶尔插上几句“是的”、“以后……”如此一来倾诉者就会觉得你是个有修养、有同情心的上司，会更加信赖你。

有着宽阔的心胸、柔和的态度，令人自由自在畅顺谈话的上司，会使员工无形中增添一分对领导的信任与支持。

5. 发泄是一种解脱

在任何单位，均无法避免某些成员或负责人心生不满，领导者若不能及时解决问题，最后就会一发不可收拾。最有效的办法就是让他们大胆的发泄心中的怨气，以免后患无穷。

一般说来，身为上司如果具有较敏锐的直觉，在听取下属发泄时，对于道理的所在往往也可以一目了然了。即使如此，也不要下属刚一开口的时候就泼冷水，这只会使他们情绪低落。

事实上，许多身为领导者尽管本身才干出众，却不能掌握人心，其关键就在于他们未能考虑下属的心理因素。

所以，只要领导不忽视这一点，我相信会培养出优秀的下属。

6. 说出真心话很难

有些人说，现在的年轻人没有实干精神，处处玩虚的。

有些中年人会说：“我才不会与别人争排名。”乍看之下，他们是虚无主义的奉行者，但等到真正升职考核时，却又极力争取，有很多这种实例。

很多年轻人说：“我不缺钱，所以不加班”，在被赋予有责任的工作时，就算加班到深夜也会全心投入。

很多人表面一副不在乎的样子，心里却渴望做些有意义的事。随着社会的变化，年轻人也有很大的改变。他们不知道自己究竟在追求什么，硬是用那些道理来伪装自己，公司的领导们一定要注意。

年轻人在这信息发达的时代，会借用一些知识来做“理论武装”。如果领导者不努力让他们说出真心话，就无法了解他们内心的想法。

其实，年轻人的想法与从前不同了。他们需要：

- A. 获得别人的认同。
- B. 早点升职。
- C. 做有意义的工作。
- D. 赚大钱。

古今中外，都不能只凭表面的主张去下判断，而应该去发掘隐藏在背后的真意。

第八章 亡羊补牢

——如何避免下属跳槽

人才是企业的重要资源，绝不可轻易让其溜走。如何挽留，办法很多。未雨绸缪，早做防范；亡羊补牢，及时雨。让企业的天空中，有更多的鸟儿展翅高飞。

1. 让下属有归宿感

年轻员工“跳槽”，会使企业在人才方面蒙受不小的损失。这一问题必须引起领导者的充分重视。今天的年轻人更注重家庭生活。工作的选择范围扩大了，对工作的各方面因素也变得越来越挑剔，比如工资、住房、人际关系、福利待遇等等。他们容易“跳槽”的原因是更看重的是收入问题，不象老员工那样依赖于稳定。他们往往在获得了一定的工作经验和能

力之后，跳槽到条件更优越的单位去，谋求更好的发展机会。

这种人不太受欢迎。固然他们有充沛的精力和足够的能力，但一旦“跳槽”，则给公司某些方面造成损失。对这类人，在你欣赏他的优点的同时，不能不为他的野心感到担忧和焦虑。在其“跳槽”前先查看一下他的记录，看其是否纯粹将你的部门作为跳板？在录取时要谨慎，不要等你依赖他们而他们又要“跳槽”时再想起补救的办法。

“跳槽”的现象一般在理论上是可以避免的，如果在原单位能发挥自己的作用，能受到充分的肯定和重视，谁愿离开熟悉的环境投入到另一个不可预知的环境中去呢？要针对年轻人的特点，有意识地培养他们对公司的感情，防止其“跳槽”。受过良好教育的人自尊心强，争强好胜，自我感觉良好更富有个性，敢于突破各种权威和规章制度的束缚，积极参与和自己有关的各项决定。这对正在发展中的公司来说是积极因素，对力求稳定的公司来说是消极因素。一个积极上进有所作为的领导，要和他们多交流多沟通，帮助他们解决问题提高效率，同时也是在帮助自己管理公司的工作。

我们常常看到这样的广告：“大学本科学历，3年以上工作经验，本市户口，35岁以下。应这种广告而来的人很容易跳槽，既然公司招收他们的时候是纯粹的现招现用，他们一旦另有高就，则会毫不犹豫地走人。而从一开始将他们培训成优秀员工，解决了他们许多具体中的困难，并在一段工作中培养起良好的人际关系，一般在较差的条件下也往往能成功地留住人才。要依赖自己培养的人才并成功的保留他们。

2. 除了加薪还有别的高招

不少宝贵时间，绝不可让其溜走！员工外流不外乎为名、为利、为争口气。为名者，希望职位上、名衔上有改善；为利者，更加简单，一切向钱看；争口气者，则不满上级的不公平对待跳槽为求证明自己的能力。

为利者，公司可以增加其他额外福利，例如医疗、房屋津贴、交际津贴、甚至汽车津贴等。一来可以令员工增加收入，二来也可避免大幅度加薪。

至于为名的员工，公司则要小心审察公司的结构，看看有什么方法可提高该员工的职衔但又不用牵一发而动全身。

至于为争口气的员工，公司要一定要弄清楚斗争的背景原因。不妨把他调往其他部门继续为公司效力。

除上述方法外，还有5种方法来提高员工的归宿感。

- A. 为他们提供良好的工作环境。
- B. 制订利润分享计划。
- C. 让他享有选购公司产品的折扣和优先权。
- D. 尽量采用内部升迁，使得人人都有提升的机会。
- E. 在特殊节日向他们分发一定价值的礼物。

3. 早做防范

认真分析优秀人才“跳槽”的原因，以及采取妥善应急的措施或许能收到一定效果，但是“天要下雨，娘要改嫁，”实在要走，你采取什么办法也是无济于事的。

人才“跳槽”主要有以下几种情况，作为领导，你应当对此心中有数及早作出防范措施，别非等到那一天。

(1) 不辞而别

如果优秀人才不辞而别另择高就，公司其他人员并无察觉。实际上这是公司经营管理不善的反映。对此应早有发现，并尽量使其回心转意。

(2) 怀才不遇

一个员工工作量的多少并不能说明他对公司的满意程度如何。经常有些人能够遵守所有规定的同时还能超额完成任务，但是他们并不真正地喜欢这份工作。有位负责销售工作的部

门主管，业绩很出色。但他对广告情有独钟，希望有朝一日能成为该部门的主管。从公司的角度出发，他留在销售部是最合适不过的了。此时，如果有家电视广告公司用人，其一定能跳槽。最好的挽留办法是：让其同时兼两份工作，如果他确实才华横溢，做两份工作都很出色，不仅满足他对兴趣的追求又为公司留住人才，不会因人才流走而销售额下降了。

（3）与领导不合

与领导不合的原因很多，人们经常认为做领导的只要大量些，就不会出现不可解决的问题了。作为一名领导对其部属应敏感体谅，而员工则应把自己情绪上的波动及时告诉领导，这是双方呼应的事。当领导的不可能了解每一位员工的内心世界，相互沟通能够减少隔阂。大公司的老板不认识每一位员工，但精明的老板每当下属要求接见时，总会安排时间，不论是否真正去倾听他们的意见或建议，此法的确很高明。

（4）破格任用

当你的公司招聘到一位能力强、有开拓创新精神的年轻人，并且舆论公认此人日后必然会成为某经理的接班人时，你必须认真思考：给他什么样的地位，如何提拔他更好？如果在他的任用问题上稍有疏忽，处置不当，将会给公司带来不必要的麻烦。要么这位能者会因位置不好而另寻高就；或者会使那些资历比他高、工作时间比他长、职位较低甚至较高的人为此而抱怨公司未一碗水端平，厚此薄彼。用人的事，不是小事，不可轻视。

（5）注重年轻员工的早期培养

对于刚离开校门的学生若不加强管理、注重早期培养、压担子的话，在两三年之内他们最容易“跳槽”。他们年轻有为，前程远大，正是公司的希望所在，并且已熟悉业务，如果让他们流失，公司将再去培养新手。这点，不少公司没有引起重视。假如一位胸怀抱负的能人在公司里仍做低级职员，其才干不能得以肯定，此时此刻他要求离职或另求发展是很平常的事。

避免这类事情发展的办法是：把新来的员工看作一笔长期投资，精心地培养督促他们。安排公司有能力的主管或员工指导他们，让他们承担一些力所能及或是超过其能力的工作。这一切就如一个长期项目，并不期待马上得到回报和投资。只要他们在公司工作的时间越长，公司得到的收效就越大。

（6）高工资的诱惑

更高的薪水，当然是一般“跳槽”的最大原因。对此没有什么最好的解决办法。即使你为增加工资而与员工谈判，对其没有利处他也不会留下来的。结合公司实例去调查，工资的多少并不是真正让他们继续留下来的关键。

4. 别把门堵死

当一名优秀员工离去时，领导应采取以下步骤：

A. 取得辞职信

取得员工递上的辞职信后，可以借信中内容判断员工离去的原因，但只有“部分”帮助。“部分”的意思是员工们通常把辞职的原因写得比较婉转，甚至不会透露出真正离职的原因。但不论如何，员工的辞职信都是离职人员给公司留下的永久记录，在管理上甚具价值，因其对员工求去的情况提供了一个简明扼要的看法。

B. 与辞职员工进行面谈

在员工递上辞职信后，领导应平心静气地与他谈一谈求去的真正原因。面谈不是挽留人才的最后办法，挽留的行动不应等到最后一天才用。因为这对想按计划离去的员工来说会造成太大的压力，而且提出这种建议会破坏管理部门的风气及离职员工在其他人眼中的评价。

领导最好先考虑在面谈时说些什么，一项经过良好策划的圆滑的面谈，很可能在将要离去的员工心中留下一个很深刻的印象，这是很重要的一点。因为每一位员工都可能在未来成为公司的“宣传大使”，这不但很可能影响到将要到公司服务的人，并可能对要与公司做生意

意的对象“多加美言”，而他本人在以后很可能有机会重返原公司效力呢！

C. 保持门户开放

让求去的员工知道公司的大门是永远向他敞开的，是面谈时的重点，因为虽然其他公司有更好的机会，但情况是随时改变的，这位员工在其他公司中得到的经验，在原公司有意再度借重时，可能会使宾主再聚一堂。

聪明的员工也应该保持门户开放，以及在未来考虑原公司的邀约，这是一种理性的商业行为。

D. 避免对公司的管理有负面影响

当一名员工离开公司或很多员工离开公司时，领导通常会被弄得乱了阵脚。管理者应有如此心态：无论公司的制度多么完善，优秀的员工仍会另谋发展，不过大部分员工仍会固守岗位，保持原来的工作态度，优异人才也可随时聘得。

5. 亡羊补牢犹未晚

每逢年关，也是各大公司大换班的时候，多数人也会等拿了薪水跳槽。员工跳槽的原因很多，而且是无法避免的事，但如果你发觉在同一时间有大量员工辞职，就得寻找原因所在了。突然出现大量员工辞职的原因，可能是：

A. 公司内有不利的传言四散。

B. 某部门主管拉拢下属跳槽。

C. 某主管工作不利，另下属纷纷辞职。

对于第一项，领导先要找出谣言的源头，加以堵塞。同时向员工讲清公司的实际情况，并加以安抚。

对于第二项，一些重要的主管离职应当要求他保证在一定时间内不拉公司的顾客和员工跳槽。

至于第三项，如属派系斗争，领导人则要进行领导人员撤职行动。

如果是第四项，可以在查明事实后，把部门负责人撤职。一来可以平息民愤；二来可以反映公司知人善用，对下属的情况都十分清楚。

6. 苦心挽留

在每个组织中，难免会出现“身在曹营心在汉”的不安分的雇员，由于在其他地方的预期收益与发展会优越于你的组织，他们多要选择“人往高处走”的明智策略，这对个人发展来说是无可厚非的，但对你的组织来说并不公平。

也许你曾给过他们优厚的待遇，培养他们也曾花费了巨大的心血与财力。他们弃之而不顾，毅然出走，对你来说或许是一种伤害。

这些“跳槽”的是“身怀绝技”之人，或是雄心大志之辈，对他们不可硬来，以“攻心为主，善始善终”的原则。这时可以采取一些许诺的方式给他们先吃下定心丸，好为今后的攻心战赢得时间。攻心要以理服人，以情感人。你可以摆出公司组织发展的短暂困境，强调未来的美好前景。同时给想跳槽者造成在公司的地位是如何重要的影响因素，当然在攻心战中可以适当的提出公司栽培他所作出的巨大投资，以唤起他的良知。这里的艺术在于把握，因为提的过多，会使员工产生一种组织一直在利用他，而不是拿他当自己人看待的想法。

攻心战要靠你个人的智慧与处理问题的技能，对去心已定的人来说也许没用了，这时就不要梦想他会浪子回头了。你要做的就是善终，皆大欢喜。跳槽者总会带着一定的愧疚，你不妨可以对他说：“这里的门时刻为你敞开着，有空来坐坐。”一句话，可以撞击他的心头，也许会“震动”得他眼眶中的热泪滚滚而出呢！在新的环境里，他是不会忘记过去服务过的这个温暖的集体的，也许在以后的业务往来与经营中，他还能鼎力相助！

融谕的环境，使他们在你的领导下有一种自我价值实现的感觉，其定会为你鞠躬尽瘁的。

有3种方法也许会有借用价值：

A. 委以更多的责任。

B. 付给丰厚的报酬。

C. 时常与他谈一谈他们工作，取得认同。

不过这些简单的方法还不能杜绝在部分公司里发生的人才外流情况，优秀的人才总是会不断地离开优秀的公司，不要忘了有些你也是无能为力的。

D. 领导与人才交流思想。

如果说一个经理有责任对其助手思想作出反刍，那么这个责任是两方面的，在想知道员工心理动态的同时也要把自己的内心秘密暴露给对方知道。

E. 快速提拔。

有时领导有幸得到这样一个员工，其能力极高。这时领导者就得考虑究竟把他方在什么位置好呢？但请不要轻视他！

8. 强扭的瓜不甜

现在企业经常遇到这样的事情，员工要走，领导不让，结果双方吵架，弄到水火不容的地步。如何能处理这种情况呢？首先要搞清人才流动的意义、作用和发展趋势。留住人才可以体现到企业的凝聚力！

需要强调的是，企业如有正当理由，完全可以理直气壮维护自己的利益。如若不然，请好聚好散。俗话说：“买卖不成仁义在”！

第九章 选贤选能

——如何发现人才

“千军易得，一将难求”。人才，是企业的决定因素。优秀的领导者都具有一双“慧眼”，善识人才，善用人才。识人准，用人当，辩其贤愚，端其良莠，让藏龙腾飞，卧虎猛跃。在激烈的竞争中，你将无往而不胜。

1. 渴求人才

用人应先会识人。庸人手下无人才，人如果自身良俗浅陋，识才用才则无从谈起，倒可能使那些成事不足、败事有余的无能之辈云集到身边。善于识别人才者，自向必定也是人才。不同的事业，不同的时期，需要不同的人才。战争年代需要军事人才，和平时期渴望建设人才，小生产环境重视看摊守业型的人才，而现代化大生产则需要开拓创造型人才。识人要识别不同类型的人才，要具备从良莠混杂的人群中识别人才的本领，做到观察敏锐，眼力深邃，看人看本质，看主流，看发展，不计较一时过错，不纠缠历史旧帐，不苛求完人。人各有长，只不过有专项之别、大小之分，有的人富于管理才能，若要他从事科研，势必一事无成；有的人工作勤恳，堪称劳动模范，但所见不多，所知甚少，若委以大任必然难以承受。

善于识才必须破门户之见，杜绝凭个人好恶亲疏恩怨去选人识才，克服“年龄是个宝，文凭不可少，德才做参考，关系最重要”的偏见。一个领导者如果身在门户中，以个人情感好恶为尺度，必然对人才弃之不用，甚至歧视贬抑，而对庸人却委以重任，使使官运通。智慧领导者应具备睿智卓识的眼力，做到识人准，用人当，识其贤愚，端其良莠，让藏龙腾飞，卧虎猛跃。

领导者的用人行为，来源于用人动机，若立志宏图大业，必然要热心追求真才实学者，舍弃庸碌无为者；若心胸狭窄、鼠目寸光，为个人或小团体着想，则会网罗亲信，排斥异己，重用须从谄媚者，疏远仗义执言者。

智慧领导者能够认识到，个人精力能力毕竟有限，特别是在各种知识日益专业化、精神化的今天，任何人无论怎样精明强干，也不可能样样明白、事事通晓，没有几个能人干将是孤身一人。古代政治家、军事家曹操在当政的十四年中，也于真诚而强烈的求才之渴，陆续

颁发了四道求贤令，一反当时选官标准注重出身名门的世俗观念，从历史的经验教训中悟出建功立业必须传统观念的束缚，不拘一格用人才的道理，将大批猛将谋臣聚集在自己身边。曹操成功的用人实践为古今史家所肯定，出于对人才价值的深刻理解，具有强烈的人才意识，既有爱才之心，又有识才之眼，自有求才之渴。

2. 选好火车头

你所领导的单位就像一列火车，火车跑得快，全凭火车头。因此，选好火车头是非常重要的，这就要求你必须靠选拔人才。

适当地选拔人才提升一些有能力的人，不仅有利于本部门、本单位的发展，还可以利用这些被提升的下属，借以了解下属的思想状况。

你所提升、选拔的下属，多少会对你有些感激，至少对你有信任感。当你的领导工作遇到困难时，他们会主动伸出援手帮助你度过难关的。当你的工作万事具备，只欠东风时，他们也往往会助你一臂之力祈祷率先示范的作用。

被提升的下属通常比你更容易接近其他下属，而且他们之间的关系通常比较密切。所以通常难以贯彻的方针被这些火车头一带，大家就会理解支持了。这时，被提升的下属无疑已经成为你的得力助手。

首要的一条是被选拔的下属提升不是胡乱选拔，必须是德才兼备令他们信服的人。一些下属在业务能力、技术水平等方面的确高人一筹，但是他们缺乏最起码的职业道德，难以服众。这样的人有才无德，终究是不利于工作的。

3. 不拘一格选人才

领导者选拔人才应不拘一格，不能因个人的优缺点就将其打入冷宫。应是人尽其才，才尽其用，这是最起码的原则。

如果你不在乎他的身材矮小、与你有过纠纷等情况的存在而正常地选拔他提升他，其他员工也会感到你的公平合理和严格，那么你就会受到领导的信任和重用，地位也会因此而巩固。

4. 提携后进利大于弊

有些人令你十分头痛，他们是“后进分子”，浑身都是毛病。你作为领导一定要有耐心去提携他们，帮助他们才行。

提携后进，笼络人心，大胆使用，这些人将会成为你的帮手。

“提携”的方式有很多种：

- A. 升他官。这是很明确的提携方式之一，但也得识得真才才行，若反之，会为你带来负担的。
- B. 调整他的职位。这不一定要升官，但却可让他的才干充分发挥，而不至于“闷死”。
- C. 给他助力。不绑他手脚，让他可以独立自主，以便磨练他的才干。
- D. 替他解决困难。一文钱可以逼死英雄汉，如果某人真是英雄，那就帮他解决困难吧！
- E. 帮他脱离危险。在悬崖前拉他一把，明告他、点醒他或暗示他，让他免于毁灭或受伤。
- F. 鼓励他。在他失望时，鼓励他，让他振奋。这也是一种提携。

不过提携后进时，你要有心理准备：

- A. 承担风险的心理准备。看人不可能百分之百准确，有时也会把庸才当将才的，最后他会给你带来危险的。
- B. 承担流言的心理准备。“提携”的动作过大过猛，会引起其他人的反感。

总之，任何事情有利就有弊。对他们可以“提携”，但要用感情捆绑他们。如果你有能力，就帮助他们吧！

5. 发掘创造性人才

在变化快速而激烈的时代，到底需要的是什么样的员工？要培育一个有前途的员工，需

要什么样的领导方式？这些都是非常艰深的问题。

人虽然可以在强迫下面对自己讨厌的事，但此种情况下的效率一定不好。

人只有在出于自己本意时做的事情效率会高。现在的年轻人，自我意识提高了，最不喜欢被强迫从事。但由于经济的不景气，即使他们讨厌这份工作，也会勉强去做，但收效不佳。希望提升工作效率，首先要让员工自愿地参与到工作中来。尤其在环境恶劣的时代，最需要的是能够适应环境变化的创造型员工，要培育这样的员工就得让其参与到计划当中来。

6. 竞争出人才

生活中的近亲繁殖，会造成大批先天不足的残疾人问世，干部使用中的“近亲繁殖”，也同样会给社会、企业带来危害。它不仅造成编制膨胀，人才流动困难，形成盘根错节的社会关系网，而且会导致正气下降，邪气上升，是非无标准，亲疏定界限，赏罚失当，群众有怨气，单位有惰性。更为严重的是，在少数单位，它还成为徇私舞弊，权钱交易，裙带关系等腐败现象的滋生温床。对此，我们各级领导决不能掉以轻心，必须引起足够的重视。

如何纠正这一现象？不妨搬一块“他山之石”。据说，挪威人喜食沙丁鱼，而渔民们每次从海上归来时，沙丁鱼在途中就死了。唯有一艘船总能带着活鱼返港。其中奥妙就是该船在鱼槽里放了几条鲶鱼，沙丁鱼因受到威胁而四处游动，避免了窒息而死，人称之为“鲶鱼效应”。可见，要想避免干部队伍“近亲”而引起的“窒息”，也需要大胆地调入一些“鲶鱼”，断然调出一部分“沙丁鱼”。加强干部队伍交流，引进竞争机制，使干部队伍真正活起来，打破清一色，造成一个“能者上，劣者下”的生机局面。因此，领导者在选配干部时，一要防止出现“家庭式”、“亲友式”的血缘链；二要打破由老熟人、老朋友构成的关系链。要建立一套科学完善的用人机制，使干部选拔使用更加科学化和法制化，做到有章可循，有法可依，从根本制度上解决干部队伍素质的退化问题。

7. 因人而异用人才

现实生活中有些人因种种原因抱有不满意情绪，或怀才不遇，或能力一般但因嫉妒别人而产生不满等，作为领导者必须对这些现象予以重视，以使人尽其才，发挥每个员工的积极性和能力，对于没有实力得到应有地位的人，千万不能迁就，催那些没有能力还爱到处说风凉话的人，可以委派一些艰难的工作，也许他们从此就闭口不言了。

对于马马虎虎的部下，最好不要委以重任。这种人其实也有他们存在的价值，那就是他们在任何事情上都持乐观的态度，能为集体带来活跃的气氛。领导者可以充分发挥他们的乐天派精神，以起到鼓励集体士气的作用，比如让他们主持宴会之类的工作就很合适。

在现代社会中，很多领导的亲戚和家人都仗着狐假虎威，一般领导对这些人无可奈何。这的确是一个很棘手的问题。狐假虎威的部下如果真的有能力，可以利用他们的社会关系促进自己的工作，注意使用提拔他们。但领导一定要掌握好分寸，不要当着其他人的面与其过于亲密，更不能因此而受控于人。狐假虎威的人如果没有能力，就不要过分地迁就他们，但也不要与其为敌，可给一些他们力所能及的事情做。尽可能地不要让他们感到自己被重用，多注意他们的优点，少谈他们的缺点。

第十一章 以一当十 ——如何发挥下属的才能

只知埋怨下属能力不强的人，根本不配做上司，上司的责任之一，就是要领导、督促下属发挥最佳潜能，鼓励下属亲身体会，使其更勤奋，更主动，施展其才，尽心尽力。

1. 人人都有工作的能力

正所谓用人不疑，疑人不用，把工作交给员工时，一定要先了解员工的工作能力和态度。认为他们有能胜任，才正式把工作交给他。一旦交下工作，就放手给他，让他用自己的方式去解决问题。千万不要在交下工作后，还事事过问，令员工处处不能放开手脚，工作越弄越糟。

假如员工习惯了事事请示，一旦出现问题便找上司麻烦，试问这公司还有突破可言吗？这类员工乐得有上司代为出主意，自己等于一部机器，久而久之，会养成依赖性，不懂得独立处理问题，上司的工作将日渐加重。

不要认为事事亲办亲为就是好上司，这只会断送了员工的个人潜力。不要忘记，员工的潜能正是公司未来发展的重要所在。阻碍了员工发挥潜能，就一手断送了公司的前途。

另外，一些员工对工作也有一定热情和抱负，如果工作交到自己手上仍处处受到制约，就会怀疑自己的工作能力。当他们发觉问题并不出在自己身上，而是由于上司不给他们机会时，自然会形成一股怨气，有志气的人也不会在这种环境中工作，很快便会辞职。

其实，下属接到上司委派的工作后，就会运用学识、智慧和经验去做。每个人都有不同的工作能力，上司的专断只会错过了解下属能力的机会。

2. 鼓励亲自体验

对于企业管理者而言，培养出有才干的下属乃是人人所期望的事，也是身为管理者的职责所在。如果过于担心下属犯错误，于是事必躬亲；或是给予下属太多的限制，不放心让他们去做。那么，这种做法势必耽搁许多真正具有才干的下属，同时也可能失去许多获得良好的构想的机会。

事实上，即使下属偶尔犯错，只要过错并不严重，则不必太在意，毕竟犯错乃是成长的必经过程。尤其对于新进人员而言。例如：某些烫手或尖锐的东西，乃是生活中不可缺少的，若因为他们具有危险性而不让孩子接触，孩子必然无法体会什么叫烫或痛，也无法培养孩子正确的判断力。更严重的是，若一直也不让他们亲身去体验，将来只会使他们遭受到更大的伤害。

培养儿童的方法与教导下属的方法并无两样。身为上司应赋予属下更多的责任，并能原谅他们的若干过失，让他们亲身去尝试、去体验，则更能使下属早成长。

可惜的是，近来大多数的职员，往往只听上司的指示行事，不肯多做自我发挥，真可以说是典型的“无责任感主义者”。不过，下属缺乏责任感，应归咎于上司的包办。

3. 过程比结果更重要

有一位在某汽车公司任业务员的大学生，在进入该公司前，心中早有准备，认为公司必定会指定工作量。谁料一开始上司却为查问他的工作成果；提出报告时，他的业绩几乎等于零；但上司却仍谈笑风生地说：“你做得很好！”在此同时，他却看到比他早3年进入公司的职员，往往被严厉地追问推销的成果，这种现象使他大惑不解。

事实正该如此，这说明该公司的教导方法颇为高明，过了一段时间，这位刚毕业的大学生终于明白了公司的目的：“我一直以为自己在公司就像客人一样，一直受到赞美，心里并没有特别的感觉，只是拼命努力。直到去年，上司开始追问我的成果时，我才了解，对于新进的推销员，公司只注意他努力的过程，待过程达到成熟阶段时，便开始观察结果了。”

的确，在评估下属的工作时，必须配合他们的能力。对于成就高的下属，以低的评价赞赏，反而可冲淡其感激的程度；而对于成就低的下属，则很难要求他们有较高的水准。所以，在教导下属时，应将成就水准及要求水准放在平衡点上。

当然，企业的最终目的是“利益”。所以，最终的目标在于尽早培养出专业人才。在未训练出优秀的人才之前，就考核其对工作的态度是否积极，而给予适度的赞美，以期待下属体会到工作的乐趣，并学习专业人员所具备的知识。但在尚未达到专业水准之前，如果只重视结果，极可能使新进人员感到太大的压力，以至于无法安心学习。

4. 让下属直接面对问题

实习医师在初次操刀动手术时，技术若不够纯熟，在一旁观看的导师就会情不自禁地加入主刀工作。不过，大多情况下，他们会按兵不动，完全交由实习医师去做。

因为，此时一旦插手，实习医师就失去提高自己不纯熟技术的机会，产生自己永远无法

独立工作的心理。

就一般新进人员而言，当他们碰到障碍时，往往会求助于资深的职员。因对工作有不明白之处，应尽量请教前辈或上司；但许多新进人员在遇到困难时，就完全交由前辈去做，这种做法是对自己不负责任的态度。

要知道，教导下属最有效的方法莫过于让下属直接运作面对问题。商场如战场，同样是只准成功不准失败。为了解决进退两难的情况，为了培养下属工作的能力，即使你被认为是个冷漠的人，你仍应站在下属的后面观察，只要对方不会受到重大伤害，便应将工作交由他们来处理。

5. 积累多方面的经验

一般来说，人们普遍存在一种“习惯于固定工作”的心理。事实上，易受工作性质的影响是人类心理的共同特性。这种特性被称之为“场心理”，一般人或多或少都有这种心理。

若要成为能够克服逆境的强者，就必须设法纠正故步自封、墨守成规的习性。

第十二章 纲举目张

——如何下放权力

领导者不可能将任何事务都一揽己身，亦不可能通晓管理范围内有关的各种专业，只有特色人才，适时授与权力，驾驭得当，你的事业才可发展拓深，日益强大。

1. 成功授权的步骤

身为领导者，能否成功的授权给下属，与你本人的思想方法、工作能力有着直接的关系。下面让我们共同探讨一下权力转让时的注意事项。

(1) 弄清转让权限的本质

对领导而言，最重要的事情是牢牢掌握权限转让的本质含义：权限转让决不是责任的转让；当你将权限转让出去之后，必须仍然保留作为属下的好主管和合作者的身份。

(2) 使属下清楚目标和目的

你的责任不仅仅是对下属说他究竟做些什么，还要使其清楚为何如此做、什么时候做、和谁一起做、怎么做。否则，尽管你将一部分权限交给他，也不可能充分发挥其功能。

(3) 认真了解下属情况

你属下的工作能力、及思想方法都会有所不同，所以应充分地了解他们的专长和做哪些工作最适合，然后将最符合其特点的那部分权限委托给他们。

(4) 事先确定工作完成标准

与部下共同磋商，制订工作标准。同时还应商量成绩评估方法，以获得一直性的意见。

(5) 为了更好地转让权限，应对部属进行训练和指导等等。

(6) 经常谈心

为使属下毫无顾忌地行使转让而来的权限，应随时任其畅所欲言，并给予大力协助和必要的指标。

(7) 结果和评估

将权限转让出去之后，如果太过于散不管就容易使属下干劲松懈，这也是失策原因之一。应经常就转让出去的权限、工作成效给予恰如其分的评估。

2. 大包大揽只是幻想

有些领导也许喜欢在工作上大包大揽，他希望每件事情经过他的努力，都能很圆满的完成，得到上司、同时和下属的认可。这种事事求全的愿望虽然是好的，但常常收效不好。

首先一个人的能力是有限的，你的精力不允许你这样做。就算你每天拼死拼活地努力，许多人对你的这种做法也会滋生意见的，而对你的专断独裁耿耿于怀，认为你是一个权利欲极强的人。

更会有一些下属因你什么事都去干涉而养成懒惰的毛病。更为重要的是长期的懈怠会使

其疏于思考，遇事无能解决。部门的整体活力下降，极不利于部门发展。

如果你想少做点得不偿失的事，那么在你上任后首先要摸清每位下属的专长。这样以此类推，每个员工都会获得他们相对满意的工作，谁也不会因此而发牢骚。整个部门都会努力地工作，这不是一种省心又省力的方法吗？

3. 小权分散轻松自在

作为领导并不意味着什么都管。应该大权独揽，小权分散。作到权限与权能相适应，权力与责任密切结合，奖惩要兑现。

什么都干的领导是什么都干不好的。记住，当你发现自己忙都忙不过来的时候，你就要考虑自己是否干了什么应该由下属干的事情，这时就应考虑是否应该向下放权。许多人喜欢命令下属去干事，以显示领导的地位。这种命令口吻让下属感到不快。记住，多发问，少命令。发问可以使下属觉得他也是公司的一部分，他在为公司工作而努力，这比为某一个人卖命好一些。

领导要全力直抓大事，大事就是全面性、根本性的问题。对于大事，领导要抓准抓好，一抓到底，绝不可半途而废。一般说来，大事只占百分之二十，您可用百分之百的精力处理好百分之二十的事情，当然会轻松自如了！

记住：杀鸡不用牛刀，掏耳朵不用大马勺！

只要是做，无论是刚刚上任，还是已经做了很长时间，一定会面对许多事情要处理，但千万不要认为，把自己搞得狼狈不堪就是最佳的选择。轻松自如的领导善于把好钢用在刀刃上，功夫用在诗外，厚积而薄发，不失上策。

4. 给下属自由发挥的机会

如果你要检验下属是否表里如一，最好是离开一会儿，让其自行其事。很多下属都有与领导相处时，总会感到紧张不安。他们总想让领导高兴却不知道如何是好，但当你离开时，他们便会全心投入。

第十三章 左右逢源

——如何处理下属之间的矛盾

“公说公有理，婆说婆有理”，下属之间的矛盾有时真不容易处理。作为上司的你，如何断定是非，分清黑白？你既不可袖手旁观，又不能深陷其中，保持中立，淡化事态则是最佳选择。

1. 远离“是非窝”

对上司不满、对公司不满大有人在。遇上有同事来诉苦，说有某人有意为难他，或公司某些方面对他不公平，你应做到既关心同事的利益，又置身事外。

例如，同事与某人有了隙，指出对方针对他，甚至误导他。你可以先听其诉苦，然后告诉他：“我看某人的心地不差，凡事往好处想，做起事来你会更开心的！”

要是对公司不满，你的立场就更复杂了，站在公司的立场是应该的，站在同事那边，有害无益。可是，人家来找你，你又不能不听。不妨告诉他：“公司缺陷不断改善，这次你觉得不公平，或许是新政策的过度期，你不妨跟上司开心见诚谈一下，犯不着坚持己见。”轻轻带过才是上策。

2. 睁一只眼闭一只眼

人与人之间的关系本来就是十分微妙的，尤其是在有利害冲突的同事之间，如果双方都年轻气盛，就很易发生大大小小的纷争。

作为领导如何调节下属之间的纠纷，实在是个棘手的问题。问题处理不当，一旦因公事变成私人恩怨，恐怕日后在工作上就会成为难解开的结。俗话说：“明枪易躲，暗箭难防”，有人向你发一支明箭，就足以叫你头痛的了，如果对下属间的矛盾处理不当的话，很有可能会埋下一颗定时炸弹。

比如，某下属在某一天向你的顶头上司提出对你的不满，尤其是说你现在对工作分配不均。这就是你平时对下属间的纠纷处理不当而造成的。身为上司，遇到这种问题十分棘手，除了公事，还包括一些私事，都需要你去调节。

记住，在调节这些事情时，一定要公正，不偏不倚。你所需要做的就是把事情冻结，告诉双方“一切到此为止”。同时，你要告诉某人态度应改善，告诉某人应以公事为重。在召见过闹事的双方后，请不要在任何人面前提起此事。只须留意下属的表现是否有改进，要是两个人都强硬，那么你再考虑将他们分开吧！

同事之间可能为了争权夺利明争暗斗。如果领导者能够巧妙地加以利用和操纵，以“和事佬”的身份出现，便可收到意想不到的效果，一个能够控制局势的掌权者，总是善于在派系林立、矛盾纷争外的局面中寻求平衡，他往往以“和事佬”的姿态出现来调解矛盾、化解矛盾、以利工作。

3. 挽和是非麻烦多

办公室的是非几乎每天都在发生着。你可能是个很有正义感的人，忍不住要挺身而出；也可能你是个外向型的人，眼里看不过去嘴上就要说出来……

但不管你是个什么样的人，奉劝一句，是非不要轻易招惹，是非背后麻烦多。

例如：甲乙两位同事平日很友好，最近竟然分别在你面前数落对方的不是，然而他们表面很友好。你生怕在两面讲好话会被认为是“两头蛇”，其实除了这点，他们很有可能是在试探你对他们的评价。如果是单纯的矛盾，你可以用“冷处理”的办法解决此事。不紧不慢中，会给人一种此事不在话下之感，人们更会相信你会很公正地处理好，记住一定要单独接见。如果是他们试探你，那你可以说：“对不起，我的看法对你们并不重要啊！”他们必然无功而退。如果在工作时，需要他们合作的话，告诉其凡事要从大局出发，以后要不记前嫌，精诚合作。相信时间会淡漠一切的！

如果是因私事你也不能袖手旁观，但要谨慎，没有必要明察秋毫。此时，你可以说：“你们之间的事我不想知道，但我希望你们不要影响到公事。”

俗话说：“钓鱼不在急水滩。”选择风平浪静的地方，选择风和日丽的时间，才能有所收获，否则的话，不但可能于事无补，说不定自己还会被卷进旋涡的。这一些必须牢记在心。

4. 如何对待下属间的纷争

企业的内部竞争是必然的，只有竞争，员工才有危机感，才有进去意识，才有压力，才会保持毫不松懈的斗志，领导人应懂得：

A. 有限度的鼓励纷争：竞争是进步的原动力。有限度的鼓励纷争，不一定要作出明白的表示，以暗示或默认的态度，即会让纷争的双方获得鼓励。鼓励竞争，应用于双方都有争胜的“野心”，如果有“私心”介入的话，你应出面澄清、调和，阻止纷争的扩大，否则，将会产生不利的影响。

B. 把纷争当做考验部下的机会：领导者常常需要物色一位接班人，这位接班人无疑要在自己得力的下属中选择。下属的考核，平常当然是以能力、绩效、品德等项目来评定。当下属之间发生矛盾，很可能造成双方或一方的不满，所以你要立刻私下加以安抚，免得任何一方认为他失宠或失去信任，造成对你的猜疑或猜忌，使你失去一位得力的助手。

C. 调整职务：双方的纷争，有时很可能出于本位主义的作祟，以致攻击对方所属的部门或所撑职权，尽力维护自身立场，本位主义的产生，一方面固然是人的本能，另一方面也可能由于沟通不够。可以给双方对调职务，领导切忌在不明情况时就偏袒一方。除非你已准备失去阵方的忠诚，否则，最好不介入。这样，你才能处于客观，出以公正，使企业不因纷争而受到损害。

D. 兼听则明：中国有句古话：“偏信则悞，兼听则明”，是说只有同时捉到两种不同意见，才能在分析比较的基础上，避免片面性，得出正确结论。所以，即使在没有反面决定时不宜

作出决策。需要注意的是，企业领导者要引导好内部的竞争，如果造成你虞我诈、勾心斗角的内部自相残杀，那就得不偿失了。

5. 灵活处理冲突

发生冲突后，必须迅速地处理，否则对你组织的人际关系会造成相当大的影响，也许会扩散至其他成员之中，或升级为更大的仇视，酿成最终的悲剧。

冲突的处理可以通过双方的自我调整来解决，如双方无法单独解决好此事。这时，就需要你做领导的介入了。这里，需要注意的有以下几个问题：

A. 公平原则

无论处理什么冲突，这条原则是你办事的准绳，你对冲突双方一定要公正，不能有偏袒。偏袒只会使冲突激化，而且还可能产生冲突移位，冲突的一方很可能会把矛盾移向你，使人际矛盾扩大，冲突趋于复杂。

B. 不可过于上纲上线

处理人际冲突最忌讳的就是拿出本本、纲纲大声诵读一遍，以显示你的公正性与合理性。其实你此时的样子是很可笑的，你把别人当孩子的同时，自己也变成了孩子。

C. 选择处理策略

对于管理者来说，冲突是多样的，对冲突的处理也不可采用单一策略，你要针对不同的冲突选择不同的策略：

C. a. 合作策略：鼓励冲突双方把他们利害关系结合起来，使对方要求得到满足。

C. b. 分享策略：让冲突双方得到部分满足，即在双方要求之间寻求一个拆衷的方案，互相作出让步。

C. c. 回避策略：估计双方冲突可以通过他们自身调解加以解决，就可以回避冲突，或用暗示的方法，鼓励冲突双方自己解决分歧。

C. d. 竞争策略：允许冲突双方竞争取胜对方，赢得别人的同情与支持。

C. e. 第三者策略：当存在冲突双方皆可接受的另一位有权威且易于解决冲突的第三者时，可以通过他来解决冲突。

C. f. 调和策略：在解决冲突过程中，运用情感与安抚的方法，使一方作出某些让步，满足另一方的要求。

第十四章 调理阴阳

——如何管好异性下属

阴阳相异又相谐，管理异性下属，实属上司应认真对待的问题。多了解对方，尊重对方，保持距离，善用特长，阴阳和谐共处，同展事业宏图。

1. 性别歧视没道理

经常可以从报纸上看这类报道：入学、招工或毕业分配等，女性往往不能享受与男性同学的待遇，这就是性别歧视。

在有些国家性别歧视是有罪的，上述事情可以向法院起诉。美国影片《男保姆》中，女作家登报招聘保姆，结果有一个男人来应聘，女作家就因其是男性不想雇用，那男人便以歧视罪将女作家告上法庭。法院受理了此案，判决女作家不得因性别原因而拒聘那个男人，必须雇用他，直至他不胜任为止。使用下来，男保姆非但工作相当出色，还引起了女主人的爱慕之心，最后竟喜结良缘。

这部影片其实是以夸张的喜剧手法揭示了性别歧视的不合理性。

在我国现阶段性别歧视主要表现在女性。原因无非是女性有“三期”：经期、产期和哺乳期。认为女性“三期”其生理状况不适宜担任繁重工作，在“三期”前后，精神也大受影响，尤其是最后两期的延续性是无限的，哪个女人不想做个好母亲？哺乳期后还会因为孩子生病的种种理由而拖累工作。

甚至有人认为，女人天生“头发长见识短”，女人的天赋是做好贤妻良母，而不是搞事业。就是婚恋期，有人也以为男女投入程度不同，男人是阉身心的，女人则是全身心的。

男女在性格上是有差别的。男女平等首先是人格平等。而不是强调男人能够做到的事，女人也能做到。在明明不合适女性工作的岗位上硬性安排女性，以追求所谓的“男女都一样”。女性歧视是没道理的，且不说古今中外，多少杰出的女性都比男人强。就是在日常生活中，女性的工作能力与工作态度也不比男性差。假若领导者能在这些阶段予以真诚关心和周到照顾的话，女性员工一定能够感激在心，日后必定努力工作。同时，这也是领导者与下属加强感情联系的好时机，有些领导对职工的生日和婚丧喜庆非常重视，所以拒绝女性真是太不明智了。

我认为懒惰的人，即使没有“三期”也会制造出别的借口来请求照顾；勤奋的人，即使在“三期”中也不会虚度。再说，女人实际上是在为家庭、社会和整个人类承担责任，我们怎能因此而歧视他们呢？不是吗？

2. 专断点没关系

随着职业女性的不断增多，女强人也不再是个别现象。如果你是处在领导地位的女性，你可能遇到了这个问题——自从你成为经理的那天开始，就困扰着你——害怕被人看作是不值得尊重的无能主管。

女性在工作中受到歧视是无庸置疑的，但这种情况正在不断地减少，也许大家应该为此而庆幸。

3. 等距离交往

作为领导和女性下属的关系最好像以你为中心的一个球体，和他们保持等距离交往，绝对不能和其中任何一个过分接近。当，她们中间，由于工作性质、个人性格等问题与工作之间的接触可能有些程度差别，这本是不可避免的。女人之间其实是最爱吃醋的，常言道：“三个女人一台戏”。你作为领导千万不要掺合进去。有这样一句话：“不要当着一个人的面提起另一个女人”。因为，如果你夸奖这个女人，听者会认为你喜欢她而不喜欢我；如果你批评她，听者会认为你关心她而不关心我，总之对你没好处就对了。

这样说也许耸人听闻，但时刻注意，总有好处。

管人难，管女人更难，女人们细腻，情感丰富，往往容易受到伤害。男人比较粗犷，喜形于色，但女人就不同了，也许你在不经意间的一句话，一个举动都会引起她们的联想，陈年旧帐都会加进来，那你就麻烦了。

女人的联想力是很惊人的：某公司办公室有S先生和A、B两位小姐，S先生是A、B两位小姐的领导，三人平时工作很好，关系融洽，工作干得不错。一日工作结束，三人相约一同去吃饭。A、B两位小姐的性格不同，A比较开放，B比较保守，平时根本不怎么出来。这次一同出来吃饭，一离开工作环境，B小姐就没话了，健谈的S先生自然就与同样健谈的A小姐神聊了起来，一边B小姐简直插不进话来。如果S先生善于调节气氛，谈一些B小姐感兴趣的话题也就好了，但S先生没注意。被冷落的B小姐回到家中，她那内向保守的性格开始作怪，不大的事情竟令她一夜未眠。诶！原来我不如A呀。不就是学历不我高吗？那有什么用啊？我的工作经验比她强多了，S先生为什么那天给她一件生日礼物……许多不相干的事都出来了。

第二天，S先生照常上班。A小姐也和往常一样，B小姐的办公桌上放着一份辞职申请，S先生A小姐感到非常奇怪，他们不会想到会是那顿饭。

如果S先生当初留意到这一点，就不会出现着种情况了。

4. 学会正面欣赏人

“女人多的地方，是非便比较多”。

“女人气量比较小，心胸狭窄”。

“女人情绪化，忽冷忽热”。

若你认同上述观点，那么管理女性下属将是相当头痛的事。其实，这些缺点并非女性的专利，一些缺乏自信男性也有上述的缺点。反之，与有同样缺点的男性比较，管理女性会容易一点，因为女性太想被人喜欢，被人爱。

如果你能让他们感到被欣赏、被喜欢，她们便会觉得你的教训是一种指导；反之，就会认为你摆官架子、无理取闹，因而怀恨在心。

同时，女性会下意识地维护自己喜欢的人。如果她们发现你对其有好感（不一定是异性相吸的那种好感），她们会处处维护你的，尽力协助你，并且会是极为忠心的下属。

不过，她们感觉十分敏锐，如果你假意欣赏她们，她们很快便会察觉到，于是便开始讨厌你的虚，不能忠心于你。因此，做上司的要学会从正面欣赏人，假如发觉下属气量小，可从另一角度去看：气量小的人往往做事小心谨慎；而情绪化的女性则感觉敏锐，直觉力强。事实上，每个人都有优点和缺点，假如能时常从正面欣赏下属，将更能引发她们的潜能，而她们也会报答你的“知遇之恩”！

5. 拒绝绯闻

办公室里异性之间的微妙关系，一直是人人茶余饭后津津乐道的话题。只要和异性稍为亲近，就有可能被渲染成热恋中的主角，跳到黄河也洗不清了。

男女之间的关系原本就是很微妙的，只要一有风吹草动，当事人本身尚未理清彼此感觉，旁观者的敏锐嗅觉却早已发挥威力，传闻已然不胫而走。

对于类似的传闻，多少带点戏弄的意味。而对于添油加醋的人，你可就要小心提防了，他们往往使当事人苦笑不得，丝毫没有喜悦的感觉。为避免使自己成为闹剧的主角，平日里在言谈举止上就应当谨守规范。已受流言所困者，最好保持“清者自清”的态度，多做解释只能助长好事者的猎奇乐趣，实非明智的对应之道。

你是否拥有一个庞大而讲究的办公室，那里是你工作时间最长的地方，也是同异性下属共处时间最长的地方，你一定要注意。你们的关系是上下级，不是不可以谈生活但要注意分寸、时刻提防，温柔之水随时会向你洒来。

第十五章 洞烛其奸

——如何应付难管的下属

大千世界，芸芸众生，错综复杂的人际关系，高深莫测的人际社会心理，不容你不重视，不容你不细心对待。你要对下属各类“小人”提高警觉，洞烛其奸，掌握攻防技巧，避免与之纠缠。

1. 小心提防爱奉承的人

办公室里常有那么一帮人，专以“拍马屁”为生，而且还具有相当技巧，拍起“马屁”来不显山不露水，让你浑然不觉上了他的当，最终受害的还是你自己。

的确有不少被奉承得昏了头的领导，把升迁制度变成了党派之分：谁对他必恭必敬、阿谀奉承，就等于佩服他，他就对之恩宠有加，大加赞美和关爱，无疑，这种“领导人风范”更助长了阿谀之风的盛行。

明智的领导则不会这样做，他不会中这个圈套，他反而会十分鄙视和讨厌拍马屁奉承的下属。

而你自己首先应保持清醒的头脑。哪些是实事求是的评价之辞，哪些又是阿谀奉承之辞；在阿谀奉承之中，哪些人是出于真心而稍稍过分地赞美几句。哪些人又是企图通过奉承领导而达到自己的某种企图；哪些奉承之辞中含有可吸取的内容，哪些奉承话者是凭空捏造、子虚乌有等等，诸如此类。对于这些绝对不能糊涂。

领导者如何对付阿谀奉承者，以下三方面仅供参考：

- (1) 对待专门溜须拍马奉承领导而毫无工作能力的人，方法最简单——请君走人就是

了。况且他还专善阿谀奉承，你周围有这么一颗不知何时爆炸的炸弹，你说你还会有多么好的日子过。所以，及时让其消失在萌芽状态是最好不过了。

(2) 对于能力一般而又有奉承爱好的员工，最好给他找个适合的位子，让他闲呆着算了。这类人不好简单辞掉，因为他还有一定的能力。也不可委以重任，因为他不仅能力平庸，爱溜须拍马，委以重任的话，迟早会坏了你的大事。在你的单位中一定要做到人尽其才，不光得有效地利用人才，还得使用这些能力一般而又有“某些特长”的人。这类人有时候还为数不少，是一支不可忽视的力量。对于这类人要注意批评教育并采用不同的方式方法，要耐心，不能急于求成，冰冻三尺非一日之寒，欲速则不达！此时，你要格外注重策略，注意态度，争取从根本入手。

(3) 对于那些有较强能力的人也喜好溜须拍马的人，你一定要小心对待，这些人可是巨量型“炸弹”，弄不好会造成极大的麻烦。对待这种人首先你要依据他的实际能力委以相应的职务，起码在他们眼中你不能成为不识才的领导人。这会影晌他们的热情也会带动一批人。另外，你的一些较有能力的下属没有觉察到这类人的阿谀奉承，只看到了他们的才华，并同时盯你的行动。如果你不给第三类人以相应的职务，那些持观望态度有能力的人就会离你而去。这些人看问题不够全面，但他们确实走了，无可挽留。

2. 与舌头长的人不远不近

有些人喜欢在背后说别人的坏话，挑拨离间。和这类人相处的确很难，但生活中这号人又客观存在着，领导者与其相处必须掌握一些诀窍：

(1) “自重”和“互重”

“自重”，在与不同类型人的交往中有不同的表现形式：与比自己强的人交往，需要诚恳、虚心；与不如自己的人交往，需要谦和、平等……和那些搬弄是非的人交往，则需要正直、坦荡，换句话说，就是对闲言碎语不听、不信、不传。看问题要全面，要有自己的见解。除了“自重”外，“互重”也是很重要的。背后议论别人是一种不道德的行为，帮助别人改正这种恶习是应该的，帮助别人改正这种恶习最有效的办法就是：尊重对方，以朋友式的态度善意地规劝对方；婉转巧妙地引导对方正确识人的方法。当对方谈论他人时，可以先须着对方的话，谈谈这个人确实存在的缺点，然后再谈谈他的长处，从而形成正确的结论。

如果有些人搬弄是非已成为其性格特点，那么你就干脆不去理睬他，让他过过“话瘾”算了。

(2) 反应冷淡

不要以为把是非告诉你的人便是你的朋友，他们很可能希望从你这得到更多的谈话材料，从你的反应中再、编造故事。所以，聪明的领导人不会与这种人推心置腹。令他远去的办法，是对任何有关你的传闻反应冷淡，无须作答。

(3) 不宜过多交往

如对方总是不厌其烦地把有关你的是非展转相千，以致对你的情绪造成负面的影响，你应拒绝和他见面或不接他来的电话，此类人不宜过多交往。

(4) 保持冷静

尽管你听到关于自己的是非后感到愤慨，你还须努力控制自己的情绪，保持头脑冷静。

你可以这样回答：“啊，是吗？让他们去说吧清者自清。”或者说：“谢谢你告诉我这个消息，请放心，我不会与他们一般见识的。”这样，对方没有可乘之机，就不会再来纠缠你了。

3. 对高傲的人挫其傲气

有的下属“恃才傲物”，仗着自己才高，目空一切，有时甚至玩世不恭，对谁也不在乎，掌握这种下属的个性特点并学会与之和谐相处，是每个领导都期望的。

凡是恃才傲物者都有以下的共同特点：

(1) 自身感到一种至高无上的优越感，有一种目空一切居高临下的感觉。说话常常硬中

带刺，做事我行我素，自信和自负心强，对别人的态度则表现得不屑一顾。

(2) 恃才傲物者大多自命不凡，好高骛远，眼高手低，自己做不来，别人做的又瞧不起。所以，做什么事都感到浅薄、不值得去做。

(3) 恃才傲物的人往往性格孤僻，喜欢自我欣赏，听不进别人的意见。凡事都认为自己做得对，对别人持怀疑态度。

与这种下属相处，领导者必须得有措施和办法：

(1) 要用其所长，切忌压制打击

恃才傲物的人，大都怀有一技之长。否则，无本可“恃”，更无“傲”之本，领导者在与这种下属相处时，要有耐心，要视其所长而用之。绝不能采取冷处理的办法。为了压其傲气，将其放在一旁不予重用，何必呢？

须知，这样做不仅不能使下属认识到自己的不足之处。相反，会使其产生一种“不服”的心理，说不定从此便会与你结下难解之仇，工作中有意给你拆台，故意让你出丑。

(2) 要有意用短，善于挫其傲气

恃才傲物者并非万事皆通，样样能干，只是在某些方面出类拔萃，在其他方面也许还不如别人呢！

领导者要想消除恃才傲物者的傲气，就得让其知道自己的不足，最好是在单独的场合，安排一两件做起来比较吃力而且比较陌生的工作让其去做，并且要求现时完成任务。下属要完成一件自己做起来很困难的任务，就得付出很大的努力，同时也会深感自己因不熟悉而感到的艰难所在。

(3) 要敢担担子，以大度容傲才

这种人做什么事情都会漫不经心、微不足道，所以常会因粗心大意一误事。此时，领导不要落井下石，一推了之，要勇敢站出来替下属担担子，使他感到大祸即将临头，领导一言解危。日后，他在面前不会傲慢无礼，甚至对你感激不尽，言听计从。

4. 不与败击型的人正面冲突

领导有时会碰到这样一种人，他们总喜欢不遗余力地攻击当场指责他们的人，或散步流言蜚语、或造谣中伤，或出言不逊地辱骂等等。在这种情况下要不要针锋相对予以回击呢？

对此，在考虑和选择自己的行为时，应该注意以下几个问题。

首先，应明白你所遇到的是否是真的攻击，下面几种情况很容易被误解成攻击。

(1) 由于对某种事物持不同的看法，对方提出了比较强硬的反对意见。此时，如果你能给予必要的解释和说明，事情可能会很好的解决。

(2) 由于自己对某事处理不当，对方在利益受损的情况下表示不满，提出抗议。结果是自己处理不当，回虽并非失误，但确有不完善之处，而对方又言之有理。那么尽管对方在态度和方法上有出格的地方，也不能看成是攻击。

(3) 由于某种误解上他人发脾气，或出言不逊，在这种情况下，要耐心地、心平气和地把问题澄清，事情自然会过去。如果领导忽视了差别与区分真假攻击的不同，往往会铸成大错。

其实，即使你完全确定他人在攻击你，也不必统统给予回击，在与下属的交往中，对付恶意攻击最好的方式莫过于不理睬他。

如果，你不理睬他，他仍不放松，那也不必对着干。因为这样恰恰是“正中下怀”。中国古代哲学名著《老子》中，曾经有这样一句话：“天下莫柔弱于水，而坚强者莫之能先。”攻击者并不属于真正的强者，对于那些冒牌的强者采用对攻，很不值得的。

领导者与富于攻击性的人打交道，不管他是否怀有敌意，头一条是要敢于面对他的进攻，此外，还应注意以下要点：

(1) 给对方一点时间，让他把火发出来。

- (2) 对方到一定程序时，打断对方的话，随使用哪种方式都行，不必客气。
- (3) 如果可能，设法让其坐下来，使他不那么好斗。
- (4) 以明确的语言阐述自己的看法。
- (5) 如果需要最好私下解决。
- (6) 在强硬后做一点友好的表示。

5. 拒绝斤斤计较者的不合理要求

自私自利，斤斤计较有时虽惹人反感，如果不害人，算是对他人损害较小的劣根性。在办公室里，其实有不少斤斤计较的人存在，这些人在没有利益冲突时，很难发觉其自私的一面，一旦涉及到个人利益问题时，便会原形毕露。

其实，只要我们多加留意，也不难发觉那些人自私的心理。他们平日里掩饰得很好，一旦涉及到个人利益时，便很容易暴露出真面目。例如：

- (1) 他会以各种堂皇的理由，推掉不属于自己的工作责任，如：“我的能力处理不来”、“我手上的工作已经很繁重了”、“本来我自己做也可以，但我宁愿把机会留给别人增加工作经验”等。
- (2) 眼见别人犯错，他只会在一旁偷笑，决不会提醒别人，更不会鼎力相助。一旦某人向你嘲笑某人犯了错也不自觉时，你便要小心这个人。
- (3) 在饭后结帐时，总爱和人斤斤计较，或喜爱拿着单据逐项核对，这样的人，不要期望他会在你有困难时帮助你。

其实，只要我们能认清在我们身边哪些是自私自利的，他们分别自私的程度如何便不易受伤。

领导者对待斤斤计较、自私自利的人，要注意以下几点：

- (1) 满足其合理要求。与这样的下属相处，对他们的合理要求应给予满足，使他认识到你决不为难他，应该办的事都会给他办。
- (2) 拒绝其不合理要求。对他们的不合理要求在委婉地摆出不能答应的原因后，巧妙地劝阻他不要得陇望蜀。
- (3) 办事公平。当你制定利益分配计划时，要充分发挥同事的监督作用，将计划公布于众，使大家感到是在公平之中进行分配，这样就可避免他与你纠缠。

6. 不迁就争胜逞强的人

在办公室里，争胜逞强的人也不少。这种人狂妄自足，总是力求证明自己比别人强；当遇到困难时，总是想方设法地挤兑人，不择手段地打击人，力求在各方面占上风。

对这种人，人们内心是瞧不起的，但是为了顾全大局，不伤交往中的和气，往往就迁就他，这样的做法对吗？

中国人总是追求一种和谐，主张“和为贵”，这无疑人际交往中一个重要的标准和目标。为了顾全大局在某些方面做一些退让，应该说是一种比较高尚且聪明的交往方式。

“让”是一条途径，“争”也不失为另一种必要的方式。殊不知，有些争胜逞强的人并不能理解别人的谦让，不以为真是自己了不起，由引变本加厉，更瞧不起别人，不尊重别人。

对这样的人，不能一味地迁就，适当的时候以适当的方式打击一下他的傲气，让他知道天外有天，山外还有山。

还应该看到，争胜逞强的人当中，有性格使然者，也有社会经验不够不谙世故者，后者常常是年轻人。对于他们，更多的应该是正面引导和点拨，开拓其眼界，增长其见识。这类人一旦成熟，一旦对社会有了初步认识，便会改变过去那种争胜逞强的态度。

总之，迁就只适合那些比较理智的人，对不明智的人，不妨晓以厉害，挫其傲气。

7. 区别自信的人和自负的人

人们常常把那些举止高傲、自命不凡，待人接物时流露出一不屑一顾的神态，琼调亢奋，

用词尖锐的称为“狂妄”的人。“狂妄”的人所受到的社会指责往往比那些不学无术的人更多些。

一般来说，“狂妄”二字带有贬意，它使人们产生一种刻板的心里，成为人际交往中的心理障碍，如何与“狂妄”的人相处，也是领导者关心和棘手的问题。

在我国，由于长期的封建和小家经济造成的无固的民族心理的影响，人们一般习惯于把那些自信和自负的人统称为“狂妄”，不将两者区别开来，一类是自信的人，另一类是自负的人。

自信是创造意识的反映，自信的人时时处处相信自己掌握着真理，他们从不怀疑自己的所作所为及自己的全部意识是符合客观规律的，是正确的，无论别人怎样劝解，反对，他们都坚持走自己的路。

自信是一种应该获得肯定的品质，在我国，自信的人不是太多，而是太少。这类人的心理特点是充分自信，这种自信是建立在丰富的知识和横溢的才华上，诸如“高傲、自命不凡、不屑一顾”等词语，实际上是他们的自信心在某种条件下的无意流露。他们信服的是真理，而不是人，他们注意获取信息，却又不太愿意在众人中维持一般人的形象，他们在社会交往中的心理活动表现为一种复杂的矛盾体。

领导者与这类人成功相处有两种方式：一是探讨式，另一种是请教式。作探讨式的相处，就必须使自己的理论素质和知识水准达到与对方协调的层次。作请教式的交往，就须处处虚心谦让。谈话中要尽可能让对方多讲，不随便插话，这样才能使相处维持下去。

自负的人一般对自己缺乏科学的评价，他们实际上并没有多少学问，往往是自我吹嘘，夸夸其谈，他们所表现的“高傲、不屑一顾”等神态，实际上是心灵空虚的补充剂以维持其虚荣心理平衡。

领导者与这类人相处的方式其实很简单，乍看起来他们似乎视野开阔，天南地北，无所不谈，一副居高临下的样子，但只要就某一问题深入地与之探讨，他便会露出马脚。一旦露出了马脚，他的威风也就自然扫地。

另外，与这类人初次相处，可以用你的学识将其“震”住，如果做到了这一点，往后交往中的矛盾便迎刃而解了。

8. 以诚相待城府深的人

所谓城府深的人，指的是那种不愿让别人轻易了解其心思，或知道其在想什么，有什么要求，总是通过各种方式保护自己，深藏不露的人。这种人常常说话不着边际，对任何问题都不作明确的表示，经常含糊其辞，左顾右盼而言他。

这种人最令领导头疼，和这种人打交道，常常是很难沟通的。由于很难得到他们真正的想法，领导也不愿把自己的内心世界向他们敞开，而是有所保留，甚至对他们有所防备。

城府太深的人通常有以下几种情况：

首先，他们可能是一种工于心计的人，这种人为了在与别人打交道时获得主动，或者出于某种目的不愿让别人了解自己，而在各种矛盾关系中周旋，使自己处于不败之地。

其次，他们也可能是一位曾经经受过挫折、打击和伤害的人，过分的经历使这种人对社会、对他人有一种强烈的敌视态度，从而对自己采取更多的保护。

还有一种情况是，他可能对某些事情缺乏了解，拿不出有价值的意见，在这种情况下为了掩饰自己的无知，以未置可否的方式或含糊其辞的语气与人交往，装出一种城府深的样子。

对第一种人，你应该有所防范，警惕不要为其所利用，成为他的工具，不要让他得知你的底细。

对第二种人，你应该以诚相见，以诚感人。这种人并不是为了害人，而是为了防人。你对他不应有什么防范，为了真正达到沟通的目的，甚至可以对他敞开你的心扉。

对第三种人，则不要有什么太高的期望，也不必要求他提供某种看法或判断。

总之，对某些城府较深的人，如果你不得不与之打交道，则应该真正加以区分，看其属于哪一类人，然后确定自己的行为方式。

9. 不以怠慢回应傲慢无礼

有些人往往自视甚高，目中无人，表现出一副“惟我独尊”的样子。与这种举止无礼，态度傲慢的人打交道，实在是一件令人难受的事情。如果你不得不与这种人接触，又该怎么办呢？

有人说，对这类人就必须以牙还牙。他傲慢无礼，我便故意怠慢他，这种做法在适当的时候也许是必要的，但它通常更多地只是一种从感情出发的表现。似乎对方的傲慢是一种侮辱，于是我也要这种方式去回击他。

当我们理性地思考一下自己的目的和处境时，则应该寻求更适当的交往方式，因为，如果他傲慢，你怠慢，便很可能使交往无法进行下去，这显然对于双方是都不利的，我们应该从如何建立起恰当的交往出发选择自己的行为方式。

对此，最合适的方式有三条：

- A. 尽可能地减少与其交往的时间：在能够充分表达自己的意见和态度，或某些要求的情况下，尽量减少他表现自己傲慢无礼的机会。这样，对方往往会由于缺少这样的机会而不得不认真思考你所提出的问题。
- B. 语言简洁明了：尽可能用最少的話清楚地表达你的要求与问题。这样，对方感到你是一个很干脆的人，是一个很少有讨价还价余地的人，因而约束自己。
- C. 可以邀请这种人从事一些无法“摆谱”的活动：请他去跳舞，聊聊家常，上卡拉OK唱唱歌，等等。当对方在你面前表现出其生活的原色之后，在以后的交往中，他往往不再会对你傲慢无礼。

10. 耐心认识死板的人

单位里常常有这样一些人，他们我行我素，对人冷若冰霜，尽管你客客气气地与他打招呼，他也总是爱理不理，不会做出你所期待的反应。

和这类人打交道，的确让人感到不自在、不舒服。但出于工作的需要，领导者又不得不与他们来往；那么，在这种情况下，为了维护自己的领导尊严，要不要也采取一种相应的冷淡态度呢？

从形式上看，他怎样对你，你当然可以以同样的方式对待他。但是，这种想法是不恰当的。他们的这种死板并不是由于对你有意见而故意这样做，这是他们本身的性格。尽管你认为他们的做法使你的领导尊严受到伤害，但这绝非他们的本意。

因此，你完全不要去计较它，更不要以自己的主观感受去判断对方的心态，以致于做出冷淡的反应。这样，常常会把事情弄坏。

尽管死板的人一般说来兴趣和爱好比较少，不太爱和别人沟通。但是，他们还是有自己追求和关心的事，不过别人不大了解他们。

在与这类人打交道时，不仅不能冷淡，反而应该多花些功夫，仔细观察，注意他的一举一动，从他的言行中，寻找出他真正关心的事来。一旦你触及到他所热心的话题，对方很可能马上会一扫往常那种死板的表情，表现也相当的热情。

另外，与这种人打交道，更多的是要有耐心，要循序渐进。所谓死板的人，总是希望维护自己的内心平衡，愿意出现令人心烦的事。如果你在与他们打交道时，能够设身处地为他们着想，维护其利益，逐渐使对方接受一些新的事物。从而改变和调整他们的心态，这样，仍然可以取得交往的成功。

11. 不打击自作聪明者的积极性

作为领导，碰到一些事事不合作、工作态度又差的员工，当然头痛，有时遇到一些自作聪明，事事想帮忙，可就是越帮越忙的下属，一样令人啼笑皆非。

遇到前者，你还可以说他一顿，他改不改是一回事，最低限度自己出口气，遇到后者，见他工作得满腔热情，即使是搞乱了自己阵脚，但也不好意思骂他，这才令人生气。

对付这样的员工，不能用责骂的方式，这会使他以后不会与你配合，甚至到可能与你产生反感。试想有人全心全意地为你解决问题，你不但不欣赏，还骂他一顿，这感觉挺不好的，既骂不得，惟有用软功夫。

首先，多谢他们的诚意和帮忙，从正面肯定他们帮忙的价值，之后再解释一下他们犯的错误，最后替他们找个台阶下。甚至可以在最后把错误归在自己身上，是自己解释不全，才会累及他白花精力。

其实，只要适当引导，自作聪明的员工不难训练为有用的员工。不要放弃他们，这些人可能是公司重要的人才资源。

12. 给不听话的人一点颜色

有些员工由于自恃有一定专长，或自知公司内很难找人替代他的工作，或自恃与公司大客户关系良好，往往难以管束，对公司规章视而不见。

遇到上述情况，首先有弄清楚该员工对公司的重要性，他的专长是否难以替代？他与客户的关系有否涉及私下的利益？假如他真的暂时无可替代，公司没有他又会受到损失的话，不妨暂时容忍他。最好私下找个机会与其谈谈，了解一下他不听话的原因。是否公司有什么不对？或是同事间有心病？了解到原因自然可以对症下药，公司也不想随便损失一名有用的员工。

不过有时候，是员工本身的骄傲自满在作怪，满以为公司没有他不行，所以气焰嚣张。如果这样，最好安排下属逐渐接替他的工作，并物色适当的员工。不过这措施在时机尚未成熟前，最好别让他知道，可以鼓励他多放假，好趁机要他工作交给别人。同时，又可借升职为借口，要他培养一些接班人。

必要时，可用几个人来分担他的工作，至于客户方面，则应由高层方面着手，努力加强相互间的联系。其实在商言商，只要双方合作顺利，客户是不会轻易跟员工“跳槽”的，客户和某一员工关系好，只是想工作方便些而已。

只要一切准备好，不妨立即把他解雇，尽量减少他对公司的坏影响，同时向其他员工解释解雇他的原因。假如这人一直恃功专横，员工也会庆幸公司能把他解雇，这对鼓舞士气也有帮助。

第十六章 真心恭维 ——如何赞美下属

赞扬是一小笔投资，只需片刻思索与功夫就能得到意想不到的汇报，它还是与下属沟通情感、表示理解的方式，是一处有效而且不可思议的推动力量，是鼓励下属士气，激励下属进取的有效手段。

1. 瞪大眼睛挑优点

有些下属经常对领导溜须拍马，并以此为天经地义的事，而要让领导拍下属的“马屁”，就有点儿难以接受了。其实，出于把单位搞好的目的，领导对下属奉承也是在理的。

例如：有一件任务是领导和其他任何下属所做不来的，要做成此事，只有一位下属有可能。那么，作领导的就应积极主动地走过去，对这位下属多作鼓励，阿谀奉承几句也要在所不惜。

切记，领导者不能为“拍马”而“拍马”，要“拍”有价值。“拍马”之后还不能让下属看出迹象，做到神不知、鬼不觉的程度。

领导这样做，同样会得到大多数下属的信任。他们甚至会以为领导者礼贤下士，没有“官架子”云云。做了这类事情，同样有助于建立领导个人的威信。

你应该破除“等级观念”，下属的“马屁”该拍还得拍。可又不能频繁使用这一招，你经常拍下属的马屁有人就会说你没有能力，一味地依赖下属，久而久之，下属们也就对你失去了信心。失去威信和信任感的领导，也做不长领导了，这是必然规律。

常言道：“恭维不蚀本，舌头打个滚。”要笼络下属，奉承是给一件轻巧实用的武器，又用不着你掏腰包，何乐而不为呢？

领导“拍马”要“拍得”有分寸，不离谱，恰到好处，不能给下属肉麻的感觉。可以从日常细节下手，下属穿一件新衣服，你第一次遇上他，可以摆出欣赏神色，兴高采烈地赞扬：

“这件衣服很适合你，就如同为你设计的一样！”

说的同时，你也可以套用几句感叹词，不过记着，必须在第一次见面时就说，否则就留有虚假和公式化。

除了打扮，请多注意下属的工作表现。某下属刚好成功地完成了某项工作或出差回来。千万别忘了恭贺人家说：

“你真棒！难怪老总器重你。”

“你的干劲实在值得我们学习！”

“旗开得胜，下一个任务又是你的囊中物了！”

这些说法不是叫你做人虚伪，而是多留意点别人，学会欣赏别人，对你有一定的好处。

一般人总爱听赞美的话，聪明的你就不妨大方一点，多赞美别人吧！“这个意见不错，就这样做吧！”“真棒！你给我提供了一个好办法！”这样，下一次他会更努力地为你效劳。

2. 不要吝啬赞美

领导的赞扬可以满足下属的荣誉感和成就感，使其在精神上受到鼓励。

常言道：重赏之下必有勇夫，这是物质的低层次和激励下属的方法。物质激励具有很大的局限，比如在机关和政府，奖金就不是随意发放的，下属的很多优点和长处相对而言就不适合用物质奖励。

相比之下，领导的赞扬不仅不需要冒多少风险，也不需要多少本钱或代价，就能很容易地满足一个人的荣誉感和成就感。

领导者的赞扬可以使下属感到自己在群体中的位置和价值，在领导心中的形象。

在很多单位，职员或职工的工资和收入都是相对稳定的，人们不必在这方面花费很多心思。人们都很在乎自己在领导心中的形象、看法和评价。领导的表扬往往具有权威性，是下属确立自己在本单位的价值和位置的依据。

下属很认真地完成了一项任务或作出了一些成绩，虽然此时他表面毫不在意，心里却默默地期待着领导来说一番称心如意的嘉奖，领导一旦没有关注不给予公正的赞扬，他必定会产生一种挫折感，对领导也产生看法，“反正领导也看不见，干好干坏一个样。”

这样的领导怎能调动起大家的积极性呢？

领导赞扬下属，还能够清除下属对领导的疑需与隔阂，密切两者的关系，有助于上下团结。

有些下属长期受领导的忽视，领导不批评他也不表扬他，时间长了，下属的心里肯定会嘀咕：领导怎么从不表扬我，是对我有偏见还是妒忌我的成就？于是同领导相处不冷不热，保持远距离，没有什么友谊和感情可言，最终形成隔阂。

作好赞美工作，领导者和下属之间互相都有这么好的看法，还能有什么隔阂？能不

团结一致拧成一股绳把工作搞好吗？

3. 当众赞美要得体

领导称赞下属，可以公开的夸赞，也可以私下鼓励和肯定。但在现代的东方社会，在众人面前大加夸赞，也会给“榜样”带来麻烦和困扰，使称赞的作用适得其反。

很多领导往往有一种误解，以为在众人面前称赞职员，职员会心存感激。实则不然，作为领导，必须认识到这一点。

在众人面前称赞某职员会令很多人不快的。被称赞的人会感到不安，其余的人会产生妒忌，你的称赞越多、越重，他们的妒忌会越强烈。如果你的称赞有些言过其实，会使他们鄙视你，直至怀疑你的称赞是否别有用心。

聪明的职员在被当众称赞时，通常说声感激的“谢谢”，就及时离开了，与其说是害羞，倒不如说是不习惯周围人的妒忌的目光。

因此，在众人面前称赞他人，必须注意：

- (1) 是否会令被称赞的人产生不必要的困扰，比如周围人的妒忌等。
- (2) 称赞是否恰倒好处？比如你要考虑称赞得是否实事求是。

领导称赞职员时，应该注意不要在众人面前大加宣扬，不要当众给他造成不安。你可以在他不在场的时候，当着个别同事的面对他加以称赞吗！实际上，这种“暗中称赞”也是不可取的。毕竟，竞争意识是人人都有的，人总是自觉地与他人进行比较，所谓的优越和自卑也就因为这样的比较而产生。被称赞的人不在场时，你要有所考虑，照顾一下在场人的颜面和心理感受。最好的办法，与其给自己找不必要的损失不如不进行这样的称赞，你只要做到心里有数，对于当场者给予适当的慰勉，未尝不是件令人高兴的事。

作为领导者，直接或间接地指出在场和不在场的职员的优缺点都要想到各个方面的不足。

4. 在第三者面前赞美下属

以上所述，“赞美”乃是提高下属学习意识、强化效果的方式之一。在此值得一提的是，当上司直接赞美下属时，对方极可能以为那是应酬话、恭维话，目的只在于安慰其属下罢了。

赞美若是透过第三者传达效果便截然不同了。此时，当事者必认为那是认真的赞美，毫无虚假，于是真诚接受，感激不已。

在深受感动之下，这位属下的感觉如何便是可想而知的。这些方法都是为了抓住下属的感情，让他产生与你同心的念头。

第十七章 重赏驱动

——如何奖励功臣

人对精神、物质奖励的需求是普遍的，社会越发展越是如此。适度有效的激励，可以激发和保持下属工作的主动性与积极性。重视奖励的作用，正确地运用之，是领导管理者的有效管理方法之一。

1. 明奖暗奖有讲究

下属工作勤恳卖力，使你的企业蒸蒸日上；下属为你的企业做出了突出的贡献，那么作为领导，你千万不要吝惜自己的腰包，要不失时机地给他们以金钱奖励，让他们感觉到，自己的努力没有白费，多付出一滴汗就会多一份收获。

奖励可分为明奖和暗奖。我国企业大多实行明奖，大家评奖，当众评奖。

明奖的好处在于可树立榜样，激发大多数人的上进心。但它也有缺点，由于大家评奖，面子上过得去，于是最后轮流得奖，奖金也成了“大锅饭”了。

同时，当众发奖金容易产生嫉妒，为了平息嫉妒，得奖者就要按惯例请客，有时不

但没有多得，反而倒贴，最后使奖金失去了吸引力。

外国企业大多实行暗奖，老板认为谁工作积极，就在谁的工资袋里加钱或另给，然后发一张说明奖励的理由。

暗奖只会对受奖励的人产生刺激，而对其他人则不会有任何影响与刺激。其实有时领导在每位职员的工资袋里都加了同样的钱，可是每个人都以为自己受到特殊的待遇，结果下个月都努力地工作。

比较好的方法就是大奖用明奖，小奖用暗奖。例如年终奖金、发明建议等用明奖方式。因为这不易轮流得奖，而且发明建议有据可查，无法吃“大锅饭”。月奖、季奖等宜用暗奖，可以真实地发挥刺激作用。

2. 既有物质奖励也有精神奖励

在奖励中一种是物质奖励，另一种是精神奖励。

物质奖励和精神奖励是相辅相成的。物质利益是人们从事社会活动的物质起因，奖励起重视它无疑十分重要。但是，重视物质奖励决不是提倡个人抛开国家、集体和他人的利益，专为自己的物质利益奋斗，决不是提倡“一切向钱看”，而是要处理国家、集体和个人三者利益关系，处理好长远和眼前、整体和局部的利益关系，引导人们从关心个人到关心他人、集体、国家，发扬团结协作精神。

精神奖励是人们的高层需要，精神利益的满足是促使人们自身能力发展完善的重要动力。实行精神奖励，能促使人们在愉悦的精神享受中陶冶思想情操，加强科学文化知识修养，使自己的各种能力不断发展、丰富，成为有理想、有道德、有文化、有纪律的劳动者。

物质奖励和精神奖励既有联系又有区别，奖励时要有机地结合起来，现阶段，既不能只给物质奖励，使人们忘记大目标；又不能超越历史阶段，只进行精神奖励，要在不断满足人们物质需要的基础上（包括奖励的内容和形式），不断提高人们的思想觉悟，对于社会先进分子则应有更高的要求。

第十八章 网开一面

——如何避免不恰当的职责

聪明的领导人慎用批评，注重方式成效，尊重下属，尊重事实，以理服人，宽宏大量，奖惩适当，技巧高超，不作无谓指责，使下属心悦诚服。

1. 不作无谓非难

作为领导，看到下属做错了事，总是很生气的。尤其这些事很重要，领导就更加生气了。

“你这人怎么总是这样，没一件事情你能作好的！”诸如此类非难的话，往往不加思考地脱口而出，使下属万分尴尬沮丧，这类话对谁都没有好处的。

谁不会有失败的时候？人生，就是由无数的失败堆砌而成的，谁又能去责备他人呢？不是有这么一个故事吗？有个少女犯了罪，人们手持石块要砸死她，这是，耶稣出现了。耶稣说：“无罪的人才能砸死她。人们悄然无声地散开了——没人能是无罪的。没有一个人能保证自己永不失败，那也就没有一个人有权非难失败者。

再说，失败者总是极度痛苦的，这个时候你再去责骂他，除了徒增他的懊悔之外，于是无补？

“不作不谓的非难”就是说，有些非难是必要的。下属做错了事，不能不批评。假若对下属的失败视若无睹，不如斥责，问题是这种批评必须针对工作，绝不能损伤人格，要追究失败的原因促使其吸取教训，作为下次的借鉴，迈向成功。

人的个性不同，对待失败的态度也不同，有的人一味找理由，极力辩白，不肯低头认错；有的人喜欢闭眼沉思，默默承担责任；有的人惊慌失措，烦恼不安；有的人则是

显出一副满不在乎的样子，只当运气不佳罢了。

不论哪种人，胡乱斥责都是没用的。不肯认错的人说不定和你顶撞起来，彼此都下不了台。别人如果愿意承担了责任，再大加斥责，相形之下，倒显得你修养不如人烦躁的人，会因斥责而更烦躁。满不在乎的人，你的斥责充其量不过是耳边风而已，说不定他心中还在笑你大惊小怪呢！

所以，只要是属于“出气”一类的于是无补的话，当领导的都不该说。这也许是当领导的一点小小的吃亏之处吧。

2. 不作遭人反感的讽刺

有些领导看到属下对工作意志消沉时，会以揶揄的口吻说：“为何这样颓丧，失恋了吗？优秀的人到底也会有失败的时候。”听到这类话，有些下属会付诸一笑；较敏感的人则会回答你说：“不要讽刺我，好吗？不要再讽刺下去了。”

当下属遭到挫败时，你应当这样告诉他：“不要紧！把失败的原因找出来，下次改进，以后你在这方面要小心点！”这样才能收到良好的效果。

说话的方式，要因人而异。有时候，同一句话会因对象的差异产生迥然不同的反应，这全视对方性格而定。

以自我为中心的下属（自信丧失型）——讽刺他，就如同将他推至地狱；反复不停地责骂，更易使他失去信心，抬不起头来。遇到这种下属，唯一可行的就是尽量宽恕他，尤其是要避免下面的责难：事后再找机会适当慢慢诱导他走入正轨。

某工厂，有一个部门里的男青年留着长发，有些还披头散发，好像个“叫花子”；有些人就误认为他是女子。总之，从外人眼中看来，都是不舒服的。该部门经理利用中午午休时间将这些人叫来对这男青年说：“你这样从后面看像个女人，又像个乞丐一般。”以后，这些年轻人尽量回避经理，丝毫不理会他的讽刺。工厂里的另外一位经理知道此情况后，立即着急这些年轻人说：“你们留这么长的头发使我很伤脑筋，你们这样不仅破坏了厂里的形象，而且别人还以为是我答应你们这么做的，我实在吃不消。请你们尽快到理发店去剪短头发，不愿意这么做的人，就请到我这来，大家好好商量。听了这些话，这些年轻人就不好意思了，心想若不去理发事情终会闹到总经理那里。结果，厂里的长发现象就再也看不到了。

3. 不妄作毁誉

人的性格差异非常之大，有的人城府较深，轻易不褒贬人；有的人则心直口快。一般来说，这都不是什么缺点。一旦站在领导岗位上，问题就不同了。尤其是在毁誉人的问题上，心直口快的领导一定要改变一下自己的性格才好。

当领导的对下属要注意下面两点：

第一， 应尽可能作多方面的观察，不要妄作毁誉。

第二， 不要先作基本评价一定要举出事例加以说明。

4. 不为保全自己而职责别人

职责下属有时可以提高领导的声望，有时则会丧失领导者的威严，为了促使下属达成企业目标，指责是难免的，但必须要考虑到正反两方面的效果。

还有多种原因促使领导者借故指责下属，目的就是借此来维护自己的名誉和威信。这些是领导者的一厢情愿，不要说莫名其妙被职责的人记恨你，就是旁人也会因你不讲理地指责而轻视你。说不定还会有人在背后骂你呢！靠这种方法顾全自己的声望，效果往往适得其反。

指责必须有正当的理由，该指责的才指责，要顾全己誉，就要多做光明正大的事。

5. 不得罪多数人

领导者常会与这种情况，大多数人犯错误，比如单位开会，大多数人都来晚了，在

这种情况下，你不管不问不行，进行处理又有难度。

俗话说：“法不责众”，挨批评的人多了，大家会觉得无动于衷，点谁的名进行批评，谁就会不服：“大家都是这样，又不是我一个，凭什么单挑我一刺？”大多数人有着共同的心理，会觉得你的批评是吹毛求疵，说不定还会“触犯众怒”呢。那么，这个时候应该怎么办呢？聪明的领导者会采取表扬少数的办法来服众。

记住：好虎不得罪一群狼。领导者行使批评的手段不可触犯众怒，把所有的人都得罪了，一旦众人联合起来抵制你，晒你的台，那时你吃不了可要兜着走了。

第十九章 因势利导 ——如何掌握谈话技巧

领导者的语言艺术相当重要，在和下属的交谈中，他情真意实，言辞恳切，形成一种和谐的境界，这是双方心灵沟通的交流与呼唤，为促进了解，解决问题打下良好的基础。

1. 多和下属交谈

很多人认为“和下属讨论工作”，是“理所当然”的事；但真能这么做的领导者，确实很少。

领导者通常有两种类型：

为人和蔼可亲，常和下属轻松交谈，对重要工作却三缄其口。

虽然每天和下属见面，却很少交谈，甚至不打招呼。

第一种领导者多半认为：“已经决定的事多说无益。”

第二种领导者则只说些例如：“喂！给我一杯咖啡！”、“把这些文件整理一下！”之类的话，或许他天生就是沉默寡言的人吧！

对待资深员工要像对待新进员工一样公平，不要片面指示他们做这个做那个，这样会抹杀了下属的能力。应该给能力强、经验丰富的人做些“有系统”的工作。有交付“有系统的工作”时，一定要明确地指示“何时完成”、“怎么做”。

无论是和蔼可亲还是沉默寡言，只做片面的管理者，不和下属彻底讨论工作，是无法使下属发挥能力的。

2. 学会察言观色

某公司经理说：“由于我始终采取与一般人不同的观念来管理公司，所以才能有今天的成就。”

例如，我们所成长的大环境都强调不要看别人的脸色生活，我却总是注意下属的脸色及表情，当然不是迎合他们，而是为了掌握他们的心理状况，以便想出配合他们当天心情的指导方法。

的确，身为上司若能掌握下属当时的心理状况，例如对方是否集中精神，心存疑虑、焦躁不安等，则可对他们的实际状况进行指挥，其效果自然事半功倍。

了解下属心理状况最确实有效的方法就是察言观色。须知一个人无论怎么隐藏内心的喜怒哀乐，多多少少仍会形之于色，从眼神及小动作中表现出来。

许多成功的领导者，本身便是一位善于察言观色的人。他们由一个人的脚步声即可判断出对方心情如何，这种擅于洞悉人类心理状况的能力，甚至高于某些只限于理论知识的心理学家。

当然，并非一直要目不转睛地盯着下属的脸或躯体的某一部分，因为如此一来，反而使对方感到被别人盯着，忐忑不安，无法完全发挥实力。

具体的做法应是早上碰面时，经由对方问候的语调、脸上的表情以及身体的动作等，捕捉他们当天的心理状态，然后拟定对应的指导方法。

3. 个别谈话重点要突出及其技巧

每个领导都会碰到与个别人谈话的问题。有的人很会谈话，不管什么人，也不管多么复杂的问题，经他一谈就迎刃而解；还有的人很不会谈话，甚至一谈就崩，原本并不复杂的问题，经他一谈就复杂了。

人的口味千差万别，爱吃萝卜的不一定爱吃梨。

一般地讲，知识分子理性观念较多，谈话时道理应讲得深，言辞文雅并注意逻辑性。文化水平较低的人理性观念相对少些，谈话时讲道理就深入浅出，注重讲些实在的事。

性格开朗的人喜欢快人快语，不喜欢转弯抹角，与其谈话可以开门见山，直截了当。

性格内向的人，往往思想含蓄而深沉，与其谈话不能过于直率。

年纪大的人阅历丰富，与其谈话切忌敏锐。

年轻人阅历浅，有的涉世不深，谈话时就应该多讲些道理。

谈话内容不同，谈话的方法也就不同。

表彰性谈话有人认为最好谈，其实不然，表彰在于产生良好的社会影响，因此谈话要阐明表彰的理由，注意分寸，留有余地，不能讲过头话，更不能把表彰变成吹捧，要引向更高的目标和层次，如果不引导，谈话就没有什么意义了。

批评性的谈话也许是最难谈的，只要方法得当，也可以变难为易。要尊重对方人格，以诚待人。要轻“批”重“评”。批是指出所犯错误的性质，评是讲道理重教育，启发思想觉悟。如果只“批”不“评”就会变成训斥，被批评者不但难以认识错误，还可能因没想通而顶起牛来。

此外，批评要力求准确，批评性谈话最忌讳的是批评不准确，与事实不符最容易引起反感的对抗，所以批评性谈话一定要把各方面的事实和情况搞清楚，说话要有根据，要突出重点。

4. 巧妙利用暗示

暗示，也是一种驾驭术，其特点是含蓄、间接。老牛拉车，硬赶不行，就不妨兜个圈子，再把它引上路。

巧妙地利用暗示，可使下属积极地接受领导的意志和命令，迅速行动。

- (1) 当领导者要向下属传达一种信息，而这种信息又只可意会不能言传的时候，暗示便派上了用场。
- (2) 当下属和领导交换信息，这种信息暂时需要保密而前后左右耳目众多，不宜直接表达时，无声的暗示，可解燃眉之急。
- (3) 告诉下属，你已在上级面前替他挡过不少过失了，使他心存感激而接受工作要求。
- (4) 故意放出风声说，若是这次工作业绩不佳，公司可能有人会被开除，使他因害怕而服从。
- (5) 先讲一番道理给下属听，如年轻人眼光要放远一点，应好好做事，然后再派工作给他。

运用暗示要注意下属的心理特点。一般来说，年龄小的女性，独立性较弱的人更宜接受暗示。反之，那些独立性较强的人，暗示的效用则小些。领导者必须根据不同的对象，采取不同的暗示语。

5. 尊重别人便是尊重自己

领导和职员有级别之分，没有贵贱之分，领导绝对不可以说出伤害他人自尊的话，如此：“你真笨！”“我要开除你。”等等，话一出口，犹如覆水难收，再想恢复到原有的相互对等的关系便十分困难，甚至会引起职员强烈的反感或辞职。

同职员谈话时，口气非常重要。同一种意思，同一个出发点，表达得过于激烈，就

会伤害对方的自尊。领导如果经常有意无意地伤害到职员自尊心会产生许多不良影响，比如不得人心，连带着产生沟通的障碍，影响公司的业务发展，甚至影响领导本人工作上的进展。

尊重职员，首先要尊重他们的自尊。对于职员的尊重，还表现在“留有余地”上。一边赞扬对方的长处，一边提出具体的建议，别下绝对式的断言，给自己和对方都留下余地，从而达到沟通的目的。

尊重职员的另一表现是不触及职员的弱点，一旦个人弱点被触及，便会产生反抗心理，或消极更甚。

作为领导，尊重了员工，也便尊重了自己，也为自己赢得了一分不可估量的尊重。如果你忘记了尊重员工，那不就变成了“以牙还牙，以眼还眼”了吗？失去了职员的支持和配合，一个“光杆司令”怎么作战呢？无论于公于私，于人于己，都要切记“尊重”二字。

6. 加强与谈话者的交流

“感人心者，莫先乎情”。即兴讲话的特点决定了讲话者和听者之间距离最近，讲话者摆脱了文稿的制约，有充分的时间和空间与听者接触、交流、融合。

听者也一改那“填鸭式”讲话中充当“听筒”的被动态势。有更多机会与讲话者沟通。

讲者与听者形成一处“和谐”的境界。这种和谐境界就是种心灵沟通情感的交流。能否达到这种境界的关键在于讲者，在整个讲话过程中，讲话者始终处于主导地位，掌握着心灵沟通、情感交流行为的主动权，掌握着打动听者心理的主动权。

心理学家研究证明，目光交流是人类情感交流的最佳方式。即兴讲话的主体由于跳出了文稿的桎梏，目光便停留于讲话的整体氛围中，这种扭转既包括静态的会场，同时也包括与讲者息息相关的听者。这种目光的停留，实际上是一种招呼、问候，听者易产生被人注意的感觉，同时对讲话者也不自觉地萌生出一种信任感。

这种信任感的反射对讲话者来说又是一种无声的致敬。听者此时的心理活动是讲话者在瞬间必须捕捉的对象，眼神交流是表层接触，它无法反映更深层次的内涵。这种捕捉过程实质上是一个由表及里的过程，讲话者设身处地在听者的位置上，扣住听者的心弦，运用听者的思维方式提出问题，分析问题解决问题，然后上升到理论高度，指出这种思维方式得失利弊，让听者觉得讲话者此行是专门为其而来的。即兴讲话是专为解决其问题而作的反应，使即兴讲话处于一种良性的循环状态，并时时泛起情感的涟漪。

讲话中领导者的手势是语言的补充，手势使语言更有节奏、更有动感、更有活力。领导者的语言艺术是相当重要的，一个好的讲话，或事实有据、逻辑严谨、或慷慨激昂、浩气凛然、或声情并茂、引人入胜，或机智幽默、妙趣横生，足以使人坚定对崇高理想的信念，使人增加知识，明白道理，足以动人心弦，促人奋发，给人欢乐，得到美的享受。

7. 圆满愉快结束谈话

谈话开始难，结束也不易。进行交谈总是为了彼此间的沟通 and 交流，或对某个问题能够统一认识。有时会话不投机半句多，有时又会酒逢知己千杯少。无论哪种交流，结束得好，犹如一场戏演到高潮落幕结束一样，会给人留下无穷的遐想和回味。下面的几点，也许会对你有所帮助。

(1) 圆满结束

一次谈话的话题尚在争议、未获得一致意见时，突然把谈话结束，这是不可取的，即使是时间限制也应取得协调意见时使谈话告一段落。

(2) 见好就收

成功的谈话，结束时应是一个“剧情高潮”，不一定非得到无言以对时才结束。谈话的主体已经明确后，最好不要节外生枝地无端延长话题。毫无准备的谈话东一句，西一句的胡扯，往往难以使对方感到满意。

明明无话可说了，交涉内容也已近枯竭，就应该及时结束，这样反可给对方留下个爽快简捷、意犹未尽的美好回忆。如果偏要拖延，则无异要破坏前面谈话时所树立的形象，使得整个谈话要变得索然无味、苍白失色。

(3) 适时结束

谈话时，你得随时留意对方的暗示，如果对方对所谈的话题不感兴趣，多数会以分心的体姿要求改变话题。而如其希望的谈话时，则表现的程度更重些，对方频频看表、或对你的谈话只是哼哈答应或干脆不作任何表示，那么，谈话无疑应该结束了。因为再继续下去，将会变成你面对一个不熟悉听众的独白，会使对方从此对你产生厌烦心理。

(4) 预留准备

当主题即将结束，双方谈话兴趣已趋于平稳时，就不要再“挑起事端”，另起话题了。经过一定的谈话稀疏过程，谈话将会自然结束。

如果谈话受某件预约事情的限制而只能间断，你应该在谈话之前向对方说明，以使对方能够也有所准备。一次谈话结束后，其最后的过程常常会印象更深地留在对方的脑海之中。因此，活泼幽默而面带微笑的几句“结束语”是很必要的。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《行政总监》MBA 高等教育双证班 | 高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《采购经理》MBA 高等教育双证班 | 高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《医院管理》MBA 高等教育双证班 | 高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班 | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

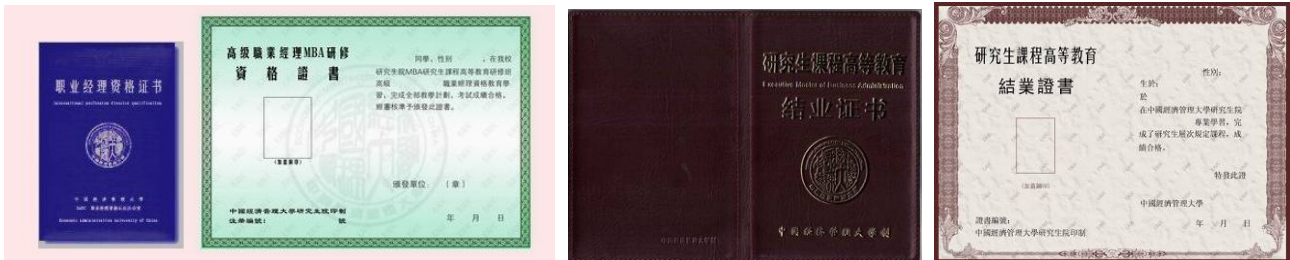
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 学校地址 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |
| 方式六 | 建设银行帐户 (存折) | 中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛 |
| 方式七 | 农业银行帐户 (卡号) | 农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>