

管理 下属 的技巧

申望/编著

THE TRICKS IN MANAGING SUBORDINATES

技巧

组织中只有两种人，一种是管理者，一种是被管理者，管人者和被管者的相互制约之道，常常是无法言传的。管理下属没有什么大法，也不存在所谓的什么真理或是绝招，真正有用的大都是管人者在实践中逐渐摸索出来的一些土办法、土政策或是技巧。

THE TRICKS
IN MANAGING
SUBORDINATES

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

更新微信：1561277539

管理 下属 的技巧

申望/编著

技巧

THE TRICKS
IN MANAGING
SUBORDINATES

图书在版编目 (CIP) 数据

管理下属的技巧/申望编著. —北京: 企业管理出版社,
2007. 8

ISBN 978 - 7 - 80197 - 815 - 8

I. 管... II. 申... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126803 号

书 名: 管理下属的技巧

作 者: 申 望

责任编辑: 刘 兰

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 815 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 15.5 印张 230 千字

版 次: 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

更新微信: 1561277539

前言

“管人”是最核心的领导力，但究竟怎样才能管好下属？无人能够说得清楚。世界上没有放之四海而皆准的管人玉律，也没有通过模仿别人而获得永久成功的管人者。管人没有什么大法，也没有什么所谓的真理或是绝招，真正有用的大都是管人者在实践中逐渐摸索出来的一些“土办法”、“土政策”，在本书中我称其为技巧。

在企业工作几十年，管理过各种各样的下属，深深体会到，如何管理好下属不仅是一门学问，其实也是一种手段和技巧。为了管好人，我曾拜读过许多本西方的人力资源管理著作，以为掌握了管人的真谛。然而，西方的人力资源管理在本质上虽是“管人”的学问，但其复杂的理论往往流于形式，加之东西方文化上的巨大差别，把西方的管人哲学用在中国人身上常常并不灵验；我也曾读过中国哲人的管人学说，儒家认为：“人之初，性本善”，主张行仁政，以收买人心来管人；法家认为：“人性本恶，其善者伪也”，主张用严刑峻法来管人；道家则主张退让，多与民休息、让民自治，以达到“无为”而治的地步。诸子百家、没有一个统一的说法。而事实上，无论采用什么样的方法去管理下属，都有利有弊，都无法达到管人的完美境界。

组织中只有两种人，一种是管理者，另一种是被管理者，人与人之间的相互制约之道，常常是无法言传的，管理者和被管理者之间也会存在惊心动魄的较量，其中的技巧和手段最不可琢磨。所以，对于管理者来说，最有用的绝不是教科书上的条条框框，也不是先人的所谓名言警句，而是那些一道道秘不可宣的技巧和手段。当然不是要用绝对的办法，把

管理下属的技巧

前言

下属管死，或是落井下石令其永世不得翻身。管人要留有余地，给下属留个出路。其实，给别人留出路也就是给自己留一条退路。什么事情都有一个“度”，管人也是如此，只要把人管到位了，便适可而止，绝不宜将胜勇追穷寇。

本书没有什么理论体系，也不存在什么长篇宏论，所书、所写均是在管人实践中悟出来的方法、技巧和手段，虽然上不了大的台面，但却非常实用，可操作性强，希望广大读者能够读之、用之。

据说，雍正皇帝刻了一方印，说“为君难”，而说“为官难”的则比比皆是。“为君”、“为官”为何难？难就难在管人上，要想使管人的工作变得容易一些，就要掌握在实践中得来的管人方法、技巧和手段，这也正是本书的目的之所在。

目 录	
1. 打铁先要自身硬	(1)
2. 忠诚大于能力	(3)
3. 一定要立下规矩方圆	(5)
4. 权力不能超越制度	(7)
5. 把下属的疾苦放在心上	(9)
6. 把下属放在第一位	(11)
7. 换个角度看问题	(13)
8. 不要把压力传染给下属	(15)
9. 错了要坦然承认	(17)
10. 让年轻下属挑重担	(19)
11. 与下属同享快乐	(21)
12. 做事一定要公正	(23)
13. 为下属承担责任	(25)
14. 微笑是管理下属的良方	(27)
15. 给下属一点掌声	(29)
16. 靠影响力而不是权力	(31)
17. 把倾听真正当回事	(33)
18. 不能只当传话筒	(35)
19. 管不住的“人才”不是人才	(37)
20. 不能压制下属	(39)
21. 韬光养晦才有权威	(41)

管理下属的技巧

目 录

22. 坚决支持下属	(43)
23. 必须到下属中去	(45)
24. 关注下属的长处	(47)
25. 善用下属的“短处”	(49)
26. 营造和谐宽松的环境	(51)
27. 找出双方的共识	(53)
28. 真心赞美下属	(55)
29. 给下属改正的机会	(57)
30. 矫正上梁最重要	(59)
31. 尽量不对下属发火	(61)
32. 让下属感到自己很重要	(63)
33. 和下属不能称兄道弟	(65)
34. 承认差别, 尊重差别	(67)
35. 控制好自己的情绪	(69)
36. 一定要信任下属	(71)
37. 杀鸡应该用牛刀	(73)
38. 一山要能容得下二虎	(75)
39. 让好人有好报	(77)
40. 提升自身的道德修养	(79)
41. 只有“人和”是不够的	(81)
42. 发自内心的尊重下属	(83)
43. 制裁不是最好的办法	(85)
44. 竞争绝对不能少	(87)
45. 理解下属抱怨的技巧	(89)
46. 避开授权的三个误区	(91)
47. 关键时刻要拉一把	(93)
48. 一点就要到位	(95)

49. 对叛离轨道者绝不留情	(97)
50. 给下属留一条出路	(99)
51. 管的少就是管的好	(101)
52. 抛开私人情感	(103)
53. 要做到以理服人	(106)
54. 把节俭贯彻始终	(108)
55. 让有能力的人干	(110)
56. 留住优秀下属是大本事	(112)
57. 把下属放在正确的位置上	(114)
58. 找最好的人为你做事	(116)
59. 用仁义笼住人心	(118)
60. 巧用“高帽子”	(120)
61. 批评下属要看人下菜碟	(122)
62. 不以成败论“英雄”	(124)
63. 把权力下放给下属	(126)
64. 为下属谋福利	(128)
65. 不要把权力当宝贝	(130)
66. 一定要树立起权威	(132)
67. 推功揽过是妙招	(134)
68. 打一巴掌给个甜枣	(136)
69. 空头支票绝不能开	(138)
70. 一定要为下属做主	(140)
71. 黑脸白脸都要唱	(142)
72. 榜样的力量是无穷的	(144)
73. 批评后要及时抚慰	(146)
74. 教育下属要讲究方法	(148)
75. 维护权威的四大禁忌	(150)

管理下属的技巧

目 录

76. 不要干预下属的工作	(152)
77. 善于用比自己强的人	(154)
78. 虚心听取相反意见	(156)
79. 给下属的指令要明确	(158)
80. 公正不一定就能公平	(160)
81. 委派工作绝对有学问	(162)
82. 老虎屁股也能摸	(164)
83. 解雇下属的技巧	(166)
84. 做一个真诚的管理者	(168)
85. 与下属同甘共苦	(170)
86. 听得进下属的谏言	(172)
87. 让有能力的下属有位置	(174)
88. 对待下属要温暖一点	(176)
89. 时常幽它一默	(178)
90. 不妨杀鸡儆猴	(180)
91. 坚决打掉小集团	(182)
92. 激励下属的六大方法	(184)
93. 困境中的下属更值得表奖	(187)
94. 说到一定要做到	(189)
95. 授权与控制要有分寸	(191)
96. 发现问题下属要及早处理	(194)
97. 一定要重视幕后英雄	(196)
98. 识别小人下属的伎俩	(198)
99. 管理小人下属有绝招	(200)
100. 管理溜须拍马下属的手段	(203)
101. 必须警惕的四种“无德”下属	(205)
102. 识别不可重用的五种人	(208)

103. 应付异性下属过分殷勤的技巧	(210)
104. 管理扯皮下属的技巧	(213)
105. 固执的下属值得重用	(215)
106. 管理有个性下属的技巧	(217)
107. 管理悲观下属的三个方法	(219)
108. 管理知识型下属的四个妙招	(221)
109. 女上司管理女下属的技巧	(223)
110. 管理老年下属的技巧	(226)
111. 管理年轻下属的技巧	(228)
112. 管理有背景下属的技巧	(230)
113. 管理想“跳槽”下属的技巧	(232)

1. 打铁先要自身硬

2007年5月，美国国家公路交通安全管理局在全美开展了一项活动，主题为“系上它，否则开罚单”，旨在鼓励人们在开车时系安全带。总统布什也在一份报告中指出，开车时系安全带是明智之举。布什于5月20日在他位于得克萨斯州的克劳福德农场接待了前来访问的北约秘书长夏侯雅伯夫妇。布什当时穿着蓝色牛仔褲和牛仔靴，一身体闲打扮，还亲自驾车带夏侯雅伯夫妇参观了农场。在此期间，布什亲自驾驶一辆卡车出现在一群记者面前，被记者发现他开车时没系安全带。这件事引起了媒体和民众的一片哗然。许多民众认为，无论如何，总统应该为国人做出表率。

《论语》中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”管理者要主动与下属之间确立各种关系，也要为下属的行为定好基调。如果管理者对客户鲁莽无理或说三道四，那么下属也会如此。反之，如果管理者对下属与客户公平、尊重，这同样会在你的下属身上得到体现。据说，有一年夏启（夏朝君主，禹之子）与同姓有扈氏大战于甘泽，夏启不能取胜，六卿大臣请求再战。夏启说：“不能再打了。我的地盘已不小，我的子民也不少，却不能取胜，这是由于我的修养不够、教化不好造成的。”从此以后，夏启睡觉时不铺双层席子，吃饭不要第二样菜，不再听琴瑟之音，不再闻钟鼓之声，不再接近女色，而注意尊敬长者，亲近宗族，尊重和任用品德高尚有才能的人。过了一年，天下大治，没动一兵一卒，有扈氏便主动归顺。由此可知，要想战胜别人，首先要战胜自己；想要议论别人的短处，首先应该检讨自己的过失；想要了解别人，首先应该了解自己；要想管好下属，先要管住自己。俗话说：“打铁先要自身硬”，这是最浅显的道理。但有些管理者在管理下属时并不知道自己应该遵守什么样的行为规范。以下十条可供管理者参考：

1. 身先士卒。管理者要在各个方面树立榜样，从工作到举止，这一点是十分重要的。

2. 尊重所有的下属。不管其性别、种族、宗教信仰，还是个性如何。

3. 尊重下属的隐私。你也许不得不在一位下属不在时翻他的办公桌，找一份你所急需的文件，你当然有权这样做。但是这不等于你有权翻阅人家的私人信件。

4. 经常称赞、表扬下属。受到鼓励时人们会工作得更好、更有效。作为下属的管理者，你的工作主要是鼓励他人。

5. 注意批评要公正。公正的批评容易让人理解和接受。

6. 尊重他人的自主权。组织一个好的团队，然后放手让他们自己行事。不要把下属当小孩，监视他们的一举一动，那样会造成一种敌对的、紧张的工作气氛。

7. 让下属有机会接触你。如果可能，每天将你办公室的大门敞开一会儿。接自己的电话，虚心对待各种意见，甚至是批评你管理方式的意见。

8. 用下属喜欢的方式称呼他们。如果你的女秘书比你年长，或即使不比你年长，也要使用合适的称呼（小姐、夫人或女士）。

9. 小事着眼，礼让他人。你是有权之士，因此，你应该在小事上表现出谦让，让你的下属感到自在些。当一位下属进入你的办公室要和你谈话时，让他坐下。当下属和你长谈之后要离开你的办公室时，起身道别。当一位下属度假或外出一段时间返回公司时，要与其握手，亲切地表示欢迎。

10. 不要把下属当作你的仆人。下属是来工作的，不是来惟命是从的。你应该自己去拿咖啡，自己结算自己的收入，自己为度假购物。

解放战争时期，解放军用小米加步枪打败了用机械化装备的国民党军队，原因当然是多方面的，但有一条却值得一提，那就是在关键时刻，解放军的指挥员总是喊：“同志们，跟我冲。”而国民党的指挥员总是喊：“兄弟们，给我冲。”一个是“跟我冲”，另一个是“给我冲”。一字之差，结果却皆然不同。其实，不管何时，率先垂范，以身作则永远都是真理。

2. 忠诚大于能力

没有哪个企业的管理者会聘用一个对自己企业不忠诚的人。“我们需要忠诚的员工。”这是管理者共同的心声，因为管理者知道，员工的不忠诚会给企业带来什么。只要自下而上地做到了忠诚，就可以壮大一个企业，相反，就可能毁了一个企业。一个有能力而不忠诚的人，对管理者来说是非常危险的一件事情。

深圳有家电子企业很重视员工的技能培训，几年下来便拥有了一批得力的技工，成为生产骨干，很能解决问题，一时间订单不断，利润大增。老板欣喜若狂，对这批骨干宠爱有加，频频加薪宴请，嘘寒问暖。老板颇为得意：一手抓金钱，一手抓酒瓶，还怕你们不卖命？

谁知好景不长，那个技工头目本是老实人，但几年下来满脑子只有钞票美酒，本分的他逐渐变得自私且贪婪。和老板酒酣耳熟之际竟萌生了歪念：我有一批骨干，老板没我不行，何不敲他一杠？开始时借意暗示，果然得手，继而便公开讲数，得寸进尺，私欲一发不可收拾。稍不遂意便带头怠工，再以集体跳槽相威胁，最后竟然在外商验货之际做了手脚，使企业损失惨重，老板怒不可遏，把这批技工全部炒掉，企业元气大伤。遭此一创，老板心中阴影难消，再招技工竟颇为踌躇。而那些被炒的人今后要改邪归正，做个有技术好品德的优秀员工，恐怕也不容易。

蔡元培先生曾经说过：“人之所以为人者，在德与才，且以德为先，德之不存，才从何而来。”其实，在忠诚的人心里永远写着“以德为先”的标准。

如果一个人没有“德”，没有对国家、对社会、对他人的爱、诚、信，就很难被人认同。这里的“德”是包含了“忠诚”这一要素的。相反，如果他对他所从事的事业是忠诚的，他对领导布置的任务是守信守诺的，他对同事是以诚相待，相互协作的，

企业就应该为他搭建展现价值的平台，而与此同时，忠诚的人就会凭着坚强的意志，孜孜不倦的事业追求，取得事业上的丰收。

《史记》中记载了这样一个故事。

季布原来是项羽的部将，骁勇善战，经常令刘邦头疼。汉高祖灭了楚霸王之后，即以重金悬赏季布的首级，并且颁布命令：凡是窝藏季布的人，一律诛杀全族。

季布乔装打扮，以奴隶的身份藏匿在侠客朱家的家中，朱家知道实情，对他特别礼遇。有一天，朱家拜访汝阴侯夏婴说：“季布到底犯了什么滔天大罪，被这么急急追赶？”

“季布仕宦于项羽时，常造成陛下的困扰，陛下对他憎恨有加，所以无论如何都要捉到他。”夏婴接着问朱家道，“您对季布的看法如何呢？”

“嗯，他是一个很伟大的人。”朱家答道，“为了主君鞠躬尽瘁，是臣下的义务，季布效忠项羽也是忠于自己的任务。就因为季布曾经是忠于项羽的部属就非杀不可吗？天下平定，汉高祖身为一国之君，难道为了一己的私怨而要拼命追杀过去的敌将吗？这样不是显示自己的度量狭小吗？”

夏婴觉得有理，所以上书汉高祖，于是，汉高祖赦免季布，并且重用他。

季布之所以能得到昔日死敌的认同，就是因为他的“忠诚”得到了认同，他对主帅的忠诚不正是体现了他身上所具有的“德”吗？刘邦重用季布，看重的除了季布的才能以外，最重要的就是他忠诚于领导的这种美德。

越来越激烈的市场竞争中，人才之间的较量，已经从单纯的能力较量延伸到了品德方面的较量。在所有的品德中，忠诚越来越应该得到组织的重视。从某种意义上说，忠诚大于能力，因为只有忠诚的人，才有资格成为优秀团队中的一员，才能更好地发挥自己的能力。管理者用人的时候，德才兼备当然最好，而在二者不能兼得时，一定要把德放在首位。

3. 一定要立下规矩方圆

俗话说：“国有国法，家有家规”，管理下属离不开制度，好制度胜过一切说教。18 世纪末，英国人来到澳洲，随即宣布澳洲为它的领地。但是怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时英国没有人愿意到荒凉的澳洲去。英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到澳洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到澳洲上岸的人数来计算报酬呢？政府采纳了他的建议——不论你在英国上船装多少人，到澳洲上岸时再清点人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一次调查，发现犯人的死亡率大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，制度的改变解决了所有的问题，这就是制度的力量。

关于如何经营企业，如何管理企业中的人，以及成功的企业最需要什么样的素质的问题，也许不同的人有不同的回答。比如有人强调要具有创新精神的企业家，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜，等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展所不可或缺的，但都只是些硬件的要求。而对于软件的呢？制度、文化的因素又是不可忽视的。毕竟企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人

管理下 属的 技巧

一定要立下规矩方圆

的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，在任何单位里，都需要规章制度。一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。若是徒具冠冕堂皇的条文，而与现实情形背道而驰，则无异于一纸空文。

另外，作为一套规章制度还必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

因此，作为一个管理者，必须时刻关注本单位的规则，发现不切实际或不合情理的规章制度要及时革新，这一点很重要。可以这样说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，而只有活的规则才有意义。

总之，规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断变革的，而不应该一成不变。一个有经验的管理者，要善于用规则管理下属。

4. 权力不能超越制度

要想管理好下属，就要有一个好的制度，这是毫无疑问的道理。制定制度并不难，关键在于执行，联想集团的柳传志、杨元庆迟到了也要罚站，因为这是公司的制度，任何人都没有例外。管理者决不能因为手中有权就轻视自己制定的制度，或利用权力更改制度或者超越制度。

据说，挪威首相邦德维克曾专门从德国宝马公司订购了一辆高级防弹轿车。始料未及的是，轿车到手后，首相却被当头泼了一盆冷水：国内公路管理部门不允许上路，理由是“轿车比规定的标准超重 40 公斤，公路路面承受不了。”不得已，首相只好让有关部门把车进行改装，减掉 40 公斤后才被允许上路。看这样的新闻容易引起联想：这样的事情若是换个地方，别说是堂堂首相的车超过了区区 40 公斤，就是一个小小的县长乡长，兴致一来，说不定也可以开一辆重型坦克上路呢。这让我们对挪威首相肃然起敬，他是挪威最有权势的人，却没有耍特权而破坏制度。

在工商时报上曾看到过一篇文章，说是中国历史上的开国皇帝大都把重要的制度刻在石碑上，以警醒世人。宋太祖就曾在大殿上立有这样的石碑：此殿不得以南人为相。明太祖则在宫门立有铁碑，上书：“内臣不得干预政事，预者斩。”按理说，有开国皇帝立下的石碑制度，后来的继位者只有严格遵循的份儿，这样的制度应当是能靠得住的。可实际情况却全非如此，就宋朝的情况看，南人为相不止一位，政声较好的也不都是北人。或许可以说宋太祖这个制度本身就有极大的缺陷，为后来的掌权者所废是情理中事；但明太祖的“后宫内臣不得干预政事”则是对皇家政治得失的总结，这项制度应该说是抓住了封建王朝灭亡的重要原因。这项制度如能得到切实贯彻，明朝当不会那样黑暗。明朝灭亡的原因固然可以列出很多，但宦官干政则是明朝灭亡的一个极

重要的原因。中国历代均有宦官乱政的事例，只有明朝最为酷烈。明朝不仅出了许多著名的宦官，而且还出了“阉圣”魏忠贤。那时各地巡抚纷纷为魏忠贤建立生祠，有的还建在西湖、虎丘、五台山等风景名胜区。一祠之费多者数十万，少者数万，剥民财、侵公帑、伐木无数。这种无聊的举动不仅加速了明朝的灭亡，也严重破坏了生态环境。大臣们煞有介事地在魏忠贤的生祠中将其称为“尧天帝德，至圣至神”，可以说对魏忠贤的赞颂到了无以复加的地步。这样一位毒鞭天下的恶阉，出行相随达万人，士大夫遮道拜伏，至呼九千岁。可怜明太祖立下的“内臣不得干预政事，预者斩”的制度如同一张白纸。

皇帝从来都是一言九鼎说一不二的。可立石刻碑的制度也靠不住，这表明制度只是制度，制定制度靠权，无权者绝没资格定制度，而制度的作废也是权，只要权力能够超越制度，制度必然疲软并最终成为废纸。明成祖在从侄儿手中夺取皇权的过程中因有宦官立了功，所以明成祖就敢废了明太祖的制度重用宦官。

在企业不断加强制度建设的今天，管理者一定要明白一项好的制度能不能靠得住，关键要看管理者是否身体力行，是否用手中的权力去保护制度而不是超越制度。如果权力大于制度，那么，再多的制度也不过是制度，要想用这样的制度管理好下属绝对是不可能的。

5. 把下属的疾苦放在心上

齐景公在位的时候，有一年，大雪一连下了三天三夜还没有停止。齐景公披着白色的狐皮大衣，坐在殿堂侧边的台阶上欣赏雪景。

这时，晏子进来拜见景公，景公对他说：“真是奇怪啊，大雪下了三天三夜，而天气竟然不寒冷。”

晏子反问道：“天气果真不冷吗？”景公笑了笑没有回答。

晏子趁机说：“我听说古代的贤德之君，吃饱的时候能够想到有人在挨饿，穿暖的时候能够想到有人在受寒，安逸的时候知道有人在辛勤劳作。现在君王您却不知道民间的疾苦啊。”

景公听后，惭愧地说：“你说得对，我听从你的教诲。”于是就派人巡行全国，统计生活困难的人口发放救灾物资，并下命令：凡看见有饥寒的人，就拿出衣物和粮食发放给他们。

社会发展到今天，人们基本已不再为吃穿发愁，但俗话说：“家家有本难念的经”。你的下属虽不为吃穿发愁，但他们很可能为别的问题而发愁。比如，孩子的上学问题一时难以解决，老人无人照顾、家离单位太远，爱人身体不好等等。所以，作为管理者一定要把下属的疾苦放在心上，为下属真正解决一些实际问题，这样，下属才能追随你。

有一天，一个急得嘴角起泡的青年下属找到美国钢铁大王卡耐基，说是妻子和儿子因为家乡房屋拆迁而失去了住处，要请假回家安排一下。因为当时业务很忙，人手较少，卡耐基不想放他走，就说了一通“个人的事再大也是小事，集体的事再小也是大事”之类的道理来安慰他，让他安心工作，不料这位青年下属被气哭了。他气愤地说：“在你们眼里是小事，可在我是天大的事。我妻儿都没住处了，你还让我安心工作？”卡耐基被这番话震住了。他立刻向这位下属道了歉，不但准了他的假，还亲自到这位

青年下属家中去探望了一番。

关心下属疾苦，就是要站在下属的角度，急下属之所急，解决下属的后顾之忧，这个道理是适用于任何组织的。

一个优秀的管理者，不仅要善于使用下属，更要善于通过替下属排忧解难来唤起他内在的工作主动性，要替他解决后顾之忧，让他的生活安稳下来，集中精力，全力以赴地投入到工作上。

为下属解决后顾之忧必须做到以下三点：

其一，要摸清下属的基本情况。

管理者要时常与下属谈心，关心他们的生活状况，对生活较为困难的下属的个人和家庭情况要心中有数，要随时了解下属的情况，弄清下属后顾之忧的核心所在，以便于对症下药。

其二，管理者对下属的关心必须出于一片真心。

管理者必须从事业出发，实实在在，诚心诚意，设身处地地为下属着想，要体贴下属，关怀下属，真正地为他们排忧解难。

尤其是要把握好几个重要时机：当重要下属出差公干时，要帮助安排好其家属子女的生活，必要时要指派专人负责联系，不让下属牵挂；当下属生病时，管理者要及时前往探望，要适当减轻其工作负荷，让下属及时得到治疗；当下属的家庭遭到不幸时，管理者要代表组织予以救济，及时伸出援助之手，以缓解不幸造成的损失。

其三，管理者对下属的帮助也要量力而行，不要开出实现不了的空头支票。

管理者分担下属的困难要本着实际的原则，在力所能及的范围内进行。帮助可以是精神上的抚慰，也可以是物质上的救助，但要在组织财力所能承担的范围内进行。

6. 把下属放在第一位

乘坐过美国西南航空公司班机的人都有过这种经验：空姐正从座席上方的行李柜里探出脑袋来为客人送饮料；伴随着飞机起飞的隆隆引擎声，广播里传出播音员诙谐、幽默的提醒：“现在我们马上就要冲出海面了，请您抓紧救生圈，蛙泳也好，自由泳也好，悉听尊便。”所有这一切，都会在机舱里引起阵阵笑声。西南航空公司的管人理念是：下属、员工自己高兴了，也一定能给顾客带来快乐。以员工为重，大大激发了每个人的自主创造积极性。由此在严峻的行业环境中，西南航空公司后来居上，客运人数已居全美第5位。

1998年冬天，菲利普斯西江作业平台，作为承包商的深圳赤湾海洋石油设备修造公司的电焊工徐某，在下油管时不慎砸断了右手指。消息传到菲利普斯（中国）公司（全球第六大能源公司和第五大炼油公司，总部在美国，1982年进入中国），公司领导立即决定用6000美元租用直升飞机将徐某送进医院，为徐某的手指再植赢得了时间，徐某的手指保住了，而这件事本身也感动了为菲利普斯工作的所有员工。一个组织的命运其实是掌握在一线下属、员工手里的。组织可以卖相同的产品，但你管理的下属却可以差别很远。企业可以咨询专家来规划企业未来的战略，但是，如果下属不能贯彻执行，所有的战略都是零价值的。企业惟一的核心竞争力和差异化其实就是一群以工作为乐的高素质的员工，而获得并保留这些员工，最终激发他们工作热忱的只能是公司“下属和员工第一”的理念。

“下属第一”这个观点，其实提示了人本管理与绩效管理之间的直接关系。比如对于营销，企业管理者一般都大谈顾客、渠道、价格、品牌或者促销，但问题是做好这些的企业很多，而真正杰出的却不多。杰出的企业，除了做好上述这些之外，还需要

做好的就是人本管理。人本管理才是通向杰出的惟一通行证。

杰出的管理者一定要重视下属的未来规划。千万别以为你需要的只是他们的一双手，哪怕他们真的只是工人，这双手也是由一个有思维的大脑所支配的。在知识经济的年代，恐怕这个大脑对公司的冷暖感受更为真切。愚民政策的时代已经过去了，在一个毫无前途的公司工作，你的下属只会越来越消极怠工。管理者并不是都需要给自己的员工升职（这也不大可能），但是，管理者需要做的是重视下属的职业规划，这些规划也许是给下属合适的培训，也许是让下属在不同部门中找到自己合适并喜欢的位置。这些其实并不难，但是做不做的区别就是管理者是否真的以下属为第一的区别。

当你的下属在一个不快乐的公司工作，他所关注的就不会再是客户，他需要花时间来应付那些公司的纠纷、小道消息和发泄被管理者压制的不快。而杰出的管理者正是要提供给他们这样的环境，把所有的忧虑都留给公司，而把所有的精力都留给客户。

而当管理者真正做到“下属第一”的时候，下属才会真正地做到客户第一，所有的这些都必须发自内心，而不是互相欺骗。

7. 换个角度看问题

曾国藩“围剿”太平军，初期连吃败仗，自己知道纸包不住火，不报不行躊躇再三，只好提笔写：“臣自剿匪以来，已历一载，屡战屡败……”写完后搁在案头，连压几日不肯上呈。他的幕僚建议说：“大帅，您的呈文开头何不改为‘臣自剿匪以来，已历一载，屡败屡战……’”结果这顺序一倒个，意味大变，坏事成了好事，曾国藩大喜，战报马上上呈。皇上一看之后对他多加抚慰，勉励他再战。要是按原来的说法呈上去，曾国藩早就被撤职了。

一个企业要在事业上取得成功，不但要有优秀的员工，更重要的是要拥有一些优秀的管理人员，他们不但要具备优秀的素养，还要懂得基本的管理下属的原则。

人的思想总是有惰性，这是人的天性，是无法改变的，人们习惯于从同一个角度出发去思考问题，总是喜欢用现成的、熟悉的答案去解答形形色色、层出不穷的问题，这样一来就很容易形成思维定式，从而禁锢人的思想。

在实际生活当中，情况瞬息万变，新问题不断出现，管理者不可能用一个固定的模式去应付所有的问题。

如果管理者的思维已经形成了定式，坚持用同一个方法来解决不同的问题，那管理者就无法把握住问题的症结，也就无法从根本上解决这些问题。

管理下属也是一样，不同时期人的特性和心态是不一样的，由于客观的社会环境处于不断的变化之中，而不同的个体更是在性格和行事方法上千差万别，这就必然要求管理者根据不同的情况，研究解决新的问题，作出管理方法上的调整。

如果一个管理人员，看见自己的某一套管理方法在一段时间内对某一群下属行之有效，就死守着那一套方法，不愿有丝毫的

改进，那他的那套“宝典”很快就会失效。

管理下属就像开汽车一样：司机在开车时必须小心地看着指示器和路面，路面有新变化，指示器的指针有变化，他就得转动方向盘，防止翻车撞人，这是每个司机都熟悉的规则——反馈动作。

管理者在管理下属时也应如此，要让下属在指定的轨道上忠实地前进，并仔细观察，不断调整，以防不测。

管理者的主要工作是作为限制下属的守门人。他们必须保证组织的正常秩序，以便生产顺利进行。

这种类型的工作要求管理者多注意下属的变化，在基本的管理框架内，要多个角度看问题，灵活地运用各种技巧管理下属，绝不能仅仅是套用旧方法，或已往的所谓经验，因为过去的已经过去，重要的是将来。

作为一个管理者，要不断提高自己的管人技巧，就要不断地在实践中摸索新的方法，同时要给自己充电，提高自己的综合素质，这样才能有效应对各种类型的下属和各种突发情况，做一个称职的管理者。

8. 不要把压力传染给下属

21 世纪，人们的心灵变得越来越焦虑、空虚与不安，人们所承受的压力也比以往更加沉重。追根溯源，最主要的原因之一是我们所处的社会遭受到了未来的冲击和震撼，在太短的时间内，人们经历了太多的变迁。比如：知识以一种奇异的速度在飞快地扩展；社会上充满了种种有形无形的竞争；技术更是不断地在日新月异……这一切变化虽然带来了不少繁荣，然而无论何种改变，都会影响到人们的生活模式与格调，这其实就是人们心理压力的来源。特别是企业界的各级管理者，每日为各自企业的生存与发展呕心沥血地绞尽脑汁，其所受的工作压力要比普通人大得多。所以，有些管理者在感受到压力之后，往往不自觉地把自己内心的压力传染给被管理者，使他们也感染上压力，这种做法是要不得的。因为，当被管理者成为压力“携带”者时，他们会以诸多的“管理难题”形式把压力再返回到管理层。如此一来二去，管理者与被管理者之间的压力传染会越来越强化压力的程度，越来越使压力复杂化。

干工作就会有压力，这是毫无疑问的，但管理者的压力就是你自己的事情，你要自己想办法去解决、去面对，不要动不动就把压力讲给下属听。言为心表，“言说”是心理和情绪的反应。管理者的压力，会变成压力性的“言说”在管理活动中传染给被管理者。权力或者影响力越大，他们传染压力的面积和深度就越大、越深，而且占据着传染压力的主导位置。

对于被管理者，工作中在他们感到有压力的时候，管理者的“言说”自然就成了他们认为的压力源。压力是一种不安全的感觉。对来自管理者的压力，被管理者本能的有一种抵抗的冲动。抵抗是下属面对压力进行自我保护的内心愿望。抵抗的方式，一是推卸责任，二是阳奉阴违，三是弄虚作假，四是消极怠工，五

管理下属的技巧

不要把压力传染给下属

是假公济私，六是斤斤计较、你争我夺，七是阴谋跳槽。对于下属的抵抗，管理者感到一种管理压力，于是继续施加或者增加压力。在管理者与被管理者的压力对抗中，时间、精力、机会、激情都被内耗掉了，哪还有心力做好工作。压力对抗中，管理者与下属是两败俱伤。

很少有管理者意识到，下属这7种破坏工作的行为，正是他们对来自管理者压力的抵抗。有些管理者认为，自己对下属的批评是有依据和理由充分的。管理者发脾气，是因为下属的工作错误屡教不改而忍无可忍。高要求，也是为了促进下属进步和成长。不信任，也是因为下属的工作能力总是令人不放心。怀疑，也是因为下属不够忠诚。

是的，在管理者遭遇压力的时候，他们总是容易“外怪”。即在自己以外的地方找压力源。事实上，压力源就在于你自己。管理者感到管理压力，恰恰是他们传染给下属的压力的反抗。

9. 错了要坦然承认

管理者是人，不是神，也会犯错误。犯错误并不丢人，关键是勇于承认错误并加以改正。说起来，美国的戴尔电脑公司大赚并不是什么新鲜事，真正有趣的是：迈克尔·戴尔不仅让对手咬牙切齿，竟也让下属痛苦不堪。戴尔公司在2001年曾搞过一次调查，调查显示，有高达半数的下属表示一有机会就将跳槽，因为，下属认为戴尔不近人情、感情疏远，对他没有强烈的忠诚感。不过，大部分下属还是留了下来，一年又一年地咬着牙推着公司快速成长。这般惊人的成就与内在的矛盾并存，令人不得不思索——迈克尔·戴尔除了以“直销”赢得盛名之外，他还有什么过人之处？其实，戴尔并没有什么高招，只是坦然承认自己的错误并加以改进。

戴尔在2001年就曾对手下20名高级经理认错：承认自己过于腼腆，有时显得冷淡、难于接近，承诺将和他们建立更紧密的联系。下属对“极度内向”的戴尔公开反省非常震惊——如果戴尔都可以改变自己，其他人有什么理由不效仿呢？戴尔以下属为镜，照出都是腼腆惹的祸，腼腆是错误吗？戴尔的回答是：“如果下属说是，那就是”。“认错要认下属眼中的错，不是认自己脑中的错。”

管理者也是凡人，不可能不犯错。我们不怕犯错，不怕认错，怕的是认错不当而错上加错。当你错了，就要迅速而坦诚地承认。

当然，认错要选择合适的时机、对象和方式，不是怎么方便怎么来。一般来说越快认错越好。戴尔知道调查结果后一周之内当众认错。至于对象，原则是伤害了什么人就向什么人认错。认错要用最能传递真诚的方式，不是用你喜欢的方式。

纽约《太阳时报》主笔丹诺先生在读稿时，常常喜欢把自己

认为重要的几段用红笔勾出，以提醒排校人员“切勿将它遗漏”。

但是有一天，一位年轻校对员偶然读到一段文字，也是被人用红笔勾出的，上面大致是说：“本报读者雷维特先生送给我们一个很大的苹果，在那通红美丽的皮上露出一排白色的字，仔细一看，原来是我们主笔的名字。这真是一个人工栽培的奇迹！试想，一个完整无缺的苹果皮上，怎样会露出这样整齐光泽的字迹来呢？我们在惊奇之余，多方猜测，始终不明白这些奇迹是怎样出现在苹果上的。”

那个年轻的校对员是一个常识丰富的人，他读了这段文字不禁好笑起来。因为他知道这些苹果皮上的字迹，只要趁苹果还呈青色时，用纸剪成字形贴在上面，等苹果发育红时，将纸揭去，这根本是个小朋友的恶作剧而已。

所以，这位年轻的校对员心想，这段文字如果登了出来，必将被人们讥笑，说他们的主笔竟会愚笨至此，连这样一点小“魔术”也会“多方猜测，始终不明……”因此，他便大胆地将这段文字删掉了。

第二天一早，主笔丹诺先生看了报纸，立刻气呼呼地走来，向他问道：“昨天原稿中有一篇我用红笔勾出的关于‘奇异苹果’的文章，为何不见登出？”

那位校对员诚恳地把他的理由说明后，丹诺先生立刻十分诚挚和蔼地说：“原来如此！是我错了，我向你道歉，你做得十分正确，以后只要有确切可靠的理由，即使我已用红笔勾出，你仍不防自行取舍。”

戴尔和丹诺坦然承认错误的经验值得借鉴。很多时候，坦然承认错误不仅能产生惊人的效果，而且在任何情况下，都比为自己争辩有用得多。

10. 让年轻下属挑重担

成功的管人者总是将这样一个概念深入人心：组织的事就是大家的事。责任感的形成会为自信心的树立起到推波助澜的作用，也使下属更明确自己在组织中所处的位置，更加珍惜自己的劳动与业绩，从而增加了成功的决心，有了成功的机会。

作为顶头上司，还不妨给年轻下属压上“重担子”。“人的工作任务必须在能力之上。”这是东芝公司总裁土光敏夫的一句名言。挑战性的工作会让参与者在体力与心智上得到锻炼，使他更加能干，并感激上司对他的信任。

英国著名的凯文迪许实验室，培养了25个诺贝尔奖获得者，它就有个很好的培养年轻人的传统。凯文迪许第一代主任是麦斯威尔，电磁波的发现人。第二代主任是瑞利，获得诺贝尔奖，曾经做过英国皇家学会的主席，瑞利曾经有一段名言，他讲道：“我到60岁以后，对任何新思想不发表意见。因为60岁以后很多时候会对新思想起阻碍作用，而且我们有很多例子说明，权威有些时候会反对新思想。”他致力于培养人才，让28岁的汤普森——电子的发现人做第三任凯文迪许实验室的主任。作为第三代领导者汤普森继承了他的前任传统，培养了7个获得诺贝尔奖的人。第四代的领袖是卢瑟福，著名的原子物理的奠基人，他培养了12个人获得了诺贝尔奖。到了第五代，凯文迪许实验室主任布莱克做了一件让大家当时都痛骂他的事情，说他背叛了恩师卢瑟福，把如此有名的研究基本粒子理论的方向失掉。但20年以后，当初骂布莱克的人知道了即使卢瑟福还活在世界上，也无力改变这样的趋势了，再要搞基本粒子的研究所需要的投入是当时英国国情无法实现的，布莱克早已看到这个趋势，他抓住机会，鼓励年轻人开辟新天地，取得了杰出的成绩。所以实际上扶植年轻人是一种历史规律。

肖华 17 岁时就是“少共国际师”的政委了。长征途中，新战士吴宗汉去给肖华当警卫员，第一次见面时，他由于胆子小不敢抬头。肖华问道：“年纪多大了。”“20 岁了”。“嘿！比我还大 1 岁。”吴宗汉抬头一看，首长果然是个年轻小伙子，不禁心想：他怎么这么年轻就当首长啦？

鲁迅曾说：“即使是天才，刚生下来的第一声啼哭，也不是美妙的音乐。”古今中外有哪一位发明家、科学家、鼎鼎有名的大人物，一开始不是默默无闻的“小辈”呢？爱迪生卖过报，高尔基打过杂，瓦特发明蒸汽机时是个机器修理匠；闻名于世的赵州桥的设计者李春是我国隋朝的一个普通石匠。柳传志把权力交给了年轻的杨元庆，联想集团不是发展得很好吗。企业领导一定要敢于让年轻人挑重担，这绝对是一种管理好员工的手段。

美国心理学家威廉·詹姆士说：“通常的与应有的成就相比，我们只能算是‘半醒者’，大家往往只用了自己原有智慧的一小部分。”所以你所要做的，就是鼓励和激励年轻下属，让他们了解自己所拥有的宝藏，善加利用，发挥它最大的神奇功效，其实，从某种意义上来说，年轻下属的成功就是管理者的成功，让年轻下属挑重担也是管好下属的一个好办法。

11. 与下属同享快乐

有些管理者一遇到高兴的事，总是喜欢找个角落单独享受，其实，如果不需要保密的话，把高兴的事拿出来与下属一起共享，更会激起下属的工作热情，这其实也是管好下属的一个好手段。

海因茨是美国亨氏公司的董事长，亨氏公司以生产酱菜而著称，海因茨被人们称为“酱菜大王”。亨氏公司年销售额高达60亿美元，是美国颇有名气的大公司之一。海因茨与下属们的关系非常融洽，亨氏公司的劳资关系被公认为是“全美工业的楷模”，该公司被誉为“员工们的乐园”。

有一段时间，海因茨的身体不大好，医生们建议他到佛罗里达去度假。下属们得知后对他说：“应该好好玩一玩，你太累了，一年到头也难得轻松那么一回。”海因茨听了下属们的话便到佛罗里达去度假，可是没过几天他提前回来了。“怎么这么快就回来了？”下属们惊讶地问。海因茨说：“我一个人也没有多大意思。”

但下属们很快发现，厂区中央多了一个大玻璃箱。下属们好奇的走过去看，原来里面有一只短吻鳄，重达800磅。

“怎么样，这个家伙看起来还好玩吧？”海因茨胸有成竹地问。有些员工说：“从来就没有看到过这么大的短吻鳄。”还有一些员工说：“东西不在大小，而在于一片真心。”海因茨笑呵呵地说：“这大家伙令我兴奋，给我这次佛罗里达之行留下了最难忘的记忆。请大家工作之余一起与我分享快乐吧！”

原来，这只短吻鳄是海因茨从佛罗里达特意为下属们买回来的。“与下属们一起分享快乐”，不仅是海因茨快乐的源泉，也是他管理下属的一个绝招。

其实，人往往一有了快乐、荣耀就“忘了我是谁”地自我膨

管理下属的技巧

与下属同享快乐

胀，管理者更是如此，这种心情是可以理解的，但下属就遭殃了，他们要忍受你的嚣张气焰，却又不敢出声，因为你是上司并正在锋头上；可是慢慢的，他们会在工作上有意无意地抵制你，不与你合作，让你碰钉子。因此管理者有了快乐和荣耀，要更谦卑；要不卑不亢不容易，但“卑”绝对胜过“亢”，就算“卑”得肉麻也没有关系，下属看到你的谦卑，会说“他还满客气的嘛！”当然就不会找你麻烦，和你作对了。谦卑的要领很多，但我想做到以下二点就差不多可以了：①对下属要更客气，快乐和荣耀越高，头要越低。②和下属同享快乐和荣誉后就别再提你的快乐、荣耀，再提就变成吹嘘了，事实上，你的荣耀大家早已知道，何必再提呢？

其实别独享快乐和荣耀，说穿了就是不要威胁到下属的地位和利益，不要侵占下属的生存空间。因为你的荣耀会让下属变得暗淡，产生一种不安全感；而你的感谢、分享、谦卑，正好给下属吃下一颗定心丸，人性就是这么奇妙，没什么话好说。

如果你习惯独享快乐和荣耀，那么总有一天你会独吞苦果。

12. 做事一定要公正

元世祖至元年间，每年冬天，大名路的达鲁花赤小甘浦都要驱使百姓跟随他去郊外打猎，严重扰乱了百姓正常的生产、生活。事情传到朝廷后，世祖派御史前去惩治小甘浦，没想到小甘浦却将御史痛打一顿，朝廷只好又派被世祖称为老虎的姚天福前往。

姚天福接到命令后，轻车简从，悄悄进入了大名路。通过调查，他全面掌握了小甘浦的罪证，并立即将他抓捕归案，进行审讯。小甘浦虽然贵族出身，骄横不法，其实没经过什么大事，又加上姚天福刚正严厉，结果没吓唬他几下，他便什么都招了。姚天福便派人把他押送到京城等候发落。

哪知刚到京城，小甘浦便在侍御史安兀失纳的庇护下，被无罪释放了。小甘浦一被释放马上又要起了无赖，竟骑马跑到御史台门前破口大骂。姚天福大怒，带领手下又逮捕了小甘浦，并在他的口袋中搜出了贿赂安兀失纳的礼单，不久又从一个道士家里搜出了赃物。由于事情做得隐密，所以安兀失纳当时还不知道出了事。第二天他正处理事情，姚天福率领手下突然冲了进来，要将他捆绑起来，吓得安兀失纳赶紧用配刀割断衣服，拔腿就跑。看着追赶不上，姚天福便让人抬着这些财物去面奏世祖。世祖不满地说：“小甘浦犯了十条死罪我都赦免了，你想把他怎么样？”

姚天福说：“小甘浦犯了十七条死罪，你赦免了他十条，可剩下那七条让谁替他死呢？况且法律是我们太元祖定下的，对什么人都应该是公正、公平的，怎么能够随意破坏呢？”

世祖不得已，只好处死了小甘浦，并免去了安兀失纳的官职。这件事被传开以后，许多官吏都找到姚天福，说是愿意在他手下做事，因为姚大人不惧权贵，为人公正无私。

其实，每一个管理者在自己的岗位上，都希望标榜自己对下

属公平、公正、无私无畏。什么才是无私、公平呢？

如果现在你手中有一件非常轻松的工作，它只需花费一点时间和精力，便会立即产生明显的效果，而且这件工作深受公司上下的瞩目，若圆满完成了这项任务，还有机会和公司最上层领导见面，得到特别的表彰，此时，你应当选哪一位下属去完成任务，还是自己亲自去解决问题呢？

实际上，这并不是一个很容易回答的问题，作为一个管理者，是分配每位下属相同的任务公平呢？还是给予优秀者困难的任务，给予能力差的下属简单的任务？此时作决定的要诀是无私、公平，亦即不可考虑自己的利益所在，绝对不可以因为工作轻松又可获得利益，便想掠夺过来，企图“自己做”。因为你的企图很容易被下属看穿，不论何时，由上往下看，往往不太能知道事实。然而，由下往上看，都大致能正确地了解一切。

公平、无私、这是公司管理中的规则，无私才能立威，即无私使自己在下属中树立权威，但是，这个问题单靠理论说明是无法解决实际问题的，下面举一实例说明。

假如你现在有一件难度颇大的任务，你想寻找哪一位合适的人选呢？

王某很能干，他会迅速有效地完成任务，但是他目前手中有许多任务，无法腾出精力，李某现在比较空闲，但是他行动迟缓，做事错误百出，有时根本无法完成任务。

如果你内心想着，等到王某有时间时再让他去做，我可以轻松一下。或者想让李某去做，乘机可以教训他一下，而且我指出他的错误，必然可以增加我的威信。这样的念头，都会使下属对你的信心大减。

惟一的选择是：公平、无私，因为只有无私才能立威。

13. 为下属承担责任

东汉钟离意因为很有才能，被提升为尚书仆射。有一年，一伙匈奴人来投降汉朝，明帝大喜，遂命令钟离意负责赏给他们绢绸。不料手下的郎官办事不细心，多给了匈奴人一些绢绸。得知此事，明帝大发雷霆，下令要对郎官用酷刑。作为此事的负责人，钟离意自知责任重大，便匆匆觐见皇上，叩头请罪道：“做事犯错，人人在所难免，既然事情已经发生，就应当以官位的高低来定罪。这件事由我负责，所以论罪也应当从我开始，从重处理；郎官是我的下属，就应当从轻处理。请皇上明断！”说着就要脱去衣服接受惩罚。明帝见钟离意敢于承担责任，情愿接受惩罚，怒气也就随之消了一大半，即令他穿上衣服，免去惩罚，也宽恕了郎官。

下属虽为你做事，但下属也是人，不是为你赚钱的工具。既然是人，也要追求成就感，也怕办错事大祸临头，丢了饭碗，趋利避害是所有人的人性需要。因此，作为管理者，不仅要让下属分享你的胜利成果，更为重要的是，当下属办砸了事、犯了错，管理者要主动承担责任为其开脱，并鼓励他重新振作起来，千万不能将其一棍子打死，或采取落井下石的态度不管不问。

其实，管理者决策失误是难免的，因决策失误而使工作不理想时，尤需要警惕。上下级双方都要考虑到责任，都会自然产生一种推诿的心理。

一名经理生气地问道：“这件事是由谁负责的？”这个问题使一家化学公司的会议室笼罩着一层乌云。这家公司刚失去了一个大客户，而抢走这位客户的人正是这家公司的竞争对手。对这件事经理感到十分气愤。在场的人都显得坐立不安，而这位经理继续说：“我要找出搞砸这件事的人，等我找到这个人，我会让他死得很难看。”当这群部门主管离开会议室时，有人说：“我想我

们今天晚上都要去准备履历表了。”

上述的经理急欲找出使公司丧失大客户的罪魁祸首，然后把责任完全推到他们身上，但这么做只会适得其反，因为他的下属在接下来的几天，只会忙着互相推卸责任，而不会想办法找回这位客户。如果这位经理将失败当作学习的经验，并趁此机会找出公司需要改善的地方，那么还可以从失败中学到一些教训。好的管理者专注于解决问题并主动承担责任而非忙着责怪他人。

把过错归于下属，或怀疑下属没有按决策办事，或指责下属的能力，极易失人心，失威信。

面对忐忑不安的下属，勇敢地站出来，自咎自责，紧张的气氛便会缓和。

如果是下属的过失，而你却责备自己指导不利，变批评指责为主动承担责任，更会令下属敬佩、信任，并感激你。

14. 微笑是管理下属的良方

喜欢笑脸常开的人还是喜欢板着面孔、面无表情的人呢？相信大部分的人都会选择前者，既是如此，身为管理者为什么不投大家之所“好”，充分利用微笑这一武器帮助自己进行人员管理呢？在现实生活中，微笑是组织良好的人际关系、调节各种矛盾的润滑剂。微笑就如同阳光，它能给你的下属带来温暖，使他们对你产生宽厚、谦和、平易近人的良好印象。它能缩短你与下属彼此间的距离，产生心理上的相容性。

美国一家生产钛金属产品的公司，多年来生产效率一直不高，利润也很低，后来一个名叫丹尼尔的人出任总经理，他认为重视员工，开发员工潜力是振兴公司的根本。他推行一个《华尔街日报》称之为“地道的老式笑话”的计划，到处张贴夸张的标语，强调沟通，明确要求员工保持微笑。车间的墙上贴着：“如果你看别人不笑，你偏对他笑”，“热爱工作才能成功”。每张标语下边都有署名：“老吉”。老吉，就是这位总经理丹尼尔，人们都亲昵地称他“老吉”。这老吉大部分时间乘坐着高尔夫球小车在厂内巡逻，跟工人们打招呼、开玩笑、和他们对话，全厂两千多名工人的名字他几乎都叫得出来。他还花许多时间，同工会交往。当地工会负责人说：“他请我们参加他的会议，让我们知道工厂的状况，真是难得呀！”而这家公司的标志就是一张微笑的脸，公司的信封、信纸、文具盒、厂房乃到工人人们的头盔上都有这张微笑的脸的标志。这家公司在俄亥俄州奈尔市，以致后来人们都叫这个城市为俄亥俄州微笑市。丹尼尔上任三年，未注资分文，却使生产效率提高了80%，利润也大幅提高。

通过微笑来实施管理，是强调在管理过程中，管理者要发自内心地对下属尊重、信任和关怀，不要视下属为路人、为仇敌，甚至为发泄自己不满情绪的出气筒。

虽然微笑不能代替有效的管理制度和方法，但微笑却有任何好制度、好方法都起不到的大作用。

对下属的工作不能吹毛求疵或鸡蛋里挑骨头，而要多做正面肯定，发现长处，发掘优点。

可以想象，上司或者老板，整天一副严肃、冰冷、生硬的面孔扣在下属心上，下属整天战战兢兢、恐惧不安、心理紧张、心情压抑，哪里还能积极、主动地发挥，哪里还能保证做好工作？在这种情况下，无论企业的管理制度、管理方法怎么完美无缺，也都难以让企业组织创造出一个令人满意的业绩来。

如果企业的所有管理者，时时刻刻用微笑面对每个下属的每一件事，就会在企业内，创造出一个和谐融洽的气氛，驱散上下级之间、同事之间可能存在的阴霾。让下属心情舒畅，不仅能使每个人尽心尽力、积极主动地工作，而且还相互支持、相互帮助，形成一个所向无敌的高效团队。企业形成了这样一种团队，就不再有不可克服的困难，这本身就直接构成企业的核心竞争力，保证企业持续稳定发展。有哪个管理者不向往这种状态？

并且，微笑管理，还是一个不需要增加投入的管理。它不需要任何人力、物力、财力的投入，需要的只是管理者发自内心的一个微笑——轻轻地面部肌肉运动而已。因此，它又是一种能给企业直接带来经济效益的高效管理。

当然，我们所说的微笑应该是发自内心的真诚的笑，是有适度有节制的笑容。它既不是那种“笑面虎”的笑里藏刀，也不是那种只会打哈哈无原则的滥笑。

(1) 笑面虎的笑是暗含恶意的笑，他的笑容下隐藏着不可告人的动机，是为了达到某种目的的虚伪之笑。

(2) 无原则的打哈哈之笑，只会让你的下属觉得你毫无内涵，虚伪又做作，从而对你的印象大打折扣。

我们所推崇的微笑决不是以上两种微笑，它应该是真挚的、发自内心的，是自己乐观心态的真实体现，并把这种乐观的情绪传染给你周围的人，从而保持愉悦的心态，充分发挥工作干劲。

15. 给下属一点掌声

曾看过一则故事：某艺人街头献艺，不少人路过纷纷将零钱扔其脚下，然后匆匆而过；只有一人停下了脚步，没有给钱，仅是静听到一曲终了，然后缓缓地鼓响了双掌；艺人不禁睁开双眼，流下了眼泪；后成为一代大师。

福特是美国石油大王洛克菲勒的好朋友，也是帮助他创建石油公司的伙伴之一。但有一次，洛克菲勒与福特合资经商，因福特投资过大而惨遭失败，损失巨大。这使福特心里很过意不去，甚至在街上看见洛克菲勒时都觉得没脸与之打招呼，主动解释说：“太对不起了，那实在是一次极大的损失，我们损失了大约……”，想不到洛克菲勒若无其事地回答道：“啊，我们能做到那样已经难能可贵了，这全靠你处理得当，使我们保存了剩余的60%，这完全出乎我的意外，我应该为你鼓掌才是！”

下属勤勤恳恳地工作，有时会取得好效果，有时会适得其反。这时，管理者一定要给予鼓励，及时送上你的掌声，有时你仅是给下属一点真诚的掌声，那份善意的作用就会远远大于金钱和任何物质的东西。

世上本就没有人生来就是天才，也没有人生来就高人一等。既然如此，那又有谁能在成功的道路上会一帆风顺呢？下属也会有挫折、伤痛、懊恼、泪水等等，一切都是在所难免。下属跌倒了，管理者要鼓励他爬起来，这说起来很简单，但让下属做起来却非常不容易，尤其是当周围是一片冷嘲热讽的时候，谁又能够依然潇洒的爬起来？这爬起来的支点又何在？没准会让下属真的就永远不再试图爬起，来它个一劳永逸。但倘若这时耳畔响起了管理者的掌声，即使这声音是那么的单薄，恐怕下属也会知道该怎样去面对失败。

当爱因斯坦带着相对论走上科学殿堂的最高讲台时，又有谁

知道他曾被老师评价为“弱智”，而在母亲的掌声中成长起来的呢？试想，如果离开了母亲的掌声，或许“相对论”还只是个在未来时空漂浮的名词，“ $E = MC^2$ ”也还只是个无法破译的密码。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”对人求全只是一个美好的愿望，谁见过毫无缺点的“完人”呢？对于员工，只要他们工作的大方向不差即可，不必在细节上大做文章。一个人的优点与缺点往往是相互联系的，就好比一对孪生兄弟，有所长必有所短。一个人大事聪明，小事糊涂已经难得，可以重用；小事精明，大事糊涂自然是较糟糕，但让他处理些小事情，效果一定也好。

那些对员工的工作事事苛求，对员工本人更是求全责备，只恨他们没有长着三头六臂，样样使自己满意的领导者，应该反思一下，这种态度虽是对员工的一种鞭策，但若如此对待员工，反而会打击他们的信心，同时也束缚了管理者选才、用才的手脚。

给下属一点掌声，虽然它不是鲜花，也不是太阳；但它却可像一滴甘露，让百花绽放。职场的路上有太多的坎坷，也有太多的崎岖。当下属在黑暗的包裹中泪流满面时，管理者一定要想到：有一个希望就在你的手中！有一个梦幻就在你的掌声里！

给下属一点掌声，就如保护一株风雨中的幼苗；守护黑暗中的一星烛光、呵护绝望时的一线生机。没有掌声的世界是可怕的。

“世上岂无千里马，人中难得九方桌”；管理者或许不是“伯乐”，相不出一匹千里马；但只要你善于给下属一点掌声，相信——天公必会重抖擞，不拘一格降人才。

16. 靠影响力而不是权力

陈阿土是一个农民，从来没有出过远门。攒了半辈子的钱，终于参加一个旅游团出了国。国外的一切都是非常新鲜的，关键是，陈阿土参加的是豪华团，一个人住一个标准间。这让他新奇不已。

早晨，服务生来敲门送早餐时大声说道：“good morning sir!”陈阿土愣住了。这是什么意思呢？在自己的家乡，一般陌生的人见面都会问：“您贵姓？”于是陈阿土大声叫道：“我叫陈阿土！”

如是这般，连着三天，都是那个服务生来敲门，每天都大声说：“good morning sir!”而陈阿土亦大声回答道：“我叫陈阿土！”但他非常的生气。这个服务生也太笨了，天天问自己叫什么，告诉他又记不住，很烦的。

终于他忍不住去问导游，“good morning sir!”是什么意思，导游告诉了他，天啊！真是丢脸死了。陈阿土于是反复练习“good morning sir!”这个词，以便能体面地应对服务生。

又一天早晨，服务生照常来敲门，门一开陈阿土就大声叫道“good morning sir!”与此同时，服务生叫的是“我是陈阿土！”

这个故事告诉我们，人与人之间，常常是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你，管理者要想成功，一定要培养自己的影响力，只有影响力大的人才可以成为最有效的管理者。

有一些新上任的主管，尤其是那些升迁快速的主管，难免会自命不凡而盛气凌人。其实，你的升官很可能只是由于运气特别好，或者按顺序轮到你，然而，你本人却以为是自己才能及努力所赐，因而，难免产生一种狂妄自大的心理。此种人常以其头衔自豪，妄发言论或任意否决，平日好管闲事，走起路来神气十足，俨然不可一世。

“年轻人应多学习，像我当年是爱动脑筋的。”

“最近人才愈来愈少，愈来愈差劲。”

这种人就喜欢如此数落他人，借以抬高自己的身价。下属们尽管表面不敢吭声，但心中却着实不是味道。

《伊索寓言》中，有一则小故事：

一只山羊爬上一农家的高屋顶上，屋下有一只狼走过。山羊以为自己居高位，野狼莫奈它何，便如此骂它：“你这傻瓜，笨狼。”狼于是停来说：“你这胆小鬼，骂我的并非是你；而是你现在的位置。”

这则故事，用来讽刺前面所述的主管，真是最恰当不过了。

的确，有不少的管理者并非靠“影响力”，而是靠权力来管理下属。最好的证据是：当他即将退休时，即可发现下属一反常态，不再听其指示了。当他尚有权力时，经常可以听到下属阿谀献媚的话，一旦即将离去，就再也无人对他百般讨好了。

因为有了权力，纵然毫无影响力，仍会有些狐群狗党围绕在身旁。就像蜜蜂飞向花丛采蜜一般。这些下属也是为了获得一点利益，才如此趋炎附势的，但是像这样的下属，即使身边再多，也是多余的。

管理下属决不能只靠权力，影响力更重要，更长久。

17. 把倾听真正当回事

少说多听其实是管理者管理下属的一个好方法，但真正把倾听当回事的管理者并不多。“这件事就这么办了，你就按我说的做就是了”。这是管理者经常说的话。假如你能听听下属的心声，许多事情可能会有更好的解决方法。

曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，金碧辉煌，把皇帝高兴坏了。可是这个小国的人并不厚道，同时出了一道题目：这三个金人哪个最有价值？

皇帝想了许多的办法，请来珠宝匠检查，称重量，看做工，都是一模一样的。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？

最后，有一位退位的老大臣说他有办法。

皇帝将使者请到大殿，老臣胸有成竹地拿着三根稻草，插入一个金人的耳朵里，这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来，而第三个金人，稻草进去后掉进了肚子里，什么响动也没有。老臣说：第三个金人最有价值！使者默然无语，答案正确。

这个故事告诉我们，最有价值的人，不一定是最能说的人。老天给我们两只耳朵一个嘴巴，本来就是让我们多听少说的。善于倾听，才是成熟管理者基本的素质。

善听不是消极的行为，它是积极的行为。听者对于交谈的投入绝不亚于说话者。管理者不真正去听的原因是不愿受外界新信息的影响，不愿面对别人对世界的看法。在这些新知识和新感悟的基础上，就必须改变他们自己的观点和已经形成的看法。对很多管理者而言，他们最不愿意做的就是改变他们一贯的思维方式。他们认为回到自己驾轻就熟的东西上总比去实验新的东西要安全稳当得多。但是，如果不竭力去听懂他人，你就不可能进

步，也不可能成为这些人的优秀管理者。

还有一点要意，你是否在倾听下属讲话时和聆听老板讲话时表现得一样积极。对很多人而言，作为下属他总是努力去找他的上司想要什么，需要什么和渴望得到什么。然后他再竭尽全力的去投其所好。而身居高位的上司则很难同样地去弄清他的下属想要什么，需要什么以及渴望什么。他们自己的要求被满足就足够了。而成功的管理者是那种既能考虑到上司的要求又能体谅下属要求的人，而且这种管理者对同一级别的人而言是一名好同事。因此请务必开放地、急切地、积极地听取包括你的老板、你的同僚以及你的下属在内的所有人的谈话。

倾听是管理者的重要工作，学会倾听也并不难，除了上边讲的还有下边几点需要注意：

1. 认真聆听对方说话——不能表面上似乎在聆听，心里却想着别的事，或暗地埋怨：“怎么还没说完？”然后把对方的话当作耳边风，惟有全神贯注地聆听对方说话才是最重要的。不能因为忙或是有其它事情而分心。万一下属看出了这种苗头，他也想敷衍了事，这沟通自然没有什么效果可言。

2. 勿中断话题——这是管理者常犯的错误。当管理者希望早点听到结论，而下属却啰啰嗦嗦不停时，管理者常会以“我懂啦！总而言之就是这样，对不对？”来中断话题。这么一来，必定会招致下属的反感，使后面的谈话走样，甚至可能产生和前半段话中所预料的结论不同的结果，因此应该尽量避免中断话题。如果下属在说明状况和理由时过于繁琐，管理者在业务上沟通时，有必要指导下属先下结论，再将需要说明的情况和理由以简洁的条例方式整理、提炼。

3. 发问——一旦发现有疑问，应当场提出来，不宜搁置不理。

4. 注意表情等语言以外的表现——必须刻意地去研究下属的表情、方法、全身的各种特征，以便明确掌握每位下属的特点。

18. 不能只当传话筒

L先生今年30多岁，是一家大型企业F公司的一个科长，手下有8个员工。他为人谦和，对每一个下属都想给予一些关怀和照顾，所以跟大家的关系还算不错。并且他还有一个最大的特点就是：他对他的直接领导言听计从，领导安排什么，他马上向下属贯彻什么。一旦下属提出异议，他马上便说：“领导说了，就照这样执行吧。你照吩咐做了，出了差错领导不会怪你，你如果不照这样做，出了问题你得自己担着。”下属一听觉得也有道理，于是便开始认真执行。但渐渐地下属有了不明白的地方，也就不再问L先生，而是隔着他直接请示X领导，因为他们知道跟他说了也没有用，他还得去请示X领导。后来他发现手下有两个人开始直接向他“顶牛”，公然不再听从他的指挥，他的“无能”渐渐被传播开来，以至于其他原本“听话”的下属也开始不拿他当回事了。

几年前，我因业务上的需要去见某大公司的总经理。当时这位总经理需要一个报告，令他的一个助理员去拿给我看。这报告是那位助理员一手做成，我仔细看了一眼，觉得其中所论及各点，无不精确周密地令人拍案叫绝。他把各项工作的前前后后论述无遗，预料将来结局的各点，更是见识高人一筹。总之，他说明的一切事情都明显得像玻璃制成的东西一般，使人只要看了他的报告，什么问题都了如指掌。我心想这真是个人才，为什么还当助理员呢？

我正在心中敬佩叫绝的时候，那位总经理笑着对我说：“你觉得这是一份特殊的报告书吧，你觉得这位助理员的才学见识都高人一等吧？是的，他在各方面都远比我高明多了。但是他至今仍旧只配做我的助理员。”

“为什么呢？”我惊奇地问。

原因很简单，那位经理继续说：“他有着精确的观察力，有着能将所有复杂问题一一分析得井井有条的脑力，但是他不能决断，他只能当我的传话筒。他只能有列举许多方针和预计许多结果的报告供我选择，但是要他自己去决定究竟应该走哪一条路，即是千难万难，所以，我一直不敢提拔他。”

管理者最失败的就是只做上层领导的“传声筒”，自己没有任何思想和领会，这样的管理者往往最被下属看轻，于是下属不再听从他的指挥必然是早晚的事。所以，请记住一个悖论：“执行力越强，越不适合做管理者，而只适合做下属”。这句话并不是煽动管理者对上级领导“造反”，凡事皆“逆流而上”，但也绝不能仅仅是上传下达。因为这里还有一个悖论：你对上级领导越是惟惟诺诺、言听计从，领导就越是对你不敢撒手；而相反的是，你对一件事情的处理越有主见，领导就越敢对你放权让你独当一面而自己不再插手，因为高明的领导培养下属永远是想让下属给自己分担大量的事务和工作的，而不是还要事必躬亲。

19. 管不住的“人才”不是人才

有些人有能力，也有才干，但就是不服管教，你说东，他偏往西，你说西，他偏向东。这种人在工作能力上虽然很出色，但用起来却不是很顺手。所以说，自己管不住的人，即使有天大的本事，也不能算是人才。在《读者》上曾看到过一篇文章：

2005年，球星雷尔·欧文斯成为美国职业棒球联盟的热点话题。他是典型的明星球员，堪称天才，在球场上备受追捧，但因为一再的野蛮行为，被禁赛四场。

在任何组织，权力总与依赖度相辅相成。技能越罕见，权力越大，违反规则的可能性也越大。但任何成功的组织者都有容忍的极限，所以不管欧文斯球技多精湛，都无法避免禁赛的厄运。

当天才对整个组织存在破坏行为时，管理者就必须进行权衡，选择明星还是选择团队。鹰队就是一个很好的例子。当年用欧文斯时，就已经考虑到这一风险。球队需要欧文斯这样的天才得分，但绝对不能因为他个人的傲慢与野蛮葬送整个球队。

当一个企业对明星员工与普通员工执行双重标准时，就会纵容明星的不检点行为，这无疑会给企业埋下定时炸弹。当破坏行为发生后，企业若不制止，就是对全体员工的不尊重，从而大大降低员工对企业的信任。

如果管理者感到明星员工或高管行为过分，与公司文化或组织原则严重冲突，就应该明确告知他继续下去的后果，尤其是企业的最后容忍度。在明星们的行为触及底线之前，不妨请一位管理教练或顾问帮助管理和协调。

现实中，放弃一位明星员工或高管非常困难，很多时候，他们似乎就是企业竞争优势的直接体现，但没有人完全不可替代。

与天才同样值得管理者反思的是庸才。就像有些天才兼有创造力与破坏力一样，有些员工很会与人相处，很遵守组织规定，

但毫无创造力。这种员工同样需要站到门外反省。

现在，欧文斯不再是一只鹰，球队对他的签收，完全取决于管理者是否愿意像当年的鹰队一样冒险。对于一支没有团队文化，而且正在丢分的球队，欧文斯还值得考虑，但对于像新英格兰爱国者这种有着强烈团队文化的球队，欧文斯没有任何机会。

企业需要有能力的员工，但有能力员工的行为必须符合企业文化的要求，决不能像一匹野马，谁的话都听不进去，当野马不能训服时，就不能再用。

20. 不能压制下属

很多管理者总是怕自己的下属超越自己，很怕自己的位置保不住。所以，便采取压制下属的办法，想让下属永远都没有出头之日。请看下边的例子：

C 先生是某公司市场科的科长，小李是他的下属。严格来说，C 科长的能力是比较“水”的，小李已经开始盖住了他那原本不多的“光芒”。举一个最为简单的例子为证：C 科长的电脑水平不高，所以他对电子邮件等现代通信工具有一种莫名的恐惧感。有一次，他让小李往全国各分公司发一份国庆促销通知，小李领命后用电子邮件三五分钟就把事情搞定了。

但 C 科长并不放心，要小李再发传真，于是一份两页纸的传真发到了全国 20 多个分公司，整整一个多小时，小李站在传真机旁，机械地说着同样的话：“喂，某某分公司吗？我是总部市场科的，请给个信号，我发一份传真，一共两页，签收后再传回来一份……”然后听到“嘀——”的一响，做着同样的送纸动作……

小李实在忍不住了，那天他跟 C 科长发生了激烈的争吵。小李忿忿地说：“公司资源浪费和办事效率不高就是被你这种人害的。”而 C 科长则回了一句：“你不想干你可以选择辞职。”

就这样，在 C 科长的陆续打压下，再加上小李无法忍受 C 科长的愚蠢，后来小李便愤然辞职了。

很多企业的管理者在招聘下属的时候，都或多或少地在执行一个著名的“八折理论”：即为了有效防止自己亲手招聘或培养的下属“功高盖主”最后对自己的位子形成威胁，有很多管理者往往在招聘的时候就刻意将比自己能力差的人纳入门下，而比自己能力强的则往往找个理由推脱不要，当然比自己能力差很多的也不能要，因为总要有一点办事能力才能使自己得以解脱和放

松。那么究竟以什么样的标准来衡量呢？他们最后往往选择在80%“能力点”上。也就是说，部长在招聘科长的时候选择相当于自己能力80%的人，而科长在招聘科员的时候仍然也按此标准执行，依此类推，最终形成一个很有意思的“等比数列”。就这样，在这种“八折理论”的指导下，管理层级越多，高层与基层的差距越大。即便如此，仍然有相当一部分追求进步的“后生”在“逆流勇进”。当你发现你的下属在飞速成长的时候，正确的做法应该是马上意识到自己学习的紧迫感，而不是想方设法地把下属给打压下去。

对于企业管理者来说，嫉贤妒能无异于是自掘“坟墓”。我国著名的文学家韩愈在他的传世名篇《师说》中讲道：“……师不必贤于弟子，弟子不必不如师，闻道有先后，术业有专攻。”这其中的道理也同样适合于管理者和员工之间，你不必样样都要比你的员工强，更不要压制比你强的人。你要做的就是用好这些比你强的人，这才是你的最大本事。

所以，请记住一个悖论：越压制你的下属，下属的进步意识越强，成长速度越快，超过你的可能性就越大。永远不要妄想通过下属的无能来反衬你的英明。

21. 韬光养晦才有权威

一家大公司的一个分公司的经理，脾气相当暴躁，经常在办公室大发雷霆，动辄扬言要把某某开掉，一开始大家都挺害怕，于是做事便都很小心谨慎。但后来大家渐渐发现发脾气只不过是他的“日常工作习惯”而已，并不能产生什么实质性的变革，于是大家便继续我行我素。经理看到这种没把他放在眼里的情形，于是便恼羞成怒发更大的脾气。就这样，大家渐渐地都已经习以为常了，感觉这位经理发一发脾气只不过是為了彰显他的地位，并没有实际性的意义。真正的哪一天他不发脾气了，大家反倒感觉很奇异。

在实际工作中，有很多管理者都喜欢自觉不自觉地在下属面前耍一些威风，以此来显示他是个领导，许多管理者认为，当领导就要对下属吆五喝六，指挥周围的人，否则做领导就失去了乐趣。随着时代的进步，这种高压式的管理方式已经逐渐被淘汰了。下属已不再是老板用来赚钱的工具。现代管理者在下属管理之中更注重加入一些人性的东西。面对下属的错误大发雷霆并不是什么好办法，有时适当的沉默、宁静可以起到“此时无声胜有声”的作用。通常来讲，当你批评下属时，他的情绪波动是很大的。每个人都有自尊心，成年后更是觉得面子是很重要的。也许你的大发雷霆只是想苦口婆心地劝导他一番，并无他意。但是无形中你却伤了下属们的自尊心，让他们觉得颜面挂不住，索性产生了“破罐子破摔”的心理，那你的大发雷霆岂不是得不偿失？不要到处都充满你的斥责声，在你的适度批评之后保持一个沉默的空间，让下属有时间冷静地想想自己的所做所为，相信这更是一种对当事人的威慑。一方面，下属会因为你的“点到为止”感谢你为他们保留了颜面，另一方面也显示出了你宽广的胸怀。你的默不作声并非是对错误的迁就，而是留给了对方一个自省的余

地，这样做要比大发雷霆好的多。其实，很多高层领导人都是和蔼可亲的，但在他们慈眉善目的背后往往隐藏着超强的管理手段和不可名状的管理心机，这就像我们常说的：平静的海水往往比波澜壮阔的海水更为可怕。

寓言故事《黔之驴》中，老虎被驴一开始的声势所震慑，但渐渐地就发现这只不过是驴的“日常工作习惯”而已，于是老虎心中暗喜，内心盘算着驴“技止此尔”（就这点儿本事了），于是便来饿虎扑食，驴便一命呜呼了。

所以，请记住你越是暴跳如雷，下属就越不怕你；相反你越是韬光养晦，下属就越是毕恭毕敬。

22. 坚决支持下属

假如有这样一个问题，当你的下属和你的客户——你的客户是经销商——之间产生冲突，你会支持谁？不管干什么，只要与人打交道，“冲突”就会时常发生，“冲突”言者，当然是各有其道理。许多管理者面对这样的“冲突”，总是习惯上训斥自己的下属，向客户赔不是，其实，如果有这样的情况，管理者应该站在下属这边。在这个把“客户为上帝”奉为圭臬的世界里，这样的答案似乎很离奇。但管理者应该深信一点，下属员工才是公司最重要的客户，缺乏对员工的信任或者支持，他们失去的将是对组织的信任和工作快乐，这种不信任和不快乐，百分百地将传递给公司的无数个客户，最终导致的是绩效低下。

许多管理者都在抱怨下属不是那个能“把信带给加西亚的人”，抱怨员工懒惰并对公司充满着不满。但是，回想一下，哪位员工是带着不满的情绪进入公司的？你想想他们当年加入公司时那种踌躇满志的样子，那种双眼都会放光的憧憬。你想过没有，使他们变得充满冷漠与怨恨的正是管理者自己。

杰出的管理者一定会深信沟通的重要性并加以身体力行。信息通畅是一个好的管理者的重要标记，有些管理者不大喜欢沟通，有些事情也不愿意透明，觉得神秘管理更好，其实，所谓的“神秘管理”是另一种愚民政策，它除了能得到漫天飞的小道消息和日渐低落的士气外，什么也得不到。靠“神秘”不能伪装权威，也伪装不了管理者的低能。

调查显示，当管理者经常出现以下4种行为举止的时候，对于领导提供的支持是持负面消极态度的，认为其无效甚至起反作用：

①无效监控。不停地逐项核对、追问所分配任务的进展状况，而且每次核对花费时间过长，明显表示出对下属的能力持怀

疑态度。

②不能清晰阐述每个人的角色和目标。给下属指派并不适合他做的工作，交待任务时不够明确；不停变换指令和目标。

③否定：对下属的想法缺乏兴趣，对于下属正在做的事情总是给予负面的反馈，却毫无建设性意见；

④管理指令经常与其他的管理者相冲突，制造麻烦以后，逃避解决问题。

俗话说“庶民用暗器”，大多数下属对付这些管理者的做法是“在职退休”。这种做法是相互的戕害，一方面，企业没有为员工提供必要的培训，使得员工失去的是未来人力市场价值和对自己的信心；另一方面，企业损失很多的人力资源，企业最大的成本就是没有经过培训的员工。

正如美国钢铁大王与慈善家安德鲁·卡耐基所说的那样：一个组织拥有的惟一不可替代的资产就是它的员工所具备的知识与能力。人力资本的生产效率取决于员工能否有效地将自己的能力与雇佣他的组织分享。

总之，坚决支持下属是管理好下属的必要条件，如果一个下属在管理者那里都得不到支持，他还能指望谁呢？

23. 必须到下属中去

高高在上绝对管不好人，管理者必须到下属中间去。杰克·韦尔奇就曾坦言：“不是 GE 的人聪明，我们有一个信念，员工是惟一的，企业领导的很多精力应花在员工的身上，而不是在考察财务数据。仅仅在年报中写几句感谢是不够的，企业领导人必须走到员工中间，征求他们的意见，让每个人都知道自己的绩效和在公司中的位置，关键是企业领导人身体力行去做。”

美国通用的经验是让能胜任的人来掌管公司的各项业务。韦尔奇认为，管理者的任务就是一只手抓种子，另一只手拿着水和肥，让你的公司发展，让你身边的人不断地发展和创新，而不是控制你身边的人。公司的成功需要集思广益，需要所有人都有激情。把公司的管理者作为皇帝，从长远看是不会成功的，因为他没有可持续性。

据一些报道反映，西方国家的一些大公司已经取消了经理、董事和其他高级管理人员的什么专用洗手间、专用餐厅，他们在工厂与工人们交谈、争论，有时也跪在地上和工人们一道摆弄有故障的机器。日本的企业更甚之，公司经理、董事长在工作时间同工人穿一样的工作服，一起干活。下班之后一起到酒吧喝酒聊天，到舞厅娱乐……总之他们都取消了自己的特权，放下了高高在上的指挥者的架子，破除了他们身上保留的“神秘”和“神”的幻想，与员工们亲密相处，相互沟通与交流。从而激发了员工们的工作热情，打消他们长期对下压式的领导的逆反心理，有了归属感、安全感、认同感，以轻松的心情投入工作，发挥出最大的积极性和创造力。

因此，作为管理者，若想自己的组织获得发展，一定与下属们建立起良好的人际关系，协调彼此间的工作磨擦，在组织内创造一个良好的大家庭氛围，要多与下属交流，了解他们的喜怒哀

乐，他们的所思、所为、所急，这对于管理者的工作开展如管好下属是必不可少的。

下面，是一些可行的办法：

以部门为单位，定期举办健身活动。

下属们之间若能经常打几场篮球对抗赛、排球对抗赛，不仅有益于身心的健康，还有利于彼此间协作精神的培养。而管理者参与其中的比赛，更能提高大家的士气。你可以乘此机会了解一下下属的兴趣爱好，与他们交流一下彼此间对待输赢的想法，对待朋友的态度，从侧面去观察他们。

常对下属问寒问暖。“什么时候当爸爸，小婴儿的一切用品都准备好了吗？”若是你的下属能听到这样一番问候，心里一定是暖洋洋的。每个当爸爸的人心里一定都非常自豪，恨不得向天下人昭告自己即将当爸爸一事。若是能听到管理者对自己的询问，心里必定感激万分，彼此间的心就会拉近。

记住每个下属的生日，在他们生日的那天，以你自己的名义或组织的名义给他们寄去一张生日贺卡，送上一束鲜花，或是为他举办一次小型的生日宴会，其效果必定非常好。

节假日举办组织内的晚会。俗话说：每逢佳节倍思亲。在重大的节假日，若是你亲自组织并参与一场组织内自编自演的晚会，定会让你与下属们有更多的沟通机会。

管理者一定要到下属中去，让越来越多的员工、下属参与到组织决策里面，这是组织发展的大趋势，也是管理好下属的一个好方法。

24. 关注下属的长处

现在经常听到各级管理人员甚至包括班组长都在感叹：可用之人太少了！其实不要埋怨下属的无能，管理者的工作就是让下属有能。

很多人，在成功之前并没有先天的征兆，他们的长处被短处掩盖，甚至还有人被误认为“刁民”。

其实，任何人都有优点和缺点，如何看待一个人的优缺点，尽管有客观的评判标准，但与观察者看人的角度也有相当的关系。如果用灰暗的心理看人，从人的短处着眼，那么看到的自然是缺点多于优点，短处多于长处，如果换个角度，用积极的眼光看人，从人的长处着眼，那么所能看到的一定是优点多于缺点，长处多于短处。对于一个高明的管理者来说，应善于挖掘部属的优点，激发他们的才智，为我所用。

事实上，人各有所长亦各有所短，管理者用人，应先看其长，后看其短，要扬长避短。

马谡被斩，是三国时期诸葛亮舍长就短用才酿成的一个悲剧。史称马谡“才器过人，好论军计”是个非常好的参谋、幕佐之才，诸葛亮却弃其所长，用其所短，偏偏派他去带兵镇守街亭，与魏兵对阵，最后招致惨败。

作为一名管理者，如果学会多看多用下属的长处，创造良好的条件让他得到充分的发挥，那么他的日益增长的长处优势就会抵消短处的影响，或者填补短处的缺陷，进而实现自身的价值；如果从下属的短处着眼，就会使他的长处被短处否定和淹没，不能发挥其优势，甚至断送了他的前程。因此，看下属应首先看他能胜任什么工作，而不是绞尽脑汁挑其毛病。

当然，能够看出下属长处并充分地利用其优势的管理者是非常幸福的。

让下属在激励下共同成长，让短处与长处此消彼长。

“水至清则无鱼”。用人识才也是如此。在用人所长的同时，要能容其所短。某公司天津分公司业务部现任经理初中还没毕业，管理者没盯着他的文化程度这个短处看，而是发挥他聪明好学，爱钻研业务的长处，使他成长为一名优秀的基层业务管理干部。

人在工作中表现出的主要有两个方面：一是人本身素质的不擅长之处；二是人所犯的某些过错。在完成业绩的过程中，由于种种意想不到的原因，下属任务完成的不好，或出现失误是常有的事，管理者不必大惊小怪。千万不要一出现失误，就按捺不住自己的情绪，指责下属，不给予丝毫的安慰和帮助。这样非但不能解决问题，反而会冷了下属的心，甚至会滋长下属的叛逆心理。相反，作为一名管理者，若能以敏锐的目光发现下属的长处并加以欣赏，并合理利用，那么下属就会因受人欣赏，而倍感振奋，除了愉快的完成上司交付的任务外，更能贡献他的聪明才智。

即使自己再能干，能做的事情终归是有限的，即使你才华横溢，也无法胜任所有的事情，惟有知人善任的管理者，才能带领团队完成超过自己能力的事情。下属成长了，团队成长了，管理者自然也成长了。

25. 善用下属的“短处”

美国柯达公司在生产照相感光材料时，需要工人在没有光线的暗室里操作，因此培训一名熟练工人需要花很多时间。但公司发现，盲人可以在暗室里活动自如，只要稍加培训就能上岗，而且他们的活儿要比正常人精细多了。柯达公司从此以后就大量招用盲人从事感光材料的制作。

松下幸之助说，每一个人都有自己的缺点和优点。十全十美的人固然没有，一无是处的人也不会存在，身为一名管理者，如果总觉得下属这里不行，那里不好，以“鸡蛋里挑骨头”的态度来观察下属，不但下属做不好事，久而久之，你就会发现周围没有一个可用的人了，当你要委派任务时，一定会觉得不放心而犹豫不决。

清代思想家魏源指出：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以管人。”

“用人之长”是每一位管理者的共识，但“用人之短”却未必能成为一种共识。对于短处，许多人的态度只是“容忍”，而不是去利用。是“容忍”还是“利用”，其结果是截然不同的。

下面这个故事发生在一家单位。一位会计，他的账经常出错，后来被安排去做出纳，但发工资时，他又经常会出现不是少给工人钱就是多给工人钱的事。这至少说明他工作不够认真细致。但他有一个优点：交际能力很强。于是，老总把他调到营销部门。呆了一年，他的业绩斐然。这件事在单位里传为美谈，员工们认为老总是慧眼识珠，把一块石头变成了金子。一年后，单位急需购进一批棉纱，他也甚是了得，马上把需要的棉纱组织到了，解决了单位的燃眉之急。但那些棉纱却是“以次充好”的，让公司损失了300多万元。他急忙找供销商，而供销商早已携款逃跑了。这其实就是在他的“短处”上结出的恶果。

另一个故事则发生在深圳一家涂料公司。公司对全体员工进行了性格测评，但公司不是根据优点来安排工作，而是按每个人的短处来安排工作。譬如让爱吹毛求疵的人当质检员，让争强好胜的人去抓生产，让好出风头的人去搞市场公关，让斤斤计较的人去管仓库等等。

说起这样的“用人观”，公司老总说，一个人的短处是可怕的，仅仅“容忍”还不够。“短处”是工作中潜在的炸弹，最明智的办法是利用“短处”，这样才有可能最大限度地减少危害。“容人之长，用人之短”，可以保证人尽其才。

26. 营造和谐宽松的环境

德国女数学家爱米·诺德是数学博士，但是由于当时歧视妇女的原因，她并没有资格在大学上课任教。当时世界著名的数学大师希尔伯特十分欣赏爱米，他四处奔走，要求批准爱米·诺德为哥廷根大学第一名女讲师。但在教授会上还是出现了争论。

一位教授激动地说：“怎么能让女人当讲师呢？如果让她当讲师，以后就要成为教授，甚至进大学评议会，难道能允许一个女人进入大学最高的学术机构吗？简直无法想象！”

另一位教授也持反对意见：“当我们的战士从战场回到课堂，发现自己拜倒在女人脚下读书，会做何感想呢？希尔伯特先生？”

希尔伯特站起来，并不动怒却坚定地说：“先生们，候选人的性别绝不应成为反对她当讲师的理由。大学的评论会，你们认为是澡堂吗？”这句话一出口，在场教授们都大笑起来，会场气氛活跃了很多。希尔伯特趁机加以说服，最终，爱米·诺德如愿以偿地成为哥廷根大学的第一名女讲师。

上司是下属的管理者，在一定程度上下属对上司是敬畏有加的。所以在上司与下属接触的时候，下属经常是唯唯诺诺，不敢多应声，或者是过于拘谨，不敢放开手脚表达自己的意思，如果上司也是这样，气氛就会很沉闷，万一再有一些争执，很可能造成不良后果。希尔伯特并不是教授们的上级，还要活跃气氛，作为管理者更应该学会营造一种宽松和谐的工作气氛。

在一个公司中，营造一个和谐宽松的工作环境决定着下属的心情。而这种环境的营造，良好的物质环境当然重要，软环境也同样重要，而管理者就是软环境的建设者和维护者。在这样的软环境营造过程中，美国著名企业家玛丽·凯的《用人之道》教给我们很多知识：

第一，希望别人怎样对待自己就那样去对待别人。管理中的

金科玉律就是：“你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该怎样去对待别人。”

第二，相信每个人都有专长，必须使别人感到他们自己很重要。一个管理者怎样才能使人们感到自己重要？首先是倾听他们的意见，让他们知道你尊重他们的想法，让他们发表自己的见解；其次是既要人们承担责任，又要向他们授权，不授权会毁掉人们的自尊心；最后，应该用语言和行动明确地告诉人们你赞赏他们。

第三，把听意见当作头等重要的大事来抓，掌握听意见的艺术，聪敏的管理者是多听少说的人。

现代办公室好比一个大家庭，蕴含着其所有的和谐与不睦之处。因此，管理者与下属的关系问题至关重要。作为管理者，你需要营造这样一个环境，使你的下属感到既安全又独立，既得到信任又不感到压抑，既可以提出个人问题也不怕生活受到干扰。相信如果你投之以桃，将来他们很可能在工作上报之以李。

27. 找出双方的共识

许多管理者经常抱怨下属总是和自己唱反调，唱反调有两种情况：一种是恶意的，我就想和你对着干，看你能把我怎么着；另一种是善意的，是为了把工作做得更好而提出自己的意见。对第一种情况，将恶意唱反调的下属调走或免职就是了，如果没那么简单，最好就是了解情况后再做决断。对于善意的唱反调，首先要做的就是反省自己，看看自己的意见是否完全正确。因为大多数的管理者都有强烈的自我主张，在一定程度上，强烈的自我主张有利于你迅速果断地决定问题。然而自我主张过于强烈，就不易倾听别人的意见，往往会造成一意孤行。许多员工在处理事务的时候有新的想法，但是却常常因为担心自己的革新不成熟导致失败或者其他人有看法，有话都闷在肚子里。例如，在开讨论会的时候，与会者的思维得不到激发，发言不积极。那么这多半是由于主持者在会议开始的阶段率先发言，本以为抛砖引玉，结果却定下了讨论会的调子。特别是当主持者的权威性较高的时候，与会者就不愿意当面提出不同意见，发表的言论自然流于应付。如果管理者主张是完全正确的，而下属没有理解，就要找下属谈一谈，从而找到共识。切忌以讨论异见作为开始，要以强调——而且不断强调双方都同意的事作为开始。必须不断强调：你们都是为相同的目标而努力，惟一的差异在于方法而非目的。

根据心理学的研究成果，当一个人说“不”时，而本意也确实是否定的话，他所表现的绝不是简单的一个字——“不”，他的整个组织——内分泌、神经、肌肉——已全部凝聚成一种抗拒的状态。反过来，当一个人说“是”时，就没有这类现象的产生，身体组织反而呈现出前进、接受和开放状态。因此，开始与别人交谈时，越多地造成“是”及“是”的环境，就越容易使对方接受你的想法。

古希腊哲学家苏格拉底的口才卓越，他的整个方法被称之为“苏格拉底妙法”，他所问的问题，都是对方所必须同意的。他不断得到一个同意又一个同意，直到他拥有许多的“是”。他不断地发问，到最后，几乎在没有意识之下，使对方发现自己所得到的结论，恰恰是几分钟之前自己所反对的。

如果你想让下属同意你的观点，把这个方法应用于你与下属的交谈之中，你一定会受益无穷的。当然，这样做的目的，一定是为了达成集体的共同目标。

28. 真心赞美下属

常言道：“十句好话能成事，一句坏话事不成。”赞美、恭维的话人人都爱听，这是人们的共同心理。恰如其分的赞美肯定会让别人精神愉悦，赢得他们的信任和好感。

1921年，当查尔斯·史考伯成为美国钢铁公司的第一任总裁时，他就得到了100万美元的年薪，钢铁大王卡内基为什么肯给他如此高薪？史考伯说：他得到这么多的薪水，主要是因为他跟人相处的本领。“我认为，我那能把下属鼓舞起来的能力，是我拥有的最大资产，而使一个人发挥最大能力的方法，就是赞赏和鼓励！”他说，“再没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心。我从来不批评任何人。我赞成鼓励别人工作，因此我急于称赞，讨厌挑错。如果喜欢什么的话，就是我诚于嘉许，宽于称道。”

管理者应当找出下属的优点，给他们诚实而真挚的赞美。他们必定会咀嚼你的话语，把它们视为珍宝，一辈子都在重述它们——即使你忘了他们之后，也许他们还在重复着。所以请记住这条原则：热情、真心的赞美下属、欣赏下属是管好下属的妙招。

年利润十亿美元的美国玛丽·凯化妆品公司经理玛丽·凯说过：“有两件东西比金钱更为人们所需要——认可和赞美”。金钱可能是调动下属积极性的有力工具，但赞美可能更有力，因为它唤起了下属的荣誉感，责任感和自尊心，下属的价值得到了认可和重视，会产生“士为知己者死”的神圣感情，他们会更加努力地工作，然而它的“成本”却十分“低廉”，所以说赞美不但是一种最好的，而且是花费最少收益最大的管人方法。

实际上，每个人都渴望得到认可和别人的赞美，无论是身居高位的人，还是地位卑微的人；无论是刚进公司的年轻人，还是即将退休的老员工，概莫能外。人们普遍地容易接受那些赞美他们优点的人。

知道了赞美的巨大力量，管理者就应该不吝惜赞美，不妨自然大方地赞美下属。只要发现工作突出，立刻不失时机地给予赞美，不见得非是干出惊天动地的大事。对提批评意见的下属，即使提的不正确，也可以赞美他对公司的责任感。如果留心，就会发现每个下属都有优点，都值得赞美。

同时，管理者在赞美时，注意要以非常公开的方式对下属进行表扬。一位外国企业家说：“如果我看到一位下属杰出的工作，就会冲进大厅，让所有其他下属都看到这个人的成果，并且告诉他们这种工作的杰出之处，这样也可以当作激励机会。”这是一个很好的导向，每个下属要想获得赞美，必须好好地工作。

另外，赞美下属要注意真诚和客观。要发自内心地赞美下属，语言、表情是很严肃认真的，不能给下属以造作之感。赞美本身虽是好意，但不着边际、不关痛痒的赞美不会产生积极的效果，只有下属应该得到赞美的时候才赞美，下属心中才会感到无限喜悦，当事人认为自己不值得赞美而被赞美时，其作用往往是相反的。

29. 给下属改正的机会

有一次，发明大王爱迪生和他的助手们制作了一个电灯泡。那是他们辛苦工作了一天一夜的劳动成果。

随后，爱迪生让一名年轻学徒将这个灯泡拿到楼上另一个实验室。这名学徒从爱迪生手里接过灯泡，小心翼翼地一步一步走上楼梯，生怕手里的这个新玩意儿滑落。但他越是这样想，心里就越紧张，手也禁不住哆嗦起来，当走到楼梯顶端时，灯泡还是掉在了地上。

爱迪生没有责备这名学徒。过了几天，爱迪生和助手们又用一天一夜的时间制作出一个电灯泡。做完后，还得有人把灯泡送到楼上去。爱迪生连考虑都没考虑，就将它交给了那名先前将灯泡掉在地上的学徒。这一次，这个学徒安安稳稳地把灯泡拿到了楼上。

事后，有人问爱迪生：“原谅他就够了，何必再把灯泡交给他呢？万一又摔在地上怎么办？”爱迪生回答：“人没有不犯错的，要给他改正的机会。”

美孚石油公司有一位部门经理。由于在一笔生意中判断错误，使公司损失了几百万美元。公司上下都认为这个经理肯定会被炒鱿鱼，这位经理也做好了被炒的准备。他去见洛克菲勒检讨了错误并要求辞职。而洛克菲勒却平淡地说：“开除了你，这几百万学费不是白交了。”此后，这位经理在工作中为公司创造了巨大的经济效益。

按理说，这位经理给公司造成了这么大的损失，开除也不为过，至少在某些管理者那里一定会电闪雷鸣地大加训斥一顿。有些管理者喜欢“痛打落水狗”，下属越是认错，他咆哮得越是厉害。他心里是这样想的：“我说的话，你不放在心上，出了事你倒来认错，不行，我不能放过你。”

这样做会是什么结果呢？一种可能是被骂之人垂头丧气；另一种可能，则是被骂之人忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。这时候，挨骂下属的心情基本上都是一样的，就是认为，我已经认了错，你还抓住我不放，实在太过分了。

美国人鲍勃·胡佛是个有名的试飞驾驶员，时常表演空中特技。一次，他从圣地亚哥表演完后，准备飞回洛杉矶。倒霉的是飞行时，刚好有两个引擎同时出现故障。幸亏他反应灵敏，控制得当，飞机才得以降落。虽然无人伤亡，飞机却已面目全非。

胡佛在紧急降落以后，第一个工作就是检查飞机用油。不出所料，那架第二次世界大战的螺旋桨飞机，装的是喷射机用油。回到机场，胡佛见到那位负责保养的机械工。年轻的机械工早已为自己犯下的错误而痛苦不堪，眼泪沿着面颊流下。你可以想象胡佛当时的愤怒，一定会对这个机械工大发雷霆，痛责一番。

然而，胡佛并没有责备那个机械工人，只是伸出手臂，围了围工人的肩膀说：“为了证明你不会再犯错，我要你明天帮我修护我的 F-51 飞机。”

相信胡佛的做法已经足已让年轻的机械工终身记住这一教训，永不再犯。所以，对于犯了错误的下属批评和责骂并不是最好的做法。错误已经犯下了，责备和抱怨都是于事无补的，你又何必如此呢？也许你的属下并没有大错，而你正在气头上的口无遮拦的话倒让你们彼此成了对立面，下属犯错误决不是有意的，所以管理者应当尽量去了解和理解他们，给他们改正或证明自己的机会，而不是一棒子打死。

30. 矫正上梁最重要

任何组织在运行过程中都会出现问题，下属总会犯这样或那样的错误，管理者没有必要先怪罪于下属，反倒应该自上而下，立足自身找原因，把发现问题和解决问题看成是组织成长和塑造下属的乐趣所在，俗话说：“上梁不正下梁歪”。

1. 解决问题先要搞定人。选择合适的人，并且能够合理地配置人才，最为关键。聪明的管理者一定在选人上费尽心机，往往能够为了一个合适人的到位，一直追踪，等待，极有耐心地培养、寻猎。

当然，选人包括了人的组合，善于不善于把不同类型、不同特点和不同能力的人组合在一起，是管理者管人能力的体现。就如建筑原理一样：有些碎砖断瓦孤立地推在那儿，就是一堆垃圾。但是，一旦通过泥瓦工的手艺，融入到整个墙的砌合之中，每一块砖瓦便成了不可或缺的元素。

福州市有一位“沙发大王”姓陈，搞企业已18年，手下有5个公司，个人资产数千万元。但这位“沙发大王”出门却从来不带手机。他说：“我一直在选人上下功夫，只要人找对了，事情也就能做好，我非常信任自己的手下，许多事都放开让手下人自己决定。”

选好人是做对事的前提，人不对，下面的部门必然接二连三地出现低级重复的问题。

2. 耐心教会钓鱼的方法，比什么都重要。下属能干不能干，就看管理者有没有调教下属的好方法，能不能营造出愉悦生存的环境。

德国西门子公司的高级经理们，几乎很少用发怒的粗暴方式来实施领导，多为采取“拉”式而非“推”式的绅士方式，常常有耐心地运用一个生动的比喻，讲述一个小故事和归纳一组显

而易见的数字，不断地引导下属朝一个方向准确行走。

3. 小心，别让自己的不良潜意识损伤了组织的健康。组织是一个有意识地对人的活动或力量进行协调的体系，当作为这个体系的管理者，必然会以自己的某种好恶和潜意识，左右着组织及其成员的人格取向。譬如，急功近利短期行为的管理者，就会和求得长期生存本能的下属相抵触，出现或明或暗的矛盾冲突；为了降低成本，可能会从员工身上去抠；为自己的资金宽裕，可能有意无意地拖欠供应商货款……由于这些潜意识和行为在日积月累的工作过程中，使得正直向上的下属无所适从，在无意之中犯这样那样的错。一个组织不能使自己的成员用阳光心态和简单思维来从事日常工作的话，这个组织就会变得木讷、迟钝而没有生机。

王永庆说过这样一句话：“胜过别人还不是最重要的，最重要的是我们能不能战胜自己。”既然，问题的根子处在管理者自己的身上，那么，就该尽量做到矫正自己。

31. 尽量不对下属发火

如果你常去管理者的办公室，便时常会遇到这样的情况：一位下属模样的人，耷拉着脑袋，懊丧无奈的样子，手上不停地拨弄着一叠资料，站在桌前。坐在对面的上司，一脸怒气，看得出他正在为了某件事而大发雷霆呢。“你是怎么搞得，跟我快三年了，做单子还出错，还要我亲自验算一遍，眼看交货期到了，明天我还要出差，你说怎样办啊！”

人都是要面子的，尤其是在大庭广众之中。有一些管理者总喜欢不分场合地对下属指手划脚，当众喝斥，动辄发脾气，把下属人员置于难堪的境地。他以为这样做会激发下属发挥更大的能动性，通过羞辱行为教育下属人员，以为这样才能体现自己的威严。这样做虽然对下属人员一时会奏效，但却不能长久下去，因为它会造成人为的心理紧张，对人的自尊心是一种极大的伤害。即使下属人员当时被迫接受了管理者的责备，但内心深处却留下一个阴影。不断地被斥责，阴影会越来越大，终于会有一天爆发出来，使管理者与下属人员矛盾激化。更有可能的是，下属人员产生的自卑心理会越来越强，意志会日益消沉，尤其是年轻人，还会自暴自弃。这对用人、激励人是没有任何好处的。管理者对下属发火是很正常的事情，但决不能过分，下属也是人，也有自尊心，不管你怎样发火，前提是绝不能伤到下属的自尊。

其实，每个组织每天都会在发生这样那样的问题，甚至会出现令人烦恼、棘手的问题，如何去面对呢？是恨铁不成钢，把责任一股脑地推向下属，怪罪于下属，把“怒”看成自己领导风格加以发挥扩大，动辄训人，有意无意之中伤害他人呢？还是清醒地意识到很多问题尽管是发生在下属的手上，但表现在日常管理中，究其原因，总能在管理者自己身上找到出处，发现其根本缘由。比如：

1. 战略错了，方向已经模糊了，下属一定瞎忙，瞎忙必然多出错；

2. 凡事一把抓，都由自己说了算，下属肯定养成惟惟诺诺，惟命是从的习惯，做起事来束手束脚，遇到难题捉襟见肘；

3. 犯错难免，平凡的人如此，最优秀的人也如此。每个人都是在犯错误和解决问题的过程中成长起来的。危险的是，当下属一旦犯了错，迎来的总是管理者一脸怒气的話；下属便不敢再做事，也就不会有创新的思维，而一个没有创新活力的组织决不会生存的太长。

4. 往往为了一件小事，一大清早就大动肝火，殊不知，这一下足以影响下属们整整一天的工作情绪……

俗话说：“树要皮，人要脸。”所谓脸就是人的自尊。人如果没有了自尊，所有的统御管理之术都会失去作用。没有自尊的人有两种情况：一种是自己失去的；一种是叫人给毁伤的，对第一种人，管理者可做的努力或许很少，自己不要脸的人管理者也不必理会；而后一种情况，管理者要千万注意。不少下属的自尊心恰恰是被管理者给毁伤的。

32. 让下属感到自己很重要

人类最普遍的特性就是：期望自己被重视，被认可。想一想当你自己在团队中不被重视或不被理睬时的感受吧。这种感受常常使你觉得自己看起来相当愚蠢或者低人一等。一般情况下，你越让下属感到自己被重视，下属给予你的反馈就越强烈，以至于人们愿意为它做任何事情，无论好事还是坏事。其结果（这不仅是指工作业绩）也就越令管理者满意。

在第一次世界大战期间，麦克阿瑟将军当时还是一名 38 岁的陆军准将，在一次大战之前，他来到前线，与这次攻击中带头冲锋的部队一道呆在战壕里，部队的年轻指挥官非常紧张。

麦克阿瑟把年轻的指挥官叫到面前，告诉他：“大校，当信号升起的时候，如果你率领士兵第一个冲锋，你的部队会紧随着你。当然，我不强迫你这样做，冲在前面，敌人的枪口都对着你，这是非常危险的，需要巨大的勇气。但是，如果你这样做了，你将会得到荣誉十字勋章。”同时，麦克阿瑟从自己的军服上摘下一枚荣誉十字勋章来别到这位大校的军服上。当信号升起的时候，这位自豪地戴着十字勋章的大校，冲在了部队的最前面，他们成功地实现了自己的战争目标。

一个优秀的管理者要想使自己的下属都努力工作，发挥出他们自身的潜力，就要让下属在这个群体中找到归宿感、成就感，使他们感到自己非常重要，这才是最成功的做法。

“你为什么留在微软？”

许多人都曾经这样问正在微软工作的员工，这些员工也曾经如此这般地自己问过自己。

回答这个问题并不困难，因为微软有很多机会让他的员工在日常工作中找到成就感。

虽然有人曾经这样开玩笑说：“只有成就感是你的，成功是

管理下 属的技巧

让下属感到自己很重要

你老板的，而钱却都是比尔·盖茨的。”

但这些员工依然为能有这样的工作而感到自豪和满足。

微软公司的高层领导者会通过各种手段，使员工感到微软是一个能充分发挥自身聪明才智的地方。

他们会看到，作为个人，自己的聪明才智是如何融入产品并被全世界的人使用的！从而产生一种成就感。

尽管在高技术公司中，拥有创造性的人才是极为重要的，但是如何激发他们的创造力则显得更为重要。

微软的具体做法是：“固化”项目的可用资源，即严格限定一个项目的工作人数和交付时间。

这样，固化的项目资源就成了项目开发当中最为关键的研究因素，尤其是交付时间，使得整个开发小组必须充分凝聚其创造力，并拼命工作，迫使他们少去顾及多余的特性，苦苦思考哪些特性才是一个新产品的关键。

要想别人怎样对待你，你就应该怎样对待别人——这是一条尽人皆知的为人处世的黄金法则。尊重是双向性的。只有在管理者尊重下属的前提下，你的下属才能更好地尊重你，配合你的工作。每个公司最严重的问题都是人的问题，员工是公司最重要最富有创造力的“资产”，他们的贡献维系着公司的成败。每一名下属员工都希望自己的意见、想法被管理者重视，都希望自己的能力得到管理者的认可。一旦他们感觉到自己是很重要的、被重视的、被尊重的，他们工作的热情就会高涨，潜在的创造力就会发挥出来。

33. 和下属不能称兄道弟

曾经有两只困倦的刺猬，由于寒冷而拥在一起。可因为各自身上都长着刺，它们离开了一段距离，但又冷得受不了，于是又凑到一起。几经折腾，两只刺猬终于找到了一个合适的距离：既能互相获得对方的温暖又不至于被扎。“刺猬”法则就是人际交往中的“心理距离效应”。管理者要搞好工作，应该与下属保持亲密关系，这样做可以获得下属的尊重。也要与下属保持心理距离，可以避免下属之间的嫉妒和紧张，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为，防止在工作中丧失原则。

有些管理者认为，越平易近人，越和下属打成一片、称兄道弟，沟通得就越好。其实，这种看法是错误的。如果你是个主管，请你回想一下，你是否经常与你的下属共同出入各种社交场合？你是否对你的某一位知心的下属无话不谈？你的下属是否当着其他人的面与你称兄道弟？如果已经出现了上述几种情况，那么危险的信号灯已经亮了，你需要立即采取行动，与你的下属保持一定的距离，不可太过于亲密。

俗话说得好：有距离才有美。适度的距离对管理者是有好处的。即使你再“民主”，再“平易近人”，也需要有一定的威严。当众与下属称兄道弟只能降低你的威信，使人觉得你与他的关系已不再是上下级的关系，而是哥们儿了。于是其他下属也开始对你的命令不当一回事。隐私对于每一个人来说都是必要的和重要的。让你的下属过多地了解你的隐私对你来说只能是一种潜在的危險。你敢肯定他哪天不会把你的秘密公之于众吗？你能确定他不会利用你的弱点来打倒你吗？这实在是太可怕了。你可以是下属事业上的伙伴，工作上的朋友，但你千万不要与他成为“哥们儿”。

在日常的管理中，你是否会听到下属这样议论你：王头这些

管理下属的技巧

和下属不能称兄道弟

天是怎么了，前天还与我们有说有笑着吃晚饭，今天又把我叫到办公室给训了一顿，一会儿把我们当朋友，一会又要做我们的主管，真没想到他在获得提拔后会这样对待我们，太令人失望了。

管理者与下属等级还是有别的，扮演的角色更是截然不同。作为一名管理者，最不讨好的事情就是纠正下属的行为，尤其是在工作进展不顺利时。如果你一方面想当下属的好朋友，另一方面又想当好管理者，同时想扮好这两个角色只会让你吃力不讨好。你的下属会对你的“两面派”行为怀恨在心，而你的上司则会怪你办事不力，你只好两头受气。

总之，如果你是一名管理者，不论你是新上任的，还是早已干了多年的，你都应该摆明自己与下属的位置。与下属打成一片和作为下属的一员，两者之间具有鲜明的界限，模糊自己与下属的角色定位总归是不恰当的，也是在管理下属的过程中最应该避免的。

34. 承认差别，尊重差别

人的成长受多种因素的影响和制约，从一定意义上说，一个人如果没有缺点，也就没有优点。古代有一首歌谣：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生才贵适用，慎无多苛求。”这生动形象地说明了长短相形，金无足赤，人无完人。可见，人无绝对的优点和缺点。这对管理者使用人才提出了一个重要的课题。

清朝有位叫杨时斋的将军，他认为凡军营中的士兵都是可用之才，聋子可以安排左右作侍者，不会泄露重要的军事机密；哑巴可以派去传递密信，一旦被敌方抓住，除了密信被查出外，根本不会问出什么东西；瞎子因为听力特别好，可命令他伏在阵前，听敌军的布防动静，担负起侦察敌情的任务。杨时斋的理论固然有其夸大其词的一面，但他揭示了一个重要的道理，人是不同的，十个下属十个样，管理者必须根据每个下属的特点管之。用之。

其实，每个人都会对外部的世界建立一个模型，比如地图，有了模型以后我们就会抛开真实的世界，直接对这个模型做反应，管理者在与自己的同僚、上司在一起时，也许都认为自己看到的是对的，因为管理者都在用自己的地图来描述世界，但是你是否想过别人的地图是什么样子的，尤其是你下属的地图是什么样子的。如果管理者想到这一点，你的领导力就会提高5%到8%；因为你能够适应环境，能够实地地去评估和考察环境，这会使你减少很多冲突，你的影响力就会倍增。

可悲的是很多管理者明明知道下属使用的地图和自己的不一样，却不愿意更改自己的地图。而实际上，每个人都是某个方面的盲人，人们都必须依赖别人的经验来弥补自己对真实世界的认识。优秀的管人者之所以优秀，就是因为他们愿意承认差别，愿

意尊重差别，甚至会利用差别。

所以，要想管理好下属，首先就是要去了解他们的特点，有的下属工作起来利落迅速；有的则非常谨慎小心；有的擅长处理人际关系；有的人却喜欢独自埋头在统计资料里默默工作。

对于只求速度、做事马虎的下属，做管理者的若要求他事事精确，毫无差错，几乎是不可能的。对于有此种做事态度的下属，你能要求他既迅速又正确吗？可是，管理者明知这个事实，却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率，这一点是十分失败的。

管理者对下属有了明确的认识之后，才能妥善地分配工作。使下属在某一方面，极大地发挥潜在的能力，既提高下属的自信心，又发展了事业。比如，一件需要迅速处理的工作，可以交给反应敏捷、动作快速的下属，然后再由那些做事谨慎的下属加以审核；相反，若有充实的工作时间，就可以给谨慎型的下属，以求尽善尽美。万一你的下属都属于快速型的，那么尽其可能选出办事较谨慎的，将他们训练成谨慎型的下属。只要肯花时间，你一定能做得到。

35. 控制好自己的情绪

管理者情绪的好坏，可以影响到整个组织的气氛。如果管理者经常由于一些事情控制不了自己的情绪，有可能会影响到组织的整个效率。从这点意义上讲，当你成为一个管理者的时候，你的情绪已不单是自己私人的事情了，它会影响到你的下属及其他部门的员工，而你的职务越高，这种影响力越大。

在企业的运营过程中，不少管理者经常会陷入一种抱怨和指责的状态。老板指责下属不尽心尽力；销售部门指责生产部门质量不稳定；生产部门抱怨供应部门供应不及时；做销售的抱怨做市场的推广力度不够；做市场的又抱怨做销售的行动力不够，没有及时跟上。还有一些管理者，仿佛全世界都对不起他，工作对不起他，下属对不起他，家人对不起他，他感到非常受“伤害”。以至于下属靠近他，就能充分感觉到他的“受害人”味道，所以，下属常常对他退避三舍。

“受害”是一种十分被动的精神状态，“受害者”形形色色，共同点只有一个：“都是别人的错！”如果推卸了责任，就此感到一身轻松倒也罢了，问题是当一个人感到受害的时候，他的心态和情绪是压抑的、无助的、愤怒的。只要问题依然存在，他依然不能脱离出这个负面的魔力圈。要摆脱这些负面情绪的惟一办法是：选择负责任，作为管理者要对各种事情负责任，不仅对自己生命与心态负责，而且，对自己所领导的下属更要负责任。

创造愉快的工作氛围，是管理者必须承担的责任之一，也是组织健康发展的标志之一。而这需要管理者不断调整自己的情绪和心态，不要让自己的不好心态影响到下属。

调节和控制情绪的方式有很多种，这里介绍一些，根据个人情况适当选用。

转移。火气上涌时，有意识地转移话题或做点别的事情来分

散注意力。或者以看电影、听音乐、下棋、散步等有意义的轻松活动来松弛紧张情绪。

宣泄。向知心朋友和亲人说出来或大哭一场，释放内心的郁积。

自慰。为失败找一个冠冕堂皇的理由，以安慰自己，称作“酸葡萄心理”。

意识调节。运用对人生、理想、事业等目标的追求和道德、法律等方面的知识，提醒自己为了实现大目标和总任务，不要被繁琐之事所干扰。

语言节制。在情绪激动时，默诵或轻声警告“冷静些”、“不能发火”、“注意自己的身份和影响”等词句，抑制自己的情绪；也可以针对自己的弱点，预先写上“制怒”、“镇定”等条幅置于案头上或挂在墙上。

自我暗示。估计到某些场合可能会产生某种紧张情绪，就先为自己寻找几条不应产生这种情绪的有力理由。

愉快记忆。回忆过去经历中碰到的高兴事或获得成功时的愉快体验。

环境转换。处在剧烈情绪状态时，暂离开激起情绪的环境和有关人、物。

幽默化解。培养幽默感。

压抑升华。把精力投入某一项你感兴趣的事业中，通过成功来改变自己的处境和改善自己的心境。

消除忧伤情绪，仅仅依靠自我宣泄是不够的，还必须加强意志力的锻炼，提高认识和修养水平。当情绪低落时，不妨去访问孤儿院、养老院、医院，看看世界上除了自己痛苦之外，还有多少不幸。

36. 一定要信任下属

信任在任何时候都是最重要的。当一个团队或组织想超过另一个团队或组织时，信任就变得尤其重要。信任是团队成员之间的联合基础，是团队的润滑剂，为人们省去了很多互相猜测的麻烦，带来了极高的效率。

有位高级俱乐部的总裁，对会员们洗过澡后顺手将价钱不菲的高档洗发精带回家感到很头疼，他和公司的其他管理者想过各种各样的办法，试图解决这个问题，却发现任何办法都可能会冒犯会员……

一日，他到会所视察，看到更衣室管理员又像往常那样不停地往洗澡间里补充洗发精，便自言自语：“有没有一个好办法既能制止他们拿走洗发精、又不得罪他们呢？”，结果管理员很高兴地回答：“先生，您是在问我吗？放心，他们再也不会这么做了！”总裁就问他有什么好主意，管理员说：“很简单啊，我只要拿掉盖子，谁会想拿没瓶盖的洗发精呢！”

以后，这个总裁总是告诫自己的管理者：“与你一同工作的人们，同样希望公司能够成功。因此，你必须信任他们，人们一般都会明白自己是否受到了信任，而信任问题是双方的。”

作为管理者，许多人在挑选下属或指派任务的时候，心里往往在想：这个人值得信任吗？

其实，如果你认为下属是可以信任的，并相信你的下属会尽力做事，也会正确地做完，一般情况下，下属在信任的氛围中通常就不会辜负管理者的期望。

任何人都不愿做一个看起来无能的人的下属。信任来源于公正大方，但要想长久维系信任，只有依赖于人们对有能力的管理者的崇拜和尊重。

为了营造信任的氛围，管理者要走出办公室，到下属中去。

当你的下属看到管理者能够随时关注他们，会认为你是他们身边的一个同事，一个有血、有肉的活生生的人，而不是一个指挥棒——老板。相比之下，下属们更愿意相信自己身边的同事，而不是高高在上的管理者。还要记住，信任是争取来的，要获得下属的信任需要花费相当大的时间和精力，但是值得，因为下属的信任将使你的业绩蒸蒸日上。

如果长期地依靠加强控制来维持与下属之间的关系。最终，不信任下属会让管理者自食恶果。由于缺乏信任的缘故，管理者和下属都等于是在浪费时间，被浪费的时间可以用数字来衡量，但是更大的价值——因不信任导致的创造力的丧失却无法用数字衡量。《第五代管理》的作者查尔斯·萨维奇认为，不信任是公司真正的成本之源，它们不是生产成本，却会影响生产成本；它们不是科研成本，却会窒息科研的进步；它们不是营销成本，却会使市场开拓成本大大增加，它们不是人力资源成本，但却会使人力资本大大上升。

37. 杀鸡应该用牛刀

把下属的事情进行大事和小事的分类是为了做好工作，但有时很难分清楚什么是大事，什么是小事。在特定的情况下，甚至不能说向一个下属问好就是小事，而提升一位下属或是解雇一位下属就是大事。

《庄子·人间世》说：有一棵大树，其高如山，百围粗。人来人往，无不赞赏。可是，石匠对它却毫不理睬。学徒问石匠：“自从我拿上斧头跟随师傅，从没有见过这样美好的树，师傅连看都不看一眼，为什么呢？”石匠答道：“算了吧，不要谈它了！那是散木呀，用它造船，船要沉掉；用它做棺，很快就要腐烂；用它做器皿，很快要坏。是不才之木，无处可用。”这说明，由于我们站的角度不同，视角不同，所看的结果也不同。

向一个下属问好也完全有可能成为重大事件。很多最细小的行动，都无法预见其最终的结果，因此，管理者要想管好下属一定要关注带有倾向性的小事，决不能掉以轻心，小事不管大事将至。有些小事还就得管理者亲自出马去解决，杀鸡有时还就得用牛刀，否则，你很可能因为错怪了一个好下属而自责。

曾听到过一个事故，某高级宾馆一位年轻的厨师班长因从厨房往家拿菜被人写信告发到党委书记那里，党委书记认为这是小事，因为，从前也曾发生过，便打电话让后勤部门自己处理，后勤部门给这位平时非常勤奋的厨师班长降了一级工资，并给予警告处分。这位厨师班长什么都没说，还像往常一样勤奋地工作着。回家办事的老厨师长归来后，听说了这件事，立刻找到了党委书记。老厨师长含着眼泪对书记说：“这位厨师班长往家拿菜和我打过招呼，他母亲患癌症已经多年，现在已到了晚期，他是独子，又非常守孝道，每天下班后都要到菜市场买菜，回家后照料母亲。前一段时间咱们宾馆顾客多，厨房的工作量非常大，厨

师经常加班，有时干到很晚才回家。所以，他没有时间买菜，他跟我说从厨房拿点菜回家，待到开工资时再把菜钱给补上，我觉得这个办法不错，既为他解决了实际问题，宾馆也没受什么损失，我便同意了。你看，这是他自己记录的拿菜清单。”书记接过清单，只见上面记录得清清楚楚，什么时期拿的菜，菜的品种是什么，价值多少钱历历在目。书记看着这份清单感慨万分地说：“我把这个事情看得太简单了，没有深究其原因，这是我的失职啊！”当晚，党委书记和总经理一起来到了这位年轻厨师班长的家，看望了他的母亲，并恢复了他的工资，也取消了给他的处分。

党委书记和总经理的亲自到来，使这位厨师班长备受感动，他万万没想到，因为这件事两位一把手亲自登门向他道歉。这件事在宾馆产生了很大的震动，员工们认为两位领导是真正把他们的利益放在了心上，哪怕是一点点小事都在领导的掌握之中，为这样的领导工作，再苦、再累也是值得的。

38. 一山要能容得下二虎

在成群的蚂蚁中，大部分蚂蚁都很勤劳，寻找、搬运食物争先恐后，然而，却有少数蚂蚁东张西望不干活。当食物来源断绝或蚁窝被破坏时，那些勤快的蚂蚁总是一筹莫展。这时，“懒蚂蚁”则“挺身而出”，带领众伙伴向它早已侦察到的新的食物源转移，“懒蚂蚁”并不是蚂蚁王，也不是什么领导，但在蚂蚁群中却有较强的影响力。相对而言，在蚁群中“懒蚂蚁”更重要。

在许多组织中一些非常有影响力的人并不属于组织管理层，但他们却比管理者在团队或个人中的威信更高，说话也更有分量；而许多被我们称之为管理者的人却并不精通于此。换言之，组织里这些没有领导职衔的“民间领袖”在某些方面看起来更有能力，他们就像蚁群中的“懒蚂蚁”一样，虽不是领导，影响力却不能小视。

很多管理者不能容忍下属的威望超过自己，认为“一山不容二虎”。他们认为这种“民间领袖”的存在是对领导权威和职位的一种挑战，很容易就把他当作敌人排斥、对立起来。结果不是造成一方离职、就是落个两败俱伤的结局，可能随之而来的就是整个团队军心离散，组织绩效一蹶不振，管理者声名扫地。

这些管理者头脑中都有一个固定的模式，即领导就是要发布命令的，下属就是要服从领导的。其实，当管理者不顾忌“民间领袖”的威望，用命令的口吻向他发号施令，告诉他们该做什么、该怎样做的时候，就等于向他们发出了挑战。但是别忘了，挑战他的同时也是在挑战所有员工！其实，发号施令也不能称之为管理，因为发号施令根本不是领导要达成的目标，管理者的实际目标是要带领并确保团队走向成功，他要做的事情应该是确定工作方向、帮助下属做与他们相匹配的工作，然后支持下属把工作完成。当工作正处于进展阶段的时候，管理者是部门最不重

管理下属的技巧

一山要能容得下二虎

要的员工，只有员工顺利完成任务，管理者才算是成功的。从这个意义上说，管理者反而需要下属员工的帮助。

要知道在这个商业世界中，当管理者并不是什么高贵的差事：管理者要时刻警惕，不能做出错误决定，不能延误时机。而没有职位的“民间领袖”，他们离市场很近，了解市场和员工的想法，并知道组织内部的运行情况。因此他们更贴近实际，也能随时发现他们的管理者遗漏的东西。从下属的角度来讲，如果管理者做出了一个带有缺陷的决定，下属们就会希望在这个命令执行之前有人能把当中的错误指出来。如果管理者在此之前能忍住自己的控制欲望，和“民间领袖”结成联盟，在问题行将出现的时候，“民间领袖”就会提出见解，从侧面助管理者一臂之力。

所以，管理者要与“民间领袖”搞好关系，一山要能容得下二虎，只有正视“民间领袖”的存在，才能正确地管理他们，使用他们。

39. 让好人有好报

明朝嘉靖年间，王琼在陕西督理三边军务。当时，根据边关防备的情况，需要修筑花马池一带的城墙，于是王琼就把修建任务交给了两个指挥（下级军官），而且按照标准拨付了经费。两个指挥对监修这段城墙非常卖力，他们每天吃住在工地上，督工很紧，经费的使用也是精打细算。不久，边墙修好了，两人请王琼去验收。王琼一看，非常坚固，心里十分高兴。两人又汇报说整个工程现在还剩余两千两银子。随即拿出银子准备交给王琼。王琼说：“花马池一带，实为西北边防的要害之地，你们尽心尽力地修好了这段城墙，为国家立了功，你们是好人的，与此相比，这一点钱又算得了什么？你们应该受到奖励，好人应该有好报，这些钱就赏给你们吧！”两人很高兴地接受了。后来，北边的敌人入侵，王琼派遣这两人率军防御，二人奋勇当先，取得了一个又一个胜利，其后，他们都升了职，做了大官。

现实生活中有些人有一个通病，就是见不得别人好。所以，在一些组织中，老老实实工作的人，为组织做出贡献的人常常得不到应有的报酬，反而会受到一些人的打击和排挤。而有些管理者也相信中国儒家理论所推崇的中庸思想，只奖励中庸，而不让好人出头。

中国儒家理论中所推崇的中庸思想，是一种凡事处理得不偏不倚、恰到好处的思想，它宏大精深，是儒家理论的核心和最高境界，远不是一两句话就可以概括得出来的。

而我们这儿所指的“中庸”，不同于儒家学说中的“中庸”，而是人们口中常提到的那种略带贬意色彩的提法。在组织中，它可以指你的下属做事从来都没有什么出色的表现，但他很可靠，因为工作负担不重，所以他总能帮上大家一点忙。虽然他从来没有什么新颖的想法，但至少你吩咐给他办的事，他完成得还可

管理下属的技巧

让好人有好报

以。他从来不向你表示异议，也不会要求用不同的方式做事。总之，你用他，省心又省力。

你是不是经常奖励这一类人呢？如果是的话，这是否就是你评价下属工作的标准呢？不需要太有创意，不需要太多的工作负担，只要照着你的吩咐，一点不差地不多不少地完成任务，这太可怕了，你向下属所表达的这个工作期望只会让你的组织止步不前。

奖励中庸确实不是一种明智的行为，除非你长期以来一直在关注着优秀的工作，认为偶尔表扬一个不是很出色的下属并无大碍，反而会激起他的信心。如果不是这样，请你千别不要这样做。如果一个管理者多年来一直在否定工作群体中真正的主动精神，再要下属们做到这一点是非常困难的。一名成功的管理者，就是要帮助下属学会主动地工作，并让好人有好报。

40. 提升自身的道德修养

楚庄王继位后，很想使自己的国家强大起来，以称霸诸侯。因此，时常向大臣们征求治国的良方。有一次，楚庄王问大臣詹何说：“这么大一个国家，怎样才能治理好呢？我真觉得无从着手。”詹何回答说：“我只懂得怎么修身养性，不懂得怎样治理国家。”楚庄王说：“为了治理好国家，我是非常愿意采纳意见的，希望你相信我。”詹何于是回答说：“我没有听说过君王的品德很好，而国家治理不好的事；也没有听说过君王品德很坏而把国家治理得很好的事。因此，我觉得，能不能把一个国家治理好，根本在于君王自身，君王就是臣子百姓的榜样啊！至于其他方面，都取决于这一点，我就不用多说了。”楚庄王听了，只觉得茅塞顿开，说：“詹何呀，你这番话给了我很多启示，我懂得该怎样治理好国家了。”

无论是管理国家，还是管理下属，品德高尚都是成功之本。品德高尚，下属就会喜欢你，愿意为你做事，才容易成事。在商业往来中，往往是“和自己喜欢的人在一起做自己喜欢的事”，这是最理想也是最基本的前提。自己喜欢的人，都是与自己志趣相投或自己欣赏尊敬的人；自己喜欢的事，都是适合自己或自己向往的事。和自己喜欢的人在一起，你不会憋气难受；做自己喜欢的事，你肯定乐在其中。有和谐的环境和轻松的心情，人的努力就能持久，工作效率就会提高，成功的概率也会增加。怎么让下属喜欢你呢？好的管理者都习惯于能真诚地欣赏下属的优点，对人诚实、正直、公正、和善和宽容，对下属的生活、工作表示深切的关心与兴趣。在人际交往中，奉行“己所不欲，勿施于人”的原则。要“克己”，即抑制自己的欲望，满足他人的欲望，不以自我为核心，能设身处地地为下属着想。

拿破仑·希尔认为，真正迷人的道德品质和个性必须具备以

下几个要素：

1. 养成使你自己对别人产生兴趣的习惯。而且你要从他们身上找出美德，对他们加以赞扬。

2. 培养说话能力，使你说的话有分量，有说服力。你可以把这种能力同时应用在日常谈话及公开演讲上。

3. 为你自己创造出一种独特的风格，使它适合你的外在条件和你所从事的工作。

4. 发展出一种积极的品格。

5. 学习如何握手，使你能够经由这种寒暄方式，表达出温柔与热忱。

6. 把其他人吸引到你身边，但你首先要使自己“被吸引”到他们身边。

7. 记住：在合理的范围之内，你惟一的限制就是你在你自己的头脑中设立的那个限制。

41. 只有“人和”是不够的

刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，诸葛亮在分析天下形势时说：“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。”凭着这个战略构思，刘备夺取了西川，形成了三国鼎立的局面。

刘备占的是“人和”，但他却未能完成一统天下的大业，就连足智多谋的诸葛亮也“出师未捷身先死”。刘备集团为什么失败？原因是多种多样的。但这个史实至少证明了一个问题，即光靠“人和”是不能解决问题的。

现在有些企业的管理者更把“人和”理解得简单化了。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”。这样的管理者通常不愿下属间发生任何争端。当下属间稍有异议时，就皱眉说：“你们在一起工作，像这种小问题都无法获得一致的见解，你反对我，我反对你，怎么行呢？”这样的管理者胆小怕事，生怕下属们出什么乱子。他们只会被下属看成是懦弱无能的胆小鬼，不思进取的老好人罢了。

现代组织冲突观点认为，冲突是自然的、不可避免的，甚至是积极的；冲突是绝对必要的，应明确地鼓励冲突；过少的冲突会助长呆滞、平庸和从众思维；中等冲突，若以建设性的方式处理，会最大化组织效能；过多的冲突才会导致组织分离。

冲突有的是因为良性竞争引起的，管理者对待这样的“冲突”不但不需打压，反而应该扶持，甚至是主动挑动下属之间的“冲突”，这是激励下属的一种很好的策略。

有限度地鼓励“冲突”不一定要做出非常明白的表示，以暗示或默认的态度，即会让“冲突”的双方获得鼓励。不过这种获得上级“支持”的纷争，如果双方不知自制的话，后果也是相当严重的，所以，管理者要正确的引导。

鼓励“冲突”，应用于双方都有争胜的“野心”，欲求工作

管理下属的技巧

只有“人和”是不够的

上的表现或建议。如果有“私心”介入的话，管理者应即刻出面澄清、调和，阻止纷争的扩大。否则，将会产生不利的影响。

管理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“冲突”时，也可当做考核的机会。此时你可由双方所争论的问题、立场、见解或动机，去了解他们的修养、气度、眼光、忠诚等。据此作为你物色接班人的参考。

管理者要千万注意，有时纷争一开始，就被认为是一场无意义或不会有结果的争执。为避免双方将事态扩大，管理者应立刻出面阻止或表明态度。出面阻止或表明态度，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，免得任何一方对你怀疑或猜忌，使你失去一部分下属的支持。

管理者挑起“冲突”后一定要妥善解决“冲突”，否则，圆满和谐的结局很不容易达成。虽经管理者出面调和，双方暂时偃旗息鼓。可是，裂痕和尴尬却一时难以消除，难免日后双方又为一些“陈芝麻、烂谷子”的旧账，再起纷争，这样就得不偿失了。

42. 发自内心的尊重下属

春秋时代，宋国与晋国结盟而与楚国失和，楚庄王便率领同盟国讨伐宋国。

在宋国与楚国决战的前夜，宋国大将华元为了鼓舞将士的士气，命令犒赏三军，分发下许多羊肉给将士们分享。

将士们吃着羊肉，一片欢腾，华元可能是忘记了或是压根就没注意，战车的御者羊斟没有吃到羊肉。

一位副将见此情景后，就去提醒华元，华元却不屑一顾地说：“像他那样驾车的吃什么羊肉？不给！”御者听到了这些话后，嘴上没说什么，心中却十分不满。

第二天早晨，两军爆发激战，华元在车上指挥作战。两军都努力作战，打得难解难分，华元看到楚军的一大破绽，便果断地下令：“御者！把战车开到敌人兵力薄弱的右边，我要发起冲击！”

但御者却背道而驰，把战车开到敌军密集的左方，华元慌忙叫道：“你要干什么？”

“昨天分羊肉是你说了算，但今天驾车可是归我管。”

华元的御者把战车开到楚军密集的地方，华元就这样稀里糊涂地当了俘虏。华元败就败在没有重视幕后英雄这个问题上。

尊重下属的人格同时就是尊重自己的人格，才能使管理者的权威与尊严真正树立在下属的心中而不是来源于一纸任命以及口头的谀媚。

一位职业经理人曾说过：“在我职业生涯中，管理过来自世界各地不同肤色的下属。尽管我曾用心去感知理解他（她）们的文化，我仍然不敢肯定自己到底能掌握多少。然而我们能够融洽相处、工作上相互支持、配合默契的根本原因，我认为自己是发自内心的对他们人格的尊重。”

管理下属的技巧

发自内心的尊重下属

美国玛丽·凯化妆品公司的老板玛丽·凯说：“你要使一个人感到他重要，他就会欣喜若狂，就会发挥出冲天干劲，小猫就会变成大老虎。”其实，早在20世纪30年代，美国芝加哥西部一家电器公司就得出结论：工人不单是靠工资来调动积极性的经济人，而且是有获得别人尊重、友谊需要的社会人。这就表明要管理好下属，首先必须充分尊重他们。曾经有一位美国经理负责管理印度尼西亚海洋的石油钻井台，一天他看到一个印尼雇员工作表现比较糟糕，就怒气冲冲地对计时员说：“告诉那位混账东西，让他搭下一班船滚开！”这句粗话使这位印尼雇员的自尊心受到极大刺伤，他被激怒了，二话不说，操起一把斧子，就朝经理砍来。经理见状大惊，连滚带爬地从井架上逃到工棚里。那位雇员紧追不舍，追到工棚，恶狠狠地砍倒了大门。这时，幸亏钻井台的人及时赶到，力加劝阻，才避免了一场恶战和灾祸。

这位美国经理祸从口出，反映了他对下属的极不尊重。

要管理好下属，管理者首先就要尊重下属，使公司中地位不同和成长背景不同的下属都能感受到他们的贡献得到了承认。这种尊重是看得见、摸得着的，能通过管理者的各种行为表现出来。

人可以有年龄上的长幼之分，人可以有智力、学识上的聪愚差异，人可以有权力上的尊卑不同，然而人只有在一个层面上是彻底平等及无障碍沟通的——那就是人格。不论你的头衔有多显赫，地位有多高，如果你不发自内心地尊重你的下属，要想管理好下属那都永远办不到。

43. 制裁不是最好的办法

许多管理者都喜欢用加压的方式管理下属，只要下属犯了错误，他们想到的就是如何制裁下属，什么处分、降级使用了、或是开除了一应俱全，却很少想到如何去挽救、拯救下属。

安东尼奥就任纽约市市长之后，在所有的政绩中，有一件是最值得称道的，那就是治理纽约地铁站里的小偷和抢劫现象。

他采取的办法不是暴力，而是在地铁站里不间断地播放贝多芬、莫扎特的古典音乐。其中《圣母颂》是播放次数最多的音乐。这样做的效果是，地铁站内多发的抢劫、偷盗行为大为减少，发案率创下历届政府中的最低。

制裁还是拯救，安东尼奥选择了拯救。因为拯救一个人的灵魂，要比任何制裁手段都要高明。

某企业的信息部门主管因提供了错误的信息而导致企业领导决策失误，给企业造成了较大的损失。总经理可以将这位主管撤职，但总经理分析这有两种可能：一是主管本身不称职，不能再担任这个职务；二是“好马失蹄”，由于一时大意而出现判断错误。如果是后者，将其撤职就会毁掉一个人才。在这段时间里，这位主管为挽回错误一直努力工作，多次提供了很有价值的信息，为企业的决策作出了贡献，用事实证明他做这项工作称职的，上次的失误是意外情况。总经理没有将其撤职，而是让其在原来的岗位继续工作，这位主管也有了更好的表现。

拯救，还是制裁，这虽是方法上的不同，但反映到效果上，却也有所分别。

制裁是一种手段，它的第一目标就是遏制。制裁当然还有第二种、第三种目标……但最终极的目标应该是拯救一个人的灵魂。灵魂得救了，才是制裁的最终目的。

有的管理者对下属极为苛刻，今天看着这个不顺眼，明天又

管理下属的技巧

制裁不是最好的办法

认为那个应当“滚蛋”，似乎天下就他一个人是有用之才，在他的眼里似乎制裁永远是对付下属好办法。

小陈在卷烟厂任生产车间主任，一天在车间门口吐了痰，被厂长看见了，厂长不但扣了他本月奖金，还通报全厂批评。小陈不服，觉得厂长处罚太重，让自己在众人面前丢了面子，特别是正热恋的对象也开始不理他了。小陈越想越气，趁人不注意，用皮鞋狠狠地踢了已装箱的外运烟。结果，这批好不容易争取来的大宗订货，不久被全部退回。原因是质量不过关，抽检的样品则正好是小陈踢过的那几箱烟，加长过滤嘴有不少脱落。厂长知道后气得发火，可总查不出是谁所为，小陈看着厂长沮丧的样子，暗自窃喜。

小陈吐痰肯定不对，但是不是就得扣本月奖金并通报全厂，这确实值得商讨，管理者和下属永远是一个利益共同体，可以说，一损俱损，一荣俱荣。有的管理者却不明白这个似乎很浅显的道理，他们很刻薄地对待下属，自以为掌握着下属的命运，结果对下属伤害很大，给自己造成的损失则更大。

44. 竞争绝对不能少

现在“鲶鱼效应”常被提起，说是大家到深海去捕捉沙丁鱼为生。但是，由于捕鱼点距离陆地比较远，捕的鱼运回来时，往往都已经死了大半，很难卖出好价钱。只有一个老渔翁，他的鱼运回陆地的时候，还都是活的，原来他的船舱里总是放上一条鲶鱼。由于鲶鱼是以捕食沙丁鱼为生，所以鲶鱼在鱼舱里会不停地追逐沙丁鱼，结果一些老弱的沙丁鱼被吃掉，但其他的沙丁鱼由于总在不停地游动，反而都得以活着到岸。这个例子往往被用来比喻那些缺少活力、缺少竞争的组织。比如像我们原来的某些国有企业，因为没有竞争的压力，没有生存的压力，所以大家都在那里混吃等死。而一旦放一条“鲶鱼”进来，那么所有的“沙丁鱼”都会被迫游动起来，从而变为一个有活力的组织。

管理下属也要善于利用“鲶鱼效应”，随着社会日新月异的发展，人们生活节奏的加快，压力也越来越大，竞争已成为每个人都不能逃避的现实。身为一名管理者，你要想引导下属良性竞争从而达到管理他们的目的，就更需要付出时间与精力。管理者必须时刻牢记于心：下属之间肯定存在着竞争。竞争分为良性竞争和恶性竞争，管理者的职责就是要遏制下属之间的恶性竞争，引导他们之间进行良性竞争。

有的下属羡慕别人的长处，就会鞭策自己，努力工作、刻苦学习，赶超对方。这种人会把羡慕渴求的心理转化为学习、工作的动力，通过与同事的竞争来缩短彼此间能力的差距。这种良性竞争对组织有着很大的好处，它能促使组织内的员工之间形成你追我赶的学习、工作气氛，每个人都积极思索着如何提高自己的能力，掌握更多的技能，从而取得更大的成就。这样一来，整个组织的整体水平就会不断地提高，充满生机与活力。

但并不是所有的人都明白“临渊羡鱼，不如退而织网”的道

管理下属的技巧

竞争绝对不能少

理，有些人由羡慕转为忌妒，甚至是嫉恨。这种人不但自己不思进取，还会想出各种见不得人的花招打击比他们强的人，通过使绊、诬蔑等手段来拉先进的后腿，让大家扯平，以掩饰自己的无能。这种恶性竞争会影响先进者的积极性，使得组织内人心惶惶，下属之间戒备心变强，提高警惕以免被暗箭所伤。如果整个组织长时间形成了这样的气氛，那么下属的大部分时间与精力都会耗在了处理人际关系上，就是管理者也会被如潮涌来的相互揭发、抱怨给淹没，这样的组织你还能有什么指望呢？

管理者是组织的核心与希望，你一定要留心组织的气氛，积极引导良性竞争，采取措施防止恶性竞争的出现。你可以参考以下几种技巧：

创建正确完善的业绩评估机制。以实际业绩为根据来评价下属的能力，不可根据其他下属的意见或是你自己的好恶来评价下属的业绩。评判的标准要尽量客观，少用主观臆断。

创建公开的沟通交流体系。让大家多接触、多交流，有话当面说，有意见明摆出来，诚实地表达自己心中的想法。

不鼓励下属搞小动作，不理小报告。坚信“兼听则明，偏听则暗”。

恶惩那些为了谋一己之利而用各种手段攻击同事，破坏组织正常工作秩序的下属。不要让“一粒老鼠屎坏了一锅汤”。

组织就好比一台大机器，每个下属都是机器的一个组成部分。你的职责就是激励这台大机器上的各个部分，引导下属们进行良性竞争，让大家心往一处想，力往一处使。只有这样，组织这台大机器才能越转越好！

45. 理解下属抱怨的技巧

抱怨，即心中不满，数说别人不对，心理学上把抱怨称为一种宣泄。抱怨在组织中几乎是一种常态，你只要是管理者就难免被下属抱怨，比如下属过生日，公司定了蛋糕，大家一起庆祝，有的下属会说蛋糕口味不对口，光吃蛋糕没气氛。如果搞生日聚会，依然会有下属会抱怨牺牲休息时间，抱怨回去晚打车还不给报销……

解决抱怨的方法只能是沟通。沟通的结果有三种：一是使别人认同你的看法；二是你认同了别人的看法；三是找到了双方都认可的更好的办法。如果没有沟通，管理者与下属之间就会形成一道屏障。有了屏障大家就会有一口气堵在胸中，身心不爽，疙里疙瘩，抱怨自然就会产生。管理者如果能把自己的沟通能力发挥得淋漓尽致，这道屏障就会不复存在，管理者与下属之间就会透明起来，为了组织的目标而齐心协力。有时候，不怕产生矛盾，也不怕产生抱怨，怕就怕没有必要的沟通，从而把抱怨和问题越积越深。管理者要想避免坐在“火山口”上，消除手下人的抱怨，沟通就是别无选择的办法。

据资料显示，80%的抱怨不是因为根本问题，而是下属对一些零星小事的情绪宣泄，20%是涉及到需要改进的具体问题，应该引起管理者重视并积极改善现状。

抱怨往往与角色有关，下属的抱怨显然比管理者要多一些，下属往往对某些制度或状况不满，然后开始抱怨，这种抱怨其实就是一种不满。

抱怨本质是因为沟通不畅，根本原因是组织存在问题，下属习惯横向、纵向对比，进而产生抱怨。

抱怨也与个性有关，一般个性内向，执行能力弱一些的下属抱怨会多一些。

抱怨是希望受到重视的信号。日常生活中，妻子总是抱怨丈夫不做家务，而丈夫主动做家务，妻子又会说其态度不好。其实妻子抱怨是因为丈夫忽视了她，她想进一步沟通。

管理者要成功化解抱怨，需要把握以下重点：

有了解抱怨的渠道。有些公司的下属会主动发 E-mail 发泄自己的不满，管理者也要有适当的管道来了解下属的抱怨。

重视并给予积极反馈。重视抱怨内容并区别对待，对事不对人，给予正面、积极的反馈与沟通。

抓住抱怨根源及核心。下属的抱怨和牢骚往往是顾左右而言他，管理者尤其要透过现象看本质。

控制尺度和方向。一个组织抱怨太多了就容易形成抱怨文化，适度的抱怨是对管理有促进的，管理者要能控制抱怨的度，并能引导抱怨朝利好的方向发展，把破坏性抱怨转化为建设性意见。

积极建立沟通渠道。通过健康的沟通渠道（如 BBS）让下属适度发发牢骚，通过一些非正式渠道倾听下属内心的声音。

了解下属的抱怨，并能及时化解是管理下属的关键，决不能让抱怨蔓延开来，以免影响组织的正常运行。

46. 避开授权的三个误区

谁都知道授权的重要性，但让一些管理者真正把一些权力下放给下属，确实不是一件容易的事。实际调查表明，大多数组织管理者仅仅授权了10%左右的工作。诚然，对于在中国这样一个有着深刻集权思想的环境中，管理者不能充分授权的原因是多样的。但在实际工作中，管理者的工作习惯和一些认识的误区则是导致授权丧失效果的主要障碍。那么，授权究竟有哪些误区？管理者应该怎样避免，从而最大发挥下属的潜力和活力呢？

误区一：以自我为中心的工作习惯

对于让下属作出对自己有影响的决定很不习惯。要克服这一点，作为管理者必须清楚你不能独立完成所有的工作，而高效的授权能让你的工作和生活更轻松，并且让你的团队更有活力。

总觉得自己比下属更能干。那些具有较强工作能力的管理者更容易发生这样的失误。事实上，管理者即使在很多领域中都具有非凡的能力也一定要避免事事亲为，因为那不代表你的成员不能做这些事。而且更严重的是会导致下属行为的惰性。

认为有些具体事只有自己能做。管理者必须时刻提醒自己：如果在一个团队或组织中你是惟一能做某件工作的人（这里指具体的和技术上的工作），那对整个组织是危险的。只有那些必须由自己处理的事情才不属于授权的范围。

误区二：对授权对象要求苛刻

认为必须把一项工作授权给能手才是合理的。实际上不同的工作完全可以授权给不同的人，而标准只有一个，那就是能否提高整个团队的绩效。应该针对特定的情形和对象使用最佳授权方式，最终减少团队中资源的冲突。

因为下属拒绝而对授权没有信心。担心经验不足而导致失败和对你授权方式的不满都可能导致他们的拒绝，当然，解决这些

管理下属的技巧

避开授权的三个误区

问题更需要管理者的经验。

因为下属是新手而不敢授权。一个高效的管理者，在明白能人重要性的同时也必须看到新手的潜力和价值。授权的过程其实也是一个授权者与被授权者共同进步、共同承担责任、共同学习的过程。

误区三：工作目标模糊

认为是自己举手之劳的工作而忽视授权。实际上一个管理者的时间就是在这些并不重要的举手之劳的工作中浪费掉了。更重要的是这样会宠坏你的下属，使他们的能力更加缺乏。

因为自己喜欢做而不授权给下属。尤其是一些技术型管理者，你必须授权你喜欢的工作，让下属代你完成。你的任务是集中精力做必须由你做的工作，而无论你是否喜欢。

对工作要求尽善尽美。认为所有工作都应该完美地实现，其实这是一个误区，而一旦陷入这个误区，则会对你的授权产生限制，甚至会导致你对下属的能力产生怀疑，从而在授权工作上止步不前。事实上有许多时候不需要十全十美。

不能清楚地认识到强影响和弱影响工作的区别。强影响工作指人力管理、规划整个系统、激励和培训等长期性工作，而弱影响工作是指日常工作或受强影响工作影响的工作。国外的一些调查显示，最佳的时间分配是80%的精力放在强影响的工作上，20%的精力放在弱影响的工作上。分清楚这两类的工作，并有计划地分配和授权，你会感到你要做的工作和应分配的工作重点更加清晰，同时这样也将有助于你日后的控制工作。

高效授权是一门艺术，是拥有优异领导才能的表现，也是管好下属的关键。要想在实际的授权工作中避免这些误区，使每一个成员的责任心达到最大化。这需要授权者具有成熟的思想、对下属的信任、沟通的技巧甚至足够的信心。也许开始时你要花费你大量的时间了解和总结，但随着你克服这些障碍后，你就有了更多的时间关注自己的工作，成为一个高效的管理者。

47. 关键时刻要拉一把

任何人都有遇到困难或犯错误的时候，当下属遇到困难或犯了错误时，做上司的要帮助下属渡过难关，而不要落井下石，要伸出援助之手拉下属一把。

李先生因为工作业绩突出，被总公司派到下属一家汽车公司任总经理。当时这家公司派系之争严重，几个较大的派系间明争暗斗，公司业绩直线下滑。李经理刚刚到任，就被下属们“划归”了某一派系。而对立派经常在工作上给李经理设置障碍，以此削弱李经理的威信。

对立派中的首要人物是生产部的马主管，这个人工作十分卖力，属于吃苦耐劳，对公司忠心耿耿的那类人。但他有一个缺点，就是喜欢拉帮结派，对自己不喜欢的人，就下狠心整，有种置人于死地而后快的邪恶心态。所以公司上下的人都很怕他，平时人人都不敢得罪他。

有一次马主管犯了一个大错误。当时，公司的几位副经理都倾向将其开除，马主管也认识到了问题的严重性，做了被开除的准备。

开会时，大家像是事先有了约定似的，一致认为马主管不可留，留下来是公司的损失。他们列举了许多不可饶恕的“罪状”，见大家都这么说，马主管也不好作过多的辩护。大家的目光都集中在李经理身上，只听李经理说：“我认为看一个人，不能老将目光盯在人家的缺点，更多的要看看人家的优点。人，总是会有过错的，在座的这么多人，谁能告诉我，你没有犯过错误？我们要公正地对待，只要功大于过，就是一个好人才。我承认马主管身上有许多缺点，但是大家也应该看到，他身上蕴藏着许多优点。对于他的优点，大家为何视而不见？马主管的工作可以说是很出色的，他干工作的那股劲头，恐怕是在座的各位所不具备

的。他的这种对待工作的认真负责的精神，在一个团队中，能起到很好的示范作用。仅此一点，我们就没有必要炒掉他，这样的职员是不好找的。他并不是主观上犯错误的，而是无意犯下的。有人说，他的这种过错非同小可，给公司带来了不小的损失。是的，他这次是给公司造成了一定损失。但我相信，给他一次机会，他会在以后的工作中加倍努力，把这次的损失补回来。”

李经理的话音一落，整个会场鸦雀无声，马主管做梦也没有想到李经理会替他说好话，竟感动得热泪盈眶，由于李经理的坚持，马主管被公司留了下来。

李经理在关键时刻拉了马主管一把，不仅获得了良好的声誉，还赢得了马主管的忠心，在以后的工作中马主管积极配合李经理，成了李经理的得力干将。

48. 一点就要到位

下属遇到解决不了的问题，就会向上司请教，或者拿到会议上进行讨论。这时，下属就会看上司如何解决问题，解决的好，下属就会尊敬你佩服你，服从你的领导；解决的不好，下属就会看你的热闹，在下属眼中你就是个无能的上司。所以，上司对待要解决的问题一定要有思路，考虑好了再说，否则，最好不要轻易将自己的想法说出。上司要能抓到问题的关键，只要开口就要说到痛处，一点就要到位。

托马斯·沃森是 IBM 公司的创建者，公司建立初期，由于取得了不小的成绩，IBM 的一些销售人员开始有些自大，渐渐地顾客的投诉开始多了起来，为此经理们同沃森先生一同分析、了解顾客们投诉的问题：生产问题、工程问题……诸如此类。讨论了半天，也没有结果，这时沃森先生慢慢踱到桌子面前，大手一抹，将满桌子的文件一扫而空，纸片儿满天飞舞。他说：“只有一个问题：我们中间的一些人对顾客关注不够。”然后大步流星地离开了房间，二十几个经理一个个都呆若木鸡。此后，IBM 的自大现象立刻得到了扭转，把顾客放在了前位，IBM 也得到了长足的发展，被誉为“蓝色巨人”。

“一即一切，一切即一”是《华严经》上讲的话。传说唐代的俱胝和尚不管什么学僧来问道，他都是竖起一指，这个一指禅拨散了不少学僧的迷云。“一”是最少，“一切”是最多，“一”即“一切”是多少一样，没有分别的意思。

作为管理者，不仅要明白简单的东西里包含着复杂的东西，也要明白，复杂的事物都是由简单的事物构成的。

《淮南子》上说“一也者，万物之本也，天地之道也”。《老子》说“圣人抱一为天下式”、“道生一，一生二，二生三，三生万物”。事物都有其基本的简单的根源，许多的简单聚合到一

块，就变成复杂。所以，在管理活动中，管理者要善于分解事物，善于发现复杂事物中隐藏的简单规律或本质。

所以，管理者在管下属时要管到点子上，这个点子就是关键时刻能点到位。平时再怎么管也是日常的范畴。无法让人看出你的魄力和手段，关键时刻就不同，当大家目光都望向你的时候，你突然出手，就能震慑全场，让被管的人服服帖帖，让旁观的人心怀敬畏。

49. 对叛离轨道者绝不留情

管理下属，同治军一样，要有严明的纪律。若不顾纪律，人心便会叛离，组织就不能发展壮大。在执行纪律中，应一视同仁，不能受个人因素的影响，不可感情用事。要板起面孔，对一切异己者说“不”。

曾经看过一个案例：日本伊藤洋货行的总经理岸信一雄是个经营奇才，但他居功自傲，不守纪律，屡教不改，董事长伊藤雅俊最终下决心将其解雇，以一儆百，维护了企业的秩序和纪律。

战功赫赫的岸信一雄突然被解雇，在日本商界引起了不小的震动，舆论界也以轻蔑尖刻的口气批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的岸信一雄给解雇，是因为他的东西给全部榨光了，已没有利用价值了。

在舆论的猛烈攻击下，伊藤雅俊却理直气壮地反驳道：“秩序和纪律是我的企业的生命，也是我管理下属的法宝，不守纪律的人一定要从重处理，不管他是什么人，为企业做过多大贡献，即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行以从事衣料买卖起家，所以食品部门比较弱，因此伊藤才会从“东食公司”挖来一雄，“东食”是三井企业的食品公司，一雄对食品业的经营有比较丰富的经验和能力，有干劲的一雄来到伊藤洋货行，宛如给伊藤洋货行注入了一剂催化剂。

事实上，一雄的表现也相当好，贡献很大，十年间将业绩提高数十倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现出一片蓬勃的景象。

从一开始，伊藤和一雄在工作态度和对经营销售方面的观念即呈现出极大的不同，随着岁月增加，裂痕愈来愈深。一雄非常重视对外开拓，常多用交际费，对下属也放任自流，这和伊藤的

管理方式迥然不同。

伊藤是走传统保守的路线，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对下属的要求十分严格，要他们彻底发挥他们的能力，以严密的组织作为经营的基础。伊藤当然无法接受一雄的豪迈粗犷的作法，伊藤因此要求一雄改善工作方法，按照伊藤洋货行的经营方式去做。

但是一雄根本不加以理会，依然按照自己的方法去做，而且业绩依然达到了水准以上，甚至于有飞跃性的成长。充满自信的一雄，就更不肯修正自己的做法了。他居然还明目张胆地说：“一切都这么好，说明这路线没错，为什么要改？”

为此，双方意见的分歧愈来愈严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤看出一雄不会与他合作，于是干脆痛下杀手把他解雇了。

对于最重视纪律、秩序的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容许“治外权”如此持续下去，因为，这样会毁掉过去辛苦建立的企业体制和经营基础，也无法面对手下的众多下属。从这一角度来看待这一事情，伊藤的做法是正确的，板起面孔对叛离轨道者勇敢地说“不”是必要的。

50. 给下属留一条出路

上大学时有位老师特有方法，让学生们特佩服他。一次上课他发现一位学生课上时常低着头画些什么，有一天他走过去拿起学生的画，发现画中的人物正是龇牙咧嘴的自己。老师没有发火，只是憨笑着，要学生课后再加工画得更神似一些。而自此那位学生上课时再没有画画，各门课都学得不错，后来他成为颇有造诣的漫画家。

管理下属也是一样，绝不能堵住下属的出路，那样做只能把下属“管死”，最终损害的是组织的利益。给下属留出一条出路，这能让下属体会到你的良苦用心，下属才会更加努力地为组织服务。凡事给下属留一条出路，你面前的天地会更加宽广。

乔治·本管理的是家广告策划公司。他的下属中有位年轻人经常上班迟到，有时甚至多达半个小时之久。

乔治·本为此很恼火，想狠狠地教训一下这个年轻的下属，但考虑到这个年轻人的工作业绩还是不错的，于是打算只是提醒他一下，但还给他留条出路。

他把年轻人叫到了自己的办公室。当他刚踏进办公室大门的时候，乔治·本就很有礼貌地站了起来，欣喜地告诉他：“你这几天的工作成绩很不错，有几项广告创意被大客户重金买断，的确是很好，实为公司不可多得的人才。”

接着，乔治·本就切入正题了：“这几天有一家公司听说你的策划很具有特色，多次找我交涉，想和你单独见面谈谈，昨天那个公司的一位公关人员早上一上班就挂来了电话，我回绝了，因为那时你还没到公司来。今天早上，那人又亲自来一趟，可是等到8：20你仍没到公司来，他还以为你有什么急事不能脱身，今天不上班了呢！”乔治·本不失时机地说：“你看你总是上班迟到，有时客户来了以后你不在，我也不知如何是好。这对你自己

管理下属的技巧

给下属留一条出路

工作是一种损失，对公司的利益也是一大损失。因此，我希望你能按时上班。”

乔治·本又强调道：“你作为公司的骨干力量，的确为大家带来了不少利益，公司不能没有你，我希望你能清楚自己的位置，如果你不珍惜目前自己的位置，那别人很快就会顶上来，到那时我就不好再为你说话了，我们大家对于你的工作寄予厚望！”

乔治·本首先表扬了下属，接着严肃地指责了下属的错误，话说的虽然并不严厉，但却十分明确地指出下属的处境，紧接着，他又指出一条明路：遵守公司制度，努力工作，珍惜自己目前的位置。

给下属留条出路，实际上就是先指出问题的严重性，似乎已经无法收拾了。然后再在看似没有办法的时候，松口，提出一下可以实行的方案。鲁迅先生说过这样一个比喻，假如一间四壁都封得严严实实的黑屋子，你想要打开一扇窗，不妨先说要打开一扇门。屋子里的人不同意的话，这时你再说开窗就顺理成章了。

51. 管的少就是管的好

管理者如何对待权力，反映了他的管理观念是进步还是落后。有些管理者对下属办事，一万个不放心，凡事都要亲自过问，死抓不放，结果束缚住下属的手脚，反而使工作迟缓、缺乏创意。这就叫事必躬、权必抱；相反，有些管理者能够给下属权力，鼓励他们多动脑筋、放开手脚，结果工作突飞猛进、效益倍增。这种事不必躬亲，权不必死抱的做法，就是授权。

管理手下不是一味地命令，做指示。这样既不利于下属发挥主观能动性，也加重了管理者的负担，搞不好会因为不明真相乱指挥而误事。

英阿马尔维纳斯群岛之战时，撒切尔夫人在特遣队出发以前召见了司令伍德沃德将军。她问：“你需要什么？”伍德沃德将军回答：“权力。真正指挥特遣舰队的权力。我不要别人干涉我，包括您和战时内阁。”撒切尔夫人说：“给你权力，给你除了进攻阿根廷本土以外的权力。”当英军准备在马岛登陆时，突击队司令官和伍德沃德将军又重复了一次同样的对话。结果，英军虽然遭到了阿根廷“飞鱼”导弹的袭击。但最终成功占领了马尔维纳斯岛。有些管理者一提到放权就连连摇头，“连权都放给下属了，我还拿什么管他们呢？”这是一种误解，它混淆了放权和监督权力的区别。放权给下属是要下属承担起一定的责任，换言之下属得到处理事务之权，而不是得到了无人管束的放纵之权。在这一点上，海尔集团总裁张瑞敏做得很到位。

张瑞敏喜欢授权管理，习惯只出思路，具体细化则由下面的人去做。海尔各部均独立运作，集团只管各部一把手。集团先任命一把手，由一把手提名组建领导班子后，集团再任命副职和部委委员。一切配备完毕后，只有资金调配、质量论证、项目投资、技术改造这些大事由集团统一规划，其余由各部自管。

对于授权管理，各部部长已经非常习惯。由于集团已经有了管理“模块”，方方面面的管理规程很完备详细，只要认真领会，再联系自己的实际适度发挥，各事业部都容易掌握。张瑞敏对他下面的几大公司的年轻老总那样放心，一年几亿甚至十几亿的资金就掌握在他们手上。

充分授权之后，张瑞敏有了充足的时间来考虑战略层次的问题，但是，放权不是放羊，为了保证放权后的工作质量，张瑞敏设立了严格的监督制度。

没有强有力的监督，放权就变成“放羊”。海尔认为必要的监督、制约是一种对下属的爱护和关心，授权本身就带有监督的意味，上级委授给下属一定的权力，使下属在一定的监督之下，有相当的自主权和行动权。授权者对于被授权者有指挥和监督之权，被授权者对授权者负有报告和完成任务的责任。海尔明确地提出要确立监督机制，特别强调两点原则：一是各法人要自律，必须有非常严格的自我约束；二是要有控制体系。海尔的中层干部考评由各公司负责实施，并在办公大楼比较醒目的地方公布考评结果；各公司老总的考核则本着公正、公平、公开的原则由集团负责。

海尔的放权是彻底放权，从管理者到员工都有自己的权力和责任，也就极大地调动了员工和干部的积极性，也给管理者减轻了负担，这种“管人于无形”的效果是通过放权达到的。看上去管理者管的人和事少了，却收到了更好的效果，达到了“不管而管”的目的。

52. 抛开私人情感

在你管理的下属中总有几个和你关系密切的人，管理这样的下属千万要抛开私人感情。否则，要想管理好其他下属就是不可能的。

松下幸之助曾有位好朋友叫武久逸郎，是不可多得的经营人才，所以松下将刚成立的电热部交给他管理。

自松下创业以来，所有负责的人都是从基层干起，一步步往上爬的。武久却是一步登天，可见松下对他的器重与厚望，松下把他当作成熟且成功的经营人才考虑，这也多少掺杂了感情因素在里面。1927年1月10日，武久走马上任，辅佐他的是松下电器的技术专家中尾哲二郎。

中尾推出“超级电熨斗”月销1万只，在市场上一枝独秀。松下电器的电热部是盈利很大的部门——同行业电熨斗制造商是这么认为的，负责人武久和中尾是这么认为的，松下电器的员工是这么认为的，松下本人同样是这样认为的。

松下只制定经营策略，具体事务由武久与中尾负责。中尾负责技术指导，抛头露面的事由武久来做。武久在松下公司声誉日隆，有人说：武久是继松下之后的经营全才，松下也认为武久人才难得。

可是天有不测风云，到了定期结算时却发现电热部亏损。财务人员认为计算错误，再认真核算一遍，确确实实亏损了！报表交到松下手里，松下第一反应是：这怎么会呢？武久也不相信，但确确实实亏损了啊！

松下最先反省，错在哪里呢？是当初计划太草率？是定价不合理？是生产成本偏高？是日常消耗过大？最后松下确定问题的症结在于：经营策略没错，但在执行时发生偏差，漏洞颇多，武久要负主要责任。

武久始终解不开这个疑团：怎么亏损了呢？松下要武久对管理进行回顾反思，武久不知所云，一派茫然，做错而不知错，这是很令人担忧的。

松下深刻检讨自己的用人之道：过高地估计了武久的经营才能，私人感情占了上风。俗语说：隔行如隔山。武久是开米店的，他对电器行业完全是外行，两者的复杂程度，绝不可同日而言。就算武久是可塑之才，也该让他做做下手，熟悉过程。可自己一下子就委予武久全盘负责重任，这是典型的用人讲情面，头脑发热的举动。

松下经过反复思索，制定了拯救措施：

- 一、电热部不宜共同经营。
- 二、今后由自己直接管理。
- 三、经营态度非彻底认真不行。
- 四、用人、管人一定要讲政策，抛开私人情感。

松下把武久请来他的寓所，心平气和地说道：

“武久君，电热部亏损，主要责任在我，不该把经营的主要责任交给外行的你，我应该投入全部精力，可我却没做到这点。你我是朋友，有些话我不妨直说，你是作了努力的，但你不适宜从事制造业。我想跟你商量，过去了的事，就不要再去想它，电热部由我来接办，亏损的部分全部由我承担。你还是回去经营米店，你是这方面的行家里手，一定会兴旺发达的。不知你意见如何？”

武久激动地说道：“蒙你抬举，我有机会参与经营，却弄成了亏损，我内心很沉重，我愿意退出经营。可是，我总舍不得与你的事业分离，再说就这么回去，我在社会上会很没面子。”

两人久久地沉默。松下又试探着说道：“电器确实是很有希望的行业，你不满足于经营米店，所以我才成全你的心愿。可是，我看到电热部的经营才感到，光凭心愿经营事业是不行的。我们虽不共同经营，可我们的友情仍在。武久君，你如果真对松下电器有着难舍的感情，我是很高兴的，那么你就做松下电器的职员怎样？松下电器的员工，都是从头做起的，我别无他法。请

你三思而作决断吧。”

第二天凌晨，天还没亮，松下正在睡梦中，听到敲门声，心想是谁呢？松下有失眠症，好不容易睡着，最烦别人吵醒。那个人继续敲门，松下不由得站起来叫道：“是武久君吧？”赶忙跑去开门，果然是武久。

武久急冲冲地说：“我们昨天谈的事，我想了一整夜，终于下了决心，来松下做职员，所以赶快跑来把我的决定告诉你，请多指教。”

松下看着武久的眼睛，红红的，真的一夜没睡。武久是做了多年老板的人，下这样的决心，可真不容易。松下握住武久的手：“欢迎你，武久君，你真了不起！我失去了共同经营的伙伴，可我却得到了值得依赖的职员！”

松下不讲情面，坚持原则，武久以普通职员的身份进入松下电器。松下考虑到他做买卖的专长，派他到营业部。武久在松下公司干得很好。从此以后，松下立下一条规矩：不管什么人，都要从基层做起，根据实际表现再提升职位。绝不能用人唯亲讲情面，开后门。

53. 要做到以理服人

管理者想在下属中树立起崇高的威望，首先要做的就是让下属对你“心服”，如何才能做到这一点呢？当然不能靠权力，也不能靠命令，而是要靠道理。换句话说，就是最高明的管理者善用道理让大家信服，做到上下一心，同心协力，这是无数教训中总结出的经验。

松下电器的创始人松下幸之助批评下属是很出名的，但批评下属有一个特点，他会边批评边讲出自己的道理，让下属虽然挨了批评，却都心服口服。管理下属就是要做到“以理服人”。

有近重信 1936 年毕业于高工电子科，进入松下电器后被分到电池厂，按规定生产技术人员必须到第一线实习，整天跟黑铅锰粉打交道，浑身黑乎乎的。

有近进厂的第三天，松下来电池厂巡视。有近见门外进来一个穿礼服的绅士，立即跑过去把他拦住，问道：“请问你有公司开的参观证吗？”

松下心想我是老板，还用什么参观证，说“没有。”有近把双臂一展，毫不客气道：“那就对不起，不能进去。”

“我是……”

“你是天王老子都不许进！”有近打断松下的话，说：“我们老板松下先生有规定，没有公司的参观证，任何人都不得进来！”

这时门卫慌忙赶过来，让松下进去。松下见了厂长井植薰说：“你们员工中有一个很特别的家伙，大概是新来的吧，死活不让我进来，真是个人物。”

这件事给松下的印象很深，他认为有近是个可造之才，原则性很强。所以井植薰每次去汇报工作，松下都要问问有近的情况。

过了一段时间，电池厂盖成品仓库，由于松下的坚持，决定

采用木结构。井植薰把设计任务交给有近，有近说：“我是学电子的。”井植薰说：“我是做操作工的，现在不是在做厂长吗？”

有近学过普通力学，经过计算，需增加四根柱子才能达到安全系数。其他的就没有多作考虑。仓库落成那天，松下见中间竖有四根柱子，大为不满，先把井植薰批评了一通，然后又把有近叫了进去。

刚开始有近的心理不服，可到后来，有近终于明白了。

松下的意思是，他不知道要立柱子才坚持用木结构的，而有近明知要立柱子却不敢坚持钢筋结构。井植薰自己不懂，才找有近来帮忙，而有近明知不好，却偏偏要这么设计，这才是让松下恼火的原因。

有近后来回忆道：“我就这样被训斥了整整9个小时，从下午三四点，到深夜12点，连晚饭都没吃。我心里想：这老家伙，去你的！可后来听懂了总裁的意思，才明白确实是自己的错。”

有近后来成为技术部的负责人。他的成长，与松下的“锻打”有相当的关系。

不仅对普通的下属，就是对公司的管理人员，松下也会让他们明白道理，从而让大家心服口服。

管人要讲清管人的道理，俗话说，“有理走遍天下，无理寸步难行”道理没讲清下属会认为你是无理取闹，下属把怨气憋在心里还好一点，万一和你当面争执起来，你这个上司可就没法当了，讲清道理可以有效的避免这一点，所以在管人时一定要先摆事实讲道理，让下属真正知道自己错在什么地方。

54. 把节俭贯彻始终

许多事情都始于节俭，败于奢华，经营企业是如此，管理下属亦如此。当下属出现奢侈行为时，上司一定要加以制止，否则，当组织出现摆阔之风时，再抓管理就很难了。

清朝康熙年间，朱高安调任浙江巡抚，他一贯尊崇节俭的原则。当地风俗是喜欢大办婚礼，攀比之风相当严重，各级官吏更是有过之而无不及。朱高安为此专门下了一道命令，要求各级官吏凡是因嫁娶而举行宴会，每席只准有五道菜，并规定出这五道菜的名目，当地的百姓都把这样的酒席叫做“朱公席”。

有一次，朱高安出门，在路上遇到一个妇人，衣着华贵，打扮得花枝招展。上前询问她的家境，原来她的丈夫只是一个小官吏。于是，朱高安命令随从带她一起回衙门，把她叫到厨房，问她那一群正在工作的人当中哪一位是巡抚夫人。当时，朱夫人正跟女仆们一起劳作，妇人分辨不出哪是夫人，哪是女仆。朱高安指着那个正在烧火的人说：“那个正在烧火的，就是巡抚夫人。你看看她穿的是什么衣服，做的是什么事。”然后，又让她留下来与夫人一起吃晚饭，饭食也只是平常的谷物和蔬菜而已。吃完了晚饭，朱高安才派人把那妇人送回家。从此，当地崇尚奢华的风气为之一变。朱高安的下属们更是不敢再攀比了。

1933年，松下总公司写字楼及工厂在门真落成。松下准备举办为期三天的庆典会，招待客人的工作交给了后藤青一。

总部旁边盖了一座武道馆，松下要求员工通过练武来锻炼体魄与胆识。后藤被松下任命为武道馆馆长。武术表演，列为庆典的一项重要活动。

门真总部张灯结彩，印有公司标志的彩帜迎风招展，触目可见表示欢迎或体现公司经营思想的标语。其中一条标语是：“发现经营秘诀，价值100万。”世界上有这么贵的经营秘诀吗？庆

典的头一天，松下检查准备工作，他边走边看，当他看到武道馆中的巨大神桌时，脸色马上一沉，对后藤说：“武道馆是很朴素的，干吗放这么豪华的桌子，马上换掉！”

后藤坐电车去市场，心里想：老板莫名其妙，都说他是吝啬鬼，果然如此，桌子买都买了，现在又要再花一笔钱换掉，岂不浪费吗？

后藤到晚上 11 点才找到卖神桌的店，再三要求，店主才开了门。可买好桌子，电车早没了。后藤只好走路回门真，背一张沉沉的桌子，走 10 公里路，可把后藤青一累了个半死。后藤一边走，一边在心里骂松下。

到门真总部，天还没亮，后藤就坐在门房里休息。心想：我千辛万苦累了一整夜，你松下总该表扬我几句吧。

谁知松下明明看到后藤买来的桌子，却一声不吭。既不问桌子是怎样买回来的，也不表明他满意。后藤心里很气：你虽是老板，也该懂得下属的苦劳吧。

门真的庆典圆满结束。总部员工聚集在礼堂，喝酒庆贺。松下叫后藤上台，突然伸出一只手来对后藤说：“给我钱。”

后藤惊愕万分：“这到底是怎么回事啊？”

松下说：“那一天，你去买神桌，花了一夜时间吧？我把经营的秘诀，现身教给你，价值 100 万，你该付给我学费啊。”旁边的人都大笑不已。

那么，松下教了后藤什么秘诀呢？

勤俭创业。已有神桌，再卖神桌，表面上看是浪费。可豪华的神桌，容易助长下属的奢侈之风；朴素的神桌，更易培养下属勤俭的习惯。武道馆，是总部员工常去的地方，下属工厂的员工来总部，也会在武道馆参观。在全体员工中树立勤俭之风，与多花销一张神桌的钱，哪个价值更大？

55. 让有能力的人干

西方管理界有句行话，说：“有责无权活地狱。”你把权力授予负责任的下属，对你的下属来说是人尽其才，对你的公司管理而言是提高效能，这才是有效的管理者和领导者。所以，西方管理学者卡尼奇曾经说过：“当一个人体会到请别人帮他一起做一件工作，其效果要比他单独去干好得多，他便在管理下属中迈进了一大步。”

现代许多管理者都不愿意授权，他们更喜欢用人唯亲。在他们看来亲人是最可靠的助手，为此，不少管理者付出了代价，福特公司的例子就是其中最著名的。

福特汽车的沉浮，其主要原因就在于公司用人方面。如果福特家族独裁，那么公司就开始走下坡路；而如果重用人才，让有能力的人干，公司就会繁荣中兴。

福特汽车公司创始人亨利·福特出生于一个农民家庭，1903年，亨利·福特在经历了两次失败之后，与几个同行合伙聘请了一位专家——詹姆斯·库兹恩斯担任总经理，第三次办起了福特汽车公司。

库兹恩斯上任后，在老福特的支持下采取了三项重大的措施，即市场预测，产品价廉物美，建立销售网络。就这样，在不到七年的时间里，福特汽车公司便一跃而成为世界上最大的汽车制造公司。福特本人也因此而获得了“汽车大王”的称号。然而，福特公司取得发展之后，福特一世的头脑开始发热，在1915年辞退了库兹恩斯，实行他个人的独裁，退回了家长式的领导体制中去。老福特独揽公司的一切，取消了经理制，公司的高级领导人员在一定程度上成了他的“私人秘书”，公司里的一切决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务都由他一个人说了算。公司没有经理部，没有开过任何形式的讨论会或研究会。这种领导体

制造成公司管理的极度混乱。在用人上任人惟亲，在公司担任高级职员 500 多人中竟然没有一个大学毕业生。这种局面加速了福特公司的亏损。同时，老福特一意孤行，听不进忠言，凡有异议者，都被他视为眼中钉，必欲去之而后快，因而使一些能干的人纷纷离去。而且，福特公司的车型非常单一，这种做法与通用公司的做法形成了鲜明的对照。所以，通用公司能取而代之，实际上是一种必然。

老福特眼见情况不妙，在 1943 年福特二世因病去世后，将在海军任职的孙子小福特招回，但任公司副总裁。福特三世于 1945 担任公司总裁。福特三世上台后很快使每月亏损九百多万美元的福特公司获得复兴。

福特三世的革新措施是：

1. 打破家族统治的传统，重金聘请外界管理人才，而且在实际工作中让他们有职有权；由于从外界聘请的经理能及时掌握情况，又有充分的权力做出各种必要的决定，公司从此走上了复兴之路。

2. 对领导体制进行了改革，由原来的集权制改为分权制。把公司分成 15 个部门，各部门的经理全权负责本部门的工作。

3. 开发了国外市场。20 世纪初福特汽车公司是世界上最大的汽车公司，业务步步登高，呈现了一派繁荣景象。

但是，20 年后在美国汽车大王的地位逐渐让位于美国通用汽车公司。福特公司的这种颓势是如何造成的呢？

福特三世刚上任的前几年，奉行“选贤任能”的政策，使公司的业务扭亏为赢。可过了几年之后，他认为自己已经“毕业”，先后辞退了康德森、米勒、艾柯卡等公司总裁，又掌握了公司的全权。福特三世又重犯了祖父的错误，越来越独断专行。这一违背领导体制的做法，使福特公司不但无法发展，营业额也大为下降。到了 1983 年，福特公司不再是福特家族的私有企业了。

一个管理者在用人上的正确与否，决定了一个企业的成败。只有用人唯贤，打破用人唯亲的观念，把住这一关口，企业才会有所发展。其实，让有能力的人干也是管理好下属的关键之所在。

56. 留住优秀下属是大本事

把下属笼络住，并使他们各尽其才是成功管理的经验之一，也是管理好下属的一个有效的手段。

李嘉诚由一个普通打工仔成为香港首富，“长江”由一间破旧不堪的山寨厂成为庞大的跨国集团公司，究其原因，用李嘉诚的话：“最重要也是最根本的就是知人善任，把有能力的下属留在身边为企业出力。”

李嘉诚以稳健著称，虽有“超人”的头脑但不刚愎自用，而是集思广益，力求圆满。他的管人之道是惟才是举，爱才如命，求才若渴。

李嘉诚曾说：“大多数人都会有部分的长处，部分的短处。各尽其能，各得所需，以量才而用为原则。”这就是说，一个公司需要员工共同努力，才能完成发展公司的大业。

在企业初创期，企业主最希望有忠心耿耿、忠实苦干的人才。在塑胶厂草创初期，李嘉诚曾亲自安装机器、生产制品、设计图纸，走街串巷、采购和推销。因此，他更迫切需要能够切实帮他的创业人才。他找到了上海人盛颂声和潮州人周千和。

盛颂声负责生产，周千和主理财务，他们兢兢业业，任劳任怨，辅助李嘉诚创业，是长江劳苦功高的元勋。

周千和回忆道：“那时，大家的薪酬都不高，才一百港元上下，条件之艰苦，不是现在青年可想象的。李先生跟我们一样埋头拼命做，大家都没什么话说的。有人会讲，李先生是老板，他是为自己苦值得，打工的就不值。话不可这么讲，李先生宁可自己少得利，也要照顾大家的利益，把我们当自家人。”从这一段话中可以看出，李嘉诚身先士卒就是为了笼络住周千和，让他死心踏地为自己工作。

1980年，李嘉诚提拔盛颂声为董事会副总经理；1985年，

他又委任周千和为董事会副总经理。

很重旧情的李嘉诚，后来又对二人委以重任：让盛颂声负责长实公司的地产业；让周千和主理长实的股票买卖。

李嘉诚常说：“长江实业能扩展到今天的规模，要归功于属下同仁的鼎力合作和支持。”

美国《财富》杂志对李嘉诚赞誉有加：“李嘉诚极之重视与借助专业下属人才帮助他完成鸿图大业”。李嘉诚智囊团的成员，都是独当一面的商场大将，他能“尽收天下利器”，成功地驾驭这一群中外骏马，证明了他除有领袖的“才”和“财”之外，也有王者之“得”与“德”。

《李嘉诚成功之路》一书里这样说：“正因为李嘉诚善于把一批确有真才实学的智囊团人物团结在自己的周围，充分发挥每个人的聪明才智，鼓励他们出谋与决策，这就能够‘博采天下之所长，为己所有’，从而保证了他每逢关键时刻都能出奇制胜，化险为夷，在瞬息万变的世界经济舞台上不迷失方向，不失时机地实行战略转移，使企业沿着成功的航道前进。”

一个管理者应该有许多能力和本事，比如：交际能力、管理能力、决策能力、处理危机的能力等，然而，能够留住优秀的下属却是最大的能力和本事。因为，没有好人为你做事，一切便无从谈起。

57. 把下属放在正确的位置上

管理者为了事业的发展，有必要求贤若渴，但是有了“贤”还要会用“贤”，能让他的能力最大限度地发挥出来，而不是把他安排在一个错误的位置上，埋没他的才干。

唐代的柳宗元曾讲过这样一件事：一个自称木匠出身的人，连自己的床坏了都不会修而求助于他人，这让人很吃惊，也足见他锛凿锯刨的技能是何等的差。可他却自称能够造房，但没有人敢用他，柳宗元对此也将信将疑。后来，柳宗元在一个大的造屋工地上又看到了这位木匠。只见他发号施令，指挥若定，众多工匠在他的指挥下各自奋力做事，有条不紊，秩序井然，柳宗元大为惊叹。对这位木匠应当怎么看？如果看先前就说他不是一位好的木匠，而把他贬得一文不值，那无疑是埋没了一位出色的工程组织者。从这个故事中也可以悟出这样一个道理：人都各有所长，关键看你怎么用。

李嘉诚手下有两员大将，霍建宁和周年茂，针对两人的不同特点，李嘉诚对他们做了不同的安排。

霍建宁毕业于香港大学，随后留美深造。1979年学成回港，被李嘉诚招至旗下，出任长江集团会计主任。他利用时间进修，考取了英联邦澳洲的特许会计师资格证。

李嘉诚很赏识他的才学，也发现霍建宁是一个策划奇才，却不是一个冲锋陷阵的闯将。于是在1985年任命他为长江集团董事，两年后提升他为董事总经理，让他在幕后工作。

不会闯荡不等于没有才干，外界媒体称霍建宁是一个“全身充满赚钱细胞的人”。长江的每一次重大投资安排，股票发行、银行贷款、债券兑换等，都是由霍建宁策划或参与抉择的。

为了发挥霍建宁的长处，李嘉诚较少派他出面做谈判之类的工作，而是给了他一副新的担子。为李嘉诚当“太傅”，肩负着

培育李氏二子李泽钜、李泽楷的职责。

周年茂是长江元老周千和的儿子。周年茂还在学生时代时，李嘉诚就把其当做长江未来的专业人士培养，并把他和其父周千和一道送赴英国学习法律。

周年茂学成回港后，顺理成章地就进入了长江集团，李嘉诚发现他做事干脆，口才很好，指定他为长实公司的代言人。

1983年，回港两年的周年茂被选为长江董事，1985年后与其父周千和一道荣升为董事副总经理。当时，周年茂才30岁。

周年茂虽然看起来像一位文弱书生，却颇有大将风范，指挥若定，调度有方，临危不乱，该进该弃，都能够把握好分寸，收放自如，这一点正是李嘉诚最放心的。周年茂升任副总经理，顶替移居在加拿大的盛颂声，为此，负责长江的地产发展。

周年茂走马上任后，负责具体策划，落实了茶果岭丽港、蓝田汇景花园、鸭利洲、海怡半岛等大型住宅屋村的发展规划，顺利实施了李嘉诚的计划，从而以自己的能力赢得了李嘉诚的信任。李嘉诚将更大的重任托付于他。

李嘉诚善于识人，又能够把人才放在适当的位置上，这是他的高明之处。也是他管理好下属的一个良方。有许多管理者常感叹手下无人可用，其实在很多时候不是手下没人，而是没有把人放在正确的位置上。

58. 找最好的人为你做事

有些管理者总是抱怨下属难管。其实在很多情况下是因为你没有找对人，没找到最好的、最适合你的人为你做事。世上难事千千万万，选对人是很难的。所以，许多大企业的管理者都在选人上下功夫。

美国西南航空公司是该行业中惟一一家持续赢利的公司，公司连续获得美国交通部颁发的最佳顾客服务奖、最佳准点航班和最佳行李搬运奖。

该公司的总经理非常重视选人工作。他常常提醒公司的管理人员哪怕是只有一个分公司要招一个人，也要把它作为事关整个公司前途的重大事情来抓。他坚信：“我们要雇佣素质最好的人，教他们所需要的任何技能。”只有这样，整个公司才能由最好的人组成，去干成最出色的成就。

一次，公司要在一个叫阿马利罗的小镇上找一个客机代理商。人事部门的经理在面试完 34 个人却还没找到合适的人选后着急了，他找到总经理，抱怨为这 34 个人的面试已经花了不少钱。可总经理却说，为找到合适的人选，面试 340 个人也不要紧。在他看来，企业需要各种人才。用人是要用人之长，而非用人之短。各种人才各有各的用处，把他们都放到相应的岗位上，各种人才相互配合，则能形成一种最佳的企业整体经济效应。

美国通用电气公司的总裁韦尔奇被称为世界上最会用人的经理，他说：“我最大的成就就是发现人才，发现大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人才在 GE 如鱼得水。”

1999 年 1 月 4 日，杰克·韦尔奇在 GE 全球 500 名经理人员大会上说：“GE 成功的最重要的原因是能找到最好的人！”

的确如此，这位被称为头号经理的人，最关心的就是人事工

作，他的最大成就是如何关心和培养人才。韦尔奇知道几乎所有 GE 的高级管理人的名字和工作职责。GE 的员工有 34 万人之多。韦尔奇的工作信条是：只有对他们有足够的了解，才能信任他们，让他们放心地工作。

韦尔奇说：“我不懂如何制造飞机引擎，我也不知道在 NBC 应播放什么节目。这两项都是 GE 的主要业务。我们在英国有一项有争议的保险业务，我不想做那项业务，但是那个给我提建议的人想干，我相信他，我相信他能干好。”

韦尔奇选人的原则是：从不注重学历和资历。韦尔奇说：“关键是你能够做好什么！”

韦尔奇自 1981 年出任 GE 首席执行官以来，这一用人原则就不断地得到加强。韦尔奇不只是把下属放到合适的位置上就了事。每年 4~5 月，他和三名高级经理一道前往 GE 的 12 个业务部门，现场评审公司 300 多名高级经理的工作进展，对最高层的 500 名主管则进行更为严格的审查。业务部门的首席执行官和他的高级人力资源部经理参加评审。这种紧张的评审迫使这些部门经营者识别出未来的领导者，制定出所有关键职位的继任计划，决定哪些有潜质的经理应送到克顿 GE 的培训中心接受领导才能培训。

此外，在会议进行阶段，韦尔奇会静下心来，审读每一本汇集了每一个雇员的评价简册，包括了对他们的优点和缺点、发展需求、长短期目标以及他们上级的分析。而雇员的相片也会在文件后边备查。

通过这些方法，GE 尽可能地找到了为企业工作的人，并把人才放在最合适的位置上，充分发挥每个人的聪明才智，让 GE 充满活力，蓬勃发展。而这种管人、用人的手段是每个想要事业有成的管理者都必须学会的。

59. 用仁义笼住人心

如何让下属身在“曹营”，心也在“曹营”，这是一个让许多管理者都头痛的问题，解决这个问题有许多方法，用仁义笼住人心不失为一个好办法。

惠普公司的创始人戴夫·帕尔德年轻时酷爱体育运动，体育教练曾经对他讲，两个争夺冠军的球队水平旗鼓相当，在这种情况下，默契配合极为重要，特别是在那些瞬息万变的比赛中。这个道理似乎谁都懂，但是只有真正在运动场上实践过的人才会真正理解这一原则是多么重要。

帕尔德把这些话铭记在心，努力去促成人与人之间互相信任，互相关心和密切配合，他心里明白，想要达到这样的效果，就不能仅仅用制度一类的东西，还要用仁义的手段来获得人心。

第二次世界大战结束后，惠普公司因为在战争期间发展迅速，此时已经成为拥有 200 万美元资产和 200 名工人的公司。但是战争一结束，许多军事项目迅速停建，电子设备在军用市场上的总销售量迅速下降。由军事工业带动的日用品市场迅速萎缩，惠普公司的业务一落千丈。

面对市场的衰退，帕尔德不得不辞退了 100 多个工人。看到许多一起创业的朋友马上就要沦为失业者，帕尔德心里很难受。他深深地懂得了失业对工人意味着生活水平的迅速下降和自尊心的巨大伤害。眼看着人们陆续地默默离去，帕尔德心中发誓：一定要渡过难关，把公司搞上去，把这些工人重新请回惠普公司。

这次解雇工人给帕尔德留下了终生难忘的印象。以后，惠普公司即使在最困难的时候也坚持不辞退员工，这在硅谷绝无仅有。

随着美国经济的复苏，惠普公司又恢复了昨日的辉煌。公司又重新拥有 200 名员工。到 40 年代末，惠普公司资产已接近千

万大关，成了硅谷中的明星企业。

1959年，正当惠普在帕尔德领导下蒸蒸日上时，他注意到公司员工的热情似乎不高，这是为什么呢？

惠普公司的股票1957年上市以来，股价节节攀升，成为华尔街的宠儿，难道在这样的公司还有什么怨言吗？

当帕尔德婉转地问公司一名检测人员时，这位员工告诉他：“是的，我为在这样一个大公司工作感到自豪。但是，作为一名员工我却没有感到是企业的主人。工薪的确在上升，但老板还是老板，伙计还是伙计。”

听了这一席话，帕尔德陷入了深思。应该让大家成为公司的主人，这样工作起来才会齐心协力，才会一心把公司搞好。

第二天，帕尔德在公司主持的记者招待会上正式宣布，惠普公司为调动员工的积极性，为把公司发展的巨大利益也分配到辛勤工作的员工那里，将推行职工持股计划。

这就是后来风靡美国的ESOP（职工持股计划），他把公司股票分阶段按工作时间分给职工。职工成为公司主人，立即面貌一新，惠普公司销售、生产各方面均呈现出一片新的气象。帕尔德曾经私下对朋友说：“人们都是有感情的，只要用仁义之心去对待他，他人也一定会用心回报你。”

60. 巧用“高帽子”

“戴高帽子”是一句俗语，源出唐代李延寿《北史熊安生传》。北朝有个儒生叫宗道晖，这个人喜欢戴高翘大帽子，穿厚底大鞋子。当州官或州将第一次来时，他就这样穿戴着去谒见，谒见时仰着头举起肘，在厚底鞋上拜了又拜，拜时还自言自语地说：“学士可以比得上三公。”后人据《通俗篇·服饰》记载：“今谓虚自张大，冀人誉己者，曰‘好戴高帽子’，盖因乎此。”即是说，自此以后，凡是受人恭维或恭维别人，都称之为“戴高帽子”。

“戴高帽子”好不好？不能一概而论，要作具体分析。日本有句格言：“如果给猪戴高帽，猪也会爬树。”这话听起来不雅，不过多少也能证明这样一个道理：当一个人的才能得到他人的赞扬、鼓励的时候，他就会产生一种发挥更大才能的欲望和力量。

身为管理者，若是能恰到好处地给下属戴一戴高帽，定能给上司改善与下属的人际关系带来意想不到的好处，有力地赢得下属的好感和信任，更重要的是，它有时能给那些不太自信的下属以极大的激励，让他们精神抖擞、自信地去完成上级交给他们的任务。

玛丽·凯所经营的美容、化妆品公司在全世界都享有盛誉。在玛丽·凯所提倡的以人为本的管理方式中，就提到了“高帽子”的艺术。有一次，一个公司中跳槽新来的业务员在跑营销屡遭失败后，对自己的营销技能几乎丧失了所有信心。玛丽·凯得知此事后，找到这位业务员并对他说：“听你前任老板提起你，说你是很有闯劲的小伙子。他认为把你放走是他们公司的一个不小损失呢……”这一番话，把小伙子心头那快熄灭的希望之火又重新点燃了。果然，这位小伙子在冷静地对市场进行了研究分析后，终于给自己的营销工作打出一个缺口，获得成功。

其实玛丽·凯根本就没有与什么前任老板谈过话，但这顶“高帽子”却神奇地让这位业务员找回了自尊与丢失的自信。为了捍卫荣誉与尊严，他终于背水一战，作了最后的一搏，最终以再次的成功来增强自己的信心。

扣高帽确实有神奇的功效，但扣高帽也有技巧，要讲究方法：

扣高帽要有一个度，不要夸大其词，过度的不切实际的高帽只会起到适得其反的效果。若是下属对电脑业并不是特别了解，你却对他说：“听说你对电脑有研究，你能给我谈谈近期电脑业的发展状况吗？”他心里一定会非常反感，认为你是在揭他的短。

高帽也可用间接的方式给下属戴。如果你是新走马上任的主管，对你的一位下属说：“我听××说，你这个人人缘很好，爱交际，做事稳重，咱们做个朋友吧，一起为部门出力。”听者心里一定觉得甜甜的，即使他并不如你口中所说的那么好，但他一定会朝着你所说的那个方向努力。

采取新颖的形式扣高帽。如果一个管理者，一再提及一个下属，对他是一种莫大的鼓励和恭维，提起某人以前讲过的事，也是对他的一种激励，因为这表示你认真听过他讲的话，并牢记在心。

总之，管理中的扣高帽并不是那种不切实际的夸大、阿谀奉承、溜须拍马。在某种程度上，若是你能巧用高帽子，定能让你的下属重新重视自己，树立一个自信的新我。

61. 批评下属要看人下菜碟

小李和老王因为对车床操作不当，弄坏了一个部件，车间主任检查后发现是两个人的共同责任。他狠狠批评了老王一顿，对小李却温和得多。老王感到很不公平，就去质问主任。主任说：“你是进厂多年的老同志了，经验丰富，操作熟练，居然还犯这种错误；而小李进厂不久，各种技术还没有掌握到家，犯错也是历练不足。再说，你这个老同志没有发挥传帮带的作用，难道还不该批吗？”老王一听，心悦诚服地接受了批评。

人由于性格与修养不同，对同一批评会产生不同的心理反应。有的人即使受到批评也满不在乎，属于迟钝型反应；有的人感情脆弱，脸皮薄，受到斥责则难以承受，表现为脸色苍白，神情恍惚，甚至从此一蹶不振，意志消沉。这种人属于敏感型反应；有的人受的批评会引起很大震动，能坦率认错，从中汲取教训，这种人属于理智型反应；还有的人自尊心很强，个性突出，遇事好冲动，心胸狭窄，自我保护意识很强，心理承受能力差，明知有错，也死要面子，受不了当众批评，这种人属于强个性型的反应。

鉴于以上人的不同类型，管理者在批评时，要区别对象和情况，灵活采用多种方法。批评最忌讳方法单一，死搬教条。对自觉性较高者，宜用启发自我批评法；对思想比较敏感者，采取暗喻批评法；对性格耿直者，采取直接批评法；对问题严重、影响较大者，采取公开批评法；对思想麻痹者，宜用警觉性批评法。正确的批评要求细密周到，恰如其分。

对于聪明细心的人，批评时不直截了当说出批评意见，而是借助委婉、含蓄、隐蔽、暗喻的策略方式，由此及彼，使这种批评达到效果。例如：通过列举和分析现实中的他人是非，暗喻其错误；通过列举分析历史人物是非，烘托其错误；通过轶闻趣

事，使他听批评时，即使受到点影射，也易于接受。

有的下属十分敏感，对这类人物的批评可采取不露锋芒法；先承认自己有错，再批评他的缺点。可对他说，“这事你办得不对，以后要注意了，不过我年轻时也不行，经验少，出过问题，你比我那时强多了。”态度上一谦虚，对方也容易消除抵触情绪，乐于接受批评。

每个公司都有一些资深下属。资深的人由于认为自己的资历深，即使明知自己有错，但是在自尊心的作祟下，当上司提出劝告或批评时，反而恼羞成怒。这种人闹起情绪来，不只是不愿接受建议，甚至对管理者提出种种反驳。如说：“不用你说我也知道”，“你用不着刻意提起”等。换句话说，他们为了保护自尊心，不但以保护自己想法为优先，而且还漠视上司的劝诫为多余。对管理者来说，批评的方法不妨先考虑对方的立场，给他面子，如此反而可以收到效果。

对于尚未具备充分能力的年轻下属，当然犯不着低声下气、毕恭毕敬地进行教导，但要注意一定要先表扬再批评再鼓励，以免打击年轻人的热情和斗志。

当然，对那种多次批评教育而无效的人，大家都不信任的人，采取在大众面前的公开批评方式也是可行的，但毕竟是一种不得已的最后手段。总之，对不同的下属要用不同的批评方法，这就看管理者的手段了。

62. 不以成败论“英雄”

在组织当中，那些工作表现好、业绩出色的人往往容易受到管理者的偏袒，而对于那些有失败、过失记录的人来说，他们在管理者心中多少会留下一些不良的印象。但事实上，有过失的人往往比那些暂时表现出色的人更具有发展潜力，只不过是没遇到机会展示罢了。管理者的不良心态，对组织人际关系是非常有害的。它会导致下属不满情绪的产生，甚至是下属内部的对立，从而打破组织内原有的和谐的人际关系。

对于管理者来说，下属工作业绩的取得，是一件可喜之事，值得你为之骄傲。但你不能由此滋生出一种个人偏好和憎恶的情绪。你对某个人的偏袒，虽然在很大程度上给了他信心及继续挑战的勇气，甚至是更多的工作机会，但是组织是属于每一个成员的，你对某个下属的偏爱，势必会让其他下属心存不满，打击了他们的工作积极性。由于待遇的不平等，机会享受的不公正，组织关系会变得紧张，他们就会对工作产生抵触情绪，会对你的判断力大打折扣。如此下去，组织的工作还怎么能顺利有效地开展呢？

你对那些业绩不太出众或是有过一两次失败的下属的成见和你对那些业绩好的员工的偏袒一样，无论是对工作，还是对组织的人际关系和谐与发展都是有害的。

古人云：人非圣贤，孰能无过。失败、错误固然是不可挽回的，但却不能“以成败论英雄”，给下属下“他只会犯错误”或“他根本无法办好事情”的结论是非常错误的。

一两次的失败确实并不能说明什么问题，当犯了错误的下属在为自己的行为懊恼之时，你对他的斥责只能是使他们的信心再受一次打击，甚至有“破罐子破摔”的思想。也许他本来是个很有才华的人，却被你无意的评价给扼杀了。

人们常说，一个失败者的出路有两条，一是成为更辉煌的成功者，二是成为出色的批评家。不可否认，失败是教训的拥有者，你若能给他们一个成功的机会，他们就会将这些教训转化为成功的财富。

消除你心中的成见吧，别再对下属的几次失败耿耿于怀，再给他们一次机会。坐下来，与他们恳谈，帮助他们分析犯错误的原因，找到症结，恢复他们的自信心，在你的言谈举止中充分表现出你对他们的信赖。只要他们走出消极的误区，一样能为部门创造佳绩。

作为一名管理者，你应该懂得，下属工作的好坏与他们是否犯过错误，是否有过失败的经历并没有关系。失败和过失都是暂时的，不代表他一生都这样，你的任务是客观、正确的评价下属在各个阶段的工作业绩，并不断地使其能力得以提高。

63. 把权力下放给下属

由于管理者对下属不放心而最终直接越俎代庖的现象可谓相当普遍，甚至已经延伸到了生活中的各个角落：父母怕儿女做饭时不小心烫了手而干脆直接由自己做，结果儿女到了自己成家的时候还不敢也不会做饭；这些类似的事情太多了。

古人有一句话叫做“用人不疑，疑人不用”，虽然这个观点后来遇到一些争论，但起码在对下属的放权方面给我们再次提供了一个佐证。

所以请记住两个等式：

授权 + 控制 = 放权 放权 + 控制 = 专权

为什么有些人不想把他的工作授权给别人呢？以下就是一些可能的原因：

1. 如果随便把工作授权给别人做时，他能够符合我的标准吗？
2. 如果充分授予权的话，对方万一表现得比我还好时该怎么办？搞不好有一天我就会被“做”掉了。
3. 如果我放弃我的责任，那我不就什么事都没得做了？
4. 我实在没有时间去教别人！
5. 没有适合的人。

第5条是管理者不想授权的最大理由，但这并不表示真的没有合适的人选，或许是有而被你疏忽了，或许是他本身也太忙了，或许是对方并无意接受这种安排。但是，如果你有意愿，而且愿意付出的话，这些都不是理由，也一定可以克服，惟一的可能是你自己并不希望授权给别人。到底你怕什么？怕犯错吗？要知道一个组织不犯错的话，那就永远没有成长的机会。如果真的没有合适人选时，你就要考虑再招募新人了。

通过下面这个实例，我们可以看出一个死死抓权不放的人，

最终会把他的下属一个个逼走，从而影响自己事业的发展。

陆明任职于某家公司的行政部门，在过去的两年间一直都处理相同的业务，已经开始产生职业倦怠症了。

不久前，他在无意中听到他的直接主管老林跟同事聊天时抱怨工作分量太重，跟所拿的薪水实在不成比例。他听后决定主动跟他谈一下。

“经理，恕我冒昧打扰你一下。我听说你一直忙得喘不过气来，不晓得能不能替你分担一下忧愁？”

“你是怎么啦？嫌日子太好过？”

“哦，你误会了。我只是说从我进到公司以来，所做的工作几乎都是千篇一律的例行公事，觉得实在是烦闷。”

“烦闷？你以为公司付钱给你是什么的？”

“我晓得，我只是想换口味而已。比如……你手边的‘每月生产统计表’就可以交给我来做，让你自己也轻松点嘛。”

“轻松？哼，说的比唱的还好听。”老林以相当不耐烦的口吻说：“我哪有这个闲工夫去教你做统计表？等你做完之后说不定错误百出，我还得费神一一检查。算了，还是自己来比较省事些。”

当陆明垂头丧气地走回座位上时，已不再对这家公司存任何期望。为了能突破目前事业上的瓶颈，他决定另谋高就。

一个聪明的管理者要善于授权，只有这样，你和下属才可以互得其利，从而创造一个双赢的局面。

64. 为下属谋福利

孟子说：“天时不如地利，地利不如人和”，由此可见“人和”对于事业成功的重要性。上至国家，下至企业，要想办成一件事，都离不开“人和”。美国通用公司总裁韦尔奇一语道破真谛：“现代的企业，必须公司反应更灵敏，更易与人沟通，并鼓励员工同心协力，为越来越挑剔的顾客服务，这样才能成为真正的赢家。”德国的西门子公司更是深谙此道，采取各种各样的措施，不断地为下属谋福利，以激发下属的主人翁责任感，培养下属的敬业精神，努力营造一种融洽的公司内部氛围。

西门子公司在 1862 年给工人增加津贴补助；1872 年实行养老金制；1873 年，缩短工作时间，改为九小时工作制；1888 年配备健康保险医生；1927 年，公司通过人事部长设立“成果奖金”做好准备并在全公司实施，这一措施后来作为法定项目被保留下来，并对在公司工作 10 年以上的所有员工都授予该奖。此外，西门子公司还有一个领导与员工谈心的传统，目的在于加强思想沟通，改进领导工作，增强合作意识。如此种种措施，不胜枚举，但其所发挥的作用只有一个：让公司的员工感受到一种“家庭式”的关怀，并由此激发员工的潜能，尽心尽力为公司做事。

其中最为成功的是 1872 年公司所设立的抚恤金制。这一制度规定：定期把年利润的一大部分提出来，作为员工的红利和雇员的资金，以及他们在困难时的救济金。公司又拿出 6 万塔勒（每塔勒合当时的 3 马克）的资金给全体公司成员作为养老及伤残基金。这一制度的建立在 20 年的时间里取得了良好的效果，职员和工人都把自己看作是公司永久性成员，把公司利益看作自己的利益，很少有员工改变他们的工作单位，因为他们在公司的的工作中，看到他们的前途有了保障。工人们也坚持留在公司里，

因为不间断地工作下去能使养老金不断增加，连续工龄满 30 年的员工按工资的 2/3 领取养老金。这个措施非常具有现实意义，使很多到了退休年龄但仍很健康，并有工作能力的人继续留在岗位上工作。于是，他们除了领取退休金外，还照样领取应得的全部工资。

由于上述制度的建立生发出来的集体精神，使西门子公司全体成员与公司紧密地联系在一起。公司的管理者也公开承认，公司的大部分成就的取得都是与这一措施分不开的。

西门子公司有一个最大的特点，那就是凝聚力强。管理者能鼓舞下属的信心，并把公司的目标根植在每个员工的心中，集结每一个人的努力，将之引向整个公司所追求的最终成效。采取奖赏方式和福利措施来鼓励工作成就超过最低标准的每一个人。

韦纳·西门子临终时告诉继承人：“我早就认识到，只有全体工人友好地、自发地合作以完成他们的共同利益，才能使不断发展的公司保持令人满意的发展形势。”他的继承者就是遵循他的教诲领导着公司，致力于不断扩大公司的福利事业，制定不同工种的劳动保护措施，员工医疗福利等政策，把公司员工的努力汇集在公司发展这一目标上，使得西门子公司步步上升，成为闻名世界的跨国大企业。

65. 不要把权力当宝贝

管理者一定要记住：权力不是通行证，有权更不能视一切不顾而任意所为。否则，你不但管不好人，还会毁掉自己的前程。有权力当然不是坏事，但也不能把权力看得太重，更不能过“特权”瘾。

权力是管理者表现自己管理手段的体现，但它不代表一切。无数事实证明，过分保护和依赖权力就会存在私人欲望，就会产生滥用权力的现象，这是对权力价值的破坏。任何权力都有一定的限制和范围，管理者如果硬要突破这种限制和范围，就会形成“权力扩张”，最终会危及企业及员工的利益。

管理者依赖权力的现象在管人上体现为以下几点：

1. 以命令压制下属

命令是让下属执行的措施，而个别管理者却以权压人。“这是业务命令，你就照我说的做，不然，我就把你开除。”

像这种不顾下属立场，强制的命令方式，只会徒然增加下属的抵触心理，收到相反的效果。

有些企业管理者，当员工不按己意而行事时，往往不愿花点时间与下属商谈一下，而是马上搬出权力这张王牌，借以操纵下属。即使管理者不是用强硬的态度，但此时行为即明白表示，管理者不相信下属的能力。

2. 在思想上漠视下属

每位员工都有其思想、自尊，否则他就没有个性。利用好下属的个性，使他在工作上做出成绩才是高明之举。管理者千万不要盛气凌人，目空一切，应该尊重下属的意见，合理地发布命令。即使多不可靠、多么无能的下属，一旦把工作交付给他，就不可轻视他的能力。对其努力的行动，经理应尽量给予帮助，要耐心地指导他们，给予他们意见和忠告。

3. 超权指挥

如果想做到管理的有条不紊就要有层次。现代管理有着明显的层次分别，如一个公司中有决策层、管理层、执行层。各层次都负有与之相对应职责的权力：决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置；管理层负责计划管理和组织生产；执行层负责具体的执行操作。如果企业经理不能正确对待这一管理中存在的客观事实，便会在管理中不可避免地发生这样或那样的问题。

传统的管理者大多用高压的方式领导和管理下属，认为，当领导的就要对员工吆五喝六，指挥周围的人，否则做领导就失去了威信。随着时代的进步，这种高压式的管理方式已经逐渐被淘汰了。下属不再是企业管理用来赚钱的工具，现代管理在员工管理之中更注重加入一些人性的东西。

66. 一定要树立起权威

要想管好下属，管理者就要在下属中树立起威信，不能依靠权力和外表吓唬人，树立威信绝不是轻而易举的事，而是需要动一番脑筋。《红楼梦》中的探春最初接手园中事务时，是以闺中的娇小姐身份来接替人见人惧的“凤辣子”，她该如何支撑局面。

探春的“亮相”自然要不同凡响。她一上来就对王熙凤定下的种种不合理的条例一一驳斥、废除，使在座者无不心服口服；大刀阔斧地改革还借助了李纨的地位，宝钗的心细，加上她自己精于计算形成了“三独坐”的局面；她对生母赵姨娘的无理要求更是不留情面，使她的“主贵奴贱”的架子自讨没趣了。大观园也确实在探春的策划下一度显得井井有条。

“新官上任三把火”，先声夺人，是管理者发威的要诀。发威尤其需要知己知彼。探春深知众人向来只服王熙凤的规矩，对于她初出茅庐的号令自然不会听从。于是，她首先从王熙凤身上挑错，压住了她的气焰，自然就立起了自己的威信。

探春也深知自己的一块心头疮：自己是庶出，生母赵姨娘又处处要强好胜，反落得众人白眼。在每个人都冷眼看待她是否对生母徇私情时，她铁定了公事公办的原则，决不给赵姨娘半点特殊。“国有国法，家有家规”，探春破了王熙凤的旧例，又破了至亲这一关，干净利落地树立起了威严。

探春的发威正是她正确地估计形势，摸清了上下各色人等的心理的一个漂亮的结果。她取得了威信，连王熙凤都不得不叹服，准备把担子移交给她了。

企业管理都要做到威信十足，威力就要恰当。尤其是到一个新的单位，要先做好详尽的准备，调查公司财务状况，每个人背景资料，每个人的能力表现能打几分，心中有数了，便可以亮相了。

尤其是在你的前任怀疑政策无效时，更需要你这位“新官”放起大火烧除一切弊端。召开全体会议——指出公司的各项状况和发展前景，具体事务要点到每个人头上。再宣布旧规则的废除和新规定的实行，交接清楚，毫不含糊。接下来是新的人员安排，该“炒鱿鱼”的就“炒”掉，该升职的升职，让新的领导班子呈现积极向上的气象。

把这次亮相当作你的战略演讲来进行。气势上首先要压服众人，开口之前，先用自信的眼光缓缓扫过在场的每一个人，好像在宣告：你们每一个人的优劣长短全在我的掌握中，不要企图在我面前耍花招，我能一眼识破任何人的诡计。

宣告你做出的各项决定时，用词精练，越简短越有威力越好。省略所有口头禅，“这个”，“那个”之类的话会使你显得优柔无力。规定就是规定，没有任何缓和的余地。要在大脑里树立起这样的概念。该说一个字绝不用两个字，让你的员工不存在任何僭越的心理。他们自然被你的威仪所征服。

67. 推功揽过是妙招

汉朝人张汤出身为长安吏，却能平步青云登上御史大夫的宝座，且深得汉武帝信任。每当有政事呈上，武帝不满，提出指责，张汤立刻谢罪遵办，并说：“圣上极是，我的属下也提出此意见，我却未采纳，一切都是我的错。”反之，若武帝夸奖他，他则大肆宣扬属下某某点子好，某某办事利落。如此得到了手下人的爱戴。可见，张汤达到了用人的无上境界。

在荣誉到来之前，有些管理者常常利用自己的领导地位挺身而出，当仁不让。似乎这样才能表现出自己的高大形象，才能说明自己的成功。殊不知，一个管理者是否真正成功，得看他手下的人是不是成功了，只有下属成功了，才表明你这个管理者也成功了。著名的美国橄榄球教练保罗·贝尔在谈到他的队伍如何能够取得一个一个的胜利时说：“如果有什么事办糟了，那一定是我做的；如果有什么差强人意的事，那是我们一起做的；如果有什么事做得很好，那么一定是球员做的。这就是使球员为你赢得比赛的所有秘诀。”

这是一种很高的个人风范，这种与下属共享荣誉并为下属主动承担责任的精神鼓励了球队的每一个人，既然能做到这一点，球队的每战必胜也是情理之中的事了。

请记住：“不要既想当教练，又想当进球的那个人。”

管理者若只为私利，私自窃取下属的功劳，下属自然不会为你卖命效力。老子所谓：“长而不宰，为而不待，功成弗民。”这就是劝诫领导要能“容人，共享繁荣。”

然而，最难做到是对下属让功，或公开张扬下属的才华功劳。管理者若有这样高的涵养，下属自会感恩图报。这是最高境界的管人方法。同样，当下属犯错，能挺身而出，承担责任，势必会得到下属的敬佩与爱戴。

作为管理者，你也可有如此造诣，只要做到：

1. 开阔襟胸，不计小利

当你的上司表扬你，不妨举荐几个立功之臣，一来可以在上司面前表现你胸怀大度；二来可以使上司明白你领导有方，培养人才效果颇佳；三来可以使下属对你无限崇拜。一箭三雕，如此划算的买卖，为何不做。

你举荐之后，或许你的下属会得到提升，或许会被加薪，这时不要感觉心理不平衡，打开心胸，不必斤斤计较，更不可看别人加薪就眼红，因为如此获来的是对全体员工的激励，使之为你效力。

2. 掌握分寸，推功揽过，而又维持自身形象

过犹不及，若把功劳全部归为下属，把你这个管理者显得像个白痴，或承担所有过错，被上司看做毫无办事能力，那么你自己的乌纱帽就要丢了，你还如何去庇护别人呢？

总之，推功揽过，为下属申功，为臣属代罪，这是获得下属忠心的最好办法之一，也是在上司面前树立形象的捷径之一。聪明的管理者，不妨一试。

68. 打一巴掌给个甜枣

日本有位企业家归纳他的管人经验时说：“打一巴掌给个甜枣吃。”意思是对下属施威，批评或者责罚，使他惊醒于自己的错误，待他的愧疚心平息下来，又要恰当地给他一点甜头，引导他朝正确的方向走。

可以把管理者的发威喻为“火攻”，也可以把管理者施恩视为“水疗”，水火并进，双管齐下，因人因事而相应采取措施。

管理者发威之后，给下属一段时间检讨自己的行为，同以前的错误行为说再见。然后管理者要有计划地逐步做说服人心的工作。你可以把自己认为有权威的下属找来，与他深入长谈，这时用词不妨恳切些，态度要真诚自然，让他感受到你确实是器重他，倚仗他达到与其他下属的交流。

管理者只需通过这些中间人的传播作用，稳定大众心理，而不必直接出面。由权威型的中间人将管理者的意图代为转述，每个员工都会反应过来：“原来上司也不是冷酷无情的。”他们也许会想到：好好干仍有升职加薪的机会。努力吧，管理者也许会因为我的工作能力对我另眼相看。

可见，管理者的“火攻”发威虽对众人而发，但对个别人而言，又有不同的做法。下属中确有出色的人才，这种“千里马”是不能重鞭的，对于好胜心特别强的人，对于极有反抗精神又能力非凡的人，就不能再用威风压制得他们无法喘气了。

“过犹不及”，有的人是用高压无法使之屈服的，这时就要演示给他看：我对普通人是发威的，但对你不同，因为你特别出色。好胜心特别强的人也极敏感，一旦体会到这种信息，他们就以“士为知己者死”的态度来回报你。这种情况其实领导也在发威，不过威施于无形之中。

有威慑力的管理者一般决断力强，办事爽快果断，常常是一

字千金，凭这使人折服。部下也会因为佩服你而不自觉地向你靠拢，感染上你的风格。

古今许多用人的实践早已证明，刚柔相济法远远胜于刚柔偏废，如同人的身体构造，有坚硬的部分——手、脚、骨骼等，也有柔软的部分——肌肉、软组织等，二者的有机结合，人才能灵活自如地从事多种活动。南越王赵佗，原来是秦朝派到广东、广西管理南方的地方官，秦朝灭亡后，他自立为王。汉高祖平定天下后，不愿再动刀兵，对他实行了安抚政策，仍任命他管理南方，并给他一些赏赐，这种安抚政策使汉朝的南疆及偏远地区长期得以安宁稳定。可是当吕后执政时，却将南方视为蛮族，并制定一些民族歧视或压制的政策，激起赵佗造反闹事。吕后派兵征讨，结果因南方气候潮湿酷热，瘟疫流行，汉军作战屡屡不力。汉文帝即位后，重新恢复推行安抚政策，除给赵佗许多赏赐外，还给他的亲属加封官职，使赵佗深受感动，自动废除了王号，并上书请罪，发誓永远诚心向汉朝称臣。

69. 空头支票绝不能开

所谓的“空头支票”就是指管理者顺口答应下属的事情，而事实上却无法做到。古人云：君子一言，驷马难追。又有“言必信，行必果”之说法。这其中便道出了做人的学问，其实这也是管理者和下属进行交往沟通的准则。

受欢迎的管理者，常有许多共同的待人处世的优点，其中很显著的一点便是他们在任何时候都诚实守信，遵规守约。他们常常遵循这样的原则：要么轻易不与下属相约，要么就要信守诺言，竭尽全力去办。管理者在管理工作中必须铭记：说出的话就像泼出去的水，无法收回。

而有不少的管理者们却偏偏是爱许诺。可又不珍惜这一诺千金的价值，由于过分相信自己的实力，所以许多事情不假思索就会轻易地答应给下属：“……我可以帮你这样做。”而后却往往又办不到。如此，很容易在员工的心目中留下一个“不守信用”的烙印。这实在是一名管理者所应避免的。

要懂得诺言好比一针兴奋剂，它能激发下属们的工作热情。如果你当众宣布：若能超额完成任务，大家月底能拿到40%的分红。这是怎样一个消息呢，情绪亢奋的下属可能无暇顾及它的真实性了，下属的想象力已穿过时空隧道进入了月底分红的那一幕。接下来下属们必定会热火朝天地工作，扳着指头盼望着月底的到来。到了月底，你的下属们都眼巴巴地指望你能说话算数，而你却只能来一句——实在对不起！想想看，这后果是多么的可怕。如果你下次再发出号召，让下属们苦干并给予一定的奖励，有谁还会为你真心真意地干活呢？谁都会对你的话打一个大问号。而一旦你的下属有了这样的心态，那么你在组织中就是一个彻底的失败者。你的权威没有了，难得树立起来的信任也失去了，赤裸裸的雇佣关系会让你觉得自己置身于一个由僵硬的数字

符号构筑的组织环境之中。

那么如何才能做到恪守承诺，按时做你说过要做的事情，不妨听听我们的“三步曲”：

步骤1：在做出任何承诺之前都要深思熟虑。如果不能完全肯定自己能够实现，那就不要承诺，承诺要全心全意，要保证它能不折不扣地实现。当你说：“干完这件事，我给你加薪。”你心里就要确保这个承诺能兑现。

步骤2：按时实现自己的承诺。

步骤3：如果发生了你事先难以做出合理的预见的事情，而使你不能实现承诺的话，应该立即开诚布公地与接受你的承诺的下属重新进行商洽。这件事要尽快做，不要等到火烧眉毛。如果人们知道你一般总能恪守承诺，而在无法实现时也会尽可能地和他们来进行协商，下属们就会相信，你是一个可以依靠、可以信赖的管理者。

管理者的命令不是圣旨，但你的承诺却有沉甸甸的分量，对于你不能实现的诺言，最好今天就让下属失望，不要等到骗取了员工们的积极性后的明天再让他们失望。人们推崇的是许下诺言并勇于承兑现言作风。一名成功的管理者，就应该是一位从不随便乱开空头支票，言出则必行的谦谦君子。

切记：“轻诺必寡信。”

70. 一定要为下属做主

1944年6月，盟国军队在诺曼底登陆成功。此后，盟国军队便如破竹之势横扫欧洲大陆。巴顿统率他的第三集团军充当开路先锋。

然而，在布列塔尼之战中，巴顿却与盟军指挥部在战术运用问题上发生矛盾。虽然巴顿慷慨陈词，但他的作战计划还是未获批准。战场上的局势千变万化，机会稍纵即逝，这让巴顿心急如焚。这时巴顿的上司布莱德雷将军找到了巴顿，明白无误地告诉巴顿：“干吧，我的将军。不要请示任何人，按您的计划办，出了任何事，找我布莱德雷。”

于是，巴顿倍受鼓励，马上率领自己的部队开赴前线。终于，他用一连串胜利的消息让盟军总部的那些头头们哑口无言。

用心做事的下属受人攻击在所难免，表现出色的下属也常常惹人嫉妒，成为被打击的对象。一些下属常常面临这种困境。

要做事就要改变落后的现状，自然会触动一些人的利益，得罪人是难免的，而且一个不小心就被别人伺机报复。因此，原来一向很有干劲，工作出色的下属常常无法忍受以至失去信心。

这时，管理者则应路遇不平拔刀相助，为下属撑腰，铲除当道奸人，给下属一个宽松的工作环境。若是不管不问，下属便会抱定“多做多错，少做不错”的信条，那样，谁还会为你做事呢？其后遗症更是不可估量，使公司受损，请看下边的实例：

王秘书其人精明干练，不光把本公司上下打点周到，其他一些关系单位也因王秘书的活动与本公司亲如手足，因此，一时间王秘书几次加薪，大红大紫。然而，好景不长，很快，有关王秘书利用公司为本人拉关系，抱怨加薪不公等谣言一一传出，这话既传到总经理的耳中，也传到了王秘书耳中。王秘书怕谣言再出，不得不偃旗息鼓，少出风头，这样难免士气低落，影响了效

率。

总经理明察暗访后，知道有人从中做梗，便找出了刺头，在大会上批评，并为王秘书平反，立下“再有无故生事者，立即解雇”的规定。这样王秘书又恢复了从前的干劲，公司又有了活力。

可见，公司管理者要有意识地保护贤良，铲除奸人，并应尽力做到：

1. 清除害群之马

对那些见人提升就患“红眼病”的人，无所事事传播谣言者要严惩不殆，以免一条臭鱼腥了一锅汤，损害整个集体。

2. 做贤良员工的坚强后盾

当员工被人指责时，管理者应查清情况，明辨是非；为冤者平反，树立企业公正形象。做员工后盾，这样才能上下一心，共谋大业，创造辉煌。

3. 树立企业公平竞争的风气

对嫉妒、暗中使坏现象一定要杜绝，使企业上下公平竞争，使害群之马无乘之机，无立身之地，这样的公司才能长盛不衰。

做一个豪气公正的管理者，为下属撑腰，既为自己增添英雄气概，又为公司高效运转助一臂之力，出色的管理者应当借鉴此道。

71. 黑脸白脸都要唱

管理者对工作应该认真负责，精益求精，对下属既要关心备至，又要严格要求。所以当下属出现明显过错的时候，管理者要给予严厉的批评。这种必要的批评，很可能使下属心情紧张，背上包袱。因此管理者还要抓住时机，因势利导，灵活巧妙地缓和紧张气氛，使被批评的下属既深受触动，接受批评，又放下包袱，轻装上阵。有一次，周恩来总理在审阅关于第一个五年计划的一个重要材料时，发现林业采伐、造林和木材蓄积量计划数字核对不上。他当即打电话，严厉批评了负责计划综合工作的那位同志，使那位同志感到很惭愧，思想上也有较大压力。令人意想不到的是，第二天，周恩来总理在与大家共进午餐时，他亲自斟满两杯白兰地酒，站起来走到前一天他批评过的那位同志面前，递给那个同志一杯酒，并微笑着说：“昨天我批评了你，以后要细心一些嘛！不要把这些重要的数字搞错！现在我敬你一杯酒，祝你今后工作得更好！”就这样，周恩来总理简单自然地讲了一席话，敬了一杯酒，一下缓和了气氛，解除了那位同志的思想负担。

有时，独角戏难唱，如果另有一人配合，一搭一唱、效果必定更好。例如，主管严厉斥责一名年轻下属时，主管的助手可悄悄地将这名下属拉到另一个房间，扮演母亲的角色，告诉他：“主管是希望你将来能……”如果觉得言过其实的话，也可以后面加叮嘱，以免其自满自大产生任何疏忽。

所以管理者一般扮演黑脸，对下属严肃一些，强悍一些，而助理则应心思细密，缓解矛盾，从中调停，演一个白脸。这样，才能一起唱好这出戏。

有些管理者妄自尊能，一人演两角，一边称赞，一面叱责，结果弄得下属丈二和尚摸不着头脑，自己也弄得里外不是人。

在一般公司中，若要有效地进行赏罚，也必须由两个人来担任两个角色，合作来完成，不可妄想一人占两角。

因此，管理者要相机而动，掌握技巧。

1. 当下属不愿认错时，决不含糊。

批评斥责的目的是使下属改正缺点，以后不再重犯。所以对不愿认错的下属，一定要严加斥责，让黑脸占主角，白脸迟些上场，因为对这样的下属，要先挫其傲气，否则白脸过早上场，他还以为是援兵到了，更加不悔改认错了。

2. 点到为止，让白脸唱角。

对待下属，切不可伤其自尊心，损了面子。脸皮薄的下属，不可过于严厉，点到即止，让白脸发挥更大作用。

3. 你所选的黑脸一定要可靠，配合得当才行。

白脸的作用很关键，如果他信口开河，其后果不堪设想。

72. 榜样的力量是无穷的

日本本田技研工业总公司的创始人和总经理本田宗一郎以对人太粗暴而闻名。他一看见下属做得不对，拳头立刻就会打过去。对虽没有做错，只是照葫芦画瓢，没有一点创新的人也和做错事、闯大祸的人一样，同样会有一顿打。有的人挨打后还不知道是怎么一回事，认为他大概是发疯了，但事后本田宗一郎还是会告诉下属挨打的原因。由于一般都是不知不觉动手的，所以事后本田宗一郎会马上反省，但也只是在脸上稍有点对不起的表情。尽管如此，下属们并不讨厌他，反而更加佩服他的表率作用。总之，本田宗一郎都是自己率先去干棘手的事儿，艰苦的活儿，亲自做示范，无声地告诉人们，你们也要这样干。

1950年，也就是藤泽武夫进入公司的第二年，有一天，为了谈一宗出口生意，本田宗一郎和藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里招待外国商人。外国商人在厕所不小心弄掉了假牙。宗一郎听说后，二话没说跑到厕所，脱光衣服，跳下粪池，用木棒小心翼翼地慢慢打捞，捞了好一阵子，假牙找到了。打捞出来后，冲洗干净，并做了消毒处理，宗一郎首先试了试。假牙失而复得，宗一郎拿着它，又回到宴席上，高兴得手舞足蹈。这件事让完全失望的外国人很受感动，藤泽武夫目睹了这一切，认为一辈子可以和他合作下去。

美国大器晚成的女企业家马丽·凯·阿什在这个问题上更有自己独到的见解。她认为：管理者的行为就是下属们的行为，称职的管理者应以身作则。例如，所有美容顾问都必须对自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何做准备工作的问题。但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。无法想象，一个不熟知商品知识的销售主任怎样开好销售会议，这样的销售主任只能在会上

要求众人“照我说的而不是照我做的那样去做。”她说：“我相信，我们公司的情况也同其他公司一样，一个称职的管理者是何人也代替不了的。遗憾的是，许多为了晋升到经理层的而努力工作的人真的当上经理后，身上却滋生出严重的官气。在我们公司里，有些人当上销售主任后，就不再亲自举办化妆品展销会了。结果，他们当中一些人在招收和培训美容顾问方面越来越不得力。他们之所以在招收美容顾问方面取得一些成绩，直接原因是以前结识的正是那些本来就很有希望成为美容顾问的人。当上销售主任后，他们围办公桌转，似乎再也结识不到适合美容顾问的人了，他们甚至不知道这是为什么！另外，一旦不再亲自举办化妆品展销会，也就不再以实际行动激励部下那样做了。”你是否注意到这种情况，每当你刚干完的工作正好是你将教别人干的工作，你的热情总是会更加高涨？管理者不但应在工作方面，而且应在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，管理者的形象是十分重要的。玛丽·凯·阿什说：“我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我家的客人。我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限制自己最喜爱的消遣方式——养花。我认为，要是让我们公司的人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。”人们往往模仿管理者的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个管理者常常迟到，吃完饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的下属大概也会如法炮制。值得庆幸的是，下属们也会模仿一个经理的好习惯。

作为一个管理者，你重任在肩，你的职位越高，越应重视给人留下的好的印象。因为管理者总是处于众目睽睽之下，所以你在采取行动时务必要考虑到这一点。以身作则吧，过不了多久，你的下属就会照着你的样子去做，榜样的力量绝对是无穷的。

73. 批评后要及时抚慰

任何人在一生中都无法避免地要犯许多的错误，有些错误甚至会是致命的。对待那些犯了错误的人，人们总是会给予批评。毕竟，他们在工作中出现了失误，就必须承担相应的责任。人们埋怨他、责怪他也是情理之中的事。但是，批评了下属之后一定要懂得善后，让其心服口服。

三洋机电公司前副董事长后藤清一先生年轻的时候，曾在松下公司任职。某一次，因为一个小的错误，他惹恼了松下。当他进入松下的办公室时，松下气急败坏地拿起一只火钳死命往桌子上拍击，然后对后藤大发雷霆。后藤被骂得狗血淋头，正欲悻悻离去，忽然听见松下说道：

“等等，刚才因为我太生气了，不小心将这火钳弄弯了，所以麻烦你费点力，帮我弄直好吗？”

后藤无奈，只好拿起火钳拼命敲打，而他的心情也随着这敲打声逐渐归于平稳。当他把敲直的火钳交给松下时，松下看了看说道：“嗯，比原来的还好，你真不错！”然后高兴地笑了。

责骂之后，反以题外话来称赞对方，这是松下的高明之处。后藤走后，松下悄悄地给后藤的妻子拨通了电话，对她说：

“今天你先生回家，脸色一定很难看，请你好好地照顾他！”

本来，后藤在挨了松下的一顿臭骂之后，决定辞职不干，但松下的做法，反使后藤佩服得五体投地，决心继续效忠于他，而且要干得更好。

无论是哪一家公司，当下属犯下不可原谅的错误时，身为上司的必然要对其加以斥责。然而，一旦呵斥的次数过多，往往起不了任何作用，极易使下属认为他们的上司性情乖戾、动辄发怒，进而对上司产生反感。因此，身为上司者只有在真正必要时方可采取痛斥下属的手段。

值得注意的是，真正擅长于管人者，在痛斥下属之后，必不忘立即补上一句安慰或鼓励的话语。因为，任何人在遭受上司的斥责之后，必然垂头丧气，对自己的信心丧失殆尽。心中难免会想：我在这家公司别想再往上爬了！如此所造成的结果必然是他更加自暴自弃，甚至会产生挂冠而去的念头。

然而，此时上司若能适时地利用一两句温馨的话语来鼓励他，或在事后私下对其他部属表示：我是看他有前途，所以才舍得骂他。如此，当受斥责的部属听了这话后，必可深深体会“爱之深，责之切”的道理，而更加发奋图强。

美国著名企业家玛丽·凯在《用人之道》一书中这样说：“决不可只批评不表扬，这是我严格遵循的一个原则。你无论批评什么表现或者批评哪个下属，也得找点值得表扬的事情留在批评后。这叫做‘先批评，再表扬’。”当然，这种方式并不是绝对的，表扬、批评的方式和尺度可以灵活掌握。总之，有批评也要有表扬，这样才能缓和气氛，保证下属的积极情绪，而且下属对领导者的批评也就更加容易接受了。

所以，身为管理者必须深谙“打一巴掌不忘揉三揉”之道，适时利用一两句温馨的话语来鼓励他。

74. 教育下属要讲究方法

宋朝著名文学家苏东坡在相府见王安石一首题为《咏菊》的诗，内有两句：“西风昨夜过园林，吹落黄花满地金。”苏东坡大为惊异：西风，一般是指秋风；黄花即菊花。菊花于深秋盛开，秋风怎么能吹落菊花呢？苏东坡提笔依韵续了两句：“秋花不比春花落，说与诗人仔细吟”。续完告辞回府。后来王安石取出诗稿一看笔迹，知是东坡所续。便令人查明湖广缺官册，奏明皇上，让苏东坡任黄州团练副使。苏东坡到黄州后，一到花棚，顿时惊得目瞪口呆：只见枝无叶落，满地金黄！苏东坡这才知道自己的错误。他再见王安石时说：“学生在黄州目睹了秋落黄花，更知自己才疏学浅。今后将不再满足于一知半解，而要谦虚谨慎，以求真知灼见！”王安石喜笑颜开，急忙搀起苏东坡，并说了许多劝勉和激励的话。

怒骂训斥是教育人，滔滔不绝的说教是教育人，像王安石这样不动声色，让对方在事实面前翻悟自省也是教育人，而且是更巧妙的教育人。其中所妙，就妙在无言胜过有言。相反，批评起来喋喋不休，往往招人厌烦。相信常下棋的人必有类似的经验：当你下决心欲抬手落子时，身旁常会有人不断地提出忠告。从理论上来说，对方是基于一片好意，这种做法没有错，然而，若要完全听从对方的指示，已相当困难，更何况当事人在心底对此事往往已有反感。

管理者教育下属时也要注意，对于那些能主动认识到错误且又好面子的下属，完全可以采用这种无声的批评来教育他们，对于他们而言，这种做法比正面批评教育效果好得多。无声的批评是保全下属面子的做法，是一种点到而止，双方心领神会的教育方式。尤其在多数人犯错时，这种方法更有奇效。

领导人每次召集会议，总有迟到者。对这种纪律观念不强的

人，如果当众责问迟到原因，有的人不但不会检讨，反而会找许多理由，搞不好就会激化矛盾。正确的教育法是采用无声斥责术。即对他的迟到不屑一顾，在他还来不及道歉和解释时，就正式宣布开会，对方即便解释，也不予理会，从而使他生出不安之心，并可能在会议中表现出为弥补迟到之过而向领导表示友好和善之意。如果是大多数人迟到，领导也可以用这种方法。

总裁召开工作会议，只有开发部主任准时到达会场，其他人全部迟到。总裁大为恼火，但他没有批评任何人，只是表扬了开发部主任，高度赞扬了他的守时作风。结果其他人都面带愧色。

因为迟到的人当中很可能有人有正当理由，如果不分青红皂白将他们批评一通，那么有正当理由者必然心中不服，觉得冤枉要申辩。他一申辩，其他人也会纷纷申辩，结果不但达不到目的，还把大多数人都给得罪了。

其实在场的人谁也不怕批评，因为有这么多人陪着，又不丢脸。一旦有人申辩，何不跟着起哄？若将“有正当理由的”和“没有正当理由的”区别对待又不可能。就算你能区分，后者也会恼怒。

所以，表扬少数实在是最佳做法，既扬了正，又压了邪。受表扬者当然高兴，对大多数人来说，却是你含蓄地批评教育了他们，但并没有得罪他们。他们一方面感到羞愧，一方面还觉得你给他们留面子，会对你更加感激和服气。这就是无声的批评教育的好处。

下属只要认识到自身的缺点，而上司对此不予理睬时，就会在心中产生受轻视之感，带着这种心情进行工作，心中不免常挂记这种过失与不安，并试图以努力工作之成绩，去弥补这种损失。所以，与人交往或约会，有经验者往往会比约定时间早些到场，对方即便准时来到，也有对人不住的感觉。就是这个道理。

杜甫的诗有“随风潜入夜，润物细无声”的诗句，无声的批评教育也像这“润物细无声”的春雨一样，滋润了犯错误下属的心田，让下属们自觉改正错误，这也是教育下属的最好方法。

75. 维护权威的四大禁忌

管理者的权威形象不仅在于树立，更要多注意维护。一着失手，全盘皆输的事例不少。权威是可变的，是动态的，不是静态的。通过才能和品德赢得的权威，绝不是一劳永逸可以终身享用的。如果不注意维护，不去进一步提高，而吃老本儿，它就会逐渐下降，甚至消失殆尽。本来是很有权威的管理者，后来却变得毫无权威，这种事例在历史上和现实生活中，并不罕见。

怎样才能保持自己已经树立起来的权威呢？主要是有四大禁忌：

1. 孤芳自赏。人们常有的一个弱点是，在事业上取得显著成就和获得较高权威之后，往往会骄傲起来，以为自己了不起，比别人强，于是便放松对自己的严格要求，工作不如从前那样勤勤恳恳，决策也多出现失误，思想品德方面的优点有的也逐渐丢掉，也就逐渐地降低和丧失了既有的权威。所以，为了保持权威，最重要的就是力戒骄傲，不要翘尾巴。

唐太宗李世民当了多年皇帝，由于实行轻徭薄赋等正确政策，取得巨大政绩以后，开始骄傲自满起来，逐渐丢掉了过去的节俭作风，修建豪华宫殿和对外用兵等。大臣魏征写了《十渐不克终疏》，对他进行了严厉的批评。李世民接受了魏征的意见，纠正了一些不利于社会发展的政策和做法，使历史上著名的“贞观之治”得以贯彻始终，李世民也得以被史家称作“明君”。

2. 固步自封。人们常有的另一个弱点，就是工作取得显著成就和荣获较高权威之后，往往开始安于现状，不求进步，不注意继续提高自己的素质，在才能积累方面不再注意吸收新知识、新经验，在品德方面也不再注意进一步发扬自己的优点，努力克服自己的不足，而是陶醉于既有成就，习惯讲老话，走老路、守摊子、保荣誉，这就不可能使权威善始慎终。

3. 文过饰非。人总是会犯错误的，权威再高的管理者也有失策、失算、失误之时，有的管理者遇到这种情况，为了维护自己的权威，往往采取讳疾忌医、文过饰非的态度和做法，不承认有错，强调客观原因，推卸责任，甚至把错误嫁祸于人。这种做法，维护不了管理者的个人权威，反而会导致下属的不满，使因错误已下降的权威更加降低。

正确的做法应是勇敢地承认错误，实事求是地分析错误产生的主客观原因，不诿过于人，不推脱自己的责任，并提出纠正错误的办法。这样不仅不会丢面子，反而会使因犯错误而降低了的权威得到恢复。诸葛亮误用了马谡，失了街亭，打了败仗，削职自责，不仅没有降低他在西蜀军民中的权威，反而传为历史佳话，就是一个最有说服力的证明。

4. 嫉贤妒能。俗话说：“虎父无犬子，强将手下无弱兵”。权威高的领导，怎样对待手下大将，对保持自己既有权权威十分重要。有的管理者为了维护自己的权威，总担心强龙压主，其实维护自己权威的最好方法就是学刘备、宋江，不学武大郎。漫画中的武大郎，自己能力不如别人，却又嫉贤妒能，压抑人才，不许别人高过自己。压抑人才的结果，表面上自己的权位保住了，权威得以维持了，实际上却是人才外流，众叛亲离，工作受到严重损失，自己的权威最后也全部丢掉。

学刘备、宋江的办法，对强过自己的下属，谦虚一点，尊重他们，在工作上充分信任，放手使用，为他们提供施展才干的机会，成功了功劳归于他们，失败了自己也承担责任。这样做，那些才能超过自己的下属不仅不会“压主”，反而会心甘情愿地接受你的管理，你的威望也会随之提高。

76. 不要干预下属的工作

《吕氏春秋》记载，孔子弟子不齐，奉鲁国君主之命要到亶父去做地方官，但是，不齐担心鲁君听信小人谗言，从上面干预，使自己难以放开手脚工作，充分行使职权，发挥才干。于是，在临行前，主动要求鲁君派两个身边近臣随他一起去亶父上任。

到任后，子齐命令那两个近臣写报告，他自己却在旁边不时去摇动二人的胳膊肘，捣他们的乱，使得整个字体写得不工整。于是，子齐就对他们发火，二人又恼又怕，请求回去。

二人去之后，向鲁君抱怨无法为子齐做事。鲁君问为什么，二人说：“他叫我们写字，又不停摇晃我们的胳膊。字写坏了，他却怪罪我们，大发雷霆。我们没法再干下去了，只好回来。”

鲁君听后长叹道：“这是子齐劝戒我不要扰乱他的正常工作，使他无法施展聪明才干呀。”于是，鲁君就派他最信任的人到亶父对子齐传达他的旨意：

从今以后，凡是有利于亶父的事，你就自决自为吧。五年以后，再向我报告要点。

子齐郑重受命，从此得以正常行使职权，发挥才干，亶父得到了良好的治理。

这就是著名的“掣肘”故事。

后来孔子听说此事，赞许道：“此鲁君之贤也。”

古今道理一样。领导者在用人时，要做到既然给了下属职务，就应该同时给予其职务相称的权力，不能“扶上马，不撒缰”，处处干预，只给职位不给权力，在这方面做的最出色的是齐桓公的“凡事问管仲”。有一次，晋国派使者晋见齐桓公，负责接待的官员向齐桓公请示接待的规格。

齐桓公只说了一句话：“问管仲。”

接着，又来一位官员向齐桓公请示政务，他还是那句话：“问管仲。”

在一旁侍候的人看到这种情形，笑着说：“凡事都去问管仲，照这么看来，当君主蛮轻松的嘛？”

齐桓公说：“像你这样的小人物懂什么呢？当君主的辛辛苦苦网罗人才，就是为了运用人才。如果忘了这一点，凡事都由君主一个人亲自去做，一则不可能做得了，再则就糟蹋了苦心找来的人才了。”

“我花那么多的心血寻找人才，”齐桓公接着说，“才让管仲当我的臣下，既然交付给他处理，齐国就安泰，我就不应该随便插手。”

网罗人才是一件很辛苦又费力的事，得到真正的人才不易。一旦得到贤良而忠心的人才辅佐，国家就会兴旺安泰。要放手让人才发挥自己的才干，身为领导者，就不要随便插手干预。正是因为齐桓公的贤明，再加上管仲的大力辅佐，不久之后，齐国就跃居春秋五霸之首。

无论是鲁君，还是齐桓公，他们的话都很值得细细品味，管理者用人只给职不给权，事无巨细都由自己定调、拍板，实际上是对下属的不尊重、不信任。这样，不仅使下属失去独立负责的责任心，还会严重挫伤他们的积极性，难以使其尽职尽责，到头来工作做不好的责任还得由管理者来承担。

所以，放手让你的下属去施展才华，只有当他确实违背了工作的主旨之时，你再出手干预，将他引上正轨，将下属的积极性全部调动起来，你的事业才能迅速地获得成功。

77. 善于用比自己强的人

建安五年春，袁绍厉兵秣马，准备率十万大军攻伐曹操。

袁绍的谋臣田丰认为此举不足取，便对袁绍说：“现在徐州已破，曹操军队锐气大增，不可轻敌，不如以久持之，待其有隙而后可动也。”

袁绍头脑发昏，哪里肯听！

田丰再谏，袁绍发怒了：“汝等弄文轻武，使我失大义！”

田丰仍在劝戒袁绍：“若不听臣良言相劝，出师不利。”

袁绍大怒，将田丰投入大狱，率军出征。结果，官渡一战，袁绍被曹操杀得人仰马翻，大败而归。

这时，狱吏来见田丰说：“与君贺喜！”

田丰说：“何喜可贺？”

狱吏说：“袁将军大败而回，君必见重矣。”

田丰很了解袁绍的为人，他笑道说：“吾今死矣。”

狱吏很吃惊：“人皆为君喜，君何言死也？”

田丰说：“袁将军外宽内忌，不念忠诚。若胜而喜，犹能赦我；今战败则羞，吾不望生矣。”

袁绍回来，果然以谣言惑众的罪名将田丰杀了。

英国有个政治学家叫帕金森。他写了一本名叫《官场病》的书，其中谈到，官场上有一种通病：“自上而下奉行的是‘能级递减’，一流的找二流的当部属，二流的找三流的做下级，愚蠢的下属多多益善，精明的对手往往被拒之门外。”后来，这种病就被叫做“帕金森病”。为什么要找比自己差的人呢？因为这样的下属往往有一大优点，那就是“听话”。当然，也有不患这种病的领导。

汉高祖刘邦平定天下之后，在洛阳的庆功宴上就曾说过这样的话：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，

抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆大杰也。吾能用之，此所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”

刘邦还是很有自知之明的，他知道自己不是全才，在很多方面不如自己的下级。他之所以能打败不可一世的楚霸王项羽，一统天下，是因为重用了一些某些方面比自己能力更强的人。而恰恰是在这一点上，刘邦表现出了一个统帅最值得称道的品格和能力。

打天下如此，做其他事业也莫不如是。

被誉为美国钢铁工业之王的卡内基说过：“你可以将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去。但只要保留我的组织和人员，几年后，我仍将是一位钢铁大王。”

卡内基的话反映了西方资产阶级企业家在管理思想上的一种反省，即他们认识到，人的因素是最重要的。

卡内基死后，人们在他的墓碑上刻上了这样一首短诗：

这里安葬着一个人，他最擅长的能力是，把那些强过自己的人，组织到为他服务的管理机构之中。

作为一名管理者，要想做到乐于用比自己强的人，就必须克服嫉贤妒能的心理。有些管理者之所以不乐意用比自己强的人，除了怕这些人难以驾驭，担心彼此之间容易发生意见分歧，工作会受到影响外，主要还是嫉贤妒能的心理在作怪，总以为自己是领导，自然应该是佼佼者，各方面都应该比别人高一筹。因此，遇上比自己能力强、本领大的人时，就萌生妒意，采取种种办法压制他们。

嫉贤妒能，是抑制和扼杀人才的一种腐朽、落后的意识，对于你的事业妨碍极大。

因此，如果你真心希望你的下属能够各尽其才，尽其能，为你的事业而奋斗，就必须敢于起用他们，用他们的才华，铸就你事业的辉煌。

78. 虚心听取相反意见

本田宗一郎是日本著名的本田车系的创始人。他为日本汽车和摩托车业的发展做出了巨大的项献，曾获日本天皇颁发的“一等瑞宝勋章”。在日本乃至整个世界的汽车制造业里，本田宗一郎可谓是一个很有影响的重量级传奇人物。

1965年，在本田技术研究所内部，人们为汽车内燃机是采用“水冷”还是“气冷”的问题发生了激烈争论。本田是“气冷”的支持者，因为他是领导者，所以新开发出来的N360小轿车采用的都是“气冷”式内燃机。

1968年在法国举行的一级方程式冠军赛上，一名车手驾驶本田汽车公司的“气冷”式赛车参加比赛。在跑到第三圈时，由于速度过快导致赛车失去控制，赛车撞到围墙上。后来不久，油箱爆炸，车手被烧死在里面。此事引起巨大反响，也使得本田“气冷”式N360汽车的销量大减。因此，本田技术研究所的技术人员要求研究“水冷”内燃机，但仍被本田宗一郎拒绝。一气之下，几名主要的技术人员决定辞职。

本田公司的副社长藤泽感到了事情的严重性，就打电话给本田宗一郎：“您觉得您在公司是社长重要呢，还是当一名技术人员重要呢？”

本田宗一郎在惊讶之余回答道：“当然是当社长重要啦！”

藤泽毫不留情地说：“那你就同意他们去搞水冷引擎研究吧！”

本田宗一郎这才省悟过来，毫不犹豫地说：“好吧！”

于是，几个主要技术人员开始进行研究，不久便开发出适应市场的产品，公司的汽车销售也大大增加。这几个当初想辞职的技术人员均被本田宗一郎委以重任。

1971年，本田公司步入了良性发展的轨道。有一天，公司的

一名中层管理人员西田与本田宗一郎交谈时说：“我认为我们公司内部的中层领导都已经成长起来了，您是否考虑一下该培养一下接班人了呢？”

西田的话很含蓄，但却表明了要本田宗一郎辞职的意愿。

本田宗一郎一听，连连称是：“您说得对，您要是不提醒我，我倒忘了，我确实是该退下来了，不如今天就辞职吧！”

由于涉及到移交手续方面的诸多问题，几个月后，本田宗一郎把董事长的位子让给了河岛喜好。

对于下属所提出的相反的意见，甚至让其辞职，本田宗一郎都很爽快地接受了。这样一位虚心听取下属意见的领导人，怎么会不让下属们敬佩呢？无怪乎，本田公司至今仍屹立不倒。本田宗一郎在日本甚至整个世界的汽车制造业里，都享有极高的声誉。

作为一个领导，无论你地位有多高，或者你拥有多么巨大的成就，都不可避免地会犯这样或那样的错误。虚心听取下属与自己相反的意见，能使你的领导地位更加稳固，使你得到更多的拥护。

无论是谁，每个人都会过时，由昨日的先锋、权威成为今日的不合时宜，这并不可怕，可怕的是你仍以昨日的感觉坐在今天的位子上发号施令。解决这种可怕情形的办法即是虚心地听取下属的相反意见并予以改正。

79. 给下属的指令要明确

“命”这个字是由“口”和“令”组合而成的。即用口传达给对方非常重要的事情。或许有的领导者认为，写在纸上传达不会发生错误，但是，用文书传达的命令较缺乏魄力。反而当上司口头命令说“你做这个”时，听话者会较轻松地分辨出任务的轻重缓急，并及时完成它。但若你是以文书的形式来命令“请写调查报告××文件”，相信你的下属不会立即着手去做的，或许，他会这样表示：“现在我也很忙，等我有空的时候再做。”

也许有些下属使你难于下命令，但是，只要你多用心，就一定会发现他与你的共通之处。只不过你为了要挖掘共通的地方，需要花费一段时间罢了。

你必须努力去找出你的下属与你格格不入的原因，去除与下属的不合因素，便可使彼此之间的隔膜迅速消失。

某位科长，因为得不到下属的协助而痛苦，他向前辈诉苦，前辈提醒他：“你在命令下属时，是否明确地指出了命令的内容和目的呢？”经前辈的提醒，这位科长才突然醒悟，原来在这之前，他从未对下属说明命令的目的，于是他改正了缺点。“这个资料必须在下周举办的职工大会提出，所以，你必须在会议举行的前三天完成它。这则求才启事除了登报纸，还可以刊登在求职杂志上，你要考虑到这一点，并且尽快把它做好。”命令下达得十分清楚明确，下属的士气才会得到很大程度的提高。

每个人都会对自己的工作怀有留恋之心，并对自己的工作充满责任感。如果上司认同自己的能力，是一件令人相当兴奋的事情。自己的职务在一整体中占有何种重要地位？了解了这个事实也会提升工作的愿望。

某位上司对新来的女职员说：“这个文件需要让董事长过目，你将它漂亮地装订一下吧。”结果，这个上司看到她拿来的文件

大吃一惊，原来文件上竟然别了一个粉红色的蝴蝶结，封面上还用红笔写着：“董事长亲启。”

以上事例表明，上司在说明命令的目的时，有一些事项必须格外留意。

精确地下达命令的先决条件是：必须弄清楚你的要求。

如果管理者自己都不清楚自己要做什么，却要求被管理者去完成任务，无异于缘木求鱼。如果你能精确交代指示，被管理者将会感激你的真诚而全力以赴。

最后要注意的是，交代任务时绝不可含混其辞，要大声而清楚，平静而稳定，还要注意提高自己的表达能力，尽可能明确地表达出自己对任务的要求。

80. 公正不一定就能公平

“公正、公平”是管理好下属的基本准则，但如何做好却是件非常伤脑筋的事。曾经有七个人住在一起，他们每天都要分一大桶粥。麻烦的是粥每天都是不够的。最初，他们抓阄决定谁来分粥，每天轮一个。结果每周下来只有一天是饱的，那就是自己分粥的那一天。后来，他们推选了一个道德高尚的人来分粥。但强权就会产生腐败，大家开始想尽办法去讨好他，贿赂他，搞得整个小团体乌烟障气。再后，大家决定组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会，但他们常常互相攻击，等到粥吃到嘴时全是凉的。最后，有人出了个主意：大家轮流分粥，但分粥的人要等其他人都挑完后拿最后的那一碗。为了不让自己吃到最少的，每个人都努力将粥分得平均。最后，大家快快乐乐，和和气气，日子过得越来越好。还是同样的七个人，不同的分配制度就产生不同的风气。所以，一个组织如果有不良的工作习气，一定是机制问题，一定没有做到完全公平、公正。

公正，即“公正地评价下属”，共同的价值观是对下属作出公正评价的基础；为每个下属提出明确的、具有挑战性的目标和任务，是对下属绩效作出公正评价的依据。

公平，即“公平地对待下属”。对每位下属的劳动给予能够体现“内部和外部公平”原则的回报；为每位下属的发展提供公平的机会和条件，在真诚合作与责任承诺的基础上展开公平竞争。

公正是公平的前提，公平是公正的体现，但是公正了不一定就能公平。例如，管理者为实施激励，出台了一些相应的规定以配合奖惩。但很多人为了达到奖励标准，会根据考核办法，全力做到符合规定，这时真的、假的、半真半假的、亦真亦假的情况都会出现。弄得考核的人头昏脑胀，很不容易分辨清楚，以致每

次公布结果，下属都觉得不公平。

激励的用意，原本是改善组织的气氛，鞭策下属积极向上，以保持团队稳定的工作。然而，不公平，就可能导致下属互相猜忌，甚至怨声载道，消极怠工，破坏生产计划，反而得不偿失。

得到奖赏的人是少数，但是一旦他们认为奖赏不公平，自己获得的东西少于自己应得的回报，感激心理就会荡然无存。得不到奖赏的人居多数，他们可能认为遭受了不公平的待遇，心里不服气。这些反应，往往抵消了激励的功能。

激励不好，不激励也不好，这是个两难的问题。人性既不像有些人所描述的“天生懒惰，讨厌工作”，也不像有些人寄望的“经过适当的激励，人人均能自我领导，并且具有一定限度地创造性”。人性只是具有可塑性，不激励不足以调动下属的行为，而激励也无法完全改变下属的行为，不平的心理，更是激励的一大阻碍。

最好的办法，便是根本改变公平的观念。管理者坦诚说明“我只能够公正、却很难保证公平”，因为如果管理者自己强调“公平”，下属就会用不公平来批评他。得到奖赏不感激，未得奖赏不服气，这完全是管理者自认为公平所招致的恶果。坚持公正但承认不公平的存在，是解开两难选择的突破。

81. 委派工作绝对有学问

去过寺庙的人大概都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客；而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。据说在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的寺庙。弥勒佛热情快乐，所以来的人很多，但他什么都不在乎，丢三拉四，不能很好地管理账务，所以依然入不敷出；而韦陀虽然管账是一把好手，但成天阴沉着脸，太过严肃，结果人越来越少，最后香火断绝。佛祖在检查香火时发现了这个问题就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客；让韦陀负责财务，严格的把关。在两人的分工合作中，庙里出现了一派欣欣向荣的景象。其实，这就是委派工作的学问。

卡耐基本人对钢铁制造、钢铁生产的工艺流程，照他自己的话说，知之甚少。但他手下有 300 名精兵强将在这方面都比他懂，而他仅仅只是善于把不同的工作合理分配给具有不同所长的下属来完成，这样，由于他知人善任，分配工作内行，也就笼络了许多比自己能力强的人聚集在他周围，为他效力。最终，卡耐基获得了事业的成功，登上了美国钢铁大王的宝座。

在分配一件工作之前，管理者应该做到：

1. 分析一下你自己的工作担子有多重；
2. 分析一下你部门里可以利用的资源（人力、物力）有多少；
3. 考虑、分析一下你所有的可能做的选择；
4. 挑出那些你直觉上感觉不错的、逻辑也行得通的选择；
5. 开始做它们，接着就要运用一些在分配工作中经常用到的指导原则和方法来进行工作。

以你所希望的结果为基础分配工作，并告知下属工作的程序及步骤，让他们了解，什么是必须做的，而又应当如何做。同

时，要提供充分的信息和资料。

制定工作评估的标准。作为下属，他需要了解你对成功地完成一件工作评估标准是什么，只有这样，才能更好地完成工作任务。

放手让你的下属都发挥各自不同的潜能。作为管理者，你分配工作的对象是一群人而并非一个人，这样你就应当了解每个下属的实际情况，给他们机会来证明自己的能力。分配工作还应按部就班，不可操之过急。

下面是一位管理者考虑一项任务分派给一位下属时，他们之间的谈话。

主管：“小李，我觉得你很有上进心，工作效率高，我非常欣赏你，我现在想让你管理一个项目，你觉得好吗？”

小李：“我不知道能不能干好。是什么事呢？”

主管：“是这样的，我一直在为先把谁的报告打出来之类的问题作决定，而我作决定的原则是按先后顺序，先交上来的先打。但是，已经有人抱怨我一点也不注意事情的大小和紧急与否。所以我想，你能不能试着搞出一套办法来解决这方面的矛盾，包括对紧急事态的处理？”

小李：“嗯，好吧，让我想想。那么，你想什么时候把计划拿到手呢？”

主管：“两三天吧，行吧？”

小李：“好，那我试试看吧！很高兴你能给我这次机会。谢谢。”

主管：“好好干，祝你好运。”

从上面的这则对话里，我们见到了一个有关怎样分配工作的很好的例子。怎么样，现在你应该了解，怎样才能成为一位分配工作内行的管理者了吧。

82. 老虎屁股也能摸

不要以为自己是领导，就不能接受下属的批评，领导是人，不是神，领导也有犯错的时候，也有说过的话忘记了，或者不按规章制度办事的时候。如果此时下属对你指出了善意的批评，一定要虚心接受，绝不能认为下属是在和你唱对台戏，或在以后的工作中给下属小鞋穿。其实，下属想批评上司决不是一件轻松的事，他会想很长时间，下很大的决心，思考出许多对策，才能鼓起勇气指出上司的不足。

据说，有一次宋太祖赵匡胤在臣子张思先面前说下大话：“因为你这次为君为国做出如此重大贡献，我决意让你官拜司徒。”

张思先左等右等总不见任命下来，可是又不好当面质询，这会让皇帝面子上不好看，也可能此事就吹了。最后，左思右想，只能幽默一下，来个皆大欢喜。

有一天，张思先故意骑一匹奇瘦之马从赵匡胤面前经过，并惊慌下马向皇帝请安。赵匡胤问道：“你这匹马为何如此之瘦？是不是你不好好喂它？”张思先答：“一天三斗。”赵匡胤说：“吃得这么多，为何还如此之瘦？”张思先答：“我答应给它一天三斗粮，可是我没给它吃那么多。”于是，二人大笑不止。赵匡胤终于明白了张思先的用意。

于是，第二天早朝，赵匡胤就下旨任命张思先为司徒长史。

管理者要虚心听取下属的批评意见，不能因为自己大权在握就忘乎所以，“只许州官放火，不许百姓点灯”是要不得的。同时，在接受批评时也要注意自己的态度和方法。当管理者接受下属批评时，要注意以下几点：

1. 下属批评你，你要平心静气，而且明白表示你在认真倾听。至于你是否同意对方的批评，可以等他说完以后再说。

2. 眼睛望着对你说话的人。这能表示你对他的话十分重视，而且在认真听取。

3. 对刚刚批评过你的人，无论如何不能反过来批评他，否则有可能被视为不接受批评，甚至报复，尽管你的初衷未必如此。

没有人会喜欢批评，何况高高在上的老板，就像英国小说家、剧作家毛姆在其《人性枷锁》中说过一句亘古名言：“身居高位之人，即使请你批评指正，他所真正要的还是赞美。”因为，这是人性所在。其实，下属非常明白这一点，所以，除非有必要，否则下属决不会对上司提出批评，一旦下属提出问题，上司一定要从自己身上找原因，千万不要以为老虎屁股摸不得。

83. 解雇下属的技巧

解雇下属是管理者最难处理的事情之一，许多管理者常常为此事抓耳挠腮不知如何是好。其实人在做任何事情时，贵在自信。作为裁员者，一定要相信自己的能力，相信可以通过自己本身所具备的职业素质，使被裁人的痛苦降至最低。在谈话中，有时被裁人常常会陷入这个怪圈：“你为什么让我走？某某也走吗？为什么不让他走？是因为我不如他吗？我绝对能超过他！如果我超过他是不是就不让我走了？……”作为裁员者一定要明白：这是永远也解释不清楚的。

下边是解雇下属的几个技巧：

1. 不要争辩，只需陈述立场

你做的事情不是和他讨价还价，你现在做的是在执行公司的决议。此时，不是与他争辩谁对谁错、谁有能力、谁无能力的时候，你只需告诉他：你被裁员了。如果他问及为什么自己被裁，你可以和他说：是因为机构调整、企业的业绩滑坡等。

2. 重复他的感受与现实

要在保持冷静地倾听他的感觉，并在接纳对方的感受的同时，表现出你也很难过。我们这里说的倾听不是你高高在上，而让下属像个学生一样，在下面哭诉。你应该和他坐到同样的位置上，看着他的眼睛说话，并且你要去重复他的感受与现实：“你工作这么多年，现在让你离开确实很令人难受，但是这是事实，我也很为你难过，真的很难过……”

3. 千万不要激惹

无论他是什么情绪，一定要注意一个原则：千万不要激惹他，任何的激惹和刺激都不要有。如果你表现的是：“这件事你就没有意识到吗？让你走你还赖在这儿，又有什么意思？太可恶了……”那结果可想而知。我们常说：“没有无缘无故的爱，也

没有无缘无故的恨”，因此千万不要激惹当事人。也不要试图讲道理或辩论，这是无用的。你只需告诉当事人：“这是公司的决定，我也很遗憾。”千万不要和他谈过多的细节，比如：“王经理希望你留下，只是赵经理非让你走不可……”别以为这能表现你的同情心，这会让当事人的一腔怒火转发到赵经理那里，甚至可能实施报复。

4. 始终不要妥协

在他抱怨的同时，你可以告诉他：“公司知道你委屈，所以会给你一些补偿。”随即你可以说出补偿的办法，甚至是数字。

无论当事人如何感到不公平，如何吵闹，你都不要和他正面冲突，而且绝对不能有一点妥协的意思。千万不可以表露“那我再和领导谈谈”这种有回旋余地的态度，即使你心里这么想的。甚至即便是这次裁员裁错了，不应该让他走，但你已经和他说让他离职时，也一定要让他走。作为裁员者，不可以出尔反尔。否则，一旦被其他被裁下属知道后，后果将不堪设想。

5. 抚慰他的心灵

一定要给予当事人一定的时间处理情绪。必要时，以纸巾、温水和香烟来帮助他释放情绪，这都会很有效。同时，充满同情与理解的话语，为他平复心灵的伤痕，而千万不要生硬地否认对方的心理感受，千万别说：“有什么可哭的?!”之类的伤人话。

6. 不要试图“过度”沟通

这也是为了使裁员者更具有主动权。中国有句老话叫做：“言多必失”，尤其在被裁人员心理极度脆弱和敏感的时候，要给他情绪发泄的时间，但要让他感受你只是尊重他的感受，而非有任何回旋的余地。

相信利用这些技巧，一定可以尽可能少地伤害到被裁下属。对于心理学来说，它也并不是可以消除痛苦，而只是可以使痛苦减少到最小。

84. 做一个真诚的管理者

管理者的一个基本素质就是做你自己，在每个层面都做到真诚。最出色的管理者都是极有主见的人，而那些过于照顾别人欲望的人，很容易被利益争夺所损害，或因为害怕冒犯别人而不愿做出艰难的决策，一个被认为是假惺惺的人，绝不会管好下属。

真诚的管理者都具备五种基本的素质：明确的领导目的、坚定的价值观、用心灵去领导、持久的人际关系、严格的自律。这五种素质不是一条一条获得的，而是领导在整个生命中日复一日不断培养出来的。

1. 明确领导目的

要想成为领导，首先要问自己一个问题：我为什么要领导？如果你缺乏领导的目的和方向，那么别人干吗要追随你？

很多人想成为领导，却没有认真思考过自己的目的何在。他们被领导企业所具有的权力和荣耀，以及随之而来的经济收入所诱惑。但如果没有一个深层的目的，领导便容易受自我意识的支配，迷失于自我陶醉的冲动中。

2. 奉行坚定的价值观

真诚管理者的价值观来自于个人信仰，而个人信仰是通过研究、内省、咨询，以及人生经历生成的。这些价值观决定了其拥有者的道德罗盘。真诚管理者知道自己罗盘的“真北”——对于做正确事的深层认识。

在主要价值观中，诚信是每一个真诚管理者都不可或缺的一条。诚信不仅仅是不说谎话，而是要说出所有的真相，无论多么残酷。只报喜、不报忧，有选择地披露真相，都不是真正的诚信。如果你在与下属的交往中不讲求完全的诚信，没有人会信任你。如果下属不信任你，又怎么会追随你呢？

3. 用心灵去领导下属

有些管理者，他们的胸怀宽广，他们愿意对下属完全敞开心扉，并且真心实意地关心下属。像沃尔玛创始人萨姆·沃尔顿就是如此，他们能够点燃下属的灵魂之火，使他们取得远远超出任何人想象的伟大成就。

也有些管理者，却好像对于任何人都没有关怀。他们把自己与那些正在经历生命中各种艰辛与挫折的下属隔绝开来，他们常常回避亲密的关系，即使与朋友和家人也不例外。其实，敞开心扉，对下属人生旅程中所面临的困苦怀有体恤之情，也是一种管人之道。

4. 与下属建立持久的人际关系

与下属建立密切而持久关系的能力是管理者好坏的一个标志。遗憾的是，许多管理者认为：自己的工作创造战略、组织架构和业务流程，然后他们就把任务委派给别人，而自己则与具体做事的人保持距离。

这种冷漠的管理风格在 21 世纪是注定不会成功的。今天的员工在全心投入工作之前，要求与管理者有更多的私人感情。他们要求接触管理者，他们知道正是在与管理者的开放而深厚的关系基础上才能建立信任与承诺。

5. 严格自律

管理者如果没有自律，就无法得到下属的尊敬。有些人有很好的价值观，但却只会说而不能将其转化为行动。真诚的管理者则必须要自律，要尽一切可能通过行动来体现价值观。即使我们没能做到，我们也要勇于承认自己的错误。

管理者永远处于显微镜之下，他们的行为总是被自己的下属和无数的外人拿来观察、探讨和剖析：他今天心情怎样？他会怎样回复我的建议？他会发出解雇通知吗？我敢把这些问题告诉老板吗？

要做到真诚，管理者的行为要有原则和自律，不能让压力干扰了自己的判断。必须学习应付各种压力，保持镇定和冷静。对付意料之外的挑战需要处在巅峰的状态，所以管理者要像职业运动员一样，养成长期习惯，保持头脑的敏锐和身体的健康。

85. 与下属同甘共苦

道光年间，为了抵抗外国列强的侵略，陈化成七十多岁了，仍旧接受了道光帝的任命，率领军队驻扎在宝山。

一天夜里，忽然刮起了飓风，暴雨倾盆而下，致使驻地附近的水塘迅速涨溢，大水随之向营区蔓延开来。随从的将士请陈化成把帅帐移到地势较高的地方去，以免大水漫灌，影响休息。陈化成说：“我的大帐是士兵们的向导，一旦移动了，士兵们不明所以，必然会使军心动摇，影响士气。况且士兵们都睡在泥水中，我却一个人在高地上休息，这怎么行！”坚决不准移动帅帐。

当时江苏巡抚裕谦兼任总督，也在宝山，曾听说过陈化成与士兵同甘共苦的事，但还是半信半疑。他猜度陈化成在那样的情况下一定会偷偷地把大帐移到高地上去，于是便派人前去慰问。

使者到了军营，却见帅帐仍然扎在泥水中，而陈化成正端坐其中处理事务。听到马蹄声，陈化成走出大帐来看发生了什么事情。使者说：“裕大人知道昨天晚上有暴风雨，很担心将士们，特地派我来问候一声。”陈化成微笑着从容答谢了使者。陈化成的做法感动了所有的将士，在以后的战斗中，将士们奋勇杀敌取得了一个又一个胜利。

一个老板，两个下属，再加一间小屋，一部电话，几个人同心协力，白手起家，终于独占鳌头，成就了自己的功业大厦。这样的例子在商业史上数不胜数，多少企业巨头由此而来。

靠的是什么？靠的是老板与下属同甘共苦的精神。在这种情况下，上下的心往一块贴，力往一处使，还有什么困难克服不了呢？又有什么原因能使他们不成功呢？

其实，与下属共患难有时并不是一件困难事，因为危难情况下，共渡难关，同舟共济往往是惟一选择。但困难的是危险之后，苦尽甘来之时，仍能与下属共享安乐了。

春秋时期的重耳即位之前深得介子推的帮助。他即位之后，就论功行赏，功大的封邑、功小的晋爵，各得其所。介子推不愿受封，重耳仍把绵上封为介子推的祭田。这件事深得大臣们敬重，众臣此后更加竭力相助，终于帮助他打败楚国。

以史为鉴，我们可受到不少启发。作为一名管理者，身处逆境时，与下属共渡难关，时来运转时，千万不可独自居功，尽享成果。惟有如此，才能赢得威望，得到下属的爱戴，共创大业。

因此，作为一名管理者，对待下属要以义为重，能与下属同甘共苦。

1. 逆境中，与下属同心协力

哪个公司都有运气不佳的时候，哪个管理者也都有身处逆境之日，这时，一个出色的管理者应做一个好的舵手，看准方向，动员所有下属共同努力，充满自信面对困难。这时千万别端着架子，指使别人。危船上，你也要尽一份力，否则旗倒船翻，你自己也要掉进海里。

2. 时来运转莫忘难兄难弟

当时来运转，春风得意之时，千万不能翻脸不认人，即所谓过河拆桥，忘恩负义。这样的管理者会为下属所不齿，谁愿意自己拼命保全的竟是一个忘恩负义的小人，一旦管理者的魅力丧失殆尽，并且背上不义气的骂名，下属不会再为你效力，新来的人也会望风而逃。

所以，时来运转时，不妨慷慨解囊，为下属加官晋薪，让他们分享你的成果，使其自身的满足感和成就感得以实现。切不可排斥有功下属，落得骂名。

一个组织的发展壮大依靠管理者与下属的共同努力，同舟共济。而患难与共之中形成的上下关系才是最牢固的关系。身为管理者，一定要做到与下属同甘共苦，安不忘危，才能使事业蒸蒸日上。

86. 听得进下属的谏言

如何才能留住优秀的下属？任何人都能说出十条八条办法或原则，但有一条是最重要的，那就是听得进下属的谏言，否则，再好的下属也不会为你卖命。

齐景公时，有一年秋天，大雨一连下了十七天，地上积水成灾，百姓房倒屋塌，庄稼全被积水淹死，而齐景公却仍然夜以继日地饮酒作乐。晏子请求发放粮食救济灾民，但多次请求齐景公都没有理睬，反而命令柏遽（jù 巨）在全国各地寻求擅长歌舞之人。

晏子非常难过，便把家里的粮食分发给灾民，徒步去见齐景公说：“老天爷一连下了十七天的雨，百姓房屋倒塌，很多人家吃不上饭，天冷了还没有御寒的衣服。特别是那些年老体弱的人，他们步履艰难，彷徨四顾，没有诉说苦难的地方。君王您不怜悯百姓，却日夜饮酒作乐，还一再命令全国各地选送能歌善舞的人献给您，宫中的马匹吃着府库的粮食，连狗都吃烦了羊肉牛肉，后宫妻妾都有穿不完的绫罗绸缎，吃不完的山珍海味。您对待犬马妻妾也太丰厚了吧！相比之下，您对待百姓岂不是太刻薄了吗？百姓困不聊生，却无处求援，而您却不顾百姓死活，他们肯定会痛恨您。我作为负责国家政事的宰相，面对百姓饥饿贫困而无能为力，而对君王沉湎酒色，不顾百姓死活却毫无办法，我的罪过实在太大了。”于是深深一拜，请求辞去宰相职务，然后快步走出宫门。

齐景公这时才感到了问题的严重，因为晏子绝对是个不可多得的人才，他的离开是国家的一大损失，想到这齐景公便急忙去追赶晏子，却被泥泞的道路困阻，便立即命令驾车追赶晏子。到了晏子家，也没有见到晏子，只见晏子家里的粮食已全部分给了灾民，装载粮食的器具丢在路旁。齐景公又驱车追到大路上，才

追上晏子。齐景公下车跟在晏子后边对晏子说：“我有罪过，您对我感到失望不想辅佐我了，我也没有办法。但是，即使我不值得您屈尊来辅佐，难道您就不考虑国家和百姓吗？希望您能原谅我，我愿意拿出府库里的粮食财物，分发给百姓，给多给少，哪儿轻哪儿重，全听您一人的意见。”齐景公站在路上躬身恳请，晏子这才同意跟他回去。

人愈觉得能控制自己的命运，就愈对自己的行为负责。人喜欢控制自己的命运是天性，谁都不愿意做他人的傀儡。因此，下属向上司讲谏是必然的。

作为管理者，应该愿意听到许多不同的声音。这些声音并非全是“杂声”，有的甚至是非常好的建议，采纳了，会使自己的组织受益匪浅。所以，管理者做出某项决策或实行某项措施时，如果听到有不同的声音，千万不要火冒三丈予以压制。要认真考虑考虑，看看下属说的有无道理，切不可固执己见，以免造成优秀下属的离去带来更大的损失。

87. 让有能力的下属有位置

留住有能力的下属是管理者成功的前提，对有能力的下属不仅要给予一定的物质奖励，还要给予适当的位置，使得人尽其才，这也是管理好下属的一个好方法。

唐高宗时，魏元忠被提拔为监察御史。有一次，高宗问他道：“百姓认为我是怎样一个君主？”魏元忠回答说：“百姓大都认为陛下是周朝成、康二王和汉朝文、景二帝那样的君主。”高宗听后十分高兴，说道：“既然如此，那我还有什么遗憾呢？”魏元忠毫不犹豫地说：“有。王义方本是一代豪杰，却老死民间未被重用，所以，人们都说陛下不能任用贤能。”高宗争辩说：“当初我正要用他，谁知他命薄，那么早就死了，我也是无可奈何啊！”魏元忠说：“那么刘藏器是个品行高尚的君子，陛下是知道的，但他现在已经七十多岁了，才仅仅是个尚书郎。王义方早死不用，陛下为他感叹，那么刘藏器还没有死，陛下为何不加以重用呢？”高宗深感惭愧，无言以对，于是就起用了刘藏器。

无论何时何地，人们都希望有自己的地位。最有效的方法莫过于让那些优秀的下属担任高一层的工作。因为无论任何工作，只要让他担任哪怕只是个小主管，他就觉得已确立了地位，干劲就会实足。当然，有时并没有领导职位，故只有退而求其次，可让他当个指导者，指导后进人员，或者干脆建立责任制度。比如，向来不管家中财务的人，一旦叫他管理财产，他反而会收敛贪玩个性，一改常态，专心负起重任来了。人无论在家中或组织内，只要在团体中确立了地位，就会觉得责任感加重，有奋发向上的意念。

有许多低层的员工，虽然他们很优秀，但他们从不考虑工作的整体，觉得想休息就不去上班。一旦职位高升，反而会认为“工作第一”。许多基层下属总是与上司呈敌对状态，一旦赋予他

某种责任，他反而会改变态度，热心督促属下工作。

阿伟是公司内非常有钻研精神的人，但就是搞不好人际关系。后来主管让他指导新员工。结果不但指导有方，绩效不错，他本身也与许多人成了朋友。

你也可对年资满一年以上的员工说：“你们现在已是公司的中坚分子，工作纯熟，因此我要你们来指导新员工。要知道，这是一项很重的工作，希望你们好好地干。”这些人一旦担任指导者，清楚了自己的地位，工作起来就格外地富有热忱。

由此看来，让下属确立位置并非一定要赋予某种地位。只要在感觉上，有人依赖他、拜托他，使他感觉自己俨然是位经验老道的人，就可以使其自认已确立地位了。也就是说，只要让他专门负责某件事，使其独当一面，就会达到这种效果。当然，可能的话，应当赋予相当的待遇。

另外，每个人都希望自己的地位节节攀升。你若经常置某个下属于某个地位上，他会渐渐地降低自己的工作意念。因此，你必须让他成为实力更高的人，使他能得到较高的地位。然后在日常工作中加以训练和指导。如此一来，使他们体会到，在团体组织中地位高升的实在感，那才会使他们有干劲。同一组织内，有不少下属都有着丰富的经验，这些人之所以意志高昂，是因其在工作岗位上有种无法动摇的地位，使他们自豪、有信心，周围人们尊重他们之故。

88. 对待下属要温暖一点

伊索寓言中有这样一则故事：太阳和北风打赌，看谁能先让行人把大衣脱去。于是太阳用它温暖的光轻而易举地使人们脱下大衣；而北风使劲地吹，反而使行人的大衣裹得更紧。

太阳与北风的故事，向我们昭示了这样一个道理：对下属要像太阳那样，用温暖去感化他们，使他们自觉地敞开心扉；如果像北风那样使劲地吹，一味地强制逼压，反而会使他们始终对管理者心存戒备。

人与人之间需要以诚相待，管理者与下属之间也需要心与心的交流。要了解一个人的心，并不是仅凭读几本心理学教科书就能做到的。学习心理学固然有必要，但那些毕竟只是表面文章，人们只能从中借鉴一些与人相处的方法。拿着心理学教科书去与人打交道，无论你把对方的心理分析得多么透彻，对方也绝不会向你敞开心扉。你也许会问长问短，甚至不惜逢迎。但在对方看来，这一切不过是虚情假意，两者之间始终隔着一堵无形的、无法逾越的墙。

要做一个好的管理者，就要有一个宽广的胸怀。人与人之间，总要有的一方先敞开胸怀，诚心诚意的接纳他人。如果彼此间等待对方有所表示，那么别指望会有互相理解、彼此合作的那一天了。管理者与下属之间要想保持良好的关系，管理者就应去做先打开胸襟的人，主动向下属表示友好，用自己的诚意去换下属的真诚。

“我只犯了一点错，他们就要开除我。他们交代事情，却从不说清楚，如果我要求帮助，他们又说我无能。”

“你没有办法和他们谈话，他们脱离现实，生活在象牙塔里。”

“我请假是真的有困难，可是他们根本不听我的解释，一点

也不关心我。”

“他希望我是他肚子里的蛔虫不成？我怎么知道他心里在想些什么？”

以上这些话都是下属对管理者的看法，埋怨管理者不理解自己的苦衷。诚然，从业人员心中总有许多苦衷，也希望有机会让管理者理解。但一般都是“话到嘴边又咽了下去”，众多的担心忧虑只能把话憋在心里，有时忍久了可能会把这些不愉快给忘掉，但更多则是愈积愈多，以致心里无法承受如此之多的压力，从而不能集中精力干好自己的本职工作。

众多下属的苦衷在话语上都能体现出来，希望管理者能够了解工作中事实的真相，理解他们心中所承受的压力以及能给他们自己一片真正可以驰骋的空间。所以，管理者对待下属一定要像温暖的阳光一样，让下属自动打开心扉，了解他们的苦衷，压力 and 希望，并为他们解决一些实际问题，这是管理者的职责之所在。

89. 时常幽默它一默

许多下属心目中理想的管理者形象是：具有幽默感，善于调节与下属、客户之间沟通的气氛，可以让大家在工作的压力中同时感受到轻松。做到这一点很不容易，但是作为一位受下属欢迎的管理者，有必要了解如何运用智慧的幽默。真正会开玩笑的人从不轻易伤害别人，只会使别人和自己的生活时时刻刻充满风趣和快乐。他是一位令人快乐的成功的交际家，也将是一位备受下属喜爱的管理者。每一位有经验的管理者都知道，要使身边的下属能够和自己齐心合作，就有必要将自己的形象人性化。

有一位年轻人新近当上了董事长。上任第一天，他召集公司职员开会。自我介绍说：“我是陈刚，是你们的董事长。”然后打趣道：“我生来就是个领导人物，因为我是公司前董事长的儿子。”参加会议的人都笑了，他自己也笑了起来。他用幽默的口吻和“反语”的修辞手法来证明他能以公正的态度看待自己的地位，并对此有着充满人情味的理解。实际上他仅是采取这种方式来委婉地表示：正因为如此，我更要跟你们一起好好的干，让你们改变对我的看法。我是靠自己的努力来登上董事长的位置的。

如此看来，聪明的管理者如能把他的聪明才智运用到幽默中来，不仅使别人和自己都享受到欢乐，还由此得到更多的人喜欢、钦佩，得到更多下属的支持和帮助。这样，何乐而不为呢？

据说，美国前总统里根的夫人南希弹得一手好钢琴。一次，白宫举行一场钢琴演奏会，南希应邀登台演奏。只见她温文尔雅，举止大方地坐在琴凳上弹奏起来，正当美妙的乐曲拨动着听众的心弦时，由于舞台小，南希不知怎的连人带凳跌落台下。顿时，全场哗然，场面非常尴尬。这时，里根总统从观众席中走出来，对着刚被扶起的夫人南希，俏皮地说：“亲爱的，我告诉过你，只有在我讲话没有掌声的时候，你才该有这样的表演。”顿

时，观众席上掌声雷动，都为里根如此幽默和宽大的胸怀所打动。

我们且不说里根总统是如何成功地运用他的智慧的，试想，作为一位管理者，在与下属的交往中必然也会发生一些不必要的尴尬，如果在那些情况下，你也能从容地开个玩笑的话，你与下属之间紧张的气氛相信就能消失得无影无踪，而且你的下属还会被你的魅力所吸引，被你的宽广胸怀所感动，进而钦佩你，最后真正接受你、服从你。善于幽默的管理者，大多能把幽默的力量运用得十分自如，真实而自然。由此，当管理者开玩笑时，下属们不会感到耸人听闻，或是哗众取宠，而是欢乐。因而如果你想成为一位好的管理者，就请多些幽默。因为“幽默的根本是人性的一面”。

90. 不妨杀鸡儆猴

清人范璨中进士以后，被任命为大兴县知县，当时的大兴县非常混乱，百姓怨声载道，范璨到任后不知如何动手治理大兴县，下属进言说：“您不妨杀鸡儆猴，”范璨问：“鸡在哪里”，下属说：“大兴县有个人叫阿青，也是一个小官吏，但依仗家里有几个钱，又有几个亲戚是做大官的，平时飞扬跋扈，为害乡里，搅得大兴县鸡犬不宁，前几任县令都不敢招惹他，他也因此更加不把县令放在眼里，您可以拿他开刀”。

有一天，范璨正在衙门大堂上处理公务，阿青突然带着人闯进来，说要抓人。范璨心想机会终于来了，于是拍案而起，厉声呵斥道：“你这个狂妄之徒，竟然敢擅闯公堂！我要是不惩治你，不但辜负了朝廷的知遇之恩，也枉为这里的父母官！”说完，马上命令衙役把阿青捆了起来。然后，范璨发布公告，让老百姓到县衙诉说冤情，终于搜集了许多阿青作恶的证据，把他治罪，大兴县也因此恢复了平静。

显然，在管理下属中，运用杀鸡儆猴的方法将有助于管理者树立威严，增强对下属的控制力。然而杀鸡儆猴也不能随便滥用，必须根据管人的需要，选择适当的时机，偶尔用这招方能收到预期的效果，这需要注意以下两点：

1. 决不放过第一个以身试法的“鸡”。

千里之堤，溃于蚁穴。再严明的法纪，也经不住人们一次又一次的违反、破坏。为了维护法规、制度的严肃性，管理者必须及时捕捉第一个胆敢以身试法的“鸡”，坚决从严处置、教育更多的下属。这种方法又叫“枪打出头鸟”。第一个以身试法的“鸡”，犹如出头之鸟，一来数量最少，容易惩罚；二来影响极坏，倘若不及时打掉，后面势必跟上来一群。因此，管理者绝不能放过第一个以身试法的“鸡”。

2. 重点惩罚性质最恶劣的“鸡”。

有时候，管理者会同时遇到好几个违反法规的“鸡”。如果不分青红皂白，一律严加惩处，一来打击面过宽，起不到应有的教育、挽救作用；二来对工作也会产生一些不利影响，甚至会因此而蒙受一些不必要的损失；三来管理者树敌过多，不利于今后搞好上下级关系。为此，管理者在从严处置时，要尽可能扩大教育面，缩小打击面。管理者应从若干个违法之“鸡”中，精心挑选性质最恶劣，影响最坏的一个，予以重点惩罚，同时对其他几个违法情节较轻，认识态度也较好的下属，给予适当的批评教育。这样做，既能教育多数下属，又能使受到严惩的“鸡”陷于孤立的境地，从而切实收到惩一儆百的良好效果。

杀鸡儆猴的策略是行之有效的办法，然而，这并非鼓励要在组织内无中生有或捕风捉影地找某人的麻烦。只能用在组织内部进行风气整顿，使全体人员具有蓬勃的朝气，进而达成组织的目标。所以为了整顿组织内部涣散的士气，管理者有时不妨刻意制造一点紧张的气氛，大胆地使用这一招。

91. 坚决打掉小集团

北京某大酒店为了提高管理水平，高薪聘请了一位资深管理专家作大酒店总经理，并应这位总经理的要求任命了他推荐的3名副手。酒店的本意是给这位总经理一个宽松而有效的环境，这位总经理做得也确实不错，酒店的业绩有了提升。可是酒店股东不久发现，这位总经理和下属的3个经理上下通气，4个人形成了一个“小集团”，牢牢把持了大权，对于股东和董事会的决议有时都敢阳奉阴违，酒店职员们对此议论纷纷。酒店股东为了安抚人心，果断把这4名经理都解雇了，这才让员工们的议论平息了下来。

鲁迅曾经指出：中国人没有“个人的自大”，只有“合群的自大”，这“合群的自大”指的就是拉帮结派，党同伐异。

中国人有拉靠山，找后台的倾向，而这种“拉大旗做虎皮”的倾向，还只是为了稳住自己，顶多表现出自己没有“个性”，尚不至于损害他人。如果你管理的下属一旦联群结党，排斥自己，试图通过小圈子来发展个人私利，这就会出现损人利己的行为，就会有损于组织的发展，不利于客观公允地选拔人才，不利于企业文化的建设，更不利于对其他下属的管理。

搞小圈子，结党营私，党同伐异往往形成这样的现象：一群人为了使自己的小集团更壮大，就只选用自己的亲信，只选择“靠得住”的人，而排除“外人”。对于有德有能，而又不属于自己的同党的人一律弃之不用，甚至百般压制。小圈子用人的标准不是凭个人的才干，更不会通过“公平竞争”，而是看对方是否是“自己人”，是否能认同小圈子中的信念，是否维护小圈子的利益。

小圈子一词中的“小”不是指其能量小，人数少，而是针对它只为少数人谋私利，在组织上排斥大部分人，只注重自己群体

的利益，不管全局的利益而言的。有时候，“小”圈子实际上人数众多，其成员大多占据要位，活动能量很大。像上文中的小集团成员几乎全是高层领导成员。

管理者一旦纵容小圈子的发展，任其势力膨胀而不加干预的话，那它就会变大，或割据一方，搞独立王国，或藐视领导，或公然向最高领导挑战，这种“尾大不掉”之势一旦形成就很难处理了。管理者即使发现了小圈子的存在，由于气候已成，处理时也不免投鼠忌器，难以下手。

小圈子之于整个组织，就如肿瘤之于人体，一旦肿瘤恶性膨胀，就有吞噬整个机体的危险，就会形成癌症，威胁人的生命，所以管理者决不能容忍小圈子的变大。

一个人在组织中总会遇到合脾气的同事或是共同利益比较大的同事，这样他们会很自然地形成圈子。一个下属犯错误，可能会受到批评，但是一旦形成小圈子，批评的力度就会小很多，这也是人情网，关系网长盛不衰的原因所在。实际上，小圈子也是一种关系网。

下属拉帮结派，目的无外乎是两个：一是形成自己的派系打击其他的同事，积累更大的力量为自己谋利益；其二是经营自己的势力，培植自己的死党对抗领导，伺机取而代之。不论哪一种都会危害整个组织的团结，会威胁管理者的权威。经营自己的小圈子，党同伐异，对于管理者的权威是一种公然的挑衅，对于组织的团结是一种严重的破坏。小圈子像恶性肿瘤一样有害，管理者绝不能纵容姑息，要坚决把它砸烂。具体做法就是要么去掉小圈子中的头目；要么把整个小圈子一并拔除，总之，不能坐视不理，要及早发现，及早处理。

92. 激励下属的六大方法

曾经有一个孤独男孩，非常沮丧地问年长的智者：“像我这样没有人看得起的孩子，活着究竟有什么意思呢？生命的价值又在哪里呢？”

智者将男孩叫到跟前，给了他一块色彩斑斓的石头，并对他说“明天早晨，你拿这块石头到市场去卖；但不是真卖，记住，不论别人出多少钱，绝对不能卖！”

男孩满腹狐疑，心想这块石头虽然还不错，但怎么会有人肯花钱买呢？

第二天，男孩蹲在市场的角落，意外地有好多人都要向他买这块石头，而且价钱越出越高。男孩兴奋地向智者报告：“想不到一块石头值那么多钱！”

智者笑笑，“明天你拿到黄金市场去，记住，不论人家出多少钱都不能卖！”

在黄金市场中，有人出比昨天高十倍的价钱要买那块石头，男孩大为惊讶，但他谨记智者的话，怎么都不卖。

第三天，智者叫男孩拿石头到宝石集市上去展示。结果，石头的身价较昨天又涨了十倍，更由于男孩怎么都不肯卖，于是被市场传扬成“稀世珍宝”。

男孩兴高采烈地将这一切告诉智者，智者缓缓说道：“人的生命价值就像这块石头一样，在不同环境下就会有不同的意义，你明白吗？”

男孩不解地、迷惑地摇摇头。

“一块不起眼的石头，由于你的珍惜而提升了它的价格，被说成是稀世珍宝，你不像这块石头一样吗，只要自己看重自己，热爱自己，生命就有意义，有价值。”

对于管理者来说，所用之人如果能全力以赴，完成工作任

务，甚至激发潜能，一个人能干三个人的活儿，是最理想不过了。这不是不可能做到的，如果管理者就像故事中的智者一样，善于激励士气，充分调动起下属的热情和干劲，便能做到这一步。激发下属的积极性，手段多种多样：

1. 工资激励法

所有下属，都希望自己能从工作中获得满足。工资待遇是满足其生存需要的重要手段。有了工资收入，不仅感到生活有了保障，而且还是社会地位、角色扮演和个人成就的象征，具有重要的心理意义，工资收入要与下属付出的劳动相对应。

2. 奖金激励法

奖金是超额劳动的报酬，设立奖金是为了激励下属超额劳动的积极性。在发挥奖金激励作用的实际操作中，应注意以下三点：

(1) 必须信守诺言，不能失信于人。失信一次，会造成以后重新激励的困难。

(2) 不能搞平均主义。奖金激励一定要使工作表现最好的下属成为最满意的人，这样会使其他人明白奖金的实际意义。

(3) 使奖金的增长与企业的发展紧密相联，让下属体会到，只有企业兴旺发达，才有自己奖金的不断提高，而下属的这种认识会收到同舟共济的效果。

3. 工作激励法

工作激励主要指工作的丰富化。工作丰富化之所以能起到激励作用，是因为它可以使下属的潜能得到更大的发挥。

4. 支持激励法

一个管理者可以明显地感觉到，对一个下属来说：“我批准你怎样做”与“我支持你怎样做”，两者的效果是不同的。一个好的管理者，应善于启发下属自己出主意、想办法，善于支持下属的创造性建议。善于集中下属的智慧，把下属头脑中蕴藏的聪明才智挖掘出来，使人人开动脑筋，勇于创造。

5. 关怀激励法

得到关心和爱护，是人的精神需要。它可以沟通人们的心

灵，增进人们的感情，激励人们奋发向上，挖掘人们的潜力。作为一个管理者，对全体下属应关怀备至，创造一个和睦、友爱、温馨的环境。下属生活在团结友爱的集体里，相互关心、理解、尊重，会产生兴奋、畅快的感情，有利于开展工作。相反，如果下属生活在冷漠的环境里，就会产生孤独感和压抑感，情绪会低沉，积极性会受挫。

6. 竞争激励法

人们总有一种在竞争中成为优胜者的心理。组织各种形式的竞争比赛，可以激发人们的热情。比如，各技术工种之间的操作表演赛，各种考察下属个人的技能、智能、专长的比赛，以及围绕下属的学习、工作等开展的各项竞争比赛。这些竞争比赛，对下属个体的发展有较大的激励作用。

93. 困境中的下属更值得表奖

《战国策》记载了这样一个故事：中山国君宴请臣子，有个大夫司马子期在座，只有他未分得羊肉汤。司马子期一怒之下劝说楚王攻打中山国。中山君被迫逃走，他发现，逃亡时有两个人拿着戈跟在他后面，寸步不离地保护他。中山君回头问这两个人说：“你们是干什么的？”两人回答说：“我们的父亲有一次快要饿死了，你把一碗饭给他吃，救活了他。我父亲临终时嘱咐我们：‘中山君如果有难，你们一定要尽全力报效他。’所以我们将以死来保护你。”中山君感慨地仰天而叹：“给予，不在于多少，而在于正当别人困难时；怨恨，不在于深浅，而在于恰恰损害了别人的心。我因为一杯羊羹而逃亡国外，也因一碗饭而得到两个愿意为自己效力的勇士”。

先不提司马子期是个什么样的人。中山君的话说明了一个深刻的道理，就是要表奖困境中的人胜于给那些衣食温饱的人，对待下属也不例外。对于那些功成名就，屡次获奖的下属而言，再多一次表奖也不会产生太大的感动，而对于身处困境中的下属，这表奖很可能就是人生的转折点，意义非常。

倪萍刚从山东调到中央电视台时，领导决定把《综艺大观》这一重头戏交给她。当时，杨澜主持的《正大综艺》风头正劲，受到一致好评，这给了倪萍极大的压力。当时的倪萍刚从山东话剧院调入北京，还从来没有做主持人这方面的经验，所以她对自己根本没有信心，更没把握。而《综艺大观》可以说是倪萍来中央电视台后打的第一仗，它与倪萍的前途可以说是一荣俱荣，一损俱损。倪萍必须背水一战，无退路可言。而初来乍到，北京人的傲气和对这位“外来妹”的轻视使她更为前途而担忧。

在拍摄前倪萍惴惴不安，不知所措。这一切被导演看在眼里，他走过来，对倪萍说：“别紧张，你有这个能力。你仔细想

想自己的工作经历：毕业于山东艺术学院，演了好几年的话剧，还拍过那么多的电影和电视剧，这些应该给你积累了不错的舞台感觉。可以说，你早已懂得了如何与观众交流，心里清楚摄像机的方位和镜头的位置。而且，在此以前，你不是曾经主持了一段时间的《人与人》的专题片吗？”

倪萍听到这里，心情稍微平静了一些。导演又接着表扬倪萍说：“你知道吧？就在我主持《人与人》专题片时，就有人说这家伙真上镜，台词说得好。这个倪萍，将来准出名，弄不好还出大名。”

导演的这番表扬让倪萍重新恢复了自信，觉得眼前的一切其实算不了什么，自己应该有能力胜任眼前的工作，她要做出个样子给那些轻视她的人看看。

在此倪萍信心十足地闯过了第一关，行云流水般地圆满完成了她的主持工作。同时，她也红遍了大江南北，成为中华大地上家喻户晓的主持人。

下属的工作不可能是一帆风顺的，总会有各种各样的挫折。当下属处于困境中的时候，管理者的褒奖会比平时顶用一万倍。它可以让下属感到温暖和鼓舞，对管理者感激不已。要是这时候管理者只注意那些风头正劲的下属，被冷落的下属就会产生这样的想法：哼，光知道捧好的，我的困难领导一点也不考虑，简直是不顾我的死活。这样下属一定会产生消极甚至是对抗的情绪，再想让他努力工作可就困难了。

所以说，管理者要多表扬一下身处困境仍努力不辍的下属，管理者只须付出一些爱心，就能换回下属的忠诚，何乐而不为呢？

94. 说到一定要做到

老板雇用我时，他承诺将我所负责的项目的部分收益分给我。可我接手项目的时候已经太晚了，毫无任何收益可言。当我将收尾工作做好以后，我又接手了一个从一开始就由我负责的新项目。我做得很出色，收益颇丰。当老板告诉我说收益分成只适用于第一个项目而不是第二个项目时，我觉得自己被欺骗了。我十分恼火，尽管公司最终还是将应该给我的分成给了我，但这给我留下了极其糟糕的印象，不久我就辞职了。

这是个真实的故事，也是各种组织中经常发生的。

说话要算数，这是连小孩子都知道的道理，“取信于民”是每个管理者开展工作的基石，下属不信赖你，对你的话心存疑虑，你的要求，你的许诺，渐渐会失去应有的效用。时间久了，你的威信会一落千丈，你的领导地位也会失去基础。好的管人者，常有许多共同的优点，其中很显著的一点便是在任何时候都诚实守信，遵规守约。

春秋时期，晋文公有一次率领军队攻打原城，他与全军将士约定只打十天，十天打不下来就撤兵。于是每个人只带了十天的口粮就出发了。到了原城，虽然全军将士奋勇作战，但由于原城人顽强抵抗，故而过了十天原城还没有被攻破。于是晋文公就下令收兵回国。

这时，有一个从原城出来的人见到晋文公说：“原城里的粮食快吃完了，士兵也没有力气作战了，他们最多只能再支持三天。”群臣也都向晋文公进谏说：“我们还是再坚持一下吧，再过三天我们就可以得到原城了。”晋文公说：“我和将士们约定好只打十天，现在已经十天了，如果我不撤兵，那我就失信了。得到了一个原城却失去了信用，这是很不值得的，我不能这样做。”于是就收兵而去。原城人听说了这件事，都说：“哪有君主像他

那样守信用，我们为什么不归顺他呢？”于是原城人就归降了晋文公。卫国人听说了这件事，也说：“能有个君主像他那样守信用，我们为什么不也归顺他呢？”于是卫国人也归顺了晋文公。

有些管理者错把轻易许诺作为激励下属的手段，也许在短期内起到作用，但从长远看，效果并不好，一旦许诺不能及时兑现，下属伤心失望，还不如事前不做任何许诺。在这样的情况下，还不如默默地为下属做一些实事，让下属落个实惠，也不可把话说得太早、太满，让人空欢喜一场。

有些许诺关系着下属的前途与未来，下属们对此极为敏感，在工作中会牢牢记住管理者说过的每一句话。因此，管理者不能心情高兴就忘乎所以，信口开河，更不可随意封官许愿，而在这些下属达到要求时却又根本不提，这只能削弱公司员工的战斗力。由此可见，管理者在日常管理中，千万不可随意许诺，若有许诺，应尽力兑现。

95. 授权与控制要有分寸

《韩非子》里有这样一则故事：鲁国有个人叫阳虎，他经常说：“君主如果圣明，当臣子的就会尽心效忠，不敢有二心；君主若是昏庸，臣子就敷衍应酬，甚至心怀鬼胎，但表面上虚与委蛇，然而暗中欺君而谋私利。”阳虎这番话触怒了鲁王，阳虎因此被驱逐出境。他跑到齐国，齐王对他不感兴趣，他又逃到赵国，赵王十分赏识他的才能，拜他为相。近臣向赵王劝谏说：“听说阳虎私心颇重，怎能用这种人料理朝政？”赵王答道：“阳虎或许会寻机谋私，但我会小心监视，防止他这样做，只要我拥有不至被臣子篡权的力量，他岂能得遂所愿？”赵王在一定程度上控制着阳虎，使他不敢有所逾越；阳虎则在相位上施展自己的抱负和才能，终使赵国威震四方，称霸于诸侯。

管理者在授权的同时，必须进行有效的指导和控制。若控制的范围过大，触角伸得太远，这种控制就难以驾驭。如何做到即授权又不失控制呢？下面几点颇为重要。

一是评价风险。每次授权前，管理者都应评价它的风险。

如果可能产生的弊害大大超过可能带来的收益，那就不予授权。如果可能产生的问题是由于管理者本身原因所致，则应主动校正自己的行为。当然，管理者不应一味追求平稳保险，一般来说，任何一项授权的潜在收益都和潜在风险并存，且成正比例，风险越大，收益也越大。

二是授予任务，不干涉做法。授权的重点应放在要完成的工作内容上，无须告诉下属完成任务的方法或细节，这些可以由下属自己来决定。

三是建立信任感。管理者授权给下属时，应当给予下属明确充分的信任。信任是一种激励，也是一种支持，可以保证下属更好的完成工作。另外，要着重强调的一点是：关心下属的成长是

管理者的一项主要职责。

四是进行合理的检查。检查有以下的作用：指导、鼓励和控制。需要检查的程度决定于两方面：一方面是授权任务的复杂程度，另一方面是被授权下属的能力。管理者可以通过评价下属的成绩，要求下属写进度报告，在关键时刻同下属进行研究讨论等方式来进行控制。

五是学会分配“讨厌”的工作。分配那些枯燥无味的或大家不愿意干的工作时，管理者应开诚布公地讲明工作性质，同时注意公平地分配“讨厌”的工作，但不必讲好话道歉，要使下属懂得工作就是工作，不是娱乐游戏。

六是尽量减少反向授权。下属将自己应该完成的工作交给领导者去做，叫做反向授权，或者叫倒授权。发生反向授权的原因一般是：下属不愿冒风险，怕挨批评，缺乏信心，或者由于管理者本身“来者不拒”。除去特殊情况，管理者不能允许反向授权。解决反向授权的最好办法是在同下属谈工作时，让其把困难想得多一些，细一些，必要时，领导者可以帮助下属提出解决问题的方案。

七是审查并改进授权的技巧。美国一位著名的管理专家提出了十个方面的问题，管理者可以定期用这些问题来审查和改进授权的技巧。

- ①你不在办公室时，办公室的工作是否混乱？
- ②你外出回来时，是否有本来应由下属做的工作等待你去处理？
- ③你能按规定的时间实现目标或完成任务，还是必须把工作带回家或在办公室里加班才能完成任务？
- ④你的工作是从容不迫，有节奏地进行，还是经常被那些需要征询你的意见或决定才能办事的人所打断？
- ⑤你的下属是否把“矛盾上交”，让你去做应该由他们自己去做的决定？
- ⑥你是否觉得自己的工作负担太重，而下属的工作又太少？
- ⑦你是否认为没有时间培养下属？

⑧你是否真的认为公司的报酬制度，如工资、晋升、提级制度等等，能使下属承担较多的责任？

⑨在你管理的人当中，是否有人在你来之后辞去工作？

⑩你是否真的想把工作委托给别人去做，还是觉得自己最能胜任这项工作？或者扪心自问一下，是否害怕某个下属干得很出色，会“超过自己”而不愿意授权。

总之，管理下属既不能太死，也不能太放松，一定要掌握授权与控制的分寸。

96. 发现问题下属要及早处理

不管你做什么样的领导工作，都会有问题下属的存在，如何处理这些有问题的下属，是管理者非常头痛的一件事。

首先先定义一下什么是问题下属，问题下属可以分成3种类型：

1. 工作绩效不佳：下属无法达到可接受的工作成果，例如效率不好、报告品质差、无法及时完成等。
2. 工作陋习：不当的做事方法或个人行为，造成团队或工作结果负面的影响。例如缺乏团队合作、无故不上班。
3. 违反规定：下属违反法律或工作上的规定，例如偷窃、伤害他人、违反安全规定等。

通常管理者只会立即处理违反规定的下属；但是面对前两者，管理者多会选择“再看看吧，或许会变好。”至于为什么不处理，理由通常为：

1. 不知道该怎么办：面对有工作陋习的下属，像是对他人说话态度不佳，管理者往往不知道要如何管这件事，也怕对方会有情绪上的反弹。
2. 不忍心：许多管理者都是“刀子嘴豆腐心”。平时骂下属可以骂得很凶，但真正要处理时，却又狠不下心来。
3. 公司少不了这个下属，对方有特殊专业知识或技术，开除他会影响公司正常工作。
4. 证据不足：管理者完全没有保留任何证据，证明该下属是否真的不胜任。

其实，管理者平时就应该对下属说明工作的要求与需要达到的目标，同时要让下属知道什么是可接受与不可接受的行为。如果下属并不清楚工作的期望，管理者也没有道理说他的表现不好。此外，管理者也要给予持续的回馈，让下属清楚知道目前他

的表现是否符合期望。

最后是要让下属清楚的知道，如果绩效或行为没有改善，影响会是什么。所谓的影响包括技术会落后他人、失去其他部门的信任、影响未来升迁的机会、无法参与更重要的工作、薪资无法增加等。除非是迟迟不愿改善的下属，才会进入到革职、减薪、降职。

当管理者发现下属长时间都没有任何改善时，便要进入高度控管的程序，包括：

1. 了解公司的政策与程序。施加正式警告前，请先咨询高层主管或人力资源部门，了解公司的规定。

2. 设定改善目标与复核日期。给予适度的时间与机会做出改善，并会依据复核的日期了解是否有任何的改善。许多公司，都有提供改善表，让管理者可以将这些资料记录在表格上。使用改善表可以保护双方的权益。

问题下属必须趁早处理，因为从研究结果发现，时间拖得越久，需要采取的方法会越激烈。管理者平时就必须做好观察，了解下属在绩效上或工作行为上有没有任何地方需要再改善，并透过说明期望与定期的回馈，协助下属做调整。

97. 一定要重视幕后英雄

二次世界大战期间，美国太平洋舰队总司令尼米兹指挥了中途岛海战，漂亮地击沉击伤日本四艘航空母舰，取得了辉煌的战果。在这场战役中，少将费莱彻和中将斯普鲁恩斯是舰队统帅。但是还有一位幕后英雄，就是日军密码破译者罗彻斯特少校。

当时日军所用的电报采用了加密技术，为此，密码学专家罗彻斯特带领工作组在地下室里埋头苦干，终于破译了日军的电文。他当时不知道“AE”是什么意思，于是就用明码电文发电“中途岛缺乏淡水”的信息。日军听了后，发出了AE可能缺乏淡水的电报，美军截获电文后，证实了AE代表中途岛的猜测。从而预判了日军袭击中途岛的时间、兵力等。但是由于罗彻斯特的性质；他始终只能是一个幕后英雄。然而，尼米兹没有忘记他，在中途岛海战胜利之后，尼米兹特地为他颁发了奖章，还让他出席了庆功会，这种作法给了罗彻斯特巨大的鼓励。

每一个组织都需要一些幕后英雄，他们了解自己的工作，并且不求引人注目而能默默的工作，他们值得信任。像罗彻斯特做的工作，可能平时感觉不到他的存在，可到了危急关头，罗彻斯特的价值就体现出来了。

但在通常情况下，这些幕后英雄的功劳常常被那些喜欢制造事端、夸夸其谈者所代替。这样，管理者往往变成了调解员，专门注意那些叫得最响的人，并帮助他们解决问题，这就使得他们越发放肆。管理者自己也没有时间去注意那些优秀的下属，从而忽视了他们。

大多数人并不在意自己付出的辛勤劳动，但他们确实在乎自己付出的努力是否得到承认。如果他们努力一番却无人所知，这会使他们感到被人利用，遭受剥削，因而灰心丧气。当这种情形发生时，他们就会采取不再卖力或进行一些消极怠工的活动以示

反抗。

每个人都希望自己所做的事情被认可。忽视幕后英雄而浪费大量时间应付那些叫嚷抱怨者的管理者很快就会发现，他们的身边到处都是叫嚷者。

寻找幕后英雄，鼓励和奖励他们，最容易使领导深获人心。我们太容易忽视那些忠实可靠的人了，而他们却是一个组织成功的重要组成部分。

幕后英雄有以下几个特点：很少旷工，在压力之下仍然工作出色；一直按时完成高质量的工作；愿在集体需要时再作一次努力。他们默默无闻，为人谦逊，除了出色完成工作外，你几乎感觉不到他们的存在；当领导不在时照样很好地工作，令人放心；他提供的答案多于提出的问题；他经常改进工作方法，经常帮助别人使之工作得更好等等。

激励那些幕后英雄的另一种方式是对他们的工作表现出真诚的兴趣。不仅仅把他们当作下属，而且视其为与你同等的人。听他们讲述自己的希望与担心，喜好与憎恶，欢乐与苦恼，时时准备帮助他们解决问题，做好这些的同时，你也就打下了坚实的基础，从而能更好地开展工作。

98. 识别小人下属的伎俩

任何管理者手下都有小人下属的存在。只有充分认识小人下属的种种伎俩，才能及时识破他们，不致为其所迷惑，也才能对症下药，及时采取对策，防止上当、受害，进而管好他们。

1. 搬弄是非

靠搬弄是非挑拨人际关系，是实现个人目的的一种最简单、最方便的方法。现实生活中许多小人出于一点私欲，在达不到个人目的的时候，便常常会捕风捉影，大放厥词，把白的说成黑的，把小的说成大的，把方的说成圆的，歪曲事实真相，使该亲近的人疏远，该疏远的人反而亲近了，造成人际关系的扭曲。

2. 谣言惑众

小人们大多懂得“谎话重复千遍就会变成真理”的道理，有时单靠自己的力量难以实现其私欲时，他们就会用造谣惑众的行径。他们造谣时，往往伪装得理直气壮，给听者以真实感、可信感，因而具有很大的欺骗性，很容易迷惑听众。

3. 狐假虎威

上有所好，下必甚焉。小人为了实现个人的私欲，往往会一味地讨好上级，看上级的脸色行事，曲意奉承，博取上级的欢心。而后，就以上级为靠山，借“虎威”去压制别人。

4. 见风使舵

古往今来，小人都没有独立的意志和人格，他们是地地道道的变色龙，只要需要、可能，立即转变方向，或立即将自己说过的话改口。他们善于观察和揣摩别人的心思，时时注意看上级的脸色行事，时时注意事物的发展趋势，时时都做好“见风使舵”的准备。他们的绝招是眼观六路，耳听八方，为了私欲，随机应变。

5. 过河拆桥

小人没有真正的朋友，他们暂时结交的朋友，都是假的、靠不住的。对于小人来说，自身利益高于一切，只要需要，他们可以和朋友反目成仇，甚至不惜落井下石；一旦有利害冲突时，他们可以牺牲自己的恩人甚至亲人，以此来换取自己的“幸福”。在他们的心目中，只有对自己有用有利的人才算是“朋友”。

6. 趁火打劫

小人善于乘人之危。对小人们来说，把握时机至关重要。因为时机成熟，就可为他们的行动大开方便之门，而且时机把握得巧妙，还可使其不正当的行为变成“光明正大”的行为。反之，小人的行径则易为人们识破。尤其当力量对比发生变化时，小人会随机而变。对方力量过于强大，他们就会暂时掩盖其真实面目；对方若处境不妙，小人们就会乘虚而入。

7. 挑拨离间

纵观古今的小人，他们行事大都喜欢在暗处偷偷摸摸，搞阴一套、阳一套。他们深知“鹬蚌相争，渔翁得利”的道理，用种种卑鄙的方法离间别人，挑起别人之间的矛盾。等到被离间者相互争斗时，他们却从中获利。这种伎俩一旦得逞，其害无比。当你与下属交往时，一定要明察，千万不可偏听偏信，以免让小人钻空子，上小人的当，给工作和生活带来麻烦。

8. 欲擒故纵

这是一种极易迷惑人、使人上当受骗的伎俩。欲擒故纵，实则先退后进，退既可自守，又可使人放松警惕，一旦时机成熟，小人便会不顾一切地进行反击，直到达到目的。这种小人的主要表现：一是故意在上司面前表现出自己宽厚仁慈、老实诚恳、公正博爱的形象，有时为了达到某一目的，不惜暂时忍痛割爱，投别人所好。以此赢得上司的心，一旦条件成熟，则反守为攻；二是先给对方以某些好处或小恩小惠，让对方尝到甜头，一旦对方真的落入圈套，则反手一击，让其被困挨宰；三是采取拉与打相结合的方式，打打拉拉、拉拉打打，先拉后打，拉的目的是为了打。这种伎俩充分暴露了小人的虚伪、狡诈，对这种小人术千万不可大意，也不可手软、耳软、心软。

99. 管理小人下属有绝招

什么是小人呢？上文已提到过一些，还有一些具体表现是：妒忌心重，看到别人出成绩就摆出傲慢、讥讽姿态；爱慕虚荣，工作中爱出风头，总不切实际夸大自我功劳；热衷八卦，捕风捉影地蛊惑同事，使得同事间关系紧张；喜欢媚上，而且喜欢以自己媚上所得的“势力”凌弱，屈强凌弱是小人的本性，奸诈卑劣，为了达到自己的目的而不择手段等等。总而言之，凡是偏离大众行为标准的人我们暂且都称其为小人。

“水至清则无鱼，人至察则无徒”。事实上，企业没有小人就是死水，毫无生气。那么，如何管理小人呢？要建立管好小人的机制，在制度的前提下，管理者再根据各种小人的出格行为给予不同的个性攻势，把小人变成“千里马”。

1. 杀鸡儆猴

面对众多的小人下属，全部处理很难办。为求简便，就要运用“杀鸡儆猴、敲山震虎”的策略，集中精力抓住个别害群之马，严肃处理，以告诫其他人服从指挥，保证整个领导活动顺利地进行。

2. 容短护短

美国管理学家杜拉克在《有效的管理者》一书中曾鲜明地指出：“须知任何人都会有很多弱点，而弱点几乎是不可能改变的。”小人下属则更是如此，用人者与其将自己的主要精力徒劳地用于改变这些积习上，不如想法子让他们的积习起不了作用，这样才是务实有效的用人方法。容短护短的方法如果运用得好，可以发挥他们的长处，使工作得以顺利地完成，可以赢得人心，融洽与下属的关系，并为自己树立良好的管理者形象。

3. 以柔克刚

如果管理者遇到小人下属与管理者的决策作对，表达他们的

抵触或不满，这不仅会分散管理者的精力，也很可能损害管理者的威信。在这种情况下，不加以处理是绝对不行的，但如果用强硬的行政手段去压服他们，往往会使事态扩大，矛盾激化，因为小人下属通常具有常人没有的能量。这就需要运用以柔克刚的策略，这也是成熟老练的用人者常用的手段。

4. 分而治之

倘若管理者面对的情况是：小人互相勾结，狼狈为奸，成为集团似的组织，那么，管理者的处理就应当慎重了。这个时候，用人者就应该采取分而治之的策略。这种策略的高明之处就在于通过各种灵活巧妙的方式方法，将小人群体划归成若干个互相连接、又互相制约的子系统，从而避重就轻，使庞大的规模效应消失于无形之中，从而能对他们实行有效地治理和控制。一个用人者如果运用这种方法，可以同时管理几个刁顽的下属。

5. 调虎离山

小人并非全是怯懦无能，相反，他们往往依附于某些有权势的人并代表着某些人的利益，且其自身也可能具备一定的能力。管理者如果运用权力来压服他们，会付出很大的代价。因为这“虎”不同于杀鸡儆猴中的“鸡”，“鸡”是管理者和下属都讨厌的人，而“虎”则有着一定的群众基础，所以运用调虎离山策略可以收到事半功倍的效果。

上面强调的是个性化的做法，而面对小人下属，是否有一些通用的准则呢？以下是多位管理者在实践中总结出来的“12剂药方”，这“12剂药方”都是从完善组织制度这个角度考虑的。

①薪酬规则公平。薪酬设计要“对内具有公平性，对外具有竞争力。”要以实事求是的科学方法进行设计。

②完善激励措施。设计适合下属需要的福利项目，强化基于工作任务本身带给下属的胜任感、成就感、责任感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等。

③引入适度竞争。让下属感觉到差距的存在，竞争的危机，更让他们认识到落后就意味着失去工作，从而提高工作效率。

④奖惩适度。奖励过重会使员工产生骄傲和满足的情绪，奖

励过轻则起不到激励效果；惩罚过重会让下属无法承受，惩罚过轻又会让下属轻视错误的严重性，所以公司的奖惩必须适度。

⑤创造公平环境。公平体现在企业管理的各个方面，任何不公的待遇都会影响下属的工作效率和工作情绪。

⑥重视团队奖励。激励方式要有针对性，任何一家企业在选用激励方式时都要制定合理的激励措施。

⑦一起“划大船”。经常举行各类培训和文体娱乐活动，增进下属之间的友谊。

⑧人情沟通。经常和下属进行沟通，定期做下属满意度调查。

⑨当断则断。对于屡次犯忌的人，要搞清楚他是向制度挑战，还是另有隐情。如果是制度问题，就要和他好好沟通。

⑩要以属下为荣。让下属知道你关心下属的辛苦并以他们为骄傲，这样能使他们发挥最大的潜力。

⑪及时找出原因。假如有人发牢骚，及时地找出原因并解决。

⑫管理者不但要给企业制定目标，也要给下属制定目标。

100. 管理溜须拍马下属的手段

溜须拍马是人们在日常生活中经常碰到的事情，而且在有些时候，我们都不自觉地就拍了别人的“马屁”，当然也会被别人自觉不自觉地拍了自己的“马屁”，这些都是不可避免的。

“拍马屁”与“被拍马屁”，本来也没有什么太多的坏处，大可不必过于在意。然而，对于管理者而言，对于“被拍马屁”这件事还是应当多注意才是，尤其不能对“拍马屁”者大开绿灯。

在日常生活中，就有那么一帮人，专以“拍马屁”为生，而且他们还具有相当技巧，拍起“马屁”来不显山、不露水，让你浑然不觉。不知不觉中上了他的当，最终受害的还是你自己。

而且，也确有不少被奉承得昏了头脑的管理者，把升迁的制度变成了宗派之分：谁对他毕恭毕敬、阿谀奉承，就等于佩服他，因而他就对这种人恩宠有加，大加赞赏和关爱。无疑，这种“领导人风范”更助长了阿谀之风的盛行。

所以，明智的管理者不会这样做，他不会中这个圈套，也许反而会对喜欢阿谀奉承的那些下属感到十分鄙视和厌恶。

对管理者来说，首先应当保持一个清醒的头脑。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，哪些奉承话都是凭空捏造、子虚乌有等等，诸如此类。对于这些绝对不能糊涂。

对于实事求是的评价，要认真听，认真记，并注意在以后的工作中继续保持这种风格。赢得下属信任的同时，也会对组织发展起到良好的促进作用。

对于出于真心而稍稍过分地赞美几句的下属，不妨一笑了

管理下属的技巧

管理溜须拍马下属的手段

之，抑或谦虚一下。让下属在真心赞美你的能力的同时，也认识到你的良好人格。这样，岂不是更有助于你赢得下属的信任和尊重吗？

这的确是一个好机会，心与心之间真诚地交流。不能把下属看作是只能向你汇报工作的人。在这种会心的交流中，你的才华得到下属的进一步认可，可以促使你更加充满自信地进行工作。

当然，听到那些企图通过奉承领导而达到自己的某种预谋的奉承话，管理者要十分小心了。要注意朝与这些话相反的方向去想，做到逆向思维。千万不能为某种假象所迷惑，要始终保持自己清醒的、独立思考问题的头脑。

要是听到一些奉承之辞之中尚有可吸收的内容，不妨放宽一点。把其中“精华”尽归我有，“糟粕”嘛，要一概剔除。

诚然，其中“精华”与“糟粕”的划定也不是易事。你尽可以多分析分析、多比较比较，也可以听听其他人的意见，真正做到集思广益，有效地完成自己的工作。

最后，如果你听到的那些奉承话全属凭空捏造、子虚乌有，那么，倒也简单，根本不听、不记——左耳朵进、右耳朵出也就是了。千万别犹豫，不能让这些言语在大脑中停留一刻一秒，否则后患无穷。诚然，对于这一类的话不听是绝好不过，在讲者一开头就把它塞回去，省得它出来祸害其他的人。

101. 必须警惕的四种“无德”下属

很多员工在工作中都会存在着一些陋习，这些陋习，有的可通过严格纪律、制度加以根除，有些可通过人性化的手段加以改善，但以下四种员工却是属于“无德”的，必须引起管理者警惕，如放任自流，必将为企业带来不可估量的损失。

1. 不安心本职工作，骑驴找马者

很多公司都有这样的情形：

常有一些应届大学生在大学四年级就来公司求职，而一旦被公司录用，他们就常常借故请假，实际上并没有给企业做多少事。其中的很多人只不过是取得了学分，同时又有薪水可领，加上又可以积累一定的工作经验，毕业后一旦有更好的工作机会，就会马上跳槽走人。

一些未毕业的大学生应聘时，往往不对老板讲清楚，有的老板也不怀疑，并且把他们当成公司新兵积极培养。但是，一旦录用之后，问题也陆续产生：

首先，这些谎称已经毕业的学生所领取的薪水往往并非是实习生的薪水，而如果老板知道他们是在校学生，本来可以大大降低员工成本，而且还可以省去花在他们身上的培训费用。

其次，实习阶段的学生必须常请假回学校，应付一些相关事项：比如写实习报告或搞毕业设计或毕业论文，以及一些必要的考试，这样必然对公司的工作进度和业绩有所影响。

第三，雇主也许会忍气吞声，辛辛苦苦训练他们直到毕业，期盼他们可以尽心尽力为公司打拼，但是，这种美妙算盘往往打错了，一旦他们找到好的工作机会，就会马上跳槽。到头来你才发现，原来自己的公司是他们骑驴找马的那头驴。

2. 打探公司机密，包藏祸心者

俗话说“天下没有不透风的墙”，管理者要想不怕泄露天机，

首先就应扪心自问自己公司的行为是否合理合法、是否无愧于心？

公司里总有一些员工喜欢打探公司的机密。比如：公司股东的成员、背后有哪些财团支持、公司资金运用的情形、公司扩充计划内容。绝大部分老板一旦被询问到类似的敏感问题，都会提高警觉，拒绝回答这方面的任何问题。但是，他们一点都不觉得询问这些问题有何不妥。

大部分员工一般不会主动询问一些与自己职权不相干的机密，但总有那么一些员工在这方面过于主动积极，而且并不在乎老板的反应，敢一而再、再而三地探问。他们之所以费尽心机、千方百计地挖掘公司机密，是有多重考虑的。

一方面，可以对公司的发展前景有所了解，看看是否和自己的“野心”相符。他们往往会根据老板的财力行事，如果公司有钱，员工的“野心”一般都会跟着膨胀，要做就做大项目，要花就花大钱：所提出的策划都是大手笔，一切活动都要办得体面风光，并建议公司扩大规模，增设分公司；把公司当成学校，尽量学习新东西；把公司当成实验室，尽量测试自己的方案；把公司当成天堂，认为什么梦想都可以实现了。如果公司财力不济，他们也会未雨绸缪，早做准备，公司财力耗尽之日，就是他们走人之时。

另一方面，打探来的公司机密可能是非常有价值的商业情报，他们可以故意泄漏出去，也可以出卖给同行其他公司，那就是一种不道德的商业间谍行为了（甚至是违法行为），所有这些行为都会对公司造成难以估计的损失，所以对此类员工就不得不提防。

3. 欺骗领导，信口雌黄者

总有那么一些员工胆子大，脸皮厚，不仅敢于欺骗管理者，而且根本不怕谎言被拆穿，因为即使事情败露，只要你没有证据，就拿他根本没办法。这是典型的鸭子死了嘴壳硬。有时他们犯了过错，铁证如山，还是会编出很多理由进行搪塞。

当你向某业务员询问他拜访某客户的具体情况，该员工可能

根本就没有去拜访客户，但是，他可能会不慌不忙地说：“我早就联络好了，但是，那天客户却不在，无法做最后的确认。”为了做到天衣无缝，该业务员还可能偷偷与客户联络，要求其串通作伪证，让客户帮忙圆谎。

即使你亲眼看到某员工在公司里随手乱扔垃圾，事后当你遇到该员工时，告诫他“以后扔垃圾时请不要太随意了”，此员工可能会马上辩解：“我向来都是丢到垃圾桶里的。”只要没有人证、物证，打死都不承认。

又比如，某员工上班迟到了，其理由可能有无数种。最常见的理由就是诸如堵车，或者公交车坏在路上了；要么就是钱包被偷，为抓小偷才迟到了等等。反正林林总总，只要是迟到，必然有充足的理由，就像法律条文中的“不可抗力”一样。即使你明明知道此员工在撒谎，但是你难以找到真凭实据，所以也拿他没办法。

4. 溜须拍马，暗中使坏者

也许你随手拟就的一份公文，某员工看到了，都会称赞你字写得漂亮，惊讶于你文学造诣之深厚。你随便穿件休闲西服，某员工会赞叹衣服的样式、质料好得不得了，说你品味卓越。聚餐时，你随便唱了一首歌，某员工会说你的歌声如天籁，婉转动听。你看了新闻，发表了一些意见，某员工会说你一针见血，分析得精辟入里。

平时猛灌你喝迷汤，到时候就开始对你提要求，如果被拒绝，他们往往会恼羞成怒、恶言相向。或者当你与他们闹得不愉快时，他们马上就会变脸说：“他以为他的字写得好看，实际上连三岁小孩都不如”，“他自以为文章写得好，实则狗屁不通”，“他自以为客户对他百依百顺、尊敬万分？人家根本瞧不起他”。

这时候，你也会发现，他们把所有恶毒的话语一个字也不遗漏地奉送给你，一点也不留情面给你，让你难堪到极点，让你不知如何自处。所以，不要高兴于自己被一捧冲天，要时时注意自己的言行举止，少听些马屁话为妙！

102. 识别不可重用的五种人

有时企业管理者求才心切，发现某人有一技之长，便不问其他，委以重任。殊不知，有些人虽然学有所长，但由于在“忠诚”方面存在致命的弱点，有朝一日说不定会背叛你，并因此坏了企业的大事。所以，虽然说使用人才可以不拘一格，但也万万不可忽略其弱点。

1. 投机者不可重用

投机型的人善于察言观色，把自己作为商品，谋求在“人才市场”上讨个好价钱，在工作上专好讨价还价。这些“市场探索者们”往往以要另谋更好的职业为由，而对目前雇用他们的公司施加压力，以使该公司的领导给他们以晋升或增加工资的机会。他们企图利用“被其他企业录用”这种名义，来加速他们在原公司的发展。

2. 给多少钱干多少事者不可重用

问：“你能否加班？”

答：“没问题，有钱就好。”

又问：“有没有兴趣换家公司服务？”

答：“没问题，钱多就走人。”

这是很多员工最典型的心态和逻辑：给多少钱做多少事，谁给的钱多就给谁干活。

另一种典型的情形是，在应聘时会向公司表决心：自己一定做事勤快，任劳任怨，一切谨听老板指示，老板指哪就打哪；但一旦进入公司后，就会对上司和老板抱怨起来：事情太多，而福利太少。“薪水给得这么少，每天能干这么多的活就不错了。”“如果薪水再增加一些，提高工作质量，增加工作负担应该不是什么太困难的事。”

的确，在很多的企业中，不少员工往往是看钱的多少来做事

的，如果给钱多就多做事，做事的态度也可以认真些；而如果钱少，只能少做点事，质量也只好对付对付了；如果没有钱，干脆免谈。

还有一种情形就是“加班加钱、加量加价”。一些员工白天在公司混日子，晚上却在公司“自动加班”；管理者在高兴的同时，却要付出大量的加班费和误餐费，这似乎成了这些员工赚外快的方式。

3. 自命不凡者不可重用

这种人根本无法容忍别人的一切举止、想法，对于这种自命不凡的人，各种“人际关系训练法”都治不好他们永远埋在心底的精神特质。把这种人一个个地互相隔离开来，乃是最好的解决方法，而且是惟一的解决方法。这种自命不凡的人对谁都看不起，觉得世上惟有自己最有能耐，更不要奢望他们会对你忠诚了。

4. 权力欲强者不可重用

权力欲望过强的人浑身上下都散发着按捺不住的野心，时时刻刻不忘在别人面前显示自己的能力。这种人有能力，既然已经下定决心，就一定要升到最高层的位置，不达到目的，誓不罢休。这种人在工作中有可能会为自己的野心而不择手段，常常会破坏组织的正常工作秩序。

5. 温驯顺从者不可重用

企业中通常总有些温驯顺从的员工，对于这样的部属，反而要更具备危机意识。因为有些人在其地位低下时，由于温驯顺从而深受管理者的宠爱，一旦他有机会掌握权力，很可能一反常态，在背后给你一枪。为了避免类似的悲剧再度发生，管理者必须更加注意观察那些自我评价态度保守、向来自律不招摇的人。

具体来说，可从下列几点来观察他们：是否个性认真、率直？是否具备创业家的野心、冲劲？是否具备独立的创造能力？

其他诸如待人态度良好、脾气好、工作态度良好等优点当然是有比没有好，但是，只是以这样的标准来要求的话，只会培育出一批无法独当一面的员工。

103. 应付异性下属过分殷勤的技巧

对异性下属的过分殷勤，你送一句“谢谢”，不仅可沟通对方，更重要的还在于通过这句话使你的异性下属清楚地看到他（她）的过分殷勤并没有得到他（她）意想中的效果，因为你这位管理者保持着清醒和理智。

对于过分献殷勤的异性下属，值得你去道谢的毕竟不多，更多的是需要你对他们提出批评。只有这样才能促使他们改正不良意识，同时也有利于你和公司事业的发展。在单位里，一味地“温情主义”毕竟是行不通的。

可是，对于这类人，出于改造和团结的目的，在批评他们时也得讲求方法，不能粗暴，不能任自己的性子而定。

下面介绍一些批评的方法：

1. 请教式批评

生活中有个例子。有一个人在一处禁捕的水库内网鱼。远处走来一个警察，捕鱼者心里想这下可糟了。警察走近后，出乎意料，不仅没有大声训斥，反而和气地说：“先生，您在此洗网，下游的河水岂不被污染了？”这情景令捕鱼者十分感动，连忙诚恳地道歉而去。

同样的道理，当异性下属发觉他（她）的过分殷勤“伤害”了你后，他（她）也会受自责的。这个时候，你就没有必要厉声训斥他（她），而应用温和的方式作一个“冷处理”，这样更好。

2. 暗示式批评

批评人本来就是一件令人不痛快的事，尤其是针对那些有“过份殷勤癖”的人。

有的秘书，对他（她）的异性领导十分体贴。本来，领导正在集中精力、全身心地投入到一份重要文件的处理中，可秘书却三番五次去干扰。他（她）以为是好意，要么问问是否用咖啡，

要么去打听一番领导的工作进程，要么去诉说几句对领导工作精神或效率的艳羡。对于这种秘书，你可以告诉他（她）：“我看王秘书倒是很好！安安静静的。”

领导者用王秘书做榜样。因为王秘书能够理解领导，会安静地做自己的工作，不打扰领导，不侵占领导的工作时间，只在领导需要时才及时送去服务。

通过两相对照，这些异性下属自然会心领神会你对他（她）的批评。这样，既能不过分暴露自己的不满，又能使下属保住面子，维护了他（她）那点自尊，同时也令下属认识到了自己的错误，能使他（她）积极主动地改正错误。这可谓是种“一箭双雕”的作法，你不妨试一试。

3. 模糊式批评

某单位为整顿劳动纪律，召开了员工大会，领导在会上说：最近一段时间，我们公司的纪律总的来说是好的，但也有个别人表现较差，有的迟到早退，也有的在上班时间聊天……

这就是一个典型的模糊式批评。他用了不少模糊语言：“最近一段时间”、“总的”、“个别”、“有的”、“也有的”等等。这样，既照顾了面子，又指出了问题，他没有指名，并且说话又具有某种弹性，通常这种说法比直接点名批评效果更好。

对于屡次表现过分殷勤的异性下属，你同样可以采用这种做法。

4. 安慰式批评

你应该多从下属的角度考虑问题，真正体会下属的用心。你会发现如果你处在他（她）的位置上，你也可能这样做，只不过不像他（她）那样厉害罢了。

既然能意识到这一层，你就应该注意去保持下属的心情，在给以批评的同时，也留些余地，给对方一些安慰。

如果你的批评态度过横、过激，那么很可能使下属产生一种逆反心理。他（她）可能就要以为凡是对别人施加好处就是罪过。这样的话，岂不是你在“作怪”。

然而，你的安慰也应该有个限度，不能像汉武那样“劝百而

讽一”。你要明确你的态度是批评性的，绝不可以给异性下属留一种鼓励、劝勉的印象。那样同样是无助于问题的解决。

尤其是面对这种过分殷勤的异性下属，他们都以为天下的领导都喜好奉承，说几句批评式的话只是作作样子而已。对这种下属，才是你最“用心”的时候。

5. 指出错时也指出对

大多数的批评者，往往是把重点放在指出下属“错”的地方，但却不能清楚指明下属应该怎么做才“对”。

有的领导批评下属说：“你非这样做不可吗？”这是一句废话，因为它没有丝毫实际内容，只能是纯粹表示个人不满意。

领导的态度对下属改正错误绝对有影响，要么稍稍有利于改正下属的行为方式，要么就会对下属造成一种心理压力，反而不利于问题的解决。

在指责下属的同时，领导者也应该指出如何做才是正确的。这样才能更具有说服力，使下属心悦诚服地接受你的批评，并依据你的批评积极主动地去改掉错误。

对于那些过分献殷勤的下属，你应该明确指出他（她）这种行为对他（她）自己、对公司、对当领导的你及所有人的危害性。同时，也给他（她）指出一条明路，教育他（她）用能力、用学识、用良好的人格力量去赢得领导的赏识。如果他（她）确能改正，并小有成绩，那你就应当适当鼓励他，不违你的前言，这也有利于他（她）向好的方面继续努力。

104. 管理扯皮下属的技巧

在组织中，难免要碰上扯皮的下属。他们为了一丁点儿事也会斤斤计较，或者在一起互相推诿，影响正常工作的进行。

这类人看起来也挺忙，而且可能还会忙得焦头烂额。如果这种忙全由他自己处理倒也勉强可以接受，但可恶的是，他们可能就为了一件小事而在单位内上下乱窜，弄得鸡犬不宁、人心不定。而善扯皮的下属也可能把一些扯皮事儿扯到你面前，可你一看，全是些本该他们解决，他们也有能力、有权力解决的事情。你说乱不乱！

对付这类下属还得视情况而定，在这群人中，其扯皮程度终究是不同的，你所采取的策略也应该有所区别。

对犯错程度较轻的下属，还是坚持以批评教育为主。通过面对面的谈话，来解决他的问题。

必须让下属了解你处理问题的原则是对事不对人。这是管理者在实际工作中最难掌握的。有许多下属不能分清对事和对人之间的区别，他们认为批评他们的工作就是对他们的侮辱。你要尽量使他们理解你这是为了他们自己好。你还要让他们知道使工作符合标准，并达到满意的水平是你和他们共同的愿望所在。

对于这类扯皮的下属，你应说服那些专爱做些鸡毛蒜皮的事情的员工要有一个大局观念，千万别总是往死胡同里钻，也别钻牛角尖。而对于那些爱扯皮的人，你应该给他以被信任感，同时适当放权给他，让他敢做，别为了避免承担责任而互相推诿。如果他一旦出现错误，也别兴师动众去讨伐，应该给他机会，不断自我改正，这才是良策。

一般来说，这类下属还是能够接受的。

同时，你也不妨在这些人身 上挖掘一下他们的优点。扯皮当然是他们的缺点，可也不能由此一点就说他们一无是处了。其

实，一个员工的潜能发掘出多少，与管理者是有很大大关系的。

比如，对于一些扯皮的下属来说，他可能做起工作来极为仔细、细致。这样，你可以把他调动到诸如统计等类的部门中去，让他充分发挥自己的优点。他的优势得到了最大程度地使用，他本人会更积极地工作，你也可以少操点心，并有助于把某一部门的工作搞得更出色，其他下属也会更佩服你知人善任。此可谓一举数得，何乐而不为？

又如，对一些爱扯皮的下属，你调查一番，也许就会发现他们有善交际的特点，那么你就调他到公关部门去。当然，这些人调动之后同样需要继续帮助他们克服自己的缺点，最大程度地发挥自身能量。

对于程度严重的扯皮者，由于这类人的毛病多必痼疾，由来已久，极难改掉，甚至连改善的希望都是很小的。所以，靠批评教育是起不到丝毫作用的，对待他们，最有力的一个武器就是“纪律”。

对付那些因为扯皮而造成不应有损失的，绝对不能手软，该降职的降职，该扣奖金的扣奖金。如果他自己想做好，以后还有机会，你并没有因此而一脚把他踢出门外。同时，这种作法也有利于教育其他下属，让他们给大家起个警示作用。而且，由此也会树立你奖惩分明的形象，有助于你赢得大多数下属的信任。

当然，在以后的工作中，他们如果做出了成绩，也照奖不误，不能因有些“前科”就把后来的成绩也否定了。只有这样，才能显出你这个管理者的风度。

105. 固执的下属值得重用

这种下属立场坚定，直言敢说，也有智谋，可以信赖，行得端，走得正，为人非常正统，不论在思想、道德、饮食、衣着上都落后于社会潮流，有保守的倾向，也比较谨慎，该冒险时不敢冒险，过于固执，死抱住自己认为正确的东西，不肯向对方低头，不擅长权变之术。这种人是绝好的内当家，是敢于死谏的忠直大臣，绝对值得重用。

三国时，吴国小霸王孙策把内部诸事都托付给长史张昭，临死之前（才26岁）对弟弟孙权说，外事可问周瑜，内事可问张昭。张昭是吴国名士，为人清谦耿介，直言敢说，颇得吴国人敬重。

公孙渊被曹操打败后，派人向孙权俯首称臣。孙权大悦，封公孙渊为燕王，并派万名将士乘船循大海绕过中原（时为曹操控制中原和北方）去向公孙渊庆贺。群臣都反对，张昭说：公孙渊反复无常，本不可信；他现在归降只因为受曹操攻击而已；如果公孙渊变封，反投曹操，我们的使臣兵马怎么生还？

孙权反复责难张昭，张昭执意不让，弄得孙权很没面子，拔刀击案说：“东吴人士入宫就拜我，出宫就拜你，我敬重你也够深了。但你经常当着众人的面反对并斥责我，我就担心自己什么时候忍不住下令惩罚你了。”

张昭直眼盯着孙权说：我虽知谏言不被采纳，但只愿竭尽忠诚，报先王临崩前，呼老臣到床边遗诏老臣顾命之恩。孙权掷刀于地，与张昭对泣，但终没采用张昭建议，派人到公孙渊处。

张昭一气之下托病不出，孙权也因此恨他，叫人用土封了张昭家的大门，张昭又叫人从里边把门封上。

后来公孙渊果然杀了孙权使臣，降于曹操。孙权自知失策，多次派人向张昭谢罪，请张昭重持朝政。张昭坚辞不出。孙权又

亲自到门前去请张昭，张昭仍称病不出。孙权用火烧张昭的大门，想逼张昭出来，张昭还是不出来。孙权又叫人灭火，守候在大门外良久，张昭的几个儿子才把张昭扶出来。孙权用车载张昭回宫，深自内责，张昭面子上过不去，重上朝会。

固执的下属虽然大都是忠臣，而有时也会因为固执而让领导者头疼，他们常常坚持自己的观点而不愿意改变，甚至和领导者对着干。

当曹操率83万大军攻赤壁之时，东吴将士分成了两派，一派主战，一派主和。而张昭极力主和。他对孙权说：曹操虽是狼子野心，但挟天子以令诸侯，动不动就是朝廷的圣旨，天子的口谕，与他抗争本属不顺；东吴可以抗拒曹操大军的刘表的水军，顺江而下，水陆并进，长江天险已不存在，如何与他争斗呢？不如暂时归降曹操。

后来孙权没有采纳张昭所言，而用鲁肃、周瑜，与刘备合力打败实力强大的曹操，这就是历史上有名的以少胜多战例——赤壁之战。

使用固执的下属，一般不必担心其忠心，但固执本身绝不是什么优点，领导者绝不能因为下属的固执而影响到自己的正确决策。

106. 管理有个性下属的技巧

有一种人，他们天生不合群；或者他们是一群追求时尚的青年，展示自我是他们的口号，“酷”是他们的表现。这些下属们虽然在大多数情况下还不属争端的制造者，因为他们通常习惯单独行动，并且不屑与一些凡夫俗子共同谋事，但是他们冷僻的性格，或是偶尔犀利的言语常常会给群体内带来一些消极的影响。虽然他们对于部门来讲不是一些举足轻重的人物，但既然你成为了他们的领导，你就有责任试着去争取他们的信任。你不必强迫自己帮助他们改变什么，但是你完全有理由像关心其他下属一样关心他们。一旦他们从心底接受了你，那么尴尬的局面必定会得到控制，你的能力和领导形象也会稳步攀升。

首先，不要放弃对于他们的希望。想用孤立和冷落的办法使他们投入集体的怀抱，对大多数人来说可能会有一定的效果，但是对于这类个性极强的下属来说，负面的作用往往会更大。在任何情况下都不要流露出对他们的表现漠不关心的神色；反之，你要像对待其他的下属一样来对待他们，多一些宽容，多一点耐心；少一些急躁，去一份虚荣，对付这样的下属，宽宏大量是最为重要的。就像刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，虚怀若谷，乐观豁达说不定也能让你结交一位庐内高人。

其次，对这类下属也不要显得过分的热情。从这类下属心理角度来讲，他们很反感所谓的“俗人”，也就是整日为功名利禄忙得焦头烂额的平庸之辈。他们有自己的生活方式，不希望被别人打扰，这看来颇有些隐士的味道。如果你为了能和他接触，而整日耐着性子，装出一副热情有加的样子和他称兄道弟，保证不会得到什么好的结果。尤其是当他们感觉到你是为了某种目的而想和他们交往时，他们一定会从心里认为你是一个十分虚伪的人。别做这种吃力不讨好的傻事，即使周围的人都清楚你是因为关心

他想要帮助他，才和他交往的。日常的时候，只和他们保持一般的工作性的接触就可以了，这样至少不会让他们十分反感你。而真正需要对他进行帮助应该是在他遇到了某种困难的时候。对于这种人来说，周围人都是不可信赖的，所以他们几乎没有朋友，一旦他们处于某种逆境，也只能有极少数的人会注意到——希望你就是这极少数的人之一。“雪中送炭”的朋友是最令人难忘的。

最后，寻找交往的突破口，最简单的方法就是投其所好。这类寂寞的人群总有他们独特的方式来享受这独处的时光。比如，古代有一位十分著名的隐士陶渊明，他是以菊花为一生最爱。仔细观察了解，看看你这位脾气古怪的员工，是以什么方式打发时间的。以此作为突破口，打开彼此间的僵局。

这些不合群的下属中有不少是一些追求个性化的年轻人。应该说尊重他们的选择是创造彼此间良好交往氛围的前提条件。当然在他们的行为快要越界时，从你的本职工作出发，你要适当的做一些提醒。因为毕竟是年轻人，他们还没有建立成熟的人生观，你还有一丝希望去引导他们走到人群中来。告诉他们“立志”并不一定要独来独往。因为你也曾经年轻过，轻狂过，所以用什么方法去开导他们，你应该会有一些切身体会的。

总之，个性化的下属随时都有可能出现，他们应该说也是时代的产物，作为管理者，你应该学着去接受、了解他们，进而博得他们的信赖。

107. 管理悲观下属的三个方法

你管理的下属中总是有些人不断传播消极情绪，在团队内部起着很坏的作用，不仅消耗了大家工作激情，也会使团队的创新进取精神受到影响，消极悲观的下属与生俱来就对生活、工作都没有积极向上的精神。如果问到工作计划进行得怎么样，他会提出很多的问题和危险，还会把细小的技术问题扩大化，进一步描述事业失败的未来，散布悲观论调，对待这样的下属可以采取下述三种方法进行管理。

1. 告诉他你的判断

首先，不要只注重他们讲什么，而是要更为关注他们做什么。如果根据你的判断，他工作情况进展得很顺利，就应得出关于他的所做所为还不错的结论。否则，则直接告诉他：你是错的。另一方面，如果你认为他们有正当理由解释他们目前所处的不利境地，也要给他们指出来，尽你所能去辨别问题，并提出具体和实际的问题去发现更多的实情，然后告诉他们对问题应该怎么看，而不是询问他们对问题目前怎么看。总之，必须引导消极悲观者做出更好的情感反应，而不是他们的本能反应，用乐观的方法来消除他们的悲观情绪。

2. 树立成功信心

给消极悲观的下属提供更多和更容易获得成功的机会。让他们在成功面前不会无动于衷，同样也会表现出乐观的精神。这并不难，因为管理者总是有很多从易到难的任务，而且可以把一些简单的、快要成功的任务交给悲观主义者。一些人天生是悲观主义者，但是乐观也可以后天培养，因此，不要对他们失去信心。管理者一旦被悲观主义者难住了，就会不可避免地长期陷入困境。如果你坚持，应该会成功。关键是树立信心，只要有信心就会成功地使铁杆悲观主义者重新乐观。

3. 提供成功的机会

意志消沉的下属虽然不一定总是悲观，但对于目前很消沉的人来说，他们一般对自己和生活都感到不满意。事实上，他们的感觉可能糟透了。与悲观的下属感到恼怒相比，你会对意志消沉的下属感到同情。

为消极悲观的下属提供获得成功机会的努力，也可能有助于意志消沉的下属克服他们的悲观情绪。但用对付悲观主义者的办法还不能对付意志消沉者，意志消沉者还需要其他的帮助和治疗。如果有切实可行的好办法，就要努力去干预，因为意志消沉对必须与他或她一起工作的其他下属的士气会产生严重的消极影响。

总之，无论你做什么，都要切记：没有人会因为你同情并真正地关心下属而责备你，也不会因为信任和看重他们的优点（而不是缺点）而责备你。

108. 管理知识型下属的四个妙招

管理者要想使组织成为知识型组织，必须拥有知识型下属。而正确管理好知识型下属又是知识型组织发展的关键。管理学大师彼德·德鲁克曾说：“知识不能被有效的管理，除非他们比组织内的任何其他人更知道他们的特殊性，否则他们根本没用。”管好知识型下属可使用下述四个方法：

1. 提供自主的工作环境

美国 3M 公司平均每天要诞生 1.4 个新产品。如此创造活力来自于这家企业宽松、自由的氛围，尊重员工的哪怕是极小的创意，千方百计地使其成为新产品的激励机制。一个上级要否决下属员工的某个创意，须有足够证明其必定失败的证据。3M 公司的产品研制开发有两条不成文的规矩，一个是推广员工暗自进行科研的所谓“私酿美酒”；另一个是允许员工利用 15% 的工作时间进行自己喜好的研究。3M 公司推出的热门产品几乎都出自下属员工的业余创造发明。

2. 工作方式灵活多样

组织中的工作设计应体现知识型下属的个人意愿和特性，避免僵硬的工作规划。现代信息技术的发展和办公手段的完善，为人们远距离办公及住处交流提供了便利条件。人们足不出户，就可尽知天下大事。通过互联网，下属可以随时在家中与公司联络，并传输信息和数据，公司管理者也可借此向下属进行指导与调控。在这种情况下，不仅可以免去下属上下班堵塞的疾苦和时间上的浪费，也为下属提供了一种随意、轻松的工作环境。灵活的工作方式使下属能更有效地安排工作与闲暇，从而可以达到时间的更合理配置，这显然切合知识型下属的实际需要。

3. 实行分散式管理

对知识型下属应实行特殊的宽松管理，尽量顺应并尊重人

格，激励其主动献身与创新的精神，而不应使之处于规章制度束缚之下被动的工作，导致下属知识创新激情的消失。应该建立一种善于倾听而不是充满说教的组织形式，使信息能够真正有效的得到多渠道沟通，下属能够积极地参与决策，而非被动地接受指令。

在知识经济时代，分散化管理已经成为一种必要。在组织中拥有较高职位的管理人员并不一定拥有最多的信息，电脑网络的存在让我们进入了一个平行的世界，知识型下属也由于自己的专长而自负，对权威的顶礼膜拜已经成为历史的陈迹。不仅谋求决策的科学性，更重要的是求得知识型下属对决策的理解，定期与下属进行事业的评价与探讨，吸收他们的意见和建议，施以“爱心管理”应是知识经济时代管理的一种趋势。

4. 重视个体成长和职业发展

首先应该注重对下属的人力资本投入，健全人才培养机制，为知识型下属提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，从而具备一种终身就业的能力。下属对知识、个体和事业的成长不懈地追求，超过了他对目标实现的追求，当下属认为他仅仅是组织的一个“高级打工仔”时，就很难形成对组织的绝对忠诚。因此，组织不仅仅要为下属提供一份与其贡献相称的报酬，使其真正得到自己所创造的财富，而且要充分了解下属的个人需求和职业发展意愿，为其提供适合其要求的上升道路。也只有当下属能够清楚地看到自己在组织中的发展前途时，他才有动力为组织尽心尽力的贡献自己的力量，与组织结成长期合作、荣辱与共的伙伴关系。

109. 女上司管理女下属的技巧

作为一名女上司，如果你的女性职员先前的老板是男的，而你又是她们的新主管，那么你就得注意下列问题了。

①你的权威会打些折扣。你作为一名女性，对管理这一问题知道些什么？许多女性都有这样的偏见，认为女性善于执行命令，而不善于发布命令。更有甚者，也许会认为女性不应呆在领导的职位上，因为这会使她们变得不像女人，不再女性化了。在我们这个社会里，在许多人的眼里，成功加强了阳刚之气，而削弱了阴柔之气。

②也许有人会嫉妒。你什么地方比她们出色呢？你的升职意味着别的女性再也不能自欺欺人地想“他们从来不提拔女人”。必须接受这样一个事实，即阻止她们升迁的是她们自己能力有限。如果你成为老板这个事实使她们感到了自己的不足，那么，也许她们会把怒意都发泄到你身上；因为你就是让她们产生这种坏感觉的罪魁祸首。当然，这一切都是在无意中发生的；绝大多数人都不知道她们/他们潜意识里到底在想什么，只意识到她/他的愤怒。这一切，针对的并不是你个人，而是你作为女性总管这个角色。

③也许会有些考验。你的员工也许会试试你，在他们犯错的时候，你会不会指出来。

④也许会有些闲言碎语。人们也许会谈论你的私生活，或者凭空捏造你和办公室里某人的关系暧昧。对某些人来说，也许对她们上司嚼些舌头，指手画脚是种莫大的快乐，最糟糕的是这些谣言很快就会传起来，听上去就像真的一样。

⑤也许有人会试图成为你的朋友。巴结身居高位的人是那些企图得些实惠的人们惯用的策略。在目前的情况下，你就是个有权力的人，可以影响你手下员工的生活。也就是说，接近你，成

为你的朋友，会给她们带来不少的实惠。——至少，那些要巴结你的人是这么想的。

⑥也许会有基于性别歧视上的种种假设。因为你是女性，你更善于理解人，所以，对人会更宽容而不是更严厉。如果你让她们知道，你希望的产品产量和质量都是和你的前任一样，你也许会被认为缺乏同情心。也许在你任职期间不会遇到上述的任何一种反映，但是，你得做好准备，以对付可能出现的这些情况，因为它们确实是存在的，也确有出现的可能。你也许会发现许多女员工对你当老板还是感到非常高兴的。她们中终于有人出人头地了，她们会支持你，尽力地帮助你以及与你合作把工作搞好，你干得出色就像她们干得出色一样。——给她们争了光，而她们也让你的工作变得更顺利些。

有时候，指不定在什么地方，你就会听到那些失望的女员工们在抱怨她们的女老板。一些女工抱怨她的老板像个泼妇，又像个皇蜂王，不但让你干得累死累活，还把功劳全占了；还说，原以为有个女人当老板，情况会变得好一些呢。有意思的是，很少有人对她们的男老板表露这种失望。显而易见，如果一个男老板帮不上她们什么忙，那也没什么；但换作女老板，情况就完全两样了。为什么？这其中的奥秘就是她们对男女老板所寄予的希望不同。如果她们希望女性老板表现得像姐妹或母亲，而事实却并非如此，她们就会觉得你没有以应该有的方式行事。

对男性老板和女性老板不同的期望确实烙上了性别歧视的烙印：对其中一种性别的人的期望值要比另外一种性别的人高，高期望值带来的也许就是高失望值。虽然没有证据表明，女老板在管理风格和取得的成效方面与男老板有差异，但是，人们容易对女老板产生不满。所以，真正的差别在于员工感觉上的不同。当然了，有时候一些女老板对她们手下的女员工也确实挺严厉的。

情况为什么会是这样的呢？一个原因是她们太要表现公平，以示她们不带任何偏见。所以，往往公平过了头，而表现为对女员工的要求过于苛刻。另一个原因是她们担心有人会利用她们，提出些非分的要求。第三个原因就是，她们也许在和自己对女性

的偏心做斗争，企图做得公平以讨大家欢心。

通常，那些经过种种艰苦奋斗才在事业上有所成就的人，有时会趋向于想让别人也像她们那样历经磨难，从而显示她们的成就更令人瞩目些，或者她们不想让人们忽略在她们成功路上的艰辛。认识到这一点，对那些女士们的苛刻也许就不觉得令人费解了。作为一个女人，在性别歧视仍然存在的社会里，想要成功的话，付出的努力肯定要比男人多。而且，升上高位的女性相对来说要比男性少得多。所以，这部分最终成功了的女性有时为了保住她们好不容易赢得的地盘，也许就会设置些障碍以阻止别的女性轻易获得成功。

为不同性别的老板工作或不同性别的人士合作的经历会告诉人们，造成差别的是人本身，而不是性别，不论你是男的还是女的，作为一名管理者，你要做的第一件事就是去认识你的员工。这就是说，你要观察他们，和他们聊天。要让他们知道你在意他们的想法，愿意花时间去了解他们的工作和对公司的看法、他们的希望和担心，以及他们的优缺点。融洽部门内的工作气氛有许多方法，而花时间去交谈是首选。

110. 管理老年下属的技巧

俗话说：“不听老人言，吃亏在眼前。”一般人大都了解经过许多人生历练，而深切体悟人生酸甜苦辣的老人所说的话的宝贵，在我们的成长过程中，常常是从听爷爷奶奶的话来学习人生基本的看法及想法。

中国正在步入老龄化社会。所以，有些时候不管你愿不愿意，都要雇用一些老年员工。在许多年轻人眼中这些“老家伙”们思想保守，脾气古怪，行动迟缓，与这个现代化的社会格格不入，对他们的一些言论也是嗤之以鼻。

但作为管理者绝不能抱有这样的态度。中国古代有一位国君，他认为老年人对社会已经毫无意义，于是就下了一道命令：所有六十岁以上的国民一律处死。为了躲避这种杀戮，有一位年轻人将自己的父亲藏在山洞里，每日送去食物和水。这时，这个国家出现了一种奇怪的动物，大小如牛但行动敏捷，常常袭击粮仓和人畜，令全国上下一片恐慌。年轻人向他父亲描述了这种动物，他的父亲凭经验告诉他这是西域的老鼠，但凡老鼠必是怕猫的，“西鼠”也不例外。于是年轻人向国君上呈了老父亲的建议，制服了西鼠，拯救了国家，最后当国君知道这些意见出自一位老人之口时，不禁后悔万分，立即废除了处死老人这项法令。

是的，老年人或许不懂如何使用计算机，但他们处理各种突发事件的能力，兢兢业业的敬业精神，尤其是他们丰富的人生经历，都令年轻人自叹弗如。而且他们礼貌周到，遵守纪律，关照别人，工作细致。善于不动声色的妥当处理内部纠纷。

另外，公司里有一群任劳任怨，阅历丰富，工作出色的老年人常常会给年轻一代一种无形的压力和紧迫感。对于他们来说，生活应该是无拘无束自由浪漫的，责任一词早已被抛到九霄云外。就是在吃穿不愁的年代里长大的年轻人，很多时候也会被前

辈们无私的精神品质所感染，久而久之，这种潜移默化的教育会改变他们的人生观。

管理老年员工，核心的原则就是尊重和理解。老年人不像年轻人，有什么话会直接向你诉说，他们更多的时候是在忍耐，这就需要你对他们多一分关心和爱护，在他们感觉孤独的时候和他们聊聊天。老年人会常常怀念一些过去的时光。

所以有时候讲起话来可能会令你很不耐烦，即使真是这样，作为主管也千万不要流露出这种神色，因为这会令他十分伤心或恼火。善解人意的主管会一边微笑地听他把故事讲完，一边适时地说一两句鼓励或是赞颂的话，比如“您那时真是了不起”或“你和当初一样棒”会令他们感觉很好。

工作上，依照他们的工作能力合理地布置工作。太重会令他们身心疲惫；太轻又会令敏感的他们感到被轻视，自尊心受到伤害，所以这个度只能由你来把握好。

生活上，最重要的是关心他们的健康。询问是最直接的了解方法，但效果欠佳。你可以从他的外部表现和身体健康检查的履历来确定他的健康状况。

平时，鼓励他们多参加一些运动量较轻的体育活动，既有助于健康，又放松精神。最后，还有一句忠告：正确对待老人的态度，也是你人格魅力的体现。

111. 管理年轻下属的技巧

北大方正的开创者王选在谈到他一生中的八个重要抉择时说道：“1992年我开始花大气力培养扶植年轻人，让年轻一代出来逐步取代我的位置是我的第六个抉择。”

诚然，年轻人的力量是无穷的，年轻人的创造力是无限的，年轻人的热情是无尽的。我们生活的这个世界，每当新事物诞生，总是年轻人们首先去拥抱它，接受它。正是因为年轻人的这种朝气，使他们所在的环境都被其感染，所以你的公司才会让人感觉到希望的存在。

王选先生曾提议国家重大项目——863计划的负责人、学术带头人的年龄要小于或等于55岁。我们看到世界上一些企业的创业者、发明家，没有一个超过45岁的。王安创业时是30岁。英特尔的三个创业者，最年轻的31岁，另外两个也不到40岁；苹果公司的开创者也只有22岁（他被美国前总统里根称为美国人心目中的英雄，三年把苹果公司变成了世界500强）；比尔·盖茨创立微软的时候是19岁；雅虎的创业者也是不到30岁。所有创业的都是年轻人，我们需要一种风险投资基金来支持创业者，要看到这个趋势。

要注意年老的主管和年轻的员工之间的文化差异，心理差异，即所谓的“代沟”。今天的年轻人更注重家庭生活，工作专业的选择范围扩大了，对工作各方面的要求也扩大了，对工作各方面的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。他们容易跳槽，对单位的依赖感和亲近感远不如老年员工。他们最看重的是收入问题，而不像中年人那样偏向稳定。他们往往在获得了一定的工作经验和能力之后，跳到另外一些条件更优越的单位中去，谋求更好的发展。作为主管要根据年轻人的这些特点去培养管理他们。

要培养年轻人首先要给他们一个充足的空间。年轻人的确需要一个空间去幻想，去创造，去实践，去磨炼，去圆梦。对于很多的年轻人来说，工作的目的并不主要为了名利，而是为了真正的实现自我。为了梦想而工作的他们往往会比其他的员工们更卖力许多，曾经年轻过的主管一定十分了解他们这种心情，所以少一些规矩，少一些条文，给年轻人一个实现梦想的机会。当学文学的李强向你诉苦他的最爱本是绘画时，你有没有勇气圆他设计师的梦想呢？不如给他一个机会，让他试一试，如果他成功（当然兴趣是最好的老师），你们皆大欢喜，如果不成功，退一步讲也可以断了他的念头安心于文字工作，而且知恩图报的他一定会用双倍卖力地工作来回报你，岂不比他整日魂不守舍的工作强，何乐而不为呢？

要给予年轻人积极的引导和鼓励。如果你的员工成为设计师的梦想破灭而因此萎靡不振，你是否有必要与他进行一次促膝长谈呢？任由他沉溺和厉声的叱责都不会唤醒梦想中的年轻人，相反会激发他们的逆反心理而与你的初衷背道而驰。你必须走入他们的世界、了解他们的喜怒哀乐，找到彼此间共同的兴趣往往是最值得回味的话题，这样，才能真正做到与他们的心灵对话，你的劝导才会真正起到作用。

另外，以宽容的态度对待年轻人的错误也是十分必要的。正因为他们年少气盛，自恃才高，才会更容易因自负而摔跟头，因失败而灰心丧气。这些都是很不成熟的表现，也是阻碍年轻人成功的最大障碍。所以，“老前辈”们莫笑“少儿癫狂”，耐心地给他们讲一些你们成功的经验，常常会令他们茅塞顿开。

112. 管理有背景下属的技巧

也许在为数众多的员工中间有一两名特殊人物。他们与一般人的不同之处就在于他们的背后还有一个或一串让你头痛的称谓：××经理的爱子（或爱女），××上层人物的好友（或同学）。总之，他们与一些可能支配到你的权力的人物有着千丝万缕的联系，他们虽是员工却有着甚至想要压过你这位主管的派头，所以主管的权力要在他们身上使用恐怕不会一帆风顺。

这些有背景的员工一般的说来也有很强的自信心，这应该算是他们的一种自身优势，前面不是讲过吗？自信是一个人成功的重要基石。正因为他们或多或少都有高于他人的自信，所以只要你引导得当，让他们的自信更多展示在工作岗位上，那么他们通常会取得比同等能力水平的人更高的成绩，这是从正面角度的看法。如果悲观一点，让我们从反面角度来审视这些“金枝玉叶”的时候就会发现，他们的骄横自大往往是公司内部矛盾的导火索。

所以用什么样的态度对待他们，用什么样的方法引导他们、管理他们是主管工作的一部分。首先在这位不同凡响的员工正式上岗之前，你有必要与他（她）进行一次较深入的谈话。这项谈话的主要目的是让你对他（她）有一个深入的了解。他的个性、特长、缺点等等，把这位新手的特点进行抽象概括，以便以后能有效地驾驭他。

同时不用回避有关他身份的一些问题，因为这对你来说不应该是一件难以启齿的事情。另外，借这个机会试探一下他的口气，他是以此为荣还是无所谓；他是否愿意让周围的人知道他的这种身份；是否暗示你给予他一些特殊的照顾。应该说这些信息都是十分重要的，你必须在明确了这些信息之后才能决定在今后工作中你对待他的态度和方法。最后不要忘记以退为进地鼓励他

一句：“××经理早就名声在外了，你身为他的长子，一定会青出于蓝而胜于蓝。”

然后，你们就要开始相互适应地合作了，对于一般的此类员工，你对待他最佳的指导原则就是让他自动解除顶在自己头上的光环走到你们中间来。若现若离也许是你对待他们的最好办法，表扬要适度、批评要公正，有时候让他感觉很亲切，似乎你在对他额外照顾；有时候又让他感觉好像你对每个员工都是这样，在你与他保持着这样一种若隐若现的关系时，发扬部门一贯的团队优势，以各种各样形式的活动和互相关心荣辱与共的精神逐渐吸引他，让他有这样一种加入到你们中间来的渴望，并不断激发他的这种欲望。要知道除非是特别的孤僻者，正常人都有一种加入到一个良好的集体当中的要求——毕竟人是天生的群居动物。然后让他亲眼看到在你的部门内具有绝对公正的竞争，每个人包括主管都和其他人有同样的起点，你不以自己为主管而盛气凌人，相反当你遇到困难的时候，你会像其他员工们一样向同伴们求助；当你犯错误的时候，你会坦率地承认；当你工作出色的时候，你也不会拒绝员工们对你的称赞。你是主管，但同时你也是他们中的一员。不仅是你，你的团队中的每个人对于团队来说都是平等的一员，让他了解这所有的一切，像每个正常员工一样，努力工作，为团队工作。

当然，如果你遇上的是一位自负狂妄的“特殊人物”，你在与他保持绝对距离的同时，对他的胆大妄为是绝不能姑息纵容的，否则你就不是被人服众的主管了。

总之，不要把处理有背景员工的问题只与你的前途挂起钩来，要时刻以你的团队利益为重，用团队的力量帮助他克服心理问题，让每一个团队队员以你为自豪。

113. 管理想“跳槽”下属的技巧

俗话说“人往高处走，水往低处流”。在你的部门里可能就有一两名“身在曹营心在汉”的员工。对待他们的态度，不仅仅是你主管个人的喜恶问题，它可能直接影响到你的部门的其他人员对于个人前途的打算。

在很多情况下，公司偏重于雇用愿为公司奉献终身的员工，当然这是很正常的。但现在随着对外开放的力度加大，西方企业中的一些新的思想开始在国内传播。比如许多外企都愿意招聘那些曾经干过很多工作的人。因为“跳槽”至少可以说是一种经验的累积。每到一个新环境，你的工作能力，与人相处的能力都有不自觉的提高，所以只许你雇佣“跳”来的员工，而不许自己的员工“跳”走，实在有些不通人情！

准备“跳槽”的员工常常都有一技之长，他的离去可能会给你带来一些损失，所以如果能在最后关头将人留住，应该说是最圆满的结局了。

当你发现某员工有跳槽的“动向”的时候，你首先做的就是自检。冷静而客观地分析一下是不是因为你工作上的失误才导致了员工的跳槽呢？尤其是仔细回想一下是不是自己曾经给过他一些承诺而至今没有兑现？是不是他对公司提出的意见你没有十分重视？是不是他没有得到作为公司一员都应拥有的东西？是不是他没有得到与他的工作相符合的回报？总之，不要认为大局已定而随便放弃了他，或许你的补救工作的成果出乎你的意料，更重要的是不要让其员工感觉自己的同事是因为受到不公正的待遇，才迫不得已走掉的。所以实际上这种自检工作应该当作一项定期工作来做，至少可以避免一些失误出现。

其次，你应该及时地做出一些主动出击的行为，在员工仍犹豫不决之际，将他留住——这也许是你挽回人心的最后一个机

会。必要时和员工谈一谈，在不与他谈及“跳槽”问题的前提下，和他畅所欲言。你可以讲公司的长期和短期的发展目标给他听，你可以讲讲他所在部门今后将要面临的变革，你甚至可以果断地向他肯定他为公司所做的工作和成绩，然后让他知道他在你心目中的位置到底如何。在这样的循循劝导之下，燃起他对公司的希望之火，让他清楚地看到自己的未来。你还可以与他一同回忆你们曾经度过的快乐时光，或告诉他一些你不曾透露给他的公司为他制定的培训计划。“那个计划的大部分已经顺利完成，可惜后半一半你也许不可能再继续了，不过你现在已经比刚来时成熟多了，各方面能力也确实提高了不少呀！”你拍拍他的肩，充满信任地望着他。他低下头，就在那一瞬间，你犀利的目光捕捉到他眼里的一丝惭愧。你的心里是否也掠过一阵窃喜？

最后，如果结局不像我们设想的那么圆满——他的离去已成定局，那么你也只有大方地预祝他的新事业成功，来个善始善终。

另外，为了预防由于“跳槽”带来的对公司的一系列危害，你最好在平常就做好一些法律方面的工作，减少公司的损失。

好了，想开点儿，这是很正常的事！说不定哪天某个公司突然会要聘用你为他们的高级主管，那时你就会真正明白那些“跳槽”的员工们到底想要的是怎么了。

管理下属的技巧

THE TRICKS IN MANAGING SUBORDINATES

掌握了管人的技巧，并灵活运用，就会在管理下属的过程中随时出彩，使自己始终处于管人的主动地位，从而开创一个上下和谐、积极进取的管人局面。



ISBN 978-7-80197-815-8



9 787801 978158 >

定价：28.00元