

★★ 知道自己该说的 体会别人想听的 ★★
★★ 想好自己要做的 研究别人需要的 ★★

总经理

提升说话
办事效率

的

101个手段

张盛林◎编者

语言得体方能左右逢源
处事圆滑才能如鱼得水

总经理
经典书

北京工业大学出版社

总经理

提升说话
办事效率

的

101个手段

张盛林◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理提升说话办事效率的 101 个手段 / 张盛林编著.
—北京: 北京工业大学出版社, 2010. 8
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2471 - 4

I. ①总… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.
①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 133817 号

总经理提升说话办事效率的 101 个手段

编 著: 张盛林

责任编辑: 谢桂生

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 700 mm × 1000 mm 1/16

印 张: 18.5

字 数: 283 千字

版 次: 2010 年 8 月第 1 版

印 次: 2010 年 8 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2471 - 4

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

FOREWORD

同样是说话，有的总经理一句顶两句，有的总经理却越说越糟糕。为什么有的总经理能得到认可，有的总经理却得不到认可呢？同样是办事，为什么有的总经理能顺风顺水，有的总经理却屡次碰壁呢？难道是因为他们的长相、身高、学历、才华等的差别？其实，关键并不是这些，关键在于他们是否有高水平的说话能力和办事技巧。

任何一个企业的兴衰成败，都与总经理的说话能力和办事技巧紧密相关。在很多时候，能够成功与人交流和沟通的总经理，可以轻而易举地获得上级领导和下属的拥戴和支持，因为每个人都希望与会说话、会办事的人在一起。所以，这样的总经理才会有影响力，才能将企业全体成员凝成一股绳，为企业的共同愿景而努力。

作为一个总经理，不管你是企业的最高管理者，还是大型企业中的经理人，都不可避免地要与董事会、下属以及合作伙伴打交道，与他们沟通，和他们合作。因此，具备良好的说话能力和办事技巧，会让你的综合实力上升一个层次。相反，如果一个总经理说话的能力欠缺，办事的手段平庸，那么他就很可能在企业管理中屡屡碰壁，甚至对企业的发展造成严重的影响。

总经理若想被上司器重、被下属敬仰、被合作伙伴信任，就不得不借助说话和办事的能力来发挥个人的影响力。因为工作要交流、关系要协调、签订合同需谈判，这些无一不需要口才，当然口才最终是服务于办事的，目的是把话说得滴水不漏、把事情做得漂漂亮亮，使企业产生良好的

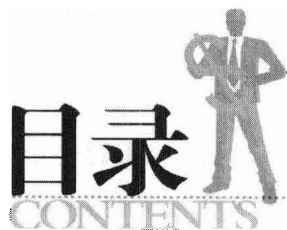


效益。因此，总经理必须掌握良好的说话办事技巧，才能脱颖而出，在企业管理中游刃有余。

身为总经理的你如果想成为说话办事高手，把话说得滴水不漏，把事办得漂漂亮亮，就必须掌握说话和办事的技巧，这样才能使上司对你欣赏有加，使下属对你心悦诚服，使合作伙伴对你信心百倍。需要明确的是，把话说好的目的也是为了把事办好，如果你的话说得很漂亮，但对办事没有产生积极作用，那也是徒劳无益的。这就是说，说话与办事是密切统一的，不能将其割裂开来。

本书分为上下两篇，上篇（1~7章）主要讲总经理说话的技巧，让你学会赞美、倾听、劝导、拒绝、幽默等技巧，下篇（8~14章）主要讲总经理办事的智慧，让你懂得放下架子、人性化管理、知人善任、公正奖罚、学会放权等具体办事的技巧。

全书通过现实企业管理中的故事，告诉你一个个很有价值的道理。相信当你阅读本书后，一定会使你说话办事的能力获得提升，让你在职场管理中游刃有余。



► 上篇 总经理说话的技巧

第一章 多栽花少种刺，恰当地运用赞美与批评

美国著名企业家玛丽·凯·阿什坦陈曾经说过：“要成为一个优秀的管理人员，你必须了解赞美的价值。赞美是一种非常有效而且不可思议的推动力量。”在企业管理中，总经理要学会给下属恰到好处的赞美和适可而止的批评。在与他人交流和沟通的过程中，多一点赞美，你就会给别人多留下一点好感。对于总经理来说，赞美的力量在于它能产生激励作用，从而团结员工，形成“人和”局面，促进企业发展，体现高水平的领导力。

1. 给下属一点掌声/2
2. 抓住细节赞美下属/5
3. 称赞下属的“闪光点”/8
4. 赞美如煲汤，需要掌握火候/11
5. 揣着同情心批评下属/14
6. 批评下属后要及时给他抚慰/16
7. 让批评来得更轻松一点/19
8. 批评要学会点破而不说破/22



第二章 耐心倾听，是对他人最好的尊重

一个学者说：“成功的商业交往，没有什么秘诀——最重要的是注意倾听和你讲话的人。没有什么比这会更让他开心的。”心理学家认为主动倾听是改变上下级沟通的十分有效的方式。这与直接争辩、批评的方式完全不同，它能体现出你对下属的重视和尊重，即使你不采纳他的意见，他也会感到很满足。但在实际工作中，许多总经理喜欢夸夸其谈，而不愿意倾听别人。要知道，这是会影响沟通效果的。

1. 总经理的耳朵比嘴巴更重要/25
2. 敞开胸襟广纳下属的建议/28
3. 带着兴趣去听下属讲话/31
4. 要善于倾听员工和顾客的抱怨/34
5. 倾听时不要妄加评论/37
6. 多给别人说话的空间/40
7. 注重倾听，还要善于反馈/43

第三章 善于劝导，巧妙地说服他人

在日常生活或企业管理中，你作为总经理，不可避免地要劝导下属，说服客户，让他们接受你的观点，做你希望他们做的事情，比如，让下属接受一个有挑战性的工作，让客户购买你的产品，改变别人对某一事物的看法，解除别人的戒备心，领导你的团队，等等，这离不开强有力的说服技巧。

1. 学会与别人“忆往事”/46
2. 晓以利弊，使合作伙伴为之动容/48
3. 有时沉默也是一种高明的劝服/52
4. 欲擒故纵，让“鱼”主动上钩/55
5. 用迂回式的说话技巧达到说服目的/58

6. 用热情打动你的客户/59
7. 巧用激将法达到说服目的/62
8. 软磨硬泡，坚持就是胜利/65

第四章 学会拒绝，决不答应有损公司利益的事

拒绝是一门艺术。它不像赞同那样令人心情舒畅，不像赞美那样受人欢迎，于是有些领导者本能地害怕拒绝，在许多该说“不”的场合沉默，在理应果断拒绝的时候犹豫。结果错失拒绝的时机，不但给自己的形象抹了黑，还让公司利益受损失。其实拒绝只是一种迫不得已的防卫，拒绝需要理智的判断和果断的勇气，以及有备而来的智慧。它折射出来的是冷峻的付出与掷地有声的清脆。

1. 不要迁就别人的无理要求/69
2. 学会妙用谢绝/72
3. 不露声色地拒绝无理要求/75
4. 敷衍拒绝的艺术/78
5. 拒绝的同时给点帮助/81
6. 把握说“不”的分寸/83
7. 用善意的谎言拒绝他人/87
8. 用转移话题法拒绝他人/89

第五章 冷静面对，用机智化解“危机”

在企业管理过程中，总经理经常会遇到“危机”。这里所说的危机既指公司经营上的不良遭遇，也有总经理个人面临的信任危机、形象危机、管理烦恼。总而言之就是当不好的事情发生了，总经理如何带领下属走出困境，如何机智地化解“危机”，这就考验总经理说话办事的能力了。

1. 以温和的方式传递坏消息/92



2. 巧妙说话，让危机成为动力/96
3. 用行动化解员工对你的敌意/99
4. 处理下属间的冲突要公正/101
5. 慎重对待下属的“小报告”/104
6. 协调好企业内部小团体的关系/107
7. 理智处理与员工的冲突/109
8. 当被下属误解怎么办/112

第六章 运用幽默，营造和谐的人际氛围

幽默是人际交往的润滑剂，是总经理管理下属、与客户打交道的法宝。在企业管理的过程中，幽默可以减少抱怨，避免争吵，使你与下属的关系变得更加和谐；幽默可以帮助你与下属减轻工作压力、思想负担，并摆脱困境；幽默可以帮助你与下属战胜烦恼、振奋精神，在沮丧中转败为胜；幽默能帮助你把不可能变为可能。幽默是有深度的，其产生的效果远胜于咧嘴一笑。

1. 巧用幽默化解尴尬/116
2. 用幽默取悦人/118
3. 幽默巧答，带你走出困境/120
4. 批评下属需要幽默一点/122
5. 学会拿自己开玩笑/125
6. 不开让下属尴尬的玩笑/128
7. 假装糊涂显幽默/131
8. 善于化严肃为诙谐/133

第七章 面对董事会，总经理要掌握的沟通技巧

在一些机制比较健全的大中型公司，通常设有董事会。董事会是股东会或企业职工股东大会这一权力机关的执行机构，负责公司或企业的指挥与管理，对公司股东会或企业股东大会负责并报告工作。因此，总

经理怎样与董事会打交道，关系着信息能否传达顺畅，决策能否完善，执行能否到位，最终直接影响企业的效益，决定了企业的发展。

1. 走出“极端”的沟通误区/136
2. 调查不足，失信于董事会/139
3. 决策失误，推卸责任/141
4. 用理解的心态考虑董事会的意见/143
5. 综合考虑各方利益后再做决策/144
6. 与董事会构建和谐的关系/146

► 下篇 总经理办事的智慧

第八章 放下架子，具有亲和力的总经理好办事

有人认为，领导者要有权威，要说一不二，只有这样，才能够“镇得住”。在某种意义上说，这也不错，因为没有权威，领导工作就无法开展。但是凡事不能走极端，如果为了树立权威，总是黑着一副脸、端着一个架子，对下属颐指气使、呼来喝去，这就误解了权威的真实含义。其实，很多时候，如果领导者注意放低姿态，对下属谦和一些，不仅不会削弱领导力，反而有助于增强领导力。也就是说，亲和力也是一种领导力。

1. “架子”越小，越有亲和力/152
2. 把“我的”变为“我们的”/155
3. 将命令变成商量/158
4. 不要随便对下属说狠话/161
5. 抓住“与民同乐”的机会/163
6. 在小事上关心下属/166
7. 总经理要敢于承认错误/170
8. 和下属成为朋友，但不要称兄道弟/172



第九章 以员工为本，寓真情于管理

人是有着丰富感情的高级生命体。情绪、情感是人精神生活的核心成分。作为管理者，如果仅仅依靠一些物质手段管理员工，那是无法真正激励员工的热情的。只有精通“感情管理”，才能够激发员工的工作热情。将真情寓于管理之中，是一个总经理的“硬素质”。西方很多管理大师认为，有效的管理者就是能最大限度地影响员工的思想、感情乃至行为的人。

1. 柔性管理显真情/176
2. 学会对下属进行感情投资/178
3. 让员工因关怀而感到温暖/180
4. 学会体谅你的下属/183
5. 及时为员工的心情“把脉”/185
6. 帮助下属排忧解难/188
7. 努力为下属谋福利/190

第十章 知人善任，让“千里马”驰骋职场

选择人才，委以重任，这是总经理一个重要的能力。选人有个角度问题，先看他能干什么，再看他不能干什么，颠倒过来效果就大不一样。识人如辨物，总经理要有分辨美玉与顽石的眼力。用一君子，则君子竞进；用一小人，则小人群聚。知人善任事关企业的生死成败，人心向背。因此，总经理要学会认识员工的品德和才能，并将其放在合理的位置上，员工才能最大限度地发挥才能。

1. 把下属放在正确的位置上/192
2. 大胆使用你手下的“怪才”/195
3. 善于用比自己强的人/197
4. 为下属发挥特长搭建舞台/200
5. 不要放过“中等人才”/202

6. 多给“笨”员工一些机会/205

第十一章 完善制度，给下属一个公正的奖罚

总经理在管理企业的时候，不可避免地要运用奖惩措施，因为奖励是调动员工积极性的重要手段，惩处是鞭策后进员工的有力武器。如果运用巧妙，奖励和惩处都能起到很好的作用，这里的关键在于总经理怎样把握。

1. 公平考核，提升员工积极性/208
2. 奖励不能让个别人独得/211
3. 人人都奖等于谁都没奖/214
4. 试着偷偷塞给员工一个红包/216
5. 奖励要因人而异/218
6. 惩罚下属，该出手时就出手/222
7. 切莫滥用惩罚术管理下属/224

第十二章 学会放权，不要凡事亲力亲为

人的精力是有限的，我们不可能一个人做所有的事。所以，作为一个企业的总经理，你必须学会把权力授予合适的下属。美国前总统里根是一个出名的放任主义者，他只关注最重要的事情，将其他事情交给手下得力的人去完成，以便有更充裕的时间考虑重大决策，但这并不妨碍他成为美国历史上最伟大的总统之一。

1. 把琐事交给下属去办/227
2. 不要采用独裁的管理模式/229
3. 确定目标，但无需布置细节/232
4. 授权之后，还应有效控制/234
5. 将权力授予值得信赖的下属/237
6. 学会给下属留个“缺口”/240



第十三章 悉心指导，让下属在工作中获得进步

能够在工作中不断进步，这是很多员工期待的。多数员工并不希望不思进取，原地踏步。如果总经理把员工的成长与进步放在心上，创造合适的条件，制造不错的机会，帮助下属不断提高工作能力和业务水平，那么无论对员工还是对企业来说，都是非常有帮助的。另外，这也便于总经理更好地管理下属，使企业发展得更加顺利。

1. 职场“亮剑”，让下属告别拖沓/244
2. 职业生涯规划不是员工个人的事/248
3. 必须舍得给员工接受培训的机会/251
4. 给下属提供特别的培训/253
5. 正确指导积极有余、能力欠缺的员工/256
6. 让掉队的老员工重新焕发活力/258
7. 鼓励下属在错误中成长/260

第十四章 留住人才，打好反跳槽的攻坚战

跳槽，这是一个热门词语。曾经有段时间，跳槽成为流行语，很多人以自己频繁跳槽为荣。不过，对企业总经理者而言，公司里的跳槽率高，意味着他们管理上的问题就大。对于企业的发展而言，跳槽率高，人员流失率高，这是一个致命的硬伤。因此，总经理有必要学会留住人才，保证团队充满凝聚力，这样才能保证企业的效益。

1. 明确人才跳槽的原因/263
2. 让下属感到自己很重要/267
3. 留住员工，感情至上/270
4. 培养员工的忠诚度/272
5. 努力培养下属的成就感/275
6. 想尽办法留住企业的核心员工/277
7. 把准备跳槽的员工“拉”回来/280

上篇

总经理说话的技巧





第一章 多栽花少种刺， 恰当地运用赞美与批评

美国著名企业家玛丽·凯·阿什坦陈曾经说过：“要成为一个优秀的管理人员，你必须了解赞美的价值。赞美是一种非常有效而且不可思议的推动力量。”在企业管理中，总经理要学会给下属恰到好处的赞美和适可而止的批评。在与其他人交流和沟通的过程中，多一点赞美，你就会给别人多留下一点好感。对于总经理来说，赞美的力量在于它能产生激励作用，从而团结员工，形成“人和”局面，促进企业发展，体现高水平的领导力。

1. 给下属一点掌声 >>>

有位去巴黎旅游的外国朋友，在火车站附近遇到一个卖艺者，他衣衫褴褛，却琴声悠扬，令人惊讶，令人感伤，引来不少路人围观。卖艺者拉完一曲，围观者纷纷把钱投向钱罐，有的面额还不小。转眼之间，钱罐满了。可是那位细心的外国游客发现卖艺者一脸不悦。

“你已经赚了不少钱了，为什么还不高兴呢？”旅游者望着卖艺人那张忧郁的脸，疑惑地问。

“或许他还需要一点掌声！”卖艺者的朋友淡淡地说。

这句话触动了旅游者的心，他缓缓抬起手，为之鼓掌。果然，卖艺者转忧为喜，眼眶里还有晶莹的泪。

不错，卖艺者发自内心地渴望得到掌声，金钱只是别人可怜他而给予的施舍和恩赐，掌声才是对他的表演的肯定和赞许，那是真正发自内心的认可。

作为总经理，当你看到这个故事时，是不是能获得一些启示呢？在企业里，当下属漂亮地完成了一个任务时，当员工机智地化解公司的危机时，当职员很好地展示公司的形象时，你是否为之鼓掌呢？

掌声是一种喝彩，是一种肯定和认可，是用一种欣赏的眼光去赞扬。它会给下属强大的精神鼓舞，会给下属前进的动力和信心。这是在告诉下属：领导喜欢你，好好干吧！如此一来，下属的潜能会得到很好的激发，他们会充满斗志，充满灵感地投入到新的工作中去。

科多夫年轻的时候曾在一家银行打杂。为了生活，他不得不辛苦地干一些低贱的工作，但他并不在意，而是认真细致地对待每件事。

很快，科多夫认真负责的精神被银行总经理发现了。一天，科多夫打扫完总经理的办公室，就在他退出办公室的时候，无意中发现了地上有一根大头针。为了避免打大头针伤到人，科多夫不假思索地弯下腰把大头针捡起来。

这一幕被总经理看见了，他马上为科多夫鼓掌，并称赞他干得不错。总经理心想：如此考虑周全、谨慎小心的人，非常适合银行里的工作，不过我得继续考验他。

从那以后，总经理时常有意在不显眼的地方放一些细小的垃圾，然后观察科多夫是如何处理的。结果他发现科多夫一丝不苟地将那些细小的垃圾清理掉，而且毫无怨言。

当看到科多夫清理掉最后一处垃圾时，总经理的掌声再次响起来了。他当众宣布：“各位，今天我要宣布一件事情，我决定提升科多夫为我们银行的正式营业员，请大家为他鼓掌吧。”这时掌声雷动，科多夫终于可以做一份体面的工作了，他激动得不知道说什么好。





在之后的工作中，科多夫谦虚谨慎，乐于学习，工作能力迅速提高，很快成为总经理眼中可以重用的人才。由于总经理善于为下属鼓掌，让科多夫从中获得激励和信心，因此科多夫对工作更加充满热情，他的业绩不断攀升。终于有一天，科多夫成为总经理助理，得到了重用。

拍手称赞，这对你来说是举手之劳的事情，但那是下属和员工最需要的礼物。为下属鼓掌，你不需要花一分钱，却可以让下属为此而努力工作，为公司创造成千上万的效益。所以，作为总经理，请不要吝惜你的掌声，慷慨赋予吧，它会给下属带来快乐，或许是一切。

掌声还能增强你的亲和力，帮你树立平易近人、宽容、谦和的形象。当你发自内心地给下属掌声时，你会赢得下属的微笑、尊重、亲近和信任。因为你的掌声表明你很关注下属的表现，这比起高高在上的领导，难道不是更能赢得下属的心吗？

当然，给下属掌声不仅仅是因为下属出色地完成了任务，还要为下属的胆识和勇气而鼓掌。比如，当你提出一计划时，如果下属敢于对你说“不”，而你不但恼怒，反而为下属鼓掌，请问，这是不是会让下属很受感动和鼓舞呢？下属会觉得你很有领导风范，会觉得你有一颗包容的心，这样一来，他更愿意指出说“不”的理由，以保证你能准确地做出决策。

一年前，孙记者去一家乡镇企业采访一位在当地很有威望的企业家、总经理，却发现他正在办公室里生闷气。原来，上午他在几位下级领导面前提出了果汁生产项目，但是他们坚决反对。

在谈到企业管理问题时，该总经理抱怨连连：“现在的企业越来越不好管了，想当年企业刚成立时，虽然规模小，员工文化素质也不高，但是我管理得很顺心，我说一没人敢说二，我指东没有人敢往西。现在倒好，企业规模扩大了，效益也好了，又招了一些高学历的人才，按说应该越管越顺，但实际上我的话越来越不灵了。就说生产果汁这件事吧，如果把地方的果子拿到我们企业生产成果汁，卖出去那利润可不得了啊，可几个下级领导就是不同意，说虽然果汁眼下走俏，但从长远来看却……”

一年后，这位总经理在一次表彰大会上再次与孙记者见面了，闲聊时，孙记者问他那个果汁加工项目后来怎么样了。他长叹一声，说：“幸