

◎开心看故事 高效做领导◎

★对于公司或企业中的领导，判断其能否成功，并不是看他能否用活权谋、玩转潜规则，也不是看他能赚取多少财富，而是看他能否带出一支坚不可摧、所向披靡的团队。

领导 掌控下属

的 9种手段

刘景义
汪建民◎编著

管理
宝典



北京工业大学出版社

领导 掌控下属 的 9种手段



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导掌控下属的 9 种手段/刘景义, 汪建民编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2010. 9
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2387 - 8

I. ①领… II. ①刘…②汪… III. ①企业管理: 人
事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 154945 号

领导掌控下属的 9 种手段

编 著: 刘景义 汪建民
责任编辑: 刘 畅
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: 16
字 数: 233 千字
版 次: 2010 年 9 月第 1 版
印 次: 2010 年 9 月第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2387 - 8
定 价: 29.80 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

对于公司或企业中的领导，判断其能否成功，并不是看他能否用活权谋、玩转潜规则，也不是看他能赚取多少财富，而是看他能否带出一支坚不可摧、所向披靡的团队。无论哪个领导拥有这样一支打不垮的团队，就没有扛不住的挫折，没有达不到的目标。打造这么一支完美的团队，是所有出色领导者共同追求的目标。在出色的领导者看来，他们不只要赚钱，而且还要赚到“人心”，他们将自己的下属和团队视为真正的财富。

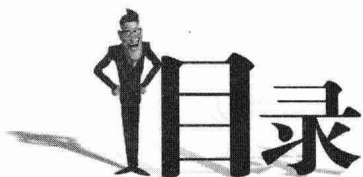
如何管理人才、抓住人心，一直都是公司或企业管理的难点。因为在这个大的社会组织中，除了最基层的员工，几乎所有处于管理层次的领导，都有自己的下属，都要处理与下属之间的关系。如何处理这些关系，将会对领导产生很大的影响。所以，对于领导来说，想要抓住人心、掌控下属，就必须使用一些恰当的手段。

换句话说，领导成功的条件并不是职位和权势，而是能吸引追随者的威信和魅力。有的下属之所以心悦诚服、卖力卖命地工作，原因就是他们有着像磁铁一般的领导，牢牢地吸引住了每一位下属的心，激励他们勇往直前。这就是领导管人的最佳境界，也是做领导的最佳状态。真正的领导魅力，就在于“抓住人心”，得人心者得天下，这才是管人的最终目的。



作为一个领导，要运用什么样的手段，才能“套牢”下属的心，让他们心甘情愿地为公司或企业努力呢？本书将会给你一个全面的答复。书中详细讲述了领导掌控下属必须具备的九大手段：平易近人、以情动人、以德服人、以宽待人、以荣感人、公平对人、以法管人、以理服人以及以利诱人；告诉你应当在什么时候、什么场合，运用什么样的手段处理事情，以便彻底打动下属的心，让他们义无反顾地跟着你共创大业。

但愿本书能够帮你从心理上、情感上、方法上掌控下属、抓住人心，迅速提升你的凝聚力，让你成为一名人见人爱的好领导，一个能统领全局的卓越管理者。



手段一：平易近人——和蔼可亲、没有架子的领导更让人亲近

在公司里，作为领导有点架子是难免的，但要想做个好领导，抓住下属的心，就不能把自己的架子端得过高。作为领导，如果在下属的面前处处端着官架子，威风十足，不可一世的话，那么“孤家寡人”的日子离他也就不远了。因此，作为领导，你在平时应多一些和蔼，让下属感觉得到你的亲和力，令他们从心底对你信服和敬仰。

- 官大不欺人 / 2
- 好领导善于放低姿态 / 4
- 对自己的魅力不迷信 / 6
- 与下属进行换位思考 / 9
- 有效的沟通很重要 / 12
- 多参与下属的聚会 / 15
- 不要对下属进行压制 / 18
- 敢于承认自己的错误 / 20



- 多向下属虚心讨教 / 22
- 创造机会到基层去 / 25
- 不能对下属的意见置之不理 / 27

手段二：以情动人——感情投资是抓住人心的关键

如果你是一个公司或企业的领导，若哪天有人问你：“在这个世界上有什么是投资最少的，而回报率却是最高的？”你将对这个问题如何作答？其实答案很简单，就是感情投资，它不仅是花费最少的，回报率也是最高的。

- 对下属多进行一些感情投资 / 32
- 真情实意最能打动下属 / 35
- 多关心下属的疾苦 / 37
- 注重下属的利益 / 40
- 能与下属同甘共苦 / 43
- 对于失意的下属多进行激励 / 45
- 对有能力的下属多些恩惠 / 47
- 多为下属的过错承担责任 / 50
- 用微笑的方式管理下属 / 52
- 要让下属把不满说出来 / 54
- 多为下属谋福利 / 57
- 把下属当成家人 / 59
- 对下属多一些人情味 / 61

手段三：以德服人——高尚的领导带出“懂事”的下属

要想做一名好的领导，首先就要有好的德行，这也是管理好下属的必备品质之一。一个人缺少了道德的约束，就好比脱缰的马，早晚会撞个头破血流。作为领导者更应谨记，只有守住道德的底线，不断提高自己的道德修养，才能管理好下属。

- 以“德服”为上 / 66
- 应有责任感 / 68
- 说话要算数 / 70
- 要以身作则 / 72
- 用能力说话，做好下属的榜样 / 75
- 真诚地对待下属 / 78
- 要身先士卒 / 80
- 不能光说不做 / 82
- 竭尽所能做好每件事 / 84
- 尊重下属的个性 / 85
- 尊重下属的兴趣 / 88
- 保护和尊重下属的隐私 / 90

手段四：以宽待人——大度的领导受下属的尊重

“量小非君子，肚大能成佛。”作为一名优秀的领导，要学会宽容下属的不足和失败，这样不仅能够受到下属的尊重，同样也能得到别人



的宽容。虽然领导不可能永远像弥勒佛那样笑口常开，但是也不可整天都为一些鸡毛蒜皮的小事而大发雷霆。

- 做领导要懂得宽容 / 94
- 宰相肚里能撑船 / 96
- 饶恕下属的无理冒犯 / 99
- 大人不计小人过 / 102
- 多给下属留条路 / 105
- 要能容忍下属的不足 / 109
- 对于小事不要斤斤计较 / 112
- 对于下属背后的议论要大度 / 114
- 谁说一山不能容二虎 / 116
- 宽容有异心者 / 119
- 不容人者难容于人 / 121
- 要能容忍下属的失败 / 124

手段五：以荣感人——把聚光灯适时照到下属的身上

一个人有时败在不及时表现自己，而有时却败在过分地表现自己。一个好的领导，能够适时地把聚光灯照到下属的身上。这就好比让下属吃下了一颗定心丸，让他觉得自己的努力没有白费，他就会死心塌地跟着领导干下去。

- 与下属一起分享成功 / 128
- 不与下属抢功劳 / 129
- 尊重下属提出的建议 / 131

- 真诚的赞美最能打动人心 / 134
- 多从细节处赞美下属 / 137
- 适当拍拍下属的“马屁” / 139
- 把赞美当“礼物”送给下属 / 141
- 对下属进行适当的公开表扬 / 143
- 要会推功揽过 / 147

手段六：公平对人——领导要公平对待每一位下属

作为领导，为人处世，尤其是在对待下属时，应当一视同仁、公平公正，不要偏袒或者是故意贬损哪一个下属。那样做只会损害自己在下属眼中的威望和形象，不要说抓住人心了，恐怕到时还会落个人走楼空的局面。

- 对待下属要公平公正 / 152
- 做事要做到公正 / 154
- 处理矛盾要公平 / 156
- 对下属应平等相助 / 159
- 评价下属不应感情用事 / 163
- 公平处事应当果敢 / 166
- 公平处事要谨慎 / 167

手段七：以法管人——领导要用制度管人，按制度办事

“不成规矩，难以方圆。”这是千百年来遗留下来的古训。作为一



个公司或者一个企业，没有制度就无法生存下去。制度是人制定的，具体来说是由领导制定和执行的。因此，在按照制度办事时，领导要准确把握好尺度，对下属的处罚要让他们心服口服，这样才能更好地抓住他们的心。

- 管人要有规矩 / 172
- 要让指令落到实处 / 174
- 不要害怕被孤立 / 177
- 一切说教都不如有个好制度 / 179
- 领导也要遵守制度 / 181
- 将制度转化为激励 / 183
- 利用制度，“无为”管人 / 187
- 组织结构要合理 / 189
- 打掉下属中的“小团伙” / 191
- 工作纪律要严明 / 193

手段八：以理服人——对下属的异议做到晓之以理

在工作之中，下属与下属之间、领导与下属之间，难免会产生一些误会和矛盾。面对这些误会和矛盾，应当如何处置就需要领导者运用一定的手段了。在处理时，关键在于是否做到了合理、公正。只要领导能够做到晓之以理、动之以情，就能很好地抓住下属的心。

- 以理服人强于拿权欺人 / 198
- 说理要讲“情” / 200
- 保持内部“人和”环境 / 203

- 调解矛盾有原则 / 205
- 妥善处理内部冲突 / 207
- 及时化解上下级之间的矛盾 / 209
- 正确处理“小报告” / 211
- 协调矛盾应注意的“雷区” / 213

手段九：以利诱人——掌控下属最好的方法是给“好处”

对下属进行适当的激励和引导，是领导者的重要工作内容之一。下属潜在的积极性和能力，就像地下的宝藏一样，需要领导者去发掘。对下属及时地进行“利诱”，就能顺利地激发出他们工作的积极性和潜力。

- 激励下属要讲艺术 / 216
- 用报酬“锁”住下属 / 219
- 多给下属一些机会 / 223
- 给下属设个“金套” / 225
- 奖励要到位 / 228
- 欲求千里马，必先舍得投入 / 231
- 暗地里“贿赂”下属 / 234
- 行之有效的“红包” / 237
- 奖励下属从基层开始 / 240

手段一：平易近人

——和蔼可亲、没有架子的领导更让人亲近



在公司里，作为领导有点架子是难免的，但要想做个好领导，抓住下属的心，就不能把自己的架子端得过高。作为领导，如果在下属的面前处处端着官架子，威风十足，不可一世的话，那么“孤家寡人”的日子离他也就不远了。因此，作为领导，你在平时应多一些和蔼，让下属感觉得到你的亲和力，令他们从心底对你信服和敬仰。

■ 官大不欺人

无论在公司还是在企业当中，大多存在着这么一种状况，即官越大的人，摆的架子也就越大。这种状况是由一定原因引起的，主要还是当领导的觉得自己的职位高了，权力大了，而且所接触的圈子也不一样了，自然而然地就会在自己的下属面前摆起架子来；还有就是，有些领导自认为高人一等，不可一世，不屑与下属交流。然而这一切在下属的眼里，都是非常受到鄙夷的。如果领导这样做，不要说抓住下属的心了，恐怕还会闹得下属们人人自危，惶惶而不可终日。

作为公司或者企业里的一名领导，即使工作能力非常强，但若是架子很大的话，就很难讨得下属的喜欢，只会惹人讨厌，并直接影响到工作的开展。其实，要想掌控下属、抓住下属的心，实现成功的管理，首先要做的就是放下自己的官架子。

在某个大型公司里，有一位董事讲述了他自己的一段经历。他说在他还年轻的时候，由于年轻气盛，办事的时候常会急躁冲动，对工作也是急于求成，因此经常把事情办得很糟，结果是他被贬到分公司做经理去了。他在分公司走马上任的时候，由于不太擅长喝酒和交际措辞，因此，在欢迎酒会上，他就被老职员们认为是一个不讲人情的领导，而公司里的年轻职员更是对他避之唯恐不及。所以，刚开始时，他在分公司的工作一直没能开展起来，一度令他陷入了被动。

就这样过了约有半年时光，在过年放假之前，分公司里举办晚会，每个人都要即兴表演一个节目。轮到他时，他就唱了一段拿手的家乡戏，还赢得了下属们热烈的掌声，这是连他自己做梦也没有想到的事

情。那之后，那些对他一向避之唯恐不及的下属们，对他的态度也改观了不少。这位年轻的经理，从这里面汲取了教训，过了年后，他就在公司内部组织成立了一个业余的家乡戏团，供下属们在业余时间娱乐。

从此以后，下属们对他的态度可以说是发生了巨大的转变。下属们不但非常愿意和他接近，而且有事也都喜欢跟他谈；他也从一个令人望而生畏的领导，变成了下属眼中最可亲可敬的人。在分公司里，不管出现了多难办的事情，只要他出面，事情很快就能得到解决。这个分公司，由于上下一心，团结奋进，业绩也是突飞猛进，获得了总公司领导的一致好评。他的工作能力非常的强，而且又是如此得人心，没过几年他就荣升为公司的董事长。

这时就有人想，他既然都当上董事长了，肯定会摆出一幅官架子的，于是就想趁机试探一下这位新上任的董事长，是否依然能够为自己的下属着想。总公司有一次开年会，在会上大家要为本年度取得的好成绩而庆祝，公司总裁的秘书就提议，在会议结束时，让一个分公司的副经理跳到喷泉的池子中去，并以此使欢乐气氛达到高潮。这个主意得到了总裁的同意，于是，秘书就向这位董事长请示。这位年轻的董事长当时就表示这样做不妥，并决定由他自己来完成。那可是要当着总裁和众多下属的面，在水池中表演旱鸭子游泳啊。

那一天，会议将要结束时，这位董事长面向大家说：“我宣布大会最后一个项目，秘书小姐建议我在水池中来一个旱鸭子戏水，并且我也同意了。下面就请各位女士们、先生们注意了，我要下水了。”说完，他就跳入池中游起泳来，引得参加会议的领导和下属们哄堂大笑……

在会议结束后，公司总裁问他：“你为什么要亲自跳下水池，而不叫手下的经理下去呢？”

这位董事长给出的回答是：“若是让那些人跳下去，以博得众人的欢笑，而我却高高在上地端着一副官架子，他们以后还会对我忠心吗？那样只能够拉远我和下属们的距离。”董事长这番话提醒了总裁，后来，总裁和这位董事长一样，也放下了自己的官架子，与下属们进行了



手段一：
平易近人——和蔼可亲、没有架子的领导更让人亲近

很多的交流，并由此掌握了许多管理、发展企业的好方法。

在下属看来，他们最反感的就是那种盛气凌人、动辄训人的领导。其实只要让下属们明白领导管理的心思，让下属们认可领导的做法，就能够做好一名领导。如果你在下属面前就认定了“我就是领导，你就得听我的”，这样一来，下属们慢慢地就会疏远你这个领导，你以后的工作就会很难开展，公司的利益也会因此而遭受巨大的损失。

所以，领导与下属之间，一旦产生了距离就很难逾越，合作也会倍加困难。放下架子，拿出一点平等待人的态度，你就会自然多了一些亲和力，手下的员工就能够心甘情愿地服从你的指挥。

■ 好领导善于放低姿态

保持低调，不仅是一种为人姿态，更是一种处事需求。古今中外，凡欲成大事者必先放低姿态，进而才能为人们所容纳、所赞赏、所钦佩、所拥护、所支持。低调处事不仅可以保护自己，而且可以助自己顺利融入人群，与人们和谐相处；不仅可以让自己“有所为、有所不为”，而且可以暗蓄力量、悄然潜行；不仅可以免遭他人嫉妒和排挤，而且还可以在不为人察觉中壮大和发展自己、在不显山不露水中成就一番事业。作为领导，若能放低自己的姿态，把自己置于人人平等的氛围中，就多一份收服人心的资本，因为越是谦和的人，越是容易受人爱戴。在企业中，领导虽然是整个团队赖以生存与发展的基础，不过，领导还是尽量保持低调为好，这样可以更好地配合下属们的“精彩表演”。

比方说，现在有一项工作，你为之付出了99%的努力，没有人理

会；而那个只付出1%努力的人却得到了别人的称赞，你会怎么想？这可是哈佛MBA的一道自测经典试题。身为领导，遇到这种情况时，你能够坦然地接受它吗？你能有这样的宽容之心吗？许多人都不愿正面回答这个问题，但如果你是一位部门领导，你应当毫不犹豫地回答“是”。

按照流行的金字塔管理模型来看，中层领导者的位置处在中间。上面有高层人物频频出镜，下面有一线下属四处奔波，而作为中层的领导者默默地担当上传下达的工作。但是无论是高层还是下属，他们都不会否认这些中层领导者的重要性——因为他们知道，只有这些中层才是公司真正的中流砥柱。身为中层领导者，你的工作性质决定了你要保持低调出场，你要学会恭敬地请灯光师照亮身边的下属，让他们向观众们挥手致意。虽然你知道没有你辛苦的汗水，那个新手永远也找不到自己的位置，但是这种低调的姿态，却能为你今后的事业发展打下一个良好的基础，也能为你的领导工作添上画龙点睛的一笔。

2004年雅典奥运会女排决赛时，中国女排姑娘们直落三局，逆转俄罗斯队，在时隔20年后重夺奥运冠军。“微笑的幕后英雄”是媒体赠给女排主教练陈忠和的美誉，陈忠和以赛场上沉着镇定的大将风度，以及面带笑容的执教风格赢得了人们普遍的爱戴和敬仰。也就是这位低调得不能再低调，并且曾不被看好的教练，却带出了一支奥运冠军团队。赛后，他还是一如既往的低调，并且表示中国女排能夺冠，他只是起了辅导作用，功劳应归于队员们的努力。正因为如此，在比赛结束时，他被自己的队员们高高地抛在了空中，与队员们一起分享着成功的喜悦。

在古时有位将军，他们的军队在撤退的时候，遭到了伏击。这位将军始终在部队的最后面抗击敌人，掩护部队撤退。当部队顺利抵达京城时，无人不称赞这位将军的英勇。但是你知道这位将军是怎么说的吗？他说：“并不是我有多么的勇敢，只是我的马跑得比较慢而已。”虽然他没有承认自己勇敢，但人们却因此而更加赞扬他，他的部下对他更是



手
段
一
：

平易近人——和蔼可亲、没有架子的领导更让人亲近