

1. 让反对者心情愉快地工作

有些人常因心胸狭窄而拒绝执行你的命令。勉强让他们干，他们会因心怀不满情绪把工作搞得一团糟。对于这种下属，必须以柔克刚，最好在下达完命令之后，适当给他们一些名利方面的引诱。可以在下达完命令后告诉他：“这次任务干得好的话，会给你记一大功的。”或者特别提醒一下：“这份工作比其他工作的报酬可丰厚多了，而且……”

【中国式管理经验】

勉为其难的工作，永远做不出好成绩。

2. 良好的气质本身就是一种领导力量

巴顿相信仪表很重要。他特殊的穿着包括一顶闪亮的头盔，臀部两边各挂一把手枪，甚至在战场上还系着领带。他的官兵老远就认得出他来。

蒙哥马利元帅以他的“贝雷帽”装扮著称。他在这种扁软羊毛质料的小帽上，缀上他指挥上下主要单位的队徽，还随时穿着一件套头衬衫。他树立了一个随便、舒适的形象，哪怕是在战斗最激烈之际，官兵们只要见到一位头上戴着缀满队徽的软帽、穿着一件套头衬衫的人，立刻就知道是他们的司令官来了。

假若你想表现出领袖气质，你想在下属面前有一种独特的魅力与领导威严，你就得花费点时间来塑造自己的形象，根据你想成为哪种领导者而决定你的穿着。

另外不少领导者总有抽烟、喝酒的不良嗜好，这些东西给他们身心健康带来的害处就不必说了。单从对领导者个人素质和表率作用所产生的不良影响上说，就应该戒掉烟酒，现在大中城市都在普及戒烟，国家特别规定了戒烟日，如果自己还整天泡在烟雾中，又怎样对下属下达“戒烟令”呢？

【中国式管理经验】

良好的气质须内修外炼，更要注意言行的细节。

3. 做下属的好领导，不要做下属的好兄弟

作为一名领导，要善于把握与下属之间的远近亲疏，领导和下属的距离，并不是越近越好。有些领导想把所有的下属弄得像一家人一样，这种想法是可笑的。

领导要与下属保持距离，因为：

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

2) 与下属保持一定距离，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为。

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

退一步说，即使你的每一个下属都与你八拜结交、亲如兄弟，但你是单位的领导，他们是你的下属，当单位的利益与你亲如兄弟的下属利益发生冲突时，你又该如何处理呢？

【中国式管理经验】

有一句话说得很有道理：阎王爷不跟小鬼称兄弟。

4. 鼓励员工参与决策

由于每个人与生俱来的才智、精力、健康或工作的动机都不尽相同，因此对每个人的要求也不能完全相同。但是，我们要鼓励每一个工作人员均能尽力贡献所长，这就要靠管理者的创意思考。采用新的方法和建设性的评估方式，能使整个组织更具有效率。

也要鼓励每个员工多多参与决策。工作人员若是在决策过程参与得愈多，或让他们的工作更具重要性，则他们付诸实行或满足工作要求的决心，也就更强。

【中国式管理经验】

尺有所短，寸有所长。

5. 轻易道歉，不见得是好事

所谓“知错能改，善莫大焉”就是劝告大家：“发现错误时，就要改。”但是，领导者太过轻易的道歉，却也不见得是件好事。

一个领导者对别人说“对不起”，那就意味着他做错了。如果偶尔为之，下属也许会认为他光明磊落，知错就改。如果他总是这样，下属就会对他的能力产生怀疑，长此以往，会损害领导在下属心目中的威望与形象。

“不要随便道歉”这句话，更深一层的解释应该是，做什么事之前要深思熟虑，不要等到问题出现了，才去仓促面对，这样于己于人都没有好处。

保持这种工作态度的领导者，一定都会得到下属们的信任。

【中国式管理经验】

一句“对不起”说起来很容易，但说出来就要负责。员工眼里的好领导未见起是毫无瑕疵的，但绝不是一无是处的。

6. 不要轻易向下属许诺什么

“轻诺寡信”，即很轻易地便答应别人这样那样，实际上却无法做到。

从理论上来说，“轻诺”是必然“寡信”的。

当有人求你办事儿的时候，有几分把握，就实事求是地说几分。有经验的人一看你“轻诺”，就知道“寡信”。而一听你说：“对不起，这件事我不能打保票，我可以努力试试。”就知道你是靠得住的人。

万一我们已经对别人许了诺，半途却出了问题怎么办呢？有的领导生怕给下属留下不守信用的印象，千方百计把问题藏起来，不是明智之举。

某高校一个系主任，向本系的青年教师许诺：要让他们中 2/3 的人评上中级职称。但当他向学校申报时，却出了问题。学校不能给他那么多名额，他又不愿把情况如实告诉系里的教师，最后，职称评定情况公布后，众人大失所望，把他骂得一文不值。从此，既在系里信誉扫地，也在校领导跟前失去了好感。

【中国式管理经验】

无信则不立。

7. 如果你不能表现出领导的身份，你就有可能是一个失败者

领导跟员工在一起时，要适当表现自己的“身份”。在办公室里与员工相处，别人应该一眼就能瞧出，谁是员工，谁是领导。如果你不能表现出这一点，那么，你这个领导者就是失败的。

为此领导要注意自己的讲话方式。在办公室里跟员工讲话，一般来说要亲切自然，不能让员工过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如面对许多员工演讲，作报告，要威严有力，有震慑力。

和员工交谈，如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定，如果意识到员工意见确实对公司、对自己有利的，也不要急于表态，可以用“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”来结束谈话。这样，在回去之后，员工就不会沾沾自喜，而会更加谨慎。领导也可以利用这段时间从容仔细考虑是取是舍，这在无形中增加了领导的权威，总比草率决定为好。

行为有时比语言更重要，切不可在员工面前举止失态，行为轻佻。领导的权威身份，一般都是由适合的行为动作表现出来的，聪明的领导尤其如此。

【中国式管理经验】

尽管没有必要时时都表现出来 但任何时候都要记住 我是领导！

8. 惟命是从者，不要用他

这类人对自己的上司惟命是从，既没有自己的主见，又没有自己的风格。没有现成的模型，他就什么都做不成。世界上的事物瞬息万变，他们难以对付新情况和新问题。而且，这种人缺乏远见，也没有多少潜力可挖，他的发展水平受到局限，他一生中难以超越这个局限。

公司的发展在这类人的操作下，难以出现突破性的进展。尽管不少爱慕虚荣的上司，很愿意让自己成为下属模仿的对象，但是真正想在事业上有所作为的领导者，是决不会选这种人作为主管的。

【中国式管理经验】

听话者满足的只是你的虚荣心，毁灭的却是你的事业。

9. 要有鲜明的立场，不可迁就大多数

有的领导认为，只有照多数人的意见办事才不会把矛盾闹大，才能和平地收拾局面。其实不然，重要的是对真理的判断，哪边有真理，哪边就是对的。

有些心怀叵测的人很会蒙骗群众，以“多数”做后盾而提出无理要求，这样的“多数”就无须服从。在这种情况下，领导者可能会显得孤立，这种孤立必定是暂时的。

某厂有个工人盗窃了厂里的木材，数量虽然不很大，但性质肯定是偷盗。因为这人是木工，平时上上下下找他做点私活儿的人很多，都与他有点交情，于是，便都出来求情，只有厂长坚持要依法处理。

有人就说：“少数服从多数嘛。”厂长理直气壮地说：“厂规是厂里大多数的人通过的，要服从，就服从这个多数。”

一时间，厂长似乎有点孤立，但时间一长，理解和赞同他的人便越来越多，而偷盗厂内财物的情况也从此大为减少了。

【中国式管理经验】

真理与支持者的多寡并无直接关系。要记住：真理往往就在少数人手里！

10. 集体荣誉能提高下属的思想觉悟

集体荣誉激励法，就是各级领导者在实际工作中，通过多表扬、奖励集体，来激发下属的集体意识，使每个集体成员产生一种强烈的荣誉感、责任感和归属感，从而形成一种自觉维护集体荣誉的向心力量的方法。它可以帮助下属养成集体主义的良好品德，提高下属的思想觉悟。在具体运用这一方法时，领导者应注意将集体荣誉和每个集体成员的荣誉、利益结合起来，并且要注意造成一种友爱互助的融洽气氛，使每个集体成员都能感受到集体荣誉的温暖，人人心情舒畅，精神振奋。

【中国式管理经验】

团队精神是每个员工必备的素质。

11. 取信于众

在一个单位中，如果下属们都信任他们的领导，这将有利于领导顺利开展工作。取信于民才有权威，才有影响力。

几乎每一个领导都希望在一个圈子里有一呼百应的能力，那么它的基础就是属下信任你，否则无论你开出的条件多么诱人，如果众人只持怀疑观望的态度，你也势必成为孤军作战。

【中国式管理经验】

领导者为了取信于众，并非都要效仿“南门立木”^①，然而为此做一些努力，仍是值得的。

12. 把群众评议和组织考察结合起来

考察和识别下级，光靠领导者个人智慧和少数“伯乐”的眼光，难免有片面性和局限性。领导者要想对下级的思想、品质和能力进行全面客观的了解，必须充分征求广大群众的意见和看法。这样，不仅有利于防止和纠正可能出现的偏见，而且可以使领导者拓宽知人渠道，在更广的范围和更多的层次中选贤任能。

需要指出的是，领导者对群众的意见也要采取分析态度。越是原则性强、开拓精神强的下级越容易得罪人，而一些工作无能、讨好有术的人，往往能赢得数量可观的支持。

【中国式管理经验】

再好的领导也不可能获得 100% 的群众赞扬和拥护。

商鞅开始变法，秦国朝野上下无人相信。于是商鞅命令手下人在京城南门立一长木，并贴一告示：“有将此木携至北门者，赏十金。”围观者甚众，但没有一个人相信商鞅的许诺会兑现，因此不去动这根不算重的木头。第二天，商鞅命令手下人把告示改成：“有将此木携至北门者，赏五十金。”后来一游手好闲者为出风头，把南门的木头轻松地扛到北门。谁知刚放下木头，商鞅就把五十金送到此人手中。这件事在整个京城很快传开了。从此以后，秦朝令必行、禁必止，国家治理得井井有条。

13. 不要因为某人卓有声誉就聘用之

国外一家公司主管介绍他在公司挑选人才的经验时说：“如果说在聘用员工方面有什么教训的话，那就是要当心熟面孔。千万不要仅仅因为某人在你们的行业里卓有声誉就去聘用他，最后你可能会感到他熟悉的是自己的行当，而不是你的业务。这种情形就像你如果要推销一种新牌肥皂，是聘请发明肥皂的化学家来推销呢，还是聘请一个神通广大的推销专家？”

再者对我们公司来说在聘用员工时还要考虑客户的想法。聘请一个高尔夫球手在公司的高尔夫部门工作，你很难将一个人从巡回比赛的旅途中拉出来，绑到办公桌后面，并且指望其他的高尔夫球员们接受他、承认他是管理自己的事业与收入的专家。客户们会不可避免地说：“他不过是一个高尔夫球员，他懂什么？”

【中国式管理经验】

声誉只不过是花架子，能力才是真功夫。

14. 选对助手

当一个人开创汽车销售业务时，他雇用了一家大汽车制造企业的部门总经理来管理这项业务，相信这位先生是这一行的专家。

不幸的是，这位先生对汽车的了解是站在一个制造商的角度上，而非推销商的角度上。更糟糕的是，他极容易接受工厂的意见而不是客户的意见，他这种态度可以说是市场营销中的致命弱点。

后来这个人聘请了一位与汽车行业不相干的精明能干的商人，这一位曾管理过自己的生意，非常了解公司的管理费用，对降低成本极有热情。如果有人对他说“这件事一直就是这样做的”，他一定会想方设法另辟蹊径。结果使公司的业务日渐繁盛。

【中国式管理经验】

除了秘书之外，领导者身边还需要精明的经营者。

15. 一个优秀的下属辞职，领导要取得他的辞职信

取得员工递上的辞职信后，可以借着信中内容判断员工辞职的原因，但因许多员工把离职的原因写在书面时，总会表达得比较婉转，许多员工甚至会将真正的理由隐瞒或只透露一小部分。但无论如何，员工的辞职信是离职人员给公司留下的永久记录，在管理上甚具价值，因为它对员工辞职的情况提供了一个简明扼要的看法。

【中国式管理经验】

所谓“山雨欲来风满楼”。一个小小的迹象，往往昭示着一个大问题

16. 认清一些下属的人品

有的下属在领导面前善于吹牛拍马，在他们眼里，吹捧上司就会得利，而反驳上司的人只会吃亏。

但这种人常常说的是一套，做的又是另外一套；表面上惟命是从，实际上暗藏祸心。不可否认的是，这种人在许多公司里却很有市场，其主要原因不外乎两个：一是这种人看透了人性的弱点（特别是上司喜欢听奉承话），再加上他们吹捧的技术，所以能在公司里风光一时。二是许多上司表面上说自己很民主开放，其实骨子里最不能容忍下属对他“挑刺”，因为他们觉得，这会降低他们的威信。

在当今市场竞争十分激烈的环境中，告密型的人是公司最忌讳的。他们喜欢四处刺探员工或同事之间的秘密，连一句闲言碎语都不放过。为了表示自己的忠心，他们时刻不忘显露出自己确实有耳听八方、眼观六路的能力，有时甚至兴风作浪，故意制造虚假信息，无事生非，向上司交差。

若上司是一名精明能干的老板，他决不会选用这种人做主管，因为这种人肯定在办事能力方面不会太突出。而且时间一长，会引起员工的不满，他们的所作所为对整个公司所必需的团结协作精神也是一个破坏。

【中国式管理经验】

德大于才者为君子，才大于德者为小人。

17. 了解你的下属

古语说：“士为知己者死。”不过，要达到这种“知”的境界，那必是第一流的老板。

要了解下属，可以从初级到高级进行了解阶段的层次划分。

第一阶段：假如你自认为已经了解下属一切的话，那么你只是在初级阶段而已。

当下属遭遇困难时，如果你能事先预测他的行动，而给予适当支持的话，算是完成了第二阶段。

第三阶段是要知人善任，使下属能在工作中发挥最大的潜力。

总而言之，老板与下属彼此之间要有所认识，相互心灵上沟通与默契，尤为重要。

【中国式管理经验】

知人方能善任。

18. 不可重用偏激的人

太过偏激的人往往缺乏理智，容易冲动，也就容易把事情搞砸。这正如太偏食的人过于挑嘴，身体就不会健康一样。思想如果过于偏激，就不会成大事。他总是使事情走向某一个极端，等到受阻或失败，又走向另一个极端，这样永远也到达不了最佳状态。这正如理想和现实的关系，理想往往是瑰丽的，不断引发人们去追求，但是如果缺少现实的依据，理想也只能是空中楼阁。

相反，如果满脑子考虑的都是琐碎的现实，那么终会被淹没在现实的海洋里而不能自拔，最终陷入迷茫之中，所以凡是要成大事，都要把二者结合起来，才能取得最佳效果。

【中国式管理经验】

易冲动的人，决做不了大事。

19. 要聪明地工作，不要忙碌地工作

这种人非常勤奋地工作，他们不知疲倦，如同蜜蜂一样，忙忙碌碌。对于这种人的工作态度和工作热情，本无可非议，问题是，选这种人做主管会产生许多负面的效果。这种人做事不分先后，不分主次，只知道见工作就做，不知怎样做更合理、更科学。因此常常是该办的事情没办，不那么紧迫的事情却优先办好了。

作为一名公司的主管，他首先应做最重要的事情，次要的工作完全可以交给别人去做。只有当他认识到集中精力办一件事的重要性时，才能出成果。

总之，一旦你选用这类人做主管，你的公司会处于严重的无政府状态，甚至会使你辛苦建立起来的基业在不长的时间里崩溃。

【中国式管理经验】

做事情要分清主次。

20. 有几类人不可重用

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，在工作上专门讨价还价。谄媚者不可重用：这种人毫无才干，品质恶劣，道德观念差，意志薄弱。自命不凡者不可重用：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。权力欲强者不可重用：权力欲望大的人时时刻刻念念不忘在人面前显示自己的能力。任何事或人阻碍了他们的野心和计划，都会使他们暴跳如雷。这种人的本性是极其自私的。四平八稳者不可重用：他们最主要的缺点是已经失去干劲，只是想谋取一个舒适的职位而已，根本不可能跟别人竞争。爱慕虚荣者不可重用：虚荣型的人渴望自己是富人和名人的知己。这种人没有什么真本事，只会夸夸其谈，信口开河，畅谈他的社交生涯。

【中国式管理经验】

德厚人宜为正职，才高人宜为副职。

21. 选用比你聪明的人

雇用比你聪明的人。很多人只愿意雇用比自己稍逊一筹的人做下属，而不乐意雇用比自己更聪明的人。雇用忠诚公司的人。员工若不爱自己的工作就不会有创造性，就会产生“当一天和尚撞一天钟”的现象，让它蔓延下去，对工作危害极大。雇用有“自我节制”的人。如果每一位员工都能在日常生活里，量入为出，知所节制，主管就省事多了。雇用有效率的人。雇用善于交际的人。不抽烟不喝酒，一板一眼虽不算缺点，但对商务需要来说，可能不利于开展业务。

【中国式管理经验】

一个比一个逊色的下属只会使你的公司暮气沉沉、日薄西山。

22. 面对下属大量跳槽的现象，要找出原因，及时解决

突然出现大量员工辞职的原因，可能是由于：

- 1) 公司内有不利的传言四起；
- 2) 某部门主管拉拢下属跳槽；
- 3) 公司内发生剧烈的派系斗争；
- 4) 某主管工作不力，令下属纷纷辞职。

对于第一项，领导者先要找出谣言的源头，加以堵塞。堵塞了传言后，应立即向员工讲清楚公司的实际情况。

如果是第二项，对于一些重要的主管离职，应当要求他保证在一定时间内不得拉公司的客户或员工跳槽。

至于第三项，如属派系斗争，则一定要召见派系领导人，对他们的私斗严加斥责。

如果是第四项的话，则更加简单。若发觉真的是该主管办事不力，处事不公，可以把他撤换。

【中国式管理经验】

事出总会有因，不要被表象迷惑，找出问题的症结，从根本解决。

23. 让下属有参与感

若单把其目前的经验、年龄和能力来作为评价标准，则可能会造成低估的遗憾，更会在下属的满腔热情上泼一盆冷水，可能将永远无法让每个下属的特长获得发挥。所以要寻找动机的最终目的是要让下属产生“我很重要”的感觉，从而全力以赴地工作，享受到一种“满足感”。换言之，也就是对他们的存在价值，重新地诚心肯定。

让下属有参与感就是让下属参与计划的拟订。无论谁都是组织中的一员，因此，让员工借助目标设定和计划确立的开头，业务的分配、实施、洽谈、联络、工作环境的改善，一直到解决问题等一连串步骤的全程参与，自然而然地为其谋求一个适当的动机。

把下属当成主角，也就是赋予其主要的成分，利用所有机会，便可使得下属的潜力发挥到极点。

【中国式管理经验】

让下属觉得是自己在做决定。

24. 领导要善于选择好的外联公关销售人员

推销员的选择对企业来说是件相当重要的事。一个书生气太重的人是不可能具有这些素质的。因为一个合格的推销员不仅要有丰富的推销经验，而且还要有相当高的专业知识，又有出色的智力。

在选择推销员时，还要注意这几方面：被选择的对象，要安心推销工作，以保持这一职位的员工的稳定性，否则，如果经常更换推销员，对企业就会造成极大损失；被选择的对象，应具有很强的事业心，把办好企业作为自己的奋斗目标，为了达到这一目标，而甘愿吃苦；被选择的对象还要具备对企业忠诚的素质，而且他要凭着这种忠诚去感动他的客户；被选择的对象还要善于辞令，措词很准确。

【中国式管理经验】

销售队伍的第一要素就是：质量高而稳定。

25. 采用两种辞退方式

一、人事部门最好和他谈谈，不必直截了当地指责他，先说他似乎和现在的主管没有什么缘分，所以处得不愉快，工作绩效也不高。然后让他挑选认为比较有缘分的主管，如果人家愿意接受他，便调去试试，若是人家不愿意接受他，也让他明白，并不是人家都欢迎他。调职之后有所改变，等于救活一个人。没有改变，则问问他的感想，自愿离职最好，不自愿离职，由比较接近的同事劝导他。不听，和他家人谈谈；再不接受，人事部门可以正面劝导其离职他就。

二、对于那些背叛公司的人，要果断下手解雇。有一个企业老板，察觉到他的一名员工打算在离开公司时带走他接触的客户、卷宗、机密文件等，这位老板立即安排他出一天差，趁他不在时，彻底清理了他的办公室，并更换了所有的锁。当这个员工回来后，立即将他解雇。这是对背叛公司的员工迫不得已的绝招。

【中国式管理经验】

两手抓，两手都要硬。既要秉承治病救人，关键时又要斩草除根

26. 助手应该能弥补你的弱点

成为领导助手的条件，首先是这种人能弥补领导的弱点。比如领导认为自己的财务能力较弱，应找一位懂财务的人；如果认为自己的人事能力弱，应找一位在这方面有能力的人。总之，领导和助手，应该是相互取长补短的关系。

由此可见，能成为领导助手的人，必须与领导的性格相投，必须是能理解经理感情变化的人，而领导也能在某种程度上加以自控，相互让步，才能很好地配合

【中国式管理经验】

主管领导的强项与你的专业相同，你的工作会很艰难。

27. 确定接班人的标准

某公司的经理同时培养了两人作为自己的接班人，A 年轻，头脑敏捷，认为他是下任经理的呼声很高。

B 的头脑并不那么敏捷，可人很忠厚。他总是维护 A 的利益，从他平时的微妙言行中可以看出他也认为下任经理就是 A。但出乎意料的是，经理挑选的接班人不是 A，而是 B。原来，在选择 A 还是选择 B 上，他认为如果选择 A，公司也许会大踏步地实行经营改革，也许会发生意想不到的变化，但如果遭到失败，结果一定是惨重的。如选择 B，他为人稳重，公司不会有很大发展，但也不会因为经营失败而带来惨痛的后果。

【中国式管理经验】

创业时，须重雄才之人，才高足以造天地；守成时，须重厚德之人，有德方可持家。

28. 切不可强制留人

领导强制留人，留得住下属的人，但却留不住下属的心。

某三资企业好不容易招聘到的几名德语翻译突然提出辞职，中方管理人员坚决不同意，因为合同未到期，放走几人会跟走一大批。问题反映给外方总经理，总经理批示很简单：“凡是要走的员工都应该同意他们走，强制留人，心情不舒畅，是做不好工作的。”走时总经理专门开了个欢送会，送给每人 100 元钱，一张名片，表示以后有困难可以直接找他，愿意回来也可以。一席话说得大家热泪盈眶，以后果然大家又回到这家企业，并且还引荐了另外几个人。

强制留人，不但对下属不利，对自己也不利，实际上是一种愚蠢的“双输”行为。

【中国式管理经验】

记住：强扭的瓜不甜

29. 领导通过布置任务，了解接班人的潜力

对候选干部，应该亲自下达特命事项。开始时某些经理被认为是没有什么了不起的人，后来却崭露头角。相反，有些原来认为很优秀的人经过几次考验后，又觉得并不像想象的那样。也就是说，经理对候选干部的任用应该慎重。

通过执行特命事项，肯定会出现有潜力、崭露头角的人。该人与经理的交流机会自然会多些。通过这样的互相接触，该人在经理的影响下，会不知不觉地成长起来。在育人方面最重要的是人格的影响力。

如放任自流地等待自然成长是不会成功的。有了相应的土壤，但不施肥是不行的。尤其对候选干部，必须有这样的设想。

【中国式管理经验】

是骡子是马，牵出来溜溜就知道了。

30. 让下属觉得是他自己在做决定

当下属由于无法对付某个问题而感到苦恼时，上司如果在一旁干预，对于下属而言，意味着对他们不信任。

在此情况下，不妨对下属表示：“如果是我，我将这么做……你呢？”以类似的做法来指导下属，也可将自己的意见自然地传达给下属。

所以，最好明确指出其过失所在，但暂时不必指导该如何做，让对方有自我思考的余地。而当对方思考后仍然无计可施时，自然会发问：“这里该怎么办？”此时再给予适当的意见，才是最合乎实际的指导方法。

许多身为上司者为了提高工作效率，往往希望以最简单的方式将指示传达给下属，而不让下属自己去思考。如此将无法培养出优秀的下属。这是上司必须警惕的一个问题。

【中国式管理经验】

发挥主观能动性，是做好事情的第一要义。

31. 既怀疑他们，又相信他们

某单位领导陈先生，到国外出差 10 天。陈先生平时做事就很仔细，什么事都亲自下命令，并一一验收成果。就因为这样，很难想象他不在的这 10 天，公司里会发生什么事。

陈经理一直担心那些“不值得信赖的下属们”，他心想在他回国时，公司可能已经大乱了吧？

但是陈先生回国后发现，这些下属的工作，完全没有因为他的出差而受到任何影响。

领导者有时候不妨故意制造些这种机会，这样一来，将会意外地发现下属的潜力。

【中国式管理经验】

真正的好主管绝不是狮子成狐狸，而是狮子的勇气与狐狸的智慧。

32. 让下属分清职责，并对他采取相应措施

到某单位办事时，常会遇到一些上司只是把负责人叫来，说一句“其他的就由您和这位负责人一起作决定。”然后就离开的情形。

但是，有时当我们和负责人决定后的事情，已经开始有进展时，他们的上司又突然出面干涉。

结果，一切都要等上司裁决后才能运作。虽然他口头上说要把权限交给下属，但事实上，决定权还是在他手上。在这种上司手下做事的人，真的是很为难。

所以，领导者事先要和负责人做好意见沟通，不能只一句“都交给你”就撒手不管了。一旦说出这句话，就要有绝不干涉的觉悟，否则会让下属失去工作热情。

【中国式管理经验】

如果没有“委托”的信任，之后又想干涉的话，那么最好整件事从头到尾都由自己决定。

33. 让下属对工作有兴趣

似乎每个单位都有一些对工作不热衷的人，因为这些人单位里，几乎所有的事都不能自己作决定，没有参与计划的满足感。在别人的眼中，他们只不过是“小角色”罢了。

工作本来应该是充满趣味的。其实，如果领导者经过努力，还是可以让员工很快乐地去完成工作的。例如：

- 采取竞争原理
- 让每个人清楚地知道自己判断的结果，并给予评价。
- 尽量创造一个能体验刺激的环境。

人们都会对自己感兴趣的东西特别热衷，由领导者将工作趣味化，凝聚大家的力量，自然能凝聚员工的想法。

【中国式管理经验】

没有兴趣，就绝对做不好。

34. 让下属去犯错误

有时领导过于担心下属犯错误，于是事必躬亲，或是给予下属太多的限制，不放手让他们去做。此种做法必将使许多真正具有才干的下属失去发挥才能的机会。

例如某些烫手或尖锐的东西，若因为他们具有危险性而不让孩子们去接触，孩子必然无法体会什么叫烫或痛，同时也无法培养孩子正确的判断力。更严重的是，若一次也不让他们亲身去体验，将来只会使他们遭受到更大的伤害

培养儿童的方法与指导下属工作的方法并无两样。所以身为上司者应赋予下属更多的责任，并能原谅他们若干的过失，让他们亲身去尝试、去体验，则更能使下属早日成熟。

【中国式管理经验】

不犯错误，就不知道什么是对的。