

GUANLI XIASHU 申望◎编著 YOU JUEZHAO

管理下属有

绝招

一个管理者如何才能管住、管好下属，是判断这个管理者是否优秀的关键所在。

管好下属不在于掌握多少理论知识，而在于是否有自己独特的管人方法、技巧和招术。

「没有管理不好的下属 只有不擅长管理的领导」



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理下属 有绝招

GUANLI XIASHU YOU JUEZHAO

申 望◎编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理下属有绝招/申望编著. —北京: 企业管理出版社,
2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80197 - 645 - 1

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 008624 号

书 名: 管理下属有绝招

作 者: 申 望

责任编辑: 丁 峰

书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 645 - 1

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.emph.cn>

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

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 17.5 印张 260 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

管理下属有
绝招
GUANLI XIASHU YOU JUEZHAO

GUANLI XIAOSHU 管理下属有绝招

管理下属有

绝招

「没有管理不好的下属，只有不擅长管理的领导」
——本书作者丁锋在《管理》杂志撰文指出，管理是一门科学，也是一门艺术。管理是一门科学，因为它有规律可循；管理是一门艺术，因为它需要管理者具备高超的智慧和技巧。本书作者丁锋在《管理》杂志撰文指出，管理是一门科学，也是一门艺术。管理是一门科学，因为它有规律可循；管理是一门艺术，因为它需要管理者具备高超的智慧和技巧。



北京经济管理出版社

责任编辑：丁 锋
封面设计：孙少伟

前 言

管理下属有没有绝招，可谓人者见仁，智者见智。如同一支乐曲，有人视为天籁，三月不知肉味，有人视为噪音，只恨不能夺路而逃。如何管理下属绝对是一门大学问，既有普遍适用的原则，也有不同的招术。管理学者们说“人是企业唯一能动的因素。”从这个意义上来说，所谓的企业管理就是对人的管理。也可以说，企业的问题归根到底都是人的问题。一个管理者如何才能管住、管好下属，是判定这个管理者是否优秀的关键所在。管理的主要任务就是管人治事，能够有效地使用下属，让下属在自己的领导下发挥出最大的热情和能力，这才是管理者的核心任务。

据说，清朝的雍正皇帝曾刻了一方“为君难”的方印，而说为官难的也比比皆是。“为君”、“为官”为何难？难就难在管人上。因为组织中只有两种人，一种是管理者，而另一种就是被管理者。管理者和被管理者之间总会存在着不同程度的较量，这其中的方法和招术最为不可琢磨。所以，管理者在管理下属的过程中要因人，因事，因时，因地制宜，要能够不断学习新的管理方法，掌握不同的管理技巧，应用不同的管理理论，把情，理，法三者有机融合在一起，形成独特而又有效的管理风格，这才能成为一个优秀的管理者，才能拥有自己的管人绝招。

管理下属是一件可以使你步步成功的利器，然而，我们很遗憾地发现，不少管理者并不清楚怎样使用和磨砺这件利器，因此，我们特地编撰了这本书。本书从管理下属的原则入手，精心挑选出管理中最重要，最具操作性的十几个方面，分别进行了阐述。本书并没有单纯地以理论为主，恰恰相反，

是以事例以及在管理下属过程中使用的招术、方法、策略为主，理论为辅，以大量极富实践性的故事做为参考，极大地提高了本书的实用性和可操作性。同时，本书还在每个事例后进行了阐发，把事例中反映的道理上升到理论高度，使读者既知其然，又知其所以然。而且，书中行文流畅，事例真实，阅读性强，是一本可以真正帮助你提高管理下属水平，增长管理下属技巧的有益之书。

我们有理由相信，本书会给读者带来意想不到的收获，如果读者在阅读完本书后，能够应用本书中的方法对下属进行了有效的管理，并取得了一定的成绩，那将是我们最高的荣誉。

编 者

目 录

第一章 管理下属的基本原则

1. 尊重是管理下属的前提 (2)
2. 管好下属需要从了解开始 (4)
3. 管不好自己也就管不好下属 (6)
4. 好制度胜过一切说教 (7)
5. 权力永远要在制度之下 (9)
6. 主动替下属承担责任 (11)
7. 让下属成功才能体现你的成功 (12)
8. 有权力不一定有影响力 (14)
9. 说了不做不如不说 (16)
10. 不要过于依赖过去的经验 (18)
11. 对待下属要刚柔相济 (20)
12. 关键时刻要挺身而出 (22)
13. 不要迁就下属的无理要求 (23)

第二章 关心下属要落在实处

1. 急下属之所急 (28)
2. 把下属的利益放在第一位 (30)
3. 一定要为下属谋福利 (32)
4. 与下属同甘苦共患难 (33)
5. 真正为下属做点实事 (36)
6. 关注下属的健康 (38)
7. 解决下属的后顾之忧 (39)
8. 创造良好的工作环境 (40)
9. 了解下属的真实需求 (42)
10. 为下属多花一点点心思 (44)
11. 真诚的关心最感人 (45)

第三章 使用下属有学问

1. 要做下属的坚强后盾 (48)
2. 找到下属身上的闪光点 (49)
3. 让下属感到自己很重要 (51)
4. 尽量不对下属发脾气 (53)
5. 给下属改正错误的机会 (55)
6. 制裁不是最佳选择 (56)
7. 留一条路给下属走 (58)
8. 压制下属是一种短视 (59)
9. 把下属放在正确的位置上 (61)

-
- 10. 下属不是表功的工具 (63)
 - 11. 让下属拿出处理意见 (64)
 - 12. 不能只用高水平的下属 (66)
 - 13. 与你作对的下属也可能是人才 (68)
 - 14. 不要让下属无所适从 (69)

第四章 激励下属是一门艺术

- 1. 为下属的成功鼓掌 (72)
- 2. 发自内心地赞美下属 (73)
- 3. 奖金要有额外的效果 (75)
- 4. 薪酬制度要合理公正 (76)
- 5. 让竞争机制发挥威力 (79)
- 6. 给下属表演的舞台 (82)
- 7. 让优秀的下属得到回报 (85)
- 8. 关键时刻要拉下属一把 (87)
- 9. 把期望值设得高一些 (88)
- 10. 把下属的愿望变成共同目标 (89)
- 11. 想办法使士气高涨起来 (91)
- 12. 不要漠视下属的成就 (93)
- 13. 称赞下属要以事实为依据 (95)
- 14. 掌握激励下属的 13 条原则 (96)

第五章 软硬兼施才能取得最佳效果

- 1. 一定要铲除小集团 (100)

2. 不给反对者留情面	(101)
3. 打一个巴掌一定给个甜枣	(103)
4. 防人之心不可无	(104)
5. 看清下属中的小人	(106)
6. 杀鸡儆猴是个好方法	(108)
7. 留住下属中的杰出人才	(109)
8. 在不动声色中处理违规者	(111)
9. 以毒攻毒，以恶治恶	(113)
10. 用感情笼络下属最有效	(114)
11. 让“狼”来替你管人	(116)
12. 原谅下属的第一次错误	(118)
13. 先抓住下属的把柄	(119)

第六章 把权力用得恰到好处

1. 不要迷信手中的权力	(124)
2. 提升自身的道德品质	(125)
3. 管得少才是管得好	(127)
4. 真正把权威树立起来	(128)
5. 授权的十一条原则	(130)
6. 别用权力捆住下属	(132)
7. 一定要选好“受权者”	(135)
8. 掌握好放权与授权的分寸	(136)
9. 授权后就不要再揽权	(138)
10. 授权后也要替下属负责	(140)
11. 培养下属的独立工作能力	(141)
12. 用权力管住“老油条”下属	(143)

第七章 把沟通当大事来抓

1. 沟通的基本原则 (146)
2. 主动是沟通的第一要义 (148)
3. 沟通体系要上通下达 (150)
4. 沟通的4种常用方法 (152)
5. 把倾听真正当回事 (157)
6. 不要和下属走得太近 (158)
7. 沟通时要控制好自己的情绪 (160)
8. 幽默是沟通的润滑剂 (162)
9. 给下属留一点“空间” (164)
10. 指令一定要明确 (165)
11. 不要听风就是雨 (167)
12. 不传播下属的隐私 (168)
13. 给下属解释的机会 (170)
14. 用非正式沟通要慎重 (171)

第八章 有威仪才能服人

1. 树立正确的行为准则 (176)
2. 行动胜过一切说教 (177)
3. 权威不是咋咋呼呼 (179)
4. 管理下属一定要公正 (180)
5. 要能容得下强势的下属 (181)
6. 维护权威的四大禁忌 (183)

-
7. 不要当办公室里的独裁者 (185)
 8. 用人也要疑之 (186)
 9. 功臣犯错也不能手软 (188)
 10. 做领导不能太小气 (190)

第九章 在日常管理上下功夫

1. 委派工作要讲究方法 (194)
2. 制定明确的工作标准 (196)
3. 一定要严明工作纪律 (197)
4. 真正理解领导的定义 (200)
5. 用新方法解决新问题 (202)
6. 让企业文化深入下属内心 (203)
7. 按照下属的性格分配工作 (205)
8. 妥善处理与下属的矛盾 (207)
9. 让下属养成报告的习惯 (209)
10. 教育下属不要“婆婆妈妈” (210)
11. 不要把制度当摆设 (212)
12. 不要逼迫下属加班 (213)

第十章 批评下属的艺术

1. 批评的十五条原则 (218)
2. 批评下属要软硬兼施 (220)
3. 不要以成败论英雄 (221)
4. 批评下属要因人而异 (223)

5. 批评要说到点子上	(224)
6. 批评下属一定要及时	(226)
7. 旁敲侧击式批评更有效	(228)
8. 公开表扬成绩, 私下批评过失	(230)
9. 批评下属要懂得善后	(232)
10. 不要让下属下不了台	(233)
11. 批评下属要讲技巧	(235)
12. 批评下属要看场合	(237)
13. 批评下属要明快有力	(238)

第十一章 考核下属的方法

1. 考核下属的原则	(242)
2. 考核下属责任心的方法	(243)
3. 考核下属执行能力的方法	(246)
4. 考核下属应变能力的方法	(249)
5. 考核下属沟通能力的方法	(252)
6. 必须警惕的四种“无德”下属	(254)
7. 识别不可重用的五种人	(257)
8. 考核下属品德的方法	(259)
9. 考核标准要切合实际	(261)
10. 考核要公私分明	(264)

第一章

管理下属的基本原则

管理下属不是一件容易的事情，工作中每个下属都有自己的个性和看法，管理者不能要求每个下属都千篇一律，所以，管理下属的方法也就千变万化。只要能管理好下属，你的工作就会步入正常轨道。管好下属有一些基本原则，各种管理方法就是以这些基本原则为基础。掌握了这些原则，就是为自己的管人技巧奠定了一块坚实的基石，在此基础上发挥个人的才能，你就能成为管理下属的高手。

1. 尊重是管理下属的前提

读《三国演义》时，对于刘备的成功常有不解，此人既不能文，更不能武，除摔孩子，抹眼泪之外，似乎没有大本事。可刘备确实是个大成功者。想来想去，刘备的成功应归于“尊重”二字。

第一种尊重是桃园结义。与他在桃园结拜的人，一个是酒贩屠户张飞；另一个是在逃的杀人犯关羽。而他，刘备，皇亲国戚，后被皇上认为皇叔，肯与他们结为异姓兄弟。他这种尊重人的方式，使得张翼德和关云长成了他的左膀右臂，他的事业也由此开始逐步走向了辉煌。

第二种尊重是三顾茅庐。刘备为一个未出茅庐的后生小子前后三次登门拜见。不说身份地位，只论年龄，刘备差不多可以称得上是长辈，可这长辈连喝两碗那晚辈精心调剂的闭门羹却毫无怨言，一点都不觉得丢脸。他的这种尊重，不仅求得了一张宏伟的建国蓝图，也得到了一个千古名相。

第三种尊重是礼遇张松。益州别驾张松本来是想把西川地图献给曹操，可曹操自从破了马超之后，志得意满，骄人慢士，数日不见张松，见面就要问罪。后又向他耀武扬威，引起对方讥笑，又差点将其处死。而刘备派赵云、关云长迎候于境外，自己亲迎于境内，宴饮三日，泪别长亭，甚至要为他牵马相送，张松从没受过这种尊重，深受感动，终于把本打算送给曹操的西川地图献给了刘备。刘备的这第三种尊重，使得蜀汉王国最终得以确立。

可以说，刘备把“尊重”二字运用到了极点，正是这种对人的极度尊重，使得许多有能耐的人都愿意服从他的管教，也愿意为他卖命，诸葛亮更是鞠躬尽瘁，死而后已。

每个人都有自尊心，都希望被人尊重。早在20世纪30年代，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。

韩国某大型公司的一个清洁工，本来是一个最被人忽视，最被人看不起的角色，但就是这样一个人，却在一天晚上公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗，在身中数刀的情况下抓住了小偷，为公司避免了损失。

事后，有人为他请功并问他的动机时，他的答案却出人意料。他说：“在公司里我是个小角色，没人注意我。可是，每一次公司的总经理从我身旁经过时，总会不时地赞美我，‘你扫的地真干净’。这让我感到我是个受尊重的人。”

身为管理者只有尊重下属，你的下属才能更好地尊重你，配合你的工作。每个公司面临的最严重的问题都是人的问题，员工是公司最重要、最有创造力的“资产”，他们的贡献维系着公司的成败。每一名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上司的认可。一旦他们感觉到自己是被重视的、被尊重的，他们就会有一种不负使命的心理，工作意念也就格外高昂。

马克思认为：尊重是人类较高层次的需要。既然是较高层次的需要，自然不容易满足；一旦满足了，它所产生的重大作用也是不可估量的。

那么，如何尊重员工呢？这里我们有几点建议：

①不要对员工颐指气使。“张兵，给我打壶水来。”“刘新，你把我的大衣取来，我要出门。”在日常生活中，有不少上司就是这样随意使唤自己的员工，他们扩大了员工的概念，把它与保姆等同。员工们心里会怎么想呢？他们心中肯定充满了不满的情绪，觉得自己被污辱了，从而对主管有了抵触情绪，他们还怎么可能会把百分之百的精力投入到工作当中呢？正所谓“恨屋及乌”，如果员工们对上司抱有一种否定的态度，他们又怎么可能努力去完成上司指定的工作呢？

②礼貌用语多多益善。当你将一项工作计划交给员工时，请不要用发号施令的口气，真诚恳切的口吻才是你的上上之选。对于出色的工作，一句“谢谢”不会花你什么钱，却能得到丰厚的回报。在实现甚至超过你对他们的期望时，员工们会得到最大的满足。当他们真的做到这一点时，用上一句