

新职场生存要诀

ZHEZHONGREN
XIASHU
ZUIPEIFU

这种人**下属** 最佩服

卓越老板十二个管理策略

周欣 / 编著



从当代职场员工的眼光和立场上来探讨管理者如何应变当前职场的管理规则。下属最佩服的老板或主管，当然是顺应了时代、遵循了当前职场管理规则、掌握了管理中最高法则和技巧的。更重要的一点是，他拥有了一个坚不可摧、效率高速、无往不利的具有强大战斗力的团队。

内蒙古人民出版社

新职场生存要诀

Zhe Zhong Ren Xia Shu Zui Pei Fu

这种人下属 最佩服

卓越老板十二个管理策略

周 欣◎编著



内蒙古人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

新职场生存要诀/周欣编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社,
2004. 9

ISBN 7 - 204 - 07515 - 3

I. 新… II. 周… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848. 4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 089751 号

新职场生存要诀
——这种人下属最佩服
周欣 编著

内蒙古人民出版社出版发行

北京铁建印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月北京第 1 次印刷

640 × 960 毫米 1/16 开 总印张 48 总字数 700 千字

ISBN 7 - 204 - 07515 - 3/Z · 408

总定价: 84.00 元 (全三册) 本册定价: 28.00 元

这种人下属 最佩服



Preface 前言

本书是从当代职场员工的眼光和立场上来探讨管理者（即老板或主管）如何应变当前职场的管理规则。

下属最佩服的老板或主管，当然是顺应了时代、遵循了当前职场管理规则、掌握了管理中最高法则和技巧的。更重要的一点是，他拥有了一个坚不可摧、效率高速、无往不利的具有强大和战斗力的团队。这一点是让下属佩服的老板或主管最“牛气不竭”、长胜不衰的资本。

相反，那种因循守旧、狂妄自大、滥要权力、高高地坐在老板椅上得意晃悠的人，是最不懂市场形势和职场“游戏规则”的无能人，他最终会让下属厌恶、憎恨、看不起以致面目全非、一文不值。一个不受下属佩服和信任的老板或主管，很难在如今的职场施展身手，更别说什么梦想成真、干大事业，或者显示什么身价。

本书不是要你坐在老板椅上如何舞弄“指挥棒”，而是要你同下属一起实施当代职场新的管理思维。这种管理思维，不是一种新的“管人、治人或当上司的招术”，而是站在下属的角度去思考、去行动、去作为。

相信，在参阅本书最让下属佩服的卓越老板十二个管理策略和所有卓越老板金言之后，作为职场老板或主管的你定会从中找到自己最想要的那种管理“秘笈”。

编著者

这种人下属 最佩服



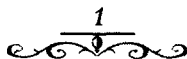
Contents 目 录

1 下属心目中最佩服的上司 1

- 下属心里九种理想的老板或主管 / 2
- 好老板应有的九种职责 / 3
- 下属最信服老板的四个基本条件 / 5
- 下属最理想 E 型上司的工作特征 / 7
- 最受下属欢迎的上司十二项资格测评 / 8
- 五种让下属最瞧不起的上司特征 / 10

2 受下属敬佩型的老板 17

- 敬佩型老板的境界魅力 / 18
- 敬佩型老板的志向魅力 / 21
- 敬佩型老板的嘴巴魅力 / 23
- 敬佩型老板的肚量魅力 / 26





最懂得职场形象与沟通法则 29

- 成功管理人健康形象的奥秘 / 30
- 坚决向绯闻说“bye” / 31
- 认真记着每一个员工的名字 / 33
- 创造与下属良好人际关系的八个对话秘诀 / 33
- 喜笑怒骂不露色 / 38
- 绝对隐蔽私生活 / 39
- 答应的事必须办 / 40
- 对症七类性格下属的七种沟通良方 / 41
- 与男性下属沟通要则 / 46
- 与女性下属沟通要则 / 48
- 让部属乐于找你商议的三大要诀 / 50
- 打动和影响下属的四个原则 / 52



卓越老板的十八个金言 57

- 下属的事下属做主 / 58
- 认同下属比自己更能干 / 59
- 命令和指示同时“下” / 60
- 千万别说没有具体方案的大道理 / 61
- 要有一手“看料炒菜”的本事 / 62
- 放由下属独立思考手段 / 63
- 构建与下属的互动关系 / 64
- 愈觉得自己优越，愈无法获得下属的信赖 / 65
- 下属是第一位顾客 / 66
- 视下属为一种不断增长的财富 / 67
- 肯定下属失败的挑战行为 / 68
- 要比下属更能承受失败 / 69
- 要比下属更前卫更有创意 / 70

- 要能快速灵活地运转企业机制 / 71
- 要能决断无法决定的事 / 72
- 具备让下属言听计从的五项条件 / 73
- 创造一个能令下属成长的公司环境 / 75
- 既多样化又针对性地培养下属 / 76

5 最给下属体贴的责任法则 79

- 以身作则 / 80
- 时间第一，办事第二 / 81
- 有责任心上司的两个首要因素 / 82
- 言出必行、言行一致 / 84
- 界线分明的职权法则 / 84
- 上司责任的四“不要” / 86

6 最让下属佩服的管理必备能力 89

- 计划能力 / 90
- 企划能力 / 92
- 交涉能力 / 94
- 解决问题能力 / 96
- 说服能力 / 98
- 情报搜集能力 / 100
- 事务处理能力 / 102

7 最能洞察形势变化的决策准则 105

- 决策管理者的日常三大判断准则 / 107
- 经营管理决策的九项原则 / 109
- 最能洞察情势变化的四个要点 / 111
- 培养最优决策力的四个简单入手的方法 / 113
- 科学化决策的六大必备能力 / 115

8 职场用人的艺术 119

- 权大不等于心大 / 121
- 七种武器对付七种“兵” / 122
- 太靓的“小秘”不能招 / 129
- 恩威并耍“两板斧” / 132
- 最能影响并驾驭下属的七种用人手段 / 140
- 解雇下属的“减法原则” / 149
- 八种偏才的得与失 / 150
- 身兼八种能耐的通才 / 152

9 有效的指责下属的技巧 157

- 指责下属的五项原则 / 158
- 指责下属的六个技巧 / 162
- 指责下属最不可取的7种方式 / 169
- 指点下属错误的八个表达要诀 / 170
- 指责下属的两大注意点 / 172
- 应对下属批评的五种法则 / 174
- 批评上级老板的三个技巧 / 177
- 六种以奖代责的指责法则 / 179

10 灵活机动的异性交往 185

- 保持原汁原味的上下级异性关系 / 186
- 女性主管职场交情原则 / 187
- 职场的“花瓶”不做摆设 / 189
- 打造一块私人挡箭牌 / 191
- 摸清异性职场人的底牌 / 193
- 扮演一个“服务员”的角色 / 194
- “天机”秘密不可泄露 / 197

11 应对冲突和谣言的手段 199

- 得当的处理冲突的手法 / 200
- 对事不对人的公平原则 / 202
- 注入新鲜的东西来缓和冲突 / 202
- 技术性处理谣言的手段 / 203
- 巧妙地利用谣言的学问 / 204
- 四种员工辞职的解决之道 / 206

12 调动下属干劲的激励法则 211

- 给下属期待的眼光点色 / 212
- 激发热情的动机理论 / 213
- 为下属搭建“要把戏卖艺”的舞台 / 216
- 无本钱的赞扬最有使用价值 / 222
- 最具效力的“躬”、“恒”、“明”激励法则 / 224
- 放下“架子”，才能捉到“鸭子” / 227
- 激励其实就是一种分蛋糕的事 / 229
- 引导下属“自我实现” / 231
- 特殊的角色应有特殊的要求 / 233
- 荣誉感激励的四个法则 / 240
- 最有效的潜质人才培养方法 / 243

1



下属心目中 最佩服的上司



下属心里九种理想的老板或主管

几乎所有工薪阶层的人，都希望自己的老板或顶头上司是个干事的很有下属缘的管理人。他们心目中理想老板应是这样的：

（一）时间观念合己意：上班及午饭时间迟返十分钟左右，上司不过问，这方面上司最好没有时间观念。开会时间不要过长，以免阻延用餐或下班时间，这方面上司要很有时间观念。

（二）偶然胡闹不予干涉：遇上有同事生日或其他喜事，别的同事往往在快将下班时，赠上生日蛋糕祝贺一番。一位好上司应该一同参与祝贺，而不是板着脸孔说：“还未到下班的时间呢！”

（三）为下属争取高薪：每到加薪季节，员工都希望自己的加薪幅度合乎理想，一位好上司应该尽量达到下属的要求。

（四）不提倡加班：每天从黄昏开始，是上班一族的黄金时间。物质丰盛的社会，不是任何年轻人都愿意将黄金时间用在工作上。虽然加班有补薪，上司勉强软硬兼施要人工作，也是勉强为之。

（五）不在众人前大发牢骚：好上司应像慈父慈母，永不伤害下属的自尊心。

（六）为下属制造外涉机会：公司若设有外出公干的规定，好上司应公平地分派给下属外出的机会。

（七）为下属的喜而喜、忧而忧：家有喜事的下属，上司会为他高兴；遇有不幸的下属，上司会为他伤痛。

（八）留意每一位下属：好上司不会忽略任何一位下属，上到得力助手，下到打字员或清洁员工，也一一给以重视。早上不忘说早安，下班看见仍在努力的员工，不忘加以赞扬。

（九）永远面露亲切微笑：下属最怕见到严肃古板、如暴风雨前的冷峻面孔。

以上九项中，有些是作为下属一厢情愿的盼望而已，如第一项的“时间观念合己意”便是。至于第三项的加薪问题及第四项的加班问题，并不能尽如人意。

卓越老板金言

站在下属的立场，认为每位上司均有自主权，一切规矩可以依员工情况而定，没理由“无能为力”。事实上，大家所站的位置不同，彼此均有自己的困难，尤其是身为老板，面对的不仅是下属，还有外面的业务往来、市场状况等因素，这些会对公司造成或多或少的影响。下属只须为个人的前途着想，而老板则要为整个公司着想。他们承担的压力，往往是作为下属难以估计的。

1

下属心目中最佩服的上司

ZHEZHONGRENXIASHU ZUIPEIFU 好老板应有的九种职责

一位好老板本身须有正义感、廉洁、高尚的情操且缺一不可。没有修养的老板往往喜欢弄权追利，在下属眼中，此人已成变态人，更别说要得到别人的信服。

以下好老板应该持有的责任：

（一）制定大小目标：上司的基本责任是集合一撮人的力量，推动公司的业务运作。首先要定出目标，让自己和下属均有明确的方面。在大目标的前提下，再根据不同的环境和时间设立无数小目标。例如一家公司的主要目标，通常是赚钱，赚多少钱便成为每年的目标，为了达到赚钱目标，上司必须订立无数的小目标，辅助达成大目标，例如为公司建立社会声誉、赢取其他客户的支持、扩展业务范围等。

（二）负亏损责任：尽管因为某下属的一时疏忽，公司蒙受名誉或金钱上的损失，但最终的责任仍落在上司身上。主要原因是该员工是得到上司的信任，提拔任此职的。员工的疏忽或蓄意破坏，都证明其上司选拔人才的眼光有问题。选贤任能绝不是件简单的事，往往也是身为上司最头痛的问题。

（三）确保每位下属了解自己的职务：当你发现有下属还没有充分了解自己的职务而做得不好时，首先反省是不是自己没有给他明



确的工作指示。千万别无故将甲下属和乙下属的工作范围互调，除非另有一套计划，否则出现越俎代庖的情况，让下属们无所适从。

（四）裁减冗员：一家冗员充斥的公司，犹如一株布满蛀虫的树木，如不及早清理，将使公司出现亏本的危机。冗员的影响，主要是浪费公司资源，以及影响其他同事的士气。颓风扩散，使本来勤奋的员工，也以为“多做少做一样支取薪金”，因而会放慢效率。

（五）量才而用：世界不会因为少了某些人而停止运转，在商业社会里，情形更加现实。一家公司是不会因为少了任何员工而停滞不前。明智的上司量才而用，一旦遇上跳槽的员工，可立刻从容调配人手，不致影响公司的日常运作。

（六）杜绝专权，适当授权：上司之下设有主任或科员之类的职位，用以管理一组人。主任弄权或不能下情上达，均造成沟通渠道的阻塞，让该组员工的步伐跟不上其他组别。

（七）制造良好的职场风气：不同的公司有不同的风气。例如甲公司的员工喜欢谈论赌博、乙公司的员工喜欢闲谈、丙公司的气氛冷漠严肃、丁公司的同事亲切热情等。奇怪的是，这种风气维持很长的时间而不易改变，这与上司的个人风格有关。正如思想开通的父母，他们的子女较容易接受新事物，一位性格鲜明、态度温文且开朗的上司，下属必然较有干劲。使公司的风气趋向健康和热烈，也是身为老板的责任之一。

假设公司的内部组织已达完善，在稳固的后防与根基下，上司的权责也包括对外的沟通网络联系。

许多上司将开展外务的工作交给公关或营养师后，便恍如置身于度外，要下属自负盈亏似的。事实上，上司的关心与否，对一个部门员工的士气有很大的影响，特别是该部门与外家公司的人员联系，如果没有自己的上司给予多方面的支持，很难打起精神去做。

老板对外应持有的职责：

（一）建立个人职场声誉：个人行为不检点，直接影响公司的声誉，员工也戴上“替那个私生活混乱的老板工作”的帽子，这对于要与客户联系的人员来说，是件十分尴尬的事。虽然有些人认为公私分明，不介意上司的私生活声誉如何狼藉，但很难保证所有人都用如此的眼光看待。

(二) 为下属建立市场地位：喜欢猜忌的上司不会主动为下属介绍客户，任由下属自行开拓和建立社交关系。除了浪费时间之外，这样上司也得不到下属永远的信服。“一切都是我自己建立的”的话，在一个即将跳槽的员工口中吐出，显示对上司根本没有铭感提携的谢意，更不会有任何卖人情式的留恋。

做到了以上两项，可以说已达到一位好老板的基本条件，那么在大事情上将没有太大的阻滞。如果能在琐碎事项，例如与下属的沟通、权力的分配、规例的设定等事情上细心加以留意，就能全方面地作为受欢迎的好老板。

卓越老板金言

一个好老板本身须有正义感、廉洁、高尚的情操，如果更加细致入微地关心到下属工作和生活的每个方面，那他就能全方面作为受欢迎的好老板。

下属最信服老板的四个基本条件

一个人是否受人欢迎，除了客观因素（例如他的个性、对人的态度）等外，还含有主观因素，即所谓好好人缘。通常一个懂得与人沟通，尊重下属的上司，会比较受下属欢迎，但并不代表他就是一个称职的上司，因为老板的责任除了“管人”之外，还要“管事”。因此，一个受欢迎的老板不一定完全是个好老板，一个好老板往往是令下属既敬且畏，才能发挥最佳的管治效果。

想在公司里做个好老板，好像在家里做个好家长一样，要有时间、耐性、爱心和精力。你不要期望在第一个星期，便得到所有下属的拥护和了解，而必须付出时间的代价。

一位新雇员工等于一个初生婴儿，你的适当安排和带领，才会使他走向你所期望达到的路。这是耐性的问题。

遇上慢热的员工，你不能强逼他们做得太多，加上各种各样的推搪、拖延、撒谎，的确令你气得暴跳如雷。如果你自信能将他内

在的优厚潜质发挥出来，这就必须付出极大的爱心。

面对众多的下属，发生意见冲突，此员工投诉彼员工的事项特别多，如果你没有清醒的头脑，很难作出公平的判决，这是精力的问题。

现代社会工商业迅速发展，企业化已代替了家长式的经营方式。什么都是“公司规定”，而不是“我规定”。一位好老板，是不应将自我放在第一位，应该使下属感到是“替公司做事”，而不是为一个人拼搏。

以公司的利益为主，将下属的利益放在第一地位，最后才提到自己的利益，这才是一位好老板的形象。

做一个好老板需要许多条件，要看不同环境而有所变化，但有些基本的条件却不可或缺。极佳的个人形象，便是好老板的首要条件。

你不要责怪下属，尤其是你平时也经常触犯的事项。只许“州官放火，不许百姓点灯”的时代早已过去，今天的员工有选择工作的权利，他们敢怒敢言，不畏老板。直至有一天，你被下属反唇相讥，骂你其身不正的时候，什么尊严也荡然无存。纵使你立刻解雇他，也不能消除其他下属心中对你的讥笑。

既是公司的头头，下属都马首是瞻，以你为榜样。你倘能做到态度温和，从容面对繁重的工作，下属的心情也就不会太紧张，有利工作的进度。

其次是公私分明。身为老板，不能要下属替你完成私人杂务，例如买早餐、午餐、交电费等。除了让下属感觉好像做了你的近身侍仆外，无形中也鼓励其他下属在上班时间做私人的事。

第三是从不当众责骂下属，无论在什么情况下，都不能当着他人面前，直斥某位下属的不是。一来可顾全别人的自尊，二来也以自己的修养有关。况且当众被骂的人除感到羞耻和痛恨外，根本不会反省自己的不是。如果换一种方法，将他叫到你面前，私底下商量解决的办法，这样才能治标治本，而且赢得下属的信服。

第四是疑人不用，用人不疑。有些老板喜欢吩咐某位下属留意另一下属的行为，这是太小家子气的举动。作为老板，等于军队中的将领，须有大将风度方能服众。背后小动作，是一般人所不齿的。

如果你认为某位下属有问题，不如直接找他面谈，或干脆将他调往更适合他的部门。绝不能花另一下属的时间和精力，去做私家侦探般的工作。

卓越老板金言

凡事信任、放心委托，不但让下属感到自己重要，也显示你對自己充分的自信心。这是好上司不可缺少的条件。

1

下属心目中最佩服的上司

Zhezhuangrenxiashu zuipifu
下属最理想 E 型上司的工作特征

你想成为下属心目中最佩服的老板或主管，那就作个工作有效率、人际关系良好、充分发挥领导能力的 E 型管理者吧。

①什么样的管理者都有 管理者的处事态度有各式各样，有的管理者连目标、方针都不指示，有的却指示得模糊不清，有的管理者连芝麻小事都交代得一清二楚，有的管理者在属下遭到失败时，也束手无策，有的把自己的责任推得一干二净，有的大权在握等等。下表将这些管理者，依其对工作及人际两方面的关心度分为五种，当然，E 型是最为理想的。

②分析自己属于何种类型 请以严谨的态度、谦虚的心情省视自己平常的管理方式，看看自己属于哪一种类型，或是接近哪一类型的人。

③努力让自己朝 E 型迈进 如果你是 A、B、C、D 中的一种，那么，尝试看看，让自己成为 E 型上司吧！因为自己评断过于宽松，而将自己列为 E 型，但实际上不是 E 型者，也不能视为 E 型上司。自我改变并非易事，必须长期努力及耐力，即使明知道应该怎样做，但要将其付诸行动并不是易事。想实现目标管理者，如果不使自己成为 E 型上司，是无法成功的。

五种类型的管理者

型态	关心度	说 明
	工作、人际	
A	小·小	对工作、对人际的关心度均很低
B	小·大	对工作关心度低，对人际关心度高
C	大·小	对工作关心度高，对人际关心度低
D	中·中	对工作、对人际的关心度均中等
E	大·大	对工作、对人际的关心度均高

五种类型的特征

- A 型 • 对工作、对人际均不关心、毫不在意。
- B 型 • 和大家和睦相处，在工作上希望同事间和平共事，但对工作或业绩却不用心思。
- C 型 • “除了工作还是工作”，对属下严格管理，但在人际方面却忽略了。
- D 型 • 屈服于现实，在工作及人际之间维持平衡，拘泥于规章中。
- E 型 • 针对下属订立目标，力求达成目标。当工作不顺利时，自己也能起带头作用，因此并非只是个指挥者或指导者，而是能给予属下建议，是个可以商量的人，因此能够帮助下属成功达到目标。

卓越老板金言

当一位管理者必须真心诚意地为部属的生活着想，使部属的能力提升，生活品质提高，才能得到部属的信任感。“跟着这位上司一定能使我的生活更有意义”，下属能够这样认为，领导力就会逐渐显现出来。

- ①具有达成目标的意欲与气魄。
- ②订立达成目标的方针与计划。
- ③具有管理知识与能力。
- ④以身作则，教导部属如何做他们该做的事。
- ⑤具有强烈的责任感与行动力。
- ⑥认真为部属的前途设想。
- ⑦尽量避免出口干涉或动手干涉。
- ⑧经常站在对方立场来着想。
- ⑨要有主见不可犹豫不决。
- ⑩以公平、冷静的态度评价部属。

最受下属欢迎的上司十二项资格测评

为人上司，当然希望被下属们簇拥欢迎、唯命是从、鞠躬尽瘁。