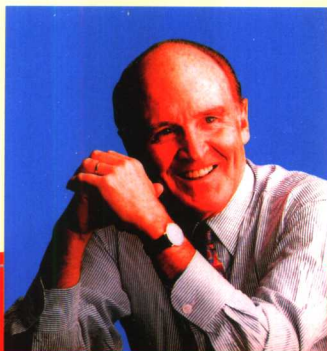


TOUCHING WITH AFFECTION

以情感人

我并不懂得造飞机，但我懂得怎么管人。

—— [美] 杰克·韦尔奇



- 以情感人
- 以理服人
- 以法管人

管人的全部手段



中国商业出版社

华北水利水电学院图书馆



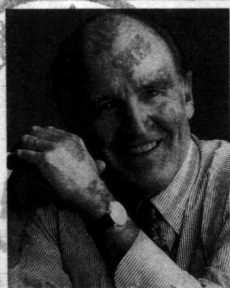
206817907

C933.2

W200

以情感人

王红艳◎编著



TOUCHING WITH
AFFECTION

中国商业出版社

681790

图书在版编目 (CIP) 数据

以情感人/王红艳编著. —北京: 中国商业出版社,
2003.3

ISBN 7-5044-4800-1

I. 以… II. 王… III. 领导艺术 - 通俗读物
IV. C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018961 号

责任编辑: 孙启泰

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京星月印刷厂印刷

*

880×1230毫米 32开 7印张 220千字
2003年10月第1版 2003年10月第1次印刷
定价: 22.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前

言

得人心者得天下。

管理并不是一个单纯的管治问题，对于物的管理是如此，对于人的管理更是如此。要想管好下属，就必须赢得下属的心，但是，谁又知道别人的心里到底在想什么？有人说：“人心比山川还要险恶，知人比知天更要困难。”这话固然有些偏颇，但它从侧面说明了人心的隐蔽性。表面上看，每个人都好像很一般，但内心世界却包得严严实实，深藏不露，谁又能究其根底呢？

人都是情感动物，以情感人的关键是要将心比心，推己及人。服人之要，在以道而不以谋，以德而不以术，以礼而不以权。所以，敬礼于人，则人服之；敬礼于神，则神佑之；敬礼于天，则天助之。

相信群众，也是我们常说的一句话。所谓相信群众，最关键的是要让你相信的人知道你在相信他，让他们知道你对他们充满了感情。当他们知道了这点，自然会改变对你的态度，改善与你的关系。于是，被你领导的人，地位比你低的人，在某些方面不如你的人，都会成为“载舟”的“水”，把你人生和事业的航船推向成功的彼岸。

做领导的大凡都希望自己能享有广泛的群众基础，希望自己作出的指示能得到部下的热烈拥护，希望部下对自己能做到心心相通，无话不说……这些愿望都是正常的、应该的。

问题是怎样才能做到这一点呢？这有许多要求，但其中最为关键的是对部下充满感情，诚心诚意地关心他们。

这个世界惟一不能征服的山峰是人心，这个世界惟一不能穿越的河流是人心，但是，只要你付出了感情，你就能完成这个看似不可能完成的任务。

以情感去征服人心，你将无往而不胜。

目 录

1. 以诚心感动人	1
2. 用好心情感染人	4
3. 耐心倾听下属的抱怨	6
4. 在下属面前当“弱者”	11
5. 贬己扬人	13
6. 批评后要及时抚慰	16
7. 保全下属的面子	20
8. 宽容对待下属	23
9. 鼓励身处困境中的人	25
10. 心胸开阔，化敌为友	28
11. 虚心接受下属的批评	31
12. 和下属打成一片	34
13. 为部下而自豪	37
14. 重视人情往来	40
15. 不要恶意批评下属	43
16. 以德报怨	46
17. 为下属受点委屈	49
18. 多关心下属	53

- | | |
|-----------------|-----|
| 19. 晓之以理，动之以情 | 56 |
| 20. 激起下属的廉耻心 | 59 |
| 21. 不和下属争利益 | 62 |
| 22. 原谅“仇人”，感激恩人 | 65 |
| 23. 尊重他人的人格 | 68 |
| 24. 认真对待失意的下属 | 71 |
| 25. 以平常心体恤下属 | 75 |
| 26. 尊重知识，尊重人才 | 78 |
| 27. 信任下属，大胆放手 | 81 |
| 28. 不嫉贤妒能 | 84 |
| 29. 用人不疑，疑人不用 | 87 |
| 30. 以真情打动下属 | 90 |
| 31. 及时鼓励下属 | 93 |
| 32. 不要整天绷着脸 | 96 |
| 33. 把真心话告诉下属 | 99 |
| 34. 给下属留有余地 | 102 |
| 35. 不迁怒于下属 | 105 |
| 36. 先要自我感化 | 108 |
| 37. 以身作则，感召下属 | 111 |
| 38. 敞开心扉，众望所归 | 115 |
| 39. 以人为本，热爱下属 | 118 |
| 40. 将心比心，设身处地 | 121 |
| 41. 宽厚待人，让人信服 | 123 |
| 42. 赤子之心，竭诚待下 | 125 |
| 43. 以诚待人，以诚感人 | 128 |

44. 了解下属的心态，有的放矢	131
45. 让下属接纳自己	134
46. 掌握方法，动之以情	137
47. 热情高涨，持续不断	140
48. 不偏心眼，一视同仁	143
49. 在闲谈中打动下属	145
50. 善于倾听下属	148
51. 不让下属感到拘束	151
52. 坦诚面对下属的诉苦	153
53. 不要对下属打官腔	156
54. 说点下属顺耳的话	159
55. 不妨向下属倾倒苦水	162
56. 忌对下属颐指气使	166
57. 缺乏沟通就不能互谅	170
58. 不要摆架子	173
59. 宰相肚里能撑船	176
60. 以君子之心度小人之腹	178
61. 为下属揽过	180
62. 批评要从自我入手	182
63. 顾全下属的面子	185
64. 原谅下属的过失	189
65. 出了问题主动承担	192
66. 以自责的方式责人	194
67. 批评的 5 种方法	197
68. 对身处逆境者的最佳激励	200

69. 良言一句三冬暖 203
70. 随时处理员工的不满 207
71. 不用钱也能征服人心 209
72. 用语言激励人才 212

1. 以诚心感动人

在生活或工作中，如果有求于一个素昧谋面的人，而某件事非他不行，怎么办？也许你会通过各种关系找到他。可如果此人软硬不吃，对金钱、名利等浮华之物视如粪土，那又该如何？就此而止，半途而废吗？

这时，最明智的选择就是，用你的诚意去感动他、感化他，让他明白你真的需要帮助，他在你心目中的地位无人可以取代。人总是有感情的，他不可能对你的诚意无动于衷。毕竟普天之下，铁石心肠之人为数不多。

三顾茅庐的故事想必每个人都耳熟能详，刘备在这方面的确堪称表率。

当时，汉末纷争，天下大乱。各地诸侯纷纷招兵买马，划分势力范围。梦想恢复汉室的刘备，手下既无精兵强将，又无城池可做根据地，更重要的是他缺乏一位能够运筹帷幄、决胜千里的谋士。此时的刘备求贤若渴，幸得徐庶推荐，他才得知在南阳卧龙有一天下奇士——诸葛亮。

于是，刘备便带上两位结拜兄弟关羽和张飞前往隆中请诸葛亮出山。哪知，出师不利，诸葛亮家中的小童子告诉刘备“先生今早小出”。性急的张飞听罢，便对刘备说：“既然不在，我们回去吧。”刘备却说再等一等。最终等不到，方才回去。

过了数日，刘备派人打听，得知卧龙先生已回，便要二顾茅庐。张飞却不耐烦了：“量一村夫，何必哥哥自去，可使人唤来便了。”刘备叱责了张飞，说孔明乃当世大贤，岂可使人召

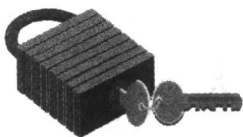
唤。于是，便顶风冒雪二请诸葛亮。至诸葛亮家中，不料他又不在。无奈之下，刘备只好写下留言，表达他对诸葛先生的敬仰，然后告辞而归。

等到刘备想第三次再上隆中时，就连关羽也不耐烦了：“兄长两次亲往拜谒，其礼太过矣。想诸葛亮有虚名而无实学，故避而不敢见。兄何惑于斯人之甚也！”刘备只得拿周文王与姜子牙的故事来规劝二位小弟。于是，三人便再次前往隆中。

离诸葛亮的草庐还有半里地时，刘备便下马步行，以示对诸葛先生的尊重。这次卧龙先生虽然在家，不巧的是正在熟睡。于是，刘备便率领两位兄弟安静地站于屋门之外，静静地等候。终于，诸葛亮被刘备的诚意所打动。起床接待了他们，并答应出山。

事实证明，刘备所做的一切都是值得的。倘若没有孔明的鼎力相助，刘备不可能三分天下有其一。

所以，对一个人来说，最重要的莫过于让他人感到你的存在是有价值的。而这一点往往是某些人，尤其是某些领导人最易忽视的。因而，对待人才，一定要有诚意，让他明白你很在乎他，很重视他。尤其当他不愿做某件事，而你又觉得非他莫属时，就必须表现出你的诚意，让他觉得再要推脱就会有一种内疚感。这样，他必定会全力以赴、尽其所能去把事情办好，而你所花费的仅仅是一些微不足道的时间和精力，得到的也许就是一个辉煌的事业，何乐而不为呢？



经验之谈

1. 用你的真诚换得他人的忠心。
2. 诚意要发自内心，不能矫揉造作，否则适得其反。
3. 一个诚实无欺的人，才是成就辉煌事业的人。

以诚心感动人

2. 用好心情感染人

在美国独立战争初期，当时的华盛顿仅仅是美军的少校。可是，他率领的这支部队却攻无不克、战无不胜。无论是在人数上，还是在武器装备上，华盛顿的这支部队同其他部队相比都不占优势，但他就是能率领这支生力军屡次打败比他们强大得多的英法联军。这其中，当然有华盛顿运兵布阵的才华，但是，很多人都忽视了一点：华盛顿总是用自己的坚毅、乐观去感染手下的士兵们。

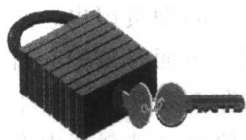
每次出发之前，华盛顿总会充满激情地对士兵们说：“出发吧，小伙子们！用你们的热血去捍卫自由和民主吧。每个人都会为你们感到自豪！”当战势不利时，他不会去责备任何一个人，即使这个人犯有错误。他依旧像以前一样，在他脸上你看不到任何焦急与紧张。他总是和蔼地询问伤员，充满激情地到士兵当中去鼓舞他们，激励他们。在他的带动下，所有战士的求胜欲望再次被调动起来，他们总是以加倍的勇敢来回报华盛顿。于是，他的部队自然就会战无不胜了。

作为一名领导，你必须保持一种乐观健康的心态，尤其是在面对困难的时候。因为，在任何一个小团体中，领导就是其中的核心。因此，领导的一言一行都具有很大的感召力，你的心情会影响到下属的心情，你的态度会影响到大家的态度。如果面临一点小小的挫折或者困难，你就已经垂头丧气，丧失信心，你相信你的下属会创造奇迹吗？相反，在必要的时候，如果你能够敞开胸怀，乐观豪放，相信你的下属也会平添无穷的

力量，增加对你的信任感，同你一道齐心协力，克服困难。

因此，你必须学会控制情绪。只要你有意识地去努力，快乐、豁达的情绪就不难得到。不但可以很好地完成工作，而且，你会发现周围的人对你也越来越友善，越来越信任。因为，你的威信已在潜移默化中得到提高。

当然，如果你想做得更好，你还要花些心思去关心一下你的下属或你身边人的感情，及时发现他们的一些消极情绪，并找出症结，用你的热情去消除和化解它们。如果，你作为领导能及时调整改善下属们的消极情绪，那样的结果会很完美。你会发现一切工作都会顺利完成，甚至顺利得超出你的想像。



经验之谈

1. 不把困难看作困难，它也就不会再成为困难。
2. 好的心情可以融化所有的人，同时，它也可以融化所有的困难。
3. 好心情是保持生命美丽的惟一良药。

3. 耐心倾听下属的抱怨

人的情绪无时无刻不处在波动之中，为点滴小事而感动、烦躁、抱怨。生活中、工作上总会不可避免地出现许多这样或那样的问题，人们的心情也开始随之改变。这时，他们最想做的事就是找个人倾诉心中的不满，并希望倾诉之后能得到他人的理解和安慰。

精简机构之后，雇员的工作责任更重了，心理负担也越来越重。由于公司发生了根本的变化，雇员们一方面时刻担心自己被解雇，一方面又看不到升迁的希望。韦尔奇要让人们产生企业“主人”的感觉，他开始向职工授权。他要打破公司内森严的等级制度，让员工愉快地工作，用自己的聪明才智去独立负责工作。

韦尔奇认为公司内部上下之间敌意的壁垒必须推倒。他和一些领导人创办出一种名为“推动”的活动，旨在培养公司内部的对活环境和引进公司外部的各种观念。其主要形式是“镇议会”。

“镇议会”始于1989年3月。参加者得到通知，说大家穿着应该随意，可以穿短裤和短袖衫，为的是让经理能与工人们打成一片。起初，在这两种人之间的无形壁垒仍然十分森严，自由的对话交往受到阻碍。后来，通过一次又一次的会议，人们的勇气逐渐给逼出来了，便开口讲话，人们提出一个问题，接着，大家惊奇地发现经理不但在平静耐心地倾听，并且显得真正地富有同情心，而不像上级受到一个无名之辈的挑战那样感

到难堪。坚冰消融之后，听众里便有第二个人举手要求发言。经理继续倾听着，而且作出回答。不久，整个屋子里到处都有人举起了手。

为了防止把“镇议会”降格成说什么人懒惰，说什么人背后骂老板，是傻瓜的无聊聚会，“推动”活动的促进者进行了很大努力。他们没有制定正式规则，为的是让人们坦率讲话。

在通用电气供应处所召开的最后几次会议上，与会者们将涉及的论点分成了两大类。他们分别称之为“响尾蛇”和“巨蟒”。有些人说，响尾蛇能弄出很大的响声，立刻就能引起人们的注意，因而很容易找到它们并猎获它们。然而，巨蟒却一声不响地缠绕在树干上，要想消灭它们当然就难得多了。这些类型正好能代表通用电气公司，因为通用电气公司中官僚主义就像巨蟒一样，将公司缠成一团团疙瘩。处理的办法是解决一个个或难或易的问题，解开这些疙瘩。那些能很快得到解决的容易的问题就是响尾蛇。巨蟒则是些需要投入更多时间和精力才能得到解决的难题。

一位工厂工人在一个企业的“镇议会”上抛出一条“响尾蛇”。

“我在通用电气公司工作已经有 20 年了。我的考勤记录无可指责，我得过厂里颁发的奖。我热爱这个公司，要是没有这个公司我就没有能力送孩子上大学，也不可能保持现在这么高的生活水平。但是，公司也有些不合理的地方，我想指出来。”

这个人的工作是操纵一台十分昂贵的设备，工作时要求戴手套，一个月要磨坏好几副手套。为了领取新手套，他就得叫一个替工的人来替他操纵机器，要是当时找不着人，就得把机器关掉。然后他得走到另一座楼里，在供应处填写一张表格。在这之后，他还得到处找一位有权处理这事的管理人员，让他在申请单上签字。只有在申请表格签过字后，他才能领到一双新手套。为此，他常常耽搁一个小时的工作。

“我觉得这是不合理的。”

“我也认为这不合理，”坐在会场前面的总经理说道，“我们为什么要这么做呢？”

后排座位上传来了回答：“1973 年我们丢了一箱手套。”

“把手套箱放在地板上，要放在离人们近的地方。”经理命令道。又一条“响尾蛇”被消灭了。

在斯克内克塔迪的研究开发中心，一位参加“推动”会议的雇员问，为什么经理们有权把车停在特殊的停车位置上。谁也想不出个好的理由来，于是，经理们的特权便被废除了。

在公司通讯部门举行的“推动”会议上，一位秘书问，为什么她必须停下自己手头的工作，去倒清老板的垃圾筒。难道他离开自己办公室的时候就不能把那些东西带出去？没有人能回答这个问题，于是，人们又顺着这个问者的思路消灭了一条“响尾蛇”。

在发电企业职工举行的一次“推动”会议上，有人指出，采购处购买焊接设备的时候，不向搞焊接的人员征求意见。所以，有时候买到的设备不适用于某些焊接工作。为什么不让焊接工人们也参与采购工作中的定货环节呢？经理毫不迟疑地说：“同意。”

在发电企业开的一次“推动”会议上，出现了一条“巨蟒”。出席会议的人有轮机制造、销售和定点服务机构的人员。定点服务机构的工程师们质问道，为什么他们非写出长达 500 页的报告不可。这样的报告详细描述了工作步骤，并且对可能的故障以及所需更换的轮机部件作出预测。定点服务机构的工程师们知道，根本就没有人阅读这些报告，所以即使交给用户，也是在交货后长达 6 个月的时间才交的。这个问题需要一些时间才能解决，因为需要购买一些新的设备。最后，长篇报告废除了，取而代之的是定点服务人员用笔记本电脑打印出的简明扼要、内容更新、立即交付用户的报告——而且有人阅