

领导那点微手段

赵一凡 编著

Lingdao Nadian Wei Shouduan

领导当好了领导，就会明白如何让
员工更能充分地为己所用，从而让领导
的事业能步步高升

下属那点微心计

Xiashu Nadian Wei Xinji

员工当好了员工，
从而让自己早日走上领导的岗位，
就会知道如何让领导器重自己。

明白了领导的那点微手段，员工就会明白该怎样工作才能让领导“喜欢”
明白了员工的那点微心计，领导就会知道如何做才能让员工“臣服”

山西出版传媒集团
北方文艺出版社

赵一凡 编著

领导那点微手段

Lingdao Nadian Wei Shouduan

下属那点微心计

Xiashu Nadian Wei Xinji

山西出版传媒集团
北方文艺出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

领导那点微手段, 下属那点微心计 / 赵一凡编著. —
太原: 北岳文艺出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5378-3865-8

I. ①领… II. ①赵… III. ①领导学—通俗读物

IV. ①C938-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第064710号

书 名 领导那点微手段, 下属那点微心计

编 著 赵一凡

责任编辑 庞咏平

封面设计 李尘工作室

出版发行 山西出版传媒集团·北岳文艺出版社

地 址 山西省太原市并州南路57号

邮 编 030012

电 话 0351-5628696 (营销部)
010-58200905转801 (北京中心发行部)
0351-5628688 (总编办)

传 真 0351-5628680 010-58200905转802

网 址 <http://www.bywy.com>

E-mail bywycbs@163.com

印刷装订 北京紫瑞利印刷有限公司

开 本 710×1000 1/16

字 数 170千字

印 张 14

版 次 2013年4月第1版

印 次 2013年4月北京第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5378-3865-8

定 价 28.00元

有人说职场是个大染缸，无论多纯洁的人混上几年，都会被染得不像样。确实，职场是人性的战场，也是腹黑与单纯之间的较量。你会遇见匪夷所思的下属，也会遇见不可思议的领导。在这种上上下下、左左右右的关系之中，人难免会有些无所适从。真要让这染缸肆意妄为吗？其实你有权选择，有权主宰自己的战场。“知己知彼，百战不殆”这句话，已经被用烂了，但是即使这样，也不会有丝毫的偏差。

知己知彼是混职场的关键。一个人在职场上有多重身份，单一的经历与学习都会让人的思维变窄。如何拓宽你的思维角度呢？最重要的一点就是了解不同身份的人都在想些什么，从不同角度去勘察职场人心。只有这样，你才能在职场上“兵来将挡，水来土掩”。

一个领导应该怎么做才能做到有效的管理？一个下属需要怎么做才能得到领导的赏识？当你把两者结合起来的时候，细细对比，你会发现，当领导想要的与下属能给的等同，这个下属就是成功的；一个下属想要的领导能够重视，这个领导无疑也是优秀的。如此换位，思维就不断地被开启，职场做事就能游刃有余了。

现在开始就把自己“代”入到角色中，各个击破吧！

上 篇 领导那点微手段

003 和蔼可亲没架子，得人心前先用心

- 放低姿态，员工面前少摆架子 / 003
- 用阳光的笑脸，成就自己完美领导形象 / 007
- 彼此交心，尝试站在下属的角度考虑问题 / 010
- 沟通至上，在谈话中成为员工的良师益友 / 013
- 积极参加下属的聚会，私下与员工互敬为友 / 017
- 鼓励下属积极进取，不要做灭绝他积极性的人 / 020
- 该认错时，领导与员工无异 / 023
- 多向下属虚心讨教，创造机会到基层去 / 027

030 感情投资是抓住人心的关键

- 对下属的感情投资，会有一笔丰厚的回报 / 030
- 多一点人情味，少一些叛逆心 / 034
- 多关心下属的疾苦，不断为下属争取权益 / 037
- 失意的下属要多激励，有能力的下属要多施恩惠 / 040
- 发挥同甘共苦精神，老大就是要冲在最前面 / 043
- 用自己的付出，赢得下属的义气真情 / 047
- 多为下属谋福利，他才会把你当自己家人 / 050

052 高尚的领导带出“懂事”的下属

- 以德服人的老板最受尊重 / 052
- 用能力说话，做好下属的榜样 / 056

- 要做“君子一言，驷马难追”的好领导 / 059
道德至上，领导人必须彰显责任感 / 061
尊重下属的个性，鼓励其职业发展 / 064
尊重下属的兴趣，你要以身作则 / 067
竭尽所能做好每件事，保护和尊重下属的隐私 / 071

074 大度的领导受下属的尊重

- 领导要懂得宽容，宰相肚里能撑船 / 074
大人不计小人过，宽恕下属的无理冒犯 / 077
有话当面说，有事私下谈 / 081
多给下属留面子，多给下属留条路 / 084
容忍下属的失败，鼓励屡败屡战 / 087
不容人者难容于人，宽容有“异心”者 / 090
谁说一山不能容二虎，领导之间需要默契 / 093

下 篇 下属那点微心计

097 查验领导心思，不做撞枪口的愣头青

- 这样“进谏”他不恼 / 097
你不可不知的“马屁”经 / 102
他有黑锅你来背 / 106
逢难要把真情献 / 110
一看领导脸不对，老虎屁股摸不得 / 115
对于领导的私事，别打听，也别知道 / 119
新官上任三把火，先看火点在哪儿 / 123

128 责任提升能力，责任比能力更重要

- 责任来源于你对于自己的忠诚 / 128
唯有责任才能让能力发挥最大 / 132

- 每一个指示，执行难也要落实到位 / 136
勇于承担的人早晚会走进领导的视野 / 139
用使命感，将自己打造成领导最得力的助手 / 142
敢于担当，才会将工作精细到位 / 145
在工作的天平上，一两责任重于千斤智慧 / 149

151 为自己的考核标准，画一条亮丽的色彩

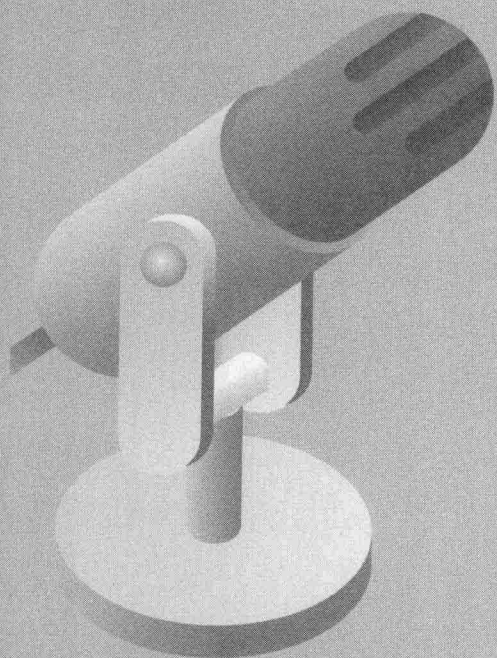
- 人生在世，任何事都不能甘于平庸 / 151
不断超越自己，没有最好，只有更好 / 155
一句“随便”，等于选择自我淘汰 / 159
用实力证明你的价值 / 162
成为行家，做企业的不可替代的人 / 165
将平凡的事做到不平凡，才是最出色 / 168

171 你为什么还不晋升，你为什么不出色

- 自以为都会，其实只懂点皮毛 / 171
做事虎头蛇尾，永远不会有完整的人生 / 175
不愿意付出努力，怎能看到彩虹 / 178
眼高手低，不踏实的人入不了领导的眼 / 181
拖拖拉拉，别人跟你耗不起时间 / 184
马马虎虎，工作不是差不多先生 / 187
专时专用，别在错误的时间做不该做的事 / 190

193 你是在为自己而努力工作

- 老板每天都在思考和工作 / 193
人要实现价值工作，而不是为薪水工作 / 195
以主人翁心态贡献自己的力量 / 198
以饱满的激情投入工作 / 202
工作是上天赋予每个人的使命 / 205
今天工作不努力，明天努力找工作 / 209
别再互相推诿 / 213



上 篇

领导那点微手段

和藹可亲没架子，得人心前先用心

❀放低姿态，员工面前少摆架子❀

俗话说，“伴君如伴虎”，为什么呢？因为有的领导在下属面前把自己当作“神”，喜欢摆架子，认为那是一种身份的象征。于是嘴里总说：“姜还是老的辣”，员工是“嘴上无毛，办事不牢”，“胎毛未退，乳臭未干”。

刻意在下属面前强调自己的权威，就是摆架子。年轻人确实经验不足，但是这不足以说明他们没有能力没有专长。如果自以为是，就会进入一个盲区，即看不到下属身上的能量，也就不能很好地培养和利用。员工也因为“怕你”“反感你”而不愿主动付出。这样做的后果危害非常之大。

第一，增加管理者的决策风险。

下属是直接面对工作问题的人，他们也是掌握市场信息最多的人，这些信息和问题都是管理者形成工作决策的依据。如果在员工面前摆架子，他们会离你越来越远。领导者只根据自己的判断做决策，最后不是偏离工作目标，就是造成严重的后果。



第二，不利于团队合作。

不尊重员工的直接后果是员工绝不会为你着想。一旦员工开始对一个团队或一个企业感到失望，团队意识就会降低。这样的企业是一盘散沙。

第三，下属工作积极性降低。

人在比较自由的环境下较容易富有创造性，也能产生更大的效能。否则，人的主观能动性不能得到积极的发挥。身份和权威的压迫会使员工整天活在战战兢兢中，尤其对脑力工作者来讲，是非常不利的，完全发挥不出应该有的水平。

带领员工把工作做好，是一个管理者的最终目的。怎样招揽到人才是一个策略，而怎样留住人才是一个管理者更要考虑的事情。首先要做的就是放下自己的架子，与他们平等相处，这样他们才愿意继续为你效力。

陈浩原本在一家公司担任部门经理，最近他跳槽到一家酒店做经理。刚上班一个月，原来的老总就找上门来了，说要请他喝酒。陈浩深感意外，但是也不好拒绝，只有笑脸相迎。

两人慢饮细说，李总情绪看来很不错。他与陈浩说起自己创业往事，眉飞色舞的，两人俨然成了莫逆之交。随后，他开始关心陈浩的近况，说：“很好吧？是不是干得很顺手？”陈浩把现状好好描绘一番：很受老板的赏识，手下协作也不错，初步估算，在年内可以赢利50万元。陈浩说得很畅快，李总淡然一笑，说：“四五十万吗？我认为太少了。”“就这么个小小的酒店，一年赚这么多已经很不错了……”陈浩小声地辩解道。

谁想到李总一本正经地说：“依我看啊，你是有大才的人，这个小地方委屈你了，你应该能赚几百万的，考虑回去跟我干，怎么样？”

陈浩没想到李总要挖他回去，深感诧异，这是他从来没有想过的事情。哪一个老总肯主动要已经跳槽的员工呢？“我想问题和做事情向来是认真的，你的房子还给你留着呢。”李总说。走的时候，李总留下一句话：“你要愿意来，我等着你。”

陈浩最后决定返回公司。一年后，经过东拼西杀，陈浩为公司获利几百万。

可见，管理者要彻底放下官架子，用平和的语气与员工讲话，真正体现尊重一词，激励才能有效。诚意就是灵丹。孟子说：“人之相识，贵在相知；人之相知，贵在知心。”

得人心先用心，只有把架子放下，尊重员工，与之和平相处，才能建立起融洽的关系，员工才能更积极主动地为你着想，把工作做到最好。

在中国，“官本位”的思想根深蒂固，商界亦不能免俗。这个“总”，那个“总”的，比比皆是。要想放下架子不是一件容易的事，请参考以下的方法：

第一，忘掉“总”，用“心”管理。

在和下属面对面时，不要给人一种高人一等的感觉，领导和下属之间只是职务不同，并无高低贵贱之分。一旦你表现出唯我独尊时，隔阂也就产生了。在员工们间“灭绝师太”“东方不败”的调侃中，其实你已经没什么威严了。

第二，适可而止，不要当面训斥员工。

员工完不成工作任务，有时候不是他没有积极努力，而是你的安排可能不合理。员工犯错时，你横加指责，甚至有时还连带无责任的员工。你的初衷可能是“杀鸡给猴看”。殊不知，员工的自尊心和上进心也被你一



并摧毁了。

第三，不要妄下结论，你不是上帝。

一个领导者，即使他再有能力，也会有思维上的盲区。如果下属提出不一样的意见时，切不可觉得他是在抗议或者不听从管理。不管员工的意见好与坏，都要积极聆听。好的意见，领导不仅要认真听取，还应给予一定的奖励，以提高大家的积极性。

第四，积极帮助下属解决工作难题。

管理者手中所掌握的资源比下属要多得多，经验和历练也要比下属丰富。有些领导觉得，这是自己高高在上的资本，不能随便与下属分享。于是任务布置下去后，只管下属要结果，对于下属在工作中遇到的苦难不问不提。没有达到他的预期就大发雷霆，认为这个人没能力。这样做只能把自己推向孤立的边缘。积极帮助下属解决工作难题，多与他们沟通，不仅能够对你的管理决策有帮助，还能凝聚员工的心。

【建言献策】

古时，礼贤下士的皇帝都能创造出一番丰功伟业，暴虐横行的君主最后都没有什么好果子吃。作为一名管理者，放下架子本身就能给员工很大的心理认同感。只有员工认同你了，你的威信才能真正建立起来，员工自然会对你知无不言言无不尽。只有这样，他们才会真正把工作当成自己的事业去努力。

✧用阳光的笑脸，成就自己完美领导形象✧

卡耐基曾经说过：“笑容能照亮所有看到它的人，像穿过乌云的太阳，带给人们温暖。”微笑是最美丽的语言，它拥有润物细无声的作用，在人际交往中有“润滑剂”的功效，无需解释就能拉近人与人之间的距离，化敌为友，化干戈为玉帛。

但是，有一些管理者对微笑的作用存有误解。他们觉得，领导要严肃才有威严，如果常常微笑，下属就不会把自己放在眼里，这样不利于员工的管理。这样想完全是错误的。原因有二：

第一，员工不是“犯人”。他们辛苦为你工作，你却不分场合、时时刻刻都板着一张脸，你觉得这样合适吗？

第二，用权威压人，即使很有效，也不是真正的服从。这样的服从不仅不会给领导者增添威严，反而会损害领导者的形象。下级有了惧怕之心，不敢给领导者提意见和建议，甚至不愿接触、接近领导者，这显然不利于领导开展工作，是很可怕的。

于情于理，不分场合、不分情况的严肃都不是正确的态度。它不仅不利于与员工的沟通，更不利于提高自己的威信。

年初，李总到一家大型公司任职。

不久就发现，开会时，只要他在场，气氛就会很冷，每个人发言都不到两句话就结束了。有的女孩子向他汇报工作时，头低得很低。上楼时，他还能听见员工办公室里激烈的“舌战”，一看到他来了，办公室



马上变得鸦雀无声。

这样的情况让他有些不解，以为是他这个新来的上司不受下属待见，很是懊恼。可是经过多方打听他才知道，这些情况是因为：他的神情太严肃，总是板着面孔，让人感到害怕。

从此以后，他开始从“脸”上做起，经常对着镜子练习微笑，休息时，尽量放松心情，和下属们谈笑风生。过了不久，在会议上，大家都踊跃发言，并且工作效率大大地提高了。

一个管理者的脸是冷若冰霜还是挂着微笑，效果大不一样。微笑表达的是一种认同和肯定，是赞许、理解、宽容、关爱。领导对下属微笑，会让下属产生一种“被重视感”，会消除彼此之间的陌生感，也会令下属消除自卑和紧张。在这个意义上来讲，一个领导会不会微笑，直接影响整个团队的人际关系、精神面貌和工作效率。

“微笑是领导的通行证，刻板是领导的墓志铭。”这一点也不为过。例如，一个领导害怕别人不服从他的管理，于是对下属总是冷眼相看。员工做出了成绩，他却担心员工骄傲或者抢了他的位子，结果是员工堆里对他的评价非常不好，甚至已经开始对他当面一套，背地里一套。没有一个核心领导，团队做起事来也就没有合作精神。

管理当然要赏罚分明，在工作态度和工作原则上，严格要求没有错，但是在上下级之间的关系上，一定要有个融洽的氛围。如果下属遇到不如意的事情，微笑着体谅安慰；如果下属为公司做出成绩，那么笑着鼓励夸奖，这样才能使你成为有人情味的领导。同时，微笑能够展现你的魅力，领导的个人魅力也是员工追随你的一个很重要的原因。

要想学会微笑，领导必须要以平等之心对待员工，对下属有真情，对员

工有真爱。有的人又说了，我心里有苦恼，有忧愁，想笑也笑不出来啊！的确，心有戚戚，很难“产生”微笑。但是，我们应该懂得，个人的情绪，不应该带到工作中，也不应该影响他人。最好的做法是，以微笑减缓苦恼和忧愁，以微笑对待他人和工作。可以说，自己处于困苦之境却仍能保持微笑，这是一种境界。

【建言献策】

微笑看起来是省力的，动动面部肌肉，弯一下嘴角就能完成。同时它也是最不易的，因为微笑必须来自真情和宽容之心，这需要一定的修养和长期的坚持。所以说，不要看了文章就微笑一下了事，应该把它当作一门“常修课”。当你真正变成一个“阳光”领导的时候，不需要刻意塑造，不需要大加宣传，你自然就是员工心中的“完美”领导。