

人际关系处理文库

怎样 笼络人心

ZENYANG LONG LUO REN XIN

●
胜利 贯安

延边人民出版社

目 录

- 一、树威信 (1)
- 威信要一点一点立起来 (1)
- 当心被宠物咬一口 (3)
- 无私才能无畏，无畏必然扬威 (5)
- 不要把酒论英雄 (7)
- 别让下属抓话柄 (9)
- 威信不是狂傲 (12)
- 大度领导不怒而威 (14)
- 别跟下属太近乎 (16)
- 不疼不痒不顶事 (19)
- 听不惯也要让他习惯 (21)
- 纵容姑息会让你威风扫地 (25)
- 就要杀鸡给猴看 (28)
- 制造一个缺点能让你更有威信 (31)
- 不要害怕当裁判 (34)
- 慈眉善目也是一种威信 (36)
- 二、增魅力 (40)
- 你需要魔鬼般的魅力 (40)
- 赞歌要当面唱 (45)

-
-
- 光练不说是傻把式 (48)
- 学会展览自己 (51)
- 将才易遇，帅才难寻 (52)
- 神奇的七步登天术 (56)
- 打肿脸也要充胖子 (59)
- 头上无冕也称王 (64)
- 操练一样压箱底的本事 (66)
- 乐天派身后有人追 (70)
- 死不回头能赢得崇拜 (74)
- 穿出一副王者之相 (77)
- 想做大人物，就得有大目标 (80)
- 路要一步一步走 (82)
- 要想人前显贵，就得人后受罪 (83)
- 不要揭开你的面纱 (85)
- 学会兜圈子 (88)
- 来个故意慢半拍 (90)
- 强者装弱者，越装越红火 (93)
- 别把自己当成普通老百姓 (94)
- 胆小不得将军做 (96)
- 三、善知察** (101)
- 给你的下属相相面 (101)
- 摸出他那块反骨 (102)
- 清点手下的规矩人 (103)

别让文凭蒙了你·····	(104)
他为什么总爱皱眉头·····	(105)
对付好强争胜者·····	(108)
读懂你的女下属·····	(110)
算清下属的年龄·····	(112)
制服年青的下属·····	(117)
四、施笼络 ·····	(124)
给你的下属号号脉·····	(124)
尊重他并让他感觉到·····	(126)
让工作变得更有趣·····	(127)
对他说，你是我们的骄傲·····	(128)
让你的下属长本事·····	(129)
把耳朵递给你的下属·····	(130)
让对方自己出牌·····	(132)
训练一批勇敢的战士·····	(134)
金钱只是鱼钩上的饵·····	(135)
千万别说地球离开谁都照样转·····	(137)
别把下属弄成跟屁虫·····	(141)
关爱是一条无形的鞭子·····	(143)
天塌下来你先顶着·····	(145)
张三喝酒李四醉·····	(146)
你的双脚比公文走得快·····	(147)
能叫出他的名字，就买到了他的半条命·····	(150)

- 深入到反叛者当中去····· (151)
- 多设几块奖牌让他们争····· (153)
- 你领导的不是是一群机器····· (155)
- 给马儿喂足草····· (156)
- 别把加班当王牌····· (157)
- 临近下班不要安排新任务····· (158)
- 容许有限度的聊天····· (159)
- 不妨来一点弹性····· (160)
- 笼络造就归属感····· (161)
- 上下之间要有一套共同语言····· (162)
- 拧着来不如顺着去····· (162)
- 下了班你不必端架子····· (164)
- 看透他的愁容····· (165)
- 消除他的不安····· (166)
- 允许下属调剂一下情趣····· (166)
- 切忌乱颁免死牌····· (167)
- 放些权力下去，收得人心上来····· (168)
- 不夺下属之功，才有更大成功····· (170)
- 学习会用好话哄人····· (171)
- 用工作让他忘掉不快····· (172)
- 剃好一个难剃的头，能引来一群卖命的牛····· (172)
- 管好你的后院····· (176)
- 妙用裙带风····· (177)

一、树威信

威信要一点一点立起来

发号施令使人依己意行事好，抑或追随人后听命行事好？不用说，当然是前者为佳。

话虽如此，“命令”却不是一件简单的事情。部属是否能正确地理解？是否会依照自己的意思行动？若工作进行的不顺利，又该如何？……传达命令的人经常会因此而惶惶终日，甚至导致失眠。

也有人言不由衷，“我不喜欢命令别人，因为那只会加重责任而已，薪水并不会增加。倒不如平平凡凡地做个基层职员较轻松。”

说这种话的人大多是找藉口、没有担当，甚至是缺乏自信、装模作样、粗俗不堪却自以为潇洒的人。所以，最好不要认为那些都是他们的真心话。

下命令是自由的，被命令的人可就没那么自由了，虽然想往右边走，但是如果上司命令属下“向左走”，属下也必须遵从。若想违背上司向右边走，属下就必须具有足以让上司心服口服的能力才行。

人都是好高恶低，但是，当你想要往高处爬时，上面

会有推你下去的前辈，后面又有企图拉你下来的后辈。经过一番努力，你总算登上现在的位置，领导几名部下。想想自己也是好不容易才坐上这个位置。有人在中途退出，也有人永远无法跳出低层。所以，和他们相比，你应当觉得“自己总算苦尽甘来”，而给予自己一点鼓励。

当然也会出现以前的同事个个跑在你前面的情形，但请千万不要气馁。

若你是忍耐、辛苦地爬到这地位，就更应当奖励自己了。想想看，为什么你有能力胜任这职务？那是因为公司认同你的能力。或许你会对公司的认同方式有所不满，例如：太晚升迁、偏袒某人、营业方针偏离，你内心这么抱怨是很正常的。但是，公司认同你的能力却也是千真万确的。对此，你应建立信心。不管别人怎么说，现在的职位可是凭自己的能力得到的。

假设你不满意现在的地位，记住这是你晋升高层所必经的一步台阶。千万不可焦急。

现在的你，拥有头衔吗？

年轻主管的头衔大部分是主任、科长，也有些公司设有特别助理。有些人在名义上虽无正式头衔，但实际上却是某个团体的领导者。

假设你的头衔是副理，你的发言、盖印，都是代表“副理”。它背负着权限与责任，代表公司对你的认同与期待。既然公司对你如此认同，就认真地回报，不要辜负公司的期望。

若你无法完成基本任务，净说些丧气话或埋怨公司，

则令人可耻。若你认为“除了头衔之外，其他都没变。不但薪水没有增加，连部下也只有几人”，就更令人无法忍受。

如果这只是一时的情绪，尚可原谅。但若是真心的感觉，那你只是在轻视公司，伤害自己而已。不妨试着愉快地抿紧嘴唇，稍微抬起下巴放松心情，千万不可一上任便威风八面！

现在，你的工作量虽然增加，但是你也要做到不慌不忙地掌握自如，让别人感觉到你坦然、泰然以及悠然的态度。

当心被宠物咬一口

对待属下绝对要“公正无私”。无论何时何地，都应当扪心自问：“我现在公平吗？”

一位主管曾说过这句话：“不忧虑匮之，而忧虑不平等。”即使薪水少、工作繁重，但若你对部属都很公平，是不会引起众人不满的。

因不公平而引发的反弹非常强烈，这种不满的情绪，也可能爆发成革命。因此，绝对不可使部属认为“自己的上司不公平。”

首先，应当注意的是情感的因素。例如：你很喜欢林某，不论林某做什么，你都想要奖励他；相反地，和某实在不讨人喜欢，甚至于连看他一眼都觉得厌烦……，若你以私人情感来开展工作，就大错特错。

有些人喜欢在自己周遭安置一些像宠物般的部属，若你也如此，在不久的将来，你的“宠物”有可能会反咬你一口。

假设你打算拜访一位客户，“宠物”陈某一知情，便立刻打电话给对方，并与其约定时间。同时，也为你整理好和客户商谈生意时所需的一切资料。

若你须出差至稍微远一点的地方，他也会小至交通工具，大至预订旅社，一件不漏地为你准备妥当。

或许他会帮你提公事包，送你到月台，最后，在火车进站时行个敬礼，说声：“副理，慢走。”目送你远去。

如果工作进行顺利，陈某会奉承地说：“不愧是副理，佩服！佩服！”并为你举办庆功宴；反之，若不幸未达成任务，则他又会安慰你：“一切都是对方不好，不要太在意，机会还很多。”如果能拥有这样事事为自己效劳的部属，那公司也算是一个愉快的地方！

但是，日照之处必有阴影。在奉承阿谀之中，你会失去挫折、失意，以及后悔的机会。同时，你也无法从失败中获得东山再起的勇气与决心。

甚至还有更可怕的事情。你喜欢陈某，袒护他，对他推心置腹，完全听信于他。不久，他会泄露你的重要机密，提供你不实的情报，而你却毫无疑心。……最后，你会是何种结局？不必说，你也很明白！

总之，“宠物”常给你的快乐，有一天，必定会变成痛苦。

无私才能无畏， 无畏必然扬威

相信每个人在工作岗位上，都会对部属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？假设现在你手中有一件难度频高的任务，你想让哪位属下完成较好？

如果让优秀的林某完成，他应该会正确并且快速地有效地完成任务。但是目前林某的手中有多项任务正在进行，因此他每天都工作到深夜。

若将这件困难的工作分配给最空闲的赵某，从工作分配的平衡度来看，这是最妥当的。但是，赵某的行动迟缓、错误百出，有时甚至无法完成任务。

但若是分配给陈某，他虽会着手去做，不过却会令人感到不愉快。所以，这时你应该命令谁去完成才公平？

相反地，如果现在你手中有一件非常轻松的工作，它只需要花费一点时间、精力，便会立即显现出成果。而且，这件工作深受公司上下的瞩目，若完成了任务，还有机会接受董事长的特别表彰。此时，你应当选择哪一位去完成，才算是最公平的呢？

实际上，这并不是一个很容易回答的问题。是分配每位部属相同的任务公平呢？还是赋予优秀者困难的课题，给予能力差的部属简单的任务公平？

此时下判断的要诀是“无私”，亦即不可考虑自己的利益所在。

绝对不可以因为工作轻松又可获得利益，便想掠夺过来，企图“自己做”。

当遇到困难的工作，若内心存在着“如果林某做得完善，我也可以乐得轻松。”“或让陈某去做，我只要指出他的缺点，就可以受到大家尊敬。”“即使赵某未能完成任务，上司也一定会赞扬我大胆启用他的勇气。”这样的念头，都会使部属对你的信心大减。

因为你的企图很容易被部属看穿。不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

除了上述的方法，尚有几个判断的基准。

以现今公司的利益而言，林某是最适当的人选。但是，如果顾虑自己组员的士气和管理的，则以陈某较妥当。若你大胆地选用赵某并建立其信心则是意义非凡。

是要考虑公司、小组、还是属下？此时，你必须以工作的重要性、紧急性而综合地判断。在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的“自我利益”。

公平、无私——这就是铁则。但是，只靠嘴巴讲是无法解决任何问题的。

李生意气风发、精力充沛，你想使他累积各种经验，以为将来升任干部作准备，因此希望他负责这件工作。另一名候补者宋先生，他在工作上虽然无任何缺点，但是他的个性消极，无法期待他能朝着更高的层次发展。而宋先生身为前辈，依照常理应当由他负责这项任务。若你舍弃宋先生而就李先生，组内很可能产生反抗。

遇到类似的情况时，应该如何处理？

结论是你必须分配给李先生。这并不表示你对某一特定人物的偏袒，也不是顾虑自己的利益而做的决定。这是一个以工作，甚至可说是以公司的未来为基础而做出的考虑，所以你可以光明磊落地著手去做。

但是，在你归纳结论的同时，你必须妥善处理组员之间的争执，安抚宋先生的情绪。以这层意义来看，你是选择了艰难的道路。

一个指导部下的主管，必须经常关怀弱者。

然而，付出过多的关怀亦于事无补。若你感情用事地认为：“我这次舍弃宋先生而让李先生负责，因此，宋先生值得同情，我对不起他。”往后你很容易会过于照顾宋先生。若此情形重复发生，最后，你将会在意得失的平衡，而无法控制整体了。

“虽然对宋先生有些说不过去……”你的关怀只能到此程度为止。相信你的这番心意，会对宋先生有所帮助。不久，你就会期待宋先生东山再起。

不要把酒论英雄

每到下班后的酒吧和小吃店，大都人山人海。偶尔你也会带着部属去喝两杯！

而你一定也有被属下邀请的经验，若你拒绝他的邀请，很可能以后见面都会觉得不好意思。在做好预防措施的同时，你也应该预备好经费的支出。在自己不方便，身

体不适，或是休假日时，你都要断然地拒绝属下的邀请。

一般来说，聚集在酒吧里的上班族，所谈论的话题，绝大部分都是对公司的埋怨，以及对人际关系的不满。虽然这是消除精神紧张的一种方式，有其正面的意义。但是，冗长地埋怨及大谈阔论他人的坏话，实在可耻。为何他们就说不出口“那件工作应该让我做看看，我一定会做出双倍的成绩”这种充满自信的狂语呢？虽然偶尔也可能有这类口出狂言的人，但是，大都是在喝得烂醉，思绪支离破碎的情况下，才脱口而出的。

当然，如果要勇敢地发表这类感想，地点的选择最好不要在酒吧间，而应该是在公司，而且是在经过深思熟虑后，找个适当时间，向上司提出具建设性的建言才对！毕竟欠缺胆量的人，和斗输了的狗只敢在远处狂吠是没什么分别的。

在上班族埋怨的话题中，很多是对于公司的批评。甚至也有上司问部属：“为什么你会进这家公司？”原先我以为像这样将公司批评的一文不值的人，应该会马上跳槽，结果并非如此。原来他再过两年就可以退休。那么，对他而言，批评公司又算什么？

若你找些冠冕堂皇的理由，如“批评是希望公司更好”，这是不足为信的。无法满足自己的欲望，才是不满的最主要的理由。然而，在酒吧之类的场合，唠叨、埋怨亦无济于事，因为这种行为只会使你更气馁、更自暴自弃而已。

因此，从今天起，你最好抛弃这种毫无意义的行为，

不要在酒吧里批评公司，也不需要暗地里抱怨。如果内心有话，就在白天好好地向上司反映。

当你和部属在酒吧里畅饮时，不妨说些公司未来的远景，即使有些虚张声势或显得自负，也无所谓。你可以同部属谈人生、谈公司。若你能够谈些较实际的问题，譬如公司今后的目标则更好。像这类话题，你甚至可以在上班时谈论。若这种气氛持续下去，相信你会被认为是一位浪漫主义者。这不是件很好的事吗？

当今社会充斥着太多好耍嘴皮子的现实主义者。无论是现状的分析，抑或对未来的预测，电脑都扮演着重要的角色。人们也被训练成凡事讲求合理的知识人，所以能够谈梦想的浪漫评论者已经相当少了。

精细的工艺何妨放手让机器去执行，而让你自己扮演成一位演奏华丽浪漫乐曲的演奏家。相信部属会懂得欣赏并且崇拜此类型的主管才对。

别让下属抓话柄

主管对于部属有一件事绝对要避免，那就是“毁约”。部下对主管感到不满的，通常以“说谎”占绝大多数。莫非世上有这么多爱说谎的上司？

事实上，经过仔细推敲之后发现，多半的谎言是迫不得已的。虽然主管内心并不想说谎，但由于各种因素，造成主管无法履行约定。也有上司本身了解，但是部属并不了解整个事件的性质。甚至还有上司只是单纯的想法错

误、误会、忘记、说错或听错而已。

即使如此，上司也不能轻率地处理此事。上司应该坚守一项原则——我绝不对部属说谎。

实际上，部属信赖上司的程度，多半超过上司的想像。因此，一旦部属认为“我被骗了”，他对你所产生的愤怒是无法估量的。

部属通常会随时注意上司的一言一行。一旦发现上司的错误或矛盾之处，就会到处宣扬。虽然此与信赖并不矛盾，但是被捉到小辫子也不是一件光采的事。

若你能做到平时不疏忽、不说谎，就恰如其分了。

在工作岗位上，若你必须说言不由衷的谎言时，最好在事后找个机会说明事实。

只是，说明不能只是一个藉口。毕竟对方因为你的谎言而陷于不利的处境，或遭遇不愉快的事情。因此，你应先对你的谎言诚恳地道歉，然后再加以补充说明。

若对方能够了解你的用心，是最好不过了。但是，有时对方仍旧会心存芥蒂。遇到这种情形，你能做的也只是告诉他实情而已。因为，这种事有时候要在很久之后，才能得到对方的谅解。

也许你永远都不会被谅解。虽然一直被别人误解并不好受，但这也无可奈何。你必须克服此伤痛，并且去接纳它，如此你的胸襟才能更宽阔。

有时你可能碰到原先认为可以达成的任务却失败的情形，因而无法履行和部属的约定。此时，你应该尽早向对方说明事情的原委，并且向他道歉。若你说不出口，而又

没有寻求解决之道，事态将变得更严重。

道歉的诀窍在于尊重对方的立场。一开始你必须表示出你的诚意，若你只是一味地为自己辩解，企图掩饰自己的过失，只会招致严重的后果。一旦说谎的恶名传开来，就很难抹灭掉。必须花费相当长的一段时间，才能将此恶名根除。

如果因为考虑欠周或误解，自己就应负起责任。但是，若是因为言语上的疏忽或误会而被指责是“说谎”，则是一件令人懊悔的事。

若你曾有过上述经验，就更要注意不再重蹈覆辙。在措词、态度、文书上皆不可掉以轻心。

某家公司的科长在计划书上批上“OK”后交给属下。然而，由于科长写得相当潦草，拿到这份计划书的新职员并不清楚这位科长写字的习惯，他将“OK”看成“不行”，计划因此中断。当然，这位科长要负起大部分的责任。

在另一家公司，某位部属对上司说：“我想改变销售策略，可以吗？”上司回答：“（不变也）可以！”科长并未说出括弧中的字，因此，听成“可以”的部属，以为自己的提案已获准，而迅速着手进行。结果，业务部门引发了一场大混乱。

某些肢体语言，如点头、摇头、挽着胳膊、闭眼、眼睛看上面等等，虽不十分明显，但通常都暗示有允许、肯定、拒绝、否定的意思。

部属通常相当留意上司的小动作，并企图从小动作中

得到启示。因此，你必须留意，避免发出一些暧昧不清的信号。

威信不是狂傲

大部分的人在刚拥有头衔时，都会显得很谦卑，但也有人会气势十足。

然而，随着时光的消逝，主管刚上任时的谦卑态度，也渐渐不见了。在属下眼里，甚至会觉得上司愈来愈威风八面。

如果询问公司主管级的人物：“你认为你自傲吗？”结果，几乎所有的人都会回答：“绝对不会！”然而若问属下相同的问题，通常他们会发出一声意义深长的苦笑，然后说：“喔！是这样吗？”似乎上司本身并不了解自己言行举止上的缺点。

主管威严的表现会因公司的风格、气氛以及经营者、公司成员的不同而有所差异。但是，你仍然应当避免表现出趾高气昂的态度。

部属绝对不可能顺从品行恶劣的上司。尤其女性职员更会觉得厌恶，不愿与之接近。而其他公司的人来访时，也会感到不愉快。若是重要客户，则会直接影响到公司的业绩。

有机会时，你最好照照镜子，看看自己的德性。部属认真地在作报告，你却口衔香烟，跷着二郎腿，东张西望，表现出很不耐烦的神情。