

人 力 资 源 管 理 教 室

MANAGING PEOPLE AT WORK

领导下属的艺术

成功主管应具备掌握下属的要诀

陈东升 / 编著

企业管理出版社

领导下属的艺术

Managing People at Work

陈东升 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导下属的艺术/陈东升编著.-北京:企业管理出版社,
1999.3

ISBN 7-80147-206-3

I. 领… II. 陈… III. 领导艺术 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 17613 号

领导下属的艺术

陈东升 编著

企业管理出版社出版

发行电话: 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京通州区西定安印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10.25 印张 130 千字

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

印数: 10000 册 定价: 19.80 元

ISBN 7-80147-206-3 / F·204

GDF 26/23

序

古今中外的英雄豪杰，能完全掌握人心的到底有几人？

自古以来的名臣、将相，未曾遭到部属叛变的又有几人？

许多历史上的名将，他们掌握人心的方法是全然不同的，从不同的角度来看，都各有其长处与短处。

譬如：教导部属、攻击战术、获取天下之战略等，他们各自有其独特的诀窍。因而，即使你学得了他人的方法，也毫无用处，因为成功的机率几乎等于零。任何人都有他的一套，以别人的眼光来看，或许是微不足道；然而以他自己所处时代来衡量，他这种手段、方法是最合适而具实效的。

有关如何掌握部属，市场上有许多书出售，而这些书多半谈及一些关于心灵上的接触、说服能力、动机、参加、协调、新构想的创造等。的确，这些理论与想法产生效力的时候固然不少，可是，

完全失败的例子也是屡见不鲜的。

当上司与部属间的能力和想法，或部属工作的态度与公司的立场或社会风俗习性发生极端差异时，极易遭到管理上的失败。

掌握部属之道，没有绝对性的法则，只有一些分别适合主管个性或能力的少数可行的方法，这些方法有时由于时地的差异，也会有不适用的情况发生。

在本书中所列举的管理资料，获得成功的“掌握法”里面，大多数都是由笔者的亲身体验而证实无误的。不过这些方法的取舍与选择，还是依靠聪明的读者自行斟酌处理吧！有些法则之间具有连带关系，有些则是相互排斥的。不过，大部分都是一些符合现实的法则。

当然，并不是说本书所列举的法则，可以适用于任何一位主管；不过，读者若能从这些法则里，找出适合自己的加以应用，我相信，成功的机率必会大大提高。

本书中，笔者所一再强调的原则，归纳起来有下列三点：

- ①要发掘部属的长处和短处。
- ②要在工作中教导部属。

③要使部属发挥工作能力。

身为主管，如何应用上述的三项原则来掌握部属，这就是本书所要告诉你的。

本书所举的实例，是笔者在过去 20 年间，与大大小小好几十家公司的职员相处的亲身经历。他们的名称我就分别以 ABC 等来代表，而不用真实的称呼。

最后，我希望读者在阅读此书之后，能妥善应用书中所谈到的各种法则来掌握你的部属。

作者

1999.5.28

目 录

序 (1)

第一章 主管必备的素养 (1)

1. 过人的忍耐力 (1)

2. 超凡的意志力 (3)

3. 敏锐的观察力 (5)

4. 欣赏部下的成就 (7)

5. 屡败屡战 (9)

6. 好汉做事好汉当 (10)

7. 勤于答复 (11)

8. 败中求胜 (13)

9. 通盘了解情况 (15)

10. 重视员工培训 (17)

11. 保持积极的态度 (19)

12. 权力加魅力 (21)

领导下属的艺术 2

- 13. 成事而不做事 (23)
- 14. 做导演不做演员 (25)
- 15. 教练不抢队员的风头 (27)
- 16. 追求永恒的卓越 (28)
- 17. 发现下属的盲点 (30)
- 18. 宽宏大度 (31)
- 19. 临危不乱 (33)
- 20. 别听外行人的话 (34)
- 21. 不可侮辱心腹重臣 (35)
- 22. 不要自作聪明 (37)
- 23. 不追求全体一致 (39)
- 24. 勿因小利而失大利 (40)
- 25. 不让部下积累不满 (41)

- 第二章 熟悉管理的基本原则 (44)**
 - 26. 明确领导定义 (44)
 - 27. 不墨守成规 (46)
 - 28. 具体地陈述命令 (49)
 - 29. 保持出击状态 (51)
 - 30. 划定工作范围 (52)
 - 31. 兼顾情与理 (55)
 - 32. 掌握指挥的关键 (57)

33. 冷静地分析利弊 (59)
34. 严格执行决议 (61)
35. 引导良性竞争 (64)
36. 激发工作潜能 (67)
37. 掌握工作重点 (69)
38. 巧用授权 (71)
39. 达成共识 (74)
40. 健全组织形式 (76)
41. 创造发挥空间 (78)
42. 劳逸结合 (81)
43. 合理支配时间 (83)
44. 无为之治 (85)
- 第三章 了解并体贴部属 (89)**
45. 不要另眼看待 (89)
46. 恢复部属的信心 (91)
47. 善解人意 (92)
48. 具有体贴的心意 (93)
49. 改善环境 (94)
50. 追究请假的原因 (96)
51. 善于处理不满的情绪 (98)
52. 参与部属有意义的活动 (100)

领导下属的艺术 4

- 53. 不要忽略细节 (101)
- 54. 听听不同的意见 (104)
- 55. 洞察员工内心 (108)
- 56. 了解人的行为 (112)
- 57. 帮助员工确立目标 (114)
- 58. 认清每个人的耐心水准 (115)
- 59. 了解人的需要 (118)
- 60. 帮助员工达到恒定状态 (126)
- 61. 填补员工需要的漏洞 (128)

- 第四章 有效调动部属 (131)**
 - 62. 活用众人的智慧 (131)
 - 63. 用压力逼出人才 (133)
 - 64. 用人之长，因材使用 (135)
 - 65. 为部下撑腰 (137)
 - 66. 将不可或缺者调开 (139)
 - 67. 帮部下替上司做事 (141)
 - 68. 分享是最大的激励 (143)
 - 69. 人才要搭配圆满 (145)
 - 70. 用人不疑，疑人不用 (147)
 - 71. 与部下同甘共苦 (149)
 - 72. 带着心去领导 (151)

73. 推功揽过	(153)
74. 制造“软性”气氛	(155)
75. 画龙点睛，成人之美	(157)
76. 忙碌最能培养人才	(159)
77. 建立少数精锐体制	(161)
78. 创造共同立场	(163)
79. 引发工作欲望	(165)
80. 先礼后兵	(167)
81. 以人为鉴	(169)
第五章 掌握部属的新方法	(172)
82. 做个谦虚的主管	(172)
83. 使用诱导的方法	(174)
84. 看重新职员	(176)
85. 开诚布公	(177)
86. 不乱开空头支票	(178)
87. 约束部属	(180)
88. 新工作采用新方法	(181)
89. 重视报告	(183)
90. 意外事故的处理	(184)
91. 不要因私害公	(185)
92. 不要轻信美丽的谎言	(186)

93. 谨慎处理要求 (188)
94. 看清真面目 (189)
95. 巧言令色鲜矣仁 (191)
96. 不要舍近求远 (193)
97. 防人之心不可无 (194)
98. 力求平等 (196)
99. 恩威并施 (197)
100. 不要妄作毁誉 (199)
101. 中庸之道 (200)
102. 培养自发性 (201)
103. 溯本求源 (202)
104. 勇于改变态度 (204)
105. 做个忠实的听众 (206)
106. 不作一味的批评 (208)
107. 不要独占功劳 (210)
108. 关心部属的健康 (211)
109. 不逃避责任 (213)
110. 亲自处理 (215)
111. 发掘人才 (217)
112. 不受谄媚 (219)
113. 败家子 (220)
114. 责人先责己 (222)

115. 杜绝谣言 (224)
116. 多与部属联系 (225)
117. 日课、周课、月课 (227)
- 第六章 组织的基本技巧 (229)**
118. 善用集会沟通 (229)
119. 熟悉争取技法 (230)
120. 营造良好氛围 (232)
121. 运用逻辑武器 (233)
122. 循序渐进争取 (235)
123. 宁褒勿贬 (237)
124. 黑脸白脸都要唱 (238)
125. 相互协调行动 (240)
126. 创造自身风格 (242)
127. 梯级式管理 (243)
128. 调动中层干部 (245)
129. 创造企业环境 (246)
130. 亲临现场指挥 (248)
131. 掌握杰出人才 (249)
132. 不放弃卷土重来的机会 (251)

第七章 把握成事的关键	(254)
133. 指挥有条不紊	(254)
134. 以身作则	(256)
135. 按部就班	(257)
136. 不为成见所左右	(258)
137. 挖掘未穷之能	(260)
138. 有利大家共享	(261)
139. 迂回处理不满	(263)
140. 适时双向沟通	(264)
141. 公开表扬成绩	(266)
142. 威迫适可而止	(267)
143. 奖惩各适其所	(269)
144. 加强团体意识	(271)
145. 保留自省空间	(272)
146. 感情打动人心	(274)
147. 抓住人心	(276)
148. 把握好全局	(277)
149. 由小见大	(279)
150. 识别能与不能	(280)
151. 适时回应	(281)
152. 说明游戏规则	(283)

第八章 附 录	(285)
153. 主管基本类别表	(285)
154. 主管特性定位表	(288)
155. 主管角色定位表	(290)
156. 主管管理功能表	(294)
157. 主管必备管理技巧表	(298)
158. 主管涵养表	(301)
159. 主管时间管理原则表	(303)
160. 主管时间管理要诀	(304)
161. 主管授权要领表	(305)
162. 全书过关测试	(306)

第一章 主管必备的素养

1. 过人的忍耐力

一个好的主管要有许多优秀的特质，过人的忍耐力就是其中之一，因为主管在公司中常常会有落单的感觉，而战胜这种孤独感是顺利开展工作的必需条件。

张先生从中层干部提升为公司的主管人员，职位提高了，可是他心中的落寞感也日益强烈起来。

位置不同了，往日打打闹闹的朋友见了他都改了一幅面孔，一本正经地交谈起来。职员们上班时一起工作，休息时一起交谈，大家有说有笑，亲亲热热，可自己只能呆坐在老板桌后，不能加入到大家中去，他的心中很不是滋味。

更有甚者，他总感到手下的职员一有机会就凑在一起窃窃私语，好像在说他的什么坏话似的，他一过去，大家又都躲着他，他感到自己像一只离群

领导下属的艺术 2

的孤雁，无依无靠。

终于有一天，张经理再也受不了这份被隔离的煎熬，咬咬牙向总公司打了个报告，重新做了一个中层主管。

张先生这种落寞感，大多数主管都曾感受到，因为：

①职员们彼此在地位上没有差别，心理上不存在距离，工作上又要密切合作，所以他们自然会聚在一起，打成一片，而管理人员和普通职员在地位和心理上都有距离，工作区分也很大，因此主管人员就难免在公司之中显得落单了。

②员工有时会把工作中积累的怨气转嫁到主管人员的头上，这也是正常的。但主管人员会产生被人仇视的感觉。

③主管时常会遇到无法与部下商量的事情，或是必须由自己解决的问题。地位越高，这类问题越多，心理的压力也会越大。

身为主管必须忍受这份孤独。

戴高乐说过：“伟大的人物，必然会与人群保持一段距离。权威若是没有威信即无法建立。威信若不与世俗有所隔离，也无法树立。”

作为主管，与部下保持一定的距离，这十分必