

成为下属 愿意追随的 上司

50个 带人先带心的 领导艺术

好领导，不是把自己忙死累死，
而是让下属真心诚意、甘效犬马之劳！

学会“带心术”，
任何人都能自动自发帮你做事

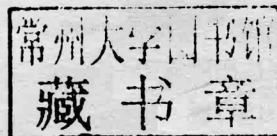
郭晨 ◎ 著

 北方妇女儿童出版社

成为下属 愿意追随的上司

CHENGWEI XIASHU YUANYI ZHUISUI DE SHANGSI

郭晨◎著



 北方妇女儿童出版社

长春

版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

成为下属愿意追随的上司/郭晨著. —长春:
北方妇女儿童出版社, 2014.9
ISBN 978-7-5385-8555-1

I. ①成… II. ①郭… III. ①领导心理学 IV.
①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第177920号

出版人 刘 刚
策 划 慢半拍
责任编辑 张晓峰
封面设计 蔡小波
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 220千字
印 刷 北京盛华达印刷有限公司
版 次 2014年9月第1版
印 次 2015年2月第4次印刷

出 版 北方妇女儿童出版社
发 行 北方妇女儿童出版社
地 址 长春市人民大街4646号
邮 编: 130021
电 话 编辑部: 0431-86037512
发行科: 0431-85640624

定 价 36.00元

· 前言

世界顶级企业领导与变革领域最权威的代言人约翰·科特说道：“在企业进行大规模变革的时候，企业所面临的最核心的问题绝对不是战略、结构、文化或系统——当然，所有这些问题都是非常重要的。但问题的核心却在于如何改变组织中人们的行为，而在那些比较成功的组织中，改变人们行为的一个重要方式就是改变他们的感受。”

无独有偶，中国欧博企业管理研究所所长曾伟先生直接提出：“领导管人，流程管事。”而管人的核心就是管心。一个好的管理者，他必须能够激发出员工的干劲，解决员工在工作和生活上的问题，而不是只关注员工的工作，对员工的行为举止大谈特谈。

来到一个新的岗位，底下是一群初次见面的员工，这时

候做事的重点绝非开展业务，而是走近下属。销售行业有一句名言：“成功的推销员一定是一个伟大的心理学家。”对初到管理职位上的人来说同样如此，这时候管理者需要做的，是将我们自己成功推销给员工，把握员工的心理必不可少，而把控员工的心理也就是按住了员工情绪的脉搏。

心理学中的情绪定律认为，每个人百分之百都是情绪化的，人不管何时作出的决定都必然受到情绪的影响，包括理性本身，也是一种情绪状态。也难怪中国商业心理学“教父”顾修全说：“真正的管理是去管理人的情绪。”

在管理中，我们需要重视的员工心理及其情绪主要分布在这几个阶段：形成阶段、风暴阶段、规范阶段和执行阶段。

形成阶段：让员工放松戒备，拉近与员工关系。

心理学家早已发现，人们更容易听从亲近之人的意见，更愿意效仿亲近之人的做法，更愿意追随亲近之人。我们的第一步就是要变成员工的“亲近之人”，员工愿意跟我们亲近，我们才有管理的空间。美国管理学家瑟夫·吉尔伯特同样认为，员工为他们喜欢的人做事往往能够任劳任怨不计得失。将公司变为“机器人工厂”的确能够提高效益，但是“机器人”的使用期限会越来越短，不能顺应民意的管理者决不可能长久。

风暴阶段：激发出员工工作干劲。

管理者带人，最重要的，直接与公司效益挂钩的就是激发出员工工作的干劲，让他们充满激情地去工作。现如今，再难有人找到“铁饭碗”式的工作，美国著名的商业领袖肯尼斯·布兰查德发现，在这样的大环境下，员工最希望从工作中得到什么呢？——开诚布公和机会。管理人员需要让员工信任我们，信任公司，同时为员工提供发展的机会，积累知识的机会。

规范阶段：化解员工矛盾，消除下属的抵触情绪。

当员工之间或者与我们之间发生矛盾时，我们不只要控制自己的情绪，还要控制员工的情绪，而且不能让员工的负面情绪积压。心理学中的情感宣泄定律和情绪转移定律指出，情感如果不能及时宣泄，会引发心理问题，就

算可以克制，负面情绪也会从表层意识转移到潜意识，并且积压到一定阶段，会如同火山爆发般彻底崩塌。如果负面情绪没有得到解决和处理，就会在潜意识中转移给别的员工。

执行阶段：引导员工解决问题，说服员工与我们达成一致。

当员工遇到问题，管理者该做什么？管理者的首要事务不是解决问题，而是引导员工去思考，让员工自己解决问题。高明的管理者不会让自己陷于具体事务，他们只会为了营造良好的工作环境而忙碌，为了塑造积极的工作气氛而忙碌。所以高明的管理者说话会有所保留，会带人的管理者只会告诉员工 80% 的指示。

这个世界不乏人才，带人才需要花费我们至少一倍的精力。人才，就是那些让我们又爱又恨，常常提出异议，但工作却能够完成得很出色的人。必要时，我们需要让这些人与我们达成一致，否则无法展开工作。猎人训练老鹰有一种御鹰之术，是指不要满足人才。怀才的人往往不会轻易满足，这时候就要“饿”着他们，让他们自己去主动寻找“食物”。当他们发现“食物”的发放权在我们手里时，自然会来与我们沟通，说服一个有求于我们的人才又有何难？

就像日本著名的管理培训师斋藤直美所说的那样，“只要能说到对方心里，能让他‘动心’，你就不会惹人嫌，也不会让对方感到不快。而且，他们会自然而然地尊敬你，与你建立起稳固的信赖关系。”

带人的核心是带心，员工各有差异，怎样带心千变万化。本书囊括了大部分员工工作时可能出现的问题和状况及其解决之道，而在具体实行上，往往还需要管理者具体分析彼时情境，对方法进行调整，随机应变，才是带心的关键所在。

成为下属愿意追随的上司

· 目 录

C O N T E N T S

前 言

01 — 好领导，总能快速收服人心

打造第一印象，聚集赞赏目光 / 2

发现共同经历，增加好感度 / 6

利用共同点，让同事不设防 / 10

通过共同事物，让下属甘心听从 / 14

显露自身缺点，拉近与下属距离 / 19

用数字说话，增加可信度 / 24

利用名誉，获得认同感 / 28

连续肯定，获取信任 / 33

因势利导，打动人心 / 38

02 —— 好领导，能让下属心甘情愿地追随

利用榜样效应，吸引部下跟从 / 44

适时示弱，激发员工“保护欲” / 49

违背“期待效应”，获取信赖 / 54

自我贬低，促进员工“向前看” / 58

少用逻辑推理，用情感突破防线 / 62

03 —— 好领导，总能让下属干劲十足

巧用“增减效应”，激发员工干劲 / 68

满足内在需要，让员工干劲十足 / 73

描绘玫瑰色的梦，调动员工积极性 / 77

“危机”刺激，于困境中激发动力 / 82

增加竞争对手，激发下属动力 / 86

热切的期望，让下属尽心竭力 / 91

保持沉默，增加干劲 / 96

贴上标签，让下属充满热情 / 101

以身作则，抢夺先机 / 107

04 —— 好领导，能让下属更优秀

收大权放小权，挖出下属潜力 / 114

通过“一滴蜜糖”，激发员工潜能 / 119

勾起好奇心，刺激求知欲 / 123

把未定事项当作既定事项，引导下属解决问题 / 127

设定理想状态，使员工找对方向 / 132

利用“门槛效应”，让员工坚持到底 / 135

利用从众心理，让习惯成为规范 / 139

分割目标，为下属减压 / 143

05 —— 好领导，能让下属劲往一处使

让下属和公司的目标一致，推动其向前 / 150

不经意多次提起，让他更加关注 / 154

联系员工利益，令其感同身受 / 158

利用逆反心理，掌控下属行为 / 162

张弛有度，御人于股掌 / 166

暗示性的纵容，很可能误导下属 / 170

06 —— 好领导，能把团队拧成一股绳

制造压力，让团队拧成一股绳 / 176

将心比心，增加凝聚力 / 180

培养归属感，并以此为豪 / 185

让员工参与讨论，产生“主人翁”意识 / 190

07 —— 好领导，总能及时发现问题，解决问题

调解重要助手矛盾，让公司走得更好 / 196

营造紧张氛围，令“混乱”的下属说出心里话 / 201

有效倾听，消除不满 / 205

尊重员工，消除抵触情绪 / 209

勾画成功形象，消除莫名恐惧 / 214

提出“最后通牒”，消除“还要意识” / 219

幽人一默，消除尴尬氛围 / 223

学会道歉，让管理如鱼得水 / 227

不急不躁，节省工作时间 / 232

01

好领导，总能快速收服人心

打造第一印象，聚集赞赏目光

发现共同经历，增加好感度

利用共同点，让同事不设防

通过共同事物，让下属甘心听从

显露自身缺点，拉近与下属距离

用数字说话，增加可信度

利用名誉，获得认同感

连续肯定，获取信任

因势利导，打动人心

打造第一印象，聚集赞赏目光

管 理 智 慧 堂

要给人好印象，你只需要7秒钟。

——媒体策划专家

一个人过了四十岁，就应该为自己的面孔负责。

——美国第16任总统 林肯

初次见面时对方的仪表、风度给我们的第一印象往往是形成日后交往时的依据。

——《社会心理学》

管理纵贯线

曾经有位心理学家做过这样的实验：他先写了两段话，同样是讲一个男孩一天的活动。第一段话主要讲男孩与同学一起上学，课间和同学一起聊天，体育课也积极参与，是个非常活泼外向的男孩。而另一段话将男孩写得特别内向，他不经常和人说话，下课后安静地在座位上看书，上体育课非常低调，也不愿意参加活动。

这位心理学家让一群人先看描写这个男孩活泼外向的短文，再看描写这个男孩内向的短文，然后让另一群人先看这个男孩内向的短文，再看外向的短文。随后分别对这两部分人进行调查，让他们评价这个男孩的性格特征。而第一部分人中，有将近八成的人认为这个男孩热情外向，而另一部分人中则只有不到两成的人认为这个男孩外向。

初次见面对人产生的知觉印象往往最为鲜明和深刻，它对人此后的认知会产生较大的影响。在心理学中，这叫“首因效应”，也称为“第一印象作用”或“先入为主效应”。第一印象对人的作用最强、持续的时间最长。

“首因效应”在本质上是一种优先效应，当不同的信息集合在一起的时候，人们总是倾向于重视前面的信息。即使人们同样重视了后面的信息，也会认为后面的信息是非本质的、偶然的。人们习惯于按照前面的信息解释后面的信息，即使后面的信息与前面的信息不一致，人们也会屈从于前面的信息，以使整体一致。

因而，在管理中，我们给下属的第一印象往往会决定我们未来在下属心

中的分量。若是我们一开始就嬉皮笑脸，给下属较为不正经的感觉，那么此后我们在安排工作时，下属也不会太把工作当一回事儿，该认真对待的事务，他们也不会认真对待。若是我们一开始就非常严肃，那么给员工派发的工作也会自带一种严肃的氛围，员工就会产生“上司这么严肃，我可不能过于放松”的感觉。

某公司经理上任开始，一改前任领导做事拖泥带水的风格，决心整顿公司陈务，并且制定出相应的对策。他首先带头遵守公司的新规章，但效果并不理想，经过了解，才知道公司员工对他有一种观察态度，不太信任他的能力和专业水平。

鉴于此，该经理决定亲临第一线，与销售人員一道奋战。一个月后，公司业务量大增，效益也大幅提升，员工赞叹声一片。从此，大家都以该经理为榜样，勇于承担责任，积极工作。

此外，上司的举止谈吐、为人处事的方式、穿衣风格等也都跟给员工的印象息息相关，如果能够取得良好的第一印象，那么日后的管理工作就会轻松很多。

管理咖啡厅

当管理者第一次与下属见面时，良好的第一印象非常重要。我们在观察下属的同时，下属也在观察我们，而下属在心里为我们打的分数，往往能够左右我们之后的管理工作。

社会心理学家艾根提出了一个 SOLER 模式。S 即 Squarely，指在站或者坐的时候，要面对员工；O 指 Open，指姿势要开放；L 是 Lean，身体微微前倾；E 是 Eye，表示目光要有接触；R 指 Relax，表示要放松。也就是说，我们在与员工沟通时，全身尽量要放松，身体微微前倾，面带笑容，正面面对员工，双手十指尽量不要交叉，从而给对方一种轻松温和的气氛，让他减少防备。

此外，心理学家卡内基也提出了一些建议，即 1. 真诚地表示对下属的兴趣；2. 多微笑；3. 在谈话中多提及下属的名字；4. 下属说话时安静倾听，鼓励他多谈论自己；5. 谈话内容主要倾向下属感兴趣的话题；6. 让下属感觉到他受到了关注和看重。

发现共同经历，增加好感度

管理智慧堂

领导者和被领导者的关系越合乎人情，这种关系就越融洽，越亲密无间，管理的效率也就越高。

——俄国管理学家 阿法那亚耶夫

管理者要想让员工和你站在同一战线，面对你不畏惧，敢于说实话，关键就看你这个人能不能让员工认同，你能不能拉近与员工的距离，为他们创造一个宽松的环境，让他们愿意说、敢说。

——“一枚小小兵” 搜狐微博

管理纵贯线

有一个有趣的心理现象：两个人如果有相同的经历，特别还是非常痛苦、不堪回首的经历时，这两个人的交情就越深。当人们陷入困难之中，总会先找寻自己可以依靠的人，或者同样陷入如此困难的人，从而互相依靠。走出困境之后，对方在自己心里就会留下非常深刻的印象。

实际上，就算不是有共同经历的人，仅仅是经历过类似事情的人，他们也能互有好感。甚至是你之前讨厌的人，当发现他与你有共同经历或类似经历时，你也会一下子转变原来对他的看法。现在，不少管理人员一门心思只想树立权威，却不知在树立权威的同时，应与员工保持一定的亲密度。在拉近与员工关系时，通过类似的经历去处好关系也非常有效。

卡耐基开车到新泽西大西洋城的一个加油站加油，加油站的主人认出了他，虽然他们是在40年前见过面的。这让卡耐基十分吃惊，因为他以前从未注意过这位先生。

“我叫查尔斯·劳森，咱们是同学。”他急切地说道。

卡耐基并不熟悉他的名字，还在想他可能是搞错了。劳森见卡耐基还是有些疑惑，就接着说：“你还记得比尔·格林吗？还记得哈里·施密德吗？”

“哈里！当然记得，他是我最好的朋友之一。”卡耐基回答道。

“你忘了那年由于天花流行，贝尔尼小学停课，我们一群孩子去法尔蒙德公园打棒球，咱们俩一个队？”

“劳森！”卡耐基叫着跳出汽车，使劲和他握手。