

是领导就要懂的

心理掌控术

《是领导就要懂的心理掌控术》

目录

前言/掌控力是每个主管的必修课.....	4
第一章 主管魅力掌控术：凝聚人心先靠人格魅力	6
拒绝草率行事和惊慌失措	6
重视细节，先见团队中的隐患	9
主管的斗志能够掌控团队的士气.....	13
好主管会掌控自己的判断，不要犹豫不决	18
手下犯错，你首先要担责任	21
不斤斤计较于小过失也不独享成果	22
给下属信任，更要信他到底	26
第二章 自我性格心理掌控术：不同性格的管理者及其管理方式	33
性格冷静的主管怎样掌控亲和	33
心胸宽广的主管怎样掌控执行	35
平易近人的主管怎样掌控威严	38
勤奋有为的主管怎样掌控激励	40
知人善任的主管怎样掌控人力	42
情绪波动的主管怎样掌控心情	45
精力旺盛的主管怎样掌控沉静	49
第三章 因人而异心理掌控术：如何对待和管理不同性格的下属	52
对有非分要求的下属不可纵容	52
如何掌控凡事爱拖延的下属	55
好主管会掌控耍“贫嘴”的下属	57
对于迟到的员工如何掌控	59
把爱告密的下属变害为宝	61
理性掌控报喜不报忧的下属	62
面对酷爱炫耀的下属该怎么办？	64
智慧掌控有后台的下属	67
女员工爱美丽是罪过吗？	70
第四章 精准识人心理掌控术：如何透过细节洞察下属心理	72
与下属面谈，掌控他的性格特点	72
从衣着修饰中掌控性格	74
读眼术，眼神最是骗不过	76
背后闲话最易掌控真实想法	79
透过言谈举止识人	80
身体姿势反映内心世界	83
第五章 情感管理掌控术：学会换位思考，让部属和你一条心	86
在管理中掌控感情因子	86

主管应掌控下属的心理压力	88
在企业中创造家庭般的氛围	90
站在下属角度，你会更容易掌控他们	92
做好小细节，让下属被你感动	95
怎样“收买”，下属才会为你掌控	97
“精神薪资”更能掌控人	100
理智与感情并用，双重掌控	102
视下属为“知己”更易掌控他	104
第六章 有效服众心理掌控术，如何有效说服下属听你管理	107
反复说服，但不要灌输观念	107
在劝说中充分运用数据，事例	108
站在下属的立场，掌控会更有效	112
说服之前，首先获取信任	120
因时而动，掌控劝说的合适时机	122
说在嘴上，就要让下属甜在心里	125
有效掌控体态语言	127
第七章 团队激励心理掌控术，如何把一群绵羊变成冲锋战士	131
树立榜样，为下属带出好风气	131
小事糊涂，大事认真	133
严格的主管才能带出好团队	135
有压力才有动力，掌控加压力度	136
慈不掌兵，该整治时决不要手软	138
用激将法激出下属的能力	139
也给下属“露脸”的机会	140
“无为”式掌控策略	142
第八章 内部危机心理掌控术，如何有效化解团队间摩擦	144
危机“冷处理”，化解麻烦原来如此简单	144
公司“小圈子”会搅散人心	146
面面俱到，做决策要照顾大局	148
掌控好团队你们出现的矛盾	149
碰到“小报告”专业户怎么办	151
掌控成员间的竞争，整个团队会进步	154
掌控成员间矛盾要对事不对人	155
掌控团队矛盾处理要迅速，不留后遗症	157
掌控好与下属的距离，远离是非漩涡	159
第九章 赏罚有道心理掌控术，奖与惩都要有明确道理	162
左手“胡萝卜”，右手挥“大棒”	162
掌控好“整肃”的度	164
关键时刻要抓个“坏典型”	165
以身作则，令出必行	167
做主管要软硬兼施的掌控	168
借题发挥，杀鸡儆猴	170
整治问题员工就是对团队最好的告诫	171
物质奖励是直接且简单的掌控方法	173

精神奖励的掌控力比物质奖励更有效	175
第十章 点石成金心理掌控术，人尽其才的超级配置策略	178
挖掘员工潜能，培养有潜质的下属	178
打破常规思维，敢于运用偏才怪才	180
让团队成员形成“互补效应”	182
用压力掌控人才，制造“鲶鱼效应”	184
对下属勤加爱护，培养新员工	186
没有十全十美的员工，但有善于掌控的主管	187
用人不疑，疑人不用	189
别迷信“空降兵”，学会掌控身边的金子	191
第十一章 有效授权心理掌控术，优秀主管应该比员工懒	194
授权适当、掌控好尺度	194
掌控有效授权的技巧	198
权力下放，给下属以奋斗的空间	200
谨慎持重、掌控好授权对象	201
防止授权泛滥、权力失控	205
“一言堂”主管的掌控方式早已过时	207
主管学会授权是掌控力的升级版	208
正式权力与非正式权力相结合	211
第十二章 代际差异心理掌控术，和 80、90 后新员工打成一片	214
给新人更多的鼓励和尽可能少的打压	214
让新新员工在工作中找到快乐	216
制度要硬，手段要软	219
好主管会掌控“生猛员工”	221
多元化思维掌控更亲和	223
试着不 OUT！学一点新生代“语言”	225
用人文关怀掌控新员工	226
想要掌控，就先要了解他们	227
第十三章 做主管一定要闪开的九大管人心理误区	230
随意践踏员工自尊，你会身败名裂	230
超越下属能力掌控“不可能的任务”	231
对员工过于苛求，不给进步机会	233
不容许下属犯错误，他的水平就永远止步不前	234
招聘中以貌取人最不可靠	236
人才问题上不能太鼠目寸光	238
任人唯亲，企业迟早会崩溃	240
妒贤嫉能是做主管之大忌	241
全才稀少，你要学会取长补短用人	244

前言/掌控力是每个主管的必修课

工作中，常听到周围的一些企业、公司的管理者抱怨工作的繁忙，总有忙不完的事，总有加不完的班，总有挨不完的骂，总有吵不完的架，等等诸多的抱怨。其实，作为一个管理者，首先要清楚自己该干什么，不该干什么，擅长什么、缺少什么，可依靠什么，需要提高什么，这样才能充分调动自己的每一根职业神经，把工作的成效提高上去。

管理者可不只是滥施权利，吆五喝六，指东划西，让下属对你俯首帖耳那么简单。管理是一门学问。我们都知道，企业管理者主要是通过做“人”的工作来体现自己的岗位价值和工作业绩的。一个管理者的管理能力是一项综合能力，需要你的指挥能力，需要你的决断能力，需要你的沟通协调能力，需要你的专业能力，也需要你的工作分配能力，等等。管理能力来自书本，但更多的来自实践。在实际工作中，怎样才能让你的下属又好又快地完成工作任务？这就需要你能洞悉并掌控下属的心理，让你的下属愿意为你卖命工作。

在这个世界上，最高级的动物是人，最难捉摸的也是人。我们每个人的内心世界，不但变化莫测，而且千差万别。可以说，有什么样的心理特征，就有什么样的外在表现。根据不同的外在表现，你要察知相应的心理特征，然后再针对特定的心理特征，予以特定的管理方式。管理者最要紧的就是管好人，而要管好人，就需要明了对方的心理、对方的意图。只有掌握了对方的心理变化，才能占据主动；只有读懂了对方的心思，才能出奇制胜，令其心甘情愿地为你赴汤蹈火。

本书是一本非常简单易操作的管理心理学读本，从工作、生活中的常见现象和问题入手，教你如何洞悉他人内心世界，从而轻松识别他人的本质，继而将其掌控于自己的意图之内。

本书教你如何不动声色地运用心理战术，帮助你学会如何洞察你的下属及周围人的心理规律，洞悉他们能力上的长短优劣、性格上的不同特征、为人处世上的不同行为方式等，让你读懂他们的真实意图，识破别有用心人的谎言，识别热衷传播流言蜚语的中伤者，洞察阳奉阴违的小人，明了喜欢算计别人的工于心计者和别有用心地见风使舵的“夹心饼干”，然后针对不同的人，采取相应的、必要的措施加以防范，避免不必要的挫折和损失。同时提高自己做人办事的眼力和心

力，掌控他人的心理，掌握主动权，迅速调动起下属的工作热情，令其愉快地接受你下达的每一份工作任务，并让你拥有超强人气，一步一步地实现自己的人生、事业计划，获得事业的成功和生活的幸福，成为人生的终极赢家。

在本书编写过程中，宇琦工作室的柯亮先生和庞晓龙先生付出了辛苦与努力，特此表示由衷的谢意。由于作者学识有限，编写时间仓促，书中可能出现错漏现象，望各位读者海涵，并希求大家不吝赐教。

编著者

2010年2月23日

第一章 主管魅力掌控术：凝聚人心先靠人格魅力

其实有的时候主管的魅力要远胜于自己的技巧，如何在一点一滴的工作当中逐渐地培养起自己的魅力，每一个管理者都应该具备这样的能力。究竟管理者应该拥有何种的眼光；管理者应该有什么样的处事风格；管理者应该在团队中保持怎样的工作状态；当下属犯错误的时候作为主管的应该怎么站，就让本章来告诉你如何培养管理者的魅力。

拒绝草率行事和惊慌失措

在任何环境之下，任何人都可以做到的一件事，那就是脚踏实地工作，哪怕是跌倒了，也要迅速爬起来，而不致失去平衡。主管应该在别人都慌张忙乱的时候，仍能掌控自己，保持镇定如常、思虑周详。

在任何环境和情形之下，都要保持着一颗清醒的头脑；当别人慌乱无措的时候，你要保持镇静；在旁人都在做荒唐滑稽的事时，你始终保持着正确的判断。能够坚持这样做的人，总是具有相当稳定的掌控力，是一种平衡而能自控的人。

思虑不清的人，在遇到突发事件时，或者是面临巨大的压力时，就不免会惊慌失措。这样的人是无足深论的，这种人不足付以重任。

在别人束手无策时而自己腹有良策的人，在别人、慌乱时仍然保持镇静的人，只有将大责任搁在肩上、将大压力加在身上，而丝毫没有慌张混乱的人，才会到处受到人们的欢迎和尊重。

在各机关中，往往有一些人，他们能力可能还比不上别的职员，然而却能很快就升到很高的职位。因为主管的眼光，并不着意于这名员工的“才华”，却对那些头脑清醒、思虑充分、有较强判断力的人青睐有加。主管迫切需要这样的人，所以他们对大学毕业生、学者与天才往往都不屑一顾。他知道，他事业的成功与否就寄托在那些有较强判断力、思虑健全的职员身上。

思虑周详、精神平衡的人，即使面临再险恶的环境，也不会惊慌失措，仍然保持镇定自如的心态。**他的精神不会因为金钱上的损失、事业上的失意，或者是艰难险阻而导致失衡，因为他是有自控力的。**而且他也不会满足于小小的成功。

在任何环境之下，任何人都可以做到一件事，那就是脚踏实地，哪怕是跌倒了，也要迅速爬起来，而不致失去平衡。主管应该在别人都慌张忙乱的时候，仍能掌控自己，保持镇定如常、思虑周详。因为惟有保持清晰的头脑的人，能在汹涌波涛之中仍能平稳地驾驶船只的人，才可担负起重任。那些动摇、犹豫、没有自信的人，只有在风平浪静的时候才可驾驶扁舟。

冰山在任何情形之下，它能够做到不失其恬静和平衡，这才是我们的一个绝好榜样！不管狂风巨浪多么张牙舞爪，但它始终都不会动摇、也不会颠簸、仿佛不曾经历这些风险，因为它的绝大部分体积，沉没在水面之下。它的巨大的体积安稳自如地隐藏在海洋之中，惊涛骇浪都对它无可奈何。正是由于冰川所具备的这种巨大的隐藏力，使得暴露在水面的一小部分冰山，可以不畏任何风浪。

具有对精神平衡的掌控力，往往就是“力量”的代名词，因为只有精神和谐了，才会是精神得到平衡。一个人的头脑如果只是在片面的发展，无论其在哪一个特殊方面是如何的发达，永远都不会使头脑产生平衡。一棵树木，倘若将其全部的汁液都输送给其中的一条巨枝，最终就会导致其它部分枯萎，这棵树也就绝对不会繁茂的生长。

思虑周详、头脑清晰的人并不多见。因而他们往往是“供不应求”。我们可以常常看到这样一个现象，即使很有本事的人，一些能力很强的人，也会做出一些愚不可及的蠢事来。因而他们的前程也就遇到了阻碍，宛如从高低不平的区域中流淌的江水，后波都被前浪打回来，因此也就前进不得了。

不清晰的头脑、不健全的判断，如果以这样的印象外视于人，会使得别人对你产生不信任，因此对你的前程也就有害。

如果你要得到别人“头脑清晰”的认可和赞许，你就不得不真的努力去做一个头脑清晰的人。大部分人在做事情的时候，特别在做小事的时候，往往都是敷衍塞责。虽然他们自己也知道，他们没有付出足够的努力，因而所做出来的结果，也就不可能做得太过完美，然而他们依然不会对自己进行反思。这种行为，往往会导致我们不可能成为头脑清晰的人。

毛病就在于我们大多数人，总是很随意地就做出二等、三等的判断，却从来没有想过努力使自己做出头等的判断来。这一切都是因为前者比较容易，而后者则颇费一番周折。

人们骨子里天生就有一种惰性，对于不愉快的或者是艰难的工作我们总是喜欢逃避。

倘若你经常迫使自己去做那些自以为应该做的事情，而且你付出了全部的努力，而不是向你骨子里的惰性屈服，那么无论是你的品格、还是你的判断力，都会大有长进。而你也很自然地受到人们的认可和赞许。

危机对于我们而言，既是危险，更是机遇。当你理智适当的掌控、处理危机的时候，机会也就能自然而然地来临了。如果企业在处理危机时，总是在本着对消费者负责的态度，这样做的结果不但不会有损消费者对这个企业的忠诚度，而且还可能会博得消费者对这个企业的好感。

当年三菱公司的帕杰罗产生的质量危机事件相信不少人都还记得。就一个汽车厂家而言，出现这么严重的质量问题必然是非常严重的危机，可是三菱公司选择了正面应对，没有因为担心企业的声誉受损而千方百计地掩盖，而是全心全意为消费者着想，于是下令将所有销售出去的帕杰罗全部召回，对其进行免费检查和免费维修。当然，三菱为此付出了高昂的费用，可如此一来，消费者却对三菱车更加信任和认可了，因而相应的三菱销售额不但没有下降，反而上升。反之，如果三菱对当时的情况没有做到妥善的处理，对已经出现的质量问题想方设法的隐藏，或者是拒不承认，一旦出现安全问题，三菱恐怕就会遭到灭顶之灾。汽车的安全问题与消费者的生命安全息息相关，大部分消费者在买车时考虑的首要因素就是安全性能问题，如果汽车厂家对消费者的生命安全都满不在乎的话，还谈什么责任呢？

再比如说，泰诺止痛胶囊也是一个相当不错的典型案例，它面临媒体危机时，首先做得并不是竭力辩解，而是先承认问题，停止销售所有药品，然后再将问题调查清楚，将真相查个水落石出。它尽最大地将问题解决出来，使消费者觉得被重视，而且诚实地面对及解决问题，消费者依然会愿意买它的药，因为它表现出了足够的关心和承诺。努力研发出更好的药品，在危机中展现出对消费者的重视和在乎，机会就在这里了。

总之，当企业面临危机的时候，应该全心全意为社会公众和消费者利益服务，即使做出适当反应，迅速采取补救措施，并主动的、有意识的以该事件为契机，将坏事变成好事，因势利导，借题发挥。不但可以将企业的信誉过来，而且还可以将企业的知名度和美誉度进行扩大。就像是人们说的那样：一个成功的企业往往都是在危机的时刻，越能展现出它的综合能力和整体素质来。一个成熟的、健康的企业和别的企业相比，其区别就在这里。

每个企业都不愿面对危机，但是在发生危机以后，如果一味地隐瞒或者是消极地对待，危机对企业的发展将是致命的。因此当出现危机的时候，怨天尤人是没有用的，最好的办法就是诚意面对问题，从中寻找合适的解决方法，只有这样才能将危机化为转机。

在危机处理中，如何掌控危机？其中最忌讳的是回避。因为你越是回避，就会让别人觉得你越是有问题，因此，你需要拿出你的勇气和真诚，坦然承认问题是最为重要的。另外，不管企业一方是对错与否，起先就进行辩解，也是不妥当的。因为公众接受的是一个不正确信息，在尚未得到证明的前提下，哪怕你坚信自己是正确的，公众也会误以为你是在狡辩。所以，先坦白地承认问题，然后承诺一定会将此事调查清楚，给公众一个满意的答复。

企业导致危机的时候，尤其是出现重大责任事故或者灾难，导致社会公众利益受损的时候，企业必须勇敢地承担起相应的责任，给予利益受损的公众相应的精神补偿和物质补偿。在进行善后处理工作的同时，企业也必须做到诚信。只有真诚地对待公众，才能得到民众的信赖。

重视细节，先见团队中的隐患

美国著名的人际关系学大师卡耐基曾经这样说过：“一个不注意小事情的人，永远不会成就大事业。”事实上人格魅力，说的也就是一个人在与别人的交往过程当中，让别人在内心感到信服、愉快、安全等综合概念，通常是对一个组织中的“主管”的专业评价。

一位管理专家也曾经提到过：“人格魅力有先天因素，但主要还是靠后天修炼”。韩非子道：“千里之堤，溃于蚁穴”，其实这都是在强调要想成就伟大的事

业就不要忽视微小之处这就是说，要想有一番惊天动地的大事业，就不能将一些微小之处忽略掉。可是环顾四周，大大咧咧、马马虎虎的行为习惯依然随处可见：“差不多”先生也俯拾皆是：几乎、好像、应该、将近、大约、可能等词，也都已逐渐成为了人们司空见惯的口头禅。

事实上，就在这些模棱两可的词语重复不断使用的同时，很多重大的决策也都只是在纸上谈兵，而且大量重点工作也都只落实在表面上，从而导致许多伟大的理想和目标都成了梦幻泡影。做主管的要记住一个词“异常管理”。这就是说去掌控那些人家不管的事情、看不到、做不到、想不到、说不出的事情。

要知道做企业，成功和失败其实都必然是有原因的。所谓“成也细节，败也细节”，这话说的不无道理。既然如此，不论是在一些大事上，还是小情上，都必须要做到严谨。唯有这样，才能够真正地将事情做到完美无缺。

追求细节上的完美才是成功的标准，这是成功主管的要求，也是成功主管的想法。假如说每个人都能够这样想的话，那么不管你做什么，在你眼中，它的品质都不会很好，你都不会感到十分的满意。这是因为这个世界上完善的东西实在是太少了，即便是再好的产品，都会有一定的缺陷。但不论是在公司，还是在组织中，正是由于主管确定了这样一个臻于完美的目标，才能够使每一个部属对品质的意识得到提升，如此下来，就会每个人都会脚踏实地地工作，因为每个人都在细心地琢磨，怎么样才可以把事情做得更完美。

我们或许都知道史玉柱，他是上海巨人网络科技有限公司的创始人，他有一次在《赢在中国》点评选手的时候，明确表明了他对细节管理的一些观点，他说：

“当今时代，战略正确之后只有细节才是真正的决定因素，倘若有很多的细节你处理不好的话，那么你即使制订了相当正确的战略计划，最终也会以失败的结局收场，或者说你本该做大的，然而却没有实现预期的目标，从而也就失去了机会。如果找不到其他的问题，那么我也就只能在这上面做了，一定要在细节上特别注意。要知道你现在现实面临一个爬坡的时候，如果你爬个得好，或许就会爬得很大；而爬得不好，就可能停在现有的规模上。事实上你现在应当面临着将要爬大坡的时候，因此一定要注意细节，从研发、生产营销管理方方面面的细节，需要注意的细节也是非常得多。而自己作为一把手，你就应当发现有哪一些的细节

是最关键的，同时一定要亲自抓最关键部位的细节。要知道我过去就是这样做的，因为我认为这么做往往会后的成功，这并不是在做广告，比如说《征途》，我自己搞，只是在抓市场调研，其他的事一点也不会过问，这个细节其实也是非常重要的。但是也应该明白，要找一个最重要的决定性环节的细节，自己可以亲自去抓。”

事实上细节的管理就是一门艺术，主管通常企业处理细节的能力也就从而形成了企业管理的能力。史玉柱在渠道上的管理应该说是十分地细心，而他对员工的检查也经常是出其不意他一来到商场的脑白金销售点的时候，都首先要看一看商品上是不是积压了灰尘，是不是掺杂了假货，甚至生产日期等一些很细致的问题他都不放过。史玉柱还经常到一些乡镇销售店进行调查，这些店其实也最容易被忽视，但同时也最能体现出管理的细节。

史玉柱对此的解释则是这样的：“我曾经是一个彻头彻尾的失败者，所以我对失败产生了恐惧心里，我经受不住失败的打击，因此我只能严守每一个细节，将一切准备工作都做好。

其实不论是企业也好，个人也好，不管有怎样辉煌的目标，倘若在某一个环节连接和某一个细节处理上不能够到位，那么也都会被搁浅，从而导致最终的失败。事实上企业常常面对的都是那些看似琐碎、简单的事情，但是最容易忽略、最容易出一些漏洞。所以说“大处着眼，小处着手”，才可以让你达到管理的最高境界。

海尔集团总裁张瑞敏想必大家都有耳闻，他有一次谈及中日两个民族在做事的认真态度时举了个例子：假如领日本人每天将桌椅擦上六遍，他肯定会不厌其烦地执行下去；但若是换作中国人去做，那么他在第一天可能会踏踏实实地完成这项工作，第二天也有可能如期完成指定工作量，但是他绝对不会长期地这样工作下去，总有一天他会疲倦下去，最终可能就会彻底懈怠了。因此，他说下一句话：如果能将每一件很简单的事情都做得稳妥完备，那就是不简单；倘若将任何一件看上去很平凡、很普通的事情做好，那就是不平凡。

比之日本人的认真和精细，中国人在这方面的确是做得很不到位，所以在中国社会中不乏见到一些“差不多”先生，他们做事情马马虎虎，从来不懂得如何

追求完美，事情做到差不多就满足了。诸如“好像”、“大约”之类的词语一再重复地使用，生产出的次品也就随之而来了，矿山上的事故也纷至沓来，违章乱纪的事情也就屡见不鲜了。

人们往往都有这样的想法，那就是他们都希望自己能做一件惊天动地的大事，却从来不愿意甚至是不屑于做一些细节上的小事。然而事实上，就像汪中求先生在其著作《细节决定成败》中所说的那样：“在芸芸众生之中，能够做大事的人，委实太少了，事实上大多数人都在做一些繁琐细碎的杂事，可能是太过平淡，也可能是些无足深论的鸡毛蒜皮，然而这就是我们的工作和生活，欲成大事者，是无法脱离这些基础的。”

有一位美国的质量管理专家曾经说过：“即使一个再庞大规模的公司，如果其中很小一部分行动与公司运作的主方向发生冲突，那么这个公司也会面临很大的困境。”

而且，掌控细节、将每件小事都做到臻于至善，相对来说，难度会比较大。丰田汽车社长觉得他们公司的工作重点不应该放在研发和技术革新领域，而是确保每位技术工人都能娴熟地将自己的本职工作做好，能够在工作的時候，不会出现一丝一毫的偏差。

所以，无论是做人做事还是做主管，都应该将细节放在首位，从小事做起。老子在《道德经》中提倡“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易”；周恩来总理生前就一直提倡将细节放在首位，他自己也都是从小事做起，最终成就了一番惊天动地的大事业。

李斯在《谏逐客书》中说：“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”在处理一些很小的细节问题上，往往就能关乎一件事情的成败。在中国，许多人都梦想自己能有一番大作为，但却很少有人能将细小的琐事做好；胸怀大志、腹有良谋的战略家不计其数，然而脚踏实地的行动家却少之又少；各种管理体制和各种规章制度铺天盖地都是，但是对规章条款的绝对掌控和脚踏实地的执行却显得更为艰难。因此，这种心浮气躁的弊端我们必须遏制，掌握每一个细节，这样才可防止事情出现纰漏。

主管的斗志能够掌控团队的士气

一个团队的士气对于团队整个全局的重要性是非常大的。团队士气通过员工的工作意愿，整个团队的工作氛围显现出来。主管的士气则在组织内有很强的示范效应。

主管的意志品质在组织内有很强的示范效应，具有极强的传染性，掌控得当则上行下效，能够带来很好的效果。现实生活中往往存在这样一种现象：一个人文素质、道德修养都非常好的人，可以将自身的这种素质传染给周围的环境，从而养成正直的风气；原本是一个很和谐、很团结的团队，忽然来了一个素质低下的主管，这个团队很快也就变得乌烟瘴气，邪气弥漫了。为了避免这种情况的发生，高明的主管都十分注重约束自己的道德，掌控自己待人接物的方式，将自己与同事、下属、家人的关系都处理得非常妥当，始终保持良好的风范。我们不能要求主管在道德方面都是完人、无懈可击，但是作为一名主管，正直应该是最起码的要求。

精明强干的主管会懂得怎样解决问题。他们在解决问题时都会拥有一套行之有效的措施和工具；他们可以通过问题和状况的性质找出合适的解决方法，并开始试图解决。

作为一名主管，他是问题解决者和整个团队的决策者，在具体的实践过程中发现解决问题，或者是寻求出解决问题的具体方法，这些都应该是优秀主管必备的主要特质。

此外，主管碰到的问题通常都不是很容易就可以解决的。有时候要求你做出果敢的决策，而这时候所做的决定，多数都带有很高的风险，而且对对将来也没有清晰的把握，因此，对一件事情的决策就显得尤为困难。

威廉·克劳海军上将曾经是参谋首长联席会议的主席，这在美国军队中是最高的军衔了。有一次他在接受《时代》杂志的一次访问中阐述了这样的观点：“我觉得一些人，他们在作出重大决策时几乎都不用考虑。然而我跟他们却不一样，如果我遇到一些重大问题的时候，我恐怕连一个安稳觉都会睡不好。”

主管一些很重大的问题经常会出现于军事领导人物面前。公元前 1100 年，以色列的基甸必须对实力远远超过自己的敌人发起攻击。有一次他面临的敌人是

米甸人，当时米甸人的装备都是十分精良的，而且他们都受过严格的训练，作战经验也相当地丰富，而此时基甸的部队只是一群乌合之众，并没有受过一丁点的训练。基甸当时只说了一句话：“如果有谁不愿意与敌人一决死战，可以离开。”此话一说出，马上就有一大批人要回家，甚至头也不回地就走了，而他的军队只剩下原来的三分之一！

随后基甸作出了更为大胆的决策。他要将军队缩减到三百人，然而这三百人却是整个军队中的核心部分。他给每一名士兵分发了号角、火炬和空罐子，将这三百人分为三个小组。到了深夜，这三百人将米甸的营房团团包围住。他们首先用空罐将火把盖住，当基甸发出信号之后，他们将空罐全部打破，吹起号角，随即大声呼喊道：“上帝之剑和基甸之剑。”那时候米甸人营地的情况就可想而知了。当时一支火把通常是代表一百个人，因此米甸人认为他们遭到了几万人的伏击。《圣经·士师记》第七章对这一景况进行了描述：“……圣和华带动他的三百部下进行猛力厮杀，伯哈示他已经逃到西利拉，后来又逃到他巴的亚伯米阿拉附近，以色列人就从拿弗地利、亚设以及玛拿西全他来追赶米甸人。”即便是现在在以色列陆军中，仍然以基甸的这项著名事迹作为突击队作战的典型案例。

所谓“谋定而后动”，在做一件事情之前，都需要有精明的策划。主帅的能力就是掌控好一个军队的战斗力，一个主管恰是一个企业一个公司的战斗力。当你对组织策划能力驾轻就熟的时候，你的领导魅力自然而然地也就体现出来了。

一支军队的装备不论怎么精良，官兵不管如何的训练有素，但假如缺乏高昂奋进的士气，这支军队恐怕也打不了胜仗。而士气对于一个业务团队来说，也是非常地重要。

一个团队的士气对于团队整个全局的重要性是非常大的。团队士气通过员工的工作意愿，整个团队的工作氛围显现出来。

就一个团队而言，士气就好像是阳光，它虽然是无形的，不像水和土壤一样，然而绿色植物在其生长过程中却绝对是离不开阳光的。

对员工的士气很好的掌控是主管一项重要的工作。

影响业务团队士气的几个因素：

1、你就是最重要的因素

主管对员工诚挚的兴趣是最基本的要素。优秀的团队和一般的团队之间的差别，主要在于主管本身。

2、工作环境

所有的员工都期望自己能在一个氛围不错的工作环境中，特别是有亲密无间的工作伙伴。

3、信心

这里的信心所指的是对公司的信心、对主管的信心和对自己的信心，包括三个方面。

4、工作成果的价值观

员工对自己所完成的工作成果，他们对自己劳动付出的看法，会影响到他们对自己本职工作的热情。

5、人

如果聘用一个跟工作环境和工作团队不相适应或者是与职级不相适应的人，都会给自己带来不小的麻烦和损失。

员工的士气对于他们的工作意愿工作气氛有着直接的影响。主管要时刻留意员工的士气，学会掌控有效的管理方法，最终在团队中营造出积极的、奋发向上的工作氛围。

主管取得成功的最重要的决定因素之一，是他们能成功地掌控下属、同等地位的同事和较高级的主管。就一些主管而言，掌控别人、影响情势、左右事件的能力是他们胜任的基本必备条件。

掌控力是有很多种的，而且其手段和效果也都不是一样的，如果根据产生的原因来进行划分，大体可分为以下几种。

1) 基于威胁的掌控力

在人类历史上，恐惧大概是最为普遍的一种影响系统了，即使在 21 世纪的今天，这种影响依然是这样的。在家庭、群体或者是组织当中，人们都害怕受到不同程度的伤害。比如在企业中，人们总是担心某一天自己会失业，或者是自己的薪水缩减，从而产生出一种恐惧心里。

在恐惧产生的掌控力下，主管所关注的一件事是自己的部属有没有能力去执行自己的命令。

但是命令却有一个很大的缺点，那就是成本太高。主管采用威胁手段的命令必须时常盯着下属，随时监督部下不按规定办事的行为，为了使下属有一种恐惧感，一定要对其加以处罚。因而处罚和监督的成本都会变得非常昂贵。

另外，恐惧也可能不会长期有效下去，人们长期地处于恐惧压力之下，对恐惧就会产生抵抗力，甚至有可能导致他们产生反抗情绪。这是任何一个主管所不希望看到的。

2) 基于传统的掌控力

传统习惯大概是历史上产生掌控力最普遍的方式，这种传统习惯可能是由于恐惧而产生的，然后对恐惧的服从经过内化和制度化，在社会的组织结构和人们的意识形态中生根发芽。对主管的服从可能由于尊敬他的高明之处，也可能由于社会习俗使然，认为服从主管是天经地义的。由此可见以传统为基础的掌控力的最大优点在于：它具有积极而正面的激励作用，而非是让人们因为恐惧本身，被迫地去服从。掌控力来自于职位而不是来自于占有职位的人，这种“对位不对人”的掌控力带有稳定性和可预测性。即使换了人，掌控力依然存在。正因如此，系统的掌控力也就有了一个最大的缺点，便是对掌控力的发生者，其影响与本身的能力没有了关系，于是这种掌控力就可能成了基于盲目信从的影响力。

3) 基于理智信从的掌控力

如果我们将所有影响事件的次数都能计算出来，会发现最普遍的掌控过程是通过理智服从，这在主管和技术人员中表现尤为突出。追随者就会根据某些事实，相信主管有足够的知识和能力，而且做事确实有自己的行为原则和做事的谋略，因而愿意服从主管。所以在这种掌控力下，下属之所以服从上级的主管，可能因为他清楚行动的前因后果，而且它本身就认为这是解决问题的最佳行动。在这种影响力发生的过程中，主管要有更多的主动精神，即主管要对下属解释，这也是对下属最起码的尊重。这种方式也就是说：“我相信你有一定的能力和知识明白我所讲的，而且我对你详详细细地解释，充分地表明我在尊重你。”因此，下属觉得主管对他相当尊重。

有这种掌控力的主管多数是依赖他的亲和力和专家权威劝服下属，而不是用命令的方式使唤下属，这样便让下属觉得自己已分享了主管的权力，不觉得被主管统治。行动的成功又反过来增强了主管的权力，因此下属就会理性地信服对他