

管理员工必须有**硬**的一手。俗话说没有规矩不成方圆
三五个人也好，成千上万人也罢
对员工的管理必须建立在规则的基础上，而且必须采取一切必要措施维护规则
这就是管理之**方**。



关力 著

管理员工 的 方圆艺术

管理员工应该有**软**的一手。管理者面对的不是冷冰冰的机器，
而是活生生的、感情复杂、思想多样化的人，总想以规则解决一切问题就会走入管理员工的死胡同。

管理员工的最终目的无非是充分挖掘其潜能，让每一个人的作用最大化。
而这一目的只有以灵活多变的管理手段才能实现。**圆**融通达是对原则与规矩的最好补充。

GUANLIYUANGONGDE
FANGYUANYISHU

[一种最大限度挖掘员工潜能的管理策略]

方是管理之本，是员工心中的威严所在，而**圆**就是管理者手中以不变应万变的利器。
掌握好方圆并济之道，会为自己打开一扇全新的管理之门。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的方圆艺术/关力著. - 北京: 中国华侨出版社,
2006. 4

ISBN 7 - 80222 - 096 - 3

I. 管… II. 方… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 030093 号

管理员工的方圆艺术

著 者/关 力

责任编辑/沙 子

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2006 年 7 月第一版 2006 年 7 月第一次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 096 - 3/G · 83

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院

邮编 100029

E - mail: overseashq@sina. com

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

前 言

企业的兴衰与管理得好坏息息相关，管理是“方”与“圆”的结合，何时该方，何时该圆，是每一位管理者都需要思索的命题。综观那些优秀的管理者的管理经验，我们不难发现：他们的成功来源于方圆并用。

方是管理之本，是员工心中的威严所在。把握住方，管理者才能有效地约束员工。圆是行事之道，在实际的管理中，很多问题的产生，都有与其相关的种种因素，而圆就是管理者手中以不变应万变的圆融利器。

在管理中运用好方与圆是一门很深的学问。身为管理者，要在树立威信的同时与员工打成一片；要在企业上下之间实现无障碍沟通；要以最有效的方式对员工进行激励。同时，如何协调企业与员工的矛盾？如何处理员工之间的冲突？如何选用优秀人才并让员工与企业一起成长？这些问题中都包含了方圆之术的巧妙运用。从本书中，你可以找到最适合的方法。

本书将管理与方圆相结合，用方圆来包容管理，用管理来诠释方圆，于方圆中透出应变，于管理中显出方圆，为管理者们指出了一条方圆并济的管理之道。当你打开本书的同时，也为自己打开了一扇全新的管理之门。

| 目 录 |

第一章 身为领导的方与圆**——树立威信的同时与员工打成一片**

身为管理者,在员工中必须树立自己的威信。威信不等同于权力,有了权力未必就有威信。真正的威信不是摆在员工前的花架子,而是通过自身的行为来赢得大家的心。成功的管理者大都善于运用方圆之术,在树立权威的同时与员工打成一片,把自己的威信建立在权力和员工认同的共同基础之上。

- 一、树立自己的威信 (2)
- 二、巧妙地维护威信 (13)
- 三、制度下以身作则 (23)
- 四、体恤每一位下属 (29)
- 五、与员工打成一片 (41)

第二章 上下沟通的方与圆

——实现无障碍的沟通

绩效的高低与管理者花在沟通上面的时间多寡往往成正比。成功的管理者,除了自身所具有的高素质外,还拥有一套愿意与所有员工不断沟通的管理哲学。管理者应十分重视和员工沟通时的倾听艺术,真正做到和员工无障碍沟通。你开始完全学会沟通技巧之时,就是你的事业正式起飞,踏上成功大道的时刻。

- 一、对下属你了解多少 (48)
- 二、让下属充分发表意见 (59)
- 三、多渠道加强上下沟通 (69)

第三章 有效激励的方与圆

——以最有效的方式激励员工

如何让员工在日常的工作中永葆激情?激励是一个非常有效的方法。适时适当的激励,可以起到事半功倍的效果。一个赞许的目光、一句真诚的表扬、一份及时的奖励,都能使员工真切地体验到工作的乐趣,从而激发他们的斗志、提高企业的生产力。

- 一、掌握激励这支利器 (82)
- 二、用激励“浇”出斗志 (91)
- 三、激励为何无效果 (100)

四、激励并不单纯是物质	(110)
五、榜样的力量是无穷的	(125)
六、按不同的需求层次激励	(130)

第四章 彼此协调的方与圆

——让企业与员工更融洽

任何企业要想永远保持所有员工与企业的和谐是办不到的。员工总有闹情绪的时候,总有对企业不满意的时候,总有犯错误的时候;同时,企业也会遇到与员工双方利益不能兼顾的时候。这时,就需要管理者协调两者间的矛盾,让企业与员工更融洽。

一、批评也要讲方法	(144)
二、协调利益上的矛盾	(156)
三、疏导员工的不满情绪	(172)
四、培育和谐的员工关系	(181)

第五章 处理员工冲突的方与圆

——巧妙地处理员工间的冲突

在企业的日常运作中,存在着许多能导致冲突的潜在根源。各个部门常常因为争夺材料、资金、人员而发生冲突,甚至上层管理者的时间往往也是他们争夺的对象。在员工间冲突的过程中,管理者往往是作为仲裁者出现的,如何在使所有当事人都满意的前提下,分析并解决冲突,并保证他们

都心悦诚服,是对管理者的一大考验。

- 一、公正地对待每一位员工 (196)
- 二、有些事情需要装糊涂 (209)
- 三、用竞争取代“内耗” (211)

第六章 优化用人的方与圆

——打造高绩效的员工群体

好的员工是事业成功的基础,聪明的管理者总是能够充分地发挥每一名员工的作用,同时把优秀的员工牢牢地掌握在自己的手中。优胜劣汰是在所难免的,用人就是把有能力者全力推上去,把不合格者合理地淘汰下来,处在人才不断优化中的企业才会兴旺发达,才能吸引更多的人才加盟。

- 一、把“能人”推上去 (218)
- 二、科学地发挥每个人的作用 (229)
- 三、保住企业重要的员工 (242)
- 四、“完美”地淘汰不合格者 (260)

第七章 共同成长的方与圆

——让员工与企业一起成长

管理者要通过有计划、有组织地培训,使员工在知识、技能、态度乃至行为上发生改进,给他们更多的锻炼机会,使他们能够承担更多的工作和更大的责任,为员工插上腾飞的翅膀。同时,管理者要让员工体会到企业对个人

的关心,使员工把企业的目标作为自己的目标,以共同的价值观、共同的追求促进企业与员工的共同成长。

一、让员工与企业目标一致	(268)
二、培训同样是投资	(276)
三、给下属更多锻炼的机会	(289)
四、做一名推功揽过的管理者	(298)
五、与员工一起成长	(303)

第

一

章

身为领导的方与圆

树立威信的同时与员工打成一片

身为管理者,在员工中必须树立自己的威信。威信不等同于权力,有了权力未必就有威信。真正的威信不是摆在员工前的花架子,而是通过自身的行为来赢得大家的心。成功的管理者大都善于运用方圆之术,在树立权威的同时与员工打成一片,把自己的威信建立在权力和员工认同的共同基础之上。

一、树立自己的威信

俗话说：“新官上任三把火”，之所以管理者有这么大的动作，无非是想在下属面前树立自己的威信。聪明的管理者火“烧”得恰到好处，威信随之也树立了起来；平庸的管理者却因盲目乱“烧”，不仅没达到本来的目的，反而沦为下属的笑料。

威信是管理者的第一要素

威信几乎是每一个管理者刻意追求的东西。没有威信的管理者，比一个普通老百姓还要糟糕。因为，普通老百姓只要干好自己的事就行了，不用借助威信去带领别人去做什么。而管理者不然，管理者不立威，就不可能有任何作为。

有人用“经理 = 实力 + 威信”来概括企业经理的特征，突出了实力与威信是构成经理能力的要素。许多人总是强调，作为一个管理者，能力比什么都重要，其实未必尽然。要成为一个优秀的管理者，除了拥有超群的实力，还需拥有非凡的领袖气质。这种领袖气质，我们通常称之为威信。

威信，可以说是管理者头上的光环。失去了它，再有能力的经理在下属眼中也显得一无所有！

因此，要成为一个优秀的管理者，获得高超的驾驭下属的能力，就必须静下心来仔细想想以下的经历，并从中找到真正的答案：

- 为什么，有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤加班？
- 为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？
- 为什么总有一批人为你毫不保留地奉献他所有的才智？

·为什么有人心甘情愿，不顾性命，赴汤蹈火？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于取得这样一个答案：

成功的管理者，是因为他具有 99% 的个人威信和 1% 的权力行使。

管理者，其实就是把威信发挥到极致，影响他人合作，从而实现目标的一种身份。

一个人之所以为他的上司或组织卖力工作，绝大多数的原因，是上司拥有个人威信，像磁铁般征服了大家的心，激励大家勇往直前。

有一位颇有见地的企业经理在研讨会上，曾单刀直入地告诉职员：

“在现实世界里，众所皆知的一流管理者，无一例外地都具有一处罕见的人格特质，他们处处展现出威信领袖的风范。他们不但能激发下属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发出热情，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的威信，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取下属的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的经理人，而且也可能完成许多看似不可完成的任务。”

优秀的管理才能，特别是个人的威信或影响力，这比他的职位高低和薪资、福利的优劣来得重要得多。它才是真正促使人们发挥最大潜力，实现任何计划、目标的魔杖。

管理者需要的是令人慑服的威信，而不是令人生畏的权力。是否拥有这种威信，正是一个管理者能否成功的关键！

树立威信要有战术

树立威信是摆在每一位管理者面前的头等大事。

管理者要树立起在员工中的威信，不能依靠外表吓唬人，而是需要动一番脑筋。《红楼梦》中的探春最初接管园中事务时，是以闺中的娇小姐身份来接替人见人惧的王熙凤，每个人都以嘲笑的心情来看她如何支撑局面，根本不把她放在眼中。

探春的“亮相”自然要不同凡响。她一上来就对王熙凤定下的种种不合理的规矩一一驳斥、废除，使在座者无不心服口服；大刀阔斧地改革还借助了李纨的地位，宝钗的心细，加上她自己的精于计算，形成了“三独

坐”的局面；她对生母赵姨娘的无理要求更是不留情面，使她的“主贵奴贱”的架子自讨没趣了。探春的几把“火”烧对了地方，也“烧”出了威信。大观园在探春的管理下一度显得井井有条。

管理者立威就得“烧”几把火，但火不能烧得过度，树立权威也要掌握一定的技巧。

(1) 对那些你无法接受的反应，立即且坚定地做出适当的回应：下达命令，要求改正。

(2) 发布简短、明了的命令，并且表现得好像别人要毫无疑问地服从它们。

(3) 把自己私人的生活和问题留给自己解决。

(4) 不要询问你部属的私人生活，除非这些事情对工作有直接的影响。

(5) 以平和的态度接受成功，但是表现出你所期待的成功是在你要求的工作能被放在第一位进行时。把成功归于命令被服从的事实。

(6) 以比正常略为缓慢的速度，清晰地提问题，等候回答。

(7) 当你和别人说话时，不要注意他们的眼睛，而看着他们前额的中央，眉毛上方半寸高的地方。这样他们就很难让你改变脸上的表情，这个表情通常就是你要让步的第一个迹象。事先准备好一个结束谈话的结尾，这样示意谈话结束，使你免于显出笨拙的样子。

(8) 不要尝试强迫别人立即行动。大部分人会觉得受到压迫，需要一点时间整理一下思绪。如果你显露权威，他们还是会行动，但是最好让人有缓冲期。

(9) 不要期待在那些你采取如此手段对待的人当中交到任何朋友，也不要试图想除去任何一人。

(10) 当你出错时，不要承认这是个人的错误，比如，不要说：“我错了”，而是说：“问题可以处理得更好。”

以上的十条规则是为管理者提供表现权威的方法。在你必须对一个棘手的事情负责时，可能想要把它们全部用上，或者仅使用其中一个方法——当你不想屈服于推销员的压力之下时，就瞪着他的前额看。应该利用多少程度的权威全随情况和你的性格而定。如果对于使用这种方式感到不舒服，应该试着一次练习一个规则，直到觉得熟悉了为止。若对使用这些方法感到不安，就不要用！否则，不仅欠缺说服力，还会陷于比刚开始还要糟的境况。

一般而言，尽可能使用最少的权力来完成工作。假使用得太过，人们

会很容易把你当做蛮横的人，而且会反叛，想要诋毁你。管理者利用权威的目的就是管理别人以达到自己的目标。如果人们已经达到你想要的程度，就不需要表现出还在负责的样子，虽然管理者有权力，但是这样即便树立了威信也会被人们所痛恨。

虽然听起来有点陈词滥调，但是仍然有必要强调，除非你有想以权威来争取的东西，否则总是表现一副很有权力的样子并不明智。强迫别人毫无疑问地老是服从，只会显得荒谬。人们不会把你看得很重要，即使他们怕你。最糟的是，当真的需要他们时，他们又可能一点反应也没有，你就像那个经常叫“狼来了”的男孩，最后没有人理你会你。

所以，管理者要把自己的权威树立在员工们的心中，让大家从潜意识中认同你，心甘情愿的做你的下属。

巧妙地运用手中权力

在高明的管理者看来，权力的每一次运用过程，都不应只是因事而行的常事，而应该当做是一次个人权威形象的塑造过程，即使在批评员工时也不例外。

批评是权力运用的主要形式，批评手段的运用成功与否是管理者权威的最直接体现。有一次，美国总统柯立芝的一位朋友，应邀到白宫去度周末，当他走进总统的私人办公室时，正巧碰上他在批评他的女秘书：“你今天穿的这件衣服真漂亮，你真是一位迷人的年轻小姐。”听到总统的赞赏，那位女孩子满脸通红，不知所措，接着，柯立芝又说：“你很高兴，是吗？我说的是真话。不过，另一方面，我希望你以后对标点符号稍加注意一些，让你打的文件跟你的衣服一样漂亮。”此后，这个女孩的工作十分努力，总统的批评收到了极好的效果。

由此可见，作为管理者普遍性行为，批评是管理者推动工作的重要手段。批评的方式方法很多，且包含着很强的灵活性。管理者高明的批评，能给人以美感，使人接受批评中传输的情感和真理，受到深刻的教育。因此，管理者在运用手中权力批评下属时，理应方圆并用。

很多管理者在工作中采用直截了当的批评方式，不管是公开批评，还是个别批评，都直接地批评错误者的过失言行。这种方式是有效的，也是主要的。作为补充，在一些比较特殊的情况下，可以变通批评的方式，采

取一些比较灵活的方法，这会收到更为显著的效果。

美国的玫琳凯是在退休以后获得巨大成功的著名企业家，她说：“不要光批评而不赞美，这是我严格遵守的一个原则，不管你要批评的是什么，你必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。”这就是激励式批评，在指出错误或不足的同时注意从肯定的地方加以鼓励。

避开具体错误事实，采用商讨的方式与错误责任者探讨改正、改进的办法，这是一种建设性批评。如果管理者真诚相待，不直接批评，又提出切实的纠正办法，以心换心，也会得到对方的信任，达到批评的目的。这种批评方式使批评直接进入改进阶段，而且具有较强的感情色彩，所以容易收到效果。

有的管理者善于采用启发式批评，一般在发生了带有普遍性的或倾向性的问题时，不说不行，直接去说又可能引出问题，所以不得不在公开场合以这种方式批评。它的好处是，不伤人的自尊心，对人的压力也不是很大。但是应该注意，批评集体的问题一般不会产生负效应，但批评个人，最好不用这种方式。因为虽然只是讲道理，但毕竟是一种公开批评。一次还好，人家会认为是给他留了面子；如果还有二次，他就可能要想：你干什么有话不直接说，老是在会上含沙射影。

在错误、失误出现以后，当事者已经感到问题的严重性，在这种情况下，着重说明错误、失误的客观原因，并告之已经或将向上级或有关人员说明情况，使其放下包袱。有时候，在只有管理者和当事者两个人，或很少有人知道错误情况的时候，在公开批评之时，有意减轻错误或隐去某些情节，而着重讲明造成错误的客观原因，这也是一种方法。自然，错误出现的主观因素不能回避，在公开场合可用“希望”之语提出改正意见，在私下场合则可诚恳指出。实践证明，对有上进心、有自觉性的人在非原则问题上，在非关键部位、环节上出现错误，采用这种方式是可行的。

管理者采用实际行动，有时会收到更好的效果。1980年中、日、美女排邀请赛在上海打最后一场比赛。中国对日本三局都是反败为胜，第三局是9:14挽回。袁伟民留下队员在赛场补练到夜里12点，而在队员们下榻的旅馆里，正有许多队员的亲朋好友翘首等待，袁伟民不但没给这个人情，而且于第二天下午率队返京，连在上海休息、游玩的时间也没给。

美国的麦当劳快餐店创始人雷·克罗克，因发现许多基层快餐店经理老坐在办公室里，而发布了把所有经理的椅背锯掉的命令，这在西方也被叫做“象征管理”。这种方式不能轻易采用，只是对高凝聚力的集体或有一定自我约束力的个人采用有较好的效果。它充分表达管理者的意志，有

很强的震撼力，也是一种强化剂，实际上是以心理压力求取效果，有时在关键时刻很起作用，可以促使人们以更高目标要求自己，增强战胜困难的勇气。而对一般性的，尤其是意识、心理状况都较差的集体或个人则要慎重，它常被人称之为“惩罚”。有的管理者想用这种方式好好教育一下犯错误者，却造成了强烈的对立情绪，这是要避免的。

权力是管理者手中树立威信的武器。对下属运用它时，必须考虑到各种因素，巧妙地使用，以求达到最佳的效果。

用自己的风格感染下属

每位管理者都有自己的管理风格，而他们的下属，也有各自的风格。在日常管理中，不同的风格难免产生冲突，从企业发展的角度来看，无论迁就哪一方，都是对管理者威信的考验。

管理风格本身并没有好坏之分，只有适应性上的差别，而组织理念作为经济实体的一个细胞，必然受到其所在的社会文化的影响。也就是说社会文化的不同导致了东西方企业管理风格上的差异。

亚洲人注重看人情，讲关系，强调“以治家的方式治国”，而欧洲人则更多的是本着既定的规则办事，秉承“以治国的方式治家”的原则。如果我们关注欧洲的管理哲学发展史，就会看到，亚洲其实在很早以前就一直宣扬“人尽其才”、“知人善用”的管理理念；而反观欧洲的管理学家们，直到今天仍孜孜不倦地追求着对工作管理的精细化。

因此对于中外的企业来说，在其社会文化环境的影响下，亚洲人企业的组织理念更侧重于“感性、亲情”，而欧洲的企业组织理念则更侧重于“理性、规则”。从管理风格来说，亚洲的企业大多关注“人”；而欧洲的企业则更多地侧重于“工作”。

微软能有今天的特殊成就，应归功于比尔·盖茨的独特管理风格。

盖茨自信微软拥有世界第一流的人才，因此他敢冒风险以公司前途作为赌注。每一年在公司集会上，盖茨总是会发出同样的讯息：“我们把公司的前途赌在窗口上。”或“我们把公司的前途赌在网络上。”当盖茨以公司做赌注时，那是绝对不允许失败的，甚至为了在新市场上争个高低，他会砍掉正在赚钱的金牛。比如，微软最早是以 MS—DOS 起家，占软件市场的绝大部分，同样也是微软最赚钱的商品，但是 DOS 被窗口所取代，不

是由于竞争者的威胁，而是自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。

我们从微软领先市场的做法得到一些启发：第一是如果企业不肯推出更新的产品取代自己的商品，别的企业就会取代你；第二是面对产业的更新，谁能领先改进，谁就能掌握先机。

最佳的管理制度必须仰仗最佳的人员去建立，员工的素质高低直接影响到管理的成败。盖茨深知这个道理，因此微软一直都是雇用5%的最顶尖人才。微软的所谓最顶尖是指在不同工作领域中最优秀的人员，譬如商品经理和程序设计师在职务和工作的内容上显然不同，而微软关心的不是人员具备什么样的知识，因为知识很容易获得，也不是人员在校成绩好坏，微软需要的人才是最精明和勤于动脑思考的，只有精明的员工才会很快改正错误和用各种方法改善工作，以节省公司的时间和金钱。

正是因为微软的高标准用人政策，所以公司的人员素质都非常高，又彼此激发，使得整个团队的表现都非常好。不管你的公司用人由谁做决定，都必须坚持雇用最佳人员的原则。

微软公司的员工虽然有充分的自主权，但不意味着他们和主管脱节，事实上微软各部门的经理都充分了解他们部下的工作，而且几乎没有例外，每位经理都会做部下的工作。

微软的各级主管首先要具有过硬的专业知识；其次才是管理和带人技巧。人员的升迁完全决定在自己的个人能力上，不看年资也不按资排辈，只有把工作做好，表现最好的经理才能获得升迁，工作表现不力的就被淘汰，因此竞争非常激烈。

一个真正好的公司无疑要从选用最好的人才开始，然后要提供一个良好的工作环境，创造一个良好的组织气候，把公司的信念和价值观融入在细微的管理工作中，让员工得以充分发挥和施展，维持高昂的士气，发挥团队的精神。

微软公司之所以叱咤风云，是因为盖茨把公司的前途押在正确的产品和机会上，使得微软在各种市场的转变中都非常成功地处于领先的地位，但很少有人知道，微软的成功是勇敢地接受失败。由于许多大企业都不容许失败，而导致了許多员工明知计划不可能施行，注定要失败，也不肯说出真相，只是把整个企划案一直拖延着。微软刚好相反，对失败早在预料中，管理阶层会提拔曾经失败但勇于负责的人，因为他们知道从失败中汲取教训。

在微软，每个员工都要了解成功案例的真正原因。因此，当一个计划

完成，就会举行检讨会，会上所有人都可以在坦诚不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的过错，作为以后改进的参考。

微软的员工对他们进行的工作有权做任何决定，因此他们的决策非常迅速。每当他们要提出一项建议时，也还要提出其他适合的替代方案，并列举出相应的优缺点。这样做的用意是要训练员工的思考能力，如果事先都将可能的状况和问题考虑过了，当原案失败时，就可立即采取替代方案，这样才不会措手不及。

比尔·盖茨用他的风格影响了微软的每一位员工，使这个汇集各种顶尖人才的群体发挥了最大的创造力。他告诉了东西方的每一位管理者：用自己的风格感染下属，不仅树立了自己的威信，同时也协调了企业中的矛盾。

以行动做员工的楷模

管理者要树立自己在员工中的威信，在很多时候，该出手时就出手。

只会伏案工作的管理者，根本不可能率先示范给下属看；只会实际工作的管理者，同样也不能指挥下属。唯有伏案工作与实际工作双管齐下、平均分配，才是最佳的行动模范。

某些场合，管理者不能只负责业务管理，而叫下属从事实际工作。纵使身为主任、股长或是科长，有时也要亲自操作实际工作。

换句话说，管理者不但要指导下属、管理下属的行动，有时候更要站在下属的前头，以一副“看好，要按照我示范的方法做”的态度率先示范。也就是说，上司在某些情况下也要从事第一线的工作。

话虽如此，有些管理者似乎没有认清自己的立场与任务，只会在口头上堆砌一堆大道理，却从来不肯在行动上率先示范。这些管理者之所以有这些观念，大都是在讨论会或别的场合里听说“第一线的下属是靠流汗及实际的行动赚取薪资。管理者就不同了，他们要做价值判断，然后再依据此判断的结论来操纵下属。各阶层负责各阶层的工作，这才是实事求是的态度。身为一个管理者，不可以只靠流汗来换取工资。”

可是，他们误解了这段话的真正含意，并且漏掉了很重要的一点——“在某些时候或某些场合，管理者必须要亲自行动”。因此，他们就理直气壮地坐在自己的座位上专心从事管理的工作。这些管理者为他们的短视所