

N-S-M
New Star Management Consulting Co., Ltd.

大成·新昇经理人书系

如何做 一个成功的上司

上司道

一个真正的好上司，必然会对下属的成长负责任。而做上司最大的不仁在于一个下属跟着你却没有什么进步，甚至故意不去约束他，让他犯错，毁了自己和组织……



上司道 下属茶

刘辉 著

海天出版社

上司道

THE TAO OF HONCCHO



上司道
下属茶

刘辉 著

海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

上司道：如何做一个成功的上司/刘辉著. —深圳：海天出版社，2005

ISBN 7-80697-500-4/F·105

I. 上... II. 刘... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 048246 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天综合大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑：张 曼 责任技编：王 颖

封面设计：M2TA 装帧设计：王国宝 漫画插图：陈马飞

深圳市彩帝印刷实业有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

开本：787mm×1092mm 1/32 印张：6.75

印数：1-10000 册

定价：22.00 元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。



作者简介

刘辉，现任香港人力资源认证中心首席讲师、容大智业顾问公司首席讲师、深圳新昇企业管理策划公司首席讲师、多所高校外聘讲师及多家企业的管理顾问。

从事企业高管工作多年，在企业的战略管理、执行力、人本管理等领域有着丰富的理论与实践经验，是国内最早进入管理培训领域，引入国际企业培训的理念和方式的实战型专家之一。

2003年举办公开课90多场，为一万多人提供了培训，2004年举办公开课110多场，学员超过二万人；曾合作过的企业超2000家，其中包括中国医药、LG集团、希望集团、广州本田、三星视界、华强三洋、克虏伯、奥林巴斯等。著有《上司道——如何做一个成功的上司》、《下属茶——如何做一个成功的下属》等图书及音像制品。

作者活动现场剪影



成功上司课堂



成功下属课堂



在中山大学演讲



执行力提升课堂



职业经理班课堂



职业经理班学员留影

序

生活每时每刻都在发生着变化，尤其在这个节奏快捷的时代里，每一天都有不少人告别原有的工作岗位，但也有许多人在现有的基础上得到提升，作为对其努力工作的一种回报。这些人我们可以用同一个名词来称呼——上司！

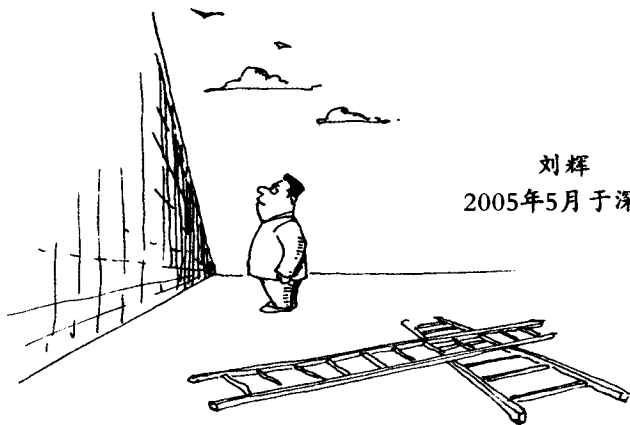
一般说来，上司又可以称为管理者，但是前者要比后者更为通俗，多了几分人情味，当然这也不是一件轻松的活。事实上，成为一名上司意味着从今以后你要肩负更多的责任，不仅要对自己负责，更要对整个你所管辖的领域以及你的下属负责。而要做一名成功的上司，就更须从更高的层面来要求自己、面对挑战，战而胜之！

那么，怎样才能做一个成功的上司，仅仅依靠努力工作就可以了吗？答案是否定的。现在报纸和电视传媒铺天盖地都在报道同一个内容。什么内容？职业人士尤其是管理阶层的工作焦虑症。为了搞好工作、搞好企业，上司们付出了相当多的努力，整体情况就是休闲的时间越来越少，属于家庭的时间也越来越少，更甚至身体健康状况也一天不如一天。

就我亲身经历的一件小事来谈，有一次我和朋友吃饭，席间他的女儿打电话给他：“爸爸，是不是当老板的都像你这么忙，回家吃个饭都那么难？”。我的朋友是个开厂的，一千多人的制

造型企业，为了这个厂，他牺牲了太多太多的个人时间，自然也忽略了家庭。所以作为一名专业的管理培训老师，听到这句话，我很为朋友感慨。而且，更多时候我们还不得不面对这样一个沉重的现状：并不是所有的忙，都有一个比较好的结果！有的上司极度敬业，结果却不如人意；还有的上司本身非常出色，却得不到下属的认同，以致于他们抱怨连连。当他们秉承良心告诉下属要努力工作才有回报，却经常没人领情。当然还有很多企业，主要是因为发展速度太快，积累的问题也越来越多。

所以，如何做个成功的上司，不仅是个算术题，更是个技术题、智能题，需要高超的技巧和情商，这就是我写作本书的缘由所在：希望能将我多年来从事企业管理培训的经验和大伙一块分享，共同勉励做个成功的上司。让自己轻松一些，让下属成长得快一些，当然也让企业的业绩更加好一些，为社会做出我们应有的贡献。



刘辉
2005年5月于深圳

目录

1· || 序

1 || 第一章 成功上司角色认知

2 成功上司管理观

● 职场≠权术，管理≠政治，管理≠学问。有一流的上司才会有一流的下属；上司是团队的“牧羊犬”，更是团队的“领头羊”；上司不仅要运用权力，更要运用影响力来带领下属达到组织目标。

18 成功上司下属观

● 上司要忠于下属，要通过严格的管理，让下属和自己的成长达到水涨船高的景象，而非水落石出的效果。做上司最大的不仁，是让一个下属跟随却没有实质的进步，或者不去约束他，让他犯错。

25 上司常犯的4种角色错误

● 错误之一：把别人当自己；错误之二：亲力亲为；错误之三：做领主；错误之四：和下属做兄弟。

43 || 第二章 与下属有效沟通

47 沟通漏斗现象分析

● 从想说的100%到别人接纳的20%，这就是一个沟通漏斗。管理大师德鲁克说：“沟通就是听人家的话中没有讲到的话。”告诉≠沟通，达成协议≠沟通。

56 沟通态度决定沟通效果

● 要认同不要压制；要对事不对人；要明确沟通不要雾里看花；要积极聆听不要消极聆听；要集体沟通不要“范蠢情结”。

77 沟通方式的选择

● 上司要根据员工的不同、环境的不同而改变与下属的沟通方式。锦囊妙计、激将法这些东西偶尔可以用一用，但用多了，就缺少了诚意。

86 情境沟通vs踢猫理论

● 上司不要把下属逼得怨气冲天的，不要把不良情绪带到办公室。

95 || 第三章 提升组织执行力

99 泥牛入海现象分析

● 执行不行不是哪一个有问题的问题，而是上面下面都有问题。

102 战略执行力

● 战略执行力首先取决于战略本身的可执行性，然后取决于公司战略转化为个人目标的热情程度。

107 人员执行力

● 如果让兔子去游泳，兔子当然没有执行力；聪明人不一定是执行型的人；人员的执行力需要制度而不是人情来保障。

114 制度执行力

● 我们需要三个保证：保证制度是个性化的；保证员工是职业化的；保证交代下去的事情是要跟踪、检查和落实的。

127 大道无为话执行

● 对于有些高层领导来说，很多事只能做，不能谈，还要保证做的效果。

131 || 第四章 激励下属

135 给下属注“兴奋剂”

● 人的行为受到正强化的时候趋向于重复发生，受到负强化的时候会减少发生。

142 拿什么激励下属

● 对于下属来讲，单纯的物质激励是一种害人的政策。上司要有一种自我激励的心态。不会自我激励的人，不要说当上司，就是当一个普通的员工，都不适合。

160 不同类型下属的激励

● 由于激励取决于内因，是员工的主观感受，所以，激励是因人而异的，不同的下属需要不同的激励。

167 克尔蠢举vs激励失效

● 受到奖励的行为，恰恰是企业反对的；而奖励者最期望的行为反而没有得到鼓励。

173 || 第五章 建设高效团队

178 团队第一

● 有不同的上司就有不同的团队。团队需要的是整体的行动力。企业是要讲成本的，而要管好孙悟空这样的下属，所要花的成本是很高的。

190 高绩效团队：1+1>2

● 什么样的团队算是好团队呢？要看这个团队的成员是否真正想把这个集体做好、主动提出很多改善方案，是相互拆台，还是相互补台。

195 团队组织的5种内耗

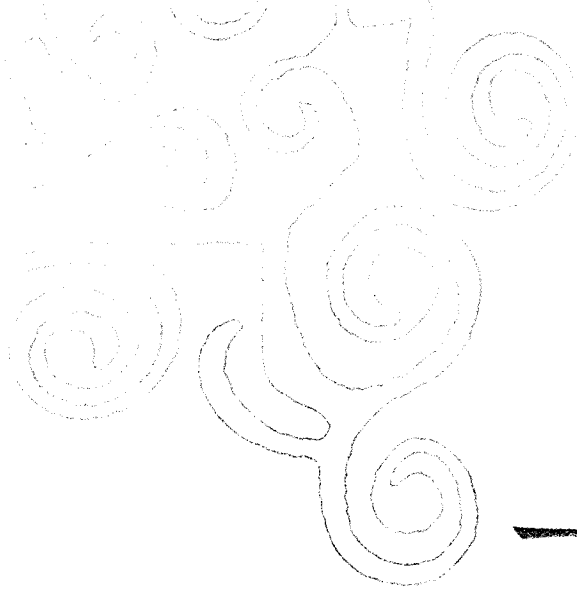
● 中国人的团队难做。难在哪里？难在大家都想当主角，没人愿做配角。

201 组织角色vs团队角色

● 一个好的团队，一定是角色互补。一个上司在企业之中有两种角色：一个是组织角色，一个是团队角色。

204 结语

206 后记



上司道

第一章 成功上司角色认知



成功上司管理观

一个上司通常会在企业内扮演几种不同的角色：在下属面前是上司，在上司面前是下属，同级身边是同事，相对于外围则成为企业代表。这就是我们在职场中必须面对的。做为上司，我们必须承担管理者的角色和期望。那么做为管理者，我们工作的实质在哪里？

什么是管理？法约尔的定义是计划、组织、指挥、协调、控制，泰勒的概念则是用最好的方法去完成一件事情。尽管还有很多人提出过很多关于管理的概念，但是我以为可以用很通俗的讲法来概括，即管理就是通过别人来完成事情（带领一帮人，通过别人来完成事情）。这句话不是很严谨，但也不会有太大的偏差。

在这里我用三个人物来具体说明上司的角色与工作实质。他们分别属于古代、近代及当代。

第一个，汉高祖刘邦。

刘邦打败项羽得到天下之后，在河南洛阳南宫宴请文武百官。刘邦举着酒杯问臣子们：“各位，请你们老老实实告诉

我，为什么我能得到天下，而项羽失去了天下？”有的臣子回答说：“因为陛下对手下大方慷慨，而项羽则小气吝啬，所以陛下得到了天下。”听了这话，刘邦笑笑，说：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷餮，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”



用现在的话说就是，搞策划、做方案、作决策等，我不如张良；搞企业文化建设、员工激励、组织活动等等行政管理工作，我不如萧何；拉定单、做营销，项目管理能



力，我比不上韩信。这三位都是杰出人士，而让他们为我所用，这是我得天下的主要原因。

汉高祖的话，值得我们深思。如果单以才智来一较高下，那比他杰出的人多得是，恰恰是以他平凡的才能所建立的汉王朝，却统治了中国几百年。他能成功地创建丰功伟业的最大秘诀就是能“广纳贤人，为我所用”。企业管理之道也是这样的：要善于通过团结他人，借助众人力量来完成事情。

但是，很多人也同样有出色的下属，他们也希望通过出色的下属来完成事情，为什么却并不能够成功呢？这就涉及到一个成功上司的标准问题。“良鸟择木而栖”，只有一流的上司才能驾驭一流的下属。什么样的上司是一流的？汉高祖的故事说明他并不需要拥有最高的业务才能，而需要有最大的胸怀，最有远见的眼光，而且能够知人善任。在现代企业当中的另一个例子同样可以说明这个问题。我们都知道，海尔集团是我们国家一流的企业，年销售额现在突破千亿元，非常了不起。从一家亏损企业做到今天的成绩，业界给予总裁张瑞敏非常高的评价，认为海尔的成绩很大程度上归功于他的管理思想和实践。但也有人有不同看法。一次某家电行业的一位老总就说了这样一句话：“如果杨绵绵是我的助手，那我也可以达到现在张瑞敏所达到的高度，甚至比他做得更好。”杨绵绵是谁？是现在海尔集团的总裁，一直担任张瑞敏的副手长达十数年。这位老总言下之意就是张瑞敏本人并非出类拔萃，而是底下的人厉害。于是有记者将这句话告知

杨绵绵，杨绵绵只谈了一句，那就是：“那么他首先得是张瑞敏。”这句话什么意思？就是要有一流的上司才会有一流的下属。

所以，今天企业里面常常有人说，这个经理非常厉害，那个主管才干出众。是的，他们可能在业务上也不赖，技术上也有远见，但最厉害的可能还是象汉高祖那样驾驭出众下属的本事。

第二个，毛主席。

毛主席的领导艺术、用人艺术和沟通艺术都是非常高明的。他对管理又是怎么看待的呢？他说，领导干部只应当做两件事情，第一个是“出主意”，第二个是“用干部”。“出主意”，用现代企业管理比较好理解的话来说就是“决策”、“拍板”；“用干部”就是“用人才”。美国总统尼克松当年访华，在拜访毛主席时他想谈一些具体的问题。毛主席的回应是，这些具体的问题你去和周恩来谈，我和你之间只沟通一些哲学方面的问题。潇洒得很。这便是领导（领导与管理的区别，我们会在下文进行详细介绍），这就叫成功的上司。

第三个，王石(深圳万科集团的老总)。

万科集团是国内房地产业的先锋和领袖企业，“万科在造一座城”在全国已经成为耳熟能详的一句广告语。王石主政万科达20年之久，成就万科一代霸业。作为国内地产界的领



袖人物，王石曾攀登珠穆朗玛峰，以鲜明的个性色彩和强烈的人格魅力著称，国内管理者无人能出其右，因此他的影响已远超地产界。关于他登山的事件有许多评论，我们在这里姑且不讨论登山本身，但是一个集团的老总有时间撇下公司从事自己喜欢的运动，这至少说明了一个问题，即万科公司的制度体系和运营都已经比较完善和规范了，公司的日常运作已经达到了老总不在而正常工作的程度。一个公司的管理状况到达了 this 层面无疑是成功的；而王石能够通过众多的下属实现自己的事业，也无疑是一个成功的上司。

王石在界定自己时说：“作为管理者，我把握三个原则：第一个是决策，就是这个事情我是做还是不做；第二个是用人，就说这个事谁去做；第三个，如果我决定做这个事，决定用这个人，一旦这个人做错了，无论是什么原因造成的，这些都是我的责任。”他不会讲：“我这么信任你，你却辜负我。你跟了我这么多年，却把这个事情搞砸了。”与王石相比，更多公司的老总毫无自由，因为公司一天都离不开他。即使暂时离开了也丝毫不能放心，时不时地要电话遥控、指挥，显然这样的管理是不成熟的。

综上所述，作为一个上司，他的管理观之中，首先应该有这样一个基本观念：管理就是通过别人来完成事情。而对管理更深层次的认识，我们会在下文中展开阐述。

