

仁者乐于山，智者乐于水。大千世界
任我逍遥舞长袖！匆匆一过客，谁不
想成就？成功指南针，伴你人生路！

英豪成伟业，不外一方鼎！为人处世
事，当头有慧灯。主管与领导，常念
一本经。经商做生意，诚信敲警钟。

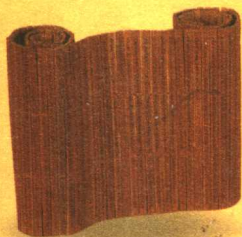
主管者的经

淡淡的心跳，成就远交近攻；烈烈的心
动，擒贼先要擒王。汨汨的心情，不拘
一格用人；密密的心思，软鼓需要重
槌。上下关系之道，妙在一个心字。

认识手下人，知己能善任；寻找手下
人，买衣要合身；使用手下人，立异
而标新；培养手下人，团队之精神。
手下用人之道，妙在拧绳一根。

彭斌/编著

太极推拿，四两能拨千斤；收放自如，
软硬何妨兼施；居安思危，履薄还能临
深；难得糊涂，抓人定要抓心。主管用
权之道，妙在疏通导引。



博得上级的器重，主动挑大梁；赢
得下级的拥戴，身先为表率；能让
同僚不设防，脚跟要立稳；仕途升
迁之道，妙在立定根本。

李安纲 主编

成功指南针

主管者的经

彭 建 编著

中国社会出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

主管者的经 / 彭斌编著. —北京: 中国社会出版社, 2004. 6
(成功指南针)

ISBN 7-5087-0102-X

I. 主... II. 彭... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 039014 号

丛 书 名: 成功指南针

主 编: 李安纲

书 名: 主管者的经

编 著: 彭 斌

责任编辑: 贯 一

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码: 100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话: 66051698 63572438 电传: 66051713

欢迎读者拨打免费热线 8008108114 或登录 [www. bj114. com. cn](http://www.bj114.com.cn) 查询相关信息

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 889 × 1194mm 1/32

印 张: 10.875

字 数: 250 千字

版 次: 2004 年 6 月第 1 版

印 次: 2004 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5087-0102-X / F·74

定 价: 22.00 元

(凡中国社会版图书有缺漏页、残破等质量问题, 本社负责调换)

目 录

第一篇 关系之道

第一章 淡淡的心跳 /3

- 一、近攻与远交的策略 /3
- 二、如何化敌为友 /6
- 三、进退合击 /15
- 四、主管善于让权 /22

第二章 烈烈的心动 /27

- 一、如何对待异己的攻击 /27
- 二、打蛇打在七寸上 /32
- 三、擒贼重点在擒王 /37

目 录

成功指南针

第三章 汨汨的心情 /43

- 一、怎样对待下属 /43
- 二、和下属间要保持距离 /45
- 三、巧妙应对你的下属 /49
- 四、用人的诀窍 /52
- 五、不拘一格用人才 /56
- 六、主管也得看下属的眼色行事 /58

第四章 密密的心思 /62

- 一、主管遇到兵,有理讲得清 /62
- 二、软鼓需重槌 /67
- 三、以防后患 /72
- 四、巧用激将法 /78

第二篇 用人之道

第五章 认识手下人 /85

- 一、避短扬长法 /85
- 二、知己善任法 /89
- 三、沙里淘金法 /93
- 四、不可偏废法 /99

第六章 寻找手下人 /104

- 一、在所辖区挖潜 /104
- 二、买衣合身 /107

目 录

- 三、善刀而藏 /111
- 四、标新立异 /116
- 五、巧挖人才 /117
- 六、广种薄收 /121

第七章 使用手下人 /124

- 一、用人不疑 /124
- 二、敝帚不弃 /129
- 三、网开一面 /133
- 四、亡羊补牢 /136
- 五、敲山震虎 /141
- 六、老将新兵 /143

第八章 培养手下人 /145

千斤试骨

- 一、培养有创造力的员工 /145
- 二、员工自信的培养 /147
- 三、怎样培养员工经营 /150

内部求才

- 一、注重员工上岗的培养 /151
- 二、育人沃土就是工作场所 /153
- 三、员工的培训秘诀 /155

精神鼓舞

- 一、团队精神培养 /157
- 二、拥有自己的团队 /158
- 三、团队的管理与运作 /160
- 四、把几股线拧成一根绳 /163

第三篇 用权之道

第九章 太极推拿法 /167

- 一、深藏不露 /167
- 二、多听少说,深藏不露 /171
- 三、暗里藏针 /172
- 四、太极推拿 /177
- 五、笼络人心 /182
- 六、悉心引导 /185

第十章 收放自如法 /187

- 一、能放就要能收 /187
- 二、要敢于授权 /190
- 三、要把握好分寸 /194
- 四、主管要善于拍板 /198
- 五、软硬和兼施 /203

第十一章 居安思危法 /207

- 一、巧妙与周旋 /207
- 二、居安思危法 /211
- 三、履薄临深 /216
- 四、以攻为守争天斗地 /219
- 五、纵横连合方能取胜 /223

目 录

第十二章 难得糊涂法 /227

- 一、推己及人相互尊重 /227
- 二、打一打揉一揉 /230
- 三、当主管的难得糊涂 /237
- 四、主管抓人定要抓其心 /242

第四篇 升迁之道

第十三章 博得上级的器重 /249

- 一、让自己的心中明了你的上司属于哪种类型 /249
- 二、主动为上司“挑大梁” /262

第十四章 赢得下级的拥戴 /269

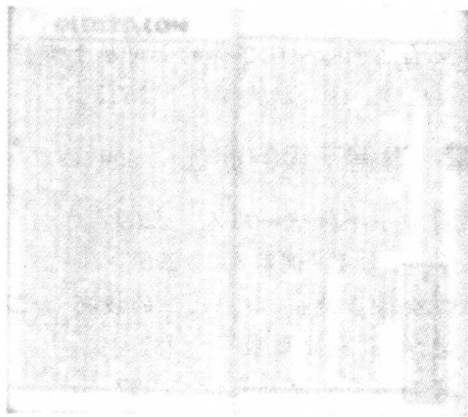
- 一、身先士卒带好一班人 /269
- 二、作个“婆媳”调解人 /275
- 三、学会旁敲侧击、举一反三的技巧 /278
- 四、要学会“险中取胜” /282
- 五、含而不露的面部表情 /287

第十五章 让你的同僚不设防 /290

- 一、办公室的“老山头” /290
- 二、站稳脚跟，内刚外柔，迎着阳光向前走 /295
- 三、江湖义气坑死人 /297
- 四、学会拒绝，轻易许诺危害多 /301
- 五、明枪暗箭 /307
- 六、人生何处不相逢，峰回路转会有期 /310

第十六章 办公室内造自己 /313

- 一、办公桌上看主管 /315
- 二、喜怒不形于色 /316
- 三、冷庙也要去烧香 /318
- 四、“白领”形象与职业礼仪 /319
- 五、一碗水要端平 /330
- 六、与上司“心心相印” /331
- 七、英雄要过美人关 /332
- 八、永不言败，高瞻远瞩，走向成功 /333



第一篇 关系之道

大凡主管者，与上级的关系，最好的模式就是风调雨顺；与同僚的关系，最好的模式就是井水不犯河水；与下级的关系，最好的模式就是宽严有度；与中间派的关系，最好的模式就是打成一片。



第一章

淡淡的心跳

一、近攻与远交的策略

1. 搞好合作，处理好同级的关系

作为一名精明的主管，一定要处理好同级之间的关系，对同志真诚相待，热情帮助，牢固建立“友好合作”的协调关系。

具体说来，协调同级关系，和协调上下级关系，包括各种人际关系一样，都是有规律可循的。

一个高明的主管对同事来说，既是天然的“合作者”，又是潜在的“竞争者”。这种微妙的人际关系，要慎重其事不能马虎。立志成才的主管，在接触同级时，往往会产生既渴望“合作”又警觉“竞争”的复杂心理。精明的主管应该想法避免诱发对方警觉“竞争”的心理，而逐步建立相互支持、互相信任的协调关系。

消除“心理屏障”主要不是靠语言的“表白”，而是靠行为的“显示”。主管应该协调同级关系，使对方真正相互信任。

①如果你每取得点滴成绩，自己要谦虚谨慎，把取得的成绩归功于同级之间的配合、共同努力的结果，决不能向同级炫示自己的才能。

②本人要有高度的事业心和责任感，积极做好本职工作，对同级不能有半点嫉妒和陷害的私心杂念。

③如果同级取得的成绩，要看做自己取得的成绩一样，同样感到高兴并大力表扬，使同级之间共谋大业，创造辉煌。

在这种高尚的公正精神支配下，主管与同级一道工作时，应做到以下几点：

①宽以待人，严格要求自己

主管对自己要严格要求，少看成绩，多看不足，不要以为取得了点成绩，就趾高气扬、忘乎所以。但是，对待同级，应多看别人长处，少看不足，特别不要在不适宜的场合，或者背后议论同级所分管的工作。不但本人要这样做，而且应教育部下也要做到这一点。做到了这一点，才能与同级之间形成互相友好、相互信任的团结班子。

②互相配合，互相尊重

在平时的工作中，同级之间应当互相尊重、互相支持。只有做到互相支持，才能互相配合。对同级分管的工作需要交叉处理的问题，应当尽量通过协商去解决，不要擅自做主处理。否则，会影响同级之间的关系和积极性，而且会带来一些不必要的矛盾和损失。

③明确职责，掌握尺寸

属于别人职权之内的事，一般不干预；属于自己范围之内的工作，也不能推卸给别人。对自己分管的工作，也不请别人出谋划策；不应自己处理的事情，决不争着去管。特别是对评模或某种好事就争，遇到问题或难事就上推下卸，不利于同级间的协调，必须注意和纠正。

④互通情报，沟通情况

在工作上同级之间有着密切的联系，只有做到经常通气，及时沟通情况，才可能有效地合作。只有这样，才能互相了解、互相信任，还能将一些不必要的误会和纠纷消灭在萌芽状态。

⑤委曲求全顾大局，以理服人弄清是非

在工作中，同级之间难免遇到一些口角和矛盾。在解决这些问题时，主管要考虑大局，对一些无关紧要的琐事，不必管得太细，要重用委曲求全的态度。如果遇到一些重大问题，也要讲究些方法，尽量做到心平气和，以理服人。这样做的好处，同级之间不但不会伤和气，相反还会建立起更牢固的团结关系。

以上这些行为原则，能在实践中不断丰富和发展，请有才能的主管不妨一试。

2. 伸手不打笑脸人

你可曾遇到这样的事情？调到新的工作岗位上，对很多事情你感到很新鲜。但是，有些资历深的员工，不买你的账，在很多事情上，故意跟你作对。面对这种情况，你应该怎么办？宁愿自己要求严格一点，工作时间延长点，不要再寄希望对方会援助你，否则，会弄巧成拙。

如果你三番五次与对方面谈，他毫不理会，依然是我行我素，使你更加烦恼。在这种情况下，你与对方据理力争是解决不了问题的，只有想方设法把工作独自完成。

不要以为自己了不起，有什么超人之才能，总认为对方是“老油条”、“老顽固”，或当作是一个“无可救药”的人。那么，你就要了解对方的难言之隐，如果你想事事顺利，那就必须尊重别人，摒除狭隘的思想，与自己有矛盾或不喜欢的人建立友谊。

与同事相处，应本于真诚，当他需要你提出什么意见时，你不要过多夸奖或给他戴高帽子；当他在工作中遇到困难时，你不能袖手旁观，要尽心尽力地援助；当他无意冲撞了你，又说声对不起的话，你要抱着“宰相肚子能撑船”的心态，真心实意原谅他；以后他有求于你时，要义不容辞地帮助他。

如果你觉得与同事相处很困难，相信你能从这些方面获得启示，请仔细阅读下面意见。

第一，当大家在一起聊天的时候，你应该停下工作，参与他们一起聊聊，给他们讲些有趣味的玩笑，让同事感觉你能与他们打成一片。

第二，如果对方表示自己很不错或有多大能耐，想获得上司的信任时，千万不要妒忌他，而且要虚心地学习对方的长处。

第三，不要把同事告诉你的话随便转告别人，这样做很容易遭到大家联合起来的反对。

高明的主管抱着这个大原则，相信自己的眼睛，不能相信耳朵。切记不要听信别人是非之言，那就是遇到事要自己去分析观察，然后再作评语。

主管者每天保持对同僚都有一张笑脸，伸手是不打笑脸的。如果主管老是整天脸难看，故意摆自己的官架子，这是非常危险的。

所以，主管不要自筑高墙，凡事自顾自的去想、去做，那 just 是不愿合作的姿态，或向对方提出挑战。这样，必然惹得满城风雨，而始作俑者的是你自己！

二、如何化敌为友

1. 冤仇只能解不宜结

记住，敌意是一点点增加的，也可以一点点削弱。主管与同僚之间，或许会有不共戴天之仇，但在办公室里，这种仇恨一般不至于那么严重。毕竟是同事，都在一个单位工作，只要矛盾没发展到你死我活的地步，矛盾总是可以化解的。中国有句老话“冤家宜解不宜结”，同在一家公司，抬头不见低头见，少结些冤家还是有利于你自己的。

可是，你究竟在什么地方得罪了对方？连你自己也没有一点谱。

与你关系最密切的拍档，原来对你就有意见。他不但不跟你

说话，有时他连理也不理你。

你实在按捺不住了，干脆拉着对方问：“究竟是什么问题呢？”但对方毫不在意地回答：“没有什么不妥的地方。”到了这个地步，该怎么办？既然他说没有不妥，你就可以逼他面对现实。你就乘机说：“你亲口告诉我没事我真高兴，假如我有不对的地方，我立即改正。我很珍惜我俩的合作关系。走！一起去吃晚饭去。”要是如他所言的没事，共进晚餐是很礼貌的行为。总之，尽量增加与他联络的机会。和气的对待，对方怎么也拒绝不了！

如何化敌为友？这是一门高深的学问。

他曾经与你为一个职位争得不可开交，但是，今天你俩已分别成为不同部门的主管，虽然没有直接接触，但将来的情况又有谁知晓呢？所以你应该为将来铺好路。

此外同行虽如敌国，但工作上的往来仍是有的，你原公司的上司很有可能是你新公司主管的好朋友，一旦将你打小报告的恶习相告，你以为你在新公司的前途会怎么样？

奉劝你留下一个良好的印象，不要做“小人”，所谓“少一个敌人等于多一个朋友”，高高兴兴地去履行新职，又与原公司保持良好的关系，才是上策。

如果你无缘无故邀请对方或送礼给他，那就太自贬身价了，应该伺机而行动才好。要真正缓和关系的话，事先摸清他的出生日期，在公司组织一个小型生日会，主动集资送礼物给他……记住，没有人能抗拒好意的。

记住，这些工作靠平时抓紧机会去做，或者到了你与他有直接麻烦再行动，那就太迟了，也只会予人“市侩”之感。

要趁对方擢升新职，这就是最好的机会了，赠一张贺卡作留念。如果有人替他搞庆祝会，不管你工作多忙，也要抽空参加，或者私下请对方吃一顿饭。恭贺他之余，可多谈在工作方面的喜与乐，对从前有些隔阂或不愉快的事绝口不提，尽量拉近双方

距离。

许多人以“公私分明”为座右铭，谁知过犹不及，造成自己前途的绊脚石。

补救的方法不困难，挑一个特别日子（目的只是出师有名），做东请同事吃一顿。这一顿意义重大，可别忘记以下任务：趁机多了解每一位同事的详细情况，包括公与私。这对你有极大的好处，对今后工作有利。

你本着默默耕耘，尽忠职守的原则做事，可是公司里的同事有了变化，旧同事已另谋高就，新同事愈来愈多，竟然与他们有格格不入之感。这是因为你一直以来不太注视周遭的人事变化，没有刻意与他们熟悉所致。

凭着熟悉一点，加入他们的午饭圈，当然不必天天如此，这样既突兀，也对你未必太适合，安排一个星期两天就够了，目的是保持一定的联系，同时可获取公司里一定的情报。除了就餐，下班后去娱乐一番也是好主意。远离了办公室，大家都会放轻松点，谈起话来也很随意，更容易熟悉。

另外，公事方面，无论多稔熟，还应公事公办，但自己有空，不妨多向同事伸出援助之手，自己主动一点是必要的！

同事穿了一件新衣服，你突然碰上他，可摆出欣赏神色，高兴地赞扬：“这件衣服你穿着挺合身的，真是比着你的身材做的呀！”“噢，打扮得差点认不出来你哩！”“哟，今天这样漂亮，肯定有喜事呀！”再说：“你真有眼光，这衣服太帅了！”

请别吝啬对别人的赞赏，尤其是在办公室里，这是你搞好人际关系的一大武器。

有人穿了新大衣、理了发，甚至买了公文包，你可以按照以上的赞叹词去操作。不过，要记住必须在第一次见面时就说，否则就流于虚假和公式化。除了打扮，请多注意别人的工作表现。某同事刚好成功地完成了某项任务，或者顺利地出差归来，别忘了恭贺人家，说：“你真了不起，难怪老板器重你！”“你的干劲