

全美年度最畅销的商业书

《纽约时报》《财星》排行榜金榜之列

美国《时代周刊》《商业周刊》强力推荐

气度

管理大师的独家领导艺术

Control style
Distinctive leading strategies
of the first-class governors

[美] 佛洛伦斯·鲁宾 著 黄哲 译

领导和下级员工相处，其中最重要的一点就是放下官架子，以平等、关爱的态度对待他们，这样，下级会以更杰出的工作成绩报答上级。这就是领导气度。

「你唔好以為，你唔識得，就唔識得。」
「你唔好以為，你唔識得，就唔識得。」
「你唔好以為，你唔識得，就唔識得。」

制度

管理大師的國家領導哲學

Country as an Organization

A Study of the Management Philosophy of the Great Leaders of the World
and the Organization of the State

THE UNIVERSITY OF HONG KONG PRESS

管理大師的國家領導哲學，是研究世界各國偉大領袖的國家管理哲學，以及國家的組織。本書探討了管理大師的國家領導哲學，以及國家的組織。本書探討了管理大師的國家領導哲學，以及國家的組織。

管理大师的独家领导艺术

气度



[美] 佛罗伦斯·鲁宾 著

黄哲译

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

气度：管理大师的独家领导艺术 / (美) 鲁宾著；黄哲译．—北京：九州出版社，2004.2

ISBN 7-80195-031-3

I. 气… II. ①鲁…②黄… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 007318 号

著作权合同登记号：图字：01-2004-0982

First Published in China under the title

Control style by Fulence Robin

Chinese translation copyright © Jiuzhou press

ALL RIGHTS RESERVED

作 者 / [美] 佛洛伦斯·鲁宾 著

出 版 / 九州出版社

出 版 人 / 徐尚定

地 址 / 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码 / 100037

电子信箱 / jiuzhoupress@vip.sina.com

责任编辑 / 梁小玲

装帧设计 / 红十月工作室

总 经 销 / 九州出版社发行部

(010)68992192/3/5/6

经 销 / 各地书店

法律顾问 / 北京法大律师事务所

印 刷 / 北京秋豪印刷有限责任公司

开 本 / 787×960 毫米 1/16 开

印 张 / 16.25

字 数 / 280 千字

版 次 / 2004 年 3 月第 1 版

印 次 / 2004 年 3 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 7-80195-031-3/C·63

定 价 / 32.00 元

★ 版权所有 翻印必究 ★

前 言

如果一个团体的领导人具有领导能力，那么团体的每一分子都会进步。相反的，如果领导者不具有领导能力，那个团体不但不会发展，反而会崩溃。

——汤姆·彼得斯

休斯·查姆斯是现代企业界一个传奇人物，他的管理技巧令许多同行拍案叫绝，美国一家商人协会曾授予他“管理大师”称号。他在担任美国“国家收银机公司”销售经理期间，曾面临一场危机，由于该公司的财务发生了困难，而这件事又恰恰被在各地负责推销的人员知道了。因此这些人都失去了工作热情，销售量开始下跌。到后来，情况严重到有可能使查姆斯和他手下的几千名销售员一齐被“炒鱿鱼”的地步。

于是，查姆斯决定召开一次全体销售员大会。

查姆斯主持这次会议。来自各地的推销员纷纷认为销售量下跌的原因是因为商业不景气，缺少资金。

听着大家的抱怨，查姆斯突然跳到桌上高举双手说道：“停止，大家停止10分钟，让我把我的皮鞋擦亮。”

然后，他从容地请坐在附近的一名黑人小工友把他的鞋子擦亮。

皮鞋擦完之后，查姆斯给了那位小工友一块钱，然后发表他的演说：“我希望你们每个人都好好看看这个黑人小工友。他拥有在我们办公室内工作的特权。他的前任是位白人小男孩，年纪比他大很多，尽管公司每周补贴他五元的薪水，但他仍无法赚取足以维生的费用。然而，这位黑人小男孩工作的对象完全相同，却可以赚到相当可观的收入。现在我问你们一个问题：那个白人小孩拉不到更多的生意，是谁的错？是他的错，还是他的顾客的错？”

那些推销员不约而同地大声说：“当然是那个小男孩的错！”



气度

管理大师的独家领导艺术



1

“正是如此，”查姆斯接着说，“现在我要告诉你们，你们现在推销收银机和一年前的情况完全相同：同样的地区、同样的对象以及同样的商业条件。但是，你们的销售成绩却比不上一年前。这是谁的错？是你们的错，还是顾客的错？”

推销员相互看了看，又不约而同地答：“应该是我们的错！”

查姆斯说道：“我现在要告诉你们，你们的错误在于，你们听到了有关本公司财务发生困难的谣言，这影响了你们工作热忱。因此，你们就不像以前那样努力了。现在只要你们回到自己的销售地区，并保证在 30 天中，每人卖出五台收银机，那么本公司就不会再发生什么财务危机了，以后再卖出的，都是净赚的。你们愿意这样做吗？”

大家都说愿意，后来果然办到了。查姆斯果然无愧于“管理大师”的称号，他的气度令人折服。

在总结自己成功的经验时，他说：“要成为有效的管理者，必须研制一套管理技能，它包括：技术方面、行政管理方面、人事关系方面……而要使管理目标得以顺利实现，则主要依靠管理者的非凡气度。”

什么是气度呢？对于管理者来说，气度就是他的领导气魄和为人处世方面表现出来的度量。拥有博大胸襟与恢弘气度的管理者，知道怎样采用最有效的管理方法和最科学的管理技能，并把它们和经济效果紧密结合，使之迅速转化为直接的生产力。

本书从如何合理用人、有效指挥下属、充分调动下属的积极性、适当授权、科学决策、果断处理危机、教育和培训员工、认真听取员工意见、妥善处理冲突、巧妙批评下属、鼓舞下属的斗志和赢得下属的心等方面，探讨了最有效的领导艺术和最实用的管理方法，语言通俗、事例精当，处处闪耀着管理大师的大智慧，大修养，大气度，大学问，是希望通过学习提高组织管理水平的领导者和愿意有效运用这些知识从而成为领导者的广大读者的得力助手。



气度

管理大师的独家领导艺术



目 录



1 合理用人，让人才各得其所 / 1

- 必须具有容才之量 / 3
- 在用人过程中建立信赖关系 / 4
- 以完全正面的观点来重新看待有缺点的下属 / 5
- 宽宏大量、不计前嫌 / 6
- 从本公司内部提拔干部 / 7
- 人尽其才，各得其所 / 8
- 把有相应才能的人放在相应的能级岗位上 / 10
- 优秀管理者用人的基本原则 / 11



2 明确发布命令，有效指挥下属 / 13

- 掌握制定计划和下达命令的技巧 / 15
- 对下属进行有效指挥 / 15
- 有效发布命令的技巧 / 17
- 命令必须明确 / 18
- 下命令要详尽，不给听令者留下退路 / 20
- 发布命令必须有的放矢 / 22
- 巧妙应付下属的推托 / 23
- 学会拒绝下属和别人的某些要求 / 24
- 让你的命令迅速被执行 / 27



气度

管理大师的独家领导艺术



1

Management is a matter of making a decision of the first class man.



3 灵活激励，充分调动下属的积极性 /29

发挥员工的才智与企业的成功息息相关 /31

灵活地运用不同的方式激励下属 /32

金钱激励永远是有效的手段之一 /33

不用金钱，也能调动员工的积极性 /35

用感情管理激发职工的热情 /37

使管理目标成为下属自己的目标 /38

保持企业的勃勃生机 /40

通过内部公关加强员工的主人翁责任感 /43

建立具有忠诚敬业精神的员工队伍 /45

提高员工工作效率 /49

分配工作应尽量均匀公平 /51

让下属自愿与你卓有成效地合作 /54



4 适当授权，进行更有效的管理 /57

应该尽量将工作做适当的分配 /59

分派工作时必须搞清楚的三个问题 /61

授权不止是向下属下达任务 /63

培育授权气氛 /67

采用灵活多样的授权方式 /68

做到充分授权，适当控制 /69

避免授权中的错误 /77

不该授权的事就亲自做 /79



5 科学决策，把握好前进方向 /81

管理者必须做出的三项决策 /83

正确决策的基本原则 /84

制定政策必须考虑的问题 /86

决策者必须考虑的决策依据 /87



气度

管理大师的独家领导艺术



Management is the art of getting things done through other people.

- 全面掌握信息，准确进行经营决策 /88
- 做出简单而准确的预测 /91
- 进行科学的决策 /92
- 学会判断和把握时机 /93
- 在决策时学会与众不同的思考和判断 /95
- 让下属帮你出主意 /98
- 避免决策中常犯的错误 /103
- 做出了决策，就坚持到底 /105
- 圆满地改变自己的不适当决策 /108



6 果断处理危机，顺利渡过难关 /111

- 日常管理危机的分类 /113
- 危机管理的要点 /114
- 危机管理的四项黄金原则 /115
- 成功处理危机的六个步骤 /117
- 必须积极而慎重地处理好各种危机 /120
- 更好地应对种种不利局面 /122
- 对危机要有高度的敏感力 /125
- 预先制定危机管理计划 /126
- 果断地处理好突发事件 /128
- 妥善处理突发事件，把坏事变成好事 /130
- 千万不可盲目裁员 /133
- 促使全公司的人员全力以赴地解决困难 /135



7 教育和培训员工，激发他们的潜力 /139

- 现代管理者必须重视培养人才 /141
- 充分教育和发展员工能力 /142
- 培养下属的基本步骤和方法 /144
- 对员工进行开放式的培训 /146
- 注重员工的岗位培养 /148



气度

管理大师的独家领导艺术



- 改进传统的培训方式 /150
- 放手让部下承担重任 /151
- 对员工抱有较高的期望 /152
- 激励全体员工积极参与管理 /152
- 扶持员工的创造力 /155



8 认真听取员工意见，处理好员工的抱怨 /159

- 一定要有耐心倾听员工的意见 /161
- 正确对待下属的抱怨 /163
- 让员工把抱怨说出来 /167
- 坦诚地接受下属的批评 /168
- 正确对待员工的逆反心理 /169
- 面对“大家的意见”采取各个击破的方法 /170



9 妥善处理冲突，保持人事关系融洽 /171

- 管理者必须处理好企业内部的冲突 /173
- 处理好人际关系的基本原则 /174
- 协调人际冲突的三种基本策略 /176
- 组织中常见的人际冲突类型和处理方法 /176
- 妥善处理各种人事问题 /178
- 处理好与员工之间的冲突 /181
- 妥善解决冲突的方法和步骤 /182
- 区别对待，公正处理下属的矛盾 /183
- 在某些情况下管理者要有意识地激发冲突 /185
- 现代管理者必须充分重视沟通的作用 /186
- 使意见在不同类型的成员之间畅通无阻 /188
- 尽量避免和别人发生冲突 /190
- 化解与员工的矛盾，让他佩服你 /192
- 处理与下属的矛盾必须把握适宜的原则 /194
- 让员工坦言对你的意见 /196



努力变反对者为支持者 /197



10 巧妙批评，让下属改正错误 /199

- 细心体察人情，委婉批评下属 /201
- 对不同的下属采用不同的批评方式 /201
- 批评下属要注意的问题 /204
- 批评部属应把握的基本原则 /207
- 有效批评的技巧 /210
- 必须与下属保持一定的距离 /212
- 对害群之马必须采取严厉措施 /214



11 适当赞美，鼓舞下属的斗志 /217

- 管理者的赞扬是下属最需要的奖赏 /219
- 把赞扬当作一件礼物 /221
- 努力从正面的角度去观察他人 /222
- 用欣赏的眼光来观察部属的优点 /223
- 对下属的优秀表现予以奖励 /224
- 把握好赞扬下属的原则 /225
- 审时度势地赞美别人 /226



12 赢得下属的心，获得下属的支持 /229

- 以雇员希望和愿意接受的方式善待他们 /231
- 尊重人性，和员工建立密切关系 /233
- 真诚地关心部下 /234
- 对自己的员工要备加关心爱护 /235
- 通过密切接触让员工感到自己重要 /238
- 让别人喜欢你的七个简单技巧 /240
- 用优秀的个人品质树立威信 /244
- 做一个合格的管理者 /247



气度

管理大师的独家领导艺术



5

www.ertongbook.com

1

合理用人, 让人才各得其所





必须具有容才之量

亨利·福特在 1899 年开始创办汽车公司，后来他经营的福特汽车公司成为世界上最大的汽车制造企业，福特也成为誉满全球的汽车大王。然而到了 1945 年，第二次世界大战即将结束的时候，福特汽车公司却濒临破产。它不仅失去了世界第一大汽车公司的地位，而且每月亏损额高达 900 万美元。1945 年 9 月，老亨利·福特下台让贤，由他的孙子小亨利·福特接管这个岌岌可危的家族企业。

小福特决心重整旗鼓，重振福特公司昔日的雄风。小福特已经认识到公司陷入困境的原因。原来，老福特在福特公司繁荣发展的时候，变得主观武断，放弃了任人唯贤的管理原则，实家长式的管理作风，他变得不能容忍外人来插足其家族事业。他接连辞退了一大批有才能的人，在 1921 年的某一天，他竟然赶走了 30 名管理者。老福特最大的错误在于辞退了库兹恩斯。此人是汽车工业专家，精于管理，福特汽车公司之所以能成为世界头号的汽车制造企业，正与此人密切相关。库兹恩斯苦心经营，认真调研市场，建立分销网，采用先进的管理方法，建成世界上第一条汽车装配流水线，使“T”型车的价格由 780 美元降至 290 美元，生产效率提高十几倍，福特汽车公司由此一路高歌前进，成为世界上汽车工业的龙头老大。辞退库兹恩斯使老福特付出了惨痛的代价。由于他的管理方式相对落后，而且独断专行，福特公司每况愈下，陷入困境，被通用汽车公司所超过。小福特对其祖父的失败原因有深刻的认识，决心启用有用之才。他从通用汽车公司挖来了布里奇，并由他主持公司的全面业务。布里奇是通用汽车公司的副总裁，具有高超的管理才能，在通用有极大的影响力。他带来了通用公司的克鲁索，录用了十几位才华出众的年轻人，包括后来出任美国国防部长的麦克纳·马拉。精兵强将组成的领导群体具有所向无敌的力量，先进的管理方法使福特公司老树发新芽，重新焕发出勃勃生机，当年公司就实现了扭亏为盈。

在以后几年的努力奋斗下，他们终于使福特公司容光重现，成为仅次于通用汽车公司的第二大汽车公司。



气度

管理大师的独家领导艺术



3

可见，一个优秀的管理者不但要有得力的人才帮助自己成就事业，还必须具有容才之量，才能够留住人才，用好人才。



在用人过程中建立信赖关系

对于某些管理者来说，做到对下属的充分信赖是很难的，但同时也是极为容易的。“难”就在于管理者的思想一定要转变，不仅要牢记“用人不疑”这一准则，同时也要把权力放开，不能牢牢地守着权力不放，这样显然不是对下属能力的一种信任；“易”就在于管理者每天每时都要接触下属，经常不断地向下属布置各种大大小小的工作，这既给管理者提供了了解下属的理想场所，也给管理者提供了运用各种方式、巧妙地向下属表示信赖的绝好机会。因此，优秀的管理者要能积极地转变权力思想，充分利用各种机会向下属表示充分的信赖。

下面就来介绍如何在用人过程中传达信赖：

①在建立上下级之间的互相信赖、互相帮助的融洽关系时，管理者不应该等待下属信赖上级之后，自己再去信赖下属，而应该首先采取实际行动，以诚相待，主动对下属表示信赖。只有这样，管理者与下属之间才能建立起牢固的信赖关系。

②人生的艰难，竞争的激烈，往往迫使每个人都需要某种“保护色”来掩饰自己真实的内心世界。这就在无形中使识别人才、使用人才增添了很多困难，要冲破这道无形的围墙，管理者不应该无端怀疑下属，应该相信下属的能力，相信下属的热情，相信下属的诚意。也许，在获取信赖的果实之前，管理者可能会付出一点小小的代价。然而，只要能和绝大多数下属编织起一张互相信赖之网，即使管理者为此付出一点微不足道的代价，也是值得的。

③充分信赖下属，通常是通过上下级之间的感情传递和心理满足来实现的。要做到这一点，管理者就应该认真分析下属的心理活动，尽力满足下属各种健康的心理需求。

在正常情况下，绝大多数下属在接触上级时具有共同的心理特征，例如，在研究问题时尽力与上级保持一致的愿望，在工作中希望上级能看到自己的成绩，当工作中偶尔出现某一过失时总是宁愿自己悄悄地采取补救措施，也



气度

管理大师的独家领导艺术





不想让上级知道等等。对于下属这些共同的心理特征，管理者应在准确把握的基础上，不断改进工作方法，尽量使下属达到心理上和感情上的某种满足。唯有这样，上下级之间才能进行有益的感情传递，下属才能在心理上处于一种健康的活动状态，并且相信管理者对自己是信赖和尊重的。

④信赖下属，关键还在于“用”。信而不用，这种“信”就不是真信；用而不信，被用者心中难免存有疑虑，这种“用”也不可能用好。在经常地、普遍地信赖下属的基础上，管理者应根据需要，把有限的时间和精力用来信赖那些德才素质最佳的下属。这种信赖，一方面体现在将分量最重、难度最高的工作压在他们肩上；另一方面，还在于能够果断地将他们提拔到关键性的工作岗位上，让他们发挥更大的人才效能。

信赖下属，当然不是盲目信赖，而是以平时对下属的认识和了解为基础的。信赖的基点，就是尊重知识、尊重人才。下属的德才素质、一贯表现、工作业绩、群众反映、发展潜力等等，都可以作为获取管理者信赖的“参照物”，但是唯有一条禁忌：不要以下属对自己的亲近程度作为是否信赖下属的依据。



以完全正面的观点来重新看待有缺点的下属

不论哪一家公司，都有那种被管理者认为“朽木不可雕也”，然后被打入冷宫的人。有些人的确不得不如此对待，但有不少人却是因管理者个人好恶或轻率的判断而被迫坐冷板凳的。

管理者绝不可轻易将某个人认定是“朽木不可雕也”，反而应该从“或许也是良材”的角度考虑问题。只要以无成见的眼光去看每一个人，就会发现再古怪的部属或许也拥有值得重用的能力或特长。人才云集的公司或部门，或许都不愿意多花心思照顾没有达到标准的人，而是把这些人扫地出门。或许很多管理者都觉得，如果自己的部门中没有那种所谓的“朽木”，就可以把时间和精力拿来经营上的长远规划了。可是，仔细地观察一下，这些将被扫地出门之人，很可能便是公司苦苦寻找的有用之才。

“现在的年轻人跟他们说什么都不听……”

如此抱怨的管理者相当多，但他们多半只把注意力摆在纠正部属缺点上。如果他们能站在协助部属发挥潜能的立场给予建议，尽力发掘部属的优点，



部属必能感受到上司关切的心意。不论是对待年轻人还是资深职员，都是一样。没有这样的观念，就很难培育出优秀的人才。

例如，对于爱讲歪理的人，我们可把他看作是具有“理论家特质”的人；对于顽抗型的人，可把他看作是“爱发掘问题”的人；而对于动作迟缓的人，则可把他看作是行事稳重的人。换句话说，对于被施以负面评价的人，我们必须以完全正面的观点来重新看待。这样的用心，对方一定能感受得到，也会以同样诚恳的态度向你回报。

宽宏大量、不计前嫌

能否宽宏大量、不计前嫌是能否做到成功用人的一个重要方面。对于现代的管理者来说，要想吸引能人，做到成功用人，就必须要有宽大的胸怀，要具备宽恕原谅反对者的素质。

爱德华·利伯是一个玻璃制造商，拥有一家规模不大的企业——新英格兰玻璃公司。利伯与其他玻璃制造商一样，渴望公司能发展壮大，成为美国玻璃制造业的巨擘。而迈克尔·欧文斯则是其玻璃公司一名普通的工人，同时还是当地颇有声望的工会领导人之一。

在一次罢工运动中，欧文斯鼓动工人反对利伯，要求增加薪水，缩短工时并改善工作条件。这次罢工迫使利伯把公司迁往另一个城市，但利伯在把公司迁走时，不仅没有开除欧文斯，反而把他和少数工人一起带到新厂所在地，并重用欧文斯。

原来，在罢工期间，欧文斯曾代表工会与利伯进行过谈判。在双方唇枪舌剑的交锋中，利伯发现欧文斯不仅血气方刚、敢想敢说，同时还是一个在玻璃生产和技术改进革新方面不可多得的天才。欧文斯除了要求公司改善职工待遇外，还激烈地批评了利伯在生产管理、技术革新等方面存在的问题。利伯认为，欧文斯谙熟制造工艺，并对某些问题有独到见解，因而，他不仅没有因为欧文斯带领工人与自己作对而怀恨在心，反而起了爱才之心。因此，他在搬迁公司时，特意带上了欧文斯。

到了新的地方后，利伯开始注重发挥欧文斯的才干，他不计前嫌的宽宏大度使欧文斯深受感动，他们开始了真诚的合作。3个月后，欧文斯向利伯提

