

—— 从优秀到卓越 ——
赢得部属忠诚信赖的秘诀

T-272.91
519



上司的哲学

PHILOSOPHY OF LEADERSHIP

周永利 主编



让你的团队在和谐、
愉悦中勇往直前、战无不胜！

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

上司的哲学/周永利主编.—青岛: 青岛出版社, 2008
(赢家哲学)

ISBN 978-7-5436-4515-8

I. 上... II. 周... III. 企管—财经 IV. F289.21

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第194788号

- 书 名 上司的哲学——赢得部属忠诚信赖的秘诀
主 编 周永利
副 主 编 王 尧 张 文 江 源
编 委 周增文 么得志 于 一 徐 明 沈毅彦 王永磊
林进友 张玲玲 刘鹏志 王丽萍 敖 莉 丛 珊
策 划 白 山
丛 书 名 赢家哲学
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路77号 (266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532) 80998664 传真 (0532) 85814750
责任编辑 付 刚
装帧设计 乔 峰
照 排 青岛达德印刷有限公司
印 刷 青岛海尔丰彩印刷有限公司
出版日期 2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷
开 本 16开 (700mm × 1000mm)
印 张 12.5
字 数 180 千
书 号 ISBN 978-7-5436-4515-8
定 价 19.80元
编校质量、盗版监督电话 (0532) 80998671

青岛版图书售出后如发现印装质量问题, 请寄回青岛出版社印刷物资处调换。
电话 (0532) 80998826

—— 从优秀到卓越 ——
赢得部属忠诚信赖的秘诀

T-272.91
519



上司的哲学

PHILOSOPHY OF LEADERSHIP

周永利 主编



让你的团队在和谐、
愉悦中勇往直前、战无不胜！

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

选才哲学 / 强将选精兵

用人哲学 / 强将用精兵

留人哲学 / 强将养精兵

晋升哲学 / 强将携精兵

协调哲学 / 强将聚精兵

激励哲学 / 强将励精兵

授权哲学 / 强将信精兵



统筹哲学 / 强将统精兵

经营哲学 / 强将率精兵

决策哲学 / 强将是决策者

执行哲学 / 强将是执行者

应变哲学 / 强将是应变者

竞争哲学 / 强将是进取者

形象哲学 / 强将是榜样

ISBN 978-7-5436-4515-8



ISBN 978-7-5436-4515-8
定价:19.80元

责任编辑 付 刚



· 乔 峰



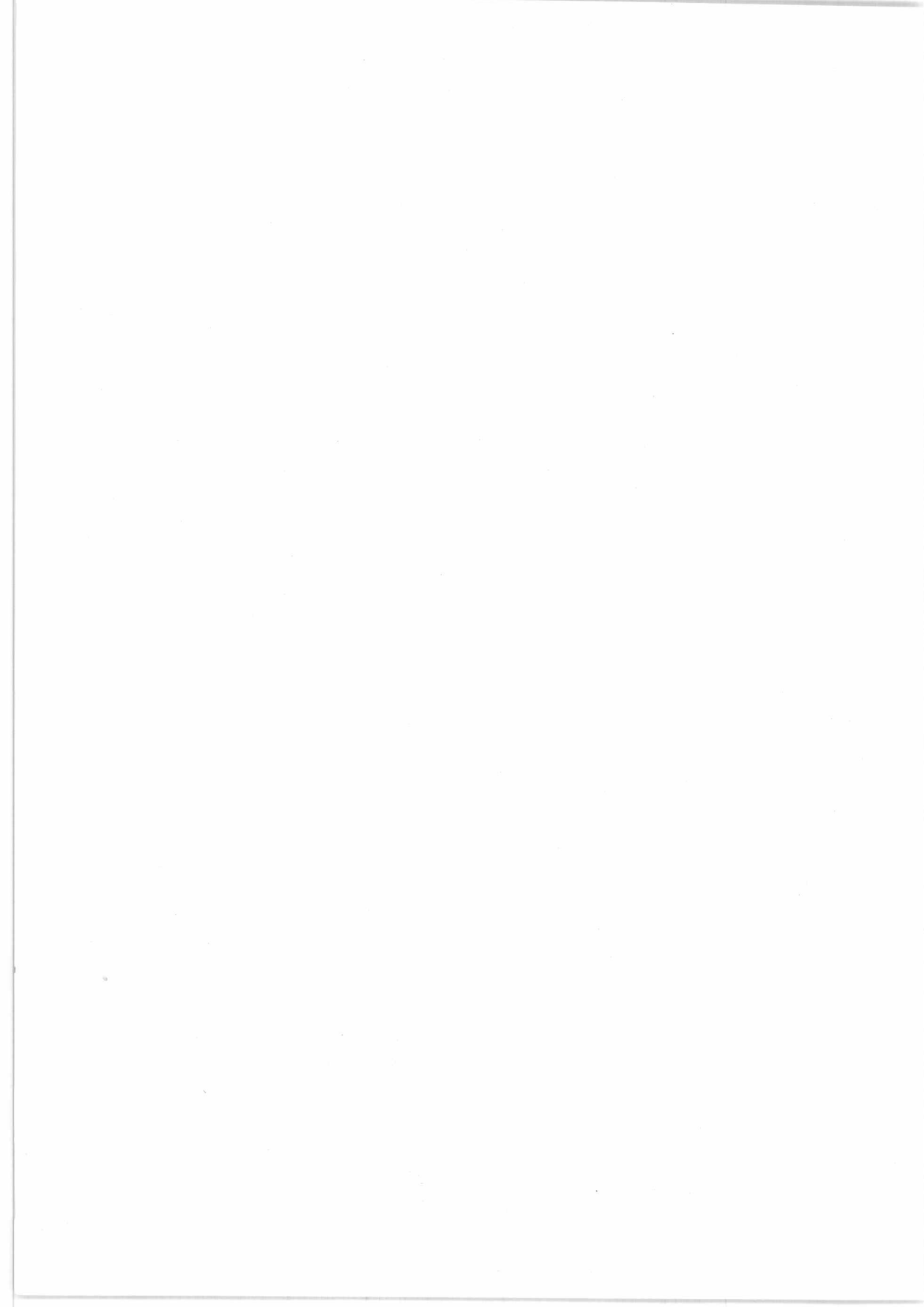
上司的哲学

PHILOSOPHY OF LEADERSHIP

周永利 主编

青 岛 出 版 社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE



前言

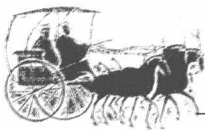
上司即上级之意，是相对部属而言的管理者。任何一个团队（因本书是泛论管理，所以将企事业单位、行政单位统称为“团队”，不再细分）在最基层的部属以上都有多层上司，最顶层的一般俗称“老板”，我国的正式文件多统称为“一把手”。对于“一把手”的领导艺术、监管机制等方面，古今中外的各种论著可以说是琳琅满目，数不胜数，笔者才疏学浅，无意再锦上添花，以免画蛇添足，贻人笑料。在日常调研的过程中，深感目前对“一把手”之下上司如何带领自己的团队的论述较少，遂收集、研究相关资料并依据自己的点滴经验，促成此书。也就是说，本书重点不是帷幄的“帅”，而是在一线指挥的“将”。“将”就要做“强将”，用要用“精兵”，我们探讨的就是“强将”如何用“精兵”的问题。

-5-

所谓上司，不论大小，其主要职能即是管理。谈及管理可谓多年热点话题，众说不一。查一下《辞源》、《汉语大字典》， “管”字竹字头，是讲古代没有金属、化工类产品，要输送液体就必须将竹子的各个关节打通才可以得以流通；“理”字是治玉、修正、操作等意思。如此，仅从字面就可了解管理的真实含义：疏通，使之流畅。也就是人们今天说的上传下达准确无误、及时到位，让团队的人流、物流、财流通畅无阻。管理绝不是管制，管理者更不是占山为王，拦路抢劫的“山大王”。从这个意义上来说，上司又像一个“保全修理工”，团队运作正常，则可以优哉游哉，一旦出现异常，则要忙得团团转。对下要“修理”自己管辖的部属，对上则要被“修理”，因而有人戏称：什么是经理？就是经得起修理的人；什么是总经理？就是总也经得起修理的人。可见上司其实是一份苦差事，只有平时防患于未然，“修理”好自己的“管道”，使自己的团队运作顺畅无阻，才可以高枕无忧而不被“修理”。因此，可以说，越是一天到晚忙忙碌碌，疲于应付的上司，越不是好上司。

上司作为管理者必须精通管理，才会带好自己的团队。人们把管理划分成：人管阶段、制度管阶段、文化管阶段。笔者认为三者之间的差异在于：

人管是管理的初级阶段，人们靠良心工作，重结果轻过程。这一阶段的最大特点是：良心是人们内心的某种意识，它可以发挥人的主观能动性，使人热



血沸腾，激情无限，也可以让人萎靡不振。良心没有客观的衡量指标，所以这一阶段管理的随意性和差异性很大。

制度管是管理的中级阶段，人们靠责任心工作，重物质而轻精神。这一阶段的最大的特点是：越订越细的各项规章制度和绩效考核标准固化了工作流程的各个过程，逼迫人们必须担负起自己的责任，循章行事，物化了活生生的人，限制人主观能动性的发挥，而且，任何规章制度都是根据过去和别人的经验制订出来的，这种滞后性决定了它无法适应不断发展变化的社会和市场的现实和未来，特别是面对突发事件，制度有时甚至是解决问题的阻力。人都不愿意多承担责任的特性往往演变成对抗制度的最佳策略就是“严格地按制度办事”。

文化管是管理的高级阶段，在认识到制度管理的致命弱点后，人们开始探求一种更高层次的管理模式，于是文化管理应运而生。文化管理既重过程也重结果，既强调物质也注重精神，爱心让人把整个团队利益和自己的个人利益融为一体，充分调动起每一个人的主观能动性，“要我干”转变为“我要干”，大家齐心合力、携手并进地朝着共同的目标奋进。

上司要根据团队的特点，决定自己的管理模式，用爱心凝聚起自己的部属，用共同的利益激发起团队全体成员的积极性，大家唇齿相依，休戚与共。这样，你的团队就可以无坚不摧，无往而不胜。

需要指出的是，我国现阶段还处在完善和发展制度管理阶段。制度管理必然产生三个利益集团，即：制度制订者、制度执行者、制度被执行者，这三者利益的不同往往产生激烈的矛盾。制订者是最高决策层，被执行者是最基层的部属，而本书中所言的上司处在身份最复杂的执行者位置上，之所以说上司的位置复杂，是因为对最高决策层而言他们是被执行者，对最基层的部属而言他们是执行者，同时，在自己的小团队中有时他们又是制度的制订者，因而，上司还要学会在不同的环境中自觉转换自己的身份，只有适应不同的角色要求才可以承担起自己的管理职责。

总之，上司是管理工作中最复杂、最重要的的环节，方方面面都需要认真研究，多方探讨。本书是否可以起到抛砖引玉的作用还有待于读者的鉴定和大家的指教。

周永利

戊子年正月



选才哲学

强将选精兵

- * 超越自我，全面客观识才 / 13
- * 走出第一印象怪圈，用发展的眼光看人 / 17
- * 制定合适的门槛，需要的便是最好的 / 20
- * 灵活机变，没有唯一的选人标准 / 23

用人哲学

强将用精兵

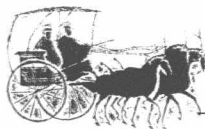
- * 优秀的上司从了解部属开始 / 27
- * 扬长避短，用人不求十全十美 / 29
- * 让部属将才能发挥到极致 / 31
- * 根据部属的特点组成互补团队 / 36
- * 合理搭配，遵循互补原理 / 39
- * 用心培养部属，把培训当作一种投资 / 42

-7-

留人哲学

强将养精兵

- * 言行如一，做一个令部属信任的好上司 / 46
- * 让部属看到实现愿景的过程 / 50
- * 为部属提供事业发展空间 / 55
- * 营造家一样的温馨环境 / 57



4 晋升哲学

强将携精兵

- * 将位置留给有能力的人 / 59
- * 让出色的部属得到提拔 / 62
- * 大胆启用具有潜力的新人 / 63
- * 制定有效的晋升制度 / 66

5 协调哲学

强将聚精兵

- * 对待部属要做到“一碗水端平” / 70
- * 善于倾听，有效解决部属的抱怨 / 73
- * 谨慎对待办公室里的谣言 / 75
- * 正确处理部属之间的矛盾冲突 / 79
- * 善于控制情绪，顾及部属情感 / 84

6 激励哲学

强将励精兵

- * 只有深入了解才能有效激励 / 89
- * 合理的薪酬是激励部属的高效武器 / 92
- * 信任是最好的激励 / 95
- * 让部属参与管理是最大的信任 / 97
- * 激励方式要物质、精神共存 / 101



授权哲学

强将信精兵

- * 事不必躬亲，权不必死抱 / 103
- * 抓大放小，让有能力者有权力 / 105
- * 授权要有策略 / 107
- * 授权既要讲责权，也要讲方法 / 109
- * 授权要有技巧 / 112

统筹哲学

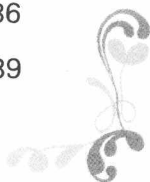
强将统精兵

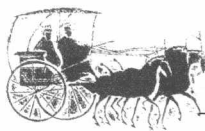
- * 抓住大事，注意细节 / 116
- * 分清轻重缓急 / 117
- * 缩小与部属的距离 / 119
- * 制定好工作计划和实施方案 / 122
- * 有效地分配工作 / 125

经营哲学

强将率精兵

- * 全面而准确地把握市场信息 / 128
- * 把握占领市场的最佳时机 / 131
- * 策划出最优营销方案 / 134
- * 及时调整的价格策略 / 136
- * 经营人心就是经营财富 / 139





10

决策哲学

强将是决策者

- * 正确决策是团队的命脉 / 143
- * 没有调查就没有发言权 / 149
- * 让策划为决策指路 / 153
- * 培养迅速找到关键问题的能力 / 156

-10-

11

执行哲学

强将是执行者

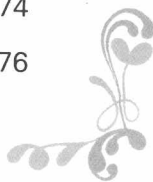
- * 战胜拖延，提高效率 / 159
- * 使团队保持最佳的工作状态 / 163
- * 灵活执行既定决策 / 165
- * 处理好策略与执行的关系 / 166

12

应变哲学

强将是应变者

- * 在危机来临前处理危机 / 169
- * 权衡利弊，进退有序 / 172
- * 善于思考，提高警惕 / 174
- * 要有开拓进取的精神 / 176



13 竞争哲学

强将是进取者

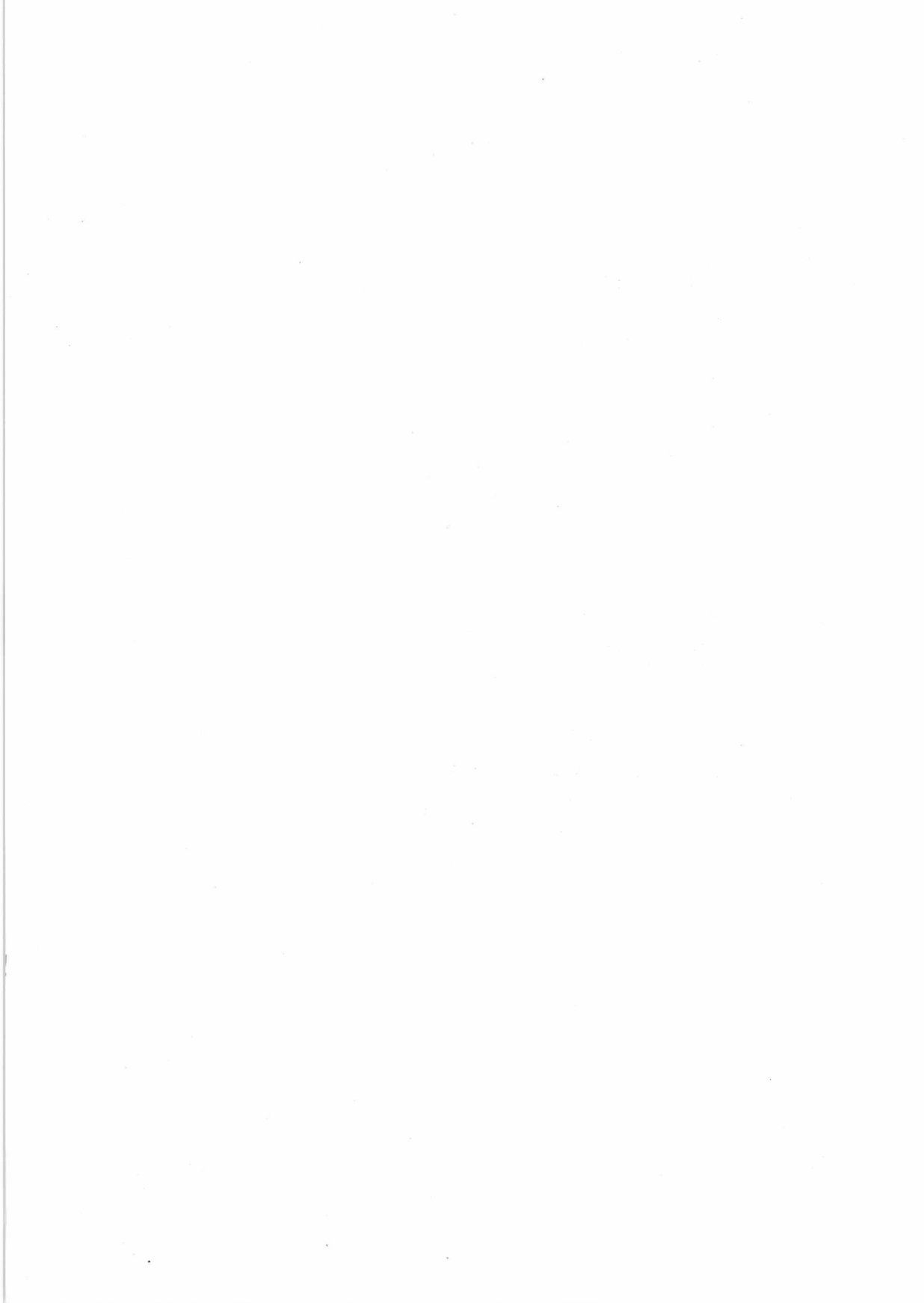
- * 要敢于直面竞争 / 178
- * 苦练内功，变中求胜 / 180
- * 根据自身实力确定竞争方向 / 183
- * 与竞争对手实现双赢 / 185

14 形象哲学

强将是榜样

- * 塑造良好的形象 / 189
- * 好形象源于高素质 / 192
- * 提升自己办事的品质 / 193
- * 切忌“自我感觉良好” / 195





选才哲学

强将选精兵

成功的上司深切地懂得：不仅仅自身能力必须突出，部属也要优秀。是否能够招募到一批优秀人才作为自己的部属，与自己的事业、前途密切相关，因此，成功的上司都深谙选材的哲学。

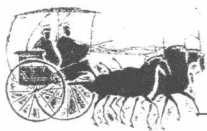
-13-



超越自我，全面客观识才

只有当自己的部属是一流人才并组成一个优秀的团队时，上司才能真正称得上一流的上司，因此，对任何一名身处在管理岗位的上司来说，挑选或者招募部属便成了他们工作中的重要组成部分。那么，怎样才能招募、挑选到合适的人才呢？这就要求上司要走出自我，全面客观识才。春秋时期的淳于髡便是这样的一个人。

春秋战国时期，天下纷争，群雄逐鹿，百家争鸣，人才辈出。齐国大臣淳于髡，身材矮小，滑稽多辩，却很有智慧，又善于识别人才。齐威王招揽贤才，任他为大夫。他曾用“一鸣惊人”的隐语进谏齐王戒淫乐和长夜之饮，亲理政事，振作图强。他还曾与邹忌论政，支持其改革。楚攻齐，他求援于赵，使楚王主动撤退。后至魏游说，



魏王欲任为卿相，他辞谢而去。

齐宣王执政后，为了巩固其政权，加强统治，期望得到大批人才为其出力，因此，就让淳于髡为其推荐。结果，淳于髡接受任务后，在一天之内就向齐宣王推荐了七个贤士。对此，齐宣王十分不理解，就问淳于髡说：“我听说人才十分难得，一百个人中选择一个贤士就是相当多的了；百年之中，出现一个圣人就是很难的了，你怎么竟在一天之内就可以向我推荐七个贤士呢？看来贤士太多了。”

淳于髡对齐宣王说，你这种说法不完全正确。因为，同类的鸟儿总是聚集在一起的；同类的野兽也是一道行走的。比如要采到柴胡、桔梗这些草药，你若是到洼地去找，那是一辈子也找不到的，可是如果到泰山北面去找呢，那就可以车载而归。天下的东西都是同类相聚的，人也是如此。我淳于髡总算是一个贤士吧，你让我去挑选贤士，正像到河边去汲水、用火石取火一样容易。我还准备再给大王推举一批贤士哩，何止这七个人。齐宣王听后非常高兴。

淳于髡之所以能够在一日之内向齐宣王推举七个贤士，关键在于他善识人才。他通过平常与各方贤士的接触交往，了解掌握了他们的贤德才能，所以一旦需要，便能一日荐七贤。

从上述的故事中，我们可以看到，人才是客观存在的，能否发现他们，合理使用他们，并充分发挥他们的聪明才智，关键在于上司是否能发现人才，爱惜人才，尊重人才，是否认识到人才在事业中的地位和作用，并且是否能走出自我，全面客观地认识人才。因此，上司在招募、挑选人才时，一定要做到以下几点：

1. 全面客观

知人识才比较困难，有时甚至会出现失误。上司的主观偏见有时自己能察觉到，有时则察觉不到，所以要有意识地努力排除自己的主观偏见。评价人才一定要全面地审视，不能只看一时一事，不能以偏概全。

一些上司过分地依赖经验去发现人才、选拔人才。他们听不进别人的意见，接受不了新生事物，而且视野狭窄，很难发现人才、朋友。新人就

更难被他们看中选用。有一些上司形成了思维定势，认为原来好的现在一定好，原来差的现在一定差，原来犯过错误的一定不能再受重用。一些上司的思维僵化保守，而自己却意识不到。

2. 排除固有印象

固有印象是在未见到对象时就形成的一种不易改变的印象。有的上司认为女性不可能担当重任，这就形成了他对女性的固有印象。在他头脑里一旦形成了女性不如男性能干的偏见，就很难改变。

除了对性别的固有印象，还有对年龄的固有印象。比如认为年轻人不稳重，嘴上没毛，办事不牢；认为年纪大的人思想保守等等。其实年轻人不一定不稳重，他们很多人是很老练的；年纪大的人也不一定思想保守，很多人思想是很前卫的。有时，地域造成的固有印象也是很明显的。

另外，还有的上司认为性格内向的就一定老实听话，就一定深思熟虑，认为性格外向的就风风火火，好惹乱子，难以管理等等。其实这都是偏见。

固有印象的要害是先入为主，主观为主。要克服固有印象就要让事实说话，让实践证明你的印象、观念是否正确。克服刻板印象的另一方法是少听汇报，多看其人其事；少看档案资料，多看实际成果。

3. 善辩“长”、“短”

某些上司注意到人才的某一长处后，容易忽略其缺点和不足，以至于把对象的一切都美化了；相反，发现了对对象的某一劣势，就忽略其他优势和长处，以至于把对象的一切都弱化了、丑化了。

这对人才的识别和选拔都会带来了消极影响。例如：高层上司发现一个年轻的科技人员专业基础知识扎实，很有一股钻劲拼劲，开发出了新产品，很快提拔他当了中层上司。但遗憾的是这位年轻人工作得很吃力，成绩也不怎么样，原因何在呢？这个年轻人技术上有一套，但搞管理不行，协调人际关系方面也没有优势。那位上司只看到他技术过硬这一亮点，就认为一好百好。人总是有所长有所短，有优点也有缺点，上司不能只见其长不见其短，更不能只见其短不见其长。

