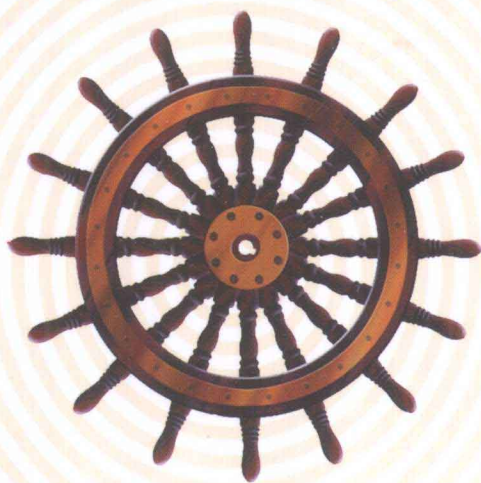


管理者培训的最佳范本，领导者提升的实践指南

做最好的 上司



娄萌◎著

三流上司只管事，二流上司会管人，一流上司善安人

广东经济出版社
广东人民出版社

做最好的 上司



娄萌◎著

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的上司/娄萌著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-5454-1091-4

I. ①做… II. ①娄… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第243447号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京九天志诚印刷有限公司 (北京大兴区西红门镇金西路19号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10.75
字数	150 000
版次	2012年1月第1版
印次	2012年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1091-4
定价	29.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

在市场竞争日益激烈的背景下，几乎所有的民营企业都在谈管理、谈发展、谈企业管理者怎么做上司。

为什么有的人做下属的时候很出色，做了上司就不行？为什么有的人似乎生来就具备领导别人、管理别人的能力？为什么有的上司辛苦几十年，最终却还是被下属超越了？为什么有的上司总是两头受气，有的上司却天天春风得意？

上司与下属的区别在哪里？不是智商，不是情商，也不是资源，而是各自扮演的角色不同。正是因为角色不同，上司才更需要有决策能力、解决问题的能力，而下属只要执行到位就可以了。

我写这本书的目的，就是希望上司们把握好自己的角色，少走弯路，成就自我。

做上司的首先要明确上司是什么。上司是服务者？管理者？掌控者？还是权力给予者？对于下属来说，上司就是掌控者；对于企业来说，上司就是服务者、管理者。上司的出现就是为了更好地领导和管理企业，带领团队实现目标的。

好上司应该是能对下属的实际工作进行衡量和评价，并采取相应措

施纠正下属各种偏差的人；好上司应该是对事业格局做规划、对权力运用得心应手的人；好上司应该是在第一时间找准团队核心竞争力的人……

做上司的一定明白，并不是说你被任命或坐在某个位置上，戴上一顶官帽，下属就心悦诚服地追随你了。正所谓“大胜靠德，小胜靠智，常胜靠和”。要想成为一个好上司，就必须先成为一个有领导力的上司。要想有领导力，就必须先具备影响力。

“管理深处是哲学，执行背后是文化。”怎么用好管理哲学？怎样增强团队执行力？靠智慧和修炼！

为什么有的上司越来越忙，下属越来越没活干？那是因为做上司的不懂得放权！

为什么有的上司给下属涨工资、加福利，下属却还是选择了辞职？那是因为做上司的不懂奖励不等于激励！

为什么有的上司一直在讲企业文化，公司管理却还是毫无文化价值可言？那是因为做上司的不懂企业文化要说更要做！

《做最好的上司》就是要告诉你：什么是上司的角色本质；上司要避免的角色误区是哪些；怎么用影响力管理下属；如何打造一支强大团队；如何掌握沟通、激励、教练、授权这些提升领导力的技巧；如何进行自我修炼。

前 言

第一章 认清角色，做个好上司

- 下属说好，才是真的好 /3
- 明确内部角色：承上、启下、平衡 /6
- 上司的职责：决策、用人、承担责任 /9
- 上司常犯的四种角色错误 /10
- 常见的四种上司角色错位 /15
- 上司应该扮演的四种角色 /18
- 七步转变成就好上司 /22

第二章 好上司既要管人，更要管心

- 得人心，才能得“天下” /29
- 有凝聚力，才有向心力 /32
- 先对下属“舍”，才有上司“得” /33
- 爱他，就请“干掉”他 /35

有信任，才有团队	/37
有忠诚，才有执行力	/39
企业文化要说，更要做	/41

第三章 好上司要做一流的激励大师

激励下属就是帮他圆梦	/47
好上司必须知道的五大激励理论	/49
上司激励下属必须坚持的六大原则	/60
勤于表扬，善用“拇指文化”	/67
批评下属要讲究艺术	/70
善包容，好上司“肚里能撑船”	/72
上司有魅力，下属才“听话”	/73
九种激励方法成就好上司	/75
上司激励下属的五种认识误区	/78

第四章 下属“成材”，上司才成功

培养下属才能“水涨船高”	/85
不培养人才就是对企业“不孝”	/86
不留住人才就是对企业不忠	/87
下属有学习力，企业才有竞争力	/90
为下属打造学习型企业文化氛围	/91
对下属要因材施教	/93
好上司是教练，不是“师父”	/95
学会“放风筝”，授权不弃权	/97
四步培训完美下属	/100

第五章 修炼内功，才能外驭下属

- 好上司应有的综合素质 /107
- 好上司应该具备的知识结构 /108
- 突破局限，发散思维 /110
- 心态归零，学无止境 /112
- 好上司的三大枢机能力 /114
- 好上司的四大黄金能力 /116

第六章 影响下属，才能领导下属

- 领导就是让下属跟着走 /123
- 理想上司的六种特质 /125
- 杰出上司的六种行为 /131

第七章 好上司必懂的八大“潜规则”

- 会平衡，消除矛盾于无形 /143
- 善变通，做人外圆内方 /145
- 巧包装，提升个人魅力 /148
- 低姿态，对有能力的下属以礼相待 /149
- 懂藏权，化威力于无形 /152
- 会用权，该出手时就出手 /154
- 进退自如，有所为有所不为 /155
- 圆而不滑，说话滴水不漏 /157

第一章

认清角色，做个好上司

对于职场中人来说，能够从下属变为上司，成功晋升，是件值得高兴的事。但许多人职位变了，对自身角色的认识却还停留在当下属的时候。所以，认清上司扮演的角色，明白自己对谁负责，走出角色误区，实现角色定位，才能用最快的速度成为一个合格的上司。

下属说好，才是真的好

什么样的上司才是好上司？有人说：“像狮子一样能力出众、说一不二的上司是好上司。”也有人说：“能给我发高薪的是好上司。”还有人认为“道德修养好，为人处世公正、宽容，乐于为他人考虑的上司才是好上司”。

在讨论好上司的标准之前，我们先来看看上司是怎么产生的。

首先，我们必须明确一点：无论哪个级别的上司，都是出于企业管理的需要，由上级任命的。所以，上司代表的只能是组织的或者说是老板的利益。上司要代表组织或老板，管理自己的团队，达成组织的目标。

那是不是说，对于下属的意见或出现的问题，做上司的就能置之不理了呢？当然不是。俗话说：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”下属是帮上司做事的，是上司的帮手。如果下属不认同上司，上司再能干也不可能完成所有的工作。所以，上司好不好，下属说了算！

那么，是不是说只要头上戴一顶上司的帽子，就自然而然能获得下属的认同了呢？答案显然是否定的。虽然上司手里握有对下属“生杀予夺”的权力以及能成就下属的资源，但仅靠这些话就只能让下属表面服从。真正的好上司要让下属从内心真正认同你，并心甘情愿地追随你。正所谓“大胜靠德，小胜靠智，常胜靠和”。

只有获得下属认同，发挥团队创造力，上司才算成功。

到底什么样的上司才能更好地管理一支团队，达成团队的目标呢？在探讨这个问题前，我们先来明确一下上司的职责和使命是什么。作为上司，我们手中有什么呢？很多人都会说有权力。对，没错，作为上司手中有权力。那这个权力是谁给予我们的呢？是组织给予的。我们再进行深刻地研究一下权力的本质是什么。权力的本质是你能支配资源的能力。

不管是什么类型的上司，不管对待下属怎样，“是不是好上司”这个问题的答案其实都由下属说了算。领导的重要性毋庸置疑，上司相对于下属来说一般具备了权力优势、资源优势，这些是上司的资本，但不能是唯一的资本。在实际工作中，还要从不断加强学习、提高个人素质、树立良好形象、切实重视管理等几个方面入手，成为下属心甘情愿认同的上司。

为了获得下属的认同，上司应该从以下几个方面下工夫（见图1-1）：



图1-1 获得下属认同三要素

在心理上，让下属信任你

没有哪个下属喜欢和一个不讲信用的人合作。如果你不幸是一个不讲信用的上司，那么，职业生涯也就算走到头了。作为上司，我们应该做到：清廉、正直，尊重下属，将共同目标置于个人利益之上，服从制度而不是服从人，做正确的事。只有这样，下属才会信任上司，并且愿意与上司做真正的沟通。

在专业上，让下属佩服你

下属之所以服从上司，并不仅仅因为你是上司，还因为你有成为上司的能力。能成为上司必然有其过人之处。比如说，专业技能过人、人脉很广，等等。

遇到一个有能力且能帮助自己成长的上司是每个下属的心愿。一个能充分发挥下属能力并且激发下属工作热情的上司，能将所有下属的力量都凝聚在一起，充分发挥团队的力量。

无能的上司不是缺乏管理经验，就是专业技能不高，或者不知道如何培养下属做事。所以，一个无能的上司是很难带领团队走向成功的。

在情感上，让下属忠于你

所有下属都希望在工作上得到上司的肯定。如果得到的总是来自上司的贬低、打击，下属会觉得自己一无是处。如果下属总是觉得上司高高在上，轻视甚至蔑视他们，那么他们工作时的心情必然是糟糕的，工作干不好也干不长。

好上司应该善于在工作中发现下属的优点，要及时肯定下属的工作成绩并鼓励下属再接再厉，发挥自己的特长，将工作做到最好。正所谓

“士为知己者死”，这样的上司必然能获得下属的衷心爱戴，并心甘情愿为上司“两肋插刀”。

如果不能做到让下属心甘情愿地认同，就无法真正获得员工的信任，也就无法管理好团队，创造不出良好效益。

明确内部角色：承上、启下、平衡

要完成由管事到管人的转变，尤其是处在中层的上司，一定要明白自己扮演着什么样的角色。所谓“角色”，就是一种调整人与人之间关系的行为模式。

从大的方面来讲，管理者有两个角色：一个是管理者的内部角色，另一个是管理者的外部角色。管理者的内部角色是协调企业内部的各种关系；管理者的外部角色是协调外部的关系。我们这里重点讨论一下管理者的内部角色。

管理者在企业内部扮演着三个角色，即承上、启下以及与平行间的沟通。

承上

承上就是要做好下属。如果一个人连自己的上司都没有服务好，就既没有资格，也没有机会去为其他人服务。所以，一个好的管理者首先是一个好的下属。做好下属就要做到履行下属职责、承担岗位责任、执行上司指示、达成组织目标（见图1-2）。

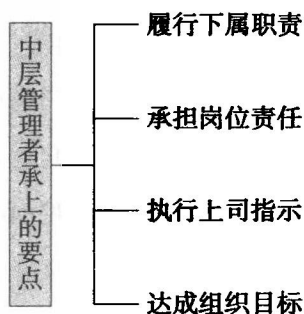


图1-2 中层管理者承上的要点

承上首先要履行下属职责。对于中层管理者来说，承上的一个重要内容就是与上级沟通。在与上级的沟通过程中，要尽量避免单向接受指令，而应该将自己的意见和建议与上级领导充分交流，保证自己和自己的团队时时与部门、公司的目标保持一致。

做好承上，便能很好地获得上司的支持。有上司做后盾很重要，中层管理者可以把自己部门的工作制订成计划向你的上司汇报。这种会谈可能会获得上司对你提出设想的认可，或者使你根据上司的反馈修订计划。无论如何，你的行为都表现了工作激情及你对这份工作的奉献精神。

承上还要记住部门的目标必须和公司的整体目标相一致，中层管理者行使职权必须在授权范围内，不能越位，也不能不到位，还要适当地向下授权。中层管理者必须摆正位置、明晰方向、统一思想，调动员工的积极性，提高效率，避免走弯路和犯错误。

启下

启下是中层管理者完成工作的重要一环。中层管理者的目标可能非常清楚，但在执行过程中，往往不能如愿地、顺畅地、高效地实现部门目标。很多部门经理专业知识和工作经验非常丰富，擅长给员工做业务指导和专业培训，但缺乏激励员工完成工作的有效方法。虽然很多部门经理对自己的专业知识和技能非常自信，相信自己能够从专业上带好团

队，可是由于上述原因却导致他们充其量只能是一个优秀的技术人员。

一个优秀的员工或者技术人员晋升为部门经理后，需要迅速适应自己的角色转变，也需要尽快给自己重新进行角色定义——管理者。把员工争取过来的最有效的方法之一就是相信他们的能力与技术。一位有经验的专家说：“有些事情可能进展确实非常良好，这归功于那些极富才干与技能的员工。他们其实不需要有人告诉自己怎么做，而是需要一位支持者。”

要做好启下的工作，好上司应该注意平时多关心下属、尊重下属，不要求下属做他不能或不愿做的事，对下属公平而无私；关心下属的需要，而且满足他们的合理要求，并要以耐心、谅解及尊重来对待下属，全力支持他们；对于工作成果好的下属，应该在同伴面前受奖励，而对于做错事的下属则要在私下里责备。

平衡

上司与上司之间既是合作关系，也是竞争关系。由于部门利益的存在，每个部门的观点和做法都可能带有一定的本位主义。因此，与其他部门的沟通也是非常重要的。在工作中一定要避免“闭门造车”，要充分了解公司的业务是什么、自己能够做什么。要与各个业务部门保持持续的、积极的沟通，让他们清晰地了解你正在做的工作以及这些工作对他们的经营管理能够发挥什么作用，并认真接收他们的反馈，随时了解我们所进行的工作能不能达到公司所设想的效果以及这些效果是否是他们所需要的。

中层管理者在公司这个大机器中承担着承上启下的工作，这就决定了中层管理人员必须起到润滑剂的作用。因此，充分的沟通是一名中层管理者必须做的工作。

只有把上述三种角色都扮演好了，并且学会一定的沟通方式和技

巧，在工作过程中将公司、部门的目标与团队中的每个人联系起来，才有可能最大限度地发挥中层领导的作用。

上司的职责：决策、用人、承担责任

权力的本质是什么？事实上权力的本质是对资源支配的能力。

管理者手中有哪几种资源呢？管理者手中一共有六种资源：人、财、物、技、时、讯。人、财、物这三种资源很容易就想得到，关键是技术、时间、资讯这三种资源经常被人们忽略。阳光下面没有新鲜的事物，重新排列组合就叫创新。管理能力的高低关键就在于如何利用手中的资源。管理者的职责就是要把这六种资源进行排列与组合，让资源的价值最大化。

管理者所做的事就是通过他人实现自己做事的目的。所以，管理者的使命就是运用组织给予的资源达成组织的目标。

很多企业的管理者都存在一个问题，那就是弄不清楚上司到底应该做什么。

大家都知道万科的老总王石有一个业余爱好——爬山。有记者就问他：“王总，整天在企业中找不到你的身影，一看到你的新闻报道，就是你又去爬山了，征服了一座又一座的山头。那你在企业中都干些什么事呢？”王石不假思索地答道：“我在企业中只做三件事，第一，我决定这件事做不做，这叫决策；第二，我决定这件事由谁来