

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

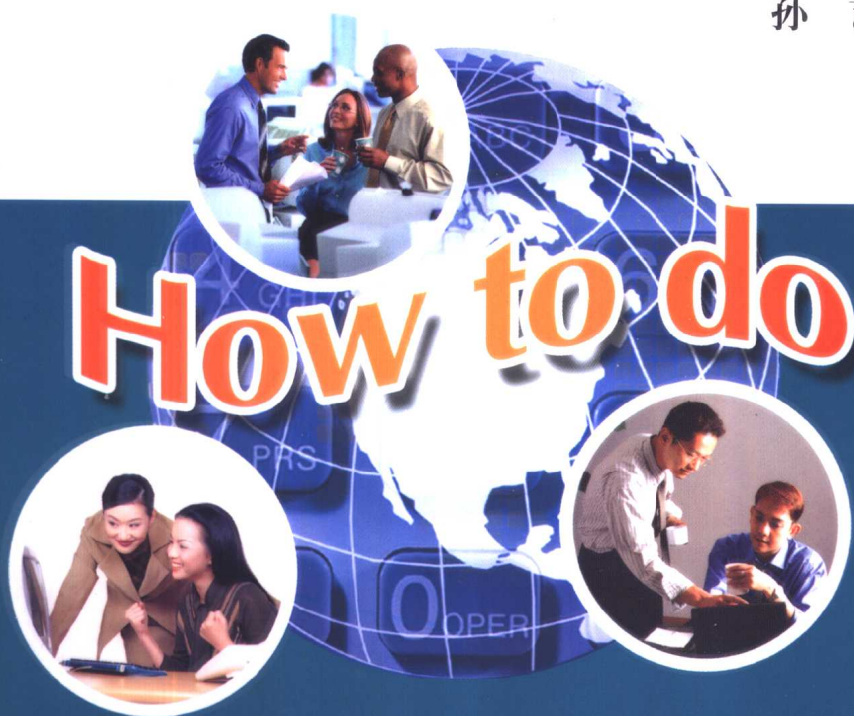
通用技能类 102

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何与下属沟通

孙 艺 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.9
40

通用技能类 102

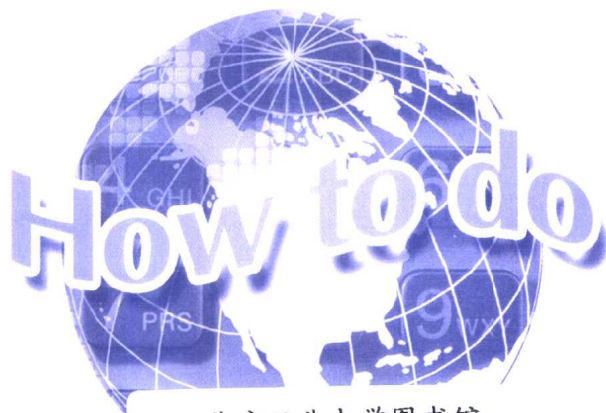
职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危 柳传志 作序推荐

如何与下属沟通

孙 艺 编著



北方工业大学图书馆



00542528



北京大学 出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何与下属沟通/孙艺编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06690-2

I. 如… II. 孙… III. 企业管理—人际关系学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 097965 号

书 名: 如何与下属沟通

著作责任者: 孙 艺 编 著

责任编辑: 董淑娟 符 丹

标准书号: ISBN 7-301-06690-2/F·0720

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 199 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

主 任

成思危（全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导）

副主任

潘承烈（中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授）

张文定（北京大学出版社副社长、副总编）

高建华（原中国惠普公司助理总裁、首席知识官）

编 委（按姓氏笔画为序）

王礼平（中煤信托股份公司副总裁、经济学博士）

王建明（广西玉柴机器股份有限公司董事长）

王雪莉（清华大学经管学院副教授）

文 钊（北京时代光华图书有限公司董事长）

付 遥（倍腾企业顾问有限公司资深顾问师）

刘明忠（新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理）

邢以群（浙江大学管理学院教授）

李东汉（《中国企业报》社长）

张晓彤（原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件〔中国〕有限公司北方区人力资源总监）

张焯搏（曾任戴尔计算机〔中国〕公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监）

张声雄（上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任）

张 德（清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长）

李 平（中国人民大学商学院教授）

李雪峰（国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者）

林君秀（北京大学出版社经管图书事业部主任）

茅理翔（宁波方太厨具有限公司董事长）

范英俊（新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长）

胡圣云（北京时代光华图书有限公司总经理）

柴寿钢（中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任）

徐 勇（中山大学教授）

唐 天（北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师）

章义伍（原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监）

符 丹（北京大学出版社经管图书事业部副主任）

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟 王海英
肖 虹 孔祥帅 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

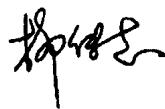
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), written in a cursive style.

2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛

书选取职业经理人工作中最常见的管理问题,借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法,以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答,为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南,同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别,首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员,还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书的特点

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

* **技能点名**：“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。

* **主题词**：“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。

* **适用情景**：“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。

* **技能描述**：“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**：“小看板”是技能描述的补充说明，包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板，您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**：“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项，相当于忠告或注意事项。

* **小词典**：“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典，您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**：“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括，语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**：“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”，您可以了解众多知名企业的操作实践，从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**：“实践练习”是有针对性的练习题，用于检验学习效果，并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块，巩固刚学过的知识，并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**：通过“向您推荐”，读者可以获得相关知识的其他学习资源（如专业书籍、报刊杂志、网站等），从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中，最大限度地发挥作用，我们建议您按如下方法学习使用本丛书：

经理人个人怎样用好本套丛书：

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理，但却对如何正确处理没把握时，请您查阅参考本丛书中的相应技能描述，进而从中寻求工作指南。

* **作为自主学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯，自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点，以作为自己在某一时段内的学习资源，从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

* **高度重视实践练习**。丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

* **作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

* **作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

* **构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

能与人进行有效的沟通，是经理人作为管理者必须具备的基本能力。从一定意义上说，管理的本质就是沟通，而下属是经理人一个非常重要的沟通群体。能否与下属进行有效沟通，关系到管理决策能否具体落实；而能否具体落实管理决策则体现了经理人管理水平的高低。同时，能和下属顺利沟通，也体现经理人令人信服的领导力。所以说，学习如何与下属进行沟通是经理人的必修课。

本书共分八章。它以管理工作的实际进程为线索，主要分成“授”和“受”两大部分，具体叙述经理人和下属沟通的技巧。第一至第五章是“授”的艺术，也就是让下属接受经理人的技巧；第六至第八章则是“受”的艺术，也就是经理人接受下属的意见和挑战的技巧。

第一章的内容向您讲述了如何在第一次见面时给下属留下好印象。从穿衣打扮到眼神运用，从举止行为到临别寄语，教您全方位塑造良好的沟通形象。文中还教您如何面对异性下属。

第二章向您细致地叙述了了解下属的具体方法，包括了解下属的个人情况、合理需求、不满情绪等等。同时告诉您如何在了解的基础上表示出对下属的尊重和大度。

第三章的内容简单来说，就是教您如何说话、如何让下属听您说话。要想让下属专心听您说话，您就必须学会吸引并维持下属的注意力，学会用好自己的肢体语言、口头语言以及辅助工具，并懂得如何做长篇大论。

第四章要让您明白如何运用正确的沟通方式，鼓励下属的工作热情。这方面的方法很多，我们主要抓住了其中最主要的技巧：共同的奋斗目标、下属的主人公精神和成就感，同时让您看到自由空间对激发下属热情的重要性。最后，特别

有针对性地教您和低薪下属进行交流的方法。

第五章向您展示了具体引导下属工作，以便正确落实管理决策的方法。让您在控制自己情绪的基础上，懂得如何利用一些激励和说服手段来指引下属朝着既定的工作方向努力。

第六章是教会您听的技巧。具体说来就是让您学会不断地锻炼倾听能力，正确顺利地倾听下属的意见，以使用这些意见来修正管理决策中的失误和不完善之处。

第七章侧重于对经理人领导力的培训技巧。在和下属的沟通过程中，领导力起着很重要的作用。经理人必须学会如何正确对待下属的反对意见，如何果断决策，如何在下属相互争论时做好评判者，如何面对下属的加薪请求等等。

第八章向您详细介绍了一些典型的下属问题的类型：懒惰、拍马、爱出风头、害羞、自私自利、经验不足、倚老卖老、爱抱怨以及恃才傲物等。通过本章的学习，您会更加了解如何有针对性地与问题下属进行交流。

本书是一本重视实际技能培训、贴近经理人实际问题、有效值很高的参考书。通过本书的学习，您完全可以做到：

1. 既有理论知识，又有实战经验；
2. 既能有效决策，又能有效落实决策；
3. 既能和下属打成一片，又不失领导者的风范。

如果您能抽空翻看一下本书，并灵活采用其中的一些要点，相信您将能够和下属建立起顺畅而有效的沟通关系，这种关系将保障您的管理决策达到最优效果。

相信您将成为一个出色的经理人，我的工作也会因为您的成功而体现出令人欣慰的价值。

第一章

- 初次见面留下好印象 1
- 技能点 1: 如何注意初次见面时的仪表 2
 - 技能点 2: 如何注意初次见面时的仪态 6
 - 技能点 3: 如何营造良好的会面气氛 9
 - 技能点 4: 如何做好初次会见前的资料
准备 12
 - 技能点 5: 如何注意与下属谈话时的举止
行为 15
 - 技能点 6: 如何巧妙运用眼睛表达感情 18
 - 技能点 7: 如何注意自己谈话的声音 21
 - 技能点 8: 如何保持与下属的距离 24
 - 技能点 9: 如何用认真倾听来显示个人
魅力 27
 - 技能点 10: 如何应对下属的不适当举动 30
 - 技能点 11: 如何在临别时给下属留下
良好印象 33
 - 技能点 12: 如何注意和异性下属的初次
会面 36

第二章

积极了解下属..... 39

- ◎ 技能点 1: 如何打消下属的戒备心理..... 40
- ◎ 技能点 2: 如何主动了解下属的个人信息..... 44
- ◎ 技能点 3: 如何表达对下属的尊重..... 47
- ◎ 技能点 4: 如何了解、处理下属的合理需求... 50
- ◎ 技能点 5: 如何在下属犯错时表达出大度..... 53
- ◎ 技能点 6: 如何对待不同信仰、风俗的下属... 55
- ◎ 技能点 7: 如何了解、对待下属的不满..... 58
- ◎ 技能点 8: 如何避免关心下属的误区..... 61

第三章

善于表辞达意..... 65

- ◎ 技能点 1: 如何为演讲和开会做准备..... 66
- ◎ 技能点 2: 如何在演讲、开会的开始吸引
 下属注意力..... 70
- ◎ 技能点 3: 如何在演讲、开会的过程中维持
 下属注意力..... 73
- ◎ 技能点 4: 如何在演讲、开会时运用肢体
 语言..... 76
- ◎ 技能点 5: 如何利用手边的工具..... 80
- ◎ 技能点 6: 如何在演讲、开会时用声音表达
 意图..... 83
- ◎ 技能点 7: 如何掌握发问技巧..... 87
- ◎ 技能点 8: 如何根据下属的反应调整讲话内容
 和形式..... 90
- ◎ 技能点 9: 如何结束演讲、开会..... 93

第四章

- ◎ 技能点 10: 如何做好长篇大论 96

鼓励下属奋进 99

- ◎ 技能点 1: 如何让下属有一个共同的奋斗
目标 100
- ◎ 技能点 2: 如何激发下属的主人翁精神 103
- ◎ 技能点 3: 如何利用有影响的人物来鼓励
下属 106
- ◎ 技能点 4: 如何以自己的实际行动昭示
下属 109
- ◎ 技能点 5: 如何给下属提供相对自由的
空间 113
- ◎ 技能点 6: 如何通过培养成就感来鼓励
下属 117
- ◎ 技能点 7: 如何注意公正的效力 121
- ◎ 技能点 8: 如何鼓励低薪下属 124

第五章

引导下属的工作 127

- ◎ 技能点 1: 如何应对下属的质疑 128
- ◎ 技能点 2: 如何因势利导说服下属 131
- ◎ 技能点 3: 如何激发下属的创造力 134
- ◎ 技能点 4: 如何通过表扬引导下属的行为 137
- ◎ 技能点 5: 如何利用利益引导下属 141
- ◎ 技能点 6: 如何利用许诺激励引导下属 144
- ◎ 技能点 7: 如何利用反面激励引导下属 147
- ◎ 技能点 8: 如何运用批评说服下属 150