



来自实战的谋略和技能

jueshihaolaoban
debiaozhun



绝世好老板 的标准

金 沙 / 编
姚国友

吉林教育音像出版社

来自实战的谋略和技能

jueshihaolaoban
debiaozhun



绝世好老板的标准



吉林教育音像出版社

绝世好老板的标准

JUESHIHAOLAOBANDEBIAOZHUN

编 著：金 沙 姚国友

责任编辑：张立君

封面设计：娇 娇

责任校对：浩 然

吉林教育音像出版社出版发行

地 址：长春市人民大街 6755 号

邮 编：130022

印 刷：河北省三河市玉星印刷装订厂

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：16

字 数：220 千字

标准书号：ISBN 978 -7 -88916 -039 -1

版 次：2009 年 4 月第 1 版

印 次：2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1—3000 册

经 销：全国新华书店

定 价：26. 00 元

如发现印装质量问题影响阅读，请与印刷厂联系调换



目 录

第一章 塑造鲜明的个性

做下属的生活楷模	1
敢于并善于坚持自己的信念	2
富有责任感，过不谄下	3
公私分明，公事公办	5
涵养功夫深	6
观感敏锐，包容性强	6
风趣幽默	8
能够公平对待下属	9
敢于向下属承认过错	11
随机处事	13
懂得下属心理奥妙	14
具有亲和力	16
经常做集体讨论	19
言行一致	20
话语中凸显权威感	21
做君子，不做小人	23

第二章 选拔人才不拘一格

人才：企业最重要的资产	26
树立正确的选拔观念	27





来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BIAO ZHUN

不以胜负定英雄	28
了解员工是关键	30
任人唯亲有损事业	34
提拔什么样的员工	36
善于挖掘员工的闪光点	38
步步检查都给新激励	40
在公司内部选拔人才	41
适时适度地选拔人才	42
选拔一个真正的人才	45
选拔副手的法则	47
员工类型不同任用也不同	48
强化优点，弱化缺点	51
留住优秀人才的方法	53
要敢于重用“局外人”	54

第三章 把员工放在合适的位置上

用人之长的“四戒”与“四诀”	56
要看一个人能做什么	57
使员工发展所长	58
从言谈举止巧识员工	60
根据能力特点分配工作岗位	62
人尽其才，各得其所	63
综合互补的用人之道	66
尽量让任务及完成任务的方式符合个人喜好	68
贯彻能级适应的原则	69
避免人才浪费或庸人执事	70
绝不要过桥抽板	73
新老员工合理搭配	74
引导员工贡献他们的智慧	76





第四章 把握授权的原则和界限

授权不是什么	77
授权要讲究艺术	81
授权有什么益处	84
判断什么是“不宜授权”的工作	86
集权要合理，分权要适度	87
充分注意授权过程中的细节	90
授权应遵守一定的原则	93
学会授权，懂得授权	96
放权不等于放心	98
将权力适度地授予这样的人	99
授权前应有的心态	102
下达命令的三大诀窍	103
授权后别忘了追踪查询	105

第五章 给员工一点人情味

从记住员工的名字开始	107
创建温暖大家庭	108
关心员工，不只是用嘴巴讲	109
站在员工的立场考虑	110
多花一点心思为员工着想	111
以诚相待，感化员工	112
让员工注意到你在关心他	114
建立起亲情型关系	115
灵活安排工作时间	116
对员工发自内心地微笑	117
对员工说声“谢谢”	118
拉近与员工的心理距离	119
妥善解决员工的私人问题	120





来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BIAO ZHUN

正确处理员工的隐私	121
不要视员工为傀儡	123
用心体会下属的用心	124

第六章 灵活运用激励手段

找出激励员工的真正因素	127
熟练运用常见的激励方法	129
激励应讲究一定的原则	133
有的放矢，激励员工有差异	135
多发奖金胜过多聘人手	137
切莫只在听觉、视觉上满足员工	138
物质激励与精神激励相结合	139
促使下属自愿工作	141
肯定下属的才智	142
及时对员工的成就给予赞美	144
灵活的薪酬管理	145
让员工明白你对他的期待	146
别让幕后英雄寒心	147
善于表扬你的员工	148
掌握具体的表扬方法与艺术	150
充分发挥赞扬的魔力	152

第七章 有效批评须讲究章法

批评是一种警醒性的引导	156
下属犯错时予以适当责备	157
对失败者莫轻易指责	159
叱责员工要掌握方法	160
实施批评的五大原则	162
合理地运用批评语言	164
不能总是个“老好人”	166



不会叱责不是好领导	167
批评员工要因人而异	169
间接提醒员工注意自己的错误	171
批评员工的“12 戒”	173
水火并进，双管齐下	176
给员工留足面子	177

第八章 积极营造合作氛围

善于规划可及的远景	181
激发公司成员的工作意愿	183
培养员工团队合作的观念	184
培养员工的集体归属感	186
找机会让大家聚在一起	187
保持旺盛的人气	188
强化员工的集体荣誉感	190
督促下属积极参与	191
培养员工的向心力	192
握紧拳头的法则	193
正确引导小圈子	195
使公司内部同心同德	196

第九章 正确处理员工间的矛盾

引起员工矛盾冲突的因素	198
对待员工要“一碗水端平”	200
处理员工之间矛盾的原则	204
协调员工矛盾的基本方法	206
解决部门冲突的必由之路	208
灵活处理员工之间的矛盾	210
处理冲突要注意语言与态度	211
尽快消除对立的状况	213





来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BIAO ZHUN

解决矛盾要掌握技巧	215
妥善地防止与消除冲突	217
如何与各派“势力”周旋	218

第十章 提高自身的管理能力

管人者要有人情味	220
失败管理的十种类型	221
常见的管理错误	222
经营忌贪大求全	225
不失时机地拍板定案	227
管理能力提高速成法	228
谨防创业初期的风险	233
建立内部控制制度	235
规范日常经营管理制度	238
执行制度要严肃认真	240
在市场竞争中要灵活	241
勿轻易否定	242
鼓励员工进行创新	244
正确对待员工的提案	245
不要一厢情愿地下命令	247





第一章 塑造鲜明的个性

做下属的生活楷模

成功的管理者往往具有一种“先发制人”的魅力。在探讨问题，进行决策，与员工恳谈或是在公司内的一般人际交往中，他们似乎总能保持着自己的优势地位，总能牵动无数双眼睛，这不光是因为他们是公司的领导者，更重要的是他们都对自身的形象有着良好的塑造能力。服饰、举止、语言正是构成了你形象魅力的“三位一体”。

试想员工在休息时间咬耳朵，私下交谈时围绕的主题都是关于你如何不修边幅就堂而皇之地出入于公司内外，你又是如何在与他们说话时抓耳挠腮，或是冷不丁地冒出几句粗话，这样一来，员工能对你产生深切的信赖与仰慕吗？他们能与你为企业的前途同舟共济吗？你在他们心中已是一个有其名无其实的人物，或许是个小丑，他们为你工作的目的充其量也就是为了养家糊口。

有人将经理人员比喻成公司移动的招牌，因为他们走到哪里代表的始终是一个企业，代表着企业成员的精神面貌。没有人愿意被无辜地伤害，当你的言行举止殃及了你所代表的企业成员时，他们必然会将你列为诅咒的对象，或是对你“惧而远之”。

在你处理人际关系时，为了创造良好的人际氛围，就要对你的微妙的“三位”进行一番检查了。

衣着雅致美观，外表整洁端庄对你来说是最好的扮相，问题的实质并不在于单纯追求美观、漂亮，而是要让你的外表来证明你对企业组织的重视与尊重，对工作在这里的人深深的敬意、款款的真情。

千万不要将你借酒浇愁后的情绪带入你的办公室，因为这确实会让你“愁更愁”，当你以一种失态的情形“暴露”于众人目光之中时，你是





来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BAO ZHUN

成功管理者的形象魅力

根本唤不起他们对你所蒙受压力、困苦的同情，相反，一种厌恶感会成为他们至少谈论一周的话题。

在社交的场合，在与员工同聚同乐的组织生活中，你的言行举止与你的衣着一样是你这个企业招牌能不能打响的关键。

在生意场上，你得体的言谈、谨慎的举止不仅会使你的商界朋友、敌手对你所代表的团体萌生敬意，而且在你身旁的员工也会为他们身为你手下的干将与身为你企业中的一员而自豪。

多参加一些组织生活，多与你的员工在一起，对你丝毫没有坏处。与他们真诚的相处不但会让许多闲言碎语出现的概率减少，而且会把你与员工的心拉得更近，友好、和谐的人际氛围就很容易形成，但你还是要注意自己的态度与语言，谦逊、随和、适时地用一下人们认为亲密的礼貌用语，会让你的员工为之一振，并似乎可以悟出点你讲原则、重实效的工作作风。

服饰、举止、语言是你打开人际关系所必须的三个“工具”，它们的到位会让你的自身魅力作用于整个企业，成为别人纷纷效仿的偶像。

敢于并善于坚持自己的信念

下属都希望有个信念强的老板。但有许多人虽具有信念，却非发自内心，而是来自模仿，像这种信念就易发生动摇。上司的信念一旦漂浮不定，下属也会随之动摇，而无法安定工作。

既有了信念，就应决定工作目标、制定工作方针与计划，然后坚决贯彻到底。有些老板假借“具有弹性”的美名，随意改变方针，朝令夕改，做事毫无准则可循，如此一定会影响军心。

但站在老板立场来说，也有很微妙的地方，因许多情形你想依自己意思去做，却往往因上下人员发生异议而无法完成，所谓信念动摇就是这种情形。其实只要自认意见准确，无论遭遇到任何反对，都要有贯彻到底的信念，这很重要。

信念，就是对工作的见解须有自己的看法，无论你遭遇到什么挫折，要以耐心、不服输的态度去克服它，下属对你才会有所信服，成为发展公司的原动力。所谓的信念即“有了决心，进而克服万难”，也就是要相信自己，如此一来，所有的人才会展服你。

管理精英的案头必备



贯彻信念，并不是冒失的行动。后者仅是一项愚蠢的行为，根本无法领导群众。贯彻信念要有弹性，要有判断力，你要作通盘的考虑再下判断，利用当时的状况付诸行动，但绝不能躲避艰难之事。

不可以模仿别人的领导技术，必须经过自己明智的判断采取行动。从业人员只有在遇到这种上司时才会觉得工作有价值。

刘备是这方面的典型例子。刘备的才能并非十分了得，但在三国群雄并起的乱世，竟能以鼎足之势与魏、吴取得抗衡之态，其原因除了他以义服人外，还有一个就是他素有大志，且矢志不改，敢于坚持自己的信念。

刘备所受之苦不在少也，他“依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍。”“弃新野，走樊城，败当阳，奔夏口”，“东窜西走，寄人篱下”，正所谓颠沛流离、居无定所；但刘备的过人之处，就在于从“不坠青云之志”，始终以匡复汉室为己任，结果终于感召了不少英雄，终成大事而得以青史留名。刘备的故事说明敢于和善于坚持自己信念的重要性。

富有责任感，过不诿下



每一个人都可能犯错，只要勇于反省过失，并且确实地反映在今后的行动上，那么这个人便会一天天地成长、进步。反过来说，把自己的过失推诿给下属的上司，不仅会在下属心目中丧失威信，受到轻蔑，也不利于自身的进步。

把自己犯下的过失推诿给下属，这种上司最要不得。尤其是，心里明明知道这过失的责任全在自己，却设法把责任推给下属，其用心可说非常卑劣。

英国的历史学家汤玛斯也曾说过，“过失本身并不可怕，最可怕的是自己一点也不晓得犯下了过失。”

有些上司迷迷糊糊地知道自己犯下过失，但是深恐自己承认后会丧失上司的权威，为了掩饰自己无能，于是巧妙地把这过失推诿给下属。

可是，无论如何运用心思把责任转嫁给下属，身为下属的人，几乎都知道这过失是上司自己犯下的，因此，表面虽然不说，心里暗暗地蔑视他。

因此，身为领导者要学会勇于承担过失。



来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BIAO ZHUN

成功管理者的形象魅力

曾对 100 位男女进行调查,问他们喜欢何种老板,结果有 70% 的人回答“富有责任感的老板”。所谓富有责任感就是对工作要有热忱,有完成工作的男子气概,过不诿下。

监督者对上或对下都要负起全部的责任,也就是对上司以命令指示的工作或对下属当时进行的工作,都不能逃避责任。

但有许多不负责的主管只知推诿责任,若无法转嫁他人就以公司照明设备不够、材料不佳、机械情况不好等理由来搪塞,逃避责任。

就公司内部来说,董事长或许认为主管们应有所表现,主管也认为处长应多发挥力量,而这些处长却将责任依序转嫁副处长,认为副处长没有管理的能力,副处长就说科长领导无方,科长进而说职员们未尽心工作。

这种情形当然无法令人信服,基层职员无处推托,只好反推至上级,职员们认为科长支配不当,科长推说副处长指导无方,如此又一级级推给处长、经理等。这种恶性循环,使权责不分明,也发生了逃避责任的机会。

试想,在这种欠缺责任的环境中,当然无法使从业人员有干劲。因此,下属总希望能有幸遇到负责的好上司。

上司应指导下属勇于负责,自己再以身作则表现出强而有力的责任感与工作热忱,相信如此一来,任何事都能顺利进行,下属做起事来也不会毫无干劲了。

敢于负责的上司在下属工作失误时勇于揽过,减轻下属的压力和负担,能使部下感受到上级的关怀,从而在自省中改正错误。

一个上司在做到“过不诿下”时,要注意以下三方面:

(1) 自身犯下的错误决不能推给同事或下级。“人非圣贤,孰能无过”,有了错误不可怕,承认错误,吸取教训,积极改正就完了。怕就怕不敢承认错误,把错误推给他人。

(2) 对于自己领导下的集体工作出现的失误,要主动承担相应的责任。决不能以“集体决定”为由,认为罪不责众,就将责任推到大家的身上。

(3) 对于自己的下级出现的失误,要敢于承担领导责任。领导是组织的支柱,是行动的组织者、监督者和审核者,下属出现的失误与领导必然有着直接或间接的关系。领导要是能敢于承揽下属的过失,下属一定会感恩戴德的。



管理精英的案头必备



公私分明，公事公办

何谓私人行动？何谓公事行动？这点有时候很难以区分，如果上司、主管能公私分明，对下属也就能绝对信赖。

现代的年轻人在本质上与昔日职员并无不同，在公司正式组织中也很能明确自己应负的责任，他们知道必须做哪些事。只不过现在的年轻人认为处长、主任、科长等仅是职称上的不同，性质根本与普通职员一样，都是公司给予的职务而已，故在职务上会遵照命令指示完成任务，一旦离开工作场所便认为自己完全是自由的。

但是有些主管并不了解年轻人的想法，老是命令他们处理私人的事情或过分役使他们，如此会造成公私不分，容易引起员工的不满。

年轻人不管表面如何，内心却认为自己并非经营者或主管的“个人”使役者，一旦离开工作场所就无所谓上司与属下之分，所以主管人员要避免这种情形发生。

上司在所有事情上公私不分也最易遭致下属反感，例如将公司公务车开去兜风，自身的交际应酬也向公司报账。下属认为自己并非是为增加经营者个人财产而工作的，并认为无论经营者或监督员都不应该随便动用公家东西以增加自己的利益。

上司若公私不分，下属成天耳濡目染也会沾上这种坏习惯，导致公司大乱。不仅如此，从业人员也会对上司有种不信任感，产生反抗心理。尤其是富于正义感的年轻人，一旦目睹公私不分等不正直的行为，总会挺身而出，往往导致爆发种种事件，使情况愈来愈乱。

诸如此类毋须再深谈下去，总之一句话，要懂得青年的心理，任何事都要公私分明，即使离开工作岗位也不得从事不正当的勾当。

公事公办还包括下面的含义，当下属到你这里办事时，你不应因为个人好恶而厚此薄彼；比如 A 员工因上次开会提出与你不同的意见，你就在这时趁机刁难他；或者某女性员工特别讨你喜欢就在工作上予以各种照顾。凡此种种，都是让下属特别反感的行为。





涵养功夫深

有不少的年轻人认为长辈型的老板最好。

所谓长辈型是指涵养功夫极佳的上司，涵养功夫是老板必备的要件之一。所谓涵养功夫是指：

(1) 要有接受下属意见、建议、诉苦的雅量。如果心胸狭窄，没有接受的雅量，非但不能运用下属的能力，也不能使下属士气高昂。

(2) 要有接受变化的能力。如今世界是个变化多端的时代，对于企业作业方式与管理手法应随时引进新技术。年轻人的思想随时在变，价值观也时有转变，若无法接受这种变化，非但不能顺应时代潮流，也无法指导属下。

有些资深主管人员总喜欢倚老卖老，认为自己岁数大了，阅历丰富，因此与下属时常意见不合，考虑任何事情时也缺乏弹性，变成一个顽固分子，这种人永远跟不上时代。

(3) 无论好坏皆要容忍。现代主管对于好恶分得很清楚，如果光找自己所喜欢的人来做事，就会发生偏差，绝对无法使事业正常发展。从事任何事情都应集合各种性格的人，彼此贡献智慧，才能求得事业之发展与进步。因此无论何时都应有包容的雅量。

(4) 要能宽恕别人。对于下属无心的过失不要过分责备，要有宽容心。

(5) 不随意发火，给下属留面子。当下属犯错时，不要不分场合、地点，即对下属大发其火，让下属下不来台。这样，会给下属造成极大的伤害，并埋下仇恨的种子；对于那些心术不正的下属尤其要注意，否则，这种人在关键时刻会置你于死地。

观感敏锐，包容性强

年轻人认为“我的上司能接纳我们的意见，做起事来就格外容易”，也常听人说“我的上司能看透我们的心思，我们尚未开口，他就会主动



告诉你，做起事来很有帮助”。

能接受别人的意见，乃观感敏锐、包容性强的表现。在感受性强的上司底下做事，员工的工作意念格外高昂。

所谓感受性强就是要搞好人际关系，这是主管人员最重要的条件。无论在任何方面都能精准观察、妥善处理的上司，具体有以下几种表现：

(1) 对工作的方法发生疑问时，上司能预先察觉，并积极加以指导。

(2) 下属内心着急时，上司能设法为他解除不安。

(3) 责备下属时能因人而异。也有人认为“只要懂得我的脾气，怎么骂都可以”。

(4) 能预先知道下属的希望。他会由谈话中得知对方的希望，并且帮下属完成心愿。

(5) 上司要能发现下属的烦恼。从业人员心中偶尔会蕴藏着各式各样的烦恼，也希望上司能知其烦恼，为其排忧解难。

(6) 上司要能知道部属希望做什么、不愿做什么，还有从业人员到底想要上司派与他什么职务、不愿做哪些职务。

总之，你要由下属的言行举止中发掘他们所希求的事，上司一定要具备这种敏锐的观察能力。

有许多上司对下属的情绪毫不关心，这种迟钝的上司或许会受人尊敬，但应感受之事却无法感受，总会使下属感到寒心的。

例如当你为了某件公事召集下属来听取意见时，如果大家都沉默不语，此时你就必须要观察、了解为何没有人提出意见。

有位科长级的朋友曾对我说：“有时我想听取下属的意见，集众人之智慧成就更完善的计划，却时常造成沉默不语的场面，简直是一群无能的集团，我觉得很难过。”

这位科长的感受性等于零，下属不可能没有意见，他们之所以沉默不语，是恐怕提出意见后会立刻遭致否决，故闭不开口，但科长本身连这点感受都没有，可谓真正的无能。如果大家都不提意见，你就应感受到当时的冰冷气氛，更要反省自己被下属视为何样的人。所谓感受性并非仅感受别人，对自己也要有感受性。

有些会议中途寂静下来，整个气氛为之凝结，此时你要察觉为何大家噤若寒蝉，并设法扭转气氛。

有时候上司在台上说得口沫横飞，下面却忽然爆出笑声，在这种情况下，缺乏包容力的人就会发窘，甚至生气“这家伙对我真无礼”。你不妨反省，为何别人会笑你。



来自实战的谋略和技能

JUE SHI HAO LAO BAN DE BAO ZHUN

成功管理者的形象魅力

你在处理个人事件时亦同，若下属给你来个沉默抗议时，你可说“现在你不说没有关系，改天再商量吧！”这么一来，你就有改变日期、地点再讨论的余地。遇到对方哭泣时，与其追根究底不停地追问，不如一句话也不说，递给他一块手帕说：“你尽情地哭吧”，如此让他发泄心中的郁闷，在主管来说是很有必要的。

但有些主管似乎天生缺乏幽默感与感受性，任何事不直接向他说明，他就不会了解，像这种上司绝无法使下属受感动的。

身为领导者，无论对下属下达命令，与上级交谈或者在应付部属时，都应随时保持感官的敏感性。

风趣幽默

幽默的上司不但受属下爱戴，公司气氛也会为之开朗，提高员工工作意念。

幽默，可使人发出会心的微笑，或令人捧腹大笑，甚至使众人哄堂大笑。笑，可洗涤心中的污秽，可驱除内心的不满。在座谈会上就常有人表示：“我的上司幽默有趣，深具开朗的气质，我做起事来也格外有干劲。”

幽默固然不错，但也要适时表现幽默，那才是真正的幽默。

有实效的幽默

现在我们来研究一下，在何种情况下才可使幽默发生作用：

第一、疲劳时。下属疲劳快进入睡眠状态时，上司若能适时幽人一默，整个沉闷气氛都会为之改观。

第二、坐立不安时。开会或聊天时，有人因口无遮拦伤害了他人，此时你不妨以幽默引人发笑的言语，设法转变话题，使大家脱离窘境。

第三、骂人时。用幽默的语言责备做错事的员工，会收到良好的效果，也乐意为他们所接受。



管理精英的案头必备