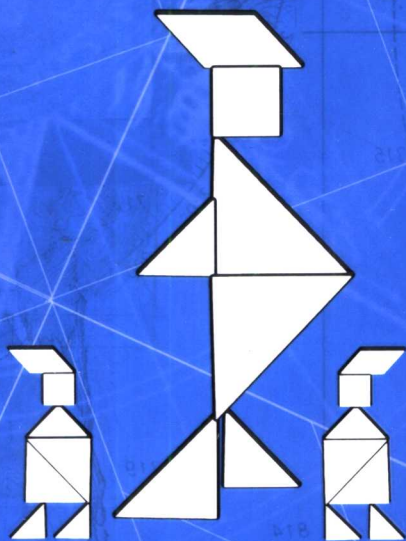


权威何来？

怎样成为 好上司

树立个人权威的 20 个智慧

云牧心 / 编著

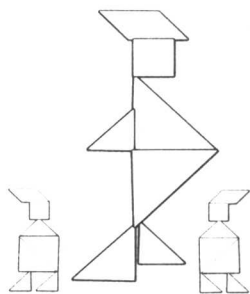


 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

怎样成为 好上司

树立个人权威的 20 个智慧

云牧心 / 编著



图书在版编目 (CIP) 数据

怎样成为好上司：树立个人权威的 20 个智慧/云牧心
编著. —北京：企业管理出版社，2006.1

ISBN 7-80197-361-5

I. 怎... II. 云... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 154959 号

书 名：怎样成为好上司

作 者：云牧心

责任编辑：群力

书 号：ISBN 7-80197-361-5/F·362

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部：68414643 发行部：68414644 编辑部：68428387

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：廊坊华星印务有限公司

经 销：新华书店

规 格：640 毫米×960 毫米 16 开 17.125 印张 200 千字

版 次：2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：29.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

在这个世界上,总有“管理者”与“被管理者”,比如说,企业领导就是“管理者”,下属则是“被管理者”。如何既能使管理有章有法,指挥若定,又能使被管的人心甘情愿,心悦诚服,显然,这里面暗藏天机。所谓“领导者才智”的高低,就体现在一个“管”字上,也即管理者用好手中的权力,使员工共同为实现企业目标尽心尽力。

用人体现的是一个企业领导的智慧和才干,而管理则更多体现的是一个企业领导的权威和领导魅力。俗话说,无威则不立。没有超越众人之上的领导魅力,没有高人一筹的管理手段,则无法一呼百应,更不可能使下属保持对自己的忠诚。因此,领导要树立权威,就必须在“管”字上下功夫,练就一套“绝活”,管好企业员工这个“大家”。

“管理”可不是滥施权力,吆五喝六,指东划西,让下属处处体验到一种恐惧感。如果你真的把下属管得一声不吭、服服贴贴,不要得意地以为你管理得很好,说不定效果适得其反。管有个“管”法。当今的社会中,员工——尤其是那些受过高等教育的员工——个性和独立意识日益增强。这使得管理的难度不断增大,因此对领导的要求也越来越高。一个不会管人的领导必然会使企业的人事陷入混乱,最终将导致失败。

“失败”是绝对禁止出现在领导的词典中的,而“权威”才是词典中最神圣的一个。一个企业领导连人都管不好,又从哪里要质量、谈效益呢?作为企业领导,你要想拥有征服员工的领导魅力,让

每个下属都用仰慕的眼光望着你，把你的每一句话都当作金玉良言，而且对你言听计从，努力工作。那就认真研读一下下面的内容，它会使你茅塞顿开。不过，请你切记一点：管人不是为了满足权欲，而是为了企业的生计。这就如同将军在战场上，指挥的最终目的不是要看有多少士兵俯首称臣，而是要赢得整个战争的胜利。

本书结合了成功企业的管理经验，为企业领导总结出21条法则，是企业领导的一面“明镜”。有了这面“明镜”，你可以在管理工作中避免犯一些别人犯过的错误，减少失误，让自己的工作更加得心应手，左右逢源。但如果你无视这些法则，你将陷入危机，永远成不了赢家。

最后需要指出的是，书中的21条法则不仅仅专为企业老板而设，凡胸怀理想，有志于成功的人士都将从中获益匪浅。

举一可以反三，触类可以旁通；运用之妙，存乎一心。掌握了书中的21条法则，可以使你——

*赢得一大批忠心耿耿的追随者。

*控制人心，指挥若定。

*更好地运用凝聚力和感召力。

*游刃有余地当一名成功的领导者。

目 录

contents

法则一 洁身自好

公私分明,关怀弱者 /3

注意细节,点滴树成 /5

“宠物”不可养 /7

不要亲此疏彼 /8

法则二 守信法则

切忌朝令夕改 /13

不可许诺自己办不到的事 /14

不要忘记你曾说过的话 /15

信守诺言 /17

法则三 魅力法则

什么影响下属 /23

培养魅力,立即就做 /24

气质≠招牌 /26

脚踏实地 /31

微笑的魔法 /33

增强自己的感召力 /35

法则四 表率法则

- 尾随其后,无人听令 /39
- 如何成为下属的榜样 /40
- 样样胜人一筹 /41
- 保持勇气和耐力 /42
- 不要在下属面前流露悲观情绪 /45
- 比下属更老练 /46

法则五 顺性法则

- 个性是顽石 /51
- 压制是暴力 /52
- 做个公正的裁判 /53
- 不要用命令改变下属 /55
- 用信任赢得下属 /56

法则六 向心力法则

- 团队的意义 /61
- 团队默契事重点 /62
- 使成员志向统一 /64
- 让团员自强 /66
- 领导之法 /68

法则七 实效法则

- 管理大忌——号令不明 /73
- 号令因人而异 /74

下属只听一个上司发令 /76

宽严适时 /77

惩治不听令者 /79

令出无商量 /80

法则八 教导法则

惩罚不一定有效 /85

四步纠错法 /86

为下属指出错误时应注意什么 /87

树立受尊敬的领导形象 /91

你隔多长时间指出一个下属的错误 /92

法则九 督促法则

不可取之法 /97

克服惯性 /98

让下属看到利益 /100

解决顽固分子 /101

督促下属工作须逢时 /104

把握关键 /105

法则十 强制法则

不可宽容爱捣乱的下属 /109

这些是制造麻烦的人吗 /110

真正的捣蛋分子 /111

防患于未然 /112

抓住权力线 /114

学习驾驭人的能力 /115

法则十一 人情法则

以人为本 /119

频繁加班会导致更多问题 /120

不允许聊天到底是好是坏 /121

时间制度的灵活性 /122

不吝感情付出 /124

下属需要你去笼络 /125

法则十二 细节法则

忌大事清楚,小事糊涂 /129

不要混淆下属的职责 /130

不做“口头革命家” /132

切忌时时当侦探 /133

不要对下属期望太高 /134

法则十三 权威法则

左右为难,丧失权威 /139

正确指导,人人效劳 /141

如何做到正确指导 /142

别害怕失败 /144

做指导时的不要和必要 /145

如何让下属贯彻自己的意图 /147

法则十四 原则法则

- 纵容下属,自食其果 /151
- 切忌过分关怀 /153
- 管好独行侠 /154
- 别怕杀鸡给猴看 /155
- 该批评就批评,该解雇就解雇 /157

法则十五 分寸法则

- 盛怒下克制自己 /165
- 看看场合和对象 /166
- 批评也需做准备 /168
- 批评的艺术 /170
- 指责不要离谱 /171
- 下属乐意接受才最好 /173

法则十六 命令法则

- 打折扣的命令不值钱 /179
- 你的命令合格吗 /180
- 决定听令者的态度 /183
- 下属能理解你的命令吗 /185
- 确保命令的执行 /187

法则十七 面对面沟通法则

- 傲慢是大敌 /193
- 闭关自守不可取 /197

拒绝吓唬,以德服人 /200

感化下属的方法——不只是拍拍肩膀而已 /205

倾听的重要性 /208

沟通之法 /210

法则十八 宽松法则

切忌强制留人 /217

不同员工的不安心理 /219

改善制度 /221

为下属着想 /223

赢得下属的心 /224

消除不确定性 /226

法则十九 距离法则

毕竟有距离 /231

手下不是手足 /233

批评没大没小的下属 /235

不必容忍过分的要求 /236

恩威并用 /237

法则二十 钻探法则

当下属抱怨你的时候 /241

做下属的听众 /242

领会言外之意 /245

设立投诉程序 /247

问出下属的不满 /249

化解下属的不满 /252

切忌用压迫平息不满 /253

法则二十一 舌战法则

操纵舌头是本事 /257

抓住中心说到底 /258

点到为止见机智 /260

“话匣子”不宜乱放 /261

说“满”、说“死”无退路 262

ZENYANG

CHENWEI

HAOSHANGSI

怎样成为好上司

法则一

洁身自好

公私分明,关怀弱者

“公”与“私”分别指集体与个人两种价值利益,它们形成矛盾关系。一般来讲,每个人身上都有“公”与“私”两种欲望,关键是要看你如何处理两者的关系。但是,由于人本身的需要有多层次,“公”与“私”常发生尖锐矛盾,会出现因私而害公的现象。如果一名企业领导混淆公私界线,必定会因私而害公,从而违背了“公私分明”的用权戒律。

公私不分、假公济私或欠缺公正的企业领导,在下属的心目中不会具有威信。因此,切忌假公济私。而公私分明是一名企业领导用权的标准,惟其如此,才能正己立身,才能管好下属,否则,就会完全掉进私欲的陷阱之中,终不能自拔,造成毁灭性打击。

公私分明,为古已有之的用权戒律。

因私害公的领导或主管,在下属眼中就跟掉了价的大白菜一样,毫无威信可言。人一旦做了主管,自尊心就会随之提高,常常会莫名其妙地感到自己被忽视,别人一说悄悄话,或在暗中商讨事情,就会觉得很不是滋味,像某信息公司的李经理就是这样的:

“经理,请你在合同修改书上签字。”

“为什么不事先和我商量?我根本就不知道这件事。”

“可是我现在不是来告诉你了吗?”

“你早就自己决定了!可见你根本就不把我放在眼里,我不能签字。”

像这种例子,屡见不鲜。的确,未经事先商讨,对经理而言,可能是不太礼貌。但经理也大可不必因此心怀恨意,如此阻碍工作进行,于己

何利？

作为主管，“不知道”和“不了解”是自己的过错，不应责怪下属。在平时，主管就应该多做调查，听取下属报告；或巡视各部门的工作现况，以了解他们实际的工作情形。不能掌握下属行事的主管，是一个差劲的主管。同样，作为企业领导，像这种因私害公的情形最好不要在自己身上出现。

作为一家现代企业的领导，只有无私才能无畏！相信每个人在工作岗位上，都会对下属采取公平的处理。但是，什么是“公平”呢？如何判断自己对待下属是否公平呢？下判断的要诀是无私，即不可考虑自己的利益所在。

比如说分配任务。当遇到困难的工作，不要想任用之人成功完成任务后自己将得到的奖励或赞誉，也不要因为工作轻松又可获得利益，便想掠夺过来，企图自己做。这样的念头，都会使下属对你的信心大减。因为你的企图很容易被下属看穿。不论何时，由上往下看，往往不太能知道实情。然而，由下往上看，却大致能正确地了解一切。

就公司的利益而言，你必须从工作的重要性、紧急性综合判断，在判断的过程中，绝不可掺杂丝毫的自我利益。你从工作大局，从公司的未来发展情况而做出考虑，你可以光明磊落地着手去做。但是，你必须妥善处理组员之间的争执。从这层意义来看，你是选择了艰难的道路。

一个指导下属的主管，是应该经常关怀弱者。然而，付出过多的关怀有时亦于事无补。最好的要诀是做个无私的领导人。

注意细节,点滴树成

真正的公私分明不仅要求切忌在大事上因公害私,也要求注重细节。因为大局和细节一样,都能体现出一个人的立场原则。管理者在细节上也应严格要求自己。

年轻人对领导的日常事物都非常敏感。在这被不满与怀疑充斥的社会里,做一个企业领导者,只要有一点点不能公开向大家交代的地方,就无法获得大多数员工的心。

有一个例子可以说明以上的观点。利用交际费使交易顺利进行的做法在过去向来很通行,但这也会产生很多问题,比如新职员对上司们所拥有的交际费,常常会产生怀疑。不管是为了工作还是为了公司的客户,主管只要一到饭店或酒吧等地出入,员工们怀疑的眼光便会集中在他们身上。一旦发觉领导有不廉洁的事,嘴里虽然不说话,却会牢记在心中。他们固然也会认为这种上司很能干,但还是觉得不能太信任他们。以后即使领导跟他说一堆大道理,他也只会在心里反驳或冷笑。而且对这种做法怀有反感的年轻人也越来越多。所以这种人虽然很擅长与外面的人交涉,但是却不能做个好主管。因此,滥用交际费,或者在交易的对象身上花许多钱以达到目的的时代已经过去。今后,诚意和努力将成为交易的通行证。如果想要获得员工们的信任,就必须避免太过大方地使用交际费来进行公事上的应酬。

还有一个例子:经济不景气的日子里,某一行业的一些小企业破产了,但它们的一些同行却安然度过了经济低落的日子。这其中的奥秘是什么呢?是因为这些企业一向都严守公私分明的规则,而且上至