

POINT 图解

经营者丛书

罗峻才 © 编著

怎样做好主管

Managing Your Employees

统率下属



科学出版社
www.sciencep.com

科龙图解 经营者丛书

怎样做好主管 统率下属

罗峻才 编著

科学出版社

北 京

图字: 01-2005-6519 号

内 容 简 介

处于领导岗位的人,为了追求成功有效的管理,对于管理原则一定要有坚定的信念和明确的方法。惟有确实掌握了管理的要领,量才用人,培养下属的自发性与独立性,引导积极成长,尽展所长,才能发挥最大的工作效率。

作者根据二十多年来的亲身体会,用实例说明的方式,针对上司该如何辨识下属心理,如何命令、指导、激励下属等多种实用的管理方法进行了简练地阐述。运用书中要领,一定会使读者掌握管理下属的诀窍,营造企业与企业个人双赢的局面。

图书在版编目(CIP)数据

怎样做好主管 统率下属/罗峻才编著. —北京:科学出版社,2006

(科龙图解 经营者丛书)

ISBN 7-03-016828-3

I. 怎… II. 罗… III. 企业管理:人事管理-通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 007003 号

责任编辑:王 炜 赵丽艳/责任制作:魏 谨

责任印制:刘士平/封面设计:来佳音

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

源海印刷有限责任公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

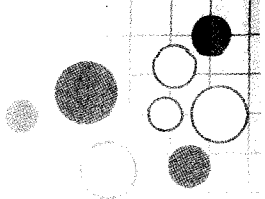
2006 年 3 月第 一 版 开本:720×1000 1/16

2006 年 3 月第一次印刷 印张:13 1/2

印数:1—7 000 字数:123 000

定 价:24.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)



序言 prologue

古今中外的英雄豪杰，能完全掌握人心的到底有几人？

自古以来的名臣、将相，未曾遭到下属叛变的又有几人？

许多历史上的名将，他们掌握人心的方法是全然不同的，从不同的角度来看，都各有其长处与短处。

例如：攻击战术、获取天下的战略、带领下属的方法等，他们各自有其独特的诀窍。因而，即使片面学得了他人的方法，也毫无用处，因为成功的几率几乎等于零。任何人都有自己的做法，若学得不完全，或不知举一反三，那么再好的方法也无法发挥效果。再加上以旁观者的眼光来看，或许会觉得微不足道；然而以他自己所处时代来衡量，其所运用的手段，却是最恰当而具实效的。

有关如何掌握下属，市面上出版的书籍极多，而这些书多半只谈及一些关于心灵上的接触、说服能力、动机、参与感、协调、创新构想等。的确，这些理论与想法产生效力的时候固然不少；可是，完全失败的例子也屡见不鲜。当上司与下属间之能力和想法，或下属工作的态度与公司的立场或社会风俗习惯产生极端差异时，便易导

致管理上的失败。

掌握下属之道,没有绝对性的法则,只有一些分别适合主管个性或能力的少数可行的方法,这些方法有时由于时地的差异,也会发生不适用的情况。

本书中所列举的管理要诀,大多数都是笔者亲身的体验,是经多家公司验证无误的。不过这些方法的取舍与选择,有赖聪明的读者自行斟酌处理!因为有些法则之间具有连带关系,有些则是相互排斥的。

当然,并不是说本书所列举的法则,皆可适用于任何一位主管;不过,读者若能从这些法则里找出适合自己的加以应用,我相信,成功的几率必会大大地提高。

本书中笔者一再强调的原则,归纳起来有下列三点:

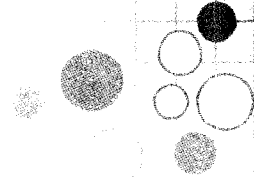
1. 要发掘下属的长处和短处。
2. 要在工作中教导下属。
3. 要使下属发挥工作能力。

身为主管,如何应用上述的三点原则来掌握下属,是公司业务成败的关键所在。

本书所举实例是笔者在过去二十年间,与大大小小几十家公司的职员相处的亲身经历。书中所提人物,均以ABC等来代表,而不用真实的姓名。

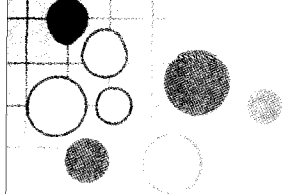
衷心希望读者在读完此书之后,能配合公司实际情形,妥善应用书中所谈到的各式法则来管理你的下属,使组织上下一心,业务蒸蒸日上。





目录 contents

第 1 章 管理下属的基本原则	1
1 认识下属	3
2 视材而用	5
3 提醒工作的意义	7
4 使工作环境吸引人	8
5 自我管理	9
6 制定工作信条	11
7 灌输正确观念	13
8 听取心声	15
9 不做令人反感的讽刺	17
10 多费一点心力	19
11 不要培养温室花朵	21
第 2 章 给刚晋升主管的人	23
1 做个谦虚的主管	25
2 使用诱导的方法	27
3 看重新职员	29



4 熟悉新环境	30
5 创造明朗清新的环境	32
6 开诚布公	34
7 不乱开空头支票	35
8 约束下属	37
9 新工作采用新方法	38

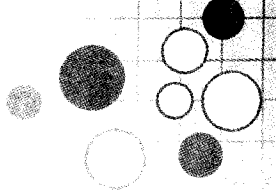
第 3 章 如何命令下属 41

1 头衔并非实力	43
2 不要滥用权力	45
3 将计划付诸实施	47
4 命令的技巧	49
5 不做强硬的压制	50
6 鼓励相反的意见	51
7 命令的七个要素	53
8 不要僭越权限	55
9 站稳立场	56

第 4 章 如何做好领导工作 59

1 做充分的准备	61
2 不要墨守成规	63
3 制定完善的规章	65





4 随机应变	67
5 妥善分配工作	69
6 养成自主性	71
7 提高开会情绪	73
8 鼓励冒险精神	75
9 借助第三者的力量	77
10 不要做妨碍者	79
11 不要闭关自守	81

第 5 章 如何教导下属

85

1 首要爱惜公物	87
2 打铁趁热	89
3 给他担当重任的机会	91
4 不做无谓的非难	92
5 承认对方的努力	94
6 强调礼貌的重要	96
7 引发议论	98
8 追根究底	100
9 做适时的指示	102
10 养成写日记的习惯	104
11 逼近悬崖	106



第 6 章 如何激励下属 109

- 1 工作不分轻重 111
- 2 不要另眼看待 113
- 3 恢复下属的信心 115
- 4 培养写作的能力 116
- 5 善解人意 117
- 6 具有体贴的心意 119
- 7 改善环境 120
- 8 不要对逆境灰心 122
- 9 追究请假的原因 124
- 10 善加处理不满的情绪 126
- 11 参与下属有意义的活动 128

第 7 章 培养鉴赏下属的眼力 131

- 1 重视报告 133
- 2 意外事故的处理 134
- 3 不要因私害公 136
- 4 不要轻信美丽的谎言 137
- 5 谨慎处理要求 138
- 6 看清真面目 140
- 7 巧言令色鲜矣仁 142
- 8 不要舍近求远 144

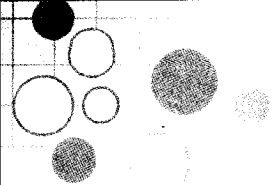


9 防人之心不可无	146
10 力求平等	148
11 恩威并施	150
12 不要妄作毁誉	152
13 中庸之道	153
14 培养自发性	155

第 8 章 掌握下属的新方法 157

1 溯本求源	159
2 勇于改变态度	161
3 做个忠实的听众	163
4 不做一味的批评	165
5 不要独占功劳	167
6 关心下属的健康	169
7 不逃避责任	171
8 亲自处理	173
9 发掘人才	175
10 不受谄媚	177
11 败家子	179
12 责人先责己	181
13 利用劳动组织	183
14 杜绝谣言	185
15 多与下属联系	187





16 日课、周课、月课	189
-------------------	-----

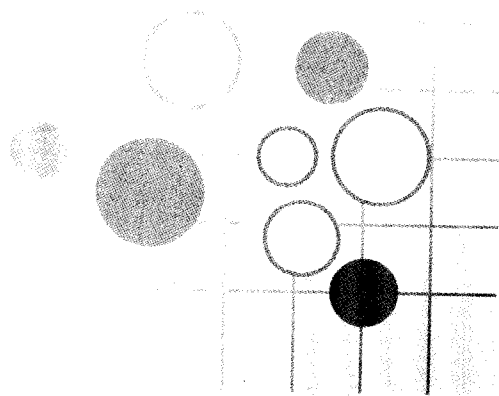
第 9 章 做下属的楷模 191

1 学习他人的长处	193
2 谦虚为怀	194
3 保持冷静	196
4 保持清廉	197
5 善于处理工作	198
6 利用等待的时间	200
7 愚忠者的悲剧	202
8 爱人者人恒爱之	204
9 超越工作	205



第 1 章

管理下属的 基本原则



身为主管,到底你对自己的下属认识有多深?

即使曾在同一工作单位相处五六年之久,有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目;尤其是自己的下属对他的工作有怎样的想法,或者他究竟想做些什么,这些恐怕你都不甚清楚吧!即使结婚很久的夫妻,有时也难免彼此有所误解,所以,一个主管对他的下属未能有充分地了解,实在不是很意外的事。

身为主管,应时时刻刻提醒自己不要对下属“毫无所知”,怀有这种警惕、谦虚的态度,才能不忘处处观察下属的言行举止,这才是了解下属的捷径。

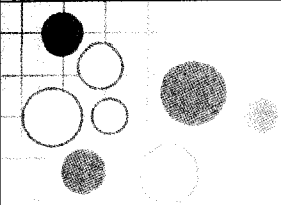
人类有时对自己都无法了解,因此对别人也常是相处数年而依然陌生;也就是说,未能理解对方。假如能多多少少晓得对方一点的话,那就好办了。一个主管,常为了不能知晓下属而伤透脑筋。有句话说:“士为知己者死”。充分了解下属,成为他的“知己”,可使下属为公司尽全力。不过,要做到这种“知”的程度,可不是那么容易的。如果主管能够做到这一点,那么无论是在工作或人际关系上,都可以列入第一流的主管。

要了解下属,有从初级到高级阶段的层次划分——

(1) 假如你自认已经了解下属的一切时,实际上你只在初步阶段而已。

下属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、专





长等,对主管而言是相当重要的。如果连这些最起码的都不知道,那根本就不够资格当主管。

不过,了解下属的真正意义并非在此,而是要晓得下属内心所想的,以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。主管若能在这些方面与下属产生共鸣,下属就会感觉到:“他对我真是很了解”,到这种地步,才能算是了解下属。

(2) 到达第一阶段者,充其量只能说是了解下属的某一面而已。当下属遭遇困难时,若能事先臆测,而给予适时支援的主管,才算更深一层的了解下属。

(3) 第三阶段就是要知人善任,使下属能在工作上发挥最大的潜力。俗话说:“置之死地而后生”,给他足以考验其能力的艰巨工作,而在其面临困境时,给予适当地指示,引导他如何起死回生。

总而言之,主管与下属彼此之间要有所认识,那么相互心灵上的沟通与默契就尤为重要。



管理下属,首先就是要去了解他的特点。十个下属十个样,有的工作起来利落迅速;有的则非常谨慎小心;有的擅长处理人际关系;有的人却喜欢独自埋头在统计资料里默默工作。

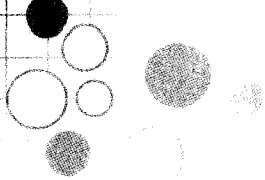
对于但求速度、做事马虎的下属,做主管的若要求他事事精确,毫无差错,几乎是不可能的。对于此种做事态度的下属,能要求他既迅速又正确吗? 难矣! 可是,许多主管明知这个道理,却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率。

各公司的人事考核表上,都印上很多有关处理事务的正确性、速度等评估项目,能够取得满分者才称得上是一位优秀职员。于是,许多的主管就死守着这些评估项目作为人事考核的依据。世上真有万能的职员吗? 其实所谓一切满分者,不过是上司高估了他,给予他过高的评价罢了!

假使要让工作的正确度更高,那么必须花费许多时间,增加磋商的次数,而不得不放弃速度的要求。有些部下为力求快速而省去许多磋商,偶尔没有发生枝节,只是纯属侥幸,或是因为身具丰富的经验和高超的技能。这些主管往往不多加考虑,仅依据一张人事考核表,就凭着自己的主观意识而对下属妄下断言。

简言之,在人事考核表上观察一个人的工作情形,合





计各项评估的分数,这是没有多大意义的。主管应该实际观察并给予适当的工作,再从他的工作过程中观察他的处事态度、速度、准确性、成果,如此才可真正测出下属的潜能。也惟有如此,主管才能灵活地、成功地运用他的下属,促使业务蒸蒸日上。

对下属有了明确地认识之后,才能妥善地分配工作。一件需要迅速处理的工作,可以交给动作快速的职员,然后再由那些做事谨慎的职员加以审核;相反地,若有充裕的工作时间,就可以给谨慎型的职员,以求尽善尽美。万一下属都属于快速型的,那么要尽可能选出办事较谨慎的,将他们训练成谨慎型的职员,只要肯花时间,必然可以做到。

