

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 7-80197-361-6/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

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屬 /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

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个层次,“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

董事长,下至普通职员,每一个人都力行这种规则。

也就是说,如果普通员工都认为:“在我们公司里,每一位都公私分明”,或者“我们经理没有不可告人的账目”,那么这家公司在不景气时,劳资双方便能结成一体。即使职员被削减薪水或奖金,也会因为相信公司的处境,而不会怀疑有什么“隐私”,反而会更加努力去帮助公司渡过难关。

但另外一种情况却是,有的上司会让人家怀疑:他是不是收取回扣,他是否谎报交际费。虽然没有证据,但是行动可疑,一旦被人蒙上这一层阴影,大家便会对他的好感大打折扣。此外,用公费去交际、喝酒,也是造成表里不一的原因。还有,用公家的电话闲聊私事,或者写私人信件时贴上公家的邮票等等,这些小事都能慢慢使人对你的好印象变坏。

在公司中,占便宜的想法是绝对无法行得通的。必须以合理的方式来利己,绝不能占公家的便宜。公司里的同事和领导的眼睛都注视着你,聪明的人是绝不会揩公司的油、占公司便宜的。因此,你一定要让领导和同事都知道你是绝不贪私的人。

也许有人会说:“水至清则无鱼。”人太清廉自守,周围的人便不会来亲近你。而且在现代,由于“占便宜”的人很多,“不占便宜便是吃亏”的想法蔓延也很广,因此,能坚持清廉是很难的。

在现代社会,用来获得别人信赖的,究竟是什么呢?是手腕吗?经历吗?请人家喝一杯吗?这对价值观多元化现代人而言,是很难弄清楚。但是,如果你能保持清廉,便可以赢得别人的信任。

我国自古便强调廉洁的重要。做一个领导者,一定要戒贪,即使只是一个小小的主管,也仍是领导者。保持清廉自守会带给你意想不到的力量,成为员工对你心服的原动力。所以,“水清无鱼”又何妨,在这个时代,能与众不同地散发出廉洁的芬芳,才是最重要的,也只有这样

才能赢得员工的信任。

公私分明,应当从小事做起。

“宠物”不可养

公私不分的领导,往往有安置心腹的习惯。这种心腹,类似于小姐太太们的小宠物。宠物象征着领导对他们的特殊关照。这样的做法,肯定就会激起其他下属的不满情绪。

一位主管曾说过这样的话:“不忧虑匮乏,而忧虑不平等。”他认为即使薪水少、工作繁重,但若你对下属都很公平,是不会引起众人不满的。言外之意,不公平就是使员工产生不满情绪的重要原因。这种因不公平而产生的不满的情绪,可能爆发成冲突。因此,绝对不可使下属认为“自己的上司不公平”。

领导要想避免这样的不满情绪,使自己被别人所信任,对待下属就绝对要“公正无私”。而且无论何时何地,都应当扪心自问:我现在公平吗?

首先应当注意的是情感的因素。例如,你很喜欢小张,不论小张做什么,你都想要奖励他;相反地,小王实在不讨人喜欢,甚至于连看他一眼都觉得厌烦……若你以私人情感来开展工作,就大错特错。有些人则喜欢在自己周围安置一些像“宠物”般的下属,若你也如此,在不久的将来,你的“宠物”有可能会反咬你一口。

比如你打算出门拜访一位客户,与其洽谈生意。“宠物”陈某一知情,便立刻打电话给对方,与其约定时间。同时,也为你整理好和客户商谈生意时所需的一切资料。如果你须出差至稍微远一点的地方,他

会小至交通工具,大至预订旅社,一件不漏地为你准备妥当。或许他会帮你提公文包,送你到月台,最后,在火车出站时行个举手礼,说声:“经理,慢走。”目送你远去。如果工作进行顺利,陈某会奉承地说:“不愧是经理,佩服!佩服!”并为你举办庆功宴;反之,若不幸未完成任务,则他又会安慰你:“一切都是对方不好,不要太在意,机会还很多。”

如果能拥有这样事事为自己效劳的下属,那公司也算是一个愉快的地方!但是,日照之处必有阴影。在阿谀奉承之中,你无法从失败中获得东山再起的勇气与决心。甚至还有更可怕的事情,你喜欢陈某,袒护他,对他推心置腹,完全听信于他。不久,他会泄露你的重要机密,提供你不实的情报,而你却毫无疑心……最后,你会是何种结局,不必说,你也很明白!

总之,“宠物”带给你的快乐,有一天,必定会变成痛苦。

不要亲此疏彼

亲此疏彼在生活中本是很正常的事,但作为领导在工作中却绝不允许,否则就会公私不分,或因私而害公。

我们常常可以看到有一种人,嘴边老是嘀咕着:“不管怎么说,我都无法对那人产生好感!”或者认定自己与某一类型的人命理相克。假如运气不好,碰到这样的上司,只有自认倒霉了。因为你无法永远躲避这种人,也不能任意表达你的好恶,惟一的办法,只有使他能够尽量与你站在同一立场。

一个谨慎的人,交朋友的时候会相当地小心,可是树敌的时候,却不一定如此。只要脱口而出:“我实在讨厌那个人。”很快地,这句话传

到别人的耳里,就会增添许多不必要的麻烦。

这些人都是心理不成熟的人,他们喜欢凭自己的直觉印象来判断别人的好坏,反而弄得自己精神不愉快!我们都喜欢跟自己所喜欢的人一起工作,不过在现在的社会,你可能必须跟你所讨厌的人在同一个机构做事。能够不随便划分哪些是你喜欢的人,哪些是你讨厌的人,才能与每个同事愉快地共事。

一个主管者,不仅需要有多多种才华,而且要关怀下属,做到公平对待下属。关怀下属,可增加其归属感;但是过分关怀,则是感情用事。例如,因为同情一位家属生病的下属,而将其工作量转移到其他下属之上;前者得到了关怀,而对于后者极不公平,影响后者的工作情绪。

此外,有些管理者以为听下属细述不快事可以使他们宣泄情绪,但是又不懂得控制场面,反而使对方越说越不安。有时候,下属因家庭有问题而显得脾气暴躁,作为上司者在聆听他的倾诉后做出适当的安慰就已足够,千万不要因此在行动上做出迁就,使对方得寸进尺。否则他会漠视你上司的身份,忽视你指令的工作,以为自己有了一道“免死金牌”,可以“奉旨”拖延。

在私人时间,上司和下属之间可以存在友情,但在工作上,必须公私分明,一视同仁。

切记,亲此疏彼不可取,“一碗水端平”才能给与下属平衡和关怀。

切忌朝令夕改

大多数领导者工作中常犯的错误之一就是朝令夕改,言行不一,失信于下属。这样的上司,无论多么有能力,也无法管好他的下属。我们都知道“朝三暮四”的寓言,那是主人耍弄猴子的游戏。但是,企业领导千万不能用这种办法得过且过,否则会失信于众,难以开展工作。

人无信则不立,作为领导更是如此。信用是企业领导有效管理的人格保证。领导的信誉甚至比他的能力更重要——有能力但没有信誉的领导,下属不会服从;没有能力但是有信誉的领导,下属则会俯首听令。

如果上司喜欢朝令夕改,或者不承认曾下达过的命令,会给下属带来很大的不确定性。他们将不敢做出任何个人判断,事事征求上司的同意,甚至要其签名证实,效率自然会降低。

从心理学上分析,守信的重要性在于它关系到下属对领导者的期望。领导者一言即出,承诺了一件事,下属即对领导产生了期望。如果承诺不能兑现,下属便会厌恶,随之领导者也就失去了影响力。美国著名管理学家亚当·斯密曾说过,关系到一个人未来前途的许诺是一件极为严肃的事情,它将在多年中被一字一句地牢牢记住。领导者绝不要应允任何自己不能兑现的事,并确实使所有的人都认识到你是这样一个人;不放空炮,从不许诺任何不能兑现的事。

所以,作为一个领导者,无论如何也不能失信于自己的下属。

不可许诺自己办不到的事

生活中,常有些人喜欢顺口答应别人事情,而事实上却无法做到,这就叫做开“空头支票”。

身为一个主管,尤其要避免这点。有些刚上任的主管,由于过分相信自己的实力,很轻易地就会答应下属:“……过些时候我可以提拔你。”然而往往却做不到。这样很容易就在下属心中留下一个“不守信用”的印象。因此,对于一个主管而言,空头支票绝不能开,一是因为它失去章法,二是因为失信于人。

举个例子:有一家外贸公司的地区市场负责人王先生,很想解决分公司的销售问题,于是就向销售部门提出种种计划。当他每一次出差到总公司去时,就向销售部负责人如此地说:“我那边的产品A销售不佳,要求减少该产品的供应量”,“目前我那边产品B销售量增加,应该适当地增加货源”,“顾客普遍要求送货上门,我们是否考虑开办这项业务,方便顾客也能保持客源。”

每一次他提出这些问题时,销售科长都会回答他说:“是这样啊!晓得了,我可以考虑一下”。或“我可以和上司商量一下,以后再说好了。”就这样,总是无法给他一个明确地答复。

一月、两月很快地过去了,而销售变动的只有申请中提到的那些事而已。王先生遂想尽各种办法,通过厂长向总公司的常务董事提出报告。常务董事听后说:“原来是这样,我晓得了。我会好好安排,去让销售科长办妥此事。”王先生从常务董事处听到此消息后,非常高兴,以为销售问题即将解决,遂告诉员工和顾客问题很快会解决,只是时