

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

艳阳半边天——女职员管理艺术



管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要反功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧。勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

艳阳半边天——女职员的管理艺术

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》工作场所的新风景

为贡献社会，为了生计，更为磨练自己。体现自己的自我价值，女性们从相同的地方——厨房，走向各个不同的岗位。

为贡献社会，为了生计，更为了磨练自己，体现自己的自我价值，女性们从相同的地方——厨房，走向各个不同的岗位。聪明的你，该怎样重新认识和评价她们？

一、工作不只是男人的专利

在传统的社会里，女人和工作似乎是绝缘的。当我们的祖先——亚当和夏娃被逐出伊甸园时，那和华对夏娃说：“我必多增加你怀孕和生育的苦楚；你必依恋你的丈夫，你的丈夫必管辖你。”看来，生儿育女是女人天生的使命；工作，是男人们的事。

然而，科学证明这一神话是荒唐透顶的。人类学家们发现，人类在最初进入文明时代的一段漫长的历史时期里，工作主要是靠女人来进行的。那是一个主要以采集为生的时代，女人灵巧的双手采摘来大量的可供本部落生存的野果、树叶和植物的根茎。那时男人主要从事狩猎和渔捞，也许是由于工具的简陋，他们在傍晚回到群居的洞穴时，常常是两手空空，他们羞愧地蹲在洞穴的角落，等待女人们递来分配给他们的食物。

人类学家的上述发现告诉我们，女人并不是天生的被供养者，她们并非没有工作的能力——她们工作的权力是被男人剥夺的。

从某种意义上讲，女人一直都存在着强烈的工作欲望。女性作家伊万斯为了确保她的作品得到公正的评价，曾采用了一个非常男性化的名字——乔治·艾略特；女画家博赖尔为了能够和男人一样学习艺术，曾把自己打扮成一个小伙了；伯莱克威尔为了做一名外科医生，忍受了如狂风暴雨般袭来的充满仇恨的信件打击和一群在她的医院外面舞着铁铲、铁锭的暴徒的恐吓。而那位令人尊敬的女诗人西尔维亚·普拉斯，在一间没有暖气设备的屋子里，4点钟就要起床，为的是在自己的孩子醒来之前能有4个小时的时间来写作……

女人为了她们正当的工作权力，忍受着无数的不公正和危险。

由于社会的进步和时代的发展，今天的女人似乎是最得天独厚的一群，她们已不再需要为争取投票权、教育权、财产权和工作平等权利而作艰苦的努力了。再加上教育的普及，女性的各方面素质全面提高，已有越来越多的女性走出家庭，参加工作。并且工作的范畴也不再仅仅是简单的手工操作，可以说几乎所有领域，都有女性涉及了。

美国工作妇女

1988年，美国所有成年妇女（16岁或以上）中初次达到半数的人参加家庭以外的工作，下面是美国妇女参加工作的人数和百分比：

1988	42300000	50.4%
1980	31300000	43.2%
1970	2300000	37.4%
19m	17900000	33.0%
1950	13800000	28.91%

1988年的数字是美国劳工部当年7月份的初步统计结果。

前苏联科研女性

据1989年统计，在150万名前苏联科学工作者中，40%是女性，科学副博士28%是女性，科学博士5%是女性；在2万多名高级科学工作者中，女性占到48%，这些女性对前苏联科学水平的提高做出了重大贡献。

人力资源

1977年女科学家R.S.亚诺在接受诺贝尔医学奖的演讲中说：“要解决使我们感到困扰的许多问题，就不能容忍把世界上有才华的人束之闺阁。”

二、为谁辛苦为谁忙

现实中手提公文包的女人之所以工作，常常是因为迫不得已。她为工作而得酬金，亦为工作所困扰，而且十有八九如你等一样，当然这比男人实现同样愿望要费力得多。“超女人”是我们给以那些确实应有尽有的女人们的称号，她在家是贤妻良母，在工作岗位是好职工。

不用说，工作给女人带来的最直接的报偿——和男人一样——是工资收入。对于一个靠工资来养家糊口的妇女来说，她离不开她的工作——为了保住工作，她愿意牺牲一切。因制作肯德基油炸鸡而闻名的桑德斯上校说，他总是尽量雇用有孩子的寡妇来他餐馆里当女招待。这部分是因为她们永远需要工作，而为保住工作她们比别人更卖力。单身、离婚或丧偶的妇女还会为了加薪或晋级而拼命竞争，哪怕是和男人开展竞争也罢。如果她们没有获得她们认为自己应获得的报酬，她们会义愤填膺或感到受了欺骗。

我家不富裕，但我们过得很舒服，我真不记得曾有什么我极想要而不能得到的东西。所以，当我离开大学发现在大城市生活非常昂贵时，我十分吃惊。在我工作的第一年，我穷得有时连配双鞋底、看场电影、给朋友买生日礼物的钱都没有，真寒酸。很快，我就不顾一切地争取加薪和奖金，我过去从没有想到我会这样。对我来说；钱不再是钱了，它成了我生活中想要得到一切东西的必由之路。

工作也为妇女打开了一扇通向外面世界的窗口。美国报刊发行者协会向1000名妇女作了调查，询问她们，如果不工作也能得到同样多的钱，她们会怎么想。60%的人回答说宁愿去工作而不愿呆在家里。这些妇女认为“生活不能只是围着锅台转”。

其实，工作之目的除了获取生活费外，还在于希望自己在工作的同时，学习一些做人的基本道理，使自己更加成熟。因此，每个人都有选择职业的权利，因为环境对一个人的成长影响是非常大的。

每天的工作，将予人以两方面的长进，一是工作上的成长，一是做人的成长。前者是从工作中不断的学习而来。而后者则是一旦进入社会做事，见识增加，自然而然使自己更加成熟，也就是人格的形成。这两种对职业的专业化及对工作产生意义感有非常深远的影响。

尤其和他人有直接接触的工作人员，如服务小姐、店员、收发等，通过工作，对人性的另一面，应当有更深一层的了解，而学习到更多为人处事的道理。所以，对于人格的形成有很大的影响。

今以店员为例说明。顾名思义，店员就是在商店里负责销售商品的人员，当然必须和顾客有直接的接触。如果遇到性情好的客人，自然乐意为他服务；但也可能遇到故意刁难而百般挑剔的客人，此时不但要绞尽脑汁应付，甚至还要饱尝苦头。所以，唯有忍气吞声，才能解决问题。因此，对她来说，可以算是上了一节待人之道的课程。

其实，人同此心，心同此理，店员在遇到性情粗暴的人时，必定会和一般人一样，心里想着：“千万不要像他这样。如果像他，必定招人憎恶，那么在社会上恐怕就难以立足了。”

一旦遇到好的顾客上门，心情自然也跟着好，做起事来当然干劲十足，并且心里会有“应该向这种人学习”的想法。

所以，直接和客人接触的工作人员，可说每天都在上“如何学习做人”的课程，这正是人格形成的必经途径。

其他不须直接和客人来往的工作人员，仍须和上司或同事朝夕相处，由人与人的接触中，可得到很多做人的启示。因此，无论从事何种行业，必能促进个人经验的增加及人性的成长。

越来越多的妇女把工作视为表现自我、认识自我的一个手段。对这些妇女来说，工作本身就是欢乐的源泉。

我想要自付个人的花销，我需要有自己的个性。我不能满足于现在的舒适生活，我需要有自由来学习教育和音乐。我曾经花两年时间来追求一张“白纸片”，在第一学期结束后，证明我是能行的。我需要点什么，所以我开始了工作，现在我是一个四年级的教师了。我的工作给了我个性。

一个妇女想去外面工作，起初往往只不过是内心产生一种隐隐的骚动——某种自己也说不清的心神不安的感觉。有时，这种不安转变成身体上的症状。1990年，法国卫教福利部的一次调查发现，家庭妇女比工作妇女更容易出现一系列的小病症：紧张、失眠、头痛、头晕、目眩、做恶梦、心跳、手发抖、冒虚汗等等。只有在经受了一次即将发生的神经分裂症征兆时，工作妇女才感到日子似乎比家庭妇女更难过。但是，更多的家庭妇女实际上患有神经分裂症，而不仅仅是警告信号。

妇女参加工作后常常发现一项工作比一份股息更划算。由一个民意测验组织所做的一次调查显示，在每10名参加工作的结婚妇女中，有4名说，她们领回家的工资在某些方面来说不如她们从工作中获得的“乐趣”、“满足”或“认可”重要；2/3的妇女说，她们如果不工作就闷得慌。有位女招待告诉调查组：“我在家里和儿子呆了3年，后来开始觉得生活中还应该有点别的什么——而且，我们也确实很需要钱，这样我就当了招待。虽然不能说这工作使我满足，但它确实使我走进了人们中间，摆脱了自我，投身于工作中。”一位电脑程序女设计员对民意调查人员说：“钱所以重要不仅是因为我要供养父母，我热爱我的工作。如果我不工作，我的生活方式可能不会改变，但我的性格却肯定会变！”

当一个妇女的工作给家庭增添了第二收入时，她就会认为她的贡献是重要的。可是她又不愿去于能获得高薪的工作，因为这意味着要缩短与丈夫和孩子呆在一起的时间。

我是广告美术家，我丈夫是工程师，他的收入使得我能拒绝许多我不真正感兴趣的工作。对此，我有时有一种愧疚感。我知道，我能够选择自己的工作环境，是一种享受，这种享受是因为我是个结了婚的、经济上有依靠的女人，男人可没有这样的选择。但是，只是为了挣我们不需要的钱，而去干我不喜欢的高薪工作，我决不愿意。

毫不奇怪，对于发现自己于的基本上与男人相同的工作而收入比男人低的女人来说，钱变得格外重要。

我知道我的老板认为，因为我丈夫收入很高，我应该比别的一些人少一些报酬。但我认为，我干活和男人一样卖力，而且干得同样漂亮，因此，应该获得同样的报酬。再说，我丈夫去年患过轻微的心脏病，这使我第一次想到可能有一天我得养家糊口。如果必须由我来养家的话，我想我应该有能力承担这个责任。

不管为什么工作，一个妇女往往发现一项工作能带来很多意想不到的好处：给人安慰的工作节奏；令人愉快的一项接一项的工作；同事的友谊；自己正面对着一个比自我更大的同样工作着的意识；在迎接一个重要任务时感

到的肾上腺素奔涌产生的快感。

还有呢。与在家庭中的表现不一样，她在工作中的表现可以得到客观的评价。有谁来称赞她的菜做得好吃，她的孩子有教养，她的丈夫比别人的更快活呢？然而，她却可以数出她挣得的奖金数目或她在一家公司工作时，因有成绩而获得的加薪次数。最重要的是她从工作中获得了一种非常使人愉快的成就感。一个建立在工作伦理观基础上的社会中，一项工作能使两性都意识到自己可以在为人们高度重视的竞技场中立住脚跟。

妇女为什么工作

和男人的原因一样。

工作伦理观

谋生已不再满足我，工作还须创造生活。

——彼得·德鲁克《管理学》

精神支柱

我一早就得起床，穿衣，去上班。就是我情绪最低落的时候，当我受焦虑和恐惧煎熬的时候，也是工作给了我精神的支柱。总有某个地方是我可以寄托之地，无论我在世上如何孤独，总有一处是我的归宿。工作时，我的忧虑就消失了，不管是真实的还是想象的。

——凯恩《寡妇》

三、鱼与熊掌必须兼得

玛格丽特·米德在《男性和女性》一书中指出，每一个社会都为男女分别定下一些行为模式，这些行为模式可能因文化的不同而有差异，但总有某种结构方式存在。很多国家，人们历来认为女人弱，搬不动重物——重活往往由男人来干，但在新几内亚的阿拉佩什人中，妇女被视为最适合搬重物的人。“因为她们的头比男人的硬。”米德认为，只有一种模式是一切文化所共有的，在每一段人类社会，年轻女人都要知道自己的角色是生儿育女，年轻男人都会知道他们的角色是为妇女和孩子提供食物。几百年来，这种基本模式一直没有变化：男人挣钱，女人烧饭。

两性对工作的看法，历来都是不同的。造成这个差异与他们的工作和其它生活的关系有关。现实中，一个男人的自我形象的关键，很多时候与他的工作直接相关；而一个女人的自我形象的关键，往往与其家庭和她的朋友息息相关。

如果有人问你，你是谁？你可能一拍胸脯，告诉问你的人，“我是个汽车司机”或者“我是某个公司的业务员！”不错，你告诉他的是你从事的工作。而如果问一个女人，她是谁？她又会怎样回答呢？在结婚前，她会说她是某某人的女儿；在结婚后，她会说她是某某人的妻子；再以后呢？她还会说她是某某人的母亲。总之，女人回答这个问题总是要通过描述她和她周围人的关系来完成。

抛舍不开的家庭

我们现在来看看几年前的一项关于男女对待工作所持态度进行调查的结果吧。当 5000 名已婚男子被问到他们生活

中最重要的组成部分是什么时，75%的人回答是“我的工作”；当 5000 名已婚女子被问到同样的问题时，75%的人回答是

“我的家庭”。毫无疑问，许多妇女觉得别人要她们这样回答，另外一些妇女觉得自己的工作无足轻重，因为这些工作收入少，地位低。要是让妇女有机会干工资较高、名声较大的工作，她们的态度会迥然不同。

一个妇女的下列议论在今天是很有代表性的：

我觉得作为一个公司总经理的秘书是极为愉快的，这是因为它允许我帮助别人——我的主要作用是回答各地用户的来信。但在我干这项工作以前，我成天在家里和孩子在一起，如果你问我什么对我最重要，我会马上回答：“孩子”。抚养孩子有很多小乐趣，比如说，我大儿子还是婴儿时，我经常喜欢俯在他身上，闻他的颈背，世间再没有比这更香甜、更美妙的味道了。直到今天，我仍然想不到有什么可与这相比的。

有许多人认为，有一份难度大、地位高的工作的妇女把工作看得比家庭重要。而实际上往往不是这么回事。《真相》一书的作者向 23 位女艺术家、作家、科学家和学者询问，请她们谈谈她们的生活和工作。一位剧作家所作的评论很有代表

性：

自从生了第一个孩子，我就把当好妈妈看作我的主要工作——虽然养家并不是我最初的理想，在当时来说，甚至还不是一个有意识的决定。当知道自己怀孕时，我心里很乱，什么想法都有，首先感到的是大大松了口气。记得我当时想的是“现在我不必工作了”。这个想法我不愿告诉别人，甚至对自己也不承认。我终于没能利用我的训练、教育和才能，那些伟大的诺言也

付之东流！幸运的是真正当上了妈妈——我第一次生了个女儿，快3年后又生了一个女儿——却是给人莫大快乐和满足的事。尽管我这个妈妈做得大勉强，但我内心清楚，而且有把握从来还没有什么别的事情让我感到这样地满足、这样地自豪。

然而，这并不是说，多数妇女把工作和家庭看成是互不相容的。可能在一段时间里会有这种感觉，但不会终生持这种观点。几年前的一次调查结果表明，30岁以下的妇女中，3/5的人赞成婚姻、孩子、职业三者兼顾，其中许多人是那种“延缓事业的抚育者”和“延缓抚育的进取者”。第一组受调查的妇女为成家推迟就业；第二组的妇女是为就业推迟成家。两组妇女都倾向于待到中年时，她们就得到了生活中最想得到的这两件东西。

“普通的人”

著名女科学家雅洛是1977年诺贝尔生理和医学奖得主。人们将她誉为“超级科学家、超级妻子和超级母亲”。她却莞尔一笑：“我做饭，我获诺贝尔奖……我认为我是一个很普通的人。”她的女儿对人说：“同别人的妈妈一样，我妈妈也带我们玩，给我们吃，给我们自由。我感到妈妈对我们有许多信任，而我的朋友却往往受她们父母的更多的压制。”

妇女当然不会甘当失败者，但结过婚的妇女都知道，工作上的成功并不能解脱持家的责任。卫生纸完了得有人去买，生水痘的孩子总得有个人去安慰，而这个人往往就是妻子。

实际上，无论一个女人在工作上干得多么出色，她都清楚，家务事还是得由她来干。结婚的女人有权去争取工作上的成就，只要她同时也成功地当好母亲——熊掌与鱼，她必须兼得。

女人自然想做一个了不起的母亲，正如男人希望孩子认为他是个了不起的父亲一样。但她知道既要干好工作，又当好妈妈有多么困难，而要是她没有干好这两件事，她又担心丈夫不再爱她，而且既担心孩子变坏，又担心自己被解雇。尽管有种种这些原因，妇女也可能不会对成功望而生畏。然而，她确实对成功又爱又恨。她想要成功，又不想为之付出太大的代价，她也和男人一样害怕失败，然而，她同样又害怕成功。

我热爱我的工作，我也爱我的家。可有时我从办公室回到家里时，一想到还有那么多事要做，我真想哭！听到的总是“妈妈，妈妈，我的算术本找不到”而不是“爸爸，爸爸，我的算术本找不到”。我丈夫工作也很辛苦，可他回到家可以放松放松，我却不能。

上面的一些情形已开始有了改变，随着更多的妇女参加工作，和妇女地位的日益提高，很多男人也开始系上围腰，卷起袖子来了。已有越来越多的人把家务看作夫妇共同承担的责任——这是一种对男女双方都有益的趋势。

妇女与工程学：一个女人的观点

上学时，我学过写字、读书，一点历史、地理，还有家庭经济学，打字是每个姑娘都需要掌握的一项技术，在等着生孩子前打发多余的光阴……这时就有人站出来问“你想干什么？”我说：“想当工程师！”。“不，你只消学会做女人。改造、管理世界不是你们干的事；工程师是绝不会生孩子的。记住，亲爱的，你是个姑娘。”

——佩吉·西格《我要当工程师》

妇女与工程学：一个男人的观点

《女性的奥秘》，出版已经 15 年了，受过教育的妇女很清楚地知道她们能够成为工程师，正如她们对性高潮和财产权了如指掌一样。然而，1977 年只有 5% 的工程学学位被授予妇女（医学是 8%，法学是 22%，生物学是 34%）到 1980 年总数可达到 10%，但就美国大学中男女人数比例而言，这仍然是微不足道的。

——塞缪尔·C·弗洛曼

四、工作的代价

男人们常常知晓成功的代价，不可数计的经理用溃疡、心脏病还有高血压他们的交椅付出了代价。还有一些人则不得不生活于破碎的家庭中或者与酗酒恶习、工作狂癖为伴度过一生。

女人们能够改变她们的模式吗？她们能够追求自身的成功而同时又常享天伦之乐吗？

我认为我大体可以代表新一代的女人，我满怀雄心壮志并愿倾注全力去实现我的雄心壮志，但是工作永远不会是我的全部生活。我不愿意在我到了历岁的那一天清早起床时看到的只是一只金表，一大栋位于郊外的房子，一个粗枝大叶的配偶和一群丢三拉四的孩子们。我不想让事业独霸我生活的全部内容——它也独占不了。

女人们在变化，她们购买成套的西服，手提公文包，甚至亮出她们自己的全球旅行支票；然而女人并不想成为男人，她们只是想享受男人已经享受到的若干特权，她们要求有成功的同等机会、失败的同等机会。想必多数人都同意一个女子说的下面这番话吧：“并不是非要一个女爱因斯坦被提升为副教授时才叫平等。平等指的是一个笨手笨脚的女人能够同一个笨手笨脚的男并驾齐驱。”

女人知道她们有必要从男人的失误和自己的失误中吸取教训，她们只求被容许能像男人一样无拘无束地去犯那些错误。争取成功的代价可能很高昂，然而不争取的代价也许更高昂。

“一无所失”

你问我假设一位年轻妇女来向我术教，说她受到诱惑，要她放弃去发现、去学会工作的努力，她将在她的“空闲”、“闲暇”、“空余”时间里继续画画，但是她的绘画、她的工作将不再是她生活的中心了。她问我，如果她放弃了那些东西会失去什么？她放弃的是奋斗，是烦恼，是失望，是疲惫，是碰壁……她放弃的是做人的人格，她放弃的是乐趣”她放弃的是独坐画室之内，连续数小时的面壁之苦，她又成为了孩子。她放弃她的时间、她的契机去改变历史、影响历史。那么她失去的是什么呢？如果她真的要来问我，那么，我说她一无所失。

——画家米里亚·夏皮曼

两性大趋势

随着女性越来越多地成为专业人员并上升到权力圈子，她们将戏剧性地改变社会中两性之间传统关系的作用，乃至权力的性质。

——美国未来学家奈斯比特

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》女职员的气质与心理

女人是水做的？女人是亚当的肋骨做的？知己知彼，才能处之有道。

女人是水做的？女人是亚当的肋骨做的？知己知彼，才能处之有道。

大致说来，女性和男性无论在性格、心理、生理上，都有很大的差异，但这差异到底有多大？

这个问题并不是三言两语可以说清楚的。

根据很多管理者实际管理女职员的经验，他们认为在某些方面，男职员和女职员的差异相当明显；而在某些方面，又几乎找不出相异之处。

任何人都会想到，如果男、女职员之间的差异不大，可以适用相同的管理方法；而一旦发现差异甚大时，其管理方法自然有别。但问题的症结却在于如何去发现他们之间的差异，及采用何种管理方法比较适合。

尊重女权的男性管理者，或缺乏管理女性经验的男性管理者认为，往往会因为一不小心，说了一句不中女性听的话就招致许多麻烦。与其如此，倒不如和女职员保持相当的距离，也就是尽量减少接触的机会。这样一来，彼此间的摩擦减少，虽然在工作效率上会受到影响，但却可保平安无事。

其实，此现象诚如孔子所云：“近之则不惑，远之则怨。”这也许是一般女性心理的写照。也就更怪不得管理人员要经常大叹苦经，认为女性最难管理了。

站在管理者的立场而言，如何才能做好管理工作，是他们的职责所在。因此，为了避免不良后果，慎重考虑其管理方法，就是绝对必要的了。

又有些男性管理人员的想法相当现实，认为男职员和女职员并无任何相异之处，所以可用同一方法管理。但结果反而招致女职员的不满，而暗地埋怨：“他根本不了解我们女性的心理。”

以上这些现象，并非纯属虚构，只要稍微留意，便可发现在任何一个工作单位上，都有存在的可能。

那么，上司应该对女职员采用何种管理方法，比较合适呢？在叙说这个具体管理法则之前，先来了解女性性格、心理上、生理上的特征，同时注意她们表现出来的行动与态度。

一、女性的气质

气质本身是个心理学概念，它指的是人典型的、稳定的心理特征。古代希腊医生希波克拉底就调查过气质的多样性。他提出了四种体液学说，即把人的气质分成四种：多血质、粘液质、胆汁质和抑郁质。这种学说虽然不能完整地解释人的气质表现，但至今仍有它的实用价值。下面我们来分析一下这四种气质女人的基本情况。

1. 多血质的女性多血质的女性属于敏捷好动的类型。这样的女性，在实际生活中有较强的灵活性，对外界环境的各种变化能够较快地适应。她们活泼、热情、喜闻乐道、善于交际，在群体生活中精神愉快、相处自然，一旦遇到尴尬场面，常能机智地摆脱窘境。在生活中能妥当地安排家务，遇事善于动脑筋、想办法、出主意。不安于陈旧的生活方式，对新鲜事物有兴趣，了解得快，掌握得快。但情绪不够稳定，容易浮躁，有时出现轻诺寡信、见异思迁的行为表现。

2. 粘液质的女性这样的女性属于耐性强，缄默安静的类型。她们在日常生活中表现平静而灵活性较低，反应稍迟缓，在任何环境中都能基本保持心理平衡，做事力求稳妥，好深思熟虑，一般情况下不做无把握的事，具有很强的克制能力，内心活动较隐讳，外柔内刚，与朋友交往适度，态度持重。在群体活动中不卑不亢，不爱抛头露面，办事有板有眼，有一种老练感。对家庭生活调节性很强，有条不紊，任劳任怨，敬老爱子、持之以恒。其不足之处是：过于拘谨、不善于随机应变，有墨守成规的缺陷，常常是固定性有余，灵敏性不足。

3. 胆汁质的女性这样的女性属于兴奋而热烈的类型。她们平素有理想、讲抱负、遇事有见解、反应迅速、行为果断、言而有信、表里如一。这样的女性，无论在面部上还是体态上，都给人以热情、直爽、善于交际的良好印象。她们不愿受别人指挥，而喜欢指挥别人。办事有目标，敢于创新。但胆汁

质的女性自制力较差，有时草率简单行事，使人感到鲁莽。在日常生活中，情绪变化有明显的周期性特点。她们能以极大的热情和旺盛的精力投身于工作和家庭之中，一旦遇到逆境或受到较大的挫折，情绪也顿时变得萎靡不振、心灰意冷。

4. 抑郁质的女性属于抑郁质的女性，表现为呆板、羞涩。她们的行为或大或小地有些心理“紧张症”，怕强烈的刺激，如听到尖叫声，较大的震动声，看到恐怖影视镜头，甚至见到爬虫都产生紧张欲绝的反应。她们的感情细腻而脆弱，常因微不足道的小事引起情绪波动，不愿外露自己的真实情感，心里有话宁愿自言自语，也不愿向别人吐露，常生闷气，与他人交往时显得腼腆、扭怩和拘束，喜欢一个人独处取静，兴趣爱好不多。她们这些心理特点，在集体生活或大家庭中，比较容易与他人相处，尤其善于周到地领会别人的想法，察觉到别人不易察觉的细小事物和细微变化。做任何事均有较强的责任心，遇事三思而后行，求稳不求快。在工作和生活中，容易出现疲倦感，对往事特别是不愉快的事喜欢回味，容易产生内疚、怯懦、自卑的心理状态。

当然，在实际生活中女性的气质，都可以按照四种传统的类型进行划分，她们有的是单型气质，有的是两种或两种以上的混合气质，如：胆汁质与多血质混合型；胆汁质与粘液质混合型等等。

人们可能对某一种气质的女性比较喜欢，但气质本身并没有好坏之分。每种气质都各有所长，喜欢某种气质，就会认为具有这种气质的女人是富有魅力的。

二、女性的性格

有的女人，你不仅乐于和她接触，而且乐于把内心的秘密倾诉给她；可有的女人，让你老远的就想逃之夭夭。为什么？这和她的性格有关系。

根据医学心理学对性格的研究，可以按以下方法对女性性格加以分类：

1.按照理智、意志、情绪的心理特征，将女性性格划分为理智型、意志型和情绪型。

理智型：头脑冷静，情绪稳定，办事讲道理，用“理”字衡量一切。

情绪型：感情细腻，易波动，面部表情及体态表现丰富。

意志型：办事有目的，有条理，行为主动积极有韧性。

2.按照个性心理活动表现出对外界事物的感受，是倾向于外还是倾向于内，而将女性性格划分为外倾型和内倾型。

外倾型：活泼善谈，善交际，迫切追求当今女性之美。接受新事物快。

内倾型：沉静缄默，好幻想，办事有条理，内心活动较强。

3.按照个性独立程度，将女性性格划分为独立型和顺从型。

独立型：善于独立思考，自信心强，有主见和信仰，大胆果断，有魄力，平素容易表现出主观偏激，固执的心理状态。

顺从型：缺乏主见、容易接受他人暗示，办事随大流，在逆境中容易产生惊慌失措的心理状态。

4.按照人际关系分类，同时考虑其他的心理特征，这是目前应用比较广泛的性格分类法：

行为型（A型）：争强好胜，嫉妒心强，喜怒无常。情绪不稳定，遇事易急躁，带有外倾型性格。

一般型（B型）：情绪较平稳，能适应社会环境，适应生活，工作，智力，体力表现一般，较被动。

平稳型（C型）：有较稳定的情绪和较强适应外界环境特点的能力，遇事沉着，有条理但不善交际，有内倾型特点。

积极型（D型）：办事积极，能适应各种环境，善交际，乐于助人，组织、管理能力较强，有外倾型特点。

逃避型（E型）：对社会环境的适应能力差，不善交际，缄默，喜欢独居，内心活动较丰富，有自己的爱好。

三、女性的理智与直觉

女性的大脑

在本世纪 60 年代早期，研究人员已经发现：虽然大脑在出生时尚无条理可言，亦不能进行理性的思维，但是它已经毫无疑问有了男女之别。

在出生之后约两个月，男孩就对直觉的图形更感兴趣，而女孩则似乎多为声音所吸引。同样在这个年龄，男孩大脑内成熟得最快的细胞主管的是蹬踢，扭动身体和四肢的运动；而女孩大脑内成熟最快的细胞，则促使有规律的嘴动频繁发生，这不是说新生女孩就不扭动身体、或者新生男孩就不动嘴了——而只是说各自的频率有所不同。研究人员是经过耐心的长时间的观察，才发现了这一差别的。

他们还注意到：女孩比男孩早学说话，进了学校以后，两性对语言的掌握程度又不相上下了，而到 11 岁时，女孩又超过了男孩。再过一二年，男孩的运算能力又比女孩的长进快。当然，这可以部分地归因于父母和老师对孩子们的期望，他们期望孩子们长大后能胜任要他们那个性别所干的工作。

当然，也不是所有的区别都是外界对性角色塑造的结果。研究人员在调查 4 岁和 5 岁时突然夭折的孩子们的大脑组织时发现，用于分辨词语的大脑左半球在女孩身上要发达些，而用于分辨声音的右半球中枢在男孩身上要发达些。大脑的右半球还用于感觉三维物体以及三维物体各面之间的关系，至少有一项研究显示，男孩的这一视觉空间中枢的成熟时间比女孩早 6 年以上。

支持这种观点的证据，是在检验孩子分辨各物体形状的能力的过程中得到的。检验时，先令孩子们用一只手触摸识别物体，然后再用另一只手触摸识别物体。得出总数据之后，研究人员惊奇地发现，男孩子更善于用左手探查出物体的形状——左手将信息传导给大脑右半球——而不善于右手探查。更重要的是，男孩用左手探查出物体形状的能力要比女孩强得多。

· 女人怎样思维

谁也不知道灵感来自何处，或者同情是怎样形成的。然而我们知道，当大脑翻腾激荡出思想的时候，身体的其余部分也参与了这一过程。研究人员发现，在思维过程中有某些特定的肌肉参与。

如果一个女人（或者男人）被要求去解决一道数学难题的话，那么控制瞳孔大小的肌肉就会放松，使瞳孔稳定地放大，当算出答案之后，瞳孔又收缩；心率也是在思考问题的时候加速，而在找到答案后又恢复正常。在心理学实验室中，研究人员使用敏感的电极去测量伴随着思考具体问题而出现的被试者肌肉活动的变化。他们发现，当一个女人（或是一个男人）被要求只去想关于步行之事时，腿部肌肉就会活动起来；同样，当被试者想到国歌歌词的时候，电极则记录到了舌头和嘴唇肌肉的活动，这些活动与朗诵这些歌词时记录下来的活动几乎一模一样。

为了找出当大脑正忙于各种活动时思维是从什么地方来的，心理学家们设计出了一套检查从左右两半球射出的脑电波的计划，他们的实验对象大多数都是正常的惯使右手的男男女女。（所有使右手的人都以左半球为语言中枢，但是其余 40% 左右的惯使左手的人则要么使用右半球，要么同时使用左右半球来处理语言信息）。

他们发现，当一个人写信、遣词造句、或者在完成一项需要大脑做出快速分析的任务时，就是左半球在活动；而当一个人画一幅画、哼一支歌或者

辨认一张脸时，就是右半球在活动。

换言之，左半球似乎主司逻辑和分析性思维，右半球似乎是情感直觉的半球，它关心形式和感觉。

一些人把这种二分法看作是一种对两性之间心理差别的方便解释。他们坚持认为，男人多听命于他们的左半球而女人则听命于她们的右半球；然而，人类的行为决没有那么简单，大脑亦不会恭顺地让人为的分界线刻入它的物质里。事实上，将大脑分成若干极小的小区加以观察注意，全盘皆错，将使研究误入歧途。

神经学家和神经外科医生已深究到了大脑的内部并分离出了单个的细胞。当这些细胞受到刺激时，就会引起或饥饿，或干渴，或疼痛，或快乐等感觉。但这些专家也知道，同样是这些细胞，如果不将其用神经纤维同整个神经系统之内无数个其它的细胞连接起来的话，也不会产生如此的反应。

一个女人的思想、她的梦幻、她的理想、乃至她的情感都既不是某一个细胞的居民，也不是大脑某一单独区域的住户。事实上，研究人员只弄明白了一个原则性的道理：由于各个区域互相合作，才产生了使每个人成为独一无二的个体的各种品质、特征、情绪和反应。

分析大脑半球时的常见错误在于严格地将这种或那种思维活动归因于左半球或右半球——似乎启动一个半球就是为了逻辑之类，而启动另一个半球就是为了空间思维之类。

——丹尼尔·戈尔曼《今日心理学》

女性的直觉

假如男人抱怨女人们缺乏逻辑的话，那么为了弥补这一臆造的欠缺，她们就可以“只知晓某些事情”，就可以用骨骼感觉、用第三只耳朵倾听、或者用后脑勺上那只永远不眨的眼睛观看。

据说这些第六感觉能力使女人洋溢着女性的直觉，人们认为它们是女性特有的神秘品质。二元直觉理论的倡导者认为，女性的直觉从下意识冒出来；它带着一股感觉自己正确的温暖。这种自我感觉良好的基础乃是不计其数的经验结果，从母亲警告她不要跟指甲肮脏的男人外出，到自己对周围世界的观察。

· 女人更直觉精神分析法研究证明，女人在精神上比男人敏感。她们比较容易接受暗示，这使她们能够很快地估量出一个人的情况，好像是凭直觉似的。换句话说，种种迹象表明，女人比男人更直觉一些。

女性的超敏感性，可以说明一个女人比男人更善于接受感觉印象。一位心理学家说：“女人对感情刺激比男人敏感。她通过自己的感情看待生活，只凭激情就可以得到许多真理；而男人尽管用他的推理方法努力工作，却始终对这些真理一无所知。”

我们总是在女人身上发现这种直觉理解能力，她们匆匆作出结论，而事实通常证明这些结论是正确的。女人的这份机敏以及她凭直觉估量一个人或一件事的能力，是不加思索带来的。她不像计算器那样能够在打开的一瞬间就把收到的印象加以分析。女人感觉他人的所思所想，也不是直接从那人的大脑转移过来的。

必须记住，直觉的定义是没有任何推理过程的运转，所以这并不是一个女人可以随意控制打开的东西。有人认为这种运转是在潜意识的状态里进行的，处在潜意识中的女人能主观地体验另一个人体验到的东西。正如人们所

说，她能够不加思索地把自己放在另一个人所处的位置上。正如心理学弗洛伊德学派们辩论说，一个女人之所以能这样做，是因为她在以后的生活中保留了青春期的特征之一——对自己思想过程的意识。在青春期，这种自我研究有时近乎固执成见，并且女孩子比男孩子强烈。男人的性情会把它淘汰或抑制，而女人保留了。她们能主观地感觉到自己的思想过程，所以也能敏感地知道别人的思想过程，并能根据自己的思想来衡量别人的。

还有另一种理论，它更直率也更加符合实际。男女在社会中的不同作用和地位，必然会使女人保留她的偏见和思维程序，而男人则被迫放弃这些。无需证明，每当男人需要自觉推理时，有些思维过程的“障碍”——如下意识的刺激，便会被自觉推理检查出来并受到压制。

一个女人可以用自己的直觉解释一个男人的感情，并达到预想的情感境界。

人类进入文明社会以后，男人必须承担职务，负起家庭和社会的责任，从事业务和研究，在这些工作中，他必须有意识地、努力地利用推理和计算。在工作过程中，他的潜意识和感受性不得不接受检查。结果，他对别人情绪的感受就变得迟钝了。

女人的社会地位决定了她必然对人们——尤其是男人——怎样看她很注意、很敏感。由于保留了青春期的自我意识，所以她能够使自已本能地适应社会环境中的其他人的情绪，带上一种所谓的“保护色”。但这并不一定就是一种顺从的态度。正如一位女歌唱家演唱一位男人的乐曲，并通过自己的演唱使之完善一样，一个女人可以用自己的直觉解释一个男人的情感，并达到预想的情感境界。

先知女性带有适合环境的“保护色”，是她们在社会关系中的高级交际手腕。许多女人确实已经适应得天衣无缝，所以有人怀疑她们像大多数外交家那样阴险或不诚实，但她真的不是有意做戏。比如，当她对你的男子汉气概怀有崇拜心理时，她并不会慎重考虑用哪句话或哪种语气恭维你好，她只是凭借着第二特征——直觉感受的暗示去赞美你。

另外，女人大都机智，这使得女人能够适应别人的性格和情绪。一个女人有了这种特质，如果她是一个自力更生的男人的妻子，她就会比她丈夫更容易适应变化的环境。事实上，女人不像男人那样易患思乡病，因为她容易接受暗示，这样虽然会引起她的忧虑、恐惧和迷茫，但也能帮她适应新环境和不同的生活方式。

直觉赋予女人一种能力，使她在真理不能被推断出来时，也能够感觉到真理的存在。

许多情况看上去好像是直觉把一个女人引入歧途而做出错误的判断，其实这常常是因为她没有相信自己的直觉。她之所以犯错误，就是因为她没有勇气信从自己的第六感觉。她让理智介入，本身就已经是个错误。然后她才发现，自己本来对当时的情况以及将要发生的事了解得很清楚，但她没有利用自己的直觉。

抽象思维和玄学的领域一直被冷酷而博学的男人所占领，这倒不是因为女人没有抽象思维方面的天才，而是因为主要凭理性的分析过程不适合她的头脑。对于一个女人来说，生活基本上是通人性的，她不喜欢把生活凝固在一个逻辑和抽象定理组成的框框里。

如果将直觉解释为对真理的下意识的认识，那么对于你来说真理是一种

有待证实的东西，而女人却把它看作已知的东西。直觉赋予女人一种能力，使她在真理不能被推断出来时，也能够感觉到真理的存在。

女人的情感和心理紧张

当信号途经大脑时，它们就将思想、感情、感觉和记忆先导到一个区域，然后到另一个区域，再到另一个区域，在此过程中，信号（不管什么信号）被接收并且被执行。这个网络中至关重要的一环就是边缘系统，情感从此发源并开始它们的电子旅行，上行至皮质阐释中枢，再下行，并经脑干进入自主神经系统，由自主神经系统将它们传输到体内的各器官。

无论在任何情感环境，自主神经系统都可能打破肠子、心脏和肺部的正常节律，使身体准备对付遭遇到的任何意外情况。在自主神经系统活动的生理学水平上，几乎所有的情感都是紧密相连的。恐惧、焦虑、或者快乐，以肾上腺素作为化学信使送出信号，从而使血压升高、瞳孔放大，鼻孔扩张，这种信号还刺激汗腺，加快脉搏。

女人也许比男人更加愿意承认她们的愤怒、失意或者恐惧，但人们一直认为她们对心理紧张所作出的生理反应和男人是一样的，后来发现也许不是那么回事。在过去几年里，瑞典斯德哥尔摩的研究人员汇集的证据证明：两性对某些紧张的反应是不尽相同的。

·控制心理紧张一个研究小组观察了男女工人在日常上班时间及在有时限压力情况下引起紧张时的荷尔蒙的情况。她发现在智力测验中的紧张刺激，没有使女人的肾上腺素水平明显增加，而男人的却增加了，尽管两性对付测验的能力难决雌雄。研究人员发现女性肾上腺素水平总比男人低，但是平均说来，她们在心理紧张时，心率比男人的快。肾上腺素少些，可以保护女人免受某些源于应激的疾病的戕害，例如溃疡、高血压、结肠过敏和心脏病等，但除此之外没人知道为什么一个女人的身体对紧张的反应不同于男人，也不知道这种不同还会有什么利弊。不过有一点是肯定的：在大脑和神经系统的工作原理上是可能有微妙的两性区别，只是女人并非与男人截然相反，而男人并非与女人截然相反。男人和女人无论是在外貌上还是在行为上，都比我们迄今研究过的任何其它哺乳动物的雌雄两性之间更为相像。

男人与女人之间最重要的不同在于他们自认为互不相同。去问问随便哪一位女人，她都会告诉你说她认为自己不同于一个男人，不同于男人们。她的大脑自她二岁时就已开始汇集这种两性之别的观念了。

由于以上的一些因素，女性在工作中也表现出一些与男性不同的地方。

说也奇怪，女性们就是有身兼数职的工作特长，常令人叹为观止。看看厨房中正忙于厨事的女性吧！她们不仅一边炒菜，一边切菜，一边照顾正于客厅中乐于戏耍的孩子们，还得边注意阳台上回转洗衣的洗衣机，甚至前来收报费或推销产品者，她都能迅速地妥善应付。因此，主管人员们不妨利用女性们的此种兼顾特长，使其发挥极致。

经常主管同时交付给她们三项事情，以为届时仅能完成其中一项，但她们却常出人意料地于限时之中，将三项事务处理得有条不紊。

再拿精密机械工厂中，从事拼装工作的女作业员来说吧！她们个个皆可边自输送带上取下产品，边检验或拼装着，而又边与同事们聊天，有时还得低下头来计算所完成产品的数量，真可谓为一心数用，直看得立于一旁的男性们为其提心吊胆，深恐出错，然而，她却一如往昔，泰然自若地边聊边做，却也一无差错。这不是挺奇妙的一件事吗？

因此，当女性职员们对操持之业务已臻熟练后，似乎也不必刻意强求其上班须正襟危坐、一言不发，因为有时使其与同事们发发牢骚、一吐苦水，不仅能发挥特长，更可使其稍事松弛工作的紧张情绪。当然，此各现象得适当控制，免其失之无度。

男性对于猝发事件的应对能力较好，而相对地，女性们就以耐性见长。有人为了考验男女两性的耐性，曾经在语言训练班的学生中做了一项耐性测验：

在课程的安排上，除却用膳的 1 个小时之外，自早晨 9 点至下午 5 点的 7 个小时课程中，任何学员都不可擅自外出。

女学员们自始至终都抱持着无所谓的态度，娴静安详地端坐在课椅上听课。男学员们则才过了二个小时，就个个神不守舍、坐立不安，并不时向老师暗示。为了贯彻实验，老师视若无睹、佯装不知。孰料，他们改变战略，此起彼落地叫嚣了起来：

“真是活受罪，既不能上厕所更不能抽烟，怎么受得了嘛！”

“中间不休息，不是易导致身体疲劳，影响学习情绪吗？我们休息一会儿吧？只要十分钟就好！”

“哇！你们这些女士真是耐力非凡，令我们佩服得五体投地，唉！还是让我们休息一会儿吧？快支持不下去了！”

由此证明，女性们的耐性实非男性所可企及，因此，为主管者亦当充分掌握其耐性的特质，使其能善发其耐性矢志为公司效劳。

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》如何管理女职员

管理难，管理女职员更难。一旦你“孙子训妃”，她们又要“梨花带雨”了。

管理难，管理女职员难上难。也许你“如沐春风”，她们却是“桃花依旧”；一旦你“孙子训妃”，她们又要“梨花带雨”了。

管理的黄金法则所谓的黄金法则是，“你们愿意别人怎样待你们，你们也要怎样待别人”。这是《新约·马太福音》第七章告诉我们的。这项黄金法则迄今仍然适用；当然，这是对所有的人而言，但尤其适合作为人事管理的准则。

很不幸，今日有许多人都认为，这项黄金法则是一种令人厌烦的陈腔滥调。其实，它是人事管理的关键。每一位想要成功的管理者，都必须根据这项黄金法则来制定人事管理的决策。

一、令行禁止，一视同仁

公司是由人组成的

1. 公司的好坏在于成员

公司的好坏在于成员。大多数公司可能会说资产负债表是他们最有价值的东西；但事实上，人员才是最重要的资产。许多公司的经营者夸耀股票分析师对其生产线、大幅度增值的土地资产，及已达到最高水准的生产设备的称赞，却从来没有提及他们公司中的个人。当然，资本是成长的必需品，但人员本身才是事业的本体。

仔细观察任何一家伟大的企业，你会发现都是公司的员工使其超越别家公司。卓越的公司是由卓越的人才组成的。如果你对此有任何疑问，请看看美国 70 年代公司购并所导致的一连串失败。例如，购并公司采用自己的管理方法，代替被购并公司原有的管理方式，或是购并公司不知如何正确管理被购并公司，导致有经验的人员纷纷自动离职。

有一家多角经营的大企业集团买下一家生意兴隆的速食连锁店之后，解雇了原有的管理人员，全部用自己的人代替。在 18 个月之内，这家原本高利润的连锁店，立刻出现了赤字！问题就在于这家购并公司不了解他们所购买的并非只是上百家的餐厅和设备，其中最有价值的资产，是原来的经营团队，他们才是知道如何经营此连锁店的人。解雇他们，当然会使这项购并迅速变成一项亏损的负担。同样地，还有上打的公司也都犯了同样的错误。

公司是由人组成的——没有人的参与，公司的正常运作功能就大大受到威胁。目前，愈来愈多的购并公司要求被购并公司的管理人员继续留职一段时间，也用许多慷慨的条件来吸引这些有经验的管理人员继续为其服务，以赚取利润。

2. 主管的成就反应在部属的成就上

在公司中，一个有私心的业务督导终究是要失败的。假如她想发展，她应该以“什么对我的属下最好”为行事前提，而不是为自己着想。如果一个业务督导企图操纵属下，可以打赌，她迟早会失败。她的成功，就如其他人的成就一样，是完全建立在属下人员的成就上。唯有真诚的关怀，才能促使她的属下愿意改进她们的工作表现。假如她们不乐意改善，她们就不会努力，道理就这么简单。当男女员工，同时被一位关怀人的好主管竭力地引导，女性的反应会比男性快而且强烈些，这也许是因为女性的敏感，促使她对别人的关怀产生积极的反应。她的反应出自内心的成份，可能比出自大脑的成份多些。

关怀，而不是利益，常会使女职员们对一个值得尊敬的业务督导，报以无限的忠诚。举一个例子来说，某化妆品公司有一位新进的业务督导，因为连续两个月遭受严重的个人问题打击，致使她的销售配额落后了 3000 美元。除非第三个月的销售量能多出 3000 美元来，否则她可能失去刚到手的新职位。最糟糕的是，那时正值一月间，一股破纪录的寒流正笼罩着当地，家家户户都紧闭门户，每个人也都不轻易外出。到了该月的第三个星期结束时，她的销售量甚至不到当月的配额。

这位业务督导是个和蔼可亲的管理人员，她团队里的美容顾问都很喜欢她。当她们得知若最后一周的销售量不能达到预期的目标，后果是相当严重时，两位美容顾问首先发动，她们打电话给团队里的每一位同事。她们解释，倘若每个人能分摊一些，通力合作，团队就能保持原状。出于对她们的业务

督导的一片忠诚，每个人都同意增加自己的订货量，以便使整个团队的销售量达到指定的配额。

这种强烈的动机来自对管理人员的忠诚，往往在她们与“敬爱”的管理人员间有强烈的感情关联时，才会表现出来。这里强调“敬爱”两字，是因为很明显，人们不会在他们不喜欢的管理人员发生困难时，伸出援手来。对管理人员的忠诚并非凭空而来，它也不是随着地区而定，它必须是你努力的成果。所以当景况不佳时，平常不受爱戴的管理人员，是很难得到支持和援手的，说不定部属还会趁机扯他的后腿呢！

有一点非常重要必须牢记在心，那就是当一个“好人”并非事事答应。一位优秀的管理人员必须在该说不的时候说不。他一定要恩威并重。比方说，他不能因为要员工喜欢他，而随意给员工加薪。但是，他也不能在拒绝员工加薪要求时加上令人厌恶的责难：“我不仅不批准你的加薪要求，我甚至认为你不值得我付出这么高的薪水！”比较妥当的拒绝方法，是将此人的生产力与公司的需求相衡量，然后基于她的工作表现，很有技巧地否定她的加薪请求。有些人对拒绝有很巧妙的窍门，小心谨慎到被拒绝者一点也不觉得被侮辱了，他们说说不定还会加几句鼓励的话，例如：“让我们坐下来好好合计合计，看看你未来的12个月该如何表现，以便争取明年的加薪机会。”

有些管理人员尽量避免说不，以免伤害到对方。他们不采取任何行动，希望问题会自动消失。但是，不敢面对问题或向员工投降，都不是一位优秀管理人员应有的行为。这给人软弱的印象，也许这种好心真的会吃大亏呢！

在一家运作和成长都很良好的公司里，一位优秀的管理人员只能以帮助他人来证明自己的价值。在这种公司里，理想的晋升来自于公司的成长：工作的拓展提供了晋升的机会。这种成长的结果，促使身为管理人员的人，培养人才，以便填补那些因升迁而带来的空缺，及供应新职位的需要。因此，一位管理人员的成功是反映在部属的成功上的。

圣经上有一句话：“得到愈多的人，也是付出愈多的人。”成功的管理人员明白自己的工作就是帮助自己的部属。他也知道帮助他人的最佳方法是充实他们，这样他们才能帮助自己。事实上，假如你帮人帮到对方得完全依赖你时，反而是害了他们，他们将会因而怀恨你。

有一则关于加拿大野雁的古老故事。每年冬天，野雁会飞行千里移居到温暖地带，然后在春天来临时，再千里跋涉回到一座小村庄的田野。村里的人都很喜欢这群野雁，每年都盼望着它们归来。有一年的春天，由于天气出奇地寒冷，地面都冰住了，没有任何可见的食物让这群归来的野雁充饥，为此，村子里的人把食物撒在户外，也为野雁们盖了避寒的棚子。他们的本意是帮助这群野雁度过寒冷的冬天，以等待温暖的来临。

他们见到野雁们接受了他们的好意，大家很是高兴，以致于继续不断地喂它们，喂过了春天，也喂过了夏天。等到秋天，野雁们一反常态，并没有启程南飞，相反，它们变得又肥又大，它们的翅膀已无法承载它们的体重了。当天气愈来愈冷时，它们就躲进村人为它们盖的棚子里避寒。故事仍然继续下去，但是它们再也不能飞起来了。

主管要帮助自己的员工，但是我们不希望和加拿大村人犯同样的错误。主管应以鼓励、速成训练和教育来协助员工自力更生。

3. 优秀的人才值得继续留用

很多公司可以借高薪吸引优秀的人才，但训练和留住她们，则是截然不

同的两回事。因为花了6个月的时间训练一个人，如果任其离开，是一种金钱和时间的损失。所以，一旦招募了新人，就应尽全力留住她。如果发现她不适合该部门，就尽可能将她调到合适的部门。有一位助理秘书，她做事很谨慎，但进入公司4个月后，却似乎仍无法处理她的工作。她喜欢公司，同事也喜欢她。在她身上投资了这么多时间和金钱后，失去她实在太可惜了（不论是对她或对公司自己而言）。主管知道公司里必定有非常适合她的职位，只是必须花功夫去找出来罢了。在和她深谈并问了一大堆问题后，将她转到会计部门，事后证明她在该部门有一流的表现。优秀的人才是很稀少的——所以一旦发现了他们，就得尽量地留住她们！

阿弗烈德·史隆这位著名的通用汽车前任最高主管就曾说过：“你可拿去我的资产——但将人员留给我。5年内，我一定可以将那些资产再赚回来。”

4. 优秀的管理人员必须靠经验来管理

优秀的管理人员不仅要靠理论，还要靠经验来管理。单纯的训示是不会引起注意的，除非你能加上一些有力的证明来支持你要求别人做的事。有什么是比让员工知道你也做同样的事更好的证明呢？这便是如何在自己的公司推展一项有利计划的理论基础。一家化妆品公司要求美容顾问一个星期举办10场美容课。如果她们一天举办两场，她们将会增加相当多的收入。所以，当主管开完一个领导会议返回总公司时，公司的行政管理人员就开始设计一套企划案来完成此一目标。在下一次的管理人员会议中，主管觉得有种特别的气氛。最后，一位新来的人员被推选出来告诉她一些事。

他带着高度的热忱说：“我们有了极佳的构想，相信你一定会喜欢的！”

说到此，他站了起来，开始兴奋地在室内走来走去，有如一个等待太太生产的丈夫。

他又重复了一次：“你真的会喜欢它，这个企划案真是太棒了，而且我们知道它一定有效。”

“是怎样的情形？”主管平静地问。

“我们决定，如果由你来主持这个礼拜的10次美容课，就可以让各地区的每一位业务督导和美容顾问明了，只要尽力就能完成——她们也能够做到！”

他环顾四周后，谨慎地加上一句：“你要做吗？”

10年来，主管甚至没开过10次美容课，这真是一个令人震惊的想法，主管不禁沉思。

“当然，公司的最高主管不必作如此的牺牲。”他坐下时说。

但主管认为如果她能完成，别人就不会怀疑自己不能完成了。

“这真是个伟大的构想，”她大声说：“这就样办吧！”

大家都吓住了，过了一会，惊慌才开始渗透进来。如何去找10个人来举办这10场美容课呢？主管的朋友大都已主持过好几次美容课了。那些还未举办过美容课的，大概也已不是她的朋友了。然而她灵机一动，向那位年轻的发言人问道：“你来公司没多久，你太太是否曾经举办过美容课？”

“没有，她从未举办过。”他这么回答。

“很好，你打电话跟她说我会打电话给她。我想她一定会喜欢这种新鲜的经验。”

她看看会议桌上的其他主管，刹那间发现其中几位业务主管的太太也从

未举办过美容课。令人感到惊讶的是，上百位美容顾问经过这些主管的办公室，却从未想到要问：“你太太曾经举办过美容课吗？”

于是，这位主管完成了原先看似不可能的事，她只是将目光朝明显的位置上看，注意到她四周的人。

这位主管虽然多年没有举办美容课了，但经过努力，当宣布该周最佳业务员时，竟然名列全美第三，已经有10年没有举办过美容课了，这种成绩实在是不坏。她知道自己能够再成功地举办美容课，是一种极佳的感受。这家公司的业务主管说得不错，这对鼓励业务员的士气，的确有绝大的帮助。

相信每位业务经理都听过：“当你实际去做，事情就不一样了……”世界最早的业务经理一定是从世界最早的业务员那里听到这句话的。虽然事情会随时间而有所改变，但生意的基本原则是不会改变的。最能鼓舞部属士气的，还是莫过于管理人员身体力行，显示仍能实际从事销售工作。

坚持原则

在商场上什么事情都是千变万化，人事、产品、建筑物、机器等等，几乎是无一不变，唯有原则是永久的。借用汤姆士·杰佛逊（美国第三任总统）的话：“原则有如磐石矗立，其他事物则随波逐流。”我们虽然不断鼓励创新，反对墨守成规，但是一提及原则问题，一定要坚守立场。

但是如果你个人的原则，与公司的原则相矛盾，怎么办呢？果真如此，那只有改变一头了，修改公司的规则，抑或另谋他职。

一位坚持原则的女士曾经换过好几个工作，因为那些公司的规定和作风，与她的原则相抵触：公司的某些做法，她实在无法苟同。比方说，那些公司有一点就令人难以置信，女性的脑力难道不如男性吗？竟然同工不同酬，而且甚至做同样的工作，女性才拿男性一半的待遇。她不赞同一个女性员工仅仅因为她是女性的缘故而得到升迁。

许多时候，我们会发现，自己的个人原则与其他共事者的想法不能协调，但是倘若不先尝试可能改进的途径，就想更换工作，未免反应过度了。

比方说，假如与你共事的员工，他们日常所使用的语言，令人感到粗俗不堪，甚至使你有被侮辱的感觉，而你仍然希望处在一个友善祥和的环境中工作，你该怎么办？抱怨？闹别扭？还是加入他们？相信最糟糕的是，你为了要被这个团体所接受而加入他们，这对你的原则是一个很重要的妥协。你也不能持续不断地抱怨，或是表现厌恶的态度。你应该告诉这班人，这种猥亵的语言令你不舒服，然后继续进行你的工作。把你的原则摆明了，你才能得到其他人的尊重，如此能鼓励对方追随你的领导。

一位女演员，拒绝她签约演出的一部戏中的一个裸露镜头，经过她向制作人员反映她对那个镜头的感觉，对方同意剪去这段戏。她的最先反应并不是毁约拒演，而是很聪明地制造了一个改变，使其能符合她的原则。

这里所提到的原则是指道德上的原则。有时，人们会滥用“原则”两字，其实他们并非此意。一个会计人员，当上司要求她偏重销售导向时，她坚持说：“我不是推销员，而且我也不会推销，这违反我的原则。”事实上，一个会计人员不愿意于推销工作，跟原则根本扯不上关系。这跟一个推销员说：“我反对每天填报表，这违反了我的原则”，道理是一样的。这位推销员不喜欢纸上工作，也与她的原则毫不相干。提出这点重要的区别，是因为有太多人误用“原则”这个名词了。他们仅仅为了表达一个牢骚苦恼，就动用原则两字，其实这只是喜欢和不喜欢的问题罢了。除非你的本意是指违反你道

德上的原则，否则你不能说某事“违反了我的原则”。

很不幸，大多数人谈到原则两字，都仅是嘴上说说罢了。当公司的管理人员吹牛说：“顾客第一”，而事实上并没有做到这点时，那整个公司的道德就遭到考验。许多管理人员和推销员在推销产品时，都会标榜“顾客第一”的口号，但是在成交之后，却无法再信赖他们了。当公司的员工们见到顾客被欺骗了，她们的信心也因此荡然无存。她们的荣誉感遭受破坏，她们也耻于与欺骗者为伍。言出必行是很重要的。

公平待人

用黄金法则来解决管理问题，是指要根据对方的优点，公平待他，而不是利用他来达到自私的目的。有时，这种观念会和公司的营利动机相冲突，但这两者还是可以并行不悖的。举例来说，一个人或许要求不合理的加薪，却未能回报等值的服务。他也许会说：“我太太刚刚失业，我们还有两个小孩在读大学，所以我需要加薪。”一位优秀的管理人员也许会表示同情，但他不能答应部属此种要求。为了公司，对这名员工，或其他所有提此种要求的员工，任何管理人员都只能说“不”。

这个回答很容易令对方不快，但由于这种回答是管理工作中不可避免的——试着将它转向正面性的状况。希望那名员工能将拒绝变成更高的成就动机，你只用四个简单的步骤便可完成这件事：

A. 必须让每位员工相信任何决策都不是专制的，因此你所做的第一件事是倾听和复述她的问题；这是向员工保证你全然了解她的问题所在。

B. 会将她被拒绝的原因用合理的方式陈述出来。

C. 直截了当地回答“不”，这可使对方建立起对你的信任和尊敬。不要让别人胡乱猜测你的真正意向。

D. 最后，会试着建议员工经由别的途径达到他的目的。例如，对那位假想的员工说：“我对你太太的失业也感到很难过。但你不妨这样想，她也许可以因此从事另一个新的行业，你甚至可以帮她找出真正的才干。天生我才必有用，每个人都有卓越的潜能。你为何不利用今晚好好和她谈谈，看看她真正想做的是什么呢？”

任何一位优秀的管理人员都会以设身处地的态度来处理此类问题，并且寻找最佳的解决方法。但是解决的方法通常不能损害其在公司中的职权或其他人的权益，就如同慈爱的父母可以聆听小孩的请求，但不可能每次都予取予求。管理人员只能尽量因材施教，公平待人，根据表现给予奖赏。

1. 公平待人使人感到安全

在许多方面，女性对不公平或是公平的待遇，反应要比男性敏感许多，这也许是因为女性们太常被牺牲的缘故吧！如果你公司里的成员，绝大多数是女性，你应该经常很谨慎地注意公平的需要。男性和女性都是一样的，当他们被人公平对待时，他们会有安全感。作为一个管理者，你应该让他们知道在你的公司里，一切均可信赖。

前面已经说过身为主管尤须注意公平，这是管理原则中的原则。尤以身为女职员的上司，更不可忘记。

常听人说：“不可在老处女面前提结婚，不可在女职员面前夸奖其他女职员，不可……。”似乎有很多事情都是女性所忌讳的。虽然那并不意味着有错误或有何意义，但重要的则是要做到公平。因为女性的心胸较狭窄，嫉妒心也较强，而且比较感情用事、对上司的举止特别敏感。当然对于男性职

员间的公平也是同等重要的。

2. 个人的感情不可外露

身为主管者还有一点必须小心的，就是不要让下属知道自己对部属好恶的感情。正如人们对食物有偏爱一样，人与人之间的感情是非常微妙的。

男性上司对女性职员的印象往往在不知不觉中，易受女性职员的容貌所影响，例如，他觉得 X 小姐美如天仙，Y 小姐的气质真好。聪明的上司应当实际地去了解下属性格的好坏及工作能力的高低，不应受外貌的美丑所左右。

如果，主管欣赏 X 而对 Y 的印象不好，并且在工作上对员工的信赖度因人而异的话，也应做得不着痕迹。因为有些人会很敏感的察觉到，而把这个感情带进工作中，或反映在工作场所的人际关系上，而影响工作效率。

例如：“上司喜欢 A 小姐而讨厌我，那么，这种工作应给 A 小姐做。”就故意迟滞工作进度，同时不断地讽刺 A 小姐以发泄心中的不满。

同样的，学生对某学科有兴趣，一般都和该学科的难易没有直接关系，而大都决定于她和老师相处的感情。

所以，上司所讨厌的部属，必定情绪低落，缺乏做事的干劲，因此，上司对下属喜恶的感情不应明显的表现出来。

那么，要如何才能做到恰到好处呢？这确是一门高深的学问，只知一味努力去做而不得要领，并不一定能收到预期的效果，这里有一个秘诀足供参考。

3. 愈是工作能力低者愈要亲切对待

也就是说，上司必须多接触自己不喜欢的或工作能力低的部属，时时开导、指示他，引起他对工作的热忱。譬如，早上一到公司，不要忘记跟他们道声：“早安！”

倘若你对十个人中的七个人打过招呼，可能因事对剩下的三个人来不及打招呼，不过这三个人是你喜欢的或工作能力强的人，平常相互间已经有了感情上的沟通，就绝不会为不打招呼而引起误会；相反的，倘若上司只对自己喜欢的部属寒暄，而没有跟自己讨厌的部属打招呼，那些人直接的反应是：“当然嘛！反正我是他的眼中钉。”

说起来，这也是人之常情，这种无心之过往往就是他人非常在意的事情，虽然有时并非有意冷落对方，但却会在无意中表现出来。

所以，平日应多接触自己所厌恶的人，进而了解他的性格，消除双方的误会，这样才能结交更多的朋友，另一方面又可以多得些做人的道理。。

上司必须发挥领导才能，使工作场所内呈现一片和谐的气氛。当然，这也须在良好的人际关系前提下，员工才能完全服从上司的指示。

二、如沐春风——对女职员的谈话艺术

管理女职员时，由于女性的敏感多疑，管理者言词稍有不慎便会使女职员多心，引起不必要的误会，并且，在处理一些棘手的问题时，如果言词不够委婉，也会伤及女职员的面子与自尊，所以优秀的管理者应该也是谈话的高手。

批评的艺术

俗话说：“人要脸，树要皮”。特别是在中国社会中，更是如此，中国的心理学家都很清楚中国人的人情面子在人际关系中扮演很重要的角色，因而，“中国人爱面子怕丢脸”。所以管理者在批评下属时，特别是批评女职员时，千万要注意方式方法，否则的话，就会造成严重后果。

心理学研究证明，由于角色差异即身份差异，在人际交往中，交往双方会因为这样的原因而产生一定的心理距离，不利于建立、维护和发展亲密的关系。特别是在批评这种特殊的人际交往中，如何尽量缩短双方的心理距离，但又保持一定的心理距离成了管理者要思考的一个问题。因为心理距离过大，双方隔阂过大，不利于批评的进行，往往劳而无获；心理距离过小，双方相互交融，上司的影响过小，批评成了白开水，也起不到教育对方的效果。用句哲学上的术语讲，就是双方的心理距离应该控制在一定的“度”内。

这里有几种行之有效的批评方法：

1. 现身说法

现身说法，是一个佛教用语，原文是指佛能随众生现种种身形来讲述佛法。现身说法，用在批评的实践中去，的确能起到良好的效果。

成语“言传身教”中，身教，包括现身说法，即是以自己类似的经历去说服打动对方，使对方接受自己的观点、意见或建议。实践证明，掌握言传身教的方法能取得出人意料的结果。

美国著名的人际关系专家戴尔·卡内基博士给我们讲述他是如何现身说法，帮助他的侄女的：

“我的侄女约瑟芬·卡内基来到纽约给我作秘书时，那年她才19岁，从中学毕业刚三年，工作经验等于零。现在可以说是西方国家最熟练的秘书之一。但是在开始时，只能说她是可以提高的。一天，当我正要批评她时，我对自己说：‘稍等一下，戴尔·卡内基。你在年龄上比约瑟芬大两倍，在工作经验上多1万倍，你怎么能期望她具有你的观念，你的判断力，你的能动性，尽管这也只是普普通通的能力？再稍等一下，戴尔，你在19岁时是怎么干的？记得你犯下的愚蠢的错误，办的傻事吧？记得你做的这个……做的那个……？’

“思考一番后，我诚实、公正地得出结论，约瑟芬的平均工作成绩比我在19岁时的平均成绩要好，我很内疚地承认约瑟芬并没有为此得到多少表扬。

“因此，以后我每当想让约瑟芬注意错误，我常常先说这样的话：‘你出了个错误，约瑟芬，不过老天知道，比我曾经犯过的许多错误来说，你的要轻得多。你不是生来就精明的，这只能从经验中产生，而你比我在这个年龄时好多了。我对自己所做的蠢事、傻事很感内疚，因而并不想批评你或别人。不过，如果你这样做，你觉得是不是更明智些？’”

卡内基博士总结道：“如果批评者在开始的时候就谦卑地承认自己也并非没有缺点，那么听他数说错误也就不那么逆耳了。”换句话说，就是“现

身说法”。

现身说法，并非轻而易举，它需要具备较高的素养和能力。皮尔逊教授指出，第一，必须对自己敏感，能够生动地回忆起自己过去的经历及其情绪与感觉，从而找到与对方相同的经历。第二，必须能够回想起你的行动是怎么体现了你的某些特殊感情。如果你能把自己的特定行动和具体感情联系起来，你就有可能体会别人同样的或类似的情况。第三，必须对对方提供的各种信息相当敏感，还要具备相当的眼力、灵敏的感觉和洞察社会的能力。第四，你要能够把自己的理智和感情上的反应同对方的反应区别开来，并且不要急于给对方的话下判断或做推论。第五，需根据你过去对对方的了解，自己类似的经历，以及自己的认识能力，对有用的信息线索做出解释，说出你是怎样处理这些情况以建立起一个“同甘共苦”的共同基础。第六，需能够利用反馈，清楚地向对方表示你的理解。

印第安人的一条祷文说：“神啊，帮助我们吧。别让我们去评价他们，除非我们也经历过他们的生活。”在这方面，林肯总统可以说是非常成功的，林肯总统最喜欢引用的一句话是：“不责人则不受责。”青年时候以后，他几乎没有为任何事情责怪过任何人。南北战争期间，林肯依次撤换了数名北军指挥官，他们都犯了战略错误，致使联邦处于绝望的困境，这些不称职的将军们受到了北军的强烈谴责，而总统却保持了镇静：“宽容天下，不恨一人”。

当政府高级官员和其他人严厉谴责南方人时，林肯曾说：“不要责怪他们，在相同的环境中，我们也许会像他们一样”。

2. “三明治策略”——从表扬入手

美国著名企业家玛丽·凯什在《谈人的管理》一书中写道：“不要光批评而不赞美。这是我严格遵守的一个原则。不管你要批评的是什么，都必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这就是我所谓的‘三明治策略’——夹在两大赞美中的小批评。”

批评是针对行为，而非批评人。在讨论问题之前及之后，不要忘了赞美，而且要试着以友善的口吻来结束。用这种方式来处理问题，你不会使对方遭到太过无情的责难，或是引起对方的愤怒。

我知道有些管理人员遵循的理论是，当你对某件事不满时，应该批评那个人，让他了解你对他的行为的想法。这种理论主张，你应表达你的情绪——让别人感受到，且无法还击。当管理人员充分发泄他的怒气之后，再用一句赞美的话来结束——理论上，一切都会雨过天晴。尽管有些管理顾问鼓励这种技巧，但我不同意。一个受到如此对待的人，由于遭到严厉的批评，会感到极大的震撼，他将听不到你最后给他的赞美；很明显，这最后的赞美是多余的。这种批评没有建设性，只有破坏性。”

我们知道，批评只有被对方从内心上接受才能生效。这就意味着，批评虽然有道理，但不等于被对方接受，心理学研究表明，接受批评的最主要的心理障碍，是担心批评会伤害自己的面子，损害自己的利益。为此，在批评前要帮助他打消这个顾虑，怎样才能把批评听得下去。打消顾虑的比较好的方法，就是先表扬、后批评，亦即在肯定他的成绩的基础上再对他进行适当的批评。

例如，上司对××员工说：“你的工作非常认真，为公司尽了很多力，而且又富有责任感；唯一美中不足的是你所使用的言词，有些不合实际。倘

若没有这一点，你就是公司里最优秀的职员了。”像这种勉励多于指责的话，员工当然乐于接受。

其实，人的心理都一样，那就是被自己的上司或四周的人尊重的心理都很强烈，没有比受人轻视更不愉快的事情了。这也就是说，被上司夸奖也就是等于被承认了其存在的价值。“被承认”，是任何人都感到高兴的事，因此也产生要听这个人话的心理。所以要先夸奖再批评，使其能乐于接受批评，也能了解被批评的原因。

美国总统卡尔文·柯立芝也能熟练的运用这种做法，来批评对方，帮助对方改正错误。

柯立芝生性沉默寡言。但是，一天他在总统的私人办公室对一位秘书说：“你上午穿的那套衣服很漂亮，你是一个很有魅力的女子。”

那位秘书红着脸，不知所措。柯立芝接着说：“好啦，别愣在那儿。我这样说只是为了使你高兴。从现在起，我希望你对标点符号再稍微注意点。”

他高明的运用了心理学原理。在说不太愉快的事之前，先对对方的优点进行表扬，这样做总是令人可以容忍的。

每个人的自我都是脆弱的，对赞美的反应要比批评好得多。举例来说，一名女性买了一件她非常喜欢的衣裳，但只要她听到有关衣裳的一点小批评，她就可能不再穿它。安娜买了件粉红色的棉质衣裳，准备参加晚宴。她认为它很漂亮，也很高兴自己穿起来很好看，但是她的女儿玛丽琳有不同的意见。

“妈，你不是想穿这件衣服吧？”

“怎么啦？我是想穿这件衣服的。”安娜有些吃惊地回答。

“但是，妈，你看起来像只母牛。”女儿说。

不用说，安娜立刻脱掉那件衣服，不仅那晚没穿，从此后就没穿过。但假如有人告诉她：“真的，你穿上蓝色衣服很好看，它和你眼睛的颜色相配。”要她隔天不穿蓝色衣服，就是件很困难的事了。

也许女性比男性更难应付批评，女性会倾向把这种批评当作是针对个人而发的。女性的文化背景和男性不同。举例来说，男性在参加球队时，会受到比女性更多的批评。教练会向男孩子大吼他做了什么或什么没做，或警告他不要让球队输球。一旦比赛结束，他又会被教导如何有风度地接受失败——下一次再尽全力争取胜利。直到最近，才慢慢有些女性加入这种环境中，但是她们习惯将所受到的批评，视为针对个人的批评。因为大部分时间，女性总是生活在比较受庇护的环境下，不像男孩子那样时常遭受严厉的批评。因此，在批评女性时特别要注意方式方法，应采取这种较柔和的办法。

一些胆小的女职员，当自己的弱点被上司抓住而受批评时，根本没有解释的勇气，只有垂头听训。加上上司最后又说：“怎么样？懂了没有？希望你以后小心，不要再犯错了！”那么，她心里必定想：“唉呀！我还是不行！”也许就因为这样而失去了信心。

因此管理人员在批评女职员时，最后最好能用勉励的口吻。例如在结束的时候说：“虽然如此，但你还年轻，好好加油吧！我相信你有能力办好每一件事的，我对你有信心！”这样必可使对方信心倍增地办好每一件事，这是管理者应有的认识。

在“三明治策略”中，表扬并不是真正的目的，它只是为批评作铺垫而已。批评教育才是真正的目的，不能把它过分美化。否则，物极必反，达不

到批评教育的目的。这也是我们必须明白的问题。

从表扬入手，就好像动手术前给病人打麻醉剂一样，让病人在不知不觉中得到康复。因此，管理者在批评别人时，也不妨给“病人”打一下“麻醉剂”——使用“三明治策略”。

3. “同舟共济”——非语言的功用

心理学家莫勒比恩有一个公式：感情表露 = 7%的言词 + 38%的声音 + 55%的表情。这就说明，当管理者实施批评时，单凭语言技巧是远远不够的，还需要其他的辅助手段。

因而，批评作为管理的主要手段之一，它是通过语言和非语言的信息交流来实现的。所谓非语言交流是交流双方的面部表情、眼光接触、环境选择、时机选择等方式来实现的。在多数情况下，这些是人们感情的自然而不自觉的流露，是同正在自觉地说或做同时发生的，并且有时对语言或行为有着重要的补充作用。因此，管理者为了提高批评的效果，还必须重视非语言的功用。

现在分几个部分讲述非语言在批评中的功用，以引起管理者对非语言的重视：

(1) 察颜观色 察颜观色，不仅要观察对方的表情，而且也要注意观察自己的颜色。这样才能相得益彰取得良好的批评效果。

A. 对别人。俗话说：“出门观天色，进门看脸色。”观天色，可推知阴晴变化，携带行具，以不受日晒雨淋；看脸色，可推知其情绪好坏，因为人的情绪的不同，面部的彩色屏幕显示的图像也就不同。特别是女性，脸上的表情非常丰富，因而，上司在批评女职员时，察颜观色就显得极为必要了。否则的话，有时不但不会达到批评教育的效果，反而适得其反。

B. 对自己。“帕金森通俗管理丛书”中的一本《待人接物》中有这样一段话：“这件事一下子就传开了，大家都说他的不是。管理人员一定要以身作则，特别注意言行举止、衣着外貌，因为下级时时在盯着你，只不过你没有注意到罢了。”《后汉书·马廖传》中也表达了基本相同的意思：“楚王好细腰，宫中多饿死。”它们都说明了领导者的一言一行、一举一动都对下级产生积极或者消极的影响。尤其是在批评这个特殊的场合，更是起着举足轻重的作用。因而管理者也必须善于察“己颜”、观“己色”。

实践表明，管理者在批评犯错误的女职员时，根据批评内容的不同和批评对象的不同，管理者脸上出现丰富多样的表情，或喜或忧，或怒或乐，不仅能使部下认识到她们所犯的错误的，而且会使部下感觉到上司对她们爱护，从心里萌发和增强对领导的尊敬和信赖，从而保证批评的顺利进行和收到预期的效果。而如果不善于观察自己的“颜色”，而是知人一面，万众一孔，板着面孔训斥人，则往往是瞎子点灯——白费蜡。

鉴于上述观点，一个精明的善于做批评工作的上级，也一定是个“察颜观色”的高手。

(2) 心灵的窗户——眼睛的作用 皮尔逊先生的研究表明，凝视的时间、瞳孔的放大、眼睑的睁大和眼睛的其它变化都能够传递最微妙的信息。因而正像楠正成在《太平论》中告诫他的儿子那样：“今后，你得在苍生中谋生存。人，看着他眼睛，就知道他是否可以信赖。要仔细观察人的眼睛。但要做到这一点，自己的眼睛必须清澈。”这就要求管理者既要善于利用自己的眼睛来表达自己的观点；又要善于捕捉对方眼光所表达的信息，来推测其内

心世界的变化，从而有利于批评的进行。

心理学家的研究成果表明，目光与谈话之间有一种同步效应。交谈双方常用目光来表达自己的态度：赞同或者不满。因而目光的使用应和谈话一起进行。

例如，为了表达自己对下属批评的诚意，视线应该停留在对方的双眼和嘴部之间，给对方一种很恰当地、很有礼貌地在看着她的感觉，准确的传递了自己的信息；如果在批评时，发现对方左顾右盼，无视线接触，表明她对批评毫不在意。这时，应该改换批评的角度，以引起批评对象的注意。

“一眸一瞥总是情”。管理者要善于利用“心灵的窗户”。表达自己对下属的“情”，这样，才能做好批评工作。（3）环境选择管理者在批评女职员时，要特别注意场合，以保全对方的面子。注意尽量不要在第三者面前公开批评。

帕金森他们的教诲就很有必要了：“两个人谈情说爱，当然讨厌有人站在一旁。同样，如果要责备某人，也不应有第三者在场，即便是你的秘书也应回避。”

一个管理人员在第三者面前责备某个员工的行为，是绝对不可原谅的。曾经有一位经理在对部属讲话时，特别找出一个人加以责备，没有比这种事更能降低士气的事了。

在第三者面前责备某个人，不仅打击士气，同时也显示管理者的极端冷酷。举例来说，一位工厂经理不应该在装配线工人面前责备领班。假如一位经理在质量检查时，对领班咆哮说：“看看你让部属做了些什么，苏珊，你知道公司是不会接受这种劣等产品的。这是三流的质量管理。如果你继续如此，那你就别想再待下去了。”你想想这会有何影响。

这种行为不仅会引起对方难堪和愤恨，同时在场的每一个人也会有困窘和不安的感觉。一种“我会是下一名受害者吗？”的情绪会立刻产生，每个人都受到威胁，而使得生产力降低。在这种情况下，女职员会开始怀疑领班的能力，这会损及领班作为一名管理者的效能。更严重的是，领班的自尊会受到伤害，使她变得不确定和迟疑。尽管产品的品质不佳是一个非常实际的问题，但是经理用这种笨拙的方式处理，只会加重事态的严重性。他不该公开批评领班，而应私下讨论。那样不但更有可能解决产品的生产问题，同时也可维持领班和女员工的士气，使所有的人，包括公司在内，都可获益。

有一个策略使管理者在面对一群人演说时，可以提供有效的批评而不会伤害到任何人。例如玫琳凯有一次召集一群美容顾问举行业务会议，其中一位美容顾问的化妆箱很脏。她是一位新进人员，玫琳凯认为是化妆箱的脏乱导致她的业务成绩不佳。但是，她看起来又一副缺乏自信的样子，如果采用一对一直接的方式来表达意见，也许会伤害到她。所以玫琳凯决定将自己的意见以一种更灵巧的方式来传递——玫琳凯试着在业务会议上提醒她，用“整洁是神圣的基础”为题演讲。她不会知道这是针对她而说的，但这次演讲却对她极有帮助。尽管别人也可从这次演讲中学到东西，但最主要的是那位女士可获得劝告，而不必忍受针对她批评而导致的自尊受损。

在整个会议中，玫琳凯一直提醒每位美容顾问要表现出她的专家风范。“如果你走进一场美容课，看到美容顾问的化妆箱有些污垢，你会如何想？”玫琳凯问与会的这群美容顾问。“我们从事美容这一行，必须时时刻刻表现出整洁的形象。”玫琳凯演讲时，从未注视那名美容顾问，因为根本不必如

此，她应该明了她的错误。此刻，她必定在思考：“我的化妆箱就是一团糟。”就像星期天在教堂听道时，常觉得牧师正针对自己说某段经典，“可是他怎么知道呢？”你也许会问你自己。同时你会想：“不，那不可能……”牧师已将他的意见传达给你，而且没引起你任何的窘迫。

一位优秀的管理人员绝不会贬低别人，这对工作积极性不仅无益，而且有害。所以必须记住，管理人员的工作是扮演一个问题解决者的角色，用这种方法取代传统的批评，会使你的成功率大为提高。

玛格丽特曾经是一名杰出的业务代表，可是后来发生了一些事情，使她的工作热忱降低，她对工作丧失了兴趣——最后不得不退出团队会议。这是许多管理人员都会遭遇的问题：如何重燃一名女职员原有的热忱？

主管请玛格丽特的业务督导前来，问她是否可以在下一次团队会议时让玛格丽特扮演一个重要的角色，她最大的问题似乎是发生在订单上，所以建议玛格丽特以此为主题，向小组发表演讲。

“也许她可借此演说，指导别的美容顾问取得追踪订单的最佳方法。”主管说。

结果那天晚上，团队会议空前热烈。在研究她的“问题”时，玛格丽特回顾且分析所有她曾经成功使用过的技巧和重要原则。她成功地鼓舞了小组中所有的美容顾问——但最重要的是，她确信自己可以再从事这项工作。记住，当你以这种方式解决问题时，首先必须先设身处地为别人着想，然后再共同找出解决问题的办法——你就不会变成一名严厉苛刻的主管，你会变成一位益友。部属会觉得有人支持她，帮助她一起解决问题。当你摆明这种立场之后，你的部属不仅会感激你，同时也会尽其所能，不让你失望。

有一家工厂，厂内全体员工都非常遵照管理员的指示工作，别人请教那位管理者：“能不能请您告诉我，您管理员工有什么秘诀？”管理员回答说：“我并没有什么秘诀，只是我每次批评员工时，都把他叫到没有人的地方去。”原来这位管理员非常尊重员工的人格，员工当然也尊敬他，所以，厂内也就呈现了和谐的气氛。

纵使一个人的行为再怎么错误，也仍然有他的人格在，所以，上司批评部属时，若能把他（她）叫到没有人的地方去，则不但不会伤害到他们的自尊，他们也更能反省改进自己的缺点。

曾听说某公司的人事主任，在许多部属面前，当众批评一位女股长，而让她下不了台，从此以后，她根本不理睬人事主任。这种批评的方法就太笨拙了。因为对方的人格已不复存在，而且也遭到了极大的耻辱，在这种心情下，被批评的人不但不会改正，甚至还会存有“故意作对”的心理呢！

可是，也有管理员自夸说：“只要我看到部属的缺点，马上加以批评，即使是当着众人面前，我也毫无顾忌，而且从未遭到部属的怨恨或为自己惹来麻烦。”

确实有这种情形，但这不是每个人都能做到的。

任意的批评而不受到怨恨，那是因为被批评的人有良好的性格与人品。或是说，上司与员工之间相处得极为融洽，员工在了解上司的性格下，才能不计较上司的当众批评，而管理者也是依赖这种部属对他的好感才能这么做。

但是当有新进人员加入时，这种态度就会发生问题，此时管理员就必须反省自认为天衣无缝的行为了。可是这种怪异型的管理者很少能自认错误，

因此常会牺牲几位得力的部属。

所以，管理女职员的定则之一，就是必须在没有人的地方，一对一地批评她们，如果有管理员认为这种作法太麻烦。那么他也就不配做个管理人员了。

(4) 时机的选择有些人非常重视批评的时机。倘若上司认为有选择适当批评时机的必要，那么就是必须在对方情绪最稳定的时候了。

某商店的老板说：“我向来不批评女职员！”他绝不是夸奖他的职员个个都非常优秀，据他说：“如果我批评她们，她们就会以很恶劣的态度去对待顾客，所以，我不敢批评她们。”由他吐露的心产中，可以明白女职员被批评后，往往会转向顾客发泄怒气，这是何等可怕的行为啊！所以对于这类女职员，就非选择适当的时机不可了。老板可以利用打烊前半小时，几乎没有顾客上门的时候，将她叫到会客室去批评，此时即使她满腹怨恨，也不至于有向顾客发泄的机会，虽然回到家后，可能会向家人发泄，但是第二天，她的苦闷消除，自然会忘记昨日的不快，继续高高兴兴地为顾客服务。

一挨了骂马上要对别人发泄的人，是由于单细胞比较多的关系。单细胞的问题经过一个晚上的睡眠后，应该气恼的也就消失了。如果经过一个晚上仍不能消气，就不是单细胞的问题，而是个性上有问题了，应该考虑她是否适合替顾客服务，这时可能需要作职务上的调动了。

但是上司的批评过分严厉，或如前面所说，在人前批评时，她们当然会气得连话都不愿说。因此，就是过了两三天，情绪还是不能稳定，这就不能说她不适合服务顾客了。

4. 不可拘泥小事

有的女职员很容易出错，尽管上司一再提醒她应注意的地方，她仍然有意无意地重犯，甚至还把上司所提示的重点忘得一干二净，并对不乐于遵守的批评感到生气。上司对此不应耿耿于怀，抱怨“那个家伙真是坏透了”，并因为自己的命令受到轻视而愤怒不已，虽然在这种情况下，要求部属服从命令的心理会更为强烈，但也应懂得克制。因为，上司若对某员工心存芥蒂，就是小事情，也会变得不可收拾。

为了避免这种不良的现象的发生，上司在批评员工之前要多花费一点时间，考虑是否有批评的必要，同时要养成这种检讨后再批评的习惯。即使是整整花了一个晚上的时间来考虑也没有关系。也许任何人都有过这种经验，就是原本很严重的问题，经过一个晚上的考虑，说不定就会认为没有那么严重，而用不着再去批评了。所以批评不可受制于感情，必须时时保持冷静的心情来研判事情，批评员工。

5. 摘出重点

上司批评员工，必先将注意事项逐条列出，否则毫无头绪地讲了许多，员工可能还不知道到底犯了什么错而被批评呢！所以，要在列出的各项中，选择最应该注意的先提出来，待这个缺点已经完全改正过来后，才考虑第二项批评，如此循序渐进，被批评者自然会欣然接受，工作环境也不至于被搞得乌烟瘴气。人通常一次只能接受一个批评，若一次给予太多批评，只有使部属退缩而已。

同时最重要的一点，就是上司批评部属时，言语必须精简，如果东拉西扯地说个半天，恐怕又会犯上“加重事态”的毛病。为了能使部属充分了解及反省自己的过错，上司的批评内容应该尽量精简有力。

6. 以爱心为出发点

前面已经叙述过，批评并不是因为发怒而骂人，完全是为了使对方反省改过，因此批评部属或他人时，应该以爱心、诚意及培植为出发点。

“年纪不小了，这种事还不能做好？我来替你想想办法。”若能用这种口气，可能使部属有种手足感。上司唯有处处以爱心为出发点善待部属，才能够了解部属的立场，对于部属的解释也会冷静分析，再加以指导。

如果上司批评部属时，完全基于一片爱心，纵使他的口气不好，或表达方式不巧妙，而引起一时的误会，到后来，部属也会完全体谅上司的用心，而怨隙也就消除了。反过来说，如果上司以憎恶或轻蔑的心理，取代爱心时，纵使运用再好的技巧来批评部属，部属也不会听从的。因此，批评他人而使对方欣然接受且及时改进，并不单纯只是技术上的问题，而可以解释为“爱心”问题。

批评时，还应注意避免犯以下的错误：

1. 忌大发雷霆

心理学研究表明：怒，作为人的七情之一，往往能使肾上腺及其他主要的内分泌腺产生激素，使人体机能产生明显的变化，声音明显提高，心脏跳动快而剧烈。在这种情况下，因怒而产生的理智丧失，往往令人“一失足成千古恨”。

《三国演义》十四回：张飞被刘备任命为镇守徐州的将领后，一天，设宴款待百官，要求众人皆饮。说罢，就与众官把盏，酒至曹豹前，豹说：“我从天戒，不饮酒。”张飞强迫他饮了一杯。一轮下去之后，张飞大醉，却又给众官把盏，这次，豹再三不饮，张飞大怒，让军士打他一百杖。陈元龙劝告无效，曹豹搬出吕布，让他看在吕布的面子上饶了他一次，谁知张飞大怒说：“我本不欲打你，你用吕布来唬我，我偏要打你！我打你，便是打吕布！”诸人劝不住，将曹豹打了五十下才肯罢休。

席散之后，曹豹深恨张飞，星夜派人去小沛见吕布，要吕布夜袭徐州。吕布从之，率兵与曹豹里应外合，取下徐州。一座城池就这样丧失了，刘、关、张又开始了寄人篱下的生活。

张飞的行为，在我们日常生活也不乏其例。有的领导为了维护自己所谓的领导尊严，当下级刚有所辩解时，便大发雷霆，说什么“目无领导了”、“无视组织纪律”了。这样下来的结果，不仅不会有助于领导尊严的维护，反而会引起下级的抵触情绪，产生逆反心理甚至公开对抗，走上“曹豹”的道路。

因而，我们应该向帕金森他们学习：“把怒气强咽下去并把它忘掉，这是上策，特别是你急于要训斥某人而他正应当受到训斥时候。与人打交道绝不是一件容易的事。在出于义愤而大发雷霆之后，你办事的效率就会大大降低。强压怒火是很难办到的，但这样做会有很多好处”。

2. 忌吹毛求疵

西奥多·罗斯福在任总统期间曾说，如果他能在75%的事情上正确，那么他就达到了对自己的最高期望；卡内基先生则说，如果您能肯定在55%的事情上正确，那么可以去华尔街谋事，一天可以赚100万美元，您能做到吗？如果不能确保55%的正确性，那您为何要对下属吹毛求疵呢？

3. 忌推卸责任

周恩来总理说：“缺点和错误的改正要从领导做起，首先领导上要自我

批评，要多负一些责，问题总是同上面有关系的”。他不仅是这样说，也是这样做的。

1961年，周恩来总理邀请参加新侨会议（文艺界召开的）的人员游香山。有人反映，他们制片厂的领导对创作人员管得太死，作风比较粗暴。恰巧所在厂的领导这时走过来，周总理笑着说：“你们那里有几个书记？你说的那个书记就是她吗？”这时，这位书记说，我们工作是有缺点。周恩来接过话说，有缺点，责任不能让你们承担，主要是我们这些当领导的，许多事情没有讲清楚。

这件事给这位书记留下深刻的印象，总理这种主动承担责任，为他们分忧解难的精神，始终鼓舞着她努力工作，奋发进取。

4. 忌一味批评

部属在犯了错，受到上司的批评后，都会感到惭愧万分，自己也尽量想办法去改正缺失。可是，若管理人员只要一有机会，就对他的犯错旧事重提，一直嘀嘀咕咕个不停，就会使部属感到难堪，心灰意懒，甚至影响工作情绪。在这种情况下，上司若再多提几次，部属就易失去了做事的那股干劲，进而提出辞呈。俗话说：“虱子多了不痒，债多了不愁”。批评亦然。心理学研究也表明：一种批评如果反复地进行，将失去它的激励作用。因而，只有必要的时候才进行批评，而不可一味批评。

5. 忌扩大范围

有一个公司三位女职员老出差错，但是为了管理者训练三位女职员，竟然集合了50个人进行再教育。情形是这样的：

由于上司不重视她们的意见，导致她们士气消沉，结果为了这三位女职员举行一次再教育。亦即公司为了这三位女职员，要全体女职员都参加为期两天的再教育，并用了很多的经费，而这三位女职员持反抗性的态度，令人感到棘手。公司的报告中指出，在受训期间，有一人已提出辞职，并且解释说：“我辞职对公司不会有什么影响，这一切责任，应归咎于上司的处理不当。”

纵使理由多么正当，但把毫不相干的50人也一起集合训练，可说是无谓的损失。这位上司的用意当然是为了避免只对三位女职员做再教育的不自然，然而既然全体女职员都要参加，那三位女主角说不定还逍遥自在，存有“与我无关”的想法呢！因此，这和无效的“暗示”并没有两样，对这件事，这位上司只有哑然无言了。

6. 忌指桑骂槐

这就是说，上司并不直接对犯错者本人提出警告（可说是胆小的作风），而故意对大家说：“我们的同事中，竟然有这种傻瓜，做出令人伤脑筋的事来。”他以这种口气来讥笑部属的过错，除了使部属对他产生反感外，对事情一点帮助都没有，其他的人也一定会想：“既然那么伤脑筋，为什么不直接跟当事人讲呢？”而感到不愉快。

7. 忌当众侮辱

这是绝对错误的批评法，就是上司当着许多同事或部属的面，指责说：“你怎么那么笨！”或“你的脑筋真是转不过来！”等这些侮辱员工的话，使对方难堪，这样只有增加部属的怨恨，当然收不到一点点效果了。

在批评女职员时，常常会导致女职员哭。

一般说来，男人对女人的眼泪真是一筹莫展，在遇到女性哭泣时，往往

会不知所措。相信这种男性管理员必定不少。有些上司在批评女职员时，一看到她们哭，就不忍心再继续讲下去。该怎么办？

其实，上司也用不着发慌，可以暂时终止自己的批评，保持沉默，再观察她们的表情。然而受上司批评而哭泣的女性，其情形有二，第一就是满腹委屈，心里难过而哭泣；第二就是悔恨交集，自然克制不住感情的激动而流下泪水。

因此，当女性职员在受到批评，感到悲哀而哭泣时，上司应该停止，或转移话题，甚至安慰她说：“不要哭了！把眼泪擦干”。或“唉呀！不要哭了！如果被其他同事看到多难为情哪！”这样一来，气氛缓和了一下，对方也可能比较冷静地来检讨缺失，而稳住情绪不再哭泣。待她稍微冷静时，上司可以借旁的事物，间接批评，这样可能好一点。如果上司一看到女性职员哭泣，就问她：“你为什么哭呢？为什么伤心？难道我说错了？”如此一来，不但无济于事，反而会遭到部属的误解。因为女性在被批评、遇到不如意的事时，泪水自然会不由自主地夺眶而出。如果是因受到批评，而悔恨交集地哭泣时，态度就有所不同了。在这种情况下，上司往往会伤透脑筋，即使说：“不要哭了！”她仍不能停止哭泣；或者自己也想擦干眼泪，然而却无法克制感情的激动。当上司遇到这种情形时，只有沉默地等待她停止哭泣，或不再批评，等有机会再说。一般说来，都是以不再批评，等有机会再说的为多。因为她的心情很乱，尽管批评也好、安慰也好，她根本就听不进去。有些女性愈是受到他人的安慰，就哭得愈厉害，所以这时候停止批评改天再说，才是明智之举。

不过，也有一些女性把哭泣当作是一种“武器”。由于如此，做上司的也不能因为每次批评女职员时，一看到她们哭泣就停止，因为这样恐怕会破坏做事的原则，有时态度也须强硬事实上，女职员的哭泣到底是悲哀还是悔恨，根本无法从她的表情中看出，因为她们总是低头掩面而泣。因此有人就注意她们肩头的变化，因为哭泣时若肩头颤动，则感情是相当激动的，应该停止而不再说下去；如果没有这种情形，稍隔一段时间，再温和地把该说的事情说下去，不能因为眼泪，就把一切付诸流水。

谈话的艺术

男性主管在与女职员交流时应特别要讲究艺术，注意遣词造句，有所避讳，而不应口无遮拦，让女职员难堪。例如有位主管给大家讲课，妙的是，在课程告一段落时，其主持人竟在大庭广众之下，一无避讳地说：“我们稍微休息一下好啦！要‘小便’的请便！”

天哪！此时但见在座的众女职员们，莫不个个羞赧着脸，脸转向旁侧，一副充耳未闻的样子。这就是男性间不雅的常用语不适用于女性的实例，因此，请于言谈之际，稍用点心思，取其惯用之隐晦语吧！诸如，不妨将上述不当之词，改为“洗手间”、“化妆室”等等。

再举一个例子来看看吧！

王小姐清晨来到办公室，即板脸噘嘴，一副深受委屈的模样，唐经理看在眼里，至表关切地询及：“王小姐，怎么一早就噘着嘴，谁惹你啦？”

“唉哟！今天真是气死人啦！一大早就碰到个‘色狼’，你说倒不倒霉嘛！”

“我看是因为碰到你才会毛手毛脚，他是摸你哪里？胸部，还是臀部？”

天呀！怎有上级主管出此拙言呢？只气得王小姐口中频频怒斥道：“真

是神经病！”

其实，唐经理一片关怀挚诚，本当令人嘉许，却因为言词表达失当，颇不堪入耳，致使人有备受揶揄之感。如果他能将上述之语改为：“是不是碰到什么地方啦？”则相信属下必能体其用心，而对其誓死效命。因此，不仅是主管人员，每一个人平日在遣词用字、语气及表达方式方面，都当深思熟虑，因为“祸从口出”都是由于言词及态度的失当呀！

女性们除嫌恶口出秽语的男性之外，下列所举类型亦皆不能讨其欢心，故倘您察觉自身属于其中某类，当痛下决心，幡然悔改。

- A. 吞吞吐吐型。
- B. 啰嗦琐碎型。
- C. 吵吵闹闹型。
- D. 自吹自擂型。
- E. 惹人嫌恶型。
- F. 悲观消极型。
- G. 责任转嫁型。

言语能拉近彼此间的距离，相对地，也能使原本如胶似漆的良好关系，因言词之失当而令其间距离逸若河汉。所以说话时不应当轻忽于心，而说出有碍于人际关系的话，否则，主管们必常沦为笑柄。

那么，身为主管者当深加留意，不要随便说以下话语：

1. “你还在这儿呀！”

即使属下们已早有去意，并不时在言谈间表示其坚定信念，而您心目中也认为其离职乃您心头快事，但也不能脱口而出地暗示对方道：

“噢！怎么你还在这儿呀？”

“嗯！工作有着落了吗？”

因为心存去意时，必是对公司有所不满，倘未能或不欲力加慰留，实亦不当表诸言词，否则徒增彼此间的尴尬，而使得公司业务及办公室的气氛倍受影响，不是有百害而无一利吗？是故，还是守口如瓶地将愤懑之情深埋于心吧！毕竟主管是难做的啊！

2. “真不像个女孩子！”

由于社会风气已开，因此，有许多女孩子的作风几近男性，但即使事实如此，却也绝不能当面数落她说：“看看你那副模样，真不像个女孩子！真不知道令堂是怎么教你的？”

想想，世上会有人闻此语而不至勃然大怒的吗？尤其又牵连到己身所由出的母亲。因此，奉劝诸君，欲使属下女职员个个婀娜多姿，饶有女性风韵，实当多购置妇女杂志之类书刊，激发其散发女性魅力的本能，而扬弃那些贬低自我身价等毫无修养的话。

3. “不要如此歇斯底里地大吼大叫！”

“什么！你让我不要如此高声吼！我告诉您，撒娇的本事，我并不是不会，只是我不屑于运用而已！噢！你为什么闭口不语？我知道，你打心眼里就是瞧不起我！你说，是不是？”

瞧瞧，或许是一句无心之言，就更换来一声比一声高的怒斥之声，不是于事无补吗？因此，不妨低下头来，三缄其口，待这阵风暴平息之后，再来解决吧！

4. “喂！”

身为主管者最当谨言慎行，尤其男性主管对于女性职员，公允持平的态度最为重要。是故，务须随时警醒自我，言行小心，切忌不一视同仁地称呼女职员们为“某小姐”，而恣意轻率地用“喂！”等称呼某位女职员。否则，即使那位女职员口中不说，有时也会自惭形秽，而甚者当然是大出怨言了：

“什么意思嘛！为什么要对我特别？是表示与我关系特别亲密呢？还是蓄意藐视我？不要把我给惹火了，否则……”

5. “怎么这么没有度量！”

“嗯！蔡小姐的办事能力真好，每次所交办的事总是做得又快又好，你可得好好向她学哟！”

当主管们对女职员们谈类似话语时，除虚心向学的女职员会忙不迭地坦然自谦，并宣称必会遵行所嘱之外，有不少女职员会立刻起反感，做出一副状至不屑的模样，此时，为主管者即使目睹此状，也绝不可说道：

“唉呀！，怎么这么没有度量嘛！”

那么，事态往往是一发不可收拾的。尤其是当男性主管在女职员面前赞美某女性的花容月貌、绰约丰姿，此种情况更是屡见不鲜。届时，相信她必会厉声地对您说道：

“哼！什么眼光嘛！幸好，我的男朋友不像你这样短视，更不会如你一般地伤我的自尊心。”

凡此种种，率皆为主管所不当轻出之言，尤其是男性主管，更该引为禁忌。因为，您所说的这些话，常是一针见血地伤到了女性的自尊心，因为当您说：

“你还在这儿呀！”时，语意中满含极尽羞辱之意。

“真不像个女孩子！”时，则有讥讽之情。

“不要如此歇斯底里地大吼大叫！”则似乎暗示其为精神病患者。

“喂”则为轻蔑已极之意。

“怎么这么没有度量！”则更是对其个人修养的否定。

因此，在发言之初，实当三思而后言，尽量避免说出刺激他人隐痛之语，否则光是人事上的调度，就足以让您煞费苦心而无暇于公事了！

辞退的艺术

辞退女职员是令很多管理者伤脑筋的事情，假如你要辞退你的下属人员，而又不想便她忌恨你，那就要研究这方面的艺术了。

这里有几个成功的例子：大卫就辞退过一个秘书和两个助理人员。他说：“我记得有位精明强干的著名妇女广告曾经说过这样的话：‘辞掉一个人的最好方法是事先为她（他）找到一个较好的工作’。你如果有这种本领，能这样做，当然比白白把她撵出办公室好多了。”

“如果你没有这种本领，也不愿把这个包袱甩给你的朋友，那可要花费点脑筋了。我这个人在第一次辞退一个助理人员时就犯了大错误。”

“当我要辞退她时，我把她带到一家饭店去吃饭，落座后我就说明了我的意图。我首先说出她近来迟到过多少次，对待客户犯了几次错误，说她处理文件不当，又有几次外出不请假等。她听完之后，开始逐条反驳，使我无言可对。我感到自己太无情了，于是答应她的要求，给她一个自新的机会。”

“现在想起来，我的做法太愚笨了。她又工作了两个月，老毛病又犯了，当然我又要辞退她。这一次我有了上次的经验，再不用原来的那套方式了，我对她说，我的部门削减了经费，雇用不了那么多人员了。在可能范围内，

我一定多给她二个月的工资，这一次成功了。”

“辞退第二个助理人员时，我对她说：‘我雇用年龄比我大的人员总感到内心不安，工作起来不方便’。我又说：‘你的工作能力很强，在这个岗位上实在有些委屈，不如另谋职业为好’。她很聪明，一听就明白我的谈话的用意。在离别时，与我又拥抱、又接吻。她真有一套表演天才，现在是好莱坞的一名颇有名气的演员。因为她好戴高帽子，所以我就顺应了她的心理。”

“我辞退那位秘书时，花费了一些脑筋，左思右想，前两次的作法用在她身上都不合适，因为她脸皮薄又很敏感。究竟怎么办才好，我想了很久。我认为，辞退一个人时，一定要事先掌握住对方的个性与爱好，以便寻求一种妥善的办法。但切记不要采用单刀直入的简单方式。我尽量设法找机会与她交谈。”

“有一天，当我发觉她的情绪很不稳定时，我乘机对她说：‘你近来好像很苦恼、很紧张似的，为什么？’”

“她说：‘是的，我对截稿期限和工作的时间，精神上感到有很大的压力。’”

“我说：‘一个公司的工作就是要这么紧张才能与别人进行竞争。我认为，我们的业务性质不太适合像你这样比较文静的人来干。’”

“她说：‘我也有类似的感觉。’”

“我说：‘假如你能换换工作，情绪上也许会好一些。’”

“‘她说：‘你说得对。假如不是这样一件跟一件的工作迫得我这样紧，我可能会好一些的。’”

“我说：‘你说得很对，我很同意。我认为你做些不太紧张的工作会更好些。’”

“她说：‘我真不愿做这些出版工作了，能做个打字员我就会轻松一些。’”

“我说：‘我同意你的想法，你可以去找这样的工作。什么时候找到这类工作，就可以随时离职，我很支持你去找工作。’”

“没过多久，她找到了另一种工作而离职了。当你决定要辞退一个职员时，切记不要使她感到难堪，好聚好散，不要刺伤她的自尊心方为上策。’”

在职业社会里，又能干又聪明的女性，到处都会受到人们的欢迎和重视，晋升的机会也很多。她们完全可以晋升到高职位。在工业界，也很愿意雇用女性，因为男性老板认为雇用女性更有安全感，避免互相倾轧。事实也确实如此。

在管理上，遵行黄金法则并不表示公司是半慈善性的机构，也不表示员工不能被解聘或暂时地被遣散。有时，管理人员为了维护公司的利益，必须执行某种不愉快的工作，也会因此使员工失望或受到伤害。在此种情况下，管理人员必须使用最温和及最有耐心的方式来遣散员工，这也是应用黄金法则。

一家公司的总经理约翰深深了解担心随时被解雇的焦虑。他说：“曾经有一次，我和 12 名女同事在一间没有隔间的大办公室办公，桌子一排排摆着，大家肩并肩、背靠背。当有人在旁打电话或是隔着桌子叫喊时，真是杂乱得无法工作。在经理的个人办公室墙上挂着一个黑白相间的大钟，每日将近下午 3 点 30 分，办公室的纷乱情况会突然中止。恐惧感开始渗入办公室中、

因为在4点钟时，经理X先生经常会解雇员工。最后的半个小时我们会安安静静地坐着，心怀恐惧地看谁会被‘开刀’。如果有人凑巧在那时候被叫进去，我们会屏息凝神，直到她回来重新工作，给他们一声解脱的叹息为止。但更常见的情形是，那个人哭着回来，开始整理她的东西。X先生开除员工的方法是大发雷霆（通常是伴着叫嚣），限她一小时内整理完毕，并假定她不会再踏入他的办公室内。

“每当碰到不称职的员工，我则采用截然不同的方法。第一步是和她协谈，看看她能否有所改善。我给予建议并订下合理的目标和日期，这样，她才能立即体会到成功的兴奋。但如果这种努力失败，我必须考虑有什么方式对这位雇员和公司最好。根据我的经验，当那位员工失败时，她自己会是最难过的人。

“例如，假设我有一名公关人员，她无法在大庭广众之下说话——她缺乏一种鼓舞别人的活力——我可以应用黄金法则来解决这个问题。我如果是这个人，我会有什么感觉？我也许会对她说：‘珍，你已经在公司待了两年了，我知道你每次在公开场合总觉得不自在。我也注意到你参加研讨会好像接受酷刑一般。我衷心希望这些都不是事实。但是，珍，我认为这个职位不适合你。我们关心你，也希望你能成功；你是否想要试试其他职位呢？’如果公司中没有适合她的职位，我们会主动为她在工厂中寻找一个适合她才干的工作。我不会像丢弃一份昨日的报纸一般抛弃一位员工。当然，某些管理人员会不同意我的观点，像前面提到的X先生，他们主张一旦你解雇了某人，他就应该‘收拾东西滚蛋’。但即使在面临此种非常少见的情况时，我还是宁愿偏向‘人性面’，而不愿以‘严厉的事业面’来处理”。

命令的艺术

主管的任务之一，就是传达命令，使部属圆满完成工作。不过，要下属完全遵照指示行动并不简单。英国著名历史学家帕金森与拉斯托姆吉合著的《待人接物》中这样说：“管理人员有权力命令下级做事，但若用说服的办法，就会事半功倍的。被人支使，最好的办法是在分配工作任务的时候，带上‘请你’，‘如果你不介意的话’，‘不知道你是否愿意’这类的语句。这样做定会产生更理想的效果，下级也会心悦诚服”。况且，现代的年轻人都有自己的想法，既不肯接受上司的指示，又要从中捣蛋，最后，迫使很多上司干脆自己动手，这可说是最愚笨的上司了。

因为纵使管理者再怎么优秀，他一个人的力量毕竟有限，必须全体员工都能跟他互相配合，才能扩展公司的业务。管理人员必须善用技巧，使员工欣然接受命令而认真的工作。

这里把管理人员对女职员下达命令时，所须注意的事项叙述如下：

1. 以委托的态度下达命令

除了命令之外，可采取指示或委托的方式，而且按着命令、指示、委托的顺序，压力若愈低，属下则愈容易接受。命令有绝对服从的意味，但指示就不会令人有严重的压迫感；至于委托，接受者虽然可以拒绝接受，但上司的委托怎能随便拒绝呢？可是对接受命令的部属而言，其感受却迥然不同！

如果上司说：“×××，你来处理这份文件！”这显然是命令的口吻。但他如果说：“对不起！能不能麻烦你将这份文件处理一下。”这种委托的口气就缓和多了，而且带有上司依赖部属的味道，所以，部属会乐意为他效劳。尤其指示女性做事时，更应该慎重考虑讲话的口气，如果忽略了，恐怕

就易产生不良后果。

2. 命令的内容必须明确而具体

上司交代任务时，必须注意的基本原则是命令的内容明确而具体，倘若忽略了，则部属不但会感到迷惑，甚至有误会的可能，这样还谈什么工作效率呢？

某公司的业务主任交待的事务常令人不甚明了，而使得女性部属抱怨不已，说：“主任，您到底说些什么？怎么我们一点都听不懂。”经过分析的结果，才知他发布命令不清楚的理由有二：其一是因为他本人的性情温和，凡事顾虑很多，所以总是尽量委婉的讲话，以致使人觉得“不清楚”。另外就是他不会先把握重点就发布出来，往往拉拉杂杂讲了许多，此时女职员对他的评语一定是“他缺乏男子气概”。

欲使命令明确，亦须注意下列四点：

A. 先将事务整理清楚整理的方法因人而异，有些人记在备忘录上，有些人则整理在头脑里，但用 5W1H 来处理也是很有效的方法之一。

这是引用英国诗人的名言：“我有六个忠诚部属，就是五个 W 和 1 个 H”。而五个 W，就是 What（何事）、Where（何处）、Who（何人）、When（何时）、Why（为何），另外一个 H 就是 How（如何）。

利用这个整理法，就绝不可能有遗漏之处了。

B. 依顺序交代事情必须配合部下的工作性质及进度，或依照事情进展的顺序，这样接受者才能够充分了解，并且提高工作效率。

C. 强调重点将事务的重点反复说明，让部下有心理准备，一旦工作时，就会特别小心处理。

D. 避免使用艰涩难懂的名词交代事务时，尽量避免使用艰涩难懂的文字，必须浅显易明，这也是一个非常重要的原则。此时如果可能，在考虑部属立场的前提下，可采用部属容易了解的讲话方式来进行。

事务必须具体地指示，也就是说，要明确工作的内容。例如，上司交代部下：“从这本帐簿中，选出购买金额较高的顾客，一一寄出本公司的新产品介绍信。”各位不难发现此一交代的漏洞，因为“较高的金额”根本没有一定的标准，部属不是会感到相当棘手吗？如果上司说：“从这本帐簿中，把一年来购买金额超过 5 万元的顾客挑出来，分别给他们寄本公司新产品的介绍信。”相信部属必可顺利完成上司的指示。

上司发布命令时，到底是详详细细地说清楚比较好，还是只提示重点即可呢？其实，这须视接受人的反应而定，如果是面对缺乏工作经验的部属，最好是详细地加以说明，而对经验丰富的部下，只须提示重点即可，至于细节，就是不说她们也照样可以办好。

对工作能力较强的部属，跟他提示过多时，他必会嫌上司啰嗦，但也不能为了避免此现象发生，就很笼统地指示一下，到了所做的不能合乎上司的本意时，部下以“我以为你的意思是这样的”来交代就来不及了。

因此、现在面临的难题，就是划分其中的界限，经验丰富的上司，必能驾轻就熟。它根据上司的处事能力及了解部下的工作能力来决定，并与平时的关系和相互信任有关。

若平日能和睦相处，就是上司的指示减少，工作也照样可以顺利进行；而且若彼此信任，工作效率更可大大提高。

E. 要有理论依据时下的年轻人最厌恶的就是一味地照旨行事，如同机器

为他做事呢？

又如果上司说：“男人都不在，幸运你在，这个工作就拜托你了，相信你不会出错吧！”说这种不是真心的话来迎合部属，也不是好办法。因为部下看到上级不放心的表情，马上会猜透的。

此时倒不如像平时一样地说：“请你做这件工作！”来得好。更重要的就是在平日，对于女性职员就要加以辅导，使其能够完全承担上司的指示，而圆满达成任务，并要向有关部门事先说明。

尤其女性相当敏感，也许言者无心，但她们听起来，说不定就是“有意”了，因此也就不该当着女职员面就说“谁都不在”或“男人不在”等伤害女职员自尊心的话了。

当然，各行皆有苦衷，且听听经营高尔夫球用品店的店员心声。

“通常顾客一进到店里，就会大声嚷道：‘怎么没有男人呢？’我最讨厌听到他们这种侮辱人的话。我虽不是男性，但也打过高尔夫球，因此销售这些用具，当然可以应付自如。更何况打高尔夫球，也不是男人的专利，何必欺人太甚呢？”

可是对方是顾客，又不能表明自己对高尔夫球的认识。在这种情况下，最好的办法就是女店员可以在制服上挂个“指导员”的名牌，或穿上球衣，顾客一看见，即知这位女店员是高尔夫球的专家，自然会向她请教有关事项，双方的摩擦也可减少。

所谓好的下达命令方法，就是能信赖部属，使部属能乐于服从命令。

倾听的艺术

我们从学校学习读、写、说——但我们从未学习如何倾听。倾听也许是所有沟通技巧中最被忽视的部分，一位优秀的管理人员应该多听少讲，也许这就是上天为何赐予我们两只耳朵、一张嘴巴的缘故吧！

1. 不要轻视倾听的能力

最成功的管理人员通常也是最佳的倾听者。管理女职员更应该善于倾听。因为女性很多时候只需要有人倾听。有一位大公司的业务经理，他对该行业的特性一窍不通。当业务员需要他的忠告时，他无法告诉他们什么——因为他什么都不懂！但尽管如此，这个人却了解如何倾听，所以不论别人问他什么，他总是回答：“你认为你该怎么做？”于是业务员会提出方法，他点头同意，最后业务员总是满意地离去，心理还想着这位经理真是了不起。

有一位女职员找他讨论她的婚姻问题，问他是否该和她先生离婚。由于经理不认识她先生，甚至连她都不大认识，根本无法给她忠告，所以他只有倾听、点头，并问她：“你认为你该怎么做？”问了几次，每次她总是告诉经理她的想法。第二天，经理收到一束漂亮的玫瑰花，上面附张卡片感谢经理的绝佳建议。一年后，她写信告诉他，她的婚姻美满极了——再一次谢谢他的建议。

有许多问题根本不需要倾听者提供解答。通常只是借着倾听，让那些受到委屈的人有机会申诉，就解决了一大半问题。只要听得够久，对方总会找出适当的解答。

几年前，威廉廉价买下了一家小型工厂。前任老板说：“我很高兴能把它脱手，因为员工的态度愈来愈强硬，一点也不感激我多年来对他们的照顾。他们准备投票拥护工会，我实在不愿意和工会打交道。”

威廉成为老板之后，召集所有员工开了一次坦诚的会议。“我希望你们

在这里工作都是快快乐乐的，”他告诉他们说，“告诉我怎样才能办到？”结果发现，他只要提供几项小小的福利，如现代化浴室设备、在更衣室中装上一面镜子，以及在娱乐室中放上自动售货机等。结果，迄今工会始终没有介入，员工都很满意。他们真正需要的只是一位倾听他们意见的人。

倾听是一种技巧，这种技巧的第一信条，就是给予对方全然的注意。作为一个管理者，当有人来到你的办公室和你交谈时，你不应该让任何事务打断你的注意。如果你是处在拥挤的房间内和人说话，你也应尽量摒除其他事务的干扰，让对方觉得他们是唯一的在场者。

所以你必须注意对方，这样才能听到对方告诉你的话。假如不全神贯注，你就会心不在焉。

人们也会因个人的小偏见而分心。例如，有人可能习惯说脏话，或做出一些你不喜欢的举动，或许你容易被某种腔调激怒。于是他们就为这些小偏见分心，忽略了别人思考的价值。

每个人都看过爱开玩笑的人聚在一起，互相交换笑话的情形。一个人刚说完，另一位马上接下去，谁也不听谁的，因为他们各自忙着准备下一个笑话。所以，有时我们无法倾听，是因为我们正迫不及待地想要说话。

通常，人们对谈话中的停顿感到不安，他们会有被迫开口说话的感觉。或许他们继续保持沉默，对方就会加以解释或提供一些额外的消息。有时，双方静默片刻是很好的——可以有时间思考。在交谈中沉默片刻也许是受欢迎的解脱。事实上，没有休歇的交谈可能是一个相当严重的错误。

许多管理人员在和员工建立上司/雇员关系时犯了大错——把关系变成老师和学生一般。虽然老师一般都是站得高高的，并且包办大部分的说话，但一位好老师也知道如何去倾听学生说话。优秀的管理人员也应如此；管理人员对部属扮演权威者的角色，会使得双方产生敌对的关系，使得有效的沟通中断，最后变成谁也不听谁的。

有时，光倾听是不够的。有些人在你发现他们的想法时会恼羞成怒。特别是女职员，反映更激烈。所以要敏锐观察，否则你会侵犯到他人。隐私和关心之间只是一线之隔。所以碰到问题时，最好先问一两个问题，然后安静下来倾听对方的回答。例如一家公司的一位名叫丽莎的女职员，有一段时间工作效率开始有点下降。她一向都能快速地提出报告，但一连好几周，她总是上班迟到，在干部会议时，也很少发言，这一切和她原来的个性大相径庭。有一天，她在主管办公室向主管解释报告为何延误时，主管决定和她进行一次推心置腹的谈话，他从办公桌后走出来，为她倒了一杯咖啡。

“要不要加糖和奶精？”他问。

“纯咖啡就可以了。”

他将她的咖啡放在沙发前的茶几上，然后坐下来，她自动地坐在我旁边。“丽莎”，他说，“你是我们公司的重要干部，你已经和我们一起工作了12年，我认为经过这么长的时间，我们已经成为好朋友了。”

“我也觉得如此。”她温和地说。

“我在担心你，丽莎。你一向对自己的工作都很在意，我们已逐渐依赖你的贡献，但最近你变得不像你自己……”

她没有回答，所以主管停下来，喝一口咖啡。她看起来很紧张，他就问她还要不要再多来点咖啡。

“不，已经够了。”她回答。

“是家里出了什么事情吗？”主管问。

她脸变红了，几分钟后，她才点头。

“我能帮忙吗？”

她开始告诉他她很烦恼，因为医生发现她丈夫的背部有一个肿瘤——她想告诉他，因为她知道这件事已经影响到她的工作了。这位主管明白必须让她从这种紧张的情绪中解脱出来，所以他们聊了一个多小时。在谈话结束时，她看起来好多了，后来她的工作有了长足的改进。尽管主管并没有解决她个人的问题，但把话说出来对双方都有益处。

至于一位管理人员应和部属讨论多少个人的问题，这只有身处其中的人才能够决定。当然你必须谨慎，要关心部属，但不要有如审问一般。

如果你能问对方一些问题，而且观察很敏锐的话，可以表现出你对她们的回答真正有兴趣。大夫问你一大堆问题，表示他关心你的健康。一位繁忙的医生，没问多少问题就下诊断，给你的印象是他一点都不关心，他只是对赚你的钱有兴趣而已。

“告诉我，你什么时候开始感到腹疼？”一位关心人的大夫会问，“你那时做了些什么？在你注意到之前，你吃了什么？你以前有过这种状况吗？我碰你这儿会痛吗？这里呢？”他问这么许多问题，不仅可用来作为诊断的依据，同时也表达了他对你的关心。在你的公司中，要让每位员工都知道他或她随时可将困扰陈述给你知道。

每个人都必须有人倾听他们的想法。管理人员应该知道倾听是最优先的事。

2. 鼓励回馈

鼓励你的部属给予回馈是很重要的，但要注意三项原则：

聆听他们的意见。

对所有寄来的信札致谢。

对所有正确的建议给予适当的赞美。

借着倾听员工的意见，管理者得以发展出顾客真正需要的产品。例如，假设有一家化妆品公司决定制造一种新眼线笔，当他们制造出来之后，就把它拿给销售人员说：“试试看能不能卖掉。”于是他们开始打电视广告，在百货公司作昂贵的展示等等。他们的做法是企图在商品出厂后，制造出一个需求市场。这样做不如先知道顾客需要什么，再从事生产。因为业务部门会告诉管理者：“顾客希望这种尺寸的小粉饼”，“顾客希望这种颜色”，“顾客希望具有如此用途的唇笔”，等等。知道这些需求后，研究发展部门再推出顾客所希望的产品。所以，当推出一种新的防水睫毛油时，它可以满足顾客早先向业务人员表示的需要。

“但是，我们没有机构可接受业务代表们的建议。”有时会听到有的公司的主管作此辩说。只要管理阶层真心想做就应该能够做到。据我所知，有一位全国性的业务经理、每星期至少打一次电话给手下的 35 位业务代表。所以尽管他未亲自接听顾客的电话，但经常和他的业务人员沟通，使他能够赶得上他那一行的步调。另一位手下有 40 位业务代表的经理，则是每周不限定对象地打 25 次电话给他的部属。“情况如何？”他以很友善的方式询问她们，“我能为你做什么吗？如果有什么问题，尽管提出来。”他表达得很清楚，尽管再忙，他总是抽空听取她们的意见。如果他实在没空，在入寝之前，也会抽空回个电话给他的业务人员。

许多公司虽然有机会听取他们业务人员的意见，但是往往没有好好利用。有一次，一家十分成功的人寿保险公司的代理商说，他的公司完全忽视地方代理商所提供的意见。“我不用再费心提任何建议了，因为他们根本不重视我或其他代理商的意见。每次我提出一个有关交易的想法时，我们公司的行销人员就会说：‘你只需注意销售，公司的交易办法让我们来操心吧。我们有各种专家来设定策略——所以你不用浪费时间思考这个问题。你专心做自己的事，也让我们专心做我们的工作。’”这家保险公司的短视不仅使它丧失了聆听好建议的机会，同时也牧害了业务部门的士气。

不能听取部属的意见，是管理人员重大的疏忽。幸运的是，一旦你了解倾听的重要性，要练习一点也不困难。你的部属会自动让你知道周围的事情——如果她们知道你会听的话。

三、怎样避开管理的误区

能够避开管理误区的管理者模式

- (1) 为群众打水。
- (2) 一个能启发每个人身上最好的东西的教练；实行开门政策；解决问题的人和能提出忠告的人；啦啦队长。
- (3) 想办法使人们更出活儿；把精力更集中于公司的目标；想着如何奖励他们。
- (4) 同手下人在他们的工作地点相处很自在。
- (5) 没有专用停车处、专用洗手间、专用餐厅或专用电梯。
- (6) 巡视管理。
- (7) 上班早，下班晚。
- (8) 平易近人。
- (9) 善于倾听。
- (10) 关于公司的价值准则谈得简单明了。
- (11) 很好找。
- (12) 公道。
- (13) 果断。
- (14) 谦虚。
- (15) 坚强，敢于面对麻烦的问题。
- (16) 始终如一。
- (17) 使事情简单化（使之显得容易些）。
- (18) 容许别人公开提出不同意见；叫得出手下人名字。
- (19) 有着坚强的信念。
- (20) 需要时脏活累活一样干。
- (21) 信任手下人。
- (22) 要授权就将重要的工作全部放手交给下面去干。
- (23) 对外单位的经理、外单位的活动尽可能少花时间。
- (24) 不图自己的名，而图公司的名。
- (25) 常代人受过。
- (26) 功劳归于别人。
- (27) 经常诚恳地就意见谈出自己的看法。
- (28) 解雇时善于把握分寸和火候。
- (29) 注意精简整顿工作。
- (30) 亲自到出问题的地方去帮助解决。
- (31) 把发展看成是寻求超群出众的副产品。
- (32) 尊重一切人。
- (33) 懂业务，熟悉那些的行家里手。
- (34) 即使有压力时也诚实待人。
- (35) 想法取消控制。
- (36) 不喜欢书面报告而喜欢面对面地交谈。
- (37) 坦率、心直口快。
- (38) 对部下始终如一、讲信用。
- (39) 自己有错即认错，手下人认了错就去安慰人家。
- (40) 不搞大部头的政策手册。

- (41) 一切公开。
- (42) 在订计划时没有要多少文字材料。
- (43) 在本机构内部提拔人才。
- (44) 遵守诺言。
- (45) 办公室简朴。
- (46) 认为在公司里至少还有两个人可以成为很好的总经理。
- (47) 对公司的价值准则和目标，关注到执着的程度。
- (48) 富有同情心，幽默、善良。
- (49) 公司第一。
- (50) 把犯错误看成学习的机会。

难以避开管理误区的管理者模式

- (1) 高踞于群众之上。
- (2) 见不到面——给职工下命令——要他们执行。
- (3) 想着个人的报酬、地位以及外人对自己怎么个看法。
- (4) 同手下人在一起不自在。
- (5) 有专用停车处、专用洗手间、专用餐厅或专用电梯。
- (6) 不作巡视管理。
- (7) 上班晚，但准时下班。
- (8) 同职员在一起很勉强。
- (9) 健谈。
- (10) 很会表现他自己掌握各种复杂事物的能力。
- (11) 下面的人很难见到。
- (12) 对上头公道；对其他人则是利用。
- (13) 依靠委员会、顾问等。
- (14) 高傲。
- (15) 优柔寡断，推卸责任的能手。
- (16) 只是在自己利害攸关的方面才表现出韧性。
- (17) 使事情复杂化（使之看来很困难）。
- (18) 不容许公开提出不同意见。
- (19) 不知道手下人的姓名。
- (20) 在需要做决定的时候动摇不定。
- (21) 决不干脏活累活。
- (22) 只相信纸上的文字和数字。
- (23) 一切的最后决定权都抓在手里。
- (24) 花许多时间与外单位的经理周旋。
- (25) 不图公司的名，图自己的名。
- (26) 委过于人，找替罪羊。
- (27) 功劳归自己；抱怨手下人有能力的太少了。
- (28) 情况资料有进无出：在办公室坐等材料。
- (29) 避免干得罪人的事。
- (30) 喜欢把摊子铺得越来越大，越来越复杂。
- (31) 手下人出了问题时出来瞎指挥，并把人叫到自己办公室开会。
- (32) 把发展看成是首要目标。
- (33) 认为工人是懒惰、不称职的、忘恩负义的人。

- (34) 从来不了解公司的行家里手。
- (35) 信口胡说，说话模棱两可。
- (36) 喜欢增加控制。
- (37) 喜欢看备忘录和长报告。
- (38) 诡计多端、好耍手腕。
- (39) 无法预料；尽拣自己认为别人爱听的话讲。
- (40) 从不犯错误；一味责怪别人；兴师动众，没完没了地整人。
- (41) 有大本大本的政策手册。
- (42) 一切都搞得很神秘。
- (43) 订计划时要大量文字材料。
- (44) 总是把眼睛盯着外面。
- (45) 说话不算数。
- (46) 办公室陈设讲究。
- (47) 关心的头号问题是务必不要让稍有可能担任总经理的人留在公司里。
- (48) 除了自己没有关注的焦点。
- (49) 自我第一。
- (50) 把犯错误和受惩罚等同起来看。

如果你基本上属于前者，那么祝贺你了，如果你后一种模式的因素居多，也请别灰心丧气，试试以下列的指引作为参考，设法在别人的心目中重建你的形象：

1. 永远诚恳地对待你的部属。如果他们所要的资料，是你所不能泄露的，老实告诉他们；若他们问的正好是你不懂的，也要坦白承认。人们往往很快就能看穿不实的烟幕。

2. 在事实和立场上，一定要前后一致，这不仅帮助员工了解你，他们也可以因此有安全感，愿意放手一搏。

3. 与别人相处时，尽量放轻松，并且要有自信。有时平静坚定的声调，可以使你的部属服贴。说话以前先想好，切记要言而有信。

4. 尽可能在说话行文时用“我们”，而避免用“我”，在与他人谈到自己的手下时更应如此。字眼的适当引用，可以表现出你对他们的激赏。

5. 最后，要永远记得自己的出身，牢记你的管理前程完全依赖于你与他人共事的能力。傲慢无礼永远不被赞许。

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》如何激励女职员

有一种花最美丽，那便是女职员的笑脸。如何使这种花常开不败，就要看你是不是懂得如何赞美，激励她们了。

有一种花最美丽，那便是女性脸上发自内心的笑脸。如何使这种花常开不败，这便要看你是不是懂得如何赞美、激励她们了。

一、赞美是最好的激励

前美国国防部长葛兰托某公司做了一项调查，他们请主管人员依照重要性，排列出 10 项最能激励员工的因素，同时也请员工依照自己最想从主管那儿得到的奖励的顺序，排列这 10 项因素。

以下分别是员工最想获得的奖励，以及主管认为员工最希望得到的激励。

员工	主管
口头称赞	好的薪资待遇
对事情的参与感	工作保障
主管体恤的态度	升迁的机会
工作保障	良好的工作条件
好的薪资待遇	有趣的工作内容
有趣的工作内容	管理阶层的支持
升迁机会	完善的训练
管理阶层的支持	口头称赞
良好的工作条件	主管体恤的态度
完善的训练	对事情的参与感

由此可以看出，在用来激励手下人尽己之力工作的手段中，最有效的就是谈话中的赞赏。盛日照夫说：“我认为，能鼓起手下人的热情是我拥有的最大资本，而使人们得以最大发挥的办法就是赞赏与鼓励”。“上司在谈话中的指责最能扼杀一个人的抱负和热情。我从未指责过任何人，我相信鼓励能使人工作，因此，我寻求表扬而不愿意找错。如果喜欢什么，我就真诚地表示满意并慷慨地给予赞赏”。是的，恰到好处地赞美别人是一种非常有效的管理手段，特别是在管理女职员中，这个作用更加明显。所以聪明的管理者从不错过任何一个可以用来赞美或表扬手下女职员的机会，因为她们明白，这每一次赞美的火花，都将引燃一堆火，一堆熊熊的燃烧的烈焰。

管理者与女职员谈话时，往往一句亲切赞美的话语，就能够制造出友好、欢快的谈话气氛，使对方听之悦耳、心暖情生。那么善于及时并巧妙赞美对方的人，从谈话一开始，就博得了对方的好感，为交流思想和情感、赢得信任和友谊，扫除了心理障碍。美国著名心理学家威廉·詹姆斯教授曾说过：“人性中最本质的愿望，就是希望得到赞美”。由此可见，期待赞美与尊重，是我们人类最基本的心理需要，是一种令人痛苦却又持久不衰的心理饥渴。只有真正能够满足这种心理饥渴的极个别人才能掌握住他人。

在帮助女职员从需要不断引导的状态中，过渡到独立完成的过程中，赞赏的作用出人意料地大。当你称赞你满意的行为，员工就会更容易做你喜欢的事。这是心理学上的一条原则——称赞效应。罗柯公司总裁帕森斯先生青少年时只是一名修理工。他工作不认真，总是把事情弄糟，常遭到同事们的嘲笑。主管邓纳姆先生尝试过多种方法促进他，都没有成功。后来，发现他偶尔也能干出极为出色的活来，碰到这种时候，邓纳姆先生便在其他人的面前或在与帕森斯先生的交谈中表扬他干得好。帕森斯干的活每天都有提高，并且越来越有效率地工作。由于他杰出的成绩，现在已是公司总裁。一片赞赏声中，他明确指出，这是邓纳姆先生的真诚赞赏的硕果！

这里所说的少用指责，多加赞美并不是要主管人员容忍部下的一切错

误，更不是让您在谈话中拍手下人的马屁。对下属一味地阿谀奉承，胡乱称赞，以求激励女职员，乃是主管最拙劣的作法，这一方面会使受称赞人觉得您之所以称赞自己，绝对是出于某种目的，因此，对您随意赞赏之辞，常常会深加厌恶而不屑一顾。另一方面又可能会使别一类女职员沾沾自喜、盲目地产生“娇骄”之气，并极有可能自此自恃高傲，而往后便难以希望她会驯然顺从了！因为她心目中常以为：

“我之所以备受主管的赞赏，乃因我有能力，何以我必须就此更加努力做事呢？”

于是，下回就非得如同孩子们先要人背，继而得寸进尺地要人抱似的，在饱尝受人赞赏的甜头之后，一心希冀：

“嗯！要我矢志效忠，更加卖力地为公司做事，可以！可是非得常常赞扬我不可。”

而其欲望就恰似无底洞般地，直至最后，非得以称道赞美哄着她，否则就难以叫她做事了！情况如此，尚称事小，若赞赏，不合其意时，也就如同“拍马屁拍到马腿上去了”，她也不会欣然接受，而老生常谈式的赞诵之词，对她也不能起丝毫作用。

但这并不是指女职员们不可加以赞赏，而是主张对故意不努力工作的女职员们，最好能避免随意、过份的赞赏，以免使其心生狂妄而不自量力，影响整体的工作进度。

因此应注意，不要过分称赞或称赞过滥，以免员工对您的称赞和鼓励习以为常，称赞就会失去应有的效用。最好能不定期地称赞奖励员工。想一想这样做：如果您主管的几个女职员于得不错，你星期一奖给她们一件小礼品，她们肯定会干得更好。第二周您给她们同样的奖励。到了第三个星期一，她们就已经知道奖励的是什麼。员工期待着称赞时的赞扬和您偶然地真诚地赞扬的称赞效果不一样。

当你称赞别人时，要说得具体些。比如说一份报告，你不能说这是一份好报告就完了，而要说：“你把报告写得简明，我非常欣赏，你给了我所有所需的数据，而且作了一定的推测。你干得不错！”你的员工很可能再做你要称赞的事情。

机不可失，时不再来。当您与下级谈话时，如果有机会对他表示赞赏或表扬，请决不要放过，就那样做吧，努力找出下属的优点和成绩，给予他热情的赞扬。“真诚地表示满意并慷慨地给予赞赏，您的下属将为拥有一个优秀的领导者感到幸运，除了回报您以辛勤的工作之外，他将珍惜您的赞扬，并且在一生中始终记得这些话。即使在经过了许许多年后，他们仍会时时回想起曾经拥有那样一位领导者……”。

让员工知道你赏识他们

管理者要经常让部属知道你是多么赏识她们，没见过不喜欢被赞美的人。如果你也认为如此，那你就应该经常表达你对她们的欣赏。甚至只是称赞准时上班，对方就知道你重视守时。“我认为那真是太好了，你每次都能在8点钟准时上班。我真敬佩能够守时的人”。对你的部属说这些话，你会发现她以后迟到的次数就更少了。或许，你喜欢某个人的礼节或风度，每个人总有某些可赞赏之处——要让她知道，不要藏在心里！

在玫琳凯化妆品公司，公司总是将美容顾问和业务督导放在最崇高的地位。主管说：“在所有员工中，我最和她们认同，因为我当过多年的业务员。

我赞赏她们的态度也弥漫于整个公司中，例如，当我们的业务督导到总公司参观时，我们会铺红地毯欢迎她们，公司的每一个人也会盛大地招待他们。”

“你也许听说过，我们根据销售量送业务督导粉红色的凯迪拉克轿车。据我所知，我们是第一家提供如此豪华的汽车给这么多员工的公司。我们选择凯迪拉克，因为它是完美的缩影。当玫琳凯比妆品公司的美容顾问驾着一辆粉红色的凯迪拉克时，它就好像一个‘会到处走动的战利品’，她会被视为一们杰出人物，表示她是我们公司中相当重要的人。当然，一旦她得了如此重要的地位，她就再也不愿放弃此项殊荣了。

“我们的一切都是第一流的，尽管很昂贵，却很值得，因为我们的人员会因而觉得重要。例如，每年我们总会招待销售最佳的业务督导和其家属一次豪华的旅行，到香港、曼谷、伦敦、巴黎、日内瓦、希腊及其他更多的地方。我们不吝惜任何花费，这样才能表达她们对我们公司有多重要。在城市里，我们甚至还有壮观的仪式，也因此吸引了不少人的注意。街上的行人会驻足观赏我们美丽的女士们从旅馆被护送到轿车内，好奇地想知道她们是谁。而那些女士则自觉好似一位皇后，的确，对我们来说，她们也真是如此。

“一开始，我们就确定我们的员工要的是第一流的东西，如果那样东西实在太昂贵了，我们就干脆不用，也不会用二流的东西来替代。例如，我们一年举办一次高级的晚宴，而不举办两次普通的晚宴。为何如此呢？想想你到一流餐厅参加晚宴时的重要感，任何东西都是完美的安排，女主人热忱的招待，精心调制的点心等等，给予你的满足感，实非二流的晚宴所能比拟的。

就如同一流的餐厅让顾客觉得重要一般，我们也尽量做许多努力，让员工有同样的感觉。如果她们无此种感觉，便是我们没有做好我们的工作。我想每位管理人员都必须记住那个看不见的讯号：让我觉得重要！”

对工作的热忱是有传染性的，对工作的反抗心亦然。

主管们有时会说：“我希望我的部属能够工作愉快，能享受工作的乐趣，但是却不知道该怎么做？”这里建议他们先这么做，他们可以这样问自己：“我对自己的工作感到愉快吗？”“我有没有享受到工作的乐趣？”“我的工作会令我振奋吗？”热心工作是有传染性的，但对工作的反抗心也是很容易传染的。假如一个主管别别扭扭、心情低沉地来上班，他的心情一定会影响到他周围的人，而这些人必然会再将这种低沉的气氛传播出去。最快乐的人是那种每天清晨盼望着开始工作的人。最成功的人，一定对他们的工作，怀有这种热切盼望的心情，他们的嗜好就是工作。布拉德博士曾说过，当一个工作狂并不是一件坏事，那只不过说明你完全投入你喜爱的工作。

库利博士是世界上著名的心脏外科医生，曾经主持过多次开心手术。他承认沉溺于工作，他说：“工作时，我最放松，内心也最和平。一个吸毒者的特征是，一旦他得不到毒品，会有退缩的症状；当我不工作时，也有同样的感受。在我度假休息时，这种感觉最为明显，我感到不自在，然后几乎像发疯似地赶回去工作。”开始他还担心自己太过于拘束，心想或许每星期去打几个下午的高尔夫球会有所帮助，所以他试着去打高尔夫球，最后他报告了结果：“我完全接受以工作为嗜好；有些人以打高尔夫球为乐，而我以发挥我的所长为乐。”无怪乎库利博士被公认为世界上最伟大的外科医生。

优秀的管理者会鼓舞员工的热忱

热忱是一个人最有价值的特质，不管他或她从事的是什么职业。很多有才干的人之所以失败，完全是因为缺乏工作热忱；而许多管理人员的失败，

是由于缺乏部属的支持。一个可以激发热忱的平凡构想，远胜于一个无法激发热忱的伟大概念。所以，一个优秀的管理人员应该要激励员工的热忱。但先决条件是，他必须是一个有满腔热忱的人。

当然，要一个人时常保持高度热忱是不可能的，每个人都会有不想工作的时候，遭到这种情形，就应努力鼓起平日的热忱来。一位在事业上极有成就的人说：“如果我只在我喜欢的日子才工作，那我根本就不必工作了！”相信如果大家够诚实的话，会承认我们有许多时候需要为自己打气才能工作。所以你也应该这么做。当每件事都很顺利时，要保持热忱是很容易的，但对一个人士气的真正考验，是在逆境时是否也能保持热忱。这里介绍一种方法：您必须假装到真正有这种情绪为止——那即是说，假装有热忱，最后，你会真正有热忱。

有一家公司邀请一位演说家到一场研讨会中做激励士气的演讲。他的班机迟到了。结果轮到他演讲时，他仍在机场来此的途中。节目主持人只好作即兴演讲，直到他到达。于是主持人开始介绍这位演说家，但回头望了后台一眼，看到他正在幕后走来走去，不断跳动并打自己的面颊。“我介绍的到底是怎样的一个人啊？”主持人问自己。

当介绍完时，他冲到台上，随即作了一场绝佳的演讲，成功地鼓舞了每位员工的热忱。午宴时，主持人坐在他身边说：“你着实让我紧张了好一阵子。在我介绍时，你为何不断跳动，并猛拍你的面颊？”

“我想你应该知道”，他解释说，“我的工作是为激励别人，但有时我觉得无法达到这种效果，很难到台上去作一场激动人心的演说。今天就是这种情况。我被早上班机的延误搞得疲倦透了，在我赶到这里时，我觉得自己已经枯萎了。但是我知道你们正期望一位具有满腔热忱又有活力的演说家。我不愿给这么盛大的场合浇冷水，所以我必须运动，用力拍打面颊。让我的血压升高。”

作为管理人员，你必定有受挫或是沮丧的日子，但是你仍然应该激励你的部属。每个人都有这样的日子。当你觉得处于情绪低潮时，你只能更加努力工作，因为你的态度会影响部属的工作热忱。

使别人觉得重要，他们就会重要

相信每个人都有能力完成某些重要的事情，基于这种想法，主管应认为每个人都是重要的。管理人员应该对部属持这种看法，但这种态度是装不出来的，你必须真正相信每个人都是重要的才行。

这是基本的一课，你以前也许听过许多次，可是这里还要提醒你，因为有太多商业人士在工作时都把它忘了。“生意就是生意”，他们说，“你不必用那种方式来对待员工啊！我的员工不该指望我，使他们觉得重要并不是我的工作。”

他们完全错了！让员工觉得重要正是管理人员的工作——因为使员工觉得重要，会鼓舞他们有更好的工作表现。洛克菲勒就说过：“我会付更多的薪水给擅长待人，而非擅长处理事务的人”。高昂的士气是增进生产力的重要因素，优秀的管理人员应该不断地勉励每一位部属，提高她们的自尊和士气。

根据经验，她们通常能完成你期望她们完成的工作。如果你期望她们表现良好，她们就会表现良好。相反地，如果你预期她们表现差劲，她们也许就会表现失常。相信一般员工都会尽最大的努力，去符合管理人员对他们的

期望；同时他们的表现，也会比那些缺少自尊的员工为佳。鼓励你的部属努力发展他们从未探索过的 90% 的潜能，这样才能提升他们的绩效水准。

管理人员如何使部属觉得重要呢？首先，是聆听他们的意见。让她们知道你尊重她们的想法，让她们有机会表达自己的意见。（像酬劳金问题，你便可学到不少！）一家零售公司的老板告诉他的经理说：“你不可能告诉我任何我没想过的问题，所以除非我问你，什么也不要告诉我，明白吗？”想想那位经理会丧失多少自尊，这必定浇熄了他所有的销售热忱，大大地影响他的表现。当一个人的自尊受挫时，活力也会降低。反之，当你让一个人觉得重要，他或她就会如走在九重天上——生气勃勃。开始让员工的肾上腺素分泌吧——那可会使小猫摇身，一变成老虎哟！

一对一热忱有效

热忱对整个团体具有强力的影响，如足球赛后的歇斯底里症、对业务员的激励谈话和正常集会等。但主管与员工通常是一一对一的关系，在这种情形下，热忱的衡量标准便是主管说服力的的大小。再没有比一对一的热忱更具有说服力的。这种一对一的热忱可用数种方式来表达：身体语言、面部表情、非言辞性的手势、眨眼的暗示、会心的微笑，或声调的高低等。有位主管曾用电话与散布在全国的员工谈话，感受他们所蕴含的热忱。擅长电话行销的人证明，热忱可以成功地经由声音来传送。

相反，缺乏热忱会产生相当严重的后果。犹豫和迟疑同样具有传染性。你曾见过全然不关心她的产品的业务员吗？如果顾客问她产品如何使用，或是零件容不容易替换时，她会这样回答：“我不知道，我想大概会吧！”这种缺乏热忱的情绪很快就会传送出去，即使原先很有购物热忱的顾客，也会因而打退堂鼓！同样，如果一位管理人员毫无兴趣地陈述他的新计划，可以断定他不能从部属那儿获得多大的支持。

有趣的是，热忱一词希腊文的原始意思是“神在其中”。热忱必须由自身做起。当你沉浸在热忱中，那些环绕在你四周的人，将无可避免地反应出同样的热忱来。

如何提高女职员的工作欲

在台北郊外有一家西点面包店，只有一对年轻夫妇两人经营，但由于与学校毗邻，每天一到中午，店里就挤满了学生，使他们常感无法应付，因此就雇了附近的家庭主妇帮忙，但那些主妇们都不能长期定下心来工作，总是短时间就要辞职，使这一对夫妇感到十分困扰。

当他们和担任经营顾问的朋友商量后，把两台陈列柜台，分了一台给兼差的主妇让她全权处理。那位主妇发现，面包的摆法与销售量有连带关系，所以感到非常有趣，当她上班一个月之后；老板甚至授她采购的权限，例如奶油面包销路好，就多订购一些。

三个月之后，她发现太甜的面包销路不好，所以她在主购时，就斟酌数目，甚至自己还做了广告贴在柜子上，她一直非常热心地工作，最后还向老板建议卖热狗，她认为卖热狗必定很赚钱。起初老板反对，后来觉得还是同意她的看法比较好，结果生意果真很好，也赚了不少钱。

这位主妇整整在这家面包店服务了两年，但后来因为即将生产，只好辞职，老板除了感激她两年来的辛劳外，还送了她一份厚礼以示谢意。

从这个例子看来，兼差人员也带来良好的工作成果，如果她只是做贩卖机般的工作，则绝不会产生工作热忱。所以欲提高女职员的工作意欲，必须

注意下列三点：

1. 给予完整而有系统的工作

不要叫她们做些杂七杂八的工作，上司在信任她们的范围内，可以给予一种较有系统的工作，但同时要详细地指导有关工作的做法。

2. 逐渐将工作能力提高

开始先让她们做一些简单的工作，然后衡量她们的工作能力，再让她们做比较复杂的工作。这样一来，必可提高她们的工作能力，但在成功的过程中，上司给予的技术指导，占了极重要的地位。

3. 大胆地将责任及权限委任给部属

其实责任和权限，本是一体的两面，两者必须均衡发展，上司应将权限大胆地委任给部属，使部属产生责任感，进而提高工作欲；即使有小错失上司也要以宽大的胸襟原谅她。况且没有一点冒险，那来成功呢？教育部属也要经过周密的计划，使损失减少到最低限度，事情进行顺利的话，上司应给予奖励。因此，提高部属的工作欲和培养部属，全赖领导者的指导方法与斗志，这种说法，该不为过吧！

二、目标管理

揭示目标是管理最有效的方法之一，此可由实验中证明，这是以一百个高中生为对象，分成两组进行实验。

第一组的同学每人拿一支粉笔，同时尽量跳高，以粉笔将自己所跳的高度在墙壁上做记号，而跳第二次时，必须把高度升高到比原记录高三成（百分之三十），再在墙壁上做个记号，要他们：“各位试试看，是否能超出这个标准？”结果有26位同学达到这个标准，这些同学们个个满怀喜悦，因为达到了预定的目标。

可是，另一组同学要跳第二次时，并没有规定标准多少，只是说：“你们要尽量跳，我相信你们能跳得更高”。结果50人中，只有15位同学所跳的高度比原来的记录高出百分之三十。然而问这十几个人，是否感到相当满足，其中只有8人非常满意自己的成绩，其他7个则感到没有什么特殊的感受。

由此实验，人总是需要订定目标才能够发挥潜力努力去达成的，这样不但可以提高自己的成绩，还可以享受成功时的喜悦。

为了提高工作人员的情绪，上司必须订定明确而具体的目标，时时加以鼓励，才能发挥各人潜在的力量，努力完成工作。所以，前述的实验，对管理而言，可说是最好的提示。

订定目标的要领

如以前述揭示的目标来管理部属，而部属表现积极进取的工作态度，是希望能尽快达到既定目标。所以，它不但可以促进工作效率的提高，也能增加部属的工作能力。不过，这个目标如果只是上司为部属而订的，部属恐怕就没有牺牲一切，全心全意去达成的精神了。

在订定目标的过程，不妨让部属参与计划，使他们尽量提供意见。此时，在这种属于自己创意的意识下，部属对于目标就有积极达成的意欲存在。所以，订定目标时，有一种很好的构想，就是信赖及尊重部属。一切要他们来做，不是更能提高他们的奋斗精神吗？不过，这也不是最正确的方法。

其理由就是目标订得太高或偏低，不是好现象，因为目标过高，要达成恐怕不容易，这样员工自然会对自已失去信心。若目标偏低，虽然容易达成，却可能因此产生轻视目标的心理，而不肯积极认真地做事。所以，目标订得恰到好处，需要有高度的技巧。

目标的订定，是以能够超出个人的能力范围为标准，而且只要稍微多用点心就可达成的情形最好。当第一个目标达到后，可将第二个目标的标准稍微提高些，如此循环下去，必可提高工作能力，如果一直维持现状，就是落伍。

上司如果将订定目标的事情，一概委托给部属，往往一些积极进取者都会把目标订得太高，而消极者又把目标订得偏低，在这种情况下，本来可以发挥的潜力，反而不易发挥了。所以，目标必须由上司和管理者共同商酌订定，才能合乎一般水准。

达到目标的管理法则

上司必须将店员每月预定的销售目标与实际成果的差距，明确地公布出来，这样在大家互相比较之下，才会更加努力来达成。具体说来，就是用图表来表示达到的比例。我们可以在大公司的墙壁上，贴一张图表，以直线表示每天的销售金额，而每月的总金额以曲线来表示。

这个方法对于提高店员的工作欲，非常有效。同时对于每月都达到目标的店员，也必须颁奖以资鼓励。

不过，个人如果急于增加销售量，大家的竞争必定很激烈，在这种情况下，工作能力较差的人往往不是强者的对手，而因此失去工作欲。所以必要时，若能将几个人组织成一个小队，或按组织系统竞争，也是一种可行的办法。

虽然管理部属最有效的方法就是制订目标，但要求达到目标时，可以在某种自由的范围内，让他们自己管制自己。

当然，在这种情形下，上司如果认为有必要，也可以助他们一臂之力，或给予忠告，不过也仅限于最小的程度。

然而目标管理的基本用意，只在对于缺乏独立性的女职员，加以正当的指导；换句话说，也就是希望她们为了达到目标，而积极地尽力去面对现实，接受挑战。

揭示销售目标或实行最有效率的销售法，对店员的创造性、积极性及自主性都有帮助，所以，应该大力推行才是。

三、以身作则

所谓“以身作则”，就是上司的言行举止，都能够做为部属的楷模，并不是指上司要和部属做同样的工作。如果上司经常和部属做同样的事情，就不是上司，而是和部属相同的职员了。那么，在何种状况下，上司必须率先示范让员工们学习呢？

1. 新工作或新规则欲付诸实施时

欲进行新工作，或公司制定新规则，想要全体员工遵照办理时，上司就必须率先做个好榜样，或示范给大家看，才是最有效的办法。因为上司起带头作用，能够向员工指示正确的做法。由于上司接受新规定的示范，也易使部属接受新的规定。

尤其新工作或新规则的制定，在实行上有困难，或人们怀疑它的可行性时，为人上司者率先示范，做为员工的楷模更为必要。

为了提高职员的士气，使工作环境充满蓬勃的朝气而发起某种活动时，上司的以身作则，也关系着它的成败。例如为了迎接明朗快乐的一天，提倡“早安运动”，也就是活活泼泼地向同事们道声“早安”。但是有些公司却在实行了两三天之后又回复了死气沉沉的状态。

追究原因，才发现员工们和上司道“早安”时，上司根本不理，几天下来，员工也感到没意思了。所以，无论在什么情况下，上司的工作态度，深深影响着事情的成败，这句话是有其道理的。

如果公司规定新进女职员必须接受一对一岗前训练时，最有效的办法，就是由一位有经验的人员负责指导一位女职员，不仅只用口头说明，还须亲自去实际示范，才能完全发挥效果。

因为新进职员根本不了解公司的作业方式，所以，老职员的指导及示范，可以直接影响到她的工作绩效。

不过，有时理论和实际会相矛盾，使得新进人员感到迷惑。其中最糟糕的现象就是老职员告诉新进人员：“公司规定如何如何，实际上我们可以不必顾虑那些”。如此一来，员工不但会感觉困惑，同时也会对公司产生不信任的态度，工作热忱亦会降低许多。

2. 规定被破坏时

公司的规定若被完全破坏时，想要回复原来的威信，必须付出相当大的代价，并且常常很难收到预期的效果。在这种情况下，唯一的希望就寄托在上司的身上了，只有他以身作则严守规定，才能使员工遵照办理。不过，对上司而言，这是一项非常艰辛的任务，但也只有如此，才能挽回局面。所以，必须坚守这个原则并努力地做到。尤其是属于着装或打扮之类的规定，上司的言行举止，占了极其重要的地位。

首先，上司必须公布有关着装及打扮的规定，进而本身严加遵守，以做为员工的模范。倘若上司是男性，也要按照规定穿着整齐的服装，同时与女性上司配合，共同为公司努力。

3. 工作困难时

例如公司准备扩大业务或为了争取顾客，这些都是并非凭一己之力所能办到的，也不是只靠上司的命令或指示就可行的，必须全体员工同心协力。上司必须发挥领导才能，自己不但要参与到推广的行列中做为全体员工之模范，同时还要正确地指导员工，这样一来，才会有助于目标的达成。

工作性质愈艰难，愈令员工们手足无措，不知该从何处着手，此时，上

司应该以实际的行动来指引她们，千万不要因为她们是女性或年纪太轻，就抱以怀疑的态度，认为她们无法胜任，这样非但于事无补，反而会阻碍公司的发展。换句话说，就是不分职位，不分男女，大家必须同心协力，为扩充公司的业务而努力。

某百货店发生了一场大火，经过消防人员的抢救后，火被扑灭了，但是为了恢复营业，全体员工都在卖力地工作着。当四位女职员在全力搬运一个笨重的柜子时，其他的女职员看到了，马上过去帮忙。一般人都会认为这是男人的工作，但只要大家协力，女人仍能办到。由此可见。一件事只要有人起带头作用，便不难把它办好。

4. 发生事故时

如果公司经营不善，或出售的产品有问题时，可说是面临危机了，上司应不要顾虑公司组织或命令体系，站在第一线上与员工们合力解决。

在这个非常时期，上司可以不顾这么多细节，而以身作则和员工们同心协力，共同解决问题，这时候，上司可说是兼具指挥官及员工的地位。

从这个例子中，我们可以了解到在危急时期，上司的“以身作则”的榜样力量。

5. 人手不足时

员工请病假的比率比预定的高出很多时，工作的进度就会受到影响，在这种情况下，上司应该加入生产行列，看看哪个部门最需要帮助，就加入哪个部门，使工作进行顺利。而且上司如果能将从未做过的工作做得完美无缺的话，相信女职员不但羡慕，也会更加尊敬他。

这虽属于临时性的工作，但上司若不能办好的话，恐怕会遭到员工的取笑，平日的尊严就消失殆尽了。所以，同样是帮忙，选择自己比较有把握的工作，才能顺利完成，这一点一定要注意。

某公司有一位科长，参加公司举办的棒球比赛，由于失误累累，反而使其他球员感到碍手碍脚，也引起公司其他职员的不满，因为他平日常向员工炫耀自己的技术有多高，然而实际看了他打球后才知是如此差劲，自然令女职员对他失去信心。游戏都是如此，更何况是工作呢？

所以，能在人手不足时帮忙部下做事，本是一片好意，但如果做自己不熟练的工作，而遭到员工的不满，倒不如不帮忙来得好些。

可是，紧急情况或人命关天的事，就不在此限了。也就是说这时根本不要考虑到自己技术的巧拙，力量的厚薄，必须全力以赴。

上司示范时的注意事项：

坚持“是短期工作”的原则上司示范给员工看，其本意在加强员工的注意力，所以必须是临时性或短期性的工作，否则倘若长此以往的话，反会耽误其他的事情。

要提出示范的目的有时，上司为了做全体员工的模范，非常认真工作，但亦有员工根本不了解，因而发生误会的情况，比比皆是。

如某连锁店的老板，平时就是非常勤快，而他为了能做员工的模范，更是每天很早上班，打扫、清理环境，可是他的员工到了上班时间，才悠悠哉哉地走进店里，一点都不肯帮老板的忙。

如果问他们：“为什么不帮忙呢？”他们会说：“打扫是我们老板的嗜好，我们不敢争着做。”由这个回答，就可以知道他们显然没有了解老板的用意。

也许这是老板缺乏领导能力所致，但更具体的说，就是老板没有将自己一大早就到店内打扫的用意告诉员工。其实只要有机会，就该把工作的目的告诉员工，如此才能发挥示范的作用，尤其现代的年轻人很没有礼貌，除了示范之外，若能用口头再加以补充当更为理想。

点到为止上司为了做员工的楷模办理其他事情时，并不须心力交瘁，只要能达到示范的程度就可以了，对于自己的工作业务才应全神贯注。换句话说，在不妨害业务进行的情况下，可以做适当的示范。

避免不拿手的工作对于十分麻烦或不拿手的工作，上司必须避免做示范，但在不得已非处理不可时，也要考虑以最有效果的方法来着手进行。

一般女职员都认为，既然上司和她们做同样的工作，当然应该有良好的表现，才能做她们的模范。

即使是临时性的工作，也不可敷衍了事在某种场合里，上司和部属做同样的工作时，即使属临时性质，也要能做她们的好榜样。例如正在店里巡视的上司，被顾客叫去，而需接待时，就要做得能为一般职员树立好榜样。否则部属就会存有“上司都做得这样，我们做不好也没有关系”的想法。这种现象正如俗谚所云：“人总是不容易学好，学坏就容易多了”。

规模较小的企业一般说来，在规模愈小的公司行号里，老板和工作人员并肩工作的机会就愈多，所以无形中，老板的一举一动，不但会成为工作人员注视的焦点，也是他们行为的楷模。

因此，老板必须有一个认识，就是随时注意自己的言行举止，是否能够做为工作人员的好榜样。并且在指责时，也要不断地反省自己是否能够站得住脚。

在规模较小的公司里，老板如果能够以身作则，其效果要比指责来得更好，而且它可以说是教育员工最有效的方法。

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》女职员理想的管理者

男人因女人的依赖而勇敢，因女人的信任而高尚。面对你为女职员，你希望以什么形象出现呢？

男人因女人的依赖而勇敢，因女人的信任而高尚。面对你的女职员，你希望以什么形象出现呢？

一、理想的管理者形象

按照爱维斯公司前总经理罗伯特·汤森德的说法，形象对于企业领导这一职位的人十分重要。他把形象定义为“这个组织中其他人对你的看法”。你在企业其他人眼中的形象，在很大程度上决定了他们对你和企业是否忠诚和信赖。

作为企业领导，你需要有能力培养职员们对你本人的忠诚和对企业宗旨的责任感。而要做到这一点，则有赖于你建立和保持一种值得人们忠诚和信赖的企业领导形象。

公共关系顾问罗纳德·克德曼和理查德·卢奇教授在他们合著的《领导者的形象》一书中，勾划了企业领导的理想形象。

他们认为理想的企业领导有能力“审时度势，把握时机，权衡轻重，以适当的方式发表适当的言论，采取适当的行动，并能敏锐地观察人们对公司行为的反应。”许多企业领导都具有这种形象。现时最令人瞩目的恐怕就要算克莱斯勒公司的李·雅柯卡了。

回企业领导形象的特点某些研究揭示，大多数人心目中的企业领导形象是有一些共同特征的。这些特征是：

1. 具有领袖的魅力；
2. 有能力同各种行家交往。
3. 积极争取和建设性地行使权力；
4. 懂得如何管理项目和把握形势；
5. 能避免政治上的危险困境；
6. 懂得如何以最好的方式破产；
7. 懂得如何处理业务工作中的人际关系；
8. 衣着得体；
9. 精力充沛；
10. 有思想见解并懂得如何积极地宣传、传播自己的见解。

一个具有企业领导形象的人，他是值得人们信赖和为之效力的。这就是忠诚的全部含义。

企业领导的形象使你成为心理学家哈利·利文森所称的“团结的核心”。具有总经理式的形象，你就能把一个组织中的所有成员团结起来，没有这种形象这个组织就会四分五裂，因为人们缺乏建立相互联系的纽带和基石。

忠诚和信赖的重要性还在于，作为企业领导的你，言行不可能事事与组织中所有人的利益相符；有了忠诚和信赖，即使你的所作所为有时有忤人心，也不致于失去他们的支持。

假设你已经具备企业领导形象，要人们忠实于你的最好方法就是你首先忠实于他们。华纳大西洋电气公司的总经理斯蒂夫·洛斯有这样一个美称——“对下属以诚相见的人。”洛杉矶时报的一篇文章曾这样报道：“他在朋友需要的时候给予支持的故事有许许多多。1977年华纳办公室的一名高级职员肯·罗森不慎从马上摔下致伤，在医院昏迷的一星期中，洛斯坚持一天24小时守护在他身边。”

不逃避问题

任何行业都不可能一帆风顺，随时会遭遇到难题，而且不管是什么难题，几乎都会牵扯上人的因素。光是“渡过”这些难关是不够的，身为管理人员的你，必须采取行动解决它们。这种解决问题的过程有一定的模式。

- A. 认清问题。
- B. 分析问题。
- C. 列举各种可能的解决之道。
- D. 选出最佳的解决之道。
- E. 执行。
- F. 追踪调查以及结果评估。

1. 承认问题的存在是解决问题的第一步

事实上，有些人的问题似乎比别人的“真实”。首先，你必须考虑有一群习惯性的抱怨者，不管事情多么微小，他们都会加油添醋。你会很快在你的团队中认出这些人来，你不可以忽视他们，因为他们随时都有合法的抱怨。当然你必须很清楚地熟悉自己的业务和部属，才能分辨出哪些是真的问题，哪些是这群人想象杜撰出来的。

你会发现你手下最好的成员，很少抱怨，而那些表现不怎么样的人，反而话最多。致力于生产的人，通常因为太过专注于工作，而没有闲暇抱怨，他们也不允许一些芝麻小事干扰他们的工作。最妥当的办法是多听听每个人的抱怨，但只对那些工作勤奋的部属投以注意。告诉你的业务督导，花 45% 的时间注意那些新手，花 45% 的时间关心表现优异的部属，剩余的 10% 的时间，才用来理会那些行将被淘汰出这个行业的人。这 10% 正是问题的核心。通常也占去业务督导最多的时间。这个百分比可以应用到所有的行业上。优秀的管理人员知道他们的时间，若花在新进人员的才干开发上，以及花在那些表现优异的部属身上，会更有收获。

2. 决定问题是否有根据

当然，每一个问题都要仔细研究，才能确定它的真实性，所以要再一次强调，当一位好听众是很重要的，以查出是否有可证实的事实存在，或者问题是否是被捏造出来的，或是被人夸大其词了。在庞大的业务组织中，例如公司的业务部门中，假如真有很明显的错误，会很快从许多业务督导那儿，得到强烈的反应，尤其在一种新产品刚上市时，反应最迅速也最强烈。例如，化妆品公司新型眉笔一上市，就有许多美容顾问抱怨笔太脆弱了，一削尖就断裂。然而调查显示，问题不在于眉笔，而在削笔机，于是将削笔机修改为双边的，眉笔尖就不会再轻易断裂了。由于检讨每一则抱怨，当许多女士写信来抱怨笔尖易断时，马上知道这个问题是真的。

不能因为收到大批的抱怨信或电话，就很自然地认定这回一定是大错误。偶尔，当刚开始推行一个大改变时，最初的反应会是负面的。你必须明白，有许多人对改变有排斥感，尽管这个改变能带来改善。所以你对抱怨，应以很慎重的态度来处理，经过彻底的调查后，可能会发现这种改变是正确的，只是你如何与员工沟通的问题而已。最稳当的方法是，在你企图进行任何改变之前，一定要小心仔细审查，有时是推行改变的方法不得体，而不是改变本身有问题。

3. 管理人员应认清由家庭问题

所引发出来的工作问题有些人对于不是问题的问题，也会大惊小怪、疯言疯语，而且，他们的问题也与公司的业务截然无关。在公司的业务部门里，这种情形时常发生。公司的业务记录中。当有很明显的业务量暴跌发生时，原因往往不在于业务。有太多的私人问题，能使个人的工作发生巨变，其中包括小孩问题、父母问题、家庭经济问题及健康问题。但是因为女性对婚姻

难题的反应比较激烈，几乎可以猜到什么时候会有离婚的风暴。销售量的大暴跌，是最可靠的晴雨表。

大多数女性在离婚的压力下，都无法有正常的表现，当然男性也受离婚的影响，但是他们似乎比较能够将婚姻和事业分开。因为某些缘故，女性在人际关系的处理上，比较感情用事，她们无法很单纯地走出家门，将个人烦恼置之脑后。我们不能责怪女性的这种特质，因为正是这种特质，使她们能成为敏感且关心部属的管理人员。

担任高级职位的女性，离婚率较高。有人因此认为，一位成功的职业妇女必然会为了事业而忽略了家庭。这倒未必，倒是许多“未就业”的妇女，因为经济的限制而委曲求全，苟存于不愉快的婚姻里。一旦她们谋得一个高收入的差事，一旦经济得以独立，她们就会有求去之心。假定这是事实，那么女职员的离婚率，就不如我们早先预测的那般令人困扰。

当然，也有些婚姻问题与女性的事业有直接关连。许多文化社会问题，起因于社会的双重标准。这种问题已经存在了好几代了。例如，一个丈夫被允许工作至夜里 10 点、11 点，只要他挂上一个电话回家说：“亲爱的，我们今晚要总决算，我会晚点回家。”或者：“我们得取消旅行计划了，因为我不能远离办公室那么久。”抑或：“我们不能去参加那个你盼望已久的宴会了，因为……。”在我们的文化制度里，这种男性特权是被接受的，但是让一位女性打电话，向她丈夫说类似的话看看，她可能会得到这样的回答：“你告诉你的老板，如果他再让你工作到夜里 10 点钟还不回家，你就辞职不干！”这种双重标准的观念，有无解救之道？最起码，女性应该让先生们清楚她们工作的性质，以及她们对事业的投入程度和范围。女性若想赢得先生的支持，唯一的办法是使他们了解，她们的事理想对他们的婚姻关系不构成威胁。

邀请先生来参加公司的研习会，也是取得他们支持的一个方法。当一位美容顾问和业务督导带着她先生来时，应请他参加特别为先生们所安排的讲习班和娱乐活动，比方说保龄球对抗赛、高尔夫球赛等等。先生们愈了解业务的情况，他们愈能够支持。一旦他了解太太的事业状况，他就不大会抱怨：“我的老天，一场美容课，到底要花多少时间呀？”相反地，他甚至愿意每星期帮太太看几个小时小孩，因为他已经知道对他太太的自我发展和家庭的财源有莫大的帮助。倘若缺乏丈夫的支持，一个已婚的职业女性，无论在什么行业，总会遇到重重困难，即使是我们之中最坚强能干的女性，也会干缩枯萎，失去活力。

分析问题的本质是解决难题的第二步。同样地，管理人员必须和部属共同研究，找出问题的根源，并请他们帮忙将问题的范围定出来。在分析问题时，有一点必须考虑到：问题的所有因素是否全在你的权力管辖之内？

假如问题的因素不在自己的控制下，能否改变它，或在其他地方弥补，抑或设法使自己顺应它？假如所掌管的部门专门装配别家公司生产的半成品，但现在出了问题，完成的产品不能使用。应及时诊断问题，分析每一个细节，检查装配时的每一个步骤，详细检查完工的成品，最后发现了毛病所在：有一个零件太大了。这个发现会引导管理人员到解决难题的第三步：列出可能的解决之道。

4. 为问题找出可行的解决办法

聪明的管理人员会再一次借重他的部属，来进行第三个步骤。平常舒适

自由的工作环境，此时就表现出它的成效了；在这个节骨眼上，部属会“冒险”提出有创意的解决办法。经过多次的研讨，他和部属决定了三种可行的办法：换供应商、把过大的零件改小，或者改变最后的产品。

第四步是就这些可行的办法加以选择。假如，在假想的装配运作过程中，他们也无法把超大的零件改小，那么最好的方法就只有将装配孔眼加大，以配合这个零件。在选择最佳方法时，还得考虑到价钱、时间、人工，及最终产品的品质等种种问题。

下一步就是执行了。

最后就是追踪调查，确定问题确实已经解决，并评估成果的好坏。

身为管理人员，必须为处理广泛的疑难杂症作准备。有些问题是真问题，有些也许是杜撰出来的，但是绝大多数是二者兼有，统统得仔细聆听，并且保持宽大的胸襟。最后，也可能是最重要的，记住这句老格言：“假如还没破，就不要去修它，免得弄巧成拙。”

为属下减小压力

一位优秀的管理人员会尽量减小部属的压力。假如一个人正在离婚的过程中，正为生病的年老双亲发愁，正宣布个人濒临破产边缘，你必然可以猜到，他会正处在极大的压力下。有些医学专家指出，重大的压力会引起一些严重的疾病，如心脏病或癌症。到底压力给人的影响有多大，我们还不能完全了解。但是，压力确实会带给雇主和雇员双方莫大的损害，因此，每一位管理人员皆应努力设法减小工作场所的压力。

请注意，这并不是说完全“排除”，某些压力是值得鼓励的，甚至是必要的。比方说我们都知道，一个马拉松长跑者，在有强大竞争对手的刺激下，会有更出色的成绩表现。同样，在一辈子仅此一次的竞争压力下，一名奥林匹克的溜冰选手会创下世界记录；演员在观众面前表演，会比在空洞的排演厅中更为出色。套用巴利摩尔的说法，假如你在表演中失去了紧张感，你就会失去观众。这是人体对压力的正常反应。我们都知道，在某种压力下，一个人的表现往往会比较优异些，所以不可完全排除压力。我们应该认清不同的压力种类和不同的环境，分辨哪一种压力环境会帮助刺激我们的表现，哪一种会伤害我们。

当急迫感能导致优异的表现时，这种压力被认为是有益的。举个例子来说，有些主管能在压力下，准时地将一个“急件”赶出来；有些人与才干高的人共事，也会感到有压力的兴奋感，使她们能有高水准的表现。另外还有些人，在团队精神的感召下，也能有超水准的表现，这种人害怕因为自己落后，影响了整个团队的成绩，所以不得不格外卖力。这种刺激卓越表现的压力是值得推荐的，因为最后的结果是正面的、有生气的。

1. 和善、富有生产力的环境由管理人员开创

以上所提到的几种压力，对人们的影响是正面的，但是另外还有一种压力，对企业却有莫大的伤害，会降低士气和生产力。身为管理人员，应该制造一种友善、轻松的工作气氛。人生苦短，何不和和气气行事！人在愉快和轻松的情况下，才会有良好的表现。很明显，一种和善、富有生产力的工作气氛、必须由作为管理人员的你来开创。你的心情直接影响到那些向你报告的人。一位友善的管理人员，一定不会给他的部属太大的压力；相反，一位独裁自大的管理人员，以批评苛责部属为荣，他所带来的压力必然不小。有这样一位独裁者他随时借着芝麻小事，向属下跺脚咆哮。一位脾气暴躁的老

板那儿办公室里经常充满了压力，有时紧张的气氛浓厚到可以用刀刮下来。有这样一间办公室，那里所有的工作人员，害怕到不敢抬起头，你几乎可以看到他们额头上冒的汗。这些压力都是我们必须摒除的。

管理人员通常有权解雇他那部门的员工，或决定他的前途。一个失宠于主管的员工会每天生活在持续的恐惧中，随时都得提防被叱责、降职，甚或被革职，这会产生压力。

这样的关系，使人对工作没有安全感，就因为这种原因，应特别费尽心思，设法制造出完全相反的气氛。要使部属知道，自己是真心诚意地关心她们的福利。当高层主管关心他的部属时，这种袍泽之情将会普及于整个公司之中。

2. 犹豫不决的管理人员给人压力感

在果断的管理人员手下做事，人们的工作安全感较高。倘若一位管理人员不能面对问题，无法作出决定，这会对他的部属造成压力。一位某家公司的地区业务经理曾经这样说：“我对我的工作丧气极了，业务副总裁告诉我，我的销售区的业绩最差劲，他说：“我要它直线上升，尽一切可能扩展你的业务！”他没给我一个配额数字，我根本不知道我到底该销售多少，才算有进展，我也不明白他为何说我们的业绩退步。事实上，比起去年来，我们的销售量是有增无减呀！我手下的业务员个个工作勤奋，我们的帐目也是清清楚楚的。我要求过他，请他说清楚些，可是他拒绝给我一个明确的指示，他只是很简单他说：“该做些什么，应该由你自己决定！””难怪这位业务经理感到丧气和压抑，当一个人对他被要求的事一无所知时，就只有焦虑了。

3. 优秀的管理人员会指明方向

人们希望强有力的领导，这样的管理人员能给人方向感。管理人员若能让部属确实了解他所期望的工作目标，人们在他手下工作，会觉得较舒适。有时，员工会说他们在为“严厉”的管理人员工作，但这种管理人员至少能让你知道自己的立场。当然也有太果断的管理人员，由于过于独断独行，因而没有人敢反对他，甚至在他明显犯错时，也没有人敢说他一句。像这样的情形，员工根本不敢面对他，他们会说：“一旦他作了决定，就再也没有必要与他争论了，他是顶头上司，我可不愿得罪他。”果决的管理人员和专制独裁的暴君，两者之间的区别可大了。

一个追求卓越的管理人员和正直严厉、一丝不苟的完美主义者是全然不同的。这种完美主义者会在部属身上施加极大的压力。因为没有人能在不切实际、好高骛远的期盼下做得十全十美。虽然追求卓越是值得推崇的，但我们既在一个不完美的世界里，就必须能忍受失败。永远期盼完美是不切实际的，因此，身为管理人员，你不应该定下无法达到的工作目标。

一个管理人员将需时三天的工作交给部属，却限他第二天完成，那就太不体谅部属了。有一家大银行的总裁，他最有名的一招是喜欢在最后一，将一件大任务交待下来，而这件事却永远不可能在他的时限内完成。他这种不实际的时限要求，给予他的部属极多不必要的压力。

管理人员在下达工作命令时，应该力求明确。倘若你只告诉员工：“把某某事办一办！”这是很令人感到困扰的事。

“您希望这事该如何处理？”员工会如此问。

“我告诉你，我无法说清楚该怎么办，反正你看着办好了，我很忙，可没时间跟你啰嗦。”这位经理如此顶回去。很显然，一个模糊不清的命令，

会带来极大的压力，也会影响生产力。

有许多压力是来自那些升迁得太快的管理人员，他们对于太快得来的职位头衔，还不知该如何自处。今天，有许多当初怀有性别歧视的公司，为了弥补过去的罪恶感，极力修正他们的人事结构，甚至到了矫枉过正的地步。因为这个缘故，特别警告女性朋友们，不要去当一名“点缀性”的女经理。很多公司将女性提升到高职位，但是高职位却超过她们的能力程度，因而给她们带来不小的压力。在工业界，最近对女性的阻力比较小了，但给予女性的压力反而更大。一位任职于一家工具铸模公司的女士，原先是会计人员，在短短六年内，升到公司的财务副总经理。她说：“我已经到了精神错乱的边缘，在我手下至少有四位男士能力比我强，但是公司需要一名女性在总经理室中，而我正好是唯一够格的候选人。我总觉得公司的男经理们，个个痛恨我的高升，有时我觉得他们故意在一旁尝试，想看我闹笑话。我承认我做不来这份工作，但是我要是辞职不干，就得流落街头，四处找工作，所以当我不上班时，我也会将所有的夜晚都花在公事上。最初我的先生和小孩都肯支持我，但是现在他们也受够了，我是公私两方面都有莫大的压力呀！”

4. 改变亦能带来压力

改变无论好坏，都是产生压力的主要原因之一。事实上，每一位心理学家都会告诉你，有些人会因为巨大的改变所带来的压力而生重病，例如心爱的人去世、离婚，或者丢掉工作等等。甚至就如结婚这种愉快的场合所带来的压力，也会产生健康问题。不管什么样的改变，对某些人而言，都会产生压力。有了这个概念之后，我们在进行改变时，就应该注意循序渐进的基本原则，一定要给你的部属有足够的时间适应这种改变，只要可能，他们应该参与早期的准备工作。切记：人们往往会支持他所参与创造的事物。每当公司业务部门有任何改变时，例如酬劳金比例的重订、涨价、训练章程或者是招募新人政策的重订等都应事先发出通知，这样一来，每个人都有足够的时间来适应。

我们不仅致力于创造公司轻松的气氛，还以行动来推行。我们告诉所有的员工，当他们遭遇到难题时，每一位管理人员都随时准备为他们解决。我们还更进一步鼓励员工说出问题来。我认为一个人若是处在极大的压力下，首先应该做的是面对问题。若置之不理，则事情只有更加恶化。

相信如果每一位管理人员能记得他或她在当管理人员前的日子，就会做得很好，这会帮助他们用正确的眼光看事情，也可以使他们从经验中体会出部属所承受的压力。

帮助属下建立自我和信心

一位业务员虽然必须有做好差事的自尊和信心，但是她的许多态度全视公司对业务部门的态度而定。举个例子来说明这个观点。甲公司和乙公司是相互竞争的杂货批发商，每家公司每天都由业务员固定打电话给客户，销售脆饼、洋芋片及相关产品，并负责送货。然而在对业务部门的态度上，两家公司有截然不同的态度。甲公司坚持他的业务员得穿制服，让他们看起来像司机，而乙公司的业务员则身穿运动夹克，有固定的薪资外加佣金抽成，名片上的头衔是业务代表。

当乙公司的业务员一走进公司办公室，公司员工把他当成贵宾来看待，就像一位业务员说的：“我觉得自己像个英雄，这是自从我参加高中足球队以来，从来没有过的感觉。全公司上下都认得我，而我也经常被请一道

共进午餐。每个人待我都是那么小题大作，我很喜欢这种感觉。”

不幸的是，甲公司的业务员却有不同待遇，公司虽没有明言，但却暗示他们在公司不受欢迎。“公司有非常豪华的办公室，当我走进时，自觉是个干扰者。”一位业务员这么说，“跟那些人在一起，我就浑身不自在，或许是因为这件棕色的制服在作祟，他们把我当成不事生产的怪物看待。”这正是甲公司对业务员的看法，无怪乎他会如此想。

不需说，乙公司吸引了高水准的业务员，他可以取得比甲公司的对手多两倍的业绩。总之，这一切都取决于公司对业务员的的态度，不管是正面还是负面的态度，都会在每一位业务员的自我形象上反映出来。

管理人员应百分之百地信任自己的业务部门，尊敬每一位业务员。但是并非每个有销售经验的管理人员都会如此想。有一位厂长对他的业务部门说这样的一段话：“我和在场的诸位一样，都是于业务员出身的。相信我，我深知个中的奥妙，倘若你们之中有任何人想要骗我的话，就大错特错了，没有你能做而我还未曾干过的事，所以要是你认为我不信任业务员，那你就对了。我是不相信任何人的，假如你懂我的意思的话，就不要轻易尝试。”当然，这位厂长是个大坏蛋，他认定其他的业务员也和他一样。事实上，根本不然，在场的每一位业务员，对这个假定都感到非常愤怒。

在一次某大公司的酒会中，一位高级主管对他的业务部门说了一段颇为中听的话：“今晚，很高兴你们这群在过去一年来，为公司创下销售记录的业务员能在此聚会。虽然公司有最新的设备和最完善的支援系统来为你们服务，但是我们都很清楚地知道，若不是诸位卖力销售我们的产品，就不会有今天这一切的成就。”然后他停下来，在一块大黑板上写下大大的几个字：“产品减去销售等于废物。”他很诚恳地说：“能与你们这些优秀的女士和先生共事，使我感到无上的光荣。我认为你们是世界上最好的业务人员。”

这真是振奋人心的一段话，也正是每一位管理人员应该对你的业务部门所说的话。

不被成功冲昏头脑

有些管理者爬至公司人事阶梯的顶端时，常会被成功冲昏了头。他们表现出志得意满的神情，丧失了那些促使他们成功的特质，例如与人共事的能力，以及理智与果决地面对问题的能力。很自然，他们的自大傲慢，将他们拉下了成功的阶梯。

为什么这么多有能力的人，竟无法掌握住成功？心理学家告诉我们，外表高高在上的人，事实上是很自卑的。真正成功的人对自己充满自信和安全感，他们是谁、他们的才干何在、他们的能力限制在哪里，他们自己都很清楚。他们也保有一份谦卑，使他们能够衡量自己职位上的责任，及时间上的要求，在两者之间取得平衡。那些无法掌握成功的人，常以装腔作势来掩饰他们的不胜任。这种艺术化的掩饰，却很少能隐蔽事实。

有人认为富人只不过是富有的穷人罢了。赢得500万彩券的人，第二天仍然是同一个人，他只不过比别人多了500万美元而已。当然，这笔钱会改变他的生活，但如果他因有了这笔钱就蛮横无理、高傲不恭，或自以为是，那他将失去别人对他的尊敬。

每一位管理人员应该认清，他的成功是建立在整个团队的共同努力上，每个人的努力目标都是一致的。公司的每一个人，对自己的工作都应有共同一致的观念。在新进员工的讲习会上，应强调这一点，这样才会使她们感到

对公司能有所贡献，就算只是新来乍到，也是举足轻重的。一个人的头衔，或是薪水的高低，并不会决定别人对他的尊敬和感激。在公司里，每一项任务都是重要的，一旦有人出色完成了一项任务，都应该尽力表达自己对他的激赏。只要可能，尽量叫出每一位员工的名字，并给予适当的恭维。例如，如碰巧遇到公司的维护人员，应对他说：“耐尔，办公室看起来顺眼极了，你把这些画挂在这里，真有眼光。”或者，没有遇见她，但知道她最近办好某件事，留一张亲笔纸条给她：“耐尔，我想让你知道，我很感激你把冷气机修好了，现在办公室里舒服多了，谢谢你。”很不幸，这些幕后工作人员，而管理人员却对她们视而不见。了解到这种状况，我尽力对她们表示出诚挚的态度。

身为公司的管理人员，应该树立一个好榜样，不管对方是何身份都应设法让全公司的员工都知道，自己很感激他们。

训练取代自己的人

一名管理人员要升迁，必须有一个能取代他职位的人。管理人员心须了解到，他能否获得升迁，取决于他是否训练他人来取代自己的职务。现实的情况是，如果没有人能取代这位管理人员的工作，就无法将这位管理人员升到更高的职位上。如果一位管理人员为了使自己在公司占有无法取代的地位，因而不肯训练别人来接替自己的工作，那么他自己便丧失了升迁到其他更高职位的机会了。组织发展的主要原则便是要了解培养新人的重要性。这些新人的能力越高，管理人员的功劳也越大。当然，有些管理人员难免怀有自私的心理。

他们也许是由于惧怕被取代而拒绝训练新人，但是他们不明了，在公司里，限制别人发展也就束缚了自己。

如果一个公司经营得法，所有的员工都有平等升迁机会的话，人才总不会被埋没的。最近对美国所有管理制度最佳的公司所作的调查显示，它们的制度都能确使最佳的人才升迁到公司的最高阶层。公司如果不能由内部发展出一个管理团队，无疑是一个极大的弱点。全美各大公司，包括美国电报电话公司、奇异电气、通用汽车、IBM 等，他们的最高主管都是从最基层的工作开始干起的。这显示管理人员要培养担负责任的能力，最好的办法就是在职训练。这些公司的管理人员的素质也是极优秀的。毫无疑问，在这些大公司里，没有一个人是“不可取代的。”所有的管理人员都有储备人员，可以在情况需要的时候立刻接替他们的工作。

懂得因材施教

有时，一个人在工作岗位上表现失常，是因为他的工作不适合他。一天早上，伍尔夫和他的私人会计师一起工作了好几个小时之后，伍尔夫告诉会计：“真不晓得你是怎么做的，我可是一辈子也无法一天花 10 小时，面对这些数字和税率条款。假如我像你一样的话，我一定很快就觉得沉闷无聊。”

“伍尔夫，我可无法像你一样出去推销商品，她回答说，“我不明白你每天如何起床去推销、拜访。坦白说，你的工作对我而言，更是困难多了。”

每个人都不尽相同，这真是美妙。如果我们都喜欢同一件事物，都从事同样的工作，那么这个世界将多么乏味！我们都是不一样的。优秀的管理人员会辨别这些差异，将每个人视为单一的个体；他会看出谁在某个工作上才能不够，而尽力为他找到合适的工作。使那些优秀的忠实员工得以从事适合他们才能的工作。一旦将她们重新调整职位后，她们的表现水平经常会很戏

剧性地大幅提升。为什么呢？因为他们对新工作感到很满意，能享受工作的乐趣。再把这种显而易见的情况重述一遍：人们只有在感到愉快的情况下，才会发挥工作的潜力。

二、当主管的十条规则

1. 当公司每逢周年纪念日时，应把下属人员请到饭店去聚餐，以示庆祝和犒劳。

2. 某位职员过生日时，都要送她一份礼品，这对公司来说，不会有多大亏损。但对女职员来说，却是相当重要的。

3. 公司如果没有分红制度，当公司赚了大钱时，应该让每个职员也分享一点；对那些有功的人，背地里再多给她们一些。

4. 过些日子就借机举行一次小型酒会。如：公司有了较好发展，或是应酬大客户，或是欢迎职员的到来，或是欢送职员离去等。

5. 如果某职员为公司办成一件大事，费了很大的力气，主管就要表现出感激之情，如宴请他（她）美餐一顿，或加发一个月的停车费，或补贴一些旅费等。

6. 在一些意外情况下，可以打破常规戒律，如太空人旅游要经过公司，放半天假，让职员去看看热闹，如你的秘书乘电梯时正赶上停电而被搁在电梯里两小时，你可送她个晶体管收音机之类压压惊，她会十分感激你的。假如某职员的父母从远方来看望自己的子女，你就让你的职员早些下班，以便为其父母准备食宿。

例如，老板乔治很体谅人，一次简在上班时间，家里的保姆打来电话说她病了，无法照顾小孩，这时简正好要参加一个重要会议，当老板得知此事，立即让简把小孩接到办公室来，而且让他的秘书为简的双生女儿服务达六小时之久。

简对此事感激万分。可是老板却说，简在会议上帮他处理一些重要事情，对公司有贡献，派个秘书看看小孩也是值得的。简的孩子在办公室里很高兴，她们对打字机、复印机等都很感兴趣，也了解了妈妈所做的工作。回家后，她们兴高采烈地把看到的事情一一向简述说。碰到类似这种特殊情况，当主管的一定要开明一些。

7. 公司里职员如果有结婚、生小孩之类事情，要送一份礼金或礼品，对公司绝不会有什么坏处的。对周六到办公室里自动加班的人，也应送点小小礼品，以表谢意。她们会感激不尽。

8. 职员不是一件工具，是有人性、有感情的人，你如果是主管，当你接待新客户由她们面前经过时，一定要介绍双方的大名。假如这位客人是位知名人物，或是一位潇洒英俊的男性，给你的女职员介绍之后，她们会终生难忘的。

例如，有一次某杂志（也许是报纸）的记者来访问彼得，他把这些记者带到高级助理的办公室里来，带到其他部门里去。他不仅一一介绍，而且让女职员有机会与记者互相握握手，他对每个人都介绍几句，例如：

“白蒂是我们公司里责任心最强的职员，她一年加了两次薪。”

“丹妮的工作能力很强，我们公司有许多合同都是经她的手签订的。”

“我们公司最后一本书列入年度畅销书目中，该书就是这位珍妮编写的。”

他这样做，给每个人的自尊心增添了光彩。

9. 职员应晋升的，不要等本人自己提出来。某人已经来本公司一年或半年，都要记在记事本上，或记在办公桌的台历上。如果某人应该晋升加薪了，到时就办理。使她们知道你不仅赏罚公正，而且适时。让那些没有晋升机

会的人也知道，你随时都注视着她们的表现。

10. 对待职员们要心怀坦诚，和睦相处。对于下属人员打的小报告，在未得到证实之前，不要轻易相信。对于道听途说的事情，不要轻易采取行动，对任何事情都要彻底查清之后再处理。对于下属人员向你的家属赠送贵重礼物时，要注意其真正的目的何在。

以上提出的当主管的十条规则，不一定适合任何公司，但其原则和精神是有参考价值的，起码可以改变一个单位的工作气氛和上下级之间的关系。如果一个公司的职员互相之间都能和睦相处，上下级之间都能坦诚以待，这个公司的人员一定是斗志昂扬的，工作效率也一定可观，公司的前途当然是光明的。

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》如何保持沟通顺畅

“天上的云，女人的心？”与女职员相处，要懂得不是什么“壶”都能提，什么“雷池”能越。

“天上的云，女人的心”，与女职员相处，要懂得不是什么“壶”都能提，什么“雷池”都能越。

一、沟通思想

一般人都认为 Communication 是传递，或沟通思想，但如果只把它当作“商量”的意思也可以。例如从 A 到 B 做 Communication 时，可分成四个阶段来考虑，即 A、由 A 发出讯号

虽然 Communication 是传递思想，但不一定是用对话方式，如用书信、手势、或记号等仍可达到目的。

所以，发讯号的内容只要能充分地表示自己的意思即可。B、B 接到讯号以后，明了其中的意思但这里所说的“明了其中意思”，是收讯号者依个人的经验、想法、环境及发讯号的前后关系，体会出其中的意思。所以，如果经验不足或想法有偏差时，了解的程度就有差别了。这也可以说是传递思想的奥妙。然而，到底 B 了解了多少，可以从 B 的反应中明显的看出来。

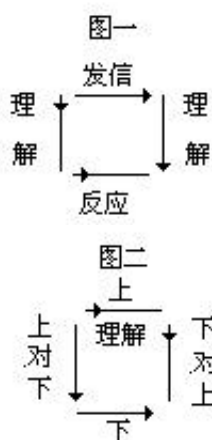
C、B 的反应

B 收到 A 的讯号后，以某种反应回答 A，这种反应并不仅仅限于用言词或文字来表达，如果用表情或动作也可以。例如，完全明白时，就发出会心的微笑，无法回答时就沉默不语。

D、从 B 的反应中，明显地看出其了解程度

倘若 B 的反应正合 A 的意思，那么 A 对 B 的 Communication 即算完成。但若 B 的反应，出乎 A 的意料之外，那么也就是 B 根本没有了解 A 的意思，A 只有再对 B 重复一次 Communication 了。

以上四个阶段就是达成 Communication 所必须的。因此可归纳如图一所示。



传递思想就是按照发讯——理解——反应——理解的顺序反复进行，在双方彼此加深了解后，这种工作才算顺利完成。实际上，这些程序都是在一刹那间连续进行的，所以此四阶段几乎无法察觉出来。

然而，沟通思想最重要的就是第三阶段，也就是说必须看对方的反应，才能明白是否与自己的意思相符，换句话说，要经常满意对方的反应和说话。否则，若变成单方面的说话，就无法沟通彼此的意见。

上司对部属和部属对上司的沟通

上司对部下的意见沟通，就如把图一作 90 度旋转，即如图二。从上往下的沟通是命令、指示、依赖，相反的由下往上的沟通，是具体性的采用报告、提案、意见等形式。

这种上对下和下对上的传递思想，往往被看做是两回事，可是看了图二以后，才明白两者仍有密切的关系。如果有一方做得不好的话，这种传递工

作就无法做得圆满。

但是这一点似乎不大容易理解。常有企业领导阶层说：公司将命令传达给部下，部下也按照命令和指示行动很能贯彻。然而部下对上司的传达工作就很差了，没有上司的命令，他们不会报告自己的工作进度，至于提案或意见，那更是别谈了。这也是一件令人苦恼的事情，该怎么办呢？

实际上从下往上没有沟通，也等于是从上往下没有沟通。有的领导阶层的人强调说，我的命令能贯彻到每一个人，如果真的贯彻到每一个职员，应该会有某种反应的。

譬如说：“工作虽然辛苦，但我们总算圆满完成任务。”或“我们已经尽力而为了，可是仍有许多困难，是不是能够再延长几天？”没有这种意见或报告提到上司那里，就不能说是命令能够贯彻。

若部属没有反应，则可以很明显地看出部属根本没有充分了解上司的命令内容，或稍微检讨一下自己的工作性质，有没有违背上司的本意。从上往下单方面的意思下达，与确实接受而理解上级指示或命令，而产生某种行动，应该完全是两回事。

造成这种现象的原因，多半是因为上司采用专制的领导方式，所以，部属就存有“反正说了也没用，干脆就说一切都懂了，这样就不致为自己带来麻烦”的想法，而对上司应付了事，并采取以后有了事再说的态度。因此，上司以为她的传递工作做得很好。其实仍然弊端丛生，这个责任应该让上司负起才是。

上司和部属的意见沟通，如图二所示，具有循环性质，如果其中有一部分没有做好的话，全体机能就无法发挥了。

所以在工作上，为求上对下或下对上的意见沟通做得圆满，以下几个注意事项可供参考。

在指示的同时，必须看部属的反应

前面已经叙述过 Communication 的最重要部分就是观察对方的反应，尤其女职员和男职员不相同，在接受指示的同时，不一定会有明确的回答。执行上司的指示时发生困难或以某种理由想逃避所交代的任务时，会有暧昧或口是心非的回答。

像这种情形发生时，上司更需要从部属的态度或表情，抓住她们的心理并识破那种不健全的想法。

尽力了解部属的立场及想法

英国名心理学家奥登 (Charles Ogden) 在他的名著《意义的意义》一书中，说明言词的意义并不是只有固定的一个，这确实是真理。言词的真正意思正如一张纸的表面与背面，并非局限于一句话，更非引用字典就可决定的。

例如，有个人一走出家门，看看天空，就自言自语地说：“喔！有云了。”他所说的“云”并非指单纯的“云”在天上，也许他的真正意思是说：“如果没有带伞出去的话，恐怕就会被淋成落汤鸡了。”

然而，他的太太送他到门口，看见他仰头望着天空，接着也说：“哎唷！有云了！”她讲这话的意思是指伞吗？不是的，她是指“今天还是不要洗衣服比较安全”。

同样的一句“有云了”，一个的意思是伞，另一个的意思是不洗衣服。这也是说，话在说出时始产生意义，而其意义也由于使用的人、当时的气氛，

以及说话前后的环境而产生不同的意义。因此平时了解对方的立场及想法，是了解其言语非常重要的因素。

因此，管理者就得在平日多多利用机会，和她们接触，希望借此机会，了解她们的想法及经历。但若想达到这个要求，上司必须具有宽宏的度量及处处为部下着想的心理。

必须了解言词的真正涵义

这也就是说当部属使用同样的词句，翻来覆去地叙述时，上司不可尽采信任的看法，宁可先存疑，再洞察其语言的真意。例如，有一个员工想辞职而她的上司问她理由时，她说：“我并没有对这种工作感到厌烦。”可是当她把这句话一连说了几遍时，上司必定会怀疑她，也许她对这种工作感这厌烦，只是不好意思直截了当地说出来，而在做着相反的表现罢了。

所以，部属如果一直重复讲着同样的话时，上司就有推敲此话真正意思的必要。同时这也是掌握真心所必须的一种技术。

其实，人的心理都是相同的，也就是害怕自己说的谎话被别人识破，所以，再用谎言来隐蔽。上司必须注意部属的言语，当有了与平时不同的言行时，就要探究下去。言不由衷的话，必定会有矛盾之处，而前后无法吻合。

然而有些部属自己有预感，将撒谎的部分避开不谈，此时，上司如果发现部属有虚伪的表现时，不要马上加以质问，否则部属必定会闭上嘴巴，根本就不搭腔。这时候，可以先表示承认对方的立场和想法，继续和她交谈下去，这样，她会在无意中吐露出自己的心声。显然这是比较有效的做法。

增加语言的共同点

沟通思想最好的方法，就是多接触、多交谈，这样即使有些隔阂，仍能克服。例如，如果仔细去观察，必可发现一对恩爱的老夫老妻，双方只要讲几句简短的话，就可以沟通彼此间的意思。

阿公说：“喂！老伴！”阿婆一听到，马上把报纸和眼镜递过去。过了一会，阿公又叫：“喂！老伴！”她又把香烟和火柴递过去，他们就这样以简短的对话，来沟通双方的意思。他们长期共同生活在一起产生了默契，这种 Communication 可以说做得非常成功了。

由此例即可证明，只要经常接触和交谈，必定能在言词上互相沟通，甚至只说“那个！”对方就知道你需要什么了。倘若上司平常不愿和部属打交道，一旦发生了问题或部属提出辞呈时，才开始紧张。这时，即使花费再多的时间，分析给部属听，恐怕也于事无补，为时太迟了。

造成这种现象的原因，就是因为上司和部属在言词上无法沟通。

所谓“话不投机半句多”，其意义也就是因为双方在思想上无法沟通，彼此都不了解对方的意思，才有这种现象发生。一旦到了“断绝往来”的严重地步时，再想挽回昔日的友好关系，就难如登天了。所以，为避免这些不正常的现象发生，做好平日的接触工作是最重要的。

欲使双方的意见互相沟通，其前提要件就是必须完全信赖对方。

换句话说，就是在交谈中了解对方言语的意思。倘若一方对于另一方完全失去了信心，再好的情报网，也会被故意歪曲或怀疑。如此则其情报也等于没有价值了。

在工作中，上司和部属无法互相沟通意见的原因，有下列几种。即组织内部复杂，往往上司的指示或命令，无法传递给部属，形成无疾而终的状况；或组织本身已不切合时际；或长期由一人独揽大权，而有派系产生；另外就

是部属的性格比较内向、主观或重感情，体会上司的指示或命令的能力比较笨拙。所以，身为经营者似乎很早就该顾虑到这些方面，而加以适当的指导，才能使业务迈入正轨。

二、人际关系

在经济发展的今天，各大企业中虽然女性职员稳定性相对提高了，而且大部分能定下心来做事。但目前就职不到一年而辞职的女性仍然很多。

辞职的原因，人际关系占百分之七十

根据调查的结果，一般女职员到公司就职不到一年就辞职的，大约有 70% 是因为工作上的人际关系恶化所致，大约有 10% 是因为异性问题（感情纠纷），剩下的 20% 才是基于家庭因素。

中途辞职的女性，其理由大约有 70% 是基于工作中人际关系不能圆满所致，可是她们提出辞呈，通常都不明说这个理由，而是以“家庭因素”为借口。

例如某女性职员以“母亲病重”为理由提出辞呈：

“嗯！对不起，因母亲染病在床，因此迫不得已辞职，请您见谅。”

在公司任会计职务的蔡小姐，事前未有一点征兆，竟突然以母罹病请辞，使得总务主任一时不知所措。

“蔡小姐，你又不是不明了公司的营运状况。公司目前正值旺季，你若于此时抽身一走，只怕……。”

“您不必与我谈论这些呀！我母亲身体不适，我也是无可奈何，不然您教我怎么办？”

“耶！你不是有一个妹妹吗？姊妹俩轮流照顾你母亲，不也是一个很好的变通之策吗？就麻烦你帮帮忙嘛！”

“不行啦！我身为大姊，当然务必负起照料母亲之责。”

瞧！辞职之由说得多么地冠冕堂皇、理直气壮呀！其实，母亲那有真的染病呢？这只不过是大半女职员们辞职所持之最佳借口罢了！

因为女职员们心中都深明：辞职时绝不可以“对此工作了无兴致”、“人际关系不良”，抑或“自己能力不足”等不甚充分的理由为由。因为，如此必难达到请辞的目的。

那么，究竟是因何之故导致蔡小姐演出这场辞职好戏的呢？真有所谓忍无可忍的情况存在吗？

原来，公司近来由于业务繁忙，因此，开会的开会，外出接洽业务的接洽业务，故总剩蔡小姐独自一人孤伶伶地守着一部电话机，而来电者有的是指责公司产品不良，因此，更惹得她大为烦心。故总觉公司上下竟无一人对其稍加关心，因而自怨自艾，愁闷不已。心想：“难道是我得罪了谁吗？我自认能力颇佳，为什么值此境遇？哼！瞧瞧王经理及其他同事们平日代其传话时，有时，连一声‘谢谢’都不说，而只是‘嗯！知道了！’或‘喔！是吗？’几个字。”我做事如此卖命辛劳，难道就没有一个人会体恤我、慰问我？我如此做，真值得吗？好！既然你们都如此藐视我的存在，我就让你们瞧瞧我的厉害，我非冷不防地给你们一计杀手锏，使你们措手不及不可！”

于是，在母亲染病的巧妙借口下，蔡小姐提出了她的辞呈。另一位女性职员则以“父亲调差到远地”为理由提出辞职，经深入调查，发现其父亲调职之地不远，家也根本没有搬。但她们会捏造原因。当然，如果她们与某些人处得不好，因为纯属私人问题，也许不宜公开，才想尽办法找借口来辞职。她们可能认为只要辞职获准，一切问题都可迎刃而解。

如果她们向上司讲出真正辞职的理由，上司就会想办法改善她工作中的人际关系，搞不好反而会为自己惹来一些麻烦，所以，干脆一走了之。因为

她们多半只是与已经工作两、三年的同事无法相处，与上司的直接摩擦较少，既然和同事不能融洽相处，但又须从早到晚接触，自然感到苦不堪言。

新进的年轻人无论男女，都想靠自己的劳动，得到应有的报酬，所以，他们并不认为工作是轻松的事。可是，人总希望自己服务的单位，处处充满明朗而又快乐的气氛。因此，抱着期待而到公司来服务的人，仍然很多。尤其女性这种倾向特别明显。

可是，现实生活中往往把原本圆满的人际关系搞得乌烟瘴气，有许多人就在无可奈何的情况下，提出辞呈。其实，人际关系一旦被破坏，欲回复原状，恐怕就非常困难了。

工作环境如果充满和谐开朗的气息，大家都能定下心来工作，也可提高工作效率，相对地带来良好的工作成果。因此，想要造就这种环境，必须要靠圆满的人际关系来维系。

那么怎样才能使人际关系圆满呢？

改善人际关系的基本方法

1、处处关怀及同情他人

所谓处处关怀他人，就是不要过于自私自利，凡事能多为他人设身处地，站在对方的立场来考虑事情。也唯有如此，才能使自己的心胸宽大。倘若没有这种雅量的话，必定时常会与人发生龃龉，直接摩擦的机会也日渐增加，又哪能谈得上人际关系的圆满呢？

话虽如此，但若要经常站在对方的立场来衡量事理，又谈何容易呢？

有一次，某人带着孩子去郊外踏青，可是，因为那天天气晴朗，去郊外的游人非常多，当 they 要搭车下山时，车站人潮汹涌，已经大排长龙了。好不容易终于来了一辆公共汽车，但他们排在后头，是否能够搭上车还有问题。此时有位身材胖胖的中年妇人排在后面，向车内的人直嚷：“喂！请大家再挤进去一点，每一个人不都希望尽早回到家里吗？”也许因为她说了这句话，他们才能挤上车。他们上了车，往窗外一看，游客仍然大排长龙。这时，又有一位中年男人大声吼道：“喂！再挤进去一点！”刚刚那位胖胖的中年妇人由于自己已经上了车，当她听到车外的吼声时，就非常大声地回答：“不要再挤了！已经挤不上了！”

其实，如果我们分析一下，那两位中年人讲话的内容完全一样，只是因中年妇人的立场起了变化，所以她的态度就完全改变了。从这里可以说明人都是自私自利的，但这是人之常情。

俗谚有云：“君子豹变。”其实，即使不是君子，若因立场的改变，而想法或态度亦随之改变，也是天经地义的事。

由此事例可知，一个人要做到经常为他人设想，是多么困难的一件事！可是只要能够存有关怀或怜悯之心，必可改善人际关系，因为人都是感情的动物，对于别人的关怀，自然会感激不尽，同时也想有所回报，因此在气氛和谐的状况下，是不难维持圆满的人际关系的。

所谓“己所不欲，勿施于人”，就是具有关怀他人的精神，这也是最基本的做人态度。

有些人自以为了不起，而喜欢用“乡下人”三个字来轻蔑对方，换句话说，就是辱骂对方不懂人情世故，缺少一般常识。

其实，住在大城市里不懂礼貌的人太多了，如在公共场所大声嚷嚷；在公共汽车上坐相不雅（这并不是年轻男性的专利，甚至有些打扮入时的女性

亦如此)；还有，不考虑他人而把音响或收音机的声音开到最大，只顾自己快乐，根本不顾他人的安宁。类此缺乏公德心的人，在大都市里，可说比比皆是。

如果经常用鄙视的眼光歧视他人，那又怎能维持人际关系的圆满？自己要尽量敞开胸襟，进而和他人和睦相处，如此，才能生活在快乐的天地里。如果轻蔑他人为“乡下人”，那么，自己本身既没有关怀他人之心，又不懂礼貌，不是反而表现出自己是“乡下人”吗？

所谓关怀他人，就是要有宽阔的胸襟及宽容的雅量，但这绝非任何人都能办到的，唯有生活体验丰富的人，因为接触的事、物很多，自然有比较宽大的胸怀，所以，性格孤癖的人，应该多接触人群，才能增加见闻而具有宽阔的胸怀。

倘若没有办法学习各种经验的话，也可以多接触一些社会经验丰富的人，从中学习他人之长，进而产生关怀他人之心。

所以，上司必须遵循这个原则指导女职员，使她们能具备温柔体贴的美德。

2、自制

所谓自制 (Self Control) 就是自己努力控制自己，无论生理、心理，随时都要保持良好的状况，但这两者如果有一方不健全时，势必会影响到另一方。例如，经常卧病在床的人，必定精神苦闷，而且非常悲观；又如精神紧张或心里不安时，就可能患胃病或其他疾病。所以，生理和心理两者都健全，才是真正健康的人。

生理 (身体) 和心理 (精神) 两者息息相关，而且彼此能直接影响，可说互为表里。所以，自己必须妥当地控制，否则不但会使自己的心身受到困扰，与周遭人群的协调也会发生困难。

“生理的管理”简单说就是健康管理，因为一个人如果没有健康的身体，就无法维持人际关系的圆满，其理由相当明显，因为如果一个人经常生病，不但自己苦不堪言，又哪里有心去关怀他人呢？

此外，管理员最感困扰的事情，就是员工请病假的次数太多，虽然生病请假是不得已的，但员工们也必须了解一旦自己请了假，受累的是同事们，因为自己的工作须由其他人负责，工作份量增加，心理负担也会加重。所以，如果常常请假，同事们一定会对自己感到不满，在这不和谐的气氛下，也会直接影响人际关系。

因此为了达到人际关系圆满的目标，每个员工都应该有健康的身体，而且将充沛的精力带到工作中，这一点应该牢记在心。

再者，“心理的管理”就是感情管理，一个人如果将自己的感情表现在态度或行动上，也许周遭的和谐气氛就会受到破坏，甚至还可能因此和同事疏远。所以，即使遇到不如意的事，也要想办法抑制自己的感情，千万不可表现得过于激动。当然这也需要有相当的涵养，才不致发泄自己的感情，因此必须朝着这个目标，努力去学习。

但“感情的管理”并不意味着要抑制住一切情绪，如果真是如此，反而会觉得很不自在，同时也会影响到健康，因此，有时可借某种活动来忘却不如意的事。如果强制压抑自己的感情，往往会造成内向的个性，甚至可能弄到不可收拾的地步。为了避免这种不良现象的产生，可以借打球，听音乐或做些自己所喜爱的活动，来发泄感情，这样就不致伤害他人，可说是最好的

方法。

自制的工夫，往往与年龄成正比，因为年龄愈大的人，社会经验越丰富，凡事也比较看得开，但它对年轻女性来说，则是一件困难的工作。所以，上司在指导女性职员时，应该从理论上去指导她们，告诉她们自制的重要性及具体办法，同时不断地勉励她们，才是最要紧的。

但要达到自制的目标（其用意乃是为了顺利地推行工作），必须从人际关系着手。同时上司也必须晓喻她们了解自己所负的任务及立场，尽其所能完成份内的工作；教导她们抑制自己的情绪，与同事们和谐相处，这样大家才能够有稳定的情绪，共同为公司效劳。

3、自我宣传

宣传就是厂家将产品的优点及特色，以广告的形式直接向消费者说明，以期消费者对它产生好感，而引起购买欲。

自我宣传是将自己的优点，向他人炫耀一番，这样一来，旁人听了说不定只是一笑置之；可是自我宣传的用意就是在无形中，使别人了解自己，进而使周遭的人对自己产生好感及信任。所以，站在以了解彼此为基础的人际关系来说，自我宣传是十分有效的。

但是这时，自我宣传的主要内容，应该是自己的短处及想法。

例如，性情急躁或容易发怒的人，除了培养自制的工夫外，还需要将这些缺点告诉周围的人，万一自己由于突然发生的事情而大发雷霆时，旁人可以有所了解，那么不愉快的程度可能就减轻了。所以，自我宣传并不只是向人夸耀自己的优点，而是将自己的长、短处及观点，都介绍给对方认识，从而维持人际关系的圆满。

这也就是说自我宣传的内容，应该包括自己的优点和缺点，但当介绍优点时，一定要慎重，否则旁人会误会自己在炫耀，那岂不是反而弄巧成拙了吗？欲了解别人，自己非下一番工夫不可，同样的要别人了解自己，也须付出相当的代价。和众人相处时，不要尽说些自己的优点，有时也可利用交谈的机会，说说自己的感受，才不致使旁人认为自己是浮躁的人，而产生反效果。在维持人际关系的圆满上，它占了举足轻重的地位。

\先打招呼

达到人际关系圆满的第四个方法，就是不要等对方跟自己打招呼后，才和对方寒暄，而必须时时站在主动的地位。

往往有些人认为别人不和我打招呼，我就不理他，这种想法就大过于幼稚了。两个想法一样的人碰巧一起，那岂不是一辈子都不打招呼了吗？所以，要改善人际关系，必须在和谐的气氛下，主动地先向他人打招呼。

×××是百货公司停车场的管理员，有一天，他听说从来不跟人打交道的一位男职员，调到他的部门服务。所以，他想去见那位男职员的庐山真面目。当他看见一位穿着整齐制服的男人独自站在角落时，就走过去和对对方招呼，但没想到对方转了个身，一副不理人的态度，但他也随着转了个方向，再去和他打招呼，那个人又转了个身，似乎很讨厌跟别人打交道。

第二天，管理员仍然先和他打招呼，可是他还是那副样子，根本不让人有机会跟他讲话，连续几天，他仍旧不理人。这时，管理员才满腹怨气，发誓以后再也不跟他讲话。

可是，当他冷静地反省时，才想到自己也未免太没有度量了，因此次日一早遇见他时，仍和以往一样向他道声早安，但那人还是表现出一副不理睬

的态度，他就从背后，拍拍他的肩膀说：“早啊！”这时他才好像很不耐烦，而且十分不情愿的说：“啊！您早！”但是到了第三天，没想到他竟然主动地招呼了，以后他也和管理员交谈及打招呼，使同事们称奇不已。

这是一件非常有趣的事，朝会上管理员在同年轻女职员报告这件事后，同时嘱咐她们：“你们不要忘记自动和他人打招呼！”可是，第二天，一位新进女职员说：

“每天早上，我搭车上班时，看见车内有位小姐好面熟，打听之下才知道她也是我们公司的职员，我想起了昨日的上司训示，就走过去和她打招呼，可是，她根本不理我，没有听见似的就下车了。管理员，您说遇到这种情形，该怎么办？”

管理员听完之后满怀疑惑，后来猜测也许是因为她们已经一起坐了半年的火车，从来就没有打过招呼，一旦突然有人和她打招呼，说不定她吓了一跳。所以管理员劝那位女职员：“明天不妨再试试，相信只要一个星期，她一定会跟你打招呼。”

果然第三天，她们彼此都打了招呼，管理员内心感到无比的安慰。

所以，人与人相处，必须要有诚意及自动自发的精神，这才是维持人际关系最重要的方法。

千万不要以为自己先跟别人打招呼，就有失身份；唯有妄自尊大的人，才会存有这种想法。况且大家一起共事，各尽所能为公司服务，本不该有地位高低之分，如果说一定有的话，那也是个人能力所争取来的，绝不是先不先和他人打招呼所能决定的。

欲维持良好的人际关系，其基础大致建立在彼此深厚的信任感上。而这种信任感就是表现为对事物的诚意，也是人际关系上不可缺少的要素。譬如要好的朋友或同事，时常互相借钱或保管重要书籍，都是彼此信赖的表示，也可以说是真诚交往的一种象征。所以，人与人相处贵在诚，如此才能获得对方的信任。具体说来，就是尊重自己，也尊重他人。如果双方都以诚相待，不但不会有摩擦，而且能建立起深厚的感情。

以上五个要点，就是达到人际关系圆满的基本方法。凡是在职人员都应该以它作为处事的原则，来改善工作中的的人际关系。下面再在此基础上探讨工作中的各种人际关系。

同事间的人际关系

同事间的人际关系，是人际关系中的一环，同事因为每天都相处在一起，如果不能维持良好的人际关系，每天的生活就如坐针毡了。况且人际关系一旦恶化，挽回原来的感情恐非易事。所以，上司应该在新进人员接受岗前训练时，就告诉她们不论和同事或上司相处，都必须维持人际关系的圆满，同时指导她们如何与同事和谐相处。指导要点如下：

1、各尽本分

维持同事间人际关系圆满的第一步，就是各人对自己份内的工作尽责完成。这不但是同事间相处时所必须的，也是在工作场所人际关系中共同的基本问题，特别是对同事间的人际关系，有极重大的影响。

因为如果连自己份内的工作都不能做好，而要连累其他同事，这种人即使存在有关怀他人之心，也无法维持良好的人际关系。基于这个理由，每一个员工都应该做好份内的工作，如果能够这样的话，才能得到同事的信赖，也才能站在平等的立场谈论问题。

2、时时刻刻顾及同事的立场

前面已经说，人都必须存有关怀他人之心，但这里的所谓关怀，并不是指对某一个同事而言，而是关怀全体同事，同时遵守公司的规定。千万不要处处以自我为中心，这一点是非常重要的。

无论任何种类的工作，都不可能完全由一个人独立完成，多数情况是和同事分担或协力来完成的。如果破坏规定而为所欲为，势必会影响分工合作的精神，工作的效率自然降低，也会使同事感到不愉快。所以，为了保持和谐的气氛，必须顾及工作整体的情况。

3、多参加联谊活动

虽然在工作中，同事间彼此都有接触，但公司所举办的旅行、郊游或其他比赛活动，都该积极参加。因为可以利用这种机会，和同事们多多交谈，因为接触频繁，当然更能了解同事的性格，所以，这种努力是必要的。在工作时间外彼此多交谈或郊游时开怀畅谈，能使彼此更加亲近。

4、发生困难时彼此互助

有些人认为在工作上欲建立同心协力的关系，可先让别人帮助自己解决困难，那么，对方一旦有问题，也较易帮助，而在这种情况下，容易建立协助的关系。这种想法比较欧美化，不适合我们东方人。

我国是个人情味很浓厚的国家，而且“礼尚往来”的思想已经根深蒂固。所以，遇到他人有困难时，必须自动的去帮助；将来万一自己出了事，他人亦会全力相助。

因此，人人都必须本着“助人为快乐之本”的精神服务人群，如果时时刻刻都能够做到这一点，必可与更多人和睦相处。

部属和上司的人际关系

1. 部属必须了解上司的工作性质及人品

若要维持上司和部属人际关系的圆满，部属必须了解上司的工作性质及人品，这是很重要的一点。当了解到某种程度时，才能够与上司的工作进度互相配合，做为上司的得力助手。也唯有如此，才能保持融洽的气氛，使得大家在一起共事心情愉快、舒畅。

尤其担任秘书工作的人，更应了解上司的性格、脾气，才能办好上司所指示的工作。

2、乐意接受指示

管理者的工作是传达高级主管的命令，指示部属工作，所以部属若能顺利完成工作，他的任务也算圆满完成。而要达到这个目标，上司当然期望部属能够欣然接受他的指示，完成自己份内的工作。

倘若上司指示的工作，不属于份内的工作或属私事时，只要自己有能力办到，欣然把它做好不是更好吗？

上司和部属的人际关系

管理者的部属之中如果有女职员，更应该维持良好的人际关系。

因为女职员比较感情用事，也就是说感情往往是她们处事的重要因素。管理者一旦与女职员间的人际关系不顺畅时，则她们会在暗地里故意反抗，在意想不到时使工作发生问题。

众所周知，冰冻三尺非一日之寒，因此，当女职员们对您的态度突有异于平日时，切忌等闲视之地将此看成突如其来心绪不宁的反抗行为，当细加深究。

因为女职员们实有异于男职员，当男职员们彼此间存在芥蒂之时，其所持之态度总是：

“既然事已至此，干脆明言，否则两相受苦。”

但是女职员们的心中总以为：

“即使是说了，我想，也于事无补，不如不说为妙，省得彼此尴尬。”

再者，由于女职员们常是以“大不了辞职不干”为其最终退路。因此，推拖延迟直至忍无可忍而终于爆发为止。

由于这些原因为主管者除平日当以公允持平的态度善待所属男女员工外，更当积极调和自身与下属之和乐关系，切忌自诩位尊职高，轻藐下属，若真如此，相信，您所经营的企业必难寿至期颐，而若不愿主动探索女职员们心绪转变之由，是瞬时性的，还是已积之有时，并力加为其排解，还是奉劝您以勿雇用女职员为上吧！

管理者必须以坚决果断的态度与部属相处，同时注意下列各点，努力达成人际关系的圆满。

A、管理者的指示必须明确

为了部属能顺利完成工作，管理者的明确指示是关键。也唯有如此，部属才能在不迷惑的状况下，乐意办好事情，同时也可以因此维持良好的人际关系。但如果管理者没有给予部属明确的指示，部属只好按照自己的想法去办事，其结果易产生工作上的误解。

B、必须了解部属的工作性质和人品

前面“部属和上司的人际关系”中，说明部属必须了解上司的工作性质及人品，同样的，在“上司和部属的人际关系”中，上司也要了解部属的工作性质及人品。以此建立维持良好人际关系的基础。

C、对待部属必须公平

管理者不可只靠个人的好恶对部属有待遇上的差别，更不可形成无意义的派系，与部属对立。

尤其是年轻女性特别敏感，很快就能了解上司的所好而将其反映在工作上，所以上司特别需要注意，但也用不着过分地对小事情也有所顾虑。有人认为连续两次把工作委托给同一个人，就易产生偏差之感，因此必须注意。这虽然没有错，但是也用不着顾虑到这个地步，而且事实上也做不到这个地步。

更重要的原则是上司对不喜欢的部属或工作能力低的部属，不应该轻视她们，必须不断地鼓励她们并与她们多接触，才能使人际关系良好。

此外还有一点，就是上司不可和某一位特定的女职员太亲近，因为太亲近的话，男女之间总免不了有些闲言闲语，而为自己惹来无谓的麻烦，同时女职员也必定受不了同事们的冷嘲热讽，而无法定下心来工作。所以，为人上司者势必注意洁身自好，否则部属会离心离德。

D、上司不可感情用事

“今天，我们科长的气候如何？”

“喔！今天要注意啊！好像是低气压。”

时常可以听到这种对话。虽然上司也是人，难免会有情绪上的变化，在同一问题上，昨天是“可”，而今天是“不可”，如此只能使部属产生无所适从之感，并招致部属的不信任。所以，应尽量使气压变化的幅度减小，努力控制感情。

E、上司尽量不要依赖部属处理私事

叫部属买香烟、倒开水，或中午时让部属把午餐送来，有些管理者认为这种事是理所当然的。员工来上班，都有自己份内的工作，所以尽量不要依赖部属处理私事，如果不得已必须要部属帮忙时，绝不可忘记说声谢谢。

但也有人认为唯有依赖部属处理私事，才可以增进彼此间的感情，而维持良好的人际关系。这个主张是否正确，颇值考虑。即使与当事人处得很好，和其他人的人际关系，又将会如何呢？待人处事应以宽阔的视野着眼。

F、部属有困难时，上司必须马上伸出援助之手

部属一旦在工作上发生困难时，无论如何，上司都得马上伸出援助之手去帮助他们渡过难关。但有些上司根本不理部属的请求，反而将平日的不满趁此机会大加指责。试想，在这种情况下，怎能产生信赖关系？所以，上司必须先帮助部属脱离困境，如果真有指责的必要时，再加以指责，那么，她们不但会心服口服地接受，同时也会遵照上司的指示去处理事务。当然，部属若能自己解决困难，是最好不过的。但上司也不要忘记勉励她们，使她们鼓起勇气去处理。

改善工作场所人际关系的要诀

××公司的人事主任经常挽留及勉励那些因受不了工作场所人际关系恶化而辞职的女职员，期望能使她们打消辞职的念头，他说：

“工作场所的人际关系不好，一定使你觉得很不自在，可是你离开本公司，又有何打算呢？”

“另外再找一家公司，一切从头开始。”

“既然在本公司无法维持和谐气氛，谁又能保证在其他公司的情况就是好的呢？”

“可是，我还是要试试看，倘若那一家公司的人际关系也不好的话，那么我就辞职结婚，从此不再为“做好人际关系”而苦恼。”

“你想的真是幼稚，一旦结了婚，也须和你的先生、先生的家人住在一起，这样一来，仍然要处理人际关系的。”

“我可不和先生的家人住在一起，两个人搬出去住，尽量少和家人打交道，这样，我相信一切都没问题了。”

“也许吧！可是，一旦有了小孩，又会和邻居发生人际关系啊！这时，即使你再讨厌，也必须试着适应环境。”

除非你生活在孤岛上，否则在社会中，总免不了与人发生关系，所以，你一定要尽自己的努力，来维持人际关系的圆满，才能增加生活情趣。

你因为在这个工作场所的人际关系不好，就想逃避，为什么不留下来，改善自己的人际关系，然后在有自信的情形下再转到其他公司呢？虽然刚开始时可能会有些痛苦，但我劝你再努力一年试试看，当然我也会帮助你……。而一年过后，如果你认为还不满意的话，我就无条件的为你办理辞职手续……”

经过这番说服而留下继续服务的女职员中，有60%左右因为努力改善了人际关系而工作3年以上的。虽然当她们辞职时也以结婚为理由，但却都面带笑容异口同声地说：“现在回想起来，当时没有辞职是对的。”

改善人际关系，当然是一项十分艰辛的工作，可是，也不能就此气馁，只要尽个人最大的努力，相信就可以使情况好转的。然而，一旦人际关系恶化，就必须付出更大的代价才能够改善。但只要下定决心，必可克服种种困

难。要处理好人际关系，应做到：

1、表现要自然

为了要改善人际关系，马上前后判若两人去接近对方，刻意讨好对方恐怕不会有效果，应该和过去一样举止自然，不要故意忽视对方，也用不着阿谀，要静等和解的机会。

2、表示诚意

只要有机会，就可以向对方表明自己并没有恶意，不但要用态度及行动表现出来，也应该表示从内心发出的诚意。

3、增加交谈的机会

抓住时机诚恳地和对方交谈以澄清误会，这时，不但自己要站在积极主动的地位，还必须真心诚意。但如果涉及感情的话，恐怕就不是个人单薄的力量所能解决了，这时可以请求上司帮忙。

关于人际关系的改善，某公司的人事主任张先生，谈了一些他的经验。

李先生在公司服务多年，可是经常违反公司规定，张先生非常不满，而且劝告他好几次，但他似乎都没有想改正缺点的样子，在不得已的情况下，人事主任就请他的上司给他忠告：没想到效果相当好，从此他不再违反公司规定，可是对人事主任却怀有仇恨的心理，尽管在公司里遇见，也不打招呼。

对此人事主任一概忍耐，不与他理论，有一天，在公司餐厅吃饭，很不巧李先生正好坐在人事主任的对面，想要换坐位，又感到不好意思。在这种尴尬的场面下，双方都不肯先开口讲话，饭吃得很不舒服，几乎难以下咽。人事主任就顺手倒了两杯茶，递了一杯给他说：“喝杯茶吧！”

“哦！是给我的吗？不！对不起！麻烦你了。”这时李先生才有如释重负的感觉，一面继续用餐，一面和人事主任谈谈自己家里的事情。双方利用这个机会，消除了彼此之间的不愉快，重新建立起新感情。

人事主任感慨地说：“那真是最珍贵的一杯茶了！”这杯茶的价值对于人际关系的改善实在有不可磨灭的功劳。也许在各位看来，并不觉得怎样，可是如果自己是当事人的话，相信也会掩不住内心的喜悦。

倘若这种方式可以改善上司和部属之间的人际关系，那么上司就该自动和部属多接触，以消除双方的不愉快。不过，其前提就是上司应该摒除对部属的成见。若不改变自己的想法，只要求部属单方面的改善，恐怕失败的可能性就比较大

了。

三、迎接新女职员的好方法

关于如何让新进职员定下心来为公司做事，有两个关键时期，其一就是刚进入公司就职的时期；其二就是进入公司 2 至 3 年的时期。

前一时期是如何来迎接新进职员，使他们尽快适应环境，由于他们是新到一个地方，从人际关系到工作环境都不熟悉，所以如果能以很好的方式迎接他们，使他们有一个良好的人际关系开端和工作开端是十分重要的，并也会为他们以后的人际关系模式奠定坚实的基础后一时期则是如何激发他们的兴趣而认真工作。尤其女性职员和男性不相同，她们有比较纤细的感情，所以就职时公司的迎接方法，对于日后能否安下心来工作，有非常大的影响。

现代的年轻女性已不如以前那么保守，个性比较开朗、活泼，所以，有些管理者认为可以不必过份为她们操心，这是很大的错误。一般说来，人生的三大转机就是就职、结婚、及孩子的出生。尤其是就职之后，生活会发生非常大的变化，总免不了有些紧张与不安。

譬如，公司到底将分配何种工作给自己，能否胜任？而上司和同事到底是怎样的人，能不能够与他们融洽相处？这种种心理上的不安，始终困扰着那些新进职员。

如果想消除她们这些不安，公司的上司及同仁若能热烈、体贴、欢迎她们，使她们感到公司内处处有温情，相信她们的紧张必可缓和，同时产生强烈的工作欲，希望自己尽快对工作熟练，早日成为公司中能干的一份子。

所谓好的迎接方法，既不是开个迎新会喝一杯热闹一下，也不是连注意事项也不说一个，一切笑笑就过去了。关于具体上应该如何做法，下面举一对要好朋友的实例做为参考。

张小姐和李小姐是高中同学，两人的感情很好，也同时取得护士执照。但到她们就职时由于不在同一家医院服务，因此各奔前程，日渐疏远。

当张小姐到××医院报到时，院长、医师、及护士都在会议室迎接她，而且制服上也已绣好了她的名字，她当然非常感动。

而且在休息时间里，当她走进休息室时，同事们也都非常客气地与她打招呼，院长还一一为她介绍，但是因为人数太多，她一时无法记下名字，只能勉强点点头和她们道声好，这时就有一位护士长递了一张便条给她，上面写着同事的名字及介绍内容。

程米西——圆脸美人，嗓门很大，可是人缘很好，以后请多多指教。

范瑞莲——戴眼镜的美人，目前没有男朋友，如有适当人选，不妨介绍。

刘春贵——个子很高，身材苗条，食量很大，还能喝一点酒。

王淑妙——嗜好是编织毛衣，是个很爱幻想的女孩，希望大家做个好朋友。

她看了不由得笑了出来，就因为如此，刚才的紧张消除了，使她融在温暖的气氛里。同时她又想着：“既然大家都待我那么好，我就更应该尽力而为，共同为病人服务，才能报答大家的好意。”

相反地，李小姐到××医院报到时，人事主任带她到总务处去，要她暂时坐角落上的一张桌子上，等待院长来后再介绍。之后，人事主任很快地就离开，去办理自己的事情了。她左等右等都不见院长来，心里感到很不舒服，只有垂头丧气的坐在那儿。

突然旁边传来很大一声：“你是干什么的？”她吓了一跳，抬头一看，发现一位态度自大的中年男人站在她面前，她只好自我介绍：“我是新入职

员，名叫李××，是人事主任叫我坐在这边的。”那个人听了，才说：“喔！原来如此，但是对不起，这是我的座位，你到那边第三张桌子去坐好了，因为那个人今天休假。院方迟早会向你说明你的工作性质的，现在你先坐在那里看办公室里的情况吧！”

在这种情况下，李小姐只好坐在另外那个位子上，心不在焉地东张西望，心想好不容易才进入这家医院，满怀兴奋与喜悦之情，如今却好像被泼了盆冷水似的。她的心情不好自不在话下，而且对这家医院的第一印象简直恶劣透了。

结果，李小姐被带到院长室时，已经快要下班了，大约有半数的人已经离开了医院，而且院长也不在，她只好向周遭的一些人打着招呼，同时请教他们有关第二天的工作情形。

第三天，李小姐听到张小姐说自己进入医院时，院方是如何热烈地欢迎她，这使李小姐除了羡慕之外，心里也感到非常不自在，因此，只上了几天班，就辞职到另一家医院去服务。

由此事例即可证明迎接新进人员，最要紧的事情是安排她们的工作，及工作上必须的工具，同时要使她们觉得工作环境很好而定下心来做事。

迎接新进职员，必须注意的事项列举如下

了解新进职员的经历与性格

新进职员到公司来上班时，管理员当然应该将其姓名、住址、籍贯、毕业学校、家庭情况、嗜好及专长等登记在职员录上，而且以亲切的态度和她们谈话。

譬如，上司不可用叫的口吻对她说：“喂！你过来！”或“那个新来的人！你过来！”应该说：“小姐，请你来一下好吗？”让对方感到亲切。又如说：“听说你是珠算二级的高手。”或“听说你是××大学的高材生。”相信对方听了一定非常高兴。

可是，每一个人都有属于自己的秘密，不愿别人知道，对此，上司就不该过问。所以，公司必须准备“员工记录表”让她们自己填入自己的性格（包括优点和缺点），使同事们知道，也相当于是自我介绍。

同事们在迎接会上，只要看了这张表，自可对新进人员有所了解。

接待工作必须做得很周到

有关工作上必要的安排，必须为新进人员准备齐全，使她们一进入公司就可开始安心工作。只有连细节都考虑周到，新进人员才会感到公司各阶层的人士都有诚意欢迎她，心情自然愉快，同时也乐意为公司服务。

相反地，对于新进人员并没有妥善安排，而随便叫她做东做西，只求应付了事，那么，新进人员感到不满与不安，乃是理所当然的，甚至她还会怀疑公司是否真的需要她，如此一来，必定失去做事的干劲。

介绍给全体同仁认识

上司必须将新进人员，介绍给全体同仁认识；而且新进人员也有认识全体同仁的需要。但是因为人数太多，名字和脸型恐怕一时无法记牢，所以，上司应该准备一本职员录，分发给新进人员。像这样连细节都考虑到的话，新进人员自然会感激不尽、对工作的进行也有所帮助。

对于新进人员来说，就是接电话也会感到战战兢兢，因为她往往搞不清同事的姓名。

例如，她接了一通电话，对方说：“喂！我是张三，请问你、李有成先

生在不在？”新进人员既不认识张三，也不知道李有成是谁，她必定会感到十分困扰，甚至会由于怕弄错而过份紧张，结果说成：“张先生！李先生有电话给你。”

据说有一位上司为了避免这些现象发生，就做三份职员席次表，和可能有电话的顾客名单给她，而收到很大的效果，同时得到一份感激。身为公司的主管人员，时时关心自己的新进部属，也是应该的。

四、彼此相处的禁忌

主管与女职员相处时，特别要注意不要触及她们的讳区。所谓讳区，即忌讳别人触及和谈及的区域。鉴于女性具有特殊的生理、心理、气质和性格，表现在人际交往和社会活动方面，就形成了一块忌讳别人冒失闯入的领地。也就是说，女性特有的自尊自爱和自信，以及矜持、羞涩和偏狭，使得与之打交道的男性管理者必须格外谨慎小心，切勿冒然犯忌，误闯讳区，以免弄得双方都十分难堪。

在日常生活中，如果你仔细观察，就会发现，女性的心理行为讳区，几乎遍布社会活动和人际交往的各个层面、各个角落。其形式之多样，种类之繁多，都要远远超过男性。

下面列举的各种女性心理行为讳区，人们在自己的生活经历中，都能得到程度不同的体验。

开玩笑引起的烦恼

人们在相互交往中，免不了要开些玩笑，以融洽关系，沟通情感，给生活增添些乐趣。这些玩笑，就其内容而言，有高雅和粗俗之分；就其动机而言，有善意和恶意之别。无论男女，谁都反对粗俗的、恶意的玩笑，这是不言而喻的。可是，有些女性，有时候尽管你对她开的玩笑十分友善，也不失高雅，却仍然惹得她极其恼火，甚至被你气哭了。这又是什么原因呢？

道理很简单：你开的玩笑明显失当，已经无意中触及了她的讳区，引起了她的烦恼。

让我们不妨来举几件生活中的真实例子：

A 姑娘身材高大，体态臃肿，虽然年逾 30，却迟迟未成婚事。她将择偶难的原因主要归结为自身的形体条件差。因此，平时她内心一直十分痛苦，无论衣着打扮，还是言谈举止，都尽量避免露胖。这一天，公司里举行文娱活动，大家说说笑笑，忽然将话题转到健美上来。有一位男主管笑着对 A 姑娘打趣道：“唉呀，你要是参加健美运动，不早就变成一只轻盈的小燕子了！”这句隐含着责怪她胖的打趣话，一下子触及了 A 姑娘的讳区。只见她脸刷地红了，一声不吭，扭头就离开了会场。回到宿舍，她趴在枕头上暗自流泪，气得整整一天不思饮食。事后，还是同宿舍的女友好心相劝，才使她停止自戕行为。

类似上述情况，在生活中几乎经常可以遇到。同样是开玩笑，如果搁在男性身上，也许不会惹什么麻烦，可是倘若搁在某些女性身上，那就很难预料了。只要场合不妥，分寸失当，内容又涉及到女性的讳区——诸如对女性的年龄、长相、身体、衣着、心态、人格……乃至一切威胁到女性自尊心的话题，都应该小心谨慎，尽量避免随便开玩笑，既然每个女性都有各自的讳区，那么，人们在与女性的交往中，为什么要无视它的存在，去自寻烦恼呢？

请勿触痛伤疤

在漫长的人生旅程中，每个人都会经历一些挫折、痛苦和不幸。每当回想起这些令人不快的往事，当事者内心就会掀起一阵阵滔天巨浪。一般说来，在对待挫折和不幸方面，男性要比女性坚强、冷静和克制。相比之下，女性的多愁善感，心胸偏狭和意志脆弱，往往使她们难以忍受对痛苦往事的回顾，以及由此而产生的极其复杂的感情折磨。因此，作为上司，如果你事先已经探知某个女职员的坎坷经历和不幸遭遇，或者已经摸清她的某些令人不快的往事，那么，你就应该时时提醒自己，千万不要有意无意地去触痛她的伤疤，

误涉讳区。否则，必将严重伤害她的感情。

女性的伤疤，涉及面极其广泛。事业上的挫折，生活上的不幸，家庭中的痛苦，婚恋中的失误，乃至交友中的过失，竞争中的失败……无论大事小事，只要曾在她心中刻下伤痕的，都可视为讳区。

君子动口不动手

一个有教养、懂礼仪的男主管，在女职员面前，必须做到：君子动口不动手。这样才能得到部属的尊重。

彬彬有礼，行为适度，不仅是男性之间相互交往的行为准则，而且也是男女之间相互交往的行为准则。在许多时候，由于男女之间的性别差异和性别禁忌，更要求与女性交往的男性，能自觉做到：只动口，不动手。

所谓只动口，不动手，是指男性主管在与女职员相处时，应该尽量运用极其丰富的口头语言来沟通思想，下达指令，忌用粗俗的行为动作去触碰女职员。不要对女职员动手动脚打打闹闹。

由于受到性别差异和性别禁忌的约束，作为一般的上下级关系不要随便打闹，动手动脚。那样做，不仅看上去极不雅观，极不文明，而且也极易伤害女性的人格尊严和身心健康。尤其是女性特有的生理条件和心态变化，一般不为外人所知，倘若男性随便动手，就很容易乐极生悲，闹出一些出人意料的矛盾和风波来。

过分热心易招惹是非

所谓过分热心，是指超越两人之间现有关系的一种反常的热心行为。在与女职员相处时，过分冷淡当然不好，但是过分热心，也容易引起女职员的不安和她的亲人的猜疑甚至招惹是非，诱发矛盾。因此，可以说，男主管对女性过分热心，无论行为主体是出于什么动机，其行为方式都是不妥的。

男主管对女职员的热心关怀和帮助，必须严格受到以下四个因素的制约：

其一，时间因素——在此时此刻，给予女职员以某种方式的热心表示，是否合适。

其二，地点因素——在这一地点，这一场合，对女职员表示某种方式的热心，是否合适。

第三，人际因素——女职员本人，以及她的亲友，包括客观舆论，对这种热心方式是否接受。

其四，行为因素——采取这种热心行为，是否必要。或者说，这种热心行为，是否必须由我来采取。

切勿强女职员之所难

强人所难，是一种缺乏修养、不讲礼仪道德的行为。强女职员所难，更是一种有悖精神文明的行为。

女性特有的生理构造和心理状态，决定了她在社会活动和人际交往方面、存有许多有别于男性的苦衷和不便之处。这些有别于男性的苦衷和不便之处，构成了又一块较为广阔的女性心理行为讳区。

女性体质文弱，体力和爆发力小于男性，不适合长期在高温、高寒、阴冷、潮湿的环境中从事强体力劳动。在经期、孕期、产期、哺乳期和绝经期五个特殊时期，女性的生理、心理、性格、情绪也会产生许多微妙的变化，需要进一步得到上司的理解和照顾。此外，女性的矜持、羞涩和胆怯，以及传统观念对女性的要求，往往使女性的行为方式受到一定程度的限制。许多

男性可毫无顾忌干的事，女性就不便去干。男主管在与女职员相处时必须时刻牢记女性特有的苦衷与不便，切勿强女职员所难。

《艳阳半边天——女职员的管理艺术》女职员的教育

员工是公司的活名片。你不仅该注重她们的业务训练，还应注重她们的内在素质和外在包装。

员工是公司的活名片。你不仅该注重她们的业务训练，还应注重她们的内在素质和外在包装。

管理和教育女职员本是一件事的表里两面，实际上是无法分开说明的。当然管理的基本原则是采用适当的管理方法使部属的能力发挥到最高限度，同时使工作顺利地推行下去达到预定目标。

教育员工最主要的用意，是在于提高员工的工作能力，而使他们表现出良好的业绩，这样一来也可以说是上司的管理发挥了最大的功效。如果上司的管理方法，能使员工们在实际工作中充分发挥自己的能力，这样也有助于员工能力的提高。由此可知，管理和教育两者息息相关。由于两者之间有密切的关系，所以，在前段叙述管理女职员的具体方法中，当然也包括了教育她们的说明，在后一章要叙述的教育方法中，也包括了管理在内。

换句话说，“管理”和“教育”两者，并不一定有明确的区分标准，也就是说，这两者之间的共同处很多，而本书只是为了说明方便，才分开叙述。但上司必须双方面都考虑到，才能使

员工发挥潜能，带来辉煌的工作成果。

这里所指的教育，不仅包括对女职员的工作培训，同时还包括外在形象和内在素质的指导。

一、工作培训

新进人员的教育方法

一般说来，对于新进人员的教育，可以分成三个阶段来进行，即职前教育、岗位教育及就职以后的教育。

岗前教育和岗位教育

企业教育应该是实际的，对工作有益的才有价值。而不能是流于形式或墨守成规的。

很多岗前教育，以形式化的为多，那就是将新进人员聚集在一个教室里，实施一星期或两星期的教育训练，但往往会一口气就提出太多的注意事项，及工作上必须留意的地方，而使新进人员消化不良，几乎所有的讲授内容都不能接受，因为担任教育工作的人都以课后测验做为压力。

即使教育训练进行得十分顺利，新进人员也吸收了不少知识，然而一旦开始工作时，就会发现实际上用到的并没有多少。因为职业教育和学校教育迥然不同，所以前者必须将理论与实际配合，尤其是岗前的教育，是为了使新进人员达到企业所企望的要求，但达到这个目标的前提，就是教育的内容必须具体而明确。

这里介绍一种“双重教育法”，相信采用此法教育新进人员，则不论企业的规模大小，都会有相当显著的效果。可以说这是一种相当有效果的教育方法。

1. 双重教育法

新进人员的双重教育法，就是交互实施集体教育与实习的方法。这比昔日只让新进人员接受填鸭式教育，有更好的效果，而且也是比较迎合现代年轻人心理的引导法。如果仔细观察现代年轻人的学习方法或思维方式时，就会知道他们都是先行动，然后再从行动的结果来了解事物的道理，或根据行动来整理思维。因此教育也要配合这种情形，先从需要劳动身体的部分开始，而后再教以理论，则理解的速度较易加快，效果也会显著多了。

现在具体说明如下：

第一次集体教育（一天）

譬如说：新进人员第二天就要到百货公司去当营业人员，直接为顾客服务，那么就以一天的时间把必须知道的事项，浓缩后教给她们，包括公司规定的上下班时间、待客的基本礼貌、金钱的收取，以及包装的方法等等，这些都是身为服务人员最起码要知道的事，让她们有心理准备。

第一次实习教育（一个月）

从第一次集体教育的第二天起，让她们到百货公司去实习一个月，但必须以“一对一”的方式为基础来实行，才比较有效果。所谓“一对一”的方式，就是分配一位起码有三年服务时间的女店员给一位新进人员，让新进人员学习营业的基本原理。使她们不但工作时间在一起，就是休息时间也在一起。换句话说，也就是采用一种具体而实际的指导制度来训练新进人员。有些人称这种方法为“姊妹制度”，或“一对一的教育方法”。

所谓一对一的教育制度，后面一章中有详细的说明，利用这种方法教育新进人员，就是让她们能一点一滴地学习原本生疏的工作，逐渐熟练。并且在这种方法下，她们虽然对工作内容认识不够，也不致犯大错。

一个月的实习教育结束后，再实施第二次集体教育。

第二次集体教育（3~4天）

到了这个阶段，才将过去所用的一星期岗前教育在这一期中实施。此时，由于新进人员已经接受了一个月的实习教育，对实务已经稍有了解，在这种情况下，比较能将所受教育的内容吸收进去。这些内容应该包括公司的历史及组织、经营方针、同行的概况分析、传票（当然包括支票在内）的处理法等；营业方面则加入商品知识、销售技巧等，详细地加以说明，给新进人员注入新的血液。

假如新进人员刚上班，就拿一些票据来说明票据的用途、填写方法及流通情形的话，她们恐怕就不容易了解，也不容易吸收了。可是，如果能让新进人员先实习一个月，她们对票据的种类及形式，已经知道了一个大概，这时上司只要稍微提示一下注意事项，她们即可了解票据的重要性。但是担任教育的人，必须将理论与实际相结合，作完整的说明，否则会遭到她们的质疑，故须事前有充分的准备。

在实施第二次集体教育时，必须请第一次实习教育一对一方式的领导人来总结实习结果并提出有待改进的地方，以供本次教育参考。目的就是第二次集体教育，必须配合实习教育。有时候根据实际情况，变更教育的内容，这也是双重教育的一大特色。

在小规模企业里，如果不知该订些什么教育内容，就可以在第一次实习教育时，考虑第二次集体教育的内容；或者从第一次实习教育中，了解最切合实际的教育内容，那么，这样一来，第二次的集合教育就可以发挥最大的功效了。这也就是前面所说，无论企业规模的大小，都可以用这种方法来有效地指导新进人员的原因。

第二次实习教育（一个月）

此次实习教育的内容和第一次不同，因为新进人员对各种规定及注意事项，都已经学习过了，所以此次教育的目的就是希望她们能更进一步了解工作的内容和方法。

但仍要和以前一样，由一位有经验的人当领导人，负责指导一位新进人员。只是上司必须将教育的内容，详详细细地通知领导人，使领导人能更进一步了解，而发挥强劲有力的指导能力。同时第一次和第二次实习教育的方法也有所不同，前者注重实际行动，而后者则是一面思考一面行动，在行动中思考，重点则在理解、思考和判断上。

第三次集体教育（一天）

本次集体教育的目的，就是对前几次教育，作综合性的整理及总结，名义上虽称之为教育，但是其内容就和前面所述的大异其趣了。

把一天的时间平均分配成两部分，前半段是补充说明以前所疏忽掉的要点，而后半段的时间里，则让大家共同讨论发表心得，进而了解新进人员到底对教育内容吸收了多少，以及应该改进之处。这样一来，将来在工作上，可以做为上司指导的参考。

以上就是对于新进人员实行双重教育的方法，但必须以良好的“一对一教育法”为基础，才可以收到预期的效果。实行一对一教育的要点：

A. 领导人的培养

实行一对一教育，其中心人物当然是领导人，而最适当的人选，就是具有三四年经验的人，因为这种人对工作的各种过程完全熟悉，又比较了解新进人员的心理，是新进人员的大哥、大姊，可以时时加以指导及勉励。领导人可将教育方面的技巧及注意事项，写成讲义发给他们，同时也能增强领导

人的责任心。

新进人员有如一张白纸，根据领导人的教育可以染成任何颜色；一旦染上某种颜色后，就不容易再改变了，所以，领导人可说负着十分艰巨的任务。因此领导人的一举一动，都要成为新进人员的好榜样，如果可能，不但在工作时间内，甚至连休息时间，也要和新进人员在一起，如此，可将对工作看法、判断充分说明，同时也须以实际行动，加以指导。

但领导人绝对不可以对新进人员说：“如果要遵守那些规则，实在很麻烦，所以我是这样做的，……”因为这样不但令新进人员感到困惑，同时也会使新进人员对公司产生不信任感。因此，一对一教育的具体方法，就是后面将详细说明的 OJT 教育为中心，如果可能的话，可编成领导手册，分发给领导人，将会是一种行之有效的好办法。

B. 检查表的作法

对新进人员要采取什么样的教育内容，必须经过深思熟虑，做成教育计划以及检查表交给领导人。领导人可按照这个表格，了解教育的内容而不致遗漏，同时还可以控制进度。下页所列表格是以零售商为例，将新进的销售人员作为对象所作的检查表，供公司在确定教育内容及造各种检查表时的参考。

C. 具体的指导方法

新进人员一进入公司，就该和和气气地跟她交谈，若能使气氛保持得很融洽，则她们自然而然地会消除心理上的紧张和不安。

领导人千万不要在她们第一天开始工作时，就要求必须如何如何，相反的，可用循序渐进的方式，多和她们接触，使她们消除紧张。例如，利用休息时间，一起喝茶闲聊，谈谈自己以前的事或过去失败的经验等，尽量使新进人员能松弛精神上的紧张。

暗地里确认她们对工作的了解程度，同时运用技巧来刺激她们，提高她们的学习积极性及兴趣。领导人还必须时常勉励新进人员，使她们对自己的能力充满自信和希望，例如：“这种工作，我费了三个月的时间才精通，不过我想，由你来做的话，大概不出几个月，也就可以得心应手了！”或：“等这个工作熟悉之后，还有许多工作在等着你呢！？”

领导者不要一直说明工作的重点与做法，有时也可以让新进人员自己思考或提出意见，这样不但可加深对工作性质的了解，亦可发挥新进人员的主观能动性。

有关基本事项及技术问题，必须让她们反复练习直到熟练。

在工作时，如果有错误，应该及时指正，不要让员工养成不该有的坏习惯。但这也并不是要领导人吹毛求疵，连细节也挑毛病，如果这样，新进人员反而会丧失自信心及做事的干劲。因此在她们刚开始工作时，只要指导她们了解工

作的概要情形，随着对工作的熟悉程度，再进行细节问题。

如果部属有良好的工作表现，请不要忘了夸奖她们，务必要使她们对自己的工作能力产生信心，进而富有积极进取

的精神；但如果部属的表现很不好时，也最好以鼓励代替指

责，使她们不致丧失做事的兴趣。

最上策的领导方法，就是用称赞的方法使之工作；中策是给予协助使之工作；下策是用指责；而下下策，则是发现部属有什么错误时，开口便骂，

这会使她们产生恐惧的心理。对以后工作产生不良影响。

不要急躁，要配合新进人员的能力慢慢进行。这也可以说是一对一教育的最大特色，也就是领导人针对每一位新进人员的能力，或工作进度予以指导，同时不要一次灌输给她们太多知识，否则会产生消化不良。

如果教育成果不好，应停下来检查原因，再从第一步重新做起。领导者一面实施一对一的教育，使工作人员吸收新

知识，另一方面还须亲自观察她们到底吸收了多少，并从领导人的报告了解教育的缺失，以确定下一次教育的内容。换句

话说，领导者可以把在实施这种教育中所得到的具体教育资料，做为下一次教育的补充教材，这是双重教育的另一项特色。

即使第二次集合教育的内容，已经事先订好周详的计划，但还须了解“一对一教育”的实施结果如何，如果认为有必要，可以变更计划内容的一部分，或将集合教育的时间延长。教育的时时一定不能少于3~4天，如果是在同一地点实施，则利用除了周六及周日之外的10天上午也可以。

OJT 教育

OJT 就是 OntheJobTraining 的缩写，意思就是上司对工作人员的岗位训练，OJT 教育的代表，就是前述的“一对一教育”，与后面将要叙述的任务实习教育，都是上司通过员工的工作情形每天给予指导。

无论在何种情况下，OJT 教育都是反复实施着下列四个步骤：

1. OJT 教育的基本步骤

简单扼要地说明工作重点

用口头或图解来说明都可以，只要简单扼要，能使员工们明了，进而产生积极参与的意念即可。

领导者必须亲自示范

俗话说百闻不如一见，领导者若能亲自示范，员工们必可加深了解，使她们产生想试一试的念头，但领导者必须将要点缓慢地重复示范，使她们充分了解，从而在实施上不致发生错误。

让员工自己去实际体验

在这个阶段才让员工自己去做，取得实际的经验，如果有困难的话，领导者从旁协助，或提示重点，这是很有必要的。

核对结果

领导者必须检视员工所做出来的成果，如果忽略了这一点。OJT 教育就发挥不了作用了。而且领导者若认为员工有良好的工作表现，就该称赞她们，使她们满怀信心地继续为公司服务；一旦发现情形不对时，也该及时停止工作，再重复说明一次工作要点，等她们完全明了之后，再从头做；如果只有一部分进行不顺利时，只须将该部分补充说明即可。总之，不论情形如何，领导者必须了解员工的心理，不要使她们失去工作兴趣。

如果是困难或繁杂的工作，就必须先把它分成几个阶段加以说明，待部属完全了解后，才开始着手进行，并分阶段检查，最后再作整个的复查，并作结论。

领导者若忘了第四阶段的核对结果时，员工往往会在不甚了解的情况下，继续进行工作，等到最后才发现，就须大幅度的后退或重做了。

OJT 教育的特色就是必须配合每一位员工的能力，所以领导者在对员工

实施这种教育时，不可以忘记衡量员工的工作能力，并检查结果。

这四个阶段的教育，对于操作性的具体工作，具有很大的作用。但对需要思考、推理及判断的工作，就不那么有效了。所以对需要有判断力、创造力、预测力的工作进行 OJT 教育时，就必须采取不同的方法。

对于需要思考的工作的指导步骤

A. 让员工了解工作的内容及条件

领导者必须将工作内容、附带条件及周围的环境，详细地向员工加以说明，使员工充分了解，尤其由于判断的不同，就可能产生不同的结果，这一点必须提醒员工们注意。

B. 让员工思考工作的解决办法

让员工具体地叙述如何判断及如何进行工作，然后和领导者共同讨论。领导者必须尊重员工的判断及想法，此时领导者仅站在辅导的立场来帮助她们，不该掌握讨论的主动权。

C. 让员工自己去做

员工们自己经过深思熟虑后的事，要让她们去做，此时领导者不要给予提示。倘若她们有问题时，只要简单地将重点说明即可，彻底让她们照着自己的意思去进行工作。

D. 核对结果

领导者必须核对的内容，包括结果是否妥当、员工所下的判断是否正确、时机是否适宜、对周围环境的变化有没有充分的了解等等。倘若她们的表现很好，则不要忘记赞美；如果有不好的地方，要提出来检讨，做为下次的借鉴。另外，如果可能的话，领导者可以亲自示范给她们看。但事实上，由于客观环境的变化，往往无法碰到与员工实习时完全相同的情况，因此常只能做到评价员工的成绩为止，不再做示范。

这是和 OJT 教育不相同的地方，我们不可能把繁杂的工作分成几个阶段来实施，最后才总整理，而必须时时做综合性的判断。这种指导方法相当困难，而且需要有高度的技巧，所以并非任何人都能胜任。

2. 利用“茶会”实施 OJT 教育

很多管理者也许会 will 将 OJT 教育解释为岗位教育，而把它限定在工作场所内实施，或者是直属上司在工作上所作的教育。但 OJT 教育的真正意义，似乎不该如此狭窄，应该作广义的解释才对，也就是说在工作场所上或与工作有关的公共场所中，上司或其他代理人以工作为中心，实施教育和指导的情形，也该视为 OJT 教育。因此，在餐厅或附近的咖啡厅里，上司和员工的交谈，也可以说是 OJT 教育的一环；而且，聘请讲师到公司作工作实习训练，也可以说是 OJT 教育。

现在介绍一位名企业家在百货公司担任业务主任期间，举行“茶会”的情形：

他鉴于该公司大约有 80 个年轻女职员不肯说心里话，而且公司占地很广，服务部门分散在电梯、询问处、总机等处，彼此交谈的机会很少。所以他每天叫一位女职员到餐厅，两人一边喝茶，一边聊约一小时的天。可是马上就有谣言传开了，说这是“主任面谈”，或“挨骂的约会”，被他邀请的人，有些还有了成见。

为了辟谣，他举办了第一次茶会，但茶会上只是他一个人讲话，无论是在电视上或报章杂志上看到的有趣笑话，他统统搬了出来，却根本不提与公

司有关的事情。这么一来，员工又纷纷传出“主任演独角戏”、“闲聊会”等怪名称。

就这样，他等到大家都放了心，都没有了警戒心的时候，才开始举办第二次“茶会”。这次，他偶尔会提到工作上的事情，或给予一点忠告，因为气氛相当和谐，所以收到了预期的效果。这时候也可以说“茶会”的目的已经圆满达成了。

举行“茶会”的目的有三，第一，和女职员在融洽的气氛下交谈，减轻她们的心理负担，同时探知她们的想法及关心事项。第二，设法找出有关工作上的问题，趁早加以指正。第三，借此了解教育的真正需要，并与平日的指导互相比较。

第一个目的，就是在和女职员亲切的交谈中，了解她们的观点及关心的事情，可以说很容易就能达到此目的。平常在工作时间内，部属和上司交谈的内容，大抵不出工作范围，可是在“茶会”这种轻松的气氛下，就不会感到有什么不自然，并在交谈中，彼此的了解程度也可以随着加深。

第二个目的，就是设法找出有关工作的问题，这一点似乎不太困难。但必须有一个要领，就是如果在和第一个女职员的交谈中，发现好像有问题时，不要一直追问下去，要装做没事一样，听完她的话。等到和第二个女职员交谈时，顺便提到与工作有关的事情，再在无意中，把自己所怀疑的事提出来，征求对方的意见，说不定她会认为既然上司已经知道了，不如干脆把事情全盘托出。

然后在第三个女职员交谈时，再次提出同样的问题，就可以明白问题的全貌了。这时候上司必须针对问题，及时解决。至于解决的方法，有时可通过公司，有时却不宜公开，而由上司和女职员私下解决。这两种方法，要上司自己斟酌。不过上司在解决问题的同时，可以仔细地观察女职员的性格，所以，收获可说是相当可观的。

到了这时候，对于第三个目的——在工作环境中发现教育需要，比较容易做到，并根据每一个人的需要施教，也不致发生困难了。虽然这种茶会有相当好的效果，但是需要相当的时间，所以不可能经常举办。

如果有 80 个员工，上司每天和一个员工交谈，则需花 80 天的时间，然后还要考虑工作上的其他情况，所以一年之中，上司能够和同一个人交谈两次，就算相当不错了。其实，上司也考虑过将时间缩短为 30 分钟，但又担心时间太短，无法深入了解；而若超过一小时，又恐怕缺乏话题，形成一种浪费，所以，还是一小时的交谈比较适中。

由于“茶会”可以起到如此大的作用，所以上司如果想要了解部属的性格及工作上的问题，应该适时举行“茶会”。

利用茶会实施 OJT 教育应该注意的几个问题：

绝不可当场作记录

既然上司和部属是以一边喝茶、一边聊天的方式在交谈，气氛应该是相当轻松的，所以上司绝不可在部属面前，把交谈的内容记录下来。但如果部属已经离开了，则可以趁着印象犹新的时候，把必要的事记录下来。

准备话题

上司和部属谈话之前，要先看看她的履历以准备话题，否则若两人面对面而无话可谈，该是多么尴尬？

巧妙地试探

正如前面述及的，欲探求工作上的问题，或部属个人的问题时，上司不可提出质问，也不要一直追问下去，只能在谈话中旁敲侧击。

不可完全相信密告

如果这种茶会已经定了型，有些女职员就会等待这个机会向上司告密。但上司对于密告的内容，绝不可完全相信，必须自己多注意多观察以作明确的判断。

倾听部属的谈话内容

在谈话时，部属激动地谈到不满的事情时，上司也不要反驳她，要让她把话讲完，这是一种精神净化的现象。由于能向工作上的上司倾诉，即使不能为她解决问题，她在精神上也会感到愉快，虽然并不是说，对部属的不满听完就算了，但是这种谈话对于精神有净化作用，是无可置疑的。

OJT 教育的最高境界

OJT 教育的最高境界，就是“授权”。上司想要培养人才，就要趁着部属已经对工作熟练，且工作时间能有节余时，把自己的工作委任一部分让她做。为的是能使上司专心处理意外

的临时事件，将一些定型的固定工作，尽可能交给部属去作。但上司必须注意，当委任部属处理工作时，先要衡量她们的工作能力，及对工作的熟练程度，然后先要她们做简单的工作，再渐至复杂的工作，从劳力方面的工作，进一步到需要劳心与判断力的工作，唯有依照这个顺序进行，才有效果可言。

关于将权限授给部属的问题，最有效而简单的方法就是培养上司的代理人，即当上司出差或请假时，能够完全代行上司的职务。

上司欲使部属代行其任务的具体步骤如下：

A. 分配给部属的工作，必须稍微超出她们的能力

首先，上司要衡量部属的工作能力，然后命令她做些稍微高出自己能力的工作。如果能够做得好，再慢慢提高工作的

份量，千万不可以一开始就叫她做超出自己能力太多的工作，因为这样她不但无法胜任，甚至会对自己丧失信心。

B. 明确表示授权的范围

如果上司对某职员说：“我要出去一下，一切拜托你了。”可是，等他回来后，听了部属的报告，又怒气冲冲地说：“那件事根本不需要你去处理！”这可说是最愚笨的上司了。所以，要将权限委任给部属时，应该明确地告诉她授权的范围。

C. 指示工作的方法

委任部属工作时，告诉她们工作的重要性和工作方法的必要性。不能等临时有事外出前，赶紧向部属说明，而是在平日就经常指示她，况且，临时抱佛脚，根本设法解决问题。所以上司最好在平日就多加指导，等在外出前，只要稍微提醒一下应该注意的事项就可以了。

D. 必须让全体职员知道授权的情形

上司决定授权给某一个职员时，必须让其他员工知道，这样才能协助工作的推行，否则其他的人都不知道，就会觉得某人竟然越权办事而感到莫名其妙，说不定还不肯与代理人合作，岂不是双方都不舒服吗？

E. 要求报告

上司外出后又回到工作岗位时，部属必须将权限交还上司，同时，上司

也不应该忘记要求报告，而且依报告的内容，上司可以斟酌情形，称赞代理人，或指正她的失误，这样不但可以弥补部分的疏漏，也可使部属学到一些经验，尔后对工作才能胜任。

如果上司采取放任态度，根本不过问代行其职务时的情形，也许会发生无法挽救的事故，而且部属也学不到什么经验。

倘若上司和代理人的想法或工作的处理方法有很大的差异，这是平日没有沟通意见的结果，或者上司对代理人的工作能力判断错误所致，所以，其责任该归于上司。然而，上司也不可对代理人的错误百般挑剔，即使有小的错误，也应该视为她在成长过程中，所须付出的代价。

有些管理者，经常认为女性缺乏积极的精神，不能久任一职，所以不宜将重要工作委任给她；其实，这是非常错误的想法。就是因为分配给女职员的工作，皆属助理性质，无法引起斗志，她们当然会变得比较消极。因此如果能授权给女职员，也可逐渐提高她们的工作能力与工作热忱，然而其要点，就在于工作的分配方法与教育方法了。

效果良好的实务指导法则

1. 任务实习法

任务实习法 (RolePlaying) 对于和顾客有直接接触的各行业，以及各企业服务台等实际性工作指导，是非常有效的，对新进人员来说，更是不可缺少的教育方法。

销售或待客等技术，如果只懂理论，就如同在床上游泳一样，根本无济于事，因为她们根本应付不了实际的状况，因此，让老资格的职员扮演顾客，让公司内的其他职员实习如何待客，才可学到真正的技术。许多管理者经常抱怨任务实习法进行得十分不顺利，而且效果也没有想像中那么好。其实，造成这种结果的原因，就是任务实习法实施得不得当所致。

欲使任务实习法圆满达成的四个条件，列举如下：

要明白这是实习演出

店员销售商品给顾客，此顾客由老资格的职员扮演，她有丰富的商品常识，也了解销售的技巧，店员当然不好应付；况且又有同事围观，更感到不是味道。如果新进店员存有这种念头的話，又怎能做好销售工作而学到一些技巧呢？所以，参加任务实习法的人，必须视这笔交易为一场戏，尽心尽力地将它演成功。声音也可以比平时大一些，动作稍稍夸张也没有关系。

担任顾客者要有购物目标

扮演顾客的人，应该要有购买的目标。

例如：顾客是 25 岁的未婚女性，想要购买鲜艳的蓝色上衣，而且价钱大约在 300 元左右，这就是顾客购买的目标。如果顾客心里没有准备，一下子要蓝色上衣，突然又改变主意想要红上衣，但当看到价格比想像中贵了许多时，就又改变主意这样的话，店员必会感到无所适从。

所以，扮演顾客的人一进到实习商店里，就要完完全全做一个真正的顾客，如果没有预定购买的东西，或是店员没有拿出想要的物品时，应该马上离开这家店。原则上，这个训练的内容，只有让扮演顾客的人知道，不能告诉担任销售的人，而让她在与顾客的接触中，寻找答案，才是这种任务实习法独有的妙处。

一切东西都要采用真货

虽然这是实习，可是商品、工具仍须用真货。

任务实习法失败的主要原因，就是管理者只把剩余商品或陈列品，搬到现场实习。试想，那些职员平日就很少处理这些商品，根本不知道如何说明，又如何能介绍给顾客呢？况且只准备五六种商品，怎么能够探知顾客所喜爱的是哪些东西呢？

除了对尚未到销售点工作的新进人员实施任务实习外，一般的训练要在自己的销售点进行。为了收款，收银台也必须要设置起来，以使实习逼真，提高效果。

先让旁观者批评之后，上司再做综合说明事实上，举行任务实习教育时，1小时以5人为限，而其他职员则在一旁观看，当实习完毕，领导者就可以询问旁观者，让她们提出意见，使她们认真观察。任务实习法的重点，应该是在实施后的全体讨论上。

二、形象指导

成功 = 努力 + 装饰管理者在培训女职员工作的同时，还应注重女职员的形象指导。应该让员工知道她们的外表不仅体现出个人风格，同时也代表公司的形象，是公司形象的具体化和形象化。客户有时往往对公司的某一个员工的印象好转而对整个公司的印象好。同理，也会因对某个员工的坏印象而造成对整个公司的坏印象。所以管理者要时时提醒女职员注重自己的形象，特别是在公众场合下，更是要有自觉把自己当公关人员的意识，这样才能使她们形象和素质得到完善，使她们的自我形象和公司形象都光彩夺目。使她们在日趋重要的公共交往中熠熠发光。

1. 云想衣裳花想容

女职员的意志、才能、智慧在公共关系中有着重大作用，而仪表在公关中也占有了不可忽视的、举足轻重的位置。端庄、整洁、美好的仪表，能使人产生好感。人们初次结识，在判断对方的时候，往往会被对方的外表产生的影响所左右。在交往的过程，仍然有形无形地影响着人们之间相互关系的建立和发展。

人的仪表不仅指容貌、姿态、神态，还有重要的一个方面就是服饰。服饰，其实也是一种无声的语言，它同人的行为举止一样，有着丰富的信息传播功能，它能充分显示出一个人的职业、爱好、性格、气质、文化修养、审美情趣、信仰观念、生活习惯及民族地域风俗等。因此，服饰是有个性的，有生命的。它既能在生活上给你带来愉快，又能在事业上给你带来自信；尤其在公关活动中，服饰显现了人对自我的重新塑造，能够带来意想不到的效果。

服饰的构成要素

服饰作为一种无声的语言，它的构成有众多的要素。要使服饰能够合乎礼仪的要求，就必须对服饰的色彩、质地、款式造型等有所了解。

色彩是服饰语言的第一要素。因为色彩对人的视觉的刺激是最敏感、最领先的，所以当你还没有对面前的人的服饰的造型和质地有明确的印象时，服装的色彩已不知不觉、先入为主地使你对面前的人产生某种感觉和由此感觉引起的联带感觉，或吸引你或使你对其不屑一顾。进而，可能直接影响到交际效果。所以，选择色彩和谐、融入环境于一体的服饰、再配以合体的款式造型，这对于女职员来说是最基本的素质和审美要求。

TPO 衣着原则

T.P.O. 是英语中的三个单词的缩写字头，即 T (time) 指时间，通常也用来表示日期、季节、时代；P (plac) 代表地方、场合、位置、职位；O (object) 指目的、目标、对象。那么，TPO 原则就是指人们选配和穿着服装时，必须考虑时间、地点、场合、身份这些因素，在公众场合女职员的穿着一定要与“情景”吻合，因为女职员的穿着打扮直接影响着公众心理，进而影响业务活动的质量。因此，掌握 T.P.O. 原则并灵活运用之，对于女职员来说是非常重要的。

时间原则的含义即早、中、晚的区别，一年四季春夏秋冬的不同和时代的差异。服饰的地点、场合原则就是指服装打扮必须与所处的环境相协调。总的来说，女职员在正规的交际场合，如宴会、开会、谈判、主持大型活动等，服装的基调从整体上来说追求一种淡泊、宁静、优雅、高洁的气质。通过服饰给人以一种信任感、亲切感、稳重感。在工作时间以外，如郊外旅游、

参加舞会、进歌舞厅等，可穿得浪漫一些，艳丽一些，选择光鲜的绸缎的衣裙也好、蜡染花色的布制成的宽松衫、紧身裤也好，棉质T恤衫等等，都适宜。另外，还要根据自己的年龄特征来选择服饰。

总之，作为一个女职员，你的穿着打扮一定要根据时间、场合、对象的不同，选配与自己的年龄身份相符合的服饰，要永远比周围的人稍微考究一点、精神一点、和谐一点，使你的服饰与场合气氛的融洽程度始终比你周围的人略高一筹，从而迅速拉近与别人的心理距离，沟通感情，交流信息。

饰物

饰物是一种装饰和点缀，佩戴得当，会起到画龙点睛的作用，交际场合不能忽视。

饰物的种类有很多，如头饰、项饰、胸饰、足饰、手饰、耳饰等等。总的来说，佩戴饰物的原则应是同人的肤色、身材、衣着、情调、风度协调一致。

另外，对女职员来说，佩戴饰物应力求简朴、典雅，一般不得佩戴比宾客好的饰物，以免损伤顾客的自尊心；服务台等“一线”的工作人员尽量不要戴眼镜。在各个岗位上均不能戴有色玻璃眼镜工作。

2. 淡妆浓抹总相宜

本来，女职员穿着整齐，化妆得宜，到公司上班，可说是最基本的礼貌，这些生活上的细节虽属个人问题，本不该加以限制或强制。可是，现在的女职员都喜欢穿着奇装异服，化妆得鲜艳夺目，而使客户产生不良的反应。因此，管理者应该提倡她们化清新淡雅的淡妆。

化妆的本意是想掩饰缺点表现优点。所以，如果为了掩蔽缺点而化妆过浓时，优点反而被破坏无遗。因此，欲将风度、气质呈现在众人面前，应采淡雅宜人的化妆。

所以，每位女职员的化妆，都必须恰到好处，令人产生好感。同时在化妆上能有绝不超过顾客的谦让，才是尊重顾客的最好服务态度。

三、员工是公司的活广告

基本日常礼节

随着改革、开放的不断深入和市场经济的不断发展，接待工作已经成为企业工作中一项重要的内容。女职员在接待工作中倘能做到文明热情、彬彬有礼、自然潇洒，就会受到客人的尊重，企业就会留给客人美好的印象，对树立企业形象、提高知名度有着极其重要的意义。

接待客人的一般礼节有以下几个方面：

1. 做好接待客人的准备工作，创造良好的环境气氛

充足的准备、良好的环境可以使宾客感到亲切、舒适，从而产生对企业的好感，以至产生积极的购买情绪和购买冲动，促进产品的销售或劳务合作。

2. 见面时的礼节

人与人之间交往的第一个步骤就是见面。见面以及见面时的礼节是女职员留给公众的第一印象的一个重要组成部分。因此，为了给别人留下一个良好的印象，取得公关活动的效应，女职人员尤其需要掌握和遵循见面时的各种礼节。

3. 交谈时的礼节

创造愉悦和谐轻松的谈话气氛

不要给对方不舒服的感觉。谈话时的态度应是真挚、平易、稳重、热忱；语调平稳、流畅，给客人一种亲切感。如果表现出傲慢或虚假的态度，或慌乱、冷淡的态度，就会伤害别人的自尊心，使自己失去别人的信任了；或使对方低估你的能力，感到气氛不亲切。

公关活动的目的是为了尽最大努力树立自己美好的形象、扩大知名度、赢得别人信赖。因此，在与客人交谈时，第一，既要显得谦虚谨慎，实事求是，又应维护自己的形象或所代机构的声誉。在对所在机构作介绍时要适度，如果一味趾高气扬、自大吹嘘、炫耀自己的身份、门弟及博学多才，会给人造成夸夸其谈、华而不实的印象。反之，过分自我贬低，一味低三下四，使人倒胃口，觉得你言不由衷，故意摆噱头，想“后发制人”，或者会使人信以为真而低估你。正确的做法应是实事求是，恰如其份地介绍自己或所在机构，给人留下坦诚、可信赖的印象。第二，要做到三思而后言，话要说到点子上。夸夸其谈，说话锋芒毕露，不留余地，没有分寸，就会令人生厌。第三，谈话内容一般不要涉及疾病、死亡、荒诞离奇等令人不快的事情。

聆听的礼节

交谈中，既要善于表达自己的意思，又不要自顾自地喋喋不休讲个不停，应善于聆听别人说话，给别人以发表意见的机会。这样才能使双方进行有效的交流。应主动积极地听对方谈话，对对方的感觉和意见表现出极大的兴趣，努力去了解对方，如有不明白的地方，就及时地问清楚，但要让对方把话说完，不要随便打断对方，以免扰乱对方思路。第二，要全神贯注地聆听，不要做无关的小动作。要与宾客相对而坐，认真思考谈话内容，不要东张西望，心不在焉，否则会给人留下一个不大认真的印象。第三，与宾客谈话时，要有一个端正的坐姿。不要跷着二郎腿，并不时晃悠，显得轻浮，不够沉稳。时刻注意自己的表情与举动，切不可自己不文雅的、无礼的表情和举动损害本机构的声誉。第四，一个人在表达内容时，并不一定完全依靠语言，还可通过声调、表情、手势等。因此，聆听对方说话时，还要注意这些内容，以便充分了解对方的本意。

4. 送客的礼节

当客人要起身告辞，但还未站起来的时候，不宜先站起来，否则就有下逐客令之嫌。要等客人站起来后，你才可起身，随在客人身后一起向门外走，一边走一边还要寒暄几句，说些合乎礼节的客套话；没有特殊情况不要让别人代替自己送客，以免让人觉得你不热情、摆架子。当客人离开后，要轻轻关上门，忌在客人才离开几步远就“乒”地把门关上或关灯离去，否则会使人生产生不受欢迎的感觉。

5. 体语的礼仪效应

体语，即体态语言的简称，它包括人的手势、目光、表情、体姿等。这是一种与自然语言相辅相成的非语言符号，是一种无声的伴随语言。语言学家研究表明，人们之间的沟通、交际效果 65% 以上是靠这种无声的语言来实现的。

体语为什么会有如此大的效应呢？这是因为，语言所不能表达的思想感情和定义可以通过它来表达，对人的思想感情，言语不能完全表达的部分也可由它来补充，并且有时它比言语来得更为简单和生动。例如，一对年轻夫妇在民警的帮助下终于找回了被拐卖的孩子，一时处于极度兴奋的激动之中，无法用言语表达对民警同志的感激之情，这时会自然而然地流下激动的眼泪，用双手紧紧握住对方的手并不住摇晃。体语还有一个功能就是不知不觉中揭示人的真正的内心活动。一个人遇到令其非常伤心的事，他（她）嘴可表示不在乎，但眼泪会不受控制地滚落下来。有些人在听了别人的赞扬称颂后，会表示“过奖了”或满不在乎，但兴奋、得意的神色会不由自主地流露出来，只能通过低头或向别处看来掩饰。

由此可见，体态语确实是一种能够传情达意的交际工具。既然如此，女职员就应该学会观察公众的言行来判断出对方的内心活动的真实轨迹，正确理解别人的意图。

首语

首语是通过头部活动所传递的信息。一般来说点头可在相识的人之间表示致意，可表示同意、肯定、赞同、满意、认可、承认的意思，还可表示应允、感谢、理解、服从。摇头即表示否定，与上述意思相反。

手势语

它是体语中表达内容最丰富的一种。在向人挥手打招呼时，应手心向下，手臂与身体之间不小于 90°，轻挥手腕。朝着对方轻击手掌但不发声音，可表示赞同对方所发表的言论或观点。手拍脑门表示“懊悔”；捏拳捶腿加上大笑的表情，表示“高兴”、“乐不可支”；用手摸后脑一般表示不好意思，难为情；捏拳频频捶胸表示“悲痛”等。这些手势的主要作用是增强表情达意的感情色彩，使语言更富有感染力。任何场合中，都不宜用手指指点点，因为这是一种极不礼貌的举动。手指动作深受不同民族文化差异的影响。在中国，从 1 到 10 都能用手指来表示。大拇指表示最好，使出小指则表示最次、劣等的意思。再比如，二次大战时，英国首相邱吉尔用食指和中指构成“V”字形，以象征英文“胜利”一词的开头字母，结果这个表示胜利的手势沿用至今。

捻指并发出响声，这个动作是比较随便的举止，最好少用。

要善于正确使用体语，这样就能够使自己的表达方式更加丰富多彩，表达效果更强烈；使自己的举止神态符合礼仪规范，更加文明；从而促进女职

员与公众的沟通和交流，树立起光彩的形象。

表情语

人们的内心活动，大多数会通过面部表情清晰、明显表现出来。人的脸部表情包括眼、眉、嘴、鼻、脸部肌肉的各种变化以及整个头部的姿势等。人们在交际中互相沟通思想感情、交流信息，语言（书面语、交谈）占了较重的位置，但面部表情的交际作用尤为重要。在与人交往时，通过面部表情来传情达意的主要是目光语和微笑语。

A. 目光

意大利文艺复兴时期的艺术大师达·芬奇第一个精辟地提出“眼睛是心灵的窗户”。眼睛能传达人们的内心情感，是能够迅速准确反映人们灵魂的镜子，人们的喜怒哀乐都是从眼睛中表现出来的。所以说，目光是最富表现力的体语。在日常生活中，我们不难发现，人们在相互交往中，都在自觉不自觉地用眼睛说话，也在有意无意地观察他人的眼神。例如，深切地注意是一种尊敬的表示；横眉冷眼是仇人相见的眼神；眼球移动迟钝、呆缓，则是一种深情或忧愁的流露。

在人际交往中，人们常常用目光束表达相互尊重的语意：正视，让你感到你是自信、坦率的。视线停留在对方的双眼与嘴部之间的区域，以示态度的真诚。在公关场合中，目光语所传达的整体信息应是“友好”、“理解”。眼神应该是自然、温和、稳重，使人感到亲切，可以信赖。在不同的交际场合，要灵活使用目光语，与众多人交谈时，对等候交谈的人多看几眼，让他们感到自己并未被忽视；在来宾众多的招待会上，既顾此亦顾彼，用眼神向那些没来得及亲自打招呼的客人示意，消除他们的受冷落感，努力造成一种和谐的集体氛围；在空间较大的场合中，相互对视，可以弥补交往距离过远的不足，使气氛更加融洽和亲切。

在公关场合，有教养的一个最重要的体现就是能控制自己的情感。瞧不起人、愤怒、忧愁等不良情绪都不能轻易流露出来侵染周围的其它人。对自己不喜欢的人或事，如果轻易地做出一种鄙视或不屑的眼神，实际上并不能表明自己高人一等，相反倒反映出本身的狭隘和无礼。必须注意，逼视、卑视、窥视、睨视、斜视、盯视、眯眼等眼神宜少用或不用为好。

B. 微笑语

微笑语是通过不出声的笑所传递的信息。在公关场合，微笑能强化有声语言沟通的功能，增强交际效果。笑还能与其它体语配合，代替有声语言的沟通。如在与对方交谈时，边微笑边说话，让人觉得亲切、可信、有诚意，容易沟通。再如，在接待众多宾客时，只要边握手边微笑，也能表示“欢迎光临”的语意，客人同样能感到热情、有礼；交谈中在遇到不易接受的事情、不能苟同的观点时，边微笑边摇头，表示委婉谢绝或异议，不会使人感到难堪、尴尬。

微笑和形象有着一种微妙、奇特的关系；发自内心的、诚意的微笑对树立形象有着极其重要的意义。因此，女职员在接待客人时，应该满面春风、和颜悦色、面带微笑。

女职员的自我完善

1、十条注意事项

一位女性的仪表和服饰，对别人不会起决定性作用，而你的言与行才是

你的主体。

下列十条值得女性特别注意：

(1) 下班时不及时关掉电动机，不及时关掉台灯和空调机，这是老板厌恶的；

(2) 不要将饮料纸杯长时间摆在桌上，特别是沾上口红纸杯应用后就扔掉，烟缸内不要有还冒着烟的烟蒂；

(3) 在办公时间不要多打私人电话，更不要打那些毫无意义的电话；

(4) 在办公室里，不要用气味过浓的香水；

(5) 女性太爱感情冲动，但无论受到多大的委屈，也不要哭泣；

(6) 女性当小职员时，不能太被动，太富有同情心；但当上主管后，也别太冷酷无情，别太跋扈。

(7) 一个女秘书只能打字、速记、管理档案是不够的，要多学些技术，才能早些晋升；

(8) 在办公室内不要总谈论穿什么啦，什么东西大减价啦，也不要多谈家庭琐事；

(9) 有位主管曾说过：“女性上班时迟到，是由于她太闲；男性上班时迟到，是由于他太忙。”你上班时最好不要迟到；(10) 女性出来工作，大多是为了兴趣所致，并不是为了养家糊口，所以进取心比男性差得远。女性应该改变这种情况。

2. “十条注意事项”的再阐述

前面所讲的十条注意事项，乍看起来好像内容不太充实，但仔细回味后会认清其重要性。特别是作为一位女职员，更要时时刻刻对自己多加检点。

男性主管也许认为女性在某些事情方面容易冲动、太重感情。前面第十条就是针对这一点而说的。男性的心理状态是：自己是为了在经济上、事业上与人竞争而诞生的。他们认为男性永远需要工作，就连那些本来适于女性来做的工作，他们也想攫为己有。

不论你怎样看待自己，但你必须认识到一点，就是有些男性总认为女性是他们职业方面的侵略者。他们是不愿意女性参与社会工作的。你即便是个寡妇，要抚养六个孩子，而且又身负债务和税款，他们也认为妇女不应该在社会上工作。

十条注意事项中的第九条说的是女性应该遵守时间。这里再强调一下：女性如果在思想上、行动上能稍加自我约束的话，遵守时间是完全可以做到的。为了确保自己能够做到遵守时间，办法多得很。例如，你可以买它三个、四个闹钟放在你的枕边，或是每月花几元钱雇一个人专门按时叫你起床，或是采用妥切的办法。一个月最多一次迟到尚可原谅，再多的话，老板和同事就会对你有不良的看法。

其中第八条谈到女性喜欢买东西，常常把买来的大包小包带到办公室，不是放在办公桌上就是放在办公桌下面。最好把买来的东西放在收发室和储藏室；再不就干脆存放在商店里，中午休息时你再去取，或是让店员把东西送到你家中。

其中第七条说一位职业妇女应多学些技术和本领；像打字、速记等秘书工作的基本技能，学到适当程度即可，不必太精。因为一位职业妇女不能一辈子都在打字机旁、在秘书办公室桌边度过。现在举个例子。

有一位男主管，别人问他的秘书的工作能力如何。他说：“棒极了！打

字、速记样样技巧娴熟。”别人又问他：“这位秘书为你服务几年了？”他回答说：“八年了。”别人再问他：“你的秘书干得这么出色，为什么不把她晋升呢？”他的脸红了，无言以对。

这十条注意事项为的是能很快地看到：作为职业妇女、既有奋发图强的理想，又要精明强干，还不可冷酷无情和飞扬跋扈；既要富有女性的温柔随和，又不能处处被动。

当你因某种缘故而泪水盈眶，即将哭泣成声时，你就赶快回忆一下其中的第五条，你要想到有多少男性正看着你呢！他们也许会对你说：“你看，我这位男主管从来就不哭！”能说出这样的话的人，就说明他不喜欢这种情况。人们也看到过有些男性为了爱情而哭，为赛球输了而哭，为了丧失孩子而哭，甚至为了失掉一条狗而哭，但就是没看到一位男性为了做生意遇到困难而哭。并不是由于男性缺乏丰富的感情，而是因为办公室不是适合哭泣的地方。

办公室里有某些重要活动，会使女性们心神不定。例如，公司的某项计划失败了，或是某位主管发生了问题等，女职员的情绪可能会波动数日，也安定不下来。但是男性职员则不会如此，而且也不愿意看到女职员这样心神不定的样子。

有人问过一些男性：“如果某公司或某人一下子赚了大钱或是取得某种巨大成功，女职员兴奋地大喊大叫起来，你们会反对吗？”他们说：“不反对，因为这种感情激动是正常的，是健康的。”由此看来，男性并非反对女性所有的感情冲动。

男性不欣赏那种把激动的感情压抑在内心的女性。他们说，男性乐于喜怒不形于色，而女性则往往喜欢感情外露。

女性生气时，不要表现在面孔上。一位满面怒容，杏眼圆睁的女性，任何男性都会对你敬而远之的。喜怒哀乐都是感情的表现。如果你经常喜怒无常，你就没有理由要求男性欢迎你。

你对你的父母或未婚夫发点小姐脾气，他们或许会容忍你；但是你要求你的老板或同事容忍你向他们发脾气，那是绝对不行的，因为他们没有那种义务。

其中第四条所提醒的是让女性切勿轻薄，要注意庄重。听过许多男性说，他们讨厌女性使用太浓的香水。任何办公室里，很少能闻到香水的味道。在这里还要提出一点供你参考：女性行为的准则是对任何事情都要取折衷的办法为妙。

其中第三条谈的是女性职员喜欢在办公室打私人电话。当你下班回家时，看到家中雇用的人员在八小时工作时间内打私人电话，你也会大发雷霆的。假如你是位老板，你请来为你办公的人员，她不办正事却花费大量时间在电话里与男友聊天，或是约人玩牌，电话费却要你来出，你有何感想呢？

其中第二条是让每位小姐都要保持办公室的整洁。你也许会认为办公桌上摆着三个饮料纸杯，有点面包渣有什么关系呢？试想，如果你在别人的办公室里看到这样脏乱的情景、你又感觉如何呢？

在这方面，女性应该比男性更整洁。假如你养成了如此邋遢的坏习惯，你的卧室、厨房、客厅等也不会太整洁，准是乱得一塌糊涂。你如果已婚，又有孩子，也不会注意孩子的良好饮食习惯和衣着整洁。试问，有这样一位太太的丈夫，会不会感到头痛呢？

你在家中如何，别人很少知道。可是把办公室搞得乱七八糟的话，别人会感到讨厌的。据一位主管分析，凡是不爱好整洁的女职员，她一定是个提笔忘字的人，是个缺乏自信心的人，是个不可靠的人，任何一个职员，不论工作多么忙，也不该把公文乱堆在办公桌上，必须做到有条不紊才行。

男性对其中的第一条看法是，这样的女性——下班不关灯、不关空调的女性，是不值得同情的。他们认为这些女性是由于在幼年时代缺乏良好的家庭教育和学校教育的结果。你也许认为这是些小事，可是假如在白天上班时，家里的电灯整天开着不关，你又怎样想呢？有些管理严格的大楼，下班后有专人巡视，凡是未关电源的办公室，第二天就会收到警告的条子、甚至要对该公司罚款。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经...田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理...甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范...李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格...卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108...孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法...金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践...史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统...殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理...李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础...孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术...易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术...樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理...王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理...朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册...宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计...李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南...左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册...卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册...时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册...胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化...郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册...刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理...廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册...马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册...梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册...李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术...王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本...张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理...赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册...刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南...唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术...宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测...郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策...张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务...刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南...蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务...韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册...赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析...郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术...戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册...浦洁编著
43. 商业担保——信用证 ABC...翁芹编著

44. 翻云覆雨——股市赢家战略...罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录...何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践...贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南...杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南...邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税...刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本...唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务...梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册...葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护...罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务...陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术...赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝...孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治...潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧...李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决...翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例...李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册...卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并...钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策...李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学...姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学...莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册...昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术...张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术...程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理...欧阳逸编著
73. 孙子兵法——孙子兵法与商战谋略...姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略...周辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理...朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法...杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略...姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录...李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册...赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧...周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式...夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路...李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法...杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法...周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法...明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法...郑富英编著
87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式...南国昌编著

- 88.完美人生——管理者身体健康手册...侯章良编著
- 89.精英风采——管理者形象设计手册...南兆旭编著
- 90.会当凌绝顶——成功领导典范...吴岩编著
- 91.超越巅峰——管理精英行为典范...胡国红编著
- 92.一代天骄——世界著名企业家成功典范...尹宝虎编著
- 93.强者风采——现代商用礼仪...杨晓静编著
- 94.心灵之光——经理人心理健康指南...王桂香编著
- 95.讨厌的上司——管理者反省手册...张红慧编著
- 96.新官上任——新任经理人工作指南...王福奎编著
- 97.长袖善舞——管理者人际关系谋略...郭瑞莲编著
- 98.一诺千金——管理者的语言艺术...李亚萍编著
- 99.漫步地球村——管理者国际交往手册...梁桂宽编著
- 100.路路通——企业办证指南...孙建汉编著

