管理部门，我们看我们的右左下角，就是这个沟通程度和管理程度都是比较低的，那就构成了一种授权性的一个领导，那我们这个作为管理者，我们都希望自己比较轻松哈，比较这个啊舒服那这4种类型，那从我想问一下学校呢，就从你们这个角度，你们觉得什么样的管理方式会更好呢，授权型的管理方式更好一些，谢谢实际上这个企业或者是部门的领导者呢，我们都希望是爱我们最好的工作，很轻松啊，这样工作还能做得好，我们自己还不累，那我们这个授权行我们的管理者能够做到这一点，那如何从其他的这个管理类型变成授权型呢？实际上两种途径，一种途径呢，就是我们

方法就是我们先从命运型变成指导性，我们的比较高，但沟通程度低，那我指导性的我就加强，我的沟通和管理程度和沟通程度都比较高，然后经过一段时间之后呢，我们就要降低我们的管理程度了高的

，

以书面成的方式来写下来，这是第2步辅导的一个计划，第三呢，就是我们要去执行这个辅导计划，对执行报告计划的包括他们自学呀，由他人来教啊，也是从外面来请外聘的老师，那同时呢，在执行的过程中呢，我们要去这个通过执行来总结经验，然后呢在计划下来把我们的这个辅导把它实现好，这是第3步就是执行督导计划，第4步呢就是在执行辅导计划的过程中，我们要去运用辅导的技巧阿

/

是我们用负面的行为来去进行辅导，来给他做个更好的部分，让他去看，让他去知道来辅导她，这是我们的第4步，就是要在运用在执行辅导计划的时候来运用相应的辅导技巧，那最后一步，第5步就是我们要评估这种学习的成效，比如说我们要设定一些问题并且回答他，比如说学习的目标是不是完成了，下属的水平是不是提高了，我们进一步的培训是不是需要安排，需要安排哪些？那下属对接接辅导对接人培训的反应如何为他进一步的这个下一步的发展的需求是什么样的等等一些问以书面成的方式来写下来，这是第2步辅导的一个计划，第三呢，就是我们要去执行这个辅导计划，对执行报告计划的包括他们自学呀，由他人来教啊，也是从外面来请外聘的老师，那同时呢，在执行的过程中呢，我们要去这个通过执行来总结经验，然后呢在计划下来把我们的这个辅导把它实现好，这是第3步就是执行督导计划，第4步呢就是在执行辅导计划的过程中，我们要去运用辅导的技巧阿题，我们要来去评估这些辅导学习的成效，那这是我们这个要有计划性的去做辅导

很重要的一个点就是要会授权，把相应的工作把相应的权利把它收出去给我们的员工，那授权呢，有一个对歌谣可以非常好的体现出授权的含义，这是说给他听，做给他看，让他做做看，做得好的夸奖，他做不好的再改善，反复做长习惯，所以这是一个授权的一个含义，就是我们要让他做做看，那授权呢，实际上本身呢也有4个重要的一个因素，第1个因素呢叫做授权的目的，那通过认清组织的目标价值准则和政策来了解组织的目的，总之呢，在员工中呢，应该是一定是一个公平的，一个部门一个组织

是我整个的组那第2个要素呢，数学的第2个要素呢就是直拳直拳的授权呢，要强调知识的重要性，这个知识呢，包括技能啊，专业的知识和学习知识的这个能力，唉，以及这个职权外的自我职权外自我，包括我要有自信啊，这个要自知之明啊，啊，通过参与和公开沟通啊，培训啊教育的方式来分享这些权利和信息

第3个要素呢就是要有工作的热情，就是我收这个钱出去一定是要有员工他有热情去接受去做的，那第4个呢就是我们要有一个报偿和奖励，就是你做得好，我可以给你相应的报酬和奖励，所以这是授权的4个要素，在大家这个讲了这么多，大家作为经理呢都希望说，唉我要去授权，因为授权呢有很多好处让我总结一下授权的好处有哪些，等我一下这个问一下我们在座的这个人员就是授权有什么样的好处，授权的好处第一呢就是自己能够比较轻松，然后员工呢，嗯权力授权以后呢，会工作更有干劲，他们那个工作有的干劲就是会会更有会有更多的好的想法，然后同事之间的合作呢更加协调好，谢谢怎么去想去琢磨，所以好的想法可能随之产生了，第2个呢就是团队之间的配合和协作可以得到加强，第3个呢就是主人翁的这种仪式，唉，这个事情我教给你做，他就会有主人翁的感觉，我拥有这项工作拥有这件事情，所以这授权的三大好处，那当然在授权的时候呢，我们还可以提高这个人的主观能动性和生产力，是下属呢得到一个发展的机会，那对下属呢也是一种记忆力和信任的一个过程，那我们作为部门经理，这个授权呢，不是因为说我授权我地位就降低了，而是恰恰相反，就是我们的地位部分经济地位恰恰是因为授权而得到了提高，那当然我们在授权的时候呢也要注意几个问题，那第1个问题呢就是授权是否会导致失控，让我们授权呢要做合理的授权，不能这个盲目的去受很多权利出去采购，他不接受

////

我们在座的什么是管理，我认为管理呢就是有效的组织公司内部的资源去实现组织的目标的能力就是管理好，谢谢，实际上管理呢被定义为是什么呢？就有效的来利用组织内的资源，然后以实现所要的目标的是一种能力，比如说你作为一个财务主管，你应该懂得如何去管理好我们的钱财，也就是把每一分钱把每一块钱都发挥一个最大的一个作用，而如果你是一个工程师或者是一个工厂的生产车间那个管理者呢，你要非常懂得去如何去利用我们现有的设备和材料，能够使我的这个生产能够达到一个最大的一个效果最好的一个产品质量的保障，所以针对不同的部门的管理人员经理来讲呢，实际上对管理能力的要求呢是不一样的，那这里边呢？组合并使用现有的资源，有效的去利用他们的你的这种技巧和方法，这是第一第二呢，就是你的管理水平是否能够了解除了你部门之外的其他各个部门是如何合作的，你的管理水平在这一方面可以得到一个体现，第三呢，就是管理人事那人是最难管理的，那这个就是管理人力资源的这种管理工作啊，构成了这个我们整个管理能力的一个内内容，就是我们要有很强的管理能力，这是我们第1个职业素质，第二呢就是我们要有很强的分析能力，你这种分析能力非常高，那于是呢，我们可以多多的去提问，这样的话也有助于我们了解更多的信息，使我们的分析的能力和效果能够达到最好，第三呢就是沟通的艺术沟通艺术，不光我们要掌握与上次的这种沟通，同时呢，我们也，比如说我们与上次沟通的时候，我们做的部门经理，一般的情况下都是单项的去上次沟通，把你主管的这种工作呢做具体的汇报让上司呢去了解一些信息如改进工作的目标及标准啊或者是汇报可能引起争论的事情并且加以证明，就将来这个事情可能会各部门之间会有摩擦，我们先汇报出来，然后呢加以说明和预防，那同时呢，你还可以去上向上司去汇报呢，就是以员工的工作的态度，工作的方法，这是我们在向上次汇报的这种单向的沟通的一个内容，那当然我们与我们的下属用的员工沟通的时候呢，不能以这种命令的口吻要求员工来做这个事情，不做那个事情你可以采取商量的口吻来做，你可以在下班之前将工作做好呢，你愿意将每天这个喝茶聊天，看报纸的时间限制在10分钟以内去申诉他的反对的意见，那这是我们与员工与下属沟通应该掌握的这种艺术，那这是第3个职业素质沟通的艺术，第四呢就是我们做事情要英明果断，不要这个拖拖拉拉悬而未决，对经理的这种冒险的精神往往是可以去激励管理，他更有这种创新更有更大的动力去做创新，所以我们呢这个第四是英明果断，那第五呢就是我们要拥有独立性，这种职业素质就是我们要有独立思考的智慧以及独立思考的能力，那当然独立的绝不是这种孤立或者不需要下手的合作，而是说我们要自主性，那只有自主性强的这种经理呢，才能够赢得员工的佩服，是下属呢，对他产生相应的一种依赖感，所以这是我们作为优，接受对员工欢迎，这样的话，你在开展你的部门的管理工作的时候，就会非常的容易和简单，那如何能够成为一个受欢迎的经理，那我们有几点建议，第1个呢就是我们要具备亲和力，那说到亲和力呢，我们先来看一个片子，最近有一个新，你真好好了没有？在看了这个片子，大家都感觉到都有非常的这个印象，如果你是这个员工，你会对这个片中的这位经理会一个什么感觉呢？你可能会，三方面的内容，第1个呢是你自己个人要有一个良好的个人习惯，良好的个人习惯，不要这个这个说一些这个增加怀疑的话语，比如说坦白的说呀，我来跟你说实话呀，这一回你一定要相信我呀，这种类似这种话语都是你这个人习惯中不好的这种言语，那同时呢，你要第二就是要有成功的外表，从外表包括你的中国剑啊，这个这个各方面这个内容，如果你不知道成功外表是什么，这种举止是什么，你可以去来看一看你的上司或者其他的部门的这种管理者是什么样，那第3个就是我们要正确的举止，包括我们的表情啊，包括我们的动作呀，包括我们的语言啊展展现出一个很有亲和的一个一个形象做到这三点，我们就能够有亲和力了，那我们再看一个片子，看是不是这样做会更有亲和力呢？好，我就再给你10天时间，一定要准时报到，一定能够做出更大的成绩，您放心好了，具备亲和力，第二呢，我们就是要富有责任感，所谓富有责任感呢，就是要对工作要热忱，而且要有完成这种工作，这种气概，我们作为部门经理呢，应该有这种责任感觉。第三呢就是我们要去尊重他人，尊重他人，那尊重他人呢，我们也看一个这个小片子这个当我们面对一些尴尬的局面的时候呢，也可以通过这种幽默的方法来避免自己的出现尴尬，摆脱这种局面，为我们整个工作营营造一个很好的一个氛围，这是第四第五呢就是当面对错误的时候，我们如何更受欢迎是面对错误的时候，我们如何做那这个错误呢？包括面对自己的错误以及他人错误，那如果这个时候是你自己的，那你就是应该这个有一个认错的一个艺术啊，这个要先承认，二试也许我自己弄错了，然后别人呢才能够跟你一样大度，就是你先要把这个错误先传承出来，这样别人呢也就会采用同样的心态，同样大度的心态来跟你交流，那他也许会认为他他可能有错，那只有承认自己错误，这个才是这个员工和老板，最亲爱的经理，就是我们作为经理，不是说永远没错，没有办法错误，我们要敢于去面对，承认自己错误，那在承认自己，对啊，是我错了，但是是由于什么什么原因，我错了不要这么做2月知道，片子的结果呢，是是一个什么结果，所以我们在批评我们下属员工的时候，一定呢也要掌握这种批评的艺术，如果批评的艺术掌握不好，就势必会出现片子上这种刚才评论，到最后下属也没有接受你也没有达到批评的一个目的，所以呢，我们在pv艺术方面呢，我们要掌握几个规则和原则，第1个呢就是我们在批评的时候一定要私下里传达，不要这个到了大庭广众的面去来批评，那我们叫做关起门来，一对一的去来传达这些批评的内容，那第二呢在批评之前呢应该说一些亲切和表扬的话来缓和一下，这种他可能犯错误他也担心呀，也也也非常这个自己，也对自己有很大自责的这种不好的这种气氛来营造一个积极的一个气氛，先说一些这个亲切表扬的话，不要说这种唉你不行啊，你为什么这总学不会啊之类的话，而是说，唉，你应该能够做得更好啊，表扬的话或者是正面的积极的话，这是第二点第三呢就是我们批评的时候呢是对事不对人的，我们不要做人身的攻击，我们要单就他的行为来做评论，不要这个伤到我们这个下属的自尊心，第四呢就是在我们批评的同时批评他错误，指出他错误的同时，我们应该给他正确的方法，不要说，唉你错了你错你错了，那到底什么是正确的呢？我们一定要给他一个正确的一个方法是这样，第5个就是我们可以说是过去的错误我批评她迟到，但是他对于他过去的这个错误又把它重新提出来，那这样做的事，所以我们批评只对这个内容和不要旧账，那最后一点就是我们也批评了，是要有一个良好的一个结果，所以我们呢这个PK要掌握PK那个艺术，这是我们具有亲和力的这个第5个内第5点，就是我们面对错误的是我们应该怎么做，那第6点这个很重要的就是我们要善于倾听，那说到这个倾听了，我想这个请教一下大家，就是你们觉得倾听的这个作用有哪些？我认为轻轻的会让员工感觉他自己被尊尊重了啊，他可以就是学习到东西啊，他可以发现问题解决矛盾，还想问题解决问题吗？还倾听了有非常大，往往会对自己的事情更去听他的听他的，说这个听他讲就讲他自己的事情，他会很愿意去讲，今天呢，能够真正的去了解员工，通过这种了解呢，我们也可以去解决冲突啊，解决矛盾啊，处理一个相应的抱怨，那通过倾听呢，我们作为管理者呢，也可以去学习他人向他人去学习得到更多的知识和方法，而且呢，你为了能够听到更准确的更真实的内容，你要明确的不懈的向你的下属说，你是欢迎他们多说的，你是欢迎不同的看法，而且呢会认真的去对待他们的意见和想法，当然呢，你在倾听的时候呢，要切记呢，不要当场就做出决定和反应，你要把所有的内容全部信息了解之后，你再来做决定，那在听完之后呢，你要对这个跟你讲话，这样的话你的员工就会越来越跟你讲更多的，那我们这个大家不知道会不会写这个繁体的听自然体听着是什么呢？实际上就是你不光要用耳朵去听，还要用眼睛去听，还要用心去听，就说，你不光是听到他的内容，而且要去看到他的表情啊，动作同时呢，你要发自内心的去理解他，去了解他所说的这个内容，去支持他鼓励他，这样你才能够听到更多的，所以我们要想员工更加去欢迎你，那我们要做到第6点就是善于去倾听，那怎么去善于倾听呢？我们就是要一定要反省自己，是不是曾经出现过这些情况，如果出现了这些这些情况呢，就说明你的倾听方面还需要做改进，比如说别人讲话的时候，你在想自己的事情，比如说别人边讲，你边和自己的不同的观点所对照，来找到他所讲的这个内容的这个，我知道了，你被这个谈话的人结束，他谈话说，噢我知道了，你刚才说的事情是12345对不对，讲话结束掉了，那你只忽略忽略了整个的过程，而是只要一个结果说，唉，你不要说那些过程了，你就结结果是什么呢？对也往往是一个听自己想听的，或者然后呢，对其他你不想听不愿听的或者呢，你在听的时候呢，在干其他的工作啊，一边听这个讲话，一边在看报纸，然后做其他的事情，那这样的话效果会非常差，所以呢，我们在清静的时候也要专注，不要被其他东西干扰，那我认识一个这个人力资源的经理哈，他就是这个员工，找他来谈这个想法和思路的时候呢，他他说的话比我们说的多，他能说占到整个谈话的90%，他说了一大堆道理，然后去做业务呢，结果也发现了他，他做业务的时候跑到客户那，但是客户到底他了解不到，所以能造成这个作为倾听呢，无论是我们我们都需要去来掌握这种情景

那作为部门经理呢，实际上我们有这个三个角色是需要体现的，第1个角色呢就是信息沟通的角色啊，这信息沟通呢，这个不简单，是一个传话筒啊，把上级的声音我们下来下去把下一级的情况汇报上来不是这样，我们是要把上达上级下达的这命令我们来做全行，做整个的这个啊啊分析，然后把它变成我整个部门的这个工作内容把它传达下去，同时要得到我的下级的这种认可，那下一级的这些信息，比如市场信息和市场信息的这个内容，我也不是一味的就是传递给上边，我要做相应的汇总，然后再给我的领导让他们去了解，就是上下我不是一个简单的传话筒，而是说我是要做分析和比较之后再去传达这信息沟通的上下之间的沟通，那同时呢，我们要做部门的横向的沟通，这不光是我看我的部门，看我的这个上司，同时我高考，第2个就是的角色，不光在公司内部，同时呢对公司的外力代表了的形象决策者的决策，因为我作为管理者我需要去面对问题解决问题，我要会做决策，要说到决策如何去做决策，那我们这边是要决策也是有一个步骤的，不是说啊我拍拍拍脑袋呀，这个就就这么做就算了，不是这样，虽然经理呢你的确是在一定限度内可以来行使个人的权利，并且要求下属来按照你的这个意思来做工作，但是呢，你决策也不是这种随便做，拍脑袋的应该是流程的，但是什么流程呢这个要分几步走，第1步呢，你在琢磨之前呢，要列出所有遇到的各种问题，把各种问题把它列出来啊，第二呢，你要完整的去了解事实，那这个完整，了解事实，就是依据你的工作的特点，将最为普遍的这个工作的要素把它记录下来，那不要在出发的时候呢，这个员工就来找你去陈述事实啊，这个盲目的你就会去去听别人的反复陈述的事实，然后呢这个认为他说的是对不是这样，而是依据你平常就记录下来的这些工作中的最普遍的这个要素来去来来去分析这个问题，所以我们第二就是完整的了解事实，第三呢就是我们要寻找问题的症结，真正它问题的这个内容是个什么地方，2月提的可能，如果我这样做，按这个方案做结果会是什么样？如果我不是按这个方案这么做，结果会是什么样，我们要做正反的核实，第2步才是我去选择一个最比如说从正的方面说，如果我这样做按这个方案做结果会什么样，如果我不按这个方案走，结果会是什么样？我们要做正反，到第6步才是我去选择一个最佳的一个方案，做决策的时候呢，我们要根据这6个步骤来做，所以我们作为部门经理呢，我去掌握好做决策的一种方法，好的，这个事情上他别来，那在他做的过程中呢，我做第4个事情就是辅导他辅导他，那最后呢第五呢就是去评价来跟踪成效的进展来决定未来的方针，那这5项基本技能我来举个例子，比如说这个我刚到这个北京地铁的时候呢，服务部门的这个经理啊，就比较抱怨销售人员说销售人员呢，他总是为了这个项目啊，这个能给我切入下来，他去过多的去承诺我们产品的这个功能，可以最后呢导致我们后期的这种技术的服务的压力非常大，然后这是一个问题出现了那

3|)

 太能干了，我们要与我们的真心发出来，这个讲出来就是我们要与我们的实力相称，就是你，包括谁知

不要排斥上司，就是我们不要说啊，一听到这个上次这个领导我心里就不舒服啊，一见到他发号施令，我就有一种害羞的感觉，就不想执行，虽然这种感觉呢，你没有说出来没有做出来，但是呢，你久而久之这种感觉呢，会在你的工作范围里体现出来，让上司感觉到你在排斥他，我们不要去排斥上司，而是要体会上司的立场，这个值直接去承认上述它的优点，它的优势，那同时呢也要特别注意不要去忽视了上司的上司，当然了，在这种情况下呢，我们要特别小心，不要让我们的上司感觉到啊我们的越权，因为上次最大的忌讳就是下属在未经他的同意的时候来做一些越级或者擅自行动的事情，所以我们在不忽略上司的上司的时候呢，我们不要去越，利用上次这种职位去出席重要场合，这个分析方法，执行，但是在做事，在适当的时候请上次出面并且为他们做了充足的准备，那所谓适当的时候呢，比如说可以是在表扬这个优秀工作者的时候，爱你可以让他来出面，这个特别突出的这些事情让他去做，让他做表扬，然后同时把他的稿子原稿这个世纪要准备好，让他们了解，

所以这是我们跟上次去相处的8个原则也是有层次的，那我想问大家一个问题，就是你如果是一个部门经理，你觉得应该了解部署的哪些内容？我我认为了解一个部署的员工的内容主要有这么几个方面，第1个就是要了解他的背景，嗯，紧接着呢应该了解它的知识结构，嗯，较这个学，学习和工作经历，再还要了解它的这个知识结构，嗯，潜能以及现在的工作能力，嗯这些是主要的啊，兴趣爱好也可以了解一些好吧，好，谢谢，那实际上我们作为一个部门经理呢，我们去了解部署呢，只有三个层面三个层次来做，第1个层次呢，就是我们要去了解他的简历啊，他的经验，他的兴趣爱好和家庭的内心世界，以及比如说他的正义感，他的诚意以及热忱等等这些内容，是我们了解部署的第1个层次，

那第2个层次呢，实际上就是我们中心，男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，那这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在啊外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说，啊，我一定要招一个漂亮女孩子的时候，我们当时是翘首以盼的，等那这个女孩子招进来之后呢，这个市场部的任何工作，唉，我们都愿意去配合她，为什么呢？因为这是男女混合编制，我们愿意去干活，所以这是提高成效，这个部署工作成效另外一个方法，它还有很多方法，包括比如说我们自己的工作被人欣赏被人欣赏，就这个工作，唉呀，这个做的不错很好了，然后我们在赞赏一个员工的工作的时候，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人好了，去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，他他有有没有不安啊？有没有焦虑啊？他有没有烦恼，唉，如果把这些都给它去除掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够较努力的或者较愉快的把这工作完成，不要特别难的这个找不到感觉，那这样的话他的工作成效势必会降低，而对于刚刚参加工作年轻人呢，怎么来提高他成效，实际上我们可以给他安排很多的工作，让他每天都非常忙这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于这个让工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，在这个走廊里边走，看到你的员工迎面走过来，你是这个视而不见还是说非常这个友好的跟他去打招呼，这样的话效果都是完全不一样的，那就是我们一些很简单的动作言行往往能起到意想不到的效果，那如果我们这个不属于我们作为经理之间有很好的良良好的人际关系的时候，要相信呢，这个我们也能够去提高他的这个工作成效啊，不属于同事之间如果合作很愉快呢，这个成效也会很好，因为大家都希望在一个和谐的愉快的气氛中来工作，那当然我们作为这个管理者呢，我们要去发现我们员工的这种个性，还有个性的目的呢，就是适合于适配他们个性给他这个分配相应的工作，那如何去发现员工的个性的方法有很多，那最简单的一种就是我们把这个员工跟其他员工相比较

一些老的员工对一些这个老的员工呢，我们可以给他一些机会，让他去指导后进指导新人，这样的话可以满足他的一种这种虚荣心满足感，让他有一种优越感，而且他非常高兴的去指导别人，这样也有利于来培养他的责任感和荣誉心，那对于这样的这个老的这个下级，这工作年头比较时间长的这种老员工的话，我们可以采用他知道后进的方法来鼓励他就有更高的成效，那当然还有一种方法呢，就是我们这个男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，但这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部的员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说啊微信，什么叫综合图，所以说清楚呢，实际上这是企业组织中成员之间交往的时候呢，产生的一切分歧出现的一些争论呀，对抗啊，导致彼此之间的关系紧张，那这种有点不舒服一，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人，不要伤害到别的人，那么同时呢，我们要去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，看他有有没有不安啊，有没有焦虑啊，他有没有烦恼，如果把这些都给他去不掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够

对于刚刚参加工作的年轻人呢，怎么来提高他成效？实际上我们可以给他安排很多的工作，然后每天都非常忙，这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于整个工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，他做的是自己想做的事情，不是被其他人逼迫的，唉，那他也很愿意去把这个工作做好，那还有就是一心一意的工作的时候，这个他是最认真的，那这个举一个例子哈，这个这个我的那个小女儿今年还不到半岁，那她这边呢就有坐我玩这个糖的时候他非常专注这个，非常安静非常的他能玩很长的时间，所以呢这个人呢，都希望他一心一意地去做自己喜欢的事情的时候，他的这个事情是最高昂的，另外呢，我们还可以为员工去提供这个有助于他个人能力增长的工作，唉有助于个人能力增长，工作呢也是会提高他的成效，那这个让他去参加培训呢参加锻炼呀，那同事要特别注意一点，如果我们让一个员工去参加培训，那我们一定要让他尽快的把他所学的知识去运用出来，哪怕这个知识是很小的一部分，要让它用到这样能保证整个的一个培训的效果，那如果一个员工他所做的工作呢，是他认为自己认为是最好的工作，是好的工作，之下将这个最困难最光荣的任务交给下属，只要他这个工作很很艰巨啊，你能力很强，我当着众人的面把这个工作交给你，然后呢，当别人听到别人对这个你交给的工作的这个下属的工作有非议的时候，你应该给予驳斥，你作为管理者应该给予驳斥，要当下属发生工作失误的时候，你不要这个这个给予更大的这个处罚，二试要去安抚他，而且要去照顾她，那下属的确是因为这个客观的原因，你给他教的这个重要工作失败了，你应该敢于将相应的责任能够承担过来，所以这是我们这个给重要的工作的一个步骤，那当然去激发这个下属的工作成效的另外一个方法呢，就是我们给他新的工作，唉，让他去尝试一个新的工作，让他被认为这个是一种荣誉，一种是对公司内部非常重要的工作，还有另外一种呢就是对社会很有意义的工作，然后我们员工我们经理呢，要让我们的员工知道这个新的工作的这种重要性方法，实际上我们作为一个部门经理，有很多种方法来去提升我们的这个员工的部署的工作成效

////

差不多没有现在啊，我已经开始为明年做准备了，真像，的交货期了千里有些难度有什么难度啊？你不就是点一下头的事吗？再说你那批货也没占满，整个货仓的越大的空间正好装我那一批货，你放心我是不会给你添麻烦的，我知道你不是怕老总知道责怪你吗？其实啊没关系，还不都是为了公司嘛，我相信老总是绝对不会责怪你的，万一有事我给你看怎么样，我这个忙你一定能帮上忙我那我们看过这个片子之后呢，我们就会这个这个有很多感触啊，那是什么原因导致双方无法再沟通下去了呢，实际上呢，是因为他们没有掌握好一个沟通的原则，就是没有掌握好有效沟通的原则，那到底什么是有效沟通的原则？一共有5点，我们在这里跟大家沟通一下，第一，有效沟通必须有一个明确的沟通的目标，那我们大家今天在这里去谈，我们应该有一个明确的目标，第二就是要有明确的时间约束，如果大家没有一个时间约束，那就可以海阔天空去说，那可能说到最后也要达到相应的目的，第三我们在沟通的时候要重视每一个细节，重视双方的每一个细节，第四呢，我们在这个有效沟通的时候呢，我们要会聆听积极的去听听听别人怎么说，第五呢，我们要努力去达到这个目标，这只有完成以上5点了，才能够真正的形成一个有效的一个沟通，那在沟通类型方面呢沟通分两种类型，一种呢是正式的沟通，那一种呢是非正式的沟通，这个正式的沟通呢，有包括上行沟通啊，下行沟通啊以及平行的沟通，那这个相信沟通呢，也就是这个员工啊，比如说向领导直接说出他的一些意见和想法，那这样呢对员工呢是一种精神上的满足，他按我的想领导说出我的想法，所以我们作为部门经理呢，我们要给员工这种上行沟通的机会，对他来说呢是一种精神上的满足，那如何保持有效的上行沟通，如何把这个机会给员工呢？我想请教一下大家，嗯，可以建立相关的制度，同时呢就是，谢谢，那对于如何保持有效的沟通呢，我们可以订一些这个相关的制度，比如说我们钉钉这个定期的去召开员工的座谈会，我们可以设立比如说这个啊部门的意见箱，然后呢，我们钉钉7例这种汇报的制度等等，这些都是能够保证上行沟通的一种方式，那还有一种情况呢就是员工如果主动来找你沟通的时候，你要去鼓励和奖励，这样的行为要去鼓励他，是他们使其他员工看到说爱我作为经理，我是希望能够得到您更多的信息的，这样来保证有效的上行沟通，那下行沟通呢，这个指的是我们把我们的部门的目标啊，规章制度啊，工作程序啊，这个来向下传达，那这个传达过程中呢，我们一定要去减少这个信息的误传啊，和区解消除相应的隔阂，这样有助于呢我们决策的执行和有效的去控制，所以我们作为部门经理，我们在下行沟通的时候也，给他们得到这些信息的一些意见必要时呢，我们可以做相应的改造，那平均沟通呢，这个就蛮明显就是部门之间的这个减少部门之间的相互的推诿啊扯皮啊，来提高我们的工作效率和我们的这个协调的程度，这就是沟通的正式沟通的几个内容，那非正式沟通的是这样是很难中觉得因为非正式沟通的这个人们本来呢，就有一种这种相互结合的需要，这个他们如果这种相互结合的需要，不能从我的管理者那边得到满足呢，那这种非正式的沟通的结合就会越来越多，所以对于非正式沟通它实际上是有危险的，那它危险呢包含在以下几个层面，一方面呢它可能是变成一种抵抗力量，唉，被政治沟通多了可能形成一个小团队，大家来抵抗你，那甚至呢有些非正式的这个说法呢，他是不负责任的，他可以生出很多谣言，然后歪曲事实呀，孤立一些先进的人，出口数据所以非正式的沟通很强的这种危险的倾向，那我们作为管理者呢这个这个当然是想去杜绝他，但杜绝他是不可能的，我们只能够去尽量的减少这种有危险倾向的非正式沟通，而且还可以去利用他巧妙的去利用这种非正式沟通怎么利用呢，比如说我们可以预先去做好各种娱乐的准备，然后呢，把我们事先准备好决策的这个工作决策的准备工作呢，我们做的很充分，然后传递一些正式沟通所不愿意传递的信息，二姜领导的这种意愿变成员工的意愿，我可以用非正式沟通的渠道，把我的医院把它传递出去，然后起到一个正式沟通的这个效果，所以我们可以去巧妙的来利用这种非正式的沟通，那当然我们这个讲到沟通希望有效沟通的是，这个，我们要特别注意沟通，有些误区我们只有这个我就不重视他的，然后或者是分心做别的事情或者思考别的事情，或者呢是对于较难的这种言辞词汇不求甚解，我觉得这是一个蛮大的一个失误，就是当你遇到这个不懂的时候叫SUV的时候，你要敢于去承认自己的不同，有勇气去问，这样的话能保证我们的沟通能够更顺畅，这是沟通的误区，那作为我们作为经理呢，我们要善于与下属去做沟通，那沟通呢是从尊重开始的，你想要别人怎么去对待你，你就要怎么去对待别人，你要注意到他也是有权利的，他们有说真话的权利，他们有要他们想要东西的权利，以及他们有这个隐私，隐藏这个隐私的权利等等等等，每一个人都有自己的权利，所以我们作为领导者作为管理者去跟下，的一个空间的距离，就是我们跟之间保持多多远的距离来做沟通面对面的沟通，那这个实实践证明呢，就是愿望地球的这个两极走这个距离呢，这个安全距离呢是越大越往赤道走，这个安全距离是越小，所以呢，我们不要让被沟通的对方呢，有一种他的空间被侵入的感觉，所以第1个尺度是空间的距离，第2个尺度呢是时机的掌握，我们要我们要掌握一个好的时机，不要是他这么心烦的时候或者有事的时候去跟他沟通，如果掌握不好，我们这个效果就会进行很多，第3个尺度呢，就是我们的这个手势以及身体语言，那我们善于与下属沟通的另外一个内容呢，就是我们要会微笑，我们要用新的微笑是成功沟通的一个法宝，就是你跟人去说话的时候，你是板着脸说还是这个面带微笑的去说呢？实际上这个效果都是完全不一样的，倾听他们的这个声音，但倾听他们的声音的时候呢，我们要听全部的意思那个避免马上就做回应，然后呢，这个要以一个开放的态度来去跟大家沟通，这是常与下周沟通，那同时呢，作为这个管理者，我们不是说这跟这个我们的下属就称兄道弟了，天天的混迹在一起，我们还要跟我们的下属之间呢有一定的距离，也就是所谓的距离可以产生美，我们要有一定的威严，那这是我们善于与下属沟通的几点建议将工作，什么机会了，这个机会就是像你一样来做这个事情，那分配工作呢有三部分组成，第1个是什么？是要分配出来，第2个呢是让谁做，第3个呢？是怎怎么来做？那我们作为经理呢，一定要创造一个融洽的，而且富有效率的一个工作氛围，那为什么我们在分配工作中呢，有时候会觉得唉呀非常困难，怎么这工作分配总是不合适，那我们就是要看一下我们分配工作的一些方法和原则，那首先呢，我们在分配工作的前期准备是很重要的，那前期准备做哪些工作呢？我们要分析一下自己的工作担子有多重呢？然后呢，部门内部有哪些可利用的资源，我们要分析有哪些工作是可以借助我的下属去做了，然后呢，我把这个定下来去执行它，这是我们要做分配工作之前的一个前期准备，然后工作的这个分类呢，有4类一类，第2类的是有训练之后，这个下属被训练之后就能够去来接应你跟他做的工作，第4个呢就是没有合适的人去来接替这个工作，那如果所有的事情只能由我们这个经理去做，那我们就要审视一下了，是不是我在分配工作方面这个脑筋比较进步啊，如果要是我的部门内部没有合适的人，我工作有小分配，但没有合适的人去分配，那我要看一看我的部门内的人的这种组合是不是合理，是不是要做调整了，所以我们在这个工作分配的时候，我们要看工作的分类，就是这种思维，那我们在分配工作的时候呢，也有一个指导性的原则，这什么原则呢？就是我们要把你所希望的效果作为基础来分开工作，这是我在分派工作的时候，我一定要把我的所希望的结果，要设定在必要的时候呢，我们要进行相应的控制它的这个工作的一个进程，这是我们分配工作的一个指导原则，那我们当我们分派工作的时候呢，我们还应该做什么呢？我们还应该就是讲清楚这个工作的结果，结果讲清楚是什么，然后我的工作的评判的标准是什么，然后我给你所有的相关的资源和信息，然后我将工作分配给这个素质好和能力强的人，那什么是素质好能力强的人呢，我们可以找员工来问一问说，唉，你的理想是什么呀？你在事业上要达到什么样的成就啊，等等等等这样的问题来去判断还是不是素质是好的那能力强的可以在日常的工作中能够看到他的能力，那最后呢，我们在分派工作的时候呢，一定要在质量和时间上来进行相应的控制来保证我们分配出去的工作是有效的是能够达成的，那这就是我们，就到这里谢谢大家

公司的信我们要分析到底我的上司，我的老板，我的经理，他是一个什么心理状态呢，那我想这个来从以下几个方面来说明，这是作为上司，他的第1个心理状态是，他的自尊心是非常强的，这呢有可能成为我们的一个保护伞，也可能呢，这个如果自尊心太强了，会压制到我们，这是我们上司的第1个心理责任心非常强，第2个呢就是他会依赖下属，因为样样都比下面强的，上次是没有的，这个这个是上次为了开展工作，一定会去依赖相应的下属为他工作，这是第2点，第三是上次会考虑一个整体的一个均衡，那为什么呢？

因为你的上司只有一个，但是呢上司他的下属呢有很多，所以他一定会去考虑到整体的一个均衡那不能告诉下属的事情就越多，所以呢，他要学会这种忍受孤独，所以呢，对于你的上次这个心灵，你去掌握了，这5点呢，就可以去如何很好的去管理你的上司去了解他的目标呀，他的压力啊，他的优点啊，他的不足啊，他做事情的方法呀，甚至你去了解他，他接受汇报的时候，他是喜欢听你讲还是喜欢，你写出报告给他就好了，完了慢慢这些内容你都要去掌握，那我认识的一个经理呢，这个他在与他的上次沟通的时候呢，总是能够得到上司的认可，后来我们发现呢，实际上他掌握到它的上市的一个特点，它上市什么特点的他不愿意只听他愿意去读，所以他留给他上次的写邮件，而且邮件呢是这个每次就提三四个问题，每个问题呢，把它描描述出这样的话，小荷

处呢，我们在这里呢给大家与上司相处的8项原则，因为我们这边这个要得到上司的这种赏识和信赖的，我们一定要掌握相应的方法，那第1个原则呢就是我们要花一些时间关心以下这些问题，哪些问题呢？第1个问题就是哪些工作能够帮助我的上司去减轻他的负担，我们要知道哪些工作能够帮助到上司，第二呢，如果要想使我的上司看上去远远超过他的周围的同事和领导，我能为这个做些什么？第3个就是上次是如何评价我的工作的，我能够如何能进一步改善上司对我的看法？第4个呢，我要问一下，就是上一次我在我的工作中做出明显的贡献是在什么时候，我是在一个月前还是一年前，还是多少多长时间之前，就是我上一次得到上司的这种关注和认可，奔流

好的任务，好的工作，给你们达不到撤职了，所以你要对上次不要介入

太能干了，我们要与我们的真心发出来，这个讲出来就是我们要与我们的实力相称，就是你，包括谁知

不要排斥上司，就是我们不要说啊，一听到这个上次这个领导我心里就不舒服啊，一见到他发号施令，我就有一种害羞的感觉，就不想执行，虽然这种感觉呢，你没有说出来没有做出来，但是呢，你久而久之这种感觉呢，会在你的工作范围里体现出来，让上司感觉到你在排斥他，我们不要去排斥上司，而是要体会上司的立场，这个值直接去承认上述它的优点，它的优势，那同时呢也要特别注意不要去忽视了上司的上司，当然了，在这种情况下呢，我们要特别小心，不要让我们的上司感觉到啊我们的越权，因为上次最大的忌讳就是下属在未经他的同意的时候来做一些越级或者擅自行动的事情，所以我们在不忽略上司的上司的时候呢，我们不要去越，利用上次这种职位去出席重要场合，这个分析方法，执行，但是在做事，在适当的时候请上次出面并且为他们做了充足的准备，那所谓适当的时候呢，比如说可以是在表扬这个优秀工作者的时候，爱你可以让他来出面，这个特别突出的这些事情让他去做，让他做表扬，然后同时把他的稿子原稿这个世纪要准备好，让他们了解，所以这是我们跟上次去相处的8个原则

 也是有层次的，那我想问大家一个问题，就是你如果是一个部门经理，你觉得应该了解部署的哪些内容？我我认为了解一个部署的员工的内容主要有这么几个方面，第1个就是要了解他的背景，嗯，紧接着呢应该了解它的知识结构，嗯，较这个学，学习和工作经历，再还要了解它的这个知识结构，嗯，潜能以及现在的工作能力，嗯这些是主要的啊，兴趣爱好也可以了解一些好吧，好，谢谢，那实际上我们作为一个部门经理呢，我们去了解部署呢，只有三个层面三个层次来做，第1个层次呢，就是我们要去了解他的简历啊，他的经验，他的兴趣爱好和家庭的内心世界，以及比如说他的正义感，他的诚意以及热忱等等这些内容，是我们了解部署的第1个层次，那第2个层次呢，实际上就是我们

中心，男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，那这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在啊外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说，啊，我一定要招一个漂亮女孩子的时候，我们当时是翘首以盼的，等那这个女孩子招进来之后呢，这个市场部的任何工作，唉，我们都愿意去配合她，为什么呢？因为这是男女混合编制，我们愿意去干活，所以这是提高成效，这个部署工作成效另外一个方法，它还有很多方法，包括比如说我们自己的工作被人欣赏被人欣赏，就这个工作，唉呀，这个做的不错很好了，然后我们在赞赏一个员工的工作的时候，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人

好了，去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，他他有有没有不安啊？有没有焦虑啊？他有没有烦恼，唉，如果把这些都给它去除掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够较努力的或者较愉快的把这工作完成，不要特别难的这个找不到感觉，那这样的话他的工作成效势必会降低，而对于刚刚参加工作年轻人呢，怎么来提高他成效，实际上我们可以给他安排很多的工作，让他每天都非常忙这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于这个让工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，在这个走廊里边走，看到你的员工迎面走过来，你是这个视而不见还是说非常这个友好的跟他去打招呼，这样的话效果都是完全不一样的，那就是我们一些很简单的动作言行往往能起到意想不到的效果，那如果我们这个不属于我们作为经理之间有很好的良良好的人际关系的时候，要相信呢，这个我们也能够去提高他的这个工作成效啊，不属于同事之间如果合作很愉快呢，这个成效也会很好，因为大家都希望在一个和谐的愉快的气氛中来工作，那当然我们作为这个管理者呢，我们要去发现我们员工的这种个性，还有个性的目的呢，就是适合于适配他们个性给他这个分配相应的工作，那如何去发现员工的个性的方法有很多，那最简单的一种就是我们把这个员工跟其他员工相比较

一些老的员工对一些这个老的员工呢，我们可以给他一些机会，让他去指导后进指导新人，这样的话可以满足他的一种这种虚荣心满足感，让他有一种优越感，而且他非常高兴的去指导别人，这样也有利于来培养他的责任感和荣誉心，那对于这样的这个老的这个下级，这工作年头比较时间长的这种老员工的话，我们可以采用他知道后进的方法来鼓励他就有更高的成效，那当然还有一种方法呢，就是我们这个男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，但这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部的员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说啊微信，什么叫综合图，所以说清楚呢，实际上这是企业组织中成员之间交往的时候呢，产生的一切分歧出现的一些争论呀，对抗啊，导致彼此之间的关系紧张，那这种有点不舒服一，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人，不要伤害到别的人，那么同时呢，我们要去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，看他有有没有不安啊，有没有焦虑啊，他有没有烦恼，如果把这些都给他去不掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够

对于刚刚参加工作的年轻人呢，怎么来提高他成效？实际上我们可以给他安排很多的工作，然后每天都非常忙，这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于整个工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，他做的是自己想做的事情，不是被其他人逼迫的，唉，那他也很愿意去把这个工作做好，那还有就是一心一意的工作的时候，这个他是最认真的，那这个举一个例子哈，这个这个我的那个小女儿今年还不到半岁，那她这边呢就有坐我

玩这个糖的时候他非常专注这个，非常安静非常的他能玩很长的时间，所以呢这个人呢，都希望他一心一意地去做自己喜欢的事情的时候，他的这个事情是最高昂的，另外呢，我们还可以为员工去提供这个有助于他个人能力增长的工作，唉有助于个人能力增长，工作呢也是会提高他的成效，那这个让他去参加培训呢参加锻炼呀，那同事要特别注意一点，如果我们让一个员工去参加培训，那我们一定要让他尽快的把他所学的知识去运用出来，哪怕这个知识是很小的一部分，要让它用到这样能保证整个的一个培训的效果，那如果一个员工他所做的工作呢，是他认为自己认为是最好的工作，是好的工作，之下将这个最困难最光荣的任务交给下属，只要他这个工作很很艰巨啊，你能力很强，我当着众人的面把这个工作交给你，然后呢，当别人听到别人对这个你交给的工作的这个下属的工作有非议的时候，你应该给予驳斥，你作为管理者应该给予驳斥，要当下属发生工作失误的时候，你不要这个这个给予更大的这个处罚，二试要去安抚他，而且要去照顾她，那下属的确是因为这个客观的原因，你给他教的这个重要工作失败了，你应该敢于将相应的责任能够承担过来，所以这是我们这个给重要的工作的一个步骤，那当然去激发这个下属的工作成效的另外一个方法呢，就是我们给他新的工作，唉，让他去尝试一个新的工作，让他被认为这个是一种荣誉，一种是对公司内部非常重要的工作，还有另外一种呢就是对社会很有意义的工作，然后我们员工我们经理呢，要让我们的员工知道这个新的工作的这种重要性

方法，实际上我们作为一个部门经理，有很多种方法来去提升我们的这个员工的部署的工作成效

4

到底什么是纪律呢？我要是一套大家都要遵守的啊，行行为准则和规范，达到工作的既定的标准的一套标准，还是鼓励员工去做工作，然后达到工作的目标，这是纪律的一个定义，在纪律中有一个很大的一个含义，很重要的一个含义呢，就是训练的意思，因为纪律呢，不是经理显显示他的权威啊或者权力的一个工具，而纪律呢，应该是可以训练我们的员工成为一个有良好的工作习惯和个人修养的一种方式，那大多数人呢在违反纪律的时候呢原因呢，都是因为他不能很好的去调整和适应这种方式，所以他会去违反纪律，而不是说诚心的我一定要去违反某个纪律，但在我们惩罚不得不去惩罚某一个人时的时候呢，纪律所发挥的作用呢是十分消极的，但是呢，如果你能够通过一些建设性的批评或者讨论来让员工能够按照你，纪律呢，有可能是消极的，也有可能是积极的，只不过就看你作为一个管理者，作为一个部门经理，如何去运用纪律这项工具，这是纪律的一个定义，那纪律实际上它有一个准则，我们叫做判无原则，那所谓套路原则呢就是纪律，就像一个很烫的炉子一样放在那那它有4项，第1个就是有个预先警告的原则，就是一个很烫的炉子放在那它很热，他警告你，你不要过来，你不要碰我，碰我我就会套到你，所以这是第1个原则叫做预先警告的原则，第2个原则呢就是及时的原则就是这个套路，你只要过去摸它一下，肯定马上会被烫到，就是及时原则，那纪律呢，你如果去触犯它马上就会被纪律有所反击，这是第2个原则，第3个原则呢叫做一致性原则，就这个炉子很烫，你今天摸也会被烫到，你后天摸也会被烫到两年之后吗？你还会被他烫到就不管你什么时间去触犯这个纪律，公正性原则就不管男女老少，你各方做爱漂亮还是不漂亮，你只要摸完这个套路你一定会被打倒，就是纪律对任何人都是公正的，但是纪律的一个套路原则就是他的预先警告及时以及一致性和公正，这基于的这个4个特点，那当我们的部署和员工他违反一个纪律啊，他不是有意的或者是他因为不能适应和调整，他违反了这个纪律，我们作为管理者呢就要跟他去来沟通了，跟他去沟通男羽违纪的员工，我们如何去做面谈，如何去做沟通，在这里面呢，给大家几个步骤可以去追寻，那首先呢，我们对于这样危机的员工呢要去澄清事实，所谓的澄清事实呢，就是要对他违反了这个纪律，大家做一个沟通，就他到底是违反了什么样的纪律，那我们要给他去做一个，要求员工对这个违反纪律，给他一个机会来做出解释，但是大部分人呢，他都不会很痛快的去承认说啊，这是我的错误，我错承认自己的过失，大部分人都不会，但是我们作为管理者作为部门经理，一定要给员工一个机会，让他去来解释他这个违纪的这个情况，那第3步呢，就是要求对员工来提出一个解决方案，就是你们没把这个纪律那你也解释过了，这可能是你为什么就感觉你也说出来了，再针对这些情况和原因，你自己来提出一个这个解决方案，然后呢，我们作为管理者能跟他一起来确定这个解决方案，也就是所谓的补救的情况，我当然特别重要一点呢，就是我们对于违纪的员工要进行相应的惩罚，那这个惩罚呢受到惩罚，大家可能就想到说，啊我罚你100块钱啊，不不一定是这种情况吧，那比如说，来确定我们如何去惩罚他，那最后一步，就是我们要求再次去检查检查什么呢？检查他自己做的这个补救计划到底是如何执行的，执行的如何，我们要做一个跟进，看看他是不是的确按照我们确认的这个情况来做工作，所以当我们面对一个这个员工他违纪了，我们要按照以上刚才我提到的这些步骤来去跟他沟通

我们去管理重要的一项技能呢，就是我们要去评价我们的员工，也就是评价部署和评价的原则是什么呢，评价的原则呢就是我们评价的标准要相对稳定不能呢，毫无道理的经常的去变更评价的半标准，今天按这种方式，明天按那种方式，久而久之，那你的微信，你的整个的这个部门就会很很慌乱很混乱，因为评价标准必须固定，那通过评价呢，我们要达到什么目的呢，通过评价要下属知道我们对他的工作的期望是什么，同时呢，也可以通过评价的去暴露出管理中的一些问题，使下属呢一定要去接受我们的评价，那怎么让他接受呢？就是我们要和当事人也就是下属，我们来跟他进行面对面的沟通，就是我们在评价他的工作的时候不是说，唉我自己关起门来，跟他面对面的进行沟通啊，解除他的疑问，他有一个我马上跟他解除，然后让他能够去理解我们给他所做的这个评价，那这是我们评价的原则的评价呢，有几方面的技巧我们需要去掌握，那第1个技巧呢就是我们评价员工的时候一定是对事不对人的对事不对人，我们要找出中他工作中需要改变的一些具体的行为，要非常具体到最好能够量化，能够用语言把它描述出来，这种具体行为同时呢要用事实书说好，那我们再跟他讨论问题的时候呢，讨论评价的时候呢，我们要围绕着问题来展开，不要从错误的行为上去讨论，那这样往往会引起跑题，不要我们去讨论他的这个错误的行为，因为呢在我们在评价过程中呢这个，那我们要是把他这个怨气去发挥的话，我们这个评价的工作肯定就会这个以失败来告终，所以呢，我们一定是要在他的错误这个事实上做了有效的处理之后才去讨论说，啊，我实际上不是对你有成成见了我是为了工作才去讨论其他的这个话题，在我评价结束之后呢，一定要让下属非常清楚的知道自己有改进的责任，因为他这个事情这个做的比如不合格或者是做了存在问题一定要让他清楚他应该去改进，而且呢我们要关注他将来的在工作中的表现，那这是第1个评价技巧就是对事不对人，目的呢就是我们去关注他的在工作中的表现，可以改进他以后的工作的方法，那第2个原则呢就是我们要给下属解释的机会啊，就不要说了，唉，你对我刚才说的这些问题，你是怎么看？你是怎么认为，你有什么想法，我们要给他这个足够的时间让他来做相应的解释，这是第2个技巧，第3个技巧呢就是我们不要以成败来定，结论就是他有可能这个事情做得非常好，我们就说，唉这个下属非常能干，以后我们可以所有重要的事情都可以交给他，也不是这种概念，就是他这一次成功或者这一次的这个不足或者失败，并不代表他将来就一定会继续成功或者继续失败，所以我们不要以这种成败来定个结论说啊，他失败了，所以这个下属就不行，我们不要这么做，那这是我们在做评价的时候的第3个技巧，那第4个技巧呢就是我们在批评他的时候我们要适度，那同时呢，特别要注意呢，不要涉及旁人或旁事，就我们只是针对他来来做批评，不要再把其他的事情把他这个设计进来，那当然，这个下属那我说的不对，因为我们是要跟他去交流和面对面去交流，我们错怪他，那我们一定要立即向他道歉，然后呢，在评价结束之后呢，你要回到办公室以后好好反思一下，你自己为什么会喜欢或者讨厌某种人的行为，或者是这这个人我喜欢他或者讨厌他为什么会这样，你造成你会错怪这个下属，但如果你错位下属了，你一定要保持非常高的警惕，以后不要再犯这样的错误，那这是我们评评价技巧的第4个技巧，那第5个技巧就是我们要特别切记榜样的力量是无穷的，榜样力量是无穷的，就是我们这个希望代整个的团队能够这个向前发展，能够取得很好的业绩，所以我们在我们的部门中可以去树立相应的榜样，利用榜样的这种力量去影响其他的人，有个技巧

中心，男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，那这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在啊外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说，啊，我一定要招一个漂亮女孩子的时候，我们当时是翘首以盼的，等那这个女孩子招进来之后呢，这个市场部的任何工作，唉，我们都愿意去配合她，为什么呢？因为这是男女混合编制，我们愿意去干活，所以这是提高成效，这个部署工作成效另外一个方法，它还有很多方法，包括比如说我们自己的工作被人欣赏被人欣赏，就这个工作，唉呀，这个做的不错很好了，然后我们在赞赏一个员工的工作的时候，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人

好了，去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，他他有有没有不安啊？有没有焦虑啊？他有没有烦恼，唉，如果把这些都给它去除掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够较努力的或者较愉快的把这工作完成，不要特别难的这个找不到感觉，那这样的话他的工作成效势必会降低，而对于刚刚参加工作年轻人呢，怎么来提高他成效，实际上我们可以给他安排很多的工作，让他每天都非常忙这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于这个让工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，在这个走廊里边走，看到你的员工迎面走过来，你是这个视而不见还是说非常这个友好的跟他去打招呼，这样的话效果都是完全不一样的，那就是我们一些很简单的动作言行往往能起到意想不到的效果，那如果我们这个不属于我们作为经理之间有很好的良良好的人际关系的时候，要相信呢，这个我们也能够去提高他的这个工作成效啊，不属于同事之间如果合作很愉快呢，这个成效也会很好，因为大家都希望在一个和谐的愉快的气氛中来工作，那当然我们作为这个管理者呢，我们要去发现我们员工的这种个性，还有个性的目的呢，就是适合于适配他们个性给他这个分配相应的工作，那如何去发现员工的个性的方法有很多，那最简单的一种就是我们把这个员工跟其他员工相比较

一些老的员工对一些这个老的员工呢，我们可以给他一些机会，让他去指导后进指导新人，这样的话可以满足他的一种这种虚荣心满足感，让他有一种优越感，而且他非常高兴的去指导别人，这样也有利于来培养他的责任感和荣誉心，那对于这样的这个老的这个下级，这工作年头比较时间长的这种老员工的话，我们可以采用他知道后进的方法来鼓励他就有更高的成效，那当然还有一种方法呢，就是我们这个男女男女混合编制可以提高我们的工作效率，但这种混合编制呢比例不能低于20%的这么一个比例，还有一个例子就是我原来在外企的时候呢，当当我们这些员工哈其他部门销售部服务部的员工，当我们得知我们的市场部啊会招一个这个女孩子，而且市场部经理在招女孩子之前就说啊微信，什么叫综合图，所以说清楚呢，实际上这是企业组织中成员之间交往的时候呢，产生的一切分歧出现的一些争论呀，对抗啊，导致彼此之间的关系紧张，那这种有点不舒服一，我们要切记呢，不要这个伤伤害到别的人，不要伤害到别的人，那么同时呢，我们要去注意到我们员工的身心的这种健康，特别是生理方面的这个心理方面的健康，看他有有没有不安啊，有没有焦虑啊，他有没有烦恼，如果把这些都给他去不掉的话，他的工作成效一定会这个更大的发挥，那人们呢，在工作的时候呢，只有工作很顺的时候呢，他心情才是愉快的才有成就感，那我们这边在分配任务的时候呢，给我们员工呢，一定是要他让他能够

对于刚刚参加工作的年轻人呢，怎么来提高他成效？实际上我们可以给他安排很多的工作，然后每天都非常忙，这个忙得不可开交，这样呢他就感觉到，唉呀，有干劲啊有活力，这对于整个工作年轻人我们可以采用这样的方法，那另外呢，如果一个人在做事情的时候，他做的是自己想做的事情，不是被其他人逼迫的，唉，那他也很愿意去把这个工作做好，那还有就是一心一意的工作的时候，这个他是最认真的，那这个举一个例子哈，这个这个我的那个小女儿今年还不到半岁，那她这边呢就有坐我

玩这个糖的时候他非常专注这个，非常安静非常的他能玩很长的时间，所以呢这个人呢，都希望他一心一意地去做自己喜欢的事情的时候，他的这个事情是最高昂的，另外呢，我们还可以为员工去提供这个有助于他个人能力增长的工作，唉有助于个人能力增长，工作呢也是会提高他的成效，那这个让他去参加培训呢参加锻炼呀，那同事要特别注意一点，如果我们让一个员工去参加培训，那我们一定要让他尽快的把他所学的知识去运用出来，哪怕这个知识是很小的一部分，要让它用到这样能保证整个的一个培训的效果，那如果一个员工他所做的工作呢，是他认为自己认为是最好的工作，是好的工作，之下将这个最困难最光荣的任务交给下属，只要他这个工作很很艰巨啊，你能力很强，我当着众人的面把这个工作交给你，然后呢，当别人听到别人对这个你交给的工作的这个下属的工作有非议的时候，你应该给予驳斥，你作为管理者应该给予驳斥，要当下属发生工作失误的时候，你不要这个这个给予更大的这个处罚，二试要去安抚他，而且要去照顾她，那下属的确是因为这个客观的原因，你给他教的这个重要工作失败了，你应该敢于将相应的责任能够承担过来，所以这是我们这个给重要的工作的一个步骤，那当然去激发这个下属的工作成效的另外一个方法呢，就是我们给他新的工作，唉，让他去尝试一个新的工作，让他被认为这个是一种荣誉，一种是对公司内部非常重要的工作，还有另外一种呢就是对社会很有意义的工作，然后我们员工我们经理呢，要让我们的员工知道这个新的工作的这种重要性

方法，实际上我们作为一个部门经理，有很多种方法来去提升我们的这个员工的部署的工作成效

4

到底什么是纪律呢？我要是一套大家都要遵守的啊，行行为准则和规范，达到工作的既定的标准的一套标准，还是鼓励员工去做工作，然后达到工作的目标，这是纪律的一个定义，在纪律中有一个很大的一个含义，很重要的一个含义呢，就是训练的意思，因为纪律呢，不是经理显显示他的权威啊或者权力的一个工具，而纪律呢，应该是可以训练我们的员工成为一个有良好的工作习惯和个人修养的一种方式，那大多数人呢在违反纪律的时候呢原因呢，都是因为他不能很好的去调整和适应这种方式，所以他会去违反纪律，而不是说诚心的我一定要去违反某个纪律，但在我们惩罚不得不去惩罚某一个人时的时候呢，纪律所发挥的作用呢是十分消极的，但是呢，如果你能够通过一些建设性的批评或者讨论来让员工能够按照你，纪律呢，有可能是消极的，也有可能是积极的，只不过就看你作为一个管理者，作为一个部门经理，如何去运用纪律这项工具，这是纪律的一个定义，那纪律实际上它有一个准则，我们叫做判无原则，那所谓套路原则呢就是纪律，就像一个很烫的炉子一样放在那那它有4项，第1个就是有个预先警告的原则，就是一个很烫的炉子放在那它很热，他警告你，你不要过来，你不要碰我，碰我我就会套到你，所以这是第1个原则叫做预先警告的原则，第2个原则呢就是及时的原则就是这个套路，你只要过去摸它一下，肯定马上会被烫到，就是及时原则，那纪律呢，你如果去触犯它马上就会被纪律有所反击，这是第2个原则，第3个原则呢叫做一致性原则，就这个炉子很烫，你今天摸也会被烫到，你后天摸也会被烫到两年之后吗？你还会被他烫到就不管你什么时间去触犯这个纪律，公正性原则就不管男女老少，你各方做爱漂亮还是不漂亮，你只要摸完这个套路你一定会被打倒，就是纪律对任何人都是公正的，但是纪律的一个套路原则就是他的预先警告及时以及一致性和公正，这基于的这个4个特点，那当我们的部署和员工他违反一个纪律啊，他不是有意的或者是他因为不能适应和调整，他违反了这个纪律，我们作为管理者呢就要跟他去来沟通了，跟他去沟通男羽违纪的员工，我们如何去做面谈，如何去做沟通，在这里面呢，给大家几个步骤可以去追寻，那首先呢，我们对于这样危机的员工呢要去澄清事实，所谓的澄清事实呢，就是要对他违反了这个纪律，大家做一个沟通，就他到底是违反了什么样的纪律，那我们要给他去做一个，要求员工对这个违反纪律，给他一个机会来做出解释，但是大部分人呢，他都不会很痛快的去承认说啊，这是我的错误，我错承认自己的过失，大部分人都不会，但是我们作为管理者作为部门经理，一定要给员工一个机会，让他去来解释他这个违纪的这个情况，那第3步呢，就是要求对员工来提出一个解决方案，就是你们没把这个纪律那你也解释过了，这可能是你为什么就感觉你也说出来了，再针对这些情况和原因，你自己来提出一个这个解决方案，然后呢，我们作为管理者能跟他一起来确定这个解决方案，也就是所谓的补救的情况，我当然特别重要一点呢，就是我们对于违纪的员工要进行相应的惩罚，那这个惩罚呢受到惩罚，大家可能就想到说，啊我罚你100块钱啊，不不一定是这种情况吧，那比如说，来确定我们如何去惩罚他，那最后一步，就是我们要求再次去检查检查什么呢？检查他自己做的这个补救计划到底是如何执行的，执行的如何，我们要做一个跟进，看看他是不是的确按照我们确认的这个情况来做工作，所以当我们面对一个这个员工他违纪了，我们要按照以上刚才我提到的这些步骤来去跟他沟通

我们去管理重要的一项技能呢，就是我们要去评价我们的员工，也就是评价部署和评价的原则是什么呢，评价的原则呢就是我们评价的标准要相对稳定不能呢，毫无道理的经常的去变更评价的半标准，今天按这种方式，明天按那种方式，久而久之，那你的微信，你的整个的这个部门就会很很慌乱很混乱，因为评价标准必须固定，那通过评价呢，我们要达到什么目的呢，通过评价要下属知道我们对他的工作的期望是什么，同时呢，也可以通过评价的去暴露出管理中的一些问题，使下属呢一定要去接受我们的评价，那怎么让他接受呢？就是我们要和当事人也就是下属，我们来跟他进行面对面的沟通，就是我们在评价他的工作的时候不是说，唉我自己关起门来，跟他面对面的进行沟通啊，解除他的疑问，他有一个我马上跟他解除，然后让他能够去理解我们给他所做的这个评价，那这是我们评价的原则的评价呢，有几方面的技巧我们需要去掌握，那第1个技巧呢就是我们评价员工的时候一定是对事不对人的对事不对人，我们要找出中他工作中需要改变的一些具体的行为，要非常具体到最好能够量化，能够用语言把它描述出来，这种具体行为同时呢要用事实书说好，那我们再跟他讨论问题的时候呢，讨论评价的时候呢，我们要围绕着问题来展开，不要从错误的行为上去讨论，那这样往往会引起跑题，不要我们去讨论他的这个错误的行为，因为呢在我们在评价过程中呢这个，那我们要是把他这个怨气去发挥的话，我们这个评价的工作肯定就会这个以失败来告终，所以呢，我们一定是要在他的错误这个事实上做了有效的处理之后才去讨论说，啊，我实际上不是对你有成成见了我是为了工作才去讨论其他的这个话题，在我评价结束之后呢，一定要让下属非常清楚的知道自己有改进的责任，因为他这个事情这个做的比如不合格或者是做了存在问题一定要让他清楚他应该去改进，而且呢我们要关注他将来的在工作中的表现，那这是第1个评价技巧就是对事不对人，目的呢就是我们去关注他的在工作中的表现，可以改进他以后的工作的方法，那第2个原则呢就是我们要给下属解释的机会啊，就不要说了，唉，你对我刚才说的这些问题，你是怎么看？你是怎么认为，你有什么想法，我们要给他这个足够的时间让他来做相应的解释，这是第2个技巧，第3个技巧呢就是我们不要以成败来定，结论就是他有可能这个事情做得非常好，我们就说，唉这个下属非常能干，以后我们可以所有重要的事情都可以交给他，也不是这种概念，就是他这一次成功或者这一次的这个不足或者失败，并不代表他将来就一定会继续成功或者继续失败，所以我们不要以这种成败来定个结论说啊，他失败了，所以这个下属就不行，我们不要这么做，那这是我们在做评价的时候的第3个技巧，那第4个技巧呢就是我们在批评他的时候我们要适度，那同时呢，特别要注意呢，不要涉及旁人或旁事，就我们只是针对他来来做批评，不要再把其他的事情把他这个设计进来，那当然，这个下属那我说的不对，因为我们是要跟他去交流和面对面去交流，我们错怪他，那我们一定要立即向他道歉，然后呢，在评价结束之后呢，你要回到办公室以后好好反思一下，你自己为什么会喜欢或者讨厌某种人的行为，或者是这这个人我喜欢他或者讨厌他为什么会这样，你造成你会错怪这个下属，但如果你错位下属了，你一定要保持非常高的警惕，以后不要再犯这样的错误，那这是我们评评价技巧的第4个技巧，那第5个技巧就是我们要特别切记榜样的力量是无穷的，榜样力量是无穷的，就是我们这个希望代整个的团队能够这个向前发展，能够取得很好的业绩，所以我们在我们的部门中可以去树立相应的榜样，利用榜样的这种力量去影响其他的人，有个技巧

那如何与我们的部署去做很好的这个沟通和交流，也是我们作为部门经理非常重要的一个内容，那我印象里呢，这个实际上最大的这个电气公司，这个ge公司的新任总裁，这个在一两年前来中国参加一个对话节目的时候，我们的主持人就问他说，这个这个他作为这个ge公司的CEO认为一个管理者最重要的能力是什么？他就讲了一个词叫做考虑，那既然我们要这个与下属沟通，我们就要掌握沟通的技巧，善于部署和沟通，那我想请教一下大家，就是这个沟通我说了很多啊，到底沟通是什么？什么是沟通，嗯沟通应该是双向的，是相双方之间呢，呃，相互之间呢，要有一个就是阐明或者是理解对方的这么一个过程，高中呢，实际上是一个过程，是一个过程，那是一个什么，信息呀，把我的思想啊，把我的感情啊在个人或者群体之间去传递，然后呢目的是要达成一个共同的协议的这么一个过程，实际上就是沟通，这就是沟通的一个定义，那作为沟通的话呢，实际上沟通本身呢有一个冰山的一个模式，所谓的冰山模式呢，就是大家都知道这个泰坦尼克撞在冰山上是撞在冰山上边，还是撞在冰山下面，沉的呢是放在冰山下边的，所以呢这个沟通也有一个冰山模式，这冰山模式呢就是你说出的内容也就是你说出的沟通的这个信息呀，这个事实呀，只占到整个沟通层面的5%~20%，那其他功能层面更重要更多的内容呢，就是你如何说就是你如何去说，你如何去传递你的感觉，这个沟通过程你是如何做的，能占到整个沟通成效和效果的80%~90%，这个信息事实虽然一致，但是你沟通的内容这个方法和过程和感觉不一样，也就造成了这个沟通的效果差别非常大，所以我们沟通希望能够有很好沟通，那我们更重要关注的是什么使冰山下边的这些内容不是沟通的这个信息和实施，而是这个过程和感觉，那这是沟通的一个冰山模式，然后我们看一个小片子看看这个这个两位之间的沟通的情况啊

差不多没有现在啊，我已经开始为明年做准备了，真像，的交货期了千里有些难度有什么难度啊？你不就是点一下头的事吗？再说你那批货也没占满，整个货仓的越大的空间正好装我那一批货，你放心我是不会给你添麻烦的，我知道你不是怕老总知道责怪你吗？其实啊没关系，还不都是为了公司嘛，我相信老总是绝对不会责怪你的，万一有事我给你看怎么样，我这个忙你一定能帮上忙我

那我们看过这个片子之后呢，我们就会这个这个有很多感触啊，那是什么原因导致双方无法再沟通下去了呢，实际上呢，是因为他们没有掌握好一个沟通的原则，就是没有掌握好有效沟通的原则，那到底什么是有效沟通的原则？一共有5点，我们在这里跟大家沟通一下，第一，有效沟通必须有一个明确的沟通的目标，那我们大家今天在这里去谈，我们应该有一个明确的目标，第二就是要有明确的时间约束，如果大家没有一个时间约束，那就可以海阔天空去说，那可能说到最后也要达到相应的目的，第三我们在沟通的时候要重视每一个细节，重视双方的每一个细节，第四呢，我们在这个有效沟通的时候呢，我们要会聆听积极的去听听听别人怎么说，第五呢，我们要努力去达到这个目标，这只有完成以上5点了，才能够真正的形成一个有效的一个沟通，那在沟通类型方面呢沟通分两种类型，一种呢是正式的沟通，那一种呢是非正式的沟通，这个正式的沟通呢，有包括上行沟通啊，下行沟通啊以及平行的沟通，那这个相信沟通呢，也就是这个员工啊，比如说向领导直接说出他的一些意见和想法，那这样呢对员工呢是一种精神上的满足，他按我的想领导说出我的想法，所以我们作为部门经理呢，我们要给员工这种上行沟通的机会，对他来说呢是一种精神上的满足，那如何保持有效的上行沟通，如何把这个机会给员工呢？我想请教一下大家，嗯，可以建立相关的制度，同时呢就是，谢谢，那对于如何保持有效的沟通呢，我们可以订一些这个相关的制度，比如说我们钉钉这个定期的去召开员工的座谈会，我们可以设立比如说这个啊部门的意见箱，然后呢，我们钉钉7例这种汇报的制度等等，这些都是能够保证上行沟通的一种方式，那还有一种情况呢就是员工如果主动来找你沟通的时候，你要去鼓励和奖励，这样的行为要去鼓励他，是他们使其他员工看到说爱我作为经理，我是希望能够得到您更多的信息的，这样来保证有效的上行沟通，那下行沟通呢，这个指的是我们把我们的部门的目标啊，规章制度啊，工作程序啊，这个来向下传达，那这个传达过程中呢，我们一定要去减少这个信息的误传啊，和区解消除相应的隔阂，这样有助于呢我们决策的执行和有效的去控制，所以我们作为部门经理，我们在下行沟通的时候也，给他们得到这些信息的一些意见必要时呢，我们可以做相应的改造，那平均沟通呢，这个就蛮明显就是部门之间的这个减少部门之间的相互的推诿啊扯皮啊，来提高我们的工作效率和我们的这个协调的程度，这就是沟通的正式沟通的几个内容，那非正式沟通的是这样是很难中觉得因为非正式沟通的这个人们本来呢，就有一种这种相互结合的需要，这个他们如果这种相互结合的需要，不能从我的管理者那边得到满足呢，那这种非正式的沟通的结合就会越来越多，所以对于非正式沟通它实际上是有危险的，那它危险呢包含在以下几个层面，一方面呢它可能是变成一种抵抗力量，唉，被政治沟通多了可能形成一个小团队，大家来抵抗你，那甚至呢有些非正式的这个说法呢，他是不负责任的，他可以生出很多谣言，然后歪曲事实呀，孤立一些先进的人，出口数据所以非正式的沟通很强的这种危险的倾向，那我们作为管理者呢这个这个当然是想去杜绝他，但杜绝他是不可能的，我们只能够去尽量的减少这种有危险倾向的非正式沟通，而且还可以去利用他巧妙的去利用这种非正式沟通怎么利用呢，比如说我们可以预先去做好各种娱乐的准备，然后呢，把我们事先准备好决策的这个工作决策的准备工作呢，我们做的很充分，然后传递一些正式沟通所不愿意传递的信息，二姜领导的这种意愿变成员工的意愿，我可以用非正式沟通的渠道，把我的医院把它传递出去，然后起到一个正式沟通的这个效果，所以我们可以去巧妙的来利用这种非正式的沟通，那当然我们这个讲到沟通希望有效沟通的是，这个，我们要特别注意沟通，有些误区我们只有这个

我就不重视他的，然后或者是分心做别的事情或者思考别的事情，或者呢是对于较难的这种言辞词汇不求甚解，我觉得这是一个蛮大的一个失误，就是当你遇到这个不懂的时候叫SUV的时候，你要敢于去承认自己的不同，有勇气去问，这样的话能保证我们的沟通能够更顺畅，这是沟通的误区，那作为我们作为经理呢，我们要善于与下属去做沟通，那沟通呢是从尊重开始的，你想要别人怎么去对待你，你就要怎么去对待别人，你要注意到他也是有权利的，他们有说真话的权利，他们有要他们想要东西的权利，以及他们有这个隐私，隐藏这个隐私的权利等等等等，每一个人都有自己的权利，所以我们作为领导者作为管理者去跟下，的一个空间的距离，就是我们跟之间保持多多远的距离来做沟通面对面的沟通，那这个实实践证明呢，就是愿望地球的这个两极走这个距离呢，这个安全距离呢是越大越往赤道走，这个安全距离是越小，所以呢，我们不要让被沟通的对方呢，有一种他的空间被侵入的感觉，所以第1个尺度是空间的距离，第2个尺度呢是时机的掌握，我们要我们要掌握一个好的时机，不要是他这么心烦的时候或者有事的时候去跟他沟通，如果掌握不好，我们这个效果就会进行很多，第3个尺度呢，就是我们的这个手势以及身体语言，那我们善于与下属沟通的另外一个内容呢，就是我们要会微笑，我们要用新的微笑是成功沟通的一个法宝，就是你跟人去说话的时候，你是板着脸说还是这个面带微笑的去说呢？实际上这个效果都是完全不一样的，倾听他们的这个声音，但倾听他们的声音的时候呢，我们要听全部的意思那个避免马上就做回应，然后呢，这个要以一个开放的态度来去跟大家沟通，这是常与下周沟通，那同时呢，作为这个管理者，我们不是说这跟这个我们的下属就称兄道弟了，天天的混迹在一起，我们还要跟我们的下属之间呢有一定的距离，也就是所谓的距离可以产生美，我们要有一定的威严，那这是我们善于与下属沟通的几点建议

将工作，什么机会了，这个机会就是像你一样来做这个事情，那分配工作呢有三部分组成，第1个是什么？是要分配出来，第2个呢是让谁做，第3个呢？是怎怎么来做？那我们作为经理呢，一定要创造一个融洽的，而且富有效率的一个工作氛围，那为什么我们在分配工作中呢，有时候会觉得唉呀非常困难，怎么这工作分配总是不合适，那我们就是要看一下我们分配工作的一些方法和原则，那首先呢，我们在分配工作的前期准备是很重要的，那前期准备做哪些工作呢？我们要分析一下自己的工作担子有多重呢？然后呢，部门内部有哪些可利用的资源，我们要分析有哪些工作是可以借助我的下属去做了，然后呢，我把这个定下来去执行它，这是我们要做分配工作之前的一个前期准备，然后工作的这个分类呢，有4类一类，第2类的是有训练之后，这个下属被训练之后就能够去来接应你跟他做的工作，第4个呢就是没有合适的人去来接替这个工作，那如果所有的事情只能由我们这个经理去做，那我们就要审视一下了，是不是我在分配工作方面这个脑筋比较进步啊，如果要是我的部门内部没有合适的人，我工作有小分配，但没有合适的人去分配，那我要看一看我的部门内的人的这种组合是不是合理，是不是要做调整了，所以我们在这个工作分配的时候，我们要看工作的分类，就是这种思维，那我们在分配工作的时候呢，也有一个指导性的原则，这什么原则呢？就是我们要把你所希望的效果作为基础来分开工作，这是我在分派工作的时候，我一定要把我的所希望的结果，要设定在必要的时候呢，我们要进行相应的控制它的这个工作的一个进程，这是我们分配工作的一个指导原则，那我们当我们分派工作的时候呢，我们还应该做什么呢？我们还应该就是讲清楚这个工作的结果，结果讲清楚是什么，然后我的工作的评判的标准是什么，然后我给你所有的相关的资源和信息，然后我将工作分配给这个素质好和能力强的人，那什么是素质好能力强的人呢，我们可以找员工来问一问说，唉，你的理想是什么呀？你在事业上要达到什么样的成就啊，等等等等这样的问题来去判断还是不是素质是好的那能力强的可以在日常的工作中能够看到他的能力，那最后呢，我们在分派工作的时候呢，一定要在质量和时间上来进行相应的控制来保证我们分配出去的工作是有效的是能够达成的，那这就是我们，就到这里谢谢大家

4

到底什么是纪律呢？我要是一套大家都要遵守的啊，行行为准则和规范，达到工作的既定的标准的一套标准，还是鼓励员工去做工作，然后达到工作的目标，这是纪律的一个定义，在纪律中有一个很大的一个含义，很重要的一个含义呢，就是训练的意思，因为纪律呢，不是经理显显示他的权威啊或者权力的一个工具，而纪律呢，应该是可以训练我们的员工成为一个有良好的工作习惯和个人修养的一种方式，那大多数人呢在违反纪律的时候呢原因呢，都是因为他不能很好的去调整和适应这种方式，所以他会去违反纪律，而不是说诚心的我一定要去违反某个纪律，但在我们惩罚不得不去惩罚某一个人时的时候呢，纪律所发挥的作用呢是十分消极的，但是呢，如果你能够通过一些建设性的批评或者讨论来让员工能够按照你，纪律呢，有可能是消极的，也有可能是积极的，只不过就看你作为一个管理者，作为一个部门经理，如何去运用纪律这项工具，这是纪律的一个定义，那纪律实际上它有一个准则，我们叫做判无原则，那所谓套路原则呢就是纪律，就像一个很烫的炉子一样放在那那它有4项，第1个就是有个预先警告的原则，就是一个很烫的炉子放在那它很热，他警告你，你不要过来，你不要碰我，碰我我就会套到你，所以这是第1个原则叫做预先警告的原则，第2个原则呢就是及时的原则就是这个套路，你只要过去摸它一下，肯定马上会被烫到，就是及时原则，那纪律呢，你如果去触犯它马上就会被纪律有所反击，这是第2个原则，第3个原则呢叫做一致性原则，就这个炉子很烫，你今天摸也会被烫到，你后天摸也会被烫到两年之后吗？你还会被他烫到就不管你什么时间去触犯这个纪律，公正性原则就不管男女老少，你各方做爱漂亮还是不漂亮，你只要摸完这个套路你一定会被打倒，就是纪律对任何人都是公正的，但是纪律的一个套路原则就是他的预先警告及时以及一致性和公正，这基于的这个4个特点，那当我们的部署和员工他违反一个纪律啊，他不是有意的或者是他因为不能适应和调整，他违反了这个纪律，我们作为管理者呢就要跟他去来沟通了，跟他去沟通男羽违纪的员工，我们如何去做面谈，如何去做沟通，在这里面呢，给大家几个步骤可以去追寻，那首先呢，我们对于这样危机的员工呢要去澄清事实，所谓的澄清事实呢，就是要对他违反了这个纪律，大家做一个沟通，就他到底是违反了什么样的纪律，那我们要给他去做一个，要求员工对这个违反纪律，给他一个机会来做出解释，但是大部分人呢，他都不会很痛快的去承认说啊，这是我的错误，我错承认自己的过失，大部分人都不会，但是我们作为管理者作为部门经理，一定要给员工一个机会，让他去来解释他这个违纪的这个情况，那第3步呢，就是要求对员工来提出一个解决方案，就是你们没把这个纪律那你也解释过了，这可能是你为什么就感觉你也说出来了，再针对这些情况和原因，你自己来提出一个这个解决方案，然后呢，我们作为管理者能跟他一起来确定这个解决方案，也就是所谓的补救的情况，我当然特别重要一点呢，就是我们对于违纪的员工要进行相应的惩罚，那这个惩罚呢受到惩罚，大家可能就想到说，啊我罚你100块钱啊，不不一定是这种情况吧，那比如说，来确定我们如何去惩罚他，那最后一步，就是我们要求再次去检查检查什么呢？检查他自己做的这个补救计划到底是如何执行的，执行的如何，我们要做一个跟进，看看他是不是的确按照我们确认的这个情况来做工作，所以当我们面对一个这个员工他违纪了，我们要按照以上刚才我提到的这些步骤来去跟他沟通

我们去管理重要的一项技能呢，就是我们要去评价我们的员工，也就是评价部署和评价的原则是什么呢，评价的原则呢就是我们评价的标准要相对稳定不能呢，毫无道理的经常的去变更评价的半标准，今天按这种方式，明天按那种方式，久而久之，那你的微信，你的整个的这个部门就会很很慌乱很混乱，因为评价标准必须固定，那通过评价呢，我们要达到什么目的呢，通过评价要下属知道我们对他的工作的期望是什么，同时呢，也可以通过评价的去暴露出管理中的一些问题，使下属呢一定要去接受我们的评价，那怎么让他接受呢？就是我们要和当事人也就是下属，我们来跟他进行面对面的沟通，就是我们在评价他的工作的时候不是说，唉我自己关起门来，跟他面对面的进行沟通啊，解除他的疑问，他有一个我马上跟他解除，然后让他能够去理解我们给他所做的这个评价，那这是我们评价的原则的评价呢，有几方面的技巧我们需要去掌握，那第1个技巧呢就是我们评价员工的时候一定是对事不对人的对事不对人，我们要找出中他工作中需要改变的一些具体的行为，要非常具体到最好能够量化，能够用语言把它描述出来，这种具体行为同时呢要用事实书说好，那我们再跟他讨论问题的时候呢，讨论评价的时候呢，我们要围绕着问题来展开，不要从错误的行为上去讨论，那这样往往会引起跑题，不要我们去讨论他的这个错误的行为，因为呢在我们在评价过程中呢这个，那我们要是把他这个怨气去发挥的话，我们这个评价的工作肯定就会这个以失败来告终，所以呢，我们一定是要在他的错误这个事实上做了有效的处理之后才去讨论说，啊，我实际上不是对你有成成见了我是为了工作才去讨论其他的这个话题，在我评价结束之后呢，一定要让下属非常清楚的知道自己有改进的责任，因为他这个事情这个做的比如不合格或者是做了存在问题一定要让他清楚他应该去改进，而且呢我们要关注他将来的在工作中的表现，那这是第1个评价技巧就是对事不对人，目的呢就是我们去关注他的在工作中的表现，可以改进他以后的工作的方法，那第2个原则呢就是我们要给下属解释的机会啊，就不要说了，唉，你对我刚才说的这些问题，你是怎么看？你是怎么认为，你有什么想法，我们要给他这个足够的时间让他来做相应的解释，这是第2个技巧，第3个技巧呢就是我们不要以成败来定，结论就是他有可能这个事情做得非常好，我们就说，唉这个下属非常能干，以后我们可以所有重要的事情都可以交给他，也不是这种概念，就是他这一次成功或者这一次的这个不足或者失败，并不代表他将来就一定会继续成功或者继续失败，所以我们不要以这种成败来定个结论说啊，他失败了，所以这个下属就不行，我们不要这么做，那这是我们在做评价的时候的第3个技巧，那第4个技巧呢就是我们在批评他的时候我们要适度，那同时呢，特别要注意呢，不要涉及旁人或旁事，就我们只是针对他来来做批评，不要再把其他的事情把他这个设计进来，那当然，这个下属那我说的不对，因为我们是要跟他去交流和面对面去交流，我们错怪他，那我们一定要立即向他道歉，然后呢，在评价结束之后呢，你要回到办公室以后好好反思一下，你自己为什么会喜欢或者讨厌某种人的行为，或者是这这个人我喜欢他或者讨厌他为什么会这样，你造成你会错怪这个下属，但如果你错位下属了，你一定要保持非常高的警惕，以后不要再犯这样的错误，那这是我们评评价技巧的第4个技巧，那第5个技巧就是我们要特别切记榜样的力量是无穷的，榜样力量是无穷的，就是我们这个希望代整个的团队能够这个向前发展，能够取得很好的业绩，所以我们在我们的部门中可以去树立相应的榜样，利用榜样的这种力量去影响其他的人，有个技巧

把那个过高的评价这种方法呢是一定要那第2个呢，还有说可能下属呢会把他的工作情况呢归咎于客观的原因啊，规律一些客观的原因，而我们作为管理者呢，这个一般的情况下呢，会把这个情况呢归归罪于一些主观的原因就是你自己不努力，这个你你你不认真，所以才造成了你的这个工作的绩效不好，我给你的评价不高，我们会归罪于一些主观的原因而下属于他们愿意是找一些客观的问题来去做解释，所以呢，我们在评价的时候呢也要特别注意，这个上下级对评价这个问题的出发点是不一样的，所以呢，这个在沟通的时候我们要比较了解，那我们如何去避免刚才说的这种错误呢，就是比如说我们过高的评价下属，那我们呢在评价之前就要给他一个发展计划告诉他们，会谈哪些方面内容，把它圈定在一个范围之内，这样就不会去啊，跑的很远跑的很高，那对于这种归咎于主观原因的呢，我们一定要这个跟下面去沟通，就是我们这次评价是和你的这个薪资啊，晋级啊是没有关系的，所以你呢就是就事论事不要担心说啊，如果这次评价不好的话，我就工作找不了啊，也进不了级啊，告诉他是无关系的，然后呢，我们主要是为了推进整个的工作，那这样的话呢，就可以避免这个下手，过多的把各种原因呢归咎于是客观的，那我们作为管理者一定要在评价之前跟他说清楚，那这是我们在做评价部署时应该注意和避免的这个一些问题，他评价呢，实际上有几方面的大的内容，如果爱我们经过评价之后发现，唉，这个部署的这个表现不错，那我们要做的是什么呢？我们作为管理者就是要

这个工啊，不错，除了那个，就是及时用事实说话，然后鼓励继续努力，遵循一个流程来做，因为我们的表扬呢不能随意去表达，而是要表扬那些大家公认的，做的好的值得表扬了，我们才去表达它，那不然呢，要分一个步骤，那第1步呢就是我们要开诚布公的告诉家属，就是你会让他们知道你对他们工作的评价刚开始的时候你就要开诚布公的说，我会对你们工作进行评价，那下属都知道这是第1步，第2步，第2步呢，就是要及时表扬，还发现下手做了，这个很优秀的事情，我们要及时的去完成它进行表扬，而且要广而告之，第3步呢，就是我们要具体的去指出他们是哪一年干的好，告诉他们这个具体在哪里，具体的原因是什么，而告诉他哪点干得好的时候呢，我们要采取一种真诚的这种态度，那第4步呢，我们要告诉这个部署，我们为他的这个出色的工作，我们是多么的高兴，4步第5步呢，就是我们在说完以上的话的时候呢，我们要稍微的沉默变片刻，沉默片刻，休息一下，那这段沉默片刻呢，就是我们要让下属能够体会到我们这个对他的感觉，我们的这种高兴的感觉，让他也能够体会到这是第5步第6步呢，就是我们要去鼓励他再接再厉来继续努力。最后呢就是我们要来拍拍他的肩膀，跟他握握手啊，表示这个他的这个这个做的好的工作是对我们整个的部门的成功的一种支持，所以呢，我们实际上表单部署呢，要遵循这么一个流程，就可以达到非常好的表扬的目的，那也这个同时也可以带动其他的员工，但是这是我们作为这个管理者作为部门经理，我们要做的表扬，重要的一个内容呢，就是我们要学会，就是我们怎么去激励

重要的一个组成部分，所以我们企业我们的部门是否能留住员工是一个很大的一个，关键就是我们怎么去激励员工，使我们自己呢成为一个激励型的领导来激励型的领导呢，都是能够去创造激情的给员工以希望的，而且能跟员工产生共鸣，他会呢去倾听员工的意见，而且呢他会去挑战常规接受新的思维方法，而且他这个作为领导呢是经常是去观察而不是去做干预，所以呢，我们这个作为部门经理，一定是希望自己成为一个激励型的一个领导，要如何去激励我们的员工，让他能够去这个更有效的去工作，那实际上我们在这个1943年的马斯洛提出了一个人类的一个激烈理论，哪怕把人类的这个需求呢，自我实现的需求，那我们一说到激励哈，很多部门经理就想那我要去激励他高层的需求，比如说我要尊重他，让他自我实现，实际上呢，我们很多很多的员工，在给他激励的时候呢，我们可以从第1层次的需求也能给他很大的激励，比如这个生理的需求，我们说生理需求呢，可能有人就想说生理需求是什么呢，实际上这个比如说对阳光的需求，对空气的需求，对水的需求，对住房的需求等等等等，这些都是生理的需求，所以呢，我们有很多员工可能在这个最基本的低层的需求都没有满足的时候，他很难去想象到说啊，我的高层次需求受尊重啊，自我实现呀，这可能还达不到，所以我们作为部门经理，我们要根据这个员工的不同的情况，不同的层次，来有针对性的针对不同的员工来采用激励的方法，这个认识的一个啊，部门经理，他原来呢是有自己的一个办公区域，后来他这个向公司提了要求，他说唉呀，我能不能和我员工坐在一起，那之后呢，我们发现这个部门经理做在员工中间之后呢，实际上把整个的团队的这个绩效这个提出了很多，所以我们这个第1个基地部署方法就是我们可以下去走一走，到员工中间去，第2个呢就是我们要去正视人工，特别是能够去容忍一些逆裁什么大立牌呢，就是这个很有本事，但是呢，他因为有本事呢，自己就比较怎么讲就比较啊，自信或者是甚至有一些骄傲狂妄，但是没关系，我们要去重视他们，因为重视人本身呢就是一种激励，连人性的第1个原则呢，就是渴望得到赞赏，任何人呢都是希望，唉，我为你感到自豪等等，这种是有力量有价值的一句话，要随时的去用，然后呢，如果被重视的人他会呢，有一种这个推动力，这个推动力是怎么来的？就是因为你重视他了，所以他就有一种害怕，害怕什么害怕达不到目标，唉，领导很重视我，如果做不到的话我多没面子啊，所以他就会有一种忧患的感觉，那这种忧患的感觉呢，往往就成为一种推动力，我们可以利用这种力量呢来为我们来服务，刚才我提到这个荣立裁哈，那我们融张正力才呢对我们整个的经营管理的实际尚有三个好处，第1个呢就是有利于创造性地开展工作，这个第2个呢就是我们可以去建立一种民主的和谐的一种计算，第三呢，我们可以去优化我们的决策，我们的解决方案，再见客，我们呢也要去听去第2个基地部署的这个技巧叫做这个重视员工，而且要容易才第3个呢，就是我们要懂得欣赏下属，突出他的这个优点，没有懂得欣赏别人的长处，才能更好的激励原谅呢，是获得对方好感和获得友谊的有效的方法，那原料呢，也可以避免这个对方对你产生一些芥蒂啊，心里的不满啊，那这样我们要用一个这个很出众的人，比如说我们希望员工都很有能力，那我们作为上级的话，我们也要容忍他相应的缺点，但是我们去用呢是要用它的优点，这是第3个激励方法，第4个呢我们要巧用高帽子，高帽子呢可以给你一些不太自信的下手，以极大的这种激励，但是在给高帽子的时候，我们要有一个度，然后去戴上这个高帽子，比如说我听

夜来我们批评，刚才我们提到的这个批评，员工那么批评呢，也可以成为是一种激励员工的有效的方法，第七呢，我们可以去来激发他的这个主人翁的精神主人翁的精神呢，这个最大的绊脚石是什么？是组织内的各项规章制度，所以我们呢要有一个宽松的政策，这个由我们经理来定，而详细的工作流程呢由我们员工来完成，培养人人呢都是主管的，感觉，从小事上呢就让员工感觉到自己就是一个很自豪的主人，给他们提供一个温暖的一个大家庭，那第2种方法呢就是我们可以用物质的这种奖励，那物质奖励呢，就是人们总是追求自身价值的一个最大化，他们常将自己的这个能量能力呢娱公子和薪金的多少，把它挂起钩来，所以在做物质物质经历的时候呢有两种方法，一种呢是普遍提高下，对手机里的人呢是一种压力，对其他人呢是一种动力，那么在提高物质待遇的时候呢，一定要选对人，一定要选对人，那最后一种激励的这个下属的技巧呢，就是危机的激励危机激励，因为企业最大的敌人是什么？不是外界，不是竞争企业最大的敌人是自我满足，我们一个部门如果大家都自我满足了，那就很难去继续发展了，所以呢，我们要有一种危机的激励，而这种危机的激励呢，不是说这个等危机来了我们才使用，而是平时的时候就要给员工灌输这种危机的意识，让他们对外界的压力这个充满了一种这种危机感，意识到外界压力，那通过以上9种方法，我们可以去很好的激励这个步向那当然我们在经历的时候呢，要去避免一些激励的消极的一些激励，比如说这个基层员工完成的任务我们去，我们去节外生枝，比如说嗯，这个处认为顾客呢，麻烦的强调这个计划呀，组织的配合呀，忽略人性的重要性等等等等，我们要避免这种消极的激励啊

有些谣言会出现对于谣言，我们呢应该怎么去来处理？那首先呢，我们要去彻底了解了解谣言的，本身我们要细心要耐心的去看，然后呢，寻找谣言的漏洞，找到相应的人证物证，然后去攻破这个谣言，包括我们可以采用私下传播正确的方法攻破了或者是召开公开的大会的方法去攻破，那我们目的呢是要去创建一个良好的工作环境，引入一些良性的竞争，不要靠这种谣言生事去竞争来减少谣言出现的这种几率

蜡炬，的权益和为什么有权利呢？是因为上次必须给他们这个有限度的一个权利，如果他没有这个权利，他就很难去管理整个的部门，比如说他会有工作安排的权利啊，考评的建议的权利啊，以及人事任免的权利等等等等，而有了权利是否就能够成为一个很好的一个部门经理成为一个很好的领导呢，不是不是这样的，因为权力呢是一种领导，艺术需要使别人服从，你，并且去情愿做你要求他们做的事情的这种技巧权力呢，实际上是一种技巧是一种艺术，那我们作为管理者成功的管理呢，就是要去了解员工，并使他们呢与你有一世这个权利呢，实际上是有利于有助于我们来做成功的管理，但不仅仅只有权利就能做成，性能不清晰，有什么关系有什么概念这个权利行使好三个，第1个呢是上传下达的能力，就是我们作为这个部门经理，不是一个传话筒，是要把上边的意见这个听听到，然后变成自己的，然后根据部门的情况再传递下去，我再把下面的意见汇总上来，所以我们要第1个能力是上传下达的能力，第2个能力呢是我们要有影响力，那这个影响力呢，实际上是一个综合实力的一个体现，是我们对别人行使权力的一个能力，那些对于那些可以显示你的权威权利的人呢，实际上管理起来是比较好管理的，那只要凭借你的权利就够了，而对于那些不能显示权威的人呢，你必须凭你的真本事真本领与他们去周旋，凭你的智慧跟他们来沟通，最后去收服他们，那这里边呢，给大家举几个例子，那我原来遇到过一个遥看它相对简单而且没有什么深的城府啊，什么人呢都可以去对他这个说，他丫去这个批评他呀，所以对于这样的人，那这个部门经理呢就可以利用他自己的权利直接去行使这个权利，最后把他管得非常好，那在他部门中呢同时有有一个这个很突出能力很突出的一个人，学历也高啊，这个能力也强，对于这样的员工就不能用这个权力去压制它，你越压制他他会就变成反弹，他会给你这个反弹的，所以对于这样的员工呢，就要评真的这个观点去跟他沟通了，所以呢，我认识这个部门经理呢，他对于这种很有能力的员工呢，他们设计的一个方法，他安排了一次外训安排出来去，然后特意的把呢自己和这个这个员工安排在一个小组里面，然后通过这个参加外训的这这个三天的这个时间你自己的范围把这个他有能力这个员工把他这个收付在这个会上大家配合非常好，所以呢，我们行使权利中必备的能力的第2点呢，就是我们要有一种影响力，这个影响力呢，无论是对我们的下属，要能够影响他同时对我们的上司，我们也要去影响我们的上司，那第3个能力呢就是协调能力，这个协调能力不仅仅只是我们部门内部的去协调，同时呢我们还要去对部门外部的各种内容去做协调协调其他部门之间的关系，协调上级和我们之间的关系等等，所以我们行使权利是要有三个必备的能力，我们才能够去行使好我们的权利呢？我们来看接下来内容

一些误区，我们有些经理呢，在行使自己权利的时候会误入这样的误区，哪些误区呢？我总结了一下大概有5个，第1个呢是滥用职权滥用权力，但真正优秀的经理呢，绝对不会来依靠权力来做事情的，他不会去不顾这个员工的立场啊，用强制性的面对方式呀，这这种方式呢对对于我们都是要绝对避免的，到前一段时间呢，我接触了一个这个很底层的一个员工啊，他就很很大的一个抱怨，他说我的部门经理啊，这个总是嫌我这个做事情不认真，而且呢非常直接严厉的这个强制性的就说你不能做这个，你必须做那个等等，能弄得我心里特别不舒服，所以这个这个底层的员工呢就跟我去抱怨，实际上呢，这个就说明他的这个部门经理在全力的使用的时候，你的下属如果你的下属也管理了一个团队，就是你的下属，也是部门经理的时候，那这这种情况下你更应该避免这个权力的滥用，否则呢，你会令你的下属，他的整个团队都无法去顺利的展开工作，这是滥用权力第1个误区，第2个误区呢就是我们命令不当，所以命令不到的就是发布命令者的意图和接收命令者的这个任务，这个直接不匹配，就是没有明确的表示出来，然后呢，我们不要因为一点小小的变化就去影响我们命令发布一件工作的这个责任人呢，我们最好是一个人，那所谓命令呢就是发布命令的人对命令的实行的结果，负起责任进行保证，这个命令执行的一个过程，那我在这个我个人的职业生涯中呢，就遇到过，改了4回甘肃的这个，第1天让我做这个，第2天就是让我做与这个相反的一件事情，这一周之内改了4会，搞得我自己呢也这个乱了阵脚，不知道应该怎么办了，然后呢，最后我去这个询问给我下达命令的人，我说这个为什么这么做呢，然后我得到答复说是因为大老板要求这样做，那这样的话我就更无所适从的，那你作为一个管理者，你在下命令的时候你一定要得到，不是说你的上级让你怎么做，你就这个随意的不进，这个消化和吸收就这么放不下去，这样势必会造成下边的人不知道怎么去做，所以呢，我们在发布命令的时候一个是命令的内容我们要得到同时呢，还特别要注意我们发布命令时采用的方法，采用什么样的感情啊，什么样的方式呀来去发布，这个命令也是非常重要的，这样才能够构成一个这个合适的，见到他不愿意站在促进者的立场，他会说，啊，比如说他会讲说啊，这笔预算呀是不会被批准的，我说服不了他们，或者说我没听说过这件事，或者说这件事情不能像比如张总提，因为呢他正在发脾气，所以呢，这样的这个部门经理呢，他实际上是在妨碍我们的工作的进展，那这个不管他的出发点如何，我们都不要做这样的事情，这是行使权利的第3个误区，第4个误区呢就是全权作业，所有全天作业呢往往是在一些从基层的员工生下来的经历，唉，他这个非常习惯地去夺取员工的一些工作，那这个比如说这个他原来都很熟，那他们员工做不好或者是能力有限，或者是没按他要求去做，他说唉，这个事情我来做，结果是久而久之会怎么样，这个下属会说，啊，这这个事情让他去做好了，我们不用管了，而自己呢又会非常的

是让你祈祷学会选择这个骑自行车的管理者呢，我们不要做到一个全权作业，那这将成为我们行使权利的第4个误区，那第5个误区呢就是立场不坚定，所谓立场不坚定的，就是当你的决定做出了你作为经理，你的决定做出了，只要你的上司一肖战干涉，你就马上收回决定这个就说啊，上次在干涉你会乱想，上次你怎么想，所以你马上把你的决定收回了，实际上你这样做的话会给上司什么什么样的感觉呢，那上次可能会想，唉，这个人啊真是缺乏直接主见，而且这个的确是可能是没有责任心，你看我这稍微一开始他就马上就就收回成病了，那这样的人我是不会重视他的，所以呢，我们行使权利的这个第5个误区呢是立场不坚，这样老板对你对这个你将来的发展对你的部门都没有好处，那就是我们总结的形式

///

是让你祈祷学会选择这个骑自行车的管理者呢，我们不要做到一个全权作业，那这将成为我们行使权利的第4个误区，那第5个误区呢就是立场不坚定，所谓立场不坚定的，就是当你的决定做出了你作为经理，你的决定做出了，只要你的上司一肖战干涉，你就马上收回决定这个就说啊，上次在干涉你会乱想，上次你怎么想，所以你马上把你的决定收回了，实际上你这样做的话会给上司什么什么样的感觉呢，那上次可能会想，唉，这个人啊真是缺乏直接主见，而且这个的确是可能是没有责任心，你看我这稍微一开始他就马上就就收回成病了，那这样的人我是不会重视他的，所以呢，我们行使权利的这个第5个误区呢是立场不坚，这样老板对你对这个你将来的发展对你的部门都没有好处，那就是我们总结的形式

///

把那个过高的评价这种方法呢是一定要那第2个呢，还有说可能下属呢会把他的工作情况呢归咎于客观的原因啊，规律一些客观的原因，而我们作为管理者呢，这个一般的情况下呢，会把这个情况呢归归罪于一些主观的原因就是你自己不努力，这个你你你不认真，所以才造成了你的这个工作的绩效不好，我给你的评价不高，我们会归罪于一些主观的原因而下属于他们愿意是找一些客观的问题来去做解释，所以呢，我们在评价的时候呢也要特别注意，这个上下级对评价这个问题的出发点是不一样的，所以呢，这个在沟通的时候我们要比较了解，那我们如何去避免刚才说的这种错误呢，就是比如说我们过高的评价下属，那我们呢在评价之前就要给他一个发展计划告诉他们，会谈哪些方面内容，把它圈定在一个范围之内，这样就不会去啊，跑的很远跑的很高，那对于这种归咎于主观原因的呢，我们一定要这个跟下面去沟通，就是我们这次评价是和你的这个薪资啊，晋级啊是没有关系的，所以你呢就是就事论事不要担心说啊，如果这次评价不好的话，我就工作找不了啊，也进不了级啊，告诉他是无关系的，然后呢，我们主要是为了推进整个的工作，那这样的话呢，就可以避免这个下手，过多的把各种原因呢归咎于是客观的，那我们作为管理者一定要在评价之前跟他说清楚，那这是我们在做评价部署时应该注意和避免的这个一些问题，他评价呢，实际上有几方面的大的内容，如果爱我们经过评价之后发现，唉，这个部署的这个表现不错，那我们要做的是什么呢？

我们作为管理者就是要

///

这个工啊，不错，除了那个，就是及时用事实说话，然后鼓励继续努力，遵循一个流程来做，因为我们的表扬呢不能随意去表达，而是要表扬那些大家公认的，做的好的值得表扬了，我们才去表达它，那不然呢，要分一个步骤，那第1步呢就是我们要开诚布公的告诉家属，就是你会让他们知道你对他们工作的评价刚开始的时候你就要开诚布公的说，我会对你们工作进行评价，那下属都知道这是第1步，第2步，第2步呢，就是要及时表扬，还发现下手做了，这个很优秀的事情，我们要及时的去完成它进行表扬，而且要广而告之，第3步呢，就是我们要具体的去指出他们是哪一年干的好，告诉他们这个具体在哪里，具体的原因是什么，而告诉他哪点干得好的时候呢，我们要采取一种真诚的这种态度，那第4步呢，我们要告诉这个部署，我们为他的这个出色的工作，我们是多么的高兴，4步第5步呢，就是我们在说完以上的话的时候呢，我们要稍微的沉默变片刻，沉默片刻，休息一下，那这段沉默片刻呢，就是我们要让下属能够体会到我们这个对他的感觉，我们的这种高兴的感觉，让他也能够体会到这是第5步第6步呢，就是我们要去鼓励他再接再厉来继续努力。最后呢就是我们要来拍拍他的肩膀，跟他握握手啊，表示这个他的这个这个做的好的工作是对我们整个的部门的成功的一种支持，所以呢，我们实际上表单部署呢，要遵循这么一个流程，就可以达到非常好的表扬的目的，那也这个同时也可以带动其他的员工，但是这是我们作为这个管理者作为部门经理，我们要做的表扬，重要的一个内容呢，

///

就是我们要学会，就是我们怎么去激励重要的一个组成部分，所以我们企业我们的部门是否能留住员工是一个很大的一个，关键就是我们怎么去激励员工，使我们自己呢成为一个激励型的领导来激励型的领导呢，都是能够去创造激情的给员工以希望的，而且能跟员工产生共鸣，他会呢去倾听员工的意见，而且呢他会去挑战常规接受新的思维方法，而且他这个作为领导呢是经常是去观察而不是去做干预，所以呢，我们这个作为部门经理，一定是希望自己成为一个激励型的一个领导，要如何去激励我们的员工，让他能够去这个更有效的去工作，那实际上我们在这个1943年的马斯洛提出了一个人类的一个激烈理论，哪怕把人类的这个需求呢，自我实现的需求，那我们一说到激励哈，很多部门经理就想那我要去激励他高层的需求，比如说我要尊重他，让他自我实现，实际上呢，我们很多很多的员工，在给他激励的时候呢，我们可以从第1层次的需求也能给他很大的激励，比如这个生理的需求，我们说生理需求呢，可能有人就想说生理需求是什么呢，实际上这个比如说对阳光的需求，对空气的需求，对水的需求，对住房的需求等等等等，这些都是生理的需求，所以呢，我们有很多员工可能在这个最基本的低层的需求都没有满足的时候，他很难去想象到说啊，我的高层次需求受尊重啊，自我实现呀，这可能还达不到，所以我们作为部门经理，我们要根据这个员工的不同的情况，不同的层次，来有针对性的针对不同的员工来采用激励的方法，这个认识的一个啊，部门经理，他原来呢是有自己的一个办公区域，后来他这个向公司提了要求，他说唉呀，我能不能和我员工坐在一起，那之后呢，我们发现这个部门经理做在员工中间之后呢，实际上把整个的团队的这个绩效这个提出了很多，所以我们这个第1个基地部署方法就是我们可以下去走一走，到员工中间去，第2个呢就是我们要去正视人工，特别是能够去容忍一些逆裁什么大立牌呢，就是这个很有本事，但是呢，他因为有本事呢，自己就比较怎么讲就比较啊，自信或者是甚至有一些骄傲狂妄，但是没关系，我们要去重视他们，因为重视人本身呢就是一种激励，连人性的第1个原则呢，就是渴望得到赞赏，任何人呢都是希望，唉，我为你感到自豪等等，这种是有力量有价值的一句话，要随时的去用，然后呢，如果被重视的人他会呢，有一种这个推动力，这个推动力是怎么来的？就是因为你重视他了，所以他就有一种害怕，害怕什么害怕达不到目标，唉，领导很重视我，如果做不到的话我多没面子啊，所以他就会有一种忧患的感觉，那这种忧患的感觉呢，往往就成为一种推动力，我们可以利用这种力量呢来为我们来服务，刚才我提到这个荣立裁哈，那我们融张正力才呢对我们整个的经营管理的实际尚有三个好处，第1个呢就是有利于创造性地开展工作，这个第2个呢就是我们可以去建立一种民主的和谐的一种计算，第三呢，我们可以去优化我们的决策，我们的解决方案，再见客，我们呢也要去听去第2个基地部署的这个技巧叫做这个重视员工，而且要容易才第3个呢，就是我们要懂得欣赏下属，突出他的这个优点，没有懂得欣赏别人的长处，才能更好的激励原谅呢，是获得对方好感和获得友谊的有效的方法，那原料呢，也可以避免这个对方对你产生一些芥蒂啊，心里的不满啊，那这样我们要用一个这个很出众的人，比如说我们希望员工都很有能力，那我们作为上级的话，我们也要容忍他相应的缺点，但是我们去用呢是要用它的优点，这是第3个激励方法，第4个呢我们要巧用高帽子，高帽子呢可以给你一些不太自信的下手，以极大的这种激励，但是在给高帽子的时候，我们要有一个度，然后去戴上这个高帽子，比如说我听

///

夜来我们批评，刚才我们提到的这个批评，员工那么批评呢，也可以成为是一种激励员工的有效的方法，第七呢，我们可以去来激发他的这个主人翁的精神主人翁的精神呢，这个最大的绊脚石是什么？是组织内的各项规章制度，所以我们呢要有一个宽松的政策，这个由我们经理来定，而详细的工作流程呢由我们员工来完成，培养人人呢都是主管的，感觉，从小事上呢就让员工感觉到自己就是一个很自豪的主人，给他们提供一个温暖的一个大家庭，那第2种方法呢就是我们可以用物质的这种奖励，那物质奖励呢，就是人们总是追求自身价值的一个最大化，他们常将自己的这个能量能力呢娱公子和薪金的多少，把它挂起钩来，所以在做物质物质经历的时候呢有两种方法，一种呢是普遍提高下，对手机里的人呢是一种压力，对其他人呢是一种动力，那么在提高物质待遇的时候呢，一定要选对人，一定要选对人，那最后一种激励的这个下属的技巧呢，就是危机的激励危机激励，因为企业最大的敌人是什么？不是外界，不是竞争企业最大的敌人是自我满足，我们一个部门如果大家都自我满足了，那就很难去继续发展了，所以呢，我们要有一种危机的激励，而这种危机的激励呢，不是说这个等危机来了我们才使用，而是平时的时候就要给员工灌输这种危机的意识，让他们对外界的压力这个充满了一种这种危机感，意识到外界压力，那通过以上9种方法，我们可以去很好的激励这个步向那当然我们在经历的时候呢，要去避免一些激励的消极的一些激励，比如说这个基层员工完成的任务我们去，我们去节外生枝，比如说嗯，这个处认为顾客呢，麻烦的强调这个计划呀，组织的配合呀，忽略人性的重要性等等等等，我们要避免这种消极的激励啊

有些谣言会出现对于谣言，我们呢应该怎么去来处理？那首先呢，我们要去彻底了解了解谣言的，本身我们要细心要耐心的去看，然后呢，寻找谣言的漏洞，找到相应的人证物证，然后去攻破这个谣言，包括我们可以采用私下传播正确的方法攻破了或者是召开公开的大会的方法去攻破，那我们目的呢是要去创建一个良好的工作环境，引入一些良性的竞争，不要靠这种谣言生事去竞争来减少谣言出现的这种几率

////

//

一些误区，我们有些经理呢，在行使自己权利的时候会误入这样的误区，哪些误区呢？我总结了一下大概有5个，第1个呢是滥用职权滥用权力，但真正优秀的经理呢，绝对不会来依靠权力来做事情的，他不会去不顾这个员工的立场啊，用强制性的面对方式呀，这这种方式呢对对于我们都是要绝对避免的，到前一段时间呢，我接触了一个这个很底层的一个员工啊，他就很很大的一个抱怨，他说我的部门经理啊，这个总是嫌我这个做事情不认真，而且呢非常直接严厉的这个强制性的就说你不能做这个，你必须做那个等等，能弄得我心里特别不舒服，所以这个这个底层的员工呢就跟我去抱怨，实际上呢，这个就说明他的这个部门经理在全力的使用的时候，你的下属如果你的下属也管理了一个团队，就是你的下属，也是部门经理的时候，那这这种情况下你更应该避免这个权力的滥用，否则呢，你会令你的下属，他的整个团队都无法去顺利的展开工作，这是滥用权力第1个误区，第2个误区呢就是我们命令不当，所以命令不到的就是发布命令者的意图和接收命令者的这个任务，这个直接不匹配，就是没有明确的表示出来，然后呢，我们不要因为一点小小的变化就去影响我们命令发布一件工作的这个责任人呢，我们最好是一个人，那所谓命令呢就是发布命令的人对命令的实行的结果，负起责任进行保证，这个命令执行的一个过程，那我在这个我个人的职业生涯中呢，就遇到过，改了4回甘肃的这个，第1天让我做这个，第2天就是让我做与这个相反的一件事情，这一周之内改了4会，搞得我自己呢也这个乱了阵脚，不知道应该怎么办了，然后呢，最后我去这个询问给我下达命令的人，我说这个为什么这么做呢，然后我得到答复说是因为大老板要求这样做，那这样的话我就更无所适从的，那你作为一个管理者，你在下命令的时候你一定要得到，不是说你的上级让你怎么做，你就这个随意的不进，这个消化和吸收就这么放不下去，这样势必会造成下边的人不知道怎么去做，所以呢，我们在发布命令的时候一个是命令的内容我们要得到同时呢，还特别要注意我们发布命令时采用的方法，采用什么样的感情啊，什么样的方式呀来去发布，这个命令也是非常重要的，这样才能够构成一个这个合适的，见到他不愿意站在促进者的立场，他会说，啊，比如说他会讲说啊，这笔预算呀是不会被批准的，我说服不了他们，或者说我没听说过这件事，或者说这件事情不能像比如张总提，因为呢他正在发脾气，所以呢，这样的这个部门经理呢，他实际上是在妨碍我们的工作的进展，那这个不管他的出发点如何，我们都不要做这样的事情，这是行使权利的第3个误区，第4个误区呢就是全权作业，所有全天作业呢往往是在一些从基层的员工生下来的经历，唉，他这个非常习惯地去夺取员工的一些工作，那这个比如说这个他原来都很熟，那他们员工做不好或者是能力有限，或者是没按他要求去做，他说唉，这个事情我来做，结果是久而久之会怎么样，这个下属会说，啊，这这个事情让他去做好了，我们不用管了，而自己呢又会非常的

///

是让你祈祷学会选择这个骑自行车的管理者呢，我们不要做到一个全权作业，那这将成为我们行使权利的第4个误区，那第5个误区呢就是立场不坚定，所谓立场不坚定的，就是当你的决定做出了你作为经理，你的决定做出了，只要你的上司一肖战干涉，你就马上收回决定这个就说啊，上次在干涉你会乱想，上次你怎么想，所以你马上把你的决定收回了，实际上你这样做的话会给上司什么什么样的感觉呢，那上次可能会想，唉，这个人啊真是缺乏直接主见，而且这个的确是可能是没有责任心，你看我这稍微一开始他就马上就就收回成病了，那这样的人我是不会重视他的，所以呢，我们行使权利的这个第5个误区呢是立场不坚，这样老板对你对这个你将来的发展对你的部门都没有好处，那就是我们总结的形式

///

个微信关系呢就是权利前列腺炎好，谢谢实际上的权利之间呢，非常紧密的联系的是呢，他们有截然不同，那结果呢，肯定是灾难性的，所以呢，我们有了权利我们当个经理不要认为就是啊，我自己有了权威，然后呢，我可以利用我的这个权利去来这个做很多事情，这个可以去这个随意的去管理啊，随便做不是这样权力呢，只是获得了一个小小的一个优势，你有一个优势，那你还更重要的呢是要去树立一个威信的，树立威信呢，有三点第1个呢就是要使下属呢，既喜欢你又怕你，第二呢，你要认清整个的部门的各种各样的因素，第3个这个就是我们如何去树立个人威信也是有相应的方法的，那我们分别看一下这个如何让下属既喜欢你又怕你，也就是我们所说的这种软硬兼施，那这种软硬兼施呢，实际上是一个矛盾了，软和硬是一个矛盾，那这个矛盾呢？所以呢，我们在与下属员工与下属的关系呢，存在着三种的可能的关系，一种情况呢就是你只有为没有信啊，只有我也没有信，第2种情况呢，就是你跟下属过于亲密了失去了原则，第3种情况呢，就是没有任何威信，没有任何威信可言，那我们经理跟下属有这三种情况都是啊有存在问题的，所以我们要尽量的使自己成为有威信的人啊，整规核心都要有，那怎么才能够成为有威信的人呢？我们如果是一个刚到任刚接管一个部门的经理刚上台的经理，我们刚开始呢一定要让下属的喜欢你的心态多一点，不要说啊，我刚上上任我就来一个下马威，用下马威来去树立我的作为经理的微信，工作还没有非常清楚地去来，认识你的时候呢，我们就要在微字上去想一些功夫了，要毫不留情的去去掉一些管理制度啊，这个消除一些不好的现象呢，给下属的一个感觉呢，就是你是有胆量的，而且是有这个领导魅力的，这个导致他们去产生对你的敬佩的心情，我这里这里面呢，给大家举举一个小例子，那我切成这个例子就是我在大概三三年多以前，我去接手这个经典北京公司的时候呢，发现这个很多问题，那其中一个很大的问题呢，就是这个销售部门之间去抢单，为什么呢？因为当时呢，今年北京的有分公司还有呢这个代表处既有分公司还有代表处，主要是按北京的地域区域来划分的，那这个时候呢就会产生一些抢单，为什么呢？因为客户的电话他一般会愿意打造分公司，就造成这个分公司和代表处这个直接去抢单，而且呢，这整个销售队伍就这个内部就明争暗斗，这个整个的营销混乱，那当我发现这个现象的时候呢，我就非常的这个毫不留情的，应该说非常坚决的把两个代表处全部关闭掉，把人人员全部撤回到分公司，虽然短时间看呢，我好像我的这个销售的触角没有深得很大，但是长期来看呢，实际上解决了整个销售团队内部存在的一些优化和问题，那就是在销售部门，那当时我看到服务部门呢也有一个问题，就是服务部门呢，它自己有小金库，所以小金库呢，就是比如说这一个月的服务部门的奖金就给服务部门了，由谁来支配呢？由服务部门的经理来支配，他可以用这个奖金呢去允许某个员工去打车上下班，或者用这个奖金呢去这个啊比如说去买一个，部门经理来直接去来分配奖金的话，这个肯定是存在很大的问题，因为大家都怀疑说你是不是公平，那后来我就把这个制度也全部废除掉，把这个奖金全部收回到一个公司来出面来做这个事情，那时间证明呢，后来服务部门就是一个玩屏稳的这个继续发展的一个部门，所以我们在这个位置上实际上也要下功夫来做，那这是这个软硬兼施的这个其中的一个内容，那对于一些这个啊一贯行为不良的一些政策，这个刺头啊，总之对于这样的人我们怎么办呢？我们要先礼后兵，就是我们先跟他这个比较客气，然后告诉他他存在的问题，如果他还不去照我们要求去改进的话，我们就要这个请他走人，所以我们最重要的呢是要下手，明白一件事情，就是只要你好好干

///

疑是银河落九天就是很有威严的，也不是说你就是一个软柿子可以被员工捏来捏去，所以这个我们要掌握好一个尺度来树立我们的威信，那树立威信的另外一个问题呢，就是我们要去认清楚影响我们微信的一些因素，那这个因素呢，就包括内因和外因，那内衣里面呢，实际上包括了我们的这个品格，比如说我们的道德的品格是否公正廉洁呀，我们是否高风亮节呀，这个也是很重要的，那我知道的有一个公司的一个销售或者经理呢，他因为他可以去分这个销售的项目给底下销售人员，他呢甚至从销售人员被分销的销售人员手上拿提成

///

公司开除，那这是品格中的一个就是道德品格，另外一个我们的心理特征，我们的意志是否坚强啊，我们做事情是否自觉主动呢，也是这个品格中的一个内容，那我们的工作作风包括我们是宽以宽以待人的，还是严于律己的，对自己是是否严格，对他人是否宽容等等整个来构成我们内因中的品格的部分，那在电影中的还有我们的领导者的水平，就我们自身的水平，那包括我们的知识啊，我们的经验以及我们的能力，那在我们的知识呢，就不光我们有这个呃工作中的行业内的知识，还我们还应该有更多的更丰富的这种常识和知识，那经验呢就是比如说我们遇到各种问题的时候，我们是否能够熟练的去处理，如果能够熟练去处理，我们也容易得到，的微信的这种数据，那就是我们的情感的因素，就是我们是否有真挚的情感呀，我们是否能够发自内心的去关心和爱护我们的这个下属，这是我们提到的内因，那另外影响我们树立威信的还有外因，那所谓外因呢，就是我们作为一个管理者作为一个领导者，所处的环境对我们领导整个部门的工作所带来的影响，那包括了我们领导者的地位，那权力大的领导者的确是比权力小的领导者更容易去处理危险，但是呢，也更容易失去他，那我们的助手啊，我们的副手，我们的助手是不是也有相应的微信呢？这也是这个我们影响微信的一个外因，那另外一个就是我们被，他们他们对于我们期望值越高，我们树立威信的压力奋奋力的去树立威信的这种压力就越大，所以他们的期望也造成了这个我们影响我们微信的一个晚宴来帮我们认清这个微信是什么威力威信和权力之间的关系，以及这个影响危险的因素之后呢，我们就要去树立我们的威信到这里面呢，给大家有8个8点方法来去树立我们的威信，第1个呢就是我们要保持一个健壮的体魄，要好的身体，好的精力，的确能为我们的工作带来很好的基础，第二呢就是我们不要等问题迎头了问题到底头上你才去产权解决，所以我们工作中呢要有很很强的主动性，第三呢，我们要有化整为0的这种技术，抓住问题的中心点，的前瞻性能够去预见到我们所做的决定的结果，执行的结果会是什么样，并且呢，能够去处理好意外的情况，所以这次我们要有一种前瞻性，第五呢就是我们要讲信用，讲实效，就是我们作为领导者这个信用是非常重要的，就是我说出去的话一定是算数的，哪怕是我是做过暗示，不是真的说出来，我只是去暗示某个员工啊，我也要熟悉，我说话算数，可以保证我们把我们的威望和威信能够树立起来，本来有些领导说那这我就暗示杨守信吗？那当然了，我们换位思考一下，如果你的领导给你做了暗示，你是不是觉得唉的确就是应该这么做呢，那你肯定觉得这个一定得到领导的默许和认可，所以我们做暗示也一定要讲信用，这是第五第1个，工作才不会是下属有啊，这个超强的优越感或者是有很消极的情绪，就保证大家的心态是一个平稳的心态，第七呢就是我们要防止季度一个季度呢就是防止自己的忌妒心，不要做到武大郎开店，不要做我们能看见就是我们这个聘用的人都是比我水平低的，或者我们控制住的，我们不要做这样的这个经历，如果你做这样的经历，你的微信是很难树立起来的，因为一个人的成就与他的心胸的宽窄是成正比的，到这里边遇到一个例子哈，就是我前段出去这个培训遇到一个培训公司，那这个培训公司老总呢，就是非常的开明，然后他的下面的一个部门经理工作了很长时间以后呢，就跟他谈说，啊我想自己出去也做培训公司，那这个老者呢，并没有说我阻止你这个不让你去二试，说的欢迎，这个老总和这个下属之间的关系说得非常好，那他们这两家培训公司呢，就联合一起联合在一起来共同来做这个市场，最后呢两家公司合作，而不是竞争占领整个当地的培训市场的90%，原来呢这家这一家这个公司只能占到40%不到50的样子，那由于这个两家合作就能占到整个的90%，所以呢，我们作为这个领导者，树立威信的第7个方法呢，就是我们不要做武大郎开店，我们要允许我们的下属有发展，允许他们有更强的能力，那最后一点呢就是我们应当知道我们的竞争对象是谁，这是我们处理微信的时候呢，我们也要对外界的竞争对手非常了解，知道外界的竞争压力在什么地方，这个无论什么部门的经理都要做到这一点，可有人说，噢，那我是一个，你要知道外界的竞争压力吗？那是当然是肯定的，就是我们作为企业公司这个工厂的一个部门，作为医援，我们是一个整体中的一部分，所以我们作为这个部门的管理者也一定要非常的清楚我们的威胁，整个企业的威胁在什么地方，我们的外部的竞争情况是什么，在什么地方，而这种对外部竞争描写也不仅仅是销售和市场部门的事情，所以我们可以通过以上我提到的这8类方法，来去梳理好我们作为部门经理的个人的微信，注意好微信就便于我们把工作更好的去展开更好的锻炼，带领我们的员工一同前进，那这一讲就到这里，谢谢大家|