



# 经理人如何培育下属

**我**曾见过一个大型企业的销售经理为了完成本部门的工作，整天像救火队长一样：哪里出了问题，他就出现在哪里！哪里有大客户，他就出现在哪里！像他这样，不但自己工作累，下属也没有成长的机会。现实中，很多企业的经理人都有这样的想法：这件事交给下属去做，他能做好吗？他的经验这么少了，怎能跟客户沟通好！这件事情这么重要，他要是搞砸了，影响了部门的绩效该怎么办？若是经理人有了这样的想法，那下属总也成长不起来了。殊不知：培育下属是经理人重要的职责之一。事实上，经理人应该把更多的时间放到那些非我不可的事情上去！

为了培育好下属，经理人应该做好如下几点

## 1、根据下属的能力来分配工作任务

经理人应该熟悉自己的每一位下属：他是什么学历？专业是什么？擅长哪些？具备哪些技能？个性如何？爱好是什么？协调能力怎么样？沟通能力怎么样？表达能力怎么样？性格较外向还是较内向等等？只有了解这些，在分配工作任务时，才不至于将较难的综合性的工作分配到那些不足以完成任务的下属身上。经理人可以通过跟下属沟通，了解对方的程度，可以尝试让下属先做做看。分配任务时，对那些经验较丰富、能力较强的下属，只需要给他一个大致的工作范围与目标就够了，不必与其沟通任务环节中的细节。对那些经验较浅的员工，经理人则需要将工作任务交待得更详细一些，比如这个工作大致需要经过几个环节，每一环节需要注意哪些问题，可能会涉及到哪些部门、哪些人，最后期待达成什么样的具体目标等等，全都交待清楚。就算发现对方的能力不如预期，也无须动怒，可试着营造一个鼓励发问的环境，并根据对方的发问内容适度调整工作任务，并给予下属指导。

## 2、放手让下属去做，让其体会得失成败，积累经验

有些经理人喜欢亲力亲为，即使分配工作任务给下属了，但是仍然还不放心下属，担心下属完成不了任务。还没有到验收结果的时间，就常常追问下属做得怎么样了？什么时候能给我结果啊？这样会搞得下属很不自在，会感觉上司是不是不相信我能做好这件事？还有的经理人在陪同下属一同去拜访客户时，总喜欢自己一个人讲个不停，还常常打断下属的讲话，去插嘴补充下属说明不足之处。这种做法不但会伤害下属的自尊心，还会阻碍下属的成长。经理人在指导下属时，要尽可能让下属独立完成任务，好让他们从实践中多历练自己，体会工作中的各种得失成败，不断积累经验。

## 3、对不同的下属，给予不同的指导，做到因材施教

经理人培育下属，要根据不同的对象，做到因材施教。比如，面对刚刚毕业的大学生们：指导他们建立工作模式，熟悉组织与部门环境，帮助他们迅速与同事们建立工作关系。刚刚毕业的大学生们，就像一张白纸，经理人在上面图画的内容会留下深深的烙印。指导他们建立工作模式，通过不断熟悉组织与部门的环境，迅速跟同事们建立工作关系，融入团队。对职场新人来说，可以外派其出差或者给他陌生有难度的事情，也是快速积累经验的途径。又比如，对那些性格较内向的下属：多给予鼓励，即使工作失败了，经理人自己要勇于站出来承担责任。工作中，有些员工天生就没自信、拒绝挑战，凡事不求无功但求无过，以避免失败。面对这种下属，经理人可以试着告诉他：一旦工作中发生问题，我会负起责任的，让这样的下属相信主管会支持他，从而让他有勇气放开手脚去承担更多地工作。

再比如，对那些经验丰富、业绩好、能力强的下属：为其描绘组织发展的愿景，多与其交流组织的发展策略，鼓励其承担更多的职责。对那些能力强的下属，对其进行轮岗，让其在不同的岗位上历练，培养更全面的经验。鼓励其发展能力，承担更多的责任，为其今后能担任更高的职位提前做好准备。

## 4、让下属从工作中得到满足

工作中，经理人应该多关心下属，让下属感到有人在乎他，强化上下级之间的信任关系，信任程度越高，管理成本越低。在工作中鼓励下属向前发展，尊重下属的不同意见，对其提出的问题，经理人要耐心的给予解释和说明。多与下属沟通，与他们一起分享自己的经验，鼓励下属在做好本职工作的同时，能够协助同伴。总之，经理人的所做作为，一定要让下属能从工作中获得满足感。公司应该鼓励这样的文化。

摘自《中国制造业管理在线》



# 彼得原理与公司政客



## 一

家建筑公司的吊车组有一个出色的司机，无论操作吊车还是排除机械故障，他都让同事甘拜下风。在一定程度上，也因为有了他，吊车组的工作在全公司中引人注目，组长也因此被提拔，这位司机也就顺理成章地被任命为组长。

这个只善于与机器打交道而不善于与人打交道的新组长不得不领地“领导”着吊车组。吊车组原来井井有条的工作一下子变得乱作一团，操作事故和机械故障不断。这一任命导致了两个结果，用吊车组成员的话说就是：“我们失去了一名优秀的司机，多了一个糟糕的组长”。

“彼得原理”讲的就是这样一种情形：在一个层级制组织中，如果按每个人现有业绩作为其被提拔的依据，那么每个人都会被提拔到一个他无法胜任的位置上。

不胜任者爬上一个位置后，他要做的首要的甚至是唯一的工作，就是证明自己不是不胜任的。这就需要种种“替代技巧”，即“不履行本职工作，用其他工作替代原来的工作，并完成得十分圆满”的技巧。

作为职场“障眼法”的“替代技巧”花样繁多，不妨略举三种。

一是“不断准备”。不胜任者努力让你觉得他正在努力地工作，他会把他的工作分解为准备阶段和实施阶段，并将准备阶段无限细分，这样做既可以让你觉得他工作投入、细致而且专业，同时可以有效地拖延时间。他会不断地用各种正式和非正式的报告向你表明他正在推进工作，时不时地、颇有分寸地对这件工作到底值不值得表示质疑，他会一再渲染这件工作的难度，指责其他人、其他部门的不配合。与此同时，他还提出多个备选方案供你选择，每一种方案都听起来颇有道理，让你难以选择。就在他如此这般准备的过程中，时间在“单有成效”地耗费，机会在不知不觉中丧失，你对这件工作的兴致也悄悄减退，最后这件工作也就不了了之。而他在这个过程中已经做了不少工作，他的勤奋、细致也给你留下了印象，你渐渐觉得他不仅胜任他的工作，而且适合做更重要的工作。

二是“枝节问题专门化”。不胜任者深知以自己的能力无法履行这个职位的全部职责。他的替代技巧是：抓住所有职责中自己最熟悉的工作（往往是他被提拔之前的工作），利用现在这个位置提供的方便，把这种工作做得更专业、更“过硬”，而把自己应该履行的其他全部职能弃置一旁，不断“精简”自己的职责，一方面以局部的“过硬”作为自己整体无能的遮羞布，另一方面把不能胜任的职责连同可能出现的难题推给下级和上司。

三是“以形象代替表现”。不胜任者在爬上更高的位置以后，扬长避短，把自己定位于自己部门的“亲善大使”，在所有不带来实际效益、不要求严格绩效评估的项目上频频出彩。当那些与之有直接业务关联的部门和人在批评他的无能、失职时，很多人都觉得这样的批评有失厚道和团队精神。好人缘、好形象成为一张强大而无形的盾牌，抵挡一切有关他不胜任的指责，让这个不称职者成为一个“众望所归”的好人。

不胜任者无论采用什么样的替代技巧，都可以归结为“政客的技巧”。一位哲学家是这样给政客下定义的：“政客是职位的奴隶。政客的全部特点表现在他的时间分配上：用百分之一五十的时间把一切的成绩都说成是他的，用剩下的百分之一五十的时间把一切的过失都说成是别人的。”职位的“不胜任者”准确的名称应该是“公司政客”。他的真正工作不是创造绩效，而是不断地制造阻碍公司运行、让公司“系统崩溃”的病毒。这是彼得原理的“附属定性”。

## 神奇的智力题-----逻辑推理

【1】假设有一个池塘，里面有无穷多的水。现有2个空水壶，容积分别为5升和6升。问题是如何只用这2个水壶从池塘里取得3升的水。

【2】周要的妈妈是水泥厂的化验员。一天，周要来到化验室做作业。做完后想出去玩。“等等，妈妈还要考你一个题目。”她接着说，“你看这6只做化验用的玻璃杯，前面3只盛满了水，后面3只是空的。你能只移动1只玻璃杯，就把盛满水的杯子和空杯子间隔起来吗？”爱动脑筋的周要是学校里有名的“小机灵”，她只想了一会儿就做到了。请你想看，“小机灵”是怎样做的？

【3】五个大小相同的一元人民币硬币。要求两两相接触，应该怎么摆？

【4】一个人花8块钱买了一只鸡，9块钱卖掉了，然后他觉得不划算，花10块钱又买回来了，11块钱卖给另外一个人。问他赚了多少？

【5】为什么下水道的盖子是圆的？

【6】有两位盲人，他们各自买了两对黑袜和两对白袜，八对袜子的布质、大小完全相同，而每对袜子都有一张商标纸连着。两位盲人不小心将八对袜子混在一起。他们每人怎样才能取回黑袜白袜各两对呢？

如果你知道答案，请与人力资源部联系：分机206，联系人：余帆。奖品数量有限，兑完即止。

上期答案：1. 11分钟；2. 59分钟；3. 将一个开关打开5分钟，再开另一个开关，到另一房间，在熄的两个灯中，哪个是热的就知道第一个开关控制哪个了；4. 5根其他的烧完了；5. 一闪一闪亮晶晶  
上期获奖名单：王茂、张杰、张翼、高宇、高洋、韦继周、邱玲芳、姜家珊、朱红玉、杨佳



# 登山后感

文:谢燕

## 总

算盼到“十一”长假到来，难得从平时繁忙的工作中抽身而出，放飞心灵，让其度过一个愉快的黄金周吧！

按假前计划，我们商定10月3日爬大南山。下午五点左右，我们到达蛇口海关登山口，踏上山脚的那一刻，我由衷地说了声“久违了南山”。的确是很久没有爬大南山了，感觉有点陌生，一瞬间莫名袭来“退却”的念头，还未及细想，我的脚步已不自觉地随着前行者前进……

迎面而上的阶梯陡立而曲折，没有前奏，不留设想的空间。这时其实心里已稍稍有点怯意，为了抑制住它，我有意急进了十几级阶梯，临下而呼：“注意啦，后面的队友快跟上，别落队了！”随着话喊出口，看到先生心领神会的一笑，我信心倍增，一口气跑到了第一个亭子。本打算稍做休息再继续前行，但是一看我们的效率，100米/15分钟空前龟速！于是尽管我们已有疲态，但是依然不能停下脚步，只好继续前行。

接下来一段路稍有缓和之势，正好我们也可加快行进的速度。而尽管山势较前稍平坦了些，可我们早已大汗淋漓、气喘吁吁，所幸凉风阵阵，驱除了不少酷热。约摸半个小时后，我们到了上山路中最陡的一段，看着前面更陡更长的坡，心里直发慌。而且不知不觉中我已落后于先生一大截，小腿更伴着阵阵酸痛，退却之意更甚于前，只是看着在前面冲我挥手加油的先生，我咬咬牙“爬”上去了。作为支持和鼓励，先生早已把背包转移过去，尽量减轻我的负重，不过我还是忍不住频频叫道：“实在不行了，我们还是原路返回吧？”、“下次再向山顶挑战吧？”……先生看着我笑笑，说：“目标只有一个山顶！”在他半劝半威协下，总算是到达山顶了。山顶虽说不上风光无限，但总是有其与别不同之处的。我们没有过多流连忘返，稍做休整就继续匆匆向前走了，因为前面还有一座山等着我们，并且此时天色渐暗，我们只好加快了前进的步伐。

马上要走的是一段两山之间接壤的路段，先下后上。看到是下山的路，我狂喜万分，急急地往前冲，可没想才跑了几十米，小腿直打颤，差点没站稳摔倒了，此时我算是领悟古人所道“上山容易，下山难”的真理了，只是对于我就是上山难下山更难罢了。就这样我们上坡又下坡几经折转，花了足足两个多小时结束了大南山之行，下山时，天已全黑。

回想起这次爬山真是感触颇多：以往我们经常打球、跑步、游泳……，就算爬梧桐山也是小菜一碟，可如今因为疏于运动，体能下降了，显然结果与前已是相去甚远。因此，生命在于运动，生命不止，运动不休；同时生命也在于追求永无止境的乐观向上，有困难就要勇于面对，迎接挑战！更重要的是任何时候都要珍惜、尊重生命中给你帮助、支持的亲人朋友，用感恩的心一同走过人生中每一段或平坦或崎岖的人生之路！

## 反思

文:陈文静

## 我

好久没有记录过心情，似乎混混沌沌已成为这些日子的主要填充，漫无目的的生活，只是静静的坐着，有着那么一丝堕落。

今天看到一段视频，在城市达人的舞台上，22岁双臂尽失的男孩用十个脚指头弹奏出了美妙的钢琴曲。见到他用自己的方式绽放自己最夺目的光芒时，泪水一点一点的滑落。今天的自己似乎特别容易感伤，也有特别多的触动。人生，无论上天赐予了你什么样的自身条件，是好是坏，都有他的理由，你可以渐渐的在坎坷，在缺失中学会成长，这或许，才是一个更加有意义的生活轨迹吧！至少自己为自己奋斗过，至少你的生命嘹亮过，这才是份充实吧！

曾记得一位销售老师说过“做人做事都要用一颗平常心去对待，每天如此。”我对这句话并不是特别理解，即使在现在，我也不太明白这到底是什么意思，我应该怎样才能做到这些。或许，当自己的心“清”了，那么自己的世界才是清澈的。

我们每个人都有自己的璀璨，只是这条路上已经布满了烟雾，在这儿，你

## 秋季

文:许文超

岁月的征程中，“秋”乘坐时间的列车来到了这个繁华的都市。在这充满收获的季节里，人似乎变得多愁善感了，心中的那份思念开始蔓延。

随着中秋的到来，那份思念之情好像更加浓郁，真是每逢佳节倍思亲。独自漂泊在外，此刻孤单与我相伴。天，下着大雨，一个人走在大街上，看着行人提着大包小包赶着坐车，回家过中秋节，为了能准时回到家吃团圆饭，再大的风雨在此时也变得渺小了，相信风雨的背后总会有彩虹的微笑。

不知不觉，在钩城已经有四个月了，仿佛就在昨天，还记得刚来这里时，对一切都是那么的陌生，从校园踏出社会的第一步，人生的180度转变，令自己有些适应不过来。懵懵懂懂时间如流水般逝去，想起曾经在校时给自己定的计划和目标，那时候的豪言壮语实在可笑。现实世界的平淡和安逸就像一块块磨片把我的棱角与个性慢慢磨平。一时激情的冲动，满腔的热血在漫长寂寞的生活中，是那么的苍白无力，就像那划破星空的流星，在刹那的光辉之后就沉寂在无尽的黑夜中。

岁月的蹉跎，人渐渐老去，一场没有硝烟的战争在吹响了警号，没有追求的人就像失去了灵魂，随处飘落，社会的生存之道并不是自己想象的那么简单，唯有改变自己能改变的，努力去创造自己不能改变的。路是自己选择的，爬着也要把它走完，这就是坚韧，这就是野火烧不尽，春风吹又生的奥秘。根据马克思辩证的观点，任何事物都有两面性，如果在实现自己理想追求中发扬着坚持不懈的精神，耐得住现实平淡漫长的等待，成功不会是遥远的梦，秋天将会是收获的季节。

花非花，物非物，辗转人生，扬起奋斗的帆，驶向成功的岸。

## 人在旅途

文:李洁雪

## 自

从几年前跟小可去过桂林后，我就爱上了旅游，每年不出去个一两次，就会心思思。总会有朋友要看照片或者游记之类的，我口头上答应着，心里却不是太愿意。在我看来，美景看在眼里、记在心里就足矣，一堆人跑到一个景点“啪啪”地拍一堆照片，或者写一篇自以为多么精明的游记攻略之类，又有何意义，难道就是想向世人证明自己曾到过某某著名景点？相关的介绍网站或杂志，照片更清晰，文字更美妙。

其实，我跟小可去过的地方并不多：上海、广西的桂林、阳朔，江苏的苏州、南京、镇江、扬州，云南的昆明、大理、丽江、中甸、德钦、福建的厦门……我们一起感受过中甸海拔4200多米的高原上，清朗的天空圣洁的雪山；倾听过大渡河奔腾的金沙江与鼓浪屿宁静的大海；欣赏过苏州园林的精巧别致；也感叹过上海外滩的繁华辉煌……每一个城市、每一处景色，都有它的美，都让人流连忘返，回味无穷。我想，这些，如果只凭照片或文字，如果不是亲身经历，应该很难感同身受吧。

我们的旅行方式，一般会选择自助，用小可的话说，我们都是热爱自由的人，受不了旅行团的约束。相比各种热门的景点，我们更喜欢穿梭在大街小巷，浮光掠影地扫过他们的市井人生，静静地体会着或浮躁或浅薄或轻松或安逸的氛围。

在到过的几个城市里，丽江的束河、扬州、厦门是我爱的。它们都让我觉得舒适、安静、悠闲，正与我们“臭味相投”啊。09年清明假期，我和小可就去了厦门。一共四天的行程，休息时间多过游玩。在厦门市住了两晚，另两晚则是在鼓浪屿上度过。每天的安排大约如下：睡到自然醒，十点左右起床，洗漱后去外面或景点转转，顺便吃个早餐。差不多两点钟，再吃个午餐，然后回酒店睡午觉，四点钟左右再出门。其实，在其他城市，我们也行程也大同小异，不同的，只是去的景点或地方不一样。我俩戏称，这才是真正的度假啊。

不可否认，厦门的旅游开发做得很好，尤其是鼓浪屿。这是个美丽的小岛，与繁华只是一墙之隔，却仿佛另一个世界。随处可见明显的景点标志，每一个免费的洗手间都很干净，岛上没有污染，只听得到海浪声、鸟叫声，甚至连救护车都是电动的，绿化、环境卫生就更不用说了。穿行在一条条小巷子里，看着两边风格各异、历史悠久的建筑，真会忘记今夕何夕啊；或者坐在沙滩边的石椅上，看碧海蓝天，看时间流逝，又何尝不是一种享受？

去之前，同事好心地提醒，那里不好玩，没什么景点。我想说，旅行，关键是看你带着什么心情，和什么样的旅伴一起出发吧。在我，只要跟小可在一起，浪迹天涯，我也是幸福的，也是快乐的！

心理测试答案：

180分以上：意志力强，头脑冷静，有较强的领导欲，事业心强，不达目的不罢休。外表和善，内心自傲，对有利于自己的人际关系比较看重，有时显得性格急躁，咄咄逼人，得理不饶人，不利于自己时顽强抗争，不轻易认输。思维理性，对爱情和婚姻的看法很现实，对金钱的欲望一般。  
140分至179分：聪明，性格活泼，人缘好，善于交朋友，心机较深。

事业心强，渴望成功。

思维较理性，崇尚爱情，但当爱情与婚姻发生冲突时会选择有利于自己的婚姻。  
金钱欲望强烈。  
100分至139分：爱幻想，思维较感性，以是否与自己投缘为标准来选择朋友。  
性格显得较孤傲，有时较急躁，有时优柔寡断。  
事业心较强，喜欢有创造性的工作，不喜欢按常规办事。性格倔强，言语犀利，不善于妥协。崇尚浪漫的爱情，但想法往往不切合实际。金钱欲

望一般。

70分至99分：好奇心强，喜欢冒险，人缘较好。事业心一般，对待工作，随遇而安，善于妥协。善于发现有趣的事情，但耐心较差，敢于冒险，但有时较胆小。  
渴望浪漫的爱情，但对婚姻的要求比较现实。不善理财。  
40分至69分：性情温良，重友谊，性格塌实稳重，但有时也比较狡黠。  
事业心一般，对本职工作能认真对待，但对自己

专业以外事物没有太大兴趣，喜欢有规律的工作和生活，不喜欢冒险，家庭观念强，比较善于理财。  
40分以下：浪漫，爱玩，富于幻想，聪明机灵，待人热情，爱交朋友，但对朋友没有严格的选择标准。  
事业心较差，更善于享受生活，意志力和耐心都较差，我行我素，有较好的异性缘，但对爱情不够坚持认真，容易妥协。  
事业心一般，对本职工作能认真对待，但对自己没有财产观念。