

没有管不好的兵 只有不称职的将

深入管理精髓
使管理更细致、更精确

用对策略

领导者的聚魂精神

管对人

章正余 编著

Yong Dui Ce Lue Guan Dui Ren

“用对策略”是管理中最先进的管理
方式和最新潮的解决问题的方式和
处理事情的做法

大众文艺出版社

F272.9
1156

Yong Dui Ce Lue Guan Dui Ren
领导者的聚魂精神

用对策略 管对人

章正余 编著

大众文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

用对策略管对人/章正余编著. —北京: 大众文艺出版社,
2009.5

ISBN 978-7-80171-329-2

I.用… II.章… III.人才管理学—通俗读物 IV.C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 076525 号

责任编辑:宿春礼

封面设计:后浪文化

出版发行:大众文艺出版社

(北京市东城区交道口菊儿胡同 7 号)

邮 编:100009

印 刷:广东昊盛彩印有限公司

地 址:广州市白云区良沙路台头街 6 号

电 话:020-37409175

开 本:850mm×1160mm 1/32

印 张:12.5

字 数:300 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有,翻版必究。

注:如有印、装质量问题,请与印刷厂联系。



目 录

二第

第一章 如何张扬管理者的威信

□ 领导其实就是用威信影响他人的一种过程	014
□ 性格决定威信	016
□ 培养你“管对人”的素质	022
□ 始终如一的言行风格	027
□ 实施“走动式管理”	030
□ 让部属轻易找到你	033
□ 跟得上时代的新型管理	034
□ 充满自信的态度	038
□ 做一个“无冕领袖”	042
□ 不可替代的专长资本	044
□ 不要被人揪住“小辫子”	048
□ 避免趾高气扬的傲慢态度	050
□ 获得感恩的“施惠”行为	052



☐ 上下和谐的信赖关系	055
☐ 以整体的利益评价得与失	057
☐ 使用有影响力的修饰语	060
☐ 利用大家放大自己	062
☐ 铺设一个能让下属评理的平台	065
☐ 和大家以同样的速度全力冲刺	068

第二章 如何发号施令

☐ 明确一项工作的责任人	073
☐ 下指示时特别留意措辞	074
☐ 严格执行自己的命令	075
☐ 明确所下命令的内容和目的	077
☐ 达到完美的命令状态	079
☐ 下一道有魄力的命令	080
☐ 集中你的命令系统	082
☐ 让受命的下属完全理解	083
☐ 考虑到下属的个性、能力及特点	085
☐ 有意识地试探对方接收的程度	088
☐ 命令与下属的权责关系	090
☐ 做个辅助说明的范例	091
☐ 鼓励下属摒除心中的顾虑	092
☐ 做事要有原则性和责任心	095
☐ 像健身教练那样指示	097
☐ 不能将包袱丢到他人手里	100

☐ 监察是执行工作的必需途径	102
☐ 不轻易与下属妥协	104
☐ 让下属不找任何借口地服从	106
☐ 身先士卒的命令效应	109



第三章 如何与人沟通

☐ 沟通是领导者职业生命的关键	113
☐ 通过沟通赢得他人的大力支持和合作	116
☐ 达到最有效的沟通	118
☐ 让别人说话的时间比你多	122
☐ 说服是沟通的一项工具	125
☐ 把简单的话说得不简单	128
☐ 肢体语言有强化表达的功能	130
☐ 向上沟通与向下沟通	134
☐ 消除沟通渠道中堵塞的垃圾	136
☐ 不迁就多数	140
☐ 要有明确的结论	142
☐ 区别对待不同性格的下属	144

第四章 如何做一项果敢决断

☐ 领导者是最后的问题解决者	152
---	-----



☐ 不要以个人利益为抉择的动机	155
☐ 用时间来寻求问题的事实	157
☐ 以一种概括的原则作为指南	159
☐ 征求别人的意见	160
☐ 制定一个多数人都同意的决策方案	162
☐ 利用“潜意识”	164
☐ 找到问题的核心所在	167
☐ 利用“小集团思考”的决策方法	175
☐ 养成一种直觉思考的习惯	179
☐ 不同的情势需要不同的思考风格	182

第五章 如何打造团队

☐ 坚强有力、效率高速的团队特质	187
☐ 以“参与式”管理替代“专断式”管理	193
☐ “追随者第一”和“蚂蚁精神”的乘法效果	196
☐ 相信是最好的就会成为最好的	200
☐ 让别人认为你有领袖气质	202
☐ 对目标的专注和热忱	204
☐ 凸显你想建立的领导形象	207
☐ 建立团体价值和特点来促进团结	209
☐ 自动自发协调合作	211
☐ 随时检查接受意见的渠道	213
☐ 定期作个别谈话	216
☐ 事先列出个别谈话的内容和方式	218

☐ 自己做一个高标准的典范	220
☐ 选择合适的团队成员	223
☐ 什么样的人应放在什么样的位置	226
☐ 组成金字塔形的人才结构	229
☐ 须由适应不同环境的人员组成	230
☐ 在团队的员工中挑选干将	231
☐ 引进竞争,产生“鲶鱼效应”	233
☐ 以分摊股权吸引和留住人才的杜邦公司	236
☐ 联想用专业升迁体系打造卓越团队	238



第六章 如何批评下属

☐ 做一个可以笑着发怒的人	242
☐ 留下愉快的气氛	243
☐ 不可为出风头而开骂	244
☐ 不能把偏见带进工作团体	246
☐ 不要责备已经认错的下屬	247
☐ 先让对方把想法说出来	249
☐ 当机立断现场指正	251
☐ 发自内心的批评才能感动下属	252
☐ 凭实力来服人	253
☐ 诚意且有主见的督导才有感召力	255
☐ 直接批评并告诫当事人	256
☐ 该骂该奖,必须干脆利落	258
☐ 考虑到事态的发生性质	259



☐ 敢把“笨人”领上台前	261
☐ 摸清下属的性格	262
☐ 下属内外不一时	264
☐ 下属礼仪不周时	265
☐ 下属公私不分时	267
☐ 下属效率低下时	268
☐ 下属业绩不好时	270
☐ 下属浪费财物时	271

第七章 如何激励部属

☐ 用动机激活下属	274
☐ 给下属一幅心动的远景	278
☐ “肯定”能产生最大的诱因效果	280
☐ 赞扬是一种精神动力	282
☐ 正确给下属定位,以功论赏	285
☐ 领导其实是一种服务行业	288
☐ 拍拍下属的肩膀	289
☐ 领导是切蛋糕的,下属是分蛋糕的	292
☐ 让下属充满工作荣誉感	295
☐ 对能干的下属应给以“小步快跑”	298
☐ 让下属自己用心去思考	300
☐ 给下属制造表现的机会	302
☐ 已交给下属的就不要再干涉	304
☐ 让有能力的人做有价值的事	306

□ 激发下属那一股积极主动的冲劲	308
□ 没有任何事是不可能的	311
□ 一个一个达成,直至终极目标	313
□ 教育是下属的最高福利	315
□ 让下属多样化成长	317
□ 规划员工的训练工作	319
□ 不同岗位的员工安排不同的培训项目	322
□ 提拔是为了发挥员工的才能	325
□ 适当授权,会使工作干得更出色	328
□ 充分发掘员工的创造力	331
□ 世界 500 强之一的思科公司的员工培训方法	334

第八章 如何对付管理中的棘手问题

□ 使集中力与迫切感充分发挥	339
□ 促使下属遵守工作部门的规则	340
□ 打破墨守成规的陋习	343
□ 员工对公司不满怎么办	346
□ 下属拉帮结派怎么办	354
□ 颁布了不受下属欢迎的条规怎么办	357
□ 下属对你不敬怎么办	359
□ 下属背后打你小报告怎么办	361
□ 如何对付老资格下属	362
□ 如何对付自作聪明的下属	365
□ 如何对付经常无故请假的下属	366



808	□ 如何对付“狼性”下属	368
118	□ 下属遭遇麻烦时的具体对策	370
818		
218		

第九章 如何防范员工流失

018		
558	□ 找到问题的症结	375
258	□ 重新拟定条规	376
858	□ 落实防止员工跳槽的措施	378
188	□ 建立健全的管理体制	379
488	□ 为人做事不能太“自我”	381
	□ 如何紧急处理突发员工外流事件	382

如何向上管对人

第十章 如何向上管对人

088		
048	□ 与上司达成密切的联结	385
848	□ 不做上司的代言人	386
048	□ 强烈地表达你的新构思	388
428	□ 制造一种影响来争取上司支持	390
728	□ 配合上司的个性行事	391
028	□ 最好还是说出实情	393
108	□ 大胆敲开董事室的大门	394
508	□ 通过强而有力的建议向上司控权	397
208		
008		

F272.9
1156

Yong Dui Ce Lue Guan Dui Ren
领导者的聚魂精神

用对策略 管对人

章正余 编著

大众文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

用对策略管对人/章正余编著. —北京: 大众文艺出版社,
2009.5

ISBN 978-7-80171-329-2

I.用… II.章… III.人才管理学—通俗读物 IV.C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 076525 号

责任编辑:宿春礼

封面设计:后浪文化

出版发行:大众文艺出版社

(北京市东城区交道口菊儿胡同 7 号)

邮 编:100009

印 刷:广东昊盛彩印有限公司

地 址:广州市白云区良沙路台头街 6 号

电 话:020-37409175

开 本:850mm×1160mm 1/32

印 张:12.5

字 数:300 千字

版 次:2009 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:28.00 元

版权所有,翻版必究。

注:如有印、装质量问题,请与印刷厂联系。

前言

QIANYAN

作

为管理者或领导人物,一种最应具有的能力和最令人钦佩的才华,就是正确地管人和管正确的人。这里“正确地管人”,就是用对管理的方法和策略;“管正确的人”,就是管对人,亦即管对优秀的人才和团队。

这本《用对策略管对人》表述的是e时代下管理界最先进的管理方式和最新潮的管理思想。起码在思考问题的方式和处理事情的做法上,让人眼睛一亮——原来用对了策略,就这么轻易搞定了人和事!



但这里有一个最关键的核心点,就是如何想出正确的“对的策略”,又如何施用这些“对的策略”管住了“对的人”。

所谓“对的人”就是本书最着重强调的那种“完全适合本企业、适合时代发展要求、适合自己经营战略的优秀人才和团队”。

现代管理事实表明,你的下属和团队,如果不适合本企业发展战略的要求,即使一个个是“野狼”、“猛虎”,那对你来说也是一个无用的废物。特别是当你们的思想和合作力是相抵触的时候,结果会是 $1+1<2$, 甚至是 $1+1<0$ 。所以,我们提出不但要“用对策略”,而且更要“管对人”的管理思想。而这恰恰就是一个管理者所必须拥有的“聚魂精神”。

因为人是做企业的人,是干事业的人,更是一个企业和一项事业成长和发展的“魂”,管不对人,那么这种“魂”就会散,就会死,接着就是企业倒闭,事业破产。用一句话来表述就是“有魂则聚,无魂则散”。

因此,一个管理者,与其说在管理人和事,不如说在聚集一种“魂”。

管理者的这种“聚魂精神”就是能将一群柔弱的“绵羊”训练成一支“雄狮飞虎”的团队,能将一个个“庸才”变成同舟共济、荣辱与共的得力干将,更精彩的是能将一群“野狼”、“猛虎”训练成一支战无不胜、坚不可摧、效率高速的超级团队。

本书观点独特鲜明,阐释精练透彻,寓意深刻隽永。无论是对企业老总,还是对一般公司主管,本书都是一部不可多得的参阅读本。



目 录

二第

第一章 如何张扬管理者的威信

☐ 领导其实就是用威信影响他人的一种过程	014
☐ 性格决定威信	016
☐ 培养你“管对人”的素质	022
☐ 始终如一的言行风格	027
☐ 实施“走动式管理”	030
☐ 让部属轻易找到你	033
☐ 跟得上时代的新型管理	034
☐ 充满自信的态度	038
☐ 做一个“无冕领袖”	042
☐ 不可替代的专长资本	044
☐ 不要被人揪住“小辫子”	048
☐ 避免趾高气扬的傲慢态度	050
☐ 获得感恩的“施惠”行为	052



☐ 上下和谐的信赖关系	055
☐ 以整体的利益评价得与失	057
☐ 使用有影响力的修饰语	060
☐ 利用大家放大自己	062
☐ 铺设一个能让下属评理的平台	065
☐ 和大家以同样的速度全力冲刺	068

第二章 如何发号施令

☐ 明确一项工作的责任人	073
☐ 下指示时特别留意措辞	074
☐ 严格执行自己的命令	075
☐ 明确所下命令的内容和目的	077
☐ 达到完美的命令状态	079
☐ 下一道有魄力的命令	080
☐ 集中你的命令系统	082
☐ 让受命的下属完全理解	083
☐ 考虑到下属的个性、能力及特点	085
☐ 有意识地试探对方接收的程度	088
☐ 命令与下属的权责关系	090
☐ 做个辅助说明的范例	091
☐ 鼓励下属摒除心中的顾虑	092
☐ 做事要有原则性和责任心	095
☐ 像健身教练那样指示	097
☐ 不能将包袱丢到他人手里	100