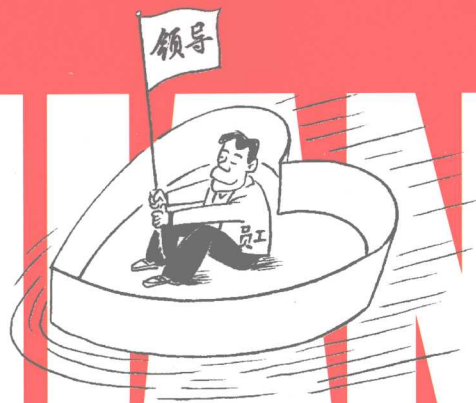


汤勇◎著



识人用人心法 谋事成事之道 理念胜于一切

管理心智

一部让你永远立于不败之地的管理智典

机制决定成败 赢在激励 卓越的领导力 高效管理与领导艺术

XINZHI

四川出版集团
四川文艺出版社

Gu an li x in z hi

管理心智

汤勇◎著

四川出版集团 四川文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的心智/汤勇著. —成都:四川文艺出版社,
2008.10

ISBN 978-7-5411-2730-4

I. 管... II. 汤... III. 管理学—通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第120531号

管理  智
GuanLi XinZhi

汤勇◎著

责任编辑	郭健
装帧设计	邹小工 曹晓丽
插 画	高凤成
责任校对	张川蓉等
责任印制	唐茵
出版发行	四川出版集团 (成都槐树街2号) 四川文艺出版社
电 话	(028)86259285[发行部] (028)86259303[编辑部]
邮政编码	610031
印 刷	成都蜀通印务有限责任公司
开 本	700mm×1000mm 1/16
印 张	20
字 数	280千
版 次	2008年10月第一版
印 次	2008年10月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5411-2730-4
定 价	32.00元

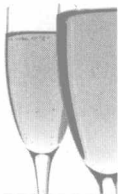
■ 著作权所有· 违者必究, 举报有奖。举报电话: (028)86697071 86697083
本书若出现印装质量问题, 请与出版社联系调换。电话(028)86259301



P r e f a c e

做人、做事与做管理

——代自序



人生一世，无外乎两个方面，一是做人，二是做事。

做人有做人的准则，做事有做事的道理。

做人是一门学问，做事更是一门艺术。

有的人，会做人，却不会做事；有的人，会做事，却不会做人。既会做人，又会做事的人，可以算得上是真正圆满的人生，这样的人工作定会舒舒坦坦，生活定会有滋有味，人生定会左右逢源。

当然，做人与做事，做人是关键，是基础，是前提。学会了做人，做事就会顺顺利利。不会做人的人，在做事上就会举步维艰，众事难成。要做事，必先学会做人。

做人的准则很多，诸如勤于修身，严于律己，堂堂正正，清清白白，心存感恩，与人为善，宽宏大度，真诚为人，谦逊豁达，光明磊落，凡此种种，不一而足。

四川文艺出版社之前推出的我的《心灵盛宴》和《每天给心灵放个假》，便是对做人方面的感悟与探讨。这两本书面世后，读者反映还好，都在较短的时间内再版、重印，并被中共四川省委宣传部、四川省新闻出版局推荐为优秀川版青少年图书。看来“如何做人”，是大家共同关注的话题，只要用心体会，相信会领悟到一些做人的真谛。

在懂得了做人的准则，感悟了做人的真谛之后，我又在开始思考这样一个问题：如何做事？

作为普通员工，做事时只要紧盯目标，脚踏实地，坚守执著，全神贯注，肯卖力，肯用心，肯思考，敢于创新，善抓机遇，就一定能取得事业上的成功。

作为管理者，则不仅局限于自己能做事，更重要的是如何带领大家做事。

自己能做事，其实很简单，也很容易；然而要带领大家做事，就要懂得如何去鼓动别人，如何去服务别人，如何去成就别人。这是要讲技巧、策略和艺术的。

作为一名优秀的管理者，既需要理性，又需要感性；既需要才气，又需要人气；既需要德性，又需要方法；既需要权力因素，又需要非权力因素。

高效的管理实际上就是做人与做事的有机结合。明白了做人的道理，就会用自己的人格魅力去影响别人，就会用自己的工作热情去带动别人，就会吸引大批追随者帮你做事，跟着你干事，尽心尽力、尽职尽责为你成事。掌握了做事的法则，就会让人高效地做事，让人愉快地做事，让人做正确的事。

如何管理？如何高效管理？如何让员工心甘情愿地为你做事？

我带着这些问题，开始了思考与研究，并撰写了《管理心智》一书。

学习型组织提出者、《第五项修炼》的作者彼得·圣吉曾指出：“三流管理者学管理知识，二流管理者学管理技巧，一流管理者修炼管理心智。”

书名的由来，大概受此启发。

市面上管理类书很多，与之相比，本书具有以下特点：

可读性强。本书避开了那种教科书似的讲解和高深莫测的理论，每一个话题都是从轻松有趣、富有哲理、发人深省的故事谈起，行文也力求深入浅出、生动活泼，让你在轻松愉快的阅读中，学习到丰富的管理知识，掌握到管理的技巧，感受到管理的快乐，领悟到管理的真谛和奥秘。

针对性强。我先后在学校、乡镇、党委部门、政府机构从事管理工作，在管理中，不仅用心实践着管理，也在用心感悟着管理，更在用心研究着管理。本书提出的话题，都是自己在管理中遇到的一些关键性问题，相信也是每一位管理者会遇到的最根本和最重要的问题，在具体管理实践活动中，大家都能从书中找到答案，因而具有很强的针对性。

操作性强。为密切结合现实管理工作实际，书中援用了一些鲜活的案例，包括一些国内外管理大家的成果，自己的一些管理经历，身边人的一些管理经验，极大地增强了本书的实用性和可操作性。读者在阅读本书时，既能让自己很好地实践，又能让自己更好地思考并得到更多的启示。

在本书即将出版之际，我要感谢我所在的阆中教育系统的每一位同仁，是他们的信任，让我有信心做好教育管理工作；是他们的支持，让我能有闲暇做一些理性思考；是他们的努力，让我的管理实践能够收到一定的成效。

我还要感谢四川文艺出版社，是他们的支持与帮助，使得《管理心智》能顺利出版！

我有理由相信，本书会给大家带来意想不到的收获，如果读者阅读本书后，在管理中能进行有效管理，并取得一定的成绩，那将是对我最大的鼓励和安慰。

2008年5月于风水古城——阆中

目 录 | Contents | →



第一章 识人用人心法 /012-059

1. 新娘过门：让员工成为主人 /013
2. 驴子扔信：你了解员工的需求吗 /016
3. 没有吃完的牛排：管理者的善解人意 /019
4. 从“心”出发：管好员工的“心” /022
5. 哲学家的难题：凭什么为你卖命 /025
6. 野羊的选择：留人在于留心 /028
7. 齐威王察言：可以不识字，不可不识人 /031
8. 老狮王的哲学：用人才不用奴才 /034
9. 雍正慧眼识才：用人不可求全责备 /037
10. 卫旌告密：用人不疑，疑人不用 /040
11. 猎狗的变化：不让提拔变成绊脚石 /043
12. 弥陀和韦陀：把合适的人放在合适的位置上 /046
13. 侏儒与巨人：敢用比自己能力强的人 /049
14. 老哈特的选择：正确对待人才的长处和短处 /051
15. 林肯用人：让“马蝇”发挥奇特作用 /054
16. 发现不拉马的士兵：让每一个人都有事情做 /057



第二章 谋事成事之道 /060-097

- 17. 老鼠议事：增强决策的科学性 /061
- 18. 哈默的大胆行动：敢于进行风险决策 /064
- 19. 驿卒被裁：立足长远进行决策 /066
- 20. 哲学家与船夫：执行让我们没有商量 /068
- 21. 哈佛的遗憾：重视对机遇的管理 /072
- 22. 放石块的学问：成为时间管理的高手 /075
- 23. 恐龙和蜥蜴：不可忽视危机管理 /079
- 24. 小姐订票：魔鬼存在于细节管理中 /082
- 25. 智者博弈：玩转绩效管理魔棒 /086
- 26. 扁鹊自责：多做一些事前控制 /089
- 27. 猎人追鸟：努力打造高效的团队 /092
- 28. 聪明的山雀：积极创建学习型组织 /095



第三章 理念胜于一切 /098-139

- 29. 差距：没有什么比理念更重要 /099
- 30. 生物学家的发现：管理者都来做“懒蚂蚁” /102

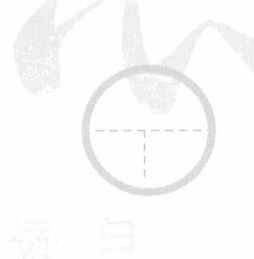
目 录 | Contents | →

31. 和尚卖梳：管理深处是创新 /105
32. 给汤加盐：力求在变中求发展 /108
33. 鸬鹚罢工：我们都会慢慢变老 /111
34. 微软和苹果公司的较量：双赢，现代职场的最高境界 /113
35. 子贱从政：善借力者四两拨千斤 /116
36. 丙吉管牛：管理者只做应该做的事 /119
37. 超脱的艾森豪威尔：不要死抱权力不放 /122
38. 难以解开的结：简单管理的智慧 /125
39. 没落的摩根银行：让团队文化成为员工的上级 /128
40. 动人的微笑：一种不花钱的投资 /131
41. 邮寄砖头：办法总比问题多 /134
42. 被撞之后：找出关键所在 /137



第四章 机制决定成败 /140-171

43. 分粥效应：制度的力量 /141
44. 孙武练兵：不要把制度当成摆设 /145
45. 第二十二条军规：合理的制度才能有效执行 /148
46. 柳传志罚站：维护制度的权威 /151
47. 聪明的猎狗：好的机制源于不断完善 /154
48. 老鹰喂食：靠“竞争机制”说话 /157



- 49. 上帝的智慧：让被管理者“自我管理” /160
- 50. 没有界限的公司：让整个管理保持透明 /164
- 51. 教授的尴尬：沟通让我们走得更近 /167
- 52. 老鼠偷油：建立协调机制永远是最重要的 /170



第五章 赢在激励 /172-213

- 53. 免费的午餐：用好欲望这把双刃剑 /173
- 54. 难忘的演讲：让激情唤起激情 /176
- 55. 松下幸之助的风范：员工的热情也是生产力 /179
- 56. 罗斯赴任：请将不如激将 /182
- 57. 没有靠背的椅子：让尽职尽责弥漫在员工中间 /185
- 58. 吃独食的乌鸦：分享是最大的激励 /189
- 59. 小猴进城：让目标给人以激励 /192
- 60. 小和尚撞钟：给员工一个明确的目标 /195
- 61. 以狗治狗：合理的不公平也能产生动力 /198
- 62. 渔夫与小蛇：不能奖励错误行为 /200
- 63. 哈佛校规：赏罚必须分明 /203
- 64. 将军的困惑：莫让赏罚变成一种负担 /206
- 65. 拿破仑开枪救人：关键时候要用上善意的威胁 /209
- 66. 神奇的小卡片：把赞美作为一种礼物 /211



第六章 卓越的领导力 /214-267

- 67. 鸚鵡的身价：魅力大于能力 /215
- 68. 楚庄王问策：用高尚品德提升你的魅力 /219
- 69. 自食其果：重视运用道德的力量 /222
- 70. 锯掉鹿角的鹿：领导才能让你变得不可替代 /225
- 71. 另一个戴高乐将军：管理者要有良好的形象 /228
- 72. 只喊口号的士兵：身教永远重于言教 /231
- 73. 小猪点数：要管别人，首先管好自己 /234
- 74. 祁黄羊荐贤：做个无私的管理者 /237
- 75. 孙权的抉择：坚守自己的正直 /240
- 76. 左宗棠对弈：智慧玫瑰总向谦虚者绽放 /243
- 77. 一夜铺设的油管：公正，天地之间一杆秤 /246
- 78. 复燃的死灰：管理者的度量也是一种力量 /250
- 79. 讨价还价：做人厚道，办事活套 /253
- 80. 晋文公攻城：一言既出，驷马难追 /256
- 81. 青蛙选国王：树立自己强势的管理权威 /259
- 82. 经理训人：要有勇气为下属承担责任 /262
- 83. 王安的自责：要有当机立断的魄力 /265



第七章 高效管理与领导艺术 /268-319

84. 豪猪的哲学：保持与下属的“临界距离” /269
85. 任性的骡子：管理好员工的情绪 /273
86. 老虎纳谏：善于听取不同意见 /277
87. 巴顿尝汤：用倾听架起沟通的桥梁 /281
88. 去掉缰绳的马：授权要能“放”能“收” /284
89. 谢安的用意：学会运用“冷处理”艺术 /286
90. 被救的小蚂蚁：把鲜花送给身边的每个人 /288
91. 太宗忘事：管理者的清醒与糊涂 /291
92. 松下恩威并施：既打棒子又送萝卜的艺术 /294
93. 农夫言牛：善于使用“不苦口”的良药 /297
94. 败者为王：责过无声胜有声 /300
95. 宰羊宴客：善于应对小报告 /303
96. 树上的山羊：最忌讳的是颐指气使 /305
97. 员工吵架：机智应对突如其来的冲突 /308
98. 主动揽过：努力维护上级形象 /311
99. 曹操拔剑自罚：用心揣摩上级意图 /314
100. 53岁的成就：在管理中学会放松 /317

one 第一章

识人用人心法

管理的首要任务是用人，管理的最高境界也是用人。用人，是管理者纵情挥舞的魔棒，是管理者实现有效管理的必备本领，是管理者领导艺术的重要体现。会用人的管理者，好比一位弈棋的高手，摆弄好几颗棋子则全盘皆活，就好比一位指挥千军万马的统帅，调兵遣将后，一切便尽在运筹帷幄之中，决胜于千里之外。而不会用人的管理者，要么累死不讨好，要么抱着“金饭碗”讨饭吃。在社会竞争日益激烈的今天，用人艺术已成为管理者磨练内功，促进发展，增强内部活力，培育外部竞争力的重要课题。

新娘过门： 让员工成为主人

洞房花烛夜，新郎兴奋地拉着新娘的手，新娘羞答答的，突然她指着墙角，吃惊地喊道：“看，快看，老鼠在偷吃你家大米。”

新娘一觉醒来，新郎还在酣睡，新娘发现老鼠又在吃大米，便拿起扫帚扔过去，怒吼道：“该死的老鼠，敢来偷吃我家的大米。”

一夜之间，“你家”便成了“我家”，新郎高兴地笑了。

稍一留心，在我们身边便有很多这样的情况，一些管理者经常不眠不休，夜以继日地工作，成了“拼命三郎”，而他的员工呢，却对组织毫无感情，对组织发展冷眼旁观，持无所谓的态度，上班的时候当一天和尚撞一天钟，能够混日子就混日子。

出现这种现象，主要是员工还没有成为主人，像新娘一样把“我家”当成了“你家”。

美国石油大亨保罗·盖蒂自己很敬业，而手下的员工却视而不见，对公司的事情及发展漠不关心，所养的尽是一群闲人。他便去请教一位管理专家，专家说：“因为那是你自己的油田。”这之后，保罗努力让“自己的油田”变成“员工的油田”，这种闲人现象迅速绝迹，而石油产量大幅增加，最终形成了自己的石油王国。

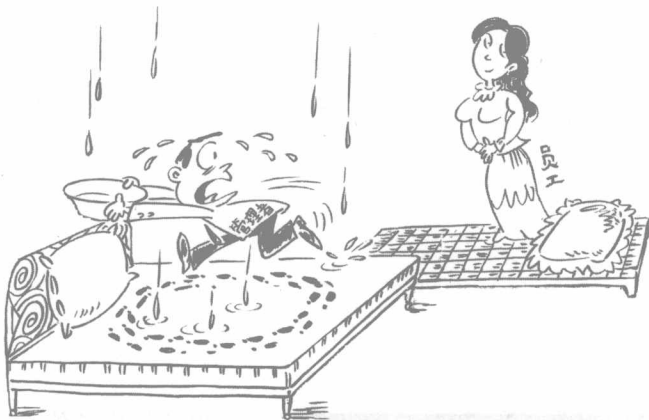
作为管理者，我们应该研究的是如何让员工高兴地投入工作，把团队当成自己的“家”，使他们成为团队的主人。

要使员工成为团队的主人，最重要的是不要把所有利益留给自己，要学会与员工共享成果，要把员工的利益与团队的利益紧密地联系在一起。

其次要平等地对待自己的下属，要对他们亲切友善、态度随和、不摆架子，员工也是人，人与人之间，虽然有分工上的不同，但在人格上是平等的，都应该受到尊重。要对员工给予真诚的关心，要像对待亲人一般把自己的热情送到每位员工的心坎上，使他们感受到你浓浓的人情味，感受到自己是大家庭中的一员。

再者要让员工参与决策和管理。英国国会议员大卫·斯蒂尔说：“为了使敬业，众人合作，最重要的便是使每一个人都感觉自己参与了事件的决策。”每一个人都希望在组织里有发言权，他们一旦参与，就会把自己所在的组织和所做的决定看成是自己的，就会把所承担的工作看成是自己的事情，就会增强自己的义务感、责任感和主人翁意识，就会消除其“旁观者”、“局外人”的感觉。

还有一个重要方面，就是管理者在平时讲话、言谈、工作安排上，尽量少用“你”、“我”，多用“我们”，虽是一字之变，却让员工感受到了不分彼此、没有高下、平等相待、温和热情，他们觉得都是一家人、一个整体，在团队中的所有一切都与自身利益有关。



曾经看过一部科幻小说，是讲美苏战争进入对峙状态，正欲动用核武器时，苏联人将得到的消息向美国人报告说：“外星人来进攻我们地球了。”于是，美苏立即打消对战的念头，团结起来一致对外，一个“我们”使对峙的双方成了一个团结对外的整体。

一位老师在接了一个特差班后，开学第一天，便亲切地向同学们讲：“有人说我们是差班，这是没有依据的，我们班很多同学都有特长，我们都有当先进班的信心。”老师的几个“我们”，便把自己也融入到这个被人瞧不起的集体中，充满自卑感的同学们从温暖的亲情中一下子振作了精神，充满了自信。

员工一旦融入了团队这个大家庭，他就不会把上班仅当成“工作”，而会把它当成一种“生活”。员工的工作潜力就能得到最大的发挥，工作激情就能得到最大的迸发，自身价值也就能得到最大实现。

管理者应经常问自己：“我让员工过门了吗？”

2

**驴子扔信：
你了解员工的需求吗**

驴子与狗结伴而行，途中发现地上有一个精致的信封。驴子捡起来，取出信纸，随口而念，内容是涉及干草、大麦、糠麸之类的。狗听到这些，很不高兴，急切地对驴子说：“驴大哥，快往下念，看有没有涉及肉与骨头。”

驴子把信读完，信中也只字未提到狗所想要的东西，狗便生气地说：“都是些无聊的东西，把它扔掉吧！”

人的需求是错综复杂、多种多样的，按照马斯洛的塔式需求结构理论，人除了生理需求外，还有安全需求、社交需求、尊重需求、自我实现需求。

每个人都是为了满足自己的需求而去行动，需求是人的积极性的内在源泉和取之不竭的动力。现代管理专家哈利·欧弗垂说：“要首先引起别人的渴望。凡能这么做的人，世人必与他在一起，这种人不寂寞。”

作为一个管理者，要使管理更有成效，要更好调动员工的积极性，就必须了解员工，了解他们的行为动机，了解他们的真实需求。当你明白了员工的真实需求后，就比较容易理解他们的行为，能够有的放矢地激发他们的工作动机。