

领导者唱红脸 必须掌握的39招



管人 红皮书

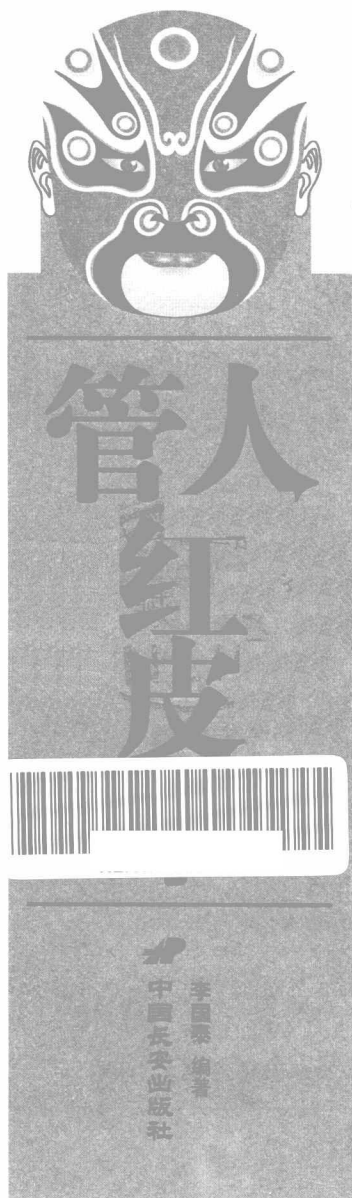


中国长安出版社

李国泰 编著

唱红脸就是人性化管理。管住员工的身要用制度，管住员工的心则要用制度外的手腕。领导者要以卓越的人际智慧和情感谋略，赢得下属的普遍信任和爱戴。

【领导者唱红脸 必须掌握的39招】



图书在版编目 (CIP) 数据

管人红皮书/李国泰编著. —北京: 中国长安出版社, 2008.9

ISBN 978-7-80175-874-3

I. 管… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 140487 号

上架建议: 社科类-经管

管人红皮书

李国泰 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm × 1092mm 16 开

印张: 15

字数: 290 千字

版本: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-80175-874-3

定价: 34.00 元

前言 II

管人就得唱“红脸”

领导者最核心的工作是什么？相信当过领导的人都会不约而同地说出“管人”这两个字。在企业中，无论是管人、管事、管钱还是管发展，其本质都是“人”的问题，人管到位了，领导自然就成功了。

世界上最复杂的事情莫过于“人事”，领导者最头疼的工作莫过于“管人”。客观地说，管人的问题做不好，通常不是管理者的能力不够，而是管理者没有找到一种合适的方法和有效的手段。

中国的传统智慧往往会给我们现代人以启发。拿国粹京剧的脸谱来说，“红脸”通常代表老百姓喜欢的正面角色，比如关公，他重感情，讲信义，被许多草根社团奉为精神领袖。

实际上，唱红脸这一招应用到管人实践中也同样奏效。每一个成功的领导者都得学会唱红脸管人，一旦管理者用好了“红脸”这张皮，管人也就不再是一件麻烦事了。

再完美的制度总有漏洞和缺陷，人的本性中都有劣根性和逆反心理，即使管理者能够把各项制度规定到家，也难以保证大家都会自觉遵守。比如，制度规定九点上班，张三准时到了，不过没有很快进入工作状态，而是悠闲地看报纸或者侃大山；制度规定多劳多得，张三的上进心不够，只想着拿底薪混日子，不思进取；制度规定各种升职和加薪的条件，张三似乎能力上都具备，但是他个性太强，与同事的关系不好……简单地说，制度可以管住人的身体，但是管不到人的心里面去。想要员工安心工作、多多益善地为企业创造效益，领导者就得学会唱红脸，在制度以外实行人性化





红脸管人不是一味地慈眉善目装好人，而是要在管理者与被管理者之间建立一种和谐、信任和共赢的伙伴关系。管理者要发掘和培养人才，重用并留住人才，让人才心甘情愿地为企业贡献全部。这些育人、用人、管人和留人的难题，光靠制度是解决不了的，需要领导者在制度以外运用感情手腕来解决。以智取人、以情动人、以礼相待、赏罚有信……一旦将这些策略和手段有机地结合起来，并能灵活运用，你就会是一位出色的红脸领导。

人心都是肉长的，你肯在员工身上花本钱、费心思，员工不可能无动于衷。正所谓“投之以桃，报之以李”、“你敬我一尺，我敬你一丈”，领导者做出一倍的感情投资，换来的将是员工十倍的忠心和敬业。

“管人红皮书”旨在为大家提供一种更具实用价值的管人经验。对于这套颇有中国特色的管人理念，管理者只有把它掰开了揉碎了消化掉之后活学活用，才能够打造出一支人才辈出、上下同欲且下属忠心追随自己的铁杆团队。

本书在抛砖引玉的同时，也希望每一位管理者在借鉴和思考的过程中能够“理论联系实际”，成为一名真正管人到家的领导者。

目录

第一章 唱“红脸”，在制度外管人

在企业里，制度不是万能的。人事任免、工资待遇等基本制度，只能解决管理中出现的常态问题，在实际的管人过程中作用有限，因而管理者要有自己独特的一套方法，能够在制度以外管理好自己的人。红脸管人，作为一种实用的管人手段，无疑能够帮助管理者实现“人心化管理”，牢牢抓住下属的心。



目录

一、唱“红脸”，在制度外管人	3
什么是制度外管人	3
制度外管人的效果	4
二、“红脸”上司推崇“Y理论”	8
“X理论”和“Y理论”	8
“红脸”上司推崇“Y理论”	9
三、满足员工需求，彰显“红脸”效果	12

第二章 “红脸”管人的八项基本功

练功之人最需要做好什么？运动员脱颖而出凭什么？答案只有



三个字：基本功。凡成大气者，无疑是基本功练得最扎实的人。红脸管人，也要有扎实的基本功，从本章开始我们将陆续介绍领导者唱红脸必须掌握的39招，相信优秀的红脸领导完全能够在实践中把它们做好。

第1招：将“信”字灌输给下属	19
讲愿景，画大饼	19
务实，不开空头支票	22
以信任换取下属的忠心	25
培养员工的主人翁意识	28
相信“我们是最好的”	30
形成有特色的企业文化	30
第2招：领导者要以能力服众	33
先做个内行领导	33
以身作则影响下属	34
敢于承担责任	35
第3招：大权在握的领导气魄	36
做一个强势领导	36
打造强有力的领导班子	38
第4招：统领全局的指挥者	40
制定目标，指引方向	40
明确领导者的作用	41
第5招：塑造团队领袖形象	43
整齐得体的外在形象	43
增强自身魅力	45
保持与下属的心理距离	46
第6招：关心下属的“帅”	48
爱兵才能用兵	48
在细节之处体现关爱	49

对待下属要大方	50
第7招：清除一切不利于团结的因素	51
掌握批评的诀窍	51
灵活对付团队里的“小人”	54
控制害群之马	57
第8招：润物无声的领导口才	59
学会下命令	59
对不同的下属说不同的话	60
设计面谈的程序	61
提升幽默感	61
多表扬，常鼓励	63
如何沟通最有效	64
会讲话，但不唠叨	69

第三章

“红脸”识才：练就一双慧眼

企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争。“选准一个人，救活一个厂；选准一批人，兴旺一大片。”如今的领导面临的选才难题是：人太多，才太少；“人才”太多，“适才”太少。俗话说：“一个萝卜一个坑。”好的红脸领导必须学会如何找到萝卜并放对坑，在储备、筛选和考察中，练就一双发现人才的慧眼。

第9招：人才是挑出来的	73
发现下属的闪光点	74
避免“灯下黑”	75
了解下属的性格	75
是人才，不妨“挖”出来	77
用兵在精不在多	78





第10招：能力是选材的硬性指标	80
要以成败论英雄	80
能者多劳，宁缺毋滥	81
人品不容打折扣	82
培植得力亲信	83
看透下属的“本性”	85
第11招：找到执行人才，慎用“二皮脸”	87
能管才能用	87
寻找执行力强的人	88
二皮脸，用不好就放弃	90
第12招：找到能替你担担子的人	91
第13招：多给年轻人机会	93
第14招：通过细节发现人才	95
不拘一格选人才	95
通过细节看性格	97
12种典型性格的优缺点	99

第四章

“红脸”育才：培养和重用

企业经营就像一台戏，领导是导演，下属是演员。一堆人在台上忙活，导演必须合理分配角色，让演员站对位置，鼓励他们临场发挥，还要选好替补演员。只有各方面都做到位，这一出戏才会出彩、叫座。也就是说，红脸领导必须会培养人才和重用人才。

第15招：培养后备军，做好传帮带	107
长远的人才眼光	107
做好传帮带	108
培养接班人	110
自己做讲师	112



第16招：把权力分给人才	115
事必躬亲不讨好	115
如何授权	116
监督要跟上	118
第17招：因事选人，视能授权	121
第18招：让人才更优化	125
优化组合人才	125
人才互补出效益	126
第19招：听取下属的意见和建议	129
眼观六路，耳听八方	129
决策时需要有人说“不”	130
第20招：好下属是折腾出来的	133
“立下军令状”	133
“高屋喂草”的策略	134
唤起下属的危机感	134
遣将不如激将	135
无声的鞭策	136
制造内部良性竞争	137
允许下属在错误中成长	139

第五章

“红脸”护才：给好下属安全的庇护

俗话说：“树大招风。”一个人如果太过拔尖，很容易遭人妒忌，引来祸端。领导者如果用心栽培、提拔某人，这个人很容易遭到非议和指责，轻则被孤立，重则恶语中伤，甚至被迫离职。为防止人才遭受不白之冤，领导就要会唱红脸，巧妙地保护他们，使其可以更好地为企业效力。

第21招：做下属的挡箭牌	145
--------------------	-----



第22招：帮下属树立好口碑	147
常给下属戴红花	147
不可公开批评下属	148
保护下属的自尊	149
第23招：对待下属公平公正	151
第24招：倾听下属的牢骚和抱怨	153
第25招：宽容下属	156
宽恕下属的过失	157
领导者要有容才之量	158
第26招：管好有个性的下属	160
第27招：为下属的健康埋单	164

第六章

“红脸”留人：浇树浇根，留人留心

企业的制度再完备，也无法用条条框框拴住人才的心，领导者需要竭尽所能，让人才安心留下来为自己做事。留住人才已成为企业老总们最为关注和头疼的问题。不管是事业留人、待遇留人、文化留人，说到底都是人心留人，而这正是“红脸领导”留人的高明之处。

第28招：诚心留人，待遇留人	169
求贤若渴的态度	169
开诚布公，不打“白条”	171
第29招：奖励是必不可少的	175
金钱奖励	175
精神奖励	176
面子奖励	177
第30招：勿忘幕后英雄	179
第31招：给人才戴上“金手铐”	181

给下属规划未来	182
给下属施展的舞台	183
给下属自主的选择空间	183
给下属一顶“官帽子”	185
第32招：情感留人，攻心为上	186
“我们是一条绳上的蚂蚱”	187
解除后顾之忧	188
第33招：让下属知道他很重要	192

第七章 不动声色的“红脸”手腕

“制度外管人”与“制度管人”最大的区别就在于“灵活性”。制度是白纸黑字，人们只要照章办事就可以了；而日常事务中，更多的是细化、具体化的非常规事件，无法将它们一一与制度对照，寻求解决方法。这就需要领导者充分发挥“红脸效力”，动用聪明才智，甚至是一些小手腕来应对这些问题。

第34招：时刻传达乐观情绪	197
用热忱感染下属	197
临危不乱的气魄	198
第35招：激励下属有一套	201
赞美下属的技巧	201
奖励重点人物	204
送礼送到心坎上	205
有些奖励不要公开	207
第36招：参加和组织集体活动	209
创造联络感情的机会	209
一起出去HAPPY	210

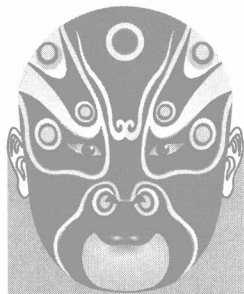




第37招：杀鸡儆猴有一手	212
第38招：灵活对付小团体	215
团队利益高于一切	217
冷处理下属间的矛盾	219
分槽合槽之法	220
第39招：善待新员工	222

第一章

唱“红脸”，在制度外管人



在企业里，制度不是万能的。人事任免、工资待遇等基本制度，只能解决管理中出现的常态问题，在实际的管人过程中作用有限，因而管理者要有自己独特的一套方法，能够在制度以外管理好自己的人。红脸管人，作为一种实用的管人手段，无疑能够帮助管理者实现「人心化管理」，牢牢抓住下属的心。



一、唱“红脸”，在制度外管人

在中国传统戏曲中，正面人物通常都勾画红色脸谱，他们智勇双全、有情有义，集多种优点于一身，渐渐地“红脸”成了友善和宽容的代名词。生活中，爱唱“红脸”的人总是能够灵活巧妙地化解矛盾，赢得别人的信任和爱戴。企业的管理者要学会唱“红脸”，用灵活多变的手腕解决问题、处理人事关系，把那些无法用条文束缚住的人心牢牢掌控在自己的手里。古人云：“士为知己者死。”领导者如果能够礼贤下士，切实为员工着想，员工便会为企业肝脑涂地、在所不惜。

什么是制度外管人

制度外管人，就是靠领导的个人魅力和管理手腕来处理那些制度管不到、管不了的问题，在员工遵守制度、保证正常工作的基础上，尽量让他们工作得更积极、更高效、更保质保量。

传统的管理者大多用高压的方式领导和管理下属，认为当领导的就要对下属吆五喝六，指挥周围的人，否则就会失去威信。随着时代的进步，这种高压式的管理方式已渐渐没有了市场，取而代之的是更为人性化的管理方式。制度外管人，就是领导充分尊重员工的人格，肯定员工的价值，遏制员工人性中懒惰消极的一面，激发其积极主动的一面。

士光敏夫使东芝企业获得成功的秘诀就是“爱员工”，他在70多岁高龄时，走遍了东芝在全国的各个公司、企业，有时甚至乘夜间火车亲临企业现场视察，即使是星期天，他也会到工厂转转，与保卫人员和值班人员亲切交谈，和职工建立深厚的感情。士光敏夫曾经说过：“我非常喜欢和我的职工交往，无论是哪种人，我都喜欢和他们交谈，因为从中我可以听



到许多创新性的建议，获得巨大收益。”

有一次，士光敏夫在前往东芝姬路工厂的途中，遇上倾盆大雨。他赶到工厂后，不打雨伞和站在雨中的职工们谈话，激励他们并反复地讲述“人是最宝贵”的道理。职工们很感动，他们把士光敏夫围住，认真倾听他的每一句话。讲完话，士光敏夫的身上早已湿透，当他要乘车离去时，激动的女工们一下子把他的车围住，她们一边拍车窗一边高喊：“社长，当心别感冒，保重好身体！你放心吧，我们一定拼命工作！”面对这一切，士光敏夫热泪满面，在今后的工作中，更加热爱自己的员工了。

这就是一种看得见、摸不着的“管人之道”，它让员工在制度之外得到了人性化的尊重，感受到企业的管理者是发自内心地爱护自己。

领导者不是“公司警察”，不能监视和控制员工，而是要努力在管理者与被管理者之间建立一种和谐、信任和共同发展的伙伴关系，让员工心甘情愿为企业尽心竭力。

企业制定的人员招聘制度、培训制度、薪金制度和福利制度等，可以满足“岗位上有人”、“人在岗位上做事”这两个最低标准。制度外管人，则可以把这两个标准提到更高的层次：谁能把这份工作做得更好；谁有更大的潜力可以发挥；如何让人更积极地工作；如何让人才长久地为企业效力，等等。这些识人、育人、用人和留人的难题，光靠制度是解决不了的，需要领导在制度外运用手腕来解决。

以智取人、以情动人、以礼相待、以仁悦人、赏罚有信……这些策略和手段的灵活运用，构成了制度外管人的丰富内涵。想当好一个“红脸”领导，你就要学会灵活运用它们。

一个老练的管理者面对管理中遇到的问题时，或者软处理，或者冷处理，或者迂回处理，或者间接处理，或者部分处理……总之，他能够充分利用制度，又能灵活运用各种非制度的手段，把下属管理得心服口服，愿为之肝脑涂地。这才是真正的长袖善舞。

制度外管人的效果

中国历史上，很多开国皇帝都把重要的制度刻在石碑上以警醒世人，