




管人管事 的 十种手段

管人不能没有手段 管事必须讲究技巧

管人管事是一门高深的学问,管理者不仅要大权在握,更重要的是要有高超的领导艺术。既要紧紧地把握领导权,又要充分地调动下属的积极性。

白山 / 编著



管人管事 的 十种手段

白山/编著

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事的十种手段/白山编著. —北京: 企业管理出版社,
2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80255 - 476 - 4

I. ①管… II. ①白… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 063107 号

书 名: 管人管事的十种手段

作 者: 白 山

责任编辑: 潘 伟

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 476 - 4

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 × 240 毫米 16 开本 20 印张 260 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



前 言

在 21 世纪这个飞速发展的新经济时代，管理工作已不再是单一的一门科学，更是一门艺术。管理，直接影响着一个企业的兴衰成败，这已经是现代企业面对的一个不争的事实。一位高级研究人员曾撰文指出：“中国企业最缺的是企业管理。那些深陷困境、风光不再的明星企业，危机多半来自管理不善。企业的竞争实质上是管理水平的较量。”

中国有句古话，叫做“成也萧何，败也萧何”。套用这句古话，我们完全可以说企业是“成也在人，败也在人”，而这个“人”就是指企业中管人管事的人。可见，作为一个管理者的至关重要性。现代企业管理者所面对的，无外乎就是管人与管事。管人和管事二者是不同的，同时又是相互联系的，人中有事，事中有入，不可分裂开来。作为管理者，必须高度重视管人、管事的能力，不断提高管人、管事的技巧，才能达到高超境界，才能使自己的公司不断壮大，才能财源广进。

管人管事是一门高深的学问，管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的领导艺术。既要紧紧地把握领导权，又要充分地调动下属的积极性；所以管人不能没有手段，管事必须讲究技巧。企业中只



管人管事的十种手段

GUAN REN GUAN SHI DE SHI ZHONG SHOU DUAN

有两种人，一种为管理者，一种为被管理者。管理者与被管理者之间总存在不同程度的较量，其中的手段和技巧常常是无法言传的。掌握了管人管事的手段，并灵活运用，就会在管理过程中随时出彩，使自己始终处于管理的主动地位，从而开创一个上下和谐、积极进取的管人管事新局面。

目前，中国企业的管理工作正是缺乏一种积极的思考，以及科学的管理制度与创新的管理理念。日本企业的崛起归功于对西方管理思想的吸收，印度软件业的成功则基本是依靠现代的组织制度。那么中国企业的复兴靠什么？也许是首先要找到我们的症结所在，探索出一条适合本土的管理之道。

《管人管事的十种手段》较好地解决了这一问题。编者在编撰此书时，广泛地阅读和研究了一些管理学上的法则与效应，并根据实际情况，将理论与实际相结合，并从大部分中国企业管理的薄弱环节入手，为广大管理者提供各种管理经验。其中既有理论依托，又有案例分析，是管理者管人管事的一部不可多得的智慧宝典。本书是一部实用的管人管事智慧全集，让你深谙管人管事的道理。不论你是一名高级的经理，还是一名普通的主管，本书都将让你受益匪浅。



第一章 健章立制,管人管事才能有法可依

自古到今,无论哪个企业或是单位,都离不开规章制度。一套好的规章制度,甚至比多用几个卓越的管理者还顶用。无论制定什么样的规章制度,事前都要详细了解实际形态,整理分析各类问题,再制定规则,这样才有意义。规章制度的制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的。一个有经验的管理者,要善于用规章制度管人理事。

确立制度的重要性	2
建立健全组织机构	6
建立严格的用人制度	8
设计好薪酬制度	11
建立起竞争机制	14
规章制度要符合实际	17
建立完善的绩效考核制度	19
使人才脱颖而出的赛马机制	21
建立一个高效的激励系统	24
建立完善的培训机制	27



第二章 树立权威,管人管事才能得心应手

威信,就是威望,信誉,是管理者必须具备的素质。有威信的管理者其计划、指令、任务容易被员工接受,他领导的团体就是一部完整的机器,能快速、高效地运作起来。有人用“领导=能力+威信”来概括企业管理者的特征,突出了实力与威信是构成管理者能力的要素。威信,可以说是管理者头上的光环,失去了它,再有能力的管理者在员工眼中也显得缺乏号召力!

威信是管理者的第一要素.....	32
树立威信要有战术.....	35
做员工的榜样.....	37
有距离才能产生威严.....	40
加强形象的影响力.....	42
好气质本身就是领导力量.....	45
培养一种领导风格.....	47
坚定沉着地面对困境.....	50
适时沉默胜过滔滔不绝.....	53
要兑现自己的承诺.....	56

第三章 掌握方法,管人管事才能事半功倍

在企业管理活动中,领导应把管理学的要领与本单位的实际情况有机地结合起来,并自如地运用到管理工作中去。要成为一名优秀的管理者,在知识上需要不断学习;在工作中需要不断实践;在能力上需要不断

提高。只要遵循科学正确的管理方法,工作氛围就会良好,员工就会全力以赴地工作。

运用非常规思维.....	60
实行“末日管理”	62
谋定而后动,顺应形势	65
进行危机管理.....	67
领导需要遵守的用人原则.....	70
注意人才的合理搭配.....	73
实行目标管理,帮员工进行职业规划	76
办事要有条理.....	80
想法让员工高效工作.....	83
更有效地分配工作.....	86
善于管理时间.....	89
加强决策执行力.....	92
在决策中要审时度势.....	96

第四章 公平公正,管人管事才能正确合理

现代企业的管理者,绝不能因个人好恶,一叶障目,把事实颠倒,把公正毁掉。而是要让员工都觉得是在同一平台上同时竞争。失去对员工实事求是的评价,员工就会感到待遇的不平等,机会享受的不公正,从而使企业的人际关系变得紧张。慢慢地,企业也就失去了员工的向心力,只怕到时候任何员工都不会好管。

公正比公平更重要	100
----------------	-----



实现真正的公平	102
掌握正确的评价方法	105
评价不能感情用事	108
既坚持原则,又讲究方法	111
不要以势压人	114
让每个人都有升迁的机会	117
客观公正地对待每个员工	120

第五章 相互竞争,管人管事才能富有成效

有竞争才会有压力,有压力才会有动力,有动力才会有活力。在企业中,营造出一个竞争环境,培养员工相互竞争的意识,能有效地激励员工追求上进,激发他们的学习动力,转移他们的兴奋点,从而减少矛盾,而公司也将生机勃勃。这是管理者做好管理工作的关键,也是企业取得成功的关键。

优胜劣汰,能者上不能者下	124
引导良性竞争	126
紧迫感是使人努力工作的催化剂	130
用压力提高效率的三种方法	132
积极性与创造力是淘汰出来的	133
用“鲑鱼式”人物制造危机感	136
不断地向部属提出自己的要求	140
督促员工记工作日记,以提高工作效率	141
把时间消费评定当做专项工作来抓	144
给下属创造快乐的竞争舞台	147

第六章 平衡协调,管人管事才能轻松自如

在工作中,管理者与下属、下属与下属之间都难免会发生冲突。管理者处理冲突时,必须提高自己的管理艺术,一方面,既要把握冲突的实质,又要合理确定其边界。作为管理者,确实需要学会掌握平衡协调,并且运用最有效的方法解决冲突。

黑脸白脸都要唱	152
妥善对待员工的抱怨	155
用各种方式构造万能沟通	158
清除与员工的交往障碍	161
处理好员工间的矛盾	164
营造融洽的气氛	167
艺术性地解决冲突	170
学会减少冲突的十招	174
识别员工的不满	177
掌握管理中的平衡术	181
管理者要学会“冷处理”	183

第七章 勇于授权,管人管事才能删繁就简

现代社会活动错综复杂,一个管理者即使有“三头六臂”,也不可能独揽一切。高层次的管理者的主要职能已经不再是做事,而是在于运用授权之道以成就企业事业。一个高明的管理者,其高明之处就是在明确了下级必须承担的各项责任之后,从而授予相应权力,使每一个层次的



管人管事 的 十种手段

GUAN REN GUAN SHI DE SHI ZHONG SHOU DUAN

人员都能司其职,尽其责。

把权力交给合适的人	188
用人不疑,疑人不用	191
用其长,避其短	194
用人要讲中庸之道	197
管理者要善于授权	200
授权要有技巧	203
授权不是撒手不管	206
抓大放小,充分授权	209
创造授权的气氛	212
放权与监控两手都要硬	215
授权应遵循的原则	218

第八章 刚柔并用,管人管事才能张弛有度

在企业管理中,刚柔之术也是管人管事一种有效的策略方法。在日常生活中,必要的退步,有时就意味着进步;不必要的进步,有时则意味着退步。刚柔并进,机动灵活的管理战术,才是取得胜利的不二法门。

宽严相济,就会得人心	224
宽恕他人,才有吸引力	227
爱兵要深,才能有成效	230
学会控制自己的情绪	233
感情投资更有效	236
想办法让狂傲者听命	239

>>> 6



“刚”一阵,就要“柔”一次	242
给犯错误的人机会	245
“戴高帽子”是一种聪明的管理术	247
不妨来些“小恩小惠”	250
满足员工的需求	253

第九章 赏罚分明,管人管事才能扬长避短

有效利用赏罚手段是高超领导艺术的体现。奖励有利于激励工作人员在获得精神和物质满足的前提下,积极创新,在原有的基础上取得新的业绩;惩罚有利于组织或个人认识到工作中存在的不足,以便及时改进,以避免类似的错误现象再度出现。赏罚分明,是领导工作当中调动下属积极性,调控下属行为,使之与领导意图相吻合的重要方法之一,是每一位管理者都应该掌握的管理艺术。

赏必信,罚必行	258
赏不避仇,罚不庇亲	261
赏罚有度的激励艺术	264
批评需要留有余地	266
批评要委婉含蓄	269
先褒后贬,收效明显	272
懂得赞美的艺术	274
拿捏好恩威之间的尺度	279
必要时挥起“解雇”这个杀威棒	281
防止优秀人才跳槽	284



第十章 加强监管,管人管事才能安全保障

管理者往往对监督“人”感到头疼,在对人的监督中,更显示出管理者“方法与艺术结合”的能力。除了选择好监督时机,最重要的是监督程度的把握。对员工的监督既要坚决果断,又要防止武断;既要讲求时效,又要防止操之过急;既要反应灵敏,又要防止“神经过敏”。高明的管理者会懂得在“过”与“不及”之间寻找最恰当的点。

要经常“检查工作”	290
“无为”管理是管理的最高境界	293
用监督保证命令的实施	295
号令明确,出令如山	297
强化纪律,令行禁止	301
不要滥用你的权力	304
用制度来约束员工	307

管人管事的十种手段

第一章

健章立制，管人管事才能有法可依

自古到今，无论哪个企业或是单位，都离不开规章制度。一套好的规章制度，甚至比多用几个卓越的管理者还顶用。无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态，整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。规章制度的制定是随着生产的发展、企业的进步不断改变的。一个有经验的管理者，要善于用规章制度管人理事。





确立制度的重要性

一个国家，法律为大；一个企业，制度为先。法律面前没有特殊领导，制度面前也没有特殊管理者，制度就是企业的“法”。

公司管理制度是公司为了求得最大效益，在生产管理实践活动中制定的各种带有强制性的义务，并能保障一定权利的各项规定或条例，包括公司的人事制度、生产管理制度、民主管理制度等一切规章制度。公司管理制度是实现公司目标的有力措施和手段。它作为员工行为规范的模式，能使员工个人的活动得以合理进行，同时又成为维护员工共同利益的一种强制手段。因此，公司各项管理制度，是公司进行正常的生产经营管理所必需的，它是一种强有力的保证。优秀公司的管理制度必然是科学、完善、实用的管理方式的体现。

新制度经济学认为，制度包括了正式制度和非正式制度。正式制度是指人们有意识创造的一系列政策法规，包括了政治、经济制度及由这些规则构成的等级结构。具体到公司则指公司的产权制度、治理结构、组织结构及规章制度。非正式制度是指人们长期交往中形成的、世代相传的文化的一部分，对公司而言主要指公司文化。

企业制度的内容和角度多有不同，但最终目的是把对员工进行实际管理的权力留给企业。这就需要企业事先作出一套科学完善的制度，所谓科学而完善的制度就必须要有明确性、合法性，其次用人单位的制度中必须对何为严重违反制度的行为作出准确的界定，



以防止与员工发生劳动争议这一难题。规范的企业则是在制定制度的时候就充分考虑到了所有的情形,将可能成为争议焦点的内容加以细化,并用书面的形式固定下来,一旦发生争议,这样的制度便能维护企业的合法权益。可以说,制度的重要性贯穿于企业管理的全过程。

某公司以连续旷工 12 天为由,单方解除了张某的劳动合同关系,并及时办理了退工等相应手续。办理退工手续后,张某向劳动争议仲裁委员会申请劳动仲裁,要求支付经济补偿金。庭审中,双方各执一词:张某拿出了自己手写的请假条以及部门经理的批准证明,用以证明这期间属于请事假而非旷工;而用人单位则出具了经过张某曾经签收的《员工手册》。该《员工手册》明确规定了各级员工的请假审批程序:“员工一次性请假 1 天以内的,由部门主管审批;一次性请假 3 天以内的,由部门经理审批;一次性请假 5 天以内的,由部门总部审批;一次性请假 7 天以内的,由公司分管领导审批;一次性请假 8 天以上的,由总经理批准;否则,视为旷工。”同时,单位还规定了“连续旷工 10 天以上属于严重违反规章制度,可以解除劳动合同关系”。劳动争议仲裁委员会认为:单位的规章制度经过员工签收,是合法有效的;而张某提供的请假条并没有按照单位《员工手册》规定的程序办理,手续不合法,应视为旷工。根据法律的规定,单位在有合法证据证明员工严重违反用人单位的规章制度的情况下,是可以单方解除劳动合同关系的。劳动争议仲裁委员会据此支持了单位的主张。

此案例中企业对员工请假审批手续事先作出了详细的规定,员工张某请假 12 天没有按照规定的请假手续办理请假事宜,最后被认定为旷工,且该企业的规章制度也明确了连续旷工 10 天即属于严重违反企



业规章制度的行为。这个企业胜诉的原因正在于拥有较为科学和完善的制度。由此可见，企业制度不仅仅在管理过程中扮演着极其重要的角色，同时也是企业在劳动争议中制胜的关键所在。

如何确立一套完善的制度，应该注意以下四个方面：

第一，制度建设必须注意系统性、完整性。公司制度建设有一个完整的体系，每项制度又包含具体完整的内容，各制度起草小组在制订制度过程中，要根据公司管理需要和轻重缓急突出各阶段的建设重点及制度本身的重点，注意制度与制度之间的系统性、关联性。比如，物品管理规定，涉及办公用品、各类低值易耗品、各类办公家具、设备等固定资产的管理，其重点应该突出固定资产的管理，在制订时要与采购、预算管理、会计政策等制度相关联。车辆管理规定、计算机网络硬件管理规定等在制订时要与物品管理规定的相关内容统一。

第二，制度应具可操作性，粗细适度。制订的制度需要通过推行来规范管理，如果制度本身不具有可操作性，那么制度就仅仅成为摆设和累赘。制度的表述或表现形式与操作性有很大的关系，为了提高制度的适应性、灵活性和可操作性，制订的制度要有粗有细，粗的地方符合原则性管理要求，细的地方则符合操作性管理要求。基本管理制度的条款尽量是原则性的；具体管理规定、办法、细则、流程等要细化到可具体操作。同一项制度的不同条款也可有粗有细，原则性条款尽量概括，操作性条款在不影响功能及操作情况下尽量精简。

第三，制度建设要切合实际，适当超前。制订制度要从企业实际出发，要切合企业实际，切不可照搬或网上下载后随意改改就完事。这就需要事先进行周密调研，要考虑现有的做法和先进的管理理念，