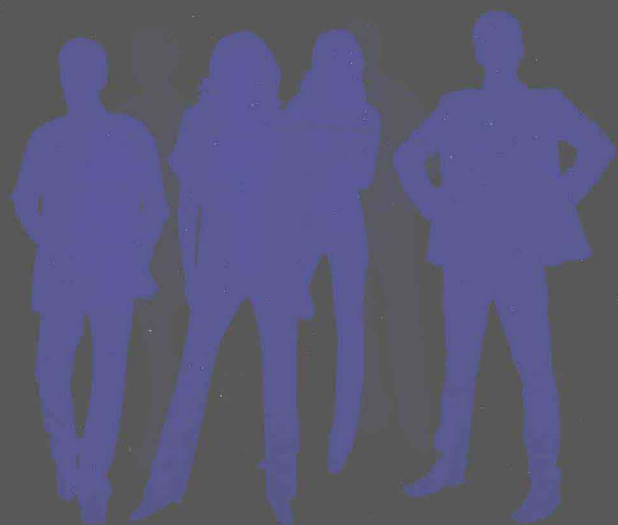


THE SQUARE AND ROUND

智慧的人，两手风格做管理，一手方为本，一手圆有道。

李颖◎编著

管理方与圆

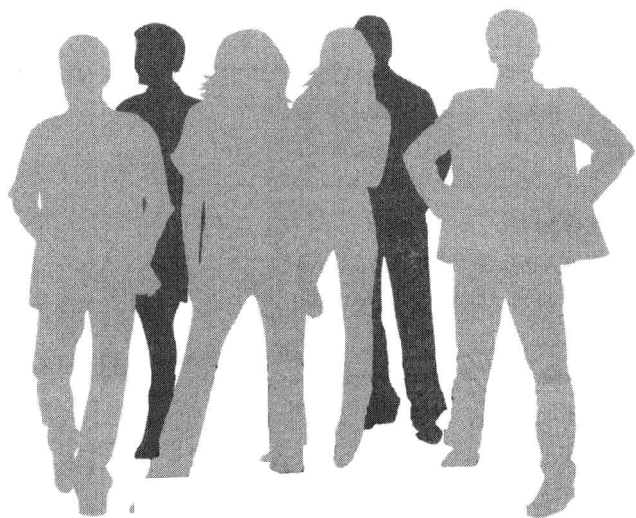


中国纺织出版社

THE SQUARE AND ROUND

管理方与圆

李颖◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

在当今这个强调人性化管理的时代,管理者遇到了前所未有的挑战,甚至无从下手。那么,有没有一条新的管理之路,可以让管理者在挑战中勇往直前、无往不胜呢?当然有,就是做到“方”与“圆”的结合。

“方”与“圆”的结合,就是既要坚持原则性,又要具有灵活性;既要有冷酷的一面,又要有温情的一面;既要管理别人,又要管理自己。总之,“方”与“圆”的结合,是管理的真谛,更是管理者提高管理绩效的最佳选择。

本书从领导的艺术和管理中的用人、沟通、授权、决策、执行等多方面详细阐述了如何运用“方”与“圆”的管理策略,希望能让读者从中受益。

图书在版编目(CIP)数据

管理方与圆/李颖编著. —北京:中国纺织出版社, 2012. 4

ISBN 978 - 7 - 5064 - 8309 - 4

I. ①管… II. ①李… III. ①管理学—通俗读物

IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 022673 号

策划编辑:刘箴言 祝秀森 责任编辑:韩 婧

特约编辑:姜舒菲 责任印制:陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010—64168110 传真:010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

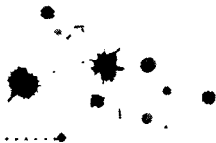
2012年4月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18

字数:236千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换

前言



企业管理，一个经久不衰的话题，但如何才能令管理卓有成效，是让众多管理者感到头痛不已的问题。其实，这并不是一件难事，只要管理中做到“方”与“圆”的结合，大部分问题就会迎刃而解。

“方”强调的是管理者在处理问题时，要坚持原则，按制度办事，这样下属便能意识到什么是不可以触碰的高压线。如当员工出现迟到、早退等考勤问题时，管理者就不能没有原则地迁就纵容，必须按照公司的规章制度给予一定的处罚，这就是“方”。

“圆”强调的是管理者在处理问题时，要温和、灵活，但也不能违背原则，这种方法下属往往更容易接受。例如，批评下属时，既要给下属留面子，又要起到批评的效果。可见，“圆”不是老于世故，而是张弛有度，把握分寸，倡导的是豁达大度、善解人意。

在管理中，不同的管理者会有不同的管理风格，有人提倡“方”，有人提倡“圆”，有时候甚至争论不休，各执己见。其实，任何一种管理方法的应用都要掌握“度”，否则就会“过犹不及”。

如果只有“方”没有“圆”，受处罚的员工就会产生抱怨和抵触情绪，长此以往，会影响团队的凝聚力；如果只有“圆”没有“方”，将会对员工失去约束力，团队慢慢就会变成一盘散沙。这就需要管理者在管理中要做到“方”与“圆”的结合，准确地把握什么时候应该严格坚持原则，什么时候应该注重方法，以达到最佳的管理效果。

“方”与“圆”的结合就是坚持与变通的融合、严格与宽容的统一，是一种综合了原则和方法的管理方式，懂管理、有原则、有人情味的管理者越来越受企业和员工的欢迎。

本书主要从管人、用人、授权、决策、执行等多方面详细阐述了如何进行管理“方”与“圆”的结合，并辅以生动的事例，让读者近距离感受知名企业是如何运用“方”与“圆”的管理方法的。

虽然管理能力没有速成的秘诀，但却可以通过科学的学习和实践来不断提高。一些成功人士并不是因为他们有超乎常人的智慧，而是他们正确地选择了对自己最合算的“增值”方法，即借鉴他人的经验，运用他人的智慧来帮助自己成长，不断丰富自己，逐渐缩短成功的距离。相信，本书会对那些想提升自己管理能力的人有一定的借鉴意义。

本书在写作过程中查询、参考了大量的相关资料，包括电视、图书、网络、报纸杂志等，从中借鉴了许多有价值的观点，在此表示衷心的感谢。笔者在书后给予了标注，但由于资料来源广泛且时间仓促，难免挂一漏万，如有遗漏，深感歉意，还盼谅解。

编著者

2011 年 12 月

目录



第一章 制度中的“方”与“圆”

制度在企业中的地位和作用等同于法律在一个国家的作用。完备的规章制度，不仅可以帮助企业规避作业风险、减少损失，还可以扩展企业的无形资产，因此，企业必须有一套适合自己的规章制度。同时，管理者在执行制度时，也应该在制度中揉进人性化因素，也就是要做到“方”与“圆”的结合，这样才能取得良好的管理效果。

1. 有制度比没有制度好 / 2
2. 建立适合企业发展的制度 / 4
3. 令必行，禁必止 / 6
4. 在制度中揉进人性化因素 / 8
5. 有所变通，才能有所坚持 / 11

第二章 管人中的“方”与“圆”

人才管理是企业管理的重中之重，有些管理者只在意自己的权威，而忽视了对员工的尊重；也有些管理者认为“严管”才能高绩效，从而忽视了相对宽松的工作环境更能有效地激发员工的潜能。事实上，人才管理更需要做到“方”与“圆”的结合，管人者只有领悟到了这一点，才能真正管好人。



1. 让狂傲者服从管理 / 14
2. 尊重“小人物” / 16
3. 把反对者变成拥护者 / 17
4. 区别对待新老员工 / 19
5. 设计好员工的晋升路线 / 22
6. 解雇员工的技巧 / 25
7. 学会推功揽过 / 26
8. 认真对待员工的抱怨 / 29
9. 要善于争取员工之心 / 31
10. 把员工当做合作伙伴 / 33
11. 把握好距离 / 36
12. 值得尝试的弹性工作制 / 38
13. 为员工创造一个宽松的工作环境 / 40
14. 管好别人先管好自己 / 42

第三章 用人中的“方”与“圆”

如何使用人才，作到人尽其才；如何把人才的智力、能力最大化地转化为业绩，为企业的总体目标服务，是管理者必须做好的一件事情。正如有人所说，一个企业的管理者可以不懂生产，不懂技术，不懂销售，但绝不能不懂用人。同时，也要该“方”则“方”，该“圆”则“圆”，这样才能做到任人唯贤。

1. 关键把好选人关 / 46
2. 宁用有瑕之玉，不用无瑕之石 / 48
3. 勇者称霸，善者称贤 / 51
4. 让合适的人做合适的事 / 53
5. 人才需要合理组合 / 56
6. 因事设人还是因人设事 / 57

7. 用人才，不用“奴才” / 60
8. 敢任用比自己能力强的下属 / 62
9. 多给年轻人以机会 / 65
10. 培养接班人关系企业未来 / 68

第四章 团队建设中的“方”与“圆”

有些管理者在团队建设中，不懂得“方”与“圆”的运用，只认为团队建设就是把一群人集合在一起，即所谓的人多力量大；单纯认为团队成员应该无条件服从上级命令，不允许有个人主张，甚至做事方式也要与组织保持一致。结果，团队是建立起来了，但是毫无战斗力可言。所以，管理者在团队建设时，一定要既有“方”，又有“圆”，这样才能建立一支强大的团队。

1. 团队精神可以聚沙成金 / 72
2. 让团队中的“短板”变长 / 74
3. 培养团队的协作精神 / 76
4. 用五个苹果换五种不同的水果 / 78
5. 把激情传递给你的团队 / 80
6. 大公司，小团队 / 82
7. 及时解决员工间的冲突 / 85
8. 如何处理团队中的“烂苹果” / 86
9. 让团队成为永不知足的学习机 / 88
10. 用人情和利益驱动你的团队 / 90
11. 打破妨碍大局的小圈子 / 92
12. 让团队时刻保持危机意识 / 94
13. 培养团队的自我管理意识 / 96

第五章 授权中的“方”与“圆”

为什么有的企业管理者总是忙忙碌碌，没有一点儿闲暇时间，公司业绩却不理想；为什么有的管理者总去打高尔夫、去旅游、去享受各种休闲活动，公司业绩却让业界人士赞叹不已。原因就在于前者不懂得授权，后者善于授权，并懂得在授权中如何做到“方”与“圆”的结合。

1. 不要凡事都亲历亲为 / 100
2. 授权必须讲究技巧 / 102
3. 信任才是有效的授权之道 / 104
4. 授权后不应该完全撒手 / 107
5. 分配好手中的权力 / 109
6. 权力不宜过分集中 / 111
7. 警惕反授权 / 113

第六章 决策中的“方”与“圆”

决策不仅关系到管理者个人的命运，更关系到整个企业的发展，因此，管理者一定要掌握决策的技巧。用好决策之权、用满意性准则代替最优化准则是决策中的“方”，决策要讲艺术、学会推、拉是决策中的“圆”，管理者在决策时，既要做到“方”，又要做到“圆”，同时还要做到“方”与“圆”的结合。

1. 用好决策之权 / 116
2. 用满意性准则代替最优化准则 / 118
3. 决策失误甚至比不做决策更可怕 / 120
4. 学会推、拉 / 121
5. 决策要讲艺术 / 123

6. 决策需要不同意见 / 125
7. 该出手时就出手 / 127
8. 抓大放小，分清轻重缓急 / 130

第七章 执行中的“方”与“圆”

没有有效的执行，无论多么宏伟的蓝图，多么正确的决策，多么严谨的计划，都是美梦一场。因此，对管理者而言，既要提高自己的执行力，也要提高其偶也整体的执行力。提高企业的整体执行力不是一件容易的事情，需要领导的重视，需要员工的坚持，更需要将执行力打造成一种文化，而这一切都需要做到“方”与“圆”的结合，否则执行力就会成为空谈。

1. 没有执行力，哪有竞争力 / 134
2. 执行重在到位 / 137
3. 没有坚持的执行不会有任何收获 / 140
4. 管理者必须亲自参与执行 / 142
5. 注重细节上的执行 / 144
6. 战略的意义体现在可执行性上 / 146
7. 把复杂的事情简单化 / 149
8. 执行力是一种文化 / 151

第八章 激励中的“方”与“圆”

管理者要做好员工激励工作，就必须了解激励中的“方”与“圆”，并要侧重在“圆”上下功夫，因为一些“圆”的方式更容易起到激励的效果，如通过竞争、重奖有功者、奖励失败等。同时，管理者也不能忽视激励中的“方”，如把个人目标与企业目标结合到一起，在奖励中要有一定的标准等。

1. 竞争可以让下属动起来 / 154
2. 重奖有功者 / 156
3. 失败者也需要奖励 / 158
4. 下属需要领导的赞扬 / 161
5. 在激励中加点儿情感调料 / 163
6. 团队目标与个人目标的结合 / 166

第九章 批评中的“方”与“圆”

对管理者来说，对下属的批评能让下属认识到自己的错误，快速成长起来。但管理者的批评也要讲艺术，不能伤害到下属的自尊心，要让下属感到批评是为他好。这就需要管理者在批评中对犯错误者应该立即责备，同时不能在背后批评下属，这也是批评中的“方”，同时，管理者还要兼顾批评中的“圆”，如在批评中给下属留面子、给下属改正错误的机会。

1. 对犯错误者应该立即责备 / 170
2. 批评时要兼顾下属的面子 / 171
3. 背后批评下属是愚蠢的行为 / 173
4. 追究责任不是最终目的 / 175
5. 给下属改正错误的机会 / 176

第十章 沟通中的“方”与“圆”

只有良好的管理沟通才能打通人们的才智与心灵之门，挖掘人的潜能，更好地为企业创造价值。可见，成也沟通，败也沟通，因此，管理者必须掌握好沟通中的“方”与“圆”。

1. 良好的沟通是润滑剂 / 180
2. 70% 的损失是沟通不畅导致的 / 182
3. 消除沟通障碍 / 185
4. 倾听员工的心声 / 188
5. 员工的意见是金矿 / 191
6. 让会议变得更有效 / 193
7. 说服比强迫好 / 195
8. 公开你的邮箱 / 198
9. 在走动中管理 / 200
10. 正确处理小报告 / 202

第十一章 培训中的“方”与“圆”

重视员工培训是企业增强竞争力的有效途径，其实质是企业对人力资本的投资。遗憾的是，很多管理者都忽略了培训中要做到“方”与“圆”结合，如只注重少数的人培训，不注重全员培训；只注重技能上的培训，不注重精神的培训……结果企业培训并未取得预期效果。

1. 培训是企业腾飞的翅膀 / 206
2. 莫让培训无效果 / 207
3. 员工培训误区 / 210
4. 培训不能一刀切 / 212
5. 注重员工的精神培训 / 214
6. 心理培训不容忽视 / 216

第十二章 考核中的“方”与“圆”

绩效考核是一种员工评估制度，是企业人事管理的重要内容，更是企业管理强有力的手段之一。但同时，绩效考评也是一项复杂的工作，

往往需要投入大量的物力、财力，却不一定能达到预期的效果。根据美国普林斯顿舆论研究公司调查，大约有 30% 的雇员认为他的绩效考核效果不好。而调查原因显示，绩效考核未能达到理想的效果，很大程度上在于忽视了绩效考核中也有“方”与“圆”。

1. 公平是最基本的要求 / 220
2. 任务考核要有灵活性 / 222
3. 不能忽视对价值观的考核 / 224
4. 不要被表面现象所迷惑 / 225
5. 在监督中完成考核 / 227
6. 绩效也可以积分 / 229
7. 绩效考核的常见问题 / 231

第十三章 企业文化建设中的“方”与“圆”

企业文化是企业的核心竞争力所在，是企业管理最重要的内容。它能将企业价值的实现与员工个人价值的实现有机结合，可激发员工充分发挥自身的才能，带来高昂情绪和奋进精神，与企业环境建立良好的调节关系。管理者只有拿捏好企业文化建设中的“方”与“圆”，才能使企业文化发挥应有的作用。

1. 做好企业文化这张“明信片” / 236
2. 走出企业文化建设的误区 / 238
3. 建立一种诚信的企业文化 / 240
4. 构建“温情文化” / 242
5. 企业文化需要不断创新 / 245
6. 企业文化贵在落地生根 / 247

第十四章 领导艺术中的“方”与“圆”

对一个领导者来说，坐在某个位置上，戴上一顶“官帽”，并不一定能赢得下属的忠心，而只有具备了高尚的人格魅力，拥有出色领导才能，体现出商业之外的王者风范，下属才会心甘情愿地跟随你，这就需要领导者做到“方”与“圆”的结合。

1. 用道德感召下属 / 250
2. 树立起说一不二的权威 / 251
3. 不要以权压人 / 253
4. 己欲立而立人，己欲达而达人 / 255
5. 坚持正直的信念 / 257
6. 不要只谈权利不谈责任 / 259
7. 不迁怒，不贰过 / 262
8. 知人者智，自知者明 / 265
9. 眼光要比他人长远 / 267

参考文献 / 271

第一章



制度中的“方”与“圆”

制度在企业中的地位和作用等同于法律在一个国家的作用。完备的规章制度,不仅可以帮助企业规避作业风险、减少损失,还可以扩展企业的无形资产,因此,企业必须有一套适合自己的规章制度。同时,管理者在执行制度时,也应该在制度中揉进人性化因素,也就是要做到“方”与“圆”的结合,这样才能取得良好的管理效果。

➡ 1. 有制度比没有制度好

制度中有“方”与“圆”，而制度本身又是管理中的“方”，其重要性是显而易见的。俗话说，没有规矩不成方圆，对企业管理来说，规矩就是制度，一个企业如果没有管理制度，就如同一个杂货堆，没有任何发展可言。所以说，管理离不开制度。

纵观那些成功的企业，无不是因建立了完善的制度，并在制度的约束和规范下，一步步走向了辉煌。

创立于1984年的海尔集团，成为世界白色家电第一品牌，在2010年实现了全球营业额1357亿元人民币，其巨大成就的取得就与其制度有着密切的关系。在海尔的企业文化中，有一张已经变黄了的稿纸，上面写着13条制度，这是张瑞敏到海尔后颁布的第一个管理制度文件。

1984年，张瑞敏来到海尔（那时还叫电子设备厂），让他感到吃惊的是，这个他期待已久的厂子并不像他想象中那样富有生机和活力，而是一个濒临倒闭的小厂：没有制度的约束，员工可以在厂区打架骂人、随便偷盗公司财产，甚至在车间随地大小便……

面对这个濒临破产的小厂，张瑞敏意识到，只有严格的制度，才能让这个厂子起死回生。于是，在一次员工代表大会上，张瑞敏制定了13条制度，其中第一条是“不准打人骂人，否则罚款××元”；第二条是“不准哄抢公司财物，否则罚款××元”；第三条是“不准在车间大小便，否则罚款××元”……

就这样，海尔的13条管理制度出笼了，每一条都接近员工的道德底线，让员工感觉“不该”违背。此外，张瑞敏并没有让制度只停留在纸面上，每当有违反制度的现象发生，张瑞敏就组织大家讨论，从而将违反制度的个人行为上升到理念高度，然后以这种理念为依据，制定更加严格的制度。

海尔制定这样严格的制度，就是要在员工的心中树立起一种制度意识，以培养员工良好的习惯和规范的职业操守。一旦员工心目中树立起了制度意识，就会在心中形成一种对制度的敬畏感，这也是员工遵守制度、企业不断发展的前提。

可以说，海尔每制定一项制度，就沉淀一个理念，以这个理念为依据，再制定更多的制度。结果，制度越来越健全，文化积累越来越深厚，员工的思想越来越统一。最终，形成了“制度与文化有机结合”的海尔模式。

对任何企业来说，严格的制度都是确保企业正常运营的基础，而员工严格遵守制度更进一步确保了企业井然有序地运营。遗憾的是，在现实管理中，很多企业老板都认为，一个企业要想取得立竿见影的经营管理效果，就应扩充设备，或者进行技术革新，因为这方面的花费在短时间内就会见到效果。

这些老板自以为具有远见卓识，但他们没有考虑到，技术与设备用钱买来之后，只有在合理的制度下，才能发挥其效能：如机器设备必须有操作标准与保养制度等才能发挥机器的效能，延长机器的寿命。可见，如果没有合理的管理制度与其配合，再好的设备，再好的技术，也无法生产出好的产品来。

管理者应该意识到，只有把制度作为管理的基础，才能促进其他工作的展开。管理者以制度说话永远比依靠个人的发号施令更有力度，也更有效率。下面的这个故事可以让管理者对制度的重要性有一个新的认识。

18世纪末，英国人踏上了澳洲的土地，随即宣布澳洲为英国的领地。对当时的英国来说，占领某一个地区很容易，但是如何开发占领之地却不是一件易事。面对辽阔而荒凉的澳洲，英国国内没有人愿意到那里去做第一批拓荒者。为此，英国政府想了一个办法：把犯人发配到澳洲去，让这些没有反对权利的人去开垦澳洲。

英国政府下达这个命令后，一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多地装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高，英国政府因