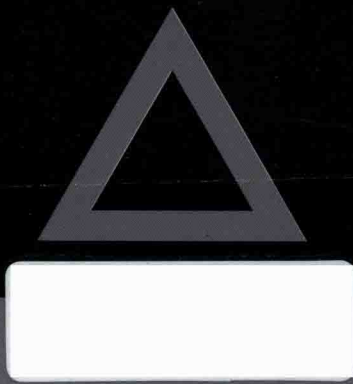


为员工营造归属的氛围 为团队注入和谐的基因
与同仁打造高效的协作

跟着大师 学管理



李枢苇 江丽思 / 著

MANAGEMENT

授权与放权的微妙尺度如何把控 制度与文化的巧妙过渡如何达成
大师亲传其中玄机

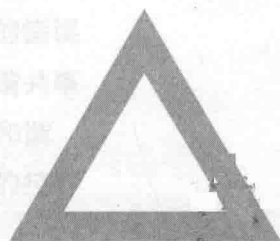


吉林文史出版社
JILINWENSHICHUBANSHE

清华大学出版社

清华大学出版社

跟着大师 学管理



第二章 管理大师是怎样炼成的

- 李枢苇 江丽思 / 著
- 031 | 不随波逐流
- 034 | 成功企业家的
- 037 | 成就优秀领导
- 040 | 培养良好的习惯
- 043 | 做领导，要有足够的耐心
- 046 | 做领导，要有足够的决心
- 050 | 做事果断，绝不拖泥带水
- 053 | 借鉴别人经验，成就自身领导力



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE

版权所有，翻版必究

发现印装质量问题，请与承印厂联系退换

图书在版编目（CIP）数据

跟着大师学管理 / 李枢苇，江丽思著. -- 长春：

吉林文史出版社，2017.6

ISBN 978-7-5472-4247-6

I. ①跟… II. ①李… ②江… III. ①管理学 IV.

① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 118789 号

跟着大师学管理

著 者 李枢苇 江丽思

责任编辑 吴 枫 孙佳琪

封面设计 金刚设计

出版发行 吉林文史出版社

地 址 长春市人民大街 4646 号 邮编：130021

网 址 www.jlws.com.cn

印 刷 三河市兴国印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 15.5

字 数 196 千

版 次 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5472-4247-6

定 价 39.80 元

目 录

catalogue

第一章 待人以宽，管理要从心开始

CHAPTER ONE

- 003 || 宽仁足以大赦天下
- 007 || 化解矛盾，从自我做起
- 010 || 对于偏才的处理方法
- 013 || 杜绝私下议论
- 017 || 勇于直面自己的错误
- 019 || 同员工之间和谐共事
- 022 || 在磨合中寻找和谐
- 025 || 学“和稀泥”的技巧

第二章 管理大师是怎样炼成的

CHAPTER TWO

- 031 || 不隐瞒性格，做本色领导
- 034 || 成功企业家的十大特征
- 037 || 成就优秀领导的五种理论
- 040 || 培养良好的领导才能
- 043 || 做领导，要有足够的耐心
- 046 || 做领导，要有自己的主见
- 050 || 做事果断，绝不拖泥带水
- 053 || 借鉴别人经验，成就自身领导力

第三章 创建企业文化，凝聚高效团队

CHAPTER THREE

- 059 || 学会为员工喝彩
- 062 || 给下属做好榜样
- 064 || 以公正的心态从下属中挑选将才
- 068 || 企业文化和企业精神的创建
- 071 || 如何提高公司整体凝聚力
- 074 || 敬业精神的培养
- 076 || 学会协调好一个团队
- 079 || 创建一支高效率的团队
- 084 || 竞争机制的重要性

第四章 柔性管理，要学会以柔克刚

CHAPTER FOUR

- 089 || 柔性管理激发创造力
- 092 || 柔性管理能更好地应对变化
- 094 || 绩效考核要服务于员工的成长
- 096 || 绩效考核能起到双赢的结果
- 098 || 让绩效考核不再冷冰冰
- 100 || 不和谐团队：三个和尚没水喝
- 103 || 团队的协调
- 105 || 打破死板的薪酬体系
- 107 || 在薪酬体系中注入人性化

第五章 情感管理，最有效的管理途径

CHAPTER FIVE

- 113 || 情感上达成和谐
- 116 || “南风法则”强于“北风理论”
- 120 || 顺畅沟通，减少内耗
- 122 || 授权而不是放权
- 124 || 和谐管理绝不是讨好员工
- 126 || 要员工敬业，而不是追求员工满意
- 128 || 和谐才能达到企业与员工的双赢
- 129 || 把员工当作合伙人
- 133 || 员工第一，顾客第二
- 136 || 用文化引导员工，而非用制度控制他们
- 139 || 超脱管理，信任员工
- 141 || 员工参与，自主管理

第六章 施以恩惠，为员工创造舒适的环境

CHAPTER SIX

- 145 || 增强领导的亲和力
- 149 || 谋略是管理制胜的不二法门
- 153 || 给员工一个好心情
- 157 || 柔性管理，在感情上投资
- 161 || 感情投资有方法
- 164 || 要有自己的管理风格
- 167 || 多用赞美的方式激励下属

第七章 学会授权，把握好自己的位置

CHAPTER SEVEN

- 173 || 优秀管理者的素养
- 179 || 管理者切忌事必躬亲
- 184 || “霸道”让你四处受敌
- 187 || 和下属保持适度的距离
- 190 || 慈不带兵，做领导要有铁心肠
- 193 || 良好的气质引导成功
- 197 || 注重细节的完美
- 201 || 盲目自大，有百害无一利
- 204 || 合理运用“方圆”之说

第八章 宽严相济，打好奖罚这两张牌

CHAPTER EIGHT

- 209 || 成功的领导有多个面具
- 213 || 红脸白脸都要唱得响当当
- 216 || 你需要戴上不同的面具
- 220 || 亮剑，亮出你的威信
- 225 || 难得智慧地糊涂
- 229 || 学会弹性管理，留有半分余地
- 233 || 通过多种手段，实现激励人心
- 237 || 难缠的人的其实不难缠

CHAPTER ONE

第一章

待人以宽，管理要从心开始

管理被人们称为是一门综合艺术——“综合”是因为管理涉及基本原理、自我认知、智慧和领导力；“艺术”是因为管理是实践和应用。

——彼得·德鲁克

现代管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)对世人有卓越贡献及深远影响,被尊为“大师中的大师”“现代管理之父”。对于企业界的人士来说,彼得·德鲁克应该是不陌生的,他的那部自传《旁观者》前两年出版中译本时,还受到了不大不小的追捧——虽说不像现今之追捧《杰克·韦尔奇自传》一样热烈。德鲁克以他建立在广泛实践基础之上的40余部著作,奠定了其现代管理学开创者的地位,被誉为“现代管理学之父”。

宽仁足以大赦天下

作为管理者要想广纳贤才，就必须做到海纳百川、胸襟广阔，对那些无关痛痒的小事情不闻不问，眼光要放在长远的具有重大意义的事情上。一个胸襟宽阔的人，必定能成就一番大事业。因为他们是真正擅长管理的人，会让人心服口服，而不是仅仅利用手中的权力去压制别人。从本质上来说，管人就是管人心，只要把人心研究透彻了，管理就会变得非常容易。

武则天在位期间，看重上官婉儿的才华，于是将她纳为自己的亲信。然而，上官婉儿非但没有效忠于武则天，还为了给家人报仇，参与了政变，成了罪人。这在唐高宗看来，应是充满同情和设法庇护的。但是他惧怕武则天，只能以有病不能多动心思为借口，让武则天做决定。

在司法大臣看来，提出按律“应处以绞刑”，但念其年幼，也可以施以流刑，即发配岭南充军。而武则天认为：据其罪行，应判绞刑，但念她才十几岁，假如能再接受一些教育，是可以变好的。因此，不能将其处死。而发配岭南，山高路远，环境又恶劣，对一个少女来讲，与要了她的命没有区别。所以，也太重些。特别是她天资聪颖，如果能用心培养，一定会成为非常出色的人才。鉴于此，武则天决定对上官婉儿处以黥刑，即在她的额上刺一朵梅花，涂入朱砂，并把上官婉儿留在自己身边，“用我的力量来感化她”。还表示：如果我不能将一个十几岁的女孩子感化，又如何能够“以道德化天下”呢？

结果，上官婉儿的确被武则天感化了。该杀时不杀，反而留在自己身边，

这已经让上官婉儿很感激。此后，武则天又一直对上官婉儿进行悉心指导，从多方面出发，去感化她、培养她、重用她。上官婉儿在武则天的言行举止中，认识到她在治国上的天才、博大的胸怀和驭人的艺术，彻底消除了对她的积怨和误解，取而代之的是敬服、尊重和爱戴，并以其聪明才智，为武则天分忧解难，为她尽心尽力，成为她最得心应力的心腹人物。甚至连上官婉儿的生母也曾私下对人谈论：上官婉儿的心完全被武后给迷住了！

有时候，可能你的下属会犯一些很严重的错误。那时，他的内心一定很恐惧，他怕同事们的埋怨、领导的斥责，因而会惶惶不可终日。假如你看到他表现出这样的心态，那么，此刻你完全没有必要去责怪他的过失。用“此时无声胜有声”的方法，效果会更明显。

一座寺庙中，有一位德高望重的长老，他手下有一个小和尚，非常的不听话。这个小和尚总是深更半夜越墙而出，不等第二天天亮再越墙而入。长老一直想批评这个小和尚，但苦于没有罪证。

一天夜里，长老在寺庙里巡夜，在寺院的高墙边上看到了一把椅子，他知道肯定是那个小和尚越墙到寺外所用的工具。于是，长老悄悄地把椅子搬走了，反而自己就在原地守候。

午夜，外出的小和尚归来。他爬上墙，再跳到“椅子”上，突然，他感觉到“椅子”不像先前那么硬，软软的甚至有点儿弹性。小和尚落地后才知道，椅子早已变成了长老，吓得小和尚仓皇离去。

此后的日子，小和尚感觉度日如年，每天他都诚惶诚恐地等候着长老对他的惩罚，但长老依旧和从前一样，只字未提这件事。

小和尚认为自己再也无法忍受了，他不想在煎熬中度过每一天。于是，他鼓起勇气找到长老，诚恳地承认了自己的错误，谁知长老竟然宽容地笑了笑，说：“不必担心，这件事只有天知地知你知我知，你怕什么呢？”

小和尚因此深受鼓舞，他收住了心，再也没翻过墙。经过刻苦的修炼，小和尚成了寺院里的佼佼者。若干年老和尚圆寂后，小和尚成了该寺院的长老。

同样的故事也曾在校园里发生：

有位老师发现一位学生总是低着头上课，不知在画什么。一次，他走过去拿起该学生的画，猛然发现画中的人物正是龇牙咧嘴的自己。老师没有对其发火，只是憨厚地笑了。他对那位学生说，课后再画，而且要画得像一点儿。

但是，从那以后，那位学生再也没有在上课时画过画，各门功课也都学得不错。后来，他成了造诣极深的漫画家。

1941年12月7日，日本海军成功地偷袭珍珠港后，美军尽管损失惨重，太平洋舰队差点儿全军覆没，但是在美国议员中间，还有为数不少的人对美国向日本宣战表示反对。

罗斯福当时已经将形势分析得十分透彻，他知道假如不趁日军立足未稳时发动战争，等到将来会变得异常艰巨。同时，他也了解那些持反对态度的人是如何想的——在第一次世界大战中，美国在最后阶段才参战，而且战争没有到达美国本土上，美国因一战而大发横财。所以，一旦美国现在参战，国内经济必然会受到影响，同时战争的胜负很难预料。假如战事对美国不利，要如何才能收场呢？

罗斯福了解这些人的担心，但他以政治家的眼光认识到这些担忧是没有必要的，所以美国必须参战。那么，如何能表达出他对这些人的不满以及对战争取胜的自信呢？

在一次会议上，当大家为参战与否而争论不止时，突然罗斯福要站起来，由于他双腿残疾，所以平常总是以车代步。当他挣扎着要从车上站起来时，白宫的两名侍从急忙上前想扶住他，但罗斯福却愤怒地将他们推开。

于是，在众人惊讶的注目下，罗斯福摇摇晃晃地挣扎着，缓缓地从椅子

上站了起来。然后他满脸痛苦却倔强地坚持站着，默默地注视着周围的人，没有说一句话。

全国的电视观众都看到了这一幕，他们被感动了，的确，没有什么困难是不能被克服的。于是，国会很快做出对日宣战的决议。

有时，在特定的环境中，你没有必要说那么多的话，语言也有苍白的时候。用你的沉默来表示对下属的不满，会让他们感到不安，从而自我反省。用这种毫不费力而又不伤和气的方式来达到目的，才是真正的明智之举。

化解矛盾，从自我做起

有人不满林肯总统对待政敌的态度：“你为什么要试图让他们成为朋友呢？你应该想方设法去打击他们，消灭他们才对。”

“难道我没有在消灭政敌吗？当我使他们由敌人变成朋友时，政敌就已经不存在了。”林肯总统温和地说。

由此可见，林肯非常清楚化解矛盾、搞好人际关系的秘诀所在。即使一个人为了协调人际关系做了很多的努力，实际上仍然不能完全避免与别人产生冲突。只要人们之间有交往，或多或少地都会有矛盾，这是由人的天性所决定的。

发生矛盾的原因无非以下几点：

1. 观点不同。这是人与人之间产生矛盾最主要的原因，多见于领导、成员之间，也经常在学术界发生。古人云：“道不同不相与谋。”由于对同一个问题会有不同的看法，人们之间便有了矛盾和隔阂，进而导致双方互存偏见，从而相互攻击，最终发展到势不两立的地步。

2. 趣味相异。这类冲突主要会在亲属之间发生，比如夫妻矛盾、婆媳矛盾、父母与儿女之间的矛盾等。家庭是一个人主要的生活场所，假如“后院”经常起火，一个人就难以把精力和注意力全部投入到事业中。一个在事业上有辉煌成就的人，必然离不开家庭的支持。所以，一个成功的男人背后必定有一个做出巨大牺牲的女人，反之亦然。

3. 个性相抵触。性格、气质不同甚至相反的人，相互之间也会有冲突。比如一个急性子的人，会对一个做任何事都磨磨蹭蹭的慢性子人很看不惯；一个慢性子人，又会抱怨一个急性子人做什么都风风火火。总之，这两种人经常不能互相理解和谅解，结果便会产生一些矛盾和冲突。

4. 产生误会。人和人相处，即便不想在主观上发生摩擦，但仍然难以避免会产生一些误会，有些误会甚至还是根深蒂固、难以消除的。比如在《红楼梦》中，贾宝玉和林黛玉之间便产生了很多误会，曹雪芹对此做了饶有风趣的描绘。事实上，同样的误会在现实生活中数不胜数。

5. 发生纠纷。生活中的一些冲突是看不见的，例如志趣相异的两个人之间的冲突未必公开化，但是也有不少矛盾是会被激化的。比如同事之间、邻里之间，甚至两个陌生人之间，往往都会因一点儿小矛盾而发生显性的冲突，轻则产生口角，重则拳脚相加，甚至发展到不共戴天之仇的地步。

产生矛盾的原因尽管有很多，但是归根结底还在于狭隘自私、敏感多疑、刚愎自用等人性的弱点上。往往人们思考和处理问题时习惯从自我出发，平时疏于与别人的沟通，因而矛盾出现后，总感觉自己手中握有真理，别人都是错误的。

无论发生怎样的冲突，对双方来说都是非常不利的，这必然会对彼此的事业产生消极的影响。想成就一番大事业的人，必须尽可能地避免不必要的冲突，想方设法地消除各种矛盾，使自己有一个宽松和谐的生活和工作环境。

那么，想成就一番大事业的人，怎样才能避免同他人产生冲突呢？

1. 要有宽广的胸怀，能够高瞻远瞩，凡事讲大局、讲风格、讲团结，调动一切积极的因素，为共同的一个目标而加以努力。

2. 要时刻进行调查研究，及时把握员工的思想动态，积极地化解各种矛盾，防患于未然，使人们之间的隔阂减少或完全消除。

3. 用理解的眼光对待他人，懂得大千世界是丰富多彩的，人也是各式各样的。别人不可能与我们的志趣完全一样，我们也不能像要求自己那样去要求别人，每个人都有自己特有的个性和特点，有不同的长处和短处。

4. 对别人的过错要宽容，要了解这个世界上没有完美的人，包括自己在内任何人都有缺点，谁都可能犯错误，要给别人改正错误的机会，就如同我们也希望别人能原谅自己的过失一般。

5. 不要对别人求全责备，要在小事上糊涂，大事上明白，切记“水至清则无鱼”。对别人过高要求，就会曲高和寡；对别人过于苛刻，就会拒人于千里之外，对别人横挑鼻子竖挑眼，就没有人想与我们共事。

6. 除非是那些涉及原则性的问题一定要弄清是非曲直之外，对那些无关紧要的事，不能抓住不放，要大事化小，小事化了，甚至可以故意装糊涂。绝不应把简单问题复杂化，本来没有多大的事，却非得弄个水落石出，评出个我是你非，那样只能说是“天下本无事，庸人自扰之”。

7. 冤家宜解不宜结，彼此即便有了矛盾，也要积极开诚布公，想方设法进行理解和沟通。就事论事，不要把矛盾放大，要勇于进行自我批评，用自己的真诚换取别人的理解。

总之，化解矛盾首先要从自己出发，你如何对待别人，别人也会如何对待你，要想走进别人的心灵，首先就要自己敞开胸怀。

对于偏才的处理方法

对一位优秀的企业领导来说，如果能把每个下属所擅长的方面有机地结合起来，就能够给企业的发展带来整体效应。因此，确保能有效地利用每个下属的特长，是一位合格的企业领导的责任。换句话说，高明的领导者往往都会趋利避害，用人之长，避人之短。如此的话，则人人可用，令企业兴旺，无往而不利！

每个人的身上，都有长处和短处，用人就要用其长而不责备其短。对于那些偏才来讲，就更应当摒弃他的不足之处而利用他的长处。

或许一个工程师在开发新产品上卓有成就，但他并非能当一名推销员；反之，一个成功的推销员可能在产品促销上很有一套，但他在如何开发新产品上却一筹莫展，聘请这样的人对公司来说无疑是一种损害。老板在决定雇用一些人之前，如果能详细地了解此人的专长，并确认这一专长的是公司所需要的话，就可以避免用错人的这类悲剧了。

古人云：“事之至难，莫如知人。”最难的是辨别人才，而辨别偏才是否能用就更难。这是由于任何事都有似是而非的地方，比如：“刚直开朗似刻薄，柔媚宽软似忠厚，廉正有节似偏隘，言纳识明似无能，辨博无实似有才，迟钝无学者似渊深，攻讦谤讪者似端直，一一较之，似是而非，似非而是，人才优劣真伪，每混淆莫之能辨也。”因此，世上最难的事是识人。每一个聪明的领导人都要善于识别偏才所造成的假象，辨别并使用他们。