

新经理人必读书系



送你一个合理的制度

成功管人绝招

让员工心甘情愿追随你的方法

◎ 富宁安 / 编著

Wisdom
of
Leaders

..... 海潮出版社

F272.92

2f

成功管人绝招

——让属下心甘情愿追随你

富宁安 编著

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功管人绝招/富宁安编著. - 北京:海潮出版社,2002

ISBN 7-80151-651-6

I. 成… II. 富… III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 093670 号

成功管人绝招

作 者:富宁安

责任编辑:陈开仁

经 销:新华书店

开 本:880×1230 毫米 1/32 印张/12 字数/250 千字

印 刷:北京秋豪印刷有限责任公司

版 次:2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80151-651-6/C·60

印 数:8000 册

定 价:23.00 元

海潮出版社 北京西三环中路 19 号 邮编 100841

发行部:电话(010)66969738 传真:(010)66969749



作者的话

我有幸接触过不少的高层管理人员,也就如何管人征询过他们的看法。他们之中的绝大多数这么告诉我:“管人嘛,很简单!职位和权力向来都是最有说服力的。”



真的是这样?当然不是,因为这些人说完这句话之后不久,或者说连屁股底下的椅子还没坐热就已经垮台了。是他们的专业水平不够还是他们的业务能力不强?不是!是因为他们过于看重自己的职位和权力。要知道,任何权力都是有基础的,这个基础通常既不是老板

也不是屁股底下的椅子,而是你的属下!让属下心甘情愿追随你,你屁股下的椅子才能坐得稳当。如果离开这个基础,你的权力之厦就会在顷刻之间倒塌,就连手握生杀予夺大权的皇帝老子都会被平头老百姓连根拔起,更何况我们这些凡夫俗子呢?

小心了,你周围的每一个人都是大人物——大到高级管理人员,小到见旮旯里的卫生工!都足以让你四脚朝天!

也许你会说:笑话!如果我把手下每一个人都看成大人物,那我还怎么去管他们?他们还不要翻天?

其实,管人和把每个人当大人物看,两者并不矛盾。关键是



你要让属下心甘情愿地追随你。

首先，我们管人的目的是为了合理配置人力资源，并有效调动下属的工作积极性，同心协力达到预期目标，而不是为了突出我们所处的位置和手中的权力。

其次，我们不能把人简单地等同于工具。如果有谁把人当工具使，那么就会在一朝醒来时发现，他们的确是很好的工具——让老总垮台、为老板掘墓的工具。

第三，人不分高低，地不分南北，人的确是个很奇怪的东西：施之以恩，报之以德；投之以裙裾，报之以琼瑶；向之以睚眦，报之以眦。

说起来，认真细想起来，好像没什么比职权这东西更加实在又更加虚无缥缈的了。

这话又该如何说起呢？其实这个道理很简单：它是建立在他人之上的。当属下心甘情愿地追随你的时候，你的职权就如泰山一样稳；否则，它就如水中之花只能看不能用。我这么说，是基于这样一个人所共存的东西——人性：一方面，人们总是希望领导者带领他们向着一个新的和比较好的结果迈进——这是任何一位领导者都希望和努力想要的；但是另一方面，人们也希望领导者带领他们去他们想去的地方——这是领导者所要扭转的。像这样一种深埋在人心深处的矛盾，通常是无法用权力和命令去化解的，需要耐心的说服、引导、培训，逐步提高他们的认识。如果一个领导者不能改变跟在他身后的人们思想，并取得他们对他所要采取的方针的真正信任和认同，那么再好的计划也有可能夭折。这就好像是一匹千里马拉着一辆



破车，要不就得将车改造好，要不就得放慢行速。

所以我想，一个人要想真正管好人，最好是不要过分依赖自己的职位和手中的权力，学会将周围的每个人当大人物，对他们施加你的影响力，从而赢得一批心甘情愿的追随者。我在这里为什么要说追随者而不说属下呢？因为追随者是自发自愿、主动积极的，而属下可能只是依行政命令（或遵照明文规定的管理权限）行事，是被动甚至是消极的。追随者们和领导者是一个整体之中相辅相成、不可或缺的两个方面，因为正是他们起着众志成城和绿叶扶持的作用。追随者当然也是属下，但是不能与单纯意义上的属下混为一谈。他们并不是像羊群那样只凭牧羊人的叫唤而聚集在一起。相反，他们会主动为领导者提供一切支持，分担他的责任。因此，也只有真正的追随者才是可以获得授权的。美国通用公司的杰克·韦尔奇在推进改革时是很强硬的，但真正使他成功的原因并不是强硬，而是他拥有

众多追随者，或者说他让绝大多数下属成了他的追随者或像追随者那样与他保持一致的人。所以，我想弄清一个比较不客气的问题：你有多少心甘情愿的追随者？你有没有问自己：“我需要怎么做才能让他们和我保持一致？哪些人的支持是必须的？哪些人才是我在这场变革中真正的追随者？”



当然，再高明的领导者的身边都不可能拥有一群永久不变的追随者。随着时、势、事的不同，过去的反对者有可能重新成

为追随者,而过去的追随者也有可能变成反对者。所以,我们必须在每次确定目标和任务时,都要重新评估和确认一下身边的追随者以及他们的质量。当然,只要方向正确和行之有效的方案,又有最基本的追随者们鼓与呼的力量,那就行动吧!人是会变的,随着时间的推移,其他人会理解你、信任你,他们是会乐意追随你的——领导者与下属之间关系可以决定人们的追随程度。

检讨一下你以前管人的方式方法,最最重要的是不要忘了评估一下它们的有效性(给它们打打分),也许不难发现你的座位底下的问题:推诿、扯皮、拖拖拉拉、消极抗命、指令贯彻不下去等等。如果真是这样,那你就完全有必要读一读这本书了。

如果你真的想管好人,就请记住:

让属下心甘情愿追随你!





目 录

第一回合 每个人都是大人物

- 方法一：真心倾听下属的意见/3
- 方法二：五个手指能一样长吗？/7
- 方法三：没有人甘心被他人利用/12
- 方法四：爱护你的下属/14
- 方法五：新三字经——“往下看”/15
- 方法六：问题就出在你的身上/17
- 方法七：属下不是你表功的工具/20
- 方法八：不要往别人伤口上撒盐/23
- 方法九：水至清则无鱼/26
- 方法十：凡事过则不及！/31

第二回合 魅力驭人

- 方法一：你的坐椅架在属下的肩膀上/37
- 方法二：如果你不想让自己失眠/40
- 方法三：把自己练成一块老姜/43
- 方法四：不要把自己变成属下的尾巴/45
- 方法五：你必须用自己的翅膀飞翔/49
- 方法六：领导=实力+魅力/54
- 方法七：打造领导魅力/57

第三回合 组合疗法

- 方法一：敢说敢管敢得罪人/63
- 方法二：你正在让轮胎泄气/65
- 方法三：不要“秋后一刀”/67
- 方法四：属下不是你的出气筒/69
- 方法五：一刀砍不进几层皮/71
- 方法六：别人正在向你看齐呐！/73
- 方法七：你们做不到的，我来/75
- 方法八：留给属下一点思考的空间/77
- 方法九：适度压力有益无害/79
- 方法十：让属下做“没做过”的工作/81
- 方法十一：给下属富有挑战性的工作/83
- 方法十二：别霸着属下不肯放手/85
- 方法十三：不要让你的属下“沉淀”/88
- 方法十四：人随位移，心随境迁/90

第四回合 与下属一起飞扬

- 方法一：让自己成为台风眼/95
- 方法二：你得到属下的信赖了吗？/97
- 方法三：你会培养人才吗？/99
- 方法四：别把你的属下当枪使/102
- 方法五：把棘手的事留给自己/105
- 方法六：增强你的说服能力/108
- 方法七：就让属下尽情发挥吧/111
- 方法八：不要挫伤属下的干劲/114



- 方法九：找出下属长处予以表扬/116
- 方法十：表扬与批评，四六开/118
- 方法十一：让属下拿出处理意见/121
- 方法十二：让属下自己给自己打分/124
- 方法十三：要允许属下犯错误/127
- 方法十四：让每个人都有自己的目标/130
- 方法十五：来一场团体比赛/132
- 方法十六：充分利用“告一段落”/135
- 方法十七：把属下的愿望化为努力的目标/137
- 方法十八：让单调的工作变得丰富多彩/140
- 方法十九：让下属弄清指令要求/143
- 方法二十：让属下养成报告的习惯/145
- 方法二十一：让属下养成良好的时间观念/147
- 方法二十二：让下属养成快速反应习惯/149
- 方法二十三：让属下主动协助他人工作/151
- 方法二十四：把沟通失误率控制为零/152
- 方法二十五：告诫属下快速报忧/154
- 方法二十六：不要急着催问“结果呢？”/156
- 方法二十七：不要张口就问“该怎么办？”/158
- 方法二十八：让他承担难度更大的工作/160
- 方法二十九：让属下放手干吧/162
- 方法三十：暗中助下属一臂之力/164
- 方法三十一：自己给自己定期限/166
- 方法三十二：引导属下进行自我改进/168
- 方法三十三：推行工作标准化/170
- 方法三十四：越不擅长越要让他多做/172



- 方法三十五:给情绪低落的人打气/175
- 方法三十六:小心使得万年船/178
- 方法三十七:上看下看左看右看/180
- 方法三十八:不会培养人就不配管人/182
- 方法三十九:等别人来过问就是失败/184
- 方法四十:提高计划管理能力/186
- 方法四十一:提高作业管理能力/189
- 方法四十二:增强说服能力/191
- 方法四十三:防止公私不分/193
- 方法四十四:要有明确的工作目标/195
- 方法四十五:做工作就是做人/197
- 方法四十六:平凡的就是重要的/199
- 方法四十七:做到“攻”“守”兼备/201
- 方法四十八:一切以规则为准绳/203
- 方法四十九:打开心灵的门窗/205
- 方法五十:能者多多劳/207
- 方法五十一:让专业干部成为核心人物/209

第五回合 管人如同爬楼梯

- 方法一:权力是柄双刃剑/213
- 方法二:做一个公正的裁判/215
- 方法三:改命令为建议/218
- 方法四:铁肩担道义/220
- 方法五:要求不要太高/222
- 方法六:空口说白话/227
- 方法七:“1+1=?”新释解/232



- 方法八:别给自个儿找不自在/237
- 方法九:你为什么不敢松手? /242
- 方法十:不要门缝里看人/246
- 方法十一:先把脚手架搭好了再说/251
- 方法十二:伸手不见五指/256
- 方法十三:解铃还须系铃人/261
- 方法十四:筛不去的秕谷/266
- 方法十五:没有金刚钻难揽瓷器活/270

第六回合 钟魁捉鬼

- 方法一:另类档案/277
- 方法二:思想工作做在前/280
- 方法三:操练管理必杀技/282
- 方法四:是冲锋号还是退堂鼓? /286
- 方法五:军令如山/292
- 方法六:惩罚不是管理的目的/296
- 方法七:需要改正的是错误/299
- 方法八:你要说明他有什么好处/301
- 方法九:吸引人的永远是利益/304
- 方法十:杜绝私下议论/306
- 方法十一:严禁属下开口“做不到”/308

第七回合 管教管教, 寓管于教

- 方法一:你正在改变一个人/313
- 方法二:不要因为迁就而导致扼杀/316
- 方法三:属下不只是任务工具/319



- 方法四:不要把手伸得太长了/322
- 方法五:别把自己当成复印机/324
- 方法六:不要一棍子把人打死嘛/326
- 方法七:把工作当成教材/329
- 方法八:你只是一个火炬接力手/331
- 方法九:培养属下是管理者的职责/333
- 方法十:训练新进人员/335
- 方法十一:从内部发现人才/340
- 方法十二:输入新鲜血液/344
- 方法十三:尽心传授工作要领/351
- 方法十四:岗前培训只不过是助跑/353
- 方法十五:不要让属下过早从事独立工作/355
- 方法十六:为新人指定辅导员/357
- 方法十七:让新人从把握全局入手/359
- 方法十八:人与人是不同的/361
- 方法十九:培养人才急不得/363
- 方法二十:工作即是培养/366
- 方法二十一:先求准后求快/368
- 方法二十二:让新员工认同公司的价值观/370

第一回合

—— 每个人都是大人物



在今天这个世界里，没有人能够单打独斗，也没有人是天生的大人物——即便你是老板，也没有人非听你的不可。所以，你得尊重你身边的每一个人。如果你想依靠手中的钱和权去压服他们，让他们心悦诚服地为你效力，肯定是行不通

的——你可以炒他们的鱿鱼，他们也同样可以炒你的鱿鱼。

今天的管理者们已经意识到员工的真正价值——他们和自己一样都是大人物！就像杰克·韦尔奇在他的自传中所说的那样：每一位员工，在他们的客户面前都是老板，都是大人物。



方法一：

真心倾听下属的意见

你的一名属下在会议中提出一个意见，否定了你多年来坚持的做法，这人似乎有点道理，但其他人并不太接受。

阮工是一位特立独行的人，不太热衷参与公司职员的窃窃私语和公司决策的事情，他宁愿呆在办公室里完成自己的任务。阮工对事情的看法也和周围的人不尽相同，这一点让他周围的许多同事感到很不舒服。比如，他的很多想法都是经过深思熟虑的，也很合乎逻辑，不过有时在指出别人谬误的时候，会让人有点无法接受。他往往是赢了争辩，却输了友谊。但是作为公司管理者们还是很愿意接纳阮工，继续重用他，因为他是记录一向良好、工作很有成效的员工。

有一天开早会时，阮工提出一个激进的方法来处理为客户服务的问题。他的建议起源于一个假设，这个假设又与管理阶层所认定的原则大有出入。

当阮工提出他的构想时，大多数人都认为他太缺乏幽默感了。阮工十分认真，他愈往下说，在场的人就愈觉得如坐针毡，因为阮工的提案显出管理阶层的弱点。更令人烦躁的是，他们愈是反驳阮工，就愈让人们觉得自己处于不利的地位。



大多数人都喜欢承认自己的缺点,因此指出他们的缺点会让他们变得易怒且充满敌意,这也是和阮工一起开会者的共同心理。他们非但不肯诚实面对自己的短处,反而想对阮工群起而攻之,把他塑造成所谓的“麻烦制造者”。

如果你的下属当中也有像阮工这样的人,你会怎么办?

不少管理者都有一意孤行的癖好,除了自己的意见外,根本就听不进别人任何有益的进言。而当别人有意见的时候,他们也常常命令别人保持沉默。在组织的环境里发生质疑的时候,出面发出质疑的人就很有可能会被贴上“不忠”的标签,甚至被视为是制造麻烦的人。到底什么才是评断反对和不同意见的最佳方式?应当鼓励勇于发表不同意见甚至是反对意见的人,并注意倾听。

你必须拥有成熟、包容的胸襟,才能接受不同的意见,同时广纳不同的观点。桑顿是为福特汽车提出“神童”计划的策划人,后来他又创建了桑顿企业,并使之发展成为一家大型企业。他坚决拥护诚实率真的思考,也鼓励下属持有不同的意见。

桑顿不允许“集体的思考”,他命令每个人都要提出自己的意见。他曾经说过这样一句发人深省的话,这句话虽然很短,但却代表了两种完全不同的管理观:

“我曾经有过一位老板,做了一个错误的决策,我决定告诉他,他却对我说,他评断属下是否忠心的标准就是看他们是否明知错误仍去执行他的决定。而我的评估标准是他能否会指出我的错误。”

前IBM总裁沃森对听取别人意见和建议的重要性也有非常深刻的理解:“我从不会犹豫提升一个我不喜欢的人当官。体贴入微的助理或你喜欢带着一起去钓鱼的人对你可能是个大陷阱。我反而会去找那种尖锐、挑剔、严厉、几乎令人讨厌的人,