

管事容易，管人难；管人容易，管心难

管人管事 枕边书

值得细细品读的228个经典管理故事

事实上，要想把自己脑袋里的东西装到别人的脑袋里，枯燥的说教远没有生动活泼的故事来得有效！因此，领导者必须要学会讲故事！企业文化靠故事传播，管理思想靠故事传播！



GUAN REN GUAN SHI ZHEN BIAN SHU

每个领导者都应该懂得的管人的真理



管事容易，管人难；管人容易，管心难

管人管事 枕边书

值得细细品读的228个经典管理故事

事实上，要想把自己脑袋里的东西装到别人的脑袋里，枯燥的说教远没有生动活泼的故事来得有效！因此，领导者必须要学会讲故事！企业文化靠故事传播，管理思想靠故事传播！



GUAN REN GUAN SHI ZHEN BIAN SHU
每个领导者都应该懂得的管人的真理

中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人管事枕边书/程诚编著. —北京:中国长安出版社,
2006. 12

ISBN 978 - 7 - 80175 - 593 - 3

I. 管… II. 程… III. 管理学 - 通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 162324 号

管人管事枕边书

程诚 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)65271800(编辑部) 65270593 65270433(发行部)

印刷:北京明月印务有限责任公司

开本:787 × 1092 1/16

印张:24

字数:290 千字

版次:2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印数:1 - 5000 册

书号:ISBN 978 - 7 - 80175 - 593 - 3

定价:39.80 元

(如有印装错误 本社负责调换)

前言

很多领导都常把“累”字挂在嘴边，的确，能够做到像万科老总王石一样，登珠峰、拍广告，而照样把企业做得蒸蒸日上的领导不多。很多企业都有这样的景象：公司员工陆陆续续下班回家了，老总的办公室却依旧灯火通明，老总或埋头于办公桌上奋笔疾书，或端坐在电脑前眉头紧锁，或背靠在老板椅上仰面沉思。更有一些老总，一直到洗漱完毕上床睡觉，脑子里还萦绕着单位的一些棘手问题。

为什么这些领导如此辛苦劳累？

为单位的发展劳思费神固然是原因之一，但太多的领导却不得不为单位的一些日常琐事而煞费苦心。造成这种现象的原因何在？不善管理！

辛苦的老总们，我们不得不为你敲响警钟了，你是否还在为日常工作的安排而苦苦思索呢？你是否还在为某件事能否落实而四处奔走呢？你是否还在为人员的安排而伤透脑筋呢？如果是这样，那么你真该考虑一下你的管理能力了。

如果一位领导对人和事应付自如，管理有方，那么，他自然不必再为琐事操心，而是把更多的精力放在大方向的把握上，同时也有时间兼顾娱乐和保健，能做到如此就可以称为一个成功的领导了。

那么，管理到底是管什么？其实，无论是大企业还是小单位，领导所要面对的，无外乎人、事二字。人在事中，事在人为，管好了人，也就管好了事。在市场经济时代，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争，而人才竞争的胜负，在很大程度上取决于领导者的用人艺术。能管理，会管理，人才便趋之若鹜，有了人才，琐事就有人分担，管理顺畅了，企业经济则必然腾飞；反之，则人才流失，管理混乱，效益下滑。我们看以下两个故事：

故事一：

女大学生梅子通过层层选拔，终于以其出色的表现进入了某外贸公司。上班没几天，经理发现梅子有煲电话粥的习惯，但他碍于是女孩子一直没好张口批评。一日，梅子在上班时间又接到了电话，在众多同事面前，梅子又是嬉笑，又是怒骂，经理实在忍无可忍，于是当众狠狠训斥了梅子。结果，刚工作没几天的梅子，因为觉得在同事面前丢尽了面子，一气之下辞职而去。事后，经理为此事十分懊悔，由于一时的处理不当，痛失了一位人才，很让经理觉得惋惜。

故事二：

玛丽·凯所经营的美容、化妆品公司享誉全球。在公司中有一个新跳槽来的业务员，无论他怎么努力，他的销售业绩还是上不去，屡遭失败之后，他对自己的能力几乎丧失了信心。玛丽·凯得知此事以后，找到他，对他说：“听你前任老板说，你是个很有闯劲的小伙子。他那次在电话中还说特别不想放你走呢……”事后，小伙子冷静地对市场进行调研分析后，采取了迂回的战术，最后终于获得成功，他的销售额位居公司销售排行榜的

第一位。

现在，我们将这两个故事作一下对比，你一定会马上发现会管人和不会管人的区别。倘若你是一个普通员工，你一定会为故事二中的领导大卖力气地工作。而故事一中的经理则是一个冲动的失败者，由于管理方法不当，他失去了一个优秀的人才，如果他处理得当，说不定这个人才就能给企业创造出巨大的经济效益呢！

未来的领导，只有聪明的头脑、勤奋的精神和渊博的知识是不够的，他还必须善于管理，善于开发和利用员工的智慧和力量。

没有管理就没有效益！然而，管理并不是一个单纯的管制问题，对于物的管理如此，对于人的管理更是如此。单位要留住人才，用好人才，仅凭规范、合理的规章制度中的条条框框是行不通的，怎样将好钢用在刀刃上，怎样发挥个体与团队的最大潜力……这些是无法用一种固定的模式定下来的。如此种种，都要求领导在管理过程中因人而异，因事而定，这便是一种艺术，也是优秀领导者与一般领导者的最大区别。

我国古代思想家孔子曾经说过：“工欲善其事，必先利其器。”管理也是如此，唯有掌握了高明的管理方法，才能组建出一支优秀的团队，从而使单位具有蓬勃发展的生命力。

有这样一个故事：有一位炼金老人，临终前问他的两个徒弟要什么东西。大徒弟说：“我要你攒下的那笔金子。”二徒弟说：“你把淘金、炼金的方法教给我吧。”于是老人把金子交给了大徒弟，把淘金和炼金的技巧教会了二徒弟。老人去世若干年后，大徒弟把金子花完了，二徒弟却一年年积存起大笔金子。如果把领

导者的成就比喻成金子，那么管理方法就是炼金术。我们目的不是向领导者赠送“金子”，而是为领导者寻求“炼金术”。只有掌握了炼金术，才可能有永远用不完的金子。

本书内容丰富，涵盖了选人、用人、励人、御人、育人、留人、授权、交流等诸多管理问题。本书形式也十分新颖、独特，首先通过一个经典小故事的引入，讲述一个管理上遇到的问题，在讲授管理方法和技巧的同时，也指出了领导在管理过程中需要思考和注意的问题。相信这本书无论在工作中还是生活中，都会成为你的好帮手。

编者

2007 年 1 月

目 录

管人管己：以身作则，正人正己

一个领导只有正人之前先正己，才能上行下效，使大家心甘情愿地听你指挥。想要别人做得好，首先得自己做得好。要管理好下属，一部分靠权，以权管理，名正言顺，这属于“硬件”；而另一部分就得靠己，这属于软件。

做个“山”字型的领导	(2)
良好的外表本身就是一种力量	(3)
领导必须坚守自己的原则	(4)
领导的信义为重	(5)
正人先正己	(7)
成功的领导须有多种面孔	(8)
管理需做到冷静	(9)
先做人，再管人	(11)
没有半点义气的上司	(12)
小气做不得领导	(13)
善从下属那里“取经”	(14)
必须学会自我节制	(15)
树立领导者的自信	(17)
做一个有激情的领导	(18)

顺其自然的管理术	(20)
领导要淡看自己的荣誉	(21)
立即行动	(23)

选能纳贤:择人任势,任人唯贤

企业在选人方面要费尽心机,因为你必须懂得选人的要义:只有选得严格,才能用得准确,提高管理能力,从而收到预期的效果。选人要全面考察一个人的德才学识。识,是一个人的知识和智能统一的表现,在现代信息化的社会中尤为重要。

及时考核,看一看水平高低	(26)
择人而任势的哲学	(27)
不拘一格降人才	(28)
对女员工不要有性别歧视	(30)
选人勿论资排辈	(31)
到基层选拔人才	(32)
选人切勿看错了人	(33)
外不避仇,化敌为友	(35)
要有洞察人心的睿智	(36)
选用几个“鲶鱼式”的人物	(37)
以“神”观人选人	(39)
莫凭志向判断人	(40)
立即行动	(43)

知人善用：举贤任能，人尽其用

知人善用是一种领导艺术。古人知道用人不可求全责备、论大功不寻小过的道理。凡是有才能的人，往往恃才放旷、狂傲不羁，“自古才子多风流”。所以，用人之道，贵在不拘一格，用我所用，不计其他，才能人尽其才，发挥最大的效用。

该提升就提升	(46)
用能人不用完人	(47)
用其长，避其短	(49)
用人不疑，疑人不用	(50)
士为信己者死	(52)
用人唯贤	(53)
宽容对待员工	(55)
特殊人才特殊对待	(56)
大材不可小用	(57)
用人要讲中庸之道	(59)
爱惜人才能笼络人才	(60)
以诚心吸引人才	(62)
立即行动	(64)

批评之道：批评有方，赏罚有制

批评采用什么方式要看场合，随便搬用是不一定能收到效果的。总之，方式应灵活多样。你应当换一种更好的方式。因为同一种内容，可有千百种形式，同样意思的话，也可有千百种说法。

赏罚到位，一碗水端平	(66)
不要“秋后一刀”	(67)

学会杀鸡给猴看	(68)
批评可以不逆耳	(69)
懂得骂人艺术	(71)
奖罚要严明	(72)
骂人不是领导的特权	(73)
处理问题“引而不发”	(74)
发火勿忘善后	(76)
不要痛打“落水狗”	(77)
领导不应包庇下属的错误	(78)
旁敲侧击更有效	(80)
立即行动	(82)

以励激人：赞美有加，激励员工

领导应明白这样一个道理，真正的天才应该是无价的，即使是花费万金也在所不惜。随着人才的商品化，现在可以说已经非常少见那种认为“员工就是赚钱的工具”的领导了。想要员工能够积极努力地为你效命，就不要忽略对员工的奖励。	
把属下的愿望化为努力的目标	(84)
重视激励基层人员	(85)
多为员工谋福利	(86)
充分调动员工的积极性	(88)
小功即奖	(89)
赞美员工必须要及时	(90)
激发员工无穷的潜力	(91)
切勿频繁地奖励同一位员工	(93)
金钱不是唯一的激励因素	(94)
给下属意想不到的荣耀	(95)

给下属表现的机会	(97)
当众称赞下属要有理有据	(98)
巧用高帽子	(100)
适当地泼冷水也是一种激励	(101)
理解下属	(102)
采用最佳的激励方法	(104)
立即行动	(106)

驾驭下属：御人之术，攻心之本

如果你想让下属为你拼命地工作，你就必须承担全部责任，而且必须为那些做错了事的人承担责任，因为他们是在为你工作。如果你按照我的意见办了，你就会发现，你的下属会想方设法避免出现工作失误，当你使他们少有烦恼的时候，你就会发现，他们也会想办法使你少有烦恼。

不要吝惜你的恭维话	(108)
给员工安全感	(109)
反馈：对事不对人	(110)
“锯椅背”的管理秘诀	(111)
四两拨千斤的驾驭术	(112)
恭维不蚀本，舌头打个滚	(114)
诚为御人之本	(115)
知己知彼，百战不殆	(117)
说话做事要留余地	(118)
失败面前不退却	(119)
做人为御人的根本	(121)
立即行动	(123)

培育员工:正确教育,发掘潜力

人才是你的部门取胜的重要保障,如果没有人才,何来你的事业?何况,你有职责、有义务使用人才,提拔人才,这样你的下属才会感到在你的领导下有一种信任感,他们也愿意为你而加倍努力。

尊重知识,尊重人才	(126)
造就下属的赢者心态	(127)
没有所谓的“好工作”	(128)
解放员工的思想	(129)
动员,动员,再动员	(130)
培养职工的正确价值观	(131)
训练下属成为有独立性的人员	(133)
培训员工要强化优点,弱化缺点	(134)
让下属养成报告的习惯	(136)
用领导者的失败现身说法	(137)
让员工找到自身的动力	(138)
培养员工踏实的习惯	(140)
立即行动	(142)

谨防跳槽:笼络人心,谨防外流

卓越的领导者人在人事管理方面要独树一帜,能为跳槽的员工从实际着想,不指责、不强留,利索地放人,握手话别。如果员工愿意来,说明公司有很大的吸引力;员工想走,公司强留也不安心。

要礼待想跳槽的员工,使离开的人舒心,属下的人安心。

把棘手的事留给自己	(144)
尊重资深的职员	(145)

礼遇离职者	(146)
认真对待失意的下属	(147)
以诚待能人	(149)
放宽政策留住人心	(150)
利用仁义收拢人心	(152)
危急时刻不裁员	(153)
强扭的瓜不甜	(155)
不做偏听偏信的领导	(156)
晋升是一种重要的留人手段	(157)
让下属安心为自己工作	(159)
何必鱼死网破,好聚好散	(160)
化解人才外流的风险	(162)
将不胜任的人淘汰	(163)
立即行动	(166)

合理授权:小权分散,以权统人

适当的授权在使工作效率大大提高的同时,还具有不可替代的培养和发现人才的功能。这对一个组织的巩固和成长是最为重要的。授权的目的在于使自己由工作的实施者变成工作的控制者,只有完成这一角色转化,授权才能走上合理、有效的运行轨道。

做个会派活儿的领导	(168)
御史过失在哪里	(169)
适当让贤得尊重	(170)
权力适当下放	(171)
赋予每一个员工工作好自己工作的权利	(173)
授权不能失控	(174)

放权不等于放任	(175)
不要给职不给权	(176)
授权应以宽容失败为前提	(178)
放权以便调动下属积极性	(179)
制止下级越权	(180)
小权分散,以权统人	(182)
领导最忌多管乱管	(183)
授权应以信为重	(185)
把握权力分配的尺寸	(186)
立即行动	(188)

解决矛盾:管理冲突,协调一致

身为一个部门的经理,你常会碰到的是员工间的互控,请你出来主持公道。你应做的就是如同在做心理辅导那样,先和“原告”好好谈一下,收集相关线索以明了双方冲突的导因究竟是什么。如果认为有需要,还可以约谈“被告”以了解事件的真相。

既当“黑包公”又当“鲁仲连”	(190)
学会与对手牵手	(191)
切忌说话官腔官调	(192)
领导无信则失民	(193)
让“牛”和“马”一起拉车	(194)
领导要善于“拴驴子”	(195)
不要以势压人	(197)
妥善对待员工的抱怨	(198)
别把关系搞砸了	(199)
清除与员工的交往障碍	(201)

旁敲侧击解决冲突	(202)
做精明的头儿	(204)
营造融洽的气氛	(205)
立即行动	(208)

交流意见：兼听博采，纳谏如流

作为领导，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。一方面应该积极培养一种和谐的气氛，不但接受，还要广纳多元化的观点；另一方面又要坚持把关，切勿随波逐流，真心诚意达成共识。

让下属跟你讲悄悄话	(210)
以共同语言拉近相互的距离	(211)
征求忠告和帮助	(212)
兼听也要有所选择	(214)
尊重员工的意见	(215)
认真听取下属的建议	(216)
耐心倾听的作用	(218)
同下属建立“私交”	(219)
领导更需要交流学习	(220)
兼听博采，纳谏如流	(222)
与员工面对面地沟通	(223)
多与他人交流	(224)
沟通使管理更有效率	(226)
立即行动	(228)

恩威并举：宽严相济，刚柔兼施

宽严相济、刚柔兼施的政治方针可以给领导提供比较大的回旋余地。有时，可以把政策放宽，听其自然而不加干涉，以便缓和矛盾；有时，又可以严厉整饬，雷厉风行，及时查出一些逆行恶为。会运用这样的中庸之道的领导，可以把企业管理得达到炉火纯青、出神入化的境界。

确定一个命令是否有存在的必要	(230)
规章制度要符合实际	(231)
宽严相济，就会得人心	(232)
拿捏好恩威之间的尺度	(234)
用兵要狠，爱兵要深	(235)
领导应学会“无为而后治”	(236)
号令不明，三军大忌	(237)
打一巴掌给个甜枣	(238)
不妨来些“小恩小惠”	(239)
确立制度的重要性	(241)
学会当下属的庇护人	(242)
施惠于每一位员工	(243)
把握好赏与罚的分寸	(245)
最大限度地满足员工的需求	(246)
树立威信以服众	(248)
和气是交往之本	(249)
给下属的紧迫感要适度	(251)
柔与刚不可或缺	(252)
立即行动	(254)