



制度才是 真正的老板

一套好的制度比多几个人管理更有用

王剑 / 著

Zhi Du Cai Shi
Zhen Zheng De Lao Ban



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

前言

管理面前，“官架”没有制度大

不少企业领导者仗着手中的权力，自视甚高，老把自己摆在“高人一等”的位置上，在员工面前不是耍派头，就是逞威风，绝不放过任何一个摆架子的机会，殊不知这种所谓的“官架”正是企业管理的大忌。

一个领导者，如果总是把员工当成被管理者、被统治者，只会让他们更反感，最后不仅没能树立起权威，反倒失了人心，以至于落得个众叛亲离的下场。企业的发展靠的不仅仅是管理者的运筹帷幄，更需要数量占绝对优势的员工们努力奋进。在管理面前，官架子永远没有制度大，从某种程度上说，制度才是真正的老板。

试想，一个处处把自己凌驾于制度之上的管理者，必定是人人喊打，又怎么可能赢得人心？又如何能把企业凝结成一个团结的队伍？又怎样带领企业走出困境？俗话说：“人格无贵贱，人品有高低。”作为管理者，我们在平时的工作中不妨少一些官威，多一些谦和，少一些个人优越感，多一些制度约束力，这才是保持企业井井有条的根本。

企业就好比一个小王国，只有明确详尽的律法才能保证臣民各安其位，从这个角度来看，制度是名副其实的老大。大老板管人，小老板管事，不同规模的企业所采取的管理方式也是五花八门，整体上来说，企业规模越大，制度也就越完善；反之，企业规模越小，制度也就越模糊。

没有明晰的制度，团队中有了烂桃子，也就无法及时清除，结果眼睁睁看着一颗老鼠屎坏了整整一锅粥。

没有完善的制度，员工们就会去打“制度”的擦边球，面对下属的“投机取巧”，你纵然气愤，却只能无奈地慨叹。

没有公平的制度，企业不仅会陷入信任危机，还会被员工们的流言蜚语所攻击，失去了团结，又谈何发展。

没有公开的制度，管理者只会手忙脚乱，结果却是狼狈不堪，员工们茫然不知所措，即便努力，也没有任何方向感可言。

没有规矩不成方圆，一个企业要想在激烈的市场竞争中获胜，首先就要摆脱“人治”，并逐渐实现“制度化”。制度不是“花架子”，只有切切实实贯彻下去才有生命力。

然而，由于中国企业管理界长期受“官本位”思想影响，不少领导都染上了官僚主义作风，凡事只动嘴皮子，却不愿身体力行。如此“纸上谈兵”，不仅无法说服员工，反倒成为下属嗤之以鼻的对象。

能不能成为一个称职的企业管理者，不在于“官架子”端得大不大，而在于对制度的执行。只有敢于大义灭亲，才能维护制度的威严，才能赢得无私公正的美名。在管理面前，职位再高也高不过制度，权力再大也大不过规章，与其摆官架子炫威风，成为员工的公敌，不如铁面无私、坚持公正。

作为企业管理者，自己先得敢于冲锋陷阵，然后才有资格要求别人，只有自己身先士卒，才有脸面批评下属。单打独斗的年代已经过去，如今的企业不需要个人英雄，而是英雄式的完美团队。依靠个人魅力尚能管理好三五人的小团队，而对于成百甚至上千人的大队伍，就必须依赖制度。

对于一个团队来说，聚则所向无敌，散则必败无疑。如果管理者总是一副“官样儿”，做人做事总是以“官老爷”身份自居，必然会令员工们敬而远之，即便是再优秀的队伍，也终会如一盘散沙。

领导不能有“官架”，但却不能没威严。在现实生活中，不少管理者虎气不足，猴气有余，结果往往“镇不住”强势下属，反而被对方牵着鼻子走。所谓用人不疑，疑人不用。一方面领导要敢于放权，勇于信任下属；另一方面也要恩威并施，做好监管工作，只有这样才能真正实现驭人有术。

员工不是奴仆，更不是任由我们驱使的佣人，一味要求下属对自己卑躬屈膝换不来威信，也赢不来忠心，只能成为人人厌弃的“孤家寡人”。在管理面前，“官架”永远没有制度大，只有始终坚持制度第一的原则，才能带领企业走上通往成功的康庄大道。

目 录

上篇 大老板管人,小老板管事

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 001 人气决定财气,得人心者得天下 / 3 | 018 处处设防,会损害人才的积极性 / 25 |
| 002 小公司的战略就是赚钱、活下来 / 4 | 019 逆反心理人人有,遣将不如激将 / 27 |
| 003 带队伍就是不断激励员工的过程 / 6 | 020 及时向能力低下者亮红牌 / 28 |
| 004 有凝聚力的队伍才能打硬仗 / 7 | 021 让3个人做5个人的事,领4个人的薪水 / 29 |
| 005 以人为本,管理要讲人情味 / 8 | 022 不要听话“木偶”,重用能干“刺头” / 31 |
| 006 思路决定出路,观念决定命运 / 10 | 023 员工是风筝,制度是线,老板是放风筝的人 / 32 |
| 007 人一闲着,就会出问题 / 11 | 024 解决员工的后顾之忧,与员工同甘共苦 / 33 |
| 008 一个累倒的领导不是好领导 / 12 | 025 批评员工之前,先进行自我批评 / 35 |
| 009 知人善任,是成功管人的关键 / 13 | 026 倾听是凝聚人心的第一步 / 36 |
| 010 管人是管理之本,管心是管人之本 / 15 | 027 对下属既不要有偏见,也不要另眼相待 / 38 |
| 011 用人不疑,疑人不用 / 16 | 028 让员工的能力与职务相匹配 / 39 |
| 012 管得少才能管得好,不要死抓权力不放 / 17 | 029 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 40 |
| 013 管理不当,一切的努力皆是白费 / 19 | 030 国有国法,家有家规 / 42 |
| 014 别总板着脸,那不是成绩而是距离 / 20 | 031 不为开会而开会,一定要解决问题 / 43 |
| 015 “放羊式”管理,必然导致人才的浪费 / 21 | 032 把握好激励员工的“生命周期” / 44 |
| 016 与其吼破嗓子,不如做出样子 / 23 | |
| 017 消除迟到、旷工现象,一定要抓住根源 / 24 | |

- 080 人情归人情,事情归事情 / 105
- 081 限制员工的发展,是管理者的无能 / 106
- 082 管理要一视同仁,制度面前并不伤情感 / 107

- 083 制造压力,消除员工的惰性 / 108
- 084 不要只顾埋头工作,还要学会抬头看路 / 110
- 085 一个坑一个萝卜,而不是一个萝卜一个坑 / 111

中篇 团队打天下,制度定江山

- 086 建立制度的人,绝不能凌驾于制度之上 / 115
- 087 管理,就是用好的制度取代不好的制度 / 116
- 088 单打独斗永远成不了气候 / 117
- 089 打造团队正能量,从每一个漏洞抓起 / 118
- 090 一个人的能力再强,也无法战胜一个团队 / 120
- 091 没有完美的个人,只有完美的团队 / 121
- 092 处变不惊,展现大将风度 / 122
- 093 避免成员建立自己的小圈子 / 124
- 094 团队不需要碌碌无为的领导人 / 125
- 095 一朝创新,就可能使你一夜暴富 / 127
- 096 在细节里发现潜在的商机 / 128
- 097 合伙创业的“六条军规” / 129
- 098 信誉会让你在生意场上游刃有余 / 131
- 099 把问题简单化,就等于解决了一半 / 132
- 100 “杀鸡儆猴”是团队管理的大忌 / 133
- 101 制度要严谨,切忌朝令夕改 / 135
- 102 制度面前,功劳大于苦劳 / 136
- 103 建立人性化的制度,让管理更具生命力 / 137
- 104 好马大多都是烈马 / 138
- 105 制度是用来实施的,而不是吓唬人的摆设 / 140
- 106 让谈心成为一种长久的制度 / 141
- 107 不能被量化的工作,正是制度的“短板”所在 / 142
- 108 制度是木板,老板则是黏合剂 / 143
- 109 利益捆绑,拴住合作者的心 / 145
- 110 让员工明白他并非可有可无 / 146
- 111 给能干的下属配备值得炫耀的硬件 / 147
- 112 制度公平公正,员工才会心服口服 / 148
- 113 没有 100 分的员工,适合的就是最好的 / 150

下篇 领导力成就大老板,决策力成就大事业

- 166 领导者必须是“造梦”的大师 / 219
- 167 虎气不足、猴气有余,成不了好领导 / 220
- 168 用对的方法想问题,问题其实很简单 / 222
- 169 “无威”不治,必须树立个人权威 / 223
- 170 决策失误是最大的失误 / 224
- 171 决策的时机是胜负的关键 / 225
- 172 让员工感到他处在竞争中 / 227
- 173 事必躬亲的人,没有当领导的命 / 228
- 174 知己知彼,才能成就大事 / 229
- 175 拿员工当仆人的老板不是好老板 / 231
- 176 领导者要有狮子的威严、狐狸的智慧 / 232
- 177 从“心”沟通,用智慧化解争执 / 233
- 178 打造自己的“嫡系部队” / 235
- 179 正确的决策是诊治企业病的良医 / 236
- 180 在创新中生存 or 在保守中死去 / 237
- 181 一个人把自己看得太高,就会被别人看低 / 239
- 182 玩弄手腕者,终究会失信于人 / 240
- 183 把好评考这道关,手下才能不闹翻 / 241
- 184 细节决定成败,1%的错误会导致100%的错误 / 243
- 185 说到做到,绝对不能开空头支票 / 244
- 186 培养下属服从命令的习惯 / 245
- 187 失败不是脑子发热,就是脑子遇冷 / 247
- 188 把自己的决断变成集体的决策 / 248
- 189 没有任何把握的情况下,血缘关系就是最好的保证 / 249
- 190 权力有多大,责任就有多大 / 251
- 191 将“生杀大权”紧紧攥在自己手里 / 252
- 192 要敢于做坚持真理的少数人 / 253
- 193 不要做遭人声讨的“暴君” / 254
- 194 私心不可有,野心不可无 / 255
- 195 每个人都应该树立“规则的意识” / 256
- 196 最危险的“敌人”往往来自内部 / 258
- 197 有一双善于发现问题的火眼金睛 / 259
- 198 有能力没发挥,一切等于零 / 260
- 199 不要让过去的错误成为明天的包袱 / 262
- 200 让所有人都成为赢家,而不是整天想着利益独占 / 263
- 201 把80%的精力投入到最具“生产力”的事情上 / 264
- 202 内外兼修,整个人才会脱胎换骨 / 266
- 203 不要轻易将自己推到风口浪尖上 / 267

上篇

大老板管人，小老板管事

ZHIDU GAISHI
ZHENZHENGDE
LAOBAN

的物质要求。联想领导层为了实现激励团队工作的积极性，同时提高发展速度，将精神激励的层面逐渐发展到物质激励的层面上来。

联想激励方式的不断转换，说明管理其实就是一个不断激励员工的过程。人类天生就有一种想要得到肯定的愿望，作为老板，要善于通过多种激励方法把员工的潜在能量充分地挖掘出来。

没有管不好的员工，只有不会管的管理者；没有带不好的团队，只有不高效的激励手段。员工是公司财富的主要创造者，也是公司创意的来源和主体。作为老板，只有在工作中运用自己的能力调动下属的积极性，才能让公司获得更好的发展。

004 有凝聚力的队伍才能打硬仗

古人常说：“人心齐，泰山移。”团结是铁，团结是钢，只有团结才有力量，只有团结才能产生凝聚力。许多成功的企业管理者都认为：“团队领导的根本是凝聚力。积极的、改变一生的凝聚力是一种可以习得的特质。”

任何一个企业的成功，都离不开团队的齐心协力。一个企业，如果不能做到“人心齐”，员工之间散漫没有纪律，便会大大降低在市场竞争中的战斗力，企业也会失去立足的根本。因此，团队中的每一名成员对整体都很重要。倘若企业每个成员都能互信团结，都具有分享与协作的意识，同时也有为集体奉献的精神，那么，企业的竞争力则会大大提高，在竞争中获胜就是必然了。

当然，企业的团队凝聚力需要进行长期的历练才能产生效力。一个团队不可能从成立的第一天起就能做到“心齐”，需要领导者帮助员工一点一滴地培育，要经历不断的磨合、调整、适应，要有相互之间的理解、宽容和互谅。

热爱自己的雇员是经营者最根本的问题。如今，以人为本的管理理念已经深入到大部分经营者的心里。那些成功的优秀企业家都非常重视人才的开发和合理使用，利用员工的力量来帮助企业不断稳步发展。

在竞争日益激烈、人与人之间感情日益淡化的今天，管理者掌握对员工进行感情投资的方法，一定会大大激发员工的工作热情。有了良好的工作氛围，工作效率就会得到提高，公司的利润自然也就跟着上升。

将以人为本的管理理念发挥到极致的当属日本公司。著名的日本商人松下幸之助，在日常的公司管理中，非常爱护和关心自己的员工。

有一次，松下在谈判的时候，遇到一个非常难缠的竞争者，对方给出的价格超出了公司的预算。通常遇到这种情况，经营者应该是选择放弃合作的，但每当这个时刻，松下幸之助脑子里总是会闪现出自己的员工，他们穿着满身油污的工作服奔波在车间里的形象，让他毫不犹豫地选择坚持下去。

他的心底有个声音在呐喊：“我要对他们负责！如果按对方的价格成交，公司亏本，那怎么对得起自己的员工！”沉默了一会儿，松下将自己的想法告诉了对手，对方注视着他，好像也从松下的表情中受到了感动。于是，对手微笑着说：“你可以说出很多说服我的理由，但感动我的理由却只有这一个。就按你说的价格，我们成交了。”

在回忆到这段往事时，他曾经深情地写下了这样一段话：“组织和手段在经营中固然很重要，但这所有的一切都是靠人来实现的。不管有多么完善的组织，有多么先进的技术，如果没有使之发生效力的人，就不能完成企业使命。说到底一个企业要想对社会作出贡献，让自己昌盛地发展下去，其关键在于爱护你企业中的每一个人。”

的确，对于任何一个经营者来说，只要拥有一批为自己的事业尽职尽责忠诚的员工，那么他的事业就一定会取得成功。以人为本，对于任何一个企业管理者来说都是成功的关键所在。毕竟，人与人之间需要以诚相待，老板和部下之间也需要心心相印。

把他们放在相应的岗位上，人尽其才，使其各尽所能。只有这样，才能形成稳定的人才结构，从而保证企业的高效运转。

010 管人是管理之本，管心是管人之本

华人首富李嘉诚曾说过：“在知识经济时代，企业竞争的核心是人才竞争，人力资本将成为知识经济最重要的资源。”在现代企业管理之中，人是管理的核心要素，只要把人管好，所有的事情都可以迎刃而解。

从发展趋势来看，企业管理的中心正在由“以物为中心”逐步转移到“以人中心”上来，管理方式也由原来的“刚性管理”逐步朝着“柔性管理”迈进。得人心者得天下，管心才是管人的根本。企业要想尽早实现人本管理，就必须重视人才，善于招贤纳士，并坚定不移地贯彻“人是最重要资产”的管理理念。

韩国的三星集团创办于1938年，成立之初是一家从事进出口贸易的小公司。20世纪50年代以来，企业发展势头迅猛，现如今已成为全球知名品牌。是什么让三星从一个不知名的小企业成为今日的行业巨头？在谈到三星的成功时，集团董事长曾直言不讳地指出：我们奉行“人才第一”的原则。

在人力资源的开发和运用上，三星集团可以称得上行业典范。只要是被录用的员工，不管是基层还是管理层，三星都会投入大量金钱、时间以及资源对其进行培养和训练。为了更好地培训员工，三星集团斥巨资专门设立了培训中心，这在现代企业当中是十分罕见的。

作为韩国第一家设有培训中心的企业，三星集团有着完善的培训体制，每年每位员工都要到该中心接受3次以上的进修，学习新技能，探讨新技术。管理高层对员工的进修也十分重视，三星董事长曾在亲临培训班的讲话上明确表示：“三星的人都是精英，要集合所有精英的力量，才能

016 与其吼破嗓子，不如做出样子

美国微软公司前任首席执行官史蒂夫·鲍尔默曾经说过：“如果一个经理人经常说空话，每次说出来的都只是一些理论，就不可能得到员工的尊重。要员工做到的，自己就必须先做到。”但在现实生活中，却有不少领导者只会动嘴皮子，一味要求员工的同时却放纵自己，所以吼破了嗓子也难以把企业管好。

领导者要想律人，先要律己，反之则会造成诸多负面影响。只说不做的领导在员工中间是不可能具有威信的，他们只会成为管理的摆设、员工们厌恶与讽刺的对象。事实胜于雄辩，所以与其吼破嗓子喊口号，不如以身作则，给全体员工作出表率。

作为微软的首席执行官，史蒂夫·鲍尔默在工作上异常严厉，但他并不是只会严格要求他人的“摆设领导”，他本人就是一个名副其实的工作狂，所以才有资格去要求别人努力工作。一个只会空谈理论的领导，根本不可能赢得员工的拥戴，正因为深谙此道，鲍尔默始终奉行着一条管理原则，那就是要求员工做到的，自己必须先做到，而且要尽可能做到更好。

在微软，没有只说不做的领导，更没有高高在上发号施令的管理层，所有的经理人都必须做到对公司的事务了若指掌，没有在一线工作的实践是根本做不到这一点的。鲍尔默每天都会详细了解微软的每件事情，甚至每个工作环节，这种以身作则的管理态度让他成为当之无愧的员工榜样。

己不正，焉能正人？一个只满足于给员工分配工作的领导不是好领导，只有身体力行，借助榜样的力量，才能把大家紧密团结在一起，进而带领企业突破困境，实现预定的发展目标。山羊领导的狮子，永远不是狮子所领导的羊群的对手，只说不做的领导只能成为摆设，不仅无法约束下属，更无威信可言。

安排中作出更合理、更人性化的设计。这才是有效管人的关键。

总之，明智的管理者，懂得什么时候设防，什么时候信任对方；明白该对什么人设防，对什么人放下防备。只有合理使用防备与信任手段，才能做到既不损害人才积极性，又能保护好组织的利益。

019 逆反心理人人有，遣将不如激将

俗话说得好：“遣将不如激将。”在现代企业的管理上尤其如此，学会合理运用激将法，往往能取得意想不到的效果。管理者在运用激将法时也要讲究技巧。采取嘲讽、污蔑的语言激怒对方，这种方式固然有效，但却很容易激化上下级之间的矛盾。

那么对于领导者来说，又有哪些激将法可以借鉴使用呢？其一，绝路激将法，将一个人逼到绝路，置之死地而后生；其二，对比激将法，借用和第三者的对比反差，来激发人的自尊心、好胜心以及进取心；其三，巧妙激将法，根据年轻人争强好胜或者老年人自尊心强的特点，达到刺激对方的目的；其四，煽情激将法，用具体的有感染力的描述，以及一些富有煽动性的语言激起人们心中的激情、热情。

合理利用激将法往往能够激发员工的潜能，从而发挥出员工的最大价值。在一次著名的国际性人力资源大会上，一位参会的外国专家对另外一名参会者说：“我们现在做一个练习，假设我是你的下属，你是我的上级，你现在想让我去做一个公司的并购。并购的工作通常都是比较烦的，经过努力，两个公司合并了，派了一个人开始经营合并后的公司。干了一段时间，他感到非常苦闷，回来跟我发牢骚：‘我一天也干不下去了，太累、太烦了，你现在让别人去干吧。’如果我们现在遇到这样的问题，该如何处理？而且我们知道他是一个非常能干的人。”

针对这种情况，我们应该这样说：“假如人人都能干的话，我找你干

什么呀。”对于像他这种比较能干的员工来说，这无疑是个莫大的荣耀。他马上会觉得：这件事情别人都干不了，最后还是得找我呀！这就是激将法，这种方法对于有能力的人来说非常适用。

假如你手下有这种非常能干的人，或者和这种比较能干的人进行沟通，一定不要跟他较劲，要让他自己跟自己较劲，“我就不信我拿不下这个市场、拿不下这个业绩”，这样一来，员工的潜力自然就被开发出来了。

在管人过程中，领导人要懂得灵活变通，根据人才的个性、心理采取妥当的方法，才能收到最佳的效果。从人性的角度来看，人们在被上司驱动的过程中，很自然地会产生逆反心理，表现为沉默的对抗，或者在行动上不配合。对此，领导人要尝试运用激将法调动他们的积极性，发挥其潜能，实现人尽其才。而对那些意志消沉的员工来说，则要探明其中的缘由，采取有针对性的举措让他们成为斗志昂扬的勇士，去自动自发地完成工作任务。能够做到这一点，领导者的管人艺术才可以称之为炉火纯青。

020 及时向能力低下者亮红牌

选对人才，才能办对事情。尤其是安排重大任务时，领导人必须对下属的能力有全面的把握、深刻的认识，在人尽其才的基础上顺利完成工作目标。在此，尤其需要警惕那些能力低下的员工被委以重任，一旦出现问题将会产生连锁反应，影响工作大局。历史上，诸葛亮错用马谡而丢失街亭，就是最好的例证。不给能力低下者重要的任务，或者不给予超出其能力范围之内的重任，才能实现“用对人，万象更新”的管理目标。

时下，不少公司在人员上开始实行阶梯式管理。所谓阶梯式管理，就是在用工时采取终身员工、固定工、合同工、试用工、临时工等多种形式，根据员工能力进行阶梯式排列，根据级别高低来确定工资收入。这种模式强调流动式管理，员工可上可下，可高可低，不仅有效克服了全员固

制度才是真正的老板

这就需要成百上千甚至上万人进行分工协作，不仅仅关系到个体的效率，更关系到团队系统的运转。

在现代企业管理中，往往会出现效率提高的逆反效应，为了维护自尊，很多人会不自觉地表现出逆反的态度，具体表现为“与领导对着干”、“顶撞上司”。面对这种情况，作为企业管理者，不妨用最少的人办最多的事。毕竟多一个人就会多一分成本，此外，那些多出的人还会干扰踏踏实实干事的员工。所以，出于降低企业经营成本的需求，管理者一定要因事设人。

众所周知，德国大众汽车是一家蜚声国际的大企业。因为前任老板缺乏现代化的经营管理能力，导致该公司的亏损创下了近 10 亿马克的纪录，这一数字远远大于 9 亿马克的股金，大众汽车也一度因此濒临破产。

就在这种背景下，施米克当上了大众的老板。为了扭转亏损困境，他开始大刀阔斧地进行改革，第一项措施就是整顿老板班子以及相关人士。在亏损的情况下，他居然冒险借债 3 亿马克作为补偿金，态度坚决地把公司人员由原来的 11.2 万减少到 9.3 万人，一举清除了那些因循守旧、争权夺利、不干实事的管理人员，从而为公司的崛起开辟了一条崭新的道路。现在，大众公司的事业如日中天，正是得益于施米克的改革。

当然，在企业内部裁员并不是一个简单的工作，管理者在裁员的时候需要注意两方面的问题：一来，精简人员的最终目的是实现公司整体的优化。只有整体得以优化，才能最终形成富有活力和创造力的新的命运共同体，才会促使公司结构的合理和公司效能的最大发挥，从而获得最佳的效益；二来，一定要妥善安排好相关的各类人员。精简人员要态度坚决，只有“四个人的饭三个人吃，五个人的活三个人干”，公司的效率才能真正得以提高。

随着现代企业的发展壮大，人才队伍的规模也越来越大，市场竞争的加剧使得绝大部分企业都无力支撑庞大的人力开支，过多的员工不仅不能给企业带来效益，反而会令企业背上沉重的负担。所以，作为管理者，一定要下决心精简人员，敢于淘汰那些效率低下的员工，让组织保持高效。

制度才是真正的老板

批评丧失了工作积极性。直到此时，他才意识到问题的严重性，但职员的大规模辞职已经严重影响了公司的正常运营，作为人事经理，他不得不承担由此所引发的一系列后果。

自以为是，总是一厢情愿的以自我为中心是所有管理者的通病，一旦员工与自己的期望相背离，就要拿出“批评”的大棒加以驯服，殊不知，这种做法是极不可取的。员工首先是一个独立的人，需要最起码的人格尊重，所以管理者在批评员工之前一定要先自我反省，设身处地从员工的角度想问题，只有这样，才能避免因批评而导致上下级之间关系的恶化。

管理者在批评员工之前，首先要找准缘由，即为什么要批评对方，是否不批评不行，批评的理由是否合理正当等，切忌因为自身情绪不佳而胡乱发火。其次要找对批评的方式方法，对于那些自尊心较强的员工，批评的时候不妨委婉客气一些，多用用先赞扬、后批评、再提建议的“夹心饼干法”。

026 倾听是凝聚人心的第一步

如果员工只有干活的义务而没有说话的权利，那么企业的管理是不可能搞好的。只有广开言路才能凝聚人心，避免偏听偏信和个人独裁造成的决策失误。上帝给人两只耳朵一张嘴，为的就是让我们多听少说。越是优秀的管理者，往往越善于倾听下属心声，这正是他们凝聚人心的法宝。

给员工发言的权利和机会，不仅能肯定对方的价值，还能充分调动起他们的工作积极性，反之，不管什么决策都是领导拍板，毫无悬念地“一致通过”，反而会让员工感到自己不受重视，工作积极性和能动性也会大受影响。所以，作为管理者，我们不妨适当地创造一些条件，给员工开辟一些专门的发言渠道，鼓励大家把心中的想法充分地表达出来。

琳达是英国一家销售公司的总经理，在下属们眼中，她是一个深受大

既然是“阎王爷”，就不要跟“小鬼”称兄道弟，如果管理者公私不分，处处被有野心的小人迷惑，那么企业的发展必然会岌岌可危。

现代企业大多建立了严格、透明化的管理系统，从而有效地避免了“奸佞之臣”的投机取巧。但有些管理者好大喜功，禁不住糖衣炮弹的诱惑，总是利用自己的职权之便，给这些“小人”大开方便之门，任用能力不足的人担任要职，以至于到最后沦为员工们眼中的“昏君”，变成阻碍公司发展的“罪臣”。

20世纪70年代，总源色拉油公司逐渐成为台湾地区一家著名的食品企业。为了使公司更好地参与国际竞争，老板陈书友效仿美国企业，推行了经营权和所有权相分离的管理方法。经过两年多的准备，陈书友正式聘请日本人中川全权负责公司的经营管理。

在重用中川之前，陈书友并没有对自己即将聘请的这位重量级人才进行实际地考察，出于拉拢对方的目的，陈书友常常与他称兄道弟，在公司的管理上对中川也十分信任。拉拢人才固然重要，但公私必须分明，既然是工作上的事，就必须一板一眼地说清楚。陈书友并没有做到这一点，这也正是造成公司经营状况日益恶化的重要原因。

中川虽有丰富的工作经验，但他并不具备一个领袖人物所具备的雄才大略，再加上中日文化的差异，中川的管理办法显得生硬而死板，这种生搬硬套的做法很快便导致了企业分寸大乱，结果经营状况十分堪忧。

事实证明，陈书友为自己的公私不分付出了极为沉重的代价，短短三年时间，总源的亏损就高达1.2亿元。认识到事情的严重性后，陈书友立即秉承公事公办的原则对公司情况进行深入了解，这才发现企业内部存在账目不清、回扣现象严重等问题。尽管他收回了管理权，并竭尽全力改善公司经营状况，但已经无力回天，1986年5月，曾经家喻户晓的总源色拉油正式宣布破产。

作为企业管理者，千万不能和员工称兄道弟，更不能因为私人情谊影响了对于公务的判断。公私不分、轻率用人，必然会使一个经营状况良好的公司由盛转衰，甚至走向灭亡。

044 争议面前，做一个公正的裁判

有人的地方就有争端，作为企业管理者，常常要在处理下属关系和矛盾时充当“裁判”的角色。这时候，你千万不能有意偏袒任何一方，更不能强行改变原本公正的判决结果，否则很可能威信扫地。

在现实生活中，员工因工作而引起激烈的言语冲突再正常不过。在这种情况下，不少领导往往是“非礼勿看，非礼勿听”的态度，不管下属争吵得如何厉害，他们都佯装不知，甚至让人误以为耳聋了。实际上这种不作为的管理方法并不明智，因为你的沉默就等于纵容，于是原本的争吵很可能会演变成了相互扭打，破坏了公司气氛不说，还会造成员工身体上的损伤。

那么，作为一个合格的管理者，在争议面前又该怎样做呢？老丁是一家中型企业的部门经理，这天眼看就要下班了，结果办公室走进来两个怒气冲冲、相互喷火的下属。这两名下属是老丁的得力干将，现在居然脸红脖子粗地对吵。

原来二人在组建分公司的对外发展战略上存在严重分歧，结果说着说着便吵了起来，谁都不是轻易认输的人，所以来找上司老丁评理。作为裁判，老丁心里十分纠结，张某虽然有理，但他在平时的工作中异常自大，所以树敌颇多；陈某尽管做事稳妥，但这么长时间过去了，似乎一点长进都没有。在安排组建分公司带头人的事情上，老丁头疼不已。

当断不断，反受其乱，老丁深知这一点，所以哪怕是得罪人，也不能态度暧昧，否则只能让两个人的争论再次升级。考虑到两人都是自己的左膀右臂，所以老丁出言制止了两人的争吵，“你们的意见我都听到了，一直这样大声叫嚷下去也不怕同事们看笑话。”

作为部门经理，一旦丧失公正，则必定会令某一方不满，从而埋下不