

让管理更高效

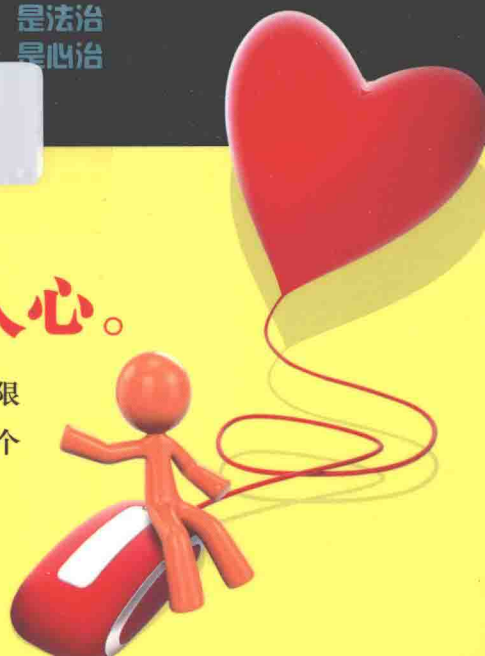
三分管事 七分管心

夏慧◎编著

员工不敢做坏事，因为怕老板，是人治
员工不能做坏事，因为没机会，是法治
员工不愿做坏事，因为不想做，是心治

卓越管理三步走： 识人心，管人心，得人心。

在管理工作中从人的心理出发，往往能最大限度地调动积极性，激起创新意识，能有效带动整个团队健康发展。



让管理 更高效

三分管事 七分管心

夏慧◎编著

**卓越管理三步走：
识人心，管人心，得人心。**

在管理工作中从人的心理出发，往往能最大限度地调动积极性，激起创新意识，能有效带动整个团队健康发展。

 海潮出版社
Hai Chao Press



图书在版编目 (CIP) 数据

让管理更高效 / 夏慧编著. -- 北京: 海潮出版社,
2014.5

ISBN 978-7-5157-0165-3

I. ① 让… II. ① 夏… III. ① 管理学 IV. ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 057548 号

书 名: 让管理更高效

编 著: 夏 慧

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 点滴空间

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010) 66969738 (发行) 66969736 (编辑) 66969746 (邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 150千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0165-3

定 价: 27.50 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



心之在体，君之位也，人心的重要性不言而喻。始皇丧失人心，强大帝国二世而亡；诸葛七擒孟获，让南中彻底安定。

管理之道，攻心为上。三流管理者重管事，习惯根据具体的事情将人机器化；二流管理者重管制，试图通过可行的制度让操控变得容易；一流管理者重管心，让人心聚集起强大的能量。

很多人说人心难测，那是因为管理者不懂得如何拿捏手中的标尺，没有把人心真正放在自己的心上。韩信点兵，多多益善，这就是优秀管理者的自信。如何让人心成为一种财富而不是累赘是每一个管理者都应该思考的问题。

管住人心，并不是要给人心拴上沉重的锁链，让它无法动弹，而是要让人心主动选择去留。在人才急剧变动的现代社会，管理要想留住人，首先要想办法留住心。

用好人心，永远不要低估人心的力量，真正的齐心协力所带来的改变永远超乎最初的想象。

善待人心，没有一个人是不值得尊重的，一次伤人的举动就很可能引发致命的蝴蝶效应。丧失人心很容易，但重聚堪比登天。

同样的问题，同样的处理措施，不同的管理者去实施，结果可

能就有巨大的差别。究其原因，问在于是最后执行者的心态变了，这就是人心的力量。管理不仅需要管事，更需要管心。有些管理流于表象，看着坚不可摧，实际上却在内部埋下了一颗定时炸弹。真正好的管理应该是将人心拧成一股力量，劈山阻水，奋力前行。

三分管事，七分管心，让管理变得更加纯粹和高效，也让周围聚集起更多的智慧。大工不巧，管理是需要一定的方法和技巧，但是也更需要一种眼光和境界。作为一个管理者，可以暂时遇到资金上的困难，也可能会遭遇技术上的瓶颈，但这都不是致命的。人心一旦散了，对管理者的打击就是毁灭性的。

换一种管理思维，收获的不仅是效率，更是笑容。杰出的管理者不是天生的，这是一个学习和积淀的过程。经典的案例会让管理不再是枯燥的说教，深入浅出的分析会让管理切实可行。帮助管理者扫清以往的困惑，增强实战能力，这是本书的使命。



第一章 以德赢心，若安天下先正己身

有人格魅力才能管好下属	002
喊破嗓子不如做出样子	005
给工作注入热情，让员工受到感染	008
诚信，是管理者的终身品牌	012
谦和的管理者更易赢得下属的“心”	015
敢向自己“开刀”，绝不遮掩错误	018
勇于负责任的领导，才是下属们的“主心骨”	021

第二章 以威慑心，扬威立信御人有道

慈不掌兵，塑造可敬畏的领导形象	026
不夸夸其谈，谨言慎语更有威信	028
以身作则，要求下属的自己必须首先做到	032
加强纪律管理，有规有矩才成方圆	034
融众虽好，距离也要保持	036
处变不惊，做好“定海神针”	040

第三章 以理服心，公正公平不落诟病

不偏不倚，实现真正的公平	046
--------------------	-----

摒弃独裁式管理，开明民主才能获得拥护	049
唯才是用，绝不带着私心任用下属	053
建立公平合理的薪酬体系	056
制定一套科学而公平的规章制度	059
引导良性竞争，分槽喂马是妙法	062

第四章 以礼贴心，予人以礼必受敬重

优秀的管理者从不用命令的口气	066
“跟我来”而不是“给我上”	068
包容不同个性，尊重个体差异	070
给予下属足够信任，放手让他去做	073
把员工当伙伴，而不是劳工	074
小心！别碰触下属的隐私	076

第五章 以严治心，防微杜渐当方则方

信任下属，但不等于放任自流	080
杀鸡儆猴，抓住典型以震慑	082
对“小团伙”绝不手下留情	085
可以授权，但要监控	088
严惩投机取巧者	090
员工的天职就是服从	093

第六章 以宽抚心，怀柔管理该圆就圆

严格要求自己，宽容对待员工	098
批评大可以委婉一些	100
要有不计前嫌的胸襟	103

给犯错的员工一个改过的机会	105
降服团队中的“刺头”	108
宽容大度，让下属保住面子	110
 第七章 以奖励心，有功则赏催其奋进	
受到奖励才会使人充满热情	114
“精神薪资”更动人心	117
凡事要有度，赞扬也要有“安全用量”	119
赞美，成本最低却最有效的激励手段	123
抛弃单一，要善于采用多样的激励方式	126
只给予最恰当的，激励应恰到好处	129
 第八章 以罚警心，有过必纠令其惊醒	
明确地指出下属的错误	134
不因亲而不罚	136
批评时要委婉含蓄，留有余地	139
欲抑先扬，下属被批也舒畅	142
对待原则性的问题，坚决秉公处理	144
罚有过不如赏有功	147
必要时“请退”	150
 第九章 以压激心，强化竞争提升效率	
在团队中注入危机意识	154
点燃下属紧迫感，让他自主去努力	156
坚决执行“优胜劣汰”的用人准则	159
运用“鲶鱼效用”，制造下属危机感	162

让下属清楚、明白地了解自己的要求	165
用个人业绩与下属对话	167
引导良性竞争, 创造健康的竞争氛围	170
必须控制好施压的量与度	172

第十章 以耳听心, 增进沟通拉近距离

乐于倾听, 架起沟通的桥梁	176
放下架子, 才能将自己带到沟通的平台前	179
给下属发言的机会, 让他们参与决策	182
善于在倾听中捕捉到员工的心声	185
倾听员工的不满, 化解员工的抱怨	187
重视反对者的意见, 他们的作用更为显著	189
沟通也是要讲策略的	192
清除与下属沟通的障碍	194

第十一章 以义动心: 护卒如子彰显义气

视士卒如爱子, 士卒与你赴深溪	198
爱兵真诚, 兵方随行	200
放下架子, 和下属成为朋友	202
敢于揽过, 做下属的挡箭牌	204
尽可能满足合理需求	207
为下属雪中送炭, 更胜锦上添花	209
危难之际别抛下下属	212
帮扶下属, 让他从跌到处站起来	214
收敛自己的光芒, 给员工施展才华的空间	216

第十二章 以情感心：周公吐哺天下归心

感情投资在管理中卓有成效	220
将“人情味”注入团队，让下属干劲十足	222
走近下属，让他们感到贴心	224
创造轻松工作氛围，了解下属满意度	226
在细节上关注下属，做个有心人	228
最好能记住下属的名字	230
给下属家的感觉，培养团队归属感	232
给下属“舒适感”，用“美丽风光”留住人才	234
了解下属需求，不吝伸出援手	236
帮员工念好家里的“经”	239

第一章

以德赢心，若安天下先正己身

以德服人，天下爱戴。作为管理者，以身作
则是最基本的要求之一。当目光聚集在管理者身
上的时候，无论优点或者缺点都会被放大。赢得
人心，其实也就是赢得信任，而这份信任需要管
理者自己用德来争取。





有人格魅力才能管好下属

平日里，我们常听到“人格魅力”这个词，也时常会发觉身边的某个人“很有魅力”。那么何为人格魅力呢？简单来说，人格魅力指的是一个人在性格、气质、能力、道德品质等方面具有的能够吸引人的力量。

作为领导，要想带好自己的团队，让下属们心甘情愿地听从自己的指挥，就要提升自己的人格魅力。这样，领导才会吸引下属，凭借这种吸引力自然而然就能管好下属。

或许有人会说，领导是大权在握的，通过权力来管理下属就可以了。其实不然。要知道，在管理者的权力影响之外所体现出来的人格魅力，才是真正能让下属敬佩、信服的一种自然征服力，也是管理者为官立业的根本。从一定意义上讲，人格魅力是工作成败的关键所在。

作为迪斯尼公司的创建者，沃尔特·迪斯尼无疑是杰出的管理者，他是迪斯尼的精神领袖。实际上，沃尔特是一个有着非凡想象力的人，也是一个敢于承担风险的人，而且他能够最大限度地挖掘下属的能力。同时，沃尔特还是一个十分平易近人的老板。他让公司员工们直接称呼他“沃尔特”，还会为绘画师们提供最好的设备和材料，不硬性规定他们的工作时间，允许他们自由来去，尽量给他们营造一个获得支持和鼓励，但又毫不松懈的创作环境。

在管理过程中，沃尔特显现了天才团队中管理者的一项特质：

他不会在下属们正解决困难和问题的时候参与进去，而是当他们已经解决了大部分问题时才介入，来肯定他们的工作，或者给他们提出要求，让他们把工作做得更加完美。沃尔特的做法无疑是明智的，他用这种“松紧”适度的管理方式，让下属们产生了自主感，于是他们的潜力也得到了最充分的发挥。

在一本关于迪斯尼公司的小传中，有位动画家这样提到：“你可以忙碌一整天，当工作结束，你审视自己的成果时，结果把它们扔到了垃圾桶。你不会有一丝遗憾和不安，也不会有人来责怪你工作没成效。如果没有如此反复和不断否定自己的工作过程，反而会有人奇怪。迪斯尼所创造出来的艺术形象，都是在这种反复和否定中产生的。”

我们就可以读出迪斯尼发展壮大、深受人们喜爱的一大因素，那就是管理者给员工们创造了利于他们创作的良好环境。而这种环境的创设均是建立在沃尔特强大的个人魅力基础之上的。换句话说，正是由于沃尔特超强的人格魅力，才使迪斯尼创造出了一个个非凡的艺术形象，让它得到了全世界人们的喜爱。

说到底，魅力就是一种吸引力，它能让管理者有众多的追随者，能让不同背景、不同需要、不同年龄的人聚在一起，凝聚起一股超乎寻常的力量，建立起一支高效的战斗团队。与此同时，也让管理者自身的职业生涯取得令自己满意、令他人羡慕的成就。

莫洛是美国纽约最著名的摩根银行的董事长兼总经理。总经理的宝座，使他年收入高达 100 万美元。他最初不过是一个小法庭的书记员，后来他的事业有如此惊人的发展，究竟靠的是什法宝呢？

事实上，莫洛一生中最重大的一件事就是他博得了大财团摩根

的青睐，从此平步青云，成为全国瞩目的商业巨子。据说摩根挑选莫洛担任这一要职，不仅是因为他在经济界享有盛誉，更多的是因为他的人格高尚的缘故。范登里普出任联邦纽约市银行行长之时，他挑选手下重要的行政助理，首先便是以人格高尚作为挑选的重要标准。

杰弗德便是一个从地位卑微的会计，步步高升，后来担任美国电报电话公司总经理的例子。他常对人说，他认为“人格”是事业成功的最重要的因素之一。他说：“没有人能准确地说出‘人格’是什么，但如果一个人没有健全的特性，便是没有人格。人格在事业中极其重要，这是毋庸置疑的。”

像摩根、范登里普、杰弗德等领袖人物，都非常看重“人格”，认为一个人的最大财产，便是“人格”。

的确，只有健全的人格，才能获得人们的喜爱和合作。只有具备超乎寻常的人格魅力，才能赢得下属的拥戴，才能让自己的团队齐心协力，才能让自己成为一个非同一般的管理者。

或许你会觉得，人格魅力这个东西有点“玄乎”，不像一件物品那样看得到，摸得着，想让自己成为一个有人格魅力的管理者有点无从下手。以下几点，教你做个拥有人格魅力的管理者：

首先，要以身作则，凭扎实过硬的作风使人信服。

俗话说得好：“打铁先得自身硬。”作为领导，要想带领下属把事情做好，自己必须首先把事管好；要想让整个团队强大，自己必须先强大。这是一种无形的力量，是树立自己威信的前提，是增强自身凝聚力、感召力的基础。

其次，勾画理想，让团队成员有“奔头”。

领导魅力和一般人际交往中所体现的个人魅力有所不同，因为这种魅力

或吸引力是由管理者发出的。通过这种魅力，管理者把大家吸引到自己的战略与计划、理想与目标中当中来。而人们之所以能全力奉献，并不是因为他是管理者，而是因为他勾画的这一理想本身就具有吸引力。单凭人际关系，或者单凭管理者本身的权力和地位，是不能做到这一点的。

最后，要做一个民主、开放的管理者。

对员工来讲，企业是他们的生计、前途和希望所在，任何影响公司发展的问題，也势必会影响到每个员工。因此，在对团队制定决策时，管理者有必要听取下属的意见，给他们提供参与决策的机会。这既是表示对员工的尊重，也是在寻求员工的支持。总之，要尽可能地让员工多知道公司内外都在发生些什么。

总的来说，一个被下属们称为好领导的人，必定是一个有着超强人格魅力的人。应该说，人格魅力是影响企业管理者们管理能力的重要因素。一个有人格魅力的领导，能够在运用权力时，让自己产生亲和力、凝聚力和感召力。这样一来，才能将下属们的心“吸引”过来，并将其“管理好”，使被管理者心甘情愿地努力奋斗。如此，企业要把事情做好，把事业做大也就不是难事了。



喊破嗓子不如做出样子

在职场上，有这样一句俗语：“喊破嗓子，不如做出样子。”这句话主要是针对管理者们来说的。作为领导，很多时候，对员工进行理论的说教，甚至威胁、恫吓等，或许能起到一时的作用，但从长远来讲，这绝非是立威服

众的好办法。对领导们而言，最明智的做法是身先士卒，让自己做出表率。这样一来，下属们自然而然就会跟着有样学样了。

也就是说，一个睿智的领导，不会单纯地靠“嘴巴”来管理下属，而是通过让自身树立榜样，以此来触动下属的心，并使之做到听从领导的指挥，维护领导的权威。

很多时候，领导的表率作用要比发号施令管用得多。因此，值得提倡的一个方法就是管理者身先士卒，为下属做出表率来立威服众。

举世闻名的巴顿将军，就是身先士卒的典型。据说有一次，他带领自己的部队赶去某个地方的时候，途中下起了大雨，汽车陷入了深泥。于是，巴顿将军喊道：“你们这帮混蛋还不赶紧下车，把车推出来。”

士兵们听到了命令，纷纷下车，并努力推车。最后，在大家的共同努力下，车终于被推了出来。这时候，有一位士兵正打算抹去自己身上的泥污，可他却惊讶地发现，他身旁站着的那个满身都是泥污的人，居然就是巴顿将军。

从那之后，这名士兵一直将这件事记在了心里，直到巴顿去世，在将军的葬礼上，他才对巴顿的妻子说起了这件事。最后，这名士兵说：“是的，他是最伟大的将军，我们敬佩他！”

巴顿赢得士兵们的敬佩，除了他骁勇善战、指挥若定的军事才能之外，还让我们看到了他身先士卒的高尚情操，让士兵们从心底认同自己的将军，甘愿听其指挥，为其效力。

同样作为将军的施瓦茨科普夫曾说：“下令要部下上战场算不上英雄，身先士卒上战场才是英雄好汉。”对于企业领导们来说，想要成为一个合格的领导，一定要带领下属们在业务线或生产线上奋斗，而不只是坐在办公室里发号施令。

在我国农村，流传着这样一个顺口溜：村看村，户看户，群众看干部。这里所说的“看干部”，不是看干部怎样说，而是看干部们如何做。俗话说得好，上梁不正下梁歪，如果做领导干部的把经给念歪了，把戏给唱砸了，那么老百姓自然“好”不到哪里去。

因此说来，要想把团队带好，把事业做大，除了关注事情本身，更要从下属的内心着手。要想赢得下属的心，管理者们就要身先士卒，做出榜样。只有这样，下属们才会真正折服，并死心塌地地追随在自己左右。

对于日本著名的企业家盛田，很多人都有耳闻。他曾这样表示：身为领导，只有以身作则，才能在员工中树立威信，并能最大限度地激发员工的工作热情。

曾经有段时间，盛田先生常听到一些员工抱怨，自己的顶头上司分配不公，把一些老客户给了其他业务员，而给自己的却是一些新客户，以至于令自己的工作难以开展。

听到这些声音之后，盛田先生进行了一番思考，之后他对发牢骚的员工说：“是这样吗？请你不要泄气，让我们去和这些新客户谈一谈。”

第二天一早，盛田先生就来到那位员工说过的“最难沟通”的一个新客户的公司。果然，盛田去了该公司后，被接待员安排在来宾等候区，半天不见自己预约的那位课长。尽管如此，盛田先生并没有离去，而是继续坐在那里安静等候。

又过了很久，那位课长终于来了。当他看了盛田先生的名片之后，连忙说道：“对不起，对不起，让您久等了！”

虽说等了这么久，但盛田先生没有一丝不悦，他微笑着对他说：“贵公司生意兴隆，我应该等候。”

其实，那位课长很清楚，自己的企业交易额很有限，不过区区