

管 理 就 是 搞 定 人



如何让你的下属
心服口服



谢国计◎著

为什么有的员工不领情？
为什么执行总是不到位？
为什么看好的人干不好？
为什么想留的人留不住？

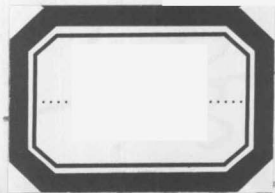
GUANLI
JIUSHI
GAODING
REN

搞定人不是整人，而是一种行之有效的管理手段。一个只会管事的人只能叫总管，一个会管人的人才称得上是领导。管人的精髓在于管心，管好了人心，才能搞定人。

使用蛮力做不好管理，施以巧力才能搞定人

只有对人才管理得法，用人得当，才能激发员工的无限潜能

时代 成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

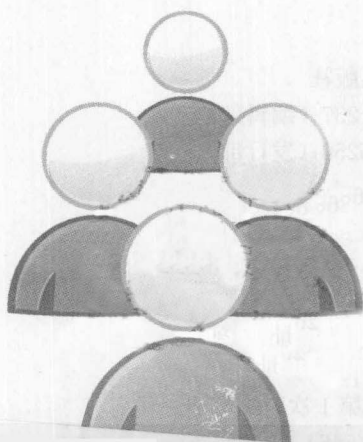


管理 就是搞定人

如何让你的下属心服口服

GUANLI JIUSHI
GAODINGREN

谢国计◎著



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

管理就是搞定人 / 谢国计著. -- 成都 : 成都时代出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5464-1151-4

I. ①管… II. ①谢… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 073793 号

管理就是搞定人

GUANLI JIUSHI GAODING REN

谢国计 著

出品人 石碧川
责任编辑 曾绍东
责任校对 李航
装帧设计 林自伟
责任印制 干燕飞

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86621237 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 北京建泰印刷有限公司
规 格 710mm×1000mm 1/16
印 张 19
字 数 260 千
版 次 2014 年 8 月第 1 版
印 次 2014 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1151-4
定 价 39.80 元

著作权所有·违者必究。

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 89580799

第一章 >>>>>

像大老板一样思考

常言道：“心有多大，舞台有多大。”心的境界有多高，管理的境界就有多高，管理的效果就会有多好。老板要想把企业做大做强，就不能忽视内心的修炼和境界的提升。只有高瞻远瞩，站在更高的角度做企业、谋发展，才能赢得下属的敬佩和拥护，引领企业迈向成功的巅峰。

1. 管理最重要的不是权力，而是智慧 / 3
2. 事必躬亲者，没有当领导的命 / 6
3. 心的境界决定管理的境界 / 9
4. 将帅无能，累死三军 / 12
5. 带出一群精兵强将是企业发展壮大的关键 / 15
6. 企业一定是先做精，再做强，后做大 / 17
7. 不要神化自己，偶尔暴露一下自己的缺点 / 20
8. 领导者个人魅力大小决定团队气场大小 / 24

第二章 >>>>>

制度第一，老板第二

制度是企业生存与发展的保障，有了制度，就有了公平和效率，而效率恰恰是企业的生命，是企业永葆生命力的良药。老板只有改变以往的“人管”，用制度来管理企业，通过合理的考核和约束，改善员工的工作习惯，改进员工的工作方式，才能促使企业在发展的道路上越走越远。

1. 你不讲制度，别人就跟你讲条件 / 29

2. 没有规矩，不成方圆——制度才是真正的老板 / 32
3. 制度化：用铁的纪律约束每一个员工 / 35
4. 制度的设置应兼顾公平和效率 / 39
5. 明确告诉员工：什么该做，什么不该做 / 41
6. 制度要抓重点，要简洁、明确 / 44
7. 制度的生命力在于不折不扣地执行 / 46
8. 管理要人性化，制度要严格化 / 49

第三章 >>>>>

管事先管人，管人要管心

一个只会管事的人只能叫“总管”，一个会管人的人才称得上是领导。管人的精髓在于管心，管好了人心，你才能人心所向，才能让员工从行为上、精神上都有一种自动自发的意识，使大家为团队的目标积极主动地工作。所以，管事先管人，管人要管心，从心开始做管理，你才能成为优秀的管理者。

1. 一个管理大师首先应当是一位心理大师 / 55
2. 对下属要讲原则更要讲人情味 / 58
3. 常对下属说：“你的工作很重要” / 62
4. 要让所有的员工知道，他们来就是要把公司做大 / 65
5. 给人甜头，一定不要等到第二天 / 68
6. 时间无情人有情，加班宜少不宜多 / 71
7. 记住每一位员工的姓名，让他们体会到“被尊重” / 73
8. 定期进行一对一“绩效谈话”，为下属指明进步方向 / 76

第四章 >>>>>

如何找到最好的人才

“企”，上有“人”下有“止”，充分说明，企业的发展关键在于人才。有人才，就能势头旺盛；没人才，必定停滞不前。作为老板，既要引进人才、培

养人才，还要尊重人才、善待人才。只有给人才以施展才华的机会，公司才能步步升腾，财源不断。

1. 选人不要只关注学历，会干事才是硬道理 / 81
2. 如何找到最好的人才 / 84
3. 敢于任用比自己优秀的人 / 87
4. 真正的天才，往往是有些“傻气”的人 / 89
5. 外来的和尚不一定会念经，多从公司内部选拔人才 / 92
6. 用人不疑，疑人不用 / 95
7. 任人唯贤，而不是任人唯亲 / 98
8. 没有任何把握的情况下，血缘关系就是最好的保证 / 100

第五章 >>>>

小公司如何留住骨干——抓住关键的20%

二八法则告诉我们，在任何一家公司，起关键作用的都是占20%的骨干力量。作为老板，要想管好企业，就必须抓住这关键的20%：解决员工的后顾之忧，与他们同甘共苦，用最高的位置把最有本事的人留下来。这样，才能在激烈的竞争中杀出一条血路，打下一片江山。

1. 留住人最重要的是留住人的心 / 105
2. 对自己有用的人要舍得下血本 / 107
3. 用最高的位置把最有本事的人留下来 / 110
4. 培训是保持人才活力的“发动机” / 113
5. 领导者的欣赏是员工进步的最大动力 / 115
6. 一个响亮的头衔会让他把工作干得更好 / 118
7. 解决员工的后顾之忧，与员工同甘共苦 / 120
8. 不想自己干到死，就把有潜力的人培养成“接班人” / 123

第六章 >>>>>

有效激励，让员工的潜能发挥到最大

一个优秀的领导者，要有一双善于观察问题的眼睛，员工有任何出色的表现，要及时发现、及时奖励。只有在物质和精神上高度地满足员工，他们才能使出牛劲儿，将自身的潜能发挥到最大，为公司出力卖命。

1. 带队伍的过程就是不断激励员工的过程 / 129
2. 感情投资是一本万利的无“薪”激励 / 132
3. 关于股份制、分红与年终奖 / 135
4. 逆反心理人人有，遣将不如激将 / 138
5. 激励员工的五项原则 / 141
6. 把握好激励员工的“生命周期” / 143
7. 奖励不当就变成变相的惩罚 / 145
8. 别忘了，员工多数时候需要“以薪换心” / 148

第七章 >>>>>

批评与问责，对事不对人

管理企业，奖励不可缺，批评与问责更不可缺。很多公司为了处罚而处罚，不光没有达到“治病救人”的目的，反而伤害了员工的积极性。做老板，一定要会批评、巧问责。扇一个巴掌，再给两颗枣，这样员工才会乖乖认错，被你的“甜枣”所感动，从而死心塌地追随你。

1. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心 / 153
2. 要允许下属犯“合理”的错误 / 156
3. 以理服人胜于用权压人 / 158
4. 公平考核，让每一个员工放心 / 161
5. 批评时要力争做到心平气和 / 163
6. “胡萝卜+大棒子”，让下属自己认错 / 165

7. 递进式处罚比一棒子打死更有效 / 168
8. “千里马”不能用重鞭，冷落也要有个度 / 170

第八章 >>>>

“沟”而不“通”，是因为你不懂得“沟通”

管理说到底，就是沟通、沟通、再沟通。未来，大公司之间的竞争实质是管理的竞争，而竞争的焦点，恰恰体现在公司内部的沟通力上。因此，建立了解员工心声的渠道和机制，缩短上下级的距离，保证公司上下沟通畅通，对企业管理来说至关重要。

1. 管理之道，在于把握员工的心声 / 175
2. 良好的沟通是管理的生命线 / 178
3. 换位沟通，相互理解了什么事都好办 / 181
4. 跟员工沟通：多用建议，少用命令 / 184
5. 不要用电话和网络代替面对面的沟通 / 187
6. 循循善诱，才能有力说服下属 / 189
7. 与顶撞你的人从容地打交道 / 192
8. 给员工留一点私人空间 / 194

第九章 >>>>

学会授权，让员工在成长中创造奇迹

有句话说得好：“紧攥着拳头里面什么也没有，张开双手你才能拥有全世界。”管理企业也是如此，当你紧攥着权力不肯放手时，你不是权力的拥有者，而是权力的奴隶。权力不是用来控制人的，而是用来督促人的，只有把权力授予下属，让下属有空间施展自己的能力，你才能在掌控者的位置上如鱼得水。

1. 管头管脚，但不要从头管到脚 / 199
2. 权力下放，给下属以施展的空间 / 201

3. 把握原则，让交办的工作有章可循 / 204
4. 科学分配任务，把正确的事情交给正确的人 / 207
5. 把工作量逐一分解，让员工的工作清晰而有效 / 210
6. 根据下属的特长进行授权 / 212
7. 授权收权，要做到收放自如 / 215
8. 授权之后不忘检查，监控并不代表不信任 / 218

第十章 >>>>

找出团队中的“害群之马”

俗话说：“一粒老鼠屎，毁掉一锅粥。”团队就像木桶，不允许有短板，更不允许“漏底”。作为企业管理者，在培养员工的过程中，必须毫不留情地淘汰那些平庸者，保证团队成员个个精明强干，这既是对企业的未来负责，更是对奋斗者的肯定。

1. 果断清除团队中的“烂桃子” / 223
2. 斩断员工的“第三只手” / 225
3. 妒忌心强的人不能委以重任 / 227
4. 对于不知好歹的人不必一味退让 / 229
5. 及时向能力低下者亮红牌 / 232
6. 不淘汰平庸的员工，是对奋斗者的不负责任 / 234
7. 坚决不用与公司核心价值观不一致的人 / 237
8. 最好让每一个被解雇者，都能体面地离开 / 240

第十一章 >>>>

如何打造一支打不垮、挖不走的铁血团队

团队打江山，要有血性，要有强硬的作风。作为管理者，你要像揉面团一样建设团队，把利益、人情、制度都添进去，揉出一个劲道十足、任尔东西南北风也打不垮、冲不散的团队。也只有这样的团队，才能经得住外界的诱惑，

经得住风险的考验，才能所向披靡，战无不胜。

1. 没有完美的个人，只有完美的团队 / 245
2. 团队建设就像揉面团，越筋道凝聚力越强 / 248
3. 用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 251
4. 优化组合，让每个人都能和谐工作 / 254
5. 强化整体，拆散三三两两的小圈子 / 257
6. 良性换血，让团队始终保持战斗激情 / 260
7. 拒绝“内讧”，整体利益高于一切 / 263
8. 以文化凝聚人心，让团队文化融入每个人的血液 / 266

第十二章 >>>>>

少管是最好的管，无为而治是管理的最高境界

管理一家公司，最理想的状态就是“无为而治”。你一定要认识到：即使你能力再强，也不可能成为“百事通”。身为老板，就应该少管、精管，给员工足够的自由度，重视员工创造性的发挥，而不是裹住“思维的灵性”，让他们举步维艰。

1. 少管是最好的管，无为而治是管理的最高境界 / 271
2. 经营企业靠的是“王道”，而非“霸道” / 273
3. 管理者要有所为，有所不为 / 276
4. 不要当救火队员，让员工自己解决难题 / 278
5. 管得越少，成效越好——让管理回归简单 / 281
6. 无为而治——自发的才是最有效的 / 283
7. 领导者加强自我修炼，是“简约管理”的第一步 / 285
8. 大胸怀、大气魄，成就卓越的领导者 / 288

第一章 *Di Yi Zhang*

像大老板一样思考

常言道：“心有多大，舞台有多大。”心的境界有多高，管理的境界就有多高，管理的效果就会有多好。老板要想把企业做大做强，就不能忽视内心的修炼和境界的提升。只有高瞻远瞩，站在更高的角度做企业、谋发展，才能赢得下属的敬佩和拥护，引领企业迈向成功的巅峰。

1 管理最重要的不是权力，而是智慧

在企业中，有一种领导说出来的话“一言九鼎”，全体员工非常拥护，积极按照领导的意图去执行任务；有一种领导说出来的话却“一文不值”，全体成员不屑一顾，但“人在屋檐下，不得不低头”，只能被迫去服从。这两种领导的差别在于，前一种领导靠的是智慧、权威和个人魅力来领导员工，后一种领导是靠单纯的权力来管理员工。

领导者的权威留存于员工的内心，权力却是浮在表面上的。员工当面对你敬畏，背后对你异常钦佩，这是权威的作用；员工当面对你点头哈腰，背后却说你非常糟糕，这是权力的作用。作为一个领导者，你肯定希望用智慧和权威领导员工，而不是用权力“压迫”员工。因此，你必须认清领导智慧与权力在管理中各自发挥怎样的作用。

众所周知，一个领导者必须拥有权力，领导者本身的职位就赋予了他这样的权力，没有权力，便不称其为领导。权力的力量能使别人服从，如果运用得当，权力可以产生巨大的影响力。但如果使用不当，权力就会成为“暴政”的工具，成为强制员工服从的外在力量。在这种情况下，员工会对你产生反感，他们很难发自内心地服从你、支持你、认同你。

不少领导者没有认识到这一点，认为自己是领导，就应该对员工呼来喝去，就有权“专制”——说一不二，一言九鼎，员工必须绝对服从。否则，就用权力来强迫员工、处罚员工。而真正有智慧的领导者不会这样做，他们深知：打员工、赢得员工敬意的最好办法，是用自己的智慧和

管理就是搞定人

Guanli Jiushi Gaoding Ren

能力来带领团队。所谓“将帅无能，累死三军”、“兵怱怱一个，将怱怱一窝”，足以证明领导者的能力对整个团队的重要性。有能力的领导者在团队里，很容易产生巨大的号召力。

一个成功的领导者，在管理企业的过程中，往往会表现出超群的智慧，能赢得下属的敬佩和拥护。与此同时，他还要有较好的内在品格和个性魅力，这样一来，他的威信就会逐步树立起来，在工作中他就会一呼百应，大家都会心悦诚服地听从他的安排和管理，这样就很容易将工作做好。

领导者的权力是职位赋予的，但领导者的影响力则来自他本人的能力、素养和品质。权力的运用往往依靠高压，而影响力的发挥则表现为赢得对方发自内心的认同、打动对方的真心。权力可以通过个人的资源、势力去影响他人的行为，而影响力则能促使他人态度、信念、价值观和行为的改变。

《葛底士堡》这部电影，讲述了美国内战时期一个重要的战役——葛底士堡战役。影片中有一个片段描写了张伯伦上校如何处理一批逃兵。当时一批逃兵被抓之后，逃兵的一个代表向张伯伦抱怨：“我们在战争中做了很大的贡献，但是却受到了很多虐待，我们厌恶战争，我们想回家……”

张伯伦是怎样处理的呢？他没有动用手中的权力，严惩甚至枪毙这些动摇军心的逃兵，而是对逃兵说了一番情真意切的话：“这场战争非常重要，如果北方军失败了，那么我们就将失去最宝贵的自由。既然你们不想战斗下去，那你们就走吧，我不会处罚你们。在你们走之前，我只想告诉你们：我们都渴望回家，但是如果战争失败了，即使我们回家也将失去意义。”

最终，这些逃兵改变了主意，他们重返战场，全军团结一心，取得了葛底士堡战役的胜利。

在这个故事中，张伯伦上校作为一个领导者，他拥有处罚士兵甚至枪毙士兵的权力。但是他没有用权力镇压逃兵，而是选择用自己的智慧——

通过以情动人、以理服人的办法，说服逃兵重返战场，最后他成功了。也许他的成功不在于他的说理多么有说服力，而在于他这种行为本身所产生的感染力。

要知道，很多军官在战争中，往往动不动就向不服从命令的士兵大吼大叫，甚至用枪口对准他们，毫不犹豫地扣动扳机。如果张伯伦也这么做了，也许逃兵会屈服，但这往往是口服心不服，结果身在曹营心在汉，又谈何战斗力？这种服从是暂时的，一旦有机会，士兵就可能再次哗变，甚至“临阵倒戈”，这种结果是非常可怕的。而张伯伦通过个人影响力打动了下属，所产生的影响力是内在的、长久的。

事实上，战场上的将军领导士兵，与企业中的领导者管理下属，道理是一样的。看看今天的中国商界，华为的任正非、联想的柳传志、海尔的张瑞敏，他们都在用自己的智慧影响着企业员工，用自己的能力带领企业迎着世界趋势锐意进取，使企业在激烈的竞争中，依然能取得骄人的战绩，这也使他们在员工心目中的影响力进一步提升。

领导者的智慧表现在很多方面，既表现在制订长远的战略规划上，还表现在按制度办事，公平公正地对待员工上，也表现在日常管理中，与员工和谐相处上等等。如果你想树立自己的影响力，那么不妨动用聪明才智，想方设法让员工“服你”。在这方面，英特尔公司总裁的做法非常值得借鉴：

曾经有段时间，英特尔公司的员工经常迟到。公司领导对迟到者处以批评、扣工资等处罚，但是问题依然没有解决。最后，总裁想了一个办法，他每天第一个到公司，并站在门口迎接员工。迟到的员工见总裁在门口迎接自己，内心产生了强烈的自责感，他们发誓不再迟到。那些没有迟到的员工见总裁来得比自己早，便提醒自己：明天我要来得更早一点。渐渐地，员工迟到的现象得到了根本的改变。

毫无疑问，总裁先生的做法是充满智慧的，他通过以身作则的方式，给员工树立了一个标杆，让员工自觉地向他看齐。这样一来，不用发火动

怒、不用扣钱惩罚，员工迟到的现象就得以解决。试问，这难道不是高明的管理智慧吗？所以，如果你的员工上班也经常迟到，那么请先反省一下自己：是不是我经常迟到，是不是我不重视员工迟到问题？同时了解员工迟到的原因，而不是用权力来处罚员工。

员工迟到问题只是管理者需要面对的众多问题之一，在管理中，你还会碰到很多问题，但无论碰到怎样的问题，不到万不得已，不要轻易动用你的权力去“镇压”你的员工，而要试着用劝说、说理等感性的办法，用你的个人品行和人格魅力去影响员工。当然，对于明确的制度规定，如果员工违反了，该罚还得罚。当然，要记住：罚不是目的，不能罚完了事，而要用你的影响力，引导员工走向你所期望的方向。

2

事必躬亲者，没有当领导的命

很多企业，尤其是中小企业，由于刚刚起步，资金、人力不足，为了节约用人成本，他们的老板或管理者往往事必躬亲，一人多职、一人多劳。当公司逐渐发展壮大时，他们原本可以把那些不太重要的事情交给下属去做，但由于他们已经习惯了事必躬亲，所以依然凡事亲力亲为。因此，他们经常感叹“太忙了”，以至于有些重要的事务都无法及时处理，这直接导致工作效率的低下。

事实上，任何一个企业，当其发展到一定的阶段时，其经营形态必然会呈现出多元化、复杂化的趋势，其规模也会扩大，企业管理者还想事必躬亲，再也不是一件轻松的事情。毕竟管理者的精力是有限的，诸葛亮事必躬亲，落了个“出师未捷身先死”，试问，又有几个管理者比诸葛亮高明呢？

司马懿曾听说诸葛亮什么事情都自己来处理，当即断言：“亮将死矣。”果不其然，不久之后，诸葛亮真的累死在阵前。可见，一个不懂得授权、事必躬亲的人，真的没有当领导的命，有的也许只是累死、累垮的命，这样怎么能管理好企业呢？

要知道，当一个领导者琐事缠身时，他往往没有时间和精力去聚焦重要问题。而且由于领导者事必躬亲，很容易导致新人没有成长的机会，能人没有发挥的机会。结果就会出现两种情况，要么是蜀中无大将、廖化为先锋，要么是干脆没有人才可用，最后领导者不得不更加事必躬亲。这样一来，一个悲剧性的恶性循环就诞生了。

汪先生是一家大型民营企业的总经理，他做事认真细致，凡事都要关注细节。就拿招聘员工这件事来说，公司每招聘一个员工，汪先生都会把关，即便临时的编制增加都要经过汪先生的批准。这样直接导致了汪先生忙得晕头转向，而且让整个管理层感到非常郁闷。

公司曾招聘一个营销经理，这个职位在组织架构中属于中层经理，人事部逐级向上汇报，经过层层通报，最后汇报到汪先生这里。前来面试这一职位的不下50个人，经过层层筛选，最后推荐了5个人。当正式面试开始以后，大家才发现这几乎是一段马拉松式的进程。因为人事部的经理要面试，营销总监也要面试，大区经理还要面试，最后汪先生还要亲自询问。

有趣的是，除了汪先生之外，其他管理者在面试5个应聘者时，都不表态相中哪位，也不筛选，可能他们早已习惯了不做决定。在这个过程中，有3个应聘者无法忍受如此漫长的面试过程，中途退出了。剩下的两人最后见到了汪先生，据说汪先生的面试比所有管理者都仔细，他的面试持续了两个小时，但由于汪先生特别忙，因此等待一个面试往往要花一个月的时间。

经过6个月的折腾，终于招聘来一位营销经理。然而，最终获得这一职位的候选人陈涛上了半年班就决定辞职，询问陈涛原因，陈涛是这么说