

普
华
经
营

正略钧策
ADFAITH

365天领悟365个管理智慧
塑造管理者形象、培养管理者气场

365天 管理智慧书

为卓越管理者设计的全面而实用的管理智慧宝典

李霞◎编著

解决工作难题
完善管理细节
平衡人际关系

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

365天 管理智慧书

李霞 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

365 天管理智慧书 / 李霞编著. —北京: 人民邮电出版社, 2012. 2
ISBN 978-7-115-27264-5

I. ① 3… II. ①李… III. ①企业管理: 人事管理—通俗读物 IV. ①F272. 92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 260115 号

内 容 提 要

本书将管理者在工作中可能遇到的问题进行了精心的归纳与汇总, 通过以德管理、用人管理、以情管理、以能管理、以法管理、以史管理六大篇章, 用一年 365 天的形式串联每天讲解一个管理技巧, 涵盖了管理智慧的方方面面。书中还汇集了古今中外的名人轶事、寓言故事, 使内容既严谨又活泼。读者通过阅读本书, 可以深入了解管理的精髓以及必须注意的问题, 让自己的管理工作更加从容与高效。

本书适合企事业单位的中高层管理者阅读, 同时对高校相关专业师生也有一定参考作用。

365 天管理智慧书

-
- ◆ 编 著 李 霞
责任编辑 姜 珊
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 19 2012 年 2 月第 1 版
字数: 300 千字 2012 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27264-5

定 价: 39.90 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

在市场经济时代，企业间的竞争归根结底是人才的竞争，是管理者能力的竞争，也可以说是管理智慧的竞争。管理之所以被称为一种智慧，主要是因为这项工作极其复杂，而且极其费心。不管运用什么方法，都很难让一名管理者在一夜之间就精通各种管理之术；也没有谁能让一名管理者在一夜之间从平庸走向卓越。但是，如果你愿意每天抽出 10 分钟用于管理技能的提升与训练，且持之以恒，那么就一定能够收获自己意想不到的成果。

《365 天管理智慧书》是一本实用性很强的管理智慧讲解读本，可以使管理者增强管理素质，学习到管理的有效策略，做好管理这项工作。

本书从以德管理、用人管理、以情管理、以能管理、以法管理、以史管理六个方面，对管理者在工作中必须掌握的各种方法和技巧进行了详细讲解，涵盖了管理智慧的方方面面。

- 以德管理。管理者只有不断完善自己的人格、品行，才能在员工中树立权威，才能达到管人的目的。因此本篇着重讲解了管理者自我修炼的各项技能。

- 用人管理。人才是组织珍贵的财富，每一名管理者都应掌握合理的用人之道。在本篇中，我们详细介绍了人才使用的方法和策略，让管理者做到识人有方、用人有道。

- 以情管理。人性化的管理要求管理者的管理方式更加细致和适时。本篇将指导管理者通过关怀、民主和平等来激发员工的主动性和创新性。

- 以能管理。一名优秀的管理者只有具备了独到的见解、实用的技巧、随机应变的谋略，才能游刃有余地解决管理中所遇到的各种问题。

- 以法管理。每个人都离不开制度、规定的约束，管理者要确保组织的规章制度得到良好的贯彻和执行，从而做到有效管理。

- 以史管理。管理者可以通过本篇的历史故事了解古代的贤君明主是如何识人、用人、培养人的。

本书将各种管理技巧、经典案例、寓言故事用一年 365 天的形式串联起来，并且使用

“核心要点”、“管理实践”、“智慧引申”三个板块将每一小节的内容加以拆分，内容系统全面、形式灵活，让读者可以在忙碌之余随时翻看查阅，逐步增加知识、提升能力，进而领悟管理这门学问的真谛。

在编写本书的过程中，编者得到了付雪婷等人的大力支持与帮助，她为本书的编写搜集了大量资料、案例，并参与了统筹定稿，在此表示衷心的感谢。

目 录

第一篇 以德管理篇——领导魅力 1

第一章 个人修养 3

- 第1天 以“仁”服人 3
- 第2天 对待他人须真诚坦然 4
- 第3天 亲和力是最好的柔性领导力 4
- 第4天 刚正不阿，做一名正直的管理者 5
- 第5天 守信是管理者不可或缺的品质 6
- 第6天 大将风度，有容乃大 7
- 第7天 要谦虚，不要骄傲 7
- 第8天 做一名理性的感性管理者 8
- 第9天 做一名坚持“终身学习”的勤奋管理者 9
- 第10天 培养自己的领袖气质 10

第二章 榜样效应 11

- 第11天 做好榜样，收服人心 11
- 第12天 时刻注意保持自己的领导形象 12
- 第13天 博闻强识，以学识立威 12
- 第14天 精通本职工作 13
- 第15天 面对职权诱惑要保持清醒 13
- 第16天 发挥感召力的作用 14
- 第17天 要学会喜怒不形于色 15
- 第18天 精明干练是不可或缺的气质 16

- 第19天 临危不惧，身先士卒 16

- 第20天 不断思考，不断推敲 17

- 第21天 学会“走动式管理”，亲身体察
实况 18

- 第22天 责任感是第一表率 19

- 第23天 拥有自己的管理风格 19

第三章 磨砺胆识 21

- 第24天 做敢为人先的事 21

- 第25天 做胆识过人的人 22

- 第26天 不畏失败 22

- 第27天 兼听则明 23

- 第28天 不敢入虎穴的管理者得不到真
正的“虎子” 24

- 第29天 用威信赢得权力 24

- 第30天 公事就要公办 25

- 第31天 用超强的意志力来影响下属 26

- 第32天 关键时刻敢为下属撑腰 27

第四章 塑造心态 28

- 第33天 以宽容之心面对员工对你的偏
见 28

- 第34天 要善于听取下属的意见 29

- 第35天 在逆境中勇往直前 29

- 第36天 学会“微笑管理” 30
- 第37天 保持乐观，做一名乐观的管理者 31
- 第38天 敢于承认错误 32
- 第39天 把握与员工之间的远近亲疏 33

第二篇 用人管理篇——选贤任能 35

第五章 挖掘潜在人才 37

- 第40天 学会多渠道获取资源 37
- 第41天 把握好内部招聘的优势 38
- 第42天 如何选用你的左膀右臂 38
- 第43天 让所有员工都加入猎头代理的行列 39
- 第44天 看人选才需要有发展的眼光 40
- 第45天 避免进入挖掘人才的误区 41

第六章 招聘面试 42

- 第46天 筛选合适简历 42
- 第47天 掌握高效的面试流程 42
- 第48天 适当传递负面信息 43
- 第49天 智商高的人有一定的相对优势 44
- 第50天 推荐信并不完全可靠 45
- 第51天 快速招聘不等于降低用人标准 45
- 第52天 雇用有责任感的人 46
- 第53天 雇用那些认同企业文化的人 47
- 第54天 雇用那些热情的人 47
- 第55天 雇用那些懂得节俭的人 48
- 第56天 雇用勤奋之人 49

第七章 识人之术 51

- 第57天 具备敏锐的观察力 51
- 第58天 学历不等于能力，别把低分高能者拒之门外 51
- 第59天 识人切忌形成思维定式 52

- 第60天 看人也要学会以小见大 53

- 第61天 不要以表识才 54

- 第62天 识人不忘看气质 54

- 第63天 学会透过假象看本质 55

- 第64天 看穿隐藏的“小人” 55

- 第65天 挖掘员工的潜力 56

- 第66天 听话的员工未必就是好员工 57

- 第67天 心理素质是考察一名员工的重要条件 58

第八章 鉴别人才 60

- 第68天 守成型人才 60

- 第69天 忠诚型人才 60

- 第70天 竞争型人才 61

- 第71天 专家型人才 61

- 第72天 开拓型人才 62

- 第73天 鉴别优秀员工的要素——赤胆忠心 62

- 第74天 鉴别优秀员工的要素——真挚诚恳 63

- 第75天 鉴别优秀员工的要素——信守承诺 63

- 第76天 鉴别优秀员工的要素——能者多劳 64

- 第77天 鉴别优秀员工的要素——恭敬有礼 65

- 第78天 鉴别优秀员工的要素——机智果断 65

- 第79天 鉴别优秀员工的要素——廉洁奉公 66

第九章 用人之道 67

- 第80天 优化人员结构 67

- 第81天 学会“拼图”，用对人才 68

- 第 82 天 适才就是将才 68
- 第 83 天 要看重这个人能干什么, 而不是不能干什么 69
- 第 84 天 因势用人 70
- 第 85 天 因时用人 71
- 第 86 天 德才兼备者要重用 71
- 第 87 天 踏实肯干者要长用 72
- 第 88 天 举贤避亲 73
- 第 89 天 一个萝卜一个坑 74
- 第 90 天 善用鲇鱼效应 75
- 第 91 天 疑人需用, 用人需疑 75
- 第 92 天 让 3 个人做 5 个人的事, 拿 4 个人的薪水 76
- 第 93 天 大胆任用年轻人 77
- 第 94 天 能育才方能用才 77
- 第 95 天 没有不能用的员工 78
- 第 96 天 给“个性”一些自由发展的空间 79
- 第 97 天 留人勿忘“二八法则” 79
- 第十章 管人有方 81**
- 第 98 天 怎样管理安分守己的员工 81
- 第 99 天 怎样管理桀骜不驯的“带刺员工” 81
- 第 100 天 怎样管理有后台的员工 82
- 第 101 天 怎样管理争强好胜的员工 83
- 第 102 天 怎样管理踌躇满志的员工 83
- 第 103 天 怎样管理处于辞职边缘的员工 84
- 第 104 天 怎样管理 C 类员工 85
- 第 105 天 怎样管理爱抱怨的员工 85
- 第 106 天 怎样管理企业的老员工 86
- 第 107 天 不要让等级观念束缚了管理 87
- 第 108 天 避免用人模式固化 87

第 109 天 知人知心, 方可委以重任 88

第 110 天 破除论资排辈的观念 89

第三篇 以情管理篇——柔性管理 91

第十一章 心理解码 93

第 111 天 从衣着窥视性格 93

第 112 天 眼神中的扑朔迷离 94

第 113 天 身体姿势的秘密 95

第 114 天 倾听是最好的理解 95

第 115 天 真实的赞美比蜜甜 96

第 116 天 提供有效的情绪疏导 97

第 117 天 霍桑效应——给员工宣泄的机会 98

第 118 天 自己人效应 99

第 119 天 感情投资的巨大作用 99

第十二章 充分理解 101

第 120 天 微笑管理是一种境界 101

第 121 天 发自内心的尊重是无形的领导力 102

第 122 天 要让员工感受到你的关心 102

第 123 天 以心换心, 方能得到以忠报忠 103

第 124 天 允许人才多样化的存在 104

第 125 天 允许不同文化背景的人在企业中和谐共生 105

第 126 天 要维护员工的自尊心 106

第 127 天 坦率地告诉你的员工: 我尊重你 107

第 128 天 适当容忍下属的短处 107

第 129 天 激发员工的正面潜能 108

第 130 天 善待那些有自卑感的员工 108

第 131 天 不要让自己成为求全责备的管

- 理者 109
- 第 132 天 抽出时间回答下属的提问 110
- 第 133 天 给员工一些自省的空间 110
- 第十三章 拉近距离 112**
- 第 134 天 对员工进行必要的感情投资 112
- 第 135 天 感情投资宜放长线 113
- 第 136 天 记住员工的名字 113
- 第 137 天 给予员工所需要的帮助 114
- 第 138 天 关心照顾员工的生活 115
- 第 139 天 有时候,示弱也是一种力量 115
- 第 140 天 经常组织小型聚会 116
- 第 141 天 通过开展体育活动增进感情 117
- 第 142 天 找机会和员工一起吃饭 117
- 第 143 天 学会说一句贴心的话 118
- 第 144 天 “替员工端上一杯茶” 118
- 第 145 天 消除对方的敌意 119
- 第 146 天 和员工成为精神上的好友 119
- 第 147 天 适度批评,但不要过分追究 120
- 第十四章 信任无价 122**
- 第 148 天 不拘一格地表达对员工的信任 122
- 第 149 天 信任就是让员工勇敢去做 123
- 第 150 天 信任是上下级之间相互的 124
- 第 151 天 让下属在心理上得到满足 124
- 第 152 天 不因一时成败而改变信任 125
- 第 153 天 当下属取得成绩时,及时表达信任 126
- 第 154 天 当下属出现失误时,依旧要信任他 126
- 第 155 天 当企业出现困难时,管理者和员工更要彼此信任 126
- 第 156 天 信任下属,收获忠诚 127

- 第 157 天 换位思考 128
- 第 158 天 员工就是“亲人” 128
- 第 159 天 对下属充满兴趣 129
- 第 160 天 信任而不放任 130
- 第十五章 注重员工需求 131**
- 第 161 天 让员工懂得自尊、自爱 131
- 第 162 天 让员工感觉到自己的重要性 131
- 第 163 天 多为员工谋福利 132
- 第 164 天 不要强行中断员工手头的工作 132
- 第 165 天 为失败的员工提供成功的机会 133
- 第 166 天 让员工接受必要的挑战 133
- 第 167 天 用实际行动表达对员工的关心 133
- 第 168 天 让员工在工作中感受到平等 134
- 第 169 天 理解并体谅员工的家庭问题 135
- 第 170 天 用人性化的管理留住人才 135
- 第 171 天 增强员工的参与感 136
- 第 172 天 帮员工获取成就感 136
- 第 173 天 按员工意愿分派工作 137
- 第 174 天 想方设法提高员工对工作的满足感 137
- 第 175 天 必要时刻,可以采取无为而治的方法 138
- 第 176 天 针对不同的员工,用不同的方式指派工作 138

第四篇 以能管理篇——能力提升 141

- 第十六章 沟通的技巧 143**
- 第 177 天 沟通是管理的核心 143

- 第 178 天 建立全方位的沟通渠道 144
- 第 179 天 营造良好的沟通氛围 145
- 第 180 天 与员工谈心的几个沟通技巧 145
- 第 181 天 寻找共同话题，沟通事半功倍 146
- 第 182 天 沟通建立在双方平等的基础之上 147
- 第 183 天 批评的艺术 148
- 第 184 天 长篇大论的沟通方式会让人犯困 148
- 第 185 天 适当“泼冷水”也是一种激励 149
- 第 186 天 迂回沟通胜过直截了当 150
- 第 187 天 引导员工在会议上畅所欲言 150
- 第 188 天 扫除倾听障碍 151
- 第 189 天 解雇员工时要好说好散 152
- 第十七章 培训口才 153**
- 第 190 天 幽默是交流的润滑剂 153
- 第 191 天 善于使用比喻，使沟通更加顺畅 153
- 第 192 天 向下属提问的语言技巧 154
- 第 193 天 模糊策略帮你化解语言危机 155
- 第 194 天 向下属传达命令也要讲究语言技巧 155
- 第 195 天 练就优美的说话语调 156
- 第 196 天 批评下属的口才技巧 157
- 第 197 天 赞美的话要说得恰到好处 157
- 第 198 天 不要用质问式的语气 158
- 第 199 天 强行命令不如模糊暗示 159
- 第 200 天 说话力求简洁，不要拖泥带水 159
- 第 201 天 避免在讲话中出现口头禅 160

- 第 202 天 把握好开玩笑的原则 160
- 第 203 天 练就演讲的好口才 161
- 第 204 天 在自己开口之前，请听对方把话讲完 162
- 第十八章 激励的技巧 163**
- 第 205 天 有效激励才能有效用人 163
- 第 206 天 把握有效激励的原则 163
- 第 207 天 施行差异化激励 164
- 第 208 天 感性激励与理性激励 165
- 第 209 天 给予荣誉感 166
- 第 210 天 情感激励是打动人心的良策 166
- 第 211 天 危机意识激励员工不断进取 167
- 第 212 天 榜样激励法 168
- 第 213 天 满足员工的兴趣所在 168
- 第 214 天 刺激竞争，促成激励 169
- 第 215 天 让员工感觉到自己很重要 170
- 第 216 天 用美好的愿景为员工创造无限的希望 170
- 第 217 天 必要时对员工采用重赏的激励方式 171
- 第 218 天 学会使用一些独特而具有个性的激励方式 172
- 第 219 天 有目标才有前进的方向 172
- 第 220 天 如何协助员工设立明确的目标 173
- 第 221 天 遣将不如激将 174
- 第 222 天 尊重就是最有力的激励 174
- 第 223 天 职位晋升是激活人心的有效方法 175
- 第 224 天 如何激发下属的战斗力 175

第十九章 决策管理的技巧 177

- 第 225 天 决策之于管理的重要性 177
- 第 226 天 科学决策的七大步骤 178
- 第 227 天 有效决策的五大要素 179
- 第 228 天 重视反面意见 180
- 第 229 天 成功的决策离不开果断 180
- 第 230 天 果断不等于武断 181
- 第 231 天 把握好现场决策 182
- 第 232 天 掌握决策管理的模式 183
- 第 233 天 布利丹效应：当断不断，反受其乱 184
- 第 234 天 决策源自谋略 184
- 第 235 天 拒绝朝令夕改的决策 185
- 第 236 天 群策群力，发挥全体人员的智慧 186
- 第 237 天 逆向思维帮助你进行有效决策 186
- 第 238 天 相信直觉，敢于做出不确定的决策 187
- 第 239 天 任何决策都要以实际情况为出发点 188

第二十章 团队建设的技巧 190

- 第 240 天 为什么需要进行团队建设 190
- 第 241 天 团队精神就是企业的生命力 191
- 第 242 天 培养团队的凝聚力 192
- 第 243 天 确立团队的荣誉感 192
- 第 244 天 团队能使个人能力更有效地发挥 193
- 第 245 天 加强员工彼此协作精神与能力 193
- 第 246 天 帮助下属建立团队意识 194
- 第 247 天 了解团队五要素 195

- 第 248 天 清除团队建设的障碍 196

- 第 249 天 实现高效团队管理要把握的原则 197

- 第 250 天 协作能力关乎团队合作的成败 197

- 第 251 天 告诉员工：永远不要抛弃你的队友 198

- 第 252 天 警惕团队中的“害群之马” 199

- 第 253 天 给员工一种当家做主的感觉 199

- 第 254 天 团队成员相互信任才能“并肩作战” 200

- 第 255 天 新老员工团结一致才有凝聚力 201

- 第 256 天 避免过度竞争 201

第二十一章 解决冲突的技巧 203

- 第 257 天 冲突是不可避免的 203

- 第 258 天 正确认识员工冲突的原因 203

- 第 259 天 并非所有的冲突都要处理 204

- 第 260 天 有针对性地处理不同种类的冲突 205

- 第 261 天 冲突是一把双刃剑 205

- 第 262 天 了解负面冲突的影响 206

- 第 263 天 掌握冲突管理的基本方法 207

- 第 264 天 有效降低部门之间的冲突 207

- 第 265 天 防止团队成员走向冲突的两个极端 208

- 第 266 天 当员工间出现矛盾的时候，不要“火上浇油” 209

- 第 267 天 合理地激发冲突 209

- 第 268 天 如何处理因员工不和而出现的矛盾冲突 210

第二十二章 员工培训的技巧 211

- 第 269 天 让每一位新员工都接受培训 211
- 第 270 天 引进先进的新员工培训方式 211
- 第 271 天 制订并实施明确的培训计划 212
- 第 272 天 确保员工做好接受培训的各项准备 212
- 第 273 天 用培训传授技能与技术 213
- 第 274 天 通过培训使员工提高人际交往能力 214
- 第 275 天 应用多种培训方式达到多管齐下的效果 214
- 第 276 天 培训也要把握好时机 215
- 第 277 天 走出培训的误区 216
- 第 278 天 培训不是万能的 217
- 第 279 天 运用各种培训资源 217
- 第 280 天 选择最适合的培训工具 218
- 第 281 天 做好培训的转化工作 219

第五篇 以法管理篇——制度建设 221**第二十三章 建立铁一般的制度 223**

- 第 282 天 没有制度，难成方圆 223
- 第 283 天 让制度与时俱进 224
- 第 284 天 制定科学、合理、有效的规章制度 224
- 第 285 天 多管齐下，保障制度的执行力度 225
- 第 286 天 制度是企业生命力的保障 226
- 第 287 天 热炉法则：制度面前人人平等 227
- 第 288 天 抓好制度的落实与检查 228
- 第 289 天 威严是管出来的 228
- 第 290 天 纪律严，人心齐 229

- 第 291 天 律己第一，律人第二 230

第二十四章 奖惩有方 231

- 第 292 天 奖励像美食，七分饱最健康 231
 - 第 293 天 明奖暗奖都要有 232
 - 第 294 天 晋升要将业绩和能力综合起来考查 232
 - 第 295 天 奖励冒险者而不是胆小者 233
 - 第 296 天 奖励具有创造性的员工 233
 - 第 297 天 奖励默默无闻却卓有成效者 234
 - 第 298 天 对于忠诚的员工，要真诚以待 234
 - 第 299 天 赏罚要公正严明 235
 - 第 300 天 对员工赏罚要有根据 235
 - 第 301 天 学会将惩罚变为有效激励 236
 - 第 302 天 恰当的批评也能赢得人心 237
 - 第 303 天 把惩罚制度化 238
 - 第 304 天 一句赞赏的话，胜过万两黄金 239
 - 第 305 天 惩罚员工勿忘惩教结合 240
 - 第 306 天 防微杜渐，不要忽视初犯者 240
 - 第 307 天 惩罚有度，点到为止 241
 - 第 308 天 批评缺点的同时还要肯定优点 242
 - 第 309 天 不要急于追究责任 242
- 第二十五章 目标管理 244**
- 第 310 天 企业的使命和任务，必须转化为目标 244
 - 第 311 天 目标管理的特点 245
 - 第 312 天 建立完整的目标管理体系 245
 - 第 313 天 运用目标管理的优势 246
 - 第 314 天 稳扎稳打，逐个实现战略目标 247

第 315 天 让下一个目标成为上一个目标的延续 248

第二十六章 敢于授权 250

第 316 天 为什么需要授权 250

第 317 天 授权是实现有效管理的重要方法 250

第 318 天 授权不等于分权 251

第 319 天 如何有效地下达命令 251

第 320 天 召开授权会议的步骤 252

第 321 天 授权也要讲究艺术性 253

第 322 天 把握授权的原则 253

第 323 天 授权之后要学会适当放手 254

第 324 天 如何保证有效授权 255

第 325 天 有效授权的作用 256

第 326 天 授权不能失控 256

第 327 天 谨防下级“越权” 257

第 328 天 什么都干的管理者是什么都不好的 258

第二十七章 绩效评估 259

第 329 天 有效地进行绩效评估 259

第 330 天 把实现组织目标视为绩效评估的根本出发点 259

第 331 天 掌握多种绩效评估方法 260

第 332 天 员工的职责履行情况是绩效评估的主要依据 261

第 333 天 360 度绩效评估方法 262

第 334 天 管理者是绩效评估的直接责任者 263

第 335 天 通过量化的方式进行绩效评估 263

第 336 天 充分利用绩效评估的评价和反馈功能 264

第 337 天 选用适当的绩效管理工具 264

第六篇 以史管理篇——以史为鉴 267

第二十八章 孔子——为政以德 269

第 338 天 修己安人，管理者的真功夫 269

第 339 天 “三变”的智慧 269

第 340 天 “以民为先”是经营管理的核心 270

第 341 天 人才选拔，非君子不能用 270

第 342 天 学会让你的员工对工作“乐此不疲” 271

第 343 天 赏罚分明，古已有之 271

第 344 天 信任下属，不能只凭亲眼所见 272

第二十九章 诸葛亮——识人七法 273

第 345 天 “问之以是非而观其志” 273

第 346 天 “穷之以辞辩而观其变” 273

第 347 天 “咨之以计谋而观其识” 274

第 348 天 “告之以难而观其勇” 274

第 349 天 “醉之以酒而观其性” 274

第 350 天 “临之以利而观其廉” 275

第 351 天 “期之以事而观其信” 276

第三十章 秦始皇——包容为上 277

第 352 天 容才方能用才 277

第 353 天 敢于使用比自己强的人 277

第 354 天 重用“术业有专攻”的人 278

第 355 天 敢赏敢罚 278

第 356 天 和下属保持良好的关系 279

第 357 天 敢于放手用将 279

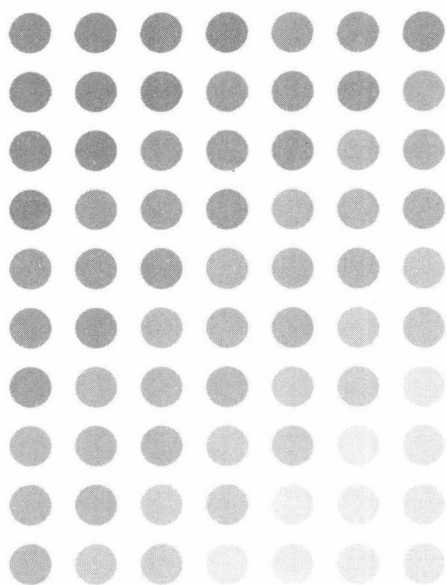
第 358 天 善自知者才能治人 280

第三十一章 刘邦——知人善任 281

第 359 天 组织目标明确 281

第 360 天	不以个人好恶论英雄	281
第 361 天	知人善任是用人第一要务	282
第 362 天	以诚相待得民心	283
第 363 天	用人不问出身	284

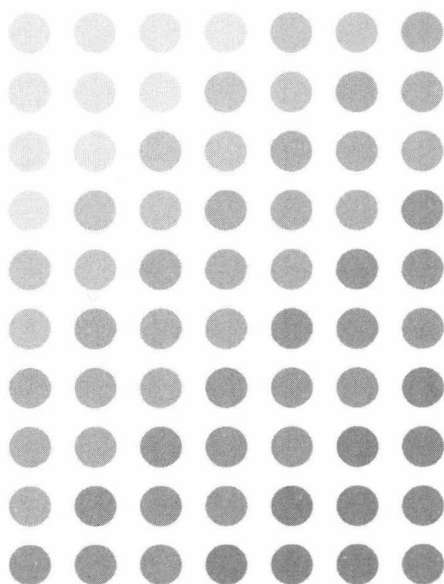
第 364 天	不拘一格用人才	284
第 365 天	对下属宽宏大度	285
参考文献		287



第一篇

以德管理篇

——
领导魅力



古语说：“修身，齐家，治国，平天下。”其中，修身是第一位的。管理者要想带好团队，就需要不断提高自身的修养、素质以及综合能力，先“修己”，再管人。管理者只有不断完善自己的人格和品行，才能在员工中树立权威，才能达到把人管好的目的。

高尚的品德是管理者要携带一生的行囊，而修身则是管理者需要品读一生的课题。作为一名管理者，要在日常言行中培养自己严以律己、宽以待人的胸怀，刚正不阿、身先士卒的勇气，坚忍不拔、敢为人先的献身精神，逐渐使自己成为一名具有亲和力、感召力和影响力的优秀管理者。

第一章 个人修养

第1天 以“仁”服人

核心要点

学生樊迟曾问老师孔子：“什么是仁？”孔子答曰：“爱人。”爱别人、关爱别人，就是“仁”。仁者爱人，是儒家一向推崇的完美人格标准之一。从现代管理的角度来看，“仁”是管理者首先要具备的一种个人修养。管理者若懂得用仁爱的力量来管理员工，得到的将会是员工加倍的回报。

管理实践

吴起是战国时期著名的军事家，他在担任魏军统帅时常与部下同甘共苦，因而深受下层士兵的拥戴。当然，他这样做也是为了让士兵能够在战场上多打胜仗。他明白对士兵施与“仁爱”是多么重要。

有一次，一个士兵身上长了个脓疮，作为一军统帅的吴起，竟然毫不犹豫地蹲下身，亲自用嘴为这个士兵吸吮脓血，全军上下无不为此感动落泪，而这个士兵的母亲在得知此事后却失声痛哭。大家开始都以为她是感动而哭，但见她伤心至极的样子，就好奇地问她：“你的儿子不过是个小小的士卒，将军亲自为他吸脓疮，你

为什么哭呢？他能得到将军的厚爱，可是你家的福分啊！”这位母亲哭着回答：“这虽是对我儿子的关爱，但也是带他走上了一条不归路啊！想当初吴将军也曾为孩子的父亲吸过脓血，孩子的父亲感激不已，上了战场，从来都是忠勇无敌，直到战死沙场。现在吴将军又对我儿子这样，我儿子感激他，还会顾及到自己的性命吗？我很怕会失去这个孩子，所以我才担心啊！”

人非草木，孰能无情，有了这样“爱兵如子”的统帅，部下能不尽心竭力、誓死效忠吗？

作为管理者，只有赢得了下属的拥戴，才能调动起他们的工作积极性。“夫仁者，己欲立而立人，己欲达而达人。”只有先付出爱和真情，才能达到一呼百应的效果。

智慧引申

管理者向着仁爱的方向努力时，要谨记：仁则服众，仁则得众。管人就是管心，所以管理者要学习的第一课，就是以仁服人、以仁安人。