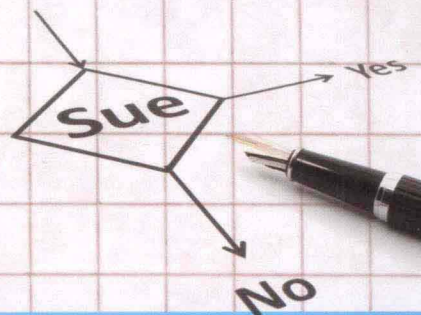


放之四海而皆准的管理定律·瞬间搞定员工的领导绝学

管理越简单越好

——史上最强的28个
管理法则

汪建民◎编著



管理有技巧
越简单越好

领导讲手段
越给力越好

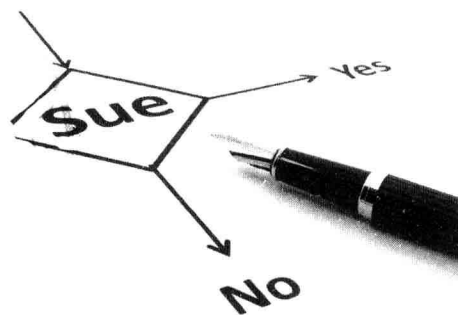
简约而不简单
有形化于无形

北京工业大学出版社

管理越简单 越好

——史上最强的**28个**
管理法则

汪建民 ◎ 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理越简单越好：史上最强的 28 个管理法则 / 汪建民编著. —北京：
北京工业大学出版社，2013. 7

ISBN 978-7-5639-3508-6

I. ①管… II. ①汪… III. ①管理学—通俗读物
IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 103705 号

管理越简单越好——史上最强的 28 个管理法则

编 著：汪建民

责任编辑：戴奇钰

封面设计：李尘工作室

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本：700mm×1000mm 1/16

印 张：17.5

字 数：232 千字

版 次：2013 年 7 月第 1 版

印 次：2013 年 7 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-3508-6

定 价：30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言



在职场中，作为管理者，管理的成败往往并不是看他能否活用权谋、玩转潜规则，也不只是看他赚取了多少财富，而是看他能否带领出一支坚不可摧、所向披靡的团队。无论哪个老板，如果他拥有了这样一支打不垮的团队，那么他就没有扛不住的挫折，没有达不到的目标。因此，打造出一支完美的团队，已经成为所有出色领导者所共同追寻的目标。

作为一位优秀的管理者，要想赢得下属和团队的信赖，赢得他们的忠心，在管理的过程中就要做到简单，而且越简单越好。

我们知道，企业的核心竞争力是人才，而要想将人才的潜力发挥到最大，就要将所有的人才凝聚在一起，让下属心甘情愿地为你工作，为你效力。真正的管人艺术的魅力，就在于“抓心”，而不是管人，这才是管人的最终目的。

“无规矩不成方圆”，作为管理者，要想让日常的工作有条不紊，首先就要制定健全明确的规章制度，用明确的制度管理来代替以个人喜好来管理的模式，这样才会使得企业员工按照规定办事。然而，很多时候，仅仅依靠规章制度还是不够的。人都是有感情的。要想让所有员工乐意接受这样的规定，并且愿意跟着你一起打拼，你还有很多的事情要做。在这个过程中，你不仅仅要提升个人的领导魅力，让下属自愿跟随，还要注意维护自己的威信，这样你才会有号召力和凝聚力，而这些



往往正是一个企业最重要的软实力。

在复杂的职场中，管理者也会面临各种复杂的情况。要想让自己的团队更加具有竞争力，还要在管理过程中掌握知人善任、恩威并举、赏罚分明、张弛有道、刚柔并济、礼贤下士、以情动人等管理艺术。在现实中，管理者一定会面临的问题就是员工跳槽，这个时候，管理者就应该懂得留人之术。简单地说，要想留住人才，使其为自己效力，就要学会以情动人的艺术。只有留住了员工的心，他们才会死心塌地地跟随你。而如果你做到了这点，你也将会成为一位优秀的管理者。

管理是一门学问，也是一门艺术，只有善于思考，掌握好管人的方法和方略，才能激励出每个员工的积极主动性，创造出卓越不凡的业绩；才能更好地激发出每个下属的工作热情，使其更好地投入到工作中去。

本书从 28 个方面讲述了管理者在职场管理中应该掌握的管理法则，并且在实施的过程中，讲究越简单越好。职场中的你，如果也想成为一位让所有员工信赖、拥戴的管理者，不妨细细品读此书，相信此书必将是职场中生涯中的宝典秘籍，助你走向成功！

目 录



第 1 章 ▶ 完善制度，企业管理无规矩不成方圆

- 实战一：没有规矩管理就会一盘散沙 2
- 实战二：令行禁止，让处罚措施变得积极起来 4
- 实战三：制度让员工更懂得承担责任 7

第 2 章 ▶ 取长补短，任用人才也要择其所能

- 实战一：人才任用的胆识与胸怀 11
- 实战二：善用其长才能发挥出最大的作用 18
- 实战三：金子要发光也要放在正确的地方 20

第 3 章 ▶ 正人正己，道德风范最能赢得人心

- 实战一：要求下级做到的，领导要首先做到 25
- 实战二：精明的领导以德服人 27
- 实战三：领导说话应算数 29

第 4 章 ▶ 有礼有节，树立领导者的威信

- 实战一：软硬兼施，管人才能得到好结果 33
- 实战二：立威一定要掌握好火候 35
- 实战三：管理者要适当表现自己的“身份” 37

第 5 章 ▶ 奖罚有据，重赏严罚相结合最有效

- 实战一：赏罚分明，论功行赏论过处罚 42
- 实战二：奖惩合理，不受个人感情影响 44



实战三：双管齐下，物质精神奖励并重 48

第6章 ▶ 张弛有道，适当的压力让员工更积极

实战一：施加压力，“逼”出员工的潜能 52

实战二：施展压力也要适可而止 54

实战三：经常有意给部下施加压力 57

第7章 ▶ 各取所需，掌控员工刚柔相济

实战一：洞察下属心理，学会四两拨千斤 61

实战二：善用权力，该出手时就出手 62

实战三：掌控员工，以柔克刚有时更有效 63

第8章 ▶ 惩一儆百，巧下重锤才能震慑不良风气

实战一：对症下药，管理小人有绝招 67

实战二：惩一儆百，震慑人心 69

实战三：对待害群之马必须采取严厉的手段 71

实战四：提防那些溜须拍马的人 73

第9章 ▶ 敬贤礼士，更不要忽视小人物的作用

实战一：放下领导的架子，才能得到真正的人才 78

实战二：真诚地渴慕、罗致贤才 81

实战三：对公司里的小角色也要尊重 86

实战四：对贤能之士要树立“求”的理念 89

第10章 ▶ 晓之以情，以心换心才能留住人才

实战一：用感情留住人才 94

实战二：用真心才能换取忠心 96

实战三：让员工都感到是“自己人” 98

实战四：给员工“雪中送炭” 100

第11章 ▶ 适当授权，员工才会更富工作热情

实战一：适当授权，才能更大程度激发员工的潜力 105



实战二：授权有道，掌握原则才有效 108

实战三：放下包袱，调整心态大胆放权 111

第 12 章 攻心为上，做好“心灵经营”

实战一：亲和力帮你赢得员工的信赖 116

实战二：要学会时刻关心员工的情绪 118

实战三：做好“心灵经营”，与员工同甘共苦 119

第 13 章 多重激励，让员工主动积极地去工作

实战一：发奖金时可加些“调味剂” 125

实战二：激发员工的欲望、上进心 127

实战三：让员工感到自己有“地位” 130

实战四：用激情打造成功管理团队 133

第 14 章 洞悉人心，用信任和赞美赢得员工的忠诚

实战一：巧妙赞美激发员工工作热情 138

实战二：用人不疑，疑人不用 139

实战三：信任员工往往会让你收获意外的惊喜 142

第 15 章 求同存异，营造一个百家争鸣的和谐氛围

实战一：优化组合，发挥更大的人才效应 146

实战二：走到员工当中才会更和谐 147

实战三：魅力是赢得下属追随的感召力 149

第 16 章 授之以渔，实践中才能培养出真正的人才

实战一：任人唯贤，培养真正的优秀人才 153

实战二：重用有才能的人 154

实战三：给员工尽情发挥自己才能的机会 156

第 17 章 以荣感人，让员工感受到成功的喜悦

实战一：领导者不要与下属抢功劳 160

- 实战二：要学会与下属一起分享成功…………… 163
- 实战三：领导者要会推功揽过…………… 165

第18章 优胜劣汰，竞争中会有更强大的人才

- 实战一：让员工充满竞争意识…………… 170
- 实战二：在团队内部引入竞争机制…………… 172
- 实战三：给下属设定“竞争对手”…………… 174

第19章 一视同仁，公平对待每一位下属

- 实战一：要公平公正地对待下属…………… 179
- 实战二：对待下属要一视同仁…………… 181
- 实战三：不应感情用事评价下属…………… 182

第20章 平常视己，没有官架更有人缘

- 实战一：要重视下属的意见…………… 187
- 实战二：走近员工，多参与下属的聚会…………… 189
- 实战三：敢于承认自己的错误…………… 192

第21章 公平竞争，团队才会更加具有凝聚力

- 实战一：用竞争取代“内耗”…………… 196
- 实战二：灵活引导员工间的良性竞争…………… 200

第22章 坚持原则，正确处理员工之间的矛盾

- 实战一：处理下属间矛盾要做到客观公正…………… 204
- 实战二：调解矛盾要坚持自己的原则…………… 207
- 实战三：协调矛盾应注意的“雷区”…………… 210

第23章 学会尊重，尊重员工才会赢得员工的尊重

- 实战一：尊重别人才会赢得尊重…………… 214
- 实战二：适时地向员工请教是一种尊重…………… 216
- 实战三：批评时也要给员工留点面子…………… 218



第 24 章▶ 同心同德，培养下属的团队精神

- 实战一：激发员工的主人翁意识…………… 222
- 实战二：充满激情，打造激情团队…………… 224
- 实战三：各取所长，打造顶级团队…………… 226

第 25 章▶ 放低姿态，营造出轻松的工作环境

- 实战一：给员工营造出自由和谐的交流气氛…………… 231
- 实战二：表达自己，更要善于倾听下属的心声…………… 233
- 实战三：幽默让你的管理变得轻松有效…………… 237

第 26 章▶ 洞若观火，兼听明察才会看得更清楚

- 实战一：以小见大，辨才须待三年期…………… 240
- 实战二：练就一双慧眼，看清楚真假…………… 243
- 实战三：亲自观察往往才能得到最真实的答案…………… 246

第 27 章▶ 无为而治，给员工自由发挥的空间

- 实战一：无为而达到无不为…………… 250
- 实战二：学会“无为”式管人策略…………… 253
- 实战三：学会在下属面前装糊涂…………… 255

第 28 章▶ 公平公正，发挥绩效考评的积极作用

- 实战一：绩效考评要做到公平公正…………… 258
- 实战二：考核一定要秉承实事求是原则…………… 261
- 实战三：科学地考察下属才能得到准确的信息…………… 264

第 1 章

完善制度，企业管理无规矩不成方圆

【法则诠释】

“没有规矩，不成方圆。”这是我国千百年来遗留下来的古训。作为一个公司或者一个企业，没有制度就无法长久地存活。但是执行相关制度的时候，应该切记，制度是人定的，它也作用于人。因此要准确地把握好尺度，让下属心服口服，这样才能更好地抓住他们的心，为你所用。



实战一：没有规矩管理就会一盘散沙

国有国法，家有家规。大到治理一个国家，小到管理一个公司，都应有完善的法规、制度可依。公司管理下属并不能空口说说而已，要将它们具体化，变成可以看得见的、实质性的东西，这就是制度，而管人也十分讲究这个“法”字。

企业是关于人的组织，而人的复杂多样的价值取向和行为特质，要求企业必须营造出有利于共同理念和精神价值观形成的制度和文件环境，并约束、规范、整合人的行为，使其达成目的的一致性，最终有助于企业共同利益的实现。因为从根本上说，经济学关于人性本质是懒惰自私的假设在商品经济社会里从提高管理效率的角度来说，还是放之四海而皆准的。所以，任何单位，都需要规章制度。有一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度，事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题，再制定规则，这样才有意义。徒具外表看似冠冕堂皇而与现实情形背道而驰的条文，无异于一纸空文。另外，作为一套规章制度还必须与时俱进，必须适应时代的变化，才能发挥管好人的作用。

18世纪末，英国人来到大洋洲，随即宣布大洋洲为它的领地。但是怎么开发这个辽阔的大陆呢？当时的英国，并没有人愿意到这片荒凉的大洋洲去拓荒。

经过多方权衡之后，英国政府想了一个绝妙的办法：把犯人统统发配到大洋洲去。一些私人船主承包了运送犯人的工作。最初，政府以上船的人数支付船主费用，船主为了牟取暴利，尽可能多装人，却把生活标准降到最低，所以犯人的死亡率很高。英国政府因此遭受了巨大的经济和人力资源损失。英国政府想了很多办法都没有解决这个问题。后来



一位议员想到了制度。那些私人船主利用了制度的漏洞，因为制度的缺陷在于政府付给船主的报酬是以上船人数来计算的！假如倒过来，政府以到大洋洲上岸的人数来计算报酬呢？

后来政府采纳了他的建议——不论在英国上船装多少人，到大洋洲上岸时再清点人数，按上岸人数支付报酬。一段时间以后，英国政府又做了一次调查，发现犯人的死亡率果然大大降低了，有些运送几百人的船经过几个月的航行竟然没有一个人死亡。犯人还是同样的犯人，船主还是那些船主，但是制度的改变却解决了所有的问题，这就是制度的力量。

如果有人问你，你是如何经营企业的，又是如何取得如此佳绩呢？你是如何管理企业中的人？成功的企业领导最需要什么样的素质？相信对这种问题，不同的人的回答也会因人而异的。比如有人强调领导要具有创新精神，有人看重充足的资金和高素质的人才，还有人倚仗良好的市场大环境和国家政策的倾斜等等。这些各有侧重的看法无疑都是正确的，也是企业发展不可或缺的，但都只是些硬件的要求。而那些软件呢？制度、文化的因素却是不可忽视的，也正因为有了这些外在的规定，一支完美的团队才能打造出来。

因此，作为一个领导，必须时刻关注本单位的规则，发现有不切实际或不合情理的规章制度要及时革新，这一点很重要。可以说，一个好的规章制度，必然是不断发展不断改革着的。这样的规则是活的规则，而只有活的规则才有意义。

企业若想实行制度化管理，一套良好的规章制度是基础，这是实现企业目标的必要条件。而能否制定出一套良好的规章制度，则是对管理者能力的一大考验。

《红楼梦》中，宁国府请王熙凤来料理秦可卿的丧事，王熙凤一到宁国府就发现了五大弊端：“一是人口混杂，遗失东西；二是事无专管，临时推诿；三是需用过费，滥支冒领；四是任无大小，苦乐不均；五是



家人豪纵，有脸者不能约束，无脸者不能上进。”真可谓目光敏锐，一针见血。

之后，她便针对这五大弊端进行了大刀阔斧的整顿。第一件事就是建立起一套人事管理制度，这就让宁国府内的每个人都有事做，不再互相推诿，干得好就赏，干不好就罚，规定得清清楚楚。接着，她又建立了考勤制度和物品管理制度，规定了什么时候点名，什么时候吃饭，什么时候领发物品，什么时候请示，某人管某处，某人领某物，也都十分清楚。正是这几套清楚明白的管理制度，避免了原来管理的无头绪、忙乱、推诿、偷闲等弊端，使宁国府的面貌焕然一新。

可见，一套行之有效的制度对组织的管理有着不可忽视的重要作用。制度是员工的行为规范，良好的制度确保了企业可以有序地组织各项工作。在战场上，只有军纪严明之师才能战无不胜，而那些纪律涣散的部队则与乌合之众无异。一个企业如果缺少了严明的管理制度，即使有再高明的经营之术，也无法长久发展。

制度可作为一种规范人行为的方法，它具有刚性，是一定范围内和特定时间里每个人都要遵守的。制度一词由来已久，它在《辞海》中的释义为“要求所有成员共同遵守的、按一定秩序办事的规定”。从这条解释来看，它应具有强制性、工具性和时效性。因此，制度对于“人治”是相对的，一直以来都是管好下属屡试不爽的法宝。

规章制度的建立、制定是随着生产的发展、企业的进步不断变革的，而不应该一成不变。一个有经验的领导，要善于用规则管理下属。如此这般，率先垂范、上下同心，依规矩办事，才是管好下属、用好下属的高明手段！

实战二：令行禁止，让处罚措施变得积极起来

在下属违反原则性的问题时，处罚是很有必要的，否则领导者就不



能做到令行禁止。领导者在实施正面激励的同时，应考虑采取积极的处罚措施使下属的某些行为得到约束。

领导者任何形式的处罚都会在下属心中产生恐惧和愤怒，传统的处罚措施总被认为是消极的。然而，如果能将处罚过程和绩效评估结合起来，努力帮助下属充分理解自己不受大家欢迎的行为，以及这种行为对部门的影响，从而使下属纠正偏差，回到正轨，这就是积极的处罚措施。也就是说，积极的处罚措施可强化下属的良好行为，同时弱化或消除下属不受欢迎的行为。

在你考虑对下属实施处罚之前，要确信下属有能力和影响力来纠正自己的错误行为。如果下属没有能力，在这种情况下，处罚就不是最好的解决办法。同样，如果有外界因素阻碍了员工目标的完成，而且这些外界因素超越了下属的控制范围——例如，不能正常工作的设备、天气原因等，对下属实施处罚就是不公平的。如果下属能做好但是没做好或不愿意做，这时才可以运用处罚措施。

因此，为了确保处罚措施取得积极效果，你采取的任何处罚措施都应该是尽可能公平和合理的。要想公平地对待下属，就要在采取任何处罚措施之前进行彻底的调查。同时，要注意的是，在所有的事实没有搞清楚之前，你不应头脑发热地盲目地做出任何决定。

在确实需要处罚下属时，领导者要注意以下三个要点：

首先，处罚要及时。处罚措施的影响会随着违纪和处罚措施执行之间的时间距离变长而减少。处罚越紧跟违纪情况，下属就越可能将违纪和处罚联系起来。因此，最好是一旦注意到违纪情况，就马上实施处罚行为。

其次，在开始处罚行为之前，先给予提前警告。这意味着你的下属必须意识到规章制度的内容和标准。当下属越清楚地知道什么是违纪情况和违纪会受到什么样的处罚时，处罚行为就越有可能被认为是公平的、应该的。



最后，处罚行动必须一致。如果你用不一致的态度和标准去实施处罚措施，那么规章制度会失去它们的作用。士气会下降，下属也会怀疑你的品格和能力。

除此之外，你还应该掌握和运用以下相关的处罚技巧以指导你的处罚行为。

私下进行处罚

表扬下属要在大庭广众之下，但处罚下属一般应该私下进行。你的目标是纠正错误，而不是使违纪者丢脸。公开处罚只会令下属难堪，只需要“杀一儆百”时才可以这样做。

采取平静而严肃的口气

实施处罚时，应避免愤怒或其他不良的情感发泄，应该用一种平和而严肃的口吻传递你的评论。要讲清楚错误的性质，下属违犯了哪项规章制度，给企业带来了哪些危害和影响。要求犯错误者引以为戒，吸取教训，弥补损失，轻装前进。

针对具体的问题

当你和下属坐下来一起讨论他的问题时，表明你已经做了记录和对他的问题非常了解。你要用准确的词语来定义他违纪的情况，而不是仅仅引用公司的规章制度和工作合同。你所要传达的不是违反纪律这一事实，而是违纪对整个部门绩效和形象的影响，从而向他解释为什么这样的行为必须得到制止。

保持客观的态度

批评应该集中在下属的行为而不是下属的品质上。例如，如果一位下属上班迟到了好几次，你可以指出这样的行为如何对其他员工造成负面影响和降低整个部门的士气，但是不要批评他故意无视纪律和生性懒惰。

倾听下属的解释

不管你的调查结果显示了什么，你都应该给下属机会来解释他的情



况。从下属的观点出发，看看到底发生了什么，看看他对规章制度和环境的理解是什么。如果你的观点和违纪者的观点存在巨大的差异，你可能需要展开更多的调查。

在如何阻止错误再次发生上达成一致意见

处罚应该包括对问题的纠正指导。让下属表示在未来他将计划做些什么来确保错误不会再次出现。对严重的违纪情况，要下属拟一个逐步改变其行为的计划，然后设置一个时间进度表，在预约的下次会面时可对下属的进步进行评估。

实战三：制度让员工更懂得承担责任

任何一个下属，一旦他具备了勇于负责的精神，他的能力和潜力就能够得到充分的发挥，他的工作就会做得很出色。

勇于承担责任，是对人心灵的历练，同时也是对思想价值的提升。很多人有这样的观念：只要有能力就能打遍天下无敌手，就能攻无不克、战无不胜。其实这些人不知道，一个人光有能力是远远不够的，有时候，责任心比能力更重要。

爱默生说：“责任具有至高无上的价值，它是一种伟大的品格，在所有价值中它处于最高的位置。”责任是对自己所负使命的忠诚和信守，是对工作的坚守。有责任心的人，哪怕能力低一些，也会出色地完成工作；没有责任心的人，能力再强也可能毫无建树，有时甚至会拖延工作，或者造成经济损失和不良社会影响。企业领导者要善于在企业中培养下属的责任意识。

有这样一个案例：

一个客户在一家服装店里买了一件很贵重的衣服。几天之后，客户拿回来调换，但是客户已经拆掉了衣服上的牌子，而且还洗了一次。按