

许全红 等 编著

以人为本，这是管理的原则
对事不对人，就事论事
圆通但不圆滑

好员工是培养出来的
企业文化就是凝聚力
企业的进步要和员工分享
提升自己的人格魅力
先学被领导，再当好领导

合理安排自己的时间
及时掌握行业新动向
制度要公平、公正、透明
领导拥有最终的决策权
上下级多沟通，多尊重
制度一定要执行到底

利益均衡才是好制度
用“软件”配合制度的执行
执行战略，速战速决
把握住时代命脉，抓住时机
尊重对手，懂得人情投资

质量是企业的生存命脉
让股权成为激励员工奋斗的杠杆
住修筑，绝对具有激励作用
精神激励，让1+1>2

适当施压，挖掘员工潜能
微笑是领导的招牌
发怒前先深呼吸
领导一定要言而有信
让员工懂得自律的妙处
领导，要懂得宏观调控
竞争出成绩，考评要公正

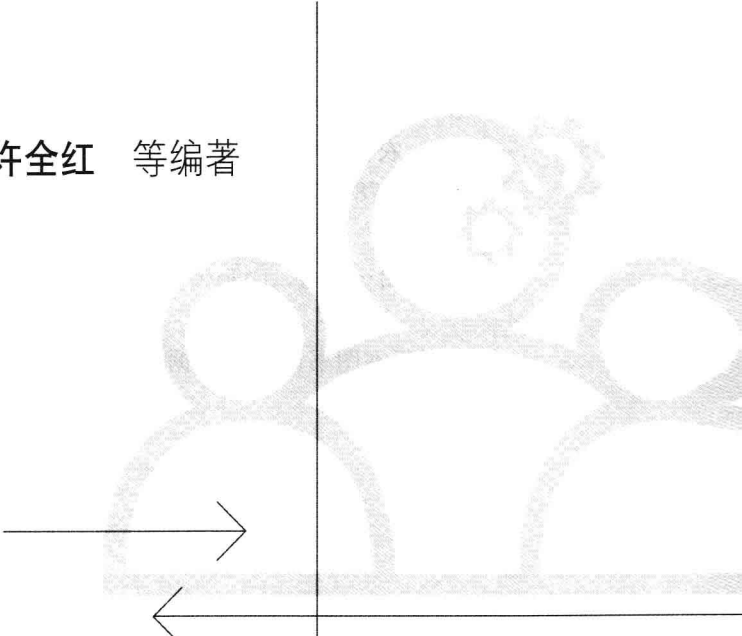
给力上司



当好领导的 65个妙招

农村读物出版社

许全红 等编著



给力上司

当好领导的
65个妙招 

文汇出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

给力上司：当好领导的 65 个妙招/许全红等编著
· 一北京：农村读物出版社，2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5048 - 5542 - 8

I. ①给… II. ①许… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 228829 号

责任编辑 刘楚君

出版 农村读物出版社 (北京市朝阳区农展馆北路 2 号 100125)

发行 新华书店北京发行所

印刷 中国农业出版社印刷厂

开本 880mm×1230mm 1/32

印张 8.75

字数 182 千

版次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月北京第 1 次印刷

定价 20.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误，请向出版社发行部调换)

3 前言

成为一位优秀的领导，相信是每一位管理者的心愿。管理，本身就是艺术，是一门奋斗的艺术。作为领导，要想让企业发展壮大，就一定要通晓领导的艺术、管理的技巧，只有这样才能从默默无闻走向成功，从成功走向卓越。

身为领导，对外能看清世界、时代、行业的本质，抓住时机，沉着应对挑战，自信地走在发展的道路上；身为领导，对内要唯贤任用，不偏听偏信，懂得以情动人，奖励和惩罚齐头并进，让所有员工各尽其能。同时，作为领导，更要做到“以己正人”、严于律己，从而做到以德服人。

纵观现代，每天都有无数企业成立，也每天有无数企业倒闭，商海就是这样一个起伏不定的地方。想要让自己的企业可以乘风破浪，领导就必须稳坐“军中”，用敏锐的眼光、睿智的头脑带领整个团队勇往直前、开拓进取。

借助妙招，让自己成为一个好领导，让企业



发展壮大，让自己得到提升，让员工对自己充满敬佩之情……还在等什么，赶快行动吧！

参与本书编写的人员有：何玉花、陈莉、李良、张媛、李洁、齐海英、张晓义、李淑云、曾晓丽、霍秀兰、霍立荣、杨春明、季慧、张来兴、陈鹤鲲、顾新颖、李淳朴、赵冰清、袁婉楠、魏巍、张璐路、孙光雨、杨紫薇。特此感谢！

3 目 录

第一章 以人为本，才是 最高领导策略

以人为本，人才是企业的立足之本；以人为本，彰显管理的灵魂。从人出发，人性化的管理，真正实现关怀和尊重，实现更有效地调动员工的积极性及创造性，实现自己更大的价值，实现企业和员工双赢的局面。

以人为本是管理的原则	1
对事不对人，就事论事	5
圆通，但不圆滑	9
好员工是培养出来的	12
企业文化就是凝聚力	16
企业的进步要和员工分享	20
“走动式”的管理更有效	23
给予员工明确使命，而不是目标	27

第二章 己所不欲，勿施于人， 领导要学会自我管理

“己所不欲，勿施于人”，这句流传了千年的古训永不落伍。如果一个领导无法胜任并管理自己的工作，那么随之而来的问题就是：难以服众。因为，员工在领导身上找不到他们可以信任的理由，而如果员工无法信任自己的领导，那么，一切将无从谈起。

自知者才明，深刻认识自己	31
努力学习，终身相随	35
提升自己的人格魅力	39
先学被领导，再当好领导	43
合理安排自己的时间	48
及时掌握行业最新动向	52
胸怀长志，相信自己	57
审查一下自己是否拥有广阔的人脉	60

第三章 好的管理制度有 事半功倍的效果

无规矩不成方圆，好的管理制度，恰如夜间的路灯，避免让人误入歧途；好的管理制度能够帮助企业迅速成长，节省领导的心力，让管理更为透明，更具有管理效应。

领导更要遵守合理的制度	65
制度要公平、公正、透明	69

领导拥有最终的决定权	74
上下级多沟通、多尊重	78
制度一定要执行到底	83
利益均衡才是好制度	88
用“软件”配合制度的执行	92

第四章 做船主，不做船长

懂得放权，不要过多干预下属的工作，否则，你的建议或许只能给他带来困扰，让他不敢放手去搏。用人不疑，你应该给予下属充分的信任，做他们坚强的后盾，这样各司其职，企业这艘大船才会平稳航行。

让员工参与管理	97
放手有能力的人，让他去搏	101
指明道路，但不指手画脚	105
越级报告属于非常态的事件	110
认真倾听越级报告，不必亲自处理	114
让下属学会各自修炼，各安其所	119
无心之过，激励远胜于责备	122
多给些建议，少些苛责	125



第五章 由内而外，让员工 从心底尊重你

用自己的实际行动，征服你的员工。让他们从心底愿意跟随你一起奋斗，如果用自己的行动激发出员工的热情，其实是最有益的方式。试想一下，这样既可以提高自己，又可以带动员工积极向前，如此一箭双雕的事情，何乐而不为呢？

权威和职权是两回事	130
用专长征服员工的心	134
尊重员工的工作成果	139
呵护员工的身心健康	143
用人不疑，信任你的下属	147
知人善用，把员工放到合适的位置	152
真诚待人，用行动感动下属	155
春雨润物的影响力更深入人心	159

第六章 由外而内，引领群雄去前进

一直行走在前进的路上，更要让所有人领略一下你的风采。这样一来，企业内外，都能受到领导魅力的感染，从而为你赢得更多的尊重，为企业凝聚更多的力量，汇聚大家的智慧，让企业日益壮大，让自己日益提升。

执行战略，速战速决	165
把握住时代命脉，抓住时机	169
尊重对手，懂得人情投资	173

质量是企业的生存命脉	177
让股权成为激励员工奋斗的杠杆	182
年终奖，绝对具有激励作用	187
精神激励，让 $1+1>2$	191
适当施压，挖掘员工潜能	195

第七章 嘴上抹奶油，心中有明镜

嘴巴很重要，心灵更重要。懂得运用说话技巧，才能运用语言做成事情。但是，领导者更要做到心知肚明，这样才不会搞错了方向，才能让自己的管理更加行之有效。

通过他人之口表扬员工	200
微笑是领导的招牌	204
发怒前先深呼吸	208
领导一定要言而有信	212
让员工懂得自律的妙处	216
领导，要懂得宏观调控	220
竞争出成绩，考评要公正	224
为自己寻找合适的“左膀右臂”	228



第八章 从危机中“取经”， 不断成长

在商海中一路驶来的企业大船，总会时不时地碰到风浪的侵袭。学会应变，学会在风浪中成长，增强企业之船迎风破浪的技巧，是每个领导的必修课。学会从失败中总结教训，学会在挫折中快速成长，这样的领导岂有不成功的道理？

学会坚韧，英雄来自于磨难	233
学会沉静，理智分析	238
学会创新，走出思维习惯误区	242
学会整合，集中资源发挥优势	246
学会借势，东山再起	250
学会反思，吸取教训	254
学会感恩，珍惜所拥有的	259
学会忘记，不为过去的事烦心	262
学会戒贪，不要犯错误	266



第一章

以人为本，才是最高领导策略

以人为本，人才是企业的立足之本；以人为本，彰显管理的灵魂。从人出发，人性化的管理，真正实现关怀和尊重，实现更有效地调动员工的积极性及创造性，实现自己更大的价值，实现企业和员工双赢的局面。

以人为本是管理的原则

生产自动化的普及和现代管理水平的提高，使单个人的作用明显减弱，很多靠人的力量无法完成的事都可由机器去完成。伴随而来的是社会观念的扭曲，贬低人的作用而高估机器或制度的能力。正是在这一观念的支配下，很多企业的管理缺乏对人的基本尊重，它们只把员工当作生产机器的附属物，严重损害了员工的身心健康，“富士康跳楼”事件就是这一情况的最好证明。

富士康科技集团是专业从事电脑、通讯、消费电子、数位内容、汽车零组件、通路等 6C 产业的高新科技企业。凭借正确的战略决策和全球电子产业的蓬勃发展，富士康已发展成为全球性的大企业，2011 年跻身《财富》



世界 500 强，名列第 60 位，同时，富士康也是中国内地第一大出口企业。

但有谁会想到，正是在这样一家大企业中，连续发生骇人听闻的员工跳楼事件。自 2010 年 1 月 23 日发生一起员工跳楼事件至 2010 年 11 月 5 日，富士康在不到一年的时间内连续发生 14 起跳楼事件，引起社会各界乃至全球的关注。我们不禁要问，在如此大的对社会经济又有重大贡献的企业，员工为什么不爱惜自己的生命？

按理说，进入像富士康这样的大企业，是每一个打工者求之不得的事情，但富士康呈现给我们的远比想象的要复杂得多。富士康是一个代工企业，主要为戴尔、苹果这样的大公司生产电子产品，员工在流水线上长时间重复着相同的工作，单调的工作支撑着富士康快速发展，但员工心理上承受的压力却得不到及时的释放或缓解，虽然富士康科技园内有不少体育场馆供员工锻炼身体，但大部分员工表示，他们去的比较少，工作之外，员工们的主要活动就是上网和逛街。“不上网逛街的时候，就在宿舍睡觉，有一段时间我要上晚班，早上下班就回宿舍睡觉，晚上醒了继续上班。”一位女孩说。

一位从富士康离职的管理层员工，在其博客中曾透露富士康的几种变相裁员的招术，如无薪长假，无薪调休；无薪教育训练，无偿占用员工时间，如军训、做操、开早会等；试用员工无论绩效如何，全部辞退；将员工调离熟悉的环境，迫使员工自己辞职；进行加班管控，取消或减少当月收入；进行学历、经历、资格再查，借机解雇员工；纪律考核动辄记大过、处分；减少其他福利；其他手段，如请假不批等。

“富士康跳楼”事件给富士康集团的声誉造成了巨大的损害，社会各界都对富士康提出了批评与质疑，富士康不得不承担由此所带来的一切负面影响。

企业管理的目标是提高企业的生产效率，而生产效率的提高最终是要靠人去完成的。不管机器自动化如何高效，没有人的操作与监控，它也只是一堆破铜烂铁。企业的管理应该以人为本，这样才能充分调动员工的积极性，企业的发展才会有长久的保证。

承担社会责任是每个企业应尽的义务，尊重员工的基本人格是企业义不容辞的担当，贬低人格，忽视员工的基本权利，到头来伤害的还是企业自身，因为这样的企业是社会所不容的，最终只会被人们唾骂和抛弃。

微软是全球最大的电脑软件公司，自从成立以来，微软的发展取得了巨大的成功，几乎垄断了全球电脑操作系统的市场，是名副其实的超级企业。微软的成功不是偶然的，它的成功与其企业管理之道有着密不可分的关系。

微软公司企业管理的一个显著特征是尊重员工、相信员工。在微软，每个人的才华都可以得到最大程度的施展，每个人的工作积极性都可以得到最大程度的发挥。

微软对优秀的人才极为重视，根据微软的记录，微软公司每年接到来自全球的求职申请达到12万份。但微软公司的总裁比尔·盖茨并不满足，他认为还有很多优秀的人才没有注意到微软。在西方记者撰写的关于微软的书籍中，多次提到一件事情：加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计的说服

下终于同意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。盖茨听说后，马上在“硅谷”为他们建立了一个研究院。

很多公司搬到一间新的写字楼时，为了安全起见，都会要求自己的员工佩戴徽章，然后再在公告栏里洋洋洒洒地写下一大堆规定，似乎把自己的员工当成低能儿和准囚犯，这不可避免地会引起员工的愤怒。而微软从不这样做，它认为自己的员工都很聪明，充分相信自己的员工。即使某个员工犯了错，微软也都是就事论事，公司会单独对这个员工做出处理，而不会牵涉其他人。

员工是企业发展的最终决定力，领导在管理企业时应以充分调动员工的积极性为首要目标。一个好的企业，领导处处以员工为本，尊重员工、相信员工；一个坏的企业，领导压制员工，处处体现出对员工的怀疑，生怕员工做对不起企业的事。

只有生动活泼的企业才有朝气，才有生命力，只有管理上做到亲善员工、信赖员工，员工的才智才会得到发挥，企业才会对人才有吸引力，进而，企业才能得到快速发展。



领导作为企业的管理者，除了具备一定的决策能力和应变能力外，还应具备一定的管理技能和人文关怀，能将人文精神和企业管理有机地结合起来。

1. 企业应该首先满足员工的生存需求，领导可以通过给予员工一定的物质报酬，如工资、奖金等解决员工的

后顾之忧。

2. 企业还应尽量提供给员工一定的福利保障，如保险、住房公积金等，通过这些措施，员工可以获得一种安全感。

3. 每个人都是有自尊的，领导要了解员工对获得他人尊重的需求。无论员工从事什么样的工作，领导应该做到一视同仁，不可区别对待。批评员工时，要语气适当，防止因为说了不该说的话而伤害员工的自尊。

对事不对人，就事论事

任何人都会犯错误，任何人都有自尊。一般犯错误的人，对于别人善意的批评是可以接受的。关键是批评者应该掌握正确的技巧，以合理的方式对待被批评者的错误，做到就事论事，不因对方的一次错误而全盘否定对方。企业的领导尤其应该做到这一点。

卢强是某服装企业的老板，为人豪爽而不拘小节。但他对自己的员工却非常严厉，他下达的任务，员工必须按时按量完成，否则，就会招致他的痛骂。由于深知卢强的火爆脾气，公司员工也就尽量按照他的要求去完成任务。

2009年8月，公司招进一名大学生贺某，主要的工作是负责企业B2C网站的建设和维护。卢强希望抓住电子商务发展的大好时机，通过网上销售进一步促进企业的发展，扩大销售规模。

在贺某和公司相关人员的努力下，网站很快建成。卢强对于贺某的能力赞不绝口，时常在不同场合夸奖贺某。



但几个月过去后，贺某发现网站存在巨大的漏洞，如果不重新建设，公司将会遭受巨大损失。鉴于此，贺某曾找卢强谈过，卢强当时没说什么，但几个月的投资付诸东流，卢强心里还是感到一些不满。

事情发生在2010年10月。眼看当年的销售目标大有完不成的趋势，卢强情绪很急躁，被卢强寄予厚望的贺某自然成为卢强发泄不满的对象。在公司的例行会议上，卢强重点提到了企业的网上销售，严厉批评了贺某。贺某当然知道企业目前的处境，也知道卢强现在的焦虑，只好把错误揽到自己的身上，并保证以后会加倍努力。公司其他领导为贺某说了一些好话。卢强见有人为贺某辩护，火冒三丈，进一步对贺某的工作大加批评，并且贬低贺某的办事能力，指责他是一个夸夸其谈、不切实际的“自大王”。

三天后，贺某离开卢强的公司，由于没有合适的人选负责网站的建设，卢强不得不放弃自己的B2C业务，公司的业绩也一天比一天糟糕。

金无足赤、人无完人。每个人都有自己的优点和缺点，不能因为一次错误而否定一个人的长处，更不能因为一次错误而对他人的人格进行攻击。企业的领导要想驾驭好自己的员工，必须掌握一定的管理技巧，了解员工的性格特点、能力禀赋，批评员工时做到公正恰当，切忌因为自己情绪的起伏而伤害员工的自尊。

就事论事是企业领导必须具备的一项管理技能，企业领导应该把它提到能力建设的高度来要求自己。只有这样，企业才会留住优秀的人才，企业领导才会得到员工发自内心的尊重。