

22 天规书系

企业管理戒律

管人

22 RULES

FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

陈鹤庭 著

22
天
规

中国戏剧出版社

前 言

在这个世界上，总有“管人者”与“被管者”，否则就会出麻烦、出差错。这不是说，惟有“管”才是最好的办法，而是不得不选择的招术。

企业领导就是“管人者”，下属就是“被管者”，如何才能管得有章有法，指挥若定；被管的人心甘情愿，心悦诚服？显然，这里面暗藏天机，非一般人所能操作。所以领导者才智的高低，就体现在一个“管”字上。

说到底，领导的职责之一就是用好手中的权力，管好自己的下属，共同为实现企业目标而尽心尽力。

如果说用人体现的是一个企业领导的智慧和才干，那么管人体现更多的则是一个企业领导的权威和形象。领导无威则不立，没有超越众人之上的领导魅力，没有高人一筹的管理手段，则无法一呼百应，更不可能使下属保持对自己的忠诚。一个企业领导无论是树立权威，还是包装自己的形象，都必须在“管”字上下功夫，练就一套“绝活”，管好企业员工这个“大家”。

管有个“管”法，不是滥施权力，吆五喝六，指东划西，让下属处处体验到一种恐惧感。如果你真的把下属管得

一声不吭、服服贴贴，并不见得是管好了人；说不定效果适得其反。在当今企业里，员工的个性和独立意识日益增强，尤其是那些受过高等教育的员工，管理的难度越来越大，对领导的要求自然也就更高了。一个不会管人的领导，肯定会使企业的人事陷入混乱局面。这样的领导必败无疑。

作为企业领导，你肯定不想失败，更不想失去权威。你更想拥有魔鬼般的领导魅力，让每个下属都用仰慕的眼光望着你，把你的每一句话都记在心里，对你言听计从，努力工作。不过，请你切记一点：管人不是为了满足权欲，而是为了企业的生计。这就如同将军在战场上“管人”的最终目的不是有多少士兵俯首称臣，而是如何赢得整个战争的胜利。

一个企业领导连人都管不好，又从哪里要质量、谈效益呢？本书列举了现代企业领导管理工作中常常出现的失误和教训，结合成功企业的管理经验，为企业领导总结出 22 条管理法则，是企业领导的一面“明镜”。有了这面“明镜”，你可以在管理工作中避免犯一些别人的错误，减少漏洞，让自己的工作更加得心应手，左右逢源。无视这些法则，将使你自蹈危机，永远成不了赢家。

最后需要指出的是，书中的 22 条管人天规不仅仅专为企业老板而设，凡胸怀理想，有志于成功的人士都将从中获益匪浅。举一可以反三，触类可以旁通；运用之妙，存乎一心。掌握了书中的 22 条天规，可以使你——

更好地运用你的凝聚力和感召力

赢得一大批忠心耿耿的追随者

控制人心，指挥若定

游刃有余地当一名成功的领导者

管人 22 天规

天规 1：律己法则/1~12

1. 因私而害公
2. 糊涂始于小事
3. 安置“宠物”的后果
4. 不要亲此疏彼
5. 无私方能无畏

天规 2：信用法则/13~23

1. 朝令夕改，自毁其誉
2. 不乱开“空头支票”
3. 慎勿“毁约”
4. 不要忘记你曾说过的话
5. 一诺千金

天规 3：魅力法则/24~43

1. 用魅力影响下属
2. 失去魅力，离心离德
3. 气质不是招牌
4. 一步一个脚印
5. 微笑的魅力

管人 22 天规

6. 增强自己的感召力

天规 4：表率法则/44 ~ 57

1. 尾随其后，无人听令
2. 如何成为下属的榜样
3. 样样胜人一筹
4. 保持勇气和耐力
5. 不要在下属面前流露悲观情绪
6. 比下属更老练

天规 5：顺性法则/58 ~ 67

1. 个性是顽石
2. 压制是暴力
3. 做个公正的裁判
4. 不要用命令改变下属
5. 用信任赢得下属

天规 6：磁力法则/68 ~ 83

1. 没有团体就没有个人
2. 志同道合才是最佳组合

管人 22 天规

3. 怎样成为“领头羊”
4. 自尊才能自强
5. 心有灵犀一点通

天规 7：实效法则/84 ~ 97

1. 号令不明，管理大忌
2. 号令不要千人一面
3. 莫让令出多门
4. 该宽则宽，该严则严
5. 拿不听号令者开刀
6. 令出如山，不可动摇

天规 8：利导法则/98 ~ 111

1. 惩罚未必有效
2. 十六步纠错法
3. 不要发脾气
4. 不要有偏见
5. 给下属一个好印象
6. 不要频繁地改正下属的错误

天规 9：周旋法则/112 ~ 124

管人 22 天规

1. 三种失败的方法
2. 如何让下属改变想法
3. 不要向下属摊派自己的特点
4. 对付顽固的下属
5. 找到最好的时机
6. 说服下属的关键

天规 10：强手法则/125 ~ 134

1. 如何对付爱拨弄是非的下属
2. 谁是制造麻烦的人
3. 预防在先
4. “解决”捣蛋分子
5. 抓住权力线
6. 设想问题要周全

天规 11：人情法则/135 ~ 144

1. 下属不是机器
2. 不要总是让下属加班
3. 允许片刻的聊天
4. 灵活地利用时间

管人 22 天规

5. 感情投资换来丰厚回报
6. 用笼络代替斥责

天规 12：细节法则/145 ~ 153

1. 大事清楚，小事糊涂
2. 不要混淆下属的职责
3. 不做“口头革命家”
4. 切忌时时当侦探
5. 不要对下属期望太高

天规 13：权威法则/154 ~ 167

1. 左右为难，丧失权威
2. 正确指挥，人人效劳
3. 如何做到正确指导
4. 别害怕失败
5. 指导方法五不要
6. 如何让下属贯彻自己的意图

天规 14：分寸法则/168 ~ 184

1. 不要在愤怒中批评下属

管人 22 天规

2. 不要不分场合地批评
3. 批评要看对象
4. 不要毫无准备地批评下属
5. 指责不要离谱
6. 如何让下属接受批评

天规 15：轨道法则/185 ~ 200

1. 姑息养奸让你威风扫地
2. 不可娇纵下属
3. 该批评就批评
4. 别怕杀鸡给猴看
5. 不要让下属独来独往
6. 该解雇就解雇

天规 16：无折扣法则/201 ~ 215

1. 打折扣的命令不值钱
2. 用命令控制下属
3. 不要无的放矢
4. 别让听令者犹豫不决
5. 让下属理解你的命令

管人 22 天规

6. 确保命令的执行

天规 17：沟通法则/216 ~ 230

1. 傲慢的上司遭人冷落
2. 切勿冷对新职员
3. 别让办公室的门紧闭
4. 不要闭关自守
5. 别吓着你的下属
6. 要以德服人

天规 18：宽松法则/231 ~ 245

1. 切忌强制留人
2. 消除下属的不安
3. 让制度活起来
4. 为下属着想
5. 呼唤下属的名字
6. 让下属忘掉不安

天规 19：面对面法则/246 ~ 266

1. 切忌隔墙对话

管人 22 天规

2. 不是拍拍肩膀而已
3. 学会倾听
4. 感化下属的方法
5. 如何跟下属沟通
6. 把傲慢放在柜子里
7. 不要总是炫耀过去

天规 20：距离法则/267 ~ 280

1. 没有距离必招致失败
2. 别把手下当手足
3. 不能颠倒的就不要颠倒
4. 拒绝过分的要求
5. 不要做老好人
6. 恩威并用

天规 21：钻探法则/281 ~ 296

1. 当下属抱怨你的时候
2. 做下属的听众
3. 领会言外之意
4. 设立投诉程序

管人 22 天规

5. 问出下属的不满
6. 化解下属的不满
7. 切忌用压迫平息不满

天规 22：舌战法则/297 ~ 305

1. 操纵舌头是本事
2. 抓住中心说到底
3. 点到为止见机智
4. “话匣子”不宜乱放
5. 说“满”、说“死”无退路

天规 1

律己法则

天
规

当你控制住自己的私欲时，你自然就增加了公正的态度。同时，你就有权力向任何私利亮出公正的宝剑。

——美国经济学大师卡尔·皮特鲁

▶ 能管好自己 才有可能管好别人

“公”与“私”是考验企业领导品性的利剑。公私能否泾渭分明是衡量企业领导管理责任和立场的标志。一个领导能真正做到公私分明、公正无私，恰好是对自己“私”字的严峻考验。

规

1. 因私而害公

公私不分假公济私或缺公正的企业领导，在下属的心目中不会具有威信。

“公”与“私”分指集体与个人两种价值利益，形成矛盾关系。一般讲，每个人身上都有“公”与“私”两种欲望，关键是要看你如何处理两者的关系：公私兼营是错误的，大公无私是可能的；圆满的做法是克己（私）奉公。但是由于人本身的需要层次，“公”与“私”常发生尖锐矛盾，偏出现因私而害公的现象。从某种意义上说，企业里的公私不分，是检查领导是否称职的尺度之一。如果一名企业领导混淆公私界线，必定会因私而害公，从而违背了“公私分明”的用权戒律。

因此切忌假公济私，而应公私分明是一名企业领导用权的标准，惟其如此，才能正己立身，才能管好下属，否则，就会完全掉进私欲的陷阱之中，终不能自拔，造成毁灭性打击。公私分明，为古已有之的用权戒律。

对一个企业的领导或主管而言，公与私是不能同时满足的，因私必然害公！

因私害公的领导或主管，在下属眼中就跟掉了价的大白菜一样，毫无威信可言。

人一旦做了主管，自尊心就会随之提高，常常会莫名其妙地感到自己被忽视，别人一说悄悄话，或在暗中商讨事情，就会觉得很不是滋味，像某货运公司的张科长就是这样的。“科长，请在请示书上盖章。”

“为什么不事先和我商量？我根本就不知道这件事。”

“可是我现在不是来告诉你了吗？”

“你早就自己决定了！可见你根本就不把我放在眼里，我更不能盖章了。”

像这种例子，屡见不鲜。的确，未经事先商讨，对科长而言，可能是不太礼貌。但科长也大可不必因此心怀恨意，如此阻碍工作进行，于己何利？

不管是上司或下属，对任何事情，都不能以“我不知道”或“我没听说”来作解释或搪塞。尤其是作为主管的，即使是真的不知道，那也是你的疏忽，绝不能怪罪下属。在平时，就应该多做调查，听取下属报告，或巡视各部门的工作现况，以了解他们实际的工作情形。不能掌握下属行事的主管，是一个最差劲的主管。

作为企业领导，像这种因私害公的情形最好不要在自己身上出现。

2. 糊涂始于小事

要真正做到公私分明，大事要坚持，小事也不能糊涂！否则，小事糊涂和大事糊涂在本质上并没有什么区别。

凡是只顾自己的新职员，常常会想：“领导是否已揩到油水？”或者是“他们占尽便宜，我大概只有吃亏的份吧！”有志做主管的人，应该要公私分明，甚至连一个信封也不要拿。

新职员对上司们所拥有的交际费，常常会产生怀疑。因此，拿交际费去和客户应酬也应该有个限度，否则便会招致落后的怀疑了。

在过去，利用交际费使交涉有利的做法，向来很通行。

但是在今后，不用金钱而用诚意和努力以赢得对方的信任，将成为更好的做法。因此，如果一个人很能干，而交际费大把大把的花，就不适合做主管了。

特别是在这不满与怀疑充斥的社会里，做一个企业领导者，只要有一点点不能公开向大家交代的地方，就无法获得后进人员和下属的心。

年轻人对领导的日常事物都非常敏感。一旦发觉领导有不廉洁的事。嘴里虽然不说话，却会牢记在心中。以后即使领导跟他说一堆大道理，他也只会在心里反驳或冷笑。总而言之，滥用交际费，或者在交易的对象身上花许多钱以达到目的的时代，已经过去了。而且对这种做法怀有反感的年轻人也越来越多。如果想要获得这些后进人员的信任，就必须避免太过大方地使用交际费来进行公事上的应酬。

不管是为了工作或者是为了公司的客户，只要一到饭店或酒吧等地出入，后进人员怀疑的眼光便会集中在他们身上。他们固然也会认为这种上司很能干，但还是觉得不能太信任他们。所以这种人虽然很擅长与外面的人交涉，但是却不能做个好主管。

有一阵子经济不景气，使一些小企业都破产了。但有一些他们的同业，一向都能严守公私分明，上至董事长，下至普通职员，每一个人都力行这种原则，这些公司便绝不会破产，因为它们的劳务管理非常优良。

也就是说，如果从公司的最上层到最基层都能有这种“不混水摸鱼”的观念，上下一心，同甘共苦，那么连一个普通员工，也不会有无理要求的。

如果普通员工都认为：“在我们公司里，上至董事长，不论哪一位都公私分明”，或者“我们经理没有不可告人的

账目”，那么这个公司在不景气时，劳资双方便能结成一体。即使职员被削减薪水或奖金，也会因为相信公司的处境，而不会怀疑有什么“隐私”，反而更会产生：“唉呀！这阵子营业情况不好，大家都必须加油才行”的想法。

有的上司会让人家怀疑：他是不是有收取回扣，他是否谎报交际费？虽然没有证据，但是行动可疑，一旦被人蒙上这一层阴影，大家便会对他的好感大打折扣。

此外，用公费去交际、喝酒，也是造成表里不一的原因。还有，用公家的电话闲聊私事，或者写私人信件时贴上公家的邮票等等，这些小事都能慢慢使人对你的好印象变坏。

在往后的公司业务处理中，自己想占便宜的作风，是绝对无法行得通的。现在大家已经有所认识，必须以合理的方式来利己，绝对不容别人讨便宜。公司里的同事、领导的眼睛都虎视眈眈地注意看着。聪明的人是绝不会揩公司的油、占公司便宜的。因此，你一定要让领导、同事和后进人员都知道你是绝不贪私的人。

也许有人会说：“水至清则无鱼。”人太清廉自守，周围的人便不会来亲近你。但是在现代，由于“占便宜”的人很多，而“不占便宜便是吃亏”的想法也蔓延很广，因此能坚持维持清廉的人，才更能赢得大家的信任。

所以，“水清无鱼”又何妨？在这个时代，能与众不同的散发出廉洁的芬芳，才是最重要的，也只有这样才能赢得后进的信任。

在现代的社会，用来获得别人信赖的，究竟是什么呢？是手腕吗？经历吗？请人家喝一杯吗？这对价值观多元化的后进人员而言，是很难弄清楚的。但是如果你能保持清廉，