

GUANREN BATANGKE

管人 八堂课

李国泰
编著

最直接最有效的八种管人手段

 中国长安出版社

(CIP) 数据

ISBN 956-0-548-0
北京：中国长安出版社，2008.7



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人八堂课/李国泰编著. —北京: 中国长安出版社, 2008.7
ISBN 978-7-80175-846-0

I. 管… II. 李… III. 企业管理-人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 101734 号

管人八堂课

李国泰 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919 65270433

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm×1092mm 16 开

印张: 15

字数: 185 千字

版本: 2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

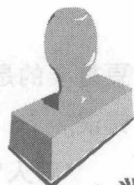
印数: 1-11000

书号: ISBN 978-7-80175-846-0

定价: 34.00 元



前言



管人八堂课

管人其实很简单 |

世界上最复杂的事儿莫过于“人事”，领导者最头疼的工作当然是“管人”。管理书一本本地出，新概念一个个地提，企业的管理者依然还在为诸多管理问题头疼不已。典型的例子是，管理者在的时候，员工总是埋头苦干、作兢兢业业状，等到老板前脚一走，他们立马开始“摸鱼”和混时间；当接到工作任务时，员工总是信誓旦旦地表决心，可一看交上来的“功课”，却发现他们明显是在糊弄你。还有，一旦工作中做错事，大部分员工都会为逃避责任找来一大堆借口辩解，听多了着实让人厌烦……不知道是国外的管理思路不适宜“中国式管理”，还是中国的员工普遍难对付。总之，对于中国的管理者来说，管人着实是一件麻烦事儿。

尽管很头疼很麻烦，但是身为管理者一天，你就不能回避管理中遇到的问题，因为这是你的工作内容和职责所在。管人的问题做不好，归根到底是管理者（尤其是中层管理者）没有做到位。简单地讲，管人到位的表现是管理者说一句话，下属就能心领神会马上去办，并给出一个满意的结果；管理者一句暗示，员工就知道自己错在哪里，并晓得应当如何改进。管理者和员工之间若想达成这种默契，首先要经过长期的工作磨合，

更重要的是管理者平时要“多做正确的事”，避免犯下低级的管理错误。

“管人”大体上可分为两方面内容：一是提高管理者自身的素质和修养。无论何种类型的管理者，都要有一个共同的权威性，就是能够“服众”。有修养、有魄力、有权威的领导，才能令下属心服口服；二是管理下属的具体方法和技巧。成功的领导者都要有自己独特的一套“管人”经验。在这里，本书抛砖引玉地提供了一些行之有效的管人原则和方法，供大家借鉴和参考。

领导者的自身修养是一个前提，管人的具体手段是一种工具，两者相辅相成，缺一不可。作为领导者，我们要在强化自身能力的基础上，找到管人的有效途径，努力把工作做出成绩，把公司打理得更好。

做个人能力极强的“项羽式”领导并不难，难的是成为刘邦一样的帅才，知人善用，抓住员工的心，成为员工信服的榜样。本书愿所有的领导者都能够达到这一管人的高端境界。



管人管到位

目 录

- 第一课 资质课——管人先要管自己 /1**
- 一、管理者应当管什么 /3
 - 二、领导者的自我管理 /7
 - 三、管理者就是一个指路人 /16
 - 四、事业要抓，学习更要抓 /21
 - 五、身为管理者，不要怕吃亏 /26
- 第二课 选人课——选对下属用对人 /31**
- 一、选择适宜管理的人才 /33
 - 二、考察新人，需要时间 /36
 - 三、发挥下属的最大效能 /39
 - 四、管理者要有容才之量 /44
- 第三课 情感课——管住下属的心 /51**
- 一、留住好下属是管理者的责任 /53
 - 二、关心你手下的“兵” /57
 - 三、给手下人学习的机会 /64
 - 四、合适的待遇最打动人心 /71
 - 五、给下属渴望的成长空间 /75
 - 六、培养下属的主人翁意识 /80





第四课 授权课——找到合适的助手 /85

- 一、管理者都要有“二把手” /87
- 二、事必躬亲，只能累死自己 /90
- 三、如何将权力“分出去” /93
- 四、注意授权的“四点误区” /98

第五课 威信课——让下属心甘情愿服你管 /103

- 一、管理者先要“以德服人” /105
- 二、“言出必行”才是好领导 /112
- 三、自己的责任不能推给下属 /115
- 四、骨干需要折腾出来 /119
- 五、幽默的领导最受欢迎 /123
- 六、“人性化”不等于“人情化” /127

第六课 手腕课——学会在工作中“和稀泥” /131

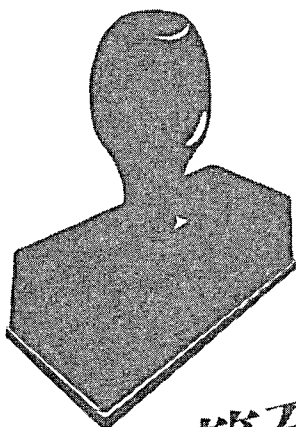
- 一、管理者如何圆滑处事 /133
- 二、沟通是一门大学问 /137
- 三、用人不疑，疑人不用 /144
- 四、“刺头”人物不难办 /149
- 五、“空降兵”如何管好“老臣子” /155
- 六、做下属之间的“和事老” /162

第七课 制度课——有规矩才成方圆 /167

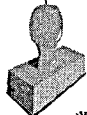
- 一、制度不是大路货，必须量身定做 /169
- 二、制度的执行力是关键 /172
- 三、管理者不能超越制度权威 /176
- 四、害群之马必须严惩 /181
- 五、利用制度，解放自己 /184

第八课 奖惩课——一手胡萝卜一手大棒 /189

- 一、激励管理：重要的“思想工作” /191
- 二、员工的底线：惩罚可忍，偏袒不可忍 /198
- 三、激励要谨慎，不能好事变坏事 /206
- 四、奖励的十项基本原则 /215
- 五、惩罚的五种策略 /222



管人管到位



一名优秀管理者必备的一条素质，就是管好自己。管理者通常只看到下属的缺点，却没有意识到：下属之所以有这样或者那样的毛病，多少是受自己平时不良行为的影响。坐在管理者的位置上，你就要具备管理者的资质。李嘉诚说：“在我看来，一个好的管理者，首要任务就是自我管理。”因此，每个优秀的管理者，都应该是对自己要求最“狠”的人。



第一课

资质课——管人先要管自己



一、管理者应当管什么

作为企业管理者，不仅意味着你可以穿西装、打领带、开好车、拿高薪，更意味着你的手里面握有一份沉甸甸的责任——对企业、下属以及你自己的责任。这个道理很容易懂，随便哪个管理者都能够发表长篇大论，然而真正在行动中落实的并不多。

企业里，上有老板，下有员工，中层管理者起到了什么作用？老板花大价钱雇佣你为了什么？下属敲开你的门又希望你能够提供给他什么呢？这些问题许多管理者未必清楚。正是因为这种模糊和不清楚，导致许多企业的业绩急速滑坡、下属频繁跳槽、高层人员经常更迭！将企业的业绩不佳完全归咎于管理者，这似乎有点不公平，毕竟公司是股东们的公司，集体的失败怎能归咎于一人的责任呢？

不过，国外一家权威咨询机构做过统计：一家业绩出色的公司，管理者在其中起到的作用占到40%以上。在中国，由于市场体制尚不规范，外部环境较为复杂，这一比重显然会更高。反之，一家公司或者一个部门经营得不好，管理者自然难逃其责，其负面影响的比例占到80%以上。这些数据恰好符合著名管理大师戴明博士的观



点：“企业出现的问题，有82%是由于管理原因直接造成的，剩下的18%也可以从管理上找出原因。”

都说权力越大，责任就越大。企业的中高层管理者，能力上必然要强于普通下属，因而将企业经营失败的主要责任归咎于下属自然是说不过去的。管理者作为一个部门甚至一个分公司的头儿，得了红花要给自己戴，惹了黑锅也要由自己来扛。

管理，说白了就是构建和保持一种良好的工作氛围，使每个员工都能在这个氛围中高效率地完成既定目标。管理者实际上是一个环境工程师，其设计营造出来的环境，会直接影响一个部门、一个公司业绩的好坏。

再形象点说，管理者是一把大雨伞，把所有的下属都聚在自己的伞下。如果雨伞本身质量好，又放对位置，下属在这样的雨伞下自然雨淋不着，不怕太阳晒，做事有劲头。如果雨伞破破烂烂，太阳出来汗流浹背，雨天淋得一塌糊涂，如此糟糕的环境下，下属怎么能有心情做事？

海尔的老总张瑞敏说过：“干部就该为下属创造一个充满活力的氛围。”管理者若想当好这把大雨伞，为员工创造出充满活力的环境或氛围，就必须明确三个事实：

第一，管理者不是官儿，而是服务人员。

现代企业认为，管理者不再是靠个人意志领导团队，更多时候他要为下属着想，为他们创造好的工作条件和发展机会，为下属多提供“服务”。

许多管理者，往往把下属当成自己的对立面，这种想法显然是不对的。现代企业的员工普遍接受过高等教育，如果一个管理者过分喜欢显示派头，唯恐下属不知道他是当“官儿”的，结果只会遭到下属私底下的鄙视和不服。身为管理者，重要的是谦虚的风范，而不是耍威风的表现。

说到底，管理者不是官儿，而是服务人员。一个真正合格的中层管理者，首先应该把自己定位为一个为下属提供服务的人，给下属一个好的做事环境，充分发挥他们的能量，而不是做所谓的“领导”。

第二，管理者不是自己做事，而是组织大家做事。

某机电有限公司是一家专门生产和销售高低压电器设备的专业化公司，成立于20世纪90年代中期。公司有员工30余人，3位销售人员，市场主要集中在泛珠江三角洲，客户对象主要是房地产公司、新厂房、安装公司、水电公司及供电公司等，销售方式基本上是利用老总的关系再加上业务员的推销。2003年公司年销售额为1500万元。

北京某高科技公司是高速公路、电信等收费系统的供应商。该公司的营销副总年个人业绩过亿元，由于素质好、文化层次高，公司客户大部分都是由他搞定。该行业接触的都是局长、处长和老总，其他业务人员没有经验搞不定，所以该副总每天忙得不可开交，但公司业绩却始终差强人意。

上述两个案例中的管理者工作都非常努力，也很善于利用关系，公司主要是靠他们个人的业绩在支撑。遗憾的是，企业苦苦经营多年所取得的成绩实在令人不敢恭维。做销售出身的管理者，如果把自己的角色定位为“大业务员”，更多的是奔赴一线，直面客户，自己把订单拿回来，那么他所管理的企业必然是发展不好，难以实现规模化和产业化经营。这种管理者有组织而不利用组织，站在组织者的位置上而不组织，只是利用个人的力量，而很少利用组织的力量。

假设这种管理者能够真正组织、指挥和带领一批人去做业务，即使这批人没有他本人优秀，但是坚持下去结果会如何？随着业务员的成熟和发展，公司业绩完全有可能呈几何级数增长。



现代企业管理者的角色就是不要自己做事，而要组织大家做事。通过招聘、培训和管理，指挥一个团队去取得更大的成功。

第三，管理者要做整个系统的构建者，让每个下属都成为英雄。

随着市场竞争的激烈，企业越来越需要依靠团队和系统来生存和发展，每个团队或者系统中的个人分工力求越细越好，而管理者的主要职责就是构建系统。当管理者构建的系统能够如流水线一般健康和谐地运转，就证明了他的工作是成功的。

很多管理者认为自己的企业“不行”，需要通过外聘职业经理人来管理。实际上，他们并没有意识到根本原因是其构建的系统不行，或者说系统根本没有构建起来。当企业系统没有构建起来的时候，管理者就会发现到处都是问题。我们一定要深刻地理解企业不是靠一个人去支撑的，而是靠整个系统去支撑的。

针对大客户销售，企业如果没有建立清晰的业务模式，尚未形成自主开拓市场的能力和造血功能，营销队伍的培训、薪酬、激励及考核制度支离破碎，那么面对业绩和利润下滑，面对强大的市场竞争压力，管理者纵然使出浑身解数，也会于事无补。

作为管理者，我们必须清晰地认识到，企业出色的原因不是管理者个人出色，而是其构建的系统出色。任正非、张瑞敏、柳传志很卓越，其背后更深刻的含义是他们构建的系统卓越。

大量的管理实践证明，一名优秀的管理者，必须是上述三点要素的结合体，这也是现代企业对于管理者作用的最基本定位。只有明确认识到管理者的作用，我们才有可能把手下人管到位，把工作做到位。

二、领导者的自我管理

下属都渴望得到主管的指导和帮助，如果无法获得，他们就会不自觉地按照主管的方式行事。一个主管如果希望他的下属具备什么能力，自己首先就应当具备这种能力。反之，一个主管如果存在明显的缺点，下属经常犯这种毛病也就丝毫不足为怪。

先看一个例子。有一个领导，经常在下属面前宣扬自己的座右铭：“民不畏吏能，而畏吏廉；民不服吏威，而服吏公”。他以此劝人，却常常肉麻地吹捧上司，下属们私下里都说他是一个小人。这样的领导，执政能力自然可想而知。

管理者自身的作为对下属的影响有多大？如果一个管理者自己行事邈邈，是否还有资格和能力让他的下属规规矩矩呢？答案显而易见。被誉为“地产界思想家”的万通地产董事长冯仑一针见血地点出了管理者的首要任务：“重要的是管理自己，而不是领导别人。”

“只许州官放火，不许百姓点灯”这一套在现代企业里已经行不通了，管理者必须首先把自己管好，让自己变得优秀，才有可能把人管到位，把事情做好。

管理者也是人，也会有缺点，也有犯错误的权力。但是我们既然坐上了那个位置，就要比下属更出色，自然应该严格约束自己。



一些小毛病我们可以犯，但是不该犯的大错误绝对不能犯！

一个企业能够良好地运转，是因为生产研发人员、销售人员、行政人员等每个岗位都尽到了自己的职责，把应该做的事情做到位了。管理者也是一样，在其位就要谋其政，把事情做得尽善尽美，避免出现任何不必要疏漏或者差错。如果你自己都没有把该做的事情做好，凭什么要求别人尽职尽责呢？有鉴于此，每个管理者，都应该从以下几个方面实施卓有成效的自我管理：

第一，控制自己。

对自己的前途感到灰心失望、信仰破灭，对别人产生嫉妒甚至仇恨的不良情绪，其副作用是巨大的。在管理者的成长道路上，最大的危险不是来自对手，而是来自不良的情绪。

身为管理者，你会不会因为下属的工作出现失误而大发雷霆？你有没有因为与家人发生不愉快，而把一张阴云密布的“老K脸”带到了工作岗位上？如果有，你有没有想过这是为什么呢？

其中很重要的原因，就是你对自己的一言一行缺乏应有的控制，经常失去管理者应该具有的冷静和理性，任凭自己被情绪驱使。管理者一定要学会控制自己的情绪，稳重大方，慎重于一言一行，遇到多大的事情也不要大惊失色，因睚眦小事而引起的心理细微变化更不能显露在外。

如果你在处事时，总是感性大于理性，下属会认为你是一个幼稚、肤浅和不称职的管理者，心里对你嗤之以鼻，根本不想与你建立良好的关系。更有甚者，你的喜怒无常，不仅影响工作，还会招来下属的忌恨，这对领导者来说是非常不利的。

下属对你的不满，往往会使你在工作中进退维谷、寸步难行，稍有的动作就会碰得头破血流。所以说，在工作中管理者要做一个喜怒不形于色的人。

第二，反省自己。

“人非圣贤，孰能无过？”人都会有犯错误、迷失方向或者判断

错形势的时候。“只有国王不会犯错”，这是英国人的幽默，实际上他们的国王不仅犯了错，而且还是极其愚蠢的错误，否则，查理一世就不会被送上断头台了。

既然一个人免不了会犯错，那么这个时候，能否自我反省，是否善于自我反省就显得尤为重要了。作为新主管，在工作中肯定会有很多不尽如人意的地方，如果能够做到经常反省自己，发现自己的不足，精益求精，你肯定会迅速成长起来，为以后的发展打下良好的基础。

成功在某种程度上说，就是一些良好的习惯形成的结果，而反省自己是新主管首先应该具备的好习惯：不断总结经验教训，好的方面精益求精，不妥当的地方力求改进。

加拿大工学院的一名毕业生在建造一座铁桥时，因为失误导致铁桥断裂倒塌，母校声誉受损。学院得知此事后倍感痛心，不惜重金将报废的铁桥买下，用这些废铁制成百万枚校耻纪念戒指。每年该校学生毕业时，校耻纪念戒指就与毕业证书一道发给毕业生，以此来警示学校的每个毕业生，时刻注意反省自己，在工作中尊重科学，敬业精业，避免再次发生桥毁人亡的事故。

反省不仅是一种自我检查的活动，更是一种学习能力，是你认识错误、改正错误的前提。反省的过程，就是自我学习和完善的过程。没有良好的反省能力，不具备自我反省的意识，你就很难认识并改正自己所犯的 error，从而影响自己的职业发展。

平时看似风平浪静的时候，你也要时刻反省。“千里长堤，溃于蚁穴”，许多危险因素往往是从小变大，到最后变得无法收拾。要做到防微杜渐，就应该做到“一日三省”。

美国通用公司 CEO 韦尔奇虽然工作很忙，但是每个星期的星期六晚上，他总要抽出一晚上的时间，把自己关在书房里，安安静静地检查反思自己：自己在工作上有哪里没做好，哪些地方今后应该改进，自己有没有武断地做出决定等等。对于这每周必做的