

管理：

情篇：以情感人
理篇：理性管理
法篇：制度化管理

情·理·法

新管理人必备的三把金钥匙

在这个“以人为本”的时代，如何在管理中既考虑到人性的需要，又保证企业理性而高速地运转，科学而艺术性地处理管理中的情、理、法，成为每一个管理者必须面对的新课题。无论你是经理或老板，都可以运用本书所提供的方法和技巧解决在实际工作中所遇到的各种问题。

中国商业出版社
CHINA COMMERCIAL PUBLISHING HOUSE

管理：情·理·法

程 刚 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理：情·理·法/程刚编著. —北京：中国商业出版社，2002. 8

ISBN 7-5044-4683-1

I. 管... II. 程... III. 企业管理-方法
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 058635 号

责任编辑：孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 16 印张 280 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

定价：29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

目 录

情篇 以情感人

目
录

第一章 现代管理方式的巨大变革 (3)

1. 运用情感调动人的积极性 (4)
2. 情感是创新的动力和燃料 (7)
3. 如何释放自己的愤怒情绪 (10)
4. 合格的管理者要学会情绪自控 (13)
5. 情感是一把双刃剑 (16)

第二章 以情沟通 (19)

1. 摸透下属的心思 (21)
2. 与员工建立朋友式的关系 (24)
3. 让下属发泄出自己的不满 (28)
4. 对下属倾注真情 (30)
5. 鼓励不同意见 (33)
6. 乐于听取抱怨 (35)
7. 用心倾听 (38)

8. 尽量把冲突消灭在萌芽状态	(40)
9. 冷却处理对立情绪	(42)
10. 亲自出马	(44)
11. 倾听别人谈话	(46)
12. 巧用说服	(48)
13. 以情沟通中的注意事项	(51)
第三章 情感激励	(54)
1. 物质激励离不开情感因素	(57)
2. 信任激励	(60)
3. 精神激励	(62)
4. 目标激励	(64)
5. 作下属的知己	(68)
6. 如何让关爱滋润人心	(71)
7. 赞美激励	(74)
8. 尊重激励	(79)
9. 尊重激励的基本原则	(81)
10. 分享激励	(85)
11. 分享激励的要点	(88)
12. 以团队精神引导竞争激励	(92)
13. 用温情激励失败者	(96)
14. 榜样激励	(98)
15. 股票期权激励离不开情感因素	(102)
16. 授权激励	(105)
17. 企业文化激励	(110)

18. 情感激励的巨大力量	(113)
19. 情感激励需注意的几个问题	(116)
第四章 批评离不开感情因素	(120)
1. 充分尊重被批评者	(122)
2. 批评要因人而异	(123)
3. 适度批评	(125)
4. 关爱原则	(128)
5. 宽容原则	(130)
6. 以私下批评为主	(132)
7. 批评的几种有效方式	(134)
8. 批评中如何注意情感因素	(142)
第五章 以情用人	(146)
1. 成就事业，用人为重	(147)
2. 容人之短，用人之长	(150)
3. 用人不疑	(154)
4. 如何做到充分信赖	(157)
5. 因人而用	(160)
6. 关爱用人	(164)
7. 宽容大度才能吸引人才	(167)
8. 摸准下属的心	(171)
9. 揽心有术	(174)
10. 如何用犯过错的下属	(176)
11. 以情用人中的注意事项	(179)

第六章 以情管理的禁忌 (182)

1. 忌只讲“情”不讲“效益” (183)
2. 忌只讲“情”不讲“法” (185)
3. 忌用情不均而失公正 (186)
4. 切忌“情”被人所利用 (190)

理篇 理性管理

目

录

第一章 “理”性的规划 (194)

1. 规划可以减小变化的冲击 (196)
2. 规划有助于集中注意力 (198)
3. 理性地估量机会是规划的前提 (200)
4. 合理的目标是规划成功的关键 (203)
5. 理智地选择规划方案 (205)
6. 走出规划的误区 (207)

第二章 战略管理也要有“理” (209)

1. 基于理性的密集增长战略 (211)
2. 多角化增长战略是一把双刃剑 (213)
3. 该收则收：谨慎选择紧缩战略 (215)

第三章 选择合理的竞争策略 (217)

1. 低成本策略也有风险 (218)

2. 差异性策略：把蛋放在不同的篮子里	(221)
3. 集中策略：把好钢用在刀刃上	(223)
4. 选择适合你自己的竞争策略	(226)
5. 市场领先者的防御性竞争策略	(228)
6. 市场挑战者的攻击性竞争策略	(231)
7. 市场追随者的跟随竞争策略	(238)
8. 市场补缺者：夹缝中生存的哲学	(242)
第四章 战略联盟是时代的选择	(244)
1. 联盟是为了共同的利益	(246)
2. 双赢——我们能赢得什么？	(249)
3. 理性的实施联盟战略	(252)
4. 选择合适的战略联盟	(255)
第五章 目标管理	(258)
1. 管理企业不能依靠直觉	(260)
2. 实施目标管理的前提假设	(264)
3. 合理的目标管理程序	(266)
4. 为管理者设定目标	(269)
5. 管理者的目标应该是什么	(273)
6. 目标管理也是一把双刃剑！	(276)
第六章 构造合“理”的组织	(279)
1. 一个完善组织的三个关键因素	(281)
2. 合“理”的新组织	(287)

3. 组织要保持“苗条”	(290)
4. 值得借鉴的组织形式	(292)
第七章 如何理性地管理团队	(296)
1. 传统管理并不适合团队	(298)
2. 成员合作：团队成功的秘诀	(301)
3. 团队需要合理的冲突	(304)
4. 成员的竞争是团队前进的动力	(306)
5. 团队精神的5个要素	(309)
6. 团队需要完整的规范	(313)
第八章 理性地分权授权	(316)
1. 为什么要授权	(317)
2. 授权三步走——谈授权的步骤	(321)
3. 授权六原则	(324)
4. 管理者授权七法	(329)
5. 授权给什么人	(333)
6. 授权不能失控	(337)
7. 优化授权效果的九种方法	(341)
8. 克服不愿授权的心理障碍	(344)
9. “能不能”与“愿不愿”的问题	(346)
10. 避开授权七误区	(349)
11. 分权——深化授权	(352)

第九章 合“理”的激励	(355)
1. 激励措施要适应变化	(356)
2. 帮助员工个人发展的深层次激励效应	(358)
3. 以教育、培训增强员工自我激励能力	(360)
4. 建立合理的薪酬激励体系	(363)
5. 怎样留住最佳业绩贡献者	(367)
第十章 “理”想化的控制	(369)
1. 合理的控制程序	(370)
2. 合理地控制预算	(373)
3. 合理地控制成本	(376)
4. 为什么要合理地控制冲突?	(380)
5. 如何有效地处理冲突	(383)
6. 合理地激发冲突	(387)

法篇 制度化管理

第一章 管理制度与制度化管理	(394)
1. 管理制度	(396)
2. 制度化管理	(399)

第二章 组织管理制度 (402)

1. 直线制：创业者的法宝 (403)
2. 职能制——“三顾茅庐”为哪般 (406)
3. 直线职能制：集权与分权的完美结合 (408)
4. 事业部制：小小蚂蚁也无敌 (410)
5. 矩阵组织：临时的项目组织 (413)
6. 兵不在多而在精 (416)
7. 组织变革遭遇阻力 (420)

第三章 组织用人制度 (423)

1. 西武用人不重学历 (425)
2. 红豆人才之“三不” (428)
3. 《福布斯》用人不疑 (430)
4. 来岛集团的“少数精锐”原则 (433)
5. 三星集团的“人才第一”战略 (437)
6. 台塑集团惜才如金 (439)
7. 同心同德——稻盛“真经” (442)

第四章 决策制度 (445)

1. 决策要以利为本 (447)
2. 决策要把握良机 (449)
3. 决策创新 (452)
4. 决策中的智囊团 (456)
5. 决策的7个步骤 (460)

第五章 产权制度 (462)

1. 美联航的员工持股制 (463)
2. 思科公司的股票期权制 (465)
3. 渴望公司调整股票期权制 (467)
4. 高层持股——昌亚的尝试 (470)
5. 引人注目的四通改革 (472)
6. 马斯沃克斯公司的“利害相关计划” (475)

第六章 危机管理制度 (478)

1. 应变危机之一：先发制人 (480)
2. 破釜沉舟：置之死地而后生 (482)
3. 临危不乱——博帕尔惨案 (484)
4. 危机中奋进 (487)
5. 居安思危 (490)

情 篇

以 情 感 人

“以人为本”是现代管理理论的核心，任何一个企业的发展壮大都离不开人的努力工作。可以说，没有企业中所有员工的努力工作，就不会有企业的生存与发展。从这个意义上说，企业的管理就是对人的管理，管理得有效就能充分地发挥组织内每一个人的作用，从而推动企业的发展。

人区别于动物的关键在于什么？在于人的社会性，在于每一个人都有丰富的情感，而正是这些错综复杂的情感在左右着每一个人的思维和行动。在企业里，员工的这种情感变化更是决定着员工的工作态度、工作热情及工作方法，从而影响着整个企业的发展。可以说，员工的情感对企业起着至关重要的作用，作为企业的管理者，要管理好员工，就绝不能忽视情感的作用。

情感的巨大作用使越来越多的管理者看到了在管理中用“情”的重要性，以情管理已成为优秀管理者竞相采用的一种管理手段。本书就是吸收了古今中外管理者在情感管理中的成功经验，结合现代管理的全新理念，详细地阐述了情感在思维、激励、批评、用人、沟通等管理过程中的应用和作用，向你展现了一种全新的管理理念并介绍了一些创新的管理方法，为你的管理提供一个更为广阔的空间。我们希望书中的观点和案例能为你的管理工作有所启发。

第一章 现代管理方式的巨大变革

为什么要管理？这是因为许多事情不是一个人所能完成的。只要是做需要一个以上的人来完成的工作，就需要管理。缺乏行之有效的管理措施，任何组织想在日新月异的环境中生存、发展，走向成功，都是不可能的。通过研究美国的著名投资杂志《福布斯》发现，成功的公司几乎在不同程度上都具有良好的管理体制。美国商业银行的刊物《小企业通讯》上写道：“90%以上企业的破产，都是由于管理上的无能和缺乏经验。”

人们也愈来愈认识到管理的重要性，越来越多的理论被提出来，但大部分都集中于人力资源管理，如何发掘、招揽人才，如何有效利用人才成为很多人的着眼点。

知识经济也带来了现代管理方式的巨大变革，知识经济时代的基础是知识，知识的基础是以情感为起点的人生追求。知识经济时代导致了观念与方式的变化，管理方式亦不例外。

1. 运用情感调动人的积极性

人是富有感情的，如果管理者能在感情上与部属沟通，就能利用感情的力量激发他们的工作热情，这已成为知识经济时代管理者的一个共识。关于情感对企业效益的影响，我们首先来看一下著名的霍桑试验。

霍桑是位于芝加哥城郊外的西方电器公司的一家专门制造电话机的专用厂，虽然有着完备的设施、完善的医疗工作制度，但工人的生产效率一直不理想。

为此该公司成立一个以 G.E. 梅奥为首的专家小组进行调查、研究，发现原来假定的对工厂生产效率起影响作用的照明条件、休息时间以及薪水的高低与工作效率的相关程度很低，而工厂内自由宽容的群体气氛、工作情绪以及责任感与工作效率的相关程度较大。也就是说，职工的士气、生产积极性，主要决定于职工与管理人员以及职工之间的关系，而非工作条件等物理环境。

这一结论相当具有震撼力，说明企业不是一些简单因素的拼凑，而是有情绪、有需要的人的集合，管理者不仅要掌握具体的计划、指导、控制等技能，更应该具有激励职工的工作热情、了解职工的情感与需要并驾驭他们的能力。

企业的集体情感为两个层次：管理者与被管理者之间的情感协调及被管理者之间的情感协调。假设一下，如果企业

中存在一位无法克制自己，不理睬别人感受，动辄呵斥下属，滥发脾气的管理者，他怎么能很好地领导员工实现企业目标呢？同样，一个充满嫉妒、猜疑、攻击与诽谤的工作环境会给整个团体的工作效益带来致命的损失。

运用情感作用激发员工的动力，在这方面日本一些企业家为知识经济时代的管理者提供了非常成功的经验。他们根据员工的心理需求和生活需要，制定了一系列行之有效的措施。例如，日本本田汽车公司等大企业实行终身雇佣制，为公司员工提供优厚的待遇，营造员工为共同的价值理念而奋斗的氛围，极大地激发了员工的工作积极性，突出表现在以下几个方面：

(1) 日本企业十分注意让职工共同参与管理。他们特别强调宣传企业的发展与职工的关系，以命运共同体的形式调动职工参与管理活动的积极性，定期调查青年职工的思想动态，应用行为科学，鼓励他们参与企业的生产经营活动。

(2) 员工参加管理，不是一种简单的活动，刮一阵风，也不是一种模式，一刀切，而是发挥每个人的积极性，尊重每个人的个性与特长，从而形成企业既有共性，又有各自特点的特性。

(3) 员工参加管理采用的是结合实际的多形式。质量管理小组选题目标也是广泛多样的，如效率、安全、质量、设备、节能等。

这些做法，比 19 世纪 80 年代末由美国管理学家泰勒倡导的计件工资制及单纯靠物质刺激加强管理的方法更能有效地调动员工的积极性，这主要是因为，泰勒把员工看成是毫