

400 则永恒的管理智慧

管人管事

四〇〇法

李伟 著



中国华侨出版社

领导人实战智慧 / 领导人实战智慧

管人管事 400 法

李 伟 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事 400 法/李伟编著. —北京: 中国华侨出版社, 2001.11

ISBN 7-80120-572-3

I. 管… II. 李… III. 领导学-格言-汇编 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072062 号

● 管人管事 400 法

编 著/李 伟

责任编辑/吴 伟

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/14 字数/250 千字

印 刷/北京星月印刷厂

版 次/2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数/8000 册

书 号/ISBN 7-80120-572-3/F·36

定 价/23.80 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64443051



序

此书写给领导人和有志于领导的人。

关于领导学，就其本身来说，是一门综合的学科，涉面较广，至今也没有一条行之有效和明确固定的法则。也就是说，究竟怎样才可以成为一名成功的领导者，不是一个具有公式性质的问题或一个三言两语就可以清楚领会的简单过程。然而我们遍观一个单位的上上下下，究其本质，领导者所要面对的，也就是说，要把一个单位管理好的主要内容，无外乎是人、事二字。换句话说，如果一位领导者对单位中的人和事应付自如，处理得头头是道，实际上，他已经成功地驾驭了这门科学。

管人和管事二者是不同的，同时又是相互联系、彼此揉和在一起的，人中有事，事中有入，不可分散开来。

本书涉猎了古今中外领导学的各个领域，结合我们中国人当前所特有的人情与官场事故，借鉴了许多成功人士的经验及作者多年实际工作的切身体会，总结提炼了 400 条如何成为一名成功领导者的金石玉言。

虽为智慧之书，内容结构和语言却极为平实，尽去浮华，力求让每一位处于领导位置和将处此位置者，于浅显



易懂的词句中，深悟领导智慧的精髓，把文字的东西渗透进日常的领导活动中，作为实际工作的指导，当有所益处。

如此，我们也可以把它当作一本领导者的实用手册，在日常管理过程中所出现的问题，都可以在它里面找到相关的正确答案，就如同字典一样，为每一位知者与求知者所必备。

我们知道，在生活中如何办事与如何处理人际关系不是易为之事，而领导尤其如此。领导者处于领导的位置上，人所瞩目，所以平素言行处事不可马虎。在管人方面，律人当先律己，己所不欲，勿施于人，对待形形色色的人物性格，采用不同的领导方式，既刚直不阿又要善曲径通幽；在管事方面，敢于直面困难而又知道如何借力卸力，关键时刻激流勇进而又懂得何时全身而退。在各种常规文件与突发文件中，各尽其宜，灵活对待。如此需要领导者应具有良好的素质和丰富的阅历与知识，天生的智者是不存在的，没有人天生就具备领导的素质，这需要后天的锻炼与培养，就如同打字一样，经过自己的刻苦与系统的培训后才能熟练。本书就为想拥有领导素质的人提供这样一个自我训练机会。在此，本书所涉及领导学的方方面面，是初为领导者在日后的领导过程中行使领导权力的初步规则，亦可助成功的领导者塑造更完美的领导艺术。

然而，由于时间仓促和写作水平有限，书中难免有粗

制和遗漏之处，恳请读者朋友谅解，同时也希望能得到各位的宝贵意见与建议，为日后丰富和完善作品提供大力的帮助。在此谨谢！

编 者

2001 年 11 月于北京

1. 让下属清楚你的意图并有效地执行
2. 了解你的下属
3. 惟命是从者，不要重用他
4. 要聪明地工作，不要忙碌地工作
5. 认清下属的品性
6. 有几类人不可重用
7. 选用比你聪明的人
8. 面对下属大量跳槽的现象，要找出原因，及时解决
9. 不要让其他领导指挥你的下属
10. 把适合下属能力的工作指派给他
11. 授权要诀：大权独揽，小权分散
12. 不越权，不管闲事
13. 明确你的权力范围
14. 认真做好权责内的工作
15. 为下属排忧解难
16. 要扬长避短
17. 搞清哪些人可以信赖
18. 要有适当的控制手段

1. 扶他上马，再送一程
2. 一个优秀的下属辞职而去，领导要取得他的辞职信
3. 采用两种辞退方式
4. 切不可强制留人
5. 确定接班人的标准
6. 助手应该能弥补你的弱点
7. 了解接班人的潜力
8. 让下属觉得是他自己在做决定
9. 既怀疑他们，又相信他们
10. 让下属分清职责，并对他采取相应措施
11. 让下属对工作有兴趣
12. 让下属去犯错误
13. 与成果相比，新进人员的努力过程更重要
14. 让下属直接面对问题
15. 借用下属的力量
16. 给下属一次重来的机会
17. 与其精明，不如高明
18. 培养新进员工积极工作的心态
19. 在培训下属时容意犯 7 种错误
20. 让反对者心情愉快地工作
21. 培养下属的信心
22. 轻易领命者，莫要全信之

目 录

1. 领袖气质并非天生	1
2. 做下属的好领导，不要做下属的好兄弟	2
3. 良好的气质本身就是一种领导力量	3
4. 如果你不能表现出领导的身份，你就有可能是一个失败者	4
5. 轻易道歉，不见得是好事	5
6. 不要轻易向下属许诺	6
7. 要有鲜明的立场，不可迁就大多数	7
8. 培养下属服从命令的习惯	8
9. 取信于众	9
10. 相信知识与经验的力量	10
11. 要认识到资产只是一个数字，人才是真正的财富	11
12. 不要因为某人卓有声誉就聘用之	12
13. 选对助手	13
14. 领导要善于选择好的外联公关销售人员	14
15. 了解你的下属	15
16. 五种秘书不要选择	16
17. 惟命是从者，不要用他	17



18. 要聪明地工作，不要忙碌地工作 18
19. 认清一些下属的人品 19
20. 有几类人不可重用 20
21. 选用比你聪明的人 21
22. 面对下属大量跳槽的现象，要找出原因，
及时解决 22
23. 扶他上马，再送一程 23
24. 一个优秀的下属辞职而去，领导要取得
他的辞职信 24
25. 采用两种辞退方式 25
26. 切不可强制留人 26
27. 确定接班人的标准 27
28. 助手应该能弥补你的弱点 28
29. 领导通过布置任务，了解接班人的潜力 29
30. 让下属觉得是他自己在做决定 30
31. 既怀疑他们，又相信他们 31
32. 让下属分清职责，并对他采取相应措施 32
33. 让下属对工作有兴趣 33
34. 让下属去犯错误 34
35. 与成果相比，新进人员的努力过程更重要 35
36. 让下属直接面对问题 36
37. 借用下属的力量 37
38. 利用你的失败 38
39. 给下属一次重来的机会 39
40. 与其精明，不如高明 40

41. 培养新进员工积极工作的心态	41
42. 在培训下属中所犯的 7 种错误	42
43. 让反对者心情愉快地工作	43
44. 培养下属的信心	44
45. 不要相信迅速领命者	45
46. 培养下属以积极的态度接受命令	46
47. 让下属清楚你的指令并有效地执行任务	47
48. 不要让其他领导指挥你的下属	48
49. 不可刻意迎合下属	49
50. 把适合下属能力的工作指派给他	50
51. 做到大权独揽，小权分散	51
52. 授权要诀	52
53. 不越权，不管闲事	53
54. 明确你的权力范围	54
55. 认真做好本层次的工作	55
56. 为下属排忧解难，以此防止下属越权	56
57. 领导分派工作和不愿分派工作的原因	57
58. 要扬长避短	58
59. 搞清哪些人可以信赖	59
60. 要有适当的控制手段	60
61. 要相信“重赏之下，必有勇夫”	61
62. 使工作丰富化的主要形式	62
63. 让 3 个人做 5 个人的事，领 4 个人的薪水	63
64. 下属需要你给他们明确的目标	64
65. 要认识到高工资不是提高干劲的惟一因素	65

66. 对下属的表扬批评应有度	66
67. 做好工作之外的工作	67
68. 调动员工的积极性	68
69. 分层次管理你的下属	69
70. 鼓励有不安情绪的下属	70
71. 让下属有参与感	71
72. 合理运用口号	72
73. 解决下属之间的纠纷	73
74. 对下属不要偏袒，要一视同仁	74
75. 对下属另眼相待，有害无益	75
76. 要任人惟贤	76
77. 审慎对待女下属	77
78. 及时肯定你的下属	78
79. 当众赞美你的下属	79
80. 挖掘下属的闪光点	80
81. 不以地位论功行赏	81
82. 做到明奖与暗奖相结合	82
83. 提升有业绩的人，而不是你喜欢的人	83
84. 把你的目标明明白白地告诉你的下属	84
85. 领导要敢于承担责任	85
86. 记住下属的姓名	86
87. 要明白“要钓鱼，先得给诱饵”的道理	87
88. 不要依靠一己之力	88
89. 寻找与下属的共同之处	89
90. 集下属之长，补自己之短	90

91. 时刻保护你的下属	91
92. 批评下属后，要给予适当的安抚	92
93. 下属做错了事，弄清情况后再处理	93
94. 不要伤害下属的自尊心	94
95. 切勿在人前指责下属	95
96. 对下属不能采用“痛打落水狗”的策略	96
97. 不能让下属对失败心生恐惧	97
98. 不能非难下属	98
99. 不能随便讽刺下属	99
100. 要让下属心服口服	100
101. 慈父般的亲切，胜过家长式的严厉	101
102. 自己做不到就不要强求别人	102
103. 控制好你的情绪	103
104. 律人先律己	104
105. 要知道下属在关注你的言行举止	105
106. 做到赏罚分明	106
107. 领导者的工作信条要具体	107
108. 关注下属 8 小时之外的情况	108
109. 激发下属的上进心	109
110. 掌握好解雇某人的时机	110
111. 警惕有能力而又奉承你的人	111
112. 不要理睬对你恶意攻击的人	112
113. 对付攻击者的 7 种方法	113
114. 不要过分退让	114
115. 感化恃才傲物的人	115

116. 用事实堵住发牢骚人的嘴	116
117. 不要重用偷机取巧者	117
118. 利用好有靠山的下属	118
119. 警惕美人计	119
120. 防备恶人	120
121. 要明白“清官难断家务事”的道理	121
122. 君子不立于危墙之下	122
123. 新官上任不要忙	123
124. 对下属要以心换心	124
125. 信任下属，支持下属	125
126. 要有坚定的信念和适当的管理方式	126
127. 切忌炫耀	127
128. 做到喜怒不形于色	128
129. 要有正义感	129
130. 领导要身先士卒	130
131. 对下属要不耻下问	131
132. 要勇于承认错误	132
133. 要及时慰劳下属	133
134. 领导上台时当念下台时	134
135. 以软硬兼施的手段对待当众拒绝命令者	135
136. 做到公事公办	136
137. 注意及时与下属交流思想	137
138. 及时修订规则	138
139. 不要追求完美	139
140. 善用“推”字	140

141. 学会装糊涂	141
142. 要弹性许诺	142
143. 话语要圆通	143
144. 给下属下达便于理解的指令	144
145. 明确交待任务的方式	145
146. 让员工觉得他们是公司的一部分	146
147. 信赖埋头实干者	147
148. 保持良好的情绪	148
149. 主管不能独占功劳	149
150. 不能做打击下属士气的事情	150
151. 适当参加细致入微的工作	151
152. 要对调走的下属充满惜别之情	152
153. 增加领导工作的透明度	153
154. 给下属提供信息和情绪上的支持	154
155. 处理好领导与下属的对立情绪	155
156. 展示令下属心动的远景	156
157. 满足下属内心的期望	157
158. 成立智囊团	158
159. 挖掘下属的潜能	159
160. 及时化解矛盾, 消除不利因素	160
161. 领导心胸要宽广	161
162. 要与顶撞你的人从容地打交道	162
163. 鼓励不同的意见	163
164. 妥善对待反对者	164
165. 乐于听取下属的抱怨	165

166. 为下属办康乐活动	166
167. 发掘隐藏在下属背后的真意	167
168. 慎对“跳槽”来的人员	168
169. 重视有能力的年轻人	169
170. 不信任下属的人，下属也不信任他	170
171. 要有忧患意识	171
172. 不要说谎	172
173. 勿以个人好恶选拔人才	173
174. 首选德才兼备者	174
175. 选拔人才要不拘一格	175
176. 要提携后进分子	176
177. 让能者上劣者下	177
178. 要因材施教	178
179. 让下属学会正确地思考	179
180. 要信任积极进取者	180
181. 把握好交待任务时的尺寸	181
182. 有针对性地指导下属	182
183. 做到用人不疑	183
184. 让下属尝试陌生的工作	184
185. 授人以鱼不如授人以渔	185
186. 用高标准要求企业人员	186
187. 与其歧视能力差的人，不如帮助他	187
188. 妥善分派工作	188
189. 让下属感觉到你的高明之处	189
190. 做到权力平衡	190

191. 给下属自由发挥的机会	191
192. 照顾其他人的面子	192
193. 用对比法评价下属	193
194. 不要凭空相信你的记忆力	194
195. 感情用事要不得	195
196. 远离派系斗争	196
197. 充分利用下属纠纷的机会来考核他们	197
198. 要明白“兼听则明”的道理	198
199. 注意处理好与异性的关系	199
200. 挫人傲气的技巧	200
201. 不争者，争之也；不伐者，伐之也	201
202. 要明白自信与自负的区别	202
203. 正确对待城府深的人	203
204. 正确对待傲慢的人	204
205. 与冷漠的人打交道要有耐心	205
206. 不要责骂帮倒忙的员工	206
207. 逐步辞退骄傲专横的人	207
208. 营造一个别致的环境	208
209. 制造宽松的工作氛围	209
210. 领导者要有狮子的威严、狐狸的智慧	210
211. 对于自己没有把握的事情可以放弃它	211
212. 对某些职员给予必要的教训	212
213. 充分利用竞争意识	213
214. 要不断地学习，提高自己的业务水平	214
215. 摒弃喜欢听好话的习惯	215