

没有管不好的兵 只有不称职的将

高层管理者必备

深入管理精髓
使管理更细致、更精确

用对策略

领导者的聚魂精神

管对人

章正余◎编著

“用对策略管对人”是当下管理界最先进的管理方式和最新潮的管理思想。起码在思考问题的方式和处理事情的做法上，令人耳目一新。

yongduicelüe guanduiren
lingdao zhe de juhun jingshen

北京工业大学出版社

高层管理者必备

深入管理精髓

使管理更细致、更精确

用对策略

领导者的聚魂精神

管对人

章正余◎编著

yongduicelüe guanduiren

lingdao zhe de juhun jingshen

北京工业大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

用对策略管对人：领导者的聚魂精神/章正余编著. —北京：北京工业大学出版社，2006. 8

ISBN 7 - 5639 - 1673 - 3

I. 用... II. 章... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 075970 号

用对策略管对人
——领导者的聚魂精神
章正余 编著

*

北京工业大学出版社出版发行
邮编：100022 电话：(010) 67392308
各地新华书店经销
北京铁建印刷厂印刷

*

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷
787mm × 1092mm 16 开本 19 印张 311 千字
ISBN 7 - 5639 - 1673 - 3/F · 217
定价：29.80 元



前言

前言

作为管理者或领导人物，一种最应具有的能力和最令人钦佩的才华，就是正确地管人和管正确的人。这里“正确地管人”，就是用对管理的方法和策略；“管正确的人”，就是管对人，亦即管对优秀的人才和团队。

这本《用对策略管对人》表述的是e时代下管理界最先进的管理方式和最新潮的管理思想。起码在思考问题的方式和处理事情的做法上，让人眼睛一亮——原来用对了策略，就这么轻易搞定了人和事！

但这里有一个最关键的核心点，就是如何想出正确的“对的策略”，又如何施用这些“对的策略”管住了“对的人”。

所谓“对的人”就是本书最着重强调的那种“完全适合本企业、适合时代发展要求、适合自己经营战略的优秀人才和团队”。

现代管理事实表明，你的下属和团队，如果不适合本企业发展战略的要求，即使一个个是“野狼”、“猛虎”，那对你来说也是一个个无用的废物。特别是当你们的思想和合作力是相抵触的时，结果会为 $1 + 1 < 2$ ，甚至是 $1 + 1 < 0$ ，所以，我们提出不但要“用对策略”而且更要“管对人”的管理思想。而这恰恰就是一个管理者所必须拥有的“聚魂精神”。

因为人是做企业的人，是干事业的人，更是一个企业和一项事业成长和发展的“魂”，管不对人，那么这种“魂”就会散，就会死，接着就是企业倒闭，事业破产。用一句话来表述就是“有魂则聚，无魂则散”。

因此，一个管理者，与其说在管理人和事，不如说在聚集一种“魂”。

管理者的这种“聚魂精神”就是能将一群柔弱的“绵羊”训练成



一支“雄狮飞虎”的团队，能将一个个“庸才”变成同舟共济、荣辱与共的得力干将，更精彩的是能将一群“野狼”、“猛虎”训练成一支战无不胜、坚不可摧、效率高速的超级团队。

本书观点独特鲜明，阐释精练透彻，寓意深刻隽永。无论是对企业老总，还是对一般公司主管，本书都是一部不可多得的参阅读本。

用对策略管对人

——
领导者的聚魂精神



目 录

目 录

第一章 如何张扬管理者的威信..... 1

- ☐ 领导其实就是用威信影响他人的一种过程 / 3
- ☐ 性格决定威信 / 5
- ☐ 培养你“管对人”的素质 / 8
- ☐ 始终如一的言行风格 / 12
- ☐ 实施“走动式管理” / 13
- ☐ 让部属轻易找到你 / 15
- ☐ 跟得上时代的新型管理 / 17
- ☐ 充满自信的态度 / 19
- ☐ 做一个“无冕领袖” / 22
- ☐ 不可替代的专长资本 / 23
- ☐ 不要被人揪住“小辫子” / 26
- ☐ 避免趾高气扬的傲慢态度 / 28
- ☐ 获得感恩的“施惠”行为 / 29
- ☐ 上下和谐的信赖关系 / 31
- ☐ 以整体的利益评价得与失 / 33
- ☐ 使用有影响力的修饰语 / 35
- ☐ 利用大家放大自己 / 36
- ☐ 铺设一个能让下属评理的平台 / 39
- ☐ 和大家以同样的速度全力冲刺 / 41

第二章 如何发号施令..... 45

- ☐ 明确一项工作的责任人 / 47



用对策略管对人

——
领导者的聚魂精神

- ☐ 下指示时特别留意措辞 / 48
- ☐ 严格执行自己的命令 / 49
- ☐ 明确所下命令的内容和目的 / 49
- ☐ 达到完美的命令状态 / 51
- ☐ 下一道有魄力的命令 / 52
- ☐ 集中你的命令系统 / 53
- ☐ 让受命的下属完全理解 / 54
- ☐ 考虑到下属的个性、能力及特点 / 55
- ☐ 有意识地试探对方接收的程度 / 58
- ☐ 命令与下属的权责关系 / 59
- ☐ 作个辅助说明的范例 / 60
- ☐ 鼓励下属摒除心中的顾虑 / 60
- ☐ 做事要有原则性和责任心 / 62
- ☐ 像健身教练那样指示 / 63
- ☐ 不能将包袱丢到他人手里 / 65
- ☐ 监察是执行工作的必需途径 / 67
- ☐ 不轻易与下属妥协 / 68
- ☐ 让下属不找任何借口地服从 / 70
- ☐ 身先士卒的命令效应 / 71

第三章 如何与人沟通 75

- ☐ 沟通是领导者职业生命的关键 / 77
- ☐ 通过沟通赢得他人的大力支持和合作 / 79
- ☐ 达成最有效的沟通 / 81
- ☐ 让别人说话的时间比你多 / 83
- ☐ 说服是沟通的一项工具 / 85
- ☐ 把简单的话说得不简单 / 87
- ☐ 肢体语言有强化表达的功能 / 89
- ☐ 向上沟通与向下沟通 / 92
- ☐ 消除沟通渠道中堵塞的垃圾 / 93
- ☐ 不迁就多数 / 96
- ☐ 要有明确的结论 / 97

☐ 区别对待不同性格的下属 / 98

第四章 如何做一项果敢决断 105



- ☐ 领导者是最后的问题解决者 / 107
- ☐ 不要以个人利益为抉择的动机 / 109
- ☐ 用时间来寻求问题的事实 / 110
- ☐ 以一种概括的原则作为指南 / 112
- ☐ 征求别人的意见 / 113
- ☐ 制定一个多数人都同意的决策方案 / 114
- ☐ 利用“潜意识” / 115
- ☐ 找到问题的核心所在 / 117
- ☐ 利用“小集团思考”的决策方法 / 123
- ☐ 养成一种直觉思考的习惯 / 126
- ☐ 不同的情势需要不同的思考风格 / 129

第五章 如何打造团队 133

- ☐ 坚强有力、效率高速的团队特质 / 135
- ☐ 以“参与式”管理替代“专断式”管理 / 139
- ☐ “追随者第一”和“蚂蚁精神”的乘法效果 / 141
- ☐ 相信是最好的就会成为最好的 / 144
- ☐ 让别人认为你有领袖气质 / 145
- ☐ 对目标的专注和热忱 / 147
- ☐ 凸显你想建立的领导形象 / 149
- ☐ 建立团体价值和特点来促进团结 / 150
- ☐ 自动自发协调合作 / 152
- ☐ 随时检查接受意见的渠道 / 153
- ☐ 定期作个别谈话 / 155
- ☐ 事先列出个别谈话的内容和方式 / 156
- ☐ 自己做一个高标准的典范 / 158
- ☐ 选择合适的团队成员 / 160
- ☐ 什么样的人应放在什么样的位置 / 162
- ☐ 组成金字塔型的人才结构 / 164



用对策略管对人

——
领导者的聚魂精神

- ☐ 须由适应不同环境的人员组成 / 165
- ☐ 在团队的员工中挑选干将 / 166
- ☐ 引进竞争, 产生“鲶鱼效应” / 167
- ☐ 以分摊股权吸引和留住人才的杜邦公司 / 169
- ☐ 联想用专业升迁体系打造卓越团队 / 170

第六章 如何批评下属 173

- ☐ 做一个可以笑着发怒的人 / 175
- ☐ 留下愉快的气氛 / 176
- ☐ 不可为出风头而开骂 / 176
- ☐ 不能把偏见带进工作团体 / 177
- ☐ 不要责备已经认错的下属 / 178
- ☐ 先让对方把想法说出来 / 180
- ☐ 当机立断现场指正 / 181
- ☐ 发自内心的批评才能感动下属 / 181
- ☐ 凭实力来服人 / 183
- ☐ 诚意且有主见的督导才有感召力 / 184
- ☐ 直接批评并告诫当事人 / 185
- ☐ 该骂该奖, 必须干脆利落 / 186
- ☐ 考虑到事态的发生性质 / 187
- ☐ 敢把“笨人”领上前台 / 188
- ☐ 摸清下属的性格 / 189
- ☐ 下属内外不一时 / 190
- ☐ 下属礼仪不周时 / 191
- ☐ 下属公私不分时 / 192
- ☐ 下属效率低下时 / 192
- ☐ 下属业绩不好时 / 193
- ☐ 下属浪费财物时 / 194

第七章 如何激励部属 197

- ☐ 用动机激活下属 / 199
- ☐ 给下属一幅心动的远景 / 202



- ☐ “肯定”能产生最大的诱因效果 / 203
- ☐ 赞扬是一种精神动力 / 204
- ☐ 正确给下属定位,以功论赏 / 206
- ☐ 领导其实是一种服务行业 / 208
- ☐ 拍拍下属的肩膀 / 209
- ☐ 领导是切蛋糕的,下属是分蛋糕的 / 211
- ☐ 让下属充满工作荣誉感 / 213
- ☐ 对能干的下屬应给以“小步快跑” / 215
- ☐ 让下属自己用心去思考 / 217
- ☐ 给下属制造表现的机会 / 218
- ☐ 已交给下属的就不要再干涉 / 219
- ☐ 让有能力的人做有价值的事 / 221
- ☐ 激发下属那一股积极主动的冲劲 / 223
- ☐ 没有任何事是不可能的 / 225
- ☐ 一个一个达成,直至终极目标 / 226
- ☐ 教育是下属的最高福利 / 227
- ☐ 让下属多样化成长 / 229
- ☐ 规划员工的训练工作 / 230
- ☐ 不同岗位的员工安排不同的培训项目 / 232
- ☐ 提拔是为了发挥员工的才能 / 234
- ☐ 适当授权,会使工作干得更出色 / 237
- ☐ 充分发掘员工的创造力 / 239
- ☐ 世界 500 强之一的思科公司的员工培训方法 / 241

第八章 如何对付管理中的棘手问题 245

- ☐ 使集中力与迫切感充分发挥 / 247
- ☐ 促使下属遵守工作部门的规则 / 248
- ☐ 打破墨守成规的陋习 / 250
- ☐ 员工对公司不满怎么办 / 252
- ☐ 下属拉帮结派怎么办 / 256
- ☐ 颁布了不受下属欢迎的条规怎么办 / 259
- ☐ 下属对你大不敬怎么办 / 260



用对策略管对人

——
领导者的聚魂精神

- ☐ 下属背后打你小报告怎么办 / 261
- ☐ 如何对付老资格下属 / 262
- ☐ 如何对付自作聪明的下属 / 264
- ☐ 如何对付经常无故请假的下属 / 265
- ☐ 如何对付“狼性”下属 / 266
- ☐ 下属遭遇麻烦时的具体对策 / 268

第九章 如何防范员工流失 271

- ☐ 找到问题的症结 / 273
- ☐ 重新拟定条规 / 274
- ☐ 落实防止员工跳槽的措施 / 275
- ☐ 建立健全的管理体制 / 276
- ☐ 为人做事不能太“自我” / 277
- ☐ 如何紧急处理突发员工外流事件 / 278

第十章 如何向上管对人 281

- ☐ 与上司达成密切的联结 / 283
- ☐ 不做上司的代言人 / 284
- ☐ 强烈地表达你的新构思 / 285
- ☐ 制造一种影响来争取上司支持 / 286
- ☐ 配合上司的个性行事 / 287
- ☐ 最好还是说出实情 / 289
- ☐ 大胆敲开董事室的大门 / 289
- ☐ 通过强而有力的建议向上司控权 291

第一章



第一章

如何张扬管理者的 威信

如何张扬管理者的威信

管人即领导，其实就是威信和魅力的极致发挥，影响他人和完成目标的一种过程。管对人的领导者之所以会领导，其关键首先就是他在领导过程中所张扬出的威信方法变化多端，圆润娴熟。他以他身上一股强大的威信力，深深吸引下属为之努力工作。而这股强大的威信力，就是一种“魂”，一种领袖人物的“聚魂精神”。



第一章

□ 领导其实就是用威信影响他人的一种过程

作为一个领导者，你可曾静下来仔细想过以下的问题，并从中找到真正的答案呢？

- ①为什么有许多人在没有加班费的情况之下，仍然自愿辛苦加班？
- ②为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？
- ③为什么总有一批人为你毫无保留地奉献他所有的才智？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于得出一个惊人的答案：

成功的领导，在于 99% 的领导者个人所展现的威信和魅力，以及 1% 的权力行使。

领导，其实就是威信和魅力的极致发挥，影响他人合作和达成目标的一种历程。印度圣雄甘地也支持这种说法，他说：“领导就是以身作则来影响他人。”

一个人之所以心悦诚服地为他的主管或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他拥有一位“魅力”逼人、张扬威信的领导者——像磁铁般掠夺了大家的心，激励大家勇往直前。曾经听到一位部属推崇他的主管说：

“你和他在一起一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以卖命努力，乃是因为他本身一股强大的威严和魅力，深深吸引我所使然。”

从领导效能的观点来看，我们不得不承认：威信、影响力远胜过权力。

带人要带心。做一位成功的领导者，除非我们具备了相当程度的威信与影响力，否则，很难实现领导统御的第一个课题：赢得部属的信赖和忠心。



用对策略管对人

——领导者的聚魂精神

有位领导颇具成效的企业家在研习会里，曾单刀直入地告诉学员：

“在现实世界里，众所皆知的一流管理者，无一例外地都具有一种罕见的人格特质，他们处处展现出领袖的风范。他们不但能激发部属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发出热情的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的辉煌成就。运用奖赏力与强制力来管理，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力和威严，赢得众人的尊重和喜爱，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取部属的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多看似不可能完成的任务。”

好的领导才能，特别是个人的威信或影响力，比职位高低和提供优越的薪资、福利来得重要得多。它才是真正促使人们发挥最大潜力，以实现计划、目标的魔法杖。

总之，现在的主管，需要更多的是令人慑服的威信、影响力，而不是令人生畏的权力。

我们常常可以听到成功企业中员工的感受和心声：

①我觉得我的主管不能没有我，因为他相当重视我，我愿意为他卖命。

②我的主管让我感到我很重要。

③他让我觉得在团队里有归属感。

④他愿意负起100%的成败责任。

⑤他好像是我的父母、兄长、益友和良师。

⑥他比别人更关怀我、更爱护我。

⑦他让我明确知道我如何可以成功。

⑧他言出必行，值得信赖。

⑨主管眼光前瞻，看得实际。

⑩他告诉我目标和航向，并说服我一起同舟共济。

成功的领导，的确不在于职位和权势，而绝大部分取决于他有没有具备迥异于人，并足以吸引追随者的威信和魅力。

那么，培养领导的威信和魅力从哪里入门呢？有哪些基本原则呢？

如果我们希望成为一位更具威信的领导者，现在第一件要做的事情，就是赶紧培养、发展一项吸引追随者的超凡特质——“跟我来”。



第一章

如何张扬管理者的威信

要使追随者“跟我来”，你必须先懂得如何激发他们的追随动机。

《领导艺术家》一书作者威廉·柯汉指出，领导者如果能确实做到下列4件事情，就会具备与众不同的威严和魅力，激发部属的追随动机，你不妨一试。

①使别人感到他重要。每个人都希望受到重视，你要设法让部属感到自己很重要，并竭尽所能满足他们的这项需求。

②明确你的奋斗目标，并说服属下相信你的目标是值得全身心投入的。

③想要别人怎样待你，你就怎样对待别人。你想让别人追随你，你就要关心他们，公平对待他们，将他们的福利放在你的心里。

④为你自己的行为负责，也为你属下的行为负责。千万不要将责任推给别人，你应常记心头：“这全是我的错，不能怪任何人。”

培养和增进领导的威信和魅力，是有方法和技巧的。

激发了部属的追随动机之后，你还必须确实做到下面3点，才能更进一步展现令人慑服的“威信”，有效吸引部属为你赴汤蹈火，永远跟随于你！

①扬善于公堂，规过于暗室。

②做一个前后一致的人。

③注意别人，也让别人注意你。

事实上，在现实生活中有80%的主管很难确实做到这些，结果造成企业向心力差，员工离心离德甚至怨声载道，组织成效无法大幅提高。

管对人的策略

要想成为一位更具威信和魅力的领导者，第一件要做的事情就是赶紧培养、发展一项吸引追随者的超凡特质——“跟我来”。

□ 性格决定威信

飞机起飞前，一位乘客请求空姐给他倒一杯水吃药。空姐很有礼貌地说：“先生，为了您的安全，请稍等片刻，等飞机进入平稳飞行后，



用对策略管对人

——
领导者的聚魂精神

我会立刻把水给您送过来，好吗？”15分钟后，飞机早已进入了平稳飞行状态。突然，乘客服务铃急促地响了起来，空姐猛然意识到：糟了，由于太忙，她忘记给那位乘客倒水了！空姐来到客舱一看，敲响服务铃的果然是刚才那位乘客。她小心翼翼地把水送到那位乘客跟前，面带微笑地说：“先生，实在对不起，由于我的疏忽，延误了您吃药的时间，我感到非常抱歉。”这位乘客抬起左手，指着手表说道：“怎么回事，有你这样服务的吗？”空姐手里端着水，心里感到很委屈，但是，不论她如何解释，这位挑剔的乘客都不肯原谅她的疏忽。接下来的飞行旅途中，为了补偿自己的过失，每次去客舱给乘客服务时，空姐都会特意走到那位乘客面前，面带微笑地询问他是否需要水，或者需要别的什么帮助。然而，那位乘客余怒未消，摆出一副不合作的样子，并不理会空姐。临到目的地前，那位乘客要求空姐把留言本给他送过去，很显然，他要投诉这名空姐。此时空姐心里虽然很委屈，但是仍然不失职业道德，非常有礼貌而且面带微笑地说道：“先生，请允许我再次向您表示真诚的歉意，无论您提出什么意见，我都将欣然接受您的批评！”那位乘客脸色一沉，准备说什么，可是却没有开口，他接过留言本，开始在本子上写了起来。等到飞机安全降落，所有的乘客陆续离开后，空姐打开留言本，却惊奇地发现，那位乘客在本子上写下的并不是投诉信，而是一封热情洋溢的表扬信。是什么使得这位挑剔的乘客最终放弃了投诉呢？在信中，空姐读到这样一句话：“在整个过程中，您表现出的真诚歉意，特别是您的12次微笑，深深地打动了我，使我最终决定将投诉信写成表扬信！您的服务质量很高，下次如果有机会，我还将乘坐你们这趟航班！”

热忱是完成任何一件事情必不可少的条件，你或许确有才华，但才华也必须借助热忱的精神，才能发挥到极致。

“性格”来源于希腊语的“雕刻、铭记”，从某种意义上讲，性格就是生活在人身上打下的烙印。每个人在成长过程中都会形成独特的性格，我们可以把领导者的性格分成以下4种类型。

1. 活跃积极型

这种性格的管理者极为活跃，并乐此不疲，丝毫无不适之感。他们自尊心极强，比较会适应环境，很重视高效率，也能灵活、适当地运用自己的积极乐观精神。他们明白自己在朝比较光明的个人目标迈进，朝