



刺猬的拥抱

Ciweide Yongbao

谭周 金向保/编著

小老板管人大艺术

世上没有用不好的属下，

只有不会用人的老板，

聪明的老板，

总善于激发员工的最大工作热情。



中国经济出版社
www.economyph.com



刺猬的拥抱

Ciweide Yongbao

谭周 金向保/编著

小老板管人大艺术



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目(CIP)数据

小老板管人大艺术/谭周,金向宝编著. —北京:中国经济出版社,
2004. 12

ISBN 7 - 5017 - 6441 - 7

I. 刺... II. ①谭... ②金... III. 私营企业—企业管理:人事
管理 IV. F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 046147 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW. economyph. com

责任编辑:陈骝(电话:010-68308644 13621098588)

责任印制:张江虹

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京人民文学印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:16.25

字 数:250千字

版 次:2005年1月第1版 印 次:2005年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7 - 5017 - 6441 - 7 / F · 5187

定 价:29.80元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744 地 址:西四北大街233号



目 录

第一章：带头跳舞的卡琳

——让大家围着你转 (1)

目
录

在一片森林里，居住着一群刺猬。

每当北风来临时，刺猬们便一个个被冻得在角落里瑟瑟发抖，它们茫然不知所措，它们完全不具备和自然抗衡的能力。

“太冷了，太冷了。”几只小刺猬哆哆嗦嗦地叫着，这时，一只叫卡琳的刺猬站了起来，它是一只年轻的、聪明的刺猬，它顿了顿说：“天气冷了，我们必须想想办法，否则，我们都会被冻僵。”

“能有什么办法？我们又不能让天气变得暖起来。”一只小刺猬在一个角落里嚷嚷。

“别急，别急，天无绝人之路，办法总会有的，”卡琳很耐心地开导小刺猬，“你们听我的，一切都会好起来的。”

说完，它走到场地中央跳起舞来，接着说，“来吧，让我们一起跳舞吧，它会帮助我们驱除严寒。”小刺猬一个个面面相觑，不知道卡琳葫芦里到底卖的什么药，但对它们来说，有得玩总是件值得高兴的事。于是，大家陆续加入了跳舞的队伍，大家围在卡琳的周围尽情地跳着，很快就忘却了寒冷，从此卡琳便成为它们的领袖和核心。



小企业要发展壮大，首先要求老板能够像卡琳一样，紧紧地把人团结在自己的周围。

- ☐个性魅力吸引人 (2)
 - ☐良好的工作环境吸引人 (5)
 - ☐合理完善的用人机制吸引人 (7)
 - ☐气氛融洽士气高 (10)
 - ☐用好一个人，带来一帮人 (11)
 - ☐联合之道，壮大自身 (14)
 - ☐利润分享人气旺 (16)
 - ☐给人出路，争取多数 (19)
 - ☐在用人过程中建立信赖关系 (23)
 - ☐做个受人欢迎的老板 (24)
- 案例：
你来这里就是老板 (26)
点评： (28)

第二章：管人要先有嫡系部队

——因材施教，打造班底..... (29)

随着队伍的日渐扩大，卡琳已经无暇顾及团队的方方面面，必须有一个可以信赖的班底供自己驱遣。因为，任何人无论怎么精明强干，也不可能样样明白，事事通晓，身边没有几个能人干将，一个人身单力孤，孤家寡人是难成大业的。

卡琳这时立刻想到了巴齐尔、索菲等人。虽然它们并非完人，但它们个性鲜明，特点突出，假以时日必然可以成为独当一面的人才。

- ☐编制培训的程序 (29)



☐刺激下属学习的欲望	(32)
☐培养积极的心态	(33)
☐实地考察, 眼见为实	(34)
☐朽木也可雕	(35)
☐有效培训的秘诀	(35)
案例:	
青岛东贸善于育才进百强	(37)
点评:	(38)

第三章：让员工各就各位

——事不躬亲，适度放权	(39)
-------------------	------

俗话说：“天高任鸟飞，海阔任鱼跃。”企业经营者善于放权任人，就能充分调动起下属的积极性，使其成为为企业贡献聪明才智忘我工作的人，这是老板成功用人不可或缺的方面。卡琳也正是敢于放权任用巴齐尔和索菲等人，让它们一个挑起了寻找食物的重担，一个当起主持内务的要职，才使得自己有更多的时间去思考更长远的问题。

☐给下属自由发挥的机会	(39)
☐鼓励下属思考	(40)
☐授权的原则	(41)
☐授权应注意的问题	(44)
案例:	
为人才搭台唱戏	(46)
点评:	(48)



第四章：管人要学会煽风点火

——让大家都兴奋起来 (49)

接连几天跳下来之后，大家都已经筋疲力尽了，一个个都嚷着：“不行了，骨头都快散架了。”天气却丝毫不见好转，卡琳听着耳边呼啸的寒风，心里揪得更紧了，不行，再这样下去，大家不被冻死，也要累死，但是，除了跳舞，我们还能做什么呢？卡琳心里想。

“我宁可被冻死，也不跳了。”一只小刺猬说完便一屁股坐在地上，显然它已经累得不行了。

形势进一步恶化下去，卡琳想，一定要尽快想法把大伙快要熄灭的希望重新点燃起来，否则，后果不堪设想。是的，企业在经过初创之后，往往会遇到更多的困难，这时就要求老板能够做一个“煽风点火”的高手，员工心中的希望之火不灭，企业才能挺过难关，走向成功。

- ☐记住下属的名字 (49)
- ☐让下属知道你赏识他 (51)
- ☐好钢要用在刀刃上 (53)
- ☐施以压力，激发潜能 (55)
- ☐与部下同甘共苦 (57)
- ☐困难时多描绘一下远景 (59)
- ☐用好心情感染人 (60)
- ☐该交的钥匙一定要交 (62)
- 案例：
 - 吹口哨工作..... (67)
 - 点评： (69)



第五章：管人关键要管住人心

——浇树浇根，带人带心…………… (70)

如果你对员工付之以慷慨，他们会比你更加慷慨。

每个人都有自尊，去改变他人习惯的行为，他们就会有种自尊被伤害的感觉。

作为老板，必须摸清下属的内心愿望和需
求，并予以适当的满足，才可能让众人追随你。
对一个雇员来说，晋升的机会或许最为重要，
而对另一位来说，工作保障可能是第一位的。
雇员嘴上说想要什么，与他们实际上想要什么
可能是两码事。

- ☐ 激励别人先激励自己…………… (70)
- ☐ 把赞扬当作一件礼物…………… (72)
- ☐ 慷慨地把钱给出去…………… (73)
- ☐ 请下属为你出主意…………… (75)
- ☐ 给他们想要的东西…………… (77)
- ☐ 用感情管理激发员工热情…………… (79)
- ☐ 使管理目标成为下属自己的目标…………… (81)
- ☐ 头脑风暴：让大家参与…………… (83)
- ☐ 推功揽过收人心…………… (86)
- 案例：
 - 激励，能在早晨就不拖到晚上…………… (87)
 - 点评：…………… (89)



第六章：管人先要把人留住

——绝不放过有能耐的人…………… (90)

在经过前一段日子的阴森寒冷之后，老天爷终于露出了笑脸，在久违的阳光下，卡琳打了个哈欠，根据以往的经验，它知道，天气转暖只是暂时，接下来的日子将更加寒冷，摆在面前的形势将更加严峻，想到这里，卡琳变得担忧起来，它找来了能达等老刺猬以及巴齐尔、索菲等人。它们是这个群体中最有能耐的，卡琳知道，要带领大家走出困境，还得指望它们献策献力。

“能耐”这两个字只是大量词汇中最为普通，最为常见的一个，但是就是这两个字让人有天壤之别——有能耐的人可以成为英雄好汉，没有能耐的人就会是平庸之辈。可见能耐是成功的资本。世界上有能耐的人想得到更有能耐的人，以此来帮助自己把事业做大；缺乏能耐的人也想得到有能耐的人，从而帮自己打开成功的人生局面。虽然很多老板看起来能耐一般，但他能够去发现有能耐的人，重用有能耐的人，从而把自己也变成了一个有能耐的人。绝不放过任何一个有能耐的人，让他们献出自己的聪明才智，为自己的“江山”添砖加瓦，这就叫“能耐管人法”。在这个奇妙的世界上，一个善于驾驭有能耐的人的人，才是真正有能耐的人。无数成功的管人之术表明：最聪明的管理者，都是在有能耐的人身上动脑筋、打主意，给他们“位置”，实行“捆绑战术”。

- ☐知道什么人可以帮你…………… (91)
- ☐是人才就要留住他…………… (92)
- ☐让下属有归属感…………… (94)



- ☐薪酬是留住人才的金锁 (96)
- ☐福利让员工无后顾之忧 (99)
- ☐除了加薪还有别的高招 (102)
- ☐套住你的下属 (105)
- ☐亡羊补牢犹未为晚 (106)
- ☐分析原因，早做防范 (107)
- ☐强扭的瓜不甜 (109)
- ☐留人要尽力 (110)
- 案例：
 - 浪潮软件“三唱”留住人才 (111)
 - 点评： (113)

第七章：管人要行使好手中的权利

- 行令讲究，号令如山 (114)

任何人都可能完全依照别人的意志行事，因为，作为老板必须在员工心目中建立一个明确的概念，让员工在心目中明确哪些是可以令你接受的，哪些则不能。同时，作为老板，也不能以“命令”为借口对下属颐指气使，强迫他人行动。要记住：命令是老板作为管理者传达任务的一种方式，不能当作行使权力的手段。

- ☐掌握下达命令的技巧 (114)
- ☐对下属进行有效指挥 (115)
- ☐有效发布命令的技巧 (117)
- ☐命令必须明确 (119)
- ☐不给听令者留下退路 (121)
- ☐发布命令必须有的放矢 (123)
- ☐巧妙应付下属的推脱 (125)



- ☐让你的命令迅速被执行 (126)
- ☐将命令进行到底 (130)
- 案例：
 命令以尊重为前提 (132)
- 点评： (133)

第八章：管人先要立威

——严字当头，立威有术 (134)

历来管人者，总离不开一个“严”字，以之为法度去制约人的言行，这是一种刚猛的手段。天下人各种各样，有人喜欢占便宜，有人喜欢贪点功，有人喜欢惹是非，有人喜欢乱章法，凡此种种，都需要一定的严厉措施来加以制约。不以严治人，就会失去有条理的秩序，从而乱了人心。管人处处打出“严”字这张猛牌，叫人不得越雷池一步。这种管人手段只有一个目的——不可失手中的天下！

- ☐权力的合理运用 (134)
- ☐严格要求才能树立威信 (137)
- ☐言出必行才能让人信服 (140)
- ☐刚正严明才能受人拥戴 (143)
- ☐以德服人才能提高威望 (145)
- ☐严格按照规章制度办事 (149)
- ☐喜怒不形于色 (153)
- ☐有距离才有威严 (155)
- 案例：
 从辞退前台说起 (156)
- 点评： (157)



第九章：公平分食物的刺猬

——立场刚正，治住贪欲 (158)

天很快冷下去了，虽然刺猬们每天都要分一大堆食物，但要命的是，大伙总觉得食物不够。

一开始，它们抓阄决定谁来分食物，每天轮一个。于是乎每轮下来，它们只有一天是饱的，就是自己分食物的那一天。

后来它们开始推选出一个道德高尚的刺猬出来分食物。强权就会产生腐败，大家开始挖空心思去讨好它，贿赂它，搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分食物委员会及四人的评选委员会，互相攻击扯皮下来，食物吃到嘴前，大家已经冻得直打哆嗦了。

最后，它们想出来一个方法：轮流分食物，但分食物的刺猬要等其他的刺猬都挑完后拿剩下的最后一份。为了不让自己吃到最少的，每人都尽量分得平均，就算不平均，也只能认了。大家快快乐乐，和和气气，日子越过越好。

同样是一伙刺猬，不同的分配制度，就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气，一定是机制问题，一定是没有完全公平公正公开，没有严格的奖勤罚懒。如何制订这样一个制度，治住企业内贪者的大欲望，是每个老板需要考虑的问题。

- ☐公私分明 (159)
- ☐公平治理为天下之理 (159)
- ☐管住钻营者和奉承者 (162)
- ☐讲情面只会乱人乱己 (164)
- ☐力戒任何人摆弄伎俩 (167)



☐靠制度说话 (169)

☐提升要讲原则 (172)

案例:

格兰仕: 不一样的激励体系 (173)

点评: (175)

第十章: 纠错也要讲艺术

——恩威并施, 宽猛相济 (176)

人非圣贤, 孰能无过。这不, 巴齐尔就犯错了。

天气持续冷下去, 为了使大伙都能渡过难关, 卡琳不得不要求大家把寻来的食物交到一起, 然后再进行统一分配, 然而, 总有人觉得分得的食物并不足以御寒, 巴齐尔也是其中一个。

巴齐尔自恃能力出众, 每天寻到的食物多, 便把脑子用在了歪处, 它为自己开设了“小粮库”, 每天寻到的食物不再如实上缴, 这件事情很快被卡琳知道了。

卡琳于是召集大伙: “首先, 我要向大家宣布一件事, 巴齐尔是我们不可多得的人才, 它的能力大家有目共睹, 从今以后, 就由它带领大伙去寻找食物。”

正当巴齐尔还沉浸在被提携的喜悦之中时, 卡琳的话锋一转, 说: “但是巴齐尔最近私藏食物, 违反了我们的纪律, 应当受到惩罚, 巴齐尔, 你认罚不?” 几句话就把巴齐尔说得心服口服。

作为老板, 在下属犯错时, 既要有敢于发火震怒的勇气, 又要有善后的本领, 要做到既



能狂风暴雨，又能和风细雨。

- ☐认清目标，抓住要害..... (176)
- ☐因人而异的纠错艺术 (179)
- ☐猛然一击之法 (181)
- ☐只留一条出路 (183)
- ☐掌握批评指责的艺术 (185)
- ☐恩威并施才能驾驭下属 (186)
- ☐施威不忘善后 (187)
- ☐不要急于做出处理..... (189)
- ☐认错了就别再穷追猛打 (190)
- ☐把话吞到肚子里 (191)
- 案例：
 - 巧妙批评得人心 (193)
 - 点评： (194)

第十一章：管人要把握好距离

——距离不能太近也不能太远..... (195)

在寒冷的冬夜里，两只困倦的刺猬由于寒冷而拥在一起，可怎么也睡不舒服，因为各自身上都长着刺，紧挨在一块儿，反而无法睡得安宁。几经折腾，两只刺猬终于调整好距离，尽管外面寒风呼呼，可它们却睡得甜乎乎的。

这个现象就是管理学中有名的“刺猬”法则。“刺猬”法则就是企业管理和人际交往中的“心理距离效应”。管理心理学专家的研究认为：领导者要搞好工作应该与下属保持亲密关系，但这是“亲密有间”的关系。特别要提醒的是，领导者与下属亲密无间地相处，还容易导致彼此称兄道弟、吃喝不分，并在工作中丧失原则。



- ☐板起面孔，还是温柔一笑 (195)
- ☐打一巴掌揉三揉的艺术 (198)
- ☐学会杀一儆百 (200)
- ☐明暗两手都显灵 (202)
- ☐把握好距离 (205)
- 案例：
 - 带着年轻人一同上路 (207)
 - 点评： (208)

第十二章：管人要使巧劲

- 一点一点靠近对方 (209)

话说那两只刺猬相拥取暖渡过难关之后，这相拥取暖的经验又立即在刺猬中得到了共享和推广。但这样一个方法远没有吃食物御寒那样来得舒服，也没有像跳舞运动御寒那样累人。因而在食物严重匮乏的情况下，它仍不失为一个好方法，但问题是刺猬身上，都长着刺，一不小心就会扎着对方。因此，它们在拥抱的同时，总是要小心又小心，仔细盯着对方的位置，一点一点靠近对方。管人有没有巧劲呢？当然有！一个使用巧劲的“专家”，善于左看看、右瞧瞧，看看谁是自己的对手，谁是自己的异己力量，谁又是自己可信赖的人，从而使出不同的劲去应付他们——对待刚猛的，则使用狠劲；对待柔弱的，则使用小劲；对待小心眼的，则使用暗劲。或者是刚好颠倒过来，对待刚猛的则使用柔劲；对待柔弱的，则使用刚劲；对待小心眼的，则使用狠劲。

- ☐有退有进，灵活处理 (209)



☐紧盯对手，变化步法.....	(212)
☐随人而变的管人手段	(214)
☐做脑子清楚的老板	(216)
案例:	
“天堂”里的烦恼	(219)
点评:	(221)

第十三章：管人的关键是控制

——该拿捏住的一定要拿捏住.....	(222)
--------------------	-------

天气变得更加恶劣，寒风呼啸，天空也飘起鹅毛大雪，地上也积了一层厚厚的冰，刺猬们开始变得恐慌起来，以前的一切办法对它们来说都已于事无补，必须有别的办法，才能度过这个寒冷的冬天。

这时，卡琳想到了睡觉，它想睡觉的时候，不会察觉到身边发生的事情，也应该可以忘记寒冷。但卡琳的想法招来了大多数人的嘲笑，为了验证自己的想法切实可行，它找来了巴齐尔和索菲，让它俩一同见证和参与实践体验。

它们三个躺在那儿，开始睡觉，巴齐尔心里一直惦记着冷，结果翻来覆去地就是睡不着，索菲虽然是睡着了，但睡得不踏实，不是被巴齐尔吵醒，就是被呼呼的寒风冻醒。它俩相视一笑，一齐到卡琳身边，却发现卡琳浑身冰冷，像死去一样，吓得巴齐尔和索菲一阵捶胸顿足，悔不该当初，抱着卡琳嚎啕大哭起来，没想它们这一哭一闹居然把卡琳给哭“活”了。

醒了的它们赶紧吃了点东西，接着开始讨论问题。讨论来讨论去，最后得出的结论，那就是巴齐尔它们两个没有把握好体温。而卡琳



很快就睡着了，体温也随着气温开始下降，顺利地进入了冬眠状态，而巴齐尔的拥抱使得体温又慢慢上升，卡琳也因此苏醒了过来。

有些人老是拿捏不住自己手上的东西，以至于掉在地上，因而失声；相反有些人总是能在各种场合把该拿捏住的东西紧紧攥在手上，这种抓住东西的功夫并非一朝一夕所能练就，而是要经过千锤百炼才能磨砺出来的真本事。通常讲，一个人能不能拿捏住东西，取决于其心思是否集中，只要心思集中，就一定能够抓住眼前之物。一个善拿捏的高手，总是善于捕捉眼前一切可以利用的人和事，并立即伸出自己的双手把他们紧紧拿捏住，让他们为自己服务。这种本领，对于成就大业，将起着不可估量的作用，因为凭借这一招，你既能拿捏住人，又能管住人。管人不是一件简简单单的事情，而是关系到全局的一件大事。事实证明，拿捏的方法正是一种管人的方法。一个人如果不拿捏得住别人，就一定会被别人拿捏住。

- ☐控制住别人 (223)
- ☐稳住危险人物 (227)
- ☐及时搬掉障碍物 (228)
- ☐管住有抬头之势的人 (232)
- ☐绝不让潜在的危机露头 (234)
- ☐识别小人，不被蒙蔽 (238)
- ☐不要过分依赖能人 (240)
- 案例：
 - 当家须知柴米贵 (242)
 - 点评： (243)