

LINGDAOBUKEBUZHIDE98GEGUANLIJINGYAN

管理就是做人做事的道理。搞好人际关系、提高工作绩效的经验就是管理经验。

领导 不可不知 的 98 个管理经验

作为一名领导者，只有将自己的个人能力与他人的能力相结合，打造一个运作有效的团队，才能赶超所有的竞争对手。而这些领导素质不是天生的，是靠后天练就的，领导者可以通过效仿其他优秀领导者的做法来习得这些素质。只有那些尊重经验的人，才能在成功之路上少走弯路。

胡志强 / 编著

领导不可不知的 78 个 管理经验

胡志强 / 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

领导不可不知的 98 个管理经验/胡志强编著. —北京: 企业管理出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 80255 - 241 - 8

I. ①领… II. ①胡… III. ①企业领导学 - 经验 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 036135 号

书 名: 领导不可不知的 98 个管理经验

作 者: 胡志强

责任编辑: 周灵均

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 241 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68467871 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 18.5 印张 250 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

前言

任何一个商业组织的成功或失败，都与管理的优秀或拙劣有关；归根结底，就是一个领导力的问题。而“管人”是最核心的领导力，那么究竟怎样做才能管好下属？无人能够说得清楚。世界上没有放之四海而皆准的管理法则。

现代企业对管理者十分倚重，也对他们的能力提出了更高的要求。如何选择合适的员工？如何满足不同层次员工的需求？如何激励员工？如何处理好员工利益和企业利益的关系？这些复杂的问题都充满了玄机，如果不能处理好这一个个棘手的难题，作为管理者，就很可能寸步难行。

如何管理员工是一门大学问。“一头狮子带领一群羊，可以打败一只羊带领的一群狮子”。企业的领导就应像头狮子一样，这样他的企业才会无往而不胜。管理者的素质对于企业的成功与发展具有十分重要的意义。管理是一门理论上的知识，是一门实践中的艺术，对于那些轻车熟路的驾驭者来说，它也是一种处世的哲学。

一个企业拥有庞大的资产并不代表它具有强大的生命力，一个企业拥有领先的技术也不代表它有创新的能力，只有当一个企业拥有了无数忠诚、勤奋、智慧的员工的时候，它才拥有了真正的资本。

任何能力的培养，都离不开经验的学习，领导能力也不例外。经验又可分为直接经验和间接经验，直接经验要靠领导者在工作实践中摸索总结，而间接经验则是那些已取得成功的实践者的经验体会的精华，谁善于吸取谁就找到了成功的捷径。

这本《领导不可不知的99个管理经验》，从管人制度的建立、管理者如何以身作则、如何了解尊重员工，再到对员工的善用、对员工的授权、人员委派、同员工的交流与沟通、对员工的激励及如何利用目标

管理员工等各方面进行了论述，给管理者提供了管理员工的丰富经验。

本书归纳了无数成功管理者的经验和心得，为您提供了一整套实用的管理员工的方案，辅以真实、生动的事例，帮助您在最短的时间内学会管理员工的要诀，游刃有余地处理管理中可能遇到的各种问题。

无论您是初出茅庐的职场新秀，还是阅历丰富的管理老手，本书中所阐述的管理经验都将对您有所启发。熟读本书，掌握实用的管理技巧，领悟其中蕴含的管理思想和真谛，将使企业获得更强的竞争力，而您的职业生涯也将由此而进入新的境界。

编 者

目 录

1. 领导更需要自律	1
2. 对待下属不要忽略感情投资	4
3. 对待员工需要付出爱心	7
4. 奖罚员工要一碗水端平	11
5. 用批评鞭策个别员工进步	14
6. 信任员工就是最好的激励	17
7. 让每个员工都参与管理	20
8. 滥用权力会使管理难以奏效	23
9. 不要过分约束下属	26
10. 对待下属,用“威”不如用“礼”	28
11. 批评下属贵在把握尺度	31
12. 让员工畅所欲言,把不满说出来	34
13. 设身处地地站在员工的立场考虑问题	37
14. 把员工的抱怨当作大事来处理	40
15. 遇到问题必须身先士卒	43
16. 区分轻重缓急,把握好工作的主次	45
17. 分配工作需要合理有效	48
18. 掌握调节员工冲突的技巧	51
19. 充分调动效率低下员工的积极性	54
20. 不要抓住员工过错不撒手	57
21. 适当放权,不要大事小事一把抓	60
22. 利用良性冲突来保证企业的健康发展	63

23. 妥善消除办公室里的谣言	66
24. 掌握原则建立机制,处理好内部矛盾	70
25. 对下属间的矛盾要睁一只眼闭一只眼	73
26. 找好平衡点,处理好内部的帮派问题	77
27. 谨慎对待“小报告”,不让告密之风盛行	80
28. 做好表率,给员工一种积极的压力	83
29. 靠良性施压“逼”员工进步	86
30. 时刻要有危机意识	89
31. 优胜劣汰,给员工一个有挑战性的环境	92
32. 不要认为自己比别人更高明	95
33. 不承诺做不到的事	98
34. 与员工保持距离,树立威严形象	101
35. 德才兼备,权威就会不树自立	104
36. 使用权力需要掌握分寸	107
37. 不宜与下属称兄道弟	110
38. 维护秩序、纪律要重拳出击	112
39. 赏不避仇,罚不庇亲	114
40. 始终把员工利益放在首位	117
41. 用真心去换取忠心	120
42. 凭借亲和力赢得员工的信赖	123
43. 与员工相处要同甘苦共富贵	125
44. 员工疾苦应该放在心上	128
45. 员工的谏言应该认真听取	131
46. 广开言路,听取反对呼声	134
47. 要把握为员工护短的限度	137
48. 爱员工才能被员工所爱	139
49. 让公司成为温暖的家	142

50. 多给失意的下属以关怀	145
51. 有效授权无需布置细节	148
52. 委以重任,让员工经受考验	151
53. 大胆授权还需把握好尺度	154
54. 授权下属就不要再干预	157
55. 保留必要权力,防止授权失控	159
56. 用人不疑,疑人不用	162
57. 放权下属不等于放任不管	165
58. 给人才搭设一个发挥的平台	168
59. 用人标准要做到不拘一格	171
60. 把合适的人放在合适的位置上	174
61. 选才用人不要求全责备	178
62. 容人之短不如用人之短	181
63. 求贤若渴是企业成败的关键	184
64. 用识人善用来补救自己的不足	187
65. 不要偏袒有经验的员工	191
66. 量才适用需扬长避短	193
67. 授人以鱼不如授人以渔	196
68. 通过薪酬福利激发员工的积极性	199
69. 合理分配,让员工对收入满意	203
70. 大张旗鼓重奖有功员工	206
71. 营造祥和氛围,使员工有归属感	208
72. 用企业文化激励下属敬业	211
73. 用发展蓝图激发员工奋斗	214
74. 打造环境,给员工渴望的成长空间	216
75. 分享成果就是最大的激励	219
76. 利用培训,让员工和公司一同成长	221

77. 利用压力推动员工前进·····	225
78. 关键时刻要拉员工一把·····	227
79. 员工犯错时要给他们改过的机会·····	230
80. 给员工和自己培训的机会·····	233
81. 就事论事,不揭伤疤 ·····	235
82. 批评管教需要留有余地·····	238
83. 既要扮白脸,也要扮黑脸 ·····	241
84. 利用紧箍咒驾驭既有能力又不服管的人·····	243
85. 用示弱消除员工抵抗心理·····	246
86. 软硬兼施,恩威并重 ·····	248
87. 正确引导,使员工进行良性竞争 ·····	251
88. 适度压力才有动力·····	254
89. 微笑待人是管理的良方·····	257
90. 必要时“杀鸡儆猴” ·····	260
91. 对待员工需要差异化管理·····	263
92. 让员工有一个明确的工作方向·····	266
93. 号令如山才能取得成效·····	269
94. 反馈渠道必须确保畅通无阻·····	272
95. 言简意赅,让员工听得懂你的命令 ·····	276
96. 不要把意见强加于人·····	278
97. 巧妙挽留辞职的关键员工·····	281
98. 制定有效制度,让员工“把根留住” ·····	285



1. 领导更需要自律

“做事先做人，律人先律己，用人先育人”是管理中的金科玉律。领导者先要自律，才能律人。如果领导者做不到律己，就会造成负面的影响——员工会对领导丧失信心，企业也会因此而走向失败。作为管理者，首先要认识自我，明确自己的角色定位。“己所不欲，勿施于人”要求别人做到的事情，首先自己能够做到。

自律必先自省。管理者要“吾日三省吾身”，对自我角色要有正确的定位和认知能力。这样，才能充分认识自己的不足，不断修炼、与时俱进。管理者要认识到：官越大、责任越大、“自由”越小，决不能整天浑浑噩噩、养尊处优、不思进取；管理者要有服务意识、要有理事能力，要少一点应酬、多一点学习；少一点骄傲、多一点谦虚；少一点粗心、多一点谨慎；少一点过去，多一点未来；要见贤思齐，见不贤而内自省。善于借鉴先进的工作思维和工作方法，在工作过程中出现的缺点和失误，要汲取教训，时时引以为戒。

微软公司首席执行官史蒂·鲍尔默就是一位律己律人的典范。在这个卓越的企业中，如果说比尔·盖茨是战略家，那鲍尔默就是行动家，而且，这个行动家的执行力是无与伦比的。而这无与伦比的执行力，就是靠他的自律来维持的。鲍尔默在工作上异常严厉，但他并不是那种只会严格要求别人的领导者，他深谙律人必先律己的道理。他要求别人努力工作，也是先从自己做起，他本身也是个典型的工作狂。勤奋，一直是他实践管理的原则。他要求微软的经理人，对公司的事务了如指掌。所以，他孜孜不倦地关心着微软的每一件事情、工作的每个环节，成为了员工的榜样。

史蒂·鲍尔默提倡家庭式的管理，他要求所有的上司都关心员工，让员工感觉到微软是一个大家庭。他从不忽视自己的责任，在生活上很关心员工，他经常提醒员工不能因为工作而透支自己的健康，又亲自下令人力资源部 and 各级主管制定切实可行的康乐保健措施，保护员工的健康。他

认识每一个微软的员工，能专注地倾听别人的意见，让每个人都觉得自己很重要，让微软形成了一种亲密无间的家庭氛围。全体中层领导者在他的带动下，都非常关注下属的生活，比如员工家里有事情，像交电费、水费、交通罚款等，没有时间的话，可以让公司代交；员工有一些困难，需要公司时，公司会马上帮助解决。

史蒂·鲍尔默就是这样严于自律的领导者。他是自己最严格的监督者，无论什么要求，都先从自己做起。这种自律，帮助他建立起威信。

一个领导者，就算他有再高深的领导技巧、再出神入化的专业知识，假若他缺乏自律的品质，那他永远不能将自己的才能发挥到自己的事业中去。自律是一种品性，是可以培养出来的。只要领导者注意从平时的细节中，有目的地培养自己的自律能力，就能将自律化做自己的资产，最终带来效益。

领导要培养自律能力，可以尝试以下两种做法。

首先，制定出科学合理的计划。一个领导者，是把握企业命脉的人，做事不能只凭自己一时的心情和方便，否则一定不会成功，更不要说让有才能的人尊重他并跟随他了。有一句话说：“完成重要任务有两项不可缺少的伙伴：一是计划；二是不太够用的时间。”作为一位领导者，时间本身就相当紧凑，所以必须做出科学合理的计划，然后就可以从容不迫、条理清楚地去完成任务。但是，千万要记住，必须按计划行动起来，这也正是自律的基本精神所在。领导者可以仔细想一想，举出生活中两到三件最为重视的事，以它们为标题，依次写下能够以自律来培养、提升它们的步骤。安排出执行的计划，用有规律的行动带来可以预期的效果。

其次，要向你的借口挑战。领导者还要破除自己喜欢找借口的习惯。正如法国古典文学作家佛朗哥说过：“我们所犯的过错，几乎都比用来掩饰的方法，更值得原谅。”如果有几个可以原谅自己放纵的理由，那么，一定要认清它们——只不过是一堆借口罢了。如果想成为更有成效的领袖，就必须向自己的借口提出挑战：列出所有的理由，把一些好的自律习惯能带来的好处列个表，将这个表贴在每天可以看得见的地方，当自己开始无法自律时，就把表上的东西大声念给自己听。总之，不要容许自己有

任何理由放弃自律，必须牢记，只有不断在自律中行动，才有可能培养出达成梦想的能力。

【经验之谈】

领导经常反省自己，可以去除心中的杂念，可以理性地认识自己，对事物有清晰的判断；也可以提醒自己改正过失。领导只有全面地反省，才能真正认识自己，只有真正认识了自己并付出了相应的行动，才能不断完善自己。因此，每日反省自己是不可或缺的。不断地检查自己行为中的不足，及时地反思自己失误之原因，就一定能够不断地完善自我。

2. 对待下属不要忽略感情投资

俗话说：“人非草木，孰能无情”。企业管理者在处理企业与员工的关系时，在日常的琐碎生活中，如果恰如其分地将情感融入其中，可以大大缩小企业与员工的心理距离，建立良好的企业氛围，就能提高员工的积极性，使企业在克服困难获得发展中赢得动力。

我国传统文化中对管理的核心——人的问题留下了许多宝贵的财富。如怎样以道德为核心在社会管理中发挥人的作用，将人们引向管理目标，实现统治者所倡导的仁政与礼治，可谓达到了最高的理想境界。“礼”在各种管理行为中起着关键作用。“仁”作为礼的核心，其基本含义就是“爱人”。这种主张以榜样身教的力量和道德感化来影响群众达到目标，以心为纽带，以情理渗透为原则的管理思想，洋溢着浓浓的人情味，体现着高超的管理艺术。

现在，注重利用人的情感来控制人的行为，是现代管理的高明之处，它可以满足人们的心理与社会需要，并使人们形成一种意识，提高人们对组织的认同感、责任感；另一方面，还可使组织具有很强的自组功能。因为在人文主义的调控机制中各个体之间可以通过心意感召实现人际互动。

在宋太祖新登基不久的一个隆冬夜晚，北风呼号，大雪纷飞。赵匡胤躺在龙床上，辗转反侧难以入睡。于是，他干脆爬起来，穿上外衣，悄悄地走出皇宫，信步来到了大臣赵普的家门前。赵普畏寒，早就上床休息了。忽听见仆人在门外叫他，说是有客人要见他。赵普睡得正香，就让仆人告诉客人明天再来。仆人出去一会儿，又进来说那人让他亲自出去。

赵普清醒了些，感觉有些蹊跷，穿好衣服出门去看看来人究竟是谁。只见一个人身披狐裘大衣，身材伟岸，借着灯光一瞧，竟然是太祖赵匡胤。

赵普以为赵匡胤会说出什么国家大事来商量，不料，赵匡胤却笑着说：“如此寒冷天气，要是有人来烤，再喝上几杯美酒，就不惧怕寒冷了。爱

卿家可有此物啊？”赵普赶紧命人烧起炭火，拿来美酒，与皇上对饮。

酒喝了一半，赵普见赵匡胤兴致不错，就小心翼翼地说：“深夜天寒，陛下怎么还有兴致来臣家呢？”赵匡胤放下酒杯，说道：“哎，我睡不着啊！我这卧榻之外，都是别人的地方，所以才来找爱卿说说话。”

赵普心中十分感动，主动跟宋太祖谈起国事来，君臣相谈甚欢。

赵匡胤对自己微服私访之事，曾对赵普说过：“朕年轻的时候就爱交朋友，常去别人家做客。现在微服私访，倒不是为了查看大臣们的行为，如果想查看你们，朕就不用微服亲自出来了。上朝是君臣，下殿是手足，朕这样做不过是想和你们多加亲近罢了，不要多虑啊。”不只是赵普，几乎朝中所有的亲信大臣，赵匡胤都曾亲自微服私访过，人人都对他心存感激，直到宋太祖去世，没有一个亲信大臣变心叛乱，这不能不说是个奇迹。

在现代企业管理中，优秀的领导者应像中国古代的优秀君王爱护大臣那样去关心体贴自己的员工。企业管理者应该平等地对待员工，不要把他们视作雇员，更不允许把他们看作只干活的奴隶，而要把他们当作同志、助手。

首先，管理者应该成为一名沟通的艺术家。在现代企业中，管理者的首要任务是链接企业和员工，既要给高层提供建议，又要与员工成为朋友。

其次，管理者要做员工的知心朋友。用健全的制度和管理的留住公司的核心员工是最佳选择，但是事情总是变化的，难以保证所有的事情都能处在可控状态。所以不妨通过人际交往增强凝聚力，同时获取更充分的信息，为企业留住优秀人才。因此，有意识地建立信息渠道，是优秀人力资源管理者的能力。

曾被《财富》杂志评为全美公司500强之首的沃尔玛就是这方面的典范。沃尔玛的人性化管理，使管理者与员工融为一体，形成一股凝聚力，这也是它成功的关键。沃尔玛位居2004年度世界50家最受尊敬公司排行榜第一名。此外，沃尔玛在全球多个国家被评为最受赞赏的企业和最适合工作的企业之一。

沃尔玛是如何让员工全身心地投入工作的呢？

1. 称下属为同事

沃尔玛的企业文化崇尚尊重个人，不只强调尊重顾客，为顾客提供一流的服务，而且还强调尊重公司的每一个人。沃尔玛是全球最大的私人雇

主，但公司从不把员工当作雇员来看待，而是视为合伙人和同事。公司规定对下属一律称同事而不称雇员。即使是沃尔玛的创始人沃尔顿在称呼下属时，也是称呼同事。

2. 尊重和关心下属

在沃尔玛，管理者必须以真诚的尊敬和亲切来对待下属，不能靠恐吓和训斥来领导员工。创始人沃尔顿认为，好的管理者要在待人和业务的所有方面都加入人的因素。

3. 把员工视为合伙人

沃尔玛对员工利益的关心有一套详细而具体的实施方案。公司将员工是合伙人这一概念具体化为三个互相补充的计划：利润分享计划、员工购股计划和损耗奖励计划。

4. 门户开放政策使员工可参与管理

门户开放是指在任何时间、地点，任何员工都可以口头或书面形式与管理人员乃至总裁进行沟通，提出自己的建议和关心的事情，包括投诉受到不公平的待遇，而不必担心会受到报复。

5. 沟通方式不拘一格

良好的沟通让员工感觉到企业对自己的尊重和信任，因而产生极大的责任感、认同感和归属感。促使员工以强烈的事业心报效企业。

此外，沟通还能化解矛盾、澄清疑虑、消除误会。

【经验之谈】

在市场竞争日趋激烈的今天，生存与发展是企业上下都必须面对的现实问题，而企业能否生存与发展，说到底，关键在于企业能否实行高效和充满生机的沟通机制，能否充分发挥员工的积极性和创造力。善于用人情管理的激励艺术来领导员工、教育员工，对员工多一些关心和体贴，就能产生“润物细无声”的神奇功效。

3. 对待员工需要付出爱心

法国企业界有一句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业。”这句话对于任何一个企业都是绝对的至理名言，因为每个企业最重要的问题就是“人”的问题。由于情绪、情感是人精神生活的核心成分，是人类所特有的，因此情感管理对于每个企业而言也是非常必要的。

情感管理就是说管理者要以情感为手段，最大限度地影响追随者的思想、感情乃至行为，激发出情感内部的巨大能量。

美国化妆品前卫企业创办人玫琳凯的管理秘诀就是将情感融入到企业的经营管理中，把员工放在企业所有资源的首要地位。她认为，人才远比计划重要，她的企业信条是“以人为本”。在她的企业中，员工时刻都能够体会到关爱的存在：每个员工都有发展的机会，处处体现公正、平等待人的思想。对于管理者来说，做感情投资并不难。你的一句祝福的话语、一声亲切的问候、一次有力的握手都将使员工终生难忘，甘愿为你抛洒热情。

王晓是南京一家公司副总经理、精品女装商场经理。1981年，19岁的王晓被分配到南京新街口百货商店当营业员，20多年过去了，她在平凡的岗位上做出了许多不平凡的成绩。并被评为全国劳动模范。

王晓有句口头禅：党员干部就是要让职工过上好日子。依莎菲尔柜员工叶春梅清楚地记得，2004年她的年收入是2.5万元，王经理8月份到任后打破大锅饭、实行多劳多得的奖金分配方案，2005年她的年收入一跃为4万元，2006年是4.5万元。在王晓的带领下，精品女装商场2006年实现销售1.297亿元，利润2302万元，占公司利润的四分之一，各项经营指标全面超同行、超计划、超同期，职工的收入名列全公司第一。

十多年过去了，已经离开新百的小李至今仍然深深地感激王晓。1996年一个深秋的早晨，工作不久的大学生小李给组长王晓打电话，说她家着

火了。王晓打车赶到位于城南的她家，见她只穿着睡衣、拖鞋站在外面，冻得直发抖，除了身上穿着的睡衣、拖鞋，所有财物都化为灰烬。王晓组织大家捐款、捐物，并带头把刚刚获得的省劳模奖金全部捐了出来。很快为她募集了一万多元钱，还有被子、衣服、日用品等，解了小李的燃眉之急。

2005年，王晓当选为全国劳动模范，她把一万元奖金全部捐给公司工会，用以帮助困难党员和职工，在她的带领下，公司400多名党员共募集了4万元，给30名长期生病和身患绝症的职工送去了温暖和爱心。

饮水思源，王晓对关爱培养她的南京新百和南京商贸系统的干部职工始终充满着感激之情。王晓的同事对她有一个很形象的评价：对员工体贴、关心，是个爱心大使。作为回报全体职工的努力，她带领她的企业创造了一个又一个的辉煌。

从行为学上来考察，人的行为是由人的意识指导的。意识在先，行为在后，有了一定的意识，才能相应产生一定的行为。而人的意识又是不断发展的。著名军事家孙武则要求将帅一定要爱护士兵。他在《地形篇》中分析道：“视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”如果将帅们能像对待自己的爱子一样对待士卒，就能取得士卒的信任，使之甘愿追随自己赴汤蹈火，这样的军队就无往而不胜。管理者若如此做法，也将得到员工的信任，使之提高工作效率，如期达到工作目标。

企业的领导人应该从以下几个小细节对员工施爱：

1. 适时赞美员工

给员工一分钟赞美比批评员工十分钟要管用。管理者多一次赞美，就为自己多得一份信赖，也为企业多加一份定力。

2. 送上生日祝福

一张精美的明信片，几句祝福问候语，一张简易温馨的生日卡，在员工生日时精心送上，将会给员工极大的心灵震撼。

3. 一起吃晚餐

与员工一道吃晚餐或一起喝杯咖啡，花不了你几个钱与时间，其作用