

王建中
◆ 编著

管理者的 9种非常 手段



随着社会的发展，时代的进步，
一些陈旧的管理经验和管理工作方法已渐渐失去了它们往日的价值。
这就要求管理者与时俱进，
根据管理中的实际情况创造性地采用非常手段实施管理。



金城出版社
GOLD WALL PRESS

王建中◆编著

管理者的 9种非常 手段



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的9种非常手段 / 王建中编著. -- 北京:
金城出版社, 2011. 11

ISBN 978-7-5155-0254-0

I. ①管… II. ①王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 211798 号

本作品一切权利归**金城出版社**所有, 未经合法授权, 严禁任何
方式使用。

管理者的9种非常手段

作 者 王建中
责任编辑 苏雷 白京兰
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 17
字 数 180 千字
版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷
印 刷 大厂回族自治县正兴印务有限公司
书 号 ISBN 978-7-5155-0254-0
定 价 29.80 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编 100013
发 行 部 (010) 84254364
编 辑 部 (010) 64210080
总 编 室 (010) 64228516
网 址 <http://www.jccb.com.cn>
电子邮箱 jinchengchuban@163.com
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前 言

对于管理有无章法可循，老子在《道德经》中认为：“人法地，地法天，天法道，道法自然。”“道法自然”，要求人们在工作生活中要顺其自然，遵循世间万物的固有规律。不断摸索，掌握规律，顺势而为，熟能生巧，做好管理。

管理作为对人的一种管理掌控活动，最高境界是少控制、不控制。正如托马斯·杰弗逊所言“管得最少的政府是最好的政府”。这也就是我们常说的“无为无不为”的管理艺术，作为管理者要防止掉入“事事欲有为，事事不可为”的陷阱。这就要求管理者采用非常的手段和策略抓住管理的关键。这个关键是管理者的角色定位，做自己职责范围内的事，不越权管理、不越级管理。要求管理者透过复杂的表面现象，洞悉问题的本质，化繁为简。管理者在用人上对于贤德之人必须高度信任，充分放权，做到“疑人不用，用人不疑”，充分调动与发挥各级管理者和全体工作人员的主动精神和创新意识，而不是越俎代庖。

管理是一项复杂的工作，就其本身而言没什么固定的模式，也没有什么最好的方法，只要是适合自己组织的具体情况，能够推动组织自身的发展就是最好的，就值得管理者采用。章法也好，绝招也好，实用就好。但无论什么方法，其根本目的是一致的，就是能够管住员工，让员工从内心愿意服从，乐于服从，没有怨气，从而增强组织的凝聚力。就像成语“朝三暮四”中描述的那样，把给猴子供应的栗子一律按照朝三暮四的标准时，猴子们是群情激愤，强烈抗议，乱成一团。经过一番协

商和讨价还价之后，猴子们欢呼雀跃地接受了耍猴人朝四暮三的供应方案。耍猴人给猴子安排食物，从管理的角度来说，是一个如何科学、合理的对资源进行分配的问题。这就要求管理者要因时因势调整管理方案和管理策略。在总量恒定不变的情况下，采用不同的分配方式或其他合理的管理方法，必然会产生截然不同的两种效果，这不仅仅是 $3+4$ 和 $4+3$ 的问题。很多时候，过程和方法决定着管理的成败。

本书《管理者的9种非常手段》共分九章，通过平实的语言叙述，经典的案例剖析，分别从授权放权、激励员工、情感管理、冲突管理、典型管理、压力管理、制度管理、绩效管理和沟通管理等方面，向读者介绍了管理者如何采用非常手段树立管理者的威信；如何以仁义示下，恩情攻心；如何与员工进行无障碍建设性地沟通；如何促进和谐的工作关系；如何平衡制约，处理员工之间的冲突等很多实用的方法。为管理者提供大量的实际有效的策略和技巧，帮助他们妥善解决处理现阶段管理工作中出现的各种问题，使他们在管理员工时得心应手。

目录 CONTENTS

第一章 大权独揽，小权分散——用权授权非常手段

权力可以产生权威，权力可以带来威势。使用它可以维护组织的稳定，推动组织的发展，也可以破坏组织的稳定、瓦解组织；既可以服务于人，为大家谋利益，也可以腐蚀人，给人带来巨大的灾难。作为管理者，不可能凡事都亲力亲为。“大权独揽，小权分散”是控权、授权的有效方法。

- ◆ 掌控大事，放下琐事小事 / 2
- ◆ 让员工参与企业的管理 / 5
- ◆ 敢于把权力真正放下去 / 8
- ◆ 适权适人善于合理授权 / 10
- ◆ 善用“以下制下”的妙招 / 13
- ◆ 给授权对象以足够的信任 / 16
- ◆ 无为而为，以静制动 / 19
- ◆ 权力必保留，授权防失控 / 22
- ◆ 授权更要加强监督控制 / 25
- ◆ 防控授权对象“越权” / 28

第二章 巧做“利”字文章，以利鼓舞士气——激励员工非常手段

为了保证企业健康持续的发展，管理者就必须将员工紧密团结在一起，并能激发出他们的工作热情和内在潜力。所以管理者通过及时有效的奖赏，巧做“利”字文章，就能刺激劳动者的积极性和创造性。当然，物质上的激励是必要的，如果把物质激励与精神激励并用，双管齐下，就能收到更好的效果。

- ◆ 重赏之下，必有勇夫 / 32

- ◆ 对员工褒奖要及时有效 / 35
- ◆ 物质精神奖励双向激励 / 38
- ◆ 奖有功之臣树立榜样魂 / 41
- ◆ 激励要公平，赏罚需分明 / 43
- ◆ 提高员工待遇，激发潜能 / 44
- ◆ 让下属在“金套”里前行 / 46
- ◆ 给个具有诱惑力的头衔 / 50
- ◆ 目标激励，催人奋进 / 51
- ◆ 奖罚分明的根本原则 / 54

第三章 走情感路线，以情换员工忠心——情感管理非常手段

要想成为一个成功的管理者，就是要紧紧抓住下属的心，让下属时时刻刻忠心耿耿，与你患难与共，同呼吸，共命运。这就需要与员工经常进行感情的沟通，了解到员工的心理变化和需要，及时采取有效的措施来激励员工的热情。在员工需要关心的时候，适时的一句问候，胜过平时的千言万语。

- ◆ 真诚地关心每一个员工 / 60
- ◆ 不放过关心员工的机会 / 62
- ◆ 依靠亲和力来赢得信赖 / 65
- ◆ 关爱员工从细微处做起 / 67
- ◆ 投入热情，感染下属 / 71
- ◆ 雪中送炭，温暖如家 / 74
- ◆ 宽容更能感动下属 / 77
- ◆ 患难与共，情深义厚 / 79
- ◆ 多给落后者一点掌声 / 81
- ◆ 适时疏导员工牢骚不满 / 83

第四章 走出办公室，零距离接触员工——沟通管理非常手段

有团队就离不开有管理，管理就必然需要沟通。沟通是管理的浓缩，是与员工近距离的交流。唯有沟通才能减少摩擦、化解矛盾、消除误解、避免冲

突，发挥团队和管理的最佳效能。管理者在管理的过程中，常常出来走动走动，和员工进行面对面的沟通。哪怕是几分钟，对公司和下属都会有非常大的影响。

- ◆ 沟通比权力更重要 / 88
- ◆ 沟通要从心灵开始 / 91
- ◆ 管理工作浓缩在沟通中 / 94
- ◆ 遵守高效沟通的法则 / 97
- ◆ 积极沟通，架通误会桥梁 / 99
- ◆ 怎样与下属个别谈话 / 102
- ◆ 建立健全沟通机制 / 106
- ◆ 沟通突破口在于肯定 / 109
- ◆ 用良好的沟通激励员工 / 112
- ◆ 面对面的沟通最有效 / 115

第五章 消除内耗，谨防“窝里斗”——冲突管理非常手段

“窝里斗”和竞争有本质的区别，竞争是大家比着干，共同求发展；“窝里斗”是谁都别想好，你要想好，我就把你拉下来。无论什么组织，只要存在“窝里斗”现象，便没什么业绩可谈。对这种现象，管理者一定要采取果断措施予以处理。同时高明的管理者也一定能够利用好矛盾这把双刃剑，用好了不仅不会败事，甚至可以成事。作为一个管理者，要成为驾驭矛盾和冲突的高手。

- ◆ 防止内讧，扫清障碍 / 120
- ◆ 敢于直面冲突和矛盾 / 122
- ◆ 就事论事，巧化冲突 / 124
- ◆ 驾驭矛盾，调控全局 / 127
- ◆ 遇到内耗要和解处理 / 130
- ◆ 不能让冲突场面失控 / 133
- ◆ 处理员工矛盾的原则 / 136
- ◆ 排解纷扰，远离是非 / 138

- ◆ 处理矛盾冲突的技巧 / 142
- ◆ 处理矛盾冲突十种方法 / 145

第六章 扶植先进，抑制刺头——典型管理非常手段

每一个企业总有几个被称为“刺头”的人，这样的人可能有点儿小本事，也可能没有什么本事。但无论管理者对他们忍让还是妥协都无法让他们满意。这种人就像烂苹果，有时具有惊人的破坏力。对于这种人，就应该采用抑制的方法，不让他们出头露面，不放手让其工作，把他们放到最不起眼的位置上，借机打掉其锐气。

- ◆ 先进典型树立应及时 / 150
- ◆ 抑制刺头，抚平民心 / 152
- ◆ 重奖骨干，刺激进步 / 155
- ◆ 处理害群之马要使招 / 157
- ◆ 巧手段管理刺头员工 / 160
- ◆ 整治“野马”需用“损招” / 163
- ◆ 亲近人才，远离奴才 / 166
- ◆ 甄别人才，启用人才 / 170

第七章 巧妙加压，激活竞争——压力管理非常手段

制造压力，激活竞争、激励机制。让竞争机制发挥力量，让每个人都感到一种压力。压力能够激起人的荣辱感、进取心。但人不是机器，再能干的人也有一定的生理和心理的承受能力。如果一味施压，不讲适度原则，那么必然会过犹不及，适得其反，要做一名成功的管理者，一定要记住适度施压，这是培养人才、发现人才、建立大业的一大法宝。

- ◆ 适当施压，逼出人才 / 174
- ◆ 引入竞争，淘出人才 / 176
- ◆ 要让下属保持紧迫感 / 179
- ◆ 拉活竞争，开发潜能 / 181

- ◆ 把目标设得更高一些 / 184
- ◆ 经常给部下施加压力 / 187
- ◆ 给下属设定竞争对手 / 189
- ◆ 唤醒危机意识促努力 / 192
- ◆ 让员工充满竞争意识 / 195
- ◆ 给赛马提供一个赛场 / 196

第八章 拉开薪酬差距，不煮“大锅饭”——绩效管理非常手段

绩效考核是组织对下属工作质量评估的一种方式，是对他们进行奖罚的主要依据，是激励机制的重要组成部分。通过考核，全面评价下属的各项工作表现，使下属了解自己的工作表现与取得报酬、待遇的关系，获得努力向上改善工作的动力，并根据考核结果评定奖金、薪酬等。绩效考评只有建立在公平公正的基础上，才能真正发挥其应有的激励作用。

- ◆ 制定标准，合情合理 / 202
- ◆ 绩效考评重能力、业绩 / 205
- ◆ 绩效考评要公平、公正 / 208
- ◆ 要科学准确地考察下属 / 211
- ◆ 从多劳多得到优劳优得 / 214
- ◆ 重视工作态度促进绩效 / 217
- ◆ 绩效考核遵循八大原则 / 219

第九章 铁拳维纪，对事不对人——制度管理非常手段

制度决定一切，制度是管理的依据。如果没有制度的约束，员工将没有工作激情，整个团队将毫无生命力可言。因此，任何企业的规章制度都不能成为摆设，应以有效的手段保证其得以贯彻落实，一旦发现有人违规犯戒，绝不能姑息迁就。作为管理者必须严格制度管理，做到令行禁止，制度面前人人平等。

- ◆ 制度是企业的生命线 / 224

- ◆ 好制度胜过一切说教 / 226
- ◆ 建立健全财务制度 / 231
- ◆ 确立晋升激励制度 / 237
- ◆ 制定规范的开会制度 / 241
- ◆ 建立健全末位淘汰制 / 244
- ◆ 培养确立组织文化制度 / 247
- ◆ 制度贵执行，监督要有力 / 250
- ◆ 纪律面前，人人平等 / 252
- ◆ 严明纪律，加强约束 / 255
- ◆ 宽严有度，灵活高效 / 258

第一章

大权独揽，小权分散 ——用权授权非常手段

权力可以产生权威，权力可以带来威势。使用它可以维护组织的稳定，推动组织的发展，也可以破坏组织的稳定、瓦解组织；既可以服务于人，为大家谋利益，也可以腐蚀人，给人带来巨大的灾难。作为管理者，不可能凡事都亲力亲为。“大权独揽，小权分散”是控权、授权的有效方法。



掌控大事，放下琐事小事

高明的管理者正确的做法是一手要善于从全局出发抓大事、要事，对一些无关大局的琐碎小事下放给下属，从而实现“分身”管理。这是管理者用权授权的一个非常重要的方面。

里根是美国的一任总统。即使不支持他的人也会承认，他在任总统期间取得了显著成就。这完全归功于他的领导原则简单明了，其突出特点是精于决策，善于组织才干去实施决策。他认为，他的作用是为政府指明方向的，而不是一个不放手的经理人或谋士，他的日常工作都交给下属去做，而把注意力集中在一些重大问题上。这是里根取得成功的要领之一。

里根从不过问细节，但在重大问题上，他注意得到能作出正确决策的足够信息。在做每一个重要决策前，他都要求内阁秘书办公室为其准备一份两三页的备忘录，概要列出各种选择及其利弊，并详细说明那些内阁成员和高级助手力主采取哪些方案。有关机关还准备了内容较详细的文件，里根对这些文件一一仔细阅读并熟记，随时召集有关人员开会，对问题进行辩论。他对听取激烈争论的不同意见有极大的耐心。里根依赖工作人员的分析，加上自己的判断力作出决策，关键时刻还站出来向国会和选民发出呼吁，并提出某项计划的战略意见，以便求得支持。

他曾对美国《幸福》杂志记者说：“让那些你能够物色到的最出色的人在你身边工作，授予他们权力，只要你制定的政策在得到执行就不要去干涉。”他对自己的职责有明确的设想，但也经常地、手段巧妙地作出

妥协，避免纠缠枝节问题。集权与分权的正确处理让他的工作卓有成效。

当今世界，由于科学技术的革命，社会化大生产的高度发展，即高度发展的生产社会化、科学一体化，管理者面临着许多新情况、新问题，如决策目标规模大、结构复杂、功能多样且变化迅速；决策所依据的信息量大而多变，具有极大的不确定性即新颖性、模糊性、随机性，要求管理者具有更敏锐的统率全局的能力，来制定出未来战略性的决策目标；至于决策的实施，则应放手由下属即执行人员去具体执行，因为“真正的管理者不是事必躬亲，而在于他要指出路来”。而当好“指路人”的关键就在于集中精力抓大事，大事精明，方向明确。

管理者需要集中精力抓的大事是决策的制定和推动决策的实施。而礼仪性的迎来送往、事务性的日常活动、操作性的规程序等等，只要不是与组织的大政方针直接相关的事情，对管理者而言都是“琐事”，都应尽量避免亲自处理、亲自裁决，不能因琐事而干扰管理者对大事的全局性把握和决策。日本的索尼公司领导人规定每周有一定时间不办公，专门闭门“思考”，这对于管理者集中精力抓大事，更好地决策，做到方向明确，推动决策的实施是十分有益的。

作为一个单位的管理者，哪些是应该拍板的“大事”呢？

（1）最后决策权

管理者可以在一定范围内授予下属承担一些制定具体行动方案的决策权，但应该保留对该系统工作前途或该项工作任务，结局的最后决策权。特别是当该项工作的最后目标达到发生意见分歧、莫衷一是时，管理者要能够根据你所拥有的权力，正确综合全局，权衡利弊，当机立断，作最后决策。

（2）人事任免权

特别是对直接下属和关键岗位的人事任免权，管理者必须保留。而且人事方面的决定（评估、晋升或者开除）通常来说，是很敏感的，而且往往难以做决定。一旦有些人事工作需要保守秘密，那么这项工作和

职责就应该自己亲自行使。

(3) 关系协调权

管理者必须保留对直接下属之间相互关系的协调权。协调下属之间的关系是非常重要的，也是其他下属所不能替代的。

(4) 机密的事务

分析工作的分类和薪级范围看上去很花时间，这似乎是首先可授权的工作。但由于牵涉到很多的利益，所以应该是领导自己做的工作，不适合授权。

(5) 培养直接下属

作为一名管理者，培养你的直接下属不仅有利于你的工作的展开，而且也是你的职责。

(6) 危机问题

危机会不可避免地发生，假如发生危机，管理者应该亲自坐镇，制定应对方案，很多事情都应该亲力亲为，这不是你该授权的时刻。当处于危机的时候，要保证自己在现场起一个领头的作用。这样，有利于稳定人心，避免事态进一步恶化，为解决问题赢得宝贵的时间。

(7) 一些特殊的事情

对于一些特殊的事情最好不要授权给下属，而应该亲自做。比如，上司分配给你亲自做的事情。你的上司叫你亲自做一件事情通常会有他特殊的理由，如果你坚定地认为将它授权给你的一个下属去做更为合适的话，应先和你的上司商量一下，弄清楚他是要你做还是叫你给别人做。错误的理解可能会使你与上司之间产生误会。因此，对这种事要与上司沟通，应该谨慎，千万不要自行其是。

管理者把握住了以上所说的几条大事，其他方面例如：决策的执行，执行的方式与过程都是小事，应放手让手下操作。也就达到了理想的领导效果了。当然，实际工作当中，还会有意外，就应当具体情况具体解决。但要注意不能让权力失控，威胁自己的领导地位。

让员工参与企业的管理

随着社会的发展每个管理者都意识到，要想使企业不断地发展、壮大，必须发扬民主以人为本，把小权交给员工，让员工成为企业的主人，让员工参与管理和决策，这样即能人尽其才，又能让自己有时间去把握企业全局，从而实现企业的和谐发展。

成功的管理者都非常重视“员工参与管理”。他们认真听取员工对工作的看法，积极采纳员工提出的合理化建议。员工参与管理会使工作计划和目标更加趋于合理，并增强了员工工作的积极性，提高了工作效率。

为了改善企业的经营管理，柯达公司创始人伊士曼很重视听取员工的意见。他认为企业的许多设想和问题，都可以从员工的意见中得到反映或解答。为了收集员工的意见，他设立了建议箱，让员工参与企业管理。这在美国企业界是一项创举。企业里任何人，不管是白领还是蓝领，都可以把自己对企业某一环节或全面的企业管理的改进意见写下来，投入建议箱。企业指定专职的经理负责处理这些建议。被采纳的建议，如果可以替企业省钱，企业将提取头两年节省金额的15%作为奖金；如果可以引发一种新产品上市，奖金是第一年销售额的3%；如果未被采纳，也会收到公司的书面解释函。建议都被记入本人的考核表格，作为提升的依据之一。

事实证明，合理的授权能大大调动下属的工作积极性，提高管理效率。放一点权力给员工，这比单纯增加他们的薪水更让他们觉得舒服。

每一个人都喜欢自己做决定，而不愿听命于别人。况且，给予一个人权力，也就相当于为他的成长提供了机会，他会认为，你确实对他的事业发展感兴趣，而不是不管不问。这足以激起他的斗志，使他全身心地投入到工作中去，格外努力地完成你授权的任务，让你、让他们自己

都满意。

企业要想更充分地发扬民主为企业创造效益，仅仅让员工参与管理、提提建议还是不够的，除此之外，还应该鼓励员工参与到工作目标的决策中来。

管理者每天都需要对许多事情做出决策，一些看似简单或无关紧要的决策，实际上却异常重要。宾馆、餐厅、医院、航空公司等服务机构的员工每天需要做出无数决策，研究单位、装配厂、钢铁公司、软件公司、电信局、商业会计事务所、火车生产线的员工们……也会面临决策。尽管不同的企业有不同内容、不同程度的决策，但是，他们仍需要就出现的问题做决策。例如，对面前的事是想办法解决，还是放着不管？对生产线出现的问题是关注，还是随它去？对客人报以微笑，还是冷漠地做好本职工作？尽管有些时候一些决策“看不见”，但企业管理层绝不能忽视它们。

不论是什么类型的企业，每个员工都需要做出决策，因此，管理者应当适当放权，一方面，让员工感到自己是企业的重要组成部分；另一方面，培养员工处理问题的能力，在问题刚出现时能够立即给出恰当决策，并立即行动。

所以，管理者一旦授权，就应给予员工充分自由度，包括给他做具体事情的决策的权力。

前北欧航空公司最高副业务主管詹·卡尔佐经统计发现，第一线的员工每年需做出大约 17 万个大大小小的决策。当他升任最高业务主管时，企业每年的客流量已经达到 1000 万，员工与顾客的接触机会达 5000 万次。

因此，员工的服务状况将直接影响企业的效益。他说：“员工每天做出的决策会产生正面效果和负面效果，我们尽量避免负面效果。可以说，这是决定公司成败的关键因素。”

但在实际生活中，许多管理者都不能把决策权充分授予员工，这是