

企业管理千头万绪，管人是纲，纲举目张

制度以外 72个管人技巧

ZHIDU YIWAI
72GE GUANRENJIQIAO

刘伟◎编著

管理不能只靠制度，关键要赢得员工忠诚，沟通员工心灵，获得企业无往不胜的竞争力
制度以外是人性，这样管人得人心，得人心者得天下

中国商业出版社

制度以外 72^个管人技巧

ZHIDU YIWAI
72GE GUANRENJIQIAO

刘伟◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

制度以外 72 个管人技巧/刘伟编著. —北京:中国
商业出版社, 2010.12

ISBN 978-7-5044-7051-5

I. ①制… II. ①白… III. ①企业管理: 人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 222640 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所发行

北京柯蓝博泰印务有限公司印刷

* * * * *

787 × 1092 毫米 1/16 18 印张 180 千字

2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元



(如有印装质量问题可更换)



mulu

1	以强烈的热忱感染部属	>>> 1
2	积极主动地当好下属的教练	>>> 5
3	制定清晰而明确的目标	>>>10
4	摒弃先入之见,用发展的眼光看人	>>>15
5	选用恰当的人才	>>>19
6	设身处地地理解和宽容员工	>>>24
7	知人善任,注意实效	>>>29
8	有才之人尽其用	>>>32
9	用人不要求全责备	>>>37
10	采取多种多样的方式激励员工	>>>44
11	为员工找到可以点燃激情的动机	>>>49
12	给员工公平竞争提升的机会	>>>52
13	要会鼓动员工发挥他的潜能	>>>55
14	情感管理的魅力	>>>57
15	讲究施恩的方法	>>>59

16	以人为本的管理理念	>>> 63
17	关怀每一个员工	>>> 68
18	只有深入了解才能有效激励	>>> 72
19	薪酬是激励员工的高效武器	>>> 76
20	信任是最好的激励	>>> 79
21	让员工参与到管理中来	>>> 83
22	对有能力者委以重任	>>> 88
23	授权要讲原则和方法	>>> 92
24	提升有工作能力的员工	>>> 96
25	提拔也有时效性	>>>100
26	大胆启用具有潜力的新人	>>>103
27	制定有效的晋升制度	>>>108
28	对待员工要“一碗水端平”	>>>112
29	善于倾听部属的抱怨	>>>117
30	谨慎对待办公室里的谣言	>>>120
31	正确处理下属之间的矛盾	>>>125
32	制定明确的、切实可行的规则	>>>133
33	不要事必躬亲	>>>138
34	放手让员工以自己的方法解决问题	>>>142
35	每一项授权都应当有限制	>>>146

36	培养员工的主人翁意识	>>>151
37	使能干的下属有所畏惧	>>>154
38	善于控制情绪,顾及下属情感	>>>158
39	让下属乐于接受你的指令	>>>163
40	真抓实干比能言善辩更重要	>>>168
41	自己做到了才有资格说别人	>>>172
42	身先士卒,用实际行动来说明一切	>>>178
43	管理者应该以身作则	>>>181
44	做企业的“火车头”	>>>184
45	榜样的力量是无穷的	>>>188
46	树立让人心悅诚服的威信	>>>191
47	增强企业凝聚力	>>>194
48	激励员工的创新意识	>>>198
49	鼓励创新,也要允许失败	>>>201
50	营造一个激发创新力的工作环境	>>>204
51	成为一个愿景设立者	>>>207
52	学会与员工沟通	>>>210
53	建立高效的沟通机制	>>>213
54	让员工畅所欲言	>>>216
55	善于与下属架起一座“心桥”	>>>219

56	成熟的管理者都是善于倾听的大师	>>>222
57	做一个会授权的领导者	>>>227
58	识别有能力的人并授权给他	>>>229
59	信任下属是授权的前提	>>>232
60	让员工自主地安排自己的工作	>>>236
61	建立扁平化组织	>>>239
62	打破组织界限,提高企业效率	>>>242
63	找到优秀的执行者	>>>246
64	建立执行团队	>>>250
65	构建有效的执行流程	>>>253
66	把敌人变成自己需要的人	>>>259
67	知人善任,有效配置人员	>>>262
68	善于用比自己强的人	>>>265
69	学会发掘下属的潜能	>>>267
70	任人惟贤而不是任人惟亲	>>>269
71	学会用企业外部的人	>>>272
72	为下属塑造一种赢者心态	>>>276



1

以强烈的热忱感染部属

优秀的领导者会运用自己的情绪调动下属的情绪，用自己的激情去激活下属的激情，进而用情感激发生产力。一个热情洋溢的领导者会极大地感染组织成员，影响他们用同样的热情去对待事业和工作，从而使整个组织充满生机和活力。

爱默生说：“有史以来，没有任何一件伟大的事业不是因为热忱而成功的。”热忱是一种意识状态，能鼓舞人们勇于行动。它具有感染性，能使与它接触的人受到不同程度的影响。

热忱是推动个人事业发展的动力之源，它就像一个巨大的“发动机”，推动着人不断追求卓越的目标。对于领导者来说，由于其肩负着带领一个公司、一个团队完成组织目标和实现组织发展的重任，这种发自内心的热忱就显得尤为重要。

如果说领导力是一门艺术的话，那么韦尔奇可以当之无愧地被认为是一个艺术大师。17年来，当无数大企业 and 他们的领航人在经济的惊涛骇浪中只能像多米诺骨牌那样不断颠簸倾倒的时候，韦尔奇却

引领着通用电气不断地在销售收入和利润表现上取得一个又一个辉煌。

后来，韦尔奇在总结成功的经验时重点强调：“激情是成功者的重要标志。”在一次演讲中，韦尔奇说：“对我来说，极大的热情能够一俊遮百丑。如果说有一种品质是成功者所共有的，那就是他们比别人更有热情。对他们来说没有什么细节因细小而不值得去挥汗，也没有什么大事大到不可能做好。多年来，我一直在我们选择的领导者中发掘工作激情。激情不是浮夸张扬，而是某种内心世界的东西。卓越公司的标志便是能够燃起员工的工作激情。”

具有强烈热忱的人往往渴望将工作和事情做得更加完美，而不是停留于达到一些基本目标，他们努力提高工作效率，渴望获得更大的成功。他们真正追求的是在实现成功的过程中不断克服困难、解决问题、努力奋斗、跨越高峰，获得自我超越的乐趣。

雅虎的创建人杨致远称得上是新一代企业领导的典型代表，他白手起家，勇于创造，个性鲜明。杨致远在香港《财富》论坛上接受采访时说：“我认为我性格中最大的特点是热情和负责任。我认为一个企业领导者不仅要有去建立一个大公司的目标，而且要永远有颗热忱的心去将这个目标变成现实。”

杨致远是“互联网的宠儿”。雅虎无疑是互联网时代最为成功的公司之一，也总有人说仔细研究雅虎的发展历程之后你会发现，它所谓的成功秘诀可以归结为简单的一条：那就是凭着一腔热情，不断地向新的未知领域探索和发起挑战。在他们最为拮据的时候，杨致远及其创业伙伴大卫·费洛（David Filo）都认为互联网市场是一个巨大的尚未被认知的宇宙，需要有人不断探索、不断开发，与其坐等去分享别人的探索成果，倒不如通过自己的努力亲自去尝试成功。

然而，创业之路并不是一帆风顺的。刚开始的时候，杨致远花光



了所有的积蓄，也才购买了几台电脑。即使在这样艰苦的条件下，他们依然抵御住了诱惑，硬是凭着一腔热情挺了过来。

正如雅虎前 CEO 安德鲁·库格（Andrew Koogle）所说的那样：“我们要建成世界上最伟大的公司，就需要去做那些近乎疯狂，但并不愚蠢的事情。”

领导需要热忱吗？答案当然是肯定的。那么，领导者如何始终保持饱满的热情呢？

（1）从做好每一件事开始

一个充满热情的人会将其心中的热忱融入到工作、生活的每一件小事上，而不仅仅是在大事上才体现热忱。事实上，体现在小事与大事上的激情并没有任何本质上的差异，在小事上取得的成功也意味着大事上的成就。

一个卓越的领导者往往能够从身边极为普通的事情中找到激情和成就感，这种激情来源于一个简单的认识：做好每一件值得做好的事情，哪怕它只有芝麻粒般的大小。

（2）有爱才会有激情

领导者带着爱去沟通，去理解，去工作，自然会产生激情，而且可以感染别人，激发别人的激情。

柯达公司的组织氛围造就了这种活力四射的激情。正如一位普通员工所说的那样：“我把能在一起工作当作一种缘分，大家都带着对公司及彼此的关爱来工作，有些人甚至把工作与生活融在一起。我们相处融洽，相互理解，彼此关照，气氛很好，每一次的成功都能激发大家去共同努力做好下一个工作。”

美国前高级外交官，柯达公司现任全球副总裁叶莺女士同样是一

位极富激情、极富感染力的领导者。在谈到激情时，她说：“要保持激情这种状态，你必须要有爱心，首先要爱你自己，第二要热爱自己的工作，第三还要热爱人生。这是一种为人处世的状态。你要用心做人，用心做事情，用心做生意。”

(3) 在激情与理智之间保持平衡

作为领导者，你尤其应当在别人群情激奋的时候保持冷静，并在适当的时候以适当的方式为组织中过于高昂的激情泼点冷水，使之保持在一个合理的热度内。

号称“联想少帅”的杨元庆就是这样一位将激情与理性很好融合的优秀领导者。出生于 1964 年的杨元庆像许多现代年轻人一样，他的内心并不缺乏火一样的热情，也不缺乏激发他人激情的影响力。当他从柳传志手中接过“联想未来”的时候，发表了极富号召力、极具感染力的演讲，面对充满期待的联想员工，他说：“我们以 2001 年联想实现 260 亿元的营业额为基点，2003 年我们的营业额将做到 600 亿元。在未来的 10 年，联想要成为全球领先的高科技公司，进入世界 500 强。”他的这一番激情演讲，点燃了全体联想员工的激情。

在激情之余，杨元庆当然不会将应有的冷静与理智抛在脑后。接着他用沉重的声音告诫员工：“同时，我们也面临着两个方面的危机。目前，全球 IT 市场发展趋缓，竞争日趋激烈，多元化的发展也使我们面临更多的风险，如果真有那么一天，发展停滞不前，我们能坦然面对裁员和减薪吗？”全体员工顿时沉默了。

在激情与冷静之间保持平衡并不是意见容易的事，但是，追求卓越之路从赖就没有阳光大道。如果你不甘于做一名平凡的领导者，你就应该充分运用你的知识和经验对激情与理性做出合理的选择。



2

积极主动地当好下属的教练

发号施令固然能够彰显领导者的权威，但如果对下属仅有命令，没有培养，不能给他们成长和发展的机会，那么迟早你会受到孤立，并使你的权威和命令失效。很多时候，领导者的角色有点像是运动队里的教练，一支球队成绩的好坏与它的教练是绝对分不开的。球星的出现并不是因为他们是天才，而是他们幸运地遇到了一个能识别并教导栽培他们的教练；同样优秀员工的出现也在于他们遇到了一位能开发自己全部潜力的领导者。

通常，许多领导者认为，培养员工在团队中属于重要但不紧急的事。而且认为很费时间，往往被领导者忽略而“忙”别的事去了。这样做会造成恶性循环：员工愈是能力不足，领导愈是不敢授权，结果造成领导更忙，员工更帮不上忙的现象。

还有一种情况是，很多领导者为员工布置具有挑战性的任务或是派员工参加培训，试图以此来达到培养员工的目的。领导者想通过这样的途径培养既有效率又有创造性的员工，但是到了实践中，他们的

策略有可能是任其沉浮，任其发展：把员工扔到波涛汹涌的水中，最后的生存者就是最终的胜利者。他们的前提是，最好的员工和那些能力上已经有所发展的员工总会像油一样浮在水面上。如果他们不能在这个适者生存的环境中做出良好的表现，自然也不值得他们去拯救。

一些领导者喜欢翘着二郎腿对下属说：“不要告诉我过程，我只需要结果。”说这句话的时候领导者的姿态确实很酷，而且这句话本身听起来也很有个性，很有风度，也能使领导者的尊严彰显无遗。然而，如果员工没有完成任务的思想、方法、技巧和资源，再多的人，再严厉的命令都无济于事。作为一个领导者，除非你致力于培养自己的员工，否则你自身的领导力也会大打折扣。

几乎所有的国际大公司的领导者都将自己能够培养出顶尖人才作为自己最大的成就，这些人才也因此而成为领导者最引以为豪的事情。

GE 前首席执行官杰克·韦尔奇就是这样一位成功的教练，通用电气公司连续三年被美国《财富》杂志评为“最受大众推崇的企业”，这和韦尔奇一直致力于建立最优秀的工作团队密切相关。韦尔奇把通用看做一个非正式的学习组织，他不惜重金对智力资本进行投资，从装配线的培训到公司课堂演讲，再到董事会办公室里的核心领导能力的开发，通用每年在世界各地用于教育与培训项目上的资金多达 5 亿美元。这位把 50 年以上的时间都花在人事上的首席执行官认为，他最大的成就就是关心和培养了一大批人才，并让这些一流的人才在通用如鱼得水。他说：“从人类精神深处流出的创造力永无止境，你所要做的只是挖掘这口智慧之井。”

其实，你的下属跟随你的同时也对你寄予了期望，他们希望从这里获得新的思想、观念、知识和技能。如果你的下属跟着你而没有长进，也没有成长和发展的机会，他们也许就会有所抱怨，你也不可



能成为一个成功的领导者。你应该像一个成功的教练那样去培养自己的员工和部属，向他们灌输你的思想，教授他们知识，提高他们的技能，这不仅有利于他们的成长，也有助于你的团队及你个人的成长和成功。

培养他人无疑是一项系统工程，要获得较好的效果，就必须坚持一些基本原则。

(1) 保证培训活动的持续性

为了充分挖掘和利用部门的潜能，领导者必须放弃把培养员工视为权宜之计的想法。要达到卓越，就必须保证培训活动的持续性。

培训作为一种核心的管理手段，它不仅有助于实现绩效的目的，而且还有利于创建一个责任共担的有效团队。管理者需要和员工协同合作，只有这样，才能提高管理者管理整个团队所必须的技能，这个过程必然会带来整个部门能力的提高。反过来，作为团队成员，员工要参与部门管理首先需要具备一定的能力，这就提出了开发需求。员工参与培训之后会要求部门为他们提供一个参与部门管理施展技能的机会。而参与部门管理也为团队成员提供多种潜在的绩效反馈来源。通过这个周而复始的循环过程，整个部门的能力会不断得以强化。

(2) 要有针对性地培养员工

培养员工最重要的目标在于激励每个人的自我成长和发展。但是不同的人所具备的知识、能力是不同的，而且他们未来的成长和发展方向也存在着巨大差异。也就是说，每个人需要增长的知识和技能，以及适合的培养方式并不完全相同，指望一劳永逸，以一种方式让所有人受益是不可能的。

强调针对性地培养员工，就是除了一般性的指导和训练外，给员

工布置具有挑战性的任务以及建设性的批评，不仅有助于员工的发展，也是他们所希望的。但要针对性地培养员工最有效的途径依然是：在提高员工承担管理技能的同时，满足他们对挑战性和个人发展的需求。这种相互协调的发展观对于绝大多数部门来说都是至关重要的，因为很少有领导者有这样的勇气让员工去承担本应由自己承担的责任。

（3）做员工和部属的好导师

做导师的主要目的是促进员工职业生涯取得进一步成功。做导师和做职业辅导不同，导师需要源源不断地就组织的目标与经营观为员工提供信息和见识，教导员工如何在组织内发挥作用。此外，在员工遇到个人危机时，领导者还要充当其知己。

无独有偶，英特尔公司的安德鲁·格罗夫也是一个“伟大的教练”。他在自己的著作《十倍速时代》中曾这样说：“我是一名工程师，也是一位主管，而总是有一股冲动，想把自己领悟到的东西教导或分享给其他人。正是这股冲动使我想把学到的种种教训与他人分享。”因此，他不但亲自为英特尔员工讲课，同时还在斯坦福商学院研究所任教，还曾出版多部著作。

格罗夫的教导核心是强调员工的核心能力和特质，他说：“企业如何度过这些时期，取决于一个非常‘软性’且相当敏感的课题——管理层对危机的情绪性反应。”因此，格罗夫花很多精力传授领导技巧。他认为有能力培养出与他同样具有热忱，且有能力顺应情况变化的领导人，而这“对英特尔的成功一直有很大帮助”。

领导者最重要的工作之一就是教导，实际上，领导者正是通过教导来领导员工。领导不是规定特定的做法，不是发号施令与要求服从，领导是要让其他人看到真实的情况，并了解达成组织目标所需采



取的行动。教导关系到如何有效传达领导者的想法和价值，如何实现企业的竞争力。

因此，领导者首先必须是一位教导者，如果你没有在教导，你就不是在领导。

3

制定清晰而明确的目标

明确而坚定的目标可以产生强大的动力。领导者一旦有了明确的目标，下定了决心，有一种对成功的渴望，就会产生强烈的使命感和激情，在这样的情况下，没有什么能阻止他达到目标。

一个企业的目标应该是一种“行动的承诺”，借以达成企业的使命；也应该是一种“标准”，借以测量企业的绩效。企业的目标应该可以转化为特定的目的及特定的工作配置，而且目标还足以成为一切资源与努力集中的重心，成为企业人力、财力和物力运用的依据。因此，企业的目标不仅仅是一种“意愿”，这样的目标将形同废纸，没有丝毫意义。企业的目标应该是具体的、清晰的、明确的、可以测度的，并且可以转化为各项工作。

沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿在 1945 年创立第一家廉价商店时，当时他的第一个目标是“在 5 年内，使我纽波特的小店成为阿肯色州最好、获利能力最强的杂货店。”要实现这个目标，这家店的销售额必须增长三倍以上，年销售额从 72000 美元，增长到 25 万美元。