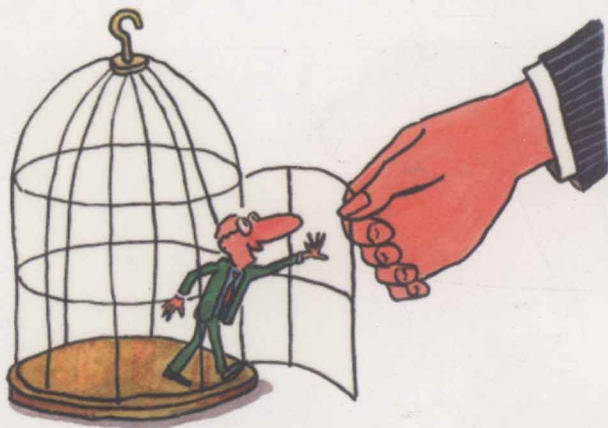


精明者 这样管人

做为一个精明的管理者，必须要具备管理下属的能力、用人的技巧。
掌握了这些能力及技巧，才能达到无往不利的境界，才会使公司不断壮大，财源广进。



李世强/编著

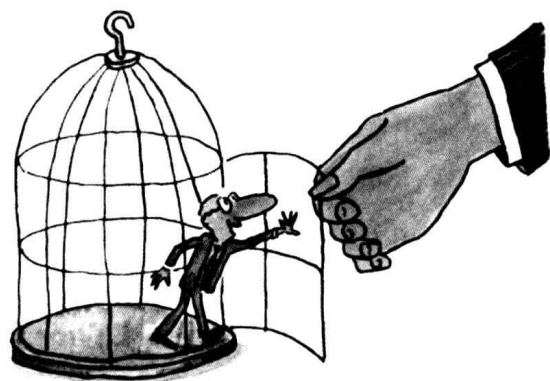
JINGMINGZHE
ZHEYANG
GUANREN

用人靠技巧，管人靠智慧。

懂得用人的精明者，让自己轻松自在；精通管人的精明者，让企业卓越成长。

励志经典
畅销

中国三峡出版社



李世强/编著

精明者 这样管人

JINGMINGZHE
ZHEYANG
GUANREN

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

精明者这样管人 / 李世强编著. -- 北京 : 中国三峡出版社, 2011.11

ISBN 978-7-80223-771-1

I. ①精… II. ①李… III. ①领导艺术 IV.
①C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 194915 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 100034)

电话:(010)66112758 66116828

<http://www.zgsxcbs.cn>

E-mail : sanxiaz@sina.com

北京集惠印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

开本:710×1000 毫米 1 / 16 印张:18

字数:180 千字

ISBN 978-7-80223-771-1 定价:29.80 元

序 PREFACE

管理不仅是一门学问，更是一门艺术，精明的管理者深深地知道这一点。管理是在一个有共同目标的组织中，对组织中的人所做的协调控制，有效的管理能达到一呼百应、令行禁止的效果，使企业成为一个坚强有力的整体。

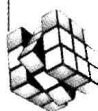
对工业企业来说，管理实质上是一种资源，企业管理的方式和方法有许多种，适用的就是最好的。有效地激发员工的积极性和创造性，让员工在企业里有归属感，使员工更加忠诚于企业，尽心尽力地完成工作，是每一个企业管理者面临的最大问题。管理者迫切需要有创造性且能独立思考的人，同时又需要用一定的纪律来约束他们，做到这点实属不易。

管理者之所以成为管理者，是因为他们眼观全局，着眼于公司整体利益。管理者拥有相应的责任和权力，他们具有一定的管理能力，从事现实管理活动。管理者的本职在于辨人识性，量才用人；聪明的管理者必须以身作则，处处能为人师表；管理者不把权力当武器，能放下官架子，讲求实事求是；管理者会合理授权，尊重下属的意见和建议；管理者善于打开员工的心扉，激发员工的潜能，提高企业的凝聚力；管理者懂得软硬兼施，以德服人。

当今社会在不断变化，机遇和挑战并存，管理的层次变化翻新，提升管理层次是管理者追求的目标。作为一名优秀的管理者，需要解决各种各样的问题。或许你正为管理某个下属而头疼，或许正在寻找更好的管理方法，本书能够给你启发，你可以在这里找到答案。

目 录

第一章 精明者从不把权力当武器	1
莫要随意使用自己的权力	3
让员工在公司能感受到家的氛围	7
以爱服人就等于凝聚人心	11
对待员工“施威”不如“用礼”	15
柔性管理是激发员工的力量源泉	19
感情就是凝聚力	23
你够意思，才能让别人够意思	27
第二章 精明者管人讲求实事求是	31
了解实情后再下结论	33
管理者切忌成为墙头草	36
员工考核切莫感情用事	38
公正无私乃实事求是之根本	41
优秀管理者应学会坦诚自身错误	45
员工再优秀也不能有特殊待遇	48
第三章 精明者管人要“软”“硬”兼施	51
正确看待员工未完成的任务的情况	53
紧迫感是下属努力工作的催化剂	56
莫让指令成为一纸空文	60
无规矩不成方圆	64



苦口婆心有时不如适当发火 66

处罚也要讲怀柔政策 68

第四章 精明者要懂得合理授权 73

切莫将所有事情揽于一身 75

给部下充分的信任和活动自由 79

用人不疑，疑人不用 83

让有能力者有权力 87

控制是授权管理的“维生素” 91

第五章 精明者要懂得以德服人 95

管理者需做到信守承诺 97

对待下属要真诚 99

打铁先要自身硬 102

领导要有强烈的责任感 105

身先士卒是成功管理的一大要素 107

尊重下属的个性 109

君明则臣直 112

第六章 精明者善于打开员工心扉 117

让员工把不满说出来 119

有效沟通是一切工作的前提 122

重视员工的抱怨 127

批评员工时要有情有度 130

把企业的真实情况告诉员工 135

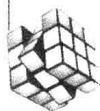
与下属沟通要以情动人 138

与女员工沟通技巧多 141

第七章 精明者善于激发员工的激情 145

授人以鱼，不如授人以渔 147

不断的提升机会是最大的动力 150



信任是激励员工的最好方式	153
内部选拔人才比招聘更有效	157
给有能力的人适当的地位	160
为员工展示企业的宏伟蓝图	163
管理者需强调员工的共同愿景	165
为员工提供更多的职业培训	168
第八章 精明者都善于激励员工	171
莫要与下属争抢功劳	173
领导要有推功揽过的担当	175
赞美最能打动下属的心	179
赞美是给下属最好的礼物	182
学会尊重和听取下属的意见	185
在公共场合适当表扬下属	188
给失意的下属一点儿掌声	192
悄悄地给优秀员工奖励	195
第九章 精明大度的领导最受下属尊重	199
大人不计小人过	201
要有容忍属下失败的度量	204
多为下属留点余地	207
宽容的领导最具吸引力	211
莫因小事而斤斤计较	215
一山也能容得二虎	218
水至清则无鱼，人至察则无徒	221
有度量容人，才能被人所容	224
第十章 精明者从不会摆官架子	229
人格无贵贱，人品有高低	231
把员工看做是一家人	235



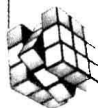
领导也要虚心向下属学习	238
多参与到下属的活动中	241
站在下属的位置上想问题	245
多与下属进行有效沟通	248
切莫压制你的下属	252
不要认为自己比别人高明	254
莫让官架子毁了你	256
第十一章 精明者管人更要识人	259
重情义者可重用	261
识人才能用好人	264
饮一瓢而知河	266
役其所长，则事无废功	269
学历并不代表能力	274
是金子迟早会发光	277

第一章

精明者从不把权力当武器

权力是指改变自己或团体行为的能力。也可以说，权力是引起他人或团体采取与原来不同的行为的力量。俗话说：“权为民所赋，权为民所用。”拥有权力的管理者，不论你在什么岗位，都只有为大家服务的义务，这是行使权力的根本基础。如果一个人滥用权力，对大家不负责任，那么他的权威将渐渐丧失，得不到大家的信任和爱戴。





莫要随意使用自己的权力

在工作中，管理者负有达成企业目标的任务，为了完成任务，管理者被赋予一种强制别人的力量，这种力量就是权力。它可以用做指示、指导，也可用以纠正过失。虽然如此，但如果太仰仗权力，不管什么事都采取强硬手段来压制员工，口口声声说“我说怎么做就怎么做”，不厌其烦地一再向人们显示自己的权力，这种管理方式则不能使员工信服。

成都某通信公司的管理者为了提高单位业绩，改变员工工作效率低下的问题，决定对员工实施严格地管理。具体做法是：公司的管理者凭着自己掌有的权力，在办公室安装了八个摄像头，从各个方位对员工的一举一动进行全天候监控，目的在于监视员工的工作情况，例如有没有工作开小差、迟到和早退现象等。

本来工作压力就很大的员工们对此深感气愤，他们认为公司严重侵犯了自己的隐私权，要求管理者拆除这种不人性化的监视系统。公司管理者认为自己是领导人，完全有权力这样做，员工只能服从，所以一口回绝了员工的请求。

刚开始的一段时间，摄像头的安装的确收到了明显的效果，迟到、早退现象明显减少了，也没有人在工作中开小差





了，看起来工作效率真是上去了。可是春节过后，十几个骨干技术人员集体跳槽到另一家公司，这下公司的管理者慌了，立即拆除了这些严重影响员工情绪的摄像头，但为时已晚，这个不明智的举动已经造成了大量人才的流失。

这家通信公司的管理者只靠自己手中的权力来管理，不懂得用“情”管人理事，结果弄巧成拙，把好端端的人才拱手让给了自己的竞争对手，真是莫大的讽刺。优秀的管理者都应该清楚，把权力当做管理的武器，根本无法换取员工的工作态度，只会适得其反，使员工对管理者充满敌意。

在实际工作中，许多管理者动辄就发布强硬的命令，进行粗鲁地指挥、控制和监督，甚至对员工随意地斥责、诋毁，毫不顾及员工的感受，更不理睬他们的想法和意见。

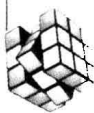
比如有的管理者经常会这样说：“小张，你必须以最快的速度把这份材料赶出来，如果明天早上我来到办公室在我的办公桌上没有看到它，我将……”或者是“你怎么可以这样做？我说过多少次了，可你总是记不住。现在把你手中的活儿停下来，马上给我重做！”

这时，员工一定会面色冰冷、极不情愿地接过上司派给他的任务去完成它，而不是做好它。

权力不可以滥用。不要以为自己是管理者，就有权在员工面前指手画脚、发号施令，就可以对别人颐指气使、呼来唤去，就可以靠在软绵绵的椅子上，指挥别人去干这个、去干那个。以为这样做可以使自己更加高高在上，更加智慧、理性、有权威。事实上，这种做法并不能使自己显得更加睿智，反而会显得很愚蠢。

有一位美国经理负责管理印度尼西亚海洋石油钻井平台，一天，他在钻井平台上看到一个印尼雇员的工作表现比较糟糕，便不问青红皂白就怒气冲冲地对计时员说：“告诉那个混





账东西，这里不需要懒散的人，让他搭下一班船滚开！”这句粗话使这位印尼雇员的自尊心受到了极大的伤害，他被激怒了，二话不说，抄起一把斧子就朝经理砍来。经理见状大惊，连滚带爬地从井架上逃到工棚里。那位雇员紧追不舍追到工棚，恶狠狠地砍倒了大门。这时，幸亏钻井平台上的其他人及时赶到，极力劝阻才避免了一场恶战和灾祸。

这位美国经理祸从口出，极不尊重员工，在处理问题时，以为自己高高在上、有权有势，就可以对员工命令、斥责，没想到险些招来一场灾祸。

管理者应该认清的是，指责别人时应该根据事实就事论事，要具有充分的指责理由，而不应因为被赋予了权力、赋予了使人服从的权势而滥用职权，把强制及使人服从的力量深藏不露，才是最聪明的做法。

谁都不喜欢被人骑在头上。身为员工，就算不受强制，也会有服从的心理，如果管理者用一种以上压下的态度对付员工，即使性格温顺的人也会心生反感。所以，管理者不能借助权力压人，而靠本身的威信使人服从才是最好的做法。

戴尔公司是一家“个个员工皆老板”的公司，它的管理方式极其人性化。它的管理者在所有的员工中建立起了一种共同的信念，其中包括责任、荣誉和有福同享。戴尔的管理者尊重每一位员工，将企业的成功归功于员工的努力。任何一位员工都能够感受到自己的工作是有价值的，任何一位员工都可以通过最直接的沟通渠道，得到自己所需要的信息。

戴尔公司特别注重平等交流，十分排斥等级制度，更不必说管理者以命令方式行使自己的管理工作了。在这种提倡平等交流的管理方式下，员工的意见和建议得到了充分的肯定，从而使得每一位员工都能够发挥出自己的潜能，为公司的发展而





努力。戴尔的管理者为每一位员工投资，使得员工的责任感、荣誉感被充分调动，也使得公司的每一个问题都成为了员工和管理者共同面对的问题。

没有人会喜欢在管理者的任意监督和管制之下工作，大部分人都喜欢享受工作，喜欢有管理魅力的管理者，员工如果能得到管理者的关心、尊重，就愿意为自己喜欢的工作付出，愿意为自己的管理者分忧解难。

但一些顽固、刚愎自用的员工，见管理者以一种友善的态度与他们交谈，反而摆出一副盛气凌人的架势。对于这种员工，当然不妨使用强制的手段。但一般情况下，大部分情形是不需要用压制方法来解决问题的。

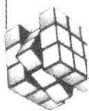
权力是力量的源泉，但是如果使用不当就会招来对方的反感，助长其反抗心理，使管理者失去依赖，所以权力的行使关键要有一个“度”。我们可以打一个形象的比方，一个人如果没有站立的能力，只有靠着身后的树干才不至于倒下，而他却还要抬起一只脚来踢人，这不是很可恶和很可笑吗？假如身后的树干折断的话，那么，他必然会应声而倒。这时，即使旁边还有另外的人，也会因为刚挨过他的一脚而不会来搀扶他。

这根树干就是权力。管理者不能仅凭自己的权力让人佩服，要自立，要以自己一贯的言行让员工信服。否则，一旦失去权力，必会是一个人人鄙视的废人。

权力不是万能钥匙，管理者在日常管理中不用多表现，大家也知道你是领导，不要觉得自己高高在上。如果管理者经常把权力当做羊倌手中的鞭子使用，就会像那不可一世的专制统治者，不会收到好的结果，反受其累。

在企业管理中，聪明优秀的管理者很少会像封建社会那些专制的皇帝一样随心所欲，把世间万物为自己一人所驱使，更不会像旧社会封建官僚那样做权力的奴隶，信奉权力至上。他们往往是通过一点一滴，通





过自己能力的施展，通过自己良好的品德风范，来逐步建立自己的威信，最终达到管人理事的目的。



让员工在公司能感受到家的氛围

现如今物质生活一天天在变好，而人和人之间的距离却变远了。社会文明虽在孜孜追求人性的境界，而社会竞争却致使一些人忘记了关怀。越来越多的企业管理者在无形的竞争中更加倾向于利益，把员工看做是为自己赚钱的工具，无休止地要求其做事，从来不给予一定的关怀。美国著名的管理学家托马斯·彼得斯曾大声疾呼：“你怎么能一边歧视和贬低员工，一边又期待他们去关心质量和不断提高产品品质！无疑，这样的管理者是不合格的，这样的企业终究不会长久发展。”高明的管理者会想尽办法在企业营造家的氛围，让员工在企业里也能感受到家一样的温暖和关爱。

20世纪80年代初，通用电气公司经历了“数一数二”的目标、三个圆圈、业务的断然出售和对企业的大规模整顿。在5年的时间内，有大约1/4的部属离开了企业，剩下的人都深感前途未卜，人心惶惶，整个企业也因此而混乱不堪。

当时的新任总裁杰克·韦尔奇，以创造企业的“软”价值——卓越为目的，投资数百万美元在企业总部修建了健身中心、宾馆和会议中心。在旁人看来，这完全是一种浪费。





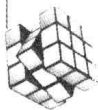
当然，韦尔奇也深知获得人心的重要性。虽然人们当时并不接受韦尔奇的这种做法，但他仍然坚信自己是正确的。韦尔奇耐心地说服那些有疑虑的人，而不是和他们争论，并且积极地去消除这种不满。从1982年起，他每隔两周就会邀请25名部下——一边喝咖啡，一边谈论问题。

很自然地，许多人会问：“你关闭工厂、辞退部属，与此同时却在脚踏车、客房和会议中心上大把花钱，对此你怎么解释？”他回答说，“花这些钱与业务紧缩两者是一致的，都是为了实现企业的目标。而要实现企业的目标，就必须改变一下部属的思维习惯：总想往回赚钱，越多越好，可就是不舍得往外投钱，既想让马儿跑得快，又不想让马儿多吃草。他坚持认为，通用电气公司必须拥有最优秀的人才，而最优秀人才不应该在一所破旧的发展中心待上4个星期，不应该在煤渣砖砌成的房子里接受培训。企业的客人来到通用电气公司总部，总不能让他们去住三流的汽车旅馆。如果你想得到卓越，那么最起码，你的环境应该反映出卓越”。

接着，韦尔奇对众人解释说：“健身房既能为大家提供一个聚会的场所，又能增进人们的健康。企业总部聚集了很多专家，这些人并不制造或者销售什么具体东西，所以，在这里工作与在车间、厂房里工作不一样。自助餐厅是公共聚会的地方，然而大多数餐桌旁坐的都是整天在一起工作的人，除了公司大道上，大家在工作之余都没有个像样的地方聚一聚。如果世界各地的部属和企业的客人来到通用电气公司总部，费尔菲尔德和周围地区也没有高档次的宾馆供他们下榻。”为此，韦尔奇创建了一流的环境供人们生活、工作和交流。他说：“也只有带壁炉的休息厅和格调幽雅的酒吧间，才符合通用电气公司这样实力的企业”。

对那个有着25年历史的教育中心，由于它早就破旧、古





老又不合时宜，因此，韦尔奇想要修建一个能给人以代表着世界水平企业的感觉的教育中心。但是，他还是受到了一些人的指责，并称之为“杰克的大教堂”。

面对这些抱怨，韦尔奇是这样回答的：“花费数百万美元建设不能直接带来产出的楼房，而把不具竞争力的仍能生产的工厂关掉，这种做法与通用电气公司成为一流企的目标没有差异，并且可以吸引更多的优秀人才。而更为重要的是，只有这样才能为消费者提供最低成本的产品和服务。”

尽管一些传统人士仍旧对韦尔奇的举动不予认可，但是，韦尔奇从来就没有放弃过他的做法——让在企业工作的人有如在家一样的舒服、温馨的感觉。后来的事实证明，结果正如同韦尔奇所期望的，在他就任通用电气公司总裁的20年里，大批人才聚集一堂，大家通过共同努力，使通用电气公司的市值达到了4500亿美元，较之前增长了30多倍，取得了令世人瞩目的骄人业绩。

现在，越来越多的企业开始注重对企业“家”的氛围的营造了，世界众多企业都在努力这么做。2001年年底，美国的翰威特公司公布了“亚洲最佳雇主”排行榜，该公司与《亚洲华尔街日报》、《远东经济评论》联手对亚洲10个国家和地区的355家公司进行了调研，涉及26个产业、9.2万名员工，最终评选出前20名最出色的雇主。根据这项调查，员工们心目中的“好公司”与公司资产规模、股价高低并没有直接的联系，一些大公司如大众、IBM等并没有入选。

《环球时报》驻香港特派记者陈少波在《员工喜欢人情味浓的公司》一文中是这样分析的：“根据这个排行榜，丽嘉酒店集团是最大的赢家。上海波特曼丽嘉酒店高居榜首，新加坡丽嘉酒店排名第三，香港丽嘉酒店排名第八。成为‘最佳雇主’有什么诀窍？这20家上榜公司各有各的绝招，但是，评委们发现它们都具有共同的特征——带着浓浓

