

有效、实用、好看的管理难题解决之道

★ ★ ★
超值金版

29.00

★ ★ ★

凡禹 张凯◎编著

管理就是 管人理事 大全集



不懂厚黑学、不看德鲁克，你照样上得青睐、下得拥戴

领导者最困难的工作是什么？答案是管人，因为人心是最难管理的。领导者最重要的工作是什么？答案是理事，因为执行才能见效。管人、理事是每个卓越领导者都要重视的工作，是带好中国式团队的先决条件。管好人、理好事，就是做好了领导工作。



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

凡禹 张凯◎编著

管理就是 管人理事

大全集



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理就是管人理事大全集 / 凡禹, 张凯编著. —上海: 立信会计出版社, 2012.1

(超值金版)

ISBN 978-7-5429-3228-0

I. ①管… II. ①凡… ②张… 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 (2011) 第269254号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉 金绮寅

封面设计 久品轩

管理就是管人理事大全集

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 河北固安保利达印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 22.75

字 数 379千字

版 次 2012年1月第1版

印 次 2012年1月第1次

印 数 1-10000

书 号 ISBN 978-7-5429-3228-0/F

定 价 29.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

前言

企业管理就是两件事情：管人和理事。听起来似乎很简单，但是要真正把人管好，把事情理清，可就没那么简单了。

孙老板手底下有个保健品公司。公司下面有一个业务部门，其中有十多个业务员，统一由业务经理领导。

在这十多个人中，有两个人业务做得最好，但他们和其他同事的关系却不太好。在其他同事看来，这两个人太“独”了，而且竞争心太强，把自己部门的人都当成竞争对手，老抢自己人的生意。

但是在这两个人看来，这完全是其他人的嫉妒心在作祟，认为其他人不像他们那样努力，还总是在背后说风凉话。

业务经理给老板建议是，公司内部和谐最重要，应该把这两个业务员辞退。但是，爱才惜才之心又让孙老板左右为难：是迁就那两个能干的人，还是迁就大家？于是，他便向人力资源方面的专家请教。

专家问：这两个人的人品有问题吗？孙老板说：人品没问题，但个性有问题。专家说：那真正的问题在于你的部门经理，他没有起到应有的协调作用。

领导在经营企业的过程中，总会遇到各种各样的问题，如员工间的矛盾，员工在工作中的懈怠、推诿，工作分配与员工能力不相符等。如上述案例所展现的，并非一个简单的谁对谁错的问题，而是涉及管人理事的能力和和方法的问题。

学会管人。“管”意味着管理者要具有管人的能力和影响力，自己成为大家的榜样，让大家向自己看齐；意味着要找到合适的人去做事，要学会慧眼识才；意味着要给员工提供合适的舞台，充分发挥出他们的才华；要学会用恩威并施的手段管出效率，用笼络人心的手段获得认同；“管”还意味着知人善用，要能把难管的人用好，而不是简单地把不好管的人开除。

“理”是什么？“理”就是梳理，就是总结经验教训，想办法从根本上做好一件事情。理事就是学会制定规则，让员工按规则做事，而不用整天告诉他应

该做什么；学会按流程做事，按部就班地完成任务；不要眉毛胡子一把抓，学会抓大放小，学会授权，将自己解放出来；学会解决员工做事过程中出现的种种问题，多沟通，解决矛盾，以及运用激励手段让员工创造佳绩。

在现代社会中，管人理事已由一种单纯的智能思考发展成一种被认为高尚优越的职业活动。成功的管理者的前提一定有这样一条：他必须深知管理的目标和本质。无数企业的管理实践表明：管理无定式，只要是有效的模式和方法，就是好的管理。

如果一个公司在管人理事方面出现了问题，即使风光一时也避免不了走向衰落的危机。然而，令人忧虑的是，很多企业在管人理事方面陷入困境，常常让自己纠结于公司内耗和一团乱麻之中。本书就是针对企业的管理中的关键问题，讲述企业领导应该如何合理选择、使用、留住人才，如何赢得人心，创造业绩；如何解决内耗，让员工做事有章可循，同时又能发挥出员工的积极性和能动性；如何高瞻远瞩，随机应变，以及实现无为而治。

本书结合企业管理理论知识以及大量企业成败的案例，从中国企业管理中的薄弱环节入手，为广大管理者提供经验。如果企业领导能够从企业自身的实际情况出发，灵活借鉴本书中介绍的方法和技巧，相信一定能够对其工作有所裨益。另外，本书文字简明易懂，可操作性强，值得不同类型的领导者们借鉴。

编 者

目录

上篇 管理离不开管人 ——管人要管出水平

第1章 管人先管己，修炼人心所向、深孚众望的影响力

管人先修身，用魅力折服下属	2
正人先正己，做下属心中的标杆	3
领导影响力的三种来源	4
领导者拥有威信的五五个关键点	6
靠影响力树立权威	8
塑造品格的影响力	10
塑造形象的影响力	12
信守诺言的影响力	13

第2章 找到人做对事，求贤若渴网罗天下英才俊杰

先找对人，再决定做什么	16
找到企业所需要的人才	17
择才的眼光很重要	18
招人三步到位	19
招人要注意的八个问题	22
识才不拘一格	23
从实践中观察鉴别人才	25
借鉴海尔的人力资源模式	26



目录



第3章 给员工“灌输”些大道理，培养员工的职业使命感

忠诚：只有忠诚的人才被重用	30
敬业：价值体现在敬业的态度中	32
主动：不是“要我做”，而是“我要做”	33
心态：快乐工作就是快乐生活	35
负责：有责任心才有将来	38
质量：做好了，才叫做好了	40
感恩：工作让你成长	42

第4章 让英雄有用武之地，给人才施展才华提供舞台

松下：造人先于造物	45
才能与职位要相称	47
善于发挥下属的长处	48
坚持人尽其才的主张	49
协助部属发挥潜能	50
给员工提供个人事业发展空间	51

第5章 能容人之长也能容人之短，容人是管人的超级艺术

没有缺点的人往往优点也很少	54
择才要容其短	55
管理者用人要有耐性	56
大肚能容，不抱成见	58
人无完人，不要求全责备	60

第6章 笼络人心必不可少，脉脉温情胜过雷霆万钧

让下属做到“士为知己者死”	62
让员工爱企业，企业首先要爱员工	65
雪中送炭，买一只人情原始股	66
对员工要做到三个尊重	68
注重对下属的感情投资	69
信任员工，把企业交给员工	69
少命令，多商量	70

目 录

第 7 章 铁腕治人挥起杀威棒，震慑人心是管住人的手段

千万不要纵容下属	72
别怕杀一儆百	73
掌握批评下属的技巧	75
该奖一定奖，该罚一定罚	76
领导者实施惩罚的艺术	78

第 8 章 恩威并施，管人要一手软一手硬

对下属要恩威并用	80
施“小恩”，能够获得大效果	81
以宽容换感恩	82
与下属保持适当距离	84
在下属面前要适当表现“身份”	85
用监督保证命令的权威性	86

第 9 章 拆散小圈子，打破办公室政治，辞退不合格人员

坚决拆散“小圈子”	88
注意公司里的危险人物	89
不要鼓励告密的风气	90
对低绩效员工心不能太软	91
扔掉“烂苹果”，该解雇就解雇	93
制定一条解雇的底线	96
让被解雇者心甘情愿地离开	96

第 10 章 跳槽与反跳槽的博弈：留住优秀的人才

建立新型的企业与员工关系	99
好的工作环境是留住人才的硬件	101
时常做一下员工满意度调查	102
不要忘记抚慰你的员工	103
医治“公司健忘症”	105
给员工不走的理由	107



中篇 管理就是在理事

——理事要理出效率

目录

第 11 章 让员工做事时找到感觉，告诉员工你要他做什么

做分配工作的内行	110
布置工作的三大要点	112
正确指导，人人效劳	113
培养正确指导的能力	115
指导时的不要和必要	116
让下属理解自己的命令	117
让下属贯彻自己的意图	118

第 12 章 管理不能凡事亲历亲为，精于授权把自己解放出来

管理者为什么不愿意授权	120
授权能使他们干得更好	122
领导要学会合理授权	123
哪些事应该授权	124
哪些事不可以授权	126
授权应具体而且正式	127
领导者授权的步骤	130
六种最理想的授权人选	132

第 13 章 越俎代庖越代越无效，不要插手干涉下属的事情

切忌角色错位、越俎代庖	134
“凡事问管仲”——学会放权	135
敢于大胆地放权任人	136
置身事外，给下属奋斗的空间	137
适时扩大下属的职责	139



目
录

第 14 章 深谙控权方略，权力既要能放下去也要能收上来

成功的领导者是控权高手	142
在权力使用上要能自我约束	143
领导者授权后的控制	144
领导如何巩固自己的权力	145
大权集中，小权分散	146
放权，但定期检查不可少	148
谨慎对待下属的越权行为	151

第 15 章 靠制度办事，没有规矩不成方圆

优秀制度创造优秀的公司	152
修路理论与制度建设	153
制定管理制度的依据和程序	154
制定管理制度的八条戒律	155
制度面前人人平等	156
制度决定一切	159
别让制度成为“一纸空文”	160
松下的“事业部制度”	161

第 16 章 纪律是胜利之母，执行纪律没有任何借口

提高遵守纪律的自觉性	166
遵守纪律才能保证战斗力	167
纪律至上，令行禁止	169
管理者要做执行纪律的模范	171
执行纪律中不当“老好人”	173
告诉员工：执行纪律没有借口	175

第 17 章 按流程理事，有条有理、按部就班地直达终点

组织机构变革工作流程设计	178
招聘计划管理工作流程设计	180
绩效考核管理工作流程设计	181
培训管理工作流程设计	182



目 录



员工薪酬管理工作流程设计	183
财务预算编制管理工作流程设计	184
营销计划制定管理工作流程设计	185
客户关系管理工作流程设计	186

第 18 章 管理要抓大放小，切忌眉毛胡子一把抓

抓大放小，坚持要事第一	187
做事不要大包大揽	189
简化是高效的起点	190
宏观问题简单化，微观问题体系化	191
分清主次，拣最重要的事情做	193

第 19 章 打开员工的心锁，架起沟通的桥梁

架起一座沟通的桥梁	195
告诉员工：请对我直说	197
建立完善的沟通制度	198
改善企业中沟通的困境	200
不拘形式地进行良好的沟通	202
重视员工会议中的沟通	205
九大技巧提高你的沟通能力	207

第 20 章 化干戈为玉帛，大事化小，小事化了

领导者要敢于直面冲突和矛盾	210
疏通协调消极冲突	211
调节部门冲突的艺术	213
领导者化解矛盾的策略	215
协调自己与下属关系的法则	216
学习联想集团协调冲突的艺术	218

第 21 章 启动激励的引擎，营造万马奔腾的竞争风气

目标激励：让期望产生动力	220
赞赏激励：有效调动下属情绪	221

目 录

竞争激励：让员工主动展开竞争	223
参与激励：每个员工都是决策者	224
危机激励：生于忧患死于安乐	226
金钱激励：调动下属积极性	229
晋升激励：为员工搭建“天梯”	231
另类激励：百度的股权激励	232
 第 22 章 狠抓绩效不懈怠，干多干少区别对待	
绩效管理是一种提前投资	234
建立系统的绩效考核制度	236
业绩评估应准确而具体	238
与员工面对面地进行绩效评估	239
要让员工欢迎你与他面谈	241
绩效面谈过程中的技巧	243
如何才能获得最满意的考核结果	244
改进你的评估体系	247
避开业绩考评的误区	249
 第 23 章 团队制胜：培育员工的团队精神，建立强大的团队	
培养员工的团队意识	251
重视团队建设	252
团队需要八种角色	253
不要孤立每一个团队成员	254
让团队来做“好人”	256
如何应对团队间的冲突	257
改变团队的行为方式	258
 第 24 章 授人以鱼不如授人以渔，在培训中打造精兵强将	
培训就是授人以“渔”	262
培训要讲究一些技巧	263
适合不同岗位的培训	265
体验式培训——跳出框外思考	266



目录

“第六项修炼”——全面品质学习	268
巩固培训的效果	269
培训，要不要收回投资	271

下篇 管理的最高境界 ——管人理事的卓越之道

第 25 章 管理面前人人平等，管人理事一碗水要端平	
收起管理者的“优越感”	274
管理应坚持平等的原则	275
对待下属做到一视同仁	276
处理事务要公私分明	277
不要亲此疏彼	278
纠正员工认为不公平的地方	279
第 26 章 高瞻远瞩操控全局，管理的心境决定管理的境界	
从战略角度操控全局	281
战略管理的九大步骤	283
设定一个明确的目标	285
高瞻远瞩，制订计划	287
拟订计划的最佳时机	289
计划的执行和控制	290
增长远见，做好计划管理	292
第 27 章 凡事谋定而后动，运筹帷幄之中，决胜千里之外	
科学地制定决策	296
谋事要避免个人独断	297
决策过程中的几种方法	298
提高决策的准确度	301



目
录

巧用决策智囊团	305
正确地执行决策	307
第 28 章 成大事要有大气魄，管理要有临危决断的大智大勇	
洞察企业危机的根源	310
提高危机辨识能力	312
企业危机管理	314
主动出击，变危机为机遇	315
防止危机恶化，抓住时机解除	317
不惧危机，险中获胜	318
巧妙化解突发事件	320
在危机中不断学习并成长	321
第 29 章 一切都在变，你该如何管：以变应变突出重围	
没有一劳永逸的管理方式	323
变是唯一的不变	324
打破习惯的束缚	325
管理变革的内容	327
降低组织变革的阻力	328
减轻变革带给员工的压力	329
第 30 章 管理无定式，结果最重要	
大事清楚，小事“糊涂”	332
正确地使用疏导与堵塞的方法	333
以退为进，以屈求伸	334
“坏话”可以好好说	335
不要排斥与下属的合作	337
第 31 章 无为大有为，无为而治是管人理事的最高境界	
无为而治是管理的最高境界	338
领导无为，下属“有为”	340
领导如何做到无为而治	342



“鲶鱼”带来竞争——从资源上体现无为而治 343

倡导无边界沟通——从运作上体现无为而治 344

倡导人性化管理——从管理理念上体现无为而治 ... 345

目录



上篇 管理离不开管人

——管人要管出水平

现代企业的竞争是技术的竞争，是质量的竞争，但归根到底是人才的竞争。所以，企业管理的核心就是管人。如何最大限度地调动员工的工作积极性？如何使员工充分发挥潜能？如何强化员工的执行力？如何留住员工？这些管人的核心要素是实现管人有道要研究的主要问题。

管人的手段是多种多样的，管理者应视不同的情形合理地加以运用。对此，管理者必须具有较高的领导素养及手段，如此才能统御有力，指挥有方，让人信服，从而使管人的艺术发挥得淋漓尽致，恰到好处。

第1章

管人先管己，修炼人心 所向、深孚众望的影响力

管人先修身，用魅力折服下属

我们不得不承认：魅力的能量是巨大的。很多时候，优秀的领导才能，特别是一个人的魅力和影响力，要比他的权力和能为下属提供优越的薪资、福利重要许多。可以说，魅力才是真正促使他们发挥最大潜力、实现计划和目标的魔杖。

有一位著名企业家曾经在一个报告会上说：

“在现实世界里，那些一流的领导者无一例外地都具有一种人格特质，他们处处展现出领袖魅力。他们不但能激发下属们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，能够动之以情，晓之以理，浑身散发出吸引人的力量，尤其重要的是，他带领团队屡创佳绩，拥有一连串骄人的成就。运用奖赏力与强制力来领导，也许有效，但是如果你要提高自己的领导魅力，赢得众人的尊重和喜爱，就要尽最大的努力影响和争取下属的心。谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导人，而且也可能完成许多看似不可能完成的任务。”

是啊，一个人为什么为他的领导或组织努力工作？很重要的原因，就是因为他的领导所拥有的个人魅力征服了他，激励他勇往直前。你可能会听到一个职员评论其领导说：“你和他在一起呆上一分钟，你就能感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以卖命努力，乃是因为他强大的魅力深深吸引我所致。”

近年来，有关统御、领导的书籍和研究报告数量众多，讨论的主题涉及组织领导、领导者行为、权力领导等，可谓内容众多。这些重要的主题，都包含这样的构想，即：与其做一位实权在握的领导，不如做一位浑身散发无比“魅