

所谓管理，就是管人理事。这是一件非常复杂的事情，并没有什么定式，因为世事常复杂，人心常各异。管理者如何管好手下的人，而被管的人又心服口服，如何把事理得顺顺当当，这里边潜藏着极大的学问。

管人 管事

丁兆领 / 编著



中国致公出版社

管人管事

有绝招

丁兆领 / 编著



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事有绝招/丁兆领编著. —北京: 中国致公出版社,
2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0021 - 9

I. ①管… II. ①丁… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 234369 号

管人管事有绝招

编 著 者: 丁兆领

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16 开

印 张: 20

字 数: 300 千字

印 数: 7000 册

版 次: 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0021 - 9 定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前言

“管理”，对于任何一个企业来讲，都是“长谈不衰”的话题，只要企业存在，管理这个话题就不会停止。

在企业里，管理除了管人，就是管事。管人管事，听起来似乎很简单、很容易，但是真正要把人管好、把事管好，可就没有那么简单了。

很多领导者为了管好人、管好事，可谓是绞尽脑汁、费尽心机，但也很少有人能够做到尽善尽美的。在形形色色的、不同性格的、各有优缺点的员工面前；在纷繁复杂、或大或小、或急或慢、或轻或重的事务面前，一些领导者由于管理不得法，没有真正地掌握相应的管理方法和技巧，结果陷于不知所措、一筹莫展的境况，或者是“眉毛胡子一把抓”、“剪不断，理还乱”，不但不能把员工管理好、把事情处理好，不能够带领团队高效地完成工作任务和实现组织的目标，而且还把自己搞得焦头烂额、狼狈不堪。

到底什么是管理的本质？答案很简单：“有效。”相对于企业所追求的“效益”这一最终目标而言，任何管理都只是一种工具。如果工具不能够为目的和目标服务，不能够有助于达成目的和目标，那么，再炫目的工具都是毫无实质性意义的。

“水无常形，兵无常势。”目标是既定的和唯一的，但达到目标的方法和路径却可能是多种多样的，最有效的才是最好的。多年来，无数企业的管理实践表明：“管理无定式，效果才是硬道理。”

世界著名管理学大师德鲁克曾经说过：管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果。

管理是一门大学问，不仅需要不断地去探索和实践，也需要以先进



的理论作为指导。领导者只有掌握了一定的管理方法和技巧，就能够举重若轻，不会再把管理当成是一种负担和头痛的事情，就能够轻松地驾驭形形色色的员工和纷繁复杂的事情，最终达到“无为而治”的管理境界。

本书作者在观察和研究了众多中外国家知名企业管理实践的基础上，立体化、全方位地分析和总结了这些知名企业多年来的管理精髓，提炼出了实操性极强的管人管事的方法和技巧。从如何塑造领导者自身的素质修养、进行自我管理开始，到如何识人察人、选人用人、容人育人，再到如何设立制定组织规章制度、奖惩激励员工、化解组织内部矛盾、科学果断决策、制定和实现战略目标，等等。

“水无常形，兵无常势”，管理也无定式，管理不是空洞的说教和理论，不是纸上谈兵，也没有统一的管理标准和管理模式，只要是有效的模式和方法，就是好的管理，我们在本书中提炼和总结出来的这些管人管事的方法和技巧，不但浅显易懂，而且可操作性强，具有很强的实用性，很值得不同类型的领导者们借鉴和参考。

企业虽然都是企业，作为企业，都有其共性，但企业与企业之间又有着这样或那样的区别，即不同的企业有着不同的个性。不论是什么样的企业，也不论是什么样的管理方法和模式，每个企业的领导者如果能够根据本企业自身的实际情况，灵活借鉴和掌握本书中所介绍的这些方法和技巧，相信一定会对领导者的工作有所裨益；相信作为领导者的您，一定能够收到明显的管理效果，并能够提升管理效率。

编著者

目 录

第一章 修身砺己

——提升管理素质,用魅力折服下属

1. 管人先修身,正己方能正人 2
2. 率先垂范,做好员工的“迎风旗” 5
3. 切莫“搬起石头砸自己的脚” 7
4. 看三洋公司老板是如何励己的 9
5. 以身作则,敢于承担责任 11
6. 用稻盛和夫的“六项精进”来修炼自己 12

第二章 适时立威

——无威无以服众,施铁腕让部属服服帖帖

1. 领导者如何树立威信 16
2. 立威千万莫学“猛张飞” 18
3. 要敢于拒绝下属的不合理要求 20
4. 掌握发号施令的几个原则技巧 22
5. 主动认错也是一种立威 24
6. 学习《红楼梦》里的“探春”是如何树威的 26
7. 尝试锯掉经理的椅子靠背 28



第三章 以情御人

——巧用感情杠杆，激发下属的报恩心理

1. 要懂得感情投资 32
2. 不要忘记了下属的名字 34
3. 多方了解员工的心理需求 37
4. 莫在暗处中伤下属 38
5. 施“小恩”，能够获得大效果 40
6. 到生产一线去探望你的员工 42
7. 从细微之处关心下属 44

第四章 识人于微

——透过表象看本质，找对人才能做对事

1. 看人要看本质，不能被表象所迷惑 48
2. 谨防察人不慎，导致满盘皆输 49
3. 识人察人的三个技巧 51
4. 不要以貌取人 53
5. 看人不能只看学历与文凭 55
6. 识人不能“一叶障目，不见泰山” 57
7. 看看曾国藩是如何识人、察人的 59

第五章 精准用人

——没有不可用的人才，只有不善用人的领导

1. 恰当衡量人才和职位的匹配性 62
2. 什么样的马，套什么样的鞍 63
3. 能捕鱼的捕鱼，能射雁的射雁 66

4. 垃圾放对地方,就是宝贝	67
5. 巧用员工的“短处”	69
6. 识别真假能人,准确使用	71
7. 学学“台塑”是如何用人的	73

第六章 大度容才

——能容得下多少人,才能赢得多少人

1. 以宽容赢得人心	76
2. 尽力挽留“千里马”	77
3. 包容人才的五大艺术	79
4. 学会揽责,你会得到更多的拥戴	81
5. 要给犯错误的员工改正的机会	82
6. 以宽容之心,换取员工的上进心	84
7. 鼓励新员工担当大任	87
8. 学学张之洞是如何包容“狂生怪杰”的	89

第七章 育才铸才

——授之以渔,把下属调教成精兵强将

1. 走出培训的认识误区	92
2. 通过培训,让员工自我成长	94
3. 授之以渔,多方培训员工	95
4. 挖掘员工的潜能和创造力	98
5. 要给员工创造一个健康成长的环境	100
6. 培养下属的挑战精神	102
7. 在逆境中帮助下属克服困难	104
8. 学学世界“500强”是如何育才的	106



第八章 伯乐赛马

——在竞技中激发员工的进取意识

1. 营造赛马场,激发员工的竞争意识 110
2. 避免不公平竞争和恶性竞争 112
3. 树立榜样,为员工找一个竞争对手 114
4. 打破“大锅饭”,鼓励部门内的竞争 116
5. 通过优胜劣汰,打造企业精英 118
6. 危机感是企业活力的源泉 120

第九章 凝练团队

——打造高效团队,充分发挥团队的整体战斗力

1. 坚强有力的团队特质 124
2. 如何打造高效快速的团队 126
3. 通过精神激励来凝聚团队力量 128
4. 让员工有当家作主的感觉 131
5. 身先士卒鼓士气 133
6. 凝聚团队的四大艺术 135
7. 培养员工的集体主义精神 137

第十章 加强沟通

——架起沟通的桥梁,避免管人管事的滞碍

1. 沟通必须坚守的十大原则 140
2. 如何说服下属 142
3. 掌握倾听时的五大技巧 144
4. 闲谈可以获得意外的沟通效果 145

5. 让幽默充当沟通的“润滑剂”	147
6. 学学周恩来总理的沟通艺术	150

第十一章 铁面无私

——敢于扮黑脸,及时淘汰不称职的员工

1. 坚决淘汰不合格的员工	156
2. 不要忽视“炒鱿鱼”之前的沟通	159
3. 要给气焰嚣张者点颜色看看	162
4. 把握“解雇”员工的三大原则	164
5. 如何向元老悍将“开刀”	166
6. 辞退员工不能忽视成本	169

第十二章 巧化干戈

——用智慧化解矛盾,用冲突攻克障碍

1. 如何面对形形色色的冲突	172
2. 掌握处理纠纷的原则和技巧	173
3. 找出那根让彼此互相牵制的绳	176
4. 将上下级冲突消灭在“摇篮”中	178
5. 沉默是一种无声的武器	181
6. 一碗水端平,不做“变色龙”	182
7. 学会护人之短,“小不忍则乱大谋”	184

第十三章 灵活应变

——让复杂的事情简单化,让困难的事情容易化

1. 让“刚性”的制度变得有“弹性”	188
2. 善于使用“太极推手”	190



3. 如何应对员工的加薪要求 191
4. 告诉下属坏消息时,要善于“拐弯抹角” 193
5. 将小牢骚扼杀在“摇篮”里 195
6. 在“公”与“私”之间做出平衡 198
7. 适当地调动员工的位子 200

第十四章 敢于授权

——管理不是要管理者做事,而是管理别人做事

1. 学会授权,把自己从劳累中解放出来 204
2. 莫把“放权”当成“放任” 206
3. 掌握授权的几个原则与技巧 208
4. 如何应对下属的越权 210
5. 走出授权的误区 212
6. 掌握授权的三大步骤 214
7. 不可不知的几项授权艺术 216

第十五章 抓大放小

——分清轻重缓急,不要被琐碎小事缠身

1. “丞相”不要做“县官”的事 220
2. 要做到“有所为,有所不为” 221
3. 船长的职责是引领航向 223
4. 一口缸盛不下一条河的水 225
5. 管头管脚,但不要从头管到脚 227
6. 要做教练员,不做运动员 230
7. 注意劳逸结合,身体无小事 232

第十六章 奖惩有法

——奖与惩轮番使用,形成最佳调动力

1. “量身订做”一套合适的奖惩制度 236
2. 把握好赞美的尺度 238
3. 批评也要因人而异 240
4. 用四大激励法,充分调动员工的积极性 242
5. 试试“无声胜有声”的批评 244
6. 切莫作“映射式”的批评 245
7. 善于纠正下属的错误 247

第十七章 果断决策

——不让机会错过,不让危机爆发

1. 不要让机会从手中溜走 250
2. 掌握果断决策的“六大原则” 252
3. 当断不断,反受其害 253
4. 莫忽视直觉在决策中的作用 256
5. 果断但不能武断 258
6. 决策失误后,该如何补救 260

第十八章 兼听博采

——鼓励员工提建议,好建议让企业受益无穷

1. 掌握倾听建议的艺术 264
2. 如何应对下属的建议 266
3. 善于倾听下属的“忠言逆耳” 268
4. 反对意见不能够全盘否定 270



5. 别让批评的雨水从背后流走 272
6. 倾听时注意“七该”和“七不该” 273
7. 学学“柯达”是如何鼓励员工提建议的 276

第十九章 建章立制

——有规则才有方圆,好制度胜过一切说教

1. 用“法治”代替“人治” 280
2. 制度面前人人平等 281
3. 设立制度必须遵循的两个原则 284
4. 别让制度成为“一纸空文” 286
5. 科学合理的薪酬制度很重要 288
6. 学学“台塑”的“压力管理机制” 291

第二十章 高瞻远瞩

——不能等大雨淋头才找伞,要做好长远的计划安排

1. 描绘一个具有吸引力的宏伟蓝图 294
2. 把握制定长远目标计划的原则 296
3. 不能因贪求“近利”而破坏长期计划 298
4. 再伟大的战略没有执行力,也只是空谈 300
5. 未雨绸缪,掌控未来的发展局势 302
6. 要高瞻远瞩,但不要好高骛远 305

主要参考文献 308

第一章 修身砺己

——提升管理素质,用魅力折服下属



古人云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不行。”领导者在管理实践中，要想让下属行得端、立得正，首先自己要行得端、立得正。正己才能正人，只有在管理者自身的素质和修养提高了，做出了表率，下属才会尊重你、服从你，你的命令才能够得到贯彻执行。请记住，领导者的威信不是靠权力，而是靠魅力树立起来的。



1. 管人先修身，正己方能正人

作为企业的管理者，如果要想让你的下属尊重你、信服你，首先要做到的事情不是要求下属去如何如何，不是教导下属什么该做什么不该做，也不是对下属指手画脚，而是先要求自己要如何如何，明白自己什么该做什么不该做，要对自己进行严加管束和制约，提高自身的素质和修养，做到“身正不怕影子歪”，自己的身子立正站直了，下属的行为自然就会规范，如果自己的身子是歪的，下面的人肯定会倒成一片。

只有管理者自己的身子站直立正了，才有资格、有能力去管教下属。

自身素质和修养的锻造与提升，不是一朝一夕就能够做到的，也不是通过一件两件事情就能够达到目的的，而是需要长期修炼的，并且要融入到工作和生活的点点滴滴当中，养成良好的习惯。

让我们先看看古代圣贤是如何正身修己、修身养性的，他们的行为是值得管理者学习的。

（1）管理者要以德为先

《论语·述而》里讲：“德之不修，学之不讲，闻义不能徙，不善不能改，是吾忧也。”意思是说，如果一个人不努力修养品德，做学问不认真讲习，听到仁义的道理却不照它去做，有缺点不去改正，这些正是我的忧虑所在。

孟子游历齐国时，受到了齐王的轻视。为了躲避齐王的召见，孟子不得已到景子家里去借宿。

景子不明白孟子的意思，对他说：“礼仪制度上说：‘父亲召唤，不及答应一声就要起身；君王召唤，不能等到车马备齐才出发。’您本来要去拜会齐王，但听到齐王召请后反而却百般推辞始终不去，这样做符合礼仪制度吗？”

孟子说：“怎么能这么说呢？天下值得人们尊敬的有三种：地位是

一种，年龄是一种，品德是一种。在朝廷上，地位最重要；在家乡邻里之间，年龄最重要；辅佐君主治理百姓，则是品德最重要。齐王怎么能够仅仅以他有高贵的地位这一种，就能慢待我等有年龄和品德的人呢？”

“庸人忧衣食，佞人忧财利，圣人忧德之不修。”现在许多企业里选拔、任用人才时，首先，看重的是一个人的德行，即道德品质；其次，才看重其学识才华。可见，一个人的道德修养有多么重要。道德，是安身立命的根本，无论是做人，还是做事，道德是最基本的素质修养。

（2）管理者要做到“恭、宽、信、敏、惠”

《论语·阳货》里说：“恭则不侮，宽则得众，信则人任矣，敏则有功，惠则足以使人。”

这句话的意思是说：“恭敬”就不会受到别人的欺侮，“宽厚”就会得到众人的拥护，“诚信”就会得到别人的信任，“勤敏”就容易获得成功，“施惠”就能很好地使用人。

东汉建安五年（大约公元42—200年），曹操以劣势兵力在官渡（今河南中牟东北）一战，歼灭了兵强势盛的袁绍的主力军，奠定了统一北方的基础。历史上称这一以弱胜强的战役为“官渡之战”。

官渡之战刚打完，曹军在清点战果的时候，一个官员抱着一大捆信件，急匆匆地来向曹操汇报：袁绍仓皇逃走，扔下了不少东西，其中有一批书信，是京城许都（今河南许昌）和曹营中的一些人暗地里写给袁绍的。

曹操接过信件，看了一下，这些信大都是吹捧袁绍的，有的干脆表示要离开曹营，投奔袁绍。曹操的亲信们知道了这些信件的内容，都很生气，说应该把他们抓起来。曹操却命令把这些信件统统地烧了。

这个命令，使在场的人们都愣住了：难道就这样算了么？不再追究了吗？曹操说道：“是的，此事概不追究。你们想想，当时袁绍力量那么强大，连我自己都感到不能自保，何况是将士们呢？”

曹操如此表态，那些原先暗通袁绍的人们这才把心上的一块大石头放下，而其他将士们也觉得曹操的度量宽，体恤部下，能够宽容人，愿意在他的麾下效力。从此，曹军的军心更加振奋了。



恭、宽、信、敏、惠等各种优秀品质都是管理者应该追求的。敬，就能赢得下属的尊敬；宽容，就能得到下属的拥戴；诚信，就能取得别人的信任；勤敏，就能取得事业的进步；施惠，就能得到下属的忠诚。

（3）管理者要“吾日三省吾身”

《论语·学而》里讲：“吾日三省吾身，为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”意思是说：我每天多次反省自己，为别人办事没有尽力吗？与朋友交往是否不诚实？老师传授的学业复习了没有？

曾子年老了，生了病，而且病情很重，躺在床上不能动。弟子乐正子春坐在曾子的床下方，曾参的儿子曾元、曾申两人坐在曾子的脚头，家童举着烛火，坐在墙角里。

家童看见曾子身下垫的竹席，古人叫做“簟”。这簟非常华美，上面绘有彩色的图案，竹节被刮得雪亮，家童便问：“这是大夫才能睡的竹席吧？”

乐正子春马上制止家童，示意他不要讲。但曾子听见了，意识到这张席子在没病的时候可以睡，而如果一旦病了，按照当时礼制的要求，本人不是大夫，便不能睡，所以感到很惊恐，气喘吁吁、有气无力地说道：“是的，这是大夫季孙送给我的。我因生病躺着，没能把它换掉。曾元，你扶我起来，给我换一张合适的席子。”

曾元说：“父亲您病得这样重，很危险，不能动。假如能把今夜熬过去到明天早晨，我一定给您把它换掉。”

曾子气息微弱地说：“你对我的爱还比不上这个家童。作为君子，爱人当讲求一个‘德’字，只有小人对人的爱，才讲求姑息！我还有什么要求呢？只是求一个正道，符合礼仪去死，这就行了。”

于是，曾元、曾申、乐正子春等几人只好一齐动手，把曾子扶起来换席子。席子换好后，曾子刚被放到合适的席子上，便咽气死去了。

可见，古代先贤早已懂得经常地反省自己，发现和认识自身的错误，现在的管理者则更应该明白这样的道理。