

◆ 管得恰到好处才能凝聚一个团队的力量，才能让自己和整个团队取得更高的成就。 ◆

管得 恰到好处

孙 锴◎编著

一名优秀的管理者，应该深谙识人之法、管人之道、把握人心、量才用人，这样才能将整个团队牢牢掌控，为成就大事打下坚实的人力基础。

GUANDE QIADAOHAOCHU



- ◆ 管人有尺度，
管事有技巧。
- ◆ 管理是一门学问，是一门艺术，
需要高深的智慧和高超的技巧。

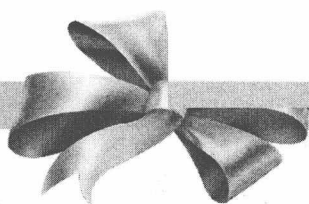


中國華僑出版社

管得 恰到好处

孙 锴◎编著

一名优秀的管理者，应该深谙识人之法，管人之道，把握人心，量才用人，这样才能将整个团队牢牢掌控，为成就大事打下坚实的人力基础。



中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管得恰到好处/孙锴编著. —北京: 中国华侨出版社,
2010. 12
ISBN 978 - 7 - 5113 - 1094 - 1

I. ①管… II. ①孙… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 256128 号

●管得恰到好处

编 著/孙 锴

责任编辑/尹 影

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 1094 - 1

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

P R E F A C E

管是一门高深的学问，是一种智慧。它是所有想在领导职位上坐得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，必须练就的真本事。管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的领导艺术。既要紧紧地把握领导权，又要充分地调动下属的积极性；所以管人不能没有尺度，管事必须讲究技巧。

在管的过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的，但是，这也是管对人、做对事的必备条件。

企业中只有两种人，一种为管理者，一种为被管理者。管理者与被管理者之间总存在不同程度的较量，其中的手段和技巧常常是无法言传的。掌握了管得恰到好处的技巧，并灵活运用，就会在管理过程中随时出彩，使自己始终处于管理的主动地位，从而开创一个上下和谐、积极进取的管人管事新局面。

管得恰到好处需要有操控全局的手段，需要有识人用人的眼光，需要有解决问题的策略，需要有临危决断的气魄，也需要有驭人处世的技巧。



前言

PREFACE



管的问题处理得不好，归根结底是管理者的工作没到位、方法不对头。一名优秀的管理者，应该深谙制人之法、管人之道，把握人心，并因人而异施展手段，这样才能将整个团队牢牢掌控，为成就大事打下坚实的人力基础。

大部分的企业管理者工作繁忙，身心劳累，假如此时捧起一本沉闷、冗长的管理书籍，一定收效甚微。

因此，《管得恰到好处》一书采用了一边讲管得恰到好处的技巧；一边讲述相关故事，以这种新颖的阅读方式，目的是让辛劳的企业管理者能在有趣而简洁的形式下读完此书，加深对管理员工技巧的理解和掌握，以便在实际工作中加以运用，能更轻松有效地面对工作中遇到的管理挑战。

本书是实施简单管理的最好依据，它注重理论与实践的充分结合。这些管得恰到好处的智慧和经验，相信能给广大一线管理者们带来帮助。

目 录

C O N T E N T S

第一章 以身作则恰到好处——管好了自己才能管好他人

任何一个管理者，都应要求从自身做起，把自己修治好，再通过做人做事的具体表现，来促进大家的学习。修是修治，把原本欠缺的地方修好，使原本优良的地方加强，让管理者以正己的面目出现在部属的面前，树立良好的形象。部属十目所视，自然很快有所知悉，起初会怀疑、试探，甚至考验，然后信心逐渐增强，产生良好感应，尽力在安定的气氛中把工作做好。



目
录

CONTENTS

树立“行得正，做得直”的形象	2
有此“言”必有此“行”	4
律人之前先律己	7
率先垂范，用榜样作用影响员工	10
打铁先要自身硬	13



谦虚谨慎，不自恃高人一头·····	15
多挑自己的毛病会少犯不必要的错误·····	17

第二章 制度管理恰到好处——管理须得体且有理有据

管理工作最重要的不是直接去管人，而是去制定让人各行其职的制度。著名管理咨询专家刘光起先生说：“管理就是管出道理，道理就是规则规范。”这里所讲的规则规范，指的就是管理中的各项规章制度。有了规范的制度程序，才能保证执行的高效。传统文化中“没有规矩不成方圆”的思想，也阐释了规章制度的基础性作用。任何单位都需要规章制度，一套好的规章制度，甚至要比多用几个管理人员效率还高。一个有经验的管理者，要善于用规章制度管理下属。

严格地在管理中实施制度·····	22
以合理的薪酬制度留住人·····	26
制度要确保工作的顺利展开·····	30
确保命令能贯彻实施·····	34
企业管理制度编制的要点·····	39
坚决抛弃法不责众的思维定式·····	41
身体力行，建立起人人遵守的工作制度·····	43

第三章 目标管理恰到好处——给大家绘制一幅蓝图

明确的企业目标是调动下属积极性的有效手段，下属越了解企业的目标，归属感越强，企业越有向心力。在企业中目标就像灯塔，不

仅为航船指明前进的方向，还能给航船以前进的精神动力。在鼓励下属为你打拼之前，管理者应该有一个明确的目标，并且为企业的每一个成员都制订一个定性、定量的目标，让下属的激情与能力能够有的放矢，这样才能充分发动每一位下属为企业的整体目标而奋斗。

合理制订出自己的团体能达到的目标·····	48
有了个体的愿景，才有共同的愿景·····	52
审慎地做出正确的判断·····	57
别让战略目标与绩效目标脱节·····	61
下属的工作必须有目标才会有动力·····	65
制定目标并细化目标·····	69
思想有多远，就能走多远·····	72

第四章 人性管理恰到好处——得到人心的回报

关爱员工有利于鼓舞员工士气，如果管理者能让每位下属从内心赞赏你的品格，那么你就可以轻轻松松地指挥任何人了。要想达到这种境界，管理者必须塑造自我品格，贴近下属，不摆官架子。人性化管理恰好又是企业进行管理提升的必经之路，因此管理者更应把握职场主力军的契机，通过实现真正意义上的人性化管理对企业的管理体系进行升级，为未来的竞争赢取优势。



多点人情味，激发员工的积极性·····	76
以情感人，以心用人·····	80
以帮助下属的态度实施管理·····	83



“柔性管理”可调动员工积极性	86
善于体贴和关心下属	90
抓住给员工雪中送炭的机会	94
管理者要善于打好“人”字牌	97
适当创造员工需要的条件	100
用真心去换取忠心	103

第五章 沟通交流恰到好处——保证交流顺畅无阻

交流是管理者与下属之间，思想与感情的传递和反馈的过程，以求思想达成一致和感情的通畅。因此，管理者要把交流和沟通深入到工作和生活的每一个角落，去了解他们，使他们精通岗位技能，认同企业这个大家庭，最终达到锻造一支和谐稳定的企业队伍的目的。

决策实施，更需要与员工沟通	108
倾听是管理者与员工沟通的基础	112
了解员工在想什么	116
彼此尊重，才能进一步与对方沟通	119
坦诚面对员工之间的交流	122
完善沟通制度，提倡全面交流	127
没有平等就没有真正的交流	130
开放、真诚、坦率是沟通中的重要元素	134
不妨让员工把情绪发泄出来	139
谨慎地处理员工的牢骚	142

第六章 识人用人恰到好处——用对才能做得更好

管理者领导的对象是人，所有的工作任务也都要依靠人来完成，所以，管理成败的关键，就在于如何识人与用人。作为一个现代管理者，必须注重用人的问题。一个贤能的管理者，最主要的是善于用人，用人用得好，则能以他人的长处，归结为一己的长处，将多数人的力量，凝聚为一个团体的力量。

对下属有一个客观、公正的了解	148
取其长而避其短	151
为力求上进的员工提供发展的机会	155
任用时痛痛快快，疑人时明明白白	158
掌握人才之中的互补定律	162
遵循“看透人之后再用人”的规则	167
善用比我们自己更优秀的人	170
贤者在位，能者在职	173

第七章 激励手段恰到好处——调动员工的积极性

管理者能否掌握和运用有效的激励方法则是管理工作成败的关键。激励可谓是管理的核心，一个优秀的管理者，必须具备推动事业发展、带领下属前进的激励能力。管理者应学会用艺术的方法来激发下属的工作潜能，提高其工作积极性、主动性和创造性，让平凡的人干出不平凡的事。同时，要想达到良好的激励效果，建立一套行之有





效的激励系统是必备的。

激发员工的干劲和潜力	178
引入竞争机制，提升员工的斗志	180
赋予员工参与决策的权力	184
掌握激励的方法与艺术	189
员工的积极性是可以夸出来的	193
战略性激励比任务式激励更持久	195
高帽即使不真也照样激励人	198

第八章 授权管理恰到好处——给有能力者发挥的机会

俗话说：“众人拾柴火焰高。”与其自己事事包揽做一个愚蠢而勤奋的人，不如给员工一个发挥自己力量的舞台。况且授权不仅能让管理者变得更轻松，还能最大限度地调动员工的工作热情，让他们更卖力地工作。大胆放权，多当裁判员，少做运动员，切莫事事过问，这样可以发挥中间人员的主观能动性，调动他们的积极性。毕竟人的精力是有限的，管理者忙于事务，势必影响在企业战略发展上的研究。

努力做个“聪明而懒惰”的人	202
放些权力下去，才能收些人心上来	206
做到充分授权、有效控制	210
扶上马，再送一程	215
授权并信任才是有效的授权之道	219
权力与责任必须平衡对等	222

第九章 恩威并用恰到好处——软硬兼施方可有效协调

采取“软”、“硬”兼施的工作方法，领导布置的任务往往能很快、较好地被完成。身居管理之职的人，都要有这样的觉悟：对下属或家人，切不可过于严苛，也不可过于宽大；过严则失去人心，过于宽大则不能立威。当然，在细节上还是有着不同的，管理企业要更偏于刚一些，而经营一个家庭则更注重宽柔。但是无论哪一种，作为管理者都应该像水润草木一样，要把企业或家庭的利益放在前面。

外表威慑力胜过任何语言	226
不要过于蛮横和施压	229
既能狂风暴雨，又能和风细雨	231
在“借口”上做一做文章	233
要懂得“曲径通幽”的妙用	236
学会红脸白脸集一脸	239
巧妙地抓住部下的小辫子	241
理当调教爱拨弄是非的人	243
怀柔虽好，但过犹不及	246
大胆运用“抓典型”策略	249



第十章 先扬后抑恰到好处——批评他人也要讲究方法

批评是管理者在工作中经常用的一种方式，由于批评是一种负强化，具有一定的刺激作用，一般人多不乐于接受。虽然人们并不一般



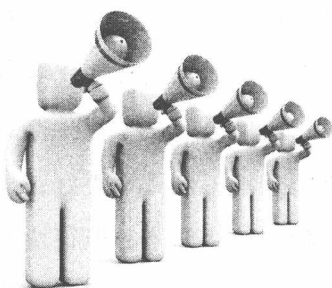
地反对善意的批评，但即使是善意的批评，也要求管理者讲究批评的艺术，使人们在如沐春风、如饮甘露中达到问题的解决。特别在新形势下，人们普遍有了自己新型的“人格观”，个个都渴望得到尊重、理解、关心和爱护，这就要求管理者在实施批评时，要以艺术的批评去感化人、促进人、激励人、提高人、升华人，使被批评者仿佛在欣赏美、感受美中接受批评、纠正错误。

批评时要顾及下属的情感	254
含蓄批评，更能赢得员工的爱戴	258
将批评夹在赞美中	261
用“斥骂”鞭策员工进步	266
责过无声胜有声	269

第一章

以身作则恰到好处 ——管好了自己才能管好他人

任何一个管理者,都应要求从自身做起,把自己修好,再通过做人做事的具体表现,来促进大家的学习。修是修治,把原本欠缺的地方修好,使原本优良的地方加强,让管理者以正己的面目出现在部属的面前,树立良好的形象。部属十目所视,自然很快有所知悉,起初会怀疑、试探,甚至考验,然后信心逐渐增强,产生良好感应,尽力在安定的气氛中把工作做好。





树立“行得正，做得直”的形象

受下属尊重的领导总是以大局为重，不计个人恩怨，充分地调动多数人的积极性，通过尽可能公正地使用人才来激发下属为组织效力的积极心理。

尽管领导的工作方法各不相同，但必须树立“行得正，做得直”的形象，才能大大有利于自己凝聚能力的加强。

这是因为，明智的领导最在意的是名声，有好名声才有凝聚力，才能做到众望所归。因此，作为管理者，不能不领会“行得正，做得直”的内涵，只有顾及下属对自己品质的评价，只有在下属面前树立一个“行得正，做得直”的形象，才能更好地立权树威，做到取信于“民”。中国人历来讲究以法服人，下属也希望他们的管理者是一个行得正、做得直的人。

公正地评价下属是优秀管理者的一个共同点。为了正确地评价下属，他们善于及时观察和做笔记。俗话说：“好记性不如烂笔头。”下属的表现只有通过长期的工作才能体现出来，只有长期注意记录他们的行为，才能对他们真正有所了解。在掌握了这些资料之后，当你通过手头的记录去表扬某些工作干得好、但又不被人注意的下属时，他们会备感欣慰，从而促使他们努力地把工作做得更好；如果是批评某些下属干得不好，虽然他会在短时期内情绪低落，但很快就会了解你公正待人的做法，同时会重新认识自己工作中的不足，变后进为先进。只有这样，下



属才会逐渐消除对你的不满，对你的管理工作更加表示欢迎。

管理者在管理中要做到公正无私，并非一件容易的事情。例如：在分配工作时，不分难易地要求不同的工作在同一时间内完成，这种做法是很不公平的。同时，如果管理者管理两项以上的工作时，总是对自己较有经验或较感兴趣的工作表现得更为关心，那么此时从事另一项工作的下属就会感到管理者对他冷落、不看重他，由此而心生怨恨，工作缺乏动力。因此，要想成为一个受下属欢迎的管理者，就应妥善地处理好对下属的公正问题。

管理者的公正无私还表现在对下属的“论功行赏”方面。这种工作几乎是管理者每天都要干的。受下属欢迎的管理者，往往在论功行赏方面做得相当完美，能够充分地调动下属的积极性，形成人人争上游的局面，给企业带来无限的生机和活力。反之，如果论功行赏做得不好的话，不仅达不到激励下属的预期效果，反而会造成灾难性的后果。例如：表现优秀的下属在工作中做出了相当大的贡献，但令人遗憾的是，他并没有得到与他做出的贡献相对应的奖赏，工薪、奖金都没有与贡献成正比例增长。而那些并没有做什么实际工作的人却得到了加薪、分红。任何正常的人都会非常自然地感觉到管理者对他的不公平，从而产生种种抵触心理，这种劳者不多得，使中坚力量产生抵触情绪的局面一经形成，单位的前途命运也就非常危险了。

作为管理者，如果不能公正无私地开展工作，只注意到调动一部分人的积极性，就会不可避免地挫伤另一部分人的工作积极性。用人上的不公正，会引起大家的不满，这是一个单位能否实现平稳发展的重要问题。如果待人失当、亲疏不一，则会在不知不觉中重用了某些不该得到重用的人，而冷落了一些单位的骨干力量，这样做的结果是严重打击了受到不公正待遇的下属的积极性和创造性，直接影响到单



位的全局发展。因此，要想成为一名受下属欢迎并具有凝聚力的管理者，就应该对所有的下属一视同仁。这样，不仅积极因素可以得到充分调动，一些消极因素也会受到刺激而转化为积极因素，这样，深得人心的你，就能轻松自如地驾驭全局了。

公正无私的管理者并非都一定受到下属欢迎，但受到下属欢迎的管理者必定是公正无私的。无私才能无畏，当你成为一名公正无私的管理者之后，你的凝聚力就会大大增强，你就成为一个响当当、硬邦邦的人了。

有此“言”必有此“行”

言行一致，对于企业管理者而言，不仅是一条做人的基本准则，也是为“官”从政的基本准则。“听其言，观其行”，管理者的一言一行员工都看在眼里、记在心里，一旦发现你言行不一致，你的威信就会大大降低。

作为一种赢得被管理者信任的艺术，言出必行在管理员工的工作中占有重要位置。

古今中外的杰出管理者，无不强调信誉第一，把“信”作为立身之本，只要答应过的事情，就要“言必信，行必果”，所谓“季布一诺”、“君子一言，驷马难追”。赢得信任，对施展各种管理方法具有奠基的作用。

说到就要做到，是管理者自身最宝贵的无形资产，应该说这也是