

一块打开管人管事新局面的试金石

管人管事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，也需要有驭人处事的技巧。

谁说尔懂 管人管事

孙郡锴/编著

管人管事是一门高深的学问，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。所以管人不能没有手段，管事必须讲究技巧。



中國華僑出版社

一块打开管人管事新局面的试金石

谁说你懂 管人管事

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

谁说你懂管人管事/孙郡锴编著. —北京: 中国华侨出版社,
2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5113 - 1145 - 0

I. ①谁… II. ①孙… III. ①人生哲学—通俗读物 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 032815 号

●谁说你懂管人管事

编 著/孙郡锴

责任编辑/晓 晖

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 240 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 1145 - 0

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 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

PREFACE

美国著名领导学家特鲁尔说：“在现代管理过程中，领导已不是一个非常狭隘的概念了，而是一种全面的综合能力的体现”。管人管事是领导者的一种职能，其管理水平体现出一个领导者的领导才能，也决定着他的前途发展。

管理管什么？自然是人，不同的人以同样的手段去管理，结果会大不一样，这就是选拔和使用人才的差别。所以，高明的管理者会从用人开始来贯彻自己的管理理念。管理是一门科学，也是一门艺术，它需要懂得进退法则，这样管人才能管出水平，管事才能管出效率。

完全按照规章制度管人管事不行，完全按管理者的个人好恶管人管事也不行。聪明的管理者按照管人管事的规律办事，使难以驯服的下属变得温顺，让低效的团队变得生机勃勃。

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好的话还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，才算找到了管人管事恰当的发力点。在管人管事的过程中，对于问题处理的尺度和松紧的把握是最难做好的事情。但是，这也是管住人、做对事的必备条件。

管人管事还需要有操控全局的手段、需要有识人用人的眼光、





谁说
你懂

管人管事

需要有解决问题的策略、需要有临危不乱的气魄、也需要有驭人处世的技巧。它需要以乐观的心理为底蕴，以高超的处世智慧作指导，以实用的领导技巧为工具，从而形成一种系统、复杂、高效的管理艺术。

总之，管理是个“细活”，你必须拿捏好管理松和紧的分寸，把握好尺度。过松导致员工精神的散漫和局面的失控，过紧又会扼杀激情和创造力。一松一紧之间，才能体现管理艺术的境界。要想管好人、管成事，必须还要懂得取舍的智慧，在取舍中把握问题、解决问题。作为管理者，其管理境界和管理效果必将获得大幅度的提升。

目录

CONTENTS

第一章 把握好管人管事松与紧的尺度

在管人管事的过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是，这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们，只要松紧适度，就能把这一盘棋下活。

1. 有令必行	2
2. 奖惩必须以业绩考评为依据	5
3. 正确看待下属没有完成任务的情况	8
4. 以紧盯的方式让所有人产生强烈的紧迫感	10
5. 学会隐藏于制度身后“无为”式管人	14
6. 有些事情不妨装一装糊涂	16
7. 装糊涂不是真糊涂	17
8. 利用模糊思维，巧妙回避问题	19
9. 推功揽过也是一种“糊涂术”	21
10. 不要与员工抢功	22





第二章 在一软一硬之间找到管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，刚柔相济，才算找到了管人管事恰当的发力点。

1. 该果断时绝不可优柔寡断 26
2. 以明朗态度纠正下属的错误 28
3. 原则问题上不能含糊 31
4. 以有效方法让狂傲者俯首听命 33
5. 敢挥起“解雇”这个杀威棒 35
6. 在“借口”上做文章 37
7. 不妨迁就一阵，也不妨威慑一次 39
8. 训一儆百，可惊人心 40
9. 抓住症结才出手 43
10. 学会以柔克刚的管理术 46
11. 把反对者变成拥护者才算真本事 47
12. 不要把犯错误的人一棍子打死 49

第三章 在授权与监管间找到管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是低效的领导，授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然，这二者之间的分寸极难把握，弄不好容易造成人浮于事或者权力失控的两极局面，但是，只要把握授权与监管的平衡点，一切问题便迎刃而解。

1. 管理者不能凡事都亲历亲为	52
2. 不懂得授权就不是合格的管理者	54
3. 给下属授权要讲究策略和技巧	58
4. 授权时大权力小权力应区别对待	60
5. 大度升职，让员工都当老板	62
6. 要选好“受权者”	64
7. 要坚决清除合理授权的诸多障碍	65
8. 在对下属的支持中把授权落在实处	67
9. 高明的管理者不会把权力一放了之	69
10. 有限度地怀疑是防止授权失控的良方	70
11. 管理者在跟进中实现对权力的有效监控	71
12. 应合理控制权力过重部下的权力	75
13. 谨防“反授权”	78

第四章 按制度办事与讲究管理技巧不可或缺

一个单位里人多事杂，坚持原则是不可替代的管理手段，按原则办事，可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按原则办事不能过于机械，一些灵活的管人管事的技巧也是不可或缺的。

1. 建立健全组织机构	80
2. 建立严格的用人制度	81
3. 设计好薪酬制度	82
4. 建立竞争机制	84
5. 制度的建立和完善应始终放在首位	86
6. 坚决抛弃法不责众的思维定式	87





- 7. 制度下以身作则 89
- 8. 学会控制一下自己的形色 91
- 9. 学会巧念紧箍咒 92
- 10. 掌握管理中的平衡术 94
- 11. 平衡力量不要搬石头砸自己的脚 97
- 12. 善用“以下制下”之法 98
- 13. 不要轻视“推”的作用 102

第五章 既要会夸又要敢批才体现出管人管事方圆艺术的真谛

管人管事免不了要表扬人、奖赏人，同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权，但如果在夸人、批人时随意而为，会把管人管事的局面搅浑，从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批则体现出管人管事取舍之道的真谛。

- 1. 以恰当的激励手段激发骨干的能量 106
- 2. 给下属的优异表现以真诚的赞美 109
- 3. 重奖有功者是促动人心的好方法 110
- 4. 建立一个高效的激励系统 112
- 5. 调动员工们的积极性 115
- 6. 当众赞美下属必须慎重 118
- 7. 充满诱惑力的“头衔”激励 121
- 8. 金钱激励与精神激励相结合 122
- 9. 认真地对待批评员工的方式问题 124
- 10. 批评所要注意的三要素 125

11. 带着爱心去批评	128
12. 委婉地指出错误更容易让人接受	129
13. 不要当众斥责下属	131
14. 简短有力的批评更有效	133

第六章 树立威信的同时别忘了安抚下属的情绪

领导者没有威信办不成事，威信的树立需要你勇敢地挥起“杀威棒”，需要你与下属保持适当的距离。另一方面，又要洞察下属的情绪动态，给其以恰如其分的尊重与关心，给其一个舒散不满、缓解压力的渠道。

1. 威信是管理者的第一要素	136
2. 树立威信要有战术	137
3. 慎重表态，说到就要做到	139
4. 适当时候要“御驾亲征”	141
5. 不做假公济私有损个人形象的事	143
6. 坚决拆散小圈子	144
7. 适度地发发火	146
8. 距离产生威严	147
9. 对下属恩威并用	149
10. 营造让下属大胆开口的氛围	151
11. 让员工了解实际情况	154
12. 识别员工的不满	156
13. 正确对待员工的不满	159
14. 认真听取员工的怨言	161





第七章 选人用人与团队建设是提高管人管事效率的两大法宝

把优秀的人才选拔进来，放到合适的位置用好用活，是领导者义不容辞的责任，但一个团队当中需要的毕竟不止一个人，所以团队建设就成为同样需要关注的重要课题。选人用人时关注个体，总体把握上重视团队，这是管人管事方圆艺术中的两大法宝。

1. 选好人才才能用好才 164
2. 不遗余力地留住优秀的人才 167
3. 要挖人就要舍得付出 171
4. 用人不妨适时“中庸” 174
5. 管理者要区别对待新老员工 176
6. 有了内部支持才能站稳脚跟 180
7. 要建立稳固的管理团队 181
8. 团队精神是团队稳定的保证 185
9. 员工的团结是塑造团队精神的前提 188
10. 让团队中的合作与独立相平衡 190
11. 鼓励主动工作 192
12. 激发创造性，鼓励创新 193

第八章 调控好下属精神面貌的同时也要注意自我调控

领导者不务实不行，但仅务实不务虚也会走进管人管事的死胡同，其中，调控好下属的精神面貌就是必须做的一件事，从一定意

义上说，这也是体现管人管事水平高低的分界点。同时，领导者还要做好自我调控，注意自己的言行。

1. 把团队的管理目标与员工个人目标有机的统一 196
2. 最需要培育的是员工的信念和精神 198
3. 把管理道德的建立作为提高管理能力的重中之重 201
4. 通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力 203
5. 领导工作不能忽略下属的个性 207

第九章 公平原则与特殊人才特殊对待并不矛盾

管人管事要讲公平。没有公平难以服众；没有公平，一个单位、一个部门必定乌烟瘴气、歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的，管人管事的方圆艺术要求我们在对待特殊人才上要有特殊对待的魄力和胸怀。

1. 公正比公平更重要 210
2. 处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类 211
3. 艺术性地解决冲突 214
4. 学会减少冲突的十招 217
5. 用竞争取代“内耗” 219
6. 用好另类的“能人” 224
7. 保住员工的“四利器” 227
8. 用“技术级别”留人 230
9. 让员工对未来充满希望 233
10. 一定情况下可以适当作出让步 235





第十章 和谐的上下级关系是决定管人管事成败的关键

如果下属对上司心存反感，有一肚子的意见，那么管理者的管理成效必然大打折扣；相反，如果上下级之间关系和谐，下属总是心情愉快地接受任务，并尽心竭力地去完成任务，结果自然大相径庭。作为管理者要懂得关心、爱护下属，做员工的贴心人，这样，和谐的上下级关系就会不期而至。

1. 不要在危机时抛弃下属 238
2. 关键时刻给予下属必要的帮助 240
3. 当好员工的家长 241
4. 让企业中充满人情味 244
5. 放下自己的“架子” 245
6. 记住员工的姓名 247
7. 打成一片管理才有效 249
8. 对员工进行感情管理 250
9. 了解员工的满意度 252
10. 创造轻松的气氛 256
11. 保证有效沟通，做到信息共享 258
12. 在沟通中听比说更重要 261
13. 拓宽上下沟通的渠道 264
14. 善于听取意见就能发挥员工潜能 272

第一章

把握好管人管事松与紧的尺度

在管人管事的过程中,对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是,这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们,只要松紧适度,就能把这一盘棋下活。



1. 有令必行

管理要立足于“管”，这里有一个问题是管理者务必紧握不放的，那就是一定要做到令必行、禁必止。这样，你的主导思想才能迅速化为下属的具体行动，你才能管出效率、管出成绩。

在这个问题上有以下几点需要注意：

(1) 保证发出的指令正确有效。领导者可以通过“号令”进行有效指挥。发出一个指令是容易的，但要正确且有效地发出指令则是困难的。管人的基本要求是发出的指令要正确，要能有效地执行。发出正确有效的指令，其要点是指令要明确、要相对稳定。只有发出的指令是明确清楚的，才能使下级对同一指令产生相同的理解，员工才会有一致的行动。要使指令明确，在发出指令时就要使用准确的词语，多用数据，减少中性词汇和模糊语。指令应当包括时间、地点、任务要求、协作关系、考核指标和考核方式等内容。指令还应当简明扼要，一目了然。

如果指令太多或变化太快，缺乏稳定性，下级就会形成一种采取短期化行为的倾向，以便捞取好处。或者下级根本不信任领导者发出的指令，这就会难以管理和控制。因此，在发出指令前要仔细审查指令的可行性，在执行中可能遇到的阻力，以及处理的方式。向下级解释清楚指令的内容和要求执行的原因，以统一全员的认识。如在执行过程中发现指令有不切实际的地方，应因事因时而异，区别情况采取不同的补救措施，立即更正发现的原则性错误。

再正确有效的指令如果得不到落实，就等于没有指令。当然，抓落实也不意味着要“一竿子插到底”，使领导者陷于琐碎的日常事务之中。抓指令的落实，主要是通过定期和不定期的检查来进行，以检查的结果或抽查的结果来判断下级的执行情况，这样下级在执行时就不敢

懈怠。

艾柯卡在福特汽车公司总经理和克莱斯勒公司总裁职位上时，采取了“季检查制度”来实行控制。每隔3个月，领导人与直属下级坐下来面谈一次，检查上一季度的成绩及目标完成情况，并订出下季度的目标。彼此同意后，下级就要写出目标，领导者在其上签名。艾柯卡认为，这种方法虽然简单却很有效。

对计划、指令的执行情况进行检查之后，就要采取强化措施。执行得好的要给予奖励和表彰，鼓励他们再创佳绩；执行得不理想的，要加以批评。还要区分不同的情况，采取不同的纠正偏差的措施。

若是指令本身存在不合理的地方，影响了下级的执行效果，那么纠正方法应是调整指令，使其更加合理和切实可行。

若是指令本身没有问题，主要是下级执行不力或方式不当导致执行效果不佳，则一方面要给予处罚，另一方面进行适当的指导。

(2) 让你的命令迅速被执行。没有被执行的命令是毫无作用的，因此高级管理者应当注意让命令被有效执行的方法。命令并不是向下属发布之后就没事了，信任下属当然有必要，但你的监督也必不可少。

切记，即使在你日理万机、分身无术的情况下，也不要放弃监督的权力！

为什么有许多命令或指示下达后总是受阻呢？就是因为管理者没有监督自己的命令执行情况。

你发布一条命令，大家听明白了，你笑了，你感到心满意足，你认为自己做了一件很棒的事。你回到你的办公室，端起茶水看早报，一切顺利，天下太平。

这期间，事情进行得很顺利。你的命令被执行得适当而迅速，你可以高枕无忧地去钓鱼。事情能是这样吗？不会的，绝对不会的。为什么呢？因为一个没有检查监督的命令就不成其为命令，这只是一种美好的想法。

要保证工作顺利进行，你的命令就必须得到认真的贯彻，你必须亲



自去检查工作，因为下级不敢忽视上级的检查。换句话说就是：“不检查总会有疏忽！”

管理者在向下属发布命令时，一定要做到心中有数，不乱发布命令，不用狂傲的态度发布命令，发布命令要替下属着想。发布命令之后还要隔一段时间就去了解一下命令被执行的情况。因此，切忌让你的下属对命令打折扣。没有命令，下属就会一盘散沙，企业就会失去控制和方向。因此，命令是使企业上下一致、同心协力的规范措施，理当重视，不可视为平常；否则，你就是把玩命令、自惭形秽，易失去领导者的权威。命令就是权威，权威服务于管理，管人者一定要明白这一点。

(3) 力争实现指挥科学性和艺术性的统一。有成效的领导者进行指挥时，既不像将帅统率军队打仗那样发号施令，也不像乐队指挥那么严格，有板有眼。他结合了二者的长处，实现了科学性和艺术性的统一。指挥就是通过命令、指示、要求和指导、说服、示范等方式，使组织中的各部门及其成员积极而协调地实现既定的目标任务的过程。成功的指挥者要学会下达指示、进行授权和委派任务。

领导者下达的指示要有 10 项要素：什么问题；什么标准（数量、质量的要求）；什么人执行；什么时间执行；什么地点执行；什么方式完成；什么手段完成；什么目的；什么注意事项；什么方法考核、评估执行任务的最终成果。其中“什么方式完成”指在执行任务中采用的方法、方式、措施，而“什么手段”指所使用的工具、机器、设备和物资及所需经费。

下达指示要合法规、政策，合乎组织目标，合乎职权范围，合乎实际情况，合乎下级正当意愿，合乎明晰、准确的要求。

指挥方式对于指挥的效果有不同的影响。采用激励说服型的指挥方式，员工会热情接受并取得卓著的业绩，指挥效果最好。一般指示型的指挥方式只会使员工接受工作，取得一般的业绩，指挥效果还可以。而简单粗暴型的指挥方式只会导致消极接受，取得的业绩较差，指挥效果不好。领导者一般应采用激励说服型的指挥方式，并辅以严肃的指示。