

GUANREN
YOU DAO

洞悉管人的精髓
一切会变得从容

管人

陈金祥 / 编著

有道

卓越领导者的管控智慧



九州出版社
JIUZHOU PRESS

GUANREN YOU DAO

洞悉管人的精髓
一切会变得从容

管人

陈金祥 / 编著

有道

卓越领导者的管控智慧

管人是管理学中最重要的内容，也是领导管理的最重要职能。就目标来说，是发挥人的最大热情和潜能，使整个团队形成强大的战斗力，以更好地实现组织目标。就方法而言，它是一种策略，更是一门艺术。



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

管人有道：卓越领导者的管控智慧 / 陈金祥编著.

— 北京：九州出版社，2010.9

ISBN 978-7-5108-0629-2

I. ①管… II. ①陈… III. ①领导艺术
IV. ①C933.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第163723号

管人有道：卓越领导者的管控智慧

作 者 陈金祥 编著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)

发行电话 (010)68992190/2 / 3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子邮箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京建泰印刷有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 16开

印 张 16

字 数 230千字

版 次 2010年11月第1版

印 次 2010年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-0629-2

定 价 29.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前言

无论在什么组织结构体系中，领导管理所面对的对象都不外乎人、事二字。如果一位领导者对人和事管理有道，应付自如，那么，他便可以称得上是管理的精英或成功的领导者了。管人与管事相互包容，有机联系，人中有事，事中有人，无人便无事可言。所以说，在所有管理活动中，人——是最首要、最宝贵的要素，也是企业唯一能动的要素。因此，管人是管理之根本与核心。

管人的学问博大精深，奥妙无穷。其目的是最有效地利用资源，以便达到最理想的结果。那么，领导者如何管好人呢？这并不是一件简单的事，鉴于人心不一，各有其性，各有其谋。要想达到良好的管理目的，必须注重不同的管理策略、管理方法和管理技巧。

随着21世纪社会各行各业的竞争加剧，管人已成为提升竞争力的首要举措，因为人的因素是成就一切的决定性基础。如何使人调动最大的工作积极性？如何使人充分发挥最大的潜能？如何使人强化执行力？如何使人自觉地履行好自己的职责？当是领导管人的核心要素，也是管人有道的要旨。管人者应善于根据不同的情况，不同的性质以及人的不同类型进行有效地驾驭。既可从宏观控制，也可从微观入手。要善于塑造良好的魅力与感召力，该宽容时则宽容，这是温暖人心、赢得人心的需要；该激励时则激励，这是更好地调动积极性的需要；该威严时则威严，这是有令必行、有禁必止，更好地保证执行力的需要；该低调时则

低调，这是放低姿态，赢得人心的需要。等等这些，如果运用得当，必将能实现管人的理想效果并达到管理的最终目的。

从放低姿态，收买人心这一信条来说，下面便是一个鲜明的案例：

三国时期，曹操手下有个谋士叫贾栩，非常被曹操所倚重。贾栩轻易不肯表态，也不结交朋党，而正由于此，曹操对他比较看重。曹丕看中了贾栩的智慧与影响力，某天晚上到贾栩的府上拜访，并当面给贾栩下跪，请贾栩救他。要知道，曹操当时已经官封魏王，曹丕是王子，他能够向贾栩下跪，在那个封建的时代，这绝不是普通的礼节。即使是刘备三顾茅庐，也比不上曹丕对贾栩下跪的礼节。

曹丕的这一举动果然赢得了贾栩的忠心。后来贾栩给曹丕出了主意，让曹丕成功地博得曹操的信任，并挤掉更得曹操欢心的曹植，成为了曹操的继承人。

有时候，在你放低姿态的一瞬间，很多难以解决的问题变得迎刃而解了。向古人学习收买人心，并不是要将古人的做法照搬套用，但其中玄机是完全可以意会的。现代市场竞争亦如古之兵战。现代管理者必须懂得，管理的关键在于管人，管人的关键在于管心。当然，管人的手段是多种多样的，管理者应视不同的情形合理地运用。对此，要求管理者必须具有较高的领导素养，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。

目 录

一、自身硬朗：以魅力焕发感召力

管理者肩负着管人的重任，其职位越高，就越应重视给他人留下良好的印象。因为管理者既是组织领导者，又是示范引导者，其言行举止直接关系到管人的成败。可以说，一个浑身散发着魅力与感召力的领导，其影响力是无形。

- ◎ 做一个具有感召力的管理者 / 01
- ◎ 做好表率，树立行为的标杆 / 03
- ◎ 打铁必须自身硬 / 06
- ◎ 威信是构成领导力的因素 / 09
- ◎ 善于塑造亲和力 / 10
- ◎ 诚如试金石，信是金钥匙 / 13
- ◎ 彰显精明干练的气质 / 16
- ◎ 既要能力过硬也要谦和待人 / 18
- ◎ 要真抓实干，不要流于口头 / 21

二、有规有矩：管人离不开制度的约束

“没有规矩，不成方圆”这句古语很好地道出了管人的重要性。我们都知道，缺乏明确的规章、制度，管理中就非常容易产生混乱。只有以制度为准绳，以制度规范人们的行为，才能保证良好的秩序，从而推进事业的成功。简明地说，人类的一切活动都与制度有关。

- ◎ 制度是行为的规范和准则 / 24
- ◎ 有规矩才有方圆 / 27
- ◎ 要精心设计一套奖惩机制 / 28
- ◎ 规章制度要落实在行动中 / 31
- ◎ 有规必循是硬道理 / 32
- ◎ 善治人者能自治 / 34
- ◎ 设计好薪酬制度 / 37
- ◎ 不要让特权毁了制度 / 39

三、含而不露：深沉稳健树威严

含而不露，是一种城府，一种稳健，一种树立威严的良好方法。很多优秀的管理者都是和蔼可亲的，但在他们笑容的背后往往都有着超强的管人手段。他们一般不会大事张扬，暴跳如雷，相反会惜言如金，而正是这种深沉、稳健的情形，却能给下属传导出一种腹有良谋及威严的感觉。因为只有威严才能使下属产生敬畏，如此，才能使管人的职能行使得更从容、更有效。

- ◎ 树立威严才能有效管人 / 40
- ◎ 含而不露，喜怒不形于色 / 42
- ◎ 树立威严要讲究策略 / 44
- ◎ 从外表上巧妙地增强威慑力 / 46
- ◎ 不要随便亮出自己的全部内心 / 48
- ◎ 摆一点“架子”藏心机 / 50
- ◎ 给人一种“深不可测”的感觉 / 52
- ◎ 以适当的距离显示威严 / 54
- ◎ 该保留则保留，不要把话都说尽 / 56
- ◎ 既要树威也要富有人情味 / 58

四、有令必行：执行面前无商量

任何目标的实现，都是在执行中完成的。没有良好的执行，所有的决策都会是“空中楼阁水中月”。可以说，执行力体现出该组织的领导力。只有有令必行，拒绝找出种种借口来讨价还价，才能使团队形成强大的战斗力，这也正是管人不败的关键。

- ◎ 服从命令是天职 / 61
- ◎ 不要让命令在执行中打折扣 / 63
- ◎ 有效的打造执行力 / 66
- ◎ 出令谨慎，令出如山 / 68
- ◎ 让下属明确地理解你的命令 / 70
- ◎ 慈不掌兵，义不守财 / 73
- ◎ 把监督贯穿于命令的执行中 / 75

◎ 注重细节，强化执行力 / 77

◎ 提升执行力的途径 / 80

五、敢施铁腕：除弊压邪敢出手

作为管理者，你对员工保持一定程度的宽容是合乎情理的，但是，如果你毫无原则地容忍员工的不良行为，那就不够称职了。中国历史上的包青天是管人敢碰硬的典型形象。在现代的管人方略中，照样是敢施铁腕才能镇得住局面。对于一些狂放不羁，工作极端不负责任的人，必须果断施展铁腕，以防微杜渐，除弊压邪。

◎ 对不良行为要敢于制止 / 83

◎ 必要时果断出手 / 84

◎ 要坚决地捍卫纪律 / 86

◎ 以其人之道还其人之身 / 89

◎ 学会红脸白脸相间并用 / 91

◎ 宽严相济，恩威并用 / 93

◎ 在极端情况下必须采取极端手段 / 96

六、阳光效应：激励是高效管人的妙招

激励是管理学的重要内容，是促进良性循环，达到阳光效应的重要举措，它与管人的效果密切相关。良好的激励，能促使员工对工作产生强大的责任感，以起到调动人的积极性的作用。可以说，采取恰当的激励手段，是现代管理者提高管理效率的杀手锏。

- ◎ 激励要因人而异 / 99
- ◎ 让下属为你尽心尽力的有效激励法 / 101
- ◎ 论功行赏激励人心 / 103
- ◎ 暗送红包的奇妙作用 / 104
- ◎ 学会用赞赏的魔棒激励员工 / 106
- ◎ “头衔”激励，刺激性更强 / 110
- ◎ 高级员工持股的激励效应 / 111
- ◎ 巧用激将法 / 113
- ◎ 重赏之下，必有勇夫 / 115

七、放控有方：会授权才会控制

现代管理错综复杂，而且大的集团人数机构繁多。一个管理者即使有三头六臂，也不可能事必躬亲，面面俱到。那么优秀的管理者，其高明之处就在于善于通过授权提升自己的领导力。须知，授权不是交权，也不时大权旁落，而是在明确了相关责任之后，所授予的相应权力。这是管人不败以及提升领导效果的重要策略。

- ◎ 授权是一种重要的管理艺术 / 118
- ◎ 授权能更好地发挥效应 / 122
- ◎ 授权必须注重原则与策略 / 124
- ◎ 不仅要会授权，还要会控权 / 126
- ◎ 事不必躬亲，权不必死抱 / 130
- ◎ 切忌大包大揽 / 132
- ◎ 用信任释放权力 / 136

- ◎ 会授权也要会督导 / 139
- ◎ 切不可糊涂授权 / 141
- ◎ 注意规避授权的误区 / 142

八、落实到位：将管人的措施落到实处

管人实质上就是管事，就是抓落实，即通过管理人的活动力求把事情做得完美。没有落实或落实不到位，再好的计划也是水中花、镜中月，再好的蓝图也只是海市蜃楼，可望而不可及。落实的前提是目标明确、分工明确，如果目标含糊、分工不明，势必会让下属无所适从。因此，管人者要保证事情的完美，必须注重落实的要素，并且有机的与督导与奖罚联系起来。如此才能使管人立于不败之地。

- ◎ 落实是切实管理的永恒主题 / 145
- ◎ 让下属明确具体的目标与方向 / 147
- ◎ 高明的管人者善于因事设人 / 149
- ◎ 关注细节抓落实 / 152
- ◎ 以督导推进落实 / 154
- ◎ 把合适的人放在适合的位置 / 157
- ◎ 在疑与用之间实现最佳的管人效果 / 160
- ◎ 培养得力的助手 / 163
- ◎ 把一切防范措施落实在前面 / 164
- ◎ 善用婉转的语气传送命令 / 167

九、不偏不倚：用好公平公正的尺子

要求平等对待是人的基本愿望，管理者无论任何时候，都不能亲一人疏一人，亲一帮疏一帮。不偏不倚就是要公平正直，处理事情合情合理。这样管理起来才能让被管理者心服口服，也才能从容有效。

- ◎ 对下属一视同仁最重要 / 170
- ◎ 公正地评价和对待下属 / 172
- ◎ 公正地给下属以表现的机会 / 173
- ◎ 掌握绩效考核的原则 / 175
- ◎ 业绩考核要公正分明 / 177
- ◎ 考核绝不能感情用事 / 179

十、协调能力：做化解矛盾的高手

协调是一种“软”科学，每一个管理者都会客观而又义不容辞地处在协调的位置上。那么精通协调的艺术。便是消除误解、化解矛盾，使各项工作井然有序的保证，也是对领导的管理能力的严峻考验。

- ◎ 用宽容代替指责 / 182
- ◎ 别总盯着员工的短处 / 186
- ◎ 分清矛盾的类型才便于处理矛盾 / 190
- ◎ 敞开胸襟，正确对待下属的提议 / 193

- ◎ 规避冲突有方法 / 195
- ◎ 解决冲突要讲究艺术性 / 198
- ◎ 批评下属要因人而异 / 202
- ◎ 委婉批评曲径通幽 / 204
- ◎ 在员工的抱怨声中完善管理 / 207
- ◎ 要及时化解员工的不满情绪 / 210
- ◎ 尽量想办法与对立者找到共同点 / 213

十一、攻心为上：人性化管理赢得下属的心

古语说：“攻城为下，攻心为上”。能把人心把握在手中，则万事不难。如果能做到这一点，则可以起到四两拨千斤的作用。管人之道在于管心的关键是，兼“情”顾“理”，善于运用宽宏仁爱、关心帮助的艺术，以达到感化下属而赢得真心。

- ◎ 情感具有极大的能量 / 215
- ◎ 做一个理智型的掌权者 / 217
- ◎ 用真情关心下属 / 219
- ◎ 多用建议的方式，少用命令的口气 / 221
- ◎ 营造民主气氛，让员工愿意倾吐心声 / 223
- ◎ 关注小事，温暖人心 / 226
- ◎ 将心比心，用感恩的心体谅员工 / 229
- ◎ 感情投资，用真心换取忠心 / 232
- ◎ 善于利用下属的报恩心理 / 234
- ◎ 以容短护短的策略赢得下属的心 / 236
- ◎ 洞悉需求，对症下药收服人心 / 239
- ◎ 微笑是领导御下的利器 / 241

一、自身硬朗：以魅力焕发感召力

管理者肩负着管人的重任，其职位越高，就越应重视给他人留下良好的印象。因为管理者既是组织领导者，又是示范引导者，其言行举止直接关系到管人的成败。可以说，一个浑身散发着魅力与感召力的领导，其影响力是无形。

做一个具有感召力的管理者

所谓感召力，是领导者吸引被领导者的能力，是指一种不依靠物质刺激或强迫手段，而全凭人格和信仰的力量去领导和鼓舞下属的能力。它包括富有远见、敢于承担责任、具有挑战精神、组织能力强、自信心强等特质。具有这种气质的人必受到敬仰和拥护，具有这种人格特质的领导者，也必具有强大的领导魅力。

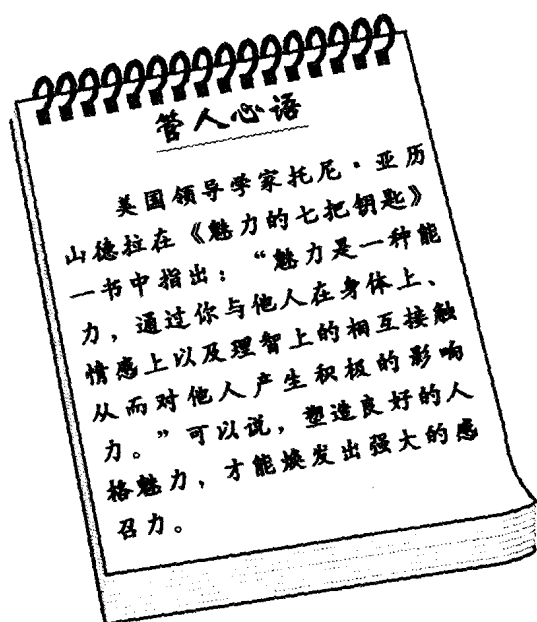
从管理学的观点看，领导干部身上存在着两种影响力：一种是职位权力的影响力，另一种是人格魅力的影响力，即非权力影响力。职位权力的影响力具有外来性、强制性和阶段性，并随着职位的消失而消失，而人格魅力的影响力却具有内在性、根本性和长远性，并随着人格的变化而变化。

作为领导虽有权力，但强权并不能够解决所有的问题。要做一个卓越的领导，必须要求领导者拥有“贤者”的形象，因为只有善于焕

发出魅力与感召力的领导，其影响力才是强大而无穷的。感召力，是改变和影响下属心理与行为的能力，它的最终目的是使被领导群体达到思想意识与行为准则的相对一致，形成统一的群体的目标与行动。感召力比职务权力影响力的作用显得更为重要。有不少管理者认为，只要自己坐在那个高高在上的位置上，别人就得唯命是从。其实不然，领导的核心就是发挥领导自身的气质与魅力，影响他人合作和达成目标的一种历程。印度圣雄甘地就说：“领导就是以身作则，来影响他人。”一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是他们拥有一位“魅力”逼人的领导。这样的领导就像磁铁般吸住了大家的心，激励大家勇往直前。

从领导效能的观点来看，也必须承认：魅力、影响力远胜过权力。多少年来，有关领导的书籍和研究报告层出不穷，讨论的主题涉及组织领导、领导行为、权力领导。这些到最后其实都可以精简成一句话：与其做一位实权在手的领导，不如做一位浑身散发无穷“魅力”的领导。带人要带心，做一位成功的领导，除非具备了相当程度的魅力和影响力，否则，是很难实现领导所面对的一个重要课题：如

何赢得员工的信赖和忠心。作为中国最知名的华旗爱国者总裁冯军曾在一次讨论会上，单刀直入地说道：“在现实世界里，每一位成功的领导，无一例外地都具有他们特殊的人格特质，他们不仅能激发员工们的工作意愿，又具有高超的沟通能力，动之以情，晓之以理，浑身散发着吸引人的魅力。运用奖赏或者强制力来管



理，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，我建议你们要尽最大的努力以影响和争取员工的心。假如你们之中谁能做到这点，谁就能成为一位成功的领导，能够完成许多看似不可能完成的任务。”

现实生活中，有的企业领导干部有权无威或权大威小，就是因为他人格魅力的影响力不够。因此，领导干部要使自己在下属中树立威信，取得信任，就应把做人与做事很好地结合起来，树立良好的道德观。要充分认识到良好的道德品质是领导者成事之基、立业之本。

无论是领导特质还是领导魅力，都不是单一的能力或素质，领导特质或魅力是由多种因素综合作用而形成的，是领导者的自我认知及其与被领导者互动关系的升华，是领导者自我修炼的结果。可以说，内在素质的形成对增强领导者的感召力起着关键性的作用。

做好表率，树立行为的标杆

率先垂范，树立行为的标杆是一个领导者的优秀品质，是最具说服力的激励利器，它能唤起下属的崇敬感。中国自古以来就有“强将手下无弱兵”之说，管理者在下属的心目中就是他们的榜样。同样，“兵熊熊一个，将熊熊一窝”。管理者总是处于众目睽睽之下，既是组织领导者，又是示范引导者，其所作所为很容易引起下属的模仿。因此，管理者必须成为组织中的榜样和标杆，这是塑造“贤者”形象的需要，也是规范和激励下属的需要。

现在很多的管理者，总是一味地去要求员工，却放纵自己。事实上，一个没有能力管好自己的人，是绝对没有能力管好别人的。如果领导者做不到律己，也就难以起到标杆作用，就会使员工失去对自己

的信任。三洋公司的董事长井植薰常说：“不能制造优秀的自己，怎么谈得上制造优秀的人才。优秀的领导人才能制造出优秀的人，再由优秀的人去制造优秀的商品、更优秀的自己和更优秀的他人，就是三洋的特色。”

井植薰的这种标杆哲学，感染了三洋公司的全体员工。他是这么说的，更是这样做的。1969年，他接替了三洋的董事长、总经理职位后，从来不为自己搞特殊化，要求别人做到的，自己首先总是做到。在制度面前从不纵容自己越轨。例如，当时三洋公司推出的力戒“去向不明”政策，井植薰就带头遵守。当时还没有手机等先进的通讯设备，一旦有什么紧急的事情要找什么人员，而他不在公司也不在家，没人知道他的去向时，往往会误大事。所以，针对这一情况，井植薰要求所有的人员外出，必须让公司知道。井植薰每次外出，必定让公司的其中一个人知道他的去处，即使是私事也不例外。这样，这项制度，就在当时的三洋公司推行开来，全体员工没有任何怨言。

井植薰在教导员工“如何做”时，总是自己率先做到，正像他在一次谈话中所说的那样：“领导者如果以为公司的规则，只是为普通员工制定的话，那就大错特错了。它应该是公司全部的人都必须遵守的规矩，包括部门经理、总经理、公司总裁、董事长等高层领导人。如果因为自己是高层领导，下面的事有人代替去做，就以为迟到几十分钟无关紧要，那是绝对行不通的。大家都听过上行下效吧？前面有榜样，后面就有跟随者。这种模仿，长久如此便会造成公司上下的懒散作风，这足以让一个前景大好的公司面临失败的深渊。”

有一次，一位记者问他：“您现在年事已高，还以身作则，会不会太累？”井植薰回答道：“再累也得坚持啊！不以身作则，对部属就不可能有号召力和感染作用。我作为三洋的董事长、总经理，在国内有7万双眼睛盯着我看，大家都在注视我的行为，我必须得谨言慎