

中小企业
管理文库

中小企业 制度外管人 300招

中小企业管理中的许多问题，仅靠制度是远远不够的。

ZHONG XIAO QIYE
ZHIDU WAI GUANREN300 ZHAO

中小企业 制度外管人

董晓刚◎编著

 中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业制度外管人 300 招/董晓刚编著.

—北京: 中国长安出版社, 2010. 10

ISBN 978-7-5107-0266-2

I. ①中… II. ①董… III. ①中小企业—企业管理:
人事管理 IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 187588 号

中小企业制度外管人 300 招

董晓刚 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65281919

印刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787mm×1092mm 16 开

印张: 20

字数: 240 千字

版本: 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0266-2

定价: 38.00 元

前 言

中小企业中，无论是管事、管钱还是管发展，其本质都是“管人”的问题，人管到位了，自然就领导得力。管人的问题做不好，通常不是企业领导者的能力不够，而是没有找到正确的方法和有效的手段。

管理下属，除了按照企业正规化制度严格要求和及时监管，更要用制度外的有效手段管住人心、留住人心。在企业里，制度不是万能的，它可以管住人的身体，但是管不到人的心里面。人事任免、薪资待遇等基本制度，只能解决管理中出现的常态问题。即使领导者能够把各项制度规定到家，也难以保证下属们都会自觉遵守。因此，要有独特的一套方法，能够在制度以外管理好自己的人。

对中小企业领导者而言，管人和留人的难题，光靠制度是无法完全解决的。想要下属安心工作、多为企业创造效益，就得在制度以外运用有效的技巧去解决问题，实行人性化管理。

想留住人心，必须付出真心。刻板的条文和制度做不到这一点，这需要领导者的行动。领导者应当在自己与下属之间搭建桥梁，把自己的感情同下属的感情融合在一起，谁都离不开谁。

制度外管人与制度管人最大的区别在于“灵活性”。制度是白纸黑字，员工只要照章办事就可以了；日常事务中，更多的是具体

化的非常规事件，制度很可能无法解决。领导者就要动用聪明才智，甚至是一些小技巧来应对这些问题。

“投之以桃，报之以李”，企业领导者要通过制度外管人获得下属的忠心和敬业。大家在日常领导工作中遇到问题，不妨从本书中找到答案、得到启发。希望每一个中小企业领导者都能成为懂人心、会管理、受下属拥护的好领导。

董晓刚于北京

2010年9月



目 录

1. 好的管理，领导者在与不在都一样..... (1)
2. 做下属心中的“红脸”领导..... (2)
3. 主动与下属建立深厚的友谊..... (2)
4. 制度刻在碑上，不如刻在下属心里..... (3)
5. 以人为本，企业才能受人尊敬..... (4)
6. 中小企业更适用“Y理论”..... (5)
7. 制度外管人的三种境界..... (6)
8. 满足下属的合理需求..... (7)
9. 让下属知道“我一直记得你的好”..... (8)
10. “跟着我干，大家都有肉吃”..... (9)
11. 让所有成员都对企业充满信心..... (10)
12. 承诺不是空头支票..... (11)
13. 利益要按需分配..... (12)
14. 选拔人才，不看资历..... (13)
15. 制度管理与制度外管理相结合..... (14)
16. 相信下属能力，用人不疑..... (16)
17. 派能人在外，要懂得放权..... (17)
18. 把握好放权的尺度..... (18)
19. 将工作塑造成伟大的事业..... (19)
20. 绝不可盲从于“民意”..... (20)
21. 领导者应是“少数”的清醒者..... (21)
22. 多组织集体活动，传递无形的关怀..... (22)
23. 把指标任务变成“个人目标”..... (23)

24. 打铁还需自身过硬····· (24)
25. 以身作则胜过千言万语····· (25)
26. 自己吃苦,才能带动团队一起吃苦····· (26)
27. 敢于担起“失败”的责任····· (26)
28. 做“一支笔”的强势领导····· (27)
29. 搭建高效率的团队班子····· (28)
30. 做指引企业的称职“司机”····· (28)
31. 领导者不必“亲自下厨”····· (29)
32. 让周围人感受你的领袖气场····· (30)
33. 塑造正式的领导者形象····· (30)
34. 眉毛胡子一起抓的弊端····· (32)
35. 严格要求,但要给下属面子····· (33)
36. 记住每一位下属的名字····· (33)
37. 用激情将全体成员拧成一股绳····· (35)
38. 保持与下属的心理距离,不近也不远····· (36)
39. 关心落在实处,不做表面文章····· (37)
40. 慷慨是一种心理策略····· (38)
41. 敢于认错····· (38)
42. 批评要讲究方法····· (39)
43. “当头棒喝”不是好办法····· (40)
44. 切忌讽刺和挖苦下属····· (41)
45. 小错严责,大错原谅····· (42)
46. 处理队伍中里的“特殊分子”····· (42)
47. 坚决辞掉破坏团队的人····· (43)
48. 不轻易听信他人的话····· (44)
49. 走出亲力亲为的怪圈····· (45)
50. 命令下达要清晰····· (46)
51. 体谅下属的话要多讲····· (47)
52. 有时候,称呼不用太正式····· (48)



53. 与下属面谈的准备工作..... (49)
54. 领导者不可缺少幽默感..... (50)
55. 多表扬，常鼓励..... (51)
56. 让下属有机会放手做事..... (51)
57. 人性化管理的“三不”原则..... (52)
58. 给团队树立一个高远的目标..... (53)
59. 领导者需要成为“分歧终端机”..... (54)
60. 给下属家人一般的关怀..... (55)
61. 对刺头下属实施非常手段..... (55)
62. “老油条”都是“顺毛驴”..... (56)
63. 给下属发牢骚的机会..... (57)
64. 跟下属保持“热乎劲”..... (58)
65. 做通年轻下属的思想工作..... (58)
66. 真正深入基层，才能发现大问题..... (59)
67. 倾听，让下属感到尊重..... (60)
68. 委婉拒绝不合时宜的要求..... (61)
69. 爱唠叨的领导，说话效果越来越小..... (62)
70. 认清企业里的五类人..... (62)
71. 鉴别人才要有一套自己的办法..... (63)
72. 有一本“人才备忘录”..... (64)
73. 用人避免“灯下黑”..... (65)
74. 了解每个下属的性格特点..... (65)
75. 用人没有门槛和成见..... (67)
76. 骨干在精不在多..... (67)
77. 坚持以业绩提拔干部..... (69)
78. 鼓励“能者多劳”..... (69)
79. 没有合适的人，宁可闲置非重要岗位..... (70)
80. 下属的人品是首要考虑的..... (71)
81. 培植得力的亲信..... (72)

82. 坚持“一朝天子一朝臣” (72)
83. 考验下属的方法 (73)
84. 执行力强的人优先重用 (74)
85. 能管才能用 (74)
86. 大领导者通常站在幕后 (75)
87. 诸多借口的人坚决不用 (76)
88. 身边要有提反对意见的人 (77)
89. “二把手”身上的三种特质 (78)
90. 多给年轻下属机会 (79)
91. 适当展现给下属真实的一面 (80)
92. 通过细节发现问题 (81)
93. 举止代表一个人的做事态度 (82)
94. 十二种类型的人才特征 (83)
95. 策略性储备企业需要的人才 (85)
96. 搞好新人传帮带 (87)
97. 给下属推荐几本好书看 (88)
98. 选好企业的接班人 (88)
99. 让制度充满弹性和人性 (89)
100. 用人与喜好无关 (90)
101. 一定要用比自己强的人 (91)
102. “临机处置，无需请示” (92)
103. 不需要干涉的事情少插手 (93)
104. 四项权力不能放 (93)
105. 授权不得力，后果很严重 (94)
106. 信任不等于放任 (95)
107. 监督要跟得上 (96)
108. 办什么样的事，用什么样的人 (97)
109. 新官上任先要认个脸熟 (98)
110. 控制住下属的缺点 (99)



- 111. 实现“1+1>2”的团队配置 (100)
- 112. 实现下属组合的最大化效果 (101)
- 113. 多听听下属的建议 (102)
- 114. 决策时身边要有人唱反调 (102)
- 115. 控制下属做事的结果, 不控制下属做事的方法 (104)
- 116. 折腾下属, 逼下属成长 (104)
- 117. “高屋喂草”的策略 (105)
- 118. 唤起下属的危机感 (106)
- 119. 遣将不如激将 (107)
- 120. “不批评”胜似批评 (108)
- 121. 制造内部的良性竞争 (108)
- 122. 允许下属犯错 (109)
- 123. 善于为下属揽过 (111)
- 124. 重视下属在外的言行 (112)
- 125. 常给下属“戴红花” (112)
- 126. 不可公开批评中层干部 (113)
- 127. 对待自尊心强的下属, 要注意言辞 (114)
- 128. 必须做到“论功行赏” (115)
- 129. 给下属营造“公平”的氛围 (116)
- 130. 倾听下属的牢骚和抱怨 (116)
- 131. 做个宽容的领导者 (118)
- 132. 拿得起, 放得下 (119)
- 133. 不怕性格古怪, 就怕想法平庸 (120)
- 134. 有意挫挫下属的傲气 (121)
- 135. 用好“鲶鱼效应” (121)
- 136. 拍下属的“马屁”, 化解内部矛盾 (122)
- 137. 对难管的下属“软硬兼施” (123)
- 138. 为骨干减压, 做好心理辅导 (124)
- 139. 待遇留人要有竞争力 (125)

140. 让核心下属感受到你的“偏心” (127)
141. 开诚布公，有一说一 (127)
142. 鼓励下属“多花钱” (128)
143. 抠门的掌柜带不好队伍 (129)
144. 奖励是一种兴奋剂 (130)
145. 让下属觉得“奖励很值” (131)
146. 荣誉奖励不能少 (131)
147. 给下属足够的面子奖励 (132)
148. 奖励时不要忽视“幕后英雄” (133)
149. 让下属看到未来的前景 (134)
150. 量才适用 (135)
151. 岗位时常轮换，变换工作内容 (136)
152. 能干的就多给活干 (138)
153. 给表现好的头衔戴 (138)
154. 浇树要浇根，留人要留心 (139)
155. 跟下属一起吃糠咽菜 (140)
156. 解除下属的后顾之忧 (141)
157. 俘获家属们的好感 (143)
158. 让下属知道他对企业很重要 (144)
159. 给下属工作的成就感 (146)
160. 喊出激情，唱出团队的凝聚力 (147)
161. 困难时，展示给下属乐观 (148)
162. 从容应对突发事件 (149)
163. 每天都传递给下属好心情 (150)
164. 多赞扬下属好的一面 (150)
165. 鼓励下属走出低谷 (152)
166. 重赏“领头羊”，激励其他人 (153)
167. 赏到下属的心坎上 (154)
168. “红利”要因时因地，因人而异 (155)

169. “小灶”必须偷着开 (156)
170. 组织集体活动，营造团队氛围 (157)
171. 重罚“老人”，提醒新人 (159)
172. 树立权威，有必要“杀一儆百” (160)
173. 灵活对付小团体 (162)
174. 巧妙控制住内部的小帮派 (163)
175. 保持内部的“团结”主流 (164)
176. “冷处理”下属之间的矛盾 (165)
177. 分槽喂马，合槽喂猪 (166)
178. 引导和保护新人 (168)
179. 集思广益，从下属的建议中汲取养分 (169)
180. 做官先做人，正人先正己 (170)
181. 德为管人之根基 (171)
182. 企业不是领导者一个人的 (172)
183. 容人才能管人 (172)
184. 心胸大小决定事业大小 (174)
185. 事业要传给有悟性的人 (175)
186. 用说服替代命令 (175)
187. 领导者的“威望”怎么来 (176)
188. 和颜悦色比直接训斥更有效 (177)
189. 朝廷就是几个衙门，公司就是几个屋 (178)
190. 一定要管好中层干部 (179)
191. 领导者不能意气用事 (181)
192. 学会分享，团队才能稳定 (181)
193. 业务学习要下真功夫 (182)
194. 什么样的下属，用什么样的招 (183)
195. 沟通明白了，事才能办好 (184)
196. 对下属尽量一碗水端平 (185)
197. 工作细节中藏着很多东西 (186)

198. 好骑手才能驯服野马 (187)
199. 真心容纳恃才傲物的下属 (189)
200. 小手腕能起到大效果 (190)
201. 做个善于揽过的领导 (192)
202. 承认小错误 (193)
203. 管理，有时候就得不按套路 (193)
204. 没有最好的管理，只有最合适的管理 (194)
205. 凡事预则立，不预则废 (195)
206. 好结果源于机制的完善 (196)
207. 发扬下属的自主意识 (197)
208. 关怀下属，要落到实处 (198)
209. 沟通有时候是不需要说话的 (199)
210. 激发下属身上的潜能 (201)
211. “胡萝卜”是有效的管人工具 (202)
212. 分享利润，蛋糕才能做大 (204)
213. 裁员的三个步骤 (205)
214. 管人需要把握好一个“度” (206)
215. 不跟“小鬼”称兄道弟 (207)
216. 从群众中来，到群众中去 (208)
217. 深入基层很重要 (209)
218. 切忌不懂装懂 (209)
219. 管人不能生搬硬套 (210)
220. 看清底下人在想什么 (211)
221. 宁可共罚，不可偏向 (212)
222. 实现团队的优化组合 (214)
223. 不用“没犯过错误”的人 (216)
224. 好的管理，与人心有关 (217)
225. 管人是每一天的修行 (219)
226. 成为懂管理的内行领导 (219)



- 227. 平时的尊重, 换来真心的付出..... (221)
- 228. 真正的管理就是无需管理..... (222)
- 229. 留住了人心, 就留住了企业的未来..... (223)
- 230. 与工作中的“女助手”保持距离..... (224)
- 231. 管好自己身边的人..... (225)
- 232. 巧妙对付“老革命”..... (226)
- 233. 迅速辨别小人, 清除组织里的害群之马..... (227)
- 234. 管还是不管, 视情况而定..... (228)
- 235. 该批评时不能手软..... (229)
- 236. 管人需要有备用方案..... (230)
- 237. 摆平就是水平, 没事就是本事..... (231)
- 238. 看清利害, 解决棘手问题..... (232)
- 239. “装傻”是处理突发状况的最策略..... (233)
- 240. 如何让管理行之有效..... (234)
- 241. 先严厉批评, 再好言安抚..... (235)
- 242. 学会“以大局为重”..... (236)
- 243. 领导者的管理“三苦”..... (237)
- 244. 管人应当“一日三省”..... (238)
- 245. 领导者不能缺少危机感..... (240)
- 246. 多养成一点好习惯..... (241)
- 247. 成为表率, 才能感染下属..... (242)
- 248. 把管理当作每天的分内事..... (243)
- 249. 企业里的事, 都是“大事”..... (244)
- 250. 领导者要学会“吃点亏”..... (245)
- 251. 心平常, 管理才能不慌不忙..... (247)
- 252. 只问耕耘, 莫问收获..... (248)
- 253. 错误的决定, 总是在愤怒时出现的..... (248)
- 254. 做个“厚道”的人..... (249)
- 255. 把握管理尺度的变化..... (250)

256. 牢记自己的“苦难日” (252)
257. 管人重在“张弛有道” (253)
258. 把握好“人情味”的尺度 (254)
259. 态度决定企业命运 (255)
260. 经营的四堂课 (256)
261. 管理就是布道 (257)
262. 让每个下属都有成本意识 (258)
263. 对人事危机做好准备 (259)
264. 经营管理急不得 (260)
265. 做擅长的事 (261)
266. 真诚管人，真诚做人 (262)
267. 管理，简单最好 (263)
268. 不能守旧 (264)
269. “百年老店”理应是领导者不变的追求 (265)
270. 人心，就是核心竞争力 (266)
271. 放下琐事，专注要事 (267)
272. 不走多余的脑子 (268)
273. 重在“与众不同” (269)
274. 做企业，信誉不能丢 (270)
275. 企业文化是最好的管理工具 (271)
276. 不一定每个岗位都用最强的人 (272)
277. 好领导应是“有心人” (273)
278. 管人和经营都要眼光准 (274)
279. 带新人的五个步骤 (275)
280. 相信自己的一套，不能照本宣科 (276)
281. 鉴别下属，方法要独特 (277)
282. 下属分为“六正”和“六邪” (279)
283. 安心当好船长，别干水手的工作 (281)
284. 明确什么事是自己该管的 (282)



285. 外圆内方..... (283)
286. 领导者就该“财散人聚”..... (284)
287. 及时消灭“朋党”的苗头..... (285)
288. 有来头的人小心应对..... (287)
289. 忍耐是领导者的必修课..... (287)
290. 不能疑神疑鬼..... (289)
291. 挑选正确的人做事..... (290)
292. 领导者贵在仗义重感情..... (291)
293. 有困难，也要先想着下属的利益..... (292)
294. 做事先做人，有舍才有得..... (293)
295. 关系比利润更重要..... (294)
296. 身边的“朋友”不一定都可靠..... (295)
297. 以和为贵..... (296)
298. 给别人面子，就是给自己面子..... (298)
299. 不吃独食..... (299)
300. 五分钟内打动别人..... (300)

1. 好的管理，领导者在与不在都一样

在许多国内企业里，领导在的时候，员工总是埋头苦干、作兢兢业业状，等到领导前脚一走，他们马上开始“摸鱼”和混时间；当接到工作任务时，员工总是信誓旦旦地表决心，可一看交上来的“功课”，却发现他们明显是在糊弄……对于中国企业的领导者来说，做事并不难，难的是管人，管不好人就做不好事，这着实是一件麻烦事。

为什么管人比较麻烦？因为中国人太复杂、爱耍小聪明。管得太严，员工容易产生抵触情绪；管得太松，员工容易放任自流；没有制度，许多人就钻空子；有了制度，有一些人想搞特殊化；没有物质鼓励，下面干着没劲；有了物质奖励，下属希望有更好的奖励措施；领导者不放权，下属说专制统治；一旦放了权，就会出现越俎代庖的情况……

说到底还是那句老话：“己所不欲，勿施于人”。领导者首先要管好自己，自己做到位了才能服众。无论何种类型的领导者，都要有一个共同的权威性，就是能够“服众”。有修养、有魄力、有权威的领导者，才能令下属心服口服。尊重下属、善待下属、培养下属的主人翁意识，自然能赢得下属的拥护。

成功的领导者要有自己独特的一套“管人”经验。管人要会识人才、知人善任；用人不可求全责备，多发挥下属的强项，做到适度放权，自然能调动下属的积极性。

制度外管人妙招

中小企业管理中的许多问题，仅靠制度是远远不够的。