



用中国人自己的方法解决中国人的管理问题

中国式 管人之道

以情感人 以理服人 以法制人

中国式管理，相对美国式管理、日本式管理而言，具有“以人为本”、“因道结合”、“依理而变”三大特色。这三大特色都是以“人”为中心，“人”是管理的主体，基于人的理念来组合，按照人能接受的道理来应变，所以说中国式管理最合乎人性。



ZHONG GUO SHI GUAN REN ZHI DAO

让千百万个中国式领导者终生受益的书

中国商业出版社



用中国人自己的方法解决中国人的管理问题

中国式 管人之道

以情感人 以理服人

江苏工业学院图书馆

藏书章

中国式管理,相对美国、日本式管理而言,具有“以人为本”、“因道结合”、“依理而变”三大特色。这三大特色都是以“人”为中心,“人”是管理的主体,基于人的理念来组合,按照人能接受的道理来应变,所以说中国式管理最合乎人性。



ZHONG GUO SHI GUAN REN ZHI DAO

让千百万个中国式领导者终生受益的书

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国式管人之道：以情感人 以理服人 以法制人/王
光耀编著. —北京：中国商业出版社，2005.6

ISBN 7-5044-5435-4

I. 中... II. 王... III. 管理学—研究—中国

IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056773 号

责任编辑：孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京飞达印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 毫米 16 开 18 印张 260 千字

2005 年 7 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定价：29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

做人难，做领导更难，做个优秀的领导更是难上加难。许多人想当领导，只注意到了其表面上的威风，却往往忽略了领导所担负的责任，所承受的压力，所冒的风险以及所经历的种种心理苦闷。现代领导者，求贤若渴者有之；头昏眼花者有之；不会识人者有之；轻信下属，遭人欺骗者有之；远离人才，畏首畏尾者有之；放任自流，不懂约束者有之……事实上，领导比任何人都更直接地、更深入地卷入一个个权力与利益的漩涡中，身不由己地随之沉浮。太多的领导者为无才可用而伤透脑筋，太多的领导者因为不善于用人而影响自己的前途。

由此可知，作为一个领导者，只有聪明的头脑，勤奋的精神和渊博的知识是不够的，他还必须善于管理，善于开发和利用员工的智慧和力量。

没有管理就没有效益！然而，管理并不是一个单纯的管治问题，对于物的管理如此，对于人的管理更是如此。企业要留住人才，用好人才，仅凭规范、合理的规章制度中的条条框框是行不通的，怎样将好钢用在刀刃上，怎样发挥个体与团队的最大潜力……这些是无法用一种固定的模式定下来的。如此种种，都要求领导者在管理过程中要因人而异，因事而定，这便是一种艺术，也是优秀领导与一般领导的最大区别。

我国古代思想家孔子曾经说过：“工欲善其事，必先利其器。”也就是说，要做好某项工艺或工作，必须先准备好工具和方法。而领导在管

理的过程中也是如此，惟有掌握了高明的管理方法，才能组建出一支优秀的团队，从而使企业具有蓬勃发展的生命力。

曾有过这样一个故事：有一位炼金老人，临终前问他的两个儿子要什么东西。大儿子说：“我要你攒下的那笔金子。”二儿子说：“你把淘金、炼金的方法教给我吧。”于是老人把金子交给了大儿子，把淘金和炼金的技巧教会了二儿子。老人去世若干年后，大儿子把金子花完了，二儿子却一年年积存起大笔金子。

《中国式管人之道》从中国人的观念以及行为特征入手，结合国外管理上的一些实例，给中国的领导者展现了一幅“中国式”的管理画卷。如果把领导者的成就比喻成金子，那么领导方法就是炼金术。本书的目的不是向领导者赠送“金子”，而是为领导者寻求“炼金术”。如果你是企业的领导者，那么悉心研读本书，就会激发出在经营管理中运筹帷幄、决胜千里的灵感；如果你不是企业的领导者，但只要你翻阅本书，也会获得成功的启迪。

目 录

第一部分 以情感人

恰当适宜地赞扬下属	(2)
慎重对待当众称赞	(4)
懂得“士为知己者死”的道理	(7)
不要对下属的成就无动于衷	(9)
小气做不得领导	(11)
用慷慨俘获人心	(14)
对女员工不要有性别歧视	(15)
领导者首先要尊重员工	(17)
尊重员工的失败	(19)
一切尊重和关心都应出于真诚	(21)
让员工觉得自己不可或缺	(23)
关心就是为员工谋福利	(25)
走出关心下属的误区	(27)
不但用人所长，更要容人所长	(30)
宽容不是软弱	(31)
不要痛打“落水狗”	(33)
推掉功劳，揽来过错	(34)
不要不给员工解释的机会	(36)
责备下属时不要揭人疮疤	(37)

慎重处理下属之间的矛盾	(39)
自己做不到的，也不要苛求他人	(41)
“引而不发”是处理问题的一个妙招	(42)
委屈自己，消除对立	(44)
用你的热情鼓舞下属	(45)
学会随时表达你的情感	(47)
别把自己当上司，多参加下属的活动	(48)
让员工有“回家”的感觉	(50)
多花一点心思为员工们着想	(52)
最大限度地满足员工的需求	(53)
给失意者更多的关怀	(55)
妥善对待“话中有话”的抱怨	(58)
做下属最好的听众	(59)
让员工把不满情绪发泄出来	(61)
增加员工的满足感	(63)
认真听取下属的建议	(65)
与员工建立起亲情型关系	(66)
与员工建立起朋友式的关系	(68)
与其他部门友好相处	(71)
拒绝依赖性的请示	(73)
抓住对方心态，对症下药	(74)
摸清下属的内心愿望和需求	(76)
采用背水一战的“激将法”	(78)
用沉默表达你的不满	(79)
绝不能只依靠权力来行事	(80)
用迂回的方式让员工做事	(82)
用自己的失败现身说法	(83)
关键时刻挺身而出	(84)

别在关键时刻“牺牲”下属	(86)
关键时刻拉人一把	(88)
努力让员工团结在自己的周围	(89)
培养员工的自信心	(92)
对员工有所期望	(93)
在员工出现失误时更要信任他	(94)
如何对待执意要走的员工	(96)
注意沟通中的细节	(97)

第二部分 以理服人

完美的员工不存在	(100)
从员工的短处中挖掘出长处	(101)
二流人才一流使用	(102)
充分发挥下属的长处	(103)
莫要求全责备	(106)
让办事不力的下属高效地完成任务	(108)
要避免陷入招聘的误区	(110)
不妨到基层选拔人才	(112)
择人切忌取之以貌	(113)
要任人唯贤	(116)
给下属充分展示自己的舞台	(117)
对员工的背景也要加以了解	(121)
公私一定要分明	(124)
重奖有功之臣	(125)
不要轻易许诺	(127)
选择公正，放弃公平	(130)
不赏私劳，不罚私怨	(132)

事必躬亲只会累坏自己	(133)
给员工一定的决策权	(135)
授权应以信为重	(138)
授权应以宽容失败为前提	(139)
成功的授权艺术	(141)
避免下属越级沟通	(144)
训练下属成为有独立性的人员	(146)
制造一个缺点，能让部属与你相处融洽	(149)
领导者要高标准地要求自己	(151)
补偿是领导者工作的理性所在	(152)
“锯椅背”之法值得借鉴	(154)
帮助每一名员工树立团队意识	(155)
让规章制度顺利执行	(158)
建立一个团结员工的感情号召点	(161)
危机时刻不裁员	(163)
实行末位淘汰制，让员工有危机感	(165)
了解员工为何而竞争	(168)
利用压力逼出人才	(170)
外聘高级人才可使内部人员有危机感	(172)
巧妙地诱导部下进行自我激励	(174)
让B级人干A级事	(175)
用目标激发人们的积极性和创造性	(176)
让员工制定出评价自己工作的打分方法	(179)
把工作当成锻炼员工的教材	(181)
避免或减少加班	(182)
给下属的紧迫感要适度	(183)
从小事上着手规范管理	(185)
注重细节管理	(186)

下命令一定要详尽	(189)
尽量减少需要填写的表格	(191)
别让员工长期从事同一工作	(192)
把领导者和监工的职责区别开	(194)
克服忙乱,使工作更有秩序	(196)
弹性管理好处多	(199)
鼓励员工提供建议	(201)
让全体人员皆有权参与意见	(203)
一碗水要端平	(205)
员工第一,顾客第二	(206)
谣言不可轻信	(207)
“小人物”也不要得罪	(208)
吸引和留住核心员工	(211)

第三部分 以法制人

横荏也要捋顺	(214)
如何激发老下属的拼搏精神	(216)
学会应对“老资格”	(217)
领导者该懂得如何指责下属	(219)
掌握好红黑脸的艺术	(222)
掌握好批评的艺术	(223)
不要做无谓的非难	(225)
御人必先御己	(227)
不要越级指挥	(228)
不要轻视能人的力量	(229)
给员工制造一个竞争对手	(231)
让爱扯皮的员工有事做	(233)

让优秀的异端人士发挥才能	(235)
与你的下属达成“共同立场”	(238)
让做事贪快的人处理一些后遗症	(240)
下达的命令一定要清楚	(241)
将火力对准一点	(243)
多建议，少命令	(244)
绝不让命令打折扣	(246)
指派任务也需施用技巧	(248)
发布命令要做到有的放矢	(250)
极端手段是在极端情形下采用的	(252)
下属拖延工作，你要给他施加压力	(253)
凌驾于各种“势力”之上，不偏不倚	(254)
惩罚要“稳”、“准”、“狠”	(256)
变反对者为支持者	(258)
以高姿态对待下属的顶撞	(260)
用表扬少数的办法来服众	(261)
容忍桀骜不驯的“非常之才”	(262)
树立威信以服众	(265)
个别谈话功效大	(267)
尽力消除下属的不安情绪	(269)
适当地向下属“示弱”	(271)
“推”也是处理问题的一个办法	(272)
要有洞察人心的睿智	(273)
不让业务精英掌握公司要害	(275)



用中国人自己的方法解决中国人的管理问题

以情感人

中国式管人之道

中国式管理,相对美国式管理、日本式管理而言,具有“以人为本”、“因道结合”、“依理而变”三大特色。这三大特色都是以“人”为中心,“人”是管理的主体,基于人的理念来组合,按照人能接受的道理来应变,所以说中国式管理最合乎人性。



ZHONG GUO SHI GUAN REN ZHI DAO

恰当适宜地赞扬下属

中国人讲究人情味，单纯的领导与被领导模式被越来越多的人抛弃，人道主义受到人们的青睐。

从中国的传统习惯来看，过去的一些领导，尽管明知下属有成绩和优点，却很少表扬，他们认为表扬有害无利，相反却相信处罚和责骂。其实，中国人更喜欢亲近的交流，表扬不但能使上下级谈话时的气氛更加活跃，沟通领导者与下级的感情和关系，更可以在一定程度上满足下级在荣誉和成就方面的欲望，以使其发挥更大的积极性。

(1) 表扬要具体，别含糊其词

表扬本来是激发热情的一种有效方法，但有时运用不当则使下级反感。因此，领导者在谈话中表扬下属时应斟酌词句，要明确具体。比如，有些领导者赞扬下属时使用这样含糊的评价：“你是一名优秀的工人”“你工作得很好”，其实，以这种方式表扬是毫无用处的，因为他们没有明确赞扬评价的原因。有时下属甚至因此而产生误解、混乱和窘迫，乃至关系恶化。一般认为，用语越是具体，表扬的有效性就越高，因为下级会因此而认为你对他越了解，对他的长处和成就越尊重。

(2) 表扬应抓住时机

与下级的谈话中能把握住有利时机去表扬对方，其效果可能是事半功倍，而失掉有利时机，其效果则可能是事倍功半。一般说来，下属开始办某件有意义的事情，就应在开头予以表扬，这是一种鼓励。在这种行为的进行过程中，领导者也应该抓紧时机再次表扬，最好选在他刚刚取得一点成就的时候约谈一次，这样有助于你的下属趁热打铁，再接再厉。另外，请不要忘记，当他的工作告一段落并取得一定的成绩时，下属期望得到你的总结性的公开表扬。当然，在与下属交谈中，表扬也是有“度”的，适度表扬将会使你的下属心情舒畅，反之，则可能使他感

到难堪、反感。因此，领导者在讲话时必须从内容和方式等诸方面把握好这个“度”。在上下级的语言艺术中，表扬总是“点石成金”之术，但它仍需根据不同情况巧妙运用，只有恰当适宜的表扬，才能在交谈中架起“心桥”，使上下级关系更加和谐。

(3) 表扬要实事求是

领导者对下属的表扬是对其工作的肯定和认可，对于激励下属、树立领导威信具有不可替代的重要意义，是调节上下级关系的“润滑剂”。但要收其灵验之效，领导者首先要明辨是非，善别良莠，将自己的表扬建立在事实根据的基础上。这样，“铁证”如山，大家才能心服口服，自觉效仿，上下级之间、同级之间关系也会保持和谐和团结。

(4) 表扬要放下架子

放下“架子”表扬下属可以用谦虚、真诚的姿态来表现，还可以把自己置于次要的位置，突出自己的下属，表达自己对下属的表扬之情。陈（毅）、粟（裕）大军在孟良崮战役中消灭了张灵甫的王牌师后，名声大振，受到了广泛的赞誉。一次，毛泽东见到粟裕时，幽默地说：“孟良崮战役打得好，打得很突然，有两个人没想到，你猜猜是谁？”粟裕先猜了一个说：“蒋介石没想到？”毛泽东说：“对，另一个是谁？”粟裕又猜了何应钦、张灵甫，毛泽东说不对。粟裕猜了半天却没猜着，丈二和尚摸不着头脑。毛泽东望着他大惑不解的样子，爽笑道：“另一个人就是我。”

毛泽东先是作为上级领导，对陈、粟的孟良崮战役做了一般性评价，然后话锋一转，用巧妙的问话和回答，突出强调了陈粟战略战术的高妙之处。犹如面对摄像机，毛泽东巧妙地把自已的下属推到镜头的中心位置，而自己则留在角落里鼓掌，这既表现了他对陈粟战绩的高度评价，更使人体味到毛泽东同下属之间随和、融洽的关系。在这里，他把自己摆在相对于下属的次要位置，使自己的表扬实实在在，发自肺腑，哪位部下能不为之动容？“架子”在这里也自然就荡然无存了。

中国人讲究人情味，单纯的领导与被领导模式被越来越多的人抛弃，

人道主义受到人们的青睐。关心人才、爱护人才、珍惜人才、尊重人才成为良好的社会风尚，在领导者和下属之间掺入了感情和友谊的因素，对开展工作极为有利。这种方法有可能使领导者建立一个富有人情味的权威。

慎重对待当众称赞

中国人说话办事讲究有理有据，当众称赞一位下属必须要说服大家，使其他人心服口服。

在称赞你的下属时，我们一直提倡当众称赞的效果更佳。但是，如果当众称赞某一位下属的成绩和优点不恰当，就可能引起其他人的不满或嫉妒，不仅对被称赞的下属造成坏的影响，还会损害领导的威信和形象，激化公司的内部矛盾。所以当众称赞一位下属必须慎重。

第一，中国人多有嫉妒之心，领导当众称赞某一个人，必须首先考虑控制住其他人的嫉妒心理。秦始皇就吃过这方面的亏。秦始皇早就听说韩非有旷世之才，很想得到他，成为自己成就大业的辅佐。机会终于来了。韩王派韩非为特使到秦国，实际上是做了秦国的俘虏。韩非来到秦国，受到秦始皇的高度礼遇。秦始皇赞韩非道：“公子真知灼见，旷世未有。”韩非口吃，支吾道：“陛下……非欲……诚……笃……自……见。”说了半天才吐出了一句话，脸涨得通红，就沉默不语了。秦始皇很觉遗憾，于是他又问李斯、姚贾等，说：“韩非才深学博，朕览其书，知其人泱泱风范，深明举国之理，治民之法。朕赏其才，不知卿等意为如何？”李斯、姚贾见秦王如此赞赏韩非，心里嫉妒得要死，恐怕秦始皇起用韩非，恨不能找个坑把韩非活埋了，于是群起攻击韩非，结果秦始皇的计划没有实现。

控制好下属的嫉妒心理并不是说完全杜绝嫉妒心理的产生，其实，中国人说话办事讲求有理有据，当众称赞一位下属让其他人产生一点嫉

妒和羡慕是正常的，关键在于领导能切实把握好、引导好，把这种嫉妒和羡慕心理朝着有利于工作和团结的方向引导。秦始皇没有能力也没有决心把大臣们的嫉妒心理控制住，结果反而导致了韩非之死，教训深刻。

第二，当众称赞下属要有理有据。中国人说话办事讲究有理有据，当众称赞一位下属必须要说服大家，使其他人心服口服。“有理”就是要求领导的话有道理，值得推敲；“有据”就是要有实事根据，铁证如山，谁也说不出来个不字来。“有理”和“有据”必须结合起来才能起到教育和激励的作用。

在一个公司的会议上，某经理在总结工作时提到发表文章比较多的何某时表扬道：“小何同志肯动脑子，好钻研，近来成果很多，发表了八篇文章，其他年轻同志要向人家学习，搞些成果出来。”话音未落，就有一位年轻的部下插话说：“水平不能以文章来定，文章的好差不能以发表的多少来定。发表文章多并不一定水平高，那有可能是文字垃圾多。有的人一辈子就发表一篇或几篇文章，影响却大，难道说水平低吗？”这位经理被问了个哑口无言，不得不解释一番，结果弄得谁也不高兴。

这位经理的尴尬不在于他没有根据，而是有据却无理，他的表扬也确实站不住脚，经不起推敲，所以其他人心里不痛快，把他的称赞给驳了回去。

曾国藩很善于当众称赞某一位下属以激励其他将士。有一次，曾国藩召集诸将议论军务，他先发言道：“诸位都知道，洪秀全是从长江上游东下而占据江宁的，故江宁上游乃洪逆气运之所在，现湖北、江西均为我收复，江宁之上，仅存皖省，若皖省克复，江宁则早晚必成孤城。”此时，一贯沉默寡言的李续宾从曾国藩的话中意识到了下一步的用兵重点，就试探着插话问道：“涤帅的意思，是要进兵安徽？”“对！”曾国藩见李续宾猜出了自己的意图，以赏识的目光看了李续宾一眼接着说：“迪庵说得好，看来你平日对此已有思考。为将者，踏营攻寨算路程等等尚在其次，重要的是胸有全局，规划宏远，这才是大将之才。迪庵在这点上，比诸位要略胜一筹。”其他将领也点头称是。

上面两个例子同样是当众赞扬下属，一个很不成功，一个则很成功，主要原因有二：一是当众赞扬某个下属不仅要有事实根据，更要有服人的道理。曾国藩抓住了李续宾的一句话就引申出大将之才的许多道理，事实清楚，道理深刻，谁能不服；二是要善于把握时机，赏不逾时。一旦发现下属值得表扬的地方，马上要发掘出表扬的道理当众表扬，不要拖拖拉拉，也不必攒到一块表扬。因为“夜长梦多”，当其他人看到某人的成绩或优点时，嫉妒心可能萌发，为寻求心理平衡可能会攻击或者达到攻击别人的目的，所以如果赞扬“滞后”，难度可能更大。曾国藩听完李续宾的发问后，立即予以大力赞扬，其他人是没有充分的心理准备的，也只能接受教诲。

第三，当众表扬某个下属，不能怀有心计，要有诚意。凡事以诚为先，有诚才能打动人心。有的领导在表扬下属时，只想着树自己个人的威信，收买人心，实际上并没有表现出欣赏的诚意，无论是被表扬者，还是其他人都像被猴耍一般，这样的做法根本不可能使领导如愿。领导表扬下属，必须首先自己表示欣赏、表示出诚意。

北魏时太武帝拓跋焘很赏识崔浩，聘他为顾问，并鼓励他集思广益、敢于进谏。太武帝还命令歌舞乐工作歌舞歌颂有功之臣，说：“智如崔浩，廉如道生。”在一次数百人参加的酒宴上，太武帝指着旁边的崔浩，发自内心地赞扬道：“你们看这个人纤瘦懦弱，手不能弯弓持矛，但他胸中所怀的却远远超过甲兵之能。朕开始时虽有征讨之意，但思虑犹豫不能决断，前后克敌获捷，都是这个人引导我至于今天这一步。”话中不无诚意。

富兰克林有句名言说：“诚实是最好的政策。”聪明的领导在表扬下属时，最好的方法就是要真诚。太武帝对崔浩的赞扬没有半点虚伪，他平时就非常赏识崔浩，坦诚之情处处可见。