

世上没有无用的员工，只有糟糕的管理者；企业管理说到底，就是员工管理；
掌握了管理员工的“真理”，也就掌握了企业的未来。

职场

管人管事 取舍之道

用取舍之道打开管人管事的新局面

李
晋
◎
编著



只要掌握了管人管事的手段，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。

Zhichang Guanren guanshi Qushe zhi dao



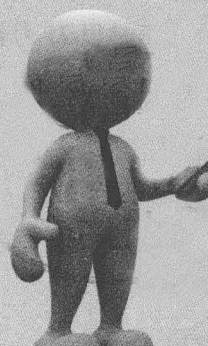
中国时代经济出版社

职场

管人管事 取舍之道

用取舍之道打开管人管事的新局面

李晋◎编著



GROW

Z

hichang Guanren guanshi Qushe zhi dao



中国时代经济出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

职场管人管事取舍之道/李晋编著. - 北京:
中国时代经济出版社, 2013. 10
ISBN 978 - 7 - 5119 - 0559 - 8

I. ①职… II. ①李… III. ①管理学 - 通俗读物
IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 246597 号

书 名: 职场管人管事取舍之道
作 者: 李 晋

出版发行: 中国时代经济出版社
社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号楼
邮政编码: 100069
发行热线: (010) 83910203
传 真: (010) 83910203
网 址: www.cmepub.com.cn
电子邮箱: zgdsjj@hotmail.com
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京溢漾印刷有限公司
开 本: 787 × 1092 1/16
字 数: 180 千字
印 张: 16
版 次: 2013 年 10 月第 1 版
印 次: 2013 年 10 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978 - 7 - 5119 - 0559 - 8
定 价: 30.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

PREFACE

前言

管人管事的水平体现出一个领导者的领导能力，也决定着他的发展前途。有人可能会说，只要手里有权力，管人管事还不简单？其实未必，只有善于运用取舍之道，懂得何事可取、何事可舍的处理问题的技巧，管人才能管出水平，管事才能管出效率。

管事容易管人难。管理者如果自身没有过硬的真本领，就无法让员工服从自己的领导，甚至最终难以坐稳自己的位置。管人的问题做不好，归根结底是管理者的工作没到位，方法不适合。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。

管人管事是一门高深的学问，管理者必须具备高超的管理艺术。世上没有无用的员工，只有糟糕的管理者；企业管理说到底，就是员工管理；掌握了管理员工的“真理”，也就掌握了企业的未来。

总之，要想管好人、管成事，不懂得一些取舍之道是不行的。在取舍当中发现问题、把握问题、解决问题，如是，作为管理者，其管理境界必将获得大幅度的提升。

当然，管人管事要做到取舍得当谈何容易？它是以扎实的做人功底为底蕴，以高超的处世智慧作指导，以实用的领导技巧为工具，形

成的一种系统、复杂、高效的管理艺术。掌握了管人管事的手段，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。

本书以简单明了的方式启发您如何管理员工，其行文风格也避免了传统经管类图书镣铐式的、让人窒息的逻辑推理和逻辑重叠，较多地注重了内容的实用性；字不求工整却显其深刻，句不求华丽而显其实用，力求能掘其精华、发其玄机，以望让读者受用一二。



第一章 刚柔之间找好管人管事的切入点

管人管事的时候如果没有硬的一手就难以镇住局面，但一味地强硬下去，效果则未必会好，有时效果还会适得其反，所以软的一手也不可缺少。只有当硬时硬、当软时软，两者巧妙地结合在一起，才算是找到了管人管事恰当的发力点。

1. 当断则断，千万不可犹豫 2
2. 纠正下属的错误态度要明确 4
3. 原则性的问题立场要坚定 7
4. 让狂傲者俯首听命有办法 9
5. 该解雇时就解雇 11
6. 找点“借口”做文章 13
7. 该软就软，当硬则硬 15
8. 要敢于杀一儆百 16
9. 抓住问题的本质再下手 19
10. 以柔克刚的管理术效果好 23

11. 把敌对者变成拥护者才算真本事	24
12. 下属犯错不要一棍子打死	26

第二章 授权与监管之间把握好管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是不会管理的领导，授权之后又不知道如何监管的领导是愚蠢的领导。当然，授权与监管这二者之间的分寸极难把握，弄得好则可以促进管理，弄不好极容易造成人浮于事或者权力失控的局面，但是，只要把握好授权与监管的平衡点，一切问题便都迎刃而解了。

1. 管理者不可凡事亲力亲为	30
2. 不懂授权的管理者不合格	32
3. 授权给下属要讲策略	37
4. 授权时的大小权力应区别对待	38
5. 让员工也来当老板	40
6. 选好“受权者”很重要	42
7. 合理授权的诸多障碍要清除	43
8. 对下属授权要落在实处	46
9. 授权不能一放了之	47
10. 如何防止授权失控	49
11. 授权于下属要适时监控	50
12. 下属权力过大要限制	54



第三章 原则与灵活之间控制好管人管事的临界点

一个组织里人多事杂，遇事坚持原则是不可替代的管理手段，坚持按原则办事，虽然可以把下属纳入到一个正确的工作轨道上来，但是按原则办事又不能过于机械，一些灵活的管理方法和技巧也是不可或缺的。办事讲究灵活性并不是对坚持原则的背叛，相反，是对原则最好的补充。把灵活性与原则性有机地结合在一起，才能最大限度地发挥原则的效力。

1. 组织机构健全有必要	58
2. 用人制度要严格	59
3. 薪酬制度一定要设计好	60
4. 良好的竞争机制不可少	62
5. 公司的制度建立和完善要放在首位	64
6. 法不责众的思维定式要抛弃	65
7. 遵守制度从自己做起	67
8. 要善于控制自己的情绪	69
9. 巧念紧箍咒很关键	70
10. 管理中的那些平衡术须掌握	72
11. 平衡术使用要得当	75

第四章 责任与荣誉之间找准绩效的无形杠杆

责任与荣誉并非大而无用的空话，而是每一个管理者都必须思考的事关切身利益的大问题。试想，如果一个管理者没有责任怎能为工作尽力，为下属尽心？没有荣誉，怎能向上进取？以这两点为突破口，把管理真正落实到员工的心上，就会挑起员工绩效的无形杠杆，让员工努力获得工作的“金牌”！

1. 危难时刻不要抛弃下属 78
2. 下属需要帮助时拉一把 80
3. 做好好员工的家长 82
4. 有人情味的企业有干劲 85
5. 把自己的“架子”放低点 86
6. 你记住过员工的姓名吗 87
7. 和员工打成一片好管理 89
8. 员工是人不是机器 91
9. 员工的满意度要了解 93
10. 创造轻松的工作气氛 97
11. 拓展沟通渠道，做到信息共享 99
12. 有时候倾听更重要 105



第五章 松紧之间探索管人管事的契合点

管理者在管人管事的过程中，有时对于一些问题处理尺度的松与紧的把握是最困难的事情。但是，这恰恰是管住人、做好事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们，只要松紧适度，就一定能把事情做好。

1. 要确保自己的指令不会成为一纸空文 110
2. 奖罚要让业绩来说话 113
3. 下属没有完成任务要正确看待 116
4. 如何让所有人产生强烈的紧迫感 118
5. “松”与“紧”的力度要把握好 122
6. 该装糊涂时就要装糊涂 125
7. 装糊涂不要装过头 126
8. 打好“模糊”牌，巧妙回避问题 128
9. 善于推功揽过也是一种“糊涂术” 129
10. 与员工抢功劳的行为要不得 131

第六章 褒贬之间掌握好管人管事的分寸点

在日常的管理活动中免不了要表扬员工、奖赏员工，同样也避免不了要批评人、惩罚人。管理者手里有权，但如果在表扬员工、批评员工时随意而为，就会把管人管事的局面搅浑，从而把自己置于十分被动的地位。既会夸又敢批，才是管人管事取舍之道的真谛。

1. 激励的手段使用要恰当	134
2. 对下属的优异表现要发自内心地赞美	137
3. 有功必赏是拉动人心的好方法	139
4. 建立高效的激励系统提升员工的工作积极性	141
5. 要充分调动员工们的积极性	143
6. 当众表扬下属须谨慎	147
7. 给员工戴个“高帽子”	149
8. 物质激励和精神激励结合效果好	151
9. 批评员工要讲究方式	153
10. 批评要注意三原则	154
11. 批评员工要带着爱心	157
12. 婉转的批评更容易让人接受	158

第七章 公平与公正之间汇聚管人管事的协同点

管理者在日常的管理活动中要讲求公平，没有公平就难以服众，不讲公平，一个组织、一个部门必定乌烟瘴气，不正之风盛行。但仅仅讲公平是不够的，日常的管理活动还要求我们要在公平的基础上兼顾公正，两者有机结合方能管理好下属。

1. 做事公正比公平更重要	162
2. 先给矛盾分类再处理矛盾	164
3. 解决冲突也要讲艺术	167
4. 教你十招减少冲突	169
5. 多些竞争，少些“内耗”	172
6. 另类的“能人”要利用好	178



7. 留住员工的“四法宝”	180
8. 留住技术人才有绝招	183
9. 让员工对未来充满希望	186
10. 有时要做出点让步	188

第八章 在威信与尊重之间激发管人管事的共振点

管理者没有威信什么事情也办不成，因而需要在下属面前树立自己的威信。树立威信既需要你勇敢地挥起杀威棒，又需要你与下属保持适当的距离。此外，还需要洞察下属的情绪动态，给下属以恰如其分的尊重与关心，让下属有一个疏散不满、缓解压力的渠道。

1. 管理者要有威信	192
2. 树立威信要有方法	193
3. 不要轻易表态，说到就要做到	195
4. 该出手时就要出手	197
5. 不要做让自己的形象打折的事	199
6. 下属拉帮结派要慎防	200
7. 适度地发火有好处	202
8. 不要和下属走得太近	204
9. 树立威信要恩威并用	206
10. 要给下属营造积极献言献策的氛围	208
11. 把实际情况告诉员工	211
12. 认真识别员工的不满	213

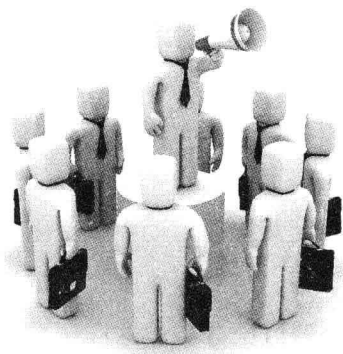
第九章 个体与团队之间追求管人管事的和谐点

团队是由个人组成的，团队效率的发挥需要把最优秀的人才选拔进来、放到合适的位置用好用活，但每一个团队的建设毕竟不止需要一个人，所以如何建设团队就成为同样需要关注的重要课题。选人用人时要关注个体，总体把握上重视团队，只要把这两大法宝掌握好，就可以打造一个工作效率高的团队。

1. 把员工的个人目标和团队的发展目标结合在一起 218
2. 塑造员工的团队合作理念 221
3. 管理道德的建立是提高管理能力的重头戏 223
4. 企业文化可以提升团队战斗力 226
5. 下属的个性不容忽略 229
6. 合理选用人才 231
7. 优秀的人才一定要留住 234
8. 舍得投入才有收获 239
9. 合理搭配使用人才效率高 242

第一章 刚柔之间找好管人管事的切入点

管人管事的时候如果没有硬的一手就难以镇住局面，但一味地强硬下去，效果则未必会好，有时效果还会适得其反，所以软的一手也不可缺少。只有当硬时硬、当软时软，两者巧妙地结合在一起，才算是找到了管人管事恰当的发力点。



1. 当断则断，千万不可犹豫

管人者必须果断，一旦判断的基本信息已经具备，就要在准确判断之后立即决断，犹豫不得，该敲打的，一定不能手软。如果宽仁不断，则必受其乱。所谓当取则取，当舍则舍，就是这个道理。

某有限公司的总经理，私欲膨胀，在亲自负责销售工作的几年中，不仅大吃回扣，而且为把儿子安排到某单位上班，不惜动用业务款几十万元，慷慨地大送人情。在企业内部，独断专行，重用亲信，压制打击不同意见者，排挤有水平有能力的干部。企业生产失控，产品卖不出去而积压在仓库之中。这位总经理文过饰非，不仅对外哗众取宠，而且对上说大话、阿谀逢迎、推卸责任以嫁祸于人，在群众中影响极坏。企业几年之内，亏损数千万元之多。

公司人事调整之后，新换了一位董事长。这位董事长大学毕业，为人仁厚，也有水平和能力。由于在该公司中，那位总经理管了多年生产技术，而别人都不如他的资历长，所以董事会仍然用他担任公司总经理。

一开始，总经理热情积极，工作也着实抓了一些，也很讨董事长欢心。

但由于要改变公司经营状况，势必要涉及过去的遗留问题。因此，可以推想，管理工作是难于理顺的。而且总经理本性难改，旧的思想意识和工作作风很快又在经营管理活动中体现出来了。

董事长勤于公司事务，当然很快就有所觉察。但他只是采取私下交换意见的方式，同总经理讨论分析。这样帮助的结果，他又觉得总经理的作为可以理解，而别人对总经理的不满意是极有成见的反映。于



是，就开始了长达几个月的会上和会下的协调。但是，公司经营却不见起色。注入的几千万元资金快用光了，生产和市场状况未见实质性的好转。

董事长在上任之前，曾专门请了一位顾问。按这位顾问的计划：首先确立公司新的发展战略；随后培训管理干部，统一思想认识，提高士气，振奋精神；再后，调整机构，健全企业运行机制，完善有关规章制度；最后，即董事长任职后约6个月的时候，实质性地调整人事和干部队伍，主要是中上层管理干部。该计划是从企业的历史和现状出发的。

由于总经理的所作所为，到了董事长任职3个半月的时候，尽管公司正忙于理顺机制和健全规章制度，可那位顾问沉不住气了，在深入调查研究之后，明确地向董事长建议：换掉总经理。

作为一个企业顾问，提出这样的建议，本身就是慎而又慎的事情。可见事情的严重性。

董事长同意顾问提出的所有问题和所有分析，但就在“换掉总经理”的决断问题上下不了决心。

董事长对顾问说过这样一段很动感情的话：“你看他（指总经理）熬了一辈子，好不容易才熬到正处级这个地位上。如果把他撤掉，他这一生就前功尽弃了。这对他是个很大的打击，咱们也不忍心那样去做。你看他都58岁了，还有两年就退休了，还是等两年吧，也让他画上一个圆满的句号。”

董事长的这番话，说得何等动人。他的心真的太仁慈了！

然而，由于企业经营迅速滑坡而不见起色，董事长被母公司撤掉了，为此他也失去了在母公司上层领导眼里的地位。

奇怪但又不奇怪的是，在董事长受到母公司上层批评的过程中，那位总经理上蹿下跳，大说董事长的坏话，把一切责任全推到了倒霉的董事长身上。

当然，那位心术不正的总经理，也没能逃脱失落的命运。在离他退休还有一年半时，也灰溜溜地被换掉了。

这个案例表明，判断虽然是果断的起点，但判断正确仍然取代不了决断的英明。这里一个很重要的问题，就是管理者的心理状态和观念。那位董事长有判断力，但由于宽仁之心在作怪，该采取行动的时候却犹豫不决，以致姑息养奸，养虎为患。

2. 纠正下属的错误态度要明确

对于下属所犯的不该犯的错误，管理者必须强硬地表明态度，必要时就该板起面孔训斥。因为下属会从你的态度中捕捉信息，决定自己是尽快改正错误，还是得过且过，甚至依然故我。

有时你以平和的口吻对下属说话，对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若部属的年龄与你相仿，情况可能更加难以处理。甚至下属会认为你与他是平等的，你们只是朋友的关系。

你必须使部属清楚区分你们之间的立场并不相同——我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解“我是在生气，是在责骂你”，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被叱责的下属，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端的害怕，甚至反抗：“这种公司我待不下去了。”

曾经有这么一个例子：一位被公司派到外地出差的新职员，每次出差都需要母亲陪侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微的小挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。