

不一定要管人,但一定要理人



《领导干部魅力学》
作者:曾仕强
出版社:
广东旅游出版社
出版时间:
2016年04月

编辑推荐词:
领导干部有魅力,员工就会心悦诚服地团结在他的周围,积极愉快地工作。那么,领导干部的魅力从哪儿来呢?
《领导干部魅力学》中,曾仕强教授综合自己对西方管理理论和中国传统文化几十年的研究,从人性、管理、沟通、干事、处世、个人魅力修炼等方面告诉你,如何成为一名既能获得上司信赖,又能感召员工、凝聚员工的优秀领导干部。

很多干部总是抱怨自己的员工不好:“就是他们妨碍了企业的发展。”可是,员工是你请来的,他不好,你辞退就可以了,为什么请他来却又说他不好呢? 其实,员工不好,往往是上司带坏的。所以,很多人跟我讲员工不行,我第一个问题就是:“那你干吗要他? 当初经过甄选,你认可他才让他进来的。他本来很好,跟了你变得不行了,那是谁的错? 是你的错,是你把人家带得不行了。为什么这个人跟着你就不行,跟着另外一个人就行呢? ”

那么,作为中层管理者,你应该怎样带人,怎样管理人呢? 其实很简单,就是一句话:不要管他。有人会说,那怎么行? 这样做的道理是什么? 因为管与理不同,管是管,人性不喜欢被管;理是理,人性喜欢被尊重。“敬人者,人恒敬之”,把管做到理,你就成功了。

员工不受管的真相

大家都不喜欢被管,但对于干部而言,还是要管的。关键是怎么管。员工的“不受管”,含有“受管”的成分,关键在于“需要”——需要时要你管,不需要时不要你管,这才是其不受管的真相。工作顺利时,员工最讨厌别人管;一旦遭遇困难,特别是走投无路的时候,他就会大声喊:“为什么你不管我?! ”贤明的干部,应该在这种时候再来管他——在他需要时管他。

人性喜欢理,喜欢被看得起

我们经常会听到有的员工说:“你干吗不理我?”“你凭什么管我?”说明“管”和“理”这两个字的含义有很大的区别——有一天你把管做到理,你就成功了,因为理的层次比管的层次高得多。理,就是看得起;你看得起他,他就看得起你;你看不起他,他照样也看不起你,不管你是谁。有些人看人,完全是看对方对自己怎么样;你对我笑,我没有理由不对你笑;你对我板脸,我的脸会比你的好看吗?

随时随地找到平衡点

西方人热衷于X理论、Y理论,中国人则不是这样。X理论相当于性恶论,Y理论相当于性善

论。然而,人无完人。人既不会百分之百的好,也不会百分之百的坏;人性不是彻底的善,也不是彻底的恶,而是可善可恶。

我问一个老板:“那个人讲错过,你骂他我能理解,因为他讲错了;另外一个人讲得对,你干吗骂他? ”

老板说:“他错,我是骂他错;他对,我是骂他搞得我没有面子,他讲得越对,我越没有面子,我不骂还得了?! 再对也没有用!”

这就是老板骂下属的道理——下属讲得虽然对,却在不对的时候、不对的地方讲,所以他是错的。因此,要把管做到理,不仅话要说对,而且要在合适的地方说。说得老板有面子,他就会承认你对;说得他没有面子,再对也是错的。

而道理又是变动的。比如一个会当老板的人,在下属面前赞美一个中层干部,然后马上又把干部叫到办公室里面训斥,为的是“平衡”。这个老板有自己的一套道理:一旦赞美那位干部以后,他以为自己真的很行,然后就会阴沟里翻船,这是老板害的;然而,他总得不到赞美,就会有挫折感。

做干部也是这样,有时候很守规矩,有时候并不守规矩;有时候讲话很有信用,有时候讲话却没有信用。一切都是摇摆不定的,要随时随地找到这个“跷跷板”的合理点。

注意掌握尺度

事情都是通过人来完成的。所以,只要把人理好了,事情自然就做好了。如果存心不管,管理者就是不负责任;但如果存心要管,故意整人,也是不对的。那针对这一点,我对干部的一个意见是:少发脾气。不是说不发脾气,因为那是做不到的。那就要注意掌握其中的尺度。

甲:“你刚才挨主管训了?”乙:“是。”甲:“他说你什么了?”乙:“我不知道。”甲觉得很奇怪:“他训你那么久,你都不知道他说什么?”乙很无奈:“我就看到他的嘴巴一直一张一合的,我什么都没听,管他呢。”

可见,管理的时候直接训人发脾气是没有用的,对员工一点影响都没有。那应该如何做? 传统的中国式管理,是对不同状态的员工采取不同

的措施。一个好的管理者是这样的:你做得好的时候,我为什么要管你,我不需要管你;你做得不好,我也不会管你,但是我会提示你,提示无用,就再提示,提示实在不管用,我才会训斥你。

想少发脾气怎么办? 就要少做指示。这个是很难的,因为很多人都喜欢发布指示。但是这样真的很不好,因为你所知道的虽然很多,却也还是有限的。

孔子一再说自己无知,苏格拉底也说:“自己唯一知道的事情就是我一无所知。”我们的头脑是有局限性的,要不然为什么要借用别人的头脑呢? 一个人要发财也很简单,那就是借用别人的资金,借用别人的智慧。凡是成功的人,都很少说话。作为老板,他一说话,所有人就都按照他的话去做;老板不说话,所有的人都说话,老板就有很多的选择性,对自己非常有利。同理,作为干部,如果你是一个经常做指示的人,就限定了自己的下属,使他不大会动脑筋。一个很有主见、很果断、随时有主意的人,他的下属经常脑袋空空;第一,他们想了没有用;第二,他们说的跟领导不一样时会挨骂。最后,他们不再想也不再说,干脆让出整个舞台来,让领导一个人去表演——唱独角戏。

如果一家公司的人才慢慢地外流,就等于得了经营上的癌症。所以,老板要让下属们表现,而不是自我表现。同理,中层干部也要让员工表现。

老子最高的智慧是四个字:深藏不露。员工并不会一下子就能接受深藏不露的观点,心里认可,但是嘴上还死不承认。有的老板问我,如果讲深藏不露,有能力同没有能力不就是一样的了? 此言差矣,没有能力,谈不上深藏不露,因为没有什好藏的;有判断力、有选择力、有声望,才有资格深藏不露。

深藏不露的意思是在该露的时候才露,这个注解非常重要。应该露的时候你不露,人家就看不起你;不应该露的时候乱露,人家就会看笑话。有很多主管的形象在自己的下属心目当中简直是是个笑话,这是他们自己的责任。

节选自《领导干部的魅力学》
推荐书友:江北区/励总

浙公编准字【2012】0022号

欧德国际

ORDER INTERNATIONAL

办投资移民，找欧德国际

移民项目：美国优才移民、美国雇主担保移民、美国投资移民；欧盟各国买房移民、国债移民

美国移民咨询日

咨询时间：5月15日9:00~17:00

咨询地点：宁波市和义路77号汇金大厦1504室

1. 美国雇主担保移民（EB-3）：拿绿卡，赚美金，免费教育，一举三得

一人申请，全家移民，总费用约100万人民币

约一年内可获得由美国劳工部颁发的劳工证

约三年可获得由美国移民部颁发的移民签证，直接获得美国永久绿卡

100万人民币 = 两份工作 + 子女免费留学 + 美国福利 + 全家绿卡

适合经济条件较好，想去美国发展的工薪家庭和企业家家

2. 美国优秀人才移民（EB-1）：一技之长者快速移民美国的捷径

一人申请，全家移民，总费用约70万人民币

一年至一年半一步到位获得美国永久绿卡

70万人民币 = 子女免费留学 + 美国福利 + 全家绿卡

适合在本专业、本行业有一定造诣的高端人士

包括在任何领域有一定成就的各种人才，包括中小企业家、艺术家、运动员等

3. 美国投资移民（EB-5）：低价移民末班车

一人申请，全家移民

投资50万美元，每年可获一定收益（每季度发放利息）

获得永久绿卡后，50万美元可获返还

美国投资移民即将涨价到80万美元

赶快行动，赶上低价美国投资移民末班车！

适合经济实力雄厚，对移民速度不敏感的家庭

移民热线：87340000



（扫一扫，签约送大奖）

欧盟入籍咨询

投资110万欧元起，可直接申请塞浦路斯护照，成为欧盟公民

一人申请，一家三代同时移民

一步到位，半年内直接获得欧盟护照

成为欧盟公民后，全家人可自由在欧洲30多国居住，学习或工作

护照权利可世代传承，包括未来的配偶和子女

护照权利还包括未来子女的子女以及他们的配偶

德国、法国、英国、意大利、西班牙、瑞士……

欧洲发达国家一网打尽

全球哪个国家的护照更具价值？

全球哪个国家的护照能在30多国通用（包括读书、生活、福利）？

不是美国，不是加拿大，也不是澳大利亚

欧盟入籍项目，高资产家庭的理想选择

项目亮点：

也可选择全额投资250万欧元

项目方承诺三年后用原价回收投资

也可选择长期股权投入，每年约可获得4~5%的现金收益

富裕家庭实行全球资产配置的好机会

咨询地点：宁波市和义路77号汇金大厦1504室

世界网咖，选择欧德

社址/宁波市灵桥路768号 邮编/315000 电话总机/87688768转 广告部电话/87685741 87250202(双休日) 营业执照/84409275-0号 发行投诉电话/87682340 定价/每月21元 零售/每份1元 邮发代号/31—84 印刷/宁波报业印刷发展有限公司 法律顾问/素豪律师事务所罗杰律师、胡力明律师 地址/光华路299弄研发园区C12四楼 电话/87298700 宁报集团职业道德投诉/87654321