

领导管理员工的21种手段 上司统领下属的21种智慧

本书告诉你21种管人制胜的成功手段。本书将成功管理者的用人、管人的经验融会贯通,并结合现代社会的复杂性和多样性,总结出一整套行之有效的方法和技巧,是老板管人的一部不可多得的宝典。

ZONGJINGLI
GUANRENYONGRENDE
21ZHONGSHOUDUAN

总经理 管人用人的 21种手段

丁子予 汪建民◎主编

管人是一门工作艺术,更是一门深奥的学问。管人需要制度,管人需要方法,管人需要智慧,管人更需要手段。只有善于思考,掌握好管人方略,才能激励出每个员工的积极主动性,创造出卓越的业绩;才能更好地激发出每个下属的工作热情,更好地投入到工作中去。

中国物资出版社

领导管理员工的21种手段 上司统领下属的21种智慧

总经理 管人用人的 21种手段

ZONGJINGLI
GUANRENYONGRENDE
21ZHONGSHOUDUAN

丁子予 汪建民◎主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理管人用人的 21 种手段/丁子予, 汪建民主编.

北京: 中国物资出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2900 - 2

I. 总… II. ①丁… ②汪… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 103182 号

责任编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 22.5 字数: 334 千字

2008 年 9 月第 1 版 2008 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2900 - 2/F · 1123

印数: 0001 - 9000 册

定价: 40.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前言

作为管理者，当你的下属对你的某项指令感到难以理解而不予执行时，你要明白这是完全正常的。这时，你不能以自己的权力强迫他们必须执行，你要向他们解释清楚，对他们阐明利害关系。相信他们都懂得是非，只要你动之以情，晓之以理，一切问题都可以解决。因为，管理者主动找下属谈话，而且把自己的真心告诉他，这会让他备受鼓舞，他会觉得你不是把他看做下属，而是把他当做一位可以信赖的朋友。如果管理者真心实意地和下属交朋友，相信谁也不会拒绝。

管理者要深明大义。在日常的管理之中，常常会发生一些鸡毛蒜皮的琐碎之事，对于这些费力又伤神的事，不必去斤斤计较。有时候，即使自己在利益上有点损失，也不要太在意，顾大礼而不辞小让，行大事而不计小利，但是，对待一些原则性的问题，则必须坚持，不能有丝毫的动摇。

管理者要善于因势利导。当一个人遭受打击和挫折，意志消沉，落魄失意，觉得整个天空都是灰色的时候，就需要管理者给予及时的鼓励，要让他明白，付出总会有回报，世上没有一帆风顺的事情，从哪里跌倒，就从哪里站起来。

做一个众望所归的管理者。当下属犯了错误时，不要粗暴地对待，因为他可能已经很内疚了，过于激烈的指责，会严重挫伤其自尊心。部门整体工作发生问题时，作为管理者要多承担责任，而不

应将责任全部推到下属身上。对待员工要公平，辞退老员工更要慎重，因为人员的加入和离去对工作和士气都有很大的影响。一个企业的管理者需要把企业的奋斗目标告诉全体员工，以感染和鼓舞员工为达到这个目标而奋斗，需要将自己的决策及面临的各种困难告诉大家，以便引导员工发挥聪明才智，团结一致克服困难。

热爱下属。热爱自己的下属是管理者的经营之本。一个优秀的管理人员只有做到了让下属们认识到自己存在的价值和具备了充足的自信之后，才有可能与下属产生内心的共鸣，事业才能迅速发展。

作为管理者，要诚实客观，不自吹自擂。只有诚实客观，才能真正赢得下属的心，虚伪的管理人员，频频放空炮，不可能抓住下属的心，只会让下属对管理者的虚伪更加反感，久而久之，人们便对这个人产生厌恶。

虚心听取相反意见。作为一个管理者，无论你地位有多高，或者你拥有多么巨大的成就，都不可避免地会犯这样或那样的错误，虚心听取下属不同的意见，能使你的管理者地位稳固，能使你得到更多的拥护。

管理切忌“顺我者昌，逆我者亡”。作为管理人员，不应该太独权，而应该考虑一下员工们的所思所想，别让自己的独权引起下属们的反感、报复，要给下属们一定的自由空间，让他们去自由自在地发展，要经常与下属们进行沟通，不要老靠独权去控制他们。另外，管理者要少求全责备，多用人所长。每个人都有其长处，上司要为下属发挥这些特长创造条件。有的管理者不仅在薪金、工作满足感、前途推举等方面对下属照顾，还给下属一个得体的职位。这样下属们就会被上司的行为所感动，心甘情愿地为你尽力，尽显自己的才能。

作为管理者要允许下属犯错误。作为下属，他们刚开始工作肯定会有生疏的地方，有不精通的业务，因此也肯定会犯一些错误。对于他们的这些错误，一定要给予理解、指导和帮助。管理者应该有把握时机的能力，该说的时候就说，不该说的时候就放下来。同样该做的就做，不到时机就要等待时机的到来，这样才能在恰当的

时候说服下属，而且让他们心服口服。

作为管理者，要懂得不失理性，以理服人，不要老是直接反对或斥责你的下属，那样即使他一时服从你，但同时肯定也会埋下不服的种子，给你以后的工作带来不便。可以通过沟通，摆事实讲道理，让下属们权衡一下利弊，并让他们自己确定该如何去做，从而最后被你说服。在原则问题上要坚定不移，不能动摇；在非原则问题上，要灵活、宽容、大度，这样才能赢得下属的心，才能激发他们的工作热情。

总之，管人用人是一门学问，也是一门艺术，只有善于思考，掌握好管人的方法和方略，才能激励出每个员工的积极性，创造出卓越不凡的业绩；才能更好地激发出每个下属的工作热情，更好地投入到工作中去。本书告诉你 21 种管人用人的手段，将成功管理者的管人、用人的经验融会贯通，并结合现代社会的复杂性和多样性，总结出一整套行之有效的方法和技巧，是总经理管人用人的一部不可多得的智慧宝典。

作 者

2008 年 6 月

CONTENTS

目 录

手段 1：知人善任

用人是一门艺术，而“知人善任”，则是这门艺术的最高境界。领导最主要的工作就是知人善任，任人唯贤。知人是善任的前提，善任是知人的目的。一个成功的领导者或一个成功的人力资源的管理者，不仅要有知人之明，还要有善任之能。俗话说“人无弃才”，关键在于“知人善任”。只有知人善任，才能人尽其才，才尽其用。

知人才能善任	3
豹子捕鼠不如猫	6
练就一双火眼金睛	8
学会区分不同的人才	17
把适当的人放在适当的职位	22
用对人才才能做好事	25
用人贵在精而不滥	28

手段2：取长补短

用人如器，各取所长，这是现代企业管理者的最基本的管理才能。对待不同类型的下属，应当采取不同的用人之道，只要能扬长避短，世上便没有不可用之人。好马可历险，驽马可犁田，水平不同的人要派上不同的用场。同时，管理者还要清楚地看到，世界上没有完美的人才，管理者必须针对实际情况合理地使用人才，在用人、取人上长短并用，达到方圆互补的境界。

用人如器，各取所长	33
既能善用人之长，又要善用人之短	34
有时员工的缺陷也是一种美	37
怪人有怪才，大胆使用收奇效	39
用人之长，容其所短	41

手段3：率先垂范

做人要讲操守，最聪明的做法是自己要能起到表率作用，这样，别人才会服从你。领导者总是员工目光的焦点，这就要求领导者在企业里做好表率，为下属树立榜样。好的领导人必须懂得，要求员工做到的事，自己必须首先做到，如果连这点都没能做到的话，就很难取得员工的信赖和认可。要做到这一点，每位管理者都必须要有扎实的本领和足够的韧劲，才能聚沙成塔，才能做好自己的事。

律人必先律己	49
要求下属做的，自己首先要做到	51
榜样的力量是无穷的	53
要想当好领导，首先要做好公仆	55
当好表率，使员工自觉追随	57



手段4：因人制宜

俗话说：“人上一百，形形色色。”在这个世界上，每一个人都是与众不同的，每一个人都是独一无二的。企业中也同样存在着各种各样的员工。所以，我们不能够按照统一的标准来对待所有的员工。管理者对他们要全面了解，全盘掌握，合理控制，适当引导。只有这样，才能使其为企业发挥最大的效益和能量。对于管理者来说，永远都是只有适合的才是最好的。

千人千面	63
管理“刺儿头”员工要用特殊方法	66
一把钥匙开一把锁	68
以不同的手段驾驭不同的员工	70
管理“小人”下属有妙招	77
采取“分门别类”的管人策略	79

手段5：树威立信

威信，就是威望、信誉，是用人者必须具备的素质。有威信的上司其计划、指令、任务容易被下属接受，他领导的团体就是一部完整的机器，能快速、高效地运作起来。有人用“经理 = 实力 + 威信”来概括企业经理的特征，突出了实力与威信是构成经理能力的要素。威信，可以说是管理者头上的光环。失去了它，再有能力的经理在下属眼中也显得缺乏号召力！

威信是管理者成功的关键	89
个人权威是领导者的有力武器	90
用优秀的个人品质树立威信	92
立威一定要掌握好火候	95

保持距离才能树立权威	97
管理者要适当表现自己的“身份”	99
管理者一定要恪守诺言	102

手段6：宽严相济

人的本性喜欢奖励，害怕惩罚。管理者在管理中必须恩威并用，宽严得宜，才能相辅相成，收到事半功倍之效。而所谓“宽严得宜，恩威并用”的意义，并不是恩、威各占一半，而是说要依情况而定，恩威配合，以身作则地教导部属。只有这样，部属才会乐意完成你交给他的任务。

当宽则宽，当严则严	107
“火攻”与“水疗”相结合	110
用铁拳维护秩序	113
要懂得给下属留面子	115
及时给员工一份“夹心饼”	116
软硬兼施是行之有效的管人手段	118

手段7：杀鸡吓猴

“杀鸡吓猴”指杀鸡给猴看。比喻用惩罚一个人的办法来警告别的人。在意见纷纭、工作受到阻挠的时候，为使步骤划一，法令贯彻执行，非以严厉手段对付不可，此之所谓“不以霹雳手段，怎显菩萨心肠”。聪明的管理者懂得：有些时候处罚一个人比处罚一批人更有效。正所谓法不责众，狠狠地惩戒一个员工即可立威，又可在不影响大多数员工利益的情况下有效制止不良风气的蔓延，起到杀一儆百的功效。

惩一儆百，震慑人心	123
-----------------	-----



对待害群之马必须采取严厉的手段	125
抓住典型开杀戒能使众人警觉畏惧	127
杀鸡一定要能吓猴	129
当严必严，不要怕杀鸡给猴看	131

手段8：推功揽过

推功揽过既是一种策略，更是一种品德。在现代企业中，管理者可以退一步或牺牲自己的局部利益，来换取下属的信赖，建立上下级之间的密切关系，从而为开展工作乃至以后的事业成功奠定良好的基础。推功揽过，为员工申功，为部属代罪，这是获得员工忠心的最好办法之一，也是在上司面前树立形象的捷径之一。

申功代罪是获得员工忠心的最好办法	135
心甘情愿地把功劳让给员工	136
承担过错显诚心	139
拿出勇气，大度地承担责任	141
主动为下属承担责任	142

手段9：奖罚分明

有效利用奖罚手段是高超领导艺术的体现。奖励有利于激励工作人员在获得精神和物质满足的前提下，积极创新，在原有基础上取得新的业绩；惩罚有利于组织或个人认识在工作中存在的不足，以便及时发现改进意见，以避免类似错误现象的出现。奖罚，是领导工作当中调动下属积极性、调控下属行为，使之与领导意图相吻合的重要手段之一，是每一位领导者都应该掌握的管理艺术。

用适时的责惩和赞赏表明立场	149
论功行赏的激励功效	151



及时处罚不具落实能力的人	154
以重奖的方式把能人树为榜样	157
赏罚分明激励士气	159
重赏与严罚相结合	160

手段 10：兼听博采

一个人的智慧是有限的。决策是由管人者最后做出，但这个决策绝不应只经过一个大脑的思考和过滤，而应经过不同角度的碰撞，这样得出的结论才更成熟，更经得起考验。所以对于管人者来说，倾听不同人的声音——哪怕是批评和怨言，也是十分有益的。只有兼听博采，决策才能建立在正确的基础上。

让员工敢说“真心话”	169
敞开胸襟，倾听下属的建议	172
营造让下属开口的最佳氛围	175
做个善于纳谏的领导者	178
做个最佳的倾听者	181
听得进下属的谏言	184

手段 11：上下同欲

几千年前，中国春秋时期军事家孙武曾说过，“上下同欲者胜”。意思不言而喻：只要大家围绕着同一个目标，保持同一步调，一起努力，最终就能到达成功的彼岸。搏击市场的风风雨雨需要所有人有这样的默契，迎接未来的挑战需要所有人有这样的共识，为着所有人的理想让我们并肩奋斗。

目标一致，劲才能往一处使	189
让员工参与企业整体工作	191



赢得员工的合作	193
用激情领导打造成功管理团队	196

手段 12：正人正己

子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”正人先正己，己正人才服。一个领导只有正人之前先正己，才能上行下效，使大家心甘情愿地听从你的指挥。想要别人做得好，首先要自己做得好。要管理好下属，一部分靠权，以权管理，名正言顺，这属于“硬件”；一部分就靠自己率先垂范，这属于“软件”。

做好员工的表率	201
要求下级做到的，领导要首先做到	203
以身作则永远是真理	205
道德风范最能收服人心	207
以人品和风范立威	209

手段 13：感情投资

人是有着丰富感情世界的高级生命形式，情绪、情感是人类精神生活的核心成分。人在良好的情感环境中生活，会产生极大的热情和积极性，所以，在竞争日益激烈、人与人之间的感情日益淡化的今天，情感已是领导者不可或缺的资源 and 财富。领导者适时地对下属进行感情投资，往往会收到春风化雨的奇妙效果。

利用感情杠杆拉拢部属最有力	215
做个让部下感恩的“知己者”	216
对员工进行感情管理	218
感情投资打造卓越领导	220
让公司充满人情味	223

手段 14：引入竞争

有竞争才有压力，有压力才会有动力，有动力才会有活力。企业引进竞争机制，培养员工的竞争意识，能有效地激励员工追求上进，激发他们的学习动力，转移他们的兴奋点，从而减少矛盾，而公司也将生机勃勃。这是管理者做好管理工作的关键，也是企业取得成功的关键。

让员工感到他处在竞争中	229
建立有效的竞争机制	231
用竞争取代“内耗”	233
在团队内部引入竞争机制	238
用赛马代替相马	239

手段 15：恩威并重

所谓恩威并重，也即是“安抚与强制一起施行”。一方面，要对下属施以恩惠，笼络人心，使他们知恩图报、忠诚尽责；另一方面，又要严格地要求下属遵守制度，有违规行为必须严惩。作为一名领导者，既不能无恩于人，也不能无威于人，恩不施无以立威，威不施无以治世。必须赏罚严明，不偏私，不失信，赏要赏得众望所归，罚要罚得心悦诚服，这样整个团队的浩然正气才能树立起来。

红脸白脸一起唱	247
学会“胡萝卜加大棒”的管人方法	249
打一巴掌给个甜枣吃	251
不妨迁就一阵，也不妨威慑一次	253



手段 16：权衡制约

权力如果缺乏监督和制衡就会泛滥，所以不同部门、不同位置之间的监督和制衡可以让下属有所约束。毕竟，以管人者的一双眼睛、一个人的精力不可能包办一切，而且监督、制衡机制的完善，也是人类自我管理制度的一大进步。

权力的分配与制衡	257
让下属的职责互相牵制	259
砸烂妨碍大局的小圈子	262
巧用平衡术，切莫搬石头砸自己的脚	264

手段 17：适当加压

人只有在压力之下，才会变得聪明和勤奋起来。压力不但可以激发一个人的潜能，而且是造就一个杰出人才的必要条件。管理者如果能合理地掌握员工承受压力的能力，适当地给他施加一定的压力，他一定会在你的“紧逼”下，进步神速，工作效率会更高。

给人一定的压力	269
把压力传达到每一个下属身上	271
“逼”员工进步	274
经常有意给部下施加压力	278

手段 18：巧用激将法

激将法是利用员工自尊心和逆反心理积极的一面，从相反的角度，以“刺激”的方式对部属寄予良好的期望，以激起他“不服

气”、“不服输”的精神，使其产生一种奋发进取的“内驱力”，将自己的潜能充分地发挥出来，从而收到良好的管理效果。俗话说：“劝将不如激将。”适当而巧妙地运用激将法来鼓励员工是非常不错的一个管理方法。

激怒对方以收奇效	283
请将不如激将	285
先知将，再激将	287
“泼冷水”也是一种有效的管人术	288

手段 19：勤于沟通

现代社会是个开放的社会，相互间的沟通就显得极为重要。在团队合作之中，要想消除障碍，沟通是最锋利的武器；而要想充分展现自我，沟通也是最耀眼的舞台。优秀的管理者总是善于利用机会与员工们进行沟通，通过种种途径来加强相互之间的交流。沟通多了，矛盾自然就少了，这也是管人有方的一种体现。

领导要善于同员工沟通	293
沟通比权力更重要	295
面对面的沟通最有效	300
建立多方位畅通的沟通渠道	303
双向沟通创造奇迹	311

手段 20：无为而治

道家“大道无为，无为而治”的思想是种深刻的智慧，对现代企业经营管理具有极高的启示价值。无为而治是一种棋高一着的超越，是一种完全包容人，却不使其意识到被领导、被驱策的方法。这种方法要求管理者从大处落笔，把握大局，高屋建瓴地实施领导，



将部下导向适当的方向。

无为而达到无不为	317
逍遥而治的无为	319
掌握“无为”式管人策略	321
要装糊涂而不要真糊涂	323

手段 21：礼贤下士

优秀的管人者需要有远大的胸怀，容人的气度，要能给各种各样的贤才能人以必要的尊重，要能放下自己的架子，以谦卑的姿态为这些人“服务”。一旦你尊贤重能的高大形象树立起来，你就会发现管人，哪怕是管名声响亮的能人，也并不是一件多么难的事情。

对贤能之士要树立“求”的理念	327
留人必先留心	330
不惜牺牲个人尊严去“求”才	333
真诚地渴慕、罗致贤才	337