

弹性 管的人 艺术

高业◎编著

TANXINGGUAN ● RENDEYISHU

在这个充满变动的时代，管理者在人员管理上变迁和人性的多样化。如果思想僵化，墨守用管理木头的方法去管理，最终必然走向艺术的管理者，就是一个最没有效率的

必须保持足够的弹性，才能适应环境的快速成规，无论是一块木头还是一个人，都运失败。可以说，一个没有掌握弹性管人管理者。



中国致公出版社

弹性 管的人 艺术

高业◎编著

TANXINGGUAN ● RENDEYISHU



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

弹性管人的艺术/高业编著. —北京: 中国致公出版社,
2008. 6

ISBN 978 - 7 - 80179 - 681 - 3

I. 弹… II. 高… III. 人才管理学 - 通俗读物 IV.
C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 071571 号

弹性管人的艺术

编 著: 高 业
责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543
邮编 100120)

经 销: 全国新华书店
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 700 × 1000mm 1/16 开

印 张: 20

字 数: 280 千字

版 次: 2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 681 - 3

定价: 38.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

21 世纪是个充满变化的时代。随着信息技术的进步、经济的全球化及市场环境的瞬息万变，企业必须保持管理上的弹性，以便随时面对高度的竞争压力及不确定性。而管理企业说到底也是对人的管理，因为企业内的各种作业、各项活动最终都是通过人们之间的代理、分工共同完成的，人尽其才是物尽其用的基础。可以说，人员管理的好与坏将最终决定一个企业的兴衰成败。如何把人管好，是企业管理的根本问题，也是管理艺术中的核心内容。

道理听起来很简单，但要在日常工作中真正做好却并非易事。对于大多数管理者而言，管人始终是个棘手的问题。人是一个不折不扣的社会动物，知识水平不同，性格爱好不一，地域文化各异，对于企业管理理念和管理方式的接受能力也不一样。加上时代的迅速发展，使员工不断吸纳新事物，从而让员工的思想状态始终处于变化之中，这一切都要求管理者必须跟上这种变化，在管人过程中实行弹性管理。

管理是一门科学，但同时也是一门艺术，而管理艺术有两大特点：其一是，原则性与灵活性的统一，灵活性色彩更重。管理艺术具有高度的灵活性。管理者处理问题要遵循一定的原则，但不是要将这些原则当做死板的教条，而是一切要以时间、地点、条件、对象为转移，凭借广博的知识、丰富的经验，灵活地运用原则。其二是，规范性与创造性的统一，创造性色彩更浓重。管理艺术没有固定不变的模式。管理者处理问题，要在遵循一定规范的基础上体现生机勃勃的创新能力，不因循守旧，墨守成



弹性管人的艺术

lan xing guan ren de yi shu

规。管理艺术的这两个特点，无一不体现着“弹性”二字。可以说，弹性管人不仅更符合客观事实，也更贴近管理艺术的真谛。

心理学家波诺玛说：“一个没有弹性的管理者，可以说就是一个最没有效率的管理者。”事实的确是如此。如果无论一块木头还是一个人头，都是运用对待木头的方法去管理，最终必然走向失败。完全没有弹性的“管理”不足以适应环境的快速变迁，也不符合现代社会人性化管理的需要。

本书所要告诉您的，就是在管人过程中如何适应这些需要，怎样做到原则性和灵活性的统一，从而轻松地解决传统方法无法解决的管人难题。通过书中的趣味实例和深入浅出的理论，我们力求让您可以在轻松愉快的氛围中深入了解弹性策略在不同情况下的具体操作过程，以及在操作中必须注意的细节，启发您如何让最头疼的管人问题变成一件易事、一件趣事。

当然，不可否认，管人是一项复杂度较高的工作，作为一门科学和艺术，没有任何一种管人手段或技术可以适用于任何环境，也没有任何一本读物可以涵盖所有的一切。所以，除了我们介绍的管人手段，管理者还需要在工作实践中不断总结，并对书中偏颇错漏之处批评指正。

编著者



目 录

第一章 纯黑和纯白之间总有着无数种灰

世界上不可能有绝对。在管人过程中，管理者如果缺乏弹性，像生铁一块：要么僵直，要么脆断，就很可能让自己到处碰壁，无路可走。跳出“非黑即白”的两极式思维，灵活地去学习和运用各种管人的手段，才能让一切管人难题迎刃而解。

01. 弹性是生活中不可缺少的智慧 (2)
02. 任何管理都必须留余地、有弹性 (3)
03. 弹性是管理艺术的精髓所在 (5)
04. 弹性管理是人性化管理的需要 (7)
05. 提高员工积极性需要弹性管理 (9)
06. 弹性策略使管理者占据主动..... (11)
07. 应变能力是弹性管理的前提..... (13)
08. 要学会从另一种角度解决问题..... (16)
09. 别让已知的事物成为你的限制..... (18)
10. 山不过来，自己就不妨走过去..... (19)



第二章 在亲与疏中把握进退的主动权

管理者要和下级建立密切联系，与群众打成一片，这话从原则上讲无疑是对的，但凡事都有度。过度的亲密也会影响管理者立威，给正常的管理带来障碍。因此，管理者在与下属相处时，必须掌握弹性，把握分寸，这样才能把握进退的主动权。

01. 与员工打成一片，首先要尊重员工..... (22)
02. 直呼其名能让下属倍感亲切..... (24)
03. 关键时刻要与下属共渡难关..... (27)
04. 亲自处理下属解决不了的难题..... (29)
05. 干点杂活，可有效激励下属..... (30)
06. 既要和蔼可亲，又要保持距离..... (32)
07. 与异性下属更要保持适当距离..... (34)
08. 做领导，就要有点领导的样子..... (37)
09. 适度的“架子”有利于树威..... (39)
10. 一览无余只会给自己带来麻烦..... (41)
11. 不懂得自控就无法成为成功的领导..... (43)
12. 含而不露比大事张扬更有效..... (45)
13. 深不可测的人更易受到尊重..... (46)
14. 在下属面前切实保护自己的隐私..... (48)

第三章 宽仁带心与铁腕治人紧密结合

任何一种单一的方法只能解决与人相关的特定问题。管人是一门复杂的学问，单一的宽大仁慈和过分的威猛严厉都将无一例外地导致管理失败。只有将宽仁带心与铁腕治人紧密结合，灵活运用各种管人手段，才能让下属在感动与畏惧中敬服。



01. 浇树要浇根，带人要带心····· (52)
02. 通过小事传递对下属的关心····· (54)
03. 将关爱之情带到下属的家中····· (57)
04. 怀着一颗感恩的心去体谅下属····· (59)
05. 以宽仁之心待下，更易征服下属····· (61)
06. 适当的宽容可有效激励员工····· (64)
07. 给犯错的下属再来一次的机会····· (66)
08. 容许失败就等于奖励尝试和创新····· (68)
09. 宽厚仁慈并非任何时候都可取····· (70)
10. 该施展铁腕的时候绝不能手软····· (72)
11. 扭转局面更需要强有力的措施····· (74)
12. 安抚迁就一阵后必须威慑一次····· (76)
13. 施展铁腕也不可过于蛮横无情····· (77)
14. 施威要留点感情补偿的余地····· (79)
15. 恩与威灵活配合才会事半功倍····· (80)

第四章 把握好管人管事松与紧的尺度

作为管理者，必须要有一套科学合理的方法，方可达到有效的管理，既可调动下属的工作积极性，又能提高工作效率。正确且有效的管理形式应当是：让管理保持弹性，做到松紧有度、松紧有章。只有这样才能把棋下活，才能管住人、做对事。

01. 紧迫感是使人努力工作的催化剂····· (84)
02. 用压力提高效率的三种方法····· (85)
03. 积极性与创造力是淘汰出来的····· (87)
04. 引导良性竞争，防止恶性竞争····· (89)
05. 用“鲑鱼式”人物制造危机感····· (91)
06. 不断地向部属提出自己的要求····· (94)
07. 督促员工记工作日记，以提高工作效率····· (96)



- 08. 把时间消费评定当做专项工作来抓 (98)
- 09. 看得过紧、管得太严，会适得其反 (100)
- 10. 给员工留点自由的时间与空间 (102)
- 11. 弹性工作制：让员工自己管理时间 (104)
- 12. 弹性工作制的九种基本形式 (106)
- 13. 弹性工作制的局限和解决措施 (108)

第五章 在制度管理中揉进情感的因子

在管人过程中，讲究奖罚分明、以坚守制度和原则来把握局面，是非常重要的。但管理者需要注意的一点是，制度是死的，而人却是活的，只有以高度的灵活性来把握原则，在制度中揉进情感和人性化的因子，制度才具有应有的生机和活力。

- 01. 没有规矩，也就不会有方圆 (112)
- 02. 铁的纪律是组织成长的保证 (114)
- 03. 量身订做一套适合自己的制度 (117)
- 04. 让墙上的规章制度“走”下来 (119)
- 05. 奖罚分明才能让制度落实到位 (122)
- 06. 实施奖惩要把握时机、注意方式 (124)
- 07. 坚持做到执法严明、不徇私情 (126)
- 08. 实施惩罚时要注意控制打击面 (129)
- 09. 递进式处罚比一棒子打死更有效 (131)
- 10. 处罚与“怀柔”相结合更具积极效果 (134)
- 11. 管理需要正面的、积极的激励 (136)
- 12. 宝剑赠英雄，重金赏勇夫 (138)
- 13. 在奖金中加一些感情的调味剂 (140)
- 14. 意想不到的奖励更具激励效果 (141)
- 15. 奖赏也不能毫无节制、过度泛滥 (142)



第六章 灵活地将赞扬与批评轮番使用

赞扬与批评是管理者手中两件有力的工具。赞扬是鼓励，批评是鞭策。它们是管人的必要手段，也是助人前行的两轮，催人奋飞的两翼。管理者如果有效地运用赞扬及批评，无论是对管理效益的提高，还是对员工的进步和发展，都将大有裨益。

01. 人都渴望别人的夸奖和肯定 (146)
02. 称赞能给人以积极的心理暗示 (148)
03. 善言往往可以诱导出人的善行 (150)
04. 用欣赏的目光看待每一个员工 (151)
05. 懂得感恩，方可在小事中发现美 (154)
06. 把握好表扬的应用范围和原则 (155)
07. 方法得当才会有事半功倍之效 (158)
08. 表扬员工要切实做到公平公正 (160)
09. 管理并非只需要表扬不需要批评 (162)
10. 适当的批评可以鞭策下属的成长 (164)
11. 批评下属时需要遵循的原则 (166)
12. 用心选择合适的批评方式 (168)
13. 及时给员工递上一块“夹心饼” (171)

第七章 充分放权与有效监管缺一不可

一个不懂得将权力下放的管理者，很难真正走向成功。同时，有效监控与授权同等重要，一个只知放权不知监控的管理者也同样会以失败而告终。只有将二者相结合，才能避免事必躬亲和放任自流两个极端，从而打破管理瓶颈，实现管理突破。



01. 更高效而不是更勤快地工作 (174)
02. 摆脱琐事才能站得高、看得远 (177)
03. 不要成为吃力不讨好的“管家婆” (179)
04. 下属手中有权才有工作的能力 (182)
05. 给有能力的员工以适当的地位 (185)
06. 充分准备才能实现有效授权 (187)
07. 授权予下必须选准合适的对象 (189)
08. 掌握授权方法，选好授权时机 (193)
09. 把授权过程中的各个细节做完美 (195)
10. 确保下属的权力与责任平衡对等 (197)
11. 防止和纠正得权下属的各种越权行为 (199)
12. 放任不管的授权就等于弃权 (202)
13. 授权必须辅之以有效的监控 (204)
14. 处理好授权与集权之间的平衡 (206)

第八章 统一领导与民主作风不可或缺

任何组织中都必须有统一的领导和指挥，否则，必然会引起组织混乱和效率低下。但另一方面，管理者也要发扬民主作风，做到集思广益，从善如流。这是管人的两个重要方面，不可偏废一方。只有将二者有机结合，才能使组织创造出更大的成就。

01. 统一领导是企业生存发展的前提 (210)
02. 少数并非任何时候都要服从多数 (212)
03. 必要时要有力排众议的魄力 (213)
04. 手中有权，才有力排众议的资格 (215)
05. 紧紧抓住要害部门和重要人物 (218)
06. 果断剪除威胁控制权的“小圈子” (221)
07. 既要统一领导也要广开言路 (223)



- 08. 有民主作风的领导才能听到真话 (226)
- 09. 尊重下属建议就是为企业创利 (228)
- 10. 群策群力, 决策才不会出现漏洞 (231)
- 11. 执行者参与制定战略更有利于执行 (233)
- 12. 引导全体员工参与到管理中来 (234)
- 13. 重视员工抱怨, 才不会让报怨蔓延 (236)

第九章 大胆信任和合理牵制同样重要

用人给以信任能充分发挥人的作用, 但同时也要有可控性, 以防范风险。全盘的信任只会令自己遭到不可想象的背叛后果。信任不等同于不监管、不牵制, 更不等同于放任。因此, 我们应把“用人不疑, 疑人不用”当成一种境界而不是一个理念。

- 01. 信任可有效地激励和诱导下属 (240)
- 02. 信任是实现团队合作的开始 (242)
- 03. 相信年轻人, 开辟新天地 (244)
- 04. 充分信任, 留住骨干力量 (246)
- 05. 运用多种方式向员工传达信任 (249)
- 06. 不要将信任与放任混为一谈 (251)
- 07. “用人不疑”也可以虚实结合 (253)
- 08. 用“金箍”控制“孙悟空式的下属” (255)
- 09. 除掉心存异心的能臣干将 (258)
- 10. 隔离牵制是解决问题的不错方法 (261)
- 11. 设计一条让彼此互相牵制的绳子 (263)
- 12. 从政策上做好制约下属的铺垫 (266)

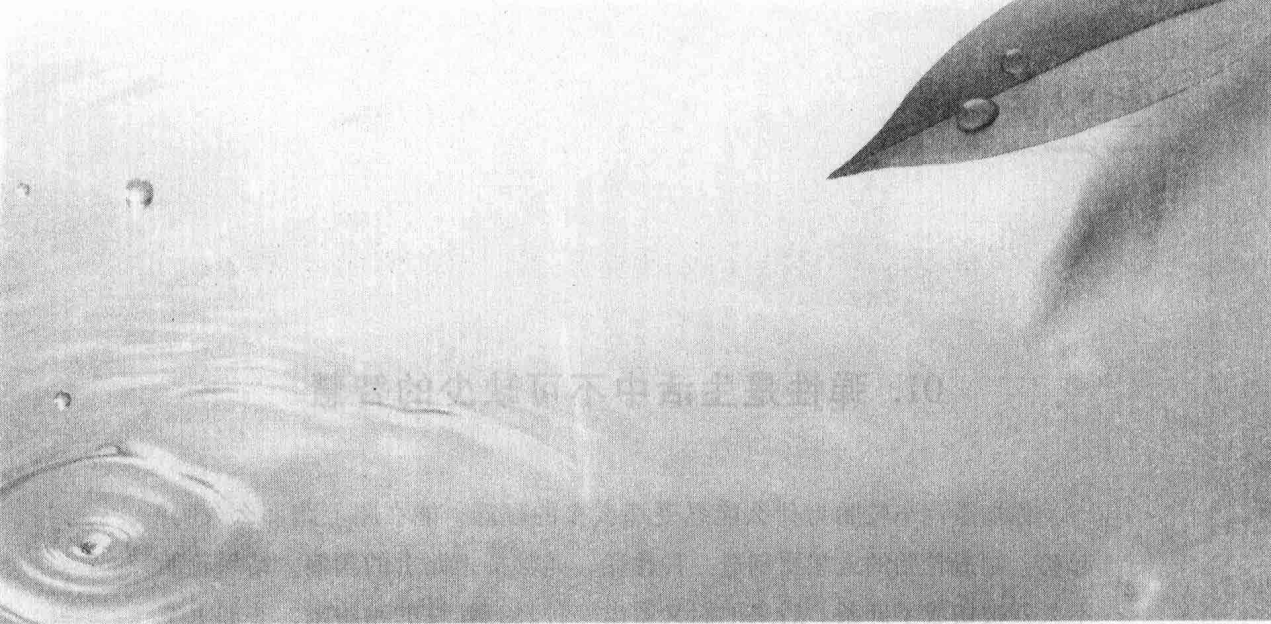


第十章 既要解决矛盾也要能利用矛盾

在管人过程中，管理者需要处理和协调各种各样的矛盾，以期让组织内部和谐一致。但另一方面，矛盾无时无刻不在，再高明的管理者也不可能圆满解决所有的矛盾，更多时候需要的是利用矛盾，以达到一种动态平衡，使各项工作井然有序。

01. 组织的第一个原则就是协调 (270)
02. 管理者必须精通协调的艺术 (272)
03. 摸清原因才能做到对症下药 (274)
04. 在良化上下级关系上多动脑筋 (277)
05. 解决下属之间矛盾的方法 (280)
06. 处理下属之间的矛盾的原则 (283)
07. 学会协调各部门之间的关系 (286)
08. 处理好同级之间的横向关系 (288)
09. 事后“治病”不如事前“防病” (291)
10. 有时也可以适当激发有益的冲突 (293)
11. 不要忽视公共关系的协调工作 (295)
12. 平衡术是解决难题的一大法门 (297)
13. 想办法让违规的下属“自相治理” (300)
14. 不要让任何一方拥有绝对优势 (302)
15. 使用平衡术时不能选错了对象 (306)
- 主要参考文献 (308)





第一章

纯黑和纯白之间总有着无数种灰

世界上不可能有绝对。在管人过程中,管理者如果缺乏弹性,像生铁一块:要么僵直,要么脆断,就很可能让自己到处碰壁,无路可走。跳出“非黑即白”的两极式思维,灵活地去学习和运用各种管人的手段,才能让一切管人难题迎刃而解。

01. 弹性是生活中不可缺少的智慧

你知道汽车轮胎为什么能忍受那么多的颠簸，能在路上跑那么久吗？起初，制造轮胎的人想要制造一种轮胎，能够抗拒路上的颠簸，结果轮胎不久就被切成了碎条。后来他们又做出一种具有弹性的轮胎来，并加上空心的充气内胎，使轮胎的整体更具弹性。这样的轮胎在接受“一切”的同时也就战胜了“一切”。

在曲折的人生旅途上，无论你是一个大领导还是一个小主管，亦或只是一个平民百姓，所走的路不可能总是平平坦坦。如果我们也能够多一些弹性，多接受一些东西，那么我们就能够多战胜一些东西，让自己的人生之路更加顺畅。

弹性首先是一种生活中不可缺少的智慧，然后才是一种管人的艺术。只有时时都具有弹性的人，才能在管理岗位上灵活地运用它。

在生活当中，我们常常可以见到一些人，他们做事缺乏弹性，哪怕只是一件非常容易解决的小问题，但由于不懂得弹性与变通，最后往往弄得结果相当严重。

有一对年轻的恋人，两个人都各自忙了一阵子，好不容易有时间相约出去吃晚餐。他体贴地问她：“今天想吃什么？”她很努力地想了很久，并且认真地回答：“吃小笼包，很有名的那一家。”兴冲冲地赶到名闻遐迩的小笼包店，却只见铁门拉了下来，上面只有“今日公休”四个大字迎接他们。她一时之间很难接受期待落空的结果，竟在瞬间变了脸色。“改天我再请你来吃嘛，别不开心了。”他很有耐心地安抚着她的情绪，却意外地激起她的反击。“都是你啦，事先也不打听清楚，害得我们大老远跑来还扑了个空。”说着说着，她竟然边走边哭了起来。对于她剧烈的情绪反应，他有点不知所措，但仍千方百计地设法让她开心。“那我们去吃另外一家



小笼包好吗？”“不要，”她斩钉截铁地再说一次，“我就是不要。”甩头一个人往前走去。很留意风度的他，立刻追了过去，但心里已经对她突如其来变得不可理喻的行为，有了难以磨灭的反感。

其实，约会时决定晚餐要吃什么，对感情并没有关键性的影响，但是在沟通时若缺乏弹性，就容易造成僵局，并形成两个人交往的障碍。在生活与管理工作中，管理者每天都要面对各式各样的沟通和决定，时常回答说“要”，凡事就可以多一些选择方案；但若不分青红皂白一律说“不要”，毫无弹性可言，就等于在走极端。这样的管理者是注定要失败的。

人很容易因为年龄增长而变得主观，失去弹性。现今许多大型企业公司，为了培养高层管理者该有的宽阔视野，都尽量让他们还在基层的时候就开始轮调不同部门的工作，这时候弹性是个很必要的特质，如果抱持着“只能做这个，不能做那个”的心态去工作，很快就会被职场所淘汰。

无论是在生活中还是工作中，一个人的观念、体能、职位、金钱、人际关系等等，都需要有很好的弹性。观念有弹性，就不会老是非此即彼、非黑即白；体能有弹性，好处不只是动静皆宜而已，代表健康状况也很不错；职位有弹性，能接受三起三落，自己不容易失业，也能全方位锻炼自己；金钱有弹性，吃路边摊和五星级饭店，都能享受出不同的美味；人际关系有弹性，才可以在进退之间，同时拥有亲密与自由。

当然，在管人实践中所需要的弹性，是指多准备几套替代方案，而不是漫无原则。先决定自己要的是什么，策略定出来以后，再运用弹性去达到目标。

02. 任何管理都必须留余地、有弹性

早在八届十中全会上，毛泽东同志就针对1958年大跃进中高指标“左”的错误，提出了留有余地的工作方法，强调一切工作都要留有余地。留有余地的工作方法体现了革命精神和科学态度的一致，主观需要和客观可能的统一。



弹性管人的艺术

tan xing guan ren de yi shu

留有余地是现代科学管理中弹性原理的主要含义。

这里所谓的弹性，是指管理或领导工作中不论是对于人，对于物，对于组织机构，对于工作程序和各种办事方法，都要有一定的适应性和灵活性。

任何一种管理，都必须在一系列管理环节上保持可以调节的弹性，特别是在重要的关键环节上，要留有充分的余地，才能适应客观事物的各种可能的变化，才能实现有效的动态管理，这就是管理的弹性原理。

首先，现代管理所面临的问题是极其复杂的，带有明显的社会化特点，任何一个管理问题都是多因素的，尽管可以通过调查和预测等手段，掌握现在和未来的各种因素，但是不可能达到百分之百的掌握。因此，管理必须留余地、有弹性。

其次，研究管理问题，不仅要抓住主要因素，而且不能忽视细节，科学管理要求对管理中的各种问题统筹兼顾，综合平衡，各得其所。因此，研究和处理管理中的问题，必须留余地、有弹性。

再次，管理系统处在不断的发展变化之中，为了适应各种变化的情况，可以有多种方案选择，最后选定某个方案作为行动方案，但也得有防止情况变化的预备方案。这也需要留余地、有弹性。

最后，管理是行动的科学，管理的活动必然产生某种结果，为了不出现失误，不仅要在行动之前谨慎从事，而且事先应保持可调节的弹性，即便出现变故，也可及时制定对策，自如地应付。从这个角度讲，管理也需要留余地、有弹性。

留余地、有弹性是由现代管理的复杂性、过程性、不确定性、动态性所决定的。弹性管理分为局部弹性和整体弹性，前者是指在一些管理环节上保持可以调节的弹性，留有足够的余地。例如，在确定任务目标时，在大目标确定的前提下，各子系统任务目标应该有一定的弹性，允许下级管理人员在许可的范围内自行调整。后者则是指整个管理系统所应具有的可塑性和应变能力。

弹性管理又有积极弹性和消极弹性之别。积极弹性是多一手，即充分估计到发展变化的多种可能性，进行科学预测，准备好应变方案，即使遇到不测风云，也能有备无患、化险为夷；消极弹性则是留一手，消极保

