

管理者是人
被管理者也是人
人心不一 招法就不一

管理 员工的 118个绝招

孟庆强\编著

管人是一件极其复杂的事情，没有什么固定的模式可循。管理者不一定要全能，但有一种才能却是不可或缺的，那就是识人、用人、管人之能。

京华出版社

管理员工的 118个绝招

孟庆强\编著

京华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理员工的 118 个绝招/孟庆强编著. -北京: 京
华出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 80724 - 873 - 6

I. ①管… II. ①孟… III. ①企业管理: 人事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 047242 号

编 著: 孟庆强

出版发行: 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 84241642 (发行部)

(010) 64259577 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 18

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80724 - 873 - 6

定 价: 36.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系。

前言

一个企业必不可少要有两种人，一种是管理者，一种是被管理者。被管理者就是企业的员工，企业管理实际上就是对员工的管理。企业的问题，说到底就是人的问题。管理员工难，把员工管理好更难，作为管理者如何管住手下的员工，而被管的员工又心服口服，实在不是件简单容易的事，这里面潜藏着极大的学问。作为企业主体的员工是一个个活生生的人，他们各自具有不同的性格、特点，而每个人的不同时期又会有所变化，这就要求管理者不能采取千篇一律的管理方法。所谓“人心不一，招法不一”就是这个道理。管理员工，不是打压，也不是抑制，更不是令其机械地服从，而是要员工通过管理能够有序发展，从而积极主动地工作。

管理员工的工作是一项复杂的工作，就其本身而言没什么固定的模式，也没有什么最好的方法，只要是适合自己企业的具体情况，能够推动企业自身的发展就是最好的，就值得管理者采用。常法也好，绝招也好，实用就好。世界上没有放之四海而皆准的金科玉律，也没有通过模仿别人而获得永久成功的人。

管理员工的招法多种多样，既有常法，也有绝招。但无论什么方法，其根本目的是一致的，就是能够管住员工，让员工从内心愿意服从，乐于服从，没有怨气，从而增强企业的凝聚力和执行力，这才是管理员工的最高境界。

通过本书你可以学习到所需的关于管理员工的知识。从身教重于言教，如何管人先做人，树立管理者的威信；到如何以仁义示下，恩情攻

心；如何以“文”感召，以“武”统一；如何求才若渴、用人需明智的识人、用人；如何与员工进行无障碍建设性地沟通；如何促进和谐的工作关系；如何平衡制约，处理员工之间的冲突；以及如何以最有效的方式激励员工等招法，并且还列举了典型案例加以详细介绍，为你提供大量的实际有效的方法策略和技巧，帮助你妥善解决处理现阶段管理工作中出现的各种问题，使您在管理员工时得心应手。作为一名管理者不一定是全能，但有一种能力是万万不可缺少的，那就是管理员工的能力。

编者于华北航天工业学院

目 录

第一章 管人先做人,用德行感召员工

“表不正,不可求直影。”要管人,就得先学会怎么做人。卓有成效的管理,必须靠管理者的人格魅力来驾驭员工。成了众人的榜样,具备了让大家都点头的人格,你才能赢得尊敬,让人信服,使自己的命令不打折扣。

1. 员工是管理者的“影子” 3
2. 公正无私才能无畏无惧 5
3. 火车跑得快,全靠车头带 6
4. 喊破嗓子不如做出样子 8
5. 少些浮躁,多些实干 9
6. 有实力才会有魅力 11
7. 在员工面前塑造精明强干的形象 13
8. 时时保持从容镇定 15
9. 对自己的承诺要“说一不二” 16
10. 低头认错远胜过抬头辩解 18
11. 宰相肚里能撑船 20
12. 规则不只是给员工定的 23

第二章 低调处事,在员工面前巧妙之威

管人不可无威。而胸无城府必然导致无威可言。就如同人们不知晓河水的深浅才会对之敬畏一样,要在下属面前立威,就应当含而不露,不让任何人了解自己的底数。这样,你的威严才能在无声之中透骨入髓。

13. 真诚待人,但应避免喜怒皆形于色 27
14. 含而不露比一览无余要安全 29

- 15. 不可成为毫无掩饰的“透明人” 30
- 16. 过于张扬的人很难得到尊重 32
- 17. 自己的个人隐私必须小心遮盖 33
- 18. 既要和蔼可亲,又要保持距离 35
- 19. 适度的“架子”有利于树威 37
- 20. 说话留一半才有想像的空间 39
- 21. 留点神秘,吊足胃口 40
- 22. 从形象上增强自己外表威慑力 43
- 23. 令出如山,不随便下令 45
- 24. 充分利用权力的震慑作用 47
- 25. 对下情了如指掌更能树立权威 48

第三章 仁义示下,靠恩情换取员工忠心

管人,不在于有没有人替你卖命,而在于有没有人心甘情愿替你卖命。需知,让人生死相许的不是金钱和地位,而是一个情字。一个关切的举动、几句动情的话语、几滴伤心的眼泪,比高官厚禄的作用还要大上千万倍。

- 26. 感情如柔水,却能无坚不摧 55
- 27. 赢得人心,而后可得天下 56
- 28. 用好名声赢得“群众基础” 57
- 29. 巧妙激发员工的报恩心理 60
- 30. 结拜兄弟,结识可用之人 61
- 31. 编织裙带,系牢心腹人物 63
- 32. 涕泪滂沱,哭出“义”的形象 64
- 33. 替下属做主,他就会干劲冲天 67
- 34. 锦上添花不如雪中送炭 70
- 35. 记住员工的名字是一种含蓄的关心 72
- 36. 点滴小事也会让自己倍显亲切 74
- 37. 关心家居比关心员工本人更有效 76

第四章 以“文”感召,也要用“武”统一

成功且出色的管理,犹如一场别开生面的弹奏曲:跌宕起伏、错落有致。无论你是大企业的总裁还是一个小组的领导人,只有学会了“文”与“武”两手统治权术,并将二者有机结合,才能让下属在感动与畏惧中敬服。

- 38. 先礼后兵比大动干戈更有效 83
- 39. 得理饶人更易征服下属 85
- 40. 怀柔并不能解决一切问题 88
- 41. 性格随和并不是要放弃尊严 89
- 42. 适时发火胜于苦口婆心 91
- 43. 对于奸邪之徒决不能“心太软” 92
- 44. 施威时要找到合适的“借口” 95
- 45. 用非常手段解决“疑难症” 97
- 46. 要惩一儆百,不要打倒一片 100
- 47. 不可过于蛮横和不近人情 104
- 48. 既要敢于发火,又要注意善后 105
- 49. 摆起“黑”与“白”两副面孔 107
- 50. 把“火攻”与“水疗”结合起来 108
- 51. 以曲径通幽的方式施展铁腕 110

第五章 赏罚分明,用奖惩制度拉动众人心

管人最忌赏罚不明。如果奖了不该奖之人,只会让努力认真者埋怨不满;罚不该罚的人,也会让正直的人感到愤恨。因此,管人者必须放下个人情感与利害,做到公平公正,这样才能使众人心服口服,使组织有序运转。

- 52. 赏罚不明必然导致组织混乱 115
- 53. 制定一套切实有效的奖惩制度 116
- 54. 公平公正正是赏罚的根本原则 119
- 55. 善于把加官晋爵的手段用活 121
- 56. 切实做到“诛罚不避亲戚” 122
- 57. 奖罚要把握时机、注意方式 126
- 58. 重奖骨干员工,拉动众人之心 129

- 59. 制订有效的奖金计划 130
- 60. 发奖金的手法要“耐人寻味” 132
- 61. 将必然与偶然两种技巧相结合 134
- 62. 设立群体奖加强员工的团队意识 135
- 63. 一席好话,胜过巨额奖金 137

第六章 删繁就简,无为反可治理全局

管理,是通过他人完成工作的一种程序或艺术。所以管理者决不能事必躬亲。高效管理的哲学应该是:管理者通过合理分配权力以删繁就简,把那些不应或不必要自己亲手去做的事一律交给下属去做,以实现“无为而治”。

- 64. 不是所有的忙碌都值得推崇 143
- 65. 更聪明而不是更勤快地工作 144
- 66. 参悟“无为”的管人哲学 147
- 67. 真正的管理就是减少管理 149
- 68. 替下属“背猴子”得不偿失 151
- 69. 授权是一种举重若轻的领导艺术 153
- 70. 放权才能释放权力应有的效力 155
- 71. 通过授权有效调动员工积极性 157
- 72. 选好对象是有效授权的前提 159
- 73. 选择授权方法,不放过授权细节 162
- 74. 确保权力与责任的平衡与对等 166
- 75. 放权与监控两手都要硬 167

第七章 重视沟通,下属的干劲是“谈”出来的

管理者与下属保持良好的关系,对于调动下属热情,激励其为企业积极工作有着特别的作用。而建立这种良好的上下关系的前提,也是最重要的一点就是进行沟通。可以说,沟通之于管理者,就像水之于游鱼、大气之于飞鸟。

- 76. 有良好的沟通,则雄关可越 173

77. 建立一个畅通的内部沟通机制	175
78. 消除交流障碍,实现信息共享	177
79. 精心营造自由交流信息的气氛	180
80. 开放式办公,随时讨论问题	183
81. 与下属沟通要学会“暖身运动”	185
82. 与人说理须使人心点头	186
83. 多给别人耳朵,少给别人声音	188
84. 批评也是沟通,但不要引起怨恨	190
85. 对沟通行为作出及时的反馈	192
86. 积极引导员工之间相互交流	195
87. 让沟通如细水长流永不间断	196

第八章 求贤若渴,不拘一格得人才

领导,实际上就是如何找到所需之人,并把各种人才的能量调整到最佳状态的一门学问。对于人才,需要求贤若渴,但更重要的是,如何把求来的贤士充分用起来。这不仅关系到能否有效管人,更关系到企业的兴衰成败。

88. 企业缺了人就是“止业”	201
89. 少看一眼学历,多看一眼能力	202
90. 戒除论资排辈的陈规陋习	205
91. 从相马探究察人,相人之道	206
92. 选用人才不能只凭第一印象	208
93. 要最合适的,不要最好的	211
94. 不妨以试用的方式来知人	213
95. 扬长避短,以扬长为主	215
96. 既要容人之短,又要善用其短	218
97. 准确捕捉起用人才的最佳时机	220
98. 留住核心员工也是一门学问	222

第九章 平衡制约,让员工甘心工作

平衡与制约是一种工作方法,也是一种至关重要的管人哲学。一个成功的管理者总是善于抓住事物的本质,通盘考虑,找准各种关系的平衡

点,把多种因素调整到利于自己的状态,最大限度地整合资源,并确保自己安全。

- 99. 既要大胆信任,又要小心牵制 229
- 100. 给委以重任的员工戴上“金箍” 231
- 101. 选准时机制服权力过重的部下 233
- 102. 坚决摧毁威胁控制权的“小圈子” 236
- 103. 剪除异己不妨用用“障眼法” 238
- 104. 想把他整下去,先给他升职 242
- 105. 平衡哲学是解决难题的一大法宝 245
- 106. 制定政策,做好牵制员工的铺垫 247
- 107. 找出那根让彼此互相牵制的绳子 249
- 108. 平衡之术不可不分对象乱加使用 252

第十章 谨言避祸,避免同员工结怨

管理者处于各种关系和矛盾的中心,如果说话做事不小心谨慎,就可能给管理局面带来混乱,有时甚至还会招来祸端。因而,管理者必须能够充分估量周围环境的复杂性,凡事谨言慎行,小心翼翼,以确保平安无事。

- 109. 以方做人,以圆处事 257
- 110. 骨子里傲,但外表要谦和 258
- 111. 恣意妄为者往往下场不妙 260
- 112. 揭人之短等于在伤口上撒盐 262
- 113. 戳人脸面会惹来大祸 265
- 114. 多结缘交友,少结怨树敌 266
- 115. 小处设防可避免大处遭殃 268
- 116. 小心对待有后台的员工 270
- 117. 勿被马屁精牵着鼻子走 273
- 118. 不能吃的豆腐就不要吃 274

Chapter

One

第一章

管人先做人,用德行感召员工

“表不正，不可求直影。”要管人，就得先学会怎么做人。卓有成效的管理，必须靠管理者的人格魅力来驾驭员工。成了众人的榜样，具备了让大家都点头的人格，你才能赢得尊敬，让人信服，使自己的命令不打折扣。

1. 员工是管理者的“影子”

管理者注重自身修养，行动中以身作则，以自身的“正”影响部属、激励部属，是一种极为重要的管人哲学。

在通常情况下，员工总会自觉不自觉地模仿自己领导的思维方法或行为。从表面看，他们似乎并不在意领导的行为作风，但实际上却时刻都在效法着领导的一切。而且，很快就会在接人待物当中将这一切体现出来。

俗话说：“身正不怕影子歪。”管理者就是员工的“身”，员工则是管理者自己的“影子”。自己认真工作，员工就会跟着认真工作；自己偷懒，员工也会同样偷懒。如果你上班总是拖沓、迟到，整个部门也会必然跟着自由散漫起来；如果管理者本身的素质很差，却一味地挑剔员工的缺点，那么在别人看来就会显得很可笑。

希望下属做到的，自己得首先做出个样来，持之以恒的实际行动更甚于多余的说教。在不声不响的努力工作过程中，下属自然会被感化。

古人对这个问题就有清醒认识。《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓为政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公什么是为政问题时强调：“为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？”唐太宗也认识到：“若安天下，必须先正其身。未有身正而影曲，上治而下乱者”（《贞观政要·卷一》）。《周书·苏绰传》也对统御者本身做了形象比喻：“凡人君之身者，乃百姓之表，一国之的也。表不正，不可求直影；的不明，不可责射中，今君身不能自治，而望治百姓，是犹曲表而直影也；君行不能自修，而欲百姓修行者，是犹无的而责射中也。”大意是说：君主本身，就是黎民百姓的“表”，就是一个国家的“的”。“表”树立得不正，不能要求有笔直

的影子；“的”不明显，不能要求射中目标。如果君主不能自我治理，而希望治理百姓，这如同“表”歪却要求影子直。如果君主不能自我修养，而要百姓修养，这如同没有“的”却要求射中目标。

这些话讲的都是正人和正己的关系，其核心是正人必先正己。虽然讲的是君主和百姓，但其理适合于各行各业，凡有管理者和被管理者存在的地方，便都适用。

历史上的很多出色的管理者也做到了这一点。创造出“文景之治”的西汉文、景二帝，在他们统治期间励精图治并以身垂范，为百姓做出了榜样。他们反复强调以农为本，号召臣民重农，同时，文、景二帝自己亲自动手，身体力行，为天下先。文帝诏开籍田，并自耕作；景帝“朕亲耕，后亲桑”。文帝在全国提倡节俭，反对浪费，注意先从自己做起。一次，文帝想盖一座露台，和工匠一计算，需花费黄金百斤，相当于中等人家十家的财产，就取消了这个计划。据史记载，文帝在位二十三年，“宫室、苑囿、车骑、服饰，无所增益。”他身穿“戈绋”做的袍子，“戈绋”为当时普通的衣料。他所宠爱的慎夫人，“衣不曳地”，即穿着短裙。他们的帷帐，连花纹也没有，十分简朴。就连造陵，他也反复叮咛，建陵要因地制宜，从简办事，不许劳民伤财。他下诏说：“治霸陵皆瓦器，不得以金银铜锡为饰，因其山，不起坟。”临终前，文帝还下遗诏，说：“厚葬以破业，重服以伤生，我甚不取。”主张薄葬，反对浪费。

文、景二帝的作为为百姓做了表率，上下同心，终于达到了物阜民丰、国泰民安的封建治世。司马光曾生动描绘：国家太平无事，非遇到水旱灾害，老百姓家家富裕，人人有充足粮食，库府中货物堆积如山，用之不竭，京师府库中的钱多达数百万，穿钱的绳子都腐烂了，散钱多得无法计算，国家仓库里的新粮压着陈粮，流出仓库堆积于外，以至于烂掉不可食用。广阔田野马骡成群，人们以乘母马为耻。人人自爱，以犯法为耻，以行义为先，以侮辱为耻。

可见，管理者的所作所为，几乎全部都在部属的效法之中。所以，

请你仔细检点自己的全部言行，不要表现出你不希望在员工身上看到的那些言行。管人先管己，如果自己都做不到，又用什么规矩去约束和管理别人呢？

2. 公正无私才能无畏无惧

作为管理者，不能不领会公正无私的内涵。只有顾及下属对自己品质的评价，只有在员工面前树立一个公正无私的形象，才能用自己的“正”来“正”别人，说话的时候才会有分量，才会理直气壮。

包青天为什么不怕杀头，不怕掉了乌纱帽，一定要坚持正义、惩治不法之徒呢？因为他公正无私、心地坦荡，所以才能无畏无惧。

作为一个现代公司的管理者，同样只有无私才能无畏！

公正评价下属是优秀管理者公正无私的一个重要方面。为了客观评价下属，他们善于及时观察和做笔记。俗话说：“好记性不如烂笔头。”下属的表现只有通过长期的工作才能体现出来。只有长期注意记录他们的行为，才能对他们真正有所了解。在掌握这些资料之后，当你通过手头的记录去表扬某些工作干得好但又不被人注意的员工时，他会备感欣慰，从而促使他会努力地把工作做得更好；如果是批评某些员工干得不好，虽然他会在短时期内情绪低落，但很快就会了解你公正待人的做法，同时也会重新认识自己工作中的不足，变后进为先进。这样，下属才会逐渐消除对你的不满，对你的管理工作更加满意。

深受员工欢迎的管理者还总是以大局为重，不计个人恩怨，充分地调动多数人的积极性，通过尽可能公正地使用人才来激发员工为单位效劳的积极心理。

用人上的不公正，会引起大家的不满，这是一个单位能否实现平稳发展的重要问题。如果待人失当、亲疏不一，则会在不知不觉中重用了某些不该得到重用的人，而冷落了一些单位的骨干力量，这样做的结果

是严重打击了受到不公正待遇的员工的积极性和创造性，直接影响到单位的全局发展。因此，要想成为一名受员工欢迎并具有凝聚力的管理者，就应该对所有的员工一视同仁。这样，不仅积极因素可以得到充分调动，一些消极因素也会转化为积极因素。

管理者公正无私还表现在对下属的“论功行赏”上。受员工欢迎的管理者，往往在论功行赏方面做得相当完美，能够充分地调动下属的积极性，形成人人争上游的局面，给企业带来无限的生机和活力。反之，如果论功行赏做得不好的话，不仅达不到激励员工的预期效果，反而会造成灾难性的后果。例如，优秀的员工在工作中作出了相当大的贡献，但他并没有得到相对应的奖赏，工薪、奖金都没有与贡献成正比例增长；而那些并没有做什么实际工作的人却得到了加薪、分红。任何正常的人都会非常自然地感觉到管理者对他的不公平，从而产生种种抵触心理。这种使中坚力量产生抵触情绪的局面一经形成，单位的前途命运也就非常危险了。

另外，管理者在日常事务中要公私分明，切不可假公济私。

要了解一个人的品性很容易，只要看看他使用金钱的方式就可一目了然了。有些人乍见之下气度相当大，可是一牵涉到钱，脑子里立刻盘算如何才能“报公账”。以管人的资格来说，这种人的品性及能力都够不上水准。

最被下属瞧不起的管理者是用公司的钱挥霍无度而自己则一毛不拔的人。这种类型的管理者为数不少，而对公司更是有百害而无一利，严格说起来，他不但没有存在的价值，甚至会对公司造成危害。

3. 火车跑得快，全靠车头带

身先士卒是管理者成功的一大要素。俗话说：“火车跑得快，全靠车头带。”管理者就是要起到这个火车头的作用。