

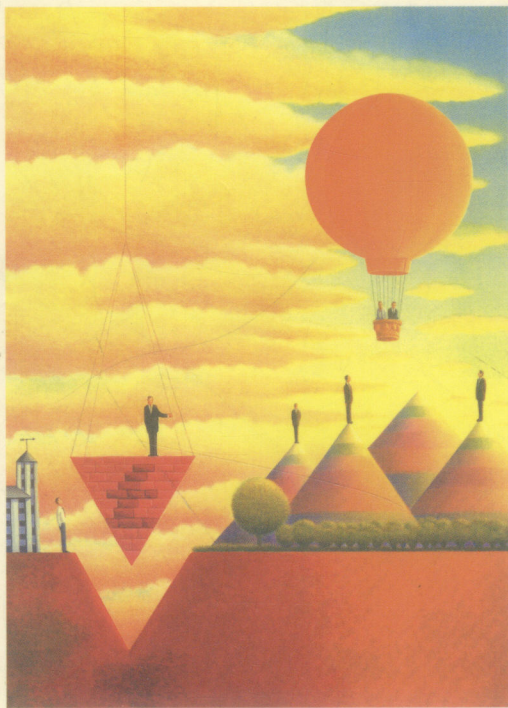
管人的艺术

修订第三版

中国人必须用
有中国特色的
方法来管理

THE ART
OF LEADING
PEOPLE

申明 华瑞/编著



·拿破仑曾说过：“没有不合格的士兵，只有不合格的元帅！”同样，世上没有不能用的员工，只有不会用人的老板。聪明的老板深谙管人艺术，在此基础上演绎自己的管理艺术和风格。

·人无头不走，鸟无头不飞。由此可见，老板的管理水平决定了企业的发展前景。作为老板，你未必是样样皆通的全才，也未必要事事躬亲，但必须善于借人之力，让员工自动自发地、出色地完成工作，这就要求你必须掌握管人的艺术。

·21世纪的管理者，应掌握管人的艺术，秉持“以人为本”的基本管理理念，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，绝对不能刚愎自用，武断随意。否则，高级人才就会不断逃离，而一个不能吸引人才的企业是注定要垮台的！

如何巧妙地命令下属
如何恰当地激励下属
如何有效地培训下属

何种公司最受欢迎
员工何时最有干劲
何种上司最受欢迎

何种上司最不受欢迎
如何让下属干劲十足
老板的权变之术

则原本基的人管

迎欢受最司上种何

足十劲千属下让何如

属下的当担有养培何如



申明 华瑞/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的艺术/申明,华瑞编著. —北京:企业管理出版社, 1998. 11

ISBN 7-80147-110-5

I. 管... II. ①申... ②华... III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 32332 号

书 名: 管人的艺术

编 著: 申 明 华 瑞

责任编辑: 宇文中 技术编辑: 张大奇

书 号: ISBN 7-80147-110-5 / F·108

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京大运河印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 18.25 印张 300 千字

版 次: 2005 年 7 月第 3 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



前 言

管人的艺术,实际上是在学府中学不到,但在实战中却百发百中、屡试屡验的实用领导技能。尤其是在我们这样一个拥有几千年“人治”历史的国度里,各式各样的“管人艺术”更是层出不穷:其中既有刘备与诸葛亮那样的“如鱼得水”式君臣和睦的领导与被领导关系的典范,也有刘邦与韩信那种“卸磨杀驴”式必欲除之而后快的悲惨结局;既有唐太宗那种“房谋杜断”式的高超用人技巧,也有凡事悉听邪佞小人的昏愦皇帝的作法;既有“将在外,君命有所不受”的宽大胸襟,也有对人才时时处处设防的“武大郎开店”式的狭小气量;既有“以古为镜,可以知兴替;以铜为镜,可以正衣冠;以人为镜,可以知得失”的明君风范,也有“君叫臣死,臣不敢不死”的霸道作风……

时至今日,21世纪的文明东风已鼓荡于全世界的各个角落;“尊重知识、尊重人才、以人为本、人本管理”已经成为时代的最强音。今天的管理者,应秉持“以人为本”的基本管理心态,将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内,绝对不能搞“顺我者昌,逆我者亡”式的家天下;否则,必定成为高级人才不断逃离的樊篱;而一个不能吸引人才的组织是注定要垮台的!

由此可以看出,“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制;只有在这样的基础上,“管人艺术”才能大放其光辉;“管人艺术”是末,而健康合理的领导体制才是本;否则,“管人艺术”就只能解决枝节问题,而不能解决实质性问题。



可喜的是,我国企业正在逐步建立现代企业制度,其领导体制的科学性与民主,正是现代企业制度的重要内容。从实践上看,企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度;那些领导体制不完备、有漏洞的企业,包括很多家族企业,已经在激烈的市场竞争中被淘汰出局。时代的发展已经到了这种地步,如果你想做“土皇帝”,那你的企业就吸引不到人才,你的企业就无从发展,从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

如何建立科学民主的领导机制,不是本书的讨论范围;本书只探讨领导科学艺术方面的内容,也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。在这方面,中国古代由于是一种人治社会,所以遗留下来的经验和技巧可资借鉴和使用;而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发,所以使用起来十分得心应手,在某些特定的情况下屡试屡验,作为一个领导者是不可不知的。

还要提到的一点是,中国古代的“管人术”中,有一部分是“管人的权术”,对这一部分内容我们必须坚决地予以批判,因为它是采用欺骗甚至阴谋的手段给人设陷阱和圈套以使人就犯;另一部分才是“管人的艺术”,对这样的内容我们应予以发扬光大,并使其在新的时代背景下发挥出新的作用。

编者





目 录

第 1 章



管人的基本原则

得人才则企业兴,失人才则企业败。新时代的企业领导者应该具备“以人为本”的基本管理心态,把员工真正当作“人”来看待,在此基础上演绎自己的管理艺术和风格。这就需要掌握一些管人的基本原则。

1. 中国是一个管人艺术丰富的国度 / (2)
2. 时代要求:“以人为本”的基本管理心态 / (4)
3. 认识下属 / (6)
4. 视才而用 / (8)
5. 对下属的工作及时督导 / (12)
6. 制定工作信条 / (13)
7. 体察下属内心 / (15)
8. 不要墨守成规 / (17)
9. 制定完善的规章制度 / (18)
10. 懂得权变之术 / (21)
11. 养成自主性 / (26)



12. 不要做妨碍者 / (28)
13. 别老板着一张脸 / (30)
14. 用人之长,容人之短 / (32)
15. 耳聪目明,掌握先机 / (34)
16. 善于倾听,善解人意 / (35)

第2章



何种上司最受欢迎

最受欢迎上司必然具备许多优秀的特质,能将权力和个人魅力结合起来实现真正的领导。做到这一点并非不可企及,本章为你列出了十几种最受欢迎上司类型,你可以针对自己的具体情况,塑造出一个具有你自己鲜明个性、深受欢迎的上司形象!

17. 让人信赖与尊敬的上司 / (40)
18. 信念坚定的上司 / (41)
19. 过不谗下的上司 / (43)
20. 公事公办的上司 / (44)
21. 涵养功夫深的上司 / (46)
22. 观感敏锐的上司 / (47)
23. 幽默风趣的上司 / (49)
24. 管理经验丰富的上司 / (51)
25. 公平对待下属的上司 / (53)





26. 懂得人心奥妙的上司 / (55)
27. 尊重人的上司 / (58)
28. 使员工发展所长的上司 / (59)
29. 领导方法有针对性的上司 / (61)
30. 做事稳当的上司 / (63)
31. 告诉下属公司实情的上司 / (64)
32. 经常做集体讨论的上司 / (66)

第 3 章



何种上司最不受欢迎

本章需要你对号入座式地认真琢磨,因为你可能由于一些自己没意识到的错误或不好的习惯损害了在下属心中的形象,自己却不明白原因何在。所以,赶快发现一个就马上改掉,现在还来得及!

33. 只知“坐而言”,不知“起而行”的上司 / (70)
34. 言行不一致的上司 / (71)
35. 只会批评而没有建设性意见的上司 / (72)
36. 容易感情用事的上司 / (73)
37. 只会炫耀“我年轻时如何”的上司 / (75)
38. 热衷派系的上司 / (76)
39. 自制力弱的上司 / (77)
40. 三杯好酒就保不住秘密的上司 / (79)



41. 不能挥泪斩马谡的上司 / (80)
42. 不知道如何负责任的上司 / (81)
43. 与下属一起批评公司或上级的上司 / (82)
44. 到处散播下属坏话的上司 / (83)
45. 偏袒特定女职工的上司 / (85)
46. 把自己的过失推诿给下属的上司 / (86)
47. 假公济私、一毛不拔的上司 / (87)

第 4 章



何种公司最受欢迎

公司具有良好的外部形象肯定能吸引人才，但留住人才并使其充满干劲和信心就需要过硬的管理了。所以必须根据公司的具体情况培育公司存在和发展的文化，这包括良好的信誉、明确的目标、愉快的工作气氛、优厚的福利……，这些都是最受欢迎公司所具备的共同特征。

48. 有很好的声誉和形象的公司 / (90)
49. 知名度高的公司 / (91)
50. 工作稳定性高的公司 / (92)
51. 前途无量的公司 / (93)
52. 工作环境良好的公司 / (94)
53. 福利好的公司 / (95)
54. 言必有信的公司 / (96)





- 55. 有一定目标的公司 / (97)
- 56. 开放型的公司 / (99)
- 57. 注重时间的公司 / (100)
- 58. 规章制度健全的公司 / (101)
- 59. 注重礼仪的公司 / (103)
- 60. 彼此有高度信赖感的公司 / (105)
- 61. 能与优秀员工一起工作的公司 / (106)
- 62. 气氛良好的公司 / (108)

第 5 章



员工何时最有干劲

只有当员工充满干劲地工作时,企业才能像一架高效运转的机器,业绩不断攀升,效率不断提高。因此,管理者必须了解员工的需求,创造出适当的氛围,在适当的时候给予适当的激励,才能起到鼓舞员工干劲的作用。

- 63. 与上司合得来时 / (112)
- 64. 上司给戴高帽子时 / (113)
- 65. 得到安慰或激励的话时 / (114)
- 66. 与异性一起工作时 / (115)
- 67. 能够畅所欲言时 / (116)
- 68. 权责范围增大时 / (118)



- 69. 提案被接受时 / (120)
- 70. 上司对自己有期望时 / (122)
- 71. 工作绩效人尽皆知时 / (124)
- 72. 充满自信时 / (126)
- 73. 充分适应环境时 / (128)
- 74. 地位确立时 / (129)

第 6 章



如何让下属干劲十足

有句俗语是这样说的：“你可以把马牵到河边，却不能叫马儿喝水。”激励员工士气的道理何尝不是如此，除非员工发自内心愿意努力，否则再多的鞭策也是枉然。让下属积极地投入到工作中，真诚地鼓励他，激发他的竞争感……，这些都会使你的员工干劲十足！

- 75. 督促下属积极参与 / (132)
- 76. 下属犯错时予以适当责备 / (133)
- 77. 尽早促成下属独立工作 / (135)
- 78. 下属表现出色时予以及时褒奖 / (137)
- 79. 专注于自己的工作 / (140)
- 80. 激起竞争心理 / (141)
- 81. 促使下属自愿工作 / (143)
- 82. 勿轻易否定 / (145)



83. 教导下属以失败作为成功的垫脚石 / (147)

84. 将成果反映在待遇上 / (149)

第 7 章

如何巧妙地命令下属

领导者要学会的一项必备技能就是巧妙地下达命令。这关系到下属是否心服口服地接受你的命令,是否能主动热情地完成它;你下达命令的时间是否适当、言辞是否简单明了,将直接影响到这项工作的完成与否。

85. 站稳立场 / (154)

86. 头衔并非实力 / (155)

87. 不要滥用权力 / (156)

88. 将计划付诸实施 / (157)

89. 命令的技巧 / (158)

90. 不作强硬的压制 / (159)

91. 鼓励相反的意见 / (160)

92. 命令的七个要素 / (161)

93. 不要僭越权限 / (162)



第 8 章



如何恰当地激励下属

恰当的激励对于提高员工的工作积极性有着不可忽视的作用,但只有学会握住下属的心理需求,制定合理的激励条件或标准,才能有效地发挥激励的作用。

94. 争取员工的忠诚 / (166)
95. 愈少用恐惧愈好 / (166)
96. 精确下达指示 / (167)
97. 不要盲目射击 / (169)
98. 不要视员工为傀儡 / (170)
99. 强化优点,弱化缺点 / (171)
100. 三明治式的批评 / (173)
101. 帮助员工建立安全感 / (174)
102. 诱导比强迫好 / (175)
103. 照员工的自我形象对待他 / (175)
104. 洞察员工内心 / (177)
105. 多多鼓励 / (179)
106. 激励员工十戒 / (180)
107. 满足员工个人独特的需要 / (181)





第 9 章



如何有效地培训下属

身为领导，一定要担负起教导下属的责任。没有哪一个下属一开始就能完全满足你的要求，你一定要在实践中不断地教导并培训他，使其一步步成为你的左膀右臂。在这一点上，请记住拿破仑的一句话：“没有不合格的士兵，只有不合格的元帅！”

- 108. 逼近悬崖 / (184)
- 109. 工欲善其事，必先利其器 / (185)
- 110. 打铁趁热 / (186)
- 111. 给他担当重任的机会 / (187)
- 112. 不作无谓的非难 / (188)
- 113. 承认对方的努力 / (190)
- 114. 强调礼貌的重要 / (191)
- 115. 引发议论 / (192)
- 116. 追根究底 / (193)
- 117. 作适时的指示 / (195)



第 10 章



如何培养有担当的下属

不断培养“顶梁柱”型的下属,是管理工作的重要环节,这关系到企业的持续、健康发展。因此,领导者要学会发现人才、培养人才,给人才成才提供必要的锻炼和指导。

- 118. 让下属负起应负的责任 / (198)
- 119. 让下属明确自己的任务与角色 / (199)
- 120. 逐步交付工作 / (202)
- 121. 让下属自己建立目标与计划 / (205)
- 122. 指示下属发挥能力 / (207)
- 123. 整备、活用各种文书 / (209)
- 124. 让下属坚持到底 / (211)
- 125. 勿随意给予下属帮助或干预 / (213)
- 126. 督促下属了解现场 / (215)
- 127. 督促下属交纳工作报告 / (217)





第 11 章

老板的权变之术

——“为什么老板做事总与我不一样?”

——“所以,你不是老板!”

本章将举例告诉你,如果想让自己公司的力量更强大、事业更顺利,就要在员工身上多动脑筋,讲究些技巧,当老板是要有些“心机”的。

- 128. 利用“第二信道” / (222)
- 129. 冲突的巧妙利用 / (223)
- 130. 为自己留条后路 / (227)
- 131. 从失败中学习 / (229)
- 132. 巧用谣言 / (230)
- 133. 恩威并施的老板权变术 / (232)
- 134. 权变批评术 / (236)
- 135. 权变恭维术 / (237)
- 136. 权变谈判术 / (238)
- 137. 权变说服术 / (240)
- 138. 因时制宜,扭转局面 / (242)
- 139. 水能载舟,亦能覆舟 / (244)



第 12 章



如何强化领导统御能力

领导的统御力包含了很多方面能力的综合；它是领导者个人魅力的重要体现，是员工工作信念的动力和催化剂。那么，又该如何强化领导的统御能力呢？本章将给您提供些有效地建议和办法。

- 140. 激发下属的干劲 / (248)
- 141. 磨练下属，培养其领导能力 / (251)
- 142. 营造朝气蓬勃的团队精神 / (253)
- 143. 对上司和同事发挥领导统御能力 / (256)
- 144. 把自己的信念灌输给下属 / (258)
- 145. 培养下属“一定要完成目标”的热情和使命感 / (261)
- 146. 培养敏锐的洞察力 / (264)
- 147. 培养果断的决策力 / (266)
- 148. 让员工找出问题关键并全力投入 / (269)
- 149. 提高员工解决问题的能力 / (271)

