

资深职场发展评论员
畅销书作者

郑一群◎编著

甩手掌柜的 用人哲学

管人用人的

9条金科玉律

万科的老总王石在登山
美孚石油的创建人洛克菲勒在打高尔夫
Wool之父查尔斯·西蒙尼在航海旅行
巨人集团的老总史玉柱在玩征途
他们是名副其实的『甩手掌柜』，
但他们的企业做得还是那样好！

讲章法，
但是也要讲人情
讲规则，
但是也要讲创新



印刷工业出版社

甩手掌柜的 用人哲学

资深职场发展评论员
畅销书作者

郑一群◎编著

管人用人的
○条金科玉律



印刷工业出版社

内容简介

对于员工来说,企业管理者就是他们的掌柜,聪明的管理者应当充分调动员工的积极性与主动性,学会合理授权,学会当“甩手掌柜”。这里所谓的“甩手”并不是什么都不管,而是将“从主管到脚”转变为“管头管脚”,把管理者从事务性、常规性的工作中解放出来,使其有更多的时间与精力去关注和开拓新的领域,构思企业未来的发展战略。

“甩手掌柜”的出现,正是这个商业时代变革的缩影。

本书堪称为一部“甩手掌柜”的管理宝典,其中所有的话题都围绕着怎样选好人、用好人、管好人展开,告诉管理者如何让员工最大限度地发挥作用,如何为公司物色得力的人手,如何培养一批自己的业务骨干,如何留住并用好那些有本事的人,如何轻轻松松地当一个“甩手大掌柜”。

图书在版编目(CIP)数据

“甩手掌柜”的用人哲学——管人用人的9条金科玉律/郑一群编著.

—北京:印刷工业出版社,2011.4

ISBN 978-7-5142-0014-0

I. 甩… II. 郑… 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(2010)第235219号

“甩手掌柜”的用人哲学——管人用人的9条金科玉律

编 著:郑一群

策划编辑:李 毅

责任编辑:郭 平

责任印制:张利君

责任设计:张 羽

出版发行:印刷工业出版社(北京市翠微路2号 邮编:100036)

网 址:www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店://shop36885379.taobao.com

经 销:各地新华书店

印 刷:北京多彩印刷有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

字 数:186千字

印 张:13.5

印 次:2011年4月第1版 2011年4月第1次印刷

定 价:36.90元

I S B N: 978-7-5142-0014-0

◆ 如发现印装质量问题请与本社发行部联系。 发行部电话:010-88275707。



前言

对于员工来说，企业管理者就是他们的掌柜。但是，一样的管理者，命运却往往迥然不同。有些管理者在工作岗位上终日劳碌、苦不堪言，有些管理者却能纵马云游、面朝大海、春暖花开。

当很多企业管理者还沉醉在唯我独尊的遐想中时，那些聪明的管理者们却早已懂得了“甩手”，他们潇洒的身影，似乎印证了一位先贤的古训：无为，则无不为。“甩手掌柜”的出现，正是这个商业时代变革的缩影。

人性中对于权力的贪欲，使很多企业管理者无法与内部强人共享人生舞台，更别说“甩手”了。相反，一旦见到有人功高才大，就即刻紧张起来，必欲除之而后快，最后演变成无数“功高震主”的荒谬悲剧。所以，我们可以看到一个很奇怪的现象：企业最强大的对手，总是在企业内部沉睡。伊利最大的对手，赫然就是曾经被郑俊怀逼走的牛根生。

事实上，在现代商业组织中，法律对企业产权的保护使企业中根本不存在被“篡权”的可能，“甩手”并无失控之忧。一个真正“厉害”的管理者其实并不在于他懂得多少，而在于他能否懂得通过属下，帮他规划下一步的棋局，看到下一步的发展，做到对向心力的维护与激励，让自己成为一个有效的“甩手掌柜”。

有个著名企业管理者经过一番磨砺之后感慨地说：“我现在才明白，一个好的管理者就应该是一个有效的‘甩手掌柜’。管理就是你不做事，让别人做事，让别人去做自己想做的事情，而你要做的就是怎样让别人去做，并且让别人心甘情愿地去做。”

“甩手掌柜”要学会授权，授权就是“孙悟空”的分身之术，是激活自身与组织领导力的真正源泉，合理的授权能使企业员工感受到热情的激励和



充满希望的发展机会，能进一步提高士气和忠诚度，稳定队伍。

但授权并不是说什么都不管，而是把管理者从事务性、常规性的工作中解放出来，使其有更多的时间与精力去关注和开拓新的领域，构思企业未来的发展战略。管理者要“管头管脚”（指人和资源），但不能“从头管到脚”。所以说要想当好“甩手掌柜”，必须讲究管理的艺术。

本书堪称为一部“甩手掌柜”的管理宝典，其中所有的话题都围绕着怎样选好人、用好人、管好人展开，告诉管理者如何让员工最大限度地发挥作用，如何为公司物色得力的人手，如何培养一批自己的业务骨干，如何留住并用好那些有本事的人，如何轻轻松松地当一个“甩手大掌柜”。

对各个层次的管理者来说，本书都有一定的实用性、仿效性或借鉴性。阅读本书，您可以轻而易举地学会如何使用人才、管理人才，并能够通过潜移默化方式将其运用到实践中。

愿此书成为您管理生涯中的一盏明灯，为您的前程增添一份永恒的光芒！

郑一群
2011年4月

前

言



目
录

第一章 用情管人，营造有“人情味”的大家庭

“家”是社会最基本的文化概念，企业是“家”的放大体。在企业这个大家庭中，所有员工包括总裁在内，都是家庭中的一员。

- 003/驾驭人性，征服人心
- 006/营造“家”的温暖
- 009/别对下属出“权力王牌”
- 013/放下架子，亲近下属
- 016/树立员工的主人翁思想
- 018/“俘虏”具有非凡影响力的下属
- 022/多给弱者一些爱
- 025/营造一个良好的“家庭式”氛围

第二章 恩威并举，红脸白脸轮着唱

要让下属心悦诚服，一定要恩威并施，刚柔相济。高明的管理者可以像演员一样，根据角色需要变换脸谱。今天是温文尔雅的贤者，明天也可变成杀气腾腾的武将。

- 033/又打又拉，唱好红白脸
- 036/弹性管理，留有余地
- 039/宽严适度显威严
- 041/不厚不薄，不愠不火
- 043/不偏不倚，一碗水端平



046/给批评加一层“糖衣”

048/恰到好处的控权之道

第三章 有效激励，让平凡的人干不平凡的事

对于管理者来说，工作中最难的，也是管理者最渴望的事情，是员工最大程度地发挥自己的潜力。而人的潜力是需要激发才能发挥出来的。

053/用人之道重在激励

055/运用好激励才会出好效益

057/团队成员需要激励

061/赞美可以收到神奇的激励效果

064/竞争同样是激励

068/高薪酬赢取高效益

070/危机也可以用来激励

第四章 协调沟通，把大家紧密联系在一起

沟通是把一个组织中的成员联系在一起，以实现共同目标的手段。没有沟通，就没有协调，也就没有管理。

075/微笑是协调沟通的催化剂

078/交谈是最直接的沟通方式

080/耐心倾听不同声音

083/换位沟通，促进理解

086/将心比心，协调沟通



目
录

- 088/洞察欲求，满足需求
091/注意交流方式，于人于己有利
094/建立渠道，避免沟通障碍
098/让沟通顺畅无阻

第五章 慧眼识人，选好人才才能用好人

“办事不外用人，用人必先知人。”用人就像用马，如果得到千里马却不认识，或者虽然认识了，但却不能充分发挥它的能力，那就很难赢得比赛。

- 103/管理者要有求贤若渴的欲望
106/伯乐才能寻得“千里马”
109/人不可貌相，海水不可斗量
111/勤于考察才能知才
113/正确对待招聘，选择所需人才
116/选择“三心”英才
118/选好人才才能用好人

第六章 以人为本，争人才比争什么都重要

一个管理者最大的本事，不是自己有多少学问，而是会用人。越有本事的人越要用。否则，就算做领导的生出三头六臂来，又怎么能干完所有的事呢？

- 125/人才是竞争的关键
127/得人心者，得天下财



- 130/重金“买”能人
133/一口吃不成胖子
135/既争人才，又争人品
137/请“大和尚”进“小庙”

第七章 知人善任，不要让千里马去拉磨

欲要善任，先须知人，从古至今，众多的“千里马”都是得益于众多的“伯乐”的“慧眼”而得以奔腾万里的。

- 143/知人善任是一种艺术
146/把合适的人放在合适的位置上
149/用人应以大局为重
152/打破常规，灵活用人
155/切忌小材大用
157/“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”

第八章 用人不疑，用他就要相信他

信任是用人的第一标准。用人不疑，疑人不用。既然你选择了他，便不应怀疑，不应处处不放心。用而怀疑，实际上是最失策的。

- 163/播种信任，换取忠诚
165/尊重是获取信任的前提
167/信人要有宽广的胸怀
171/用兵命将，以信为本



目
录

174/以身作则，上行下效

176/获取信誉的几大技巧

第九章 合理放权，切勿所有问题自己扛

一个高效率的管理者应该把精力集中到少数最重要的工作上去。合理地给下属权力，不仅有利于增强下属的积极性和创造性，还能大大提高管理者本身和团队的工作效率。

181/不要所有问题都自己扛

184/用他人智慧去完成自己的工作

187/培养员工拥有自己的头脑

190/充分授权与有力监控同等重要

193/大权在握，小权分散

195/合理授权，激发责任心

198/像放风筝一样授权

201/找准可以授予权力的人



第一章

用情管人，营造有“人情味”的大家庭



“家”是社会最基本的文化概念，企业是“家”的放大体。在企业这个大家庭中，所有员工包括总裁在内，都是家庭中的一员。



导读



- 驾驭人性，征服人心
- 营造“家”的温暖
- 别对下属出“权力王牌”
- 放下架子，亲近下属
- 树立员工的主人翁思想
- “俘虏”具有非凡影响力的下属
- 多给弱者一些爱
- 营造一个良好的“家庭式”氛围



■ 驾驭人性，征服人心

中国人有一种心理：深怕欠人家的情，甚至为了怕承受太多的情而“不领情”。你敬他，他不免提高警觉：“为什么对我这么好？”有人可能觉得奇怪，其实，这是人的本质使然，也就是人性在起作用。

人性是什么？哲学家认为：人性是人的生存、尊严、亲情、名誉、自由、发展等需求倾向。能驾驭人性，就能征服人心；征服人心，就能征服人的身体，就能控制人、管理人，让其心甘情愿地努力工作。

刘备在这方面是个好导演、好演员。当好导演必须要懂得人的本性，才能把握住角色的特征，塑造好人物形象或还原人物的本来形象。

刘备不只善于发现部属的才能，对于人的品性也有很强的辨别能力，所以他的导演水平很高，戏也演得很好，说服起来入木三分，让人真假难辨。

在长坂坡，赵云深入重围去寻找失散了的甘糜二夫人和阿斗，糜芳不明真相，报称赵云反投曹操去了，但刘备深信赵云不会投降曹操，他说：“子龙是我故交，安肯反乎？”张飞说：“他今见我等势穷力尽，或者反投曹操，以图富贵耳。”刘备说：“子龙从我于患难，心如铁石，非富贵所能动摇也。”不出所料，赵云冲锋陷阵，杀出重围，血染征袍，救出阿斗。追上刘备，交还其子。刘备接子，掷之于地，愠而骂之：“为汝这孺子，几损我一员大将！”赵云抱起阿斗，连连泣拜：“云虽肝脑涂地，不能报也。”

这就是《三国演义》中刘备摔阿斗的故事。有人说，刘备爱子是真，摔阿斗是做做表面文章而已。这话不是毫无根据。作为刘氏统治集团继承人的阿斗，刘备是不会轻易掷地的。有人说，刘备摔阿斗是出于爱将之心，激情所至，是对赵云的精神赏赐，这也是可以理解的。

东汉末年，群雄逐鹿中原，各统治集团都全力搜罗人才，壮大自己的实





力。赵云作为难得的将才，其地位在刘备心目当中是可想而知的。还有人说，别人拼死保护自己的儿子，可是自己却无以报答，这份愧疚，我想任何一个具有人情味的人都会有这种心态，更何况是刘备，唯有摔孩子，才能向赵云表明自己的心情。

刘备摔阿斗，其实是刘备内部公关御人术的一次表演，既收买了赵云誓死随主之心，又教育和感化了当时在场的所有文武随从，起到一箭双雕的作用。刘备从一个“织席贩履之徒”成长为一代风流人物，其内部公关御人术的确有其拍案叫绝之处。因此后人诗曰：“曹操军中飞虎出，赵云怀内小龙眠。无由抚慰忠臣意，故把亲儿掷马前。”

《孙子兵法》记载，孙武要求为将者必须具备“智、信、仁、勇、严”五个方面的才能，强调将帅不但要拥有威武之仪，更要怀揣仁爱之心。唐朝诗人白居易也说：“动人心者莫过于情。”情动之后心动，心动之后理顺。仁爱兵卒，仁爱部下，就是要求为将者动之以情，统一军心，达到制胜的目的。刘备是深得《孙子兵法》真谛的。他抓住人性的弱点，意在用情征服人心。

现代市场竞争亦如战场。现代管理者必须懂得心理学，抓住人性弱点，征服人心，这是管理者调动员工工作积极性的重要手段。管理心理学研究表明：一个人生活在温馨友爱的集体环境里，由于相互之间尊重、理解和容忍，能使人产生愉悦、兴奋和上进的心情，工作热情和效率就会大大提高；相反，一个人生活在冷漠、争斗和尔虞我诈的氛围中，情绪就会低落、郁闷，工作热情就会大打折扣。管理者要想征服人心，就必须与下属互相交心、互相关心、以心换心。

美国钢铁大王卡耐基有句名言：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要留住我的组织人员，四年之后，我仍是一个钢铁大王。”当然，卡耐基的话，是对他已掌握一批有真才实学的管理者的炫耀，但从另一个角度来看，成功的企业家是从来不会忽视对人才的选拔和培养的。

在高科技快速发展的今天，管理者征服人心所带来的收益，已大大超过企业通过扩大生产“硬件”规模而产生的效益。征服人心，已经成为许多成功企业家的制胜法宝。同样，因企业管理者对待人才的态度、方法不同，造成企业兴衰的例子不胜枚举。



国内某知名工程机械上市公司，从企业组建开始，企业管理者就注重征服人心，该企业在同行业中率先打破计划经济条件下的人事制度，不拘一格选拔重用有真才实学的人，摒除按年龄大小、资历深浅的人才排序模式，对有突出贡献的员工给予破格重用。在物质激励方面，一改过去单纯工资加奖金的方式，对骨干采取“分红”和“股份期权”等方式。另外，企业把国外培训机制引入企业内部，对不同员工，采取不同的培训形式。大大提高了员工的积极性和创造性，进而提高了工作效率。同时使这家企业在激烈的市场竞争中，处处掌握主动权，成为国内知名企业。

所以说，要想成为一名成功的管理者，首先必须读懂心理学，以此驾驭人性，征服人心。



■ 营造“家”的温暖

一则管理寓言，颇有趣味：狂风和微风打赌，看谁能把行人身上的大衣吹掉。狂风首先来了一股刺骨的冷风，吹得行人瑟瑟发抖，于是大衣裹得更紧了；微风则徐徐吹动，行人觉得温暖而惬意，继而脱掉了大衣。最终，微风获得了胜利。由此及彼，企业文化就应该像徐徐吹来的微风一样，在“柔性”管理之下，令员工如沐春风，意兴盎然，感受到家的温暖。

海信集团的企业文化理念是：倡导人之间的情感关怀。“在海信，就像生活在一个大家庭里一样，让人感觉温暖。”海信的员工深有感触地说。

海信董事长周厚健一贯强调，企业是员工的。海信把员工当做企业最宝贵的资源，为员工的成长搭建了良好的平台。海信每年投资1000万元用于海信学院教育培训；定期举办各种论坛、交流；用项目承包制释放人的潜能等等。这一系列措施，营造了一种宝贵的文化氛围，使每一个海信员工在工作中感受到成长的喜悦。

海信非常关心员工的生活。除了给员工提供优越的住房条件外，针对销售人员长期在外难以顾家的特殊情况，海信特别设立了“内部服务110电话”，由专人负责为销售人员家属排忧解难，以消除销售人员的后顾之忧，使海信真正成为海信人的家园。

在善待员工的问题上，海信更是做到了负责到底。曾有一个在海信技术中心工作的，来自农村的大学生杨某因游泳而意外身亡，董事长周厚健在惋惜的同时，给予了杨家极大的安慰：“你们失去了一个好儿子，是家庭的损失；海信失去了一个优秀人才，也是企业的损失……有什么要求尽管提出来，我们会尽力解决。”虽然杨某的家人婉拒了，但海信依然给予杨家一次性经济补助8万元，大家还纷纷捐款。对此，杨的父亲感动得泪流满面……



通过这种情感管理，不仅增强了员工努力克服困难的信心，还激发了他们的工作热情。正如海信员工所说的那样：“集团领导和公司领导时刻想着我们大家，关心我们的工作，关心我们的生活，海信就是我们共同的家。有这样贴心的领导，有这样温暖的家，我们有什么理由不好好干呢？”

我们都知道应当善待员工，因为组织的任务最终要靠他们来完成。而且，员工是管理者朝夕相伴的战友，管理者应当真正地为他们着想，绝不是通过偶尔的一些问候让他们知道企业在关心他们。

管理者要多参加员工的活动，了解他们的苦衷，及时与员工沟通，仔细倾听员工的意见。尤其对于员工的建设性意见，更应予以重视。若是一个好主意并且可以实施，无论其多么微不足道，也要切实采用。员工会因为自己的意见被采纳而感到欢欣鼓舞。

管理者还需要给员工创造良好的工作环境，还要认同员工的表现，向员工表示赞赏，保持和蔼的表情。一位经常面带微笑的管理者，谁都会想和他交谈。即使管理者并未要求什么，员工也会主动地提供“情报”。管理者的肢体语言，如姿势、态度所带来的影响也不容忽视。若管理者经常自然地面带笑容，自身也会感到身心舒畅。保持得体的举止，在无形中它已引领管理者迈向成功了。有许多运动员，都表示过类似的看法：“我会在重要的比赛之前，想象自己获得胜利的情景。此时，力量会立刻喷涌而来。”一个保持愉悦心情与适当姿态的人，更容易受到别人的信赖。

管理者要尊重每位员工的个性与风格，让他们作为一个富有思想的人，不要把他们管理成一个只会说话的机器。

管理者都应该明白，关心员工的身心健康，就是关心企业的健康成长和持续发展。在损害员工身心健康、导致员工身心疾病的原因当中，有企业制度不合理、不科学的弊端对员工的严重束缚；有企业运营机制、管理机制不健全对员工的严重伤害；有劣质或过时的企业文化对员工的严重困扰等。这些因素既是损害员工身心健康的职业压力，也是阻碍企业健康成长和持续发展的强大阻力。

