

管人的18^个 大原则和180^个 小技巧

银 浦 / 编著

GUANREN DE 18 GE
DAYUANZE HE
180 GE XIAOJIQIAO

管人的问题处理不好，归根结底是管理者的工作没到位，方法不对头。一名优秀的管理者，应该深谙驭人之法、用人之道，把握人心，并因人而异施展手段，这样才能将整个团队牢牢掌握，为成就大事打下坚实的基础。

北京工业大学出版社

管人的18^个 大原则和180^个 小技巧

银 浦 / 编著

GUANREN DE 18 GE
DAYUANZE HE
180 GE XIAOJIQIAO

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人的18个大原则和180个小技巧/银浦编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2013.4

ISBN 978-7-5639-3412-6

I. ①管… II. ①银… 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(2013)第006314号

管人的18个大原则和180个小技巧

编 著: 银 浦

责任编辑: 戴奇钰

封面设计: 兆天书装

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 香河县宏润印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 20

字 数: 358千字

版 次: 2013年4月第1版

印 次: 2013年4月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3412-6

定 价: 36.80元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换010-67391106)

前言

毫无疑问，任何一种社会组织，包括企业在内，都是由人组织起来的，财富也是由人创造出来的。但组织与组织的不同在于，有的组织是乌合之众，有的组织是精兵良将。选对人，用对人，对一个企业而言十分的重要。

一般而言，哪一个企业的人力资源更丰富、质量更高，而且安排更得当，使用更合理，这个企业的事业就会比其他企业更兴旺发达。所谓“用好一个人，救活一个厂”、“用好一个人，富了千万人”就是这个道理：优秀人才具有点石成金、化腐朽为神奇的特殊本领。

然而，有了优秀的人才，还得会用。有一部分企业的老板的的确确认识到了人才的重要性，但又不知道如何用好人才。一方面他们喊着没有人才，吸引不了人才，留不住人才；另一方面当他们真正有了人才，又不好好珍惜、爱护、使用。毫无疑问，优秀的人才已经成为企业参与竞争的入场券和敲门砖，企业生死存亡的命运取决于能否吸引、留住和用好优秀的人才。虽然人才观已经深入人心，但什么才是新经济时代正确的人才观呢？如何高水准地选拔人才、培养和造就优秀的人才、留住人才，这其中还有很多细节需要考量，只有树立正确的人才观、掌握娴熟的驭人之术，才能真正地发现和用好人才，从而使自己的企业立于不败之地。

下属们性格迥异，能力不同，如何因人施教并管好、用好下属，是展示管人者的领导水平与事业成功的关键。如何让自己成为下属心目中的领袖？如何掌握下属们的内心活动？如何激励人才使其把潜能发挥到极致？如何打造难缠的下属使其成为工作的骨干？这一个个问题是每一位管人者都必须面临的，其中一个个技巧也是管人者必须熟知的。

管人还是一门学问。精于管人者多有一双火眼金睛，能透析下属们心中所想，能鼓动下属们同心同德，拥戴信赖自己，能让下属们尽心竭力，以公司为家。而拙于管人者，则仅会利用手中的权力，高压统御，强压硬管，不仅让下属牢骚满腹、离心离德、全无干劲，还会使心高者

管人的18个大原则和180个小技巧

另择良木而栖，公司哪里谈得上成功？

本书从大部分中国企业在管人环节中存在的薄弱处入手，介绍成功管人的18个大原则和180个小技巧。其中既有理论依托，又有案例分析，为企业提供了明确的方向和切实的行动指南。领会其中要义并运用于管理实践，就会发现，原来成功管人这么简单！

目 录

CONTENTS

上篇 管人的 18 个大原则

原则一 吸才原则

1. 用企业魅力吸引“良禽” / 1
2. 提供条件主动吸揽人才 / 2
3. 吸揽人才要灵活善变 / 2

原则二 选人原则

1. 宁要最合适的，不要最好的 / 5
2. 择才要以德为先 / 6
3. 能力比知识更重要 / 7

原则三 育人原则

1. 培训是企业竞争的“发动机” / 9
2. 主管要重视人才培育 / 10
3. 员工培训三阶梯 / 11

原则四 晋升原则

1. 经常用升迁的方法来激励员工 / 14
2. 为年轻人提供持续晋升的机会 / 15
3. 用不断的晋升去“诱惑”员工 / 16

原则五 留人原则

1. 留住人才的十大法则 / 18
2. 建立起人才流动机制 / 19
3. 让员工把工作当成自己的事业 / 21

管人的18个大原则和180个小技巧

原则六 用人原则

1. 用人首先要择人 / 23
2. 用人须有道 / 24
3. 人尽其才，才尽其用 / 26

原则七 影响原则

1. 为员工设立一个仿效的标准 / 29
2. 在关键时刻一定要做出好的榜样 / 30
3. 发挥你的领导力 / 33

原则八 尊重原则

1. 领导者不要高高在上 / 35
2. 把尊重员工的行动落到实处 / 37
3. 让最普通的员工也觉得自己很重要 / 38

原则九 授权原则

1. 做好授权的统筹安排 / 40
2. 让权力与责任“如影随形” / 41
3. 相信员工能做好，让他们自由发挥 / 43

原则十 驱动原则

1. 设立让下属全力追求的目标 / 45
2. 发挥下属们的天性，变领导为引导 / 46
3. 让员工自己去面对 / 47

原则十一 赞美原则

1. 用欣赏的眼光去看待每一位员工 / 49
2. 细心寻找可以赞美员工的机会 / 50
3. 记住，赞美一定要出自真诚 / 52

原则十二 薪金原则

1. 建立合理的薪酬标准 / 54
2. 不能忽视金钱的激励效果 / 55

3. 采取灵活多变的薪酬支付方式 / 56

原则十三 批评原则

1. 从领导艺术的层面展开批评 / 58
2. 切忌带着怒气批评员工 / 59
3. 批评时要力争做到心平气和 / 61

原则十四 树威原则

1. 树立威信要靠信取威 / 63
2. 公平公正地对待每一位员工 / 64
3. 严格执行各项规章制度 / 66

原则十五 控制原则

1. 控制员工的方式与要领 / 69
2. 八种有效的控制方式 / 69
3. 控制下级的四大要领 / 71

原则十六 协调原则

1. 了解冲突发生的原因 / 72
2. 化解冲突于萌芽状态 / 73
3. 处理冲突要运用技巧 / 73

原则十七 沟通原则

1. 善于倾听员工的心声 / 75
2. 引导员工说出他们的想法 / 76
3. 妥善地处理好员工的抱怨 / 78

原则十八 培训原则

1. 要敢于让员工犯一些小错 / 80
2. 实现知识共享 / 81
3. 积极主动当好下属的教练 / 82

下篇 管人的 180 个小技巧

第一章 选才需要新思维

1. “出售”你的人才观念 / 85
2. 正确地选聘人才 / 86
3. 消除对他人的成见 / 87
4. 用发展的眼光看人 / 89
5. 擦亮眼睛, 挑选人才 / 90
6. 把好人才招聘关 / 91
7. 选择人才不必完美 / 92
8. 要有爱才之心, 容才之量 / 93
9. 不能把资历同能力画等号 / 95
10. 不片面追求文化程度 / 96
11. 面试的诀窍 / 97
12. 拿不定主意时就招聪明人 / 98

第二章 顺势育才, 借势铸才

13. 尊重个性就是保护创造性 / 99
14. 重点培养表现突出的人才 / 100
15. 在恰当的时候提拔表现突出的员工 / 101
16. 从公司内部挖掘人才 / 103
17. 给受挫者成功的机会 / 103
18. 帮助员工设计职业方向 / 104
19. 为感到沮丧的员工注入信心 / 106
20. 在公司内部引入竞争 / 108
21. 创造公平竞争的企业环境 / 109
22. 适当的压力是动力的来源 / 109
23. 制造危机, 消除员工的惰性 / 111
24. 留下优秀的, 淘汰差劲的 / 112
25. 在忧患中激发员工的动力 / 114

第三章 提拔重用，凭能力说话

- 26. 大胆用人，灵活用人 / 115
- 27. 让各种人才形成互补 / 116
- 28. 让人才最大限度发挥才能 / 117
- 29. 唤醒身边“沉睡者”的人 / 119
- 30. 用人不疑，疑人不用 / 120
- 31. 区别对待各类优秀人才 / 122
- 32. 适才专用才能更好地发挥人才的潜能 / 123
- 33. 要特别注意使用“怪才” / 124
- 34. 敢用有争议的人才 / 125
- 35. 用人应不计前嫌 / 126
- 36. 活用员工的短处 / 127
- 37. 巧妙利用“刺头” / 129
- 38. 用人应考虑负面条件 / 130

第四章 留住人才才能留住辉煌

- 39. 为员工搭好能发挥其才能的舞台 / 131
- 40. 提供有竞争力的薪金待遇 / 132
- 41. 留人更要留心 / 133
- 42. 判断哪些员工容易挽留 / 135
- 43. 付给员工恰当的报酬 / 136
- 44. 不要剥夺部下的利益 / 137
- 45. 用心去了解你的员工 / 138
- 46. 让员工感到“有奔头” / 139
- 47. 给员工内部流动的机会 / 140
- 48. 支持员工实施内部创业 / 141
- 49. 适时推出“内部跳槽”举措 / 143
- 50. 当心那些“不安分”的员工 / 144
- 51. 用个性化福利留人 / 145
- 52. 解决员工的后顾之忧 / 146
- 53. 千方百计留住关键员工 / 147
- 54. 给优秀人才戴上“金手铐” / 149

第五章 既授其权，又明其责

- 55. 放权才能释放权利的效用 / 150
- 56. 有效授权的四大步骤 / 152
- 57. 成功授权的四个阶段 / 153
- 58. 掌握权力收放的尺度 / 154
- 59. 根据不同的情况灵活授权 / 155
- 60. 放权不能变成“放羊” / 156
- 61. 授权应避免“功能过剩” / 157
- 62. 防止和纠正越权的方法和艺术 / 158
- 63. 给下属一些“自留地” / 160
- 64. 随时传达出对员工的信任 / 162
- 65. 让每个细胞都活跃起来 / 163
- 66. 让下属担当一定的职责就是最好的信任 / 164
- 67. 放手授权的激励效果 / 166
- 68. 善于集中众人的智慧 / 167
- 69. 只需下达目标，不必布置细节 / 169
- 70. 让智囊人员自己决定 / 170

第六章 巧用激励，因势利导

- 71. 为员工设立高期望值 / 172
- 72. 鼓励员工制定个人目标 / 173
- 73. 让员工永远充满希望 / 174
- 74. 多为员工创造成功的机会 / 175
- 75. 刺激下属的学习欲望 / 176
- 76. 以艺术的方法奖赏员工 / 178
- 77. 用具体的文字赞美表现优异的员工 / 180
- 78. 增强员工的参与感 / 181
- 79. 将单调的工作变得有趣 / 183
- 80. 让下属了解实情是最好的激励 / 184
- 81. 在激励时应考虑员工的个性需要 / 185
- 82. 引导下属找到问题的根本原因 / 185
- 83. 正确对待参与结果 / 187

- 84. 以强烈的热忱感染下属 / 187
- 85. 不同情况下的激励方式 / 188

第七章 换位思考，体恤下级

- 86. 比刚性管理更有效的柔性管理 / 191
- 87. 掌握温情的管理方法 / 192
- 88. 不要瞧不起你的下属 / 193
- 89. 以宽容博得下属的信赖 / 195
- 90. 以关爱的态度进行斥责 / 196
- 91. 多点爱心与帮助 / 197
- 92. 落后的员工更需要关怀 / 199
- 93. 对遭受精神创伤的员工进行抚慰 / 200
- 94. 推功揽过，让员工有成长与学习的机会 / 201
- 95. 站在对方的立场上，让他开口说“是” / 202
- 96. 尊重下属，会赢得他们的拥戴 / 203
- 97. 给予下属们更多的同情和理解 / 205
- 98. 以实际行动来表现对员工的尊重 / 206

第八章 以情动人，调动下属

- 99. 感情投资比物质刺激更有效 / 208
- 100. 准确驾驭下属的情感 / 209
- 101. 不妨偶尔扮演一回员工的“下属” / 210
- 102. 主动向员工表示友善 / 211
- 103. 不要吝啬你的微笑 / 212
- 104. 培养员工的自信心和创造力 / 214
- 105. 不断为员工喝彩 / 215
- 106. 发自内心地赞许 / 216
- 107. 以赞美的方式认同你的员工 / 217
- 108. 真诚地向员工表示感谢 / 219
- 109. 心理上与员工保持亲近 / 219
- 110. 让公司成为温暖的大家庭 / 220

第九章 挥好令旗，有效执行

- 111. 对员工进行有效指挥 / 223
- 112. 不要放弃监督的权力 / 224
- 113. 及时促使下属开始工作 / 224
- 114. 领导要以身作则，带头执行 / 226
- 115. 要求下属“照我做的去做” / 227
- 116. 交派的工作越重要，员工越有干劲 / 228
- 117. 保证下属行为的一致性 / 229
- 118. 有效执行的七个步骤 / 229
- 119. 在执行过程中充分发挥创新能力 / 231
- 120. 重视培养团队的执行力 / 232
- 121. 不断地向下属施加压力 / 233
- 122. 使员工保持最高的工作效率 / 234

第十章 管束部下，两手都硬

- 123. 制定的规章制度要切实可行 / 237
- 124. 制定合理的标准 / 238
- 125. 执行制度不应因人而异 / 239
- 126. 对事不对人，纪律面前没有例外 / 240
- 127. 确保规章制度的贯彻落实 / 242
- 128. 建立完善的绩效考核制度 / 243
- 129. 领导者不能总是做“好人” / 245
- 130. 对犯错误的人应该立即责备 / 246
- 131. 在批评员工的同时肯定对方的成绩 / 247
- 132. 如何让下属对你有好感 / 248
- 133. 选择合适的冲突处理方法 / 250
- 134. 不要被下属们讨厌 / 251
- 135. 切记：对事不对人 / 252
- 136. 对下属间的是非“听之任之” / 252
- 137. 动之以情，晓之以理 / 253
- 138. 冷静思考，善后解决 / 254

第十一章 善于沟通，有效驾驭

- 139. 和下属建立彼此互通合作的关系 / 255
- 140. 及时和你的下属沟通 / 256
- 141. 提高沟通效率的途径 / 258
- 142. 如何让对方说出真心话 / 259
- 143. 交谈时尽力消除员工的紧张感 / 260
- 144. 与下属分享你的想法 / 261
- 145. 保持沟通渠道的畅通 / 262
- 146. 全神贯注，认真聆听 / 263
- 147. 做出姿态，欣赏对方 / 264
- 148. 灵活运用说服的技巧 / 265
- 149. 不要轻易打断对方的话 / 268
- 150. 放低姿态，向你的员工请教问题 / 269
- 151. 通过交谈，和下属成为知己 / 269
- 152. 协调团队间的矛盾 / 270

第十二章 苦口婆心，说服不要压服

- 153. 说服要有理有据 / 273
- 154. 有效说服的十种方法 / 274
- 155. 不要用电话和网络全部代替面对面的沟通 / 275
- 156. 同调说服，投其所好 / 276
- 157. 要以理服人 / 277
- 158. 迂回交流，话只说三分 / 278
- 159. 通过倾听说服 / 279
- 160. 不要把自己的意见强加于人 / 282
- 161. 要引导对方说“是” / 282
- 162. 不要正面否定对方 / 283

第十三章 避乱防祸，牵一发动全身

- 163. 管理者要目光长远 / 285
- 164. 每一步都要精确计算 / 286
- 165. 不要轻视小人 / 287

166. 小心有背景的员工	/	288
167. 不要被马屁拍晕	/	289
168. 对不同员工分类处理	/	290
169. 用好秘书也要杜绝绯闻	/	292
170. 地位越高越要小心谨慎	/	293
171. 防患于未然	/	294

第十四章 立威造势，维护领导权威

172. 进入角色时要显得成熟而睿智	/	297
173. 批判地接受前任主管的成绩	/	298
174. 果断决策是树立权威的前提	/	299
175. 保持距离才能树立权威	/	300
176. 权威要从小事开始树立	/	301
177. 在员工面前适当地显露“身份”	/	302
178. 恩威并济，威严自立	/	303
179. 恰当掌握和使用权力	/	304
180. 和员工不能称兄道弟	/	305

上篇 管人的 18 个大原则

原则一 吸才原则

1. 用企业魅力吸引“良禽”

公司要想吸引人们前来应聘，必须设法增强自身的吸引力，这就要求公司自身具备一定的条件，同时也应对应聘者提出一定的要求。公司在招聘员工的过程中，始终要努力设法使公司的目标与应聘者的个人目标、公司的需要与应聘者的个人需要协调统一起来。

一个公司能否吸引人们前来应聘，取决于许多因素。其中最主要的有：公司的目标与发展前景，公司的形象与声誉，公司的工资福利待遇，公司的培训和提拔机会、工作地点与条件，公司所属行业的状况及公司空缺的职位类别，等等。公司对应聘者的吸引力取决于上述各种因素的综合。根据公司所要补充的职位类别的不同，对这些因素要分别考虑，各有侧重。

如果您想聘请某位绝对高级的员工，千万不要自以为只在酬金上加几千元钱就能与其握手成交，这种通俗的做法行不通。美国堪萨斯州奥佛兰德帕克市一家专门替企业寻求高级人才的公司 EFL 协和公司的总经理皮特·R. 兰姆克认为，在这种情况下，钱未必就能做到一切。然而倘若您与其恰巧同属某个俱乐部，或者在其调换住处时帮过忙，那就要方便多了，关键是要弄清对方真正需要什么，也就是说要像个商人那样考虑双方共同的利益。

兰姆克建议说，接触一个物色好的人才，就像接触一个新顾客时那样，应“设法弄清促使他消费的因素”，也就是说要了解有关对方的一切情况，乃至包括他的孩子的年龄和配偶的工作，这样才能有备而来。兰姆克对此提醒说：“切忌过于死板。要想争取到一位有用的人才，一定要灵活善变。如果你不能把一匹骏马据为己有，别人也会设法将其弄走的。”

2. 提供条件主动吸揽人才

俗话说得好，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。踢足球讲究“三剑客”，做管理也要有自己的“三驾马车”。一个人再神通广大，也有力所不及的时候，欲让事业发达，没有得力的人才相助，就注定难以成功。

成功的领导者，身边总会有几员得力干将，这些人能做到对领导、对团队忠心耿耿、甘苦与共。

企业能否吸引人才，让向往者趋之若鹜，除了企业的声誉、效益和发展前途等因素外，往往还取决于企业是否能为人才提供种种便利条件和优厚待遇。“又想马儿跑得好，又想马儿不吃草”，这只是一种天真的幻想，是对“人才资源”的掠夺性开发。国外一些精明的企业家深深懂得“价廉才不高，才高价不廉”的道理，因此竞相通过优厚的薪金待遇来吸引人才，并重奖有突出贡献的员工，以此来留住人才。玫琳凯化妆品公司就是如此。一方面它用优厚的薪金制度建立一支素质高、效率高的雇员队伍；另一方面，对于技术一流、工作卖力的美容师和推销工作做得十分出色的员工，公司会给予第一流的奖励。奖励方式有出国旅行，或奖励贵重物品如豪华轿车、貂皮大衣、钻石戒指等。高薪和重奖，使得该公司对外界人才充满了吸引力。

企业具有吸引力，还需更多地向社会宣传，介绍本企业情况，提高企业知名度。对于新招聘来的员工，要积极地帮助他们适应环境。对于新员工来讲，对公司最初的印象会十分深刻，如果他们对公司或领导留下不好的印象，以后往往很难改变。当新员工进入公司时，他们心中往往十分局促不安，对公司的环境、工作方法、工作模式都不十分熟悉，在这种情况下，领导者必须主动为他们解除心理和工作上的某些障碍。当然，这些事情并不一定由领导者亲自去做，可以委托员工进行，让那些老员工或部门经理帮助新进公司的员工更快适应公司、组织生活。比如教他们如何使用传真机和其他办公设施，明确自己的工作角色。但有一件事情是领导者必须做的，那就是将新人介绍给全体员工。

3. 吸揽人才要灵活善变

这世界上本来就没有所谓一成不变的东西，企业在吸揽人才的时候也是如此，一定要有新的思维、新的套路，吸揽到真正能为企业所用的有“真功