

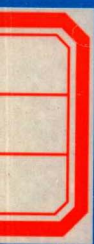
读完这本书，
轻松搞定管理！

管理三件事： 沟通、激励、用人

一看就懂的管理智慧

掌握管理的核心之道，你也能成为一名卓越的管理者。

赵陈樑◎编著

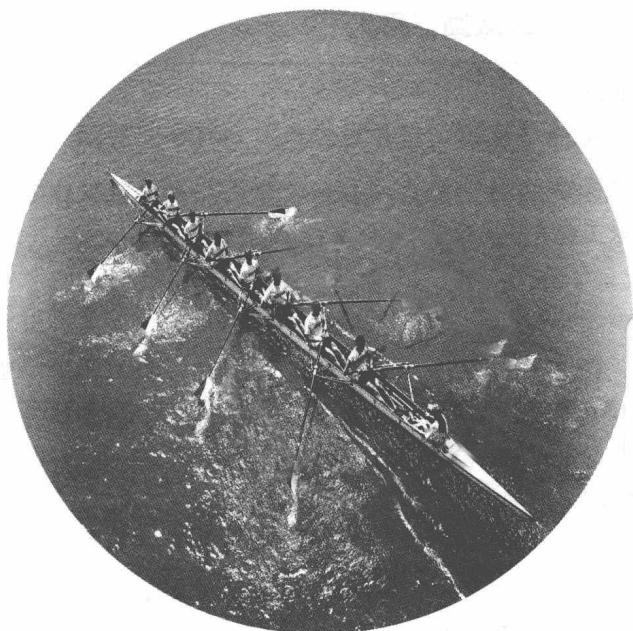


北京工业大学出版社

管理三件事： 沟通、激励、用人

GUANLI SAN JIAN SHI
GOUTONG JILI Y

赵陈樑◎编著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理三件事：沟通、激励、用人 / 赵陈樑编著. —
北京：北京工业大学出版社，2016.12

ISBN 978-7-5639-4967-0

I. ①管… II. ①赵… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 257244 号

管理三件事：沟通、激励、用人

编 著：赵陈樑

责任编辑：李 杰

封面设计：尚世视觉

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编：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：北京建泰印刷有限公司

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张：18

字 数：220 千字

版 次：2016 年 12 月第 1 版

印 次：2016 年 12 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-4967-0

定 价：33.00 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

所谓管理，就是带领团队实现组织目标，将业务或者服务做好，从而让组织良性而稳固地发展。而要实现这一目标，最根本的就是管理。管理的核心在管人，把人管好了，事情自然水到渠成能办好。如何管好人？重点其实就三个方面：沟通、激励、用人。这三点哪个做得不到位，都有可能影响整个管理的效果。

沟通是一种看似平常却很关键的行为，它在工作中至关重要。管理者如果不能很好地与上级和下属沟通，就无法明确、准确地表达自己的意见，甚至还可能造成理解偏差与误会。

激励是提振团队士气和激发员工干劲的动力。没有士气，团队会萎靡不振犹如一盘散沙；没有动力，员工工作就没有积极性，工作效率就不可能高，整个组织成员可能会陷入得过且过的状态。

人才，毫无疑问是组织最重要的脊梁，是创造和创新的火车头。如何选对人、用好人、留住人，是每个组织领导者和管理者的首要任务。



管理三件事： 沟通、激励、用人

本书立足工作实际，运用大量事例，深入浅出地阐述了管理中的沟通、激励与用人之道，希望能给管理新人带来启示和帮助，使他们在工作中活学活用，逐渐拥有卓越的管理技能，成为优秀的管理者。

目 录

第一件事 沟通

第一章 赞美：谁都需要正向的肯定

渴望赞美是每个人的天性	003
恰如其分的赞美才会收到好效果	006
贴切的赞美是员工前进的动力	009
间接赞美比直接赞美更有效	012
认可对方，假定对方就是如此优秀	015
赞美只有及时才会发挥作用	018



管理三件事： 沟通、激励、用人

第二章 说服：让对方接受你的观点

掌握说服策略，让下属乐于接受	020
说服的最高境界就是双赢	024
说服的方法要因人而异	027
用事实说话最有力度	030
找到一个增强自身说服力的点	033
动之以情，晓之以理	036
暗示比直说更容易成功	040

第三章 拒绝：说“不”是一门学问

拒绝之前先用心倾听	043
先说原因，再礼貌地拒绝	046
推辞要比直接拒绝委婉得多	049
正话反说，使语言更有情趣	052
借用对方的意思巧妙暗示	055
和和气气地拒绝下属不合理的要求	058
委婉拒绝，让下属心甘情愿地接受	060

第四章 调解：换个说法化解冲突

协调，管理者必须具备的一种能力	064
及时解决下属间的冲突和矛盾	068
减少员工的抱怨情绪	071
妥善对待下属的“小报告”	075
矛盾难以调和时，不妨换个思路	078
利用良性冲突，提高员工积极性	081
允许下属提出不同意见	084

第二件事 激励

第五章 自主：激发员工主人翁意识

给员工“家”的感觉	091
让员工参与规章制度的制定	094
让全员参与管理	098
重视员工的意见和建议	100
赋予员工知情权	105



管理三件事： 沟通、激励、用人

给员工自作主张的权力	109
------------------	-----

第六章 奖励：物质是最直接的激励

强化福利的激励作用	113
让奖金与业务目标挂钩	117
物质奖励，最直接的激励方式	120
高薪聘用人才，解决下属的后顾之忧	124
舍得为有功之臣“下血本”	128
暗地里给员工送惊喜	131

第七章 愿景：给员工一个美好的期盼

企业与个人目标一致，提高团队凝聚力	135
设立高期望值，让员工不断去挑战	139
描绘一幅员工为之奋斗的图景	142
为员工提供发展的平台	146
有效的晋升制度能够形成良好的激励氛围	150
对员工进行一定的培训和教育	154

第八章 激将：反其道而行之的刺激

一言激起员工心中千层浪	160
利用道义激发员工的责任心	164
在员工能承受的限度内给予刺激	167
惩罚要坚守及时的原则	170
切断后路，让员工只有向前的路可走	173
发挥负激励的独特作用	176

第三件事 用人

第九章 识人：千里马常有伯乐少见

用人必先识人	183
一定要用德才兼备的人才	187
选拔有信用的人才	190
识人长处，扬长避短	193
将手下的庸才变为将才	197
千万不要以貌取人	201



管理三件事： 沟通、激励、用人

第十章 用才：把人才放在最适合的位置上

给予人才一展拳脚的岗位	206
把员工的力量汇聚在一起	209
不需最好，只需最合适	214
用你的信任换取员工的忠诚	217
适当配合，发挥整体效用	220
将员工的长处发挥到极致	223
秉持“不用多余人”的原则	227

第十一章 授权：领导不能事必躬亲

无为而治，管理的至高境界	230
懂得放权，调动下属的主观能动性	234
拥有权力的同时也要承担责任	237
给予下属适当的保护而不是全部	242
抓大放小，掌握主动	245
要信任，但不要放任	248
半授不授，会使下属的自信心大打折扣	252

第十二章 留人：铁打的营盘不流水的兵

留人要先留心	256
为员工制订满意的职业发展规划	261
尽可能不让关键人才流失	265
留住要跳槽的左膀右臂	269
既然执意要走就别强留	273

第一件事 沟通



沟通是一种态度，管理者唯有重视沟通，才会想方设法找到与下属之间良好的沟通方式，真诚而体贴地去跟下属交流，了解他们的思想，进而形成发展的合力。

第一章 赞美：谁都需要正向的肯定

渴望赞美是每个人的一种心理需求，赞美他人是对他人尊敬的一种体现。恰当地表扬他人，会让对方心里舒服很多，同时也会加强你与他人之间的友好关系。因此，管理者发现下属的长处以及他们的闪光点时，只要策略性地运用这一手段，及时而准确地做出赞美，就可增强员工的荣誉感，激发下属的工作积极性，事半功倍自然不是难事。

渴望赞美是每个人的天性

当你对他人的投以真诚的赞美时，你会发现对方内心的喜悦，对方也会对你产生好感。所以，要想让他人听从你的指挥，为你效命，你就一定要学会使用真诚的赞美。

钱锺书先生所著的《围城》中，方鸿渐经苏小姐介绍认识了她的表妹唐晓芙。



管理三件事： 沟通、激励、用人

唐晓芙说自己是学政治的，方鸿渐一听马上对唐晓芙赞赏地说道：“女人原是天生的政治动物。虚虚实实，以退为进，这些政治手腕，女人生下来全有。女人学政治，那正是以后天发展先天，锦上添花了。……男人有思想创造力，女人有社会活动力，所以男人在社会上做的事该让给女人去做，男人好躲在家里从容思想，发明新科学，产生新艺术。我看此话甚有道理。女人不必学政治，而现在的政治家要成功，都得学女人。政治舞台上的戏剧全是反串。”

方鸿渐说的这一席赞美之语，听得唐晓芙心里美滋滋的。

在我们身边，每个人都渴望能够听到周围人对自己的赞美声，无论是少不更事的孩子，还是年过花甲的老人，都希望自己的价值得到他人的认可，这样才能满足自己的自尊心和荣誉感。虽然每个人都生活在一个有限的天地中，但大家却总是希望自己能成为这个有限天地中受人追捧的重要人物。别人的奉承，有时会让你感到带有一些虚伪的成分，但你却又渴望得到对方的赞美。

有位管理者曾说：“人都是活在掌声中的，当部属被上司肯定，他才会更加卖力地工作。”一代传奇人物拿破仑具有高超的统率和领导才能，他十分懂得赞美的巨大力量。在管理方面，他曾说对士兵要“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”。他认为，如果一个人在战友面前受到体罚，他是不会愿意为你誓死效命的。为了极大地激发士兵的荣誉感，拿破仑从不吝嗇赞美之词，对每一位在战场上立功的士兵，他都会给予嘉奖，而且还会召开军事会议，在全体士兵及长官面前予以表扬，以此来激励士兵勇敢地战斗。

其实，当你对他人投以真诚的赞美时，你会发现对方内心的喜悦，对方也会对你产生好感。所以，要想让他人听从你的指挥，为你效命，你就

一定要学会使用真诚的赞美。

史考伯是美国钢铁公司的总经理，他的年薪超过百万。

记者曾经采访他时问道：“请问，您究竟有什么能力能让您的老板愿意一年用超过百万的薪水聘请您呢？”

史考伯微微一笑，回答说：“关于钢铁，其实我并不在行，但我有一样本事，就是能让员工的工作积极性极大地调动起来。而调动员工积极性的最佳办法，就是多给予他们真诚的赞赏。”

其实，更简单地说，史考伯虽然不懂钢铁，但是，他却会赞美员工，正是凭着这种能力，他的年薪超过 100 万。更令人吃惊的是，即使到了生命的尽头，史考伯依然没有忘记赞美他人。他在自己的墓志铭上写道：“这里躺着一个喜欢与那些比他更聪明的下属打交道的人。”

人人都爱听赞美的话，这是人的天性。如果在职场中，领导对每一位下级都能给予赞赏，夸奖他的优点，那么团队的凝聚力将会增加很多。

有人说心理上的亲和会让他人转变态度，更愿意接受你的意见。由此可知，领导在与下属共事的过程中，真诚地赞美是一种不可或缺的方式。

赞美他人是人际关系中的一种“润滑剂”，不需要花费高额的价位，只要你动动嘴，就能“于人于己都有利”，如此的美事又何乐而不为呢？

赞美也是一种博取下属好感的有效方式，也是促进下属继续努力工作的兴奋剂。所以，要想让下属听从于你，愿意接受你的建议，积极去做你布置的任务，那就从赞美开始吧。

赞美并非仅仅是下属做出了成绩时，你才给予赞美，其实，工作中的很多小事也是值得赞美的，只要你能做一个有心之人，就一定能发现赞美的内容，从小事中赞美对方，更容易收获友谊，产生神奇的效果。

但是，赞美他人也不只是动动嘴、说几句对方爱听的话就能轻易地达