

管人的18个

大原则

原则是不可违抗的根本法则
手段是灵活采用的具体方法

张振学 / 编著

管人一定要坚持原则，不能像管奴隶一样呼来唤去，任意驱使。这是管人的大前提。在这一前提下，领导者或管理者可以采用灵活多样的管人手段，令其甘愿服从，尽忠和效力。不管是行政组织还是管理组织，只有既坚持管人原则又善于运用各种管人手段的领导者或管理者，才能建立高效能团队，才能推动事业的迅猛发展。

和180个

小手段

中国致公出版社

管人的

18个

大原则

和

180个

小手段

Guanrende 18 gedayuanze
he 180 gexiaoshouduan

管人一定要坚持原则，不能像管奴隶一样呼来唤去，任意驱使，这是管人的大前提。在这一前提下，领导者或管理者可以采用灵活多样的管人手段，令其甘愿服从，尽忠和效力，不管是行政组织还是管理组织，只有既坚持管人原则又善于运用各种管人手段的领导者或管理者，才能建立高效能团队，才能推动事业的迅猛发展。

ISBN 978-7-80179-521-2



9 787801 795212 >

定价：38.00元

管人的 18个 大原则 和 180个 小手段

 张振学/编著 

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人的 18 个大原则和 180 个小手段/张振学编著. —北京:中国致公出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 80179 - 521 - 2

I. 管… II. 张… III. 管理学 - 通俗读物
IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 130101 号

管人的 18 个大原则和 180 个小手段

编 著:张振学

责任编辑:裘挹红

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京毅峰迅捷印刷有限公司

印 数:1—5000 册

开 本:700 × 1000 1/16 开

印 张:23.5

字 数:330 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 521 - 2

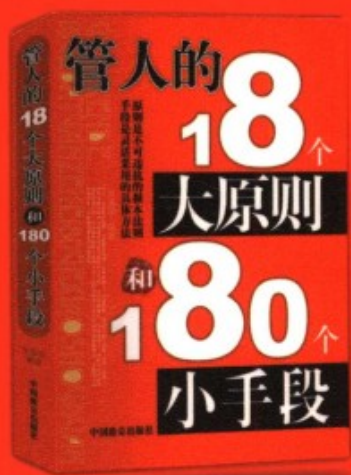
定价:38.00 元

版权所有 翻印必究

管人的18个大原则和180个小手段
GUANRENDAYUANZHEHESHAOSHOUJIAN



管人不能乱管，必须坚持原则；管人也要做到会管，必须善于使用一些必要的管人手段。



责任编辑：裴挹红

封面设计： 博望工作室



前言

领导者管人既要坚持一定的原则,也要学会使用一些必要的手段。

人是影响事业成败的决定性因素,任何组织、团体或是企业的成功运作和发展都离不开人。对人的管理是领导者最挠头的问题,也是管理活动中最关键的环节。因为,任何事情都是由人来做的,把人管好了,事情也就顺理成章了。从这一意义上说,管理问题归根结底就是管人的问题。然而,社会的复杂性和人的心理的复杂性为管人带来了似乎永远也扯不清、理不顺的难题,因为人既有共性又有个性。从共性上说,每个人都是有思想、有情感、有尊严、有需求的。作为领导者,必须确立及于人类共性的管理原则。这种原则是一种具有指导意义的考量、不可逾越的规范和行之有据的准则。只有在坚持对人负责、对事业负责这个大原则的前提之下,才能把人管好,才能把事业管好。但同时人又是有个性差异的。俗话说,人面千般,人心百态,人随势变,心由境迁,谁也不能用一种方法或一种手段管好每一个人。作为下属,是否甘愿为组织竭尽忠诚,效尽全力,不仅与个人的心态有关,也更与个人的目标、思想、欲望、性格、素质等密不可分。要想让各种层面、各种水平、各种心态、各种性格的人都为组织的共同目标孜孜以求,戮力奋斗,却是一件极不容易的事情。组织、团体或企业的领导者必须借助灵活多样的手段,把这些人笼络和驯服于自己的麾下,并充分发挥他们的工作积极性、充分挖掘他们的工作潜能,从而为实现组织目标作出最大的努力。对领导者来说,只有善于采用高效的手段,才能实现高效的领导,才能实现高效的管理。

本书正是从这一主旨出发,根据现代先进的管理思想和古今中外成功领导者的管人经验,系统归纳了18条不可违抗的管人原则和180条行之有效的管人手段,这些原则和手段值得每一位领导者或管理者学习、参考和借鉴。

编者

2006年11月于北京



目 录

上篇

管人的18个大原则

第1章 科学管理原则	(3)
1. 坚持确立标准原则	(3)
2. 坚持整体效能原则	(4)
3. 坚持结构功能原则	(4)
4. 坚持规范和教育相结合的原则	(5)
5. 坚持教育与培训相结合的原则	(7)
第2章 人际关系原则	(9)
1. 理解人性尊严	(9)
2. 承认个别差异	(10)
3. 重视社会关系	(10)
4. 了解激励因素	(10)
5. 把握人际关系的规律	(11)
6. 建立人际关系的纽带	(12)
7. 打造人际关系的摇篮	(12)
第3章 用人原则	(14)
1. 坚持数量原则	(14)
2. 坚持质量原则	(15)
3. 坚持程序原则	(17)
4. 讲究环境原则	(18)

5. 坚持信任原则	(20)
-----------------	------

第4章 管人原则

1. 规范化原则	(25)
2. 疏导原则	(26)
3. 正己原则	(27)
4. 坚持身教原则	(28)

第5章 团队原则

1. 坚持以业绩为宗旨原则	(31)
2. 倡导任务纵向一体化原则	(31)
3. 坚持自治原则	(32)
4. 坚持竞争力原则	(32)
5. 坚持报酬原则	(33)
6. 坚持促进个人与组织的持续发展原则	(34)

第6章 授权原则

1. 坚持合理授权的原则	(35)
2. 坚持逐级授权的原则	(36)
3. 坚持权责明确的原则	(37)
4. 坚持适度授权的原则	(37)
5. 坚持可控授权的原则	(39)

第7章 沟通原则

1. 善解人意,为沟通奠定基础	(40)
2. 善于聆听,为沟通寻找切入点	(41)
3. 喜欢下属,为沟通嫁接善意	(42)
4. 赢得好感,为沟通辅路架桥	(43)
5. 施加影响,为沟通创造条件	(45)
6. 设计形象,为沟通注入活力	(49)



第8章 协调原则	(54)
1. 人格魅力是协调员工关系的基础	(54)
2. 幽默是协调员工关系的润滑剂	(55)
3. 语言技巧是协调员工关系的磁石	(56)
4. 真诚关心是协调员工关系的条件	(59)
第9章 绩效原则	(61)
1. 绩效考核的必要性	(61)
2. 绩效考核的目的性	(63)
3. 绩效考核的科学方法	(64)
4. 绩效考核的注意事项	(66)
第10章 激励原则	(72)
1. 寻找激励因素	(72)
2. 尽可能满足需求	(74)
3. 善于运用激将法	(76)
4. 端平“一碗水”	(77)
5. 热爱工作, 关怀部属	(78)
6. 善于规划可及的远景	(79)
第11章 奖惩原则	(81)
1. 奖励原则	(81)
2. 批评原则	(83)
第12章 情感原则	(92)
1. 用人不疑原则	(92)
2. 以诚感人原则	(93)
3. 待人热诚原则	(94)
4. 宽容处事原则	(95)
5. 人情做足原则	(96)

第13章 竞争原则	(98)
1. 激发员工的竞争意识	(98)
2. 引导良性竞争	(99)
3. 制定相应的竞争机制	(101)
4. 培养员工的竞争精神	(103)
第14章 目标原则	(106)
1. 设立一个让员工努力追求的目标	(106)
2. 企业目标与个人目标一致	(107)
3. 目标是企业凝聚力的核心	(109)
4. 行动忠诚于目标	(110)
5. 目标管理“予组织以活力”	(111)
第15章 适度原则	(113)
1. 语言适度	(113)
2. 举措适度	(114)
3. 时机适度	(114)
4. 火候适度	(115)
第16章 渐进原则	(117)
1. 放权的渐进原则	(117)
2. 收权的渐进原则	(119)
3. 说话的渐进原则	(120)
4. 辩论的渐进原则	(121)
第17章 人本原则	(123)
1. 情感管理	(123)
2. 民主管理原则	(124)
3. 自主管理原则	(124)
4. 人才管理原则	(125)
5. 文化管理原则	(126)



第18章 技巧原则	(127)
1. 说话的技巧	(127)
2. 处世的技巧	(138)

下 篇

管人的180个小手段

第1章 明暗学:明摆棋子暗出招	(145)
1. 明诘难,暗考验	(145)
2. 明导暗助	(146)
3. 明升暗降	(147)
4. 明归政,暗固权	(148)
5. 明荐暗黜	(149)
6. 明赞美,暗排挤	(150)
7. 明观其行,暗断其德	(152)
8. 明论是非,暗观其能	(152)
9. 明察人际,暗观其性	(153)
第2章 冷热度:热事冷处理,冷事热处理	(155)
第1节 热处理	(155)
10. 及时鼓励,激发士气	(155)
11. 给下属一点掌声	(158)
12. 关键时刻拉下属一把	(159)
13. 对下属温暖一点	(160)
第2节 冷处理	(161)
14. 面对攻击,幽默处之	(162)
15. 拖延时间,让对方自然冷静	(163)
16. 消磨时间,使自己冷静情绪	(164)

- 17. 拖延时间等待局势变化 (165)
- 18. 淡化下属之间的冲突 (166)

第3章 正邪术:遇正为君子,逢邪扮小人 (167)

- 第1节 遇正做君子 (167)
 - 19. 忠臣诚管 (167)
 - 20. 能人授大权 (168)
 - 21. 贤士礼待 (170)
 - 22. 忠臣放心用 (171)
 - 23. 才臣尽其才 (173)
- 第2节 逢邪扮小人 (174)
 - 24. 以盗缉盗 (174)
 - 25. 以毒攻毒 (175)
 - 26. 以邪治邪 (177)
 - 27. 以强对强 (179)
 - 28. 以牙还牙 (181)
 - 29. 以谬对谬 (181)
 - 30. 怪才“怪”管 (182)
 - 31. 刁人刁管 (183)
 - 32. 牵着恶人的鼻子走 (185)

第4章 宽严法:宽待贤能良善,严律恶毒谄佞 (187)

- 第1节 宽以待人 (187)
 - 33. 对能人放宽授权界限 (187)
 - 34. 恩待重臣 (188)
 - 35. 不以小节而失大才 (189)
 - 36. 用宽容换取下属的良知 (190)
 - 37. 从大局着眼 (191)
 - 38. 宽严应以法律为准绳 (191)
 - 39. 不能总做老好人 (193)
 - 40. 不念旧恶,善用有错之人 (194)
 - 41. 不苟求下属完美 (195)



第2节 严正法纪	(196)
42. 赏罚合情合理	(197)
43. 从自家做起	(198)
44. 不因情废法	(198)
45. 执法不能徇情	(200)
46. 说到做到,依法办事	(200)
47. 正法要有道	(201)
第5章 情理诀:动之以情,晓之以理	(203)
第1节 动之以情	(203)
48. 记住员工的名字	(203)
49. 语重心长,感人至深	(204)
50. 心理共鸣,群情振奋	(205)
51. 下属犯错后更要对他好	(205)
52. 用耐心获爱戴	(206)
53. 情感的影响力比权力更有效	(207)
54. 心理按摩	(208)
55. 要善于控制情绪	(209)
56. 揣摩人的心理用情	(210)
57. 有了人情才有工作热情	(211)
第2节 晓之以理	(212)
58. 以情明理,寓理于情	(213)
59. 借题发挥,取譬明理	(214)
60. 凛然正气,以理服人	(215)
61. 讲理要掌握火候	(216)
62. 抓薄弱环节说服对方	(218)
63. 说理要找准时机	(220)
64. 不要正面否定对方	(221)
65. 应尽量避免争论	(222)
66. 要善于分析利弊	(223)
67. 骂得合情合理	(224)

第6章 心利经:衡之以心,驱之以利 (226)

第1节 沟通:理顺不平衡心理 (226)

68. 善于倾听 (226)

69. 闲谈的作用不可忽视 (228)

70. 不要把自己的意见强加于人 (229)

71. 要引导对方说“是” (230)

72. 用耐心付出真诚,用热心感化坚冰 (231)

73. 让员工畅所欲言 (233)

74. 适当沉默,给员工留出空间 (234)

第2节 利益:调节不平衡心理 (236)

75. 物质激励是最有效的管人手段 (236)

76. 利益是永恒的激励 (238)

77. 运用好薪酬的激励能量 (239)

78. 以财笼心 (240)

79. 让下属的利益与企业的利益一致 (241)

80. 运用政策让利的手段 (242)

第3节 竞争:制造不平衡心理 (243)

81. 引导员工进行良性竞争 (244)

82. 营造赛马场 (244)

83. 优胜劣汰 (246)

84. 能者上,不能者下 (247)

85. 报酬竞争 (248)

第7章 权法计:对事用权力,对人用制度 (250)

第1节 立法:没有规矩,不成方圆 (250)

86. 岗位责任制公式 (250)

87. 把岗位管理作为管人轴心 (251)

88. 完善信息反馈机制 (252)

89. 责权利赋予制 (253)

90. 严格管理制度 (254)

第2节 授权:大权独揽,小权分散 (257)



91. 给人用武之地	(258)
92. 天下的人没有不能用的	(259)
93. 是金子就要让他发光	(260)
94. 授权的第一要诀:信任	(260)
95. 授给实际职权,让其治理一方	(261)
96. 最好的管理方法是“多授权”	(262)
97. 改变授权,不伤面子	(263)
98. 一碗水要端平	(264)
99. 建立分权机制	(265)
第8章 恩威录:恩之以德,威之以法	(267)
第1节 施恩:笼络人心的《圣经》	(267)
100. 宠之以名,恩之以利	(267)
101. 豁达大度,不拘小节	(268)
102. 赦罪示厚意,赐恩表关心	(269)
103. 改变政策施恩	(270)
104. 经济滑坡,厚待下属	(271)
105. 做下属的知己	(273)
106. 热情热心、真挚待人	(273)
107. 互相理解,融洽亲情	(274)
108. 记住属下的名字	(274)
109. 善为下属设置“台阶”	(276)
110. 问安视膳	(276)
111. 善待“小人物”	(277)
112. 多给失意者以理解和关怀	(278)
113. 把功劳归于自己周围的人	(280)
第2节 立威:威之以法	(280)
114. 惩佞树威	(281)
115. 施威不忘善后	(282)
116. 对下属的错误决不“姑息”	(283)
117. 执法不私亲	(284)
118. 做事公允	(284)

119. 秉公执法,不畏权势	(285)
120. 秉公、心正	(286)
121. 无私者无畏	(286)
122. 适度发火施威	(287)

第9章 奖惩道:奖勤罚懒,惩恶扬善

第1节 奖勤扬善	(289)
123. 赏不择恩仇	(289)
124. 奖罚问题不可大意	(290)
125. 奖罚不分等级	(291)
126. 重赏之下有能人	(292)
127. 封赏仇人	(293)
128. 多赏赐钱财	(294)
第2节 惩恶罚懒	(295)
129. 坚持惩处原则	(295)
130. 杀鸡儆猴	(296)
131. 庸才流不出,人才进不来	(297)
132. 惩罚不是目的,是手段	(299)
133. 给不服命令者以颜色	(300)
134. 该出手时果断点	(301)

第10章 软硬招:软用方法,硬用原则

第1节 软用方法	(303)
135. 掌握“温情”的管人方法	(303)
136. 用怀柔法感化下属	(304)
137. 择劣封赏,安定功臣	(305)
138. 不听话就顺毛摸	(307)
第2节 硬用原则	(308)
139. 严明法纪,不留情面	(309)
140. 心慈手不软	(310)
141. 不能一味迁就别人	(311)