

生存新思维丛书



管人软硬奇招

帮你成为不同凡响的管人大师

“胡萝卜加大棒”已是旧石器时代的管人方法
e时代需要全新的“软硬”规则
本书创意多多，制胜奇招多多
方便你就地取材，管人于股掌之中

上

世明/编著



内蒙古文化出版社

生存新思维丛书

管人软硬奇招

帮你成为不同凡响的管人大师

世 明 编著

(上)

内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人软硬奇招/世明 编著. - 呼伦贝尔:内蒙古文化出版社,
2000.11(2009.7 重印)

(生存新思维丛书:2)

ISBN 978 - 7 - 80506 - 957 - 9

I. 管… II. 世… 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(2009)第 112837 号

管人软硬奇招

主 编:世 明

封面设计:老邦

出版发行:内蒙古文化出版社

印 刷:北京龙跃印务有限公司

开 本:850 × 1168 1/32

印 张:11 印张

字 数:220 千字

版 次:2009 年 7 月第 2 版

印 次:2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1 - 3000 套

书 号:ISBN 978 - 7 - 80506 - 957 - 9

定 价:58.00 元(上、下册)

凡本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

联系电话:(010 - 51222291)

前 言

常言道：“吃得苦中苦，方为人上人。”有些人据此认为，当领导就要吃更多的苦头，做更多的事，说更多的话，受更多的累，得罪更多的人。其实不然，人海茫茫，苦力多多，领导者完全不必难为自己，充当老黄牛，费力不讨好。领导者不仅要大权在握，更重要的是有奇计在心，只要善于征服人心，驾驭人性，那么他完全可以把更多的事情指使别人去做，而给自己留下的仅仅是拍板定案、锁定大局的关键性事情。

领导者的主要任务，就是管人治事。现代社会中，领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较大的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。君不见：善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可没那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是“领导”

就对别人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……可见，“管人”是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。

本书把如此玄奥复杂的学问通过通俗易懂的语言娓娓道来，它将古今中外成功人士的管人、治人的经验智慧融会贯通，深入浅出，总结出“软硬”两方面行之有效的方法，指点你如何使你成为有魅力的领导者，怎样掌握运用权力的艺术，用何种办法去对付难缠的员工，以什么样的手段使下属保持对你的忠诚，等等。

本书将会成为领导者工作中的得力助手、及时的参谋和聪明的秘书。它会帮你练就一套用人、管人的绝活儿，让你成为一名称职的、精明的、老练的、受人欢迎的管人者，把各种各样的人才凝聚在自己的周围，让他们为你贡献聪明才智，而你自己的职位将会更加稳固，事业更加发达，人生会更加成功……

目 录

第一编 如何做上司赏识的管人者

第1招 要管人，先服人管

管人是艺术，被人管更奥妙。一个管人者应首先是服从上司的模范。尝遍被人管的滋味，才能领会管人的真谛。

□认清上司真面目	1
□礼多人不怪	3
□留下好印象	5
□以退为进	6
□严守秘密	8
□实诚待人	10

第2招 不要吝惜感情投资

对顶头上司多一些感情，少一些功利，上司才会认为你是“自己人”。被上司赏识，得到上司的支

持，你的主管地位才能稳固。

□恃才傲物不可取	12
□忍能补拙	14
□多一些感情色彩	15
□绕过派系争斗	16
□学会察言观色	17
□适时变通	18
□编织“三大网”	20

第3招 服从上司是天职

你希望下属服从，你的上司更要求你忠诚。两者有异曲同工之处——大家都是一盘棋里的棋子。

□不要与上司论对错	22
□切忌虎口拔牙	24
□绕过上司的秘书	25
□夹着尾巴做人	26
□挽起袖子干事	28
□坐在上司旁边要自如	29
□得罪上司怎么办	30

第4招 化“左右为难”为“左右逢源”

你的上头有上司，下头有下属，上下对你有不同的要求。夹在中间左右为难，这才是考验你的时候。若运用足够的智慧，两难的困境不难变成双赢的

局面。

□善于化解危机	32
□戴高帽子要适当	34
□唯唯诺诺并不好	35
□压住暴躁	37
□当当“出气筒”	39
□为上司“补台”	40
□如何让上司接受批评	42
□可以对上司说不	43
□压力也可以分解	45

第二编 如何做称职的管人者

第1招 弄明白管人者的职责

e时代的管人术，不再是训斥加“思想工作”。
你应该熟悉新规则，让另类思维占据你的头脑。把复杂的管理科学，变成简单而富有成效的管人艺术。

□管人者的能力标准	49
□管人者即是人力资源管理者	51
□沟通是管理的基础	55
□管人先管情	56
□管人是一种文化	58
□企业管理中的人学	60

□走出人力资源管理的误区	62
--------------------	----

第2招 紧盯住最有用的人才

有时候你唉叹人才稀少，却又忽视在眼前寻找。
“千里马”有时扬蹄而去，都怨你不把缰绳抓牢。伯乐相马术早已过时，现代发现人才讲究的是“慧眼”。

□如何留住有用人才	71
□怎样确定人才的身价	74
□择才有道	76
□让最识人的人去招聘	77
□选拔人才的要领	80
□选人才也讲辩证法	83
□一群天才最不易管理	84
□学习古人的人才观	92

第3招 让下属个个尽职尽责

下属工作不卖力，你十分恼火，你大概忘了自己疏于管理。十个指头有长有短，你的职责就是让长短都创造效益。你如能尊重下属，同时鼓励他们自信，何愁下属不同舟共济。

□让普通员工也有积极性	95
□鼓励下属说不	99
□激励低薪员工有六法	101

□委派工作的秘诀·····	103
□如何恢复下属的自信·····	106
□用建议的口吻下命令·····	107
□善待下属无往不胜·····	108
□“大家庭”式管理深入人心·····	111
□加薪幅度如何定·····	114

第三编 如何做到一手软一手硬

第1招 软性管人法

何谓“软性管人”？即晓之以理，动之以情，适当批评再加上物质刺激。这几条规则看似简单，运用得恰到好处，肯定能创造奇迹。

□攻心为上·····	116
□一碗水端平·····	118
□处理好矛盾冲突·····	120
□善于发现问题·····	123
□掌握批评的艺术·····	125
□用人也疑·····	127
□物质刺激要恰到好处·····	129

第2招 硬性管人法

何谓“硬性管人”？即严格管理、严厉批评，健全制度再加上扣发薪金。这几条规则你一定要贯彻到

底，如果心慈手软，下属肯定认为你是“纸老虎”一个。

- 树立绝对权威····· 131
- 以毒攻毒制“恶人”····· 134
- 给不听话的人一点颜色看····· 135
- 不让嚼舌头的钻空子····· 137
- 清除害群之马····· 139
- 给“溜须拍马者”亮“黄牌”····· 141
- 牵着“小人”的鼻子走····· 143

第3招 软硬并举，因人而异

你应该像魔术师一样，让胡萝卜和大棒轮流在手中出现。下属知道你会运用软硬两手，该奖则奖，该罚则罚，就不会再有人视工作为儿戏。

- 管事与管人····· 145
- 号令如山····· 146
- 贯彻纪律没商量····· 149
- 对人一团和气····· 150
- 给火车头加油····· 152
- 一个萝卜一个坑····· 154
- 唯贤是举····· 156

第4招 要有自己的“心腹”

你是将，要有兵，更要有“宪兵”！培养骨干，

组成“宪兵团”，监督下属实施你的指令。这些人要能身先士卒，更要知晓下情上达。“心腹”不能太多，太多就变成了“东厂”、“西厂”，让上司对你防范。

□精心培养自己的骨干·····	159
□善于扬长避短·····	161
□奖惩严明·····	162
□留人先要留心·····	164
□关照身边的“小人物”·····	166
□秘书是最好的帮手·····	168

第5招 心慈手不软的实用技巧

管人的小技巧没有穷尽，你把握住关键的几招，就能享用终生。无论何种人向你挑战，你一定能“什么样的酒都能对付”！

□分散授权·····	170
□巧妙使用“刺头兵”·····	171
□与下属同甘苦·····	172
□用好“仇人”·····	174
□踢开“绊脚石”·····	175
□不可重用的几种人·····	177

第6招 让跳槽者跑不了

跳槽者一般都是人才。让人才逃走，你负有直接

责任。为什么不防患于未然，用各种手段把跳槽者留下？给人才以职位，给精英以厚薪，“千里马”肯定不会离开你的“槽头”。

□招聘是留住人的开始·····	179
□跳槽背后有名堂·····	183
□走出跳槽怪圈·····	188
□跳槽者有先兆·····	190
□员工跳槽的原因与对策·····	191
□把人才关在门里·····	193
□企业留人七招·····	200

第四编 如何树立团队精神

第1招 要建团队，先创“文化”

没有文化的军队是愚蠢的军队，没有文化的企业是一盘散沙的企业。弄清楚企业文化的内涵，才能建立起你独具特色的团队。

□建立成功企业文化·····	203
□做新型管人者的典范·····	207
□没有文化就没有企业·····	208
□企业文化七步曲·····	210
□增强凝聚力的有效途径·····	212
□每个人都是经营者·····	213

第2招 当好团队“领头羊”

领导班子要有“班长”，现代企业团队更少不了“领头羊”。你的作用就如同钟表里的发条，让每个齿轮都严丝合缝，运转正常。

□激发敬业精神·····	216
□发挥每一个人的作用·····	218
□既控制，又给空间·····	220
□抓住重点分配任务·····	222
□避免“会而不议”·····	225
□你的公务处理水平如何·····	227

第3招 让团队成员拧成一股绳

“人心齐，泰山移”，偏偏人心很难齐。你面对团队内的矛盾纷争，是一筹莫展还是处置有方？如果你有足够的魅力和精湛的领导艺术，整个团队就能整齐划一，齐心协力。

□引进新思想·····	230
□及时处理矛盾纠纷·····	232
□增强凝聚力·····	233
□让人人有团队意识·····	235
□杜绝谣言和牢骚·····	237
□提高办事效率·····	239
□确保号令如山·····	240

□开掘每个人的潜力·····	242
□提拔善于交际的人·····	243

第五编 如何让下属乐于服从

第1招 让你的脸上堆满笑容

你的威严能让下属服从，但这种服从流于表面。
口服心不服，危难之际，哪个下属肯为你拚死效力？
把你的真情挂在脸上，让你的体贴深入人心。下属的
服从不仅仅来自行动，而是来自心底。

□主管与人相处的十二条准则·····	247
□增强说服力的十项提示·····	252
□放下官架子·····	254
□给下级一个微笑·····	257
□善于听信良言·····	258
□言必信，信必果·····	260
□沉默是金·····	261
□男人也脆弱·····	263

第2招 浑身散发出亲和力

管人有上中下三策：下策为语言，中策为制度，
上策为攻心。所谓“得人心者得天下”，即是这个道理。
你想把下属的心笼络住吗？你又知道多少笼络人
心的方法？精心研读本招之后，你定会茅塞顿开。把

人心换人心这个简单的道理，纯熟地运用到实践中去。

□用暗示法说话·····	264
□多一些表扬，少一些批评·····	266
□培养下属主人翁意识·····	267
□引导良性竞争·····	269
□适当保持一点距离·····	271
□当一个“大肚弥勒佛”·····	272
□管人者的谈话艺术·····	274

第六编 如何使职位更加稳固

第1招 让形象帮你说话

形象有内在与外在之分。你懂得“人靠衣装，佛靠金装”，但未必懂得内在形象靠什么最“靓”。良好的素养，脱俗的品味自不待言。最关键的，你不要忘记对成功的追逐和具有超人的自信。

□管人者风度揭秘·····	280
□穿着得体·····	282
□淡雅地化妆·····	285
□及时纠正不良动作·····	286
□把握好自尊的弹性·····	287
□如何面对“夜晚之邀”·····	289

□少说负面话·····	291
□如何对待外来访客·····	293
□女主管：成功从小节做起·····	294

第2招 职位也需要经营

企业要经营，生意要经营，职位难道也要经营？
缺乏经营，你也许职位不保；不懂经营，你也许总在
原职位蹉跎。尽快掌握职位经营之道，你不仅能稳固
现有职位，还能得到尽快提升。

□职场四大危机·····	296
□喜怒哀乐要看时候·····	298
□保持理智·····	300
□做个有幽默感的人·····	302
□作风稳健·····	305
□聪明人善于化解尴尬·····	306
□谈判高手的制胜武器·····	308
□升职后小心麻烦·····	310

第3招 助你成功的秘笈

武林中有秘笈，职场中秘笈更多。“条条大道通
罗马”，只是对愚钝者的安慰。唯有本招的秘笈，才
能使你走上成功的捷径。

□工作可以很轻松·····	316
□办公室工作三大注意·····	317