

“企业财富的积聚靠的是**99%**的用人习惯，**1%**的机遇”

# 高效能 老板的

## 32↑

孙宝夫◎编著

## 用人习惯

32 EMPLOYING PEOPLE  
HABIT OF HIGHLY  
EFFECTIVE MAGNET

# 高效能老板的 32 个用人习惯

孙宝夫 编著



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

通用总裁杰克·韦尔奇说过：“人，是我们公司最大的资产。”即使所有的设备、硬件全是一流的，没有得心应手的员工，老板仍然是举步维艰，为此老板搅尽脑汁却也往往不得其法。其实用人只需要一些技巧，就可以让员工很满意，而老板也觉得很轻松，工作效率自然更高了。

本书内容直切具体而有实效的用人习惯，把这些用在工作中，你将会发现神奇的变化，老板和员工不再是貌合神离，彼此在对方的眼中都是令人感动的。

### 图书在版编目(CIP)数据

高效能老板的 32 个用人习惯/孙宝夫编著. —北京：中国纺织出版社，2003.10

ISBN 7-5064-2745-1/C·0032

I. 高… II. 孙… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085511 号

---

策划编辑：曹炳楠 责任编辑：王安平

---

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010—64168226 传真：010—64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: Faxing@ c-textilep.com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：850×1168 1/32 印张：11

字数：185 千字 印数：1—6000 定价：24.80 元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

### 32 EMPLOYING PEOPLE HABIT OF HIGHLY EFFECTIVE MAGNET



成功的用人习惯是润滑剂，  
使工作中的每一个环节都连

接得天衣无缝；

成功的用人习惯是催化剂，  
使工作中每一个人都把自己  
的优势发挥到极至。





## 编者的话

通用公司总裁杰克·韦尔奇说：“人，是我们最大的资产”。而现在有多少老板在慨叹人才的匮乏，悲哀于人心的不古，即使高薪也难保人才不是公司的过客。伤心之余老板不禁要叹口气：“唉，现在的人啊……”

当一部分老板为人的问题而弄的焦头烂额、一头雾水的时候，另一部分老板却正在悠闲地喝着茶就把一切安置妥当了。他们要做的就是两件事：检查工作、批示工作；一切都井井有条。他们就是所谓高效能的老板，能把一切纠缠不清的人员纠纷处理得井井有条，能把每个人的长处都发挥得淋漓尽致，能让每一个人从心底里愿意为你做事。他们深谙用人之道，以三两拔千斤，免去了多少琐碎的烦恼！

是的，造化弄人，每个人都有自己的优点，都有适合其胜任的岗位。高效能的管理者往往能够抓住这些人的优点，把他们放到合适的岗位上，让他们各展所长，经过巧妙的组合，使他们发挥意想不到的整体效应，这才是用人的最高境界。



其实，成功的用人习惯就是润滑剂，使工作中的每一个环节都连接得天衣无缝，没有磨擦，这就是高效能的管理；成功的用人习惯就是催化剂，使每个人都心情舒畅，把自己的优势都发挥到极至，这就是高情商带来的高回报。

相信您读了本书之后，一定会胸有成竹地去面对手下的员工，因为这其中的奥秘技巧您已然掌握了。

编者

2003年10月



## 目 录

|          |                        |               |
|----------|------------------------|---------------|
| <b>1</b> | <b>让命令上通下达</b> .....   | <b>( 1 )</b>  |
|          | ◆组成命令的要素 .....         | <b>( 1 )</b>  |
|          | ◆不要以势压人 .....          | <b>( 2 )</b>  |
|          | ◆把工作交给大忙人 .....        | <b>( 4 )</b>  |
|          | ◆让新人负起责任 .....         | <b>( 5 )</b>  |
|          | ◆不要把部下视为可随意操纵的棋子 ..... | <b>( 6 )</b>  |
|          | ◆不要随便插手下属的工作计划 .....   | <b>( 8 )</b>  |
| <b>2</b> | <b>有容乃大的气概</b> .....   | <b>( 11 )</b> |
|          | ◆要有大气量 .....           | <b>( 11 )</b> |
|          | ◆要让别人服你 .....          | <b>( 12 )</b> |
|          | ◆劝说不安心者留下来 .....       | <b>( 13 )</b> |
|          | ◆对待卓越人才的六忌 .....       | <b>( 15 )</b> |
| <b>3</b> | <b>不要轻易许诺</b> .....    | <b>( 21 )</b> |
|          | ◆许诺了, 就要兑现 .....       | <b>( 21 )</b> |



- ◆许愿要留有余地 ..... (22)
- ◆谎言只会失掉人心 ..... (24)

## 4 尽量更多的了解部下 ..... (26)

- ◆你对部下有几分了解 ..... (26)
- ◆让那些埋怨、不满的员工认识到自己的责任..... (28)
- ◆用好现任的属下 ..... (29)
- ◆让不满成为动力 ..... (30)

## 5 关键时刻冷处理 ..... (32)

- ◆冷处理的要领 ..... (32)
- ◆“推”的艺术 ..... (35)
- ◆沉默是金 ..... (37)
- ◆大智若愚 ..... (40)
- ◆下属冲突的冷处理 ..... (43)

## 6 用他，就要信任他 ..... (46)

- ◆信任他并让他知道 ..... (46)
- ◆用人不疑 ..... (47)
- ◆用而不疑 ..... (49)
- ◆“疑人”亦用 ..... (51)





## 7 不必事事亲力亲为 ..... (54)

- ◆杀鸡用不着宰牛刀 ..... (54)
- ◆让员工自由发挥 ..... (57)
- ◆集权、分权与授权 ..... (58)
- ◆权力下放的过程 ..... (62)
- ◆不要越俎代庖 ..... (63)
- ◆可以授权给这 12 种人 ..... (66)
- ◆授权的 11 条原则 ..... (70)
- ◆授权的五个级别 ..... (77)

## 8 情感管理的魅力 ..... (82)

- ◆情感投资 ..... (82)
- ◆人情是雄厚的资本 ..... (83)
- ◆以人为本 ..... (85)
- ◆时刻别忘尊重别人 ..... (87)
- ◆不要错过联络感情的机会 ..... (88)
- ◆欣赏女性下属 ..... (90)

## 9 笼络优秀员工 ..... (92)

- ◆宁咬鲜桃一口，不吃烂杏一筐 ..... (92)
- ◆打开人才的心结 ..... (94)



- ◆以诚相待 ..... (95)
- ◆体察民心 ..... (97)
- ◆善解人意 ..... (98)
- ◆不可以独裁 ..... (100)

## 10 玉不琢，不成器 ..... (102)

- ◆训练员工的正确观念 ..... (102)
- ◆员工训练的最佳时机 ..... (106)
- ◆TWI 训练方式 ..... (107)
- ◆TWI 的研修内容 ..... (108)

## 11 有章有法才能专心工作 ..... (113)

- ◆让员工在规定的范围内行事 ..... (113)
- ◆废除不可行的规矩 ..... (114)
- ◆培养良好的办公秩序 ..... (115)
- ◆穿衣也有规矩 ..... (116)
- ◆抛弃不良的习惯 ..... (116)
- ◆对浪费不能视而不见 ..... (117)
- ◆委婉拒绝突如其来的要求 ..... (118)
- ◆确保规章制度的有效性 ..... (120)



## 12 客观评价你的员工 ..... (121)

- ◆常见的三种评价方法 ..... (121)
- ◆评估不是万能的 ..... (122)
- ◆与下属面谈的程序 ..... (124)
- ◆评价的艺术 ..... (126)
- ◆警惕评估中的心理移情 ..... (128)

## 13 如何管好女性员工 ..... (130)

- ◆叫女员工的名字要恰当 ..... (130)
- ◆选秘书的五条原则 ..... (131)
- ◆与女性下属相处应该注意的六大问题 ..... (132)
- ◆不要存在性别歧视 ..... (136)

## 14 如何增进说服力 ..... (139)

- ◆具有牵引力与亲近力 ..... (139)
- ◆维持彼此的良好感情 ..... (140)
- ◆多看对方的长处 ..... (142)
- ◆大力培育有个性的部属 ..... (143)

## 15 与员工谈心的艺术 ..... (145)

- ◆对轻视上司的属下，可试用“背光效果” ... (145)



- ◆对不尊重上司的属下，应改变称呼 ..... (146)
- ◆对个性叛逆的属下，应先表明责备的理由 ... (148)
- ◆对容易畏缩的属下，应采取低姿态 ..... (149)
- ◆对孩子气的属下，应利用其反抗心理 ..... (150)
- ◆在责备属下之前，上司要有律己之心 ..... (151)

## 16 扫除害群之马 ..... (153)

- ◆故意捣乱的员工的心理 ..... (153)
- ◆抑制不满分子 ..... (154)
- ◆洞悉落后员工的成长经历 ..... (155)
- ◆防止自己态度不当引起对方反抗 ..... (156)
- ◆促使中老年职员充满自信 ..... (157)

## 17 怎样提拔优秀人才 ..... (159)

- ◆任人唯贤 ..... (159)
- ◆提拔实干出来的人才 ..... (161)
- ◆控制提升速度 ..... (163)

## 18 责备属下的艺术 ..... (165)

- ◆不分青红皂白地责备会产生相反效果 ..... (165)
- ◆在责备部下之前一定得给他辩白的机会 ..... (167)
- ◆批评属下时千万别话中带刺 ..... (168)



- ◆平均并不等于真平等..... (170)
- ◆绝对不可以暗地说人坏话..... (172)
- ◆不要当众斥责下属..... (173)
- ◆不要对属下做冲动的指责..... (174)
- ◆不可揭人疮疤..... (175)
- ◆对责备无效的人，多给他称赞..... (176)
- ◆六分表扬四分批评..... (177)
- ◆怎样对付延误了工作的下属..... (177)
- ◆法不责众，表扬少数..... (179)
- ◆斥责部下之后不要忘了鼓励与安慰..... (180)
- ◆不妨让他靠边站..... (181)

## 19 与员工和谐相处..... (184)

- ◆编织以信任为本的人际关系网..... (184)
- ◆对下属充满兴趣..... (187)
- ◆谨慎处理员工的抱怨..... (188)
- ◆防人之心不可无..... (189)

## 20 别指望留住所有的人..... (192)

- ◆善待留不住的人..... (192)
- ◆挽留住人才的九个秘诀..... (193)
- ◆对待辞职员工的四个步骤..... (197)

## 21 温情感动员工 (200)

- ◆温暖每一个员工 (200)
- ◆营造协调融洽的人际关系 (201)
- ◆不要吝啬对下属家人的赞美 (202)
- ◆把部下当做伙伴 (203)
- ◆享受工作的乐趣 (204)
- ◆让员工加班应提前通知 (205)
- ◆到工作现场去挖掘员工价值 (206)

## 22 挖掘员工的潜能 (208)

- ◆员工的潜能是一座金山 (208)
- ◆最大限度地挖掘员工的潜能 (210)
- ◆让下属有自由发挥的余地 (211)
- ◆缺点可能也是优点 (212)
- ◆员工的创新潜能最可贵 (214)
- ◆是能人都可以挖 (215)

## 23 气可鼓不可泻 (218)

- ◆激励员工士气的法宝 (218)
- ◆对不同员工用不同的鼓气战术 (222)
- ◆提高员工工作效率的六种方法 (225)



- ◆激励员工的五种艺术…………… (227)
- ◆只赔不赚的策略…………… (231)
- ◆鼓励的话一句就够…………… (234)
- ◆了解员工的才能和性格…………… (239)

## 24 别被你下属的假象迷惑…………… (246)

- ◆全面了解下属…………… (246)
- ◆精明洞悉下属的谎言、谣言…………… (247)
- ◆巧言令色，鲜矣仁…………… (249)

## 25 应如何处理麻烦…………… (251)

- ◆“见人下菜碟”…………… (251)
- ◆让下属“争执”起来…………… (253)
- ◆高压政策只能导致失败…………… (254)

## 26 不要吝惜重赏…………… (256)

- ◆该赏则赏，该罚则罚…………… (256)
- ◆以奖为主，以惩为辅…………… (257)
- ◆精神奖励与物质奖励相结合…………… (259)
- ◆奖励大胆承担风险的员工…………… (260)
- ◆奖励果断的行为…………… (262)
- ◆激励新点子…………… (263)

## 27 领导才能体现在细微处 ..... (266)

- ◆倾听可动摇辞职者的决心 ..... (266)
- ◆关心弱者 ..... (268)
- ◆善于收集下属的个人信息 ..... (269)
- ◆以业务素质而不是头衔服人 ..... (271)
- ◆管理者是真正的劳动者 ..... (272)
- ◆过分忙碌不一定有最佳表现 ..... (273)
- ◆多参加部下的活动 ..... (274)

## 28 不要把员工的意见和建议当耳边风 ..... (276)

- ◆重视员工的意见和建议 ..... (276)
- ◆恰当把握听取员工意见的界限 ..... (277)
- ◆与员工谈话时要表现得尊重对方 ..... (278)
- ◆定期交流 ..... (279)
- ◆与员工谈话的气氛要轻松 ..... (280)
- ◆对员工的意见不要不了了之 ..... (281)
- ◆充分利用开会的作用 ..... (282)
- ◆把下属的参与感调动起来 ..... (283)

## 29 使下属死心塌地跟着你 ..... (285)

- ◆奖赏与赞扬 ..... (285)





- ◆善待公司里的幕后英雄…………… (286)
- ◆把下属看成知己…………… (288)
- ◆关键性的人物不可随便替换…………… (289)
- ◆做一个优秀的领头羊…………… (291)

## 30 激起竞争…………… (293)

- ◆好胜心态是人的天性…………… (294)
- ◆如何激起下属的好胜心…………… (296)
- ◆引导员工进行良性竞争…………… (297)

## 31 让每个人都有平步青云的机会…………… (301)

- ◆晋升是每个人的梦想…………… (301)
- ◆晋升不能凭领导个人喜好…………… (302)
- ◆资历与才干哪个重要…………… (303)
- ◆让尽可能多的员工都有晋升机会…………… (305)
- ◆考察被提拔者的心理承受力…………… (305)
- ◆该提拔时就提拔…………… (306)
- ◆微软公司营造内部晋升的竞争氛围…………… (308)

## 32 10条成为受欢迎的老板的必要条件…………… (310)

- ◆不要唠唠叨叨…………… (310)
- ◆时刻拥有好心情…………… (312)