

5分钟法则
人生大课堂

人人都有难念的经

管人

一本经

王志凯◎编著

管

人策略实战心法

- ◎ 管人的目标是效率
- ◎ 管人的手段是服从
- ◎ 做个高明的管理者
- ◎ 是现代管人的一种
- ◎ 双赢策略

任何想成就大事者，必须学会如何管人。对人的管理是一切管理的最高境界。不会管人，不可能成就伟大的事业，也不可能成为伟大的人物。

做人的准则 ■ 处世的法宝 ■ 聚财的妙术 ■ 治家的秘诀

yibenjing

西北大学出版社

5

（分钟法则）
（人生大课堂）

管人一本经

— SFENZHONGFAZERENSHENGDAKETANG —

— GUANRENYIBENJING —

王志凯 ● 编著

西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

五分钟法则/王志凯编著. —西安:西北大学出版社,
2002. 12

(人生大课堂:2)

ISBN 7-5604-1794-9

I. 五… II. 王… III. 科学知识—普及读物 IV. 2228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 106046 号

五分钟法则(人生大课堂)

管人一本经

编 著:王志凯

责任编辑:张养年 刘渭涛

出版发行:西北大学出版社

(社址:西北大学校内 邮政编码:710069

电话:029-8302590)

经 销:全国新华书店经销

印 刷:北京高岭印刷有限公司

开 本:850×1168mm 1/32

字 数:2200 千字

印 张:120 印张

版 次:2004 年 6 月第一版

印 次:2004 年 6 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-5604-1794-9/Z·43

总 定 价:200.00 元(全十册)

前言

人是管理的主体,现代管理其实就是以人为核心的管理。实践证明:凡是人事管理成功的企业,经营都搞得好;凡是经营搞得好的企业,人事管理工作也必然搞得好。针对人事管理的重要性,企业的各级主管,普通管理人员都要学习一些人事管理理论。鉴于此,我们组织编写了《管人一本经》一书。

本书共分十章。第一章为管人的秘诀,介绍了管理者应掌握的用人原则,管人的技巧,管人要从基础开始;第二章为管理的艺术,讲述了管理者要顺其自然的领导方法,要把员工看成企业的主人;第三章为人际交往技巧,介绍了交往要诚实,要记住对方的名字及处理人际关系的经验;第四章为善于与员工沟通,阐述了领导对员工的鼓励胜于斥责,不做无谓的争辩,批评的艺术等;第五章为用情感打动下属,介绍了领导与下属相处融洽的窍门,用温和的策略管理部下,缩小与员工的心理距离等;第六章为做一个心胸开阔的上司,讲述了领导者应学会忍耐,遇事不能情绪化,学会调整自己的心态;第七章为公平地对待部下,讲了领导者对男女职员应一视同仁,使上下团结一条心,与员工共度危机;第八章为避免管人的失误,介绍了领导要了解员工的个性,学会调节不同性格的员工,避免办公室战争的方法;第九章为用规矩约束下级,介绍了纪律的重要性,思想工作是管人的基



础,不要过分迁就员工;第十章为与上司相处的艺术,介绍了领导者与暴躁型上司、优柔寡断型上司、集权型上司、摆款型等其他几种类型的上司相处的艺术。

本书具有以下特点:一是内容和实际结合,实用性强。二是书中阐述的方法、观点都是从实践中总结出来的,完全符合各级领导管理工作的实际,具有可操作性。三是从风格上力求通俗、活泼,每节一个小故事或一个生活中的实例,能增加大家阅读的兴趣,具有可读性。相信读者通过此书,能学到许多管理方面的知识,不断提高自己的管理水平。

目 录

第一章 管人的秘诀

管人是一种权力,同时又是一种智慧和经验。管人的秘诀首先是要选择合适的管理策略,掌握一定的用人原则,提高管理的效率,观察下属是否能胜任工作,解雇员工时态度要和善,另外,管理者还要注意提高自身的素质。

- 管人的五种技巧 /1
- 掌握的用人原则 /6
- 管人要从基础开始 /8
- 管人的目的是用人 /10
- 提高自身的素质 /12
- 让下属信服的法宝 /14
- 挑选接班人的步骤 /17
- 观察下属能否胜任工作 /19
- 选择合适的管理策略 /21
- 解雇员工时态度要和蔼 /23
- 管理者要有敢闯的气魄 /24
- 用智慧来管理员工 /27
- 获得员工支持的方法 /28



制服竞争对手的方法 /33

引用名人的话 /35

掩饰自己的锋芒 /36

第二章 管理的艺术

管理是一门艺术,作为领导者,要掌握顺其自然的领导方法,该放手时就放手,领导者应考虑一些重大问题,而把一些细枝末节的小事交给下属去办,管人的目的是用人,领导者只要开放管理手段才能实现目标,并且在工作中要满足员工的需要。

顺其自然的领导方法 /39

该放手时就放手 /41

领导只考虑重大的问题 /43

把爱融入工作中 /45

满足员工的需要 /47

坦诚的赞美能激励员工 /48

让部下尽心供职的秘诀 /51

开放管理手段能实现目标 /53

提高管理的效率 /57

善用他人的智慧 /59

把员工看成企业的主人 /61

让员工为公司而自豪 /63

领导要有刀子嘴豆腐心 /64

让员工忠诚于你的法宝 /67

领导要激发下属的自尊心 /69

让员工乐意为你效劳 /71



第三章 人际交往的技巧

作为一名领导,人际交往能力很重要。在与员工交往时要诚实,要有勇气承认自己不知道,待人要亲切,切忌随意猜测别人,要排除积怨,要记住员工的名字,学会倾听别人讲话,不要吝啬自己的微笑,及交往要采用迂回战。

- 人际交往的原则 /75
- 尊重别人是合作的保证 /78
- 处理人际关系的经验 /82
- 真诚地表示关怀 /86
- 不要吝啬你的微笑 /89
- 交往可采用迂回战术 /91
- 处世要有谋略 /93
- 交往要诚实 /96
- 承认自己“不知道” /99
- 承认自己有缺点 /100
- 待人要亲切 /103
- 切忌随意猜测别人 /104
- 不要轻易下结论 /106
- 学会说“不” /108
- 排除积怨 /109
- 让别人了解你 /111
- 要知难而进 /113
- 要乐观向上 /114
- 记住对方的名字 /117
- 学会倾听 /123



道义是建立人际关系的基础 /129

第四章 善于与员工沟通

沟通需要一定的技巧。管理者在与员工交流时,要掌握一定的方法,才能使对话顺利进行。要维护员工的名誉,要学会自我反省,清楚下属最抱怨的是什么,讲话可用实例做开场白,并要激起员工的好奇心。

鼓励胜于斥责 /135

维护员工的名誉 /140

不要无谓地争辩 /141

学会拾回自己的面子 /145

以实例做开场白 /148

激发对方的好奇心 /151

不要把对方逼上绝路 /153

讲话要注意人称 /156

讲话应注意的方法 /157

有效率的开头 /160

领导者要常自我反省 /162

清楚下属最抱怨的是什么 /164

批评下属要有诀窍 /166

采纳下属建议的技巧 /169

沟通能提高员工的满意度 /171

纠正下属不良习惯的窍门 /173

处理下属投诉的艺术 /174

处理下属抱怨的方式 /176

告诉员工他很重要 /179



第五章 用情感打动下属

情感最能打动人心,管人者不要总是铁面无情,对员工应情感投资,用爱心管人,赞美是世界上最廉价却又最尊贵的礼物,管人者要与员工真诚交心,并与他们打成一片,让员工感到集体的温暖。

- 与下属相处融洽的窍门 /183
- 与员工真诚交心 /185
- 用温和的策略管理部下 /187
- 要与部属打成一片 /189
- 缩小与员工的心理距离 /191
- 做下属的代言人 /194
- 做一个受人欢迎的主管 /197
- 良好的品德能激励下属前进 /200
- 让员工感到集体的温暖 /202
- 协作能使队伍更团结 /205
- 乐于接受下属的抱怨 /208
- 学做员工的老师 /210
- 让下属知道你关心他 /213
- 对下属要感情投资 /215
- 用宽容对待下属的过错 /216
- 表达自己的善意 /219
- 对员工要有亲密感 /221
- 真心实意地表扬下属 /224

第六章 做一个心胸开阔的上司

管人者应心胸开阔,遇事学会忍耐,不能情绪化,学会调适



自己的心态,宽容是团结下属的方法之一。修养是管人的前提,要做个有心的管理者,帮助下属从事他喜欢的工作,切忌在员工面前摆威风。

- 领导者应学会忍耐 /227
- 遇事不能情绪化 /232
- 学会调适自己的心态(之一) /235
- 学会调适自己的心态(之二) /237
- 宽容是团结下属的方法 /240
- 和谐共处能够团结下属 /242
- 修养是管人的前提 /244
- 给员工交流信息的自由 /245
- 注意塑造员工的形象 /247
- 做个有心的管理者 /249
- 培养自身魅力的方法 /251
- 帮助下属从事他喜欢的工作 /255
- 对员工要有亲近感 /256
- 辞退职员时要婉转 /258
- 不要在员工面前摆威风 /260
- 受到错误批评时要冷静 /262
- 谦虚是一种美德 /265
- 诚实就能获得尊重 /268
- 做一个宽宏大量的上司 /271

第七章 公平地对待部下

管人要公平,才能服人心,管人时既要有客观的眼光,又要有宽容的手段,要学会处理单位的派性,对男女职员要一视同



仁,不要给员工下死命令,应给员工申辩的机会,管人者不可心怀私念,无缘由地向员工发脾气,要让员工觉得团队像家一样温暖。

- 对男女职员要一视同仁 /275
- 使上下团结一条心的秘诀 /277
- 培养团队合作精神的方法 /279
- 不能用个人的意志来管理集体 /281
- 尽量少开除下属 /284
- 宽容是管理者的美德 /286
- 让员工快乐地工作 /288
- 与员工一起共渡危机 /290
- 不要无缘由地向员工发脾气 /292
- 不要让员工一无所获 /295
- 用人不可心怀私念 /298
- 不要给员工下达死命令 /301
- 给员工申辩的机会 /302
- 让公司充满生机 /304

第八章 避免管人的失误

好的管人经验,如果没有很好地实施,再好也等于白费,主管要明白管人的禁忌,学习体会管人真理,遇事不能急躁口无遮拦,要处理好上下级关系,避免办公室战争,禁忌当面指责员工,发牢骚时要有分寸。

- 每个员工都应相互合作 /307
- 了解员工的个性 /309
- 善于挖掘部属的潜力 /311



- 谨慎处理单位的派性 /314
- 不要设置更多的领导 /316
- 要处理好上下级关系 /319
- 避免办公室战争的方法 /321
- 学会调节不同性格的员工 /324
- 禁忌当面指责下级 /326
- 培养员工协同合作的能力 /328
- 奖赏员工要适度 /330
- 寻找理想下属的标准 /332
- 在下属中建立威信的方法 /333
- 发牢骚要有分寸 /335

第九章 用规矩约束下级

没有规矩,不成方圆。管人要先立下规矩。纪律永远是最重要的,但权威不等于纪律,不要迁就员工,威严才能使部属谨慎。思想工作是管人的基础,要教育下属不能任性胡为。

- 利用时间的关键性原则 /339
- 思想工作是管人的基础 /341
- 最重要的是纪律 /342
- 权威不等于纪律 /345
- 领导者要学会自我控制 /347
- 不要过分迁就员工 /350
- 用积极的措施管理害群之马 /352
- 用威信来管理员工 /354
- 简单的命令也具有威力 /355
- 威严能使员工谨慎 /357



第十章 学会与上司相处

管人者在自己的上司面前,也成了被管者。在与上司相处时,要注意方法,因为上司的脾气各不相同,管理者要学会与暴躁型、优柔寡断型、集权型、摆款型、懒散型、不体谅下属型领导相处。

- 与暴躁型的上司相处 /359
- 与优柔寡断型的上司相处 /360
- 与集权型的上司相处 /361
- 与摆款型的上司相处 /362
- 与其身不正的上司相处 /363
- 与懒散型的上司相处 /365
- 与不体谅下属的上司相处 /366
- 与爱戴高帽的上司相处 /367
- 与爱惜人才的上司相处 /369
- 与公私不分的上司相处 /370
- 与工作狂型的上司相处 /371
- 与完美主义者型的上司相处 /373
- 与顽固型的上司相处 /374
- 与管家婆型的上司相处 /375



第一章 管人的秘诀

管人是一种权力，同时又是一种智慧和经验。管人的秘诀首先是要选择合适的管理策略，掌握一定的用人原则，提高管理的效率，观察下属是否能胜任工作，解雇员工时态度要和善，另外，管理者还要注意提高自身的素质。

管人的五种技巧

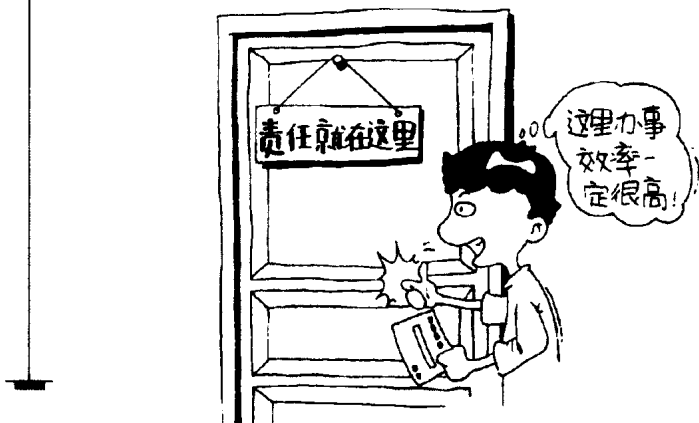
管人也是一门艺术，管理者在工作中要注意以下技巧：

一、要承担责任

要使企业有效地运转，管理部门必须负起责任。哈理·杜鲁门担任美国总统时，他的椭圆形办公室上挂有一块牌子，上面写着：“责任就在这里。”每个企业家都应采取这种态度。

如果你对部下的表现不满意，请不要责怪部下，因为错误就在你自己身上：如果你对公司的经营不满意，请在自己身上找找原因，而不要只是到市场上去找原因；如果你对公司的赢利百分比不满意，请不要归咎于通货膨胀，而应严肃地看一看你是怎么做的，你要是推卸责任，就永远无法取得成功。

越是推卸责任、逃避责任，就越有可能失败。至于一个领导人会遭到怎样的失败，可以通过一个公式来预测，这个公式



是：他越是想寻找社会可以接受的借口，就失败得越惨。

我们的管理人员必须承认，内因是起主要作用的。要把企业管理好，我们必须把部下带好，而部下只跟他们所敬重的人走。赢得部下敬重的一个办法是，勇敢地承担起自己应该承担的责任。这就是说，如果遭到失败，如果事情的结果不如希望的那样好，我们应当说：“唉，我失败了，是我的错，吃一堑，长一智，我不会重犯这种错误了。我能把这些失败变成今后的成功。”

二、要有胆量说“我不懂”

你要是敢于承担责任，一个重要的表现方式是，要敢于承认自己并非什么都懂。懦弱的领导人绝不敢说“我不懂”这三个字。

精明的领导人在部下提出他解决不了的问题时，往往这样的回答：“你提出了一个重要的问题，我们必须找出答案。那几位是这方面的专家，我们一起去请教他们。”这寥寥数语，



不但对部下的工作给予了指导，而且还对部下表示了鼓励和赞赏。

三、主管要有风度

1. 所有时间内都须维持良好而亲切的态度——敞开大门面对所有自己的部属，欢迎他们，并显示出对他们的尊重。

2. 把好处与那些做出贡献的人分享，并让他们知道自己对组织是有所贡献的。

3. 如果属下必须连夜加班，应尽可能注意到他们的安全问题。

4. 当属下说明他们其中一人生病、过于忧虑、压力太大，或是心中有所疑惑等事情时，必须流露出高度的关怀之意。

5. 有了好消息得让所有相关的同仁们知晓。若有了成就，上级也要对每位相关的属下表达肯定及感激之意，而不是贪得无厌地把所有功劳归到自己一个人身上。

6. 阻止谣言或风言风语的传播——这些都会对员工士气造成负面影响，而且也等于间接阻止大家把一切不洁的想法都从嘴巴道出。

7. 在做出决定前可向人请教一番——尤其是当这些决策和他们有关时更应如此。

8. 耐心聆听别人所说的话，千万不要让对方有这样的印象：他们说话的时机不对。

9. 鼓励大伙儿在一起工作。

10. 即便是自己一个人工作，也要像在团体里工作一样，得随时注意自己的行为举止。