

领导者最直接最有效的管人手段

管人十法

许刚 王颖 编著

究竟应当怎样管员工

Ten means of
management

How to administer actually

领导者最需要学习的是什么？一定是“管人”，人管到位了，领导自然就成功了。

海潮出版社

- 第一法：树立权威是管人的第一要义
- 第二法：情感打动人，管人管到心
- 第三法：人格征服人，个人魅力让员工死心塌地
- 第四法：制度管人最到效
- 第五法：激励为上，胡萝卜作用大
- 第六法：惩戒必备，大棒绝对不是摆设
- 第七法：训练为先，打磨的员工能成材
- 第八法：目标管人，远景规划不是“画大饼”
- 第九法：业绩考核人，管人就是要成绩
- 第十法：打造主人翁意识，让员工自己管自己

管人十法

究竟应当怎样管员工

许刚 王颖 编著

Ten means of
management
How to administer actually

- 第一法：树立权威是管人的第一要义
- 第二法：情感打动人，管人管到心
- 第三法：人格征服人，个人魅力让员工死心塌地
- 第四法：制度管人最到效
- 第五法：激励为上，胡萝卜作用大
- 第六法：惩戒必备，大棒绝对不是摆设
- 第七法：训练为先，打磨的员工能成材
- 第八法：目标管人，远景规划不是“画大饼”
- 第九法：业绩考核人，管人就是要成绩
- 第十法：打造主人翁意识，让员工自己管自己

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人十法——究竟应当怎样管员工/许刚,王颖编著. —北京:

海潮出版社,2004

ISBN 7-80151-834-9

I. 管… II. ①许…②王… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 020507 号

● 管人十法——究竟应当怎样管员工

编 著/许 刚 王 颖

责任编辑/崔树森

经 销/新华书店

开 本/787×1092 毫米 1/16 印张/22 字数/360 千字

印 刷/华北石油廊坊华星印刷厂

版 次/2004 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

书 号/ISBN 7-80151-834-9/C·134

印 数/8000 册

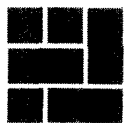
定 价/34.00 元

海潮出版社 北京西三环中路 19 号 邮编 100841

发行部:电话(010)66969738 传真:(010)66969749

我并不懂得造飞机，但我懂得怎么管人。

〔美〕杰克·韦尔奇



“管人”是最核心的领导力

管理者最核心的领导力究竟是什么？

这是一个看起来很复杂，本质上很单纯的问题。所有当过领导的管理者都会把“管人”作为最核心的领导力。成功的领导者就是“把人管到位了”；失败的领导者多以“人际关系”的问题而郁郁不得志，甚至下台，其本质上就是“不会管人”。

世界上最复杂最困难的事情莫过于“人事”，因此领导者最困难的工作也在于“管人”。“人事”之难，相信所有的人都深有体会；“人事”之难，对于管理者更甚，因为管理者绝对不能回避和拖延，加上复杂的利益关系纠缠，简单的事情只要扯上人际关系，就会很复杂了。

西方的人力资源管理本质上是“管人”的学问，其复杂的理论往往流于形式。工作在一线的领导者迫切地需要建立在实务经验基础上的，本土化的“管人”实战指南，以强化自己的核心领导力，成为成功的领导者。

《管人十法》是最适合中国领导者的“管人”实战指南，把西方的人力资源管理理论和中国传统的管理智慧相结合，站在领导工作的最前沿，将最直接和最有效的管人方法用深入浅出的语言阐述出来。全书既有严密的逻辑体系，帮助领导者全面掌握管人的理论与方法；其中任何一点又都是拿来就能够用的管人经验，快速提高领导者的工作水平。

“管人”可以分两个方面来理解：

第一是领导者本身的素质和修养。无论是哪种类型的领导者，成功者都有一个共同的特征，就是“服众”。所谓“服众”就是领导有权威，下属对领导心服口服。领导者一呼百应，令行禁止。

《管人十法》首先阐述了领导者的素质和修养，全面论述了一个领导者如何提高自身素质和修养的途径和方法，帮助领导者成为一个有能力、懂管理，具备威信的领导，从而打下良好的领导基础。要知道，没有威信的领导就是“阿斗”，“阿斗”式的领导是扶不起来的，员工也是不信任，甚至是瞧不起的。这样的领导不要说出成绩，甚至连领导的尊严都没有，其实不做领导也罢。

第二是“管人”的方法和技巧。成功的领导者都有自己“管人”的成功经验，《管人十法》系统地阐述了最有效的“管人”方法和技巧，是各级领导者拿来就能够用的成功经验，并针对实务工作中的各种难题，提出了有效的解决方法，是领导者“管人”的实务大全。

中国人一直讲究“道”与“术”的辩证关系，“管人”也是这个道理。领导自身的修养为“道”；管人的手段为“术”。道为根本，术为道用，做一个成功的领导者，强化自身的能力为根本，学习管人的技巧是提高领导力的有效途径；管人的目的是为了工作出成绩，绝对不是为了管人而管人。这一点也是领导者必须要注意的。

最后，愿所有的领导者都是成功的领导者。

2004年4月于北京

目 录

第 一 法

How to administer actually

树立权威是管人的第一要义

树立自身权威	(3)
一、首先要有自信心	(3)
二、正直不阿的人品	(5)
三、精通本职工作	(6)
四、富有责任感	(7)
五、言出则必行	(9)
六、爱护下属	(10)
七、距离产生威严	(12)
不必事事亲力亲为	(14)
一、激发员工的积极性	(14)
二、让员工自由发挥	(16)
三、集权、分权与授权	(17)
四、权力下放的过程	(19)
五、不要越俎代庖	(20)
六、可以授权给这 12 种人	(22)
七、授权的 11 条原则	(25)
八、授权的五个级别	(29)

领导才能体现在细微处	(33)
一、倾听可动摇辞职者的决心	(33)
二、关心弱者	(34)
三、善于收集下属的个人信息	(35)
四、以业务素质而不是头衔服人	(37)
五、管理者是真正的劳动者	(37)
六、过分忙碌不一定有最佳表现	(38)
七、多参加部下的活动	(39)
10 条成为受欢迎的老板的必要条件	(40)
一、不要唠唠叨叨	(40)
二、时刻拥有好心情	(42)
三、公平处事	(43)
四、出手大方	(45)
五、说话算数	(46)
六、体谅员工	(47)
七、经常夸奖人	(51)
八、说话幽默	(53)
九、栽培员工	(54)
十、与员工同甘共苦	(55)

第 二 法

How to administer actually

情感打动人,管人管到心

情感管理的魅力	(59)
一、情感投资	(59)

二、人情是雄厚的资本	(60)
三、以人为本	(61)
四、时刻别忘尊重别人	(62)
五、不要错过联络感情的机会	(63)
六、欣赏女性下属	(64)
关怀优秀员工	(66)
一、宁咬鲜桃一口，不吃烂杏一筐	(66)
二、打开人才的心结	(67)
三、以诚相待	(68)
四、体察民心	(69)
五、善解人意	(70)
六、不可以独裁	(71)
与员工谈心的艺术	(73)
一、对轻视上司的属下，可试用“背光效果”	(73)
二、对不尊重上司的属下，应改变称呼	(74)
三、对个性叛逆的属下，应先表明责备的理由	(75)
四、对容易畏缩的属下，应采取低姿态	(76)
五、对孩子气的属下，应利用其反抗心理	(76)
六、在责备属下之前，上司要有律己之心	(77)
温情感动员工	(79)
一、温暖每一个员工	(79)
二、营造协调融洽的人际关系	(80)
三、不要吝啬对下属家人的赞美	(81)
四、把部下当做伙伴	(81)
五、享受工作的乐趣	(82)

六、让员工加班应提前通知	(83)
七、到工作现场去挖掘员工价值	(84)

第三法

How to administer actually

人格征服人,个人魅力让员工死心塌地

用人的实战技巧	(87)
一、发现潜在人才的技巧	(87)
二、用人所长的技巧	(88)
三、选人用人的其他技巧	(90)
四、分配工作的技巧	(92)
关键时刻冷处理	(94)
一、冷处理的要领	(94)
二、“推”的艺术	(96)
三、沉默是金	(97)
四、大智若愚	(100)
五、下属冲突的冷处理	(101)
用他,就要信任他	(103)
一、信任他并让他知道	(103)
二、用人不疑	(104)
三、用而不疑	(105)
四、“疑人”亦用	(106)
使下属死心塌地跟着你	(109)
一、奖赏与赞扬	(109)

二、善待公司里的幕后英雄	(110)
三、把下属看成知己	(111)
四、关键性的人物不可随便替换	(112)
五、做一个优秀的领头羊	(113)

第 四 法

How to administer actually

制度管人最有效

有章有法才能专心工作	(117)
一、让员工在规定的范围内行事	(117)
二、废除不可行的规矩	(118)
三、培养良好的办公秩序	(118)
四、穿衣也有规矩	(119)
五、抛弃不良的习惯	(119)
六、对浪费不能视而不见	(120)
七、委婉拒绝突如其来的要求	(121)
八、确保规章制度的有效性	(122)
让命令上通下达	(123)
一、组成命令的要素	(123)
二、不要以势压人	(124)
三、把工作交给大忙人	(125)
四、让新人负起责任	(126)
五、不要把部下视为可随意操纵的棋子	(127)
六、不要随便插手下属的工作计划	(128)

组建高效团队	(130)
一、开始组建团队	(130)
二、向共同的目标努力	(132)
三、培养团队的凝聚力	(134)
四、加强团队精神	(136)
五、在工作中提高团队能力	(138)
六、保持铁的纪律	(140)
七、把握团队中的杰出人才	(141)
招募所需人才	(144)
一、确定需要招募新员工	(144)
二、界定招募岗位	(145)
三、明确工作要求	(146)
四、编制所招岗位的工作规范	(147)
五、保证内在灵活性	(148)

第五法

How to administer actually

激励为王,胡萝卜作用大

激发员工的积极性	(153)
一、需要预防性因素和驱动因素	(153)
二、认清激励的驱动因素	(154)
三、工作本身就是最好的激励	(157)
四、薪酬激励	(159)
五、真诚赞赏是最好的激励方式	(162)
六、培养员工的主人翁意识	(163)

七、倾听也是好的激励方式	(165)
气可鼓不可泻	(167)
一、激励员工士气的法宝	(167)
二、对不同员工用不同的鼓气战术	(170)
三、提高员工工作效率的六种方法	(172)
四、激励员工的五种艺术	(173)
五、只赔不赚的策略	(176)
六、鼓励的话一句就够	(178)
七、了解员工的才能和性格	(181)
挖掘员工的潜能	(186)
一、员工的潜能是一座金山	(186)
二、最大限度地挖掘员工的潜能	(187)
三、让下属有自由发挥的余地	(188)
四、缺点可能也是优点	(189)
五、员工的创新潜能最可贵	(190)
六、是能人都可以挖	(191)
不要吝惜重赏	(193)
一、该赏则赏，该罚则罚	(193)
二、以奖为主，以惩为辅	(194)
三、精神奖励与物质奖励相结合	(195)
四、奖励大胆承担风险的员工	(196)
五、奖励果断的行为	(197)
六、激励新点子	(198)

第 六 法

How to administer actually

惩戒必备,大棒绝对不是摆设

认识用人误区	(203)
一、克服“马太效应”	(203)
二、对人才求全责备	(205)
三、计较下属出身	(206)
四、临事用人	(207)
扫除害群之马	(208)
一、故意捣乱的员工的心理	(208)
二、抑制不满分子	(209)
三、洞悉落后员工的成长经历	(210)
四、防止自己态度不当引起对方反抗	(210)
五、促使中老年职员充满自信	(211)
别被你下属的假象迷惑	(213)
一、全面了解下属	(213)
二、精明洞悉下属的谎言、谣言	(214)
三、巧言令色,鲜矣仁	(215)
应如何处理麻烦	(217)
一、“见人下菜碟”	(217)
二、让下属“争执”起来	(218)
三、高压政策只能导致失败	(219)

第七法

How to administer actually

训练为先,打磨的员工能成材

用才之道	(223)
一、用才通论	(223)
二、视才而用	(225)
三、任人唯贤	(226)
四、因事择人	(227)
五、让人才更优化	(228)
如何有效培训员工	(230)
一、把握培训的时机	(230)
二、利用各种培训资源	(232)
三、掌握培训工具与技术	(234)
对新员工的培养	(238)
一、提供给新员工必要的信息	(238)
二、帮助新员工融入群体	(241)
三、帮助新员工学会如何工作	(243)
四、避免训练新员工时常犯的错误	(245)
五、让新员工学会自我管理	(246)
玉不琢,不成器	(248)
一、训练员工的正确观念	(248)
二、员工训练的最佳时机	(250)
三、TWI 训练方式	(251)
四、TWI 的研修内容	(252)

第八法

How to administer actually

目标管人,远景规划不是“画大饼”

人才用得好才留得住	(257)
一、善于提拔人才	(257)
二、充分信任	(261)
三、用诚心留住人才	(264)
四、为人才提供发展空间	(268)
五、尊重人才,不嫉贤妒能	(270)
六、用人留人的实例分析	(274)
让每个人都有平步青云的机会	(279)
一、晋升是每个人的梦想	(279)
二、晋升不能凭领导个人喜好	(279)
三、资历与才干哪个重要	(280)
四、让尽可能多的员工都有晋升机会	(281)
五、考察被提拔者的心理承受力	(282)
六、该提拔时就提拔	(282)
七、微软公司营造内部晋升的竞争氛围	(284)

第九法

How to administer actually

业绩考核人,管人就是要成绩

正确评价员工的工作业绩	(287)
一、要定期考核	(287)

二、建立业绩评定标准	(289)
三、进行正式评估	(290)
四、随时给员工提供反馈信息	(294)
五、不要奖励平庸者	(296)
六、评价工作对事不对人	(297)
七、不以成败定终身	(298)
 客观评价你的员工	 (300)
一、常见的三种评价方法	(300)
二、评估不是万能的	(301)
三、与下属面谈的程序	(302)
四、评价的艺术	(304)
五、警惕评估中的心理移情	(305)

第十法

How to administer actually

打造主人翁意识,让员工自己管自己

了解你的员工	(309)
一、具备敏锐的观察力	(309)
二、从尊重员工做起	(310)
三、进行有效沟通	(312)
四、带着目的倾听	(313)
五、鼓励相反意见	(314)
六、交流增进了解	(315)