

调动情感的利器 付出利益的钓饵

启动事业的机制

管人三道

情感打动人

QINGGAN

● 利益鼓励人

LIYI

● 事业成就人

SHIYE

◎ 赵翠玲等 / 编著

每个人都有当老板的机会，所以你一定要有当老板的准备。管人是每个老板的必修课之一，一个老板必须懂得用情感打动下属，而且要经常用利益鼓励下属，最重要的是要用事业成就下属。

中国华侨出版社

GUAN REN
SAN DAO

管人三道

GUAN REN

SAN DAO 赵翠玲 张伟建 李玉玲 宿岢岚等◎编著

情感打动人 ● 利益鼓励人 ● 事业成就人

QINGGAN

LIYI

SHIYE

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人三道 / 赵翠玲等编著. — 北京:中国华侨出版社,

2004. 10

ISBN 7-80120-885-4

I. 管… II. ①赵… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第111232号

管人三道

策 划	王瑞富
编 著	赵翠玲 张伟建 李玉玲 宿岩岚等
责任编辑	杨 郁
责任校对	吴建明
版式设计	德胜工作室
经 销	新华书店
开 本	880×1230毫米 1/32 印张11.75字数258千字
印 刷	北京市通县永乐印刷厂印刷
印 数	14000册
版 次	2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷
书 号	ISBN 7-80120-885-4/G·387
定 价	26.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院 邮编 100029

发行部 (010) 64443051 64439708(传真)

编辑部 (010) 64443979 64443056

说 明

当好老板是不容易的，因此不少老板常常感到束手无策。俗话说，没有带不好的兵，只有带不好兵的将军。

这句话也可以这么说：没有管不好的下属，只有当不好的老板。要想当好老板，就必须懂得管理下属之道，这就是我们这里所说的“管人三道”。这“三道”能够帮助你管好人，激励人，让你的下属把你的事业推向颠峰。

“用情感打动他人，用利益激励人，用事业成就人”，是对“管人三道”最简单明了的叙述。

你有幸当上了老板，你就要笼络、激励和成就你的下属。

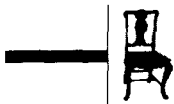
感情是最珍贵的，用感情笼络下属，你就可以牢牢抓住下属的心，让下属为你的事业的去战斗。

不过，在付出感情的基础上，还要让出利益。这样感情利益双管齐下，下属一定会成为你的左膀右臂。所以，你必须给下属以利益。利益是不断积累的，利益多了就成了一桩事业。

希望成功，盼望发达，渴望不断走上坡路，是每个人的内心冲动，是每个人不断前进的原始动力。因此，我们提出了“用事业成就下属”。这与马斯洛的“心理需求层次论”是一致的。

这就是老板拓展局面的绝招，这就是“让下属把你推向成功”的基本方法。

这些方法并不是什么秘诀，可是它经常被我们忽略。所以，我们在这里不断地提醒你，只要你按照这些方法去做了，你将会在人生的征程中不断地走上坡路，营造你的美好人生。



每个人都清楚：只有付出，才会有回报；只有诚信才能取得他人信任；只有积极主动才能有所建树；只有兢兢业业才有机会获取荣誉。

这就是人类社会最基本最普遍的互惠法则。

身处这个知识型社会，继续学习可说是每位从业人员都必须做的，作为老板更应该如此。老板除了要对本身的行业有清醒的认识外，还要对其他行业有一定的了解，这样才能使自己的事业取得长远发展。同时，自我检讨也是必不可少的。人人都有犯错误的时候，在错误中积累经验，做到“吃一堑，长一智”，为你日后的成功奠定坚实的基础。

管理也是一样，每一项工作完成之后，都要总结经验，找出成功的地方，分析不足之处。这样你就离成功的老板越来越近了。

我们发现，有不少人，本身能力很强，可是在事业上，他们总是郁郁不得志，所谓“空怀报国之志”。其中的原因可能很多，但是最主要的可能就是不懂得“老板之道”。

要想懂得“老板之道”，就必须不断地学习。

很多人花很大的力气去学习知识，所谓“十年寒窗”，一般都是为了学习文化知识。可是很少有人专门学习当下属或老板的知识。要想成为一个好老板，就必须花大力气学习这方面的知识。

学习当下属或老板说难也很难，说容易也很容易。说它难，是因为古今中外，很多人从来就没有弄清楚这门学问；说容易，是因为其中有些规则都很简单。

其实，作为一个老板，只要你灵活机动地运用“管人三道”，很多问题就能够迎刃而解，成功就会不断出现。

目录

用情感打动人

情感笼络：一条直达人心的管人大道，是经过实践检验过的治人攻心绝招。

以情感人，“貌恭而心服”，因为情感可以抵达人最敏感的地方，可以使人如痴如醉，可以使人奋不顾身……

第一节 尊重：经济实惠的笼络方法

尊重不需要任何成本，只要付出你的诚心就可以了。一个高明的老板，必须学会尊重每位下属，不要动不动就发怒，让下属觉得有仗势欺人之嫌。

老板应该采取各种方法调动下属的激情，通过适当的工作安排，激发员工的工作热情，从而产生成就感和归属感。尊重下属的同时，你也获得了下属的尊重。

尊重普通人，征服杰出者	3
重赏中等，吸引上等	5
放下架子，招揽贤才	7
用火热心，换积极性	9
一片诚心，一派忠心	13
尊重小人物，避免大祸害	17



第二节 宽容：厚德载物的大家风度

西晋文学家潘岳在《西征赋》中说：“乾坤以有亲可久，君子以厚德载物。”

一个老板具有宽容之心，能够融化下属心头的冰霜，驱散下属心里的愁云。心平气和，不动肝火，不找烦恼，也不纠缠于待遇，鸡虫之争，这样的老板能够打动下属。宽容下属，也是善待自己。

俗话说，好话一句寒冬暖，恶言半句三伏寒，给下属一句赞美的话，你得到的将是源源不断的回报。

容忍下属的缺点，发挥下属的长处	28
老板给足面子，下属干劲十足	31
能容纳多大的错误，就有多大的胸怀	32
老板给机会，下属会反省	36
老板会宽容，下属能进步	37
君子不念旧恶，善用有错之人	38
择劣封赏，安定功臣	40
骂要骂得狠，收要收得妙	42
不会克制，丢掉前程	46

第三节 沟通：沁人心脾的无形策略

经常与下属交流沟通，就表明你对下属的尊重。老板经常接触下属，有助上下沟通。

交流是一种乐趣，并且，在与下属的沟通过程中，可以很容易获悉单位内部发生的大事小情。

一席好话，胜过巨额奖金	55
-------------------	----

一个行动,就能粘合人心	58
一种心态,决定事业成败	63
点滴激励,造就英雄	66
慎重批评,能获双赢	68
绕开常规,迂回打动	70

第四节 诚信:扣开金石的智慧钥匙

要想使下属心悦诚服地听从你的命令,你必须诚实并且值得下属尊敬。你的诚实首先表现在你要勇于承认自己的错误,承认错误不但不会降低你在下属心目中的威信,反而会增强下属对你的信赖。另外,对待下属应该实事求是,如果下属发现他受到了欺骗,就很难再恢复到原有的信任。

以信誉为根,靠质量立本	74
只要讲信用,就会有出路	78
诚信能服人,诈术难长久	82
老板有威信,下属才信服	85
人才理好了,钱财也理好了	94
上下齐努力,看人不看钱	105

第五节 公正:战无不胜的攻心法宝

富兰克林说:“没有什么东西比公正更得人心。不做不利于别人的事情,不要忘记履行对别人有益而又是自己应该尽的义务。”

宽猛相济,恩威并施	121
杀鸡儆猴,树立权威	124





建立竞争机制,注重“学力”、“能力”	136
不能论资排辈,看能力不看资历	145
当好主心骨,发挥影响力	146
创造各种机会,让下属施展才能	148
老板不偏激,下属能成事	152

用利益激励人

古人曰:“天下熙熙皆为利来,天下攘攘皆为利往。”因此,利益最能激励人,所谓“重赏之下必有勇夫”。老板如果善于用利益激励下属,抓住下属心中最脆弱的筋,下属就会跟着你赴汤蹈火,甚至愿意单枪匹马地为你上刀山,下火海,为你开创出辉煌的事业。

第一节 老板会激励,下属有干劲

要想工作出成绩,就不能没有兴奋点,而老板的激励能让下属产生兴奋点,增加下属的工作热情。

一个老板的最高境界,就是让下属了解团队的目标,并且激发他们的工作热忱,让下属自动自发、无怨无悔地完成任务。简单地说,老板的奥妙在于如何“激励”下属,鼓舞他们的斗志,让他们为公司不懈努力。

老板会放长线,下属能钓大鱼	169
老板有肚量,下属敢说话	173

群策群力,让员工参与管理	176
老板能当“上帝”,下属先做“主人”	180
老板放权揽过,下属冲锋陷阵	182
老板正反激励,下属保持清醒	186

第二节 把蛋糕做大,与下属分享

当老板不要太心黑了,把好处拿出来与下属一起分享,只要那么一小点点的利益,就能赢得下属对你的拥护,而拿出的这一小点的利益,对你来说根本就算不了什么。可是在下属眼里,你已经为自己树立了一种高大的形象,下属会为你创造更多的利益。这样还是很划算的。

老板敢于割爱,舍小孩子套大狼	189
重赏之下有勇夫,高价买来顶梁柱	191
老板重金聘能人,小买卖做成大生意	195
让下属先富起来,然后达到共同富裕	204
与下属共渡难关,斤斤计较要不得	209
与下属齐心协力,共同享受荣誉	212
老板懂得发财之道,人人都当小富翁	214

第三节 老板学会分权,下属才有创造性

老板不要搞独裁,该放手时就放手,把权利适当下放给下属,一方面自己可以有更多的时间干一些更重要的事情;另一方面,还能让下属感觉到老板对自己的信任,从而增加工作热情,提高工作能力,这对公司日后的发展大有裨益。





老板应干老板的活,将军不能做士兵的事	217
授权有分寸,下属会努力	221
不要越俎代庖,学学“小鬼推磨”	223
学会扬长避短,不要以短击长	228

第四节 老板要有威信,权利要会使用

并不是任何人都能当好老板。有些人天生就是当下属的命,就像扶不起的刘阿斗;也有的人天生就有当老板的天赋,对于老板之道一看就懂,一点就透。为了造就出更多的、更优秀的老板,我们在这里谈论几点怎样当好老板的艺术,希望对各位有所帮助。

“方”老板,“圆”老板	233
成事要巧夺天工,办事要留有余地	237
确定原则,约束自己,激励他人	240
引而不发:拉满弓未必真放箭	244
处乱不惊:喜怒不形于色	245
做老板不要太聪明,聪明反被聪明误	248
小不忍则乱大谋,退一步海阔天空	250
凡事未雨绸缪,避免临事用人	252
无为而有为,无治而有治	254

用事业成就人

企业是人才发展的依托,人才是企业发展的保证。二者是不可分割的统一体。

事业以人为本,老板要想用事业成就下属,首先要选择有发展前途的事业。一份好的事业,是成就老板和发展下属的必要前提。

第一节 事业有前途,下属能发展

现代企业的竞争越来越激烈,然而说到底都是人才的竞争,“人是最可宝贵的财富”,“人力资源才是第一资源”。君不见,现在越来越多的人频繁跳槽,就是为了寻找适合自己发展的有利环境。人才问题是当前非常突出的问题,作为一个有发展潜力的企业,不仅要用感情留人,待遇留人,更重要的是要用事业留人。

强化文化管理,事业以人为本	265
建立竞争机制,提供发展空间	270
施行争人管理,构筑人才工程	273
发挥团队精神,吸引更多人才	278
提供发展平台,激发员工热情	281
拿出一片真心,多为员工考虑	283
把管理简单化,也能取得高效	286



金点子,高效益 292

第二节 环境轻松,工作有效

众所周知,良好的人际关系环境有利于提高下属的工作绩效。而紧张的、恶劣的人际关系环境,会消耗人的精力,降低人的智慧,影响员工之间的合作,降低工作绩效。

但是,要注意不能为了搞好关系,对下属的错误视而不见,更不可以为了搞好人际关系而放弃原则甚至讨好下属。对于粗暴的指责,下属会抗拒;但是下属大多数能够接受上司善意的批评。如果上司在指出下属错误的同时,又能够帮助下属分析错误的原因,提出改进的方法,下属不仅不会抗拒,还会对你表示感谢。

老板给出空间,下属显示能力 300

老板不是万能,下属发挥才能 302

第三节 提拔之下,必有勇夫

每个人都希望得到别人的赞扬。赞扬是最廉价、最神奇的激励方式。有些老板可能认为:我已经为我下属的劳动付出了工资,我没有必要再去为他们做什么了,更没有必要去赞美他们。如果你这样对待下属,你的下属也会这样对待你:我为公司付出了劳动,公司为我支付了工资,我和公司两不相欠,所以公司的前途与我无关。如果老板和下属之间形成这种局面,就很难形成愉快的工作气氛,这样对于老板,对于下属,对于整个企业的发展都不会有好处的。

依据工作业绩,积极提拔下属 306

只要看准下属,就要大胆任用	308
努力提携后进,提高整体素质	310
保护下属热情,有功一起分享	312
老板素质高,手下无弱兵	314

第四节 唯能是用,选对人才

员工绩效不好,老板习惯从员工身上找原因,其实,最重要的是应该反省一下自己,看看自己在人员的使用上是不是存在问题,有没有用其所长,发挥出员工的特长。

如果用人不善,很难取得好的绩效;要取得好绩效,用人所长是关键。不要让一条狗去爬树,然后又去责怪它爬得不好,因为狗并不擅长爬树,即便是一条优秀的狗,也很难把树爬得很好,而应该检讨我们自己,是否应该安排一只普通的猫去爬树。

挑选精兵强将,公司后继有人	333
要想成就大事,用对人是关键	335
不搞近亲繁殖,才有发展前途	337
用人唯一标准,只认才不认人	339

第五节 位置适当,双方受益

论资排辈选拔干部、提拔下属,只能压制人才,鼓励“阿混”。然而,随便打破提升干部的常规,不顾原则地提拔人,造成一些人的升迁速度太快,同样也存在弊端。

所以说,积极提拔下属没错,但是一定要有严格的标准。





掌握提拔分寸,衡量提拔弊益	341
老板适时让位,下属就有贡献	345
老板多给机会,下属就不跳槽	347
能力机遇伯乐,三者缺一不可	348

管人三道

用情打动

用情感打动

用情感打动

用情感打动

用情感打动

用情感打动



情感笼络：一条直达人心的管人大道，是经过实践检验的治人攻心绝招。

以情感人，“貌恭而心服”，因为情感可以抵达人最敏感的地方，可以使人如痴如醉，可以使人奋不顾身

.....





第一节

尊重：经济实惠的笼络方法

尊重不需要任何成本，只要付出你的诚心就可以了。一个高明的老板，必须学会尊重每位下属，不要动不动就发怒，让下属觉得有仗势欺人之嫌。

老板应该采取各种方法调动下属的激情，通过适当的工作安排，激发员工的工作热情，从而产生成就感和归属感。尊重下属的同时，你也获得了下属的尊重。

美国心理学家马斯洛（1908 - 1970）在 1943 年发表的《人类动机的理论》一书中提出了著名的“心理需求层次论”，认为人类基本需要分五个层次，即：基本生理需要、安全需要、爱与归属的需要、自尊与受人尊敬的需要、自我实现的需要。

在马斯洛的心理需要层次论中，“自尊与受人尊敬的需要”被排在次高层次上，是人的一种较高的心理需要。

研究表明，尊重最容易获取一个人的心。尊重不需要任何成本，只要付出你的诚心就可以了。事实证明，一个高明的老板，应该尊重每位下属，不要动不动就发怒，让下属觉得有仗势欺人之嫌。

因此，老板要经常接触下属，关心他们的工作、生活情