

青年成功实用宝典

如何练就 管人的本事

三等人用金钱收买人

二等人依仗权势压服人

一等人凭本事管人



“管人”是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。它是所有想在领导职位上呆得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，必须练就的本事。

中石◎主编

RUHE
LIANJIU
GUANRENDE
BENSHI

当代世界出版社



青年成功实用宝典

如何练就 管人的本事

中 石◎主编

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何练就管人的本事/中石主编. —北京: 当代世界出版社, 2003.9

(青年成功实用宝典)

ISBN 7-80115-682-X

I. 如... II. 中... III. 领导学-青年读物

IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 075120 号

主 编: 中 石

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 880×1230 毫米 1/32

本册印张: 12.5

本册字数: 290 千字

版 次: 2003 年 9 月第 1 版

印 次: 2003 年 9 月第 1 次

印 数: 1-10000

书 号: ISBN 7-80115-682-X/C·21

定 价: 99.20 元 (全四册) 本册: 24.80 元



前言

对于那些想在事业上有所成就的人来说，往往最令他们头痛的，并不是技术上的难关，创业中的困难，而是人际关系。

今天这个世界，强调人的尊严和平等，没有人是天生的大人物，是个人就讲人权、要自由。即便你是领导或老板，也没有人非听你的不可。如果你想依靠手中的金钱去收买人、用权力去压服人，让他们心悦诚服地为你效力，肯定是行不通的。

这样，处在领导岗位的人命里注定要比别人操心。最令他们困扰的就是，在工作岗位上无法与上司、同事及部属很好地相处。来自上司的压制和苛待让你愤愤不平；老职员暗地里扯后腿，让你有苦难言；同事的妒嫉、排挤和拆台，让你痛心疾首；下属心存抗拒，阳奉阴违……等等。在这种时候，人际关系非但不能成为你事业的助力，反而把你陷入了一个不可自拔的泥潭；而有些人却能左右逢源、轻松应对，甚至从中发现乐趣。之所以有这么大的反差，就在于“管人”本事的高低。

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”可不



前

言

那么简单。你不能因为自己是“领导”就对别人气指颐使，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……。就像拿破仑所说，“有时是狮子，有时是狐狸”。

可见，“管人”是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。它是所有想在领导职位上呆得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，必须练就的本事。本书作为《青年成功实用宝典》丛书之一，专门研究这类问题，教人这类本事。大到识人用人、论功行赏、整治“刁民”，小到开会发言、汇报谈心、吃喝应酬，教你做一名成功领导者的全套功夫。



前

言

目 录

第一章 用心打造权威感

- 城隍爷不跟小鬼称兄弟 / 1
- 把喜怒哀乐藏起来 / 3
- 言行举止处处显露“身份” / 4
- 做一个果断的领袖人物 / 6
- 威严的老虎从不翘起尾巴 / 7
- 个人隐私必须小心遮盖 / 9
- 用心营造办公室“风水” / 10
- 吃喝应酬时尤其要检点 / 12
- 注意自己的扮相 / 14
- 成功领导须有多种面孔 / 17
- 展现才能，无往而不胜 / 20
- 培养良好的耐性 / 36

第二章 笼络人心的细腻手腕

- 对每位员工充满兴趣 / 40



- 浇树要浇根，带人要带心 /42
- 激发热情干劲的6种途径 /44
- 奖赏过滥会降低“含金量” /46
- 学习外国老板发“红包” /48
- 给下属意想不到的荣耀 /49
- 适时栽培部下 /51
- 调动下属的参与感 /53
- 使用“激将法”要掌握分寸 /55
- 重视幕后英雄 /57
- 士为知己者死 /58
- 满足虚荣心的招数 /59
- 用好心情去感染大家 /60
- 微笑的力量是不可抗拒的 /62
- 过错自己担，功劳归下属 /64
- 猛火烤不出好烧饼 /66
- “毛毛细雨”滋润人心 /67



第三章 当好“和事佬”，学会“抹稀泥”

- 从容对待下属的顶撞 /69
- 倾听抱怨是你的一大职责 /71
- 让下属充分发表意见 /72
- 领导肚子里能跑火车 /76
- 不怕黑李逵，就怕笑刘备 /77
- 要有从善如流的胸襟 /78
- 天下没有过不去的梁子 /80

以“君子之心”度“小人之腹” /82

抓住机会打破僵局 /83

反对之声或许是你的福音 /85

别让一条鱼坏了整锅汤 /86

处理抱怨的 13 条原则 /88

第四章 管人要运用“软、硬”两手

奖赏不逾时，惩罚没商量 /91

如何贯彻纪律 /93

豁不出肉疼治不好烂疮 /95

该骂时便骂 /96

一掴一掌血，一鞭一条痕 /97

适当使用“靠边站”策略 /99

“炒鱿鱼”时手不要哆嗦 /100

管人不能怕扮黑脸 /102

不要培养温室中的花朵 /104

命令不能打折扣 /105

尽量多赏少罚 /108

权力和威信，哪个能使“鬼推磨” /109

第五章 要马跑得快，“马屁”须勤拍

恭维不蚀本，舌头打个滚 /113

重赏之下必有勇夫 /115

空洞的漂亮话很难打动人心 /116



目

录

- 赞美及时才能发挥奖励之效 /117
赞扬如同分蛋糕，也需公平 /119
过于张扬，好话也会得罪人 /121
不要吝啬对下属家人的赞美 /122
年轻人更需要领导的肯定 /123
关心体贴是最好的奖赏 /125
把部下看成一个大人物 /127
弹与赞是高明领导的指挥棒 /128

第六章 打一巴掌揉三揉

- 不要动辄实施惩罚 /130
五根手指不一样长 /132
“打一巴掌”不忘“揉三揉” /133
得饶人处且饶人 /135
“家丑外扬”往往是自己造成的 /137
别因工作上的失败而指责 /138
认了错，就别再“打落水狗” /140
无能的领导才去揭人疮疤 /141
批评之前要想清楚6个问题 /143
罚要罚得人心服口服 /144
批评12戒 /145
拉弓未必真放箭 /148
好虎不得罪一群狼 /150



第七章 小心伺候“刁民”

- 做一个有心人 /152
- 怎样对待独行侠式的员工 /154
- “马屁精”的3种类型及应对策略 /157
- 与“舌头长”的人不远不近 /159
- 对待才傲物的人，用其所长 /160
- 避免跟恶意攻击的人正面碰撞 /162
- 对斤斤计较的人显示你的公平 /163
- 让争胜逞强者知道山外有山 /165
- “狂人”有两种，必须加以区别 /166
- 城府深的人最让领导头疼 /167
- 用心识别“野心家” /169
- 对付傲慢无礼，冷淡不是办法 /170
- 与死板的人打交道需要耐心 /171
- “自作聪明”者可能是个人才 /173
- 让“闷葫芦”开口的几种攀谈方式 /174
- 怎样对待有后台的员工 /175
- 对待10大头痛人物的方法 /177

第八章 对牛弹琴，要摸透牛脾气

- 如何掌握下属的心态 /182
- 领导谈话有哪些技巧 /184
- “秉性难移”的道理人人适用 /188
- 善于与不同性格的下属沟通 /189



- 别让人“这耳朵听，那耳朵冒” /191
爱吃萝卜的不一定爱吃梨 /192
空洞的唠叨只能招人烦 /194
如何打破谈话中的“僵局” /195
幽默可以松弛人的神经 /197
让下属自己开动脑筋想问题 /198
与心情涣散者沟通的5种方法 /199
暗示：兜个圈子再上路 /200
无论如何不可伤人自尊 /201
愚公搬走大山，靠的是耐心 /203

第九章 会议桌是领导的大舞台



目

录

- 巧妙利用会议 /205
开会有利有弊，要仔细掂量 /207
准备周到，才不会“抓瞎” /209
开会时应特别防备的几种人 /211
领导在会议上发言的诀窍 /213
怎样提高主持会议的口才 /215
不要让会场成为“斗鸡场” /217
让哈欠连天的听众热情高涨 /218
即席发言的分寸 /220
显露领导才华的天赐良机 /223
如何对付扰乱会议的人 /224
做开会高手要常算一笔账 /226

第十章 管人全凭一张嘴

- 口才决定了领导者的前程 /228
- 领导者说话应具备哪些特点 /229
- 好口才需要好胆量 /232
- 怎样说话才有权威感 /234
- 如何提高自己的口才 /235
- 领导人讲话怎样开好头 /239
- 如何使谈话愉快结束 /241
- 到什么山上唱什么歌 /242
- 花里胡哨的语言有失身份 /244
- 幽默一点，但千万别滑稽 /245
- 钻进别人眼球里，看他怎样看世界 /247
- 优美的语调可以增强领导魅力 /248
- 一种意思可有千百种说法 /249
- 领导者听人讲话的 8 个注意事项 /250

第十一章 “太极推手”的花样打法

- “推”是一种重要的领导手段 /253
- “推”要掌握恰当的“火候” /255
- 随机处事的妙招 /256
- 装糊涂的三大黄金原则 /258
- 持重老练，每逢表态慢开口 /259
- 说话别说得太过 /260
- 委决不下也是结论 /262



- 乱开空头支票是领导大忌 /264
许愿要给自己留下回旋余地 /265
拒绝别人的五种技巧 /266
砍的不如旋的圆 /268
不跟下属“抬死杠” /270
巧妙脱身之计：装傻 /272

第十二章 睁一只眼，闭一只眼

- 手心手背都是肉 /274
学做猫头鹰 /277
怎样避免“里外不是人” /278
急水滩上钓不成鱼 /279
墙头草的生存智慧 /281
入室熄火 /283
中庸之道，万古常新 /285
女人一台戏，领导别掺合 /286
与各派“势力”巧周旋 /288
“窝里斗”是可以利用的 /290
发挥沉默的力量 /292
以四两拨千斤 /294

第十三章 学当“甩手大掌柜”

- 成功老板的最高境界 /297
巴掌再大遮不住天 /298
掏耳朵用不着大马勺 /300

- 工作上不能“吃独食” /301
老板应当少做事 /303
船长的职责 /305
好领导必定是好教练 /308
给下属自由发挥的机会 /310
有时你得装糊涂 /311
手不要伸得太长 /313
授权他人，但仍保持控制 /315
“车、马、炮”各尽其用 /315
能骑马的别让他坐轿 /317
“权力下放”的7个步骤 /318
跟“副官”搞好关系 /319
你会把权力交给什么人 /321

第十四章 神仙也怕脑后风

- 新官上任十大忌 /326
怎样做一个受人欢迎的领导 /330
多多反省好处多 /332
不要卷入人事纷争的漩涡 /335
如何对待办公室谣言 /337
多琢磨事，少琢磨人 /338
上梁不正下梁歪 /341
公事公办，敲钟吃饭 /342
不要轻易指使他人办私事 /343
独占功劳的领导最不得人心 /343



- 吃人家嘴软，拿人家手短 /344
对下属送礼要一视同仁 /345
不当绯闻闹剧的主角 /346
逢场作戏，小心美人计 /348
做下属的生活楷模 /349
吃喝应酬是一项大功夫 /351
吃得越简单，事业越发达 /352
以俭为本，以身作则 /353

第十五章 老虎也有打盹儿的时候

- 别当受累不讨好的“工作狂” /356
把简单的工作交给别人做 /358
休息是为了走更远的路 /359
及时给自己充电加油 /361
减轻领导压力的6步法 /362
别再胡思乱想了 /364
怎样尽快获得好心情 /366
与民同乐不“掉价儿” /368
何妨让下属寻寻开心 /370
过好家庭生活让你焕发青春 /373
更强壮才更有魅力 /374
以宽松心态迎接事业挑战 /376
业余兴趣与领导效能 /378
不吃苦中苦，照做人上人 /380



第一章

用心打造权威感

城隍爷不跟小鬼称兄弟

中国古代大圣人孔子说过一句话：“临之以庄，则敬。”

这句话意思是说，领导者不要和下属过分亲近，要与他们保持一定的距离，给下属一个庄重的面孔，这样就可以获得他们的尊敬。

领导与下属保持距离，具有许多独到的驾驭功能：

首先，可以避免下属之间的嫉妒和紧张。如果领导者与某些下属过分亲近，势必在下属之间引起嫉妒、紧张的情绪，从而人为地造成不安定的因素。

其次，与下属保持一定距离，可以减少下属对自己的恭维、奉承、送礼、行贿等行为。

第三，与下属过分亲近，可能使领导者对自己所喜欢的下属的认识失之公正，干扰用人原则。

第四，与下属保持一定的距离，可以树立并维护领导者的权威，因为“近则庸，疏则威。”



作为一名领导，要善于把握与下属之间的远近亲疏，使自己的领导职能得以充分发挥其应有的作用，这一点是非常重要的。

有些领导想把所有的下属团结成一家人似的，这个想法是很可笑的，事实上也是不可能的，如果你现在正在做这方面努力，劝你还是赶快放弃。

退一步说，即使你的每一个下属都与你八拜结交，亲如手足。但是，你想过没有，你既然是本部门、单位的领导，那么，你与下属之间除去有亲兄弟般的关系以外，还有一层上下级的关系。当部门、单位的利益与你的亲如兄弟的下属利益发生冲突、矛盾时，你又该如何处理呢？

所以说，与下属建立过于亲近的关系，并不利于你的工作，反而会带来许多不易解决的难题。

在你做出某项决定要通过下属贯彻执行时，恰巧这个下属与你平常交情甚厚，不分彼此。你的决定很可能会传到这个下属的手中，他如果是一个通情达理的人，为了支持你的工作，会放弃自己暂时的利益去执行你的决定，这自然是最好不过的。

但是，如果他是一个不晓事理的人，就会立即找上门来，依靠他与你之间的关系，请求你收回决定，这无疑是给你出了一个难题。

你如果要收回决定的话，必然会受到他人的非议，引起其他下属的不满，工作也无法开展。

不收回，就会使你与这位下属的关系出现恶化，他也许会说你是一个太不讲情面的人，从而远离你。

与下属关系密切，往往会带来许多麻烦，导致领导工作难