



领导艺术丛书

管人 就这么简单

任志平
编著

事实上，要学会管人并不是一件十分困难的事情，只要你秉持着“以人为本”的基本管理心态，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，突破传统的管理偏见，相信，你很快就会发现，原来“管人就这么简单”。



中国物资出版社



领导艺术丛书

管人 就这么简单

任志平
编著

事实上，要学会管人并不是一件十分困难的事情，只要你秉持着“以人为本”基本管理心态，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，突破传统的管理偏见，相信，你很快就会发现，原来“管人就这么简单”。



中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人就这么简单/任志平编著. —北京:中国物资出版社, 2005. 1
(领导艺术丛书)

ISBN 7-5047-2108-5

I. 管… II. 任… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 109147 号

责任编辑 钱 瑛

责任印制 衣 薇

责任校对 齐 岩

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

北京飞达印刷有限责任公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:36 字数:420 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2108-5/C·0047

印数:0001-5000 册

定价:59.60 元(全二册)

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

镜头一：

女大学生梅子通过层层选拔，终于以其出色的表现进入了某外贸公司。上班没几天，经理发现梅子有煲电话粥的习惯，但他碍于是女孩子一直没好张口批评。一日，梅子在上班时间又接到了电话，在众多同事面前，梅子又是嬉笑，又是怒骂，经理实在忍无可忍，于是当众狠狠训斥了梅子。结果，刚工作没几天的梅子，因为觉得在同事面前丢尽了面子，一气之下辞职而去。事后，经理为此事十分懊悔，由于一时的处理不当，痛失了一位人才，很让经理觉得惋惜。

镜头二：

玛丽·凯所经营的美容、化妆品公司享誉全球。在公司中有一个新跳槽来的业务员，无论他怎么努力，他的销售业绩还是上不去，屡遭失败之后，他对自己的能力几乎丧失了信心。玛丽·凯得知此事以后，找到他对他：“听你前任老板说，你是个很有闯劲的小伙子。他那次在电话中还说特别不想放你走呢……”。事后，小伙子冷静地对市场进行调研分析后，采取了迂回的战术，最后终于获得成功，他的销售额位居公司销售排行榜的第一位。

现在，我们将这两个镜头作一下对比，聪明的你一定会马上发现，会管人和不会管人的区别。倘若你是一个普通员工，你一定会为镜头二中的领导者大卖力气。而镜头一中的经理则是一个冲动的失败者，由于管理方法不当，他失去了一个优秀的人才。

随着员工在个体企业中的地位及重要性的日益提高，身为管理者面临的重大问题便是如何管理好员工，使员工发挥最大的效能。松下幸之

助说过，“企业最好的资产是人”，是的，越来越多的事实证明，企业的竞争就是人才的竞争。企业最重要的资产不是它的机器设备和厂房，也不是它的产品或服务，而是它的员工队伍。如果没有一支优秀的企业员工队伍，那么，一流的产品或服务也就无从谈起了。

说到这，或许有人会问，既然人的作用如此重要，那么到底该如何管人呢？管人的方法多种多样，并没有什么定式，可谓仁者见仁，智者见智。但有一点需要所有管理者谨记，传统的高压式管理已经被时代所淘汰了，那种动辄就对员工颐指气使、吆五喝六的管理者再不会被员工所接受。现代管理者在管人的过程中更注重人性的关爱，不但要学会以情感人，以理服人，以法治人的基本招术；更要懂得因人、因时、因事制宜和采用多种激励方式去俘获人心。而事实上，要学会这些也并不是一件困难的事情，只要你秉持着“尊重知识、尊重人才、以人为本、人本管理”的基本管理心态，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，突破传统的管理偏见，相信，你很快会发现，原来“管人就这么简单”。

编 者

2004.11

目 录

CONTENTS

第一篇 选人篇

第一章 人才是最重要的资本\3

- 1.企业的竞争是人才的竞争\3
- 2.企业的发展离不开人才\4
- 3.企业成功的关键在于用好人才\6
- 4.敢于起用能人\7
- 5.努力找到一流人才\8
- 6.用好一个人,救活一个厂\9
- 7.要“能力”还是要“忠诚”\10
- 8.不要贻误人才的发展机会\12

第二章 找到最适合的那一个\14

- 1.选才的标准\14
- 2.怎样选择你的左膀右臂\15
- 3.练好面试的功夫\17
- 4.对应聘者做深入的了解\18
- 5.容貌不是选人的条件\19
- 6.找到心理素质好的人才\20
- 7.能力比学历更重要\21
- 8.招聘时有些问题不可忽略\23

9.兴趣和性格也要考虑\24

10.四种人不可重用\25

第三章 把人才安排到最有用的地方\27

1.将人才安排到合适的岗位上去\27

2.别把资历当作晋升的根据\28

3.以能干什么为基础\30

4.让“鲶鱼式”的人物激活企业\31

5.区别对待不同的人才\32

6.根据能力和特点加以任用\33

7.领导者要善于因事设人\35

8.用人之长，容人之短\36

9.学会分派工作\38

第四章 让人才甘心为你所用\41

1.内部选才有利于提高员工积极性\41

2.不以个人好恶看待员工\42

3.给年轻的升迁者最大的支持\43

4.领导要有不计前嫌的胸襟\44

5.用人的关键在于信赖\47

6.学会关爱每一位下属\50

7.让下属的心属于你\51

8.用人三诀\54

9.充分发挥好副职的作用\55

第五章 更好地发挥人的作用\57

1.莫放任温驯顺从的员工\57

2.条件差的人也不可或缺\58

3.放手使用有过错的人\59

4.领导者切忌在用人上搞不正之风\61

5.用当其时，用当其愿\62

6.给“大忙人”更多的工作\63

- 7.没有谁喜欢指手画脚的上司\64
- 8.让“小团队”发挥积极的影响\65
- 9.“小人物”也不可忽视\66

第二篇 御人篇

第一章 用沟通了解人心\71

- 1.对自己的情绪要加以控制\71
- 2.广开言路，鼓励异议\73
- 3.认真对待下属的抱怨\75
- 4.做员工最好的听众\76
- 5.做员工的知心人\78
- 6.说服也要讲“策略”\80
- 7.不妨以建议代替命令\81
- 8.与员工有效地沟通\82

第二章 用授权提高效率\85

- 1.学会授权，懂得授权\85
- 2.按照何种方法进行授权\87
- 3.什么样的下属可以授权\89
- 4.要授权也要控权\91
- 5.莫走入授权的误区\93
- 6.不要给不愿授权找借口\94
- 7.集权与分权哪一个更好\95

第三章 用批评纠正错误\97

- 1.该批评时一定要批评\97
- 2.批评前的思考\99
- 3.批评时要注意什么\101

- 4.批评中的语言艺术\105
- 5.掌握批评的方法\106
- 6.批评时要顾及下属的情感\109
- 7.宽容的作用\111
- 8.发火勿忘善后\112
- 9.领导者的自我批评很重要\114

第四章 做最高明的管理者\116

- 1.学会做“千面观音”\116
- 2.消除员工的逆反心理\117
- 3.如何面对员工的顶撞\119
- 4.与下属化敌为友的艺术\120
- 5.软硬兼施最有效\122
- 6.下达命令的“三个明确”\123

第五章 有些事情要三思而行\125

- 1.学会管理女下属\125
- 2.把握好与女员工的距离\128
- 3.女员工过分殷勤怎么办\129
- 4.不要急于处理员工的过错\130
- 5.说话要给自己留余地\131
- 6.在幽默中实现管人的目的\133
- 7.不要轻信人言\134
- 8.不要让私情左右了你\135
- 9.不要为“小报告”烦恼\136

第六章 让你的团队充满活力\138

- 1.根据冲突的原因加以解决\138
- 2.激发有建设性作用的冲突\140
- 3.让自己成为真正的教练\141
- 4.建立一支富于合作精神的团队\142
- 5.把整肃纪律作为改革的第一步\144

6.团队精神有利于企业发展\145

7.适当地给下属制造压力\147

8.激发员工正确的做事动机\148

第七章 合理面对人才的去留\150

1.知人善任还要知人善免\150

2.对执意要走的人不要强留\152

3.“炒鱿鱼”也要注意方法\153

4.要有留人之法\155

5.对要走的员工如何挽留\158

6.不要忽视员工个人价值的实现\159

7.人才流动的主要原因在哪里\160

第三篇 励人篇

第一章 表扬是一剂强心针\165

1.把赞美送给员工\165

2.新员工更需要表扬\167

3.突出对两类员工的称赞\169

4.让表扬具有威力\170

5.赞美也有禁忌\171

第二章 建立好薪酬制度和福利待遇\174

1.付给员工恰当的报酬\174

2.薪酬制度须正规\176

3.建立高级管理人员持股制度\177

4.强化金钱的激励作用\180

5.不宜滥用奖励\181

6.改善员工的福利待遇\182

7.在奖励中融入人性色彩\183

8.产权的分享\186

第三章 让员工感觉到你的好\187

1.进行卓有成效的感情投资\187

2.处处显示出关爱\191

3.做优秀员工的坚强后盾\192

4.帮员工念好家里的“经”\193

5.袒护员工的短处\194

6.重视反对者的意见\196

7.让员工尽情发泄不满\197

8.与员工成为知己\198

9.对员工充分信赖\200

10.尊重每一个人\201

11.放下领导的架子\203

12.重视员工的建议\204

13.准确叫出员工的名字\205

第四章 做员工的精神领袖\207

1.率先示范，以身作则\207

2.信念一定要明确\210

3.善用精神追求激励法\211

4.不可忽视精神激励的作用\212

5.设立高期望值\213

6.激发员工的使命感\215

7.告诉员工失败并不可怕\216

第五章 给员工一个努力的方向\218

1.实行目标激励\218

2.要有行动的蓝图\219

3.让员工和企业有一个共同目标\221

4.让员工知道你的期望\222

- 5.适当施加压力\224
- 6.鼓励员工制定个人目标\226
- 7.让员工知道做事的目的\227
- 8.激发员工同舟共济的愿望\228

第六章 舒心是员工的心理需求\229

- 1.给员工意想不到的荣耀\229
- 2.让员工有归属感\230
- 3.放手让员工承提重担\231
- 4.在恰当的时候选择离开\233
- 5.大胆放权，决不干预\234
- 6.公平公正，不可偏袒\235
- 7.认同员工的优点和个性\236
- 8.用分享激励员工\237
- 9.让员工分享你的成果\239

第七章 良性竞争和良性晋升相结合\241

- 1.满足员工的权力欲\241
- 2.将竞争机制引入管理中\242
- 3.有竞争才有动力\244
- 4.积极引导良性竞争\245
- 5.尽量在内部选才\246
- 6.晋升激励最有效\248
- 7.了解被提拔者的心态\249

第八章 要有完善的企业制度\251

- 1.培养出企业的行为榜样\251
- 2.建立一套绩效评估系统\252
- 3.任务的职责必须界定清楚\254
- 4.靠训练建立信任\255
- 5.靠企业文化凝聚人心\256
- 6.企业文化是会使人才增值\258

7.相应变换激励措施\259

第九章 为员工的发展提供机会\261

1.把培训当作投资\261

2.必须给员工以自信\263

3.新员工更需要你的帮助\264

4.给员工发展的机会\265

5.对员工的成就给予正确的认识\266

6.做员工最好的老师\267

7.在忙碌中也可以进行育才\268

8.非正式学习值得提倡\269

9.让新员工学会自我管理\270

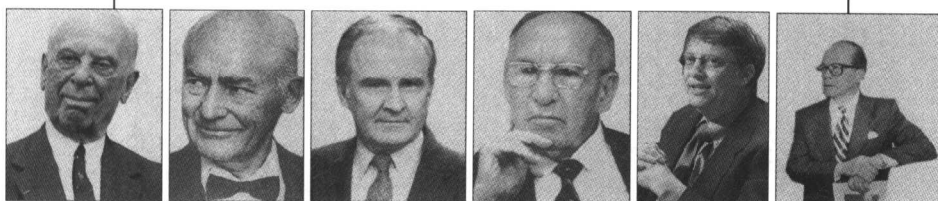
10.别让员工为客观环境所束缚\271

11.让你的员工有责任心\272

12.对新员工负有更大的责任\273

第一篇

选 人 篇



人才是最重要的资本
找到最适合的那一个
把人才安排到最有用的地方
让人才甘心为你所用
更好地发挥人的作用

第一章 人才是最重要的资本

本章概要:

企业的发展离不开人才/企业的竞争是人才的竞争/企业成功的关键在于用好人才/敢于起用能人/努力找到一流人才/用好一个人,救活一个厂/要“能力”还是要“忠诚”/不要贻误人才的发展机会

1.企业的竞争是人才的竞争

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争,在市场经济的大潮中,企业的发展往往与一些高素质的人才,有时甚至是一位高素质的人才密切相关。小亨利·福特恢复福特公司昔日辉煌的经历或许能说明这一点。

亨利·福特在1899年开始创办汽车公司,后来他经营的福特汽车公司成为世界上最大的汽车制造企业,福特也成为誉满全球的汽车大王。然而到了1945年,第二次世界大战即将结束的时候,福特汽车公司却濒临破产。它不仅失去了世界第一大汽车公司的地位,而且每月亏损额高达900万美元。9月,老亨利·福特下台让贤,由他的孙子小亨利·福特接管这个岌岌可危的家族企业。

小福特决心重整旗鼓,重振福特公司昔日的雄风。小福特已经认识到公司陷入困境的原因。原来,老福特在福特



企业的发展往往与一些高素质的人才,有时甚至是一位高素质的人才密切相关。

公司繁荣发展的时候，变得主观武断，放弃了任人惟贤的成功之道，实行家长式的管理作风，他变得不能容忍外人来插足其家族事业。他接连辞退了一大批有才能的人，在1921年的某一天，他竟然赶走了30名经理。老福特最大的错误在于辞退了库兹恩斯。此人是汽车工业专家，精于管理，福特汽车公司之所以能成为世界头号的汽车制造企业，正与此人密切相关。库兹恩斯苦心经营，认真调研市场，建立分销网，采用先进的管理方法，建成世界上第一条汽车装配流水线，使“T”型车的价格由780美元降至290美元，生产效率提高十几倍，福特汽车公司由此一路高歌前进，成为世界上汽车工业的龙头老大。辞退库兹恩斯使老福特付出了惨痛的代价。由于他的管理方式相对落后，而且独断专行，福特公司每况愈下，陷入困境，被通用汽车公司所超过。

小福特对其祖父的失败原因有深刻的认识，决心启用有用之才。他从通用汽车公司挖来了布里奇，并由他主持公司的全面业务。布里奇是通用汽车公司的副总裁，具有高超的管理才能，在通用有极大的影响力。他带来了通用公司的克鲁索，录用了十几位才华出众的年轻人，包括后来出任美国国防部长的麦克纳马拉。精兵强将组成的领导群体具有所向无敌的力量，先进的管理方法使福特公司老树发新芽，重新焕发出勃勃生机，当年公司就实现了扭亏为盈。

在以后几年的努力奋斗下，他们终于使福特公司容光重现，成为仅次于通用汽车公司的第二大汽车公司。可见，一个优秀的人才对于一家公司具有多么重大的作用。

2.企业的发展离不开人才

20世纪80年代，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”

知识经济时代，市场竞争达到了白热化的程度，商海人潮中无时无刻不存在着产品竞争、市场竞争、管理竞争等。但市场经济的竞争归根