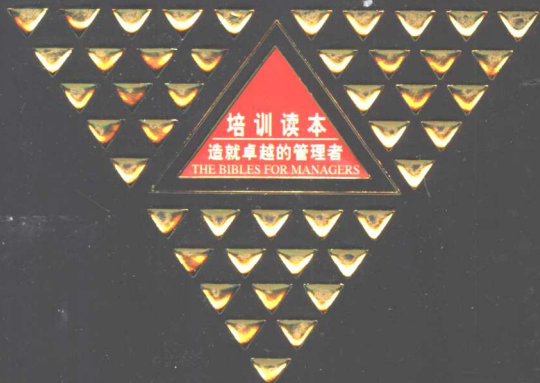




# 领导用人36计

管理者统御下属必备的谋略

宋学军/编著

统御下属是管理者每天都要面对和解决的问题，不能够轻松有效地统御下属，就无法做好各项工作，也不可能成为一名出色的管理者。统御下属需要运用一些谋略和手段，这些可以帮助管理者轻松地攻克这个难题。



九州出版社  
JIUZHOU PRESS

STRATEGY

# 领导用人36计

管理者统御下属必备的谋略

宋学军/编著



# STRATEGY



九州出版社  
JIUZHOU PRESS

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

领导用人 36 计: 管理者统御下属必备的谋略/ 宋学军编著. —北京: 九州出版社, 2004.5

ISBN 7-80195-075-5

I. 领... II. 宋... III. 领导方法—通俗读物 IV. C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 034853 号

---

**领导用人 36 计: 管理者统御下属必备的谋略**

---

作 者/ 宋学军 编著

出 版/ 九州出版社

出 版 人/ 徐尚定

地 址/ 北京市西城区阜外大街甲 35 号

邮政编码/ 100037

电 话/ (010)68992192/3/5/6

电子信箱/ jiuzhoupress@vip.sina.com

---

总 经 销/ 九州出版社发行部

经 销/ 各地书店

法律顾问/ 北京法大律师事务所

印 刷/ 九州财鑫印刷有限公司

---

开 本/ 787×1092 毫米 1/32 开

印 张/ 7

字 数/ 110 千字

版 次/ 2004 年 5 月第 1 版

印 次/ 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号/ ISBN 7-80195-075-5/F·85

---

定 价/ 24.80 元

---

★ 版权所有 翻印必究 ★

## 驾驭下属“七字诀”

毋须质疑,在日常工作中,管理者每天都要面对和解决一个基本问题——驾驭下属。无论是发号施令、调兵遣将,还是指挥作战等,都是在驾驭下属。可以说,能否轻松有效地驾驭下属,是一个管理者管理能力的最直接最重要的体现。

许多管理者对如何驾驭下属这个问题颇感头疼,甚至在有些时候显得非常被动。那么,如何才能轻松有效地驾驭下属呢?现有“七字诀”可供参考。

### 1. “打”字诀

当下属犯了较为严重的错误时,管理者要用“打”字诀。

批评是最常用的一种形式。批评不可不痛不痒,否则毫无意义。批评应该直击要害,使下属深刻认识到问

题的严重性,以确保以后不会重蹈覆辙。

要善用规章制度。用规章制度来处理犯错误的下属是较为理性的,也暗示下属:我只是在按照制度办事,而不是故意刁难你。

有必要时,大声斥责会起到很好的震慑作用。但切记不要骂人。

如果上级领导指责时,管理者最好主动替下属承担过错,事后再批评下属,这样的管理者最能受到下属的拥护和爱戴。

.....

## 2. “借”字诀

“借”字诀是指借用下属的力量来解决问题。

平时要多鼓励下属提工作建议,让下属养成爱提建议的好习惯,说不上什么时候,你会大有收获。

主动谦虚地向下属征询解决问题的办法,往往会收到意想不到的效果。

“借力打力”,借用某下属的力量,遏制另一图谋不轨的下属。

.....

## 3. “抬”字诀

下属都希望能得到上司的赞美与肯定,管理者要根据下属的这一普遍心理,常用“抬”字诀。

抓住一切可以赞美下属的机会及时赞美,反正又不用花一分钱。

赞美要真诚,切不可让被赞美者有不真实之感。

赞扬应切合实际,不可夸大其词,否则,被赞者容易骄傲,也会引起其他下属的不满与不服。

赞扬的场合要视具体情况而定,通常情况下,可当面赞扬,也可背后赞扬,只要运用正确,都会收到良好的效果。

有时也可拍拍下属的马屁,如拿破仑所说:如果我有事相求,即使是下属,我也会拍拍他的马屁。

.....

#### 4. “贴”字诀

管理者要体贴下属,从小事上关心下属,这样才可笼络人心。

经常与下属谈心,了解下属内心的真正的想法。

了解下属的家庭状况(隐私性的问题除外)。

帮助有困难的下属解决实际问题,你帮助他,就是在帮助你自己。

记住下属的名字和生日,这一点相当重要。

.....

#### 5. “激”字诀

“激”字诀主要指的是激励之术。当下属不能或不

愿最大限度地发挥其能力时,管理者便要运用“激”字诀来解决这个问题。

如果实力允许的话,可以适当增加工资、奖金,定期发“红包”。

找准时机说:“去做吧,我支持你,相信你会做好的!”

强化竞争机制,使下属有危机感,他自然会努力工作。

善用激将法,这一招永远不会用老。

.....

## 6. “卸”字诀

“卸”字诀主要是指要适度放权。作为一名管理者,不应该事必躬亲,你完全可以把一些事情(包括分内之事)交由下属去做。不要抓住手中权力不放,这样会很累的。

相信你的得力下属,就像相信你自己一样。

监督、指导、帮助下属完成工作任务。

不要滥放权力,否则一旦出错将不可收拾,

可以借用放权来培养“接班人”。

.....

## 7. “防”字诀

下属中难免有你的对立者和各色小人,桀骜不驯者

有之，挑事闹事者有之，谄媚拍马者有之……对于这些人你不可不挡不可不防。但他们也是完全可以驾驭的，高明的管理者就能做到化敌为友，因人而用。

拿出你的实力来，降伏不服者。

不要听信小人谗言，这样会破坏人际关系和团队的团结。

心术不正者，不可让其担当重任，如贪婪者，不可让其担当财务主管。

避人之短，用人所长，如善于挑刺者，可以让他抓质量管理；精于拍马屁者可以让他去跑交际工作。

.....

我们知道，每个人的性格秉性都不尽相同。所以，管理者在驾驭下属时，一定要因人而异，选用正确的方式方法，才可以达到轻松有效地驾驭下属的目的。



# 目 录

## 不同的人,不同地对待

——分门别类御能人 / 1

## 坐收渔翁之利

——以变应变御小人 / 6

## 让赌徒跑外交

——趋利避害识用偏才 / 10

## 实在愿意拍就让他拍

——应对溜须拍马者之法 / 16

## 不服也得让他服

——驯服桀骜不驯的下属 / 20

## **头痛医头,对症下药**

——对付头痛人物的方法 / 25

## **以实力对撞实力**

——降伏“实力派”下属 / 34

## **林子大了就别怕鸟多**

——用好形形色色的“鸟人” / 39

## **有几根刺就拔几根刺**

——修理“刺头”下属 / 43

## **小心沾惹“桃色新闻”**

——有效统御女下属 / 51

## **主动帮忙,套近乎**

——征服反感自己的下属 / 58

## **拉拢人心的妙法**

——从小事上关心体贴下属 / 62

## **几个字换得亲同感**

——记住下属的名字 / 67

## **请他帮忙,征询意见**

——让下属感到自己很重要 / 71

## **把带光环的荣誉送出去**

——给下属配备值得炫耀的纪念品 / 76

## **拿出点时间来**

——送给下属你最宝贵的东西 / 79

## **把封冰化成流水**

——消解下属的怨气 / 83

## **走群众路线**

——对下属要贴近不要疏远 / 87

## **为了既得利益要忍耐**

——有时要学会“迎和”下属 / 92

## **既拉又打的两种手段**

——“恩威”并施效果好 / 101

## **防着总比不防好**

——提拔下属要慎重 / 105

## **握紧手中的权力**

——防范下属的越权行为 / 110

## **让自己清闲清闲**

——给下属一些权力 / 115

## **爱惜自己的左膀右臂**

——挽留想要跳槽的下属 / 122

## **忍痛割爱的悲壮之举**

——“狠狠心”炒掉下属 / 129

## **“照我的意思去办,没错的!”**

——说服下属的艺术 / 135

## **高效能的以柔化刚之法**

——用建议的方式命令下属 / 140

## **一开金口暖人心**

——赞美下属的技巧 / 145

## **没有必要恼火**

——批评下属的艺术 / 155

## **请将不如激将**

——激励下属的技巧 / 161

## **危难之处显身手**

——正确处理下属间的矛盾 / 168

## **无规矩不成方圆**

——用规章制度管理下属 / 177

## **增加魅力,消除不利影响**

——让幽默助你一臂之力 / 182

## **拒绝,是你的权力**

——巧妙地对下属说“不” / 189

## **坐下来慢慢谈**

——与下属进行有效沟通 / 196

## **温和解决不了问题**

——该斥责时要斥责 / 201

## 不同的人,不同地对待 ——分门别类御能人

对待不同的下属,要区别对待,充分发挥他们的优势。

对表现比较好的人,一是用他的长处,使他用自己的实绩显示自我。二是用人才互补结构弥补他的短处,保证他的长处得以发挥。

表现一般的人,给其在他人面前表现自己的机会,求得别人的信任和自己的心理平衡。也要注意鼓励他们用自己的行动证明自己的能力。

表现较差的人,可以给他们略超过自己能力的任务,使他们得到成功体验,树立起可以不比人差的信心,同时注意肯定他们的长处,一点点启动起来。

对有能力、有经验、有头脑的人,可以采取以目标管理为主的方式。在目标、任务一定的情况下,尽量让他们

自己选择措施、方法和手段,自己控制自己的行为过程。还可适当扩大他们的自主权,给他们回旋的余地和发展的空间。

对能力较弱、经验较少、点子不多的人,可以采取以过程管理为主的方式,用规程、制度、纪律等控制他们的行为过程;或用传帮带的方式,使他们逐渐积累经验,提高能力。

对有能力的年轻人,可以给他们开拓性的、进取性的、有一定难度的工作。对有经验的中老年人,可以让他们做稳定性的、改进性的、完善性的工作,。

对个性突出,缺点、弱点明显的能人,一是用长。长处显示出来了,弱点便被克制,也容易得到克服。二是做好思想和情感沟通的工作。一年里谈几次话,肯定成绩,指出问题,沟通感情,使他们感到领导的关心和理解,自己也会兢兢业业。三是放开一点,采取忍的办法。不要老是盯住人家,而是给人家留有一定的余地,帮助也只是在大事上、在关键性的问题上。否则,束缚住手脚就很难有所作为。

对有特殊才能的人,一定要尽可能给他们最好的条件和待遇。特殊人才,特殊待遇,这是我们应该遵守的原则。

诸葛亮可算典型的御人高手。他以一名“村夫”身



份，参加无权、无势、无钱、无地盘而且缺兵少将的以刘备为首的政治集团，一下子从因为占得天时而势不可挡的曹操手里虎口拔牙，夺取了荆州、益州、汉中，在三分天下的角逐中占得一席之地，凭借的完全是刘备自己的那一点人马。这一过程既好比用很少的一点本金赚了大钱，又好像一个临时成立的个体户同仁组织和财大气粗的大企业平起平坐，共同瓜分市场。从“学成文武艺，卖与帝王家”的角度看，诸葛亮也无疑是个大赢家，他的成功不仅鼓舞了一代又一代的知识分子，也为他们提供了如何跳龙门的宝贵经验。

管理学家们也对诸葛亮感兴趣，尤其是对他的御人智慧感兴趣，特别是对他争取人才、使用人才、管理人才的上乘操作感兴趣。

早在隆中时，诸葛亮就注意到这样一个非常重要的现象，即刘备虽然没有多少本钱，却有许多人所不及的无形资产。首先刘备是汉室贵胄，被皇帝认做皇叔，有奉衣带诏书讨伐奸臣曹操的合法身份，这样便有名正言顺做事的理由。其次刘备有宽厚待人的名声，对于在动乱时期追求政治前途与稳定生活的天下大众有强大的号召力。最后刘备用结义的办法，搜罗到了关羽、张飞、赵云这样的人才做帮手，这就是用之不竭的人力资源。

在诸葛亮看来，只要用好这一组人力资源，《隆中