

REEN

GUANHAO NANGUAN DE



帮助管理者快速掌握成功的管人、用人秘诀

白智慧◎编著

管

好难管的人

——瞬间赢得拥护的13个法则

赢得员工的支持和拥护是最高效、最具竞争力的管理方式。

如何管理是职场中不可或缺而又十分棘手的内容，管理好各种各样的人，成为最受拥护的人，是管理者必须掌握的艺术。

最新
典藏版

北京工业大学出版社

REIN

GUANHAO NANGUAN DE



帮助管理者快速掌握成功的管人、用人秘诀

白智慧◎编著



好难管的人

——瞬间赢得拥护的13个法则

取得员工的支持和拥护是最高效、最具竞争力的管理方式。

如何管理是职场中不可或缺而又十分棘手的内容，管理好各种各样的人，成为最受拥护的人，是管理者必须掌握的艺术。

最新
典藏版

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管好难管的人：瞬间赢得拥护的 13 个法则 / 白智慧
编著. —北京：北京工业大学出版社，2012.2

ISBN 978-7-5639-2950-4

I. ①管… II. ①白… III. ①人力资源管理—通俗读物
IV. ①F241-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 270278 号

管好难管的人——瞬间赢得拥护的 13 个法则

编 著：白智慧

责任编辑：黄维维

封面设计：翼之扬设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本：787 mm × 1092 mm 1/16

印 张：15.75

字 数：231 千字

版 次：2012 年 2 月第 1 版

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2950-4

定 价：28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

我们经常听到一些管理者抱怨说，现在的职员难管：不是不听话，就是牢骚多；不是不服从，就是喜欢讨价还价；不是不干活，就是效率低；等等。这些抱怨看似有理，但认真分析一下，恐怕还是管理者的态度和方法存在一些问题。现在各种企事业单位里基本上都是80后、90后的人员越来越多，他们普遍存在思想活跃、喜欢表达自己、不太肯做一些苦活累活的情况。作为管理者，抱怨现在的年轻人不好管理没有意义，因为未来企业的主力就是这一代年轻人，无论是餐饮业的服务员，还是IT行业的工程师，都是需要这一代人来做，上一代人以及之前年代的人，按照自然规律是要退出历史舞台的，他们的固有思维方式随之退出经营舞台也是迟早的事，所以管理者要思考的是如何变通自己的管理方式。

管理是一门艺术，它没有固定模式，也没有最佳模式，必须因人而异、因事而异。管理者要搞好管理工作，必须努力学习，与时俱进，把理论用于实践，在实践中不断提高管理水平。

本书针对一线管理者人事管理的诸多问题，融会了西方人力资源管理理论与中国实践管理智慧，详细介绍了管好难管之人的13个法则，这些法则切合实际，在实践中易于操作，希望读者在学习13个法则基础上，将自己的能力、经验和企业文化有效结合起来，以人格魅力凝聚人心，以尊重人性营造良好氛围，走出管理的误区。若能做到，相信再难管的人也能管好。

目 录

管好难管的人法则一：管好别人的前提是先管好自己

以自己良好的管理行为赢得下属的尊重	003
严格要求自己，起好表率作用	008
树立良好的形象，给下属留下好的印象	010
管好自己的嘴巴，把握好“乐言”与“谨言”的关系	012
不要把过多的私人关系卷入办公室	016
控制好自己的情绪，凡事泰然处之	018

管好难管的人法则二：人格魅力有着无形的影响力

胆识兼备，勇而有谋，谋而有道	025
勇于承担责任，绝不迁怒于下属	027
遇事沉稳，既不草率而行也不惊慌失措	030
宽容大度，努力积累仁德资本	032
定期查找、修补自身及身边的漏洞	034
疑人不用，用人不疑	037



管好难管的人

——瞬间赢得拥护的 13 个法则

管好难管的人法则三：找到适合自己的最优管理方式

平易近人的管理者要注意与下属保持一定的距离	045
勤奋型管理者要让自己的下属更勤奋	047
活泼型管理者遇事要学会沉稳	048
性格冷静型管理者要注意用自己的亲和力去增强凝聚力	050
情绪型管理者要学会用适当的方法转移和调节自己的不良情绪 ...	053
知人善任的管理者要懂得让每一个下属都发光发热	055
包容心强的管理者在管理上要学会恩威并施	057

管好难管的人法则四：不同的对象决定不同的管理方式

对待凡事爱拖延的下属，要勤于沟通和提醒	063
对待爱打“小报告”的下属，要兼听明断	065
对待只报喜不报忧的下属应以诚换诚，以真换真	067
对待有非分要求的下属，该拒绝时就拒绝	070
对待爱迟到的下属，先听听理由再作处理	071
对待办公时间化妆的女下属，不必一刀切地批评，应分情况对待 ...	073

管好难管的人法则五：管理学其实就是心理学

通过谈话读懂对方心理	077
穿着打扮反映着一个人的性格	079
从眼睛张望人的内心深处	081
一个人的言辞往往流露其本性	083
通过身体语言窥视人的内心世界	086
炫耀往往与自卑联系在一起	088
自言自语，不自信的表现	090
从下属之间的背后闲话中了解他人的内心世界	092



管好难管的人法则六：三分管人，七分管心

细微之处见真情，在细节的巧妙布置上感动下属	097
用赞美的清泉滋润下属干涸的心田	099
下属的忠诚来源于你对他的信赖	101
尊重和认同下属，情感管理中最重要的一部分	104
站在下属的角度为下属排忧解难，下属才会替你排忧解难	106
帮助下属减轻心理压力，让下属轻松而快乐地工作	109
从生活中的点滴小事真正去关心下属	111
善待下属，扮好自己的角色	113
在企业中创造家庭般的氛围	115
理智与感情双管齐下才能真正管好人	117

管好难管的人法则七：善用说服的力量改变人心

说服他人之前先要取得他人的信任	121
站在对方的立场去说服对方	123
摸清对方的底牌再去说服他	125
打蛇要打七寸，说服要选准时机	128
说服他人要晓之以理、动之以情	130
说服他人，用语一定要推敲	133
有力的数据和事例支持，会使说服变得更轻松	134

管好难管的人法则八：不懂激发士气的管理者是不合格的管理者

抓住典型，树立一个好榜样	139
给每位下属一个展示才华的机会	141
合理授权，不要事必躬亲	143
给下属加压，让其负起重担	145



管好难管的人

——瞬间赢得拥护的13个法则

英雄往往来源于外力的推动	146
包容下属的过错，给下属以信心与力量	149
引入竞争机制，让每个人都投入竞争之中	151

管好难管的人法则九：及时消除团队内部的不稳定因素

考虑周全了才能处理好问题	155
解决冲突，只要真理在握就要贯彻下去	158
克服内耗，消除团队内部的“螃蟹效应”	159
解决问题要对事无情，对人有情	161
正确引导，巧妙瓦解团队内部的“小圈子”	165

管好难管的人法则十：威信来源于赏罚有法、宽严有道

以合理的物质奖励激发员工的干劲	171
物质奖励与精神奖励相结合更有效	173
树立自己的威信，该硬的时候要硬，该软的时候要软	175
母亲般的爱和父亲般的严厉相结合更能管好人	176
允许下属犯错，但不可以重复犯同样的错	179
不以霹雳手段，怎显菩萨心肠	180
对问题员工要进行心与心的沟通	182

管好难管的人法则十一：发现、培养和使用“闪光的金子”

要善于发现人才，更要善于使用人才	189
短中见长，善用其短	192
容人所短，用人所长	196
打破常规，灵活用人	199
通过不断地引进人才来激活内部人才	201
合理搭配各种工作人员	205



培养新职员，让新手入模子	208
--------------------	-----

管好难管的人法则十二：老一套的办法管不好新生代

放低姿态，向新生代学习	213
对新生代要多一些关怀，多一分理解	215
以平等的态度、区别的手法来对待新新人类	217
让新生代根据自己的兴趣自由发挥	218
学会新生代的“语言”，更好地与他们沟通	220
管理新生代既要“爱”，又要“严”	222
把新生代的自我意识引导到主人翁精神上	224
对新生代的工作要多鼓励、多肯定	226
营造一种与 80 后需求相匹配的管理氛围	228

管好难管的人法则十三：避免管理者常犯的错误

随意践踏下属敏感的自尊心	233
任人唯亲，会使公司的管理化为泡影	234
“大材小用”或“小材大用”都不能让下属很好地施展其才能 ...	236
过于苛刻挑剔，下属往往会无所适从	238
妒贤嫉能，管理者致命的缺陷	239

管好难管的人法则一

管好别人的前提是先管好自己

“除非你能管理‘自我’，否则你不能管理任何人或任何东西”。

示范的力量是惊人的，要管理别人，先管好自己。要想管好难管的人，必须以身作则，事事为先、严格要求自己，做到“己所不欲，勿施于人”。一旦通过表率树立起在员工中的威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。得人心者得天下，做下属敬佩的管理者将使管理事半功倍。



以自己良好的管理行为赢得下属的尊重

良好的管理行为能够赢得下属的尊重，如果管理者忽视自己的不良行为，往往会对下属造成严重的伤害。

负面教训之所以让人印象深刻，是因为最有益的经历往往是那些能真正触动你内心的东西。管理者会深陷“老板”这个角色中，忽略了对下属的关注。约翰森曾当过教授，担任过一家广告公司的联合总裁及负责银行市场推广的高层管理人员。他于2006年初开始掌管K人力资源服务公司。以下是他们关于培养良好的管理行为的几条重要建议。

1. 绝对不要当众让员工出丑

约翰森曾为一位美国硅谷企业家担任顾问，这位企业家以能让合作伙伴发财、也爱当面呵斥他们而“闻名”。在一次会议上，这位企业家对一位才华横溢的下属提出的方案大加攻击。“这是我这辈子听到的最愚蠢的想法，”、“我对你失望透了”。那位经理人为此沮丧了数个小时，这使他原有的自己是管理精英的感觉从此之后彻底消失。目睹了这个经过以及它所产生的后果让约翰森学会了对别人的“弱点”更要小心对待。

2. 闪电式决策或许是错的

管理者就应该行动迅速。约翰森回忆道，他以前在C公司的上司经常在一个小时内将一周要作的决定全部敲定。于是，当约翰森在1995年加入K人力资源服务公司的时候，他也尽力效仿这种做法。当时，他迅速拒绝了合作伙伴提出的将业务多样化、开展招聘及派遣代课老师业务的建议。“我有6个充足的理由说明我们为什么不应该那样做。”他说，“我当时更关注的是那么做的风险。”后来他的下属又曾5次提到这个建议，



约翰森最后改变了当初的决定。K 人力资源服务公司在 1999 年开办了这项业务。约翰森说：“现在我们平均每天要派遣 3700 名代课老师，这已经成为我们增长最快的业务之一。”事后他发现，一位怀有良好初衷的管理者仍有可能掉入“认为自己无所不知的陷阱”。

3. 不要设定不可行的期限

约翰森曾在 S 电子计算机公司担任高层管理人员，当时他曾对一位将“最后期限”看得高于一切的上司感到十分沮丧。他说：“人们很难分清什么是重要的事。”但是，在约翰森担任经理之后，他也犯了类似的错误。他曾经为了满足一个新产品的发货期要求而不断对一个团队施加压力，以至于他们不再寻找这个新产品存在的缺陷。面对巨大的时间压力，“所有人都只说你想听到的话，”他评论道，“我当时没有意识到问题有多大。”他想打消团队成员的疑虑，并表示他想听到真实的情况。“但是我花费了数年时间才重新获得他们的信任。”他说。

4. 尽量避免占用下属的私人时间

在约翰森职业生涯的早期，他的一位很有才能、雄心勃勃的老板每周日下午都要举行 3 个小时的员工会议，只是为了显示他比公司内部的竞争对手更加强硬。约翰森说，这种做法只会让所有人都感到不快。后来，约翰森在工作时间外打扰员工之前都要问自己，这样做是不是有必要。“如果大家知道你努力尊重他们的私人空间，他们会在正常的工作时间内更加努力地工作。”

5. 要记住“看法”就是现实

当约翰森还是一名销售代表的时候，他的负责人将最好的销售区域给了一位大家都认为表现并不好的销售员。这位销售员靠讨好老板而获得了超过其他人的业绩。约翰森说：“因为这个，我尽快换了工作。”约翰森成为 K 人力资源服务公司的首席执行官之后，当听到一位员工对他抱怨说“大家都认为某某是你最喜欢的”，他感到十分惊讶。约翰森认为自己并没有根据个人喜好来决策，但是他意识到，他必须更加注意自己对待每个人的方式以及他所营造出来的工作氛围。他承认，即使是很好的老板也很难站在别人的角度来考虑问题。

在实际的管理中要注意的不仅仅是这些。某著名管理学家曾经归纳了



15 种比较典型的愚蠢行为，现在我们一个一个地来体会一下。

1. 天生喜欢引人侧目

这种人为了某种理想，奋斗不懈，在稳定的社会或企业中，他们总是很快表明立场，觉得妥协就是屈辱，如果没有人注意他们，他们会想尽办法突出自己，直到有人注意为止。

2. 专横跋扈

对下属实行专制，是导致行政行为失败的重要原因。龙向阳是一个对下属专制的银行行长。银行里什么事情他都要管，有些是在行长会议上决定了的，一到全体员工大会上，他说变就变了。他在外面喝酒，有一个人说了一句话，说他管不住职员 A。回去后，龙向阳马上免了职员 A 的职务，把他放到保卫科去。几次下来，整个企业变得死气沉沉。

3. 事无巨细，一概管到底

这种管理者在家族企业中比较盛行，什么事情都要亲力亲为，都要管理到位。在企业的开创阶段也是行之有效的。但是到了一定的规模，就不行了。这是很多企业在初期发展快，但是到了一定程度就上去不了的主要原因。当组织只有十来个员工的时候，一个老板是可以面面俱到的，但是到了 100 人、1000 人呢？产值到了 1000 万元、5000 万元、1 亿元呢？单纯的功能管理肯定是没有效果，甚至是有害的了。

4. 躁狂管理

明显的特征是努力工作，而不是聪明地工作。他们精力旺盛，热情高昂，不知道自己在做什么。他们只关注组织内的事情，不看窗户外面的世界。一个电脑维护人员说，某电脑企业难以为继，原因是注重价格低廉，没有在产品的质量上提高。热衷于低价位的产品，保证质量就成了问题，企业最后会走向衰败。这是不可避免的。

5. 轻视下属

明显的特征是自认为高人一等，自以为是，不把下属放在眼里，不知道下级的重要性和价值，不尊重下级，不给下级面子，高不可攀的领导就是我们通常说的高高在上的意思。特点是与下级隔绝，下级要找到他们很困难，更不用说面对面研究工作了。在历史上，一些国家的领导人，往往把自己关闭起来，所有指示与政令都是通过工作人员来传达。这样的结果



管好难管的人

——瞬间赢得拥护的13个法则

是很危险的。

6. 压制下级

这种管理行为是管理者只关心自己，不管别人。他们竭力阻止下级闪光、出成绩，把下级的成绩揽到自己的名下。有人曾经就遇到过这样的领导，所以他干脆采取消极的方式，应付了事。这些人是不惜踩着别人的肩膀向上爬的，为了达到自己的目的，在上司面前说自己下级的坏话，也是很普遍的。现行的某些行政体系，就是这样的体系，下级做的事情，上级都可以毫不客气地截留作为自己的功劳。

7. 拒绝沟通

特点是不愿意或很少与下级交流和沟通，因此不能从下级处获得信息及好的工作建议。对同事不信任，就会产生不安。组织里充满着这种因素，是很危险的。一个人在这样的组织里工作，是得不到任何好处的，最好的办法是赶快离开。记住：当你发现骑着的是一匹死马的时候，最好的办法是赶紧下马。

8. 被困难绳捆索绑

他们是典型的悲观论者，喜欢杞人忧天。采取行动之前，他们会想象一切负面的结果。这种人担任主管，会遇事拖延，按兵不动。因为太在意羞愧感，甚至担心部属会出状况让他难堪。这种人必须训练自己，在考虑任何事情时，必须控制心中的恐惧，让自己变得更有行动力。这种人总是觉得自己决策有不妥的地方，“我作的决策到底对不对？”他们总是这样怀疑。

9. 不懂装懂

工作中那种不懂装懂的人喜欢说：这些工作真无聊。但他们内心的真正感觉是：我做不好任何工作。他们希望年纪轻轻就功成名就，但是他们又不喜欢学习、求助或征询意见，因为这样会被人以为他们不胜任，所以他们只好装懂。而且，他们要求完美却又严重拖延，导致工作严重瘫痪。

10. 管不住嘴巴

有的管理者往往不知道什么话题可以公开交谈，什么内容只能私下说。这些人通常都是好人，没有心机，但在讲究组织层级的企业，这种管不住嘴巴的人只会断送自己的事业生涯。他们必须提醒自己什么可以说，



什么不能说。

11. 疏于换位思考

这种人完全不了解人性，很难了解恐惧、爱、愤怒、贪婪及怜悯等情绪。他们在通电话时，通常连招呼都不打，直接切入正题，缺乏将心比心的能力，他们想把情绪因素排除在决策过程之外。这种人必须为自己作一次情绪调查，了解自己对哪些感觉较敏感；问朋友或同事，是否发现你忽略别人的感受，搜集自己行为模式的实际案例，重新演练整个情境，改变自己。

12. 逃避矛盾

这种领导最大的特点是遇到矛盾绕着弯走，做老好先生，总是说好话。不管别人说什么，都是回答：“好！”有些管理者就是这样，对任何事情都做好好先生，不发表自己的看法。他想对每一个人都好，总想取悦每一个人。对一切都采取妥协的办法，最后这样的组织是要出问题的。如果是企业当然是要垮掉，如果是行政机构，那就干不成任何创新性的事情。大家的积极性也会受到打击，整个单位无精打采，表面是一团和气，实际是支离破碎。

13. 非黑即白看世界

这种人眼中的世界非黑即白。他们相信，一切事物都应该像有标准答案的考试一样，客观地评定优劣。他们总是觉得自己在捍卫信念、坚持原则。其实，这些原则别人可能完全不以为然。结果，这种人总是孤军奋战，常打败仗。

14. 无止境地追求卓越

这种人要求自己是英雄，也严格要求别人达到他们的水准。在工作上，他们要求自己与部属更多、更快、更好。结果部属被拖得精疲力竭，离职率节节升高，造成企业的负担。

15. 强行压制反对者

他们言行强硬，毫不留情，因为横冲直撞，不懂得绕道的技巧，结果可能伤害到自己。



严格要求自己，起好表率作用

正如古人所说的“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。一个管理者只有严格地要求自己，起好带头表率作用，才能服众。只有自己能够做到事情，才能要求别人做到。

作为企业的管理者，明确自己的角色定位，必须能够正确地理解自我。做事先做人应当是管理者永世不忘的座右铭。由于管理者既是制度的制定者和推行者，也是制度的执行者和培训者。这就要求管理人员在要求下属的同时更应该严格地要求自己，要以身作则。正如古人所说的“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从”。一个管理者只有严格地要求自己，起好带头表率作用，才能服众。只有自己能够做到的事情，才能要求别人也去做到。一个连自己都管理不好的人，有什么资格去对他人说三道四呢？作为管理者，要想把自己的决策贯彻始终，必须身体力行。想要部属做到的，自己先做到。这样的管理者，才是值得属下尊重的管理者，才是最有威望的管理者。

当日本某日报面临危机的时候，为了重整旗鼓，新上任的老板，就采取了一种以身作则的做法，成功地度过了危机，使公司重新焕发了生机。

20 世纪的七八十年代，全世界一片萧条，在这种情况下，新老板上任后，厉行节俭，看到地上有几张没有用过的白纸，于是，他把财务部长叫来，当着他的面把这些纸片捡了起来，重新利用。新老板这种行为使得部下对于勤俭节约有了新的认识。大家都想着，连经理都这么节俭，自己今后一定要注意。他还语重心长地告诉大家：如果不注意节俭小的浪费，那么积累起来就会变成大的浪费，无论任何公司都是经不起这样的浪费。这位老板的这个经历告诉我们：首先老板要起好带头作用。让部下从刚开始参加工作，就养成敬业的好习惯。

当然，我们说企业的管理者要以身作则，并不是说你要整天板着脸管理