

人 力 资 源 管 理 教 室

MANAGING PEOPLE AT WORK

管人的艺术

对“管人”的人和被“管”的人
同样具有无与伦比的价值

陈 容 / 编著

企业管理出版社



管人的艺术

Managing People at Work

陈 容 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的艺术/陈容编著 .-北京: 企业管理出版社,
1998.11

ISBN 7-80147-110-5

I. 管… II. 陈… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 32332 号

管人的艺术

陈容 编著

企业管理出版社出版

发行电话: 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

北京建新印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10 印张 150 千字

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

ISBN 7-80147-110-5/F·108

目 录

第一章 管人的基本原则.....	(1)
1. 认识部属	(1)
2. 视才而用	(3)
3. 提醒工作的意义	(5)
4. 给予富吸引力的工作环境	(6)
5. 自我管理	(7)
6. 制定工作信条	(9)
7. 灌输正确观念	(10)
8. 听取心声	(12)
9. 不作遭人反感的讽刺	(14)
10. 多费一点心力	(16)
11. 不要培养温室的花朵	(18)
12. 不要墨守成规	(18)
13. 制订完善的规章	(20)
14. 随机应变	(22)
15. 妥善分配工作	(24)
16. 养成自主性	(26)
17. 鼓励冒险精神	(27)
18. 借助第三者的力量	(29)

管人的艺术 2

19. 不要做妨碍者 (31)
20. 不要闭关自守 (33)
- 第二章 何种上司最受欢迎 (36)**
21. 员工信赖与尊敬的上司 (36)
22. 信念强的上司 (38)
23. 充满自信的上司 (39)
24. 富有责任感的上司 (40)
25. 不隐藏自己性格的上司 (43)
26. 公事公办的上司 (44)
27. 涵养功夫深的上司 (46)
28. 观感敏锐的上司 (47)
29. 有幽默感的上司 (50)
30. 富于管理经验的上司 (53)
31. 热心教育的上司 (55)
32. 公平对待下属的上司 (58)
33. 懂得人心奥妙的上司 (60)
34. 尊重人的上司 (64)
35. 使员工发展所长的上司 (66)
36. 适应部属能力的上司 (69)
37. 做事稳当的上司 (73)
38. 分配工作内行的上司 (75)

39. 理解部属苦衷的上司 (76)
40. 爱护部属的上司 (78)
41. 帮助属下成功的上司 (80)
42. 能倾听属下诉苦的上司 (81)
43. 无论何事都让员工知道的上司 (83)
44. 经常做集体讨论的上司 (86)
45. 懂得骂人艺术的上司 (89)
46. 用心照顾属下的上司 (93)
- 第三章 何种工作最受欢迎 (96)**
47. 做自己喜欢的工作 (96)
48. 做可以赚钱的工作 (98)
49. 做可以升官的工作 (99)
50. 做有机会发挥所长的工作 (100)
51. 做自认为是好的工作 (101)
52. 从事能增长能力的工作 (103)
53. 能充分应用能力的工作 (104)
54. 从事需要经验的工作 (106)
55. 从事困难的工作 (108)
56. 从事重要的工作 (109)
57. 从事对社会有益之事 (110)
58. 从事多变化的工作 (112)

第四章 如何命令	(116)
59. 头衔并非实力	(116)
60. 不要滥用权力	(118)
61. 将计划付诸实施	(119)
62. 命令的技巧	(121)
63. 不作强硬的压制	(122)
64. 鼓励相反的意见	(123)
65. 命令的七个要素	(125)
66. 不要僭越权限	(127)
67. 站稳立场	(128)
第五章 如何教导	(130)
68. 工欲善其事，必先利其器	(130)
69. 打铁趁热	(131)
70. 给他担当重任的机会	(133)
71. 不作无谓的非难	(134)
72. 承认对方的努力	(137)
73. 强调礼貌的重要	(138)
74. 引发议论	(140)
75. 追根究底	(142)
76. 作适时的指示	(143)

77. 逼近悬崖 (145)
- 第六章 如何激励**..... (147)
78. 愈少用恐惧愈好 (147)
79. 精确下达指示 (148)
80. 不要盲目射击 (151)
81. 不要视员工为傀儡 (153)
82. 强化优点，弱化缺点 (155)
83. 三明治式的批评 (158)
84. 帮助员工建立安全感 (159)
85. 诱导比强迫好 (161)
86. 照员工的自我形象对待他 (163)
87. 洞察员工内心 (166)
88. 多多鼓励 (169)
89. 激励员工十戒 (171)
90. 满足员工个人独特的需要 (172)
91. 争取员工的忠诚 (175)
- 第七章 员工何时最有干劲**..... (177)
92. 畅所欲言 (177)
93. 能够按照自我意志工作 (180)
94. 权责范围增大 (181)

95. 意见被尊重 (184)
96. 提案被接受 (187)
97. 主管对部属有期望 (190)
98. 认真指导后辈 (193)
99. 工作绩效人尽皆知 (195)
100. 逐次赋予重任 (198)
101. 从事新工作或管理重要设备 (199)
102. 工作成果对自己产生积极
 影响 (201)
103. 做自己同意之事 (203)
104. 张扬自我个性 (205)
105. 充满自信 (209)
106. 充分适应环境 (211)
107. 认为已确立地位 (214)
108. 有强烈竞争对手 (216)
109. 同事间合作愉快 (218)
110. 同事间相处容易 (220)
111. 与上司合得来 (222)
112. 与异性一起工作 (224)
113. 团体工作人员少 (226)
114. 身心状态良好 (228)
115. 生活水准提高 (231)

116. 专心工作 (233)
117. 工作顺利 (234)
118. 事情忙碌 (235)
119. 当别人心存感激 (237)
120. 接受安慰和激励的话 (238)
121. 让人戴高帽子 (239)
122. 举办康乐活动 (241)
123. 动极思静 (242)
- 第八章 何种公司最受欢迎..... (245)**
124. 公司有一定目标 (246)
125. 开放型公司 (247)
126. 注重时间的公司 (248)
127. 有规律的公司 (251)
128. 注重礼仪的公司 (254)
129. 非正式组织与正式组织合而
为一 (257)
130. 彼此有信任感的公司 (258)
131. 有好朋友一起工作 (260)
132. 与优秀人物一起工作 (261)
133. 气氛良好的公司 (264)
134. 公司有很好的声誉和形象 (266)

135. 知名度高的公司	(267)
136. 工作稳定性高的公司	(269)
137. 前途无量的公司	(271)
138. 热心教育的公司	(273)
139. 工作环境良好	(275)
140. 福利好的公司	(276)
141. 劳资关系好	(278)
142. 言必有信的公司	(279)
第九章 做部属的楷模	(282)
143. 学习他人的长处	(282)
144. 谦虚为怀	(283)
145. 保持冷静	(284)
146. 保持清廉	(285)
147. 善于处理工作	(286)
148. 利用等待的时间	(288)
149. 愚忠者的悲剧	(289)
150. 爱人者人恒爱之	(291)
151. 超越工作	(292)
附录 自我测验 (一)	(293)
自我测验 (二)	(293)

第一章 管人的基本原则

1 认识部属

身为主管，到底你对自己的部属认识有多深？

即使会在同一工作单位相处五六年之久，有时也会突然发现竟然不晓得对方的真面目；尤其，自己的部属对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧！结婚很久的夫妻，有时也难免彼此不大了解，所以，一个主管对他的部属未能做到充分的了解，实在不是很意外的事。

一个主管应时时刻刻不忘提醒自己“对部属一无所知”，怀有这种谦虚的态度，才能不忘处处观察部属的言行举止，这才是了解部属之最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解，因此，对别人也常是相处数年而依然陌生；也就是说，未能理解对方。假如能多多少少晓得对方一点的话，那就好办

了，一个主管，常为了不能知悉部属而伤透脑筋，有句话说：“士为知己者死”；不过要做到这种“知”的程度，可不是那么容易的。如果主管能够做到这一点，那么，无论是在工作或人际关系上，都可以列入第一流的主管。

了解部属，有从初级到高级阶段的层次划分。

①假如你自认已经了解部属一切的话，那你只是在初步阶段而已。

部属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、专长等，对你而言是相当重要的。如果你连这些最起码的都不知道，那根本就不够资格当主管。

不过，了解部属的真正意义并不在此，而是在于晓得部属内心所想的，以及其干劲、热诚、诚意、正义感等。主管若能在这些方面与部属产生共鸣，部属就会感觉到：“他对我真够了解”，到这种地步，才能算是了解部属。

②即使你已经到达第一阶段，充其量也只能说是了解部属之一面而已。当部属遭遇困难时，如果你能事先臆测他的行动，而给予适时支援的话，这就是更进一层的了解部属。

③第三阶段就是要知人善任，使部属能在工作

上发挥最大之潜力。俗话说：“置之死地而后生”，给他足以考验其能力之艰巨工作，而在其面临此种困境时，给予适当的指示，引导他如何起死回生。

总而言之，主管与部属彼此之间要有所认识，相互心灵上之沟通与默契，尤为重要。

2 视才而用

如何掌握部属，首先就是要去了解他的特点。十个部属十个样。有的工作起来利落迅速；有的则非常谨慎小心；有的擅长处理人际关系；有的人却喜欢独自埋首在统计资料里默默工作。

对于但求速度、做事马虎的部属，做主管的若要求他事事精确，毫无差错，几乎是不可能的。对于此种做事态度的部属，你能要求他既迅速又正确吗？可是，许多主管明知这个事实，却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率。

各公司的人事考核表上，都印有很多有关处理事务的正确性、速度等评估项目，能够取得满分者才称得上是一位优秀职员。于是，有颇多的主管就死守着这些评估项目，作为人事考核的依据。我绝不相信世上有万能的职员，所谓一切满分者，不过

是上司高估了他，给予他过高的评价罢了！

假使要让工作的正确度更高，那么必须花费许多时间增加磋商的次数，而不得不牺牲快速。有些部下为力求快速而省去许多磋商机会，偶或没有发生枝节，只是纯属侥幸，或是因为身具丰富的经验和高超的技能。这些主管往往不多加考虑，仅依据一张人事考核表，就凭着自己的主观意识而对部属妄下断言。

简言之，在人事考核表上观察一个人的工作情形，合计各项评估的分数，这是没有多大意义的。主管应该采取实际的观察，给予适当的工作，再从他的工作过程中观察他的处事态度、速度、准确性、成果，如此才可真正测出部属的潜能。也惟有如此，主管才能灵活、成功地调动他的部属，促使业务蒸蒸日上。

当你对部属有了明确的认识之后，才能妥善地分配工作。一件需要迅速处理的工作，可以交给动作快速的职员，然后再由那些做事谨慎的职员加以审核；相反的，若有充裕的工作时间，就可以给谨慎型的职员，以求尽善尽美。万一你的部属都属于快速型的，那么尽其可能选出办事较谨慎的，将他们训练成谨慎型的职员。只要肯花时间，一定能做

得到。

3 提醒工作的意义

虽然期限将至，却发现担负此工作的部属，不知是过于慎重或偷懒，尚慢慢地在做，根本就无视于期限的存在。由于此项工作相当重要，一时又找不到适当人选，尽管别的部属无事可做，却不敢托付给他们。遇到这种情况时，你该怎么办？要问部属——这就是答案。

“你晓得这件工作的意义吗？”“对现况有什么解决的办法？”

假如突然被问到“工作的意义”，能很顺口地将自己所担任工作的目的或处理方法简单明了说出来的部属是很少的。如果有的话，那就是你的幸运了。多半部属给你的答案，是很难令人满意的，充满错误与无知，是很普遍的现象。

愈是追问部属，就愈易得知他对工作的看法及能力，经由这些认识，再分别予以指导，这就是教育部属最好的方法。

4 给予富吸引力的工作环境

除了上面所说的，还有一点相当重要，就是一个主管应该如何安排部属的工作环境，使他能更愉快而舒畅地从事工作。

“我先生因他公司里的同事待人都很亲切，所以他每天都带着很兴奋的心情去上班。”“在中午休息时间，我可以学学插花。”

像这类的工作环境，可以说就是一种吸引，有了这种吸引，必能激励员工的工作情绪。

例如，某一家公司有一漂亮、能干的总务小姐，这是别的公司所缺少的吸引力。这个公司在开办了两年之后，它的业务绩效已经成了其它公司的模范，公司的经理也因此得了表彰。这个女孩在几年后就结婚而辞职了，但公司的职员到现在还是很怀念她。

使工作环境充满吸引力——这就是促使部属专心工作的重要因素。