



商用方略丛书

用人管人



人尽其才 物尽其用

防人有术 惩欺为先

宽猛相济 软硬兼施

方略



中 石 / 编著

中国盲文出版社

商用方略丛书

用人管人方略

Yongren Guanren Fanglüe

中石 编著

中国盲文出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人管人方略/中石编著. —北京: 中国盲文出版社,
2002.1

(商用方略丛书)

ISBN 7-5002-1585-1

I. 用… II. 中… III. 企业管理: 人事管理-经验
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090584 号

用人管人方略

编 著: 中石

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码: 100072

电 话: (010) 83895214 83895215

印 刷: 北京通顺建新印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 850 × 1168 1/32

字 数: 250 千字

印 张: 11.5

版 次: 2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1585-1/F·16

定 价: 22.00 元

此书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换



人尽其才 物尽其用

防人有术 惩欺为先

宽猛相济 软硬兼施



商用方略丛书

用人管人方略



SHANGYONG FANGLUE CONGSHU

中 石 / 编著



前 言

现代企业的竞争，说到底人才的竞争。公司不分大小，人员不在多少，只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，才尽其用，你的事业便可望兴旺发达，使你尽享成功的乐趣。

老板的主要任务，就是用人管人。老板大多具备突出的才干，不然也当不上老板。但是同为老板，事业的成就却有较大的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。君不见：善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应；被管的人也心甘情愿，心悦诚服，有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，用人、管人不就是施展手中的权力，通过三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“用人管人”可不那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是老板就对别人颐指气使，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

高深莫测，也不能诚实到别人对你一览无余；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，又必须令行禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……

可见，用人、管人是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。

如何使自己成为一名有魅力的老板？如何掌握用人的艺术？如何管好各种各样的人？如何开发员工的潜力，用最小的代价换来最大的效益？本书将古今中外成功人士的用人、管人的经验融会贯通，并结合现代社会的复杂性和多样性，深入浅出地道出其中的智慧精华，总结一整套行之有效的方法和技巧，是企业老板用人、管人的一部不可多得的锦囊。

编著者

2002年1月

目 录

方略 1：人尽其才，物尽其用

☐ 诸葛亮的用人智慧	1
☐ 如何利用短处	3
☐ 如何根据能力和表现用人	5
☐ 从人的长处着眼	7
☐ 有时长处也会变短处	9
☐ 用人特长的五种方法	11
☐ 用好比自己强的人	14

方略 2：八仙过海，各显其能

☐ 能力有大小之分，没有新旧之分	19
☐ 爱护加锻炼，培养新职员	20
☐ 对待老职员的诀窍	22
☐ 开发年轻下属的潜力	25
☐ 一个萝卜顶一个坑	27

☐ 考察员工的能力特点	29
☐ 根据兴趣和气质用人	30
☐ 给人相对稳定的工作	31

方略 3：养兵千日，用兵一时

☐ 有栽培才有收获	33
☐ 如何发现有潜质的下属	35
☐ 致力培养既有下属	36
☐ 是金子就该让它发光	38
☐ 不可轻视“小人物”	39
☐ 三年河东，三年河西	41
☐ 把鲜花送给身边的每一个人	43

方略 4：明察真伪，不受蒙蔽

☐ 牵着“恶人”的鼻子走	45
☐ 先稳住危险人物	47
☐ 杜绝下属的欺诈行为	48
☐ 深思熟虑再决定	50
☐ 老实人与不老实人九大特点	51
☐ 识别小人所惯用的伎俩	52
☐ 对能人不能过分依赖	54

方略 5：号令如山，一言九鼎

☐ 该唱黑脸就得唱黑脸	59
☐ 用人金诀：给人以权威感	61
☐ 权威领导三原则	63
☐ 表现权威的十大准则	64
☐ 发号施令，说一不二	66
☐ 言出则必行	68
☐ 言行举止保持身份	69
☐ 下命令的原则	71
☐ 命令精确明了	74
☐ 清醒对待拒不听令的人	76
☐ 让下属站着倾听	77

方略 6：宽猛相济，恩威并重

☐ 指责批评七留意	79
☐ 批评艺术十一条	81
☐ 宽和与严猛之道	82
☐ 恩威并施才能驾驭下属	83
☐ 把话吞到肚子里	84
☐ 施威不忘善后	86
☐ 认了错就别再穷追猛打	89
☐ 不要急于处理下属	90
☐ 把握批评的分寸	92

☐ 不可伤人自尊	93
☐ 不揭老伤疤	95

方略 7：慧眼识人，量才而用

☐ 使用精明的雇员配置	99
☐ 认识下属的三个阶段	101
☐ 识人所长，知人所短	103
☐ 识别企业人才七法	105
☐ 注意发现潜在的人才	106
☐ 识别人的不同类型	109
☐ 了解员工的才能和性格	113
☐ 七种似是而非的人	118
☐ 如何从论辩中考察人的才学高低	121
☐ 慎选咨询的对象	123
☐ 不可重用的八种人	126

方略 8：真心留才，亡羊补牢

☐ 留住优秀员工的九个方法	129
☐ 如何对付“身在曹营心在汉”的人	132
☐ 让下属有归属感	134
☐ 除了加薪还有别的高招	135
☐ 早做防范	136
☐ 别把门堵死	139
☐ 亡羊补牢犹未晚	141

☐ 强扭的瓜不甜	142
---------------------------------------	-----

方略 9：用人不疑，疑人不用

☐ 你的下属需要你的信任	145
☐ 把秘密告诉部属	146
☐ 用人疑时疑也用	149
☐ 应当引以为戒的忌才表现	151
☐ 提携后进利大于弊	152
☐ 不以成败定终身	154
☐ 巧妙利用“刺头”人物	156
☐ 条件差者更好用	157

方略 10：浇树浇根，带人带心

☐ 调动员工积极性的七种手段	160
☐ 慷慨地把钱给出去	164
☐ 调动下属的参与感	165
☐ 不断为他们喝彩	167
☐ 给他们想要的东西	169
☐ 施展更加细微的手段	171
☐ 与部下同甘共苦	173
☐ 寻找与下属的共通之处	174
☐ 利用舆论增加亲和力	175
☐ 自己人更需要真相	176

方略 11：举贤任能，提拔干将

- ☐ 火车跑得快，全靠车头带 178
- ☐ 提拔的依据是工作实绩，而非个性 180
- ☐ 升迁过速的四大弊端 181
- ☐ 任用管理人员要重视三种基本才干 183
- ☐ 彼得原理：用人之长四戒四诀 185
- ☐ 选用主管的三个禁忌 187
- ☐ 智囊的作用不可限量 190
- ☐ 领导利用智囊六戒 191

方略 12：巧言赞美，赐予荣耀

- ☐ 放下架子赞美下属 193
- ☐ 满足下属的荣誉感、成就感 195
- ☐ 领导赞扬下属要公平 196
- ☐ 当众赞美要得体 198
- ☐ 让下属知道，在你眼里他很重要 199
- ☐ 给下属意想不到的荣耀 201
- ☐ 简单实用的法宝：记住下属的名字 204
- ☐ 让下属知道你赏识他 206
- ☐ 对别人的成功表示祝贺 209

方略 13：放开手脚，培养锻炼

☐ 人人都有工作的能力	211
☐ 让下属直接面对问题	212
☐ 再给一次机会	213
☐ 允许出错误	214
☐ 鼓励亲自体验	215
☐ 过程比结果更重要	216
☐ 积累多方面的经验	217
☐ 经验教训现身说法	218
☐ 只教钓鱼的方法	219
☐ 指派任务因人而异	220
☐ 只须告诉结果，不必告诉过程	223
☐ “休斯学问”的十九条秘密	224

方略 14：和风细雨，善于沟通

☐ 欲用人，先学会容人	227
☐ 和谐的关系是“磨”出来的	229
☐ 怎样对付棘手的下属	230
☐ 化解与下级矛盾的八项法则	232
☐ 牢骚时只需让他一吐为快	235
☐ 处理抱怨的原则	236
☐ 讲好大道理十法	239
☐ 适当的话题才能打开“闷葫芦”	241

- ☐ 与心情涣散者的沟通方法 243
- ☐ 耐心、耐心、再耐心 244

方略 15：慈眉善目，充当偶像

- ☐ 充当员工的“精神领袖” 247
- ☐ 做下属的生活楷模 250
- ☐ 给下属一张笑脸 252
- ☐ 用好心情感染人 253
- ☐ 不要把自己当作上司 255
- ☐ 多才多艺易得人心 257
- ☐ 不要过分仰仗权力 259
- ☐ 掏腰包是感情投资 261
- ☐ 关注小事暖人心 262
- ☐ 承认错误并不丢脸 264
- ☐ 不抬死杠 265

方略 16：引导竞争，适当加压

- ☐ 引导良性竞争 268
- ☐ 鼓励下属的反面意见 271
- ☐ 利用强烈的竞争意识 272
- ☐ 用压力逼出人才 274
- ☐ 挖掘未穷之能 276
- ☐ 威迫适可而止 277
- ☐ 让员工忙碌起来 278

☐ 提高员工工作效率六法	279
---	-----

方略 17：大权独揽，小权分散

☐ 把简单的工作交给别人	282
☐ 用人者的分身术	283
☐ 大权独揽，小权分散	285
☐ 小权分散轻松自在	287
☐ 成功授权的步骤	289
☐ 保持授权后的控制	290
☐ 多给一些表现的机会	293
☐ 放手之后不再干涉	294
☐ 弄清权力交到谁的手里	295
☐ 人、事相宜的技巧	299

方略 18：利益驱动，奖赏适度

☐ 奖励的八性	305
☐ 多多奖励幕后英雄	307
☐ 明奖暗奖有讲究	308
☐ 奖赏适度	309
☐ 如何建立有效的奖金计划	311
☐ 金钱刺激要恰到好处	313
☐ 薪金该不该公开	315
☐ “精神薪资”胜于“实际薪资”	316

方略 19：看人下菜，灵活变通

- ☐ 用人没有一套固定的法则 319
- ☐ 万变不离其宗 321
- ☐ 因时因事而择人 324
- ☐ 看人下菜碟 325
- ☐ 宁用无才有德人，不用多才缺德人 328
- ☐ 主心骨也可调开 330
- ☐ 管理不要拘于定势 331
- ☐ 仙人指点，灵活多变 333
- ☐ 轻轻松松做领导 335