



刘莹/编著

管人有诀窍 用人有方法

管人用人艺术全书

管理者要掌握的不仅是管理的学问
同时也要理解经济学的观念和智慧

—The artistic whole—
book about managing people



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

0962-4

管人

艺术全书

刘莹/编著

—The artistic whole—
book about managing people



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管人用人艺术全书 / 刘莹编著. — 北京:新世界出版社,
2007.9
ISBN 978 - 7 - 80228 - 429 - 6

I. 管… II. 刘… III. 人才管理学—通俗读物 IV.
C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 129766 号

管人用人艺术全书

出版策划:赵昌武

编 著:刘 莹

责任编辑:陈黎明

内文排版:北京瑞海照排中心

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总编室电话:(010)68995424 (010)68326679(传真)

发行部电话:(010)68995968 (010)68998705(传真)

本社中文网址:www.nwp.cn

本社英文网址:www.newworld - press.com

本社电子信箱:nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电子信箱:frank@nwp.com.cn

版权部电话:+86(10)68996306

印 刷:北京市通州京华印刷制版厂

经 销:新华书店

开 本:787 × 1092 1/16

字 数:310 千字 印张:26

版 次:2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 80228 - 429 - 6

定 价:39.80 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

管人管到位

Managing person must make sure of that it go well with everything

概括地说，管理者的职责主要是管人理事。我们知道，企业是以人为本，而人又是做事的执行者，所以，管理者的职责实质上就是管人。

有一种说法是：人管人，累死人。这足以说明管人并非是件很轻松的事。其实，管人是一门大学问，只要掌握了这门学问，管人不但不累，而且还是一种乐趣。

首先，作为一名合格的管理者，你要知道自己应该做什么，然后要知道你的下属应该做什么。你对于你要做的工作应该做到心中有数，然后考虑让最合适的人选做他最擅长的事。这一点很重要。例如，张三最擅长谈判，李四最擅长写文章，如果有一笔业务洽谈，你应该指派张三去。这个道理看起来似乎很简单，但在实际工作中，许多管理者却常常指派李四去，结果事情的结局当然不会令人满意。造成这种结局的主要原因，一是管理者并没有对这项工作有足够的认识，二是管理者对于张三和李四的长处缺乏了解。

其次，作为一名合格的管理者，要知道怎样向下属下达命令。当你确定这件事由张三去做时，你就应该本着一种“请你帮我做”的态度向张三下达指令，你这样做是表示你尊重他，而且说明他很重要。我们常常可以看到，很多管理者在下达命令时常常用“我要你做你就去做”的态度，这样并不好，这样会引起下属的不满情绪，即使他去做，心中难免有怨气。同时，在下达命令时，话语或语气中一定要含有“你必须尽快出色地完成”的意味。否则，下属往往以为你并不是很着急，导致拖拖拉拉，影响工作效率。因此只有

把“请你帮我做”的态度和“你必须尽快出色地完成”的要求结合起来去命令下属，才是最有效的命令方式。

再次，作为一名合格的管理者，要在下属工作时进行监督和指导。如果下属在工作中不专心、偷懒，这时你需要用委婉的方式指出其错误，以便使其端正工作态度；如果下属在工作思路或方向上出现了错误，你需要及时加以纠正，否则下属的工作往往会事倍功半。当然这需要丰富的工作经验和敏锐的洞察力，所以，管理者平时也要多加学习，提高自身素质。

第四，作为一名合格的管理者，应该做到以德服人。常见的情况有：要以身作则，当你要求下属应该做到时，你自己首先要做到；当下属工作失误时，这说明你的工作也有失误，管理者应该把责任主动揽到自己身上，替下属背一背黑锅；经常关心下属的生活，帮助有困难的下属解决实际问题……这些都会提高你在下属心目中的地位，他们自然也很乐意在你手下做事。

第五，作为一名合格的管理者，要经常激励你的下属。激励的方法有很多种，如给下属升职加薪，经常赞扬下属，多用“你做得很好”、“你很棒”等话语。经常激励下属，往往会收到令你意想不到的效果。

除此之外，管理者还要做到赏罚分明、言出必行、合理选才、知人善任、留住人才等。

在管人时，管理者必定会遇到一些棘手的问题，只要遇事冷静，讲究处理问题的方式方法，很多问题都可迎刃而解。

当你指挥若定，下属对你的命令又会立即执行，并且出色地完成了工作，你会感到一种管人的乐趣，同时，你也会感到有一种成就感。我相信这一点你应该会并且一定能做到。

管人篇

manage person book

一、行令有讲究

It is daintily for doing and demanding

任何人都不能完全依照自己的意志行事，作为管理者也不能以“命令”为借口对下属颐指气使，强迫他（她）人行动。要记住：命令只是管理者传达任务的一种方式，不能当作行使权力的手段。

- 1.1 巧妙地下达命令 004
- 1.2 授权的学问 007
- 1.3 让下属按照你的命令去工作 009
- 1.4 让下属无法抗拒你的命令 012
- 1.5 把命令进行到底 016
- 1.6 别把责任推给下属 020
- 1.7 机智地处理下属的反对意见 024
- 1.8 跟下属融洽相处 025
- 1.9 发号施令应遵循的规则 029
- 1.10 命令简明扼要 030
- 1.11 正确对待拒不听令的人 032
- 1.12 让部下站着倾听 033

二、领导有风格

It is color of leading

一座庙念一本经，庙庙都有难念的经；领导无能太操心，领导能干能省心。作为现代型的领导，尤其是领导中的“好好先生”们应该改掉性格懦弱的形象，而以铁

上



腕人物的身份出现，这样就能在企业中呼风唤雨。

2.1 领导的性格决定管理水平	036
2.2 改革应因势利导	038
2.3 领导要善于抓中心工作	039
2.4 养成少说空话多做事的作风	040
2.5 勇当一个铁腕人物	041
2.6 领导要善为人师	043
2.7 领导风格的特质	044
2.8 领导艺术的发挥受个性风格的影响	046
2.9 现代型的领导应有的素质	047
2.10 领导要显示他的独特风格	048
2.11 随事而制的万全法	050
2.12 听取下属汇报的技巧	051
2.13 领导凡事须思考	052
2.14 学会化解冲突的方式和方法	054
2.15 领导者须具备的管理艺术	055
2.16 领导艺术具有鲜明的实践性	057
2.17 “外脑”是提高领导决策水平的依据	059
2.18 当官应会先做人	060

三、立威讲方法

It is a way for standing power

俗话说：“正人先正己。”无论“正人”，还是“正己”，都须体现一个“严”字。“严”即是严格的要求，这一点是管理者树立威信的第一要素。只要在员工中树立了一定的威信，做好管理工作并不难。“严师出高徒”正是道理所在。

3.1 严格要求才会树立威信	064
3.2 以身作则	068
3.3 以德服人才会提高威信	072
3.4 严格按照规章制度办事	077

3.5 公正无私地对待下属和工作	083
3.6 言而有信才能使下属信服	086
3.7 合理运用权力	089
3.8 有时也该唱黑脸	093
3.9 给人以权威感	094
3.10 权威领导的原则	096
3.11 表现权威的十项准则	097

四、管人重情感

The sensibility is important for managing person

在管人方面，对下属严厉可以树立威信，但不可一味严厉，还要注重情感。以情相感才能拉近与下属的距离，才能展现你的人格魅力，只有这样，下属才会愿意接受你的指令，并能主动而出色地完成任

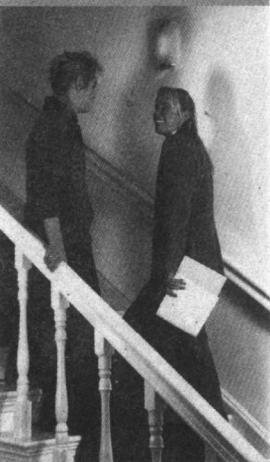
4.1 让企业充满温情	100
4.2 有情有理才会感染别人	101
4.3 真诚地对待你的下属	102
4.4 多给弱者一些爱	104
4.5 给别人留情面就是给自己留情面	105
4.6 善于沟通才能与下属拉近距离	107
4.7 不要妄加评论下属的短处	109

五、管人用手段

It is an artifice for managing person

“治大国如烹小鲜”，治天下诚然要用巧劲，管理企业也要讲究手段的使用。单一的领导手段，不能在每个员工身上生效。管理方法应该因人而异。所以，企业领导人必须具备灵活多变的领导策略，推陈出新的领导方法。





5.1 领导者行为的“五忌”	112
5.2 领导批评下属有讲究	113
5.3 恩威并施出成效	115
5.4 深入基层调研有利于正确的决策	116
5.5 领导者应具有坚韧不拔的精神	118
5.6 领导者的三大管理方法	119
5.7 从三种阴影中走出来	121
5.8 激将法在企业中的运用	122
5.9 要发展决断能力	124
5.10 领导思想工作的“禁区”	125
5.11 说服他人讲究技巧	127
5.12 快速决断要依事而谋	128
5.13 做官的八个秘笈	130
5.14 发火不忘善后	132
5.15 给下属一个改正错误的机会	134
5.16 尊重下属的自尊心	135
5.17 不要揭员工的老伤疤	136

六、激励为上策

It is a class plan with inspiring

一个人纵有三头六臂，也不能包打天下。一个管理者，并不一定十八般武艺样样精通。要想获得成功，他必须要调动下属的积极性，激励下属去冲锋陷阵。

6.1 激励别人必先激励自己	140
6.2 激励下属达到预期的目标	141
6.3 激励很重要	142
6.4 信任是最大的精神激励	143
6.5 对待不同的人要用不同的激励方法	146
6.6 激励应注意的问题	147
6.7 奖励要讲究方式方法	150

6.8 要经常赞扬你的下属	152
6.9 制定有效的奖金计划	155
6.10 金钱刺激应适当	157
6.11 “精神薪资”不可缺少	159

七、约束看水平

It is a level for restricting

没有规矩，不成方圆，作为一个企业，应该制订严格的规章制度，并监督实施。具体来说，就是不要迁就你的下属，不要破坏企业的规矩，只要抱定规矩不撒手，管人的金字塔就会坚不可摧。

7.1 公司的章法是工作上的尺度	162
7.2 规定员工行事的范围	162
7.3 不要过分注重权威	163
7.4 管好不听话的下属	165
7.5 强化员工自尊心	166
7.6 对下属不要一味迁就	167
7.7 辞退下属要委婉	168
7.8 用最少的的话产生最大的威慑力	169
7.9 该严厉的时候就要严厉	170
7.10 善于倾听和接纳下属的建议	171
7.11 管人要坚持以人为本	172
7.12 批评赏罚的技巧	174
7.13 管人要公私分明	177

八、留住栋梁才

Retaining go-getter

“千里马”在眼前扬蹄而去，有些企业的管理者却视而不见，只是一个劲地哀叹：人才难觅，而失





下

006

去了一次次抓住缰绳的机会。虽然，伯乐相马术已是昨日的黄花，但是，伯乐那种识才、爱才、用才的精神，仍然值得我们现代人学习。企业的管理者更应如此。

8.1 高度重视人才的作用	180
8.2 是人才就要留住他	181
8.3 选拔人才须讲究方式方法	184
8.4 让伯乐去识马	185
8.5 掌握选才的要领	188
8.6 选才时要善用辩证法	190
8.7 去私才能用贤	192

Employ person book

用人篇

九、捷足先登

The swift-footed arrive first

捷足先登是用人方法的重要技巧之一。它要求领导者在发现人才时要独具慧眼，在使用人才时要果敢决断，这样才能赢得最终的胜利。掌握这一项用人的策略，就可以利用人才强大的潜能与竞争对手相抗衡。

9.1 先人为快夺先机	198
9.2 伯乐才能寻得“千里马”	199
9.3 掌握时机先“下手”	201
9.4 以诚信得贤才	202
9.5 及时培养人才	204
9.6 慧眼识英才	206
9.7 运用谋略招贤才	207
9.8 不看资力看能力	208
9.9 破除教条巧用人	210

9.10 把握人才晋升的尺度	212
9.11 勤于考察才能知才	213
9.12 不拘一格用人才	214
9.13 留个心眼会有用	216
9.14 识人的几种方案	218

十、以言相感

It is affecting with kind words

以言相感，即通过语言搭建与部属的“连心桥”，以此来凝结部属的向心力，从而提高工作效率。历史上不少精通文韬武略的政治家、军事家，都是善于运用以言相感，殊途同归的个中高手。他们的成功经验值得我们现代人学习借鉴。

10.1 对下属要及时进行认同和赞美	220
10.2 不要轻易许诺	222
10.3 用激将法激励部属	223
10.4 斥骂也有技巧	224
10.5 旁敲侧击以达意	226
10.6 迂回说服有力量	227
10.7 选用正确的命令方式	228
10.8 该向下属道歉时就道歉	230
10.9 打一巴掌再给个甜枣	232
10.10 善于对下属家人的赞美	234

十一、以势相激

Arousing each other with influence

“择人而任势”。作为一名优秀的领导者，必须具备“造势”和“用势”的基本技能。在选拔优秀人才时，要制造有利于自己的情势，并能使人才更好地发挥潜力，为企业尽心尽力地工作。





11.1 利用趋势而造势	236
11.2 不要让别人影响你的“势”	237
11.3 挖掘下属的潜力	239
11.4 因势用人以达固势	240
11.5 重视和培训人才	242
11.6 让每个人都找到自己的位置	243
11.7 变招的力量是无穷的	245
11.8 培育核心竞争力	246
11.9 重视人力资源管理	247
11.10 准确地化势以利势	251
11.11 网罗人才以造才势	252
11.12 先屈势而后成势	254
11.13 众人同心，其力断金	255
11.14 “鲶鱼效应”的应用	256

十二、以“利”相诱

Guiding each other with benefit

古人云：“重赏之下，必有勇夫。”以“利”相诱，即是以“利”来收买人心，使部属俯首听命。心甘情愿地为企业效劳。只有把精神上的“利”与物质上的“利”结合起来，才能把以“利”相诱发挥到极致。

12.1 一句暖语收人心	258
12.2 创造环境稳人才	259
12.3 仁义待人结其心	261
12.4 奖赏与鼓励有技巧	263
12.5 以利相许聚精英	265
12.6 恪于信守，尊重下属	266
12.7 建立适度的奖赏制度	268
12.8 压力与激励相结合	270
12.9 科学的奖励方式	273

十三、刚柔相济

It is both of strong and gentle

刚柔相济的用人法，从某种意义上讲，可以说是一种以权相迫之法。领导者将权力转化为用人艺术时，要注意言辞和做法，既要有威慑作用，又要有感化的柔情。使部属愿意接受领导者的建议和要求。

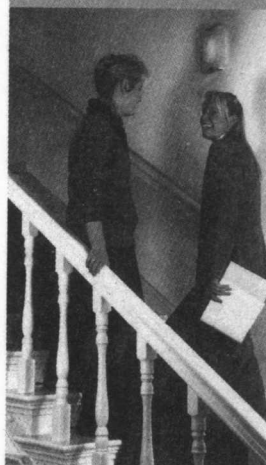
- 13.1 授权用人要慎重 276
- 13.2 以权相迫巧用人 277
- 13.3 不要超越自己的权限 279
- 13.4 该严厉时就要严厉 280
- 13.5 以身作则，树立威信 281
- 13.6 要有区别地对待部属 282
- 13.7 不谋一时谋久远 284
- 13.8 权衡利害的关系 286
- 13.9 痛斥部属之后别忘了安慰 288

十四、情理相依

Depending on each other with sense

领导者在管理过程中如果一味地使用高压手段，往往会物及必反，事以愿违。因此，领导者在行使职权中要晓之以理，动之以情。只有把情和理同时运用，才能达到用人的最佳效果。

- 14.1 “上帝”和“天使”同样重要 290
- 14.2 用人要因人施法 291
- 14.3 以理相喻选人才 293
- 14.4 要留住你的员工 294
- 14.5 情理相依靠魅力 296
- 14.6 豁达大度是一种用人的大谋略 297
- 14.7 含蓄是一种高超的领导艺术 299





14.8 心中要有一碗公正之水	300
14.9 领导事务的正确处理	301
14.10 正确处理上级和下级的关系	303
14.11 正职领导要正确使用副职领导	304
14.12 以情相动的用人技巧	306
14.13 以诚相待服人心	308
14.14 投其所好的用人秘诀	310
14.15 收服人心的技巧	312
14.16 使用人才的怪招	313
14.17 营造温馨的工作环境	315

十五、知人善任

Being aware of person and good at appointing

能否做到知人善任，是评价一个领导者是否会用人的最主要的标准，也是企业走向成功的台阶。做到知人善任，需要领导者有敏锐的眼光、果断的决策和高超的领导艺术。

15.1 疑人不用，用人不疑	318
15.2 疑人也用，用人也疑	319
15.3 以“克”相制的诀窍	321
15.4 身为领导要有容人的雅量	322
15.5 以退为进的用人策略	323
15.6 度量知人，要有主见	324
15.7 打破常规，灵活用人	326
15.8 用人应以大局为重	327
15.9 疏导为主，堵塞为辅	328
15.10 大事清楚，小事糊涂	329
15.11 兼听则明，三省吾身	330
15.12 身为领导应果断决策	331
15.13 身为领导要抓大放小	333
15.14 容人之短，用人之长	334

15.15 用人应考虑其兴趣和气质	335
-------------------------	-----

十六、真心留才

Asking go-getter to stay with your sincere attitude

对三心二意的员工要给以更多责任，付给丰厚的报酬。并时常与他交流工作上的想法，是笼络其心的高明之举。但对去心已定的员工来说你的努力也许会白费，这时，你只能顺其自然。

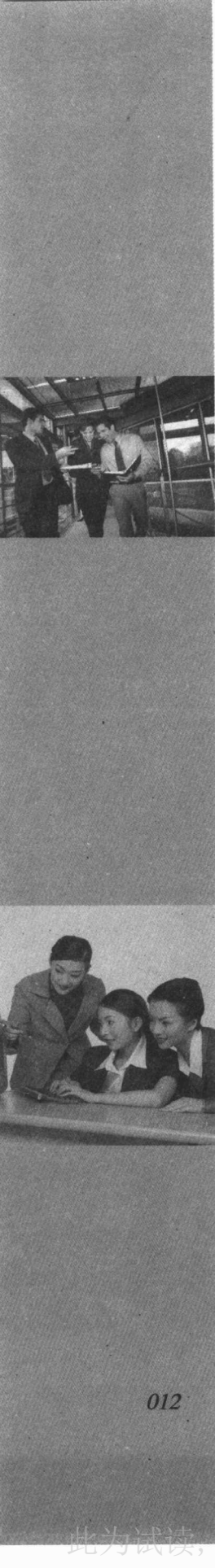
16.1 留住优秀员工的方法	338
16.2 对付跳槽者的技巧	340
16.3 让员工有归属感	342
16.4 除了加薪还可运用其他的高招	343
16.5 未雨绸缪早防范	344
16.6 保持门户开放	346
16.7 亡羊补牢也不晚	348
16.8 去心已定莫强留	349

十七、信任为重

Attaching most importance to credit

俗谓“宰相肚里可撑船”。作为企业的领导人应该具有宽广的胸怀。能容纳与自己意见不同的人。不因少数人的流言蜚语而左右摇摆；不因下属的小节而止信生疑，更不宜捕风捉影，无端地怀疑。

17.1 下属需要你的信任	352
17.2 把公司的秘密告诉部属	353
17.3 疑人也用	356
17.4 力戒私心莫忌才	357
17.5 提携后进好处多	358
17.6 清除心中的成见	360
17.7 善用“刺头”人物	361
17.8 用好条件差的员工	363



十八、带人带心

Guiding somebody with your sincere heart

领导人必须了解员工的内心愿望和需求，并予以适当的满足，才可能出现众星捧月的局面。如果随便去改变一个人的习惯和行为，很可能会伤害他的自尊心。这样，他就很难与你合作。

18.1 激励员工积极性的七种手段	366
18.2 老板不能吝啬钱财	369
18.3 激发下属的参与感	370
18.4 不断为员工喝彩	372
18.5 给人所需	374
18.6 施展全方位的手段	376
18.7 与部下同舟共济	377
18.8 促进彼此信赖的关系	379
18.9 善于利用舆论增加亲和力	380
18.10 切记“狼来了”的故事	381

十九、提拔干将

Elevating go-getter

火车跑得快，全靠车头带，因此，提拔干将是非常重要的。有效的管理者在决定安置一个人的职位之前，应该首先考虑这人能干什么，而这种考虑应与职位分开。

19.1 注重火车头的作⽤	384
19.2 工作实绩是提拔的依据	385
19.3 升迁过速的四大弊病	386
19.4 选用管理人员要注重三种基本才干	388
19.5 牢记彼得原理	390
19.6 任用主管的三个禁区	391
19.7 智囊的作用无穷尽	394
19.8 纠正六种不正确利用智囊的倾向	395