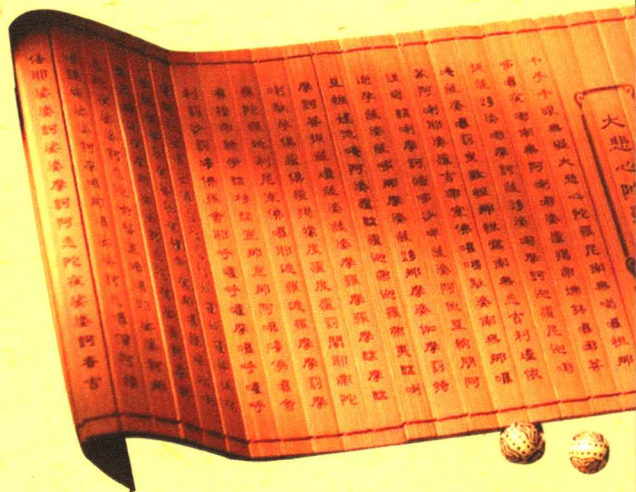


管人用人

要有

管人用人要懂得正反两手
正手 重在培养与赞扬
反手 重在棒与威望
用人要用长处 管人要管到位
剑能出鞘也能入鞘
管人用人要做到随心所欲
就看你有没有足够的手腕

子規



修铁◎编著

中国致公出版社

管人用人

要有

管人用人要懂得正反两手

正手 重在培养与赞扬

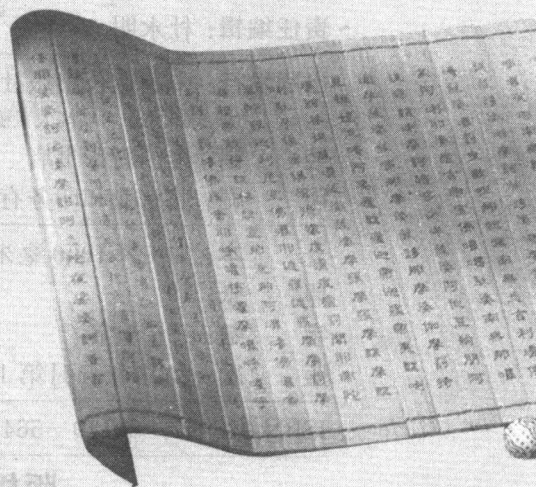
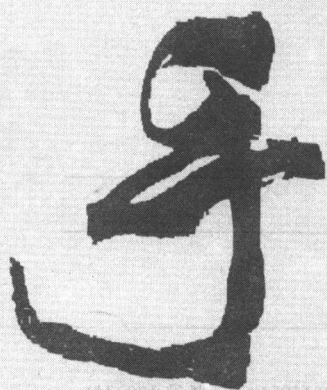
反手 重在棒与威望

用人要用长处 管人要管到位

剑能出鞘也能入鞘

管人用人要做到随心所欲

就看你有没有足够的手腕



修铁◎编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人用人要有“手腕”/修铁编著. —北京:中国致公出版社, 2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80179 - 564 - 9

I. 管… II. 修… 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 045719 号

管人用人要有“手腕”

编 著 者: 修 铁

责任编辑: 杜永明

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京业和印务有限公司

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16 开

印 张: 19

字 数: 196 千字

版 次: 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-564-9

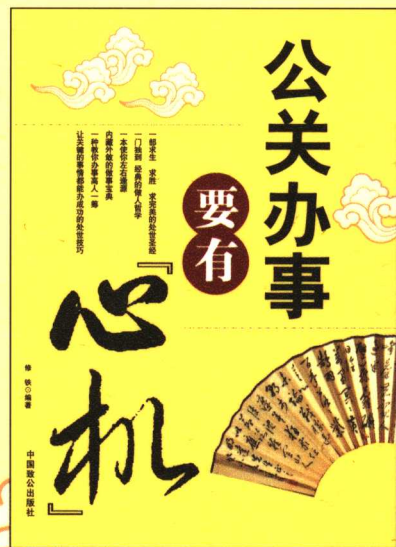
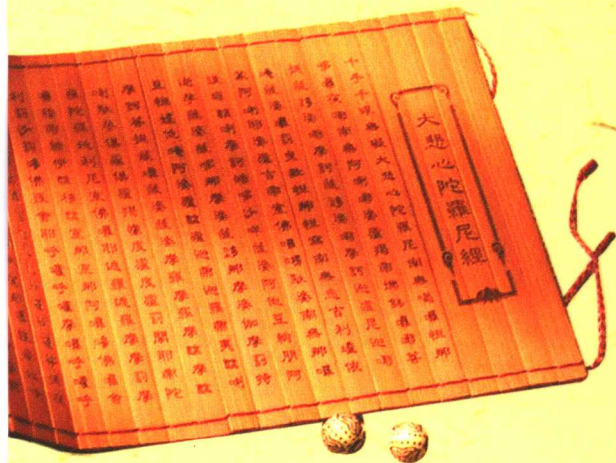
定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究



“管人”是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。作为管理者，大到识人用人、论功行赏、整治“刺头”，小到开会发言、汇报谈心、吃喝应酬，这些看似简单，但想成为一名成功的领导者，就必须有自己的一套“手腕”。





责任编辑：杜永明

封面设计：[Logo]

前言

人

手腕，是一种本领，一种能耐。

如何管人用人历来是社会关注的焦点，因为在社会这个大的组织系统当中，除了最基层的群众，其他所有处于管理层次的人，都有自己的下属，都有一个如何处理与下属关系的问题。这个关系处理得好与坏，对于每一个管理者影响极大。因此，对于大多数人来说，管人、用人需要有本领、有能耐，即要有中性意义上的“手腕”。

那么，作为一个管理者，在管人用人方面要有哪些“手腕”呢？怎样才能使下属和员工心甘情愿地为自己努力奋进，虽九死而其犹未悔呢？这些都可以在本书中找到答案。本书详细说明了管人用人需要具备的十大手腕：黑脸白脸一起唱，树立“铁血”形象；恩威并重，拉打相结合；合理授权：大权独揽，小权分散；和风细雨的沟通，比命令更可靠；化解矛盾，保持人事关系的融洽；灵活激励，调动员工的积极性；让竞争无处不在，适当给员工加压；软硬兼施，用人先服人；看人下菜碟，量才而用；“拥抱”人才，“踢走”庸才。从多个角度出发，用多种方法，真正教您做一个“手腕”多多的管理者。

本书最大的特点就是摒弃了那些比较专业和不容易理解的词语，是



一本真正意义上的通俗读物。尽量回避了理论说教和泛泛而谈的大道理，加入了浅显但典型的案例，而且在每章的开篇还使用了名人名言，让您读起来备感轻松亲切，力求在阅读后，让您能达到“茅塞顿开”的功效。

通用公司总裁杰克·韦尔奇曾经说过：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。”但愿本书能成为您工作中的得力助手，为您打开一扇成功的管人用人之门。

管
人
用
人
要
有

手
腕



目 录

Contents

手腕之一：

黑脸白脸一起唱，树立“铁血”形象

管理一家大公司，你不可以样样事情都自己亲力亲为，首先要让员工有归属感，使得他们安心工作，那么，你首先要让他们喜欢你。

——李嘉诚

1. “无威”不治，必须树立个人权威 3
2. 培养自己的个人魅力 5
3. 当好表率，使员工自觉追随 8
4. 言谈要有自信 11
5. 指挥员工要严肃有效 15
6. 不要轻易对员工做出让步 20
7. 以自己的工作热情感染员工 22
8. 用优秀的个人品质树立威信 25
9. 黑脸白脸一起唱 28

目

录





手腕之二：

恩威并重，拉打相结合

“批评必须同时包含赞美”是要严格遵守的一条规则。不论你批评什么，在批评的前后，你一定要挑出一些好处来讲，这就是大家所熟知的“夹三明治技巧。”

——玛丽·凯

管
人
用
人
要
有

手腕

1. 宽严得当：该宽则宽，该严则严 35
2. 恩威并重，拉打结合 37
3. 把赞扬当作一件礼物 40
4. 批评员工的艺术 42
5. 批评后要加以鼓励 45
6. 学会赏识员工 47
7. 必要时采用非常手段 50
8. 对待害群之马手腕要严厉 52
9. 及时给员工一份“夹心饼” 54

手腕之三：

合理授权：大权独揽，小权分散

我们将所有的一切都押注在我们的员工身上——充分的授权，给予资源，并且不去阻挠他们。

——杰克·韦尔奇

1. 根据员工的长处授权 59
2. 对人员的合理安排是授权的关键 61
3. 权力交给怎样的员工要有所选择 65
4. 授权的同时不忘控制 68
5. 授予权力后，让员工对自己负责 71
6. 红萝卜倒生根——防止“越权” 75
7. 交给员工便不再干涉 78
8. 不该授权的要亲自做 81
9. 合理授权应遵循的原则 83





手腕之四：

和风细雨的沟通，比命令更可靠

我相信，身为主管，假如你不去听取工作人员的意见，那可是你的一大缺失。幸运的是，一旦你知道倾听的重要性，那并不是一件难以实践的事情，那么他们自然会告诉你所需要的消息与意见。

——玛丽·凯

管
人
用
人
要
有

手
腕

1. 沟通比权力更重要 89
2. 加强上下沟通提高员工的使命感 95
3. 沟通是管理的中心 99
4. 双向沟通创造奇迹 102
5. 耐心倾听员工的意见 105
6. 让员工把抱怨说出来 109
7. 沟通从真诚的赞美开始 111
8. 通过沟通征服员工 114
9. 表达自己，倾听对方 117

手腕之五：

化解矛盾，保持人事关系的融洽

一个企业，员工之间，上下级之间有矛盾是正常现象。有矛盾并不可怕，关键是管理者要能正视矛盾，并能用些“手腕”化解矛盾。如此一来，企业会在矛盾中一步一步前进。

——大卫·欧格威

1. 把冲突消灭在萌芽状态 123
2. 和谐的人事关系是成功的保障 126
3. 建立有效的人事关系 128
4. 维护内部的“人和”环境 131
5. 公平处理矛盾冲突 133
6. 求同存异，及时把矛盾消化掉 136
7. 妥善处理企业内部的冲突 140
8. 处理好各种人事问题 142
9. 尽量避免和别人发生冲突 146





手腕之六：

灵活激励，调动员工的积极性

真正做决断的经营者好比在阵前摇旗的旗手，如果大伙儿不随着旗子行动，一切都属于枉然，反言之，摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可激励大家跟随前进……

——丰田英二

1. 目标是最大的激励	151
2. 把握好时机，取得好的激励效果	155
3. 让员工持股分享企业利润	158
4. 赞扬员工，调动积极性	161
5. 掌握激励的艺术	164
6. 利用长期潜在收益激励员工	169
7. 不断搅动锅里的水	171
8. 激励员工的十种常用招法	174
9. 负激励也能调动积极性	178
10. 为员工提供不同岗位的磨练机会	180

手腕之七：

让竞争无处不在，适当给员工加压

经营者对员工之责任，乃在创造一个环境，以使每一个人都能获得发展之机会，并：（1）协助能够掌握机会的人；（2）尽速撤换无法掌握机会的人——不论其原因为何。

——史罗马

1. 不断向员工提出自己的要求 185
2. 让员工感到他处在竞争中 187
3. 形成内部竞争机制 190
4. 给员工施加压力 192
5. “高压式”的管理“手腕” 194
6. 施压要适可而止 196
7. 引导良性竞争 200
8. 用压力逼出人才 203





手腕之八：

软硬兼施，用人先服人

以我自己用人的经验来看，要以刻意的方式去培养人才，是行不通的，还是以自然的方式来处理较好。该生气的时候就生气，该骂的地方就骂，以这种最自然的方法，才容易培育人才。

——松下幸之助

管
人
用
人
要
有

手
腕

1. 了解自己的员工，并把他当知己 207
2. 以关怀换得员工忠诚 209
3. 对员工要平等相助 212
4. 进行“心灵经营”，与员工同甘共苦 215
5. 通过密切接触，让员工感到自己重要 217
6. 以详细的规范约束员工 219
7. 发号施令，说一不二 223
8. 与员工的距离要适度 225

手腕之九：

看人下菜碟，量才而用

每一个人都毫不保留，完全暴露出自己的优缺点，石头就是石头，金子就是金子。教练要尽快掌握运动员的特点，并使之得到充分发挥，做到人尽其才，物尽其用，做到合理安排。那样，石头也好，金子也罢，统统都会成为真正有用处的东西。

——本田宗一郎

1. 区分具有不同才能和素质的人 231
2. 知人善任，用人之所长 237
3. 有多大能耐，就干多大的事 240
4. 用人要当其时 244
5. 把适当的人放在适当的职位 246
6. 在用人过程中建立信赖关系 250
7. 人尽其才，各得其所 252
8. 建立稳定的人才结构 255
9. 以人为本 257





手腕之十：

“拥抱”人才，“踢走”庸才

如果一个公司不知道如何留住最能干和最富有创新精神的人，那么在公司里留下的就是一堆废物。……很快地，不知不觉地，公司就会充斥着一些活死人。许多今天的庞大公司在三十年后是会消失的。

——吉福德·平肖第三

管
人
用
人
要
有

手
腕

1. 对进取心强的人才不惜作出让步 263
2. 不拘一格，大胆提拔人才 266
3. 保护略有瑕疵的优秀人才 268
4. 是人才，就让他放出光来 272
5. 留住才能大的跳槽者 275
6. 留下人才就留住了希望 278
7. 做好解雇前的准备工作 280
8. 将不胜任工作的人淘汰出局 282
9. 解雇时不能感情用事 285
10. 该解雇时不留余地 287

主要参考文献 290