

管自己容易，管别人难，管好自己的事容易，管好大家的事难。
下属的知识水平不一，地域文化各异，对于企业管理理念和管理者管人管事方式的承受能力也不一样。
这就要求你管人管事必须因人因事而变，找到带好手下的良方。

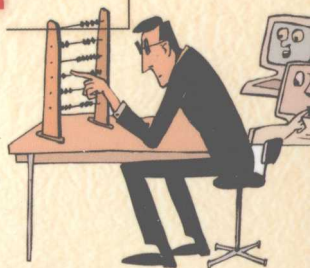
方军◎编著

管人管事 的方圆艺术

Guannren Guanshi de Fangyuan Yishu

[可方可圆讲技巧
管人管事有效率]

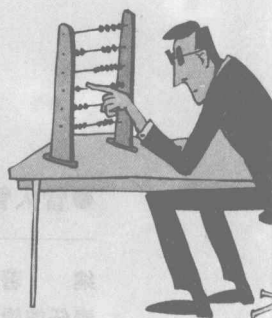
完全按照规章制度管人管事不行，
完全按管理者的个人好恶管人管事更不行。聪明的管理者按照管人管事的规律办事，
使难以驯服的下属变得温顺，让低效的团队变得生机勃勃，
这个规律概括起来就是管人管事的方圆艺术。



—中國華僑出版社—

F270
F205/3

管人管事 的方圆艺术



[可方可圆讲技巧管人管事有效率]

完全按照规章制度管人管事不行。
完全按管理者的个人好恶管人管事更不行。聪明的管理者按照管人管事的规律办事，
使难以驯服的下属变得温顺，让低效的团队变得生机勃勃。
这个规律概括起来就是管人管事的方圆艺术。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事的方圆艺术/方军编著. —北京: 中国华侨出版社,
2007. 4

ISBN 978 - 7 - 80222 - 303 - 5

I. 管… II. 方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 040897 号

●管人管事的方圆艺术

编 著/方 军

责任编辑/娟 子

封面设计/纸衣裳书装

版式制作/春蕾工作室

责任校对/钱志刚

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 300 千字

印 刷/利森达印务有限公司

版 次/2007 年 5 月第 1 版, 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 978 - 7 - 80222 - 303 - 5/G · 253

定 价/28.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

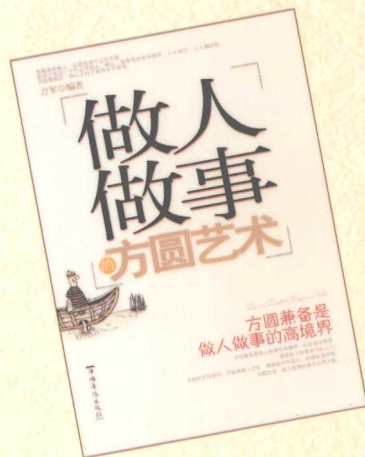
e-mail: oveaschin@sina.com



方圆艺术是对中国传统智慧的高度概括。方，就是讲究原则，维护正统，按制度规则办事；圆，就是随机应变、方式灵活，以达成目标为宗旨，寻求手段上的丰富和变化。以方为本，以圆为用，一切难题都会迎刃而解。

管人管事的水平体现出一个领导者的领导能力，也决定着他的发展前途。有人可能会说，只要手里有权力，管人管事还不简单？其实未必，只有善于运用方圆艺术，懂得何时可方、何处可圆的处理问题的技巧，管人才能管出水平，管事才能管出效率。





责任编辑/涓子
装帧设计/纸衣裳书装·孙希前
13911236075

前言

方圆艺术是对中国传统智慧的高度概括。方，就是讲究原则，维护正统，按制度规则办事；圆，就是随机应变、方式灵活，以达成目标为宗旨，寻求手段上的丰富和变化。以方为本，以圆为用，一切难题都会迎刃而解。

提起做人与做事，许多人会说，我时时在做，天天在做，这是再简单不过的事情嘛。事实果真如此吗？我们看到有的人在社会上关系难搞、事情难做、步步维艰，而另有一些人则是人脉广博、诸事顺畅。究其原因，正是二者在做人的方圆艺术方面功力深与浅的区别罢了。

做人贵在能方，做事妙在会圆。纵观古今中外，最能保全自己、发展自己和成就自己的人生之道，就是讲究做人做事的方圆艺术。

具体而言，做人做事的方圆艺术体现在以下几个方面。

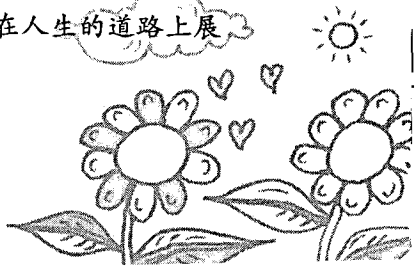
其一，做人做事过程中处理好目标与方式的关系

做人做事要有目标，有了目标行为的针对性更强，效率更高。一个人要想不断提升自己做人做事的境界，就要尽量给自己设定一个较高的目标，高标定位，体现了做人做事“方”的一面。同时，为了实现目标，起步时则要尽量从低点开始，这体现了做人做事“圆”的一面。只有高标与低点相结合，才算体悟了做人做事方圆艺术的真谛。

其二，既要展示自己又不要强加于人

外露是感性的一面镜子。外露做人要求我们要善于把握住机遇，发挥自己的优势，充分展现自我风采。内敛是理性的化妆，给人以自然美的印象。只有这样的美才会深入人心。内敛做事，要求我们在办事时别将自己的意见强加于人，不要指望别人感激你。具有外露的性格特点和内敛的行事风格的人就像对着镜子进行“理性的化妆”一样，会在人生的道路上展现出“迷人的风采”。

其三，宽现之间体现做人做事的高境界





管人管事[®]方圆艺术

宽容做人，至少你不会在乌云密布、看不见阳光的日子生活，相反，你会发觉春光明媚，世界无限大，无限美好。严谨做事，至少你不会等到冰霜融化时，才想起水的可贵，相反，你会发觉下雨天其实真的很美，一切事物都在其灌溉后，变得更加鲜艳丰满。

其四，懂得做人做事过程中实与虚的辩证法

在大多数人为了生存的需要努力遮掩自己的时候，“真实”反倒会成为做人的一道亮丽风景。做人真实的人可能会吃一时之亏，但终究会成为做人的赢家。但是做人真实并不意味着做什么事情都让自己以“原生态”的面貌出现，该包装自己的时候也要会包装，尽管这是为求做事顺利不得已而为之。

其五，整合独与合的矛盾体现做人做事方圆艺术的精髓

独立是成熟做人的起始点。人们激发与挖掘自身潜能，吸收万物精华后，形成独一无二的人格，拥有自己的信仰，形成自己的思想体系，自己为人处事的方式。协作是理性之精髓，现代社会中缺少了协作精神将使自己寸步难行。协作做事，首先要学会独立地完成任务，才能进一步与人分工协作。

其六，两者的合作会使做人做事的成就倍增

胆大的人在当今竞争激烈的社会大环境下获得成功的机遇往往比平常人多得多。细心是理性之标牌。只有时刻提醒自己，才会加倍小心，才会少走弯路，到达“目的地”。大胆和心细亲如两个相爱的人，关系如胶似膝，只有兼顾两者，才会在生存的竞技场上让两者迸发出威力无比的力量来。

其七，认清周围的人表象背后真实的一面

人始终都是一个矛盾的综合体。人们喜怒哀乐，悲欢嬉笑，远非自身所表现出来的那么简单。所以，人的欢笑并不一定代表高兴，流泪并不一定代表伤心，鞠躬并不一定代表感谢，拍手并不一定代表赞赏……但这些至少传达了一些信息，只要你认真分析，总会学到一些识人的本领。而这种本领是你做人做事的必备武器。

总之，方圆是一种姿态，也是一种风度；是一种修养，也是一种境界；是一种智慧，也是一种谋略。懂得以方圆艺术去做人做事，就能获得一片属于自己的广阔天地。

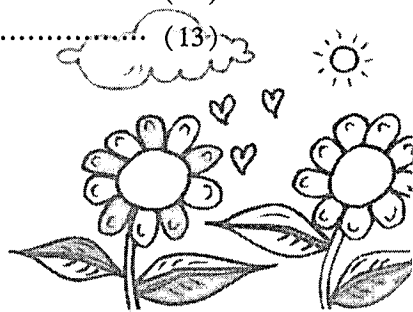


目 录

第一章 在刚柔之间寻找管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好的话还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，刚柔相济，才算找到了管人管事恰当的发力点。

1. 该果断时绝不可犹豫..... (2)
2. 以明确态度纠正下属的错误..... (4)
3. 原则问题上不能做墙头草..... (6)
4. 以有效方法让狂傲者俯首听命..... (8)
5. 必要时挥起“解雇”这个杀威棒..... (10)
6. 在“借口”上做文章..... (11)
7. 不妨迁就一阵，也不妨威慑一次..... (13)





8. 惩一儆百，可服人心 (14)
9. 抓住症结才出手 (16)
10. 学会以柔克刚的管理术 (19)
11. 把反对者变成拥护者才算真本事 (20)
12. 给犯错误的下属戴罪立功的机会 (22)
13. 通过化解矛盾调动下属的积极性 (24)
14. “戴高帽子”是一种聪明的管理术 (29)

第二章 在松紧之间探索管人管事的契合点

在管人管事的过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是，这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的方圆艺术告诉我们，只要松紧适度，就能把这一盘棋下活。

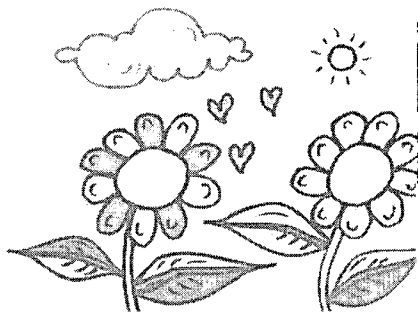
1. 不要让自己的指令成为一纸空文 (32)
2. 奖与罚都应应以业绩考评为依据 (35)
3. 正确看待下属没有完成任务的情况 (37)
4. 以紧盯的方式让所有人产生强烈的紧迫感 (39)
5. 以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起 (43)
6. 有些事情确实需要装糊涂 (45)
7. 要装糊涂而不要真糊涂 (47)
8. 利用模糊思维，巧妙回避问题 (48)
9. 推功揽过也是一种“糊涂术” (50)
10. 切忌与员工抢功 (51)



第三章 在褒贬之间掌握管人管事的分寸点

管人管事免不了要表扬人、奖赏人，同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权，但如果在夸人、批人时随意而为，会把管人管事的局面搅混，从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批则体现出管人管事方圆艺术的真谛。

1. 以恰当的激励手段激发出业务骨干的工作能量 (54)
2. 给下属的优异表现以诚心诚意的赞美 (57)
3. 重奖有功者是拉动人心的好方法 (58)
4. 建立一个高效的激励系统 (60)
5. 调动员工们的积极性 (62)
6. 当众赞美下属必须慎重 (66)
7. 充满诱惑力的“头衔”激励 (68)
8. 金钱激励与精神激励相结合 (69)
9. 认真地对待批评员工的方式问题 (71)
10. 批评所要注意的三要素 (72)
11. 带着爱心去批评 (74)
12. 委婉地指出错误更容易让人接受 (76)
13. 不要当众斥责下属 (78)
14. 简短有力的批评更有效 (80)
15. 用“表扬”来批评 (81)
16. “狠批”勿忘善后 (83)





第四章 在授权与监管之间把握管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是低效的领导，授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然，这二者之间的分寸极难把握，弄不好极易造成人浮于事或者权力失控的两极局面，但是，只要把握授权与监管的平衡点，一切问题便迎刃而解。

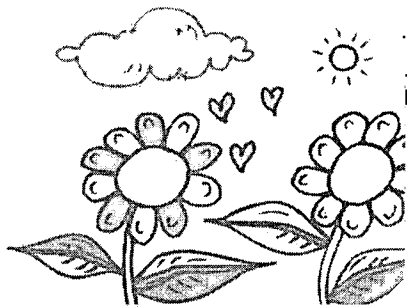
1. 管理者不能凡事都亲历亲为 (86)
2. 不懂得授权就不是合格的管理者 (88)
3. 给下属授权要讲究策略和技巧 (92)
4. 授权时大权力小权力应区别对待 (93)
5. 大度升职，让员工都当老板 (95)
6. 要选好“受权者” (97)
7. 要坚决清除合理授权的诸多障碍 (98)
8. 在对下属的支持中把授权落在实处 (100)
9. 高明的管理者不会把权力一放了之 (101)
10. 有限度地怀疑是防止授权失控的良方 (102)
11. 管理者在跟进中实现对权力的有效监控 (103)
12. 应限制权力过重部下的权力 (106)
13. 谨防“反授权” (109)
14. 把握必要权力，防止授权失控 (109)
15. 不要省掉“检查工作”这一环节 (110)
16. 学会隐藏于制度身后“无为”式管人 (113)



第五章 在原则与灵活之间控制管人管事的临界点

一个单位里人多事杂，坚持原则是不可替代的管理手段，按原则办事，可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按原则办事不能过于机械，一些灵活的管人管事的技巧也是不可或缺的。灵活性并不是对原则的背叛，相反，是对原则的最好补充。把灵活性与原则性有机地结合在一起，才能最大限度地发挥原则的效力。

1. 建立健全组织机构····· (116)
2. 建立严格的用人制度····· (117)
3. 设计好薪酬制度····· (118)
4. 建立竞争机制····· (119)
5. 制度的建立和完善应始终放在首位····· (121)
6. 坚决抛弃法不责众的思维定式····· (123)
7. 制度下以身作则····· (124)
8. 学会控制自己的情绪····· (126)
9. 学会巧念紧箍咒····· (127)
10. 掌握管理中的平衡术····· (129)
11. 平衡力量不要搬石头砸自己的脚····· (132)
12. 善用“以下制下”之法····· (133)
13. 不要轻视“推”的作用····· (136)
14. 用适时的责罚和赞赏表明在原则问题上的明确立场····· (138)





第六章 在威信与尊重之间激发管人管事的共振点

领导者没有威信办不成事，威信的树立需要你勇敢地挥起杀威棒，需要你与下属保持适当的距离。另一方面，又要洞察下属的情绪状况，给其以恰如其分的尊重与关心，给其一个抒发不满、缓解压力的渠道。

1. 威信是管理者的第一要素 (142)
2. 树立威信要有战术 (143)
3. 慎重表态，说到就要做到 (145)
4. 适当时候要“御驾亲征” (146)
5. 不做假公济私有损个人形象的事 (148)
6. 坚决拆散小圈子 (149)
7. 适度地发发火 (151)
8. 距离产生威严 (152)
9. 对下属恩威并用 (154)
10. 营造让下属大胆开口的氛围 (155)
11. 让员工了解实际情况 (158)
12. 识别员工的不满 (160)
13. 正确对待员工的不满 (163)
14. 认真听取员工的怨言 (164)
15. 敢于自我批评 (166)
16. 站在员工的立场考虑问题 (167)
17. 不要在危机时抛弃下属 (168)
18. 关键时刻给予下属必要的帮助 (170)
19. 当好员工的家长 (171)
20. 让企业中充满人情味 (174)

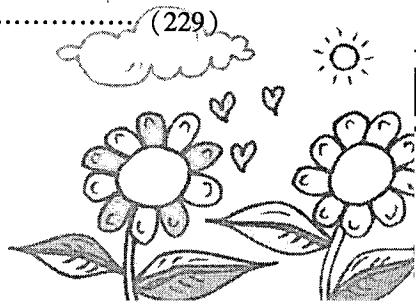


21. 放下自己的“架子” (175)
22. 记住员工的姓名 (176)
23. 打成一片管理才有效 (178)
24. 对员工进行感情管理 (179)
25. 了解员工的满意度 (181)
26. 创造轻松的气氛 (184)
27. 保证有效沟通,做到信息共享 (186)
28. 在沟通中听比说更重要 (192)
29. 拓宽上下沟通的渠道 (194)
30. 善于听取意见就能发挥员工潜能 (202)

第七章 在公平与公正之间汇聚管人管事的协同点

管人管事要讲公平,没有公平难以服众,没有公平一个单位、一个部门必定乌烟瘴气、歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的,管人管事的方圆艺术要求我们在公平的基础上兼顾公正。

1. 公正比公平更重要 (206)
2. 处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类 (207)
3. 艺术性地解决冲突 (210)
4. 学会减少冲突的十招 (212)
5. 用竞争取代“内耗” (214)
6. 用好另类的“能人” (219)
7. 保住员工的“四利器” (221)
8. 用“技术级别”留人 (224)
9. 让员工对未来充满希望 (227)
10. 适当做出让步 (229)





第八章 在个体与团队之间追求管人管事的和谐点

把优秀的人才选拔进来、放到合适的位置用好用活，是领导者义不容辞的责任，但一个团队当中毕竟不止需要一个人，所以团队建设就成为同样需要关注的重要课题。选人用人时关注个体，总体把握上重视团队，这是管人管事方圆艺术中的两大法宝。

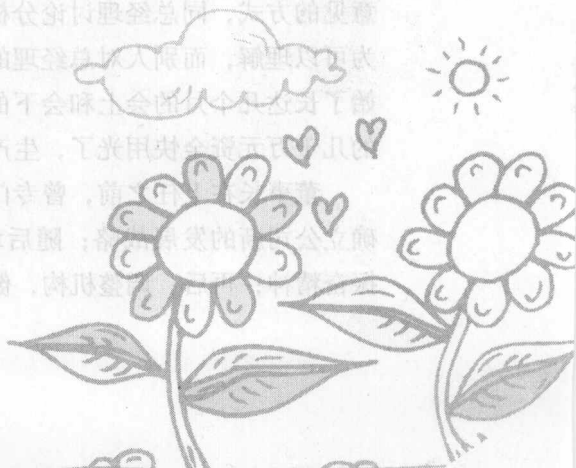
1. 把团队的管理目标与员工个人目标统一在一起…………… (232)
2. 最需要培育的是员工的信念和精神…………… (234)
3. 把管理道德的建立作为提高管理能力的重中之重…………… (236)
4. 通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力…………… (238)
5. 领导工作不能忽略下属的个性…………… (242)
6. 选好人方能用好才…………… (243)
7. 不遗余力地留住优秀的人才…………… (246)
8. 要挖人就要舍得付出…………… (250)
9. 用人不妨适时“中庸”…………… (253)
10. 管理者要本着量才适用、扬长避短的原则合理搭配使用人才…………… (255)
11. 管理者要区别对待新老员工…………… (259)
12. 有了内部支持才能站稳脚跟…………… (262)
13. 要建立稳固的管理团队…………… (264)
14. 团队精神是团队稳定的保证…………… (267)
15. 员工的团结是塑造团队精神的前提…………… (270)
16. 让团队中的合作与独立相平衡…………… (272)
17. 鼓励主动工作…………… (273)
18. 激发创造性，鼓励创新…………… (274)

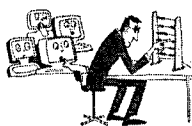


第一章

在刚柔之间寻找 管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面,但一味硬下去效果则未必会好,弄不好的话还会适得其反,所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软,刚柔相济,才算找到了管人管事恰当的发力点。





1. 该果断时绝不可犹豫

管人者必须果断，一旦判断的基本信息已经具备，就要在准确判断之后立即决断，犹豫不得，该敲打的，一定不能手软。如果宽仁不断，则必受其乱。

某有限公司的总经理，私欲膨胀，在亲自负责销售工作的几年中，不仅大吃回扣，而且为把儿子安排到某单位上班，不惜动用业务款几十万元，慷慨地大送人情。在企业内部，独断专行，重用亲信，压制打击不同意见者，排挤有水平有能力的干部。企业生产失控，产品卖不出去而积压在仓库之中。这位总经理文过饰非，不仅对外哗众取宠，而且对上说大话、阿谀逢迎、推卸责任以嫁祸于人，在群众中影响极坏。企业几年之内，亏损数千万元之多。

公司人事调整之后，新换了一位董事长。这位董事长大学毕业，为人仁厚，也有水平和能力。由于在该公司中，那位总经理管了多年生产技术，而别人都不如他的经历长，所以董事会仍然用他担任公司总经理。

一开始，总经理热情积极，工作也着实抓了一些，也很讨董事长欢心。

但由于改变公司经营状况，势必要涉及到过去的遗留问题。因此，可以推想，管理工作是难于理顺的。而且总经理本性难改，旧的思想意识和工作作风很快又在经营管理活动中体现出来了。

董事长勤于公司事务，当然很快就有所觉察。但他只是采取私下交换意见的方式，同总经理讨论分析。这样帮助的结果，他又觉得总经理的作为可以理解，而别人对总经理的不满意是极有成见的反映。于是，就开始了长达几个月的会上和会下的协调。但是，公司经营却不见起色。注入的几千万元资金快用光了，生产和市场未见实质性的好转。

董事长在上任之前，曾专门请了一位顾问。按这位顾问的计划：首先确立公司新的发展战略；随后培训管理干部，统一思想认识，提高士气，振奋精神；再后，调整机构，健全企业运行机制，完善有关规章制度；最