

人 力 资 源 管 理 教 室

MANAGING PEOPLE AT WORK

管人金点子

阅读此书，辛苦的主管会增长智慧，智慧的主管会拥有权力，而已经大权在握的主管们则会狡黠地眨眼、微笑……

王维同/编著

企业管理出版社

管人金点子

Managing People at Work

王维同 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人金点子/王维同编著. -北京: 企业管理出版社,
ISBN 7-80147-235-7

I. 管… II. 王… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 31523 号

管人金点子

王维同 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

北京市通州西定安印刷厂印装

*

850×1168 毫米 32 开 10.75 印张 180 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80147-235-7/F·233

定价: 19.80 元

金点子的启示

如果你问大大小小的老板们：“管理中最难的事情是什么？”你得到的答案多半是：“管人。”

管理学家们说：“人是企业唯一能动的要素”，“企业管理的本质是人的管理”。这些个看似及其朴素的命题，对于许多老板来说，都花了很长时间才领悟到。他们当年也许是凭一项技术、一身高超的本领或者是一个极其难得的市场机遇而迈入商界。他们对于企业的资产、信息和市场时机都有精到的见解，然而对于人的管理却常常束手无策。于是他的精妙战略总不能得到贯彻，他的部属总不能按照他设想的那样，拧成一股绳向前奔。

管理上许多大的突破和重要启示都来自于实践。正是这一点，使我们的目光转向了实践的领域。对于老板来说，最有用的常常不是教科书上的条文，而是生动的案例。当他面对管理上的困境时，能让他顿有“豁然开朗”之感的，常常是“别人曾怎样处理这种事”的实例。

这就是我们奉献这部“金点子”的初衷。

这些“金点子”是从大量案例中精选出来的。这些“金点子”包含古今中外的精典事例，之所以这样做，是基于这种认识：管理是有共通的特性的，这种共通的东西跨越时间隧道和地域的阻隔闪烁着夺目的光芒；在选择“金点子”时的另一个思路在于紧紧抓住“管人”的精要环节，尤其注重特殊情境下的管理要诀，从选人、用人、激励人、挽留或辞退人的案例，到新官上任、树立权威、解决冲突等特殊情形下的应对，都给出生动的个案。对于每一个“金点子”，都有简明精要的点评与指导，彰显这些“金点子”的一般性指导意义。

管理是创造性的活动。管理意识和能力的培养与提高不应是一蹴而就的，而应是不断培养和提高。愿这些“金点子”成为管理的种子，增进你的管理思维，开出美丽的花朵。

编者

一九九九年七月

目 录

第一章 新官上任金点子…………… (1)

1. 塑造良好的第一印象 …………… (1)
2. 多听多看少表态 …………… (2)
3. 新官上任,重用旧人 …………… (3)
4. 对待前任的原则 …………… (5)
5. 不要一人包打天下 …………… (7)
6. “烧三把火”前的准备…………… (8)
7. “三把火”要选好突破口…………… (10)
8. 新官上任,如何收拾“烂摊子” …… (13)
9. 探春上任,先声夺人 …………… (14)
10. 李隆基“毁财”树威 …………… (17)
11. 翻冤案,立权威 …………… (18)
12. 除重臣,奠独尊 …………… (20)

第二章 管理者树立权威金点子…………… (22)

13. 楚庄王不计较下臣失仪 …………… (22)
14. 汉光武帝厚德得人心 …………… (23)

管人金点子 2

- 15. 齐桓公守信成霸业 (25)
- 16. 做个聪明的“大臣” (26)
- 17. 周总理以德服人 (27)
- 18. 做个“山”字型的领导者 (29)
- 19. 以业绩树立权威 (31)
- 20. 密切与下属的感情 (32)
- 21. 恩威并施，宽严相济 (35)
- 22. 王莽“谦让”立威信 (37)
- 23. 否定前任“弊病”立权威 (40)

第三章 管理者用才金点子..... (42)

- 24. 选才不用害大业 (42)
- 25. 用人要当其“时” (43)
- 26. 为下属制订“走向完善”计划 (45)
- 27. 让下属做他想做的事 (47)
- 28. 重用忠诚者 (48)
- 29. 齐襄王不辱重臣 (49)
- 30. 刘邦用人不究既往 (50)
- 31. 礼贤下士 (52)
- 32. 慎用声望高的下属 (53)
- 33. 善听下属谏言 (54)
- 34. 尊重下属隐私权 (55)

- 35. 孟尝君善用“鸡鸣狗盗”之人 (57)
- 36. 任人之长, 避人之短 (58)
- 37. 不可信小人 (59)
- 38. 墓志铭中的警示 (62)
- 39. 与下属等距接触 (63)
- 40. 等距接触的妙用 (64)
- 41. 擅用秘书之道 (66)
- 42. 让秘书安排你的工作 (67)
- 43. 大胆向秘书授权 (69)
- 44. 秦孝公明眼护商鞅 (69)
- 45. 牵制权力过大的下属 (71)
- 46. 周王善用声名不好之人 (72)
- 47. 巧用“硬汉型”下属 (73)
- 48. 忌用告密型下属作主管 (74)
- 49. 恰当训导“神童型”下属 (76)
- 50. 把握“骑士型”下属 (77)
- 51. 曹操用人不私子 (78)
- 52. 用人不私“外戚” (79)
- 53. 李世民用人不私老部下 (81)
- 54. 用有私仇之人 (82)
- 55. 曹操复任叛将 (83)
- 56. 敢用敌垒中的人 (85)

57. 信任的力量 (87)
58. 管理高成就动机者的技巧 (88)

第四章 管理者选才金点子..... (90)

59. 魏文侯选相慎思量 (90)
60. 观“气”识人心 (91)
61. 不以相貌取人 (92)
62. 言为心声 (94)
63. 范仲淹用人重气节 (95)
64. 孔子识人“知错勿惮改” (96)
65. 醉酒观态 (98)
66. 不以出身辩人才 (100)
67. 勿以个人好恶选才 (101)
68. 选用比你高明的人才 (102)
69. 聘选真正有用的人才 (104)
70. 选择副职的法则 (105)
71. 何种人才适合作副手 (107)
72. 不选“复印本型”下属作主管 (109)
73. 不选“蜜蜂型”下属作主管 (110)
74. 不选谄媚者做主管 (111)
75. 外企选才新时尚 (一) (113)
76. 外企选才新时尚 (二) (115)

77. 外企选才新时尚 (三)	(117)
-----------------------	-------

第五章 激励员工金点子	(119)
--------------------------	--------------

78. 论功行赏	(119)
----------------	-------

79. 会使用特殊奖励	(120)
-------------------	-------

80. 赏必信, 罚必行	(122)
--------------------	-------

81. 赏罚须公正	(123)
-----------------	-------

82. 赏罚不可错位	(125)
------------------	-------

83. 赏不避仇, 罚不庇亲	(126)
----------------------	-------

84. 赏罚须先明	(128)
-----------------	-------

85. 不可忽视精神作用	(130)
--------------------	-------

86. 使用多种奖励形式	(130)
--------------------	-------

87. 奖有功, 激无功	(132)
--------------------	-------

88. 以罚代奖	(133)
----------------	-------

89. 赏罚要从实际出发	(134)
--------------------	-------

90. 赏罚中要身正其行	(136)
--------------------	-------

91. 株连不取, 罚有首从	(137)
----------------------	-------

92. 赵简子身先励士卒	(138)
--------------------	-------

93. 掷金币拿破仑鼓士气	(140)
---------------------	-------

94. 苏秦遣张仪入秦	(141)
-------------------	-------

95. 充分调动副职的积极性	(145)
----------------------	-------

96. 设立远景, 激励员工	(150)
----------------------	-------

97. 向工作团队授权	(151)
第六章 与员工沟通金点子	(153)
98. 记住下属的名字	(153)
99. 直呼其名奇效倍增	(154)
100. 记住下属名字的方法	(156)
101. 对有的下属只可“求”， 不能“帮”	(159)
102. “求”下属“帮忙”要真心	(162)
103. 帮下属念好难念的“经”	(164)
104. 领导者也要“家访”	(167)
105. 对年长下属应礼让三分	(171)
106. 对年长下属热情支持、 真心帮助	(172)
107. 领导者要多“下”句	(173)
108. 少说“我”，多说“我们”	(175)
109. 会议桌的妙用	(177)
110. 与人共事之道	(179)
111. 沟通的技巧	(180)
第七章 批评下属金点子	(182)
112. 批评要有目的性	(182)

113. 批评应有说理性	(183)
114. 批评应有时效性	(185)
115. 批评否定事, 不否定人	(187)
116. 批评应因人因事而异	(188)
117. 批评要个别进行	(190)
118. 批评应把握准确度	(191)
119. 批评要委婉含蓄	(192)
120. 旁敲侧击地批评	(194)
121. 先褒后贬, 收效明显	(195)
122. 无声斥责地批评	(195)
123. 刚柔并举, 相得益彰	(196)
124. 点到为止	(199)
125. 灵活巧妙, 缓和气氛	(200)
126. 直接了当, 明确责任	(201)
127. 方式各异, 原因不同	(202)
128. 注重实效, 抓住不放	(203)
129. 反弹琵琶的批评	(205)
 第八章 管理不同性格员工金点子	 (206)
130. 管理强毅之人	(206)
131. 管理雄悍之人	(207)
132. 管理固执之人	(211)

133. 管理宏阔之人	(213)
134. 管理好功之人	(214)
135. 管理朴露之人	(217)
136. 管理柔顺之人	(222)
137. 管理拘谨之人	(223)
138. 管理辩博之人	(224)
139. 管理狷介之人	(225)
140. 管理沉静之人	(225)
141. 管理韬谲之人	(228)

第九章 管理奉承者金点子..... (234)

142. 忠言逆耳利于行	(234)
143. 认清溜须拍马者	(235)
144. 让无能力的奉承者走开	(238)
145. 让一般能力的奉承者闲呆着	(239)
146. 慎对有能力的奉承者	(241)
147. 阿谀奉承的人常是最危险的	(244)
148. 认清迷人的奉承	(245)
149. 看清贿赂你的职员	(247)
150. 世人无“无功受禄”的	(248)
151. 受贿会“毁一生功名”	(249)
152. 应付对你过分殷勤的异性员工 ...	(250)

153. 告诉家中不要收礼	(255)
---------------------	-------

第十章 管理“多刺”员工金点子..... (256)

154. 从容应对下属的顶撞	(256)
155. 反击别有用心的顶撞	(257)
156. 主动求和, 显示大度	(258)
157. 应付扯皮的下属	(259)
158. 了解会议上的多刺员工	(262)
159. 辨别有情绪的员工	(264)
160. 意识到员工情绪需急救	(267)
161. 减少缺勤的方法	(268)
162. 区别对待缺勤者	(269)
163. 辨认酗酒的员工	(272)
164. 如何对待酗酒的员工	(273)
165. 积极疏导牢骚	(275)
166. 为发泄牢骚提供通道	(277)
167. 巧妙利用牢骚	(278)
168. 员工要求加薪怎么办	(280)
169. 上司不可“光说”不做	(282)
170. 驾驭反对者	(283)

第十一章 挽留与辞退员工金点子	(287)
171. 人才不辞而别的启示	(287)
172. 对待怀才不遇者的办法	(288)
173. 诚意对待与老板不合者	(289)
174. 大胆提拔杰出员工	(290)
175. 重视年轻员工的培养	(291)
176. 挽留员工的七种原则	(292)
177. 让员工参与管理	(293)
178. 竞争式报酬制度留人	(294)
179. 小额优惠“贿赂”员工	(295)
180. 加薪留人的效果	(296)
181. 得力助手要跳槽怎么办	(296)
182. 炒鱿鱼前的自省	(298)
183. 宁缺勿滥	(299)
184. 辞退要速战速决	(300)
185. 选择辞退时机	(301)
186. 让员工提出辞职	(301)
187. 为被炒者找条退路	(302)
188. 果断处理“叛逆者”	(303)
189. 炒鱿鱼三部曲	(304)
190. 为后任者着想	(305)
191. 做好善后工作	(306)

第十二章 管理冲突金点子·····	(308)
192. 冲突一定是不好的吗? ·····	(308)
193. 激发有益的冲突 ·····	(309)
194. 深入调查, 掌握情况 ·····	(312)
195. 与人为善, 秉公办事 ·····	(312)
196. 施加压力, 限期改正 ·····	(313)
197. 单刀直入, 当场解决 ·····	(314)
198. 平分秋色, “含糊”处理 ·····	(315)
199. 灵活变通, 侧翼攻心 ·····	(315)
200. 巧解为公司利益的冲突 ·····	(316)
201. 武则天立嗣巧解矛盾 ·····	(318)
202. 巧妙利用矛盾——蒋介石以退 为进 ·····	(319)
203. 减少员工对控制的抵抗情绪 ·····	(323)

第一章 新官上任金点子

1. 塑造良好的第一印象

一般地说，人们对新来就任的领导者总是十分注意的。新上任之初的一言一行，一举一动，都会给人们留下难以忘却的印象。这“第一印象”如何，对领导者以后的工作会产生长久的影响。所以，你到任之初一定要给大家留下一个良好的印象。既然上任就要充满信心地去上任，千万不能有怯阵的表现。要像发起冲锋前的战士那样，满怀必胜的信念去迎接新的战斗，在人们面前树立起一个精力充沛、开朗乐观、勇往直前的形象。

这种精神状态不仅为开创新局面所必须，而且对下级领导和所有职工都有极大的影响。美国著名女经理玛丽·凯·阿什对此深有体会。她说：“经理必须能激起部下热情。要实现这一目标，经理本人必须首先要有热情。”“也就是说，要热情地去干一