

华夏书 / 编著

管人36计

与

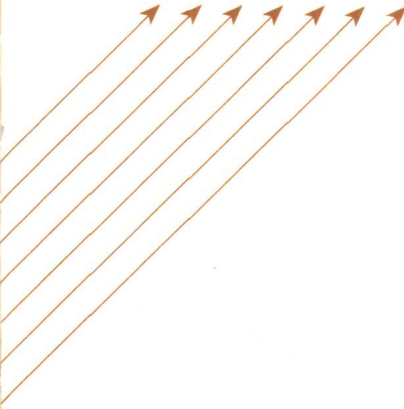
36忌

GUANREN
36JI
YU36JI

哈尔滨出版社

管人36计 与36忌

华夏书/编著



管人

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人 36 计与 36 忌/华夏书编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2001. 10

ISBN 7-80639-602-0

I. 管... II. 章... III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070498 号

责任编辑: 关力

封面设计: 李栋

管人 36 计与 36 忌

华夏书 编著

哈 尔 滨 出 版 社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码: 150006 电话: 0451-6225161

E-mail: hrbcbbs @ yeah. net

全国新华书店发行

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 9.5 字数 200 千字

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

印数 1-1 0000 册

ISBN 7-80639-602-0/G·174

定价: 16.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451-6225162

出版前言

关于管人问题，古今中外的有识之士多有深刻的经验总结和独到见解。一方面，归纳出种种计策、谋略；另一方面，点拨着种种忌讳、戒律。管人的学问，管人的艺术，是必须既有计谋又避忌讳的。谁做到这一点，谁就是有头脑有本事，如愿以偿。

这里面是什么道理，有多大学问，一系列问题涉及到人性人心、世道风情、事物利害等种种情况。因此，本书结合社会现状、时代潮流，对上述有关问题归纳总结，一一阐述，力求有的放矢，给人启迪。

前人的经验与教训，今人的实践与体会，自是本书的基本内容。而这些内容，按“计谋”与“忌讳”两方面加以对应性整合，是为了突出管人成败得失的对比性及其联系性，便于读者理解体会，增强印象，加深感受。

管人的学问与艺术，不仅是社会各界各级领导者管理者的事情，也是一切“被管者”应当关心的问题。因为一切领导者、管理者都曾经是“被管理者”。所以，为了自身的前途发展，也为了理解领会管人者的意图效力，“被管者”多学习多懂得一些东西，是没有坏处的。

在这个意义上，本书是献给一切有志之士的。



如何把握权力：应统权有术，勿分权无策
如何授控权力：应分身有法，勿上下错位
如何管出权威：应众星捧月，勿自损光芒
如何谁当管人：应有理有据，勿无利无节
如何利用控制：应正当有巧，勿权术无度
如何善用命令：应稳准狠话，勿只硬无软
如何英明指派：应明意授权，勿糊涂包办
如何凝聚员工：应作大文章，勿违人本性
如何利用人性：应反弱为强，勿只知自己
如何众志成城：应团体文化，勿组织无魂
如何管好人心：应仁心用权，勿恶意施威
如何应对个性：应心中有秤，勿错点其穴

QUANREN
36JI
YU36JI

目 录

权力篇：有权更须善用权

·如何弄懂权力·

第1计与忌 应权力欲望，勿权力崇拜 (3)

对权力首先要心中有数
珍惜自己的权力欲望
调处下属的权力欲望
不要以为崇拜就是好

·如何把握权力·

第2计与忌 应统权有术，勿分权无策 (10)

有权也须会管权，权力也须自我管理
分权是聪明人的办法
分权的技巧

·如何授控权力·

第3计与忌 应分身有法，勿上下错位 (18)

分身之法
授权的大小问题
向什么人授权
谨防“反授”与不可全授
防纠“越权”

·如何行使权力·

第4计与忌 应多头并举，勿顾此失彼 (31)

用权有奥妙
一个权力四个技巧

政治和经济两手硬
两权相加锦上添花

权威篇：有权威如虎添翼

·如何身有权威·

第5计与忌 应刻意自塑，勿仅靠职权 (49)

有权无威等于权力不被认同
言行要有权威感
个人魅力是独特的领导权威关系
关键时刻要有不寻常表现

·如何口生权威·

第6计与忌 应善说会哑，勿浪费口舌 (58)

语言艺术出权威
沉默不言出权威
幽默风趣出权威

·如何心增权威·

第7计与忌 应亲和生力，勿居高失效 (67)

关爱与坦示的效力
什么是领导者的缺陷

·如何管出权威·

第8计与忌 应众星追月，勿自损光芒 (75)

树立威信
命令下达后要注意下属的反应
严己宽人

原则篇：原则管理真领导

·如何准当管人·

第9计与忌 应有理有据，勿无利无节 (87)

从正当性出发

从可行性出发

从效益性出发

从适度性出发

·如何想事想人·

第10计与忌 应以人为先，勿事在人上 (98)

领导艺术实际是人事艺术

再忙也要关注人

·如何平等待人·

第11计与忌 应同忌有道，勿官气形式 (105)

两个要领

亲疏有度

·如何公平对人·

第12计与忌 应主客比较，勿情理失当 (110)

心中一杆秤

心理与实际

合理与合情

·如何信任用人·

第13计与忌 应具体随机，勿空反放任 (116)

无信任不成大业

要点与方法

控制篇：控制有术全局兴

·如何利用控制·

第 14 计与忌 应正当有巧，勿权术无度 (125)

一种道理与三大好处

主要技巧与一般方法

三点注意

·如何组织指挥·

第 15 计与忌 应综合灵活，勿片面死板 (134)

组织指挥的四种方式

组织控制的类型与方法

·如何强制控管·

第 16 计与忌 应出手硬实，勿千篇一律 (139)

风险与心机

纪律要实而规章要活

·如何善用命令·

第 17 计与忌 应稳准狠活，勿只硬无软 (146)

命令如金

命令公式

起立听令

软性命令

误人之令

·如何英明指派·

第 18 计与忌 应明意施权，勿糊涂包办 (155)

什么是昏庸之举

情景风格

猴子与原则

让人从不愿干到喜欢干

·如何有效批评·

第 19 计与忌 应惜骂如金，勿张口就来 (163)

批评什么

时机、场合与分寸

批评之前

批评艺术的一些要点

六不怪

·如何处理冲突·

第 20 计与忌 应见机行事，勿以己为准 (174)

区分性质而各施其法

对派系斗争分而治之

·如何协调关系·

第 21 计与忌 应全面适时，勿无方乏力 (178)

协调五法

四项注意

激励篇：会管人者能激人

·如何凝聚员工·

第 22 计与忌 应作大文章，勿违人本性 (187)

真正高明的领导

因人而异

大观念教育

制定职业信条

良性竞争

·如何对下开放·

第 23 计与忌 应亮相适宜，勿急乱无序 (196)

开放有益
开放不是乱放

·如何让人说话·

第 24 计与忌 应闻言则喜，勿轻慢草断 (200)

让人说话好处多多
给环境给机会
引发议论
谢谢建议
千万慎对反面声音
处理不同声音的方法
禁忌有三

·如何表扬部属·

第 25 计与忌 应随时出口，勿出口过头 (210)

仙人的魔棒
瞄准式表扬
点面结合与明暗兼用
见好就夸
好话有度

·如何利用人性·

第 26 计与忌 应反弱为强，勿只知自己 (217)

多抹一层蜜与只揭三分短
骂一句夸两句
多给一些安全感与略施一点恐惧感
用他的眼光看他
投其所需

·如何众志成城·

第 27 计与忌 应团体文化，勿组织无魂 (226)

导出伟力

有招可用

心理篇：由内而外铁管人

·如何管好人心·

第 28 计与忌 应仁心用权，勿恶意施威 (235)

上下级关系是特定心理关系

优化权力心理关系

·如何拉近心距·

第 29 计与忌 应又细又准，勿过近过俗 (244)

懂得人心奥妙

过犹不及

对症下药

·如何看待沟通·

第 30 计与忌 应敞开心扉，勿抱残守缺 (247)

门里还是门外

一种权力与八点技巧

·如何佳化心境·

第 31 计与忌 应营造氛围，勿只顾自心 (253)

都想有个“家”

爱“自己”的身心

·如何调节情绪·

第 32 计与忌 应领导情绪，勿情绪领导 (258)

引对他人

导好自我

·如何满足欲求·

第 33 计与忌 应点头有响，勿出手添乱 (264)

看明白了再说
先满足什么
常理常情
三大注意

·如何说服思想·

第 34 计与忌 应且通且同，勿又偏又压 (269)

我的变成你的
我们本来是朋友
我这样对你说

·如何使用期望·

第 35 计与忌 应可直可曲，勿太高太急 (275)

无形之力
该多高就多高
你改变他就是我改变你

·如何应对个性·

第 36 计与忌 应心中有秤，勿错点其穴 (279)

特立独行的人
循规蹈矩的人
自以为是的人
夸夸其谈的人
难以对付的人

权力篇

有权更须善用权

职高未必权硬。权力本身也未必自生效能。权术有妙也有限。惟更懂权学权艺者，方为上上掌权大家、管人大师。

如何弄懂权力

第 1 计与忌

应权力欲望
勿权力崇拜

对权力首先要心中有数

据有关资料介绍，领导权力中的“权力”一词，本来源于拉丁文的“autorias”。它是指权力主体(领导)凭借自己所拥有的权力，从而使权力客体(被领导)服从于自己的一种社会力量。再说得具体一点，是指一定的法律、法令、意志和威望、影响力。

什么是“领导”？根据字面上的解释，它具有率领、引导的意思，或者叫作指挥、统率、统御。“领导”一词在西方也被广泛运用，但缺乏一个完整、明确的定义。我们认为，就其内容而言，领导实际上属于社会关系的范畴，是说明社会中权力主体(领导)与权力客体(被领导)的相互关系的。在社会中，全部或绝大多数成员把自己的意愿、要求、力量委托给某个或某几个成员。这个或这几个成员运用众人所委托和所拥有的物质性、精神性手段，对组织成员们的行为施加控制、调节，从而发挥出整个组织的最大能量，去实现组织的预期目标。这种行为和过程，就是领导。当然，我们在这里所说的领导，就其精确

权力篇：
有权更须善用权

