

管

SHENGZHI
LINGDAO GUAN REN

ZHIHUI

编著 甘文

当代中国出版社

人

升职

领导学全书

领导者要打造自己可亲的形象，培养领袖气质
胆小做不得将军，小气做不得领导
权力的通行证是什么
领导以德和学识取威

领导管人

领导管人计谋

关键在于：

巧用眼泪战术使人同情，雪中送炭使人领情，巧施小恩小惠
换来人的感情，肝胆相照以示真情

智慧

智

领导者管人手法的稳、准、狠、严是管理具体执行过程中要注意的原则

慧

升职领导管人智慧

宁玉民 常宗耀 陈殿林 编著

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

升职领导管人智慧/宁玉民,常宗耀,陈殿林编著. - 北京:当代中国出版社,2001.4

ISBN 7-80092-981-7

I.升… II.①宁…②常…③陈… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11159 号

书 名:升职领导管人智慧

著 者:宁玉民 常宗耀 陈殿林

责任编辑:林 泉

出版发行:当代中国出版社 邮政编码:100009

通联方法:北京地安门西大街旌勇里 8 号

经 销:各地新华书店

印刷装订:北京市朝阳区经纬印刷厂

开本印张:850×1168 mm 1/32 开 印张 16.5

字 数:300 千字

版 次:2001 年 4 月第一版

印 次:2001 年 4 月第一次印刷

印 数:1-5000 册

书 号:ISBN 7-80092-981-7/C·23

定 价:27.80 元

前 言

现代企业要在激烈的市场竞争中取胜,人力资源是最宝贵的财富,企业之间的竞争,在市场上表现为产品的竞争和经营能力的竞争,而归根到底是人才的竞争。谁拥有一流的人才,谁就拥有了一流的技术和产品,也就拥有了市场。正如著名的美国通用汽车公司总裁所言:“你可以拿走我的全部资产,但只要我的组织人员留下,五年之内我就能把所有失去的财产赚回来。”

市场经济飞速发展,人力资源的争夺已近乎白热化,企业领导如何用自己的高超艺术网罗英才,凝聚智慧,管好自己的下属,拥有丰厚的人才资源,占领人才争夺战的制高点,是各类公司主管面临的重要课题,也是企业兴衰成败的关键。

全书从领导管人、用人和处理领导之间相互关系的原则、智慧、方法、谋略、技巧等方面进行了系统而又深刻的阐述,运用决策学、心理学、信息论以及行为科学等现代科学理论,针对市场经济大背景下领导者在管人、用人和处理领导关系方面出现的新特点和新问题,提出了新见解、新举措、新思路。全书注重理论与实践的有机结合,强调实用性和可操作性,是指导性较强的“领导之道”丛书。

目 录

上篇 情感激励智慧

● 笼络感情智慧

领导者要善于利用好感情以赢得下属的“芳心”。巧用眼泪战术能使人同情,雪中送炭使人领情,巧施小恩小惠换来人的感情,肝胆相照以示真情;借亲兄弟上阵,用好兵冲锋,谈同乡之情厚,论朋友之情深,天下无难事,情能动人心。

1. 要想施情,真表尊重 /3
2. 以诚换情,天地共容 /5
3. 出自公心用人 /6
4. 将心比心,真情似金 /7
5. 关注小事暖人心 /9
6. 有功同享,有难独当 /10
7. 好心情带来好感情 /12
8. 让员工有成就感 /13
9. 发扬民主,赢得感情 /15

● 满足需求智慧

留住优秀的员工并不是一件很困难的事,只要当领导在工作中生活上给人才营造公平平等与融洽的环境,满足他们各方面的合理正当需求,使他们能在你的领导下有一种自我价值成就感,人才便会忠心地在你的旗下勤奋工作。

1. 满足员工的物质需求 /18
2. 满足员工的环境需要 /20
3. 满足员工的升迁需要 /21
4. 满足员工的培训需要 /23
5. 满足员工的住房和学习需要 /25
6. 满足员工的公正需要 /26
7. 给员工满足感 /27
8. 满足期望,协调人际 /29
9. 如何满足员工的需要 /31

● 宽容尊重智慧

宽容别人会展示你为人的博大胸怀和行事的恢宏气度。再杰出的人都会有出错的时候,容忍别人的错误,海阔天空,别有洞天。金无足赤,人无完人,容忍别人的缺点,你会得到她的感激与报答;甚至尊敬竞争方的人才,诚心待他,你会赢得尊敬和人心。

● 魅力感召智慧

士为知己者死,士为知己者创。一个成功的领导者要想成就一番事业,做出惊人之举,必须有良好的品德修养和个人魅力,惟其如此,才能聚天下英才于麾下,乘风破浪济沧海。

● 情绪管理智慧

员工中的不满情绪绝大多数有破坏作用,必须认真对待,不遗余力加以解决,只是方法各异,关键是找出产生不满情绪的原因,然后有针对性地提

1. 金无足赤,人无完人 /34
2. 水至清则无鱼 /36
3. 相信人能改过 /37
4. 容人之私 /38
5. 容忍也要有限度 /40
6. 对虚荣心加以利用 /41
7. 宽容哪些人 /42
8. 容忍抱怨 /44
9. 容则必信 /46

1. 要有宽广的胸襟 /48
2. 言而有信,一诺千金 /50
3. 精诚所至,金石为开 /51
4. 树立远大的目标 /53
5. 身先士卒,以身作则 /54
6. 同舟共济,患难见真 /56
7. 善于利用手中的权力 /57
8. 追求卓越的品质 /59
9. 不断学习,不耻下问 /60

1. 慎对员工的不满情绪 /63
2. 利用开会调动积极情绪 /65
3. 利用牢骚抓管理 /67
4. 多用“我们”字眼 /68
5. 做好“家访”有奇效 /70

出解决办法,不可简单化、片面化,从下属的角度思考也许更有作用。

● 利益刺激智慧

如果说“胆小做不得将军”,那么“小气做不得领导”也是十分有道理的。

● 兑现允诺智慧

对于领导而言,有许诺,则必须按时做你说过要做的事情,恪守承诺是维护领导权威的要诀。

6. 批评时不忘照顾情绪 /72
7. 学会情绪控制 /74
8. 领导者不能太情绪化 /75
9. 让下属浑身充满干劲 /77

1. 让下属利益与公司紧密相关 /79
2. 用高薪激发高效率 /81
3. 不可过于小气 /83
4. 提升奖励 /85
5. 利益刺激也要适度 /86
6. 不要让下属一无所获 /88
7. 强刺激鞭策 /89
8. 不忘惩罚 /91
9. 激励不只是口头禅 /93

1. 信用能给下属良好的印象 /95
2. 许愿要留有余地 /97
3. 没有把握时可以装糊涂 /98
4. 表态不能随心所欲 /100
5. 许诺之前要三思 /101
6. 诱导许诺有秘诀 /103
7. 许诺必须兑现 /105
8. 说活话,办活事 /106
9. 学学“小鬼推磨” /108

● 发挥潜能智慧

激发士气,尽量挖掘下属的潜能有多种方式,需要领导者对下属的了解,更需要领导者自身的智谋。对于公司的领导而言,平时多注重知识的积累,提高自己对市场变化的反应能力,完善自我的知识结构,多领悟一些管理下属的技巧,必定会在一些非常时刻想出一些激发下属潜能的高招。

● 荣誉鞭策智慧

任何一个精明的企业领导都应该巧妙、合理地运用表扬这一调动下属积极性的武器,指挥有方,随机应变。该赞美下属时,不妨可以夸大一些,但要发自内心,但不可有任意夸大的溢美之辞,虚伪的东西是最容易被下属识破的。

1. 略施小计激发士气 /110
2. 善于挖掘下属的潜力 /111
3. 给下属施加适当的压力 /112
4. 让下属具有挑战感 /115
5. 因势管理激发潜力 /117
6. 请将不如激将 /119
7. 给下属自由发挥的机会 /121
8. 让下属积极参与管理工作 /122
9. 金钱以外的其它办法 /124

1. 激发下属的自尊心 /127
2. 赞美下属但不虚伪 /129
3. 对下属说:“你的工作很重要” /131
4. 精神奖励不可缺 /132
5. 同下属共享荣誉 /134
6. 努力营造员工的归属感 /135
7. 征服人心有高招 /137
8. 不要轻易毁誉下属 /139
9. 领导者不可抢功争赏 /140

中篇 奇谋威权智慧

● 多谋善变智慧

领导者在作战略决策时要深谋远虑,不拘泥于过去和现在的状况,着眼于未来的发展。战略决策通常可能有两种选择:一种是利用现有的条件,在现有的水平上逐步发展;另一种是从长计议,创造新的条件来开辟新的道路。

1. 深谋远虑 /145
2. 立足现实,量力而行 /147
3. 要刻意创新 /149
4. 敢于适度冒险 /150
5. 机动灵活,随机决断 /151
6. 果断决策,不坐失良机 /153

● 出奇制胜智慧

作为一个领导,在制订工作措施时,在加强内部管理时,在扩大经营时,都要能够摒弃以往的陈旧的方式,积极采用新构想,在实践中创造出新的工作方法。只有新的经营理念,才能更好地抓住机遇,扩大战果,事业更上一层楼。

1. 败中也可求胜 /155
2. 大胆使用新的工作方法 /157
3. 脑力激荡法 /159
4. 使自己成为思想型领导 /160
5. 主心骨也可调开 /162
6. 墨守成规不是好领导 /164
7. 鼓励部下创造成绩 /165
8. 巧妙利用公司里的纷争 /167

● 大智若愚智慧

圣人处无为之事,行不言之教,法令弥多,则盗贼多有。可见,伟大的领导者应当处无

1. 最高超的艺术:无为而治 /169
2. 从容对待下属的顶撞 /171
3. 比天空大的是胸怀 /173
4. 不妨让下属三分 /174

为之境地,顺应自然,行无为之教,因势利导来治理民众,太多的法律条文、管理规则并不见得让老百姓心服口服,富足守本分。

● 软中有硬智慧

管理下属光有软的或硬的都不妥,最高明的则是软中有硬。我们可以把领导者的发威喻为“硬治”,把领导者的施恩视为“软治”。软硬并施,双管齐下,因人因事而相应采取措施。

● 虚实相间智慧

以退为进、以迂为直的虚实相间的管人艺术,是一种善于利用必要的休整、退却、妥协、通融等策略,最终达到决策目标的艺术。领导者在进行管理工作中,往往由于客观条件限制,不能直接地“勇往直前”,

5. 耐心沟通 /176
6. 不跟下属“抬死杠” /177
7. 警惕下属的“糖衣炮弹” /179
8. 不可自作聪明” /181
9. 不必事必躬亲 /182

1. 制造“软性”气氛 /185
2. 不妨适时表现温情 /187
3. 惩戒下属适可而止 /188
4. 拉弓未必真放箭 /189
5. 批语之前先审视自己 /192
6. 对斤斤计较的下属显示公平 /193
7. 刚柔相济法 /195
8. 让下属服从 /196
9. 打巴掌要稳、准、狠 /198

1. 以退为进,以迂为直 /200
2. 善用多种奖励形式 /201
3. 处理问题要注意区分差别 /203
4. 处理好同各种“势力”的关系 /205
5. 处理好全局与局部的关系 /207
6. 以攻为守 /208

而需要采取“迂回战术”，通过“退让”、“迂回”，达到前进，实现决策目标。

● 善控权力智慧

一个好的领导要想使自己的“政令”畅通无阻，想法得到正确贯彻执行，就不能满足于已到手的一根权杖，而必须要亲手编织一件威信的“外衣”把它包装好，这样的权杖用起来才更有威力。

● 令行禁止智慧

一个领导最大的职责可能就是端起架子给他的下属下达指示和命令。因此培养下属以积极的态度接受命令也是用人的一个基本环节。

7. 一张一弛 /210
8. 处理好“粗”与“细”的关系 /211

1. 权力的通行证是什么 /213
2. 大包大揽并不可行 /215
3. “授权”的内在法则 /216
4. 谨防下属“越权” /217
5. 防止自己“越权” /220
6. 不滥用权力 /222
7. 掌好权的几种方法 /224
8. 把权力交给这样的下属 /225
9. 正确看待自己的权势 /227

1. 号令不明，三军大忌 /229
2. 端起架子下令 /231
3. 令出如山，绝不妥协 /233
4. 复述命令 /235
5. 怎样挥好令旗 /237
6. 令到人头，不准犹豫 /238
7. 掌握下达命令的艺术 /240
8. 防止“越权” /241
9. 恩威并重，控制权力 /243

● 构建威信智慧

领导者的威信只能靠自己来建立,具体地说一个领导者要想享有较高的威信,必须通过以下几方面来努力。

1. 以德和学识取威 /246
2. 信用、情义不可少 /248
3. 谦怀树威 /250
4. 惩罚树威 /251
5. 距离出威严 /253
6. 勤勉严和能生威 /255
7. 公、廉、绩助威 /256
8. 点滴起威 /258
9. 科学决策,树立威信 /260

● 严惩不贷智慧

一般人的本性,是喜欢奖赏,害怕惩罚,因此,领导者可以运用软硬两手驾驭下属,使之按着自己的意图行事,对于屡教不改,以身试法者,绝不能姑息迁就,而要对之严惩不殆,做到以儆效尤。

1. 赏罚严明,方显公平 /262
2. 军纪如山,开诚布公 /264
3. 杀一儆百 /265
4. 讲究技巧 /266
5. 恰当运用“冷战”政策 /268
6. 该出手时就出手 /269
7. 有时要绝不容情 /271
8. 罚得人心服口服 /273
9. 善用规则,驾驭人心 /275

下篇 创新技巧智慧

● 科学管人智慧

作为企业的管理者,应当学习灵活运用“卡耐基”的管理技巧。它的快节奏和非常实用且迅速成功的特点,适应和反映了各类人和社会的需要,给各位管理者提供了极为宝贵的启示和借鉴。

1. 建个人力资源数据库 /279
2. 组织人际关系信息网 /281
3. 学点管人心理学 /283
4. 善于总结个人体验 /284
5. 讲究章法,追求通达 /285
6. 学学卡耐基管人术 /286
7. 建立企业的实时监控系統 /289
8. 善于利用新技术 /290
9. 实现企业的信息化 /291

● 量化监控智慧

鉴于人员是生产过程中的最重要的因素,员工的运作实现了财流、物流的顺畅运行,所以对员工的每项指标进行监控就是对人力资源、物力资源和财力资源的统一系统的监控,这实质上是一个多方位的、一体的监控系统。

1. 衡量绩效 /293
2. 作业控制 /296
3. 根据赚钱多少实施奖赏 /297
4. 量化考核的方法 /298
5. 怎样进行量化评估 /300
6. 小心绩效评估时可能的偏差 /302
7. 要有准确的量化指标和目标 /303
8. 从数字开始 /305
9. 根据动机确定目标 /307

● 巧于包装智慧

每个人在他的人事生涯中总要面对一个问题:你要作英

1. 巧妙运用对比 /311
2. 从正反两面激励员工 /313

雄还是要作赢家?英雄是闪亮耀眼的风云人物,每当为公司打了全垒打,名子就立刻见诸报端的那类。赢家就是那些常常努力工作,在英雄表现自己的时候,他们却能够默默地成功的人。

● 宽严并施智慧

对于领导而言,管理还要注意它的一贯性的连续性。管理者管理手法的稳、准、狠、严都是管理具体执行过程中要注意的原则,而真正实施起来要注意各种不同的场合和不同的时机。好的管理不是单纯的某一种手法,而是管理艺术的充分发挥与体现。

● 当管则管智慧

作为一个领导,不必大小事事必躬亲。当你发现自己忙不过来时,你就要考虑自己是否干了些应该由下属干的事情,你就要考虑是向下放权。

3. 应改变对员工的态度 /315
4. 要有深远的洞察力 /318
5. 使用人才的六大“怪招” /320
6. 与员工相处的六条准则 /323
7. 不断变换花样 /325
8. “精神红包”与“实惠红包” /327
9. 把目的隐藏起来 /329

1. 让下属各尽其能 /333
 2. 做幕后英雄 /334
 3. 掌握好授权的尺度 /336
 4. 信赖是合作的基石 /338
 5. 放权不等于放任 /340
 6. 关键问题要抓准 /341
 7. 不妨做黑包公 /343
 8. 严格有道 /344
 9. 以身作则感动下属 /345
1. 转变“官念” /347
 2. 独断专行是管理的大忌 /350
 3. 不滥用权力 /353
 4. 人人为我,我为人人 /355
 5. 学会聆听意见和牢骚 /357
 6. 培养团队精神 /360
 7. 实行箱式管理 /363

● 人格魅力智慧

如果领导者具有外在的魅力,必然会带给人亲切和有能力的感觉,也容易被认为具有优良的品行,众人很容易支持他的意见,对他所提出的报告也有较高的评价,在说服或交涉之际他占据了有利的地位。

● 赞美恭维智慧

每一个职工都希望别人对自己的成功表示赞扬,达到自己的心理满足。作为老板要充分认识到这一点,这种方法不仅不用花费较大的心血和资金,还简单易行,起到的效果也比较理想。

● 冷势适度智慧

现代企业管理有一项重要的特征,就是重视人的作

8. 撇开私人感情 /365

9. 要一碗水端平 /367

1. 个人魅力是无形资产 /370

2. 打造你可亲的形象 /373

3. 扮个鬼脸又如何 /375

4. 用好心情感染大家 /377

5. 深入精神内涵 /379

6. 培养领袖气质 /381

7. 用幽默化解危机 /383

8. 赢得友谊 /385

9. 不要错用幽默 /387

1. 让下属知道你赏识他 /390

2. 缓解员工的紧张情绪 /396

3. 这样攻心:诚、信、仁 /395

4. 行为有因 /397

5. 榜样的力量是无穷的 /399

6. 为员工喝彩 /401

7. 当着别人的面说他的好话 /403

8. 表扬比批评的效果更好 /405

9. 承认职工的努力 /407

1. 惩罚具有负效应 /410

2. 多和职工交往 /413

3. 工作场合不讲私情 /415

用,实行以人为本的管理。在企业所有的资源中,人力资源是最重要的、最关键的资源,重视利用和开发好人力资源,是企业生存和发展的关键。

● 公关诱导智慧

要有一个好的结局,就必须有一个好的开端。上任之初就要充满信心,千万不能有怯阵的表现。要向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、乐观开朗、勇往直前的形象。

4. 人性化的管理 /417
5. 有距离才有威严 /419
6. 不要太亲近下属 /421
7. 让下属听从指挥 /424
8. 有时用一下放任性管理 /425
9. 放手意味着什么 /427

1. 塑造良好的第一印象 /431
2. 以语言服人 /433
3. 努力克服自己的缺点 /434
4. 笼络员工 /435
5. 讲究批评的艺术 /436
6. 重视交际 /436
7. 喜怒哀乐深藏不露 /438
8. 不妨暴露一下缺点 /440

上

篇

情感激励智慧



- 笼络感情智慧
- 满足需求智慧
- 宽容尊重智慧
- 魅力感召智慧
- 情绪管理智慧
- 利益刺激智慧
- 兑现允诺智慧
- 发挥潜能智慧
- 荣誉鞭策智慧