

三等人用钱买人 二等人用权压人 一等人用计管人

管人36计

36 SKILLS OF
BEING
A LEADER

达人 编著

手中有权不如心中有计

会管人者，成竹在胸，指挥若定，
翻手为云，覆手为雨，
总是花最小的代价换来最佳效益；
不会管人者，费力不讨好，
常常得罪人，自己被搞得焦头烂额，
手下人也是一盘散砂。



企业管理出版社

管人36计

(修订版)

达人 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人 36 计/达人编著. -北京: 企业管理出版社, 1999. 7
ISBN 7-80147-234-9

I. 管… II. 达… III. 管理学—通俗读物 N. C93—

49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 30975 号

管人 36 计

达人 编著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 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

北京外国语大学印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 大 32 开本 13. 25 印张 315 千字

1999 年 8 月第 1 版 1999 年 8 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 22. 80 元

ISBN 7-80147-234-9/F·232

M241/02

代 序

本书自出版以来，受到了广大读者的欢迎，并收到大量来信，对此书提出了许多宝贵意见，为此对该书进行了修订，并借此机会对作者进行了访谈，现将部分访谈内容摘录如下：

问：你所著的《管人 36 计》一书颇受读者欢迎，多次登上畅销书榜，对此你最直接的感受是什么？

答：自己的书卖得好，当然是一件令人高兴的事。辛勤劳动的成果终于被读者认可，心血没有白费，这对作者来说是最欣慰的事。

现在市场上各种各样关于企业管理方面的书很多，但是恕我直言，好东西实在不多。有些书生搬硬套国外的管理经验，搞得很夹生，不适合中国企业的情况，有如隔靴搔痒，读者接受不了，或者做起来有些困难；有的书内容陈旧，大道理连篇累牍，板着一副面孔，像是给企业老板上思想教育课。一本探讨企业管理的著作，但其中却看不出多少实用的招数，那么说狠点儿就是唬弄人，读者是知道好歹的。

问：你的身份是大学教授，企业管理又不是你的专业，当初怎么想起写这样一本书呢？

答：实际上 15 年前我搞过一家企业，那时候叫“下海”。最辉煌的时候，公司里光是管理人员就有 70 多人……。这段历史我不想多说。商场如战场，成功与失败都在情理之中。实话实说吧，我曾经是一个失败者，但我并没有英雄末路的感觉，这些年来我经常闭门思过：自己失败了，败在哪里？像给自己动手术一样，一刀一刀地解剖当初的缺点和错误，每发现一个问题，都有一种大彻大悟之

感。就如同从自己身上摘除了一个毒瘤，虽然有切肤之痛，但毕竟让自己心明眼亮了。

我亲眼看到许多企业界的朋友在犯着我当初犯过的错误，但他自己还蒙在鼓里，根本不知道危机就在眼前。我觉得，经历过失败的人痛定思痛得出结论对别人可能更有帮助。我的话虽说不是什么警策之言，起码还算是肺腑之言。我愿意把自己失败的教训与许多成功人士的宝贵经验结合起来，写成一本书，与大家共享，这就是我写这本书的初衷。

问：你认为这本书的成功之处在哪里？换句话说，它有哪些特色？

答：一言以蔽之：人！它讲述的核心问题是人，最关注的对象是人，所有的话题都围绕着怎样用好人、管好人、怎样让你手下的人最大限度地发挥作用。中国社会历来讲求人际关系，企业内部的人际关系也最复杂，其重要程度甚至决定了企业的成败。上下左右，哪方面的关系处不好、理不顺，都会给企业带来不小的损失。在这方面我的体会最深。这本书最大的特色在于，它结合了中国人的心理特点、习性特点、人际关系特点，来讲述企业的管理方法和技巧，是有的放矢的。我写这本书没想卖弄词藻，显示什么理论水平，只想实打实凿，为尽可能多的企业领导、老板提供一些切实可行的方法、策略。我努力了，不知道做得够不够。

问：读者对你的期望很高，希望你拿出更好的著作来，那么你今年有什么新作问世？

答：我收到许多读者来信，还有一些人请我到公司里去，想向我当面求教一些公司经营管理方面的问题，让我觉得受宠若惊。写《管人36计》这本书，怕误导了读者，胆战心惊等着挨骂，没想到歪打正着，读者认可了，如同漏网之鱼，庆幸还来不及，哪里再敢造次？不过，目前有些想法正在酝酿之中，在此请转达我对广大读者的深深谢意！

前 言

现代社会的竞争是人的竞争，谁最大限度地控制了人，谁就拥有了无敌的制胜法宝。

你想把各种各样的能人凝聚在自己的周围，让他们为你贡献聪明才智吗？你想做到令行禁止，并且使人心服口服吗？你想花最小的代价换取最大的效益吗？

这一切，都离不开“劳心”。与人打交道是一件劳神费力的工作，更何况位居他人之上，治人、用人、管人呢？

善管人者，能够洞悉他人的心理特点，管起人来，驾轻就熟，得心应手；不善管人者，受累不讨好，常常得罪人，自己被搞得焦头烂额，手下人也是一盘散沙。

将芸芸众生的潜能发挥出来，汇聚成强大的力量，创造丰功伟业，这就是管人的艺术。

很多人都想管人，可并非人人都会管人。管人是艺术、是谋略，只有极少数人才能深谙其奥秘，摸透其精髓。

管人靠权威。有了影响力，管人者便浑身散发着领导魅力。娴熟地运用权力，让手下心甘情愿地服从你，任你调遣，你就成了一个好上司。

管人靠攻心。做一个有人情味的上司，需要的是亲切、随和和善解人意，需要了解人性、关注人的需求欲望。当下属把

你当作自己人的时候，你的目的便达到了。征服了人心就征服了一切。

管人靠智慧。个人微不足道，但沟通心灵，凝聚起个人的力量，就能激发人的向心力和抱团意识。一个忠诚的奋发向上的团体是摧不垮的。

管人靠学问。政治学、心理学、语言学、管理学、关系学等，都能从中发掘无穷的智能。

想知道管人有什么妙招奇术吗？读读这本书吧：

即将管人的人从中汲取智谋；

正在管人的人从中谙熟韬略；

管过别人的人从中审视检讨；

被别人管的人从中寻觅对策；

所有的人都能从中取到真经。

本书适合各类领导者阅读。其中 36 种管人用人的计谋招法，方便实用，易于掌握，易于操作。有了它，将使你如虎添翼，事业发达，一帆风顺。

目 录

第 1 计 别开生面

——如何将管人变成一门艺术

1. 新官上任：烧好三把火 (1)
2. 视管人为艺术 (3)
3. 管人的诸多招数 (4)
4. 做好领头雁 (6)
5. 信任是基础 (7)
6. 不乱搬管理技巧 (8)
7. 制定切实可行的工作信条 (9)

第 2 计 立威造势

——如何维护权威

1. 有距离才有威严 (11)

2. 言行举止保持身份..... (13)
3. 炫耀自己只会招来麻烦..... (14)
4. 喜怒哀乐深藏不露..... (16)
5. 让下属懂得无条件服从..... (17)
6. 不要随意道歉..... (18)
7. 领导魅力就是权力加影响力..... (19)
8. 许诺必须兑现..... (21)

第 3 计 以德服人

——如何做个好上司

1. 好上司应有好品质..... (23)
2. 以身作则才能打动人..... (25)
3. 不耻下问..... (26)
4. 关键时拉人一把..... (28)
5. 做下属的保护人..... (29)
6. 承认错误并不丢脸..... (30)
7. 掏腰包是感情投资..... (31)
8. 忘记手中的权力..... (32)

第 4 计 明镜高悬

——如何贯彻纪律

1. 营造贯彻规章的小气候..... (35)
2. 软硬兼施，赏罚分明..... (37)
3. 把握要领：稳、准、狠..... (39)

4. 不妨试试“靠边站”…………… (40)
5. 公事只能公办…………… (41)
6. 心慈手不软…………… (43)
7. 强刺激疗法：降级…………… (44)
8. 解雇没商量…………… (45)

第 5 计 控制平衡

——如何保证公正

1. 纷争中扶助弱小…………… (47)
2. 一碗水要端平…………… (48)
3. 人人平等，机会均等…………… (50)
4. 不可鼓励私心…………… (51)
5. 真理往往在少数人手里…………… (53)
6. 态度要明确…………… (54)
7. 及时修订规则…………… (56)
8. 世上没有完美的东西…………… (57)

第 6 计 进退相宜

——如何运用权术

1. “推”是极有用的策略…………… (59)
2. “推”要把握火候…………… (61)
3. 学会装糊涂…………… (62)
4. 表态不能随心所欲…………… (64)
5. 没把握就不要打保票…………… (65)

- 6. 许愿要留有余地..... (66)
- 7. 答复要委婉、诚恳..... (67)
- 8. 学会装傻..... (69)

第 7 计 号令如山

——如何下达命令

- 1. 下命令的原则..... (71)
- 2. 命令精确明了..... (74)
- 3. 用建议的方式命令..... (76)
- 4. 清醒对待拒不听令的人..... (80)
- 5. 让下属站着倾听..... (81)

第 8 计 攻心为上

——如何征服人心

- 1. 摸透下属的心..... (82)
- 2. 多花点心思给埋头实干的人..... (84)
- 3. 用好心情感染人..... (86)
- 4. 独占功劳不得人心..... (87)
- 5. 把过错一个人揽下来..... (88)
- 6. 适时地调整工作..... (89)
- 7. 关注小事暖人心..... (90)
- 8. 不用钱物也能征服人心..... (91)
- 9. 每个下属都是大人物..... (94)

第9计 煽情励志

——如何激发干劲

1. 激发干劲的方法..... (95)
2. 激将法要运用得当..... (97)
3. 多些爱与关怀..... (99)
4. 让未来的远景可望又可达..... (101)
5. 满足下属的内心期望..... (103)
6. 智囊的作用不可限量..... (104)
7. 挖掘下属潜能..... (105)
8. 施加恰当的压力..... (106)
9. 说好关键语..... (108)
10. 激励干劲 10戒..... (109)

第10计 息事宁人

——如何消除下属的不满

1. 找到应对争执的方法..... (111)
2. 把冲突消灭在萌芽状态..... (113)
3. 冷却处理不满..... (115)
4. 敞开胸怀团结众人..... (116)
5. 凡事让三分..... (117)
6. 委屈自己化解矛盾..... (118)
7. 鼓励不同意见..... (119)
8. 别让下属成为绊脚石..... (121)

9. 抓住每一个机会 (122)

第 11 计 通情达理

——如何倾听下属的声音

1. 乐意听取抱怨 (124)
2. 处理抱怨的原则 (126)
3. 多听少说 (128)
4. 表现同情心 (129)
5. 发泄是一种解脱 (130)
6. 说出真心话很难 (131)

第 12 计 亡羊补牢

——如何避免下属“跳槽”

1. 让下属有归属感 (133)
2. 除了加薪还有别的高招 (135)
3. 早做防范 (136)
4. 别把门堵死 (138)
5. 亡羊补牢犹未晚 (140)
6. 苦心挽留 (141)
7. 留住人才办法多 (142)
8. 强扭的瓜不甜 (144)

第 13 计 和衷共济

——如何让下属把你当作自己人

1. 培养团队精神 (146)
2. 尝尝共同体验的滋味 (148)
3. 多一点忧患意识 (149)
4. 你办事我放心 (151)
5. 寻找与下属的共通之处 (152)
6. 利用舆论增加亲和力 (153)
7. 自己人更需知真相 (154)

第 14 计 选贤任能

——如何发现人才

1. 渴求人才 (156)
2. 选好火车头 (158)
3. 不拘一格选人才 (159)
4. 提携后进利大于弊 (160)
5. 发掘创造性人才 (162)
6. 竞争出人才 (162)
7. 因人而异用人才 (163)

第 15 计 事不躬亲

——如何给下属表现的机会

1. 鼓励下属用自己的脑子思考 (165)
2. 多给一些表现的机会 (167)
3. 放手之后不再干涉 (168)
4. 自己勤快也不让下属偷懒 (169)
5. 让有实力的人表演 (170)
6. 只作重点指导 (171)
7. 总结及时得当 (172)

第 16 计 以一当十

——如何发挥下属的才能

1. 人人都有工作能力 (173)
2. 鼓励亲身体会 (174)
3. 过程比结果更重要 (175)
4. 让下属直接面对问题 (176)
5. 积累多方面的经验 (177)
6. 经验教训现身说法 (177)
7. 再给一次机会 (179)
8. 允许出错误 (179)
9. 只教钓鱼的方法 (180)

第 17 计 种豆得瓜

——如何栽培下属

1. 有栽培才有收获 (182)
2. 刺激下属学习的欲望 (184)
3. 培养积极的心态 (185)
4. 只有兴趣还不够 (186)
5. 实地考察，眼见为实 (186)
6. 因势利导 (187)
7. 多一点帮助，朽木也可雕 (188)
8. 有效培训有秘诀 (189)

第 18 计 各尽其能

——如何分派任务

1. 分派工作关乎士气 (192)
2. 妥善分派工作 (193)
3. 分派工作益处多多 (194)
4. 独挑大梁全无必要 (195)
5. 让下属各尽其能 (197)
6. 灵活分派任务 (198)
7. 少求全责备，多用其所长 (199)
8. 把简单的工作交给别人 (200)
9. 让下属开开眼 (201)

第 19 计 纲举目张

——如何下放权力

1. 成功授权的步骤 (203)
2. 大包大揽只是幻想 (204)
3. 小权分散轻松自在 (205)
4. 给下属自由发挥的机会 (207)
5. 放权并不等于放任 (208)
6. 副手是你的左膀右臂 (209)
7. 弄清权力交到谁的手里 (210)

第 20 计 循名责实

——如何评价下属工作

1. 常见的评价方法 (214)
2. 评价工作经常化 (215)
3. 随时记录保证公正 (216)
4. 杜绝感情用事 (217)
5. 实事求是地评价 (219)
6. 避免主观性 (220)
7. 和下属面对面 (221)

第 21 计 左右逢源

——如何处理下属之间的矛盾

1. 远离“是非窝” (224)