

实用智慧文库

Shi yong zhi hui wen ku

管

管人大全

DAOUAN
GUAN REN

随时都能结束，每走一步都能找到旅程的终点，一生能度过最多的美好时光——这就是智慧

了解并融进日常生活中的事是最根本的智慧
不为狂热所动，不被常识所蒙
当被众惑众时，自己虽身在其中却不受蒙骗
慧于言者不为辩，智于行者为智
实用智慧即是言行合一的智与慧

面对着两个世界
一个随顺规律的世界
一个去感受的世界
于是打通两个世界的方式
和脑去丈量生活
感受生命

远方出版社

实用智慧文库

管人大全

张弘 李源 著

远方出版社

目 录

第一章 首先要管好自己	(1)
一、提升你的业务知识	(1)
二、学会扮演不同的角色	(5)
三、提高管理能力的五项修炼	(9)
四、打造你的领导魅力	(13)
五、对待下属的礼仪	(16)
六、树立权威	(18)
七、塑造好外在形象	(22)
八、培养良好的心理素质	(25)
九、诚信做人	(29)
十、以身作则	(31)
十一、以德服人	(32)
十二、言出必行	(33)
十三、提高你的涵养	(35)
十四、提升自己办事的能力	(38)
第二章 做好人事配置	(41)
一、实施员工规划	(41)
二、员工发展规划的内容	(46)
三、人员招聘方式的选择	(50)
四、员工招聘的原则	(60)
五、挑选人才的四个标准	(63)
六、建立培训机制	(65)
七、确立正确的人力资源观念	(68)

八、营造平等的组织环境	(74)
九、建立高效的组织结构	(75)
十、严格设立组织部门	(82)
十一、确立主管的控制范围	(84)
十二、科学优化领导班子结构	(86)
十三、使领导班子高效运作	(89)
十四、保证行政组织良好运行	(91)
十五、重视设立非正式组织	(96)
十六、有效地管理员工内部流动	(99)
第三章 建立激励机制	(107)
一、激励的原理	(107)
二、直接物质激励	(111)
三、间接物质激励	(113)
四、情感激励	(116)
五、奖金激励	(120)
六、认可激励	(127)
七、组织行为与组织文化激励	(128)
八、激励七招	(135)
第四章 协调与沟通	(139)
一、处理矛盾冲突的技巧	(139)
二、协调下属关系的十个要领	(144)
三、解决员工冲突十法	(145)
四、沟通的五条秘诀	(151)
五、与下属架起沟通的桥梁	(154)
六、处理团体间矛盾冲突的方法	(157)
七、培养下属的团队意识	(159)
八、建立一个真正的团体	(162)

九、培养员工的合作精神	(166)
十、协调与沟通的语言技巧	(168)
第五章 授权与控制	(171)
一、授权的程序	(171)
二、授权的原则	(172)
三、授权的三种方式	(173)
四、授权有技巧	(174)
五、进行有效授权	(178)
六、授权的误区	(181)
七、慧眼识人，大胆授权	(185)
八、合理防范越权	(187)
九、大胆信任，小心牵制	(193)
十、保持授权后的控制	(195)
第六章 用好人才能管好人	(199)
一、考察下属八法	(199)
二、让下属拥有自己的头脑	(203)
三、以信用人	(205)
四、用人特长五法	(206)
五、用好人才十六诀	(209)
六、大胆用好五种人才	(212)
七、权变用人	(213)
八、巧妙利用“刺头”	(214)
九、不可重用的八种人	(216)
十、用人十戒	(218)
十一、用人所长，知人所短	(220)
第七章 制度管人	(223)
一、建立合理制度的必要性	(223)

二、建立组织规章制度	(227)
三、推行岗位责任制	(231)
四、建立绩效考评制度	(236)
五、建立薪酬激励机制	(238)
六、设计好报酬制度	(240)
七、金钱奖励制度	(244)
八、非金钱奖励制度	(247)
第八章 管人小策略	(253)
一、怎样应对不同性格的下属	(253)
二、如何管理难以管理的人	(267)
三、征服下属的八种手段	(271)
四、使用权力的技巧	(277)
五、下达命令的技巧	(279)
六、开会的技巧	(281)
七、怎样管理女性下属	(286)
八、训诫下属十忌	(289)

第一章 首先要管好自己

一、提升你的业务知识

任何机构内，地位最重要、事情最多、收入也最高的人，一定是管理者；他们扮演救火员、顾问、解决问题者角色，是人们求助与请教的对象。

换句话说，他们正是有专业知识的管理者。

专业知识，可说是管理秘诀命脉。你想找一份高薪的工作，专业知识就是价值的体现。但是，专业知识从哪来？你如何得到它呢？

一旦你明白专业知识对你的重要性，就会急欲拥有它，绝不会三心二意，而是打从内心想学它，想做个更好的管理者。

渴望知识本身就代表谦恭。这表示你明白，活到老学到老，永远不会太成熟或太精明的道理。这意味你称得上是个男子汉，能严格客观检讨自己；并坦承不论自认多行，仍有需要改进的地方。

相信你也知道，不满意自己的进步，正是使自己进步得让自己满意的最好方法，因此，如果你自认无所不知，也没可能犯错，那就大错特错了！

有句老谚语说：“自知的第一步，就是从不信任自己开始。”而不信任自己的最佳答案，正是自我评估。还有什么时间，比现在更适合开始这个做法呢？

相信你必须勇敢承认，只有一个方法，能提升你的专业知

识。那就是，利用有计划、正面、积极的行动。其中第一步，就是要作你“个人专业知识评估”；了解你是如何达到现在的局面。因此，你需要三件简单的工具：纸、笔和你的良心。

首先简单列出自认会影响你工作与公司的优缺点，至于形式并不重要，只要涵盖以下内容就行了。可能列这个表有点难，甚至会很烦，但除了你自己之外，没有人会看到它，或许还会透露出无价的讯息呢！

你的优点（列在第一张纸上）

1. 你最喜欢的工作与最愿尽的责任。（几乎毫无疑问地，这些正是你做得最好，也懂得最多的事。）

2. 人们最常让你请教或求助于人的问题与决定。

3. 你最大的获利功劳。

4. 任何其他才能或本事。

你的缺点（列在第二张纸上）

1. 你推掉或不做的工作，因你不喜欢它们，或因它们太难或不知如何处理。

2. 你最常求助于人的问题，因你对自己缺乏信心，认为自己没能力独自处理它们。

3. 你明明可以接管却没接管的附带责任，因你不肯花心思。

4. 很久才能做完，或为了做完它，给自己太大心理压力的事。

然后，在另一张纸上，尽可能列出事业功用，那是你知道和自己间接有关，但不直属你责任范围的部分。接着——评估，你对这些功用的了解，并在第一张列有你“优点”的纸上，加入你完全懂的那些功用（不只晓得细节，也知道它们的目的及它们和你公司获利目标的关系），再在你的“缺点”纸上，列入其他你不了解的功用。

一旦做完这些，下一步，就是依照重要的顺序，评估你所有

优点与缺点。这一点，取决于你了解自己工作，而有了进步，或你了解不是，而因此感到苦恼的程度。

你的目标，也就是藉由提升各方面知识，增加你的优点。这不正是我们提过的不满意吗？换句话说，不可安于只作个“专家”，要有决心作“一流专家”，让助理、你的老板或公司总裁，只要需要任何资讯或有关主题建议时，立刻就想到你。

即使谈到你的缺点，你更需要加以改进。你得先处理，最重要且最让你伤脑筋的缺点；用正面做法，化阻碍为资产——专攻此主题、夜间进修、争取这方面权威人士指导，找到你敬重，又具备你所要特质的人，尽量效法他。这也就是，去做一切必要的事，防止无知想法阻碍进步。我们最终目的，正是扫除第二张内容，增加第一张份量。做了这件事，你将开心而诧异；也会从工作中，得到一份无法估测的高成就感；会成为真正有专业知识的管理者。

因此，不论你是工程师、会计师、生产经理或人事主管，都要晓得，不管你在自己本行中多么出色，也成不了出色的管理者，可能只配作个不错的工程师、会计师，除非你破茧而出，扩大自己的领域。

这是因为，出色的管理者，事实上也是会计师、工程师、生产员工、人际关系专家、公关人员，扮演着各种角色。所以，显然你得尽全力，打破你已习惯、有固定顺序、专家取向的常规。但不只限于工作，还包括你去旅行、看书、接触不同的人、举出不同兴趣、投身社区事务。每一个额外的角色，都多少有助于增加你的专业知识与见解。

可见我们的目标就是，积极努力学习、主动参与所有计划、积累知识。塔尔马杜法典（译者注：犹太口传律法的集大成）上说：“不增加自己知识，就是减少自己知识的人。”不过，你学习的方法也很重要；你的学习观更重要，因为真正的学习——秘诀

取向学习，就像永恒运动般，是个永不休止的过程。

那么，为了做一个出色的管理者，如何提升自己的业务知识呢？这里为你列出一个清单。

1. 今天就作你“个人业务知识评估”。——检讨你的优缺点。改正缺点，强化优点，让它强而有力，由“普通专家”变成“超级专家”。

2. 找出新法子，打破你已习惯、安排妥当、专家取向的事业生活及你个人生活常规。

3. 尽你所能让你员工，接触许多不同工作与状况。观察他们如何回应与适应每个新工作。了解他们犹豫的原因与他们出色领域。发掘潜能并善用它们。

4. 用“查账者质疑术”自我剖析专业知识弱点。用最严苛角度批评自己，以行动促成的一连串问题，提升你秘诀水准。

5. 勿放弃参与实验，或公开坦诚表达自己的机会。“人云亦云经理”是最平凡的。有秘诀的经理，除了是自己外；也是先锋、思想家、创新者。他会激励员工也这么做。

6. 勿认为你求知是天经地义的事。作个冲动的专业知识追求者，一个上瘾者。让你自己“着迷”于工作。

7. 以每次“工厂走动”，作有教育性经验。研究你员工、制度、工作。抓住潜在获利构想。

8. 录下你电话内容，强化你沟通技巧。

9. 用追求专业知识，作你隐秘动机。向专家吸收资讯、建议及获利构想。

10. 化你难题为事业资产。视每个问题为秘诀增加良机 and 机会，壮大你专家声势。

11. 最后简而言之，作人们求助与请教对象。

经理或主管的知识结构要求之所以如此复杂，是因为社会的需要，工作环境发展的需要。

一是当今正处在经济大潮中，作为组织或集体的领头人应十分注意对经济理论和经济知识的充实，从理论与实践两个方面去了解企业的经营，提高参与企业经营的能力。

二是管理者只有掌握科学的管理知识，才能更好地做好本职工作。

三是随着社会开放性的加强，人际关系越来越复杂，单位、企业之间的联系也越来越紧密。这就需要经理、主管们具有社交公关的能力，这种能力的理论基础就是公共关系学、心理学、社交礼仪等知识。这些知识有助于认识自己，调整自己的心理状态，更好地处理日常事务，适应繁忙的工作。

四是社会有待真正形成完整的法律法规体系，所以，各类纠纷层出不穷，而解决纠纷要通过一定法律程序，这就要求要懂得相应的法律、法规，善于运用法律来维护本企业的合法权益。

二、学会扮演不同的角色

亨利·明茨伯格曾提出：所有的管理人员在工作中都担任了10个不同的角色，即傀儡、领导者、联络员、监听员、传播者、发言人、创业者、对付麻烦者、资源分配者及谈判者。

首先是傀儡，比如向正在视察的大人物致意的总裁，向当地英雄赠送城门钥匙的市长，参加工人婚礼的工长，与重要客户共进午餐的销售部经理——他们都在进行礼节性的工作。而这对于组织的成功是很重要的，尽管这些工作看上去不太重要，但都是应该做的，它们显示了管理者重视他们的员工、顾客等。

领导角色包括负责指挥并协调下属的行动以实现组织的目标，还包括人事问题的处理——雇用、提升、解雇，此外还应使下属确信他们的利益和组织的利益是一致的。领导角色的其他方面还包括控制下属的活动，发现需要注意的问题。

联络员角色包括和既不是下属也不是上级的人打交道，比如和顾客、政府官员、董事会成员、供应商等打交道。在担任这个角色时，管理者可以从组织之外的人那里获得信息并可能对组织的成功与否产生影响。事实上，联络员角色使管理者建立起了自己的信息网。

作为监听员的角色，管理人员就如同一架扫描周围环境以获取信息的雷达，搜集可能对部门或组织产生影响的信息。需注意的是，大量的信息往往是通过闲聊和道听途说等口头交流所获得的。监听员的角色，使得管理人员成为所有人员中拥有信息最多的人。

作为传播者的角色，管理人员向下属发布信息并与之分享信息。有时这种传播给下属的信息还是“特许”的信息，即除非管理者传达否则下属是无从获得的。管理人员获得的信息大多是口头上的，因此将之传播给下属往往既困难又费时。

作为公司发言人的角色，管理人员以公司代表身份向别人发布信息，他所说的就是公司要说的。约翰·罗奇（John Roach），坦迪公司（Tandy Co.）的总裁兼首席执行经理，在向股东们回顾公司 1981 年的财务状况时指出，公司利润增加了 51%，销售额上升了 22%。他列举了公司的一些发展目标：公司准备拥有谢克（Radio Shack）无线电公司的坦迪皮革制品公司（Tandy Leather Craftes），其中包括增加谢克无线商店的数量，开设新的计算机分店，进入新的市场，增加产品种类以开拓新的市场。罗奇还指出 1981 年的总销售额的 1/3 来自 5 年前公司还没有或认为不重要的产品。

作为创业者的角色，管理人员希望通过发起一项新的计划或者通过为研究某问题而展开一次考察来改进组织的工作。当哈里·卡宁汉姆（Harry Cunningham）于 1957 年成为克雷斯公司（Kresge Co.）的副总裁时，他发现了连锁店发展的新方向——折

扣商店。于是他创办了克一马特连锁商店 (K more chain)。在第一家克一马特连锁店开业前,他已经让公司投资了8 000万美元用于最初 33 家商店的租借和其中的商品。作为全国主要的折扣商,他可以改变克雷斯基公司的经营方向和全美折扣商店的意义,作为一个创业者,卡宁汉姆发起了变革。

作为对付麻烦者的角色,管理人员要对超出他们控制范围的情况作出反应,比如罢工、主要的供应商破产,或供应商毁约。即使是最优秀的管理人员也会碰到这些麻烦,因为他们既不能参与也不能防止这些事的发生。一个好的管理人员在麻烦发生后知道该如何最妥当地处理这些事,而一个拙劣的管理人员则不但会碰上这些不可预见的麻烦,而且会遇到可以预防却由于他们忽视其先兆而发生的麻烦。

作为资源分配者的角色,管理人员应该负责决定在他的部门中谁应得到什么资源。资源包括资金、设备、人员及他们的时间。管理人员必须不断地决定应如何分配资源,资金该用来刷墙呢,还是该用来买新家具?预算中有多少钱应被指定作为广告费用,还应有多少钱该用于改进现有的产品?是新增加一个班次,还是通过加班来完成新订单。

和资源分配者的角色紧密联系在一起的是谈判者的角色。作为一名谈判者,管理人员通过谈判来为自己的部门谋取利益。例如,采购部经理和供应商谈判以获得较低的进货价格和较短的交货时间,销售部经理与主要客户进行降低价格的谈判以使客户满意。这些谈判是管理人员工人作的不可分割的一部分,因为只有管理人员才能拥有作出决定所需的信息和权力。

管理人员被赋予了 10 个不同的角色,如果他不能扮演好所有这些角色,那么他就不是一个很好的管理人员。当然根据个人风格、管理层次、组织形式及职业的不同,管理人员可能对于某些角色更加得心应手。

让我们来看看一位总裁是如何扮演这 10 个角色的。

伊姆哈特公司是机械、化工、工业零部件等高度专业化市场中的领先企业，从一个年销售额为 2 亿美元的美国五金公司发展成为一家在 1980 年销售额达到 18 亿美元，利润达 6 700 万美元的跨国公司。这家公司（美国《幸福》杂志公布的 500 家最大企业中排在 200 位上）的成功主要应归功于公司董事会主席兼总裁 T·米切尔·福特的天才和努力。

福特认为总裁的工作是由几个不同的角色组成的，四个传统的角色是：决策者、制定计划者、经济学家和战略家，而顾问、仲裁者、哲学家和“战士”等角色则事实上是属于人际关系方面的。关于决策者的角色，福特说道：“在计算机、操作人员、会计师和律师说了他们该说的之后，必须有人决定‘干’还是‘不干’，如果一个管理人员是一个好的计划者，那么决策所需要的信息已经被准确而及时地收集并传递给需要它的人了。这里的关键是作为一个经济学家或资源分配者的职能，即‘队长’如何明智地使用人员及他们的时间、资金、材料还有最主要的即时间。”福特认为，作为主要的战略家，一个管理者应该“发现变化并想出办法来处理它，还要制定战略性计划并通过监控使之得以贯彻”。

在人际关系方面，福特认为高级主管（CEO）是组织的顾问，“将每天作出的决定反馈给执行这些决定的人们。作为一个仲裁者，他的存在及权威可以调解员工间的分歧，并且可以增进直线人员与职能人员、雇员与股东间利益与需求的一致性。”福特将“哲学家”的角色等同于“未来学家”，即代表公司的发展方向。作为“战士”，福特认为应该能够“创造性地发现别人所未能发现的问题并且能够防患于未然。”

高级主管的另一个角色是鼓动家，他们不但应该是公司的个性及特点的象征而且应该是自由企业精神的象征。福特指出，在

花费时间以处理经济、技术和生产方面的困难时，他在处理外部事物上也花了同样多的时间。在他每天的日程表中都有投资和财务关系、雇员关系、职务外的事务、职业协会的活动、传媒关系等方面的事务。

他说：“所有这些都不是管理人员的基本工作，而且时间、金钱——如同企业的赢利性一样——都并不重要。这意味着 80 年代以后的管理人员将需要拥有更广阔的心胸，更强的社会感知力，更老练的政治手段及全球观念。”

三、提高管理能力的五项修炼

“管理工作必须重视人的因素。”此观念一直持续发展到现在。在过去这几年来内，管理专家研究了人类行为的科学。他们由心理学、社会学、人类学和许多相关的法则当中，撷取了许多观念。结果不但使工人的生产量不断增加，也把工作环境弄得更舒适愉快。这些改进都使更多工人能由工作中得到满足。

戴尔·卡内基是把人际关系原则应用到管理工作上的少数先驱者之一。其经典之作《如何赢得友谊与影响他人》告诉读者：管理人应当如何赢得并维持与员工的合作。因为，无论管理系统如何完美，其程序又如何周到，如果没有人的合作意愿，则组织的目标永远无法达成。

那么，成功的经理人，是用什么方法达到其目标的呢？他们如何恰当地使用五项资源，而达到最大的成功机会？

成功的管理有五个基本要素，那就是：

计划 (Planning)

组织 (Organizing)

引导 (Directing)

协调 (Coordinating)

控制 (Controlling)

1. 计划

在还没有采取任何行动之前，行动的设计必须完全规划出来。这计划通常由陈述所欲达到的目标开始，然后再详述各步骤的细节，以便朝预定的目标前进。

在管理的范畴里，公司或组织的目标应在筹备和执行计划的时候，时时清楚地铭刻在心底。在企业里，目标通常包含利润。有关把利润定为目标的重要性，我们将在下章做进一步讨论。

计划有长、短期之分。一般公司通常计划到未来的好几年，这尤其对公司内部长期资金的运用、设备及人事方面的规划等，都十分重要。长期计划通常来自中、短期目标，并且能适用于日常的运作。“计划”一定要能处理经常碰到的问题，如此，员工碰到问题时，能立刻依据处理，增加效率。有的计划则只针对单项目的，即：只可能发生一次的状况。

计划包括发展出一系列可能解决某项问题的做法。如此，管理人可以有选择的余地，不致局限于单一的处理困境里。要发展多种选择的方法，计划者必须要有创意性的思考能力。我们大部分人都具有这项能力，好的管理人便是要帮助人们把这项能力解放开来。只要计划愈富有创意，则愈有可能发展出实际可行的多样选择。

计划的另一重要部分是决策。管理人愈能做正确的决策，则愈能在组织内晋升到较高的地位，并得到较多的权力与利益。一个现代化的公司，通常由好几个人共同做决策。管理人必须知道要如何帮助员工参与公司内部的决策过程，并如何支持员工把决议付诸实行。

2. 组织

计划一旦定妥，整个公司便要组织起来，以便把计划有效地

付诸实行。由于公司日渐成长，无论是公司本身的大小、工作量、地理分布、产品变化等，都愈趋复杂。这时，如何组织起一个健全的结构，便愈来愈显得重要。

公司的结构通常采取等级分类。也就是说，每个管理人都控制了一群下属管理人员，而自己本身则又须向上级负责。如此层层负责，一直向上达到最高行政主管。

要明了这个结构的详细关系，我们必须先弄清楚各个职位的内容，还有各个职位彼此之间的相互关系。

为了让员工能发挥专长，许多公司都把自身结构分成“生产线/行政部门”两部分。生产线管理人对其辖区内的员工和整个生产运作负有责任；而行政部门的职员虽然有的在生产部门工作，却往往自视是独立作业的专门工作人员。如何使员工协力合一，这也是现代管理工作的主要问题之一。

除了正式的编制，许多公司还发现组织内有一些非正式的组织——一种纯属人际关系而形成的小团体，常常与正式的组织发生冲突。好的管理人应当知道这些团体如何形成，与正式的公司组织关系又如何。他必须了解这些团体对公司政策的影响有多大。

对应用组织结构的观点来说，能对管理工作产生最大效益的，莫过于“分权制”。这就是说，管理人的许多工作和职权，可以授给下属。当然，管理人仍须对整个部门的成败负责。但假如管理人懂得如何有效授权，则部门达到目标的机会当然就更大。

3. 引导

组织的结构本身只是一个骨架，还必须有人作为来赋予它生命。好的引导始于公司内的人事选择，也就是如何选择适当的人来执行各种职位所应担任的功能。

人的管理也依赖这些人。要想“人尽其才”，必须先仔细分