

爆笑处世学超轻松、巨幽默

降龙十八掌

武侠小说上有一种上乘武功，叫「降龙十八掌」，只有内功精湛、心性质朴的人能够练就。会此功者，便能所向披靡，战胜一切强敌，行走江湖，便能保全自己，不会为人所害。在经营管理中，在指导领导者用人管人方面，也有类似的「武功秘籍」。



Q版“武功”，
横行“天下”！



赵丁 编著

让人意想不到的故事 给你出奇制胜的法宝

用人管人的18种技能

18 SKILLS FOR MANAGING EFFECTIVELY

地震出版社

降龙十八掌

爆笑处世学超轻松、巨幽默



降龙十八掌

18 SKILLS FOR MANAGING EFFECTIVELY

用人管人的18种技能

Q版“武功”，
横行“天下”！

赵丁
编著



地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

降龙 18 掌：用人管人的 18 种技能/赵丁编著．—北京：地震出版社，2005.7

ISBN 7-5028-2682-3

I. 降… II. 赵… III. 周易-应用-人才管理学-通俗读物
IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 053098 号

地震版 XT200500057

降龙 18 掌——用人管人的 18 种技能

赵 丁 编著

责任编辑：雅 正

责任校对：王 止

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京秋豪印刷有限责任公司

版 (印) 次：2005 年 7 月第一版 2005 年 7 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：216 千字

印张：15

印数：00001~15000

书号：ISBN 7-5028-2682-3/Z·347 (3312)

定价：25.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)



前言

武侠小说上有一种上乘武功，叫“降龙18掌”，只有内功精湛、心性质朴的人能够练就。会此功者，便能所向披靡，战胜一切强敌；行走江湖，便能保全自己，不会为人所害。在现代经营管理中，在指导领导者用人管人方法方面，也有类似的“武功秘籍”。

《降龙18掌——用人管人的18种技能》是一本阐述用人管人基本方法的别具特色的著作。书中涵盖了降龙18掌的每一个具体招数，并引申到科学地用人管人的基本理论和方法方面。

本书通过拟人化、情节化的描述，阐明一个道理，从而，为读者奉献出了一本毫无枯燥乏味之处的“教课书”。它是为在快节奏的社会里生活，面对激烈的市场竞争的繁忙的管理者精心设计、定身

前言

用人管人的
18种技能



制作的情趣盎然的“快餐”。

书中的许多情节夸张得就如同童话故事，轻松而有趣，但是，很多看起来却似曾相识，好像就发生在我们的身边（书中的故事和情节纯属虚构，如果与你身边的人或事非常类似，那纯属是巧合，请勿生硬地对号入座，以免给彼此带来不必要的烦恼）。

这是一本有关提高领导者管理技能的书，它不是理论著作，思想内涵却非常丰富，深深扎根于管人用人的理念，同时具有很强的实践性。

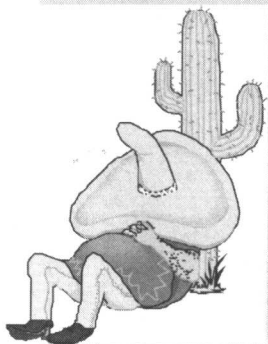
作者试图追求一种海人于无形的境界，在这种轻松、随意的气氛中，为读者指点用人管人的玄机，以学会类似“降龙18掌”的“上乘武功”，举重若轻、游刃有余地领导下属，不断提高公司的管理水平和竞争能力。



第一招

潜龙勿用——招募有理想的下属

- 不坚强的人干不成大事 /2
- 员工要具备学习和进步的能力 /5
- 才德兼备的人是最佳人选 /7
- 为了招聘到理想的人才要做大量工作 /8
- 最可贵的是团队精神 /10
- 打破条条框框的束缚 /13
- 及时提拔有能力的下属 /14
- 把握好提拔下属的分寸 /15



第二招

鱼跃于渊——帮助下属规划未来

- 让下属清楚自己到底想要干什么 /20
- 选对池塘钓大鱼 /25
- 每个人做事都会有具体目的 /27
- 你能成为一个了不起的人 /29
- 让你的目标真正进入你的生活中 /30



第三招

损则有孚——促进下属的成长

- 条件是可以努力创造的 /38

目录

CONTENTS

降龙 18 掌



- 不要甘心成为一个三流的人 / 40
- 不要限制自己的思路 / 42
- 重要的事情先做 / 43
- 珍惜日常的机会 / 45
- 学会最出色员工的工作方法 / 46
- 让最好的人才得到最好的培训 / 48
- 从“没有问题”中找出问题 / 51

第四招

利涉大川——让下属充分发挥才能

- 确定好自己应该扮演哪个角色 / 54
- 不要包揽属下应该自己解决的问题 / 57
- 让部下自己得出答案 / 59

第五招

见形在田——给下属特别的恩惠

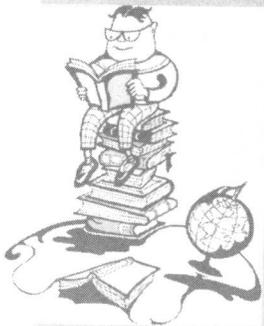


- 领导者要能够接受自己不喜欢的事 / 62
- 不要为了工作而忽视家庭和亲情 / 63
- 偶尔“放纵”下属摆脱工作的压力 / 64
- 要注意下属个人的情况和兴趣彼此有别 / 67
- 真诚地关心部下 / 69
- 优先考虑员工的工作条件 / 70
- 让下属觉得自己重要 / 71

第六招

双龙取水——多给下属赞美和鼓励

- 令人惊叹的表演 / 76
- 训练师的秘诀 / 77
- 我们可以学的东西太多了 / 79
- 以对方喜欢和希望的方式对待他们 / 81
- 从一些小的方面夸奖别人 / 85
- 肯定员工的良好工作表现很重要 / 87
- 不要给下属泼冷水 / 89



第七招

可跃在渊——采用适宜的激励方式

- 一定要及时给“火车头”加油 / 94
- 依靠福利增强企业的凝聚力 / 95
- 要制定一个合适的激励计划 / 96
- 校正对激励方面的错误认识 / 98
- 充分认识奖励的副作用 / 100



第八招

震惊百里——发布命令要雷厉风行

- 直接告诉下属你的期望 / 104
- 执行计划必须考虑五个特殊的问题 / 106

目录

CONTENTS

降龙 18 掌

要警惕别人曲解你的本意 / 107

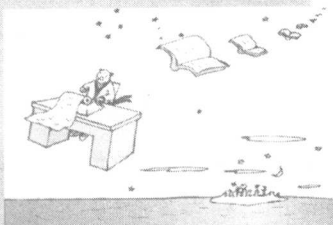
对下属进行有效指挥 / 108

下命令时不要给听令者留下退路 / 110

巧妙应付下属的推托 / 112

第九招

鸿渐于陆——把下属治理得服服帖帖



别让下属自作主张 / 116

工作场合之外也不能疏于对下属的考察 / 118

“欲擒故纵”和“欲纵故擒” / 119

对自己怀疑的下属果断采取措施 / 121

尽量不要恐吓部属 / 122

第十招

履霜冰至——让下属自愿守纪律



一个单位必须有规矩 / 126

必须处罚朋友时也不能手软 / 128

常常强调“我们”的观念 / 129

就像在家里一样去做 / 130

第十一招

飞龙在天——调动员工的积极性

- 提出简明、易记并极富挑战性的目标 / 134
- 清除下属心中“有害的精神垃圾” / 135
- 不让员工有被随意使唤的感觉 / 141
- 让员工拿主意想办法完成任务 / 144
- 尽量从本公司内部提拔干部 / 145
- 鼓舞士气的人才能扭转全局 / 147



第十二招

龙战于野——告诉下属不要怕犯错误

- 不要害怕去追求成功 / 152
- 不犯错本身就是错 / 153
- 要有开拓、进取、创新和冒险精神 / 155

第十三招

突如其来——战胜危机，克服一切困难

- 千万不要让下属失去工作的热忱 / 160
- 决策要有远见和魄力 / 162
- 为了工作应尽量回避和下属的矛盾 / 164
- 陷入困境时应先检讨自己 / 168
- 自炒鱿鱼，跟自己“过不去” / 170



目录

CONTENTS

降龙 18 掌

为自己建立一个可信的领导品牌 / 172

尽快解决那些困扰我们的问题 / 173

第十四招

神龙摆尾——修炼自己，以身作则

不能毫无理智地放纵自己的情绪 / 178

给下属树立好的榜样 / 180

提高识人用人的能力 / 181

第十五招

时乘飞龙——采取灵活的方式才能驾驭下属

对下属糊涂些 / 186

正确对待匿名信 / 188

必须培养下属荣辱与共的团队精神 / 191

对“大家的意见”也可以进行反击 / 192

第十六招

密云不雨——少批评多说服下属

别用尖锐刻薄的语言来批评下属 / 196

对于执迷不悟的人不能再三忍让 / 197

用自己的类似经历启发对方 / 198

从谅解工人的立场出发 / 201

第十七招

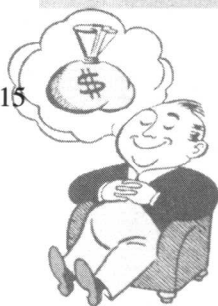
见形有悔——裁员和撤换下属的问题不可回避

- 巧妙撤换下属的工作 / 204
- 慎重地撤换执行不力的经理 / 205
- 将不胜任工作的人淘汰下来 / 206
- 果断地踢开“绊脚石” / 209

第十八招

抚手翻番——温柔地处理下属的抱怨

- 让牢骚满腹的人先冷静一下 / 214
- 区别对待挑拨离间的人和卖力工作的人 / 215
- 悉心倾听下属的抱怨 / 217
- 上司挣得不如下属多的情况并不少见 / 221
- 努力与最下层直接对话 / 225



降

潜

龙勿用

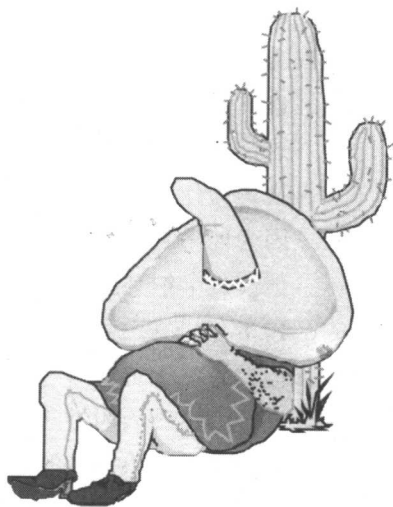
——招募有理想的下属

龙

18

用人管人的18种技能

掌





总 说



“潜龙勿用”出自《易经》乾卦，初九：潜龙，勿用。《象》曰：“‘潜龙，勿用’，阳在下也。”现代社会，用人者对员工提出了越来越多的要求；对于不善于推荐自己的、心理素质不佳、工作能力不强、被埋在芸芸众生中的平庸之辈，是不能够重用的。

不坚强的人干不成大事

有一个年轻的业务员在崭露头角的时候，突然被公司解雇。他当然懊恼万分，可是他回家时，却兴高采烈地对他的妻子宣布：“亲爱的，这下子我有机会开创自己的事业了。”

这位年轻人的名字叫高程。

高程为什么会有这么积极的心态呢？

因为他平时喜欢读书。

他读过卡纳利的故事。

1958年，富兰克·卡纳利在自家杂货店对面经营了一家比萨饼店，筹措他的大学学费。19年之后，卡纳利卖掉3100家连锁店，总值3亿美元。他的连锁店叫做必胜客。

对于其他也想创业的人，卡纳利给他们的忠告很奇怪：“你必须学习失败。”他的解释是这样的：“我做过的行业不下50种，而这中间大约有15种做得还算不错，那表示我大约有30%的成功率。可是你总是

要出击，而且在你失败之后更要出击。你根本不能确定你什么时候会成功，所以你必须先学会失败。”

卡纳利说必胜客的成功必须归因于他从错误中学得的经验。在俄克拉荷马的分店失败之后，他知道了选择地点和店面装潢的重要性。在纽约的销售失败之后，他做出了另一种硬度的比萨饼。当地方风味的比萨饼在市场出现后，他又向大众介绍芝加哥风味的比萨饼。

他还读过鲁德曼的故事。

杜克·鲁德曼被学校开除后，他跑到得克萨斯油田找到了一份工作。随着经验的丰富，他憧憬着涉足野外钻探业，当一名独立的石油勘探商。

只要手头一有几千美元，鲁德曼就去租赁设备，钻井取油。两年多内，他打出了 29 口油井，可全都是枯井。他说：“那才真叫失败呢！”

及至年近 40，鲁德曼仍一无所获。为了提高成功率，他攻读了地质结构、油层模型以及其他方面的地质学知识。用理论武装自己后，他又租来一块地皮进行第 30 次钻探，这一次，他的脚下冒出了巨大的油藏。

鲁德曼每打四口油井就有三口是枯井。现已年过花甲的他，自认为生意场上自己遭受的失败多过任何人。但他开采出的石油也源源不断地为他积累财富。据《福布斯》杂志匡算，其数额为 2.2 亿美元。

高程还读过林肯的故事……

通过这些故事，高程认识到：在通往成功的路上荆棘密布，要相信自己能有麻醉剂般的力量去消融受挫的苦痛。人应该是成功的而非失败。如果能确信这一点，我们必然会充满信心，并且了解跌跤并不是什么可耻的事，而是迈向成功的另一个机会。

生命中最大的危机常常就是最大的转机。

于是，高程正式注册成立了自己的公司——鹏程股份有限公司。

虽然历经千辛万苦，在高程的苦心经营下，鹏程公司的业务蒸蒸

日上，规模也越来越大。

高程的人生可谓一波三折，因此，他经常教育下属要能够坦然接受逆境的磨炼。高程说：“逆境给人宝贵的磨炼机会。只有经得起环境考验的人，才算是真正的强者。一个人无论遇到多少次的挫折，都必须不屈不挠，勇敢地站起来。”

在招聘的时候，高程也特别偏爱那些能够吃苦耐劳、不怕挫折的人。

有一次，鹏程公司招聘一批基层管理人员，采取笔试与面试相结合的方法。计划招聘10人，由于鹏程公司的效益非常好，名气也很大，因此，报考的却有几百人。经过一周的考试和面试之后，通过电子计算机计分，选出了10位佼佼者。当高程亲自将录取者一个个过目时，发现有一位成绩特别出色、面试时给他留下深刻印象的年轻人未在10人之列。这位青年叫田勇。于是，高程当即叫人复查考试情况。结果发现，田勇的综合成绩名列第二，只因电子计算机出了故障，把分数和名次排错了，导致田勇落选。

高程立即吩咐纠正错误，给田勇发录用通知书。

第二天，公司的员工转告高程一个惊人的消息：田勇因没有被录取而跳楼自杀了。录用通知书送到时，他已死了。

听到这一消息，高程沉默了好长时间。人力资源部的负责人丁松在旁边自言自语地说：“多可惜，这么一位有才干的青年，我们没有录取他。”

“不，”高程摇摇头说，“幸亏我们公司没有录用他。意志如此不坚强的人是干不成大事的。接下来，我们要成立公关部，还要招聘大批员工，看起来，为了招聘到理想的人才，我们要做大量的工作……”

员工要具备学习和进步的能力

最近，鹏程公司的技术研发部也需要补充一名普通员工和一名经理。报名应聘普通员工的人非常踊跃。

鹏程公司把前来应聘的人安排在会议室，分三天做三次考核。

第一次考试，名校毕业的小胡便以99分的好成绩排在第一。一位姓李的女孩以95分的成绩排在第二。

第二次考试试卷一发下来，小胡感到纳闷，这次的试题和第一次的试题完全一样！一开始他认为发错了试卷。但监考人员一再强调，试卷没有发错。既然试卷没有发错，小胡也懒得去想，自信地把笔一挥，还不到考试规定时间的一半，试卷便填满了。小胡把试卷一交，其他应聘的考生也陆陆续续地把试卷交了上去。人人脸上都春风得意，显然，个个都认为自己胜券在握。

第二次考分一出来，小胡仍以99分的成绩排在第一。而那位交卷最晚的女孩小李以98分的成绩排在第二。

第三天，准时进行第三次考试。

“这次该不会拿同样的题目给我们考吧？”进考场前，小胡这样想。

试卷一发下来，考场上顿时开了锅，因为试卷和前两次完全一样！

“请安静，安静！大家听我说，这次考题和前两次一样，都是公司的安排。公司怎么要求，我们就怎么执行，如有谁觉得这种考核办法不合理，你可以放下试卷，我们随时放你出考场。”

监考人员把桌子拍得“啪啪”直响。

众人一看招聘人员非常严肃，只好老老实实低下头去答卷。

这次考试更省事儿，绝大部分考生根本用不着看考题，“刷刷刷”就直接把前两次的答案给搬上去了。

不到半个钟头，整个考场都空了。只有那位小李仍托腮拍脑，绞