

管人是要依靠一些艺术性的手段去征服你的手下，从而获得对他们的绝对控制权。一只狮子可以率领一群羊战胜由一只羊率领的一群狮子。你的能力决定了你属下能力的发挥，让我们做那只率领一群羊的狮子吧。

Guanren Daowei de

没有人天生就会管人，我们可以通过学习来创造自己的成功里程

Shisi Ge Yuanze

管人到位的 14个原则

彦 博 编著

有了本书的概括和陈述，管理者可从中迅速地彻悟并运用管人的方略。当然，这并非本书的全部，更多的精彩观点表现在全书的字里行间。希望本书对于各位有志于做好管理者，并在管人之学上切入到位的管理者，能够起到足够的点拨作用。

中国致公出版社

Guanren Daoweide

14Ge Yuanze

管人到位的 14个原则

彦 博 编著

 中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人到位的14个原则/彦博编著. - 北京:中国致公出版社,
2010.1

ISBN 978-7-80179-894-7

I. ①管… II. ①彦… III. ①企业管理:人事管理-通俗读
物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第201131号

管人到位的14个原则

编 著:彦 博

责任编辑:王 聪

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:香河县宏润印刷有限公司

印 数:1—5000册

开 本:700×1000 1/16开

印 张:15.75

字 数:220千字

版 次:2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80179-894-7

定价:28.00元

版权所有 翻印必究

前言

管人的道理太多，各有说法，各得其用，那么有没有普遍行之有效的办法呢？显然是有的，关键要看你怎么解读和怎样操作。

管人之学是指管理者如何用可行的方法管理下属，从而更好地提高工作效率。毫无疑问，任何一个单位或公司都离不开管人，只有把人管好了，才能把企业管好，才能把事务管好。否则“内乱”是不可避免的。这个道理不用多讲，也不必大谈特谈，关键是如何落实到上面所提到的“操作”方法上。

美国一位著名企业管理专家说：“对于管理者来说，管人最易做到，但最难做好，因为其中会有因人而异、因时不同而形成的一系列特例。但真正善于管人者，总能够找到切入之道，让他的下属以积极的心态投入到工作状态之中。”

此可谓管人之良言，管人之忠告！

对于一个领导者而言，虽然初听起来，“管人”不像是一门学问，但在实战中却又是各级主管或领导绝对不能缺少的必修课。有些人在这方面有长期积累的经验，并能运用得恰到好处，有些人则百试不灵，处处留下一大堆“人事问题”，显然，前者掌控的是成功的管人之道，后者则为失败的管人之术。

有些管理者过多地依靠手中的权力去教训下属，甚至压制下属，把下属当成手中的拄棍儿，随意摆弄。从表面上看，这样做三两下就把下属给镇住了，其实并非如此简单。要知道，真正的智慧型管人者，总是以管人之后的效果为思考点和切入点，常能把工作做到下属的心中去，让他们真正地心服。那么心服有什么好处呢？

如果下属心服，就能无条件地投入到工作之中，提高工作效率。因此，智慧型管人者的方略是：

首先，诚心对待下属，让他们觉得任何一种批评都是一种爱护，即为他们如何成为一名优秀的下属指出可行性的方案。

其次，善于做深入到位的沟通，拒绝一次解决问题的简单方法，而是采用逐步改变法，让下属真正发生质变，成为自己工作的主人。

最后，收放结合，一方面给下属足够的空间感，另一方面又给下属紧迫的压力感，让下属在自由和压力之中爆发出工作的激情。

当然，这些管人之道并非全部。鉴于管理者事务繁多的特点，本书以为题，提出了 14 个管人的原则，一则可以让管理者“短、平、快”地掌握管人之要诀，二则可以让管理者“准、灵、巧”地操作管人的要领。

有了本书的概括和陈述，管理者可从中迅速地彻悟并运用管人的方略。希望本书对于各位有志于做好管理者，并在管人之学上切入到位的管理者，能够起到足够的点拨作用。

最后，我们想说的是：管人是一门学问，同样，操作也是一门学问。

编著者

2009 年 6 月于北京

目 录

第一章 该硬时可软，该软时可硬

管人切忌方法单一，应当该硬时可软，该软时可硬，这样才能避免硬碰硬，软挤软。当然软硬怎样结合，既要看时机，又要看对象。至于何时该硬何时该软，对谁当硬对谁应软，以及软硬之间如何结合，下文自有分解。

1. 掌握“温情的管人方法” (2)
2. 恩威并举，可不失偏颇 (5)
3. 心慈手不软，但要有好的效果 (6)
4. 必要时必须挥起管理的大棒 (8)
5. 小心对待特殊的刺儿头 (10)
6. 不要过于蛮横和施压 (12)
7. 施威不忘善后，才能不留“尾巴” (14)
8. 该果断时绝不可犹豫 (15)
9. 不妨迁就一阵，也不妨威慑一次 (17)

第二章 击中弱点最能治住人

每一个人，每一种事物都有自己的弱点。从弱点着手是管人和防人最有效的思路。俗语云：使功不如使过。抓住部下犯了错的把柄，然后用之就可以使之以一种感激畏惧的心情，以十倍、百倍的努力，发挥自己的才智，将功补过，忠心回报。同时，功名之心，人人皆有，对某些人求功或求名心切的弱点，也可以纳入到管理范畴巧加利用，为整个团队的利益服务。

1. 隔离、牵制防“兵变” (20)
2. 因势利导，让刺儿头为你所用 (21)
3. 在不动声色中采取行动 (22)
4. 建立另类档案，看看谁在捣乱 (24)
5. 找到最佳的拔刺术 (26)

第三章 以身作则胜过一切发号施令

管人、管住人，不是仅仅靠指手画脚就能做到的。要知道，在你发号施令的同时，被管者也在盯着你的一举一动。虽然这在讲求管人者与被管者各司其职的现代管理背景下提倡以身作则似乎显得有些老套，但若切切实实地从被管者的心理出发，这无论如何都是必要而且必需的。

1. 做到明智并非易事，但必须做到 (30)
2. “照我做的那样去做” (31)
3. 做出业绩，树立威信 (33)
4. 将坚定的精神传导给部下 (34)
5. 展示你的忠诚，换取下属的忠诚 (36)
6. 用亲身经历培训员工 (38)
7. 增加管理者的向心力 (39)

第四章 一定要在赢得人心方面多动脑筋

“得人心者得天下。”好的人缘是管理者管好人必不可少的前提。管理者光有权力是不够的，还要有威望。这种威望不是坐着等来的，而是要不失时机地赢得人心，要创造一切机会赢得下属的拥戴。当然，这需要你付出一定的努力，有时甚至必须要有“得”的气魄，又要有“舍”的气度。

1. 得到人心是最大的财富	(42)
2. 感情是一笔获利丰厚的投资	(44)
3. 你把他当人，他把你当神	(46)
4. 时刻都要真心帮助年长的员工	(51)
5. 关注小事暖人心	(52)
6. 给员工以精细的指导	(54)
7. 让下属别无所求	(56)
8. 可以适当给下属赠送礼品	(57)
9. 收下一份情意	(59)
10. 不要错过联络感情的机会	(60)

第五章 既要保护下属，又要给他出路

作为一个团体的“老大”，你有责任保护自己的下属，不保护他们你就无法很好地使用他们。但作为平等的人，他们并不是你的私有财产，他们也有自己的思想和人格，所以，你给自己的角色定位应该是慈祥而严厉的兄长。

1. 巧施容短护短之技	(64)
2. 不要轻易否定下属	(66)
3. 饶恕下属的冒犯	(67)
4. 好员工都是夸出来的	(69)
5. 给下属留点面子，他就给你面子	(74)
6. 责过无声胜有声	(78)

第六章 拆掉沟通不畅的人为障碍

团队中的官僚主义使领导者高高在上，不了解团队成员的真实想法，也使下属不清楚管理者的真实意图。现代社会的管理者必须了解工作与信息的关系，了解管人用人的效率

与内部信息的真实与畅通之间的关系，这样才能在团队中培养一种学习与共同成长的气氛。

1. 保证有效沟通，做到信息共享 (82)
2. 实现信息真实和畅通的主要障碍 (82)
3. 营造自由交流信息的气氛 (86)
4. 面对面交流协调内部意见 (87)
5. 善于倾听是有效沟通的前提 (89)
6. 广纳谏言，听取反对呼声 (90)
7. 认真听取雇员的牢骚 (91)
8. 利用模糊思维，巧妙回避问题 (93)

第七章 轻易许诺会毁掉自己

对员工许诺，要找出理由，摆出条件，让他们觉得你所做出的承诺可以实现。如果你心里清清楚楚地知道根本不可能达到，最好不要轻易许诺。对管理者而言，许诺与践诺绝对不是一件小事，同时，也绝不是一件可以简简单单、轻而易举地处理的问题，而是应跟管理的其他要素结合起来，估量具体情况采取不同策略。

1. 让人看到达到愿景的过程 (96)
2. 慎重表态，说到就要做到 (98)
3. 许愿有余地，不轻易打包票 (100)
4. 有诺必兑，立木取信 (101)
5. 满足下属欲望不能一步到位 (103)
6. 诱导许诺，使用一点“骗术” (104)
7. 谱好承诺三部曲 (105)

第八章 用权要放而有收，收而有放

管理者如何用权？简单地讲，收放结合。一方面，对管理权的分配和控制问题，做得好，企业会呈现“政通人和”的高效率、高效益的景象；反之，则可能导致权力的失控甚至企业的衰败。另一方面，放权也是管人的一个重要方面，如果你不想让下属把你看成权力的“守财奴”，如果你不想事必躬亲以致于无暇关注更重要的事情，就必须授权。所以，对于如何收，如何放，管理者必须详加研究。

1. 不必把权力抱得太死 (110)
2. 充分放权，压力不减 (112)
3. 大度升职，让员工都当老板 (114)
4. 眼光要准，要选好“受权者” (117)
5. 谨防因“反授权”而不利 (118)
6. 把握必要权力，防止授权失控 (119)
7. 要事独揽，小权分散 (120)
8. 管理不能凡事都亲历亲为 (121)
9. 不懂得授权就不是合格的管理者 (124)
10. 给下属授权要讲究策略和技巧 (128)

第九章 总是让大家面对制度最有效

以人管人还是制度管人？无论如何显得有点冠冕堂皇，我们在这里老调重弹是因为企业的特点更要求制度在管人用人方面发挥更大的作用。有章可循是管人的关键点，在管理中落实下去也同样重要，不能随意姑息迁就，否则就会使企业疏于管理而陷入混乱。

1. 奖赏要讲究手段	(132)
2. 制订明确的政策	(136)
3. 建立健全组织机构	(137)
4. 建立严格的用人制度	(139)
5. 设计好薪酬制度	(140)
6. 靠“竞争机制”说话比什么都管用	(141)

第十章 用好能人，你就省心一大半

管人不是管死人，而是管活人。所谓活人，即能从外界拉来几个能人，能从下属中找到几个能人，让这些能人或几个起关键作用的人物站到第一线，这样，不用你怎么动手，就可以坐享其成了。既省时省力，又水到渠成，何乐而不为？

1. 管理者的“知遇”有时需要特殊的胸怀	(146)
2. 以吸引人才为第一位	(148)
3. 嫡系里面选将才	(152)
4. 用多种手段招徕可用之才	(156)
5. 用人之前先识人	(159)
6. 在工作中讲究量才使用	(161)
7. 用当其时，用当其愿	(162)
8. 让人才形成互补	(163)
9. 不一定都用能人	(165)
10. 要敢于起用新人	(166)
11. 在关键位置上敢用“外人”	(168)

第十一章 团队之力最威猛

一个单位是由许多大小因素构成的，如果管理者不精于

排兵布阵，把这些“因素”有效地组织成一个整体，单位就会是一盘散沙，导致效率低下。因此，管理者不可小视团队，应当多动脑筋，多想计策，多用手段，让公司上下形成一个有效的团队，造成一股旺盛的人气，从而无难可阻、无坚不摧。

1. 要建立坚固的管理团队 (172)
2. 团队精神是团队稳定的保证 (175)
3. 员工的团结是塑造团队精神的前提 (179)
4. 让团队中的合作与独立相平衡 (181)
5. 鼓励员工积极主动工作 (183)
6. 激发创造性，鼓励创新观念 (184)

第十二章 变法到位，一切皆水到渠成

变则通，通则活，活则灵。管人是一个充满变数的过程，因此，必须不拘招法，灵活运用，辩证地、发展地、理性地去学习和运用管人的办法。只有如此，方能妙招频出，让一切问题迎刃而解。

1. 摆起一点“架子”，就不一样 (188)
2. 不能丢掉管理者的身份 (190)
3. 学会控制一下自己的形色 (195)
4. 刚升职的管理者为什么变“傲”了 (196)
5. 掌握管理中的平衡术 (198)
6. 不要轻视“推”的作用 (201)

第十三章 牢记“自我过失”的可能性

管人时常会出现一些不必要的自我过失，例如怕担责

任，看错人，或者想得太少，防人不当等。这些都是管理者必须切忌的。否则，你会丢掉苦苦赢来的人心，甚至会毁掉自己手中的权力。

1. 不能勇于承担责任 (206)
2. 常有用错下属的过失 (207)
3. 易被“拍晕” (208)
4. 在下属面前毫无心机 (210)
5. 把女性下属视同男性 (211)
6. 避免“临时加班”的过失 (213)

第十四章 在管人的技巧中揉进方与圆的精髓

管人是需要技巧的，只有深谙方圆之精髓的管理者，才能在这种技巧上达到较高的境界。管人首先需要会“打人”，在敲敲打打中让人威服；管人更需要会“拉人”，这里的拉并非指拉帮结伙，而是说要以适当的技巧把大家团结在自己周围，形成一股凝聚力。在这一打一拉的方圆转换之间，管人会管得愈加得心应手。

1. 管人先要管好自己的脾气 (216)
2. 努力把反对者变成坚定的拥护者 (219)
3. 给犯错误的下属改过的机会 (221)
4. 通过化解矛盾调动下属的积极性 (223)
5. 重奖有功者是聚焦人心的好方法 (230)
6. 要掌握好奖与惩的时机和方式 (231)
7. 打磨下属承担责任的勇气 (234)
8. 让下属看到个人和企业的光明前途 (236)



第一章:该硬时可软,该软时可硬

管人切忌方法单一,应当该硬时可软,该软时可硬,这样才能避免硬碰硬,软挤软。当然软硬怎样结合,既要看时机,又要看对象。至于何时该硬何时该软,对谁当硬对谁应软,以及软硬之间如何结合,下文自有分解。



管人到位的14个原则

1. 掌握“温情的管人方法”

管理者的管人能力往往表现在下达命令上，因为在任何一个机构和部门中，令行禁止是最起码的工作纪律。作为领导者，如何给下属下达命令，这要看他所命令的对象和当时的情形而定，有时，该硬时可软，该软时也可硬，每一个管理者都应清楚这一点。

一般来说，成功的管理者多以温和的和富有人情味的方法管理下属，也就是说以询问、鼓励和说服等方法带领他们前进。因为用奖励或肯定的方法使某种行为得以巩固和持续，比用否定或惩罚的办法使某种行为得以减弱或消退更有效。大多数人喜欢做别人请求他们做的事而不愿做别人命令他们做的事，而且从长远观点看，批评过多会损害他人的自尊心，使他们的工作效率下降，给个人的精神造成极大的伤害。

但在必要的时候，为了加强管理，管理者有必要采取强硬手段。一些管理者，即使当他们解雇某人时，他们也并不因为内疚而变得犹豫不决。他们一旦要采取坚决措施，就会变得冷酷无情。

现在企业管理者并不经常采取以权势压人的方法，因为他们知道这样做会冒一定风险，会引发一些问题。

但毫无疑问，管理者对于少数懒惰的下属，只能用简单明确的指挥式命令，如“下午将这批活干完”、“快去打扫会议室”。只有这种命令，才能叫他立刻行动，不敢怠慢，不至于钻命令的空子。这也是不得已而为之的方法。

对于大多数下属来说（指表现一般的下属和工作积极主动、进取心强的下属），就要采取询问请求式命令，如“这件事请你做可以吗？”“我们该不该这么干？”下属普遍愿意接受这种“温情”



的命令，自然也就能达到最好的指挥效果。为什么呢？道理其实很简单，没有人喜欢别人对自己表现权威，都渴望受到尊重。运用这种命令方式，管理者不是居高临下，而是以平等的身份和你商量，征求你的意见，请你参与决策，自然给下属带来受到尊重的愉悦。这种命令还有一个好处，可以避免管理者犯错误，使方案更完善。因为你下达的不是不容置疑的、必须执行的命令，而是询问、请求式的，下属就有机会、有胆量说明他对这份工作的看法或者说明为什么不能接受这份工作，计划还有什么缺陷？或者认为这是一个好主意。管理者可以吸收正确的部分，以达到兼听则明的效果。

有人担心，这样下命令，下属会不会视作管理者软弱的象征，或者不买管理者的账。请放心，一般情况下不会的。尽管管理者讲的是请求、询问式的，可在下属听来，这仍是命令。对主动的下属来讲，这是最好的命令方式。

另外，多关心下属，关注他们的生活，同他们交谈，能让下属感受到自己受重视，心中充满温暖。在这方面，第二次世界大战时期英国名将蒙哥马利给我们作出了表率。

谁都不否认，战争时期士兵过着最不愉快的生活。但要是士兵知道指挥官和他们一样，这种生活就较易接受一些。士兵若在前线常常见到司令，能同他谈话，并受到重视，知道他们真正被长官关心爱护，他们会更有勇气。正是这些深刻的认识，使得蒙哥马利在严厉的同时，投入很多时间和精力用于视察军队。

在欧洲登陆战的指挥过程中，蒙哥马利惯于搭乘“轻剑”号专车到英格兰、威尔士和苏格兰各地去访问即将参加“霸王”行动的各个部队。视察形式不拘一格，目的却只有一个，即让每一个士兵都感觉到司令是可以信赖的，他们要为之努力的战争是必胜的。自然，刚出现在队伍面前时，他引起的只能是好奇心，这些来自不同国度的士兵们交头接耳，对他品头论足。他微笑着，丝毫没有要制止他们的意思，而是用近乎鼓励的目光和蔼地从每一张脸前

二
二

该硬时可软，
该软时可硬

二
二





管人到位的14个原则

走过。然后，他就站在吉普车上，同官兵们进行简单的谈话。接下来，他走进士兵中间去和他们谈心，甚至与他们一起备战、一起生活起居。他了解了士兵们的精神状态、他们的爱与怕；士兵们则了解了这位成竹在胸的最高指挥官。

对士兵讲话时，蒙哥马利打开如炬双眸，一下子就摄取了听众的心。简单有力的语言以及迅速单刀直入切入问题本质的智慧是他作为领导人的独特魅力所在。通过那一次次使人精疲力竭但仍愿不厌其烦地重复的视察，蒙哥马利的这些魅力都淋漓尽致地表现出来——因为他知道怎样去激发每一个最基层成员的斗志，使他们在对领导者满怀信心的同时焕发出更高的战斗精神。

在蒙哥马利粗犷的表象之下，其实是一颗周到、精细的心。他常常向士兵传达最温柔的信息，向他们表现出他的关心和爱护。自然，他得到的回报也很丰厚。

德国将军隆美尔的部队被决定性地击败后，逃向的黎波里。蒙哥马利率第八军深入到塔尼亚追击敌军达200多英里。时值圣诞节，为了振奋一下士气，最后跃进的黎波里，蒙哥马利命令部队原地休息，尽最大可能过一个快乐的圣诞节。当时气候寒冷，火鸡、葡萄干、布丁、啤酒等食品都得到埃及去订购，蒙哥马利发动后勤工作人员，终于使这些圣诞节传统食品按时运到了。

接着，蒙哥马利向全体官兵赠送最好的礼物——圣诞文告，来祝贺大家圣诞快乐。在文告中，他引用了约克郡一位名叫赫尔的姑娘寄给他的圣诞贺信中的话，并说这代表了每位英国公民对全体官兵的祝福，文告充满了亲人般的脉脉温情，将士们无不备感亲切。

就这样，蒙哥马利鼓足了士气，为战争胜利准备了最重要的条件，也为自己赢得了战功，赢得了第二次世界大战名将的殊荣。

蒙哥马利有着西方职业军人一贯的作风：严厉治军，独断专行，但他又有细致的心性，善于体恤下属，在生活细节上同下属有着共同的志趣，以此获取部下的尊敬和信任。

