

ZHI HUI

现代人智慧全书

智慧

管

人

术

管人、驭人的133种基本法则

主编 林可行 张小云



北方妇女儿童出版社

B848.5

19  
6

ZHI HUI

B848.5

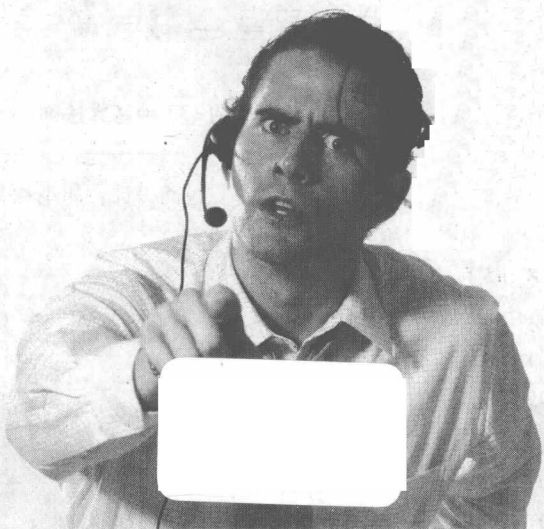
19  
6

现代人智慧全书

# 智慧管人术

管人、驭人的133种基本法则

主编 林可行 张小云



4

北方妇女儿童出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人智慧全书/林可行 主编. —长春: 北方妇女儿童出版社, 2004. 11

ISBN 7-5385-2703-6

I. 现… II. 林… III. 人生哲学—通俗读物  
IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114029 号

## 内 容 简 介

全面、系统、分门别类地将现代人生存立世必须具备的智慧告诉您。指导您做适者生存、永立人上的强者。

# 现代人智慧全书

书 名: 智慧管人术 —— 管人, 驭人的 133 种基本法则

主 编: 林可行 张小云

封面设计: 胡小林

出版发行: 北方妇女儿童出版社 (0431-5640624)

地 址: 长春市人民大街 4646 号 (130021)

印 刷: 北京中兴印刷有限公司

版 次: 2004 年 11 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5385-2703-6/G·1841

开 本: 850×1168 (毫米) 32 开

字 数: 499 千字

印 张: 308

定 价: 750.40 元

本 册: 26.80 元

# 目录

## 1 管人智慧的培养

1. 相信自己能成功 1
2. 重视小成功 3
3. 随时做好当领导者的准备 4
4. 做一个无冕领袖 6
5. 做个无我的教师和助人者 9
6. 专长与领导 11
7. 乐观想像与自信培养 15
8. 领袖气质与成功 19
9. 你对目标的专注 21

10. 注重衣着打扮 24
11. 制定远大的理想 26
12. 向目标奋进 28
13. 休闲时间也要加强应用 29
14. 保持你的神秘形象 32
15. 能体现暗示的力量 34
16. 认真学习管理的方法 37
17. 概念SL理论很重要 39
18. 对业绩与员工的关心 41
19. 研究P机能与M机能 42
20. 明确基本的想法 45
21. 做领导也要有创意 46
22. 智慧管人重在言行一致 47
23. 让部属了解身体力行的重  
要性 48
24. 领导者要公私分明 48
25. 命令下达的场合 49
26. 有效命令的下达 50

## **2** 智慧管人重原则

27. 领导的正当性 51

28. 管人可行性原则 54
29. 管人的效益性原则 56
30. 智慧管人术的适度性 59
31. 管人应注重人事关系 61
32. 关心员工的好处 64
33. 平等原则的要领 67
34. 亲疏有度管人术 70
35. 公平待人管人术 71
36. 从主观和客观看领导 73
37. 从合理与合情看领导 75
38. 智慧管人宜信任 77
39. 发挥言语的窍门 78

### **3** 智慧管人重口才

40. 妙用柔言 84
41. 声东击西 86
42. 巧用幽默 91
43. 后发制人 93

- 44. 妙语巧用 95
- 45. 外交语言 96
- 46. 以退为进 97
- 47. 消除嫉妒 98
- 48. 畅所欲言 103

## **4** 常敲管理的警钟

- 49. 预防偷懒的员工 105
- 50. 让员工产生紧迫感的方法 106
- 51. 有令则行很重要 111
- 52. 适当监控管人术 117
- 53. 有效控制授权 119
- 54. 产品质量很重要 124
- 55. 如何对待固执的员工 125
- 56. 处理人事问题 130
- 57. 无为而治管人术 134

## **5** 位高权重也要妙用

- 58. 了解你的权力 138
- 59. 善待自己的权力欲望 140
- 60. 处理下属的权力欲望有窍门 141

61. 不能崇拜权力 143
62. 欲管人先管己 144
63. 管理忌独断专行 146
64. 领导分权有诀窍 148
65. 领导的分身之法 152
66. 注重授权的大小 154
67. 授权的对象 156
68. 谨防“反授”与不可全授 158
69. 处理越权的窍门 160
70. 行使权力有奥妙 163
71. 行使各种权力的窍门 166
72. 政治和经济都重要 170
73. 组织权力与个人权力 175

## **6 智慧强硬管人术**

74. 适当利用严厉 179
75. 无规矩不成方圆 182
76. 管理不能顾脸面 184
77. 对员工的鞭策很重要 187
78. “铁腕”管人术 189
79. 消除官僚体制 190
80. 实行精兵简政 197



81. 推行“员工淘汰制” 199

82. 批评员工的原则 204

## **7** 智慧心理管人术

83. 处理上下级关系的方法 211

84. 排除权力心理障碍 216

85. 学会管人首先得懂人心 219

86. 保持与员工的适当距离 220

87. 摸准员工的脉搏 221

88. 智慧管人重在沟通 222

89. 沟通有窍门 224

90. 管理注重心境 227

91. 心心相印管人术 229

92. 主宰员工的情绪 231

93. 情绪自我调节术 234

94. 正确对待员工的要求 236

95. 先满足员工的主导要求 238

96. 培养员工的独立性 238

97. 管人三要求 239

98. 说服员工的窍门 240

99. 和员工做朋友 241

100. 管人要注重言说 244

- 101. 利用员工的潜在欲望 245
- 102. 对员工的期望应适度 247
- 103. 利用年轻员工的热情 247
- 104. 如何对待有个性的员工 248
- 105. 如何对待中规中矩的员工 249
- 106. 如何对待自以为是的员工 250
- 107. 如何对待轻浮的员工 251
- 108. 如何对待难以对付的员工 251

## **8** 运筹帷幄图决胜

- 109. 控制员工的一般原则 254
- 110. 反馈控制法 256
- 111. 控制三要素 261
- 112. 组织员工的方式 262

113. 对员工的驾驭和支配 264
114. 强制的手段很重要 266
115. 纪律与规章制度 269
116. 发布命令贵在精 272
117. 准确命令的技巧 274
118. 起立听令的效应 276
119. 软性命令的力量 277
120. 误人之令的害处 279
121. 管人切忌昏庸 281
122. 多种指派模式 284
123. 明确的指派原则 285
124. 对员工要信任和有信心 287
125. 批评要准确无误 288
126. 掌握批评的尺度 289
127. 批评也要慎重 291
128. 批评员工的要素 297
129. 恰当批评六宜 298
130. 了解冲突的双重性 299
131. 派系斗争的应对方法 301
132. 协调关系的方法 302
133. 协调关系的要素 306

# 1 管人智慧的培养

## 1. 相信自己能成功

领导者如何能为这么多人的生活、工作、或是一家资本数十亿美元的大公司负起责任？领导者如何能为国家前途，甚至是整个人类的未来负责？领导者又如何领导成千、甚至是数百万的男女完成某些事业。领导者在从事这些伟大任务时，似乎毫无恐惧和犹豫，他们是从哪里得到这样坚强的自信心？

一本有关领导学的美国空军训练手册上说：“一个不能说服自己相信他能做好所赋予的任务的人，不会有自信。”

这句话一点不假，你要知道你能做好某件事，然后你才有自信去做。但事实上，你也有失败的可能。所以，问题就在：在你还没有尝试做一件事以前，你如何知道你一定会成功？

李梅将军将美国战略空军发展成一支前所未有的强大武力，后来他又担任过空军参谋长。在第二次世界大战前，他只是一位三十岁的空军上尉，职务是 B 一十七轰炸机的领航员。正式说来，他领导的只是自己一个人：五年以后，他就升到少将，领导着数千人。他不但要为这些人的生命和福祉负责，而且也要为影响战争结果的重大任务负责。

在第二次世界大战初期，李梅以上校大队长的身份被派到欧洲作战。在李梅抵达以前，轰炸作战的成果糟透了，这是德

军集中猛烈防空炮火对付轰炸机的结果。

那些老资格的轰炸机人员告诉李梅说：“你无法直线平飞几秒钟，要是勉强这样做，你一定被打下来。”

当时的轰炸机必须缓慢的直线平飞，精确的选定瞄准点，计算好风向、风速，然后丢下炸弹，才能命中目标，这段时间至少要十五秒，不然，炸弹就绝不可能击中目标。

李梅注意到飞机的损失，同时也注意到轰炸成果。由于成果太糟，轰炸机就不得不为同一个目标来回两三趟。

没多久他下达一项新命令：“每架飞机在丢炸弹以前，必须直线平飞十秒钟。”有些专家对他提出警告，他这样做也许会全军覆灭。李梅虽然是将专家的话听在耳中，心中却肯定自己是对的。

实施以后，炸弹果然都能精确的命中目标，虽然平均每次任务损失的飞机数量增加，但摧毁目标和损失飞机的比率却大量下降了（因为不用再为同一目标来回两三趟）。后来，李梅因此升了准将。

两年以后，李梅又以少将的身份派到太平洋战区，领导B—29轰炸机对日本作战。B—29是值得谈的机种。它是以“超级空中堡垒”为设计构想，各种角度都有火力可以掩护；它的四具马力强大的引擎，可以飞到任何防空炮火射击不到的高度；精密的压力舱和供氧系统，再加上其他的设备，可说是当时最理想的高空轰炸机。

性能优越，造价当然昂贵。因此，陆军航空队总司令艾诺德将军告诉李梅，对待B—29轰炸机，千万不能像对待其他造价较便宜的飞机一样。艾诺德认为，不管是在作战或平时飞行，只要有一架B—29遭到损失，都应举行一次特别调查。他告诉李梅，处理每架B—29损失的态度，要像海军处理一

艘航空母舰或主力舰的损失一样郑重。

李梅开始展开对日本的轰炸作战。轰炸成果糟透了。问题当然不是出在日本的防空炮火上；问题是在风的切变：B—29 九飞行高度的风势，和低空飞行时完全不一样。对炸弹至目标的影响时间也比低空为长，准确度因此很难控制——他们会击中任何地方，就是炸不到目标。李梅研究这种情形，并听取幕僚人员和实际作战机员的建议，然后自己作出决定。他下令将机上所有舱和氧气设备全部拆除，并命令将防护炮拆走，没有炮，当然也就不带炮手。减少了这些装备和人员以后，就可以带更多的炸弹；然后他命令他属下的 B—29 飞行高度不得超过七千英尺——而不是原来的二万九千英尺。

那些专家又警告李梅做错了。他们就这样做会弄得全军覆灭。同时他们说，放着花了大笔经费制造的高空设备和防护火器不用，让机员去冒生命危险，艾诺德会撤换他的职务。

李梅要机员在七千英尺投弹的命令的确有效，对日本所造成的灾难大得难以形容。他所达成的战果远超过空军史上任何一个战役。

## 2. 重视小成功

是什么使李梅敢作这样冒险的决定？为什么他有这么大的勇气和自信？在前不久，他才只指挥一个大队，再往前追溯不久，他所指挥的只是他自己一个人，他哪来这么大的自信心？

毫无疑问，李梅在下达这项命令以前，就知道他会成功，是什么想法使他相信自己会成功？

有句老话说：“没有比成功更能导致成功。”这句话的意思是说，成功会制造成功；成功的人会变得更成功。换句话

说，你在过去成功，就会有更大的机会在未来得到成功。

但在你没成功以前，你如何达到成功呢？这就像是鸡生蛋、蛋生鸡的问题。没有蛋就不会生鸡，但没有鸡又哪来蛋？

幸运的是，你可以在一次大成功前，先得到一些小成功。不要小看小成功，对培养自信心，这些小成功和大成功同样重要。因此，你能在做某方面的事时先赢得一些小胜利，你就会培养出一种心理：自信能完成更大的事情。

很多领袖就是这样训练出来的。他们由于领导的团体越来越大，得到成功的次数越来越多，而培养出自信和自尊。每前进一步，他们相信自己会成功的信心就增加一点。正如我们所见到的，这种认为自己会成功的信心，乃是培养自信的要件；而自信又是成功的必需条件。

一般人都会这样想：这些领导者在工作上有发展，是因为他们在每件事上累积的技术经验和生产知识。不过，在如今这种技术专门化的年代，你不可能在你的工作上样样精通。这是说，培养你的自信比专门知识更为重要。

在企业界有个很好的例子

约翰·史考利，他在百事可乐做得很成功，后来担任苹果电脑公司总裁，也干得非常出色。虽然电脑和软性饮料的产品性质完全不同，但史考利仍然在这两个领域上都做得非常成功。

### 3. 随时做好当领导者的准备

不幸的是，有很多人却没有这种领导大团体的训练机会。有的人有此能力，却因为太受上司重视，无法离开现职；有的人终生怀才不遇，直到事业生涯的末期才受到重用。因此，他

们必须随时做好当领导者的准备——不管他们是否领导过较小的团体。

现在我们举一个例子，我们可以看看艾森豪威尔将军。在艾森豪威尔被选为美国总统以前，他的确已有过领导大团体的经验。但是在他成为将军以前，他却缺少某些一般人认为重要的经历。

直到1940年，艾森豪威尔还只是一名中校。在第一次世界大战期间，他虽然多次请求派到海外作战，但在整个大战中，他只是在国内训练部队，连战争是什么样子都不知道。在两次世界大战之间这段时间，他担任的是各种不同的参谋职务。他在参谋工作上极受上级的重视，使他简直对改派指挥职务已完全绝望。

1941年，艾森豪威尔升上校，调到参谋本部，直接在陆军参谋长马歇尔下面服务。马歇尔接连升他两级，升到了少将。一年以后，他完成了欧洲盟军联合作战计划，马歇尔派他到伦敦担任欧洲战区司令。在他指挥联军在北非作战的一年后，他就成为进攻欧洲大陆的联军统帅，最后他升到了五星上将。

请注意：艾森豪威尔担任过这么多年的参谋工作，从来没有作过战，最后却能一下子就成功的领导三百万战斗部队，而且这些部队是来自多个不同的国家。后来他更成为总统，领导这个世界上最强大的国家。

在20世纪70年代中期就有人研究过集教授、作家、企管顾问于一身的彼得·杜拉克。

和艾森豪威尔一样，杜拉克并没受过正式的管理训练，一生都从事幕僚工作，却一下就成为大公司的主管。他在担任资深行政副总裁时，被董事会选为这家公司的总裁。正如同艾森



豪威尔一样，他首次担任一线主管的工作，领导的就是好几千人。

在做了各种幕僚工作十八年后，又回到指挥职务时，艾森豪威尔将军写了这么一段话：“在部队中服务的短短几个月中，我完全相信自己胜任指挥工作。”

艾森豪威尔当时只是个中校，但他已经有领导较大部队的自信。

领导者要如何建立自信？像杜拉克、艾森豪威尔这种首次就领导大团体的人，又要如何得到这种成功所需的自信心？

以下，我们要告诉你四种建立自信和发展领导技巧的方法。这些方法艾森豪威尔和其他很多人曾经用过。你能采用的话，你就可以借由一系列的小成功而建立起领导者所必需的自信来。每次实行以后，都会加强你成功的信心。你将成为一个强有力的领导者，就和艾森豪威尔一样，能一下就负起领导大团体的责任，因为你有能成功的自信。

这种方法是：

- 使自己成为一个“无冕领袖”。
- 做一个无我的教师并尽力协助他人。
- 培养专长。
- 永远乐观。

#### 4. 做一个无冕领袖

培养自信的第一种方法，就是先培养自己做一个“无冕领袖”。不要担心没机会，只要你多加注意，可以保证，每天你至少会遇到一个这种机会。事实上，在你周围，每天都有人向你求助，要你去领导他们，你得抓住这些机会。