

管人的学问

人性管理奥秘



一部改变领导者管理观念的智慧全书!
一部提升管理者个人魅力的实战宝典!

郑一群◎编著

管理者, 必须卓有成效!

GUANRENDEXUEWEN



管理, 是一门科学, 一门艺术, 是运用科学的手段、规范的制度调动人的情感和积极性的艺术。学会管人, 是所有企业管理者和所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的能力。

石油工业出版社

管人的学问

—— 人性管理奥秘 ——



一部改变领导者管理观念的智慧全书！
一部提升管理者个人魅力的实战宝典！

郑一群◎编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的学问：人性管理奥秘 / 郑一群编著.
北京：石油工业出版社，2011.7
ISBN 978 - 7 - 5021 - 8578 - 7

- I. 管…
- II. 郑…
- III. 企业领导学
- IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 150793 号

管人的学问——人性管理奥秘

郑一群 编著

出版发行：石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址：www.petropub.com.cn

编辑部：(010) 64523643 营销部：(010) 64523603

经 销：全国新华书店

印 刷：北京晨旭印刷厂

2011 年 9 月第 1 版 2011 年 9 月第 1 次印刷

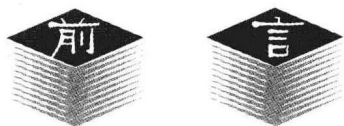
710×1000 毫米 开本：1/16 印张：13.5

字数：180 千字

定价：28.00 元

(如出现印装质量问题，我社发行部负责调换)

版权所有，翻印必究



管理是一门科学，更是一门艺术，是运用科学的手段、规范的制度调动人的情感和积极性的艺术。

管理，顾名思义，一个“管”字加一个“理”字，管，何为管，谁来管，管理者，管什么？说白了就是要管人，人管好了，也就不会无事生非了，这就是我们通常所知的，“水能载舟亦能覆舟”。怎么管好人？每个员工都有自己的理想，也有自己的欲望和目标，所以，除了薪水之外，管理者还应该知道员工都在关心什么问题，能解决的就帮忙解决，至少让员工知道公司很关心他们。

在企业管理当中，如何管人是最难最大的学问。因为人是一个个有思想的个体，而且永远是动态的。今天情绪好，不一定明天情绪也好；现在情绪好，不一定过一会儿情绪也佳；现在想的是这个问题，但马上可能又会考虑其他的问题。还有一个最大的难题是，思想是不可触摸，看不见，摸不着，只能去感知，去体会。因此，要完全掌握一个人的心理状态是不可能的。

但这也不是说在如何管人的问题上就没有规律可循，没有方法可借鉴。要管人，首先要做到尊重他人。中国有句古话叫做“人敬人高”。只有你真诚地尊敬别人，别人才有可能真正地尊敬你。只要管理者对别人有一颗尊重的心、友善的心，肯定也会获得别人的理解与尊重。因此，尊重员工，是管理者最重要的方法，也是最基础的素质。少了这一点，其他就无从谈起。你不尊重员工的结果，就是众叛亲离。员工可能慑于你的权力与权威在表面上对你唯唯诺诺，但口服心不服，貌合神离，从心里不尊重你，更不会真正地支持你。

其次，管理者要做到谦虚。谦虚是一个人的优秀品质，更是一个管理者的基本素质。古语云：谦受益，满招损。伟人毛泽东说：谦虚使人进步，骄傲使人落后。人只有谦虚，才能好学；只有谦虚，才能动力不竭；只有谦虚，才能心胸开阔。

管理者的主要工作是管理人，而不是做太具体的事。要用一定的方法，把大家的积极性与注意力调动起来，充分发挥下属的主观能动性，按着你指定的目标努力。对于具体的情况与具体事情，下属最清楚，最专业。但有的管理者却总是认为自己样样精通，什么都行，下属的能力都一般，所以不谦虚，盲目自大，不虚心听取下属的意见，不虚心接受下属的建议，更不虚心向下属学习。

管理者可能是通才，但很多却做不到专才。因此，在专业面前，管理者就要甘当小学生，虚心向下属请教，向下属学习，并充分尊重下属的意见和建议。

最忌讳的管理者一瓶子不满，半瓶子晃荡，瞎指挥，乱决断，胡拍板。这样的管理者难以赢得员工的尊重，也就很难形成真正的凝聚力与向心力，团队的作用也就很微弱了。

最后，管理一定要讲究方法，懂得运用赞扬来激励员工。对下属要多赞扬，少批评；多鼓励，少苛责；多指导，少教训。要始终相信每个下属都是优秀的，每个人的潜能都是巨大的。恰倒好处的赞扬与鼓励，将极大地增强下属的自尊心与责任感，使其获得自我成就感。

因此，赞扬与鼓励是促使下属努力工作的最好的动力源，也是成本最经济，效果最明显的润滑剂。

有人说：“做一个好的管理者难；做一个受人尊敬、爱戴的管理者更难；做一个完美的、有效的管理者难上加难。”但是，只要你找准了自己的定位，把握住了做事的原则，能够最大限度地用人所长，应该来讲不太难。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”没那么简单。你不能因

为自己是“领导”就对别人吆五喝六，也不能对下属过于放纵以致下属不把你当回事；你不能明目张胆地玩弄权术，让别人都觉得你工于心计，也不能口无遮拦，心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用人太过，也不能随随便便；既不能冷酷到不近人情，也不能脸皮太薄，心肠太软。你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既要有菩萨心肠，又有魔鬼手段……

可见，管人是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。它是所有企业管理者和所有立志于凝聚人心干一番事业的人必须练就的本事。

常言道：火车跑得快，全靠车头带。员工就是火车的轮子，管理者就是火车头。只有靠强有力的动力牵引他，才会跑得更快，因此，培养一批思想上、业务能力上过硬的中基层管理者是至关重要的。

本书详尽为您讲述了行之有效的管人的学问，帮助您成为企业优秀的管理者，成为企业不可或缺的人才。无论是渴望晋升的中层管理者，还是期待得到提升的基层管理者，都会在本书中找到自己所需要的智慧。

郑一群

2011年7月

读石油版书,获亲情馈赠

亲爱的读者朋友,首先感谢您阅读我社图书,请您在阅读完本书后填写以下信息。我社将长期开展“读石油版书,获亲情馈赠”活动,凡是关注我社图书并认真填写读者信息反馈卡的朋友都有机会获得亲情馈赠,我们将定期从信息反馈卡中评选出有价值的意见和建议,并为填写这些信息的朋友免费赠送一本好书。

管人的学问——人性管理奥秘

1. 您的文化程度: 大专 大本 大本以上 其他_____
 2. 您购买本书的动因: 书名、封面吸引人 内容吸引人
版式设计吸引人
 3. 您认为本书的内容: 很好 较好 一般 较差
 4. 您认为本书书名反映内容的程度: 很高 较高
一般 较差
 5. 您认为本书在哪些方面存在缺陷: 内容 封面
装帧设计
 6. 您认为本书的定价: 较高 适中 偏低
 7. 您对本书的综合评价
-
-

您的联系方式:

姓名 _____

单位 _____

地址 _____

手机 _____

邮政编码 _____

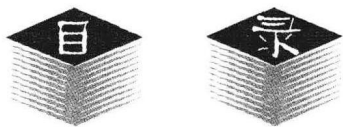
电 话 _____

E-mail _____

回信请寄:北京市朝阳区安华西里三区18号楼 石油工业出版社有限公司

1105室大众图书出版中心 收 邮政编码:100011

电子信箱:petropub@163.com(复印有效)



第一章 做个员工认同的管理者

在管理过程中,普遍存在着这么一个现象:就是下属“认人”现象。同样的措施,不同的人实施下去的效果是完全不一样的。这也充分说明,在企业内部,有时候人与人的关系比企业的制度更重要,人与人的关系也直接影响着执行力高低。那么怎么样才能维持管理者与员工之间的美好关系?如何才能让员工认同你?

谁是优秀的管理者	2
使情感管理发挥作用	6
激发起员工们的共鸣	8
与员工共同作战	11
提高自己的能力	14
“照我做的那样去做!”	17
勇于承担责任	20

第二章 与员工沟通的技巧

在员工管理中,最容易出现的问题是沟通不足或方式不对。首先,沟通是关注的表现。沟通不足,就说明管理者对员工的关注不够。所以,定期地与员工进行沟通是非常必要的。管理者应该是一个激发器的作用,让员工打开心扉,说出他的感受和想法。



沟通是成功的基石·····	24
管理就是沟通·····	28
营造融洽的上下级关系·····	32
沟通的原则·····	36
沟通的策略·····	40
沟通不只是信息的传递·····	43
现在需要沟通,未来更需要沟通·····	47

第三章 激励,引爆员工潜力

对于当前的员工来说,开放而民主的企业文化是最有力量的。企业文化的作用是让多数人来影响少数人,更容易让新一代的员工认同和融合进企业里来。管理者应该对员工表示信任和尊重,这一点对当前的企业员工来说尤为重要。信任是激发员工工作热情的最重要的前提和基础。

激发员工的创造力·····	52
给予员工有效的激励·····	56
激励的艺术·····	60
管理者要善于激励·····	64
引爆员工的潜能·····	68
激励让员工焕发青春·····	72
让目标成为最大的激励·····	75

第四章 合理使用人才

对一个企业家来说,会用人是第一本领。应该说,用好“一把手”,关乎企业经营战略的决策;用好班子副职,关乎企业战略决策的落实;用好企业每一名员工,关乎企业队伍稳定、队伍士气、队伍凝聚力和战斗力。

为员工提供发挥才能的空间·····	80
要成长的机会,也要成长的感觉·····	84
用大才需耐心·····	87

用人要不拘一格·····	90
善于使用“怪才”·····	94
人才搭配方略·····	97
有容人之短的度量·····	101
选择合适的人才·····	105

第五章 留住员工的心

企业有一定的人员流动率,可以保持企业旺盛的活力。但如果流动率过高,不仅影响到企业的经营管理的连续性和稳定性,还会造成人员的习惯性流动,使企业面临“失血”的危险。企业要留住关键员工,单靠工资、奖金是不够的,要留住人,首要的是留住员工的心。

给员工一个舞台·····	110
成为下属的知己·····	114
信仰留人·····	118
营造积极的团队气氛·····	122
重视人才·····	125
让员工展露才华·····	129
一线的力量永远是员工·····	132
发挥员工的能力·····	135

第六章 要规矩,也要执行

员工对是否有规范的制度化管理体系是十分看重的,这对塑造符合企业价值观的员工也非常重要,影响深远。规范的制度化管理体系体现了制度留人、制度育人。所以,对于员工的约束是必要的,不能因为他们的自由散漫而纵容。

聚焦管理规则·····	140
驾驭管理潜规则·····	144
没有规矩,不成方圆·····	147
必须要有执行力·····	149

比能力更重要的是精神	153
执行力靠的就是纪律	156
执行就是严格贯彻流程	159

第七章 推动员工间的合作

每个人都喜欢与那些给别人带来快乐的人一起工作。我们乐意与那些和我们持相同观点的人合作,或者与那些和我们志趣相投的人在一起,建立和谐愉悦的工作关系。但是,现实生活往往不尽如人意,有时候,有的人不得不与那些他们并不喜欢的同事一起工作。作为一名管理者,此时就要展示你协调上下关系的领导才能,与员工建立良好的合作关系。

团结就是力量	164
团结合作,就有发展	167
成功靠团队	170
强调团队合作的作用	173
塑造团队文化	176
及时解决内部冲突	180
培养员工的团队意识	183


第八章 全方位培养员工

企业管理者要清醒地认识到,企业的未来能否走上良性的发展轨道,能否将企业的层次和水平提升起来,关键问题是抓好员工队伍建设、加强对员工的培养。不仅要培养员工的专业技能,更要培养他们的综合素质和管理能力,把他们培养成明天的管理者。

培养员工的管理能力	188
使员工尽快成长起来	191
以狼为榜样	194
培养员工的情商	196
放权的重要性	199
打造学习型团队	202

第一章

做个员工认同的管理者



在管理过程中，普遍存在着这么一个现象：就是下属“认人”现象。同样的措施，不同的人实施下去的效果是完全不一样的。这也充分说明，在企业内部，有时候人与人的关系比企业的制度更重要，人与人的关系也直接影响着执行力高低。那么怎么样才能维持管理者与员工之间的良好关系？如何才能让员工认同你？

谁是优秀的管理者

作为管理者，都希望留给员工良好的印象。但怎样的管理者才能让员工折服呢？或者说什么样的管理者才是好管理者？员工更希望他的管理者是什么样的呢？

某企业管理者曾抱怨说：“手下的人都不服我管，平时我跟他们都处得很好啊，经常一起唱歌、吃饭、郊游，可是我一谈工作、给他们分配任务量时，他们就敷衍我，经常不按时间完成任务。到底要怎样才能打动他们，在工作上配合？”这是年轻主管们普遍存在的问题。

要想成为一个真正让员工欣赏的管理者，必须不断地进行自我修炼。

卓越的管理者需要在如下方面进行管理素质的修炼。

1. 时间管理

面对经济的飞速发展以及外界激烈的竞争，如何抓住时间，有效管理好时间，提高工作效率，对于管理者来说至为关键。

2. 经常告诫自己，不要失言

管理者不能随便讲话，每句话都要落地生根，一句顶一句。应该说，管理者讲过的每一句话，员工都会记着，因此管理者要注意，说了就要做到，要履行诺言的。管理者要做到不尚空谈，以务实为本。对待每件事情，都要认真考虑是否可行，不可行的事情不要做，否则就会降低威信。对可行的事情也要多过问，要细致地了解进展情况，很多时候要亲自把关。部署工作要放手，给员工创造机会，锻炼他们的独立工作能力，同时又要细致地考虑每项工作的每一个重要环节，

如果员工工作完成得好，要表扬；若过程中有问题，要及时指出，予以修正，以便他们能够从中学到东西。必要时，对员工完成的工作，要认真细致地逐一审核，确保准确无误。

3. 日清日毕，决不拖延

规定当日完成或在一定时间完成的工作，尽量按时完成，否则拖拉的结果必然会影响员工的工作情绪。长此以往，就会形成恶性循环，总会有事情做不完，总会有事情打断手头的工作，工作效率必然大受影响。

4. 经常告诫自己，不要自傲

管理者要永不满足，要保持自强不息的信念和谦虚谨慎的作风。自满是成功的敌人。永不自满，才能战胜困难永远向前。自傲的人，首先会败给自己。与其说项羽败给刘邦，不如说他是败给自己。管理者是很容易因取得成绩或受到恭维而产生骄傲自满情绪的。作为管理者，取得一点成绩并不难，难的是在成绩面前克服自满，去取得新的、更好的成绩。工作都是大家做的，管理者既不能居功自傲，也不能推过揽功。

5. 强调授权与信任

管理者还要学会对员工授权，要信任和接受员工。常言道：用人不疑，疑人不用。信任员工是一种良好的心态、开阔的胸怀和较高的思想境界。当然，授权不等于放任不管，管理者要对员工进行适当的指导和控制。

6. 做“教练”，而不是“下命令”

合格的管理者应当先做一名合格的教练，不仅要下达命令，交代任务，还要多花一点时间聆听员工的解决方案，并动用你丰富的阅历和犀利的判断力，帮助他预见可能出现的问题和风险，优化解决方案，规避风险，或者为风险的到来做好心理准备。在任务执行过程中，还要随时观察他的动向，提供帮助和建议，甚至还需要你“下场示范”一下。

7. 经常反思、总结

养成反思的习惯，可以总结更多的经验和教训，同时也能不断地修正今后的工作，这样就可以非常清楚地看到自己迈出的每一步。反思应该是一个持续不间断的过程，而不是偶尔为之，只有这样才能很好地把握自己要做的每件事情。

8. 经常告诫自己，必须以身作则

所谓管理者就是引领和导向，所以应堪称楷模和典范，时时事事都要为下属做出榜样。所以，管理者到什么时候都不能失去垂范作用，要身体力行，身先士卒。榜样的力量是无穷的。要求员工做到的，自己首先做到，要求别人不做的，自己首先不做。作为一名管理者，一定要做到这一点。否则就无法树立威信，无法要求员工，也无法取信于他们。

9. 提供“平台”，而不是提供“拐杖”

很多管理者在培养员工时总会有这样一种强烈的感觉，即让他们做一件有一定挑战性的事情真的是一件很困难的事，往往需要一而再、再而三地反复，还不如自己亲自动手。还有另外一种情形，员工做事碰到困难时，管理者出于对员工的爱护和关心，往往会自己承担起来，替他去做，帮助他渡过难关。这些做法都无形中让管理者变成了员工的“拐杖”，他们永远无法独立完成管理者交给的重要任务，永远不能独当一面。员工自己可能觉得做了很多事，也学会了做很多事，可一旦离开培养他的管理者，便像一只折了翅膀的小鸟，无法振翅高飞，没有足够的自信和方法去独立完成任务。

培养员工时，管理者是一个平台，为他们提供必需的资源支持和感情支持，必要时“拉”他们一把，而不是替他们去做。

10. 注重学习，不断提升能力

现代社会竞争瞬息万变，社会高速发展，任何一个企业都会因未来的不确定因素而不得不时时如履薄冰，这对管理者的素质提出新的挑战。满足现状就是落伍，只有不断学习，不断接受新事物、新观念，

才能求得不断发展。所以，作为管理者来说，需要把有限的精力投入到工作所需要掌握的知识中去。一方面，要善于从工作实践中学习，不断地用掌握的理论知识去验证，总结升华为个人的理论，并指导再次实践；另一方面，要迅速掌握与深刻理解新理念、新方法，保持理论的前沿与高度，这样才能更好地管理员工，使企业在激烈的竞争中取得胜利。

第一章

做个员工认同的管理者



使情感管理发挥作用

成功的企业管理者感动员工，点燃员工强烈的感情，并且激发员工心中最美好的情感。当大家试着去解释这些管理者为什么会如此卓有成效的时候，会谈到策略、远见或者强有力的思想，但是，事实却是——成功的管理者是通过情感来发挥作用的。

无论管理者开始着手做什么——不论是制定策略还是动员团队采取行动，他们的成功都依赖于他们怎样去做。即使他们所做的其他每一件事情都非常正确，但如果管理者在引导员工的情绪方面失败的话，他们的工作将会出现很多问题。举例来说，英国的媒体巨人英国广播公司（BBC）的新闻部门中曾经经历过一个关键性的时刻。该部门是作为一项试验建立起来的，虽然它那 200 名左右的新闻记者和编辑感觉自己已经尽了最大的努力，管理层还是决定撤销这个部门。

奉命向该部门的员工们传达这个决定的行政主管，在讲话的开头就以极富感染的语言描述了竞争对手是多么出色，但是却没有发挥丝毫的作用。因为这个消息本身已经够坏了，而这位主管那番唐突的甚至有点好斗意味的态度更是激起了员工们心中比预料之中的挫折、沮丧更加难堪的情感。员工们被激怒了，气氛变得如此紧张，这位主管不得不求助于保安人员的庇护，才得以安全地走出来。

第二天，另外一位主管拜访了这个部门的员工。他采取了不同的说话方式。他从他对新闻业的极端重要性的认识谈起，然后谈到了社会的动荡，进而谈到了社会的召唤驱使他们全都到第一线的阵地上作战，履行一个新闻工作者的使命和职责。他提醒员工们，没有人是为