

给你一百人 | 你该怎么管？

THE ART OF MANAGEMENT

管理操控术

管人必先读心，
树立权威形象，
破解管理难题，
做一个强有力的领导者！

陈翠 编著

管理的本质是「治人」，
管理的方式是「人治」，
管理的原则是「人伦」，
管理的关键是「得人」，
管理的前提是对「人性」的把握。



THE ART OF MANAGEMENT

管理操控术

陈墨◎/编著



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

管理操控术 / 陈墨编著. —北京:北京理工大学出版社, 2011. 10
ISBN 978-7-5640-4815-0

I. ①管… II. ①陈… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 137570 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / [http://www. bitpress. com. cn](http://www.bitpress.com.cn)

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京市通州富达印刷厂

开 本 / 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张 / 20

字 数 / 260 千字

版 次 / 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

责任校对 / 张沁萍

定 价 / 34.00 元

责任印制 / 母长新

图书出现印装质量问题,本社负责调换

前言

管理的核心是管人。管人是一门学问、一种智慧，它是所有想在管理职位上坐得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，必须练就的一种本领。

《孙子兵法·谋攻篇》曰：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”兵家讲究“攻城为下，攻心为上”，管理企业也是如此。管理企业的实质是管理人心，高效管理的关键在于“操控人心”，实现管理者之心与员工之心的和谐互动。因此，作为企业的管理者，一定要学会管理人心。

简单地说，人心管理主要体现在以下三个方面：

管理者要会识“人心”

管理人心首先要具备识人心的能力。俗话说：“画龙画虎难画骨，知人知面不知心。”管理者想要读懂人心，就要掌握一些必要的心理学知识和洞察人心的方法、技巧。好的读心技巧可以让管理者更精明、强干，让员工更积极、高效，让企业效益有更大提升。

有时候，员工一个无意识的动作、一句不经意的牢骚，都能反映出他们深藏不露的本意。管理者千万不要被假象迷惑，而要学会透过现象看本质，通过员工的一言一行、一举一动掌握其最重要的心理信息，这样才能在关键时刻出奇制胜，控制大局。

管理者要会收拢人心

作为一名企业管理者，如果有人问你：“世界上什么样的投资回报率最高？”你将作何回答？日本麦当劳社长藤田田的答案是：“在所有投资中，感情投资花费最少，回报率最高。”藤田田在自己所著的畅销书《我是最会赚钱的人物》中说，日本麦当劳每年支付巨资给医院，作为保留病床的基金。当员工或员工家属生病、发生意外时，可以立即住院接受治

疗。即使在周末休息时患了急病，也能马上被送往指定医院，避免多次转院带来的麻烦。

有很多人问藤田田，如果你的员工几年都不生病，那么这笔巨额医疗基金岂不是白白浪费了吗？藤田田回答说：“只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不吃亏。”藤田田的信条是：为员工多花一点钱进行感情投资，如果可以收拢人心，绝对“物超所值”！因为感情投资能换来员工的工作热情和积极性，赢得员工对企业的信赖和忠诚，由此产生的巨大创造力，是其他任何投资都无法比拟的。

管理者要会激励人心

“激励”一词的英文为 *encouragement*，其拉丁文词根“cor”的字面意思是“心”。“勇气”（*courage*）一词也是一样。有勇气就意味着有心。激励——提供或给予勇气，从字面意思上理解就是给别人心。

这些词语的来源告诉我们，当我们在谈到勇气和激励时，并不仅仅是指现代贺卡上使用的那些动情华丽的辞藻。相反，在激励的情境中，“心”这个词往往意味着面对巨大挑战时的勇气，面对巨大困难时拥有的希望，面对重大挫折时依然不屈不挠、努力做到最好的决心。

实际上，我们每个人都需要得到激励。激励能提高绩效，巩固我们的决心，并且能改善我们的身心健康状况。我们无论做任何事情，为了把事情做得更好，都需要得到他人的掌声，并且需要知道我们和其他人是相联的，我们需要从别人那里获得激励和力量。对员工的管理也是如此，管理者往往需要凭借激励人心的方式，使员工们紧密团结在一起并彼此帮助，以顺利完成某种工作任务或达成某种组织目标。

要实现管理人心、操控人心的目标，除上述三点之外，管理者还需要做好以下几门功课：一要加强自身的“修炼”，让操控化于无形；二要提高执行力，做到令出必行；三要交流沟通，实现上通下达；四要知人善任，实现人才为我所用；五要凝聚人心，实现万众一心；六要放权授权，做到抓大放小；七要让员工学会自我管理，实现“无为而治”。

管理是一门管理人心的学问。管理者若能摸透员工的心理，抓住员工的优点和弱点，巧妙地加以引导和利用，就能让员工心甘情愿地听从自己的指挥和调遣：优秀的精英员工会锋头更锐，精益求精；普通员工会被你“点石成金”，迅速成长；难缠的“刺头员工”也会被你驯服为得心应手的心腹干将；“老实巴交”的员工更会对你忠心耿耿、奉献终身！

目 录

第 1 章 / 1

提高魅力指数，操控要“化于无形”

若想管人，必先修己	2
“以德服人”是管人的根本	6
有管理的实力，才有“治人”魅力	8
管理者是最大的责任者	13
喊破嗓子不如做出样子	16
想要控制别人，先要控制自己	19
管理是一场心理素质的博弈	21
外圆内方，管理的成功之道	24

第 2 章 / 27

洞察员工心理，操控要“有章可循”

了解员工的欲望是成功管理的基石	28
做管理，耳朵比嘴巴重要	34
谈心是了解员工心理世界的最佳途径	37
在抱怨中聆听员工的心声	42

在动态环境中洞悉员工心理	45
关注员工的私人问题	48
关注员工的心理问题	51
实施员工心理疏导的九个途径	56
第3章 / 61	
赢得员工“芳心”，操控要“心悦诚服”	
增加员工的“心理收入”	62
征服员工，从尊重他们开始	67
换位思考，让你轻松赢得员工的心	71
关心——“俘虏”员工的糖衣炮弹	74
推功揽过，最凝聚人心的管理手段	77
对待下属要“一碗水端平”	80
宽容——网罗人心的利器	82
与下属同甘苦，共患难	86
虚心——赢得下属尊重的最有效方式	89
牢牢记住下属的名字	93
真诚地对员工说声“谢谢”	96
第4章 / 99	
恰当激励员工，操控要“催人奋进”	
目标，让员工永远充满希望	100
失败时给员工“打打气”	104

信任是激励的最高境界	107
“期望效应”让员工做得更好	111
表扬和发薪水一样重要	115
让员工在批评中进步	117
用奖励上紧员工的“发条”	121
惩罚是一种反向激励	127
左手奖赏，右手惩罚	130
用激将法“刺激”下属的斗志	133
让员工在竞争中成长	136
没有危机就没有动力	139

第5章 / 143

提高执行力，操控要“令出必行”

管理者树立威信의六大法宝	144
管理者修炼“软权力”的六大绝招	148
铁的纪律——令出必行的基石	153
“从众效应”让你“不令而行”	156
杀一儆百——提高执行力的最有力手段	158
行动比语言更有力量	161
管理者，让制度帮你减压	163
恩威并重——最高明的管理手段	167
柔性管理，用柔情提高执行力	172

第6章 / 175

管理需要沟通，操控要“上通下达”

没有沟通，就没有管理	176
管理沟通，从“心”开始	179
非正式沟通，“世界第一 CEO”的沟通方式	181
别让你的思维“直来直去”	184
幽默是沟通的润滑剂	187
员工的意见是企业管理的“思想营养”	191
管理者有效沟通的六大原则	194
建立企业内部沟通机制的四大要求	197

第7章 / 201

人才为我用，操控要“知人善任”

德才兼备，企业用人的至高境界	202
用人要敢于向高学历“亮剑”	205
敢于任用强于自己的人	208
信任是最大的表扬	211
“用人不疑，疑人不用”新解	215
让最好的人做最好的事	217
用人的最高境界：善用人长，善使人短	222
请得来，还要留得住	224

第 8 章 / 229

拧成一股绳，操控要“万众一心”

团队是最佳的个人组合	230
合作精神，让 $1+1>2$	234
“和而不同”是培育高效团队的沃土	238
管理团队冲突的智慧	242
对付“问题员工”的三大法宝	245
及时处理团队中的“烂苹果”	249
打造高效团队的七大秘诀	253
团队管理的四大雷区	257

第 9 章 / 261

学会适度放权，操控要“欲擒故纵”

放权——管理者的分身术	262
请将手放开	265
抓大放小，搞好宏观控制	268
做好“遥控”工作	272
因事设能，视能授权	275
权责统一是成功授权的关键	278
应对下属越权的五大绝招	281
该放则放，该收则收	284

第 10 章 / 287

员工自我管理，操控要“无为而治”

自我管理是管理的最高境界	288
让员工选择喜欢做的事	292
善于给员工压担子	294
让员工快乐地工作	298
让员工成为企业的“主人”	302
打造员工实现自我价值的平台	305
培养员工自我管理的技能	307

第1章

提高魅力指数，

操控要“化于无形”

管理者是企业的“掌舵人”，其个性魅力可以直接折射出企业的光芒和发展前景。优秀而卓越的管理者既具有以德服人的德行和修养，又具有临危不乱的冷静和睿智；既具有说一不二、雷厉风行的办事风格，又具有深入“群众”、与民同乐的友善和亲和力；既具有自我调控、高屋建瓴的能力和修为，又具有勇于负责、身先士卒的气魄和胸襟。管理者只有不断提高自己的个性魅力，才能把员工操控于“无形”。

若想管人，必先修己

美国著名管理学家德鲁克说：“一个有能力管好别人的人不一定是个好的管理者，而只有那些有能力管好自己的人才能成为好的管理者。事实上，人们不可能指望那些不能有效管理自己的管理者去管好他们的组织和机构。”

《论语·宪问》有言：“子路问君子。子曰：修己以敬。曰：如斯而已乎？曰：修己以安人。曰：如斯而已乎？曰：修己以安百姓。”这段话的意思是，子路问孔子什么样的人才能称得上君子。孔子回答说：修养自己，保持严肃恭敬的态度；修养自己，使周围的人安乐；修养自己，使天下的百姓都安乐。

孔子认为，修养自己是君子立身处世和管理政事的基础和关键，只有做到“先修己”，才能达到“后安人”的目的。

清康熙皇帝执政总共 61 年，不仅取得了除鳌拜、平三藩、抗沙俄、整吏治、废圈地、革赋役等旷世奇功，而且克勤克俭、严于律己。康熙是一位非常“敬业”的皇帝，他一生孜孜不倦，刻苦读书，勤于理政，每天凌晨三四点钟就开始起来处理政务，据说在整

提高魅力指数，操控要“化于无形”

个大清王朝，康熙皇帝是批阅奏折最多的皇帝。不仅如此，康熙皇帝还严于律己，做出表率。比如在他出巡的时候，一些地方官员为了讨好他而向他进献美女，康熙皇帝很反感这种诱惑和腐蚀，所以对这些官员予以严惩，以儆效尤。

康熙皇帝之所以创造了彪炳青史的盛世王朝，正是因为他具备了严于“修己”的品格。管理政事如此，管理企业也是同样道理。

管理是一门“以人为本”的“修己治人”的艺术。在管理过程中，管理者是主体，管理者只有先把自己“修”好了，才能管好他人。正如“中国式管理之父”曾仕强所说：“管理是修己安人的历程。”

但是在现实的管理工作中，很多管理者往往会花费大量时间和精力，试图去改变员工，殊不知，这样做既浪费了管理成本，又收不到理想的管理效果。因为在这种管理模式下，员工会保持高度的警觉性，要么全力抗拒，要么表面接受，实际上各有各的想法，即口服心不服。与其如此，管理者不如先“修己”，用心改变自己，让员工受到良好的感应，然后让他们自动地改变自己。

那么，管理者究竟该如何“修己”呢？具体而言，管理者应该从以下5个方面进行努力：

树志向

所谓树志向，就是要求管理者要“树立远大的人生价值目标”，这是管理者将员工吸引到自己身边、凝聚在自己周围的先决条件。

一个企业对员工是否具有吸引力，往往取决于这个企业的发展前景，而企业的发展前景如何，往往取决于管理者是否具有远大的人生价值目标。当然，我们所说的远大的人生价值目标，并不是指一个管理者对名利的追求，而是指一个管理者从社会发展和企业成长的角度出发，为自己树立一个“我能为社会/他人带来什么”或“我能将企业和我的员工带向何方”的人生目标。正如詹姆斯·柯林斯教授在《明星与领导力》一书中说的那样，管理者只有为企业树立长远的宏伟目标，并将个人的雄心壮志融入到企业目标中，以

企业发展作为个人发展的终极目标，才能源源不断地吸引并保留优秀的人才，才能使人才愿意为其“鞠躬尽瘁”、倾尽全力。

立品格

所谓立品格，就是要求管理者要建立高尚的职业道德，这是管理者建立职业威望、树立个人威信的基本条件。

正所谓“正人先正己”、“己欲立而立人，己欲达而达人”，管理者要想培养出高忠诚度、高能力的员工，首先要加强自身职业道德修养，一方面要自律，一方面要宽人。

自律是指管理者要严于律己、率身为正。这是建立在管理者以身作则，为员工做出表率，身体力行地维护企业整体利益的基础上的。在工作过程中，管理者和员工肯定都有一定的个人利益需要维护，作为管理者，既要处理员工的个人利益与企业整体利益的矛盾，又要处理自己的个人利益与企业整体利益的矛盾。因此，管理者绝不能对人对己实行双重原则，只要求员工超越个人利益，而自己却不站在企业利益角度处理问题；否则很难获得员工的信任和认可。

宽人是指管理者要做到尊重他人、包容他人。在管理员工的过程中，管理者要超越单纯的上下级关系，超越指挥命令的关系，平等、友善地对待员工，公开、公平、公正地处理各种事务。此外，管理者还要做到放眼他人，而非自我欣赏，正确看待员工的缺点和不足，以欣赏的眼光接纳员工的优点和长处，客观地赞扬员工的业绩，公正地评判员工的失误，这样才能使员工感到被理解而非不解、被欣赏而非漠视、被重用而非排斥。

修个性

所谓修个性，就是要求管理者要注意个人性格特征的磨炼，这是管理者带领企业达成企业目标的必要条件。

一个人的性格特征并不全是天生的，后天环境也起着很大的影响作用，因此，人的性格特征是可以改变的。当然，企业管理者并不需要进行基本个性的完全转变，只需要加强某些方面的个性修养就可以了。如在经营管理过程中转换思考问题的固有模式、调整解

提高魅力指数，操控要“化于无形”

决问题的原始心态等，使自己变得更积极、更稳重。

企业在商海中沉浮，必然会经历各种挑战和磨难，其经营和管理也必然面临着各种机遇和风险。管理者要想带领团队抓住机遇、接受挑战、战胜困难，就必须具备顽强的意志、临危不乱的沉稳和坚定不移的决心。

此外，管理者还必须修炼勇于自省的个性特征，尤其是当失败或出现失误时，管理者要学会从自我角度找原因，主动承担责任，积极思考，改进不足，而不是一味地怨天尤人或抱怨运气不佳。成功的时候，管理者也要善于自我总结，对引发成功的因素加以强化，以便赢取更大的成功。

重情商

所谓重情商，就是要求管理者要善于与员工打交道，与员工建立起良好的工作友情，这是管理者深入了解员工、以情留人的基础。企业是由不同个性、不同背景的人构成的复杂群体，在这个群体中，管理者在权力上处于强势，在地位上处于上位，但在势力和情感上却往往处于弱势和下位。为了避免管理者在群体中处于“孤掌难鸣”的境地，管理者必须加强情商修炼，拥有同理心，并与员工建立良好的关系。

所谓同理心，是指管理者要善于换位思考，对员工在面对各种管理情境时会做出何种反应能够进行正确地分析和判断，对员工心理具有敏锐的洞察力，能够理解员工的行为，对员工的遭遇和境地感同身受，并采取有效的应对措施，而非居高临下、主观臆断，这样才能提高应对问题和变化的灵活性和有效性。

与员工建立良好的人际关系不仅是管理者行使管理权力的必要手段，也是激励员工完成目标任务的有效方式。唯有在良好人际关系的前提下，员工才能和管理者进行积极、开放的沟通和交流，管理者才能及时、准确地掌握第一手信息，从而做出正确的管理决策；唯有在良好人际关系的前提下，管理者和员工才能针对企业的各项政策制度进行坦诚的意见交换，从而使管理者的各项管理举措

得到员工的理解、支持和配合。

讲方法

所谓讲方法，就是要求管理者要关注正确、有效的“用人之道”，这是管理者确保在有限的资源条件下，最大限度地发挥员工才能、挖掘员工潜能的必由之路。说起用人之道，我国古代的思想家、政治家、军事家大都形成了各具特色的用人智慧，比如孔子选贤任能的“听其言观其行”；姜子牙在《六韬》中提出的“善于利导”；墨家提出的“把政绩作为衡量是否是贤人的主要标准”“善于任用难以驾驭的‘良才’”和“善于运用赏罚手段调动积极性”等。

国际上很多优秀的企业家或管理学者也提出了很多有效的用人之道，比如彼得·德鲁克的用人四原则——职位设置的合理性、职位管理幅度的合理性、人岗适配及用人容短；三星集团的“能力主义原则”等。当然，上述这些理论只能为管理者提供某些借鉴和参考。管理者对这些用人理论绝不能采取“拿来主义”的态度，而应该结合自己企业内部的客观情况和人才的实际现状，将这些理论转化为可操作性的用人方法。树志向、立品格、修个性、重情商和讲方法，这5个方面涵盖了从内在价值理念到外在方式方法的管理者修为。经过这5个方面的系统修炼，管理者在管理过程中必定能赢得员工的尊重、信任、支持和配合，从而使自己的雄心壮志得以实现。

“以德服人”是管人的根本

在众多管人的方法中，以德服人是成本最低、效能最高的一种方法，也是深受管理者和被管理者认同的管理方式。因此，管理者必须修炼以德服人的本领。

企业管理千头万绪、错综复杂，但其中最根本、最核心的东西