

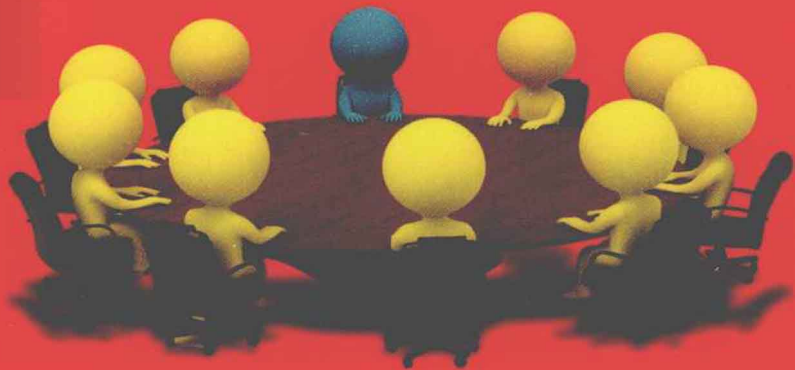
人性管理系列丛书

——曾美香◎编著

驭心术

恩威并济，妥协有道

团队的作用在现代企业中日益显著，但是大多数团队却只发挥了一小部分的作用。一个成功的管理者必须做到能够驾驭人心，为我所用，鼓动人心，统一思想，做到“人心齐，泰山移”。管理者只有具备了真正优秀的团队驾驭力，才能使团队规范运转，不断提高绩效。



经典
畅销版

JINGDIAN
CHANGXIAOBAN

YUXINSHU

中国社会出版社

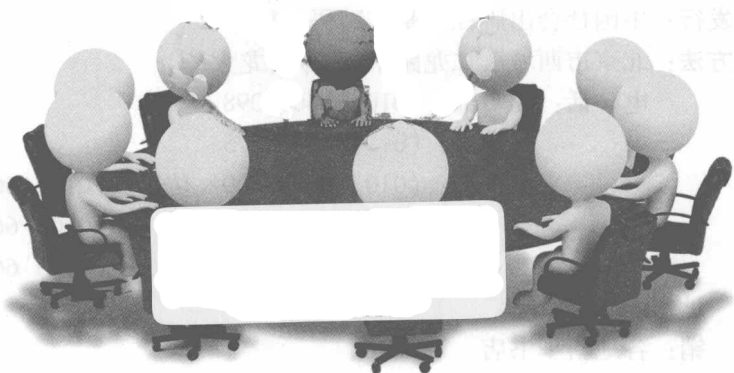
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

◀ 人性管理系列丛书 ▶

驭心术

恩威并济，妥协有道

曾美香◎编著



中国社会科学出版社
国家一级出版社★全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

驭心术：恩威并济，妥协有道 / 曾美香编著. —

北京：中国社会科学出版社，2012. 1

(人性管理系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 5087 - 3893 - 2

I. ①驭… II. ①曾… III. ①企业管理：人事管理—
管理心理学 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 272431 号

书 名：驭心术——恩威并济，妥协有道

编 著：曾美香

责任编辑：薛丽仙

出版发行：中国社会科学出版社 邮政编码：100032

通联方法：北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电 话：编辑部：(010) 66082098

邮购部：(010) 66060275

销售部：(010) 66080300 传真：(010) 66051713

(010) 66051698 传真：(010) 66080880

(010) 66080360 (010) 66063678

网 址：www. shcbs. com. cn

经 销：各地新华书店

印刷装订：中国电影出版社印刷厂

开 本：170mm × 240mm 1/16

印 张：15. 5

字 数：200 千字

版 次：2012 年 1 月第 1 版

印 次：2012 年 1 月第 1 次印刷

定 价：30. 00 元

前言

FOREWORD

目前，管理类的书籍真是琳琅满目，让人眼花缭乱。但是，绝大多数管理类书籍仅仅为读者提供了补救管理疏漏的工具与方法，而没有系统全面地把管理理论转化为技能，为管理者提供更为方便可靠的操作性很强的管理系统。那么，管理者怎样才能恩威并济驾驭员工的心呢？

作为企业的一名管理者，你是否常觉得力不从心，不论严苛指责还是私下搞好关系都不能真正提高员工的积极性？整个团队没有干劲，工作松散拖沓。经过严厉指责，当时奏效，没过几天便又恢复原样，还招来员工背后议论。想私下搞好关系，又是聚餐又是称兄道弟，结果自认为私下跟你关系不错的员工，工作纪律上大胆放松，其他员工觉得受到不公平待遇，工作气氛更加紧张。

你是否深知自己的团队严重缺乏积极进取、倾力贡献的动力？部门会议上，参会员工一潭死水，没有人响应计划，没有人对方案提出异议，没有人提出管理上的建议和意见，没有人提出任何创新想法，只等着散会；团队成员每天到点上下班，看上去没有人愿意在公司多待一分钟；每天工作按部就班，像是流水线上的操作工人，可到了就餐闲聊的时间又是一派生气的景象。员工一听到加班，抱怨连天，工作俨然成了煎熬。

你是否承受着业绩不佳的压力，还得不到团队成员的信任和支持？上级领导不断施压，你却拿不出成果证明自己的能力。团队工作没有效率，业绩平平。自己的能力毫无用武之地，团队成员永远和你遥不可及，你不信任他们能作出出色的成绩，他们也不信任你是个为员工考虑的上司。你无法真正了解他们需要什么，无法调和他们之间的矛盾冲突。你无法真正

参与到这个团队，无法使这个团队焕发生机，无法让你的团队作出优异的成果。

驾驭不了员工的心，你的团队就没有凝聚力、创造力、战斗力，缺乏共同目标、积极性，仅能勉强维持现状运转，其隐藏的后果十分严重，整个团队会日渐消沉、业绩迅速下滑，最后落得惨败收场。不要忘记，你是管理者，也是团队的一分子，团队荣辱就是你的荣辱，团队的命运决定着你的命运。

员工需要驾驭，只有驾驭才能使他们发挥出能效性，才能达到你想要完成的目标，才能真正实现你作为管理者的价值。而这种驾驭力并不会自动产生，它需要你细致地观察体会和在不断的实践中有意识地培养训练自己。

团队是由相应数量的管理者和员工组成的共同体，它合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。团队拥有着举足轻重的地位，企业的任何目标都需要团队通力合作才能实现。团队决定了企业的成败，优秀的团队能打开企业成功之路上的一道道大门。反之，失败的团队会让企业陷入停滞不前甚至节节败退的困境。不重视团队的企业就是限制自身发展的企业。在当今“以人为本”的时代，人才是最大的财富，而管理者的首要任务是将人才效用发挥到最大。

可以说，对于一个团队而言，其最大对象是管人，即人本管理。人本管理就是以人为中心的管理。从本质上说，人本管理就是要根据人的心理规律、思想规律，通过尊重人、关心人、激励人、改善人际关系等方法，充分发挥人的积极性和创造性，从而提高劳动效率和管理效率。心理学是研究人的心理活动规律的科学，它为搞好人本管理提供了科学依据。如果运用心理学的研究手段和成果，找到人类活动的客观规律，管理一定有好办法。

本书重点来探讨怎样如何驾驭人心这一问题的。针对管理者如何驾驭员工的心，书中从易到难进行了深刻的剖析，找出了解决问题的方法，有利于管理者在日常管理工作中更进一步提高自己的水平。

本书由浅入深地描述了驾驭员工的途径及方法，从九个方面详细介绍了宽度选才、唯才是举、平易近人、关爱员工、公平公正、宽容下属、情感管理、协调矛盾、有效授权等方面的经验和方法。帮助广大企业管理者们认识和掌握恩威并施、妥协有道的各种途径及具体操作技巧，建设一支充满激情、团结一致的工作团队，为企业的发展打下坚实的基础。



目录 OTTON

第一章 宽度选才赢人心 / 1

在这个世界上,任何组织中都没有一个十分完美的人,但是每个人都会有他的优点,有各种各样的在某些方面很优秀的人才,管理者要能抛弃个人成见,客观地对手下员工作出评价,即使是自己不喜欢的人,也决不以私害公、以私误公,而应看中员工的能力加以重用。

- ☆ 选人看优点 / 3
- ☆ 选才在于识人 / 5
- ☆ 也说举贤避亲 / 8
- ☆ 经验并不重要 / 11
- ☆ 学历有时不等于能力 / 15
- ☆ 找出潜在的人才 / 18
- ☆ 从平庸者中发现人才 / 20
- ☆ 识别员工的隐性能力 / 23

第二章 唯才是举得人心 / 27

在管理工作中,尽管“天生我材必有用”,但天生我材并非都能派上用场。因为在工作中仍然存在不少认识误区:有的只关注大才,忽视小才。每一个人都有与别人不同之处,人人都有各自的专业特长。针对不同人才的素质特点,结合各个工作岗位的特性,适才定位,即做到适才而用,工作岗位的要求与被安排人才的能力要相当。只有这样,才能使人才和其工作岗位达到最佳匹配,发挥最佳效益。

- ☆ 天生我材必有用 / 29
- ☆ 人才要这样搭配 / 32
- ☆ 用才要有灵活性 / 35
- ☆ 任贤用能 / 38
- ☆ 让合适的人做合适的事 / 40
- ☆ 绝不忽视“小人物” / 44
- ☆ 用人就用中等人才 / 46
- ☆ 为员工提供发挥才能的空间 / 50

第三章 平易近人获人心 / 55

管理者的最大成功莫过于平易近人,这种成功是崇高的层次与境界,也是管理者追求的最高的工作方式。员工会通过一些鸡毛蒜皮的小事衡量你、评判你。能够平易近人的管理者达到既能亲近人又使人感到有一种不怒自威的威慑力,能够保证方针政策及措施的贯彻执行。

- ☆ 不要对员工颐指气使 / 57
- ☆ 放下“官架子” / 60
- ☆ 慎用手中的权力 / 63
- ☆ 权力不是万能的 / 67
- ☆ 用微笑征服员工 / 70

- ☆ 不说让员工伤心的话 / 73
- ☆ 保持一定的距离 / 76
- ☆ 不要忽视员工的建议 / 79

第四章 关爱员工暖人心 / 83

在管理工作中,关心员工的心声是尊重员工、团结员工、调动员工工作积极性的最有效的方法,也是成功管理者的一个十分明智的做法。关爱员工,重视企业文化建设,把“以人为本、诚信经营”作为企业的经营管理理念,提倡建设“企业与员工、企业与社会”的利益共同体,从而实现公司与个人“共赢”的局面。

- ☆ 注意员工的情绪 / 85
- ☆ 不向员工乱发脾气 / 87
- ☆ 让员工把不满发泄出来 / 90
- ☆ 关注员工的精神需求 / 92
- ☆ 关心员工的健康 / 96
- ☆ 抓住员工的心 / 100
- ☆ 用真诚征服下属 / 103
- ☆ 尊重、爱护每一名员工 / 106

第五章 公平公正顺人心 / 111

在企业中,有些管理者对员工厚此薄彼:对关系好的有求必应,特别优待;对那些与自己关系一般的员工则不闻不问。其实,一碗水如端不平,碗内的水则会容易不断地流失,在企业管理中也是如此。作为一个管理者,如做不到公正、公平、合理,那团队里的人员就像碗里的水,会不断流失。

- ☆ 服人在于公平 / 113
- ☆ 把“一碗水”端平 / 116
- ☆ 以貌取人真可恨 / 120

- ☆ “人情”第一是错误的 / 122
- ☆ 赏罚分明 / 125
- ☆ 拉帮结派害死人 / 128
- ☆ 不与员工争功 / 131

第六章 宽容员工聚人心 / 135

宽容不仅仅是做人的美德，更是一种明智的管理方法，是管理者与员工相处的“润滑剂”。宽容犹如冬日的阳光，融化员工心田的冰雪变成潺潺细流。对于不够优秀的员工，不要一味地去责怪他们，而是给他们成长的机会，他们就会认为你很尊重他。对那些不听话的、有棱角的，则给予大度的容忍。

- ☆ 不以成败论员工 / 137
- ☆ 允许员工犯错误 / 139
- ☆ 正确对待能力强的员工 / 142
- ☆ 包容两种类型的员工 / 145
- ☆ 这样对待有棱角的人 / 148
- ☆ 用宽容去对待偏见 / 150
- ☆ 正确对待谎言和流言 / 153
- ☆ 不强求完美 / 156

第七章 情感管理动人心 / 159

作为管理者，要关心员工的感情生活，与员工进行思想沟通与情感交流是非常必要的。情绪、情感在人的心理生活中起着重要的作用，支配和组织着员工的思想和行为。因此，感情管理应该是管理的一项重要内容。尊重员工、关心员工是搞好人力资源开发与管理的前提与基础，这一点对管理者尤其重要。

- ☆ 站在对方的立场 / 161
- ☆ 通过赞扬调动热情 / 163

- ☆ 以真心打动员工 / 167
- ☆ 让员工心服口服 / 170
- ☆ 以心换心 / 173
- ☆ 赢得员工感恩的心 / 175
- ☆ 顾全员工的面子 / 178
- ☆ 在幽默的气氛中取得成功 / 181

第八章 巧妙沟通汇人心 / 185

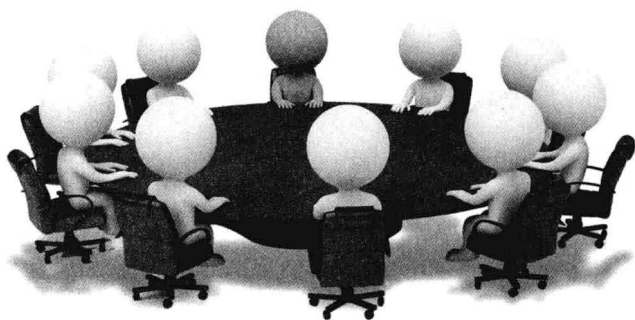
管理者每天都会和下属、上级相处,卓越的沟通能力对管理者来说至关重要,它关系着工作能否进行得顺畅,关系着领导在大众中的威信与魅力,甚至关系着管理者的升迁之道。现代组织的管理者谁有能力进行有效沟通,谁就能最大限度地调动下属对工作的积极性。

- ☆ 注重与下属沟通的方式 / 187
- ☆ 正确运用沟通手段 / 189
- ☆ 沟通的关键在“通” / 193
- ☆ 巧妙的沟通技巧 / 196
- ☆ 化解沟通中的障碍 / 198
- ☆ 与员工进行有效的沟通 / 202
- ☆ 防止无效沟通 / 205
- ☆ 学会倾听 / 209

第九章 有效授权应人心 / 213

部门的管理工作千头万绪,即使你有天大的本事,靠一个人是绝对不行的,必须依靠全体员工的集体智慧和群体功能。这就要根据不同职务,授予员工以职权,使每个员工各司其职,各负其责,各行其权,各得其利,职责权利相结合。这样就能使管理者摆脱事务,以更多时间和精力解决带有全局性的问题。

- ☆ 一个人的力量毕竟是有限的 / 215
- ☆ 学会授权 / 217
- ☆ 授权给有能力的员工 / 220
- ☆ 放手让员工去做 / 223
- ☆ 给职位就要给权力 / 225
- ☆ 授权并不是放任 / 228
- ☆ 使员工展露才华 / 231
- ☆ 把权力交给这样的人 / 234



第一章 宽度选才赢人心

在这个世界上，任何组织中都没有一个十分完美的人，但是每个人都会有他的优点，有各种各样的在某些方面很优秀的人才，管理者要能抛弃个人成见，客观地对手下员工作出评价，即使是自己不喜欢的人，也决不以私害公、以私误公，而应看中员工的能力加以重用。



◎ 选人看优点

一个成功的管理者离不开本部门员工的全力支持与配合。然而，在常人眼中短就是短，而在有见识的管理者看来，短也是长，即所谓“尺有所短，寸有所长”。在成功的管理者眼里，人才通常都会具有很多特点，比如有的人做事积极主动，时刻都表现出一种高度的自主性，很少需要上司的监督和督促，能够自己完成工作和计划；有的人创造欲比较强，工作效率远远超出其他人；还有的人自我控制力较强，即使个人情绪低落也不受外界任何干扰，他们仍旧能保质保量完成工作。

成功的管理者会选人之长，首先他们会给员工一个充分展现自我的空间，发现他们的长处。其实，除了特别自卑的人，几乎每个人都喜欢在众人面前表现自己的长处和最拿手的技艺。因为每个人都有优越感，只不过程度不同罢了。而管理者所创造的宽松的工作环境，使每个人都有了展现自己的机会。作为管理者能做到选人看优点，不仅仅能出色地完成工作，同时也能给下属一种满足，让下属感激不尽，从而竭力工作，以报知遇之恩。

不可否认，人人都有缺点，“人无完人、金无足赤”说的就是这个道理。对人才决不可脱离实际地提要求，他们的缺点，只要不妨碍他们所担负的工作，就要加以谅解。对于他们身上的“弱点”，如果管理者一味地放大，结果很可能是“斜视”中的“弱点”，那这样的员工就一无是处了。即使是有弱点的人，只要无碍工作，无妨大局，也要大胆选用。据说在拿破仑临时执政期间，一次在讨论约瑟夫·富歇是否能继续担任警务大臣问题上发生争议，有人认为他为人冷酷、心怀叵测，不可用。拿破仑也清楚他爱搞阴谋，但更赏识他在警务方面的才能，于是就坚持让他担任警务大臣。

管理者在选人的问题上应该做到识人要全、知人要细，为的是识人所长。识人的目的是用人，因此，着眼点就应放在一个人的长处上，注意力应集中在一个人的优点上。正如管理专家杜拉克所说：“一个聪明的管理

者审查候选人决不会首先看他的缺点，至关重要的是要看他完成特定任务的能力。”这和医生检查身体全然不同，因为医生的目的是作出诊断，对症下药，他要千方百计运用各种手段发现异常，找出病因。

三国的钟会是魏国一名出色的谋士。他7岁时，其父带着他和哥哥去见魏文帝曹丕。他哥哥见到皇帝很惶恐，汗流满面，而钟会却从容镇定。曹丕问他哥哥为什么出汗，他哥哥答道：“战战惶惶，汗出如浆。”又问钟会为什么不出汗，钟会回答说：“战战栗栗，汗不敢出。”曹丕、司马懿都惊叹钟会的才华。如果从钟会的不流汗中看到是“少有野心”，世上就难有可用之才了。这样，钟会非但不能脱颖而出，恐怕还是打击的对象。

杰出的思想家魏源指出：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。”事实上，人各有所长，亦各有所短，只要能扬长避短，天下便无不可用之人。从这个意义上讲，管理者的识人、用人之道，关键在于先看其长，后看其短。

用人所长也是一种重用。洪明亮不想在产品开发部工作了，想到网络管理中心工作。经过研究后，刘主管决定尊重他的意见，把他调整到更能发挥特长的网络管理中心工作。洪明亮来到新岗位后，如鱼得水，先后设计了17个计算机操作页面，开发出4种数字地图绘制软件。他申报的升级虚拟环境仿真软件系统研究被公司列项后，便一头扎进了网络管理中心，梳理资料、清理流程，克服多种困难，顺利完成了研制任务。

鼓上蚤时迁没有多大的真本领，就会偷鸡摸狗。然而，他也有非常突出的长处——飞檐走壁功夫。当他上了梁山，被梁山的环境所感化、改造，他的长处就被派上了用场。在一系列重大的军事行动上，军师吴用都对他委以重任，时迁成了这些军事行动成功的重要人物。由此可见，对人，即使是对毛病很多的人，



首先要看到他的长处，才能把他的才干充分利用起来。

我们是不是可以从这个案例中明白一个道理：若先看一个人的长处，就能使其充分施展才能，实现他的价值；若先看一个人的短处，长处和优势就容易被掩盖和忽视。因此，看人应首先看他能胜任什么工作，而不应千方百计挑其毛病。

管理者在选人注意选其所长时，还必须容其所短。短处包括两个方面：一是人本身素质中的不擅长之处，二是人所犯的某些过失。一方面，越有才能的人其缺陷也往往暴露得越明显。例如，有才干的人往往恃才自傲，有魄力的人容易不拘常规，谦和的人多胆小怕事，等等。另一方面，错误和过失是人所难免的。因此，如果对贤才所犯的小错也不能包容，就会埋没贤才，世间就几乎没有贤才可用了。西汉文学家东方朔在向汉武帝的奏疏中说：“水至清则无鱼，人至察则无徒。”水太清，鱼就养不活；对人过于苛求，则不可能有朋友。用人识才也是如此。

的确，任何人才都有其擅长的一面，识别人才重要的一点就是不可以以短掩长。倘若识人只注意某一个侧面，而这一侧面又正好是人才的缺点或短处，于是就武断地下结论，那么这种识才的方式是非常危险的，大批人才将被抛弃和扼杀。孔雀开屏是非常漂亮的，倘若一个人不看孔雀那美丽的羽毛，只看到孔雀开屏露出的屁股，就武断地认为孔雀是丑陋的，那就实在是失公允了。

成功的管理者不会只看到人才的缺点，更不会把人才的某些小缺点无限地加以扩大，他们会给优秀的下属发挥潜能和特长的机会，让他们放手去拼，有充分的自主权，让这些人才在最为关键的地方冲锋陷阵。在这种情况下，得到认可和授权的下属一定会拼命工作。

◎ 选才在于识人

一名成功的管理者在选人时，一定会做到知人知面更知心，归结古今