

世界上本来就没有什么最好的管理，只有最适合的管理，而最合适的管理就是本土化的管理。


【原书第七版】

管人的艺术

THE ART OF MANAGING PEOPLE

申明华瑞 编著 SHENMING HUARUI


中国人必须用有中国特色的方法来管理。
洞悉国人心里特征，让管理一击中的。
管人要在权利之外培育、提升个人的影响力。
管理员工，不是抑制，而是发展；
不是令其机械服从，而是使其自主工作。

 经济科学出版社

管人的艺术

THE ART OF MANAGING PEOPLE

申明华瑞 编著 SHENMING HUARUI

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的艺术 / 申明, 华瑞编著. —北京: 经济科学出版社, 2012

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1948 - 0

I. ①管… II. ①申… ②华… III. ①企业管理 - 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 158044 号

责任编辑: 张 力 李海波

责任校对: 王凡娥

责任印制: 李 鹏

管人的艺术

申明 华瑞 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: esp@esp.com.cn

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

710 × 1000 16 开 18 印张 220000 字

2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1948 - 0 定价: 42.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

管人的艺术，实际上是在学府中学不到，但在实战中却百发百中、屡试屡验的实用领导技能；尤其是在我们这样一个拥有几千年“人治”历史的国度里，各式各样的“管人艺术”更是层出不穷：其中既有刘备与诸葛亮那样的“如鱼得水”式君臣和睦的领导与被领导关系的典范，也有刘邦与韩信那种“卸磨杀驴”式必欲除之而后快的悲惨结局；既有唐太宗那种“房谋杜断”式的高超用人技巧，也有凡事悉听邪佞小人的昏愤皇帝；既有“将在外，君命有所不受”的宽大胸襟，也有对人才时时处处设防的“武二郎开店”式的狭小气量；既有“以古为镜，可以知兴替；以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失”的明君风范，也有“君叫臣死，臣不敢不死”的霸道作风……

时至今日，21世纪的文明东风已鼓荡于全世界的各个角落；“尊重知识、尊重人才、以人为本、人本管理”已经成为时代的最强音。今天的管理者，应秉持“以人为本”的基本管理心态，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，绝对不能搞“顺我者昌，逆我者亡”式的家天下；否则，必定成为高级人才不断逃离的樊篱；而一个不能吸引人才的组织是注定要垮台的！

由此可以看出，“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能大放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。

可喜的是，我国企业正在逐步建立现代企业制度，其领导体制的科学性与民主，正是现代企业制度的重要内容。从实践上看，企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度；那些领导体制不完备、有漏洞的企业，包括很多家族企业，已经在激烈的市场竞争中被淘汰出局。时代的发展已经到了这种地步，如果你想做“土皇帝”，那你的企业就吸引不到人才，你的企业就无从发展，从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

如何建立科学民主的领导机制，不是本书的讨论范围；本书只探讨领导科学艺术方面的内容，也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。在这方面，中国古代由于是一种“人治”社会，所以遗留下来的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

还要提到的一点是，中国古代的“管人术”中，有一部分是“管人的权术”，对这一部分内容我们必须坚决地予以批判，因为它是采用欺骗甚至阴谋的手段给人设陷阱和圈套以使人就犯；另一部分才是“管人的艺术”，对这样的内容我们应予以发扬光大，并使其在新的时代背景下发挥出新的作用。

第 1 章 管人的基本原则

1. 中国是一个管人艺术丰富的国度 / 2
2. 时代要求：“以人为本”的基本管理心态 / 4
3. 认识下属 / 6
4. 视才而用 / 8
5. 对下属的工作及时督导 / 13
6. 制定工作信条 / 14
7. 体察下属内心 / 16
8. 不要墨守成规 / 17
9. 制定完善的规章制度 / 19
10. 懂得权变之术 / 22
11. 养成自主性 / 26
12. 不要做妨碍者 / 29
13. 别老板着一张脸 / 31
14. 用人之长，容人之短 / 33
15. 耳聪目明，掌握先机 / 34
16. 善于倾听，善解人意 / 36

第2章 何种上司最受欢迎

17. 让人信赖与尊敬的上司 / 40
18. 信念坚定的上司 / 41
19. 过不谗下的上司 / 43
20. 公事公办的上司 / 44
21. 涵养功夫深的上司 / 46
22. 观感敏锐的上司 / 47
23. 幽默风趣的上司 / 49
24. 管理经验丰富的上司 / 51
25. 公平对待下属的上司 / 52
26. 懂得人心奥妙的上司 / 55
27. 尊重人的上司 / 57
28. 使员工发展所长的上司 / 58
29. 领导方法有针对性的上司 / 60
30. 做事稳当的上司 / 63
31. 告诉下属公司实情的上司 / 64
32. 经常做集体讨论的上司 / 66

第3章 何种上司最不受欢迎

33. 只知“坐而言”，不知“起而行”的上司 / 70
34. 言行不一致的上司 / 71

- 35. 只会批评而没有建设性意见的上司 / 72
- 36. 容易感情用事的上司 / 74
- 37. 只会炫耀“我年轻时如何”的上司 / 75
- 38. 热衷派系的上司 / 77
- 39. 自制力弱的上司 / 78
- 40. 三杯好酒就保不住秘密的上司 / 79
- 41. 不能挥泪斩马谡的上司 / 81
- 42. 不知道如何负责的上司 / 82
- 43. 与下属一起批评公司或上级的上司 / 83
- 44. 到处散播下属坏话的上司 / 85
- 45. 偏袒特定女员工的上司 / 86
- 46. 把自己的过失推诿给下属的上司 / 87
- 47. 假公济私、一毛不拔的上司 / 89

第4章 何种公司最受欢迎

- 48. 有很好的声誉和形象的公司 / 92
- 49. 知名度高的公司 / 93
- 50. 工作稳定性高的公司 / 94
- 51. 前途无量的公司 / 95
- 52. 工作环境良好的公司 / 96
- 53. 福利好的公司 / 97
- 54. 言必有信的公司 / 98
- 55. 有一定目标的公司 / 100

- 56. 开放型的公司 / 101
- 57. 注意时间的公司 / 102
- 58. 规章制度健全的公司 / 103
- 59. 注重礼仪的公司 / 106
- 60. 彼此有高度信赖感的公司 / 107
- 61. 能与优秀员工一起工作的公司 / 109
- 62. 气氛良好的公司 / 111

第 5 章 员工何时最有干劲

- 63. 与上司合得来时 / 114
- 64. 上司给戴高帽子时 / 115
- 65. 得到安慰或激励的话时 / 116
- 66. 与异性一起工作时 / 117
- 67. 能够畅所欲言时 / 118
- 68. 权责范围增大时 / 120
- 69. 提案被接受时 / 122
- 70. 上司对自己有期望时 / 124
- 71. 工作绩效人尽皆知时 / 126
- 72. 充满自信时 / 128
- 73. 充分适应环境时 / 130
- 74. 地位确立时 / 131

第6章 如何让下属干劲十足

- 75. 督促下属积极参与 / 134
- 76. 下属犯错时予以适当责备 / 135
- 77. 尽早促成下属独立工作 / 137
- 78. 下属表现出色时予以及时褒奖 / 139
- 79. 专注于自己的工作 / 142
- 80. 激起竞争心理 / 143
- 81. 促使下属自愿工作 / 145
- 82. 勿轻易否定 / 147
- 83. 教导下属以失败作为成功的垫脚石 / 149
- 84. 将成果反映在待遇上 / 151

第7章 如何巧妙地命令下属

- 85. 站稳立场 / 156
- 86. 头衔并非实力 / 157
- 87. 不要滥用权力 / 158
- 88. 将计划付诸实施 / 159
- 89. 命令的技巧 / 160
- 90. 不作强硬的压制 / 161
- 91. 鼓励相反的意见 / 161
- 92. 命令的七个要素 / 163
- 93. 不要僭越权限 / 164

第 8 章 如何恰当地激励下属

94. 争取员工的忠诚 / 166
95. 愈少用恐惧愈好 / 167
96. 精确下达指示 / 167
97. 不要盲目射击 / 169
98. 不要视员工为傀儡 / 170
99. 强化优点, 弱化缺点 / 171
100. 三明治式的批评 / 173
101. 帮助员工建立安全感 / 174
102. 诱导比强迫好 / 175
103. 照员工的自我形象对待他 / 176
104. 洞察员工内心 / 177
105. 多多鼓励 / 179
106. 激励员工十戒 / 180
107. 满足员工个人独特的需要 / 181

第 9 章 如何有效地培训下属

108. 逼近悬崖 / 184
109. 工欲善其事, 必先利其器 / 185
110. 打铁趁热 / 186
111. 给他担当重任的机会 / 187

- 112. 不作无谓的非难 / 188
- 113. 承认对方的努力 / 189
- 114. 强调礼貌的重要 / 190
- 115. 引发议论 / 192
- 116. 追根究底 / 193
- 117. 作适时的指示 / 194

第 10 章 如何培养有担当的下属

- 118. 让下属负起应负的责任 / 198
- 119. 让下属明确自己的任务与角色 / 199
- 120. 逐步交付工作 / 202
- 121. 让下属自己建立目标与计划 / 204
- 122. 指示下属发挥能力 / 206
- 123. 整备、活用各种文书 / 209
- 124. 让下属坚持到底 / 210
- 125. 勿随意给予下属帮助或干预 / 213
- 126. 督促下属了解现场 / 214
- 127. 督促下属交纳工作报告 / 217

第 11 章 老板的权变之术

- 128. 利用“第二信道” / 222
- 129. 冲突的巧妙利用 / 223

- 130. 为自己留条后路 / 227
- 131. 从失败中学习 / 228
- 132. 巧用谣言 / 230
- 133. 恩威并施的老板权变术 / 232
- 134. 权变批评术 / 236
- 135. 权变恭维术 / 237
- 136. 权变谈判术 / 238
- 137. 权变说服术 / 240
- 138. 因时制宜,扭转局面 / 242
- 139. 水能载舟,亦能覆舟 / 243

第 12 章 如何强化领导统御能力

- 140. 激发下属的干劲 / 248
 - 141. 磨炼下属,培养其领导能力 / 251
 - 142. 营造朝气蓬勃的团队精神 / 253
 - 143. 对上司和同事发挥领导统御能力 / 256
 - 144. 把自己的信念灌输给下属 / 258
 - 145. 培养下属“一定要完成目标”的热情和使命感 / 261
 - 146. 培养敏锐的洞察力 / 264
 - 147. 培养果断的决策力 / 266
 - 148. 让员工找出问题关键并全力投入 / 269
 - 149. 提高员工解决问题的能力 / 271
- 参考书目/274

1. 中国是一个管人艺术丰富的国度

中国古代封建社会是一个人治社会，大臣及各级官吏与最高统治者——皇帝，不但在行政关系上是领导与被领导的关系，在人格上还有人身依附关系。皇帝的权威是至高无上的，其尊严不得有丝毫的冒犯；否则，轻则贬黜流放，重则坐牢、杀头。所以，在“管人”与“被管”的关系中，“被管”者处于绝对的弱势地位。

但这些明显的“弱者”，也不是那么好欺负的。历史上宦官篡权、大臣谋反的事例并不鲜见；所以，如何处理好与“被管者”的关系，让他们既舍身舍力地为自己效命，又不生谋反之心，是每一个封建皇帝都必须认真思考的问题。哪一个皇帝能把这个问题处理好，他那个朝代就兴旺发达；而哪一个皇帝处理不好这个问题，他那个朝代就衰落腐朽。

封建王朝的“管人术”建立在家天下的基础上，其在领导与被领导关系的处理上就不可能是合理而科学的。他们领导得好也罢，领导得不好也罢，都带有很大的偶然性，而不具有根本的必然性；所以，其表现的形式经常是，当这个人当皇帝时，只是由于这个人的品德和人格力量，才使他在一些具体问题的处理上比较妥帖和合适，从而博得“人才”们的赞许，进而愿意为之效力；当这个人故去或不在时，由于没有建立一套科学可靠的决策与领导机制，再加上继任者的恶德，便使前朝的一切好处顷刻间烟消云散……

“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能大放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。

从以上历史的经验可以看出，“管人艺术”发挥作用的基础是有一个

好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能永放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。可喜的是，我国企业正在逐步建立现代企业制度，其领导体制的科学性与民主，正是现代企业制度的重要内容。从实践上看，企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度；那些领导体制不完备、有漏洞的企业，包括很多家族企业，已经在激烈的市场竞争中被淘汰出局。时代的发展已经到了这种地步，如果你想做“土皇帝”，那你的企业就吸引不到人才，你的企业就无从发展，从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

如何建立科学民主的领导机制，不是本书的讨论范围；本书只探讨领导科学艺术方面的内容，也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。在这方面，中国古代由于是一种人治社会，所以遗留下丰富的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

还要提到的一点是，在中国古代的“管人术”中，有一部分是“管人的权术”，对这一部分内容我们必须坚决地予以批判，因为它是采用欺骗甚至阴谋的手段给人设陷阱和圈套以使人就犯；另一部分才是“管人的艺术”，对这样的内容我们应予以发扬光大，并使其在新的时代背景下发挥出新的作用。

中国古代由于是一种人治社会，所以遗留下来的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

2. 时代要求：“以人为本”的基本管理心态

时至21世纪，我们这个古老国度终于喊出了“以人为本”的呼声：“以人为本”的广告词无数次地出现在电视及广播这种最广泛的大众媒体上；“人本管理”成了当下企业界的流行词汇和时髦口头禅。不管我们的企业在多大程度上实行了“以人为本”，这个口号的提出总是令人欢欣鼓舞的；因为古老的封建国度，“君叫臣死，臣不敢不死”、“饿死事小，失节事大”的信条不知害死了多少中国人，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”的霸道口号使任何中国人不敢有一点儿做人的要求，甚至稍微犯一点儿皇帝的忌讳就要被杀头。

“以人为本”不仅是管理的一种方式，更应成为管理的最终目标（虽然在现实中离这一步还非常遥远）；因为从人的根本意义上来说，任何人都不能把别人作为工具和实现自己目的的手段；人在任何情况下，都应被当做人来看待。所以，所谓“泰罗式”的科学管理，即卓别林《摩登时代》中所模拟的被固着于机器上、被当做流水线上一个螺丝钉的工作方式和管理方式已逐渐被抛弃。虽然在现实的社会生活中，仍经常看到这样的报道：某老板迫使工人长时间劳作，并不给吃饱饭。但这样的事件毕竟是逆历史潮流而动的，所以一经披露，便遭群起而攻之。谁要是把工人和下属当做自己赚钱的工具，迟早会遭到工人和下属的背叛。老板必须把员工当做有思想、有感情、有欲望的人来看待，这样，你的事业才会蒸蒸日上。

在实行“以人为本”管理问题上，也要区别对待。在这方面，国外的X、Y理论特别受用。这种理论的核心是要求将人分为不同类别来加以管理。对于那些受过良好教育、层次较高的人宜实行Y式管理，即相对自主