

管人三绝

新主管必备的三种能力

林光辉 编著



以情感人的 70 种方法
以理服人的 62 种方法
以法管人的 70 种方法

中国华侨出版社

管人三绝

新主管必备的三种能力

林光晖 编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人三绝/林光晖编著. —北京: 中国华侨出版社,
2002.8

ISBN 7-80120-642-8

I. 管… II. 林… III. 管理学-经验 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 054025 号

● 管人三绝

编 著/林光晖

责任编辑/吴 伟

经 销/新华书店

开 本/850×1168 毫米 1/32 印张/17.5 字数/400 千字

印 刷/北京星月印刷厂

版 次/2002 年 9 月第 1 版 2002 年 9 月第 1 次印刷

印 数/7000 册

书 号/7-80120-642-8/F·61

定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京安定路 20 号院 邮编: 100029

E-mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64443051

前 言

没有管理就没有效益！然而，管理并不是一个单纯的管治问题，对于物的管理如此，对于人的管理更是如此。企业要留住人才，用好人才，仅凭规范、合理的规章制度中的条条框框是行不通的，怎样将好钢用在刀刃上，怎样发挥个体与团队的最大潜力……，这些是无法用一种固定的模式定下来的。如此种种，都要求管理者在管理过程中要因人而宜，因事而定，这便是一种艺术，也是高明领导与一般领导的最大区别。

一般领导在管理中注重权术，以权压人，以“法”治人，是再平常不过了，而常常忽略用情去感人，以理去服人。抓不住管理的根本——人，往往不能使问题得到根本的解决，这样不仅有失领导形象，也不利于下一步工作的开展。这样的领导非但工作搞不好，与下属的关系也会逐渐僵化，并最终影响了自身的权威性。

因此，领导在管理过程中掌握管理艺术，并结合自身特点加以应用显得至关重要。但是要注意一点：学习、掌握科学的管理方法、经验，并非机械地效仿，而是要达到一种学以致用目的，以此在实践中逐步完善自己，树立起有自己特色的领导风格。这也是编写本书的目的——博众之长，为我所用。

本书汇集古今中外许多名人轶事，并分类整理为“以情感人”、“以理服人”、“以法治人”三册，内容紧扣主题，人物、故事描写精彩纷呈，并力求精悍、短小。结合具体实例，针对性地提出经验之谈，有很强的现实意义与借鉴价值。尤其是从那些当代商业巨子身上更让我们能感受到卓越的管理者那种超人的智慧之光，“经营之神”松下幸之助、香港首富李嘉诚、“钢铁大王”卡耐基……我们无不为

之高超的管人艺术所折服。

《管人三绝》集趣味性、可读性、科学性、实用性于一体，是一本不可多得的管理全书。本书不仅适用于广大企业管理者，对一般从业人员也具有相当的借鉴价值。

编 者

管人三绝

以情感人的 70 种方法

以理服人的 62 种方法

以法管人的 70 种方法

在竞争日趋激烈的当今社会,领导者拥有一套高超的管人艺术是十分重要的。掌握这套管人秘诀,你就能在管理中进能攻,退能守;在纷繁复杂的人际关系中游刃有余。

管人三绝

以情感人的 70 种方法

以理服人的 62 种方法

以法管人的 70 种方法

领导要耐心倾听下属的抱怨

任人惟才 方能服众

尊重他人的人格

杀鸡儆猴，树立权威

喝糖水，下苦药

善于运用智囊团

掌握责备下属的技巧

领导者要善于招揽人才

成功运用分权机制

对下属的指令要明确

从正反两面激励下属

目 录

以情感人的 70 种方法	(1)
1. 以诚心感动人	(2)
2. 信守承诺可以打动人心	(4)
3. 用好心情感染人	(7)
4. 领导要耐心倾听下属的抱怨	(10)
5. 只要功夫深, 铁杵磨成针	(13)
6. 要明白“哀兵必胜”的道理	(16)
7. 领导要有伟大的人格魅力	(18)
8. 贬己扬人	(21)
9. 批评后要及时抚慰	(23)
10. 尽量保全他人的面子	(26)
11. 宽容是润滑剂	(29)
12. 以共同语言拉近相互的距离	(31)
13. 哪壶不开决不提哪壶	(34)
14. 多鼓励一下身处困境中的人	(36)
15. 要善于借题发挥	(38)
16. 退一步海阔天空	(40)
17. 亡羊补牢, 犹未迟矣	(43)
18. 幽默——战无不胜的法宝	(47)
19. 你快乐, 所以我快乐	(50)
20. 委曲求全图后伸	(53)
21. 任人惟才, 方能服众	(56)
22. 收下一份情意	(59)
23. 要使良药不苦口	(62)

-
- | | |
|------------------------|-------|
| 24. 化干戈为玉帛 | (65) |
| 25. 敢于勇敢地站出来 | (68) |
| 26. 人不可无傲骨 | (71) |
| 27. 善于提拔人才 | (73) |
| 28. 有付出才有回报 | (75) |
| 29. 稳定民心至关重要 | (78) |
| 30. 晓之以理, 动之以情 | (81) |
| 31. 知耻而后勇 | (84) |
| 32. 用你的理解打动每个人 | (87) |
| 33. 原谅仇人, 感激恩人 | (90) |
| 34. 尊重他人的人格 | (92) |
| 35. 此时无声胜有声 | (95) |
| 36. 认真对待失意的下属 | (98) |
| 37. 要有颗平常心 | (101) |
| 38. 言语不在多, 要切中要害 | (103) |
| 39. 忌用权术 | (105) |
| 40. 尊重知识, 尊重人才 | (108) |
| 41. 不要干预下属的工作 | (110) |
| 42. 善于用比自己强的人 | (113) |
| 43. 不要受惑于他人的言论 | (116) |
| 44. 该低头时就低头 | (119) |
| 45. 骄而不傲 | (122) |
| 46. 深明大义 | (125) |
| 47. 示之以害, 言之以利 | (128) |
| 48. 善于因势利导 | (131) |
| 49. 欲达目的, 先顺其言 | (134) |
| 50. 善于营造轻松的气氛 | (137) |
| 51. 以真情打动人 | (140) |
| 52. 宽猛相济, 恩威并施 | (142) |
| 53. 必要时先发制人 | (145) |
| 54. 顾左右而言他 | (148) |

55. 给人留有余地	(151)
56. 杀鸡儆猴, 树立权威	(154)
57. 死硬不是坚持原则	(157)
58. 不发怒, 不责怪	(160)
59. 不要固执己见	(163)
60. 学会“成也潇洒, 败也潇洒”	(166)
61. 学会看脸色行事	(169)
62. 敢为天下先	(172)
63. 自信, 才能成就大事业	(175)
64. 该转舵时要转舵	(178)
65. 处险不惊, 临危不乱	(181)
66. 要有一身浩然正气	(184)
67. 做一个众望所归的领导	(187)
68. 有舍才有得	(189)
69. 水至清则无鱼	(192)
70. 热爱下属	(194)
以理服人的 62 种方法	(197)
1. 领导要能“循循善诱 诱其就范”	(198)
2. 寓理于喻	(201)
3. 诱“敌”深入, 致其自相矛盾	(203)
4. 四面出击, 分兵合进	(206)
5. 直言不讳, 让事实说话	(209)
6. 以子之矛, 攻子之盾	(212)
7. 维护正义要义正辞严	(215)
8. 诚实客观, 不自吹自擂	(218)
9. 有理有节有据	(221)
10. 虚心听取相反意见	(224)
11. 将心比心	(226)
12. 通过层层剥笋来消除疑虑	(228)
13. 借鉴反面事例	(231)

14. 切忌“顺我者昌，逆我者亡”	(234)
15. 善于抓住空隙	(236)
16. 勇于认错	(238)
17. 少求全责备，多用人所长	(240)
18. 实事求是	(243)
19. 允许下属出错误	(246)
20. 针锋相对，巧辩解难	(248)
21. 善于利用环境	(251)
22. 明确真理往往掌握在少数人手中	(253)
23. 把握良机	(256)
24. 杜绝感情用事	(259)
25. 正视自己的缺陷	(262)
26. 要以理服人	(265)
27. 避免争论，晓之以理	(268)
28. 循循善诱，分析利弊	(271)
29. 既坚持原则又要有容人之量	(275)
30. 仰仗手中的权力切忌蛮横与高压	(277)
31. 巧创氛围	(280)
32. 巧于迂回	(283)
33. 以退为进	(285)
34. 少用命令，多用建议	(288)
35. 正视别人的批评	(291)
36. 一语中的，消除其疑虑	(294)
37. 从大处着眼，不斤斤计较	(297)
38. 善用例证	(300)
39. 说得好不如做得好	(303)
40. 滴水之恩，涌泉相报	(305)
41. 不独断专行	(308)
42. 微言大义	(311)
43. 晓以大义	(314)
44. 宽厚待人	(317)

45. 以史为鉴	(319)
46. 反客为主	(322)
47. 抓住他人弱点, 采取相应对策	(325)
48. 竭诚待下	(329)
49. 直言利害, 说服他人	(332)
50. 极言危害, 令其丧胆	(334)
51. 面对困境, 绝不退缩	(336)
52. 运用“反语规劝”法	(338)
53. 现身说法	(341)
54. 摸透下属的秉性	(344)
55. 言近旨远	(346)
56. 不计下属的出身	(348)
57. 施威不忘善后	(351)
58. 射人先射马	(353)
59. 喝糖水, 下苦药	(355)
60. 一碗水要端平	(358)
61. 不失礼节	(360)
62. 要善于引经据典	(363)
以法管人的 70 种方法	(365)
1. 建立精干的上层领导机构	(366)
2. 学会直接承认自己的错误	(370)
3. 对下属要有耐性	(373)
4. 建立领导分权机制	(376)
5. 如何巧妙地平息下属的怒气	(379)
6. 通过目标激励下属完成任务	(382)
7. 领导者应当用原则约束人	(385)
8. 领导者应如何防止下级“越权”	(388)
9. 领导者要临危不乱	(392)
10. 善于运用智囊团	(396)
11. 领导者应当建立信息系统	(399)

12. 领导者要掌握授权的分寸 (401)
13. 通过批评使领导班子团结 (404)
14. 容忍仇人的策略 (407)
15. 领导者行使权力要把握下级的心理承受能力 (409)
16. 避免“临事用人” (412)
17. 领导者要协调好与副职的关系 (414)
18. 领导者应随时注重自己的人格尊严 (418)
19. 领导者要有幽默感 (420)
20. 女性领导者要以柔克刚 (423)
21. 领导者要善于招揽人才 (426)
22. 掌握“人弃我取”的秘诀 (429)
23. 领导者非常规思维的运用 (431)
24. 领导者发现人才要克服“马太效应” (434)
25. 掌握责备下属的技巧 (438)
26. 用人要各尽其长 (440)
27. 领导者切忌在下属面前大吹大擂 (442)
28. 女性领导者的“难解方程” (444)
29. 金无足赤，人无完人 (446)
30. 以真诚征服下属 (448)
31. 利用升迁来刺激下属 (450)
32. 建立智能化的领导班子结构 (453)
33. 成功运用分权机制 (456)
34. 要善于审时度势 (459)
35. 对身处逆境者的最佳激励 (462)
36. 树立来去意识 (465)
37. 批评下属时要注意他的情绪 (467)
38. 领导者要防止滥用权力 (470)
39. 相信下属能够改正错误 (472)
40. 让员工有成就感 (474)
41. “信任”的运用 (476)
42. 建立坚实的“塔基” (478)

43. 发扬民主, 使员工树立主人翁意识	(480)
44. 用物质刺激员工的需求	(483)
45. 在患难中把握下属	(486)
46. 对下属“箱式”的领导方法	(489)
47. 给下属以精神上的满足感	(491)
48. 略施小计激发下属的斗志	(493)
49. 巧妙运用对比的批评方法	(496)
50. 领导在工作中要抛弃私人间的感情	(499)
51. 让学历见鬼去吧!	(503)
52. 让下属的利益与整体的利益息息相关	(505)
53. 学学卡耐基的领导方法	(507)
54. 掌握领导中的平衡术	(509)
55. “装糊涂”的活用	(513)
56. 说活话, 办活事	(515)
57. 领导者许诺的秘诀	(517)
58. 警惕下属的“糖衣炮弹”	(519)
59. 拉弓未必真放箭	(521)
60. 切忌包揽权力	(523)
61. 学学“小鬼推磨”	(526)
62. 善用刚柔相济法	(528)
63. 同下属共享荣誉	(530)
64. 对下属的指令要明确	(532)
65. 建立“人人为我, 我为人人”的团队精神	(534)
66. 明确指令, 令到即行	(537)
67. 有目的地更换群体的“主心骨”	(539)
68. “无为而治”的艺术	(541)
69. 切勿自作聪明	(543)
70. 从正反两面激励下属	(545)

以情感人 的 70 种方法

1. 以诚心感动人

在生活或工作中，如果有求于一个素未谋面的人，而某件事非他不行，怎么办？也许你会通过各种关系找到他。可如果此人软硬不吃，对金钱、名利等浮华之物视如粪土，那又该如何？就此而止，半途而废吗？

这时，最明智的选择就是，用你的诚意去感动他，感化他，让他明白你真的需要帮助，他在你心目中的地位无人可以取代。人总是有感情的，他不可能对你的诚意无动于衷。毕竟普天之下，铁石心肠之人为数不多。

三顾茅庐的故事想必每个人都耳熟能详，刘备在这方面的确堪称表率。

当时，汉末纷争，天下大乱。各地诸侯纷纷招兵买马，划分势力范围。梦想恢复汉室的刘备，手下既无精兵强将，又无城池可做根据地，更重要的是他缺乏一位能够运筹帷幄、决胜千里的谋士。此时的刘备求贤若渴，幸得徐庶推荐，他才得知在南阳卧龙有一天下奇士——诸葛亮。

于是，刘备便带上两位结拜兄弟关羽和张飞前往隆中请诸葛亮出山。哪知，出师不利，诸葛亮家中的小童子告诉刘备“先生今早小出”。性急的张飞听罢，便对刘备说：“既然不在，我们回去吧。”刘备却说再等一等。最终等不到，方才回去。

过了数日，刘备派人打听，得知卧龙先生已回，便要二顾茅庐。张飞却不耐烦了：“量一村夫，何必哥哥自去，可使人唤来便了。”刘备叱责了张飞，说孔明乃当世大贤，岂可使人召唤。于是，便顶风冒雪二请诸葛亮。至诸葛亮家中，不料他又不在。无奈之下，刘备只好写下留言，表达他对诸葛先生的敬仰，然后告辞而归。

等到刘备想第三次再上隆中时，就连关羽也不耐烦了：“兄长两次亲往拜谒，其礼太过矣。想诸葛亮有虚名而无实学，故避而不敢见。兄何惑于斯人之甚也！”刘备只得拿周文王与姜子牙的故事来规劝二位小弟。于是，三人便再次前往隆中。

离诸葛亮的草庐还有半里地时，刘备便下马步行，以示对诸葛先生的尊重。这次卧龙先生虽然在家，不巧的是正在熟睡。于是，刘备便率领两位兄弟安静地站于屋门之外，静静地等候。终于，诸葛亮被刘备的诚意所打动。起床接待了他们，并答应出山。

事实证明，刘备所做的一切都是值得的。倘若没有孔明的鼎力相助，刘备不可能三分天下有其一。

所以，对一个人来说，最重要的莫过于让他人感到他的存在是有价值的。而这一点往往是一些人，尤其是某些领导人最易忽视的。因而，对待那些人才，一定要有诚意，让他明白你很在乎他，很重视他。尤其当他不愿做某件事，而你又觉得非他莫属时，就必须表现出你的诚意，让他觉得再要推脱就会有一种内疚感。这样，他必定会全力以赴、尽其所能去把事情办好，而你所花费的仅仅是一些微不足道的时间和精力，得到的也许就是一个辉煌的事业，何乐而不为呢？



经验之谈

1. 用你的真诚换得他人的忠心。
2. 诚意要发自内心，不能矫揉造作，否则适得其反。
3. 一个诚实无欺的人，才是成就辉煌事业的人。