



*HUMAN AFFAIRS
MANAGER
MANUAL*

企业、公司的发展在于管理，管理的核心是人的问题。

得才者胜·失才者败

人事经理必备全书

张天龙 编著

当代中国出版社



HUMAN AFFAIRS
MANAGER
MANUAL

企业、公司的发展在于管理，管理的核心是人的问题。

得才者胜·失才者败

人事经理必备全书

张天龙 编著

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

人事经理必备全书/张天龙编著. —北京:当代中国出版社, 2002. 11

ISBN 7-80170-178-x

I. 人… II. 张… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 077471 号

当代中国出版社 出版发行

社址:北京地安门西大街旌勇里 8 号 邮政编码:100009

利森达印务有限公司印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 16.125 印张 290 千字

2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-3000 定价:28.00 元

目 录

- 第1章 做一个优秀的管理**..... (1)
- 从德才学识看领导魅力..... (3)
 - 领导才能的基本要素..... (8)
 - 建立领导魅力的拱心石..... (12)
 - 优秀管理者所具备的品质..... (16)
 - 管理者的不同管理风格..... (20)
 - 实践管理者的管理风格..... (21)
 - 管理者最终得到的报答..... (23)
 - 学会成功地营造自我..... (25)
- 第2章 强化你的管理工作**..... (31)
- 提高组织能力的途径..... (33)
 - 要真正地关心他人..... (35)
 - 关于威信的不同看法..... (39)
 - 体现管理者的意图..... (40)
 - 获取权力的三个建议..... (44)

权力与威信的综合应用·····	(48)
必须重视人才培养的问题·····	(51)
经理素质的培训和提高·····	(54)
第3章 综合管理统御之道·····	(57)
选择一种管理统御方式·····	(59)
管理统御与员工个性分析·····	(60)
从奖赏看管理统御之道·····	(61)
从惩处看管理统御之道·····	(63)
受员工欢迎的管理者特征·····	(66)
管理统御的21个法则·····	(67)
有效地进行管理统御·····	(69)
把管理工作做得更好·····	(74)
第4章 组织建设与组织协作·····	(75)
韦尔奇的组织和组织原则·····	(77)
对组织进行有效的设计·····	(81)
剖析八种组织结构·····	(83)
对组织进行结构调整·····	(88)
组织协作的群体理论·····	(92)
组织协作的群体动力·····	(94)
组织协作的群体精神·····	(98)
组织协作的策略应用·····	(101)

第5章 授权与参与问题	(105)
一种新型的伙伴关系.....	(107)
寻找你事业的另一半.....	(109)
一则令人困惑的管理参与.....	(115)
参与的假设前提条件.....	(118)
规范员工参与的框架.....	(120)
和你的伙伴达成共识.....	(121)
24种伙伴关系与模式.....	(123)
“众人拾柴火焰高”.....	(129)
 第6章 团队的建设与协作	 (133)
来自组织的“统治”危机.....	(135)
推倒金字塔组织的启示.....	(139)
团队:组织的管理追求.....	(144)
提高团队的士气的理由.....	(148)
力场:寻找团体的动力.....	(151)
开始着手培养小团体.....	(155)
使团体逐渐正规化.....	(156)
对团体进行完善.....	(158)
 第7章 冲突及其解决之道	 (161)
群体与群体冲突.....	(163)

解决冲突的基本方法·····	(172)
冲突和四种心理功能·····	(173)
对冲突进行综合性思考·····	(177)
解决冲突的四种模式·····	(179)
用对抗法处理冲突·····	(187)
用结构法处理冲突·····	(190)
一则案例的分析与应用·····	(193)
第8章 知识管理时代·····	(199)
全新的知识管理学·····	(201)
需要做好的几项工作·····	(204)
管理的核心是人的问题·····	(209)
发挥公司员工的积极性·····	(210)
有效地使用公司人才·····	(213)
认识公司人才的素质·····	(217)
提高公司员工的素质·····	(219)
获得公司需要的人才·····	(221)
第9章 员工配备与薪资·····	(225)
员工的需求预测·····	(227)
公司的用人要求·····	(229)
合理选拔公司员工·····	(231)
公司的浮动工资制·····	(236)

公司的计时工资制·····	(237)
公司的计件工资制·····	(238)
公司的奖励工资制·····	(241)
公司员工的培训工作·····	(243)
第 10 章 对员工进行管理 ·····	(253)
学会借用部属的力量·····	(255)
合理运用员工的才干·····	(257)
满足员工的正当需求·····	(258)
把握划清界线的尺度·····	(259)
利用现成的资源·····	(264)
与员工面谈的技巧·····	(266)
辅导面谈与考核面谈·····	(271)
惩戒面谈与离职面谈·····	(278)
第 11 章 提高工作效率 ·····	(285)
从信和公司的考核开始·····	(287)
对绩效进行正确评价·····	(291)
绩效评价的基本方法·····	(292)
员工高效工作的策划·····	(296)
鼓励员工实用的创意·····	(298)
带领员工创新的策划·····	(301)
挖掘员工潜能的内涵·····	(306)

谋求改善——效率化·····(310)

第 12 章 管理纪律与应用·····(315)

纪律及其真正目的·····(317)

纪律及其“烫炉原则”·····(318)

刺头员工及其表现·····(319)

员工的行为纠正法·····(322)

对刺头员工做些什么·····(324)

处理牢骚和不满·····(328)

处理员工的抵抗·····(331)

采取有效的惩处手段·····(333)

借力:全面解释管理之道·····(336)

尊重员工的个性需求·····(338)

解决组织的情感问题·····(341)

用“情感”来管理员工·····(342)

做好员工的思想工作·····(347)

行之有效的意见沟通·····(352)

谋求人与事的结合·····(353)

建设合理的决策制度·····(357)

第 13 章 选拔公司人才·····(361)

组织和管理公司人才·····(363)

得人才者胜,失人才者败·····(365)

识别人才的七大准则·····	(368)
人才及其人生价值·····	(370)
培植人才为“我”所用·····	(373)
建立一套人才开发机制·····	(376)
个性迥异的人才的选拔·····	(380)
如何有效地使用人才·····	(382)
第 14 章 人际交往方略 ·····	(387)
掌握与人交往的原则·····	(389)
朋友交往应注意的问题·····	(398)
和同事交往的几点原则·····	(405)
与异性的交往与沟通·····	(416)
如何与不好应付的人交往·····	(424)
如何与令人讨厌的人交往·····	(436)
如何与不同性格的人交往·····	(445)
如何与不同脾气的人交往·····	(458)
第 15 章 打造企业文化 ·····	(467)
点击“企业帝国”的文化·····	(469)
各国企业文化风格·····	(472)
企业的新文化运动·····	(475)
企业新文化运动的思考·····	(481)
为企业引入团队精神·····	(486)

创造欢愉的工作气氛·····	(489)
寻求企业变革的力量·····	(493)
使员工兼顾工作和家庭·····	(499)

第1章

做一个优秀的管理者

从德才学识看领导魅力

卡耐基认为管理者若要超越自己、超越他人、取得事业成功,总会受到内在和外在因素的制约和影响,而内在因素则主要是个人的能力素质。

能力因素主要包括4个方面,即德、才、识、学。

1. 德

德实际上就是平常所说的思想素质和伦理道德。

爱因斯坦曾经说过,一个人的真正价值先决定于他在什么程度和什么意义上从自我中解放出来……卓越人物的道德品质,对于年轻一代和历史的整个进程来说,可能比单纯智力上的成就具有更大的意义。智力上的成就,在很大程度上依赖于性格的伟大,这一点往往是超出人们的常识。

超越,首先要看是为了什么目的。如果只是为个人的名利,那是没有多大意义的,只有在成功机会的洪流中实现其社会价值才有存在的意义,实现自身价值就是实现你对于社会存在的意义。

所以,只有将大众公益作为目标,才会有持久而强大的动力,也才会得到更多的支持与认同。

卡耐基也在一本书中提到:如果把成功仅仅认为是赚钱、得势、获得名誉,那么从根本上就错误了。为这些事而奋斗是得不偿失的,简直可以说是枉费心血。

因为你一旦获得了这一切之后,你会发现,这些都不过是一种虚空的假象,但是,若你从事的是一种为大众公益服务的

事业,那么,你自身将充实和快乐,这样的劳苦也是值得了。

另外,除了要有一个正确的超越目的之外,必须注意到伦理道德对于超越的影响,在超越的过程中,必须采取有效而正当的方法,凭着自己的实力和真本事。

如果只是为达到个人的私利而不择手段,采取各种卑鄙、不正当的手段,踩在别人身上往上爬;或是利用别人的成果作为自己谋取名利的资本,那么就绝不可能得到大众的认同。一旦失去了人们的支持,就会陷入孤立无援的境地,就像处于一个杳无人迹的孤岛,即使有了巨大的财富,也不能实现自身的价值。

我们都知道到玛丽·居里夫人,她勤劳一生,终于发现了镭和钋,为现代科学史掀开了新的篇章,当时有许多管理者想买断镭的专利权,以便从商业活动中牟取巨利,但是居里夫人并没有为利所动,而是毫不保留地将镭的制造方法公布于世,为人类服务。

居里夫人认为,以此谋利是违反科学精神的。而她便可以作为德这一素质上的典范。

2. 才

才即才能,是指一个人的才智和能力的总称,它包括智力和技能两大系统。

智力系统体现为计算、写作、分析和决策等能力,技能系统则包括雕塑、射击、表演、驾驶等各个方面。

高尔基曾经指出:思维认识是一种技巧,通过观察、比较和研究则形成科学文学形象,同样,炼铁、造家具、制大炮也是一种技巧。

文学家的加工对象是人和自然,而工人的加工对象则是

矿石、木材、钢材等等。

比如一个人要做一张桌子,但他本人并不是木匠,他买来了木料和工具,而且在做之前他看了好几本关于制作桌子方面的书。可以说理论知识有了,但是由于他缺乏做木器的才能,技术不熟练,尽管耗尽精力,累得满头大汗,到头来做的桌子却不成个样子。

在科学研究方面,如果一个人缺乏实验才能、计算、分析、判断能力,那么他想要超越别人也是可能的。

巴甫洛夫说:科学是依赖于方法的进步程度为推进而前进的。确实,方法每前进一步,犹如我们每上升一个阶梯一样,使我们有更为开阔的视野,正因为有了巴甫洛夫设计的胃瘘管。

有了胃瘘管,人们才得以窥视动物高级神经的活动特点,正因为有了卢瑟福设计的原子靶场,才使人们发现了原子核的秘密。

因此,从一定意义上来说,这些技术、技能对于一个人在科学领域超越别人、取得成功起着巨大的不可忽视的作用。

同样,在艺术领域中也是一样,歌唱家之所以能吸引我们,因为他有动听的歌喉和娴熟的演唱技巧;

杂技演员之所以能博得观众的热烈掌声,是因为他们能够熟练地做出各种惊险的动作。

因此,拥有才干就等于是拥有了踏入成功之门的钥匙,同时也为我们超越别人奠定了坚实的基础。

3. 识

识就是指见识,即一个人把握时代前进的方向、驾驭各种环境以及对自己所从事业务领域内那些最能出成果,最难超

越课题的能力。

见识,对于超越也是非常有影响的。

一个政治家,如果他没有见识,他就不可能洞悉历史发展的规律,不能真正了解人民意志和人心向背,因而就不可能充分发挥自己的聪明才智,就会在困难和挫折面前退缩,就会被各种人生风浪所淹没,历史上有许多人物,虽然有杰出的才能,却没有真识远见,因而无法完成自己的大业。

有见识,才能看准自己超越的目标,选择好超越的最佳突破点,从而少走弯路和错路。

达·芬奇说:热爱实际而又不讲求科学的人,就好像一个水手走进一只没有舵和罗盘的船,他从来不能肯定他在往哪里去。没有见识而又热爱自己事业的人,犹如划无舵之船的人,最终是不能实现超越目标的。

跛足但不迷路的人能赶上健步如飞却误入歧途的人。培根的这句名言也许能给我们深刻的启示。

牛顿曾用了25年的时间去钻研神学,论证上帝的存在,这当然是没有结果的,这不能不说是聪明人的一大失误。

我们不能说牛顿或者其他一些人学识不高,或者说他们不勤奋。一个不知道要攻克哪个堡垒的人,注定是攻不下任何一个堡垒的,而一个不知道自己要超越什么的人,最终是什么人都超越不了的。

4. 学

学,是指各种知识,包括社会科学知识、专业技术知识、文学艺术知识以及书本以外的知识等等,所有这些知识构成了超越者的知识前提,在超越中处于基础地位。

非学无以广识,一个人没有学问,就根本没有超越的可