

管人乃管理之根本

管人六艺

选人、用人、御人、励人、育人、留人

程刚 / 编著



THE SIX ARTS ABOUT
MANAGING PEOPLE

中国商业出版社

C233
管人乃管理之根本 94236

管人六艺

选人、用人、御人、励人、育人、留人

程刚 / 编著



THE SIX ARTS ABOUT
MANAGING PEOPLE

图书在版编目(CIP)数据

管人六艺/程刚编著. —北京:中国商业出版社, 2003. 6

ISBN 7-5044-4840-0

I. 管… II. 程… III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 045439 号

责任编辑:孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京艺达印刷有限责任公司印刷

*

880×1230 毫米 32 开 15 印张 300 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

黄总是一家小公司的老板，近日到长沙参加图书订货会。闲暇之余，黄总正与朋友聊天，忽然接到公司员工小李打来的电话。小李在陈述了一大堆理由之后，说出了他的想法：辞职。黄总非常恼火。小李是他非常器重的一名大学毕业生，本来打算好好栽培栽培他，上个月刚刚给他发了奖金，又把他升为部门主管。这下可好，来个突然辞职，黄总有种上当受骗的感觉。但为了公司的正常运作，黄总还是极力挽留，电话一个接一个地打，好话说了一遍又一遍，但还是无济于事。

平静下来之后，黄总不禁大发感慨，现在的年轻人越来越不讲做人的基本原则了。同行的刘总年龄稍大，一直望着愤愤然的黄总笑而不语。

黄总说：“老刘，您倒是帮我出出主意啊！为什么我总是留不住人呢？”

刘总答道：“依我看，你的制度根本就不健全。拿我的公司来说，每个员工都有押金，他即使想给我来个出其不意，也得先掂量掂量自己的几千块钱的押金吧！”

黄总点点头，若有所思：“这倒是一个办法！不过话又说回来，你看人家常总，平日里悠哉悠哉，连订货会这样的大事都放手让别人去做，也不搞什么押金，人家不也做得挺好吗？”

“常总那是找对了人！但找一个合适的人哪有那么容易啊！找人比管人难！”刘总说。

.....

两位老板的对话还在继续。他们的对话，是广大中小企业老板关于管人的困惑的一个缩影。

不管是大型企业还是中小企业，纵观一个企业的上上下下，究其本质，领导者所要面对的，无外乎人、事二字。换句话说，如果一位领导者对人和事应付自如，管理有方，那么，他就可以称为一个成功的领导者了。尽管管人和管事是相互联系的，人中有事，事中有入，但管人和管事还是有所不同的。归根结底一句话，无人就无事，管事还要先管人，管人是管理之根本。

“企”字以“人”字当头，只有管好人，才能管好企业。企业领导者要管好企业，必须学会管人。市场经济时代，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争，而人才竞争的胜负，在很大程度上取决于领导者的管人谋略，取决于领导者对人才的选拔、任用、驾御、激励、培育和去留的管人艺术。

管人之所以被称为艺术，就因为这是一项极其复杂的工作，毫无捷径可言。正如一个木匠不能用锤子解决所有问题一样，没有任何新方法能让一名管理者从平庸走向出色，或者立竿见影地扭转公司的颓势。所谓优秀的管理者，是那些不断寻求更有效的思想、方法并将之付诸实践的人。

改革开放 20 多年来，中国的大大大小小的企业家们一直是“摸着石头过河”。但随着市场经济的深入和国际经济一体化的发展，河水越来越深，石头摸不着了。于是，管理科学被提升到越来越高的地位。来自那些教授、商业顾问和各式各样的管理大师们的关于如何有效管理员工的建议层出不穷。这些“建议”不少是经过深思熟虑和富有价值的，但也不乏粗糙、肤浅和与实际失之千里的论断。

《管人六艺》一书涵盖了企业管理者无时无刻不在遭遇的问题：招聘、沟通、激励、团队建设、授权、冲突管理、应对突变、培训等等。但它绝非教科书或论文，而是由若干个单独成章的问题串联而成。读者可以随意取其所需，可以在任何时间、任何地点来翻阅。遇到有关的管理问题时，信手拈来，你都会有不同程度的启迪与获益。

本书的许多观点有悖于我们的认识。比如，在招聘员工时，多数人都比较喜欢温驯顺从的员工。然而，本书提出的观点是：温驯顺从的员工并不可取。此外，关键人才决定企业成败、有时可以选用条件差的人、工作要交给“大忙人”、害群之马不宜滥抓、学会容短护短、忙碌不耽误育才等许多观点，也给我们耳目一新的感觉。

更难能可贵的是，本书汇集古今中外诸多名人轶事，挖掘中国本土的优秀管人学问，并吸收现代领导科学和管理科学的最新成果，融科学性、趣味性、实用性于一体，将那些深奥而复杂的学术问题和理性分析以通俗易懂的方式展示给读者，堪称一本不可多得的小型管理全书。

然而，由于时间关系和作者水平所限，书中难免有偏颇和

管人六艺·序言

遗漏之处，恳请读者朋友谅解，同时也希望得到各位的宝贵意见与建议，为日后丰富和完善作品提供大力帮助。在此谨谢！

编者

2003年5月于北京

目 录



第一章 选人篇

1. 人才是最重要的资本 (3)
2. 领导必须学会借力 (5)
3. 选才不能依靠运气或缘分 (7)
4. 左膀右臂的任用应该慎重 (9)
5. 关键人才影响企业成败 (11)
6. 从内部选拔人才 (13)
7. 尽力聘用一流人才 (15)
8. 怎样做好面试 (17)
9. 深入考察应聘者 (19)
10. 切勿以貌取人 (21)
11. 不可忽视心理素质 (23)
12. 择优上岗是硬道理 (24)
13. 切忌重学历轻能力 (26)
14. 招聘容易忽略的问题 (29)
15. 破除论资排辈观念 (31)
16. 无成见地看待每个员工 (33)
17. 温驯顺从的员工不可取 (35)
18. 首先重视别人能干什么 (37)
19. 有时可以不用能人 (39)
20. 选用几个“鲶鱼式”的人物 (41)
21. 全面支持新选拔的年轻人才 (43)



第二章 用人篇

1. 成就事业，用人为重 (47)
2. 用好一个人，救活一个厂 (49)
3. 区别对待不同的人才 (51)
4. 用人要不计前嫌 (53)
5. 用人不疑 (57)
6. 如何做到充分信赖 (60)
7. 关爱用人 (63)
8. 摸准下属的心 (65)
9. 揽心有术 (67)
10. 用人要考虑兴趣和性格 (69)
11. 因人而用 (70)
12. 因事设人 (72)
13. 长短活用 (74)
14. 使功不如使过 (77)
15. 用人不能讲关系 (79)
16. 用人惟亲是大忌 (81)
17. 能力与忠诚的取舍 (82)
18. 用人莫误人 (85)
19. 用当其时，用当其愿 (87)
20. 工作要交给“大忙人” (89)
21. 用人三诀 (90)
22. 不可重用的四种人 (92)

23. 如何用好副职	(94)
24. 抓大放小	(96)
25. 学会分派工作	(98)
26. 切勿指手画脚	(101)
27. 学会利用“小团队”	(103)
28. 不要轻易得罪“小人物”	(105)



第三章 御人篇

1. 学会控制自己的情绪	(109)
2. 用自己的好心情感染员工	(111)
3. 巧用“变脸术”	(113)
4. 让下属发泄出自己的不满	(115)
5. 鼓励不同意见	(116)
6. 乐于听取抱怨	(118)
7. 会说不如会听	(120)
8. 与员工建立朋友式的关系	(122)
9. 巧用说服	(125)
10. 多建议，少命令	(127)
11. 与员工面对面地沟通	(129)
12. 以情沟通的注意事项	(131)
13. 议大事，懂全局，管本行	(133)
14. 用授权调动下属的积极性	(134)
15. 授权三部曲	(135)
16. 授权五法	(138)



17. 授权给什么人	(141)
18. 授权不能失控	(144)
19. 放权不等于放任	(146)
20. 避开授权的误区	(148)
21. “能不能”与“愿不愿”	(150)
22. 克服不愿授权的心理障碍	(152)
23. 分权的艺术	(154)
24. 怎样管理女性下属	(156)
25. 不要过分宽容女职员	(158)
26. 与女员工保持适当距离	(160)
27. 如何对待过分殷勤的女员工	(162)
28. 正确疏导员工的逆反心理	(164)
29. 从容应对员工的顶撞	(166)
30. 妥善处理与下属的冲突	(168)
31. 如何有效地处理冲突	(170)
32. 并非所有的冲突都要处理	(172)
33. 合理地激发冲突	(174)
34. 团队也需要适当的冲突	(176)
35. 传统管理方式并不适合团队	(177)
36. 怎样促进团队成员合作	(179)
37. 从整肃纪律入手	(182)
38. 树立团队精神	(184)
39. 不能总做“老好人”	(186)
40. 批评要三思而行	(189)
41. 批评要因人而异	(192)

42. 批评贵有度	(194)
43. 批评贵有情	(197)
44. 以私下批评为主	(199)
45. 掌握批评的谈话艺术	(201)
46. 旁敲侧击批评法	(203)
47. 迂回商讨批评法	(204)
48. 看人下菜碟	(205)
49. 渐进批评法	(206)
50. 幽默批评法	(207)
51. 批评也要注意情感因素	(208)
52. 充分尊重被批评者	(211)
53. 软硬兼施, 双管齐下	(212)
54. 宽容不等于姑息	(214)
55. 不要急于追究责任	(216)
56. 发火勿忘善后	(218)
57. 学会自我批评	(220)
58. 不要把话说绝	(222)
59. 管人也要学会幽默	(224)
60. 学会利用权力制造压力	(226)
61. 端正员工的做事动机	(228)
62. 明确地下达命令	(230)
63. 不要为谎言所迷惑	(232)
64. 切忌以私情断公事	(234)
65. 害群之马不宜滥抓	(236)
66. 谨慎对待“小报告”	(238)





第四章 励人篇

1. 重视行为榜样的激励作用 (241)
2. 身教重于言教 (243)
3. 领导要身先士卒 (245)
4. 用“激情”带动员工 (247)
5. 用明确的信念激励员工 (249)
6. 不可忽视金钱的激励作用 (251)
7. 设计并管理好薪酬制度 (253)
8. 保持有竞争力的薪酬 (255)
9. 高层员工持股的激励效应 (257)
10. 掌握好奖赏的时机 (259)
11. 无功怎能受禄 (261)
12. 福利是激励员工的重要措施 (263)
13. 员工不仅仅为金钱而工作 (265)
14. 员工的情感需要不能忽视 (267)
15. 感情投资不可忽略 (269)
16. 物质激励离不开情感因素 (271)
17. 股票期权激励离不开情感因素 (274)
18. 情感激励的巨大力量 (277)
19. 对下属倾注真情 (280)
20. 关爱从细微处做起 (283)
21. 危难之时更显关爱 (285)
22. 勇于为员工撑腰 (286)

23. 帮员工念好难念的“经”	(288)
24. 学会容短护短	(290)
25. 倾听反对者的声音	(293)
26. 让员工得到宣泄	(295)
27. 作下属的知己	(297)
28. 精神激励	(300)
29. 给优秀员工意想不到的荣耀	(302)
30. 让员工产生归属感	(304)
31. 鼓励员工勇挑重担	(306)
32. 让信任激发员工的工作热情	(308)
33. 灵活运用信赖原则	(310)
34. 给员工自由发挥的机会	(312)
35. 让员工放手去做	(314)
36. 对待员工要公平公正	(316)
37. 公平比平等重要	(317)
38. 尊重激励	(318)
39. 放下官架子	(320)
40. 尊重员工的优点	(321)
41. 尊重员工的“个性”	(322)
42. 尊重员工的建议	(323)
43. 记住员工的名字	(325)
44. 不要伤人自尊	(327)
45. 给员工一个客观公正的说法	(328)
46. 最强有力的肯定方式：赞美	(330)
47. 赞扬你的员工	(331)





48. 有缺点的员工更需要赞美	(333)
49. 如何表扬新员工	(334)
50. 多选择机会赞美员工	(336)
51. 重点赞美两类员工	(338)
52. 不要把赞美当作恩赐	(339)
53. 让表扬发挥威力的诀窍	(341)
54. 赞美激励的禁忌	(343)
55. 目标激励	(345)
56. 为员工描绘未来之路	(347)
57. 塑造一个共同的目标	(349)
58. 对员工抱有较高的期望	(352)
59. 明确对员工的期望	(354)
60. 明确每一位员工的职责	(357)
61. 用使命感激励员工	(359)
62. 适度加压	(361)
63. 帮助员工制定个人目标	(363)
64. 把做事的目的告诉员工	(365)
65. 分享激励	(367)
66. 与员工分享成果	(370)
67. 适当与员工分享权力	(372)
68. 利益分享的新形式	(373)
69. 与员工患难与共	(374)
70. 引入竞争机制	(375)
71. 以竞争促前进	(378)
72. 鼓励良性竞争	(380)

73. 鼓励员工战胜失败	(382)
74. 用温情激励失败者	(384)
75. 帮助员工走上发展之路	(385)
76. 内部选才就是一种激励	(387)
77. 晋升是最有效的激励手段	(389)
78. 要注意适时提拔	(391)
79. 用企业文化凝聚人心	(392)
80. 企业文化是员工的精神薪酬	(395)
81. 激励措施要适应变化	(397)



第五章 育人篇

1. 要经验还是要培训	(401)
2. 培养员工的自信心	(403)
3. 切勿给新员工出难题	(405)
4. 鼓励你的员工发展	(407)
5. 重新认识培训的效益	(408)
6. 帮助员工取得成功	(410)
7. 正视员工的进取心	(412)
8. 领导者要做兼职教师	(413)
9. 忙碌不耽误育才	(414)
10. 倡导非正式学习	(416)
11. 培养新员工的自我管理能力	(417)
12. 为员工提供创造空间	(419)
13. 教会你的员工负责	(421)



14. 对新员工负责	(423)
------------	-------

第六章 留人篇

1. 知人善免	(427)
2. 强扭的瓜不甜	(429)
3. 解雇：该出手时就出手	(431)
4. 解雇的艺术	(433)
5. 留人有术	(436)
6. 用个性化福利留人	(440)
7. 留人还要留心	(442)
8. 跳槽并不仅仅是因为待遇	(444)
9. 透析人才流动的根源	(446)