

STAFF PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT

► 管理的根本在于管人心，管理的境界是无为而治 ◄
管好了人心，才能人尽其才

管事先管人， 管人要管心

管事是表，管人是里，管心是精髓

提高执行力、增强凝聚力、提升领导力

► 谢国计◎著 ◄



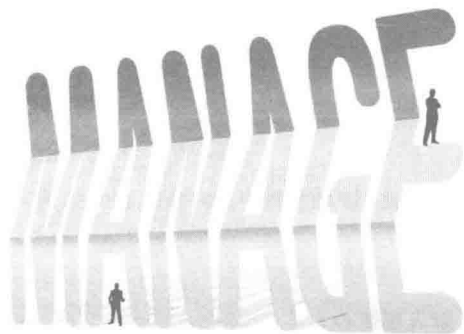
三流的团队管事，二流的团队管人，一流的团队管心

OVER HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

STAFF PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT
OVER HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT



► 管理的根本在于管人心，管理的境界是无为而治 ◀◀
管好了人心，才能人尽其才

管事先管人， 管人要管心

三流的团队管事，二流的团队管人，一流的团队管心

► 谢国计◎著 ◀◀



成都时代出版社
CHENGDU TIMES PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管事先管人, 管人要管心 / 谢国计著. — 成都:
成都时代出版社, 2018. 1

ISBN 978-7-5464-1928-2

I. ①管… II. ①谢… 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(2017)第230537号

管事先管人, 管人要管心

GUANSHI XIAN GUANREN GUANREN YAO GUANXIN

谢国计 著

出品人 石碧川
责任编辑 周 慧
责任校对 张 旭
装帧设计 天下书装
责任印制 唐莹莹

出版发行 成都时代出版社
电 话 (028) 86742352 (编辑部)
(028) 86615250 (发行部)
网 址 www.chengdusd.com
印 刷 三河市华东印刷有限公司
规 格 880mm×1230mm 1/32
印 张 9
字 数 200 千
版 次 2018 年 1 月第 1 版
印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5464-1928-2
定 价 49.00 元

版权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题, 请与工厂联系。电话: (010) 85515600



曾有一位企业家说：“过去管理企业我主要管事，可永远有管不完的事，每件事情都需要我决策，每项工作都需要我把关。虽然我不一定比别人专业，但由于我是公司老板，是企业创始人，因此，我必须这么做。可是，我并没有取得满意的管理效果。”后来，这位企业家意识到自己的能力是有限的，他发现自己的做法很愚蠢，事必躬亲是无法把企业做强做大的，必须通过管人达到管事、经营企业的目的。

这位企业家的一番话揭示了很多管理者的通病：不信任下属，事必躬亲，不懂得授权。其实说到底，是习惯于“管事”，而不懂得“管人”。然而，企业在发展过程中，事情层出不穷，管理者纵然有三头六臂，也难以应付过来。因此，与其“管事”，不如“管人”——管好几个重要的部属，授权给他们，让他们有充分的权限替你分忧，有充分的自由发挥自己的聪明才智。

那么，怎样管理好部属，又怎样才能充分调动部属和员工

们的积极性呢？如果只是单纯地“管人”，恐怕难以奏效。世界上优秀的管理者善于通过“管心”来达到“管人”的目的。这里所说的“管心”，其实是通过非权力影响力来赢得员工的心，使他们感觉受到领导的信任和器重，使他们有机会发挥自己的才能，并从企业获得所期望的薪酬，这样他们才愿意留在企业。

综上所述，管事先管人，管人要管心。身为管理者，应该弱化权力影响力，强化非权力影响力。比如，通过自身的人格魅力、领袖气质、以身作则的品质去影响员工；通过对员工表达关心、信任、理解和支持，赢得员工的忠心；通过感情投资、金钱奖励、职位匹配等，让员工感受到认可，满足其自我实现的心理需求。

在这个经济迅猛发展的社会，在这个竞争异常激烈的年代，人才对企业的重要性不言而喻。如果企业想留住人才，让他们为企业的发展出谋划策、做出贡献，就必须重视人才，秉着“以人为本”的管理理念，通过人性化管理来赢得人心。

伟大的思想家孟子在两千多年前就说过：“得人心者得天下。”企业要想获得长足的发展，必须在赢得人心的基础上，将人才的价值最大限度地发掘出来。所以，优秀的管理者深深懂得：管事先管人，管人要管心。如果你想成为优秀的管理大师，想把企业经营得更加繁荣，就从现在开始、从“心”开始吧，努力做一个“管心”高手。



上篇 攻心为上，管人要管心

- 001. 管人是管理之本，管心是管人之本 / 003
- 002. 一个管理大师首先应当是一位心理大师 / 005
- 003. 不吝关爱，“爱心”比“拳头”更管用 / 007
- 004. 恩威并举，让员工既服从又感激 / 009
- 005. 以心换心，用你的诚心换别人的真心 / 010
- 006. 赢得人心，仁义比金钱更有效 / 012
- 007. 新老员工一视同仁，切忌厚此薄彼 / 013
- 008. 帮新员工获得团队归宿感 / 015
- 009. 不能把资历同能力画等号 / 017
- 010. 用好企业中的“二流人才” / 018
- 011. 重视那些出身贫穷的员工 / 020
- 012. 相信员工能做好，让他们自由发挥 / 021
- 013. 用人不疑，是基本的准则 / 022
- 014. 巧用感情杠杆，理智与感情并用 / 024

015. 视下属为知己，你更能走近下属 / 026
016. 对下属要讲原则，更要讲人情味 / 028
017. 学会装糊涂，放下属一马 / 030
018. 用“精神薪资”弥补“物质薪资” / 032
019. 以权压人，并非理智的选择 / 034
020. 尊重下属，不可践踏下属的自尊 / 036
021. 了解下属的痛处，然后机智地避开 / 037
022. 用切身利益拴住人才 / 040
023. 用欣赏的眼光去看待每一位员工 / 041
024. 让最普通的员工也觉得自己很重要 / 043
025. 好员工不是管出来的，而是赞出来的 / 045
026. 细心寻找可以赞美员工的机会 / 047
027. 新员工更需要表扬 / 049
028. 把了解员工当大事来抓 / 050
029. 留住员工的心要从小事做起 / 053
030. 站在对方的角度思考 / 055
031. “跟我冲”而不是“给我冲” / 056
032. 给下属带来轻松和谐的气氛 / 057
033. 认真地想想下属需要什么 / 059
034. 展示令下属心动的愿景 / 061
035. 给能干的下属提供值得炫耀的条件 / 063
036. 关键时刻拉下属一把 / 065
037. 只有认真倾听，下属才愿意发表意见 / 066
038. 善待能力强过自己的下属 / 068
039. 送给下属超过其预期的礼物 / 070

- 040. 处处设防会损害人才的积极性 / 073
- 041. 多下柔性的命令 / 074
- 042. 既要会唱红脸，也要会唱白脸 / 076
- 043. 挖掘员工的内在动力更重要 / 078
- 044. 让员工认为自己是公司的主人 / 081
- 045. 给予员工足够的重视 / 083
- 046. 管理者不能超越制度权威 / 085
- 047. 让下属觉得是他自己在做决定 / 087
- 048. 不给予信任，千金难买员工心 / 088
- 049. 聆听员工的心声 / 090
- 050. 让下属知道你“疼”他 / 092
- 051. 与下属沟通时多说“我们” / 094
- 052. 将心比心，棘手问题不再棘手 / 095
- 053. 忠诚，不是让员工做一个听话的木偶 / 097
- 054. 让员工产生“自己人”意识 / 099
- 055. 只需下达目标，不必布置细节 / 101
- 056. 和谐管理绝不是讨好员工 / 102
- 057. 领导要为下属的过错承担责任 / 104
- 058. 推功揽过，让你成为下属心中的“守护神” / 106
- 059. 懂得为下属着想，让你赢得下属的尊重 / 108
- 060. 切忌带着怒气批评员工 / 109
- 061. 批评时要力争做到心平气和 / 111
- 062. 批评时要顾及下属情感 / 113
- 063. 批评之后别忘奉上一束鲜花 / 115
- 064. 批评下属不能“秋后算账” / 117

- 065. 法不责众，不批评多数人 / 118
- 066. 会议上，不要轻易批评他人的意见 / 120
- 067. 对下属的表扬和批评应有度 / 122
- 068. “笼络”下属的技巧 / 124
- 069. 用情感安抚下属“骚动的心” / 126
- 070. 容才留才，防止“跳槽” / 127
- 071. 常对下属说“你的工作很重要” / 129
- 072. 与员工分享胜利果实 / 130
- 073. 公开、透明，才能被认同 / 132
- 074. 要勇于向下属说“对不起” / 133
- 075. 关心下属的家人 / 135
- 076. 以身作则，激起下属工作热情 / 136
- 077. 善意的“欺骗”可以鼓舞士气 / 138
- 078. 在不同情况下用不同的激励方式 / 140
- 079. 在竞争中激发员工活力 / 142
- 080. 把对新员工的培训当做一种投资 / 144
- 081. 不到万不得已，不要轻易解聘员工 / 145

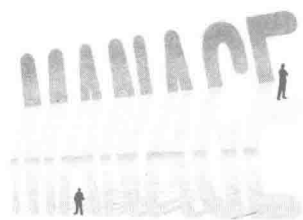
下篇 三分管人，七分做人

- 082. 小公司做事，老板要先提高自身修养 / 149
- 083. 打铁先要自身硬：管人者必先管好自己 / 151
- 084. 做一个有影响力的领导者 / 153
- 085. 影响力比权力更可靠 / 155
- 086. 胸怀宽度决定事业高度 / 158

087. 言行举止都要有表率作用 / 159
088. 小公司老板的形象不可轻忽 / 161
089. 自己做到才能要求别人 / 163
090. 平易近人和幽默会让你更有亲和力 / 165
091. 感情用事不是好老板的作风 / 166
092. 不要陷入偏见的泥潭 / 168
093. 许诺别人，一定要恪守信用 / 170
094. 领导就是要敢于承担责任 / 172
095. 不要随便显露你的情绪 / 173
096. 情绪不稳定，则管理不稳定 / 175
097. 守静致远，不轻率决策 / 176
098. 处变不惊，体现出大将风度 / 178
099. 优柔寡断是做领导的大忌 / 179
100. 既要能力非凡又要谦恭待人 / 181
101. 无论下属怎样议论你，都要保持平常心 / 182
102. 德才兼备才能有号召力 / 184
103. 在言行举止中透露精明强干 / 186
104. 以说服力塑造影响力 / 188
105. 多思考，少说话 / 190
106. 说话简洁，才能语惊四座 / 192
107. 可以没有一切，但不能没有卓越的品格 / 193
108. 率先垂范，让自己成为组织中的行为标杆 / 196
109. 做领导最重要的就是公正无私 / 198
110. 体谅别人是你应有的品德 / 200
111. 平静地面对冒犯你的人 / 201

112. 良好的气质本身就是一种领导力量 / 204
113. 方而不圆，难成大事 / 206
114. 明大局，识大体 / 207
115. 知道自己该做什么，更要知道自己不该做什么 / 209
116. 将底牌紧紧地攥在自己手中 / 210
117. 做事情一定要按照规矩来 / 211
118. 权力越大，越不能随意发号施令 / 213
119. 可以严于律己，不可严于律人 / 215
120. 有从谏如流的雅量 / 216
121. 不可随意拿下属出气 / 218
122. 贵在成功时仍能保持清醒的头脑 / 220
123. 抑制住自己一步登天的冲动 / 221
124. 不要提及自己给人的恩惠 / 222
125. 好汉不提当年勇 / 224
126. 不可在下属背后说三道四 / 226
127. 不与下属谈个人隐私问题 / 227
128. 有十分的把握，说七分的话 / 229
129. 用口才来展现你的魅力 / 230
130. 不要信口开河，说话之前要深思熟虑 / 232
131. 不知道的事坦率地说“不知道” / 233
132. 喜欢拍马屁的人不可重用 / 234
133. 不要忽略“小人物” / 236
134. 只有先“摆平”自己，才能“摆平”他人 / 237
135. 有权力但不能玩权术 / 238
136. 自我揭短，一个有影响力的人该做的事 / 240

137. “事必躬亲”不是美德 / 242
138. 放弃表演，做真实的自己 / 244
139. 私心不可有，野心不可无 / 246
140. 斤斤计较，难成大事 / 248
141. 人在愤怒时，很难做出理性的判断 / 250
142. 做决定时不要被个人的情感所左右 / 251
143. 算得太精明了，反而赚不到钱 / 253
144. 无论什么时候都不要显得比别人聪明 / 255
145. 永远不要和他人争执不休 / 256
146. 学会与狂妄自大的下属相处 / 258
147. 不要助长告密的风气 / 260
148. 不要让酒色误了你的事业 / 262
149. 千万不要搞办公室恋情 / 263
150. 警惕那些时刻想引起你注意的女性 / 264
151. 不要偏袒女下属 / 266
152. 平等对待下属，一碗水端平 / 267
153. 不要逢人就诉说你的困难与遭遇 / 269
154. 在背后说别人的好话 / 271
155. 告知员工坏消息的技巧 / 272
156. 以领导者的热忱影响下属 / 274
157. 让公司成为温暖的大家庭 / 275



STAFF PSYCHOLOGICAL MANAGEMENT
OVER HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

上 篇

攻心为上，管人要管心

001. 管人是管理之本，管心是管人之本

有人说，“一个日本人是一条虫，三个日本人是一条龙”。这种说法虽然有些夸张，但用来形容日本人忠于企业、忠于团队还是比较贴切的。在日本，很多员工把公司当成家，视企业如生命，与同事能够精诚合作，当企业遇到困难时，大家抱成一团，共同克服危机。

为什么日本人能做到这些呢？其实，这与日本企业的管理哲学有很大关系，日本企业推崇以人为本的管理哲学，各大公司对员工普遍实行终身雇佣制、年功序列制、企业内工会等制度，把员工的利益和企业的利益捆绑在一起。试问，为公司创造利润，就是为自己创造利益，谁不愿意努力工作呢？

以人为本的管理哲学，主要体现于管人管心，那就是充分尊重员工，把员工当作企业最重要的资源，根据员工的能力、特长、兴趣、心理状况等综合情况，给员工安排最合适的工作，并在工作中充分考虑员工的成长和价值。这样就能很好地调动员工的工作积极性、主动性和创造性，从而提高工作效率，为企业创造利润，为企业发展做出最大的贡献。如果员工

的价值得以体现，需求得到满足，他们才会真心真意地拥护企业。

著名人力资源专家李诚多次在培训课程中告诉创业者：“管人管事不如管心。”他认为，企业如果单纯地用管理学来管人，是很难取得理想效果的，还需要用心理学进行干预。在他看来，管心是根本，管心的目的是激发团队的潜能，提升大家的心智，为企业创造更高的利润。

李诚把员工分为四类：一是经济人，即需要金钱满足；二是社会人，即追求信任和理解，在公司工作追求开心；三是追求自我实现，他们有很好的人生观、价值观，只想利用工作这个平台实现自我的价值；四是复杂人，即全方位追求自我，也可以说是前三种需求的综合体。

要想管好这些人，唯有从心灵入手，帮他们做出与企业发展相统一的职业规划，让他们既能赚到钱，又能快乐地工作，还能实现自我的价值。在这个规划中，要倡导终身雇佣，倡导自我学习和提高，倡导平等竞争的理念，让员工和企业一同成长和发展。

对企业管理者而言，只有管住了人，才能把企业管理好，而要管住人，最好的办法是管住人的心，即要采用以人为本的策略，真正赢得人心。这就要求管理者有识人心的能力。

俗话说：“画龙画虎难画骨，知人知面不知心。”要想读懂人心，就要掌握心理学技巧和攻心方法，懂得感情投资。作为管理者，要做有心人，也许从下属一个无意识的动作、一句

不经意的话语中，你就能看出其内心的本意。然后，采取最贴心的关怀、最有力的说服、最有效的激励。只有这样，才能激发员工的潜能，让工作变得更有效率，让业绩有更大的提升。

管理心得

管人、管心要求企业管理者学会读懂人心，学会激励人心，学会感情投资，满足员工的物质和精神需求，帮助员工提供实现自我价值的合适的平台，让员工最大限度地发挥自己的能量。

002. 一个管理大师首先应当是一位心理大师

同是管理者，为什么不同的管理者所取得的管理效果差别那么大呢？有些管理者三言两语就能笼络人心，让下属甘愿为其卖命；有些管理者大费周折搞薪酬奖励，却遭到下属背后议论、抱怨。为什么会这样呢？其实，这与管理者是否懂员工的心理有很大的关系。

作为管理者，应该了解人心、了解人性，确切地说，真正优秀的管理者，应该是一位心理学高手、心理学大师。因为只有懂人的心理，才能想人之所想，才能了解别人的思想动态，从而制定行之有效的激励策略，制定顺乎民意的管理制度，并在交际和商战中运筹帷幄，为公司制定有效的战略，为公司创造利润。