

GUANRENGUANSHIYIBENTONG

管人要讲技巧、管事才有效率

管人管事需要有操控全局的手段，需要有识人用人的眼光，需要有解决问题的策略，需要有临危决断的气魄，也需要有驭人处世的技巧。

孙 颢/编著

管人管事 一本通

完全按照规章制度管人管事不行，完全按管理者的个人好恶管人管事也不行。
聪明的管理者按照管人管事的规律办事，让低效的团队变得生机勃勃。
使难以驯服的下属变得温顺。



一部吃透管人管事的灵通书

管人管事需要有操控全局的手段，需要有识人用人的眼光，需要有解决问题的策略，需要有临危决断的气魄，也需要有驭人处世的技巧。

管人管事 一本通

孙 颢/编著

1



图书在版编目(CIP)数据

管人管事一本通/孙颢编著. —北京:经济科学出版社,2010.7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9507 - 2

I. ①管… II. ①孙… 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(2010)第 106349 号

责任编辑:周胜婷

责任校对:远瑞华 郑淑艳

技术编辑:董永亭

管人管事一本通

孙颢 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编:100142

总编部电话:88191217 发行电话:88191109

网址:www. esp. com. cn

电子邮件:esp@ esp. com. cn

北京东海印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 18 印张 270000 字

2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9507 - 2 定价:32.00 元

(图书出现印装问题·本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



前言

管人管事是领导者的一种职能，其管理水平体现出一个领导者的领导能力，也决定着他的发展前途。有人可能会说，只要手里有权力，管人管事还不简单？如果这样想就大错特错了。管理是一门科学，一门艺术，它需要懂得进退法则。只有善于运用取舍之道，懂得何时可取、何事可舍的处理问题的技巧，管人才能管出水平，管事才能管出效率。

可以说，管人管事要做到取舍得当并非容易，它需要以乐观的心理为底蕴，以高超的处世智慧作指导，以实用的领导技巧为工具，从而形成一种系统、复杂、高效的管理艺术。

具体来讲，管人管事的取舍之道主要体现在以下几个方面：

其一，在一软一硬之间找到管人管事的发力点。

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好的话还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，才算找到了管人管事恰当的发力点。

其二，把握好管人管事松与紧的尺度。

在管人管事的过程中，对于问题处理的尺度和松紧的把握是最难做好的事情。但是，这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们，只要松紧适度，就能把事情处理好。

其三，既要会夸又要敢批，才体现出管人管事取舍之道的真谛。

管人管事免不了要表扬人、奖赏人，同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权，但如果在夸人、批人时随意而为，会把管人管事的局面搅浑，从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批，则体现出管人管事取舍之道的真谛。





其四，在授权与监管间找到管人管事的平衡点。

不懂得授权的领导是低效的领导，授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然，这二者之间的分寸极难把握，弄不好极容易造成人浮于事或者权力失控的两极局面，但是，只要把握授权与监管的平衡点，一切问题便迎刃而解。

其五，按制度办事与讲究管理技巧不可或缺。

一个单位里人多事杂，制度是不可替代的管理手段，按制度办事，可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按制度办事不能过于机械，与之配合的一些管人管事的技巧也是不可或缺的。

其六，树立威信的同时别忘了安抚下属的情绪。

领导者没有威信办不成事，威信的树立需要你勇敢地挥起杀威棒，需要你与下属保持适当的距离。另一方面，又要洞察下属的情绪动态，给其一个疏散不满、缓解压力的渠道。

其七，公平原则与特殊人才特殊对待并不矛盾。

管人管事要讲求公平，没有公平难以服众，没有公平一个单位、一个部门必定乌烟瘴气，歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的，管人管事的取舍之道要求我们在对待特殊人才上要有特殊对待的魄力和胸怀。

总之，要想管好人、管成事，必须懂得取舍的智慧，在取舍中把握问题、解决问题。如是，作为管理者，其管理境界和管理效果必将获得大幅度的提升。



目 录

第一章 在一软一硬之间找到管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，刚柔相济，才算找到了管人管事恰当的发力点。

1. 该果断时绝不可优柔寡断	2
2. 以明朗态度纠正下属的错误	4
3. 原则问题上不能含糊	6
4. 以有效方法让狂傲者俯首听命	8
5. 敢挥起“解雇”这个杀威棒	10
6. 在“借口”上做文章	11
7. 不妨迁就一阵，也不妨威慑一次	13
8. 训一儆百，可惊人心	14
9. 抓住症结才出手	17
10. 学会以柔克刚的管理术	19
11. 把反对者变成拥护者才算真本事	21
12. 不要把犯错误的人一棍子打死	22
13. 恰当化解消除矛盾	24
14. “戴高帽子”是一种聪明的管理术	26





第二章 把握好管人管事松与紧的尺度

在管人管事的过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是，这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们，只要松紧适度，就能把这一盘棋下活。

1. 有令必行 30
2. 奖罚必须以业绩考评为依据 33
3. 正确看待下属没有完成任务的情况 35
4. 以紧盯的方式让所有人产生强烈的紧迫感 38
5. 用适时的责惩和赞赏表明在原则问题上的明确立场 41
6. 以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起 43
7. 学会隐藏于制度身后“无为”式管人 46
8. 有些事情不妨装一装糊涂 48
9. 装糊涂不是真糊涂 49
10. 利用模糊思维，巧妙回避问题 50
11. 推功揽过也是一种“糊涂术” 52
12. 不要与员工抢功 53

第三章 既要会夸又要敢批才体现出

管人管事方圆艺术的真谛

管人管事免不了要表扬人、奖赏人，同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权，但如果在夸人、批人时随意而为，会把管人管事的局面搅浑，从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批则体现出管人管事取舍艺术的真谛。

1. 以恰当的激励手段激发骨干的能量 56
2. 给下属的优异表现以真诚的赞美 58



3. 重奖有功者是促动人心的好方法	60
4. 建立一个高效的激励系统	62
5. 调动员工们的积极性	64
6. 当众赞美下属必须慎重	67
7. 充满诱惑力的“头衔”激励	69
8. 金钱激励与精神激励相结合	70
9. 认真地对待批评员工的方式问题	72
10. 批评所要注意的三要素	73
11. 带着爱心去批评	75
12. 委婉地指出错误更容易让人接受	76
13. 不要当众斥责下属	79
14. 简短有力的批评更有效	80
15. 用“表扬”来批评	82
16. “狠批”勿忘善后	83

第四章 在授权与监管间找到管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是低效的领导，授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然，这二者之间的分寸极难把握，弄不好极易造成人浮于事或者权力失控的两极局面，但是，只要把握授权与监管的平衡点，一切问题便迎刃而解。

1. 管理者不能凡事都亲历亲为	86
2. 不懂得授权就不是合格的管理者	88
3. 给下属授权要讲究策略和技巧	92
4. 授权时大权力小权力应区别对待	93
5. 大度升职，让员工都当老板	95
6. 要选好“受权者”	97



7. 要坚决清除合理授权的诸多障碍 98
8. 在对下属的支持中把授权落在实处 100
9. 高明的管理者不会把权力一放了之 101
10. 有限度地怀疑是防止授权失控的良方 103
11. 管理者在跟进中实现对权力的有效监控 104
12. 应合理控制权力过重部下的权力 107
13. 谨防“反授权” 110
14. 把握必要权力，防止授权失控 111
15. 不要省掉“检查工作”这一环节 112

第五章 按制度办事与讲究管理技巧不可或缺

一个单位里人多事杂，坚持原则是不可替代的管理手段，按原则办事，可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按原则办事不能过于机械，一些灵活的管人管事的技巧也是不可或缺的。

1. 建立健全组织机构 116
2. 建立严格的用人制度 117
3. 设计好薪酬制度 118
4. 建立竞争机制 119
5. 制度的建立和完善应始终放在首位 121
6. 坚决抛弃法不责众的思维定式 123
7. 制度下以身作则 124
8. 学会控制一下自己的形色 126
9. 学会巧念紧箍咒 127
10. 掌握管理中的平衡术 129
11. 平衡力量不要搬石头砸自己的脚 132
12. 善用“以下制下”之法 133



13. 不要轻视“推”的作用	136
----------------------	-----

第六章 树立威信的同时别忘了安抚下属的情绪

领导者没有威信办不成事，威信的树立需要你勇敢地挥起“杀威棒”，需要你与下属保持适当的距离。另一方面，又要洞察下属的情绪动态，给其以恰如其分的尊重与关心，给其一个舒散不满、缓解压力的渠道。

1. 威信是管理者的第一要素	140
2. 树立威信要有战术	141
3. 慎重表态，说到就要做到	143
4. 适当时候要“御驾亲征”	145
5. 不做假公济私有损个人形象的事	146
6. 坚决拆散小圈子	147
7. 适度地发发火	149
8. 距离产生威严	150
9. 对下属恩威并用	152
10. 营造让下属大胆开口的氛围	154
11. 让员工了解实际情况	157
12. 识别员工的不满	159
13. 正确对待员工的不满	161
14. 认真听取员工的怨言	163
15. 敢于自我批评	165

第七章 公平原则与特殊人才特殊对待并不矛盾

管人管事要讲公平。没有公平难以服众；没有公平，一个单位、一个部门必定乌烟瘴气、歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的，管人管事的方圆艺术要求我们在对待特殊人才上要有特殊对待的魄力和胸怀。



1. 公正比公平更重要 168
2. 处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类 169
3. 艺术性地解决冲突 172
4. 学会减少冲突的十招 174
5. 用竞争取代“内耗” 176
6. 用好另类的“能人” 181
7. 保住员工的“四利器” 183
8. 用“技术级别”留人 186
9. 让员工对未来充满希望 189
10. 一定情况下可以适当作出让步 191

第八章 调控好下属精神面貌的同时也要注意自我调控

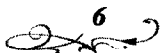
领导者不务实不行，但仅务实不务虚也会走进管人管事的死胡同，其中，调控好下属的精神面貌就是必须做的一件事，从一定意义上说，这也是体现管人管事水平高低的分界点。同时，领导者还要做好自我调控，注意自己的言行。

1. 把团队的管理目标与员工个人目标有机的统一 194
2. 最需要培育的是员工的信念和精神 196
3. 把管理道德的建立作为提高管理能力的重中之重 198
4. 通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力 200
5. 领导工作不能忽略下属的个性 203

第九章 选人用人与团队建设是提高

管人管事效率的两大法宝

把优秀的人才选拔进来，放到合适的位置用好用活，是领导者义不容辞的责任，但一个团队当中需要的毕竟不止一个人，所以团队建设就成为同样





需要关注的重要课题。选人用人时关注个体，总体把握上重视团队，这是管人管事取舍之道中的两大法宝。

1. 选好才能用才好	206
2. 不遗余力地留住优秀的人才	209
3. 要挖人就要舍得付出	213
4. 用人不妨适时“中庸”	216
5. 管理者要本着量才适用、扬长避短的原则合理搭配使用人才	218
6. 管理者要区别对待新老员工	222
7. 有了内部支持才能站稳脚跟	225
8. 要建立稳固的管理团队	227
9. 团队精神是团队稳定的保证	230
10. 员工的团结是塑造团队精神的前提	233
11. 让团队中的合作与独立相平衡	235
12. 鼓励主动工作	236
13. 激发创造性，鼓励创新	237

第十章 和谐的上下级关系是决定管人管事成败的关键

如果下属对上司心存反感，有一肚子的意见，那么管理者的管理成效必然大打折扣；相反，如果上下级之间关系和谐，下属总是心情愉快地接受任务，并尽心竭力地去完成任务，结果自然大相径庭。作为管理者要懂得关心、爱护下属，做员工的贴心人，这样，和谐的上下级关系就会不期而至。

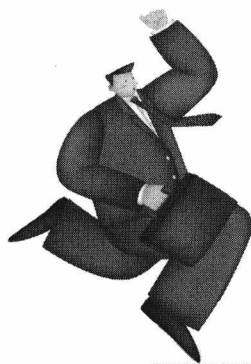
1. 站在员工的立场考虑问题	240
2. 不要在危机时抛弃下属	240
3. 关键时刻给予下属必要的帮助	242
4. 当好员工的家长	244
5. 让企业中充满人情味	246



6. 放下自己的“架子”	248
7. 记住员工的姓名	249
8. 打成一片管理才有效	251
9. 对员工进行感情管理	252
10. 了解员工的满意度	254
11. 创造轻松的气氛	257
12. 保证有效沟通，做到信息共享	259
13. 在沟通中听比说更重要	262
14. 拓宽上下沟通的渠道	264
15. 善于听取意见就能发挥员工潜能	272
主要参考文献	275

第一章

在一软一硬之间找到管人管事的发力点



管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，刚柔相济，才算找到了管人管事恰当的发力点。



1. 该果断时绝不可优柔寡断

管人者必须果断，一旦判断的基本信息已经具备，就要在准确判断之后立即决断，犹豫不得，该敲打的，一定不能手软。如果宽仁不断，则必受其乱。所谓当取则取，当舍则舍，就是这个道理。

某有限公司的总经理，私欲膨胀，在亲自负责销售工作的几年中，不仅大吃回扣，而且为把儿子安排到某单位上班，不惜动用业务款几十万元，慷慨地大送人情。在企业内部，独断专行，重用亲信，压制、打击不同意见者，排挤有水平、有能力的干部。企业生产失控，产品卖不出去而积压在仓库之中。这位总经理文过饰非，不仅对外哗众取宠，而且对上说大话、阿谀逢承、推卸责任以嫁祸于人，在群众中影响极坏。企业几年之内，亏损数千万元之多。

公司人事调整之后，新换了一位董事长。这位董事长大学毕业，为人仁厚，也有水平和能力。由于在该公司中，那位总经理管了多年生产技术，而别人都不如他的资历长，所以董事会仍然用他担任公司总经理。

一开始，总经理热情积极，工作也着实抓了一些，也很讨董事长欢心。

但由于要改变公司经营状况，势必要涉及过去的遗留问题。因此，可以推想，管理工作是难以理顺的。而且总经理本性难改，旧的思想意识和工作作风很快又在经营管理活动中体现出来了。

董事长勤于公司事务，当然很快就有所觉察。但他只是采取私下交换意见的方式，同总经理讨论分析。这样帮助的结果，他又觉得总经理的作为可以理解，而别人对总经理的不满意是极有成见的反映。于是，就开始了长达几个月的会上和会下的协调。但是，公司经营却不见起色。注入的几千万资金快用光了，生产和市场状况未见实质性的好转。

董事长在上任之前，曾专门请了一位顾问。按这位顾问的计划：首先确立公司新的发展战略；随后培训管理干部，统一思想认识，提高士气，振奋



精神；再后，调整机构，健全企业运行机制，完善有关规章制度；最后，即董事长任职后约6个月的时候，实质性地调整人事和干部队伍，主要是中上层管理干部。该计划是从企业的历史和现状出发的。

由于总经理的所作所为，到了董事长任职3个半月的时候，尽管公司正忙于理顺机制和健全规章制度，可那位顾问沉不住气了，在深入调查研究之后，明确地向董事长建议：换掉总经理。

作为一个企业顾问，提出这样的建议，本身就是慎而又慎的事情，可见事情的严重性。

董事长同意顾问提出的所有问题和所有分析，但就在“换掉总经理”的决断问题上下不了决心。

董事长对顾问说过这样一段很动感情的话：“你看他（指总经理）熬了一辈子，好不容易才熬到正处级这个地位上。如果把他撤掉，他这一生就前功尽弃了。这对他是个很大的打击，咱们也不忍心那样去做。你看他都五十八岁了，还有两年就退休了，还是等两年吧，也让他画上一个圆满的句号。”

董事长的这番话，说得何等动人。他的心真的太仁慈了！

然而，由于企业经营迅速滑坡而不见起色，董事长被母公司撤掉了，为此他也失去了在母公司上层领导眼里的地位。

奇怪但又不奇怪的是，在董事长受到母公司上层批评的过程中，那位总经理上蹿下跳，大说董事长的坏话，把一切责任全推到了倒霉的董事长身上。

当然，那位心术不正的总经理，也没有能逃脱失落的命运。在离他退休还有一年半时，也灰溜溜地被换掉了。

这个案例表明，判断虽然是果断的起点，但判断正确仍然取代不了决断的英明。这里一个很重要的问题，就是管理者的心理状态和观念。那位董事长有判断力，但由于宽仁之心在作怪，该采取行动的时候却犹豫不决，以致姑息养奸，养虎为患。



2. 以明朗态度纠正下属的错误

对于下属所犯的不该犯的错误，管理者必须强硬地表明态度，必要时就该板起面孔训斥。因为下属会从你的态度中捕捉信息，决定自己是尽快改正错误，还是得过且过，甚至依然故我。

有时你以平和的口吻对下属说话，对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若下属的年龄与你相仿，情况可能更加难以处理。甚至下属会认为你与他是平等的，你们只是朋友的关系。

你必须使下属清楚区分你们之间的立场并不相同——我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解“我是在生气，是在责怪你”，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被叱责的下属，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端的害怕，甚至反抗：“这种公司我待不下去了。”

曾经有这么一个例子：一位被公司派到外地出差的新职员，每次出差都需要母亲陪侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微的小挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。

像这种职员，一旦离职，你会因此而被他人批评：“就是因为上司不好，才会使他待不下去。”相信你的内心不会好受；若你能用心栽培他，或许有一天他会成为公司的中坚分子。因此，尽量避免下属辞职较妥当。那么，此时你该如何处理呢？

不习惯被责骂的年轻人，当然也不习惯向他人道歉。在工作场所中即使他对你中伤，他也不会对你表示歉意。即使他内心非常后悔，他也不会表现出来。

通常上司责备下属时，若下属表示歉意，叱责就会适可而止；若下属始终保持沉默，或者净是说些毫无道理的借口，上司会更怒火中烧。一旦演变至此，上司的责骂会超越界限，永无休止。

