

影响你一生的成功励志经典,成功者的动力,成功者的颠峰智慧

学会用人 学会管人

站在巨人的肩膀上 我们方能傲视群雄

本书网罗了古今中外赢家的用人智慧,提炼出了用人的精华要点,并形成了一个完备的用人体系。通过轻松的语言,深入浅出地介绍了识别、选拔、委任、激励、培养以及留住人才等用人谋略。

王丙杰 主编

聪颖
文化



北京燕山出版社

人人会用 人人管学

站在巨人的肩膀上 我们方能傲视群雄

江苏工业学院图书馆
藏书章

王丙杰

北京燕山出版社

图书在版编目(CIP)数据

学会做人 学会生活/王丙杰主编. —北京:北京燕山出版社,2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5402 - 2013 - 6

I. 学… II. 王… III. 人间交往—通俗读物 IV. C912.1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 109289 号

责任编辑:里 功

封面设计:宋双成

北京燕山出版社出版发行

北京市宣武区陶然亭路 53 号 100054

新华书店经销

北京施园印刷厂

710 × 1000 毫米 1/16 开本 200 印张 2000 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定价:398.00 元(全十册)



前言

在全球化和商品经济的大潮下，商业机会天天都有，并存在于每一个行业，每一个时代，每一个地域，如果老板自身没有看到新的商业机会，那么，老板会不会培养人去观察新的生意机会？这就涉及到一个老板的用人观和管人能力的问题了。

用人的前提是能容纳人、尊重人。高明的老板会鼓励员工不断的给自己带来许多新的生意机会和新的赢利模式。没有不好的员工，只有不好的老板，高明的老板会深入了解目前员工的深入挖掘潜力在那里，最大化的利用他人之所长，弥补自己之所短。

其实，事业的成功，往往取决于他人的态度。假如你周围的人都希望你成功，你就顺风满帆；假如你周围的人都希望你失败，你随时可能遇到一个灾难性的陷阱。当你将善意通过各种方式表达出来，就能产生不可抗拒的魅力，将周围的人吸引过来，成为你做大事的能量。

在竞争激烈的当代社会领导者、管理者拥有一套高超的管人办法至为关键。做更为高明的老板，大部分的时间和精力在研究员工，用人管理宗旨是：向成功的人学习，与成功的人合作，让成功的人为自己打工。生意的大小和可发展空间都在于老板自己本身，老板的心胸心态决定了能容纳多少人与事，然后又决定了这个生意能做多大，能做多久，每个人的能力都是有限的，若是能号召起一群有价值的人围绕在你身边，聚合起来的力量就是无限的。领导者、管理者要学会以情感人、以理服人、以法治人，因人而宜、因时而宜、因事而宜，这便是管理人的艺术，也就是明智的老板与一般的领导的最大区别。

本书从领导管理者的基本能力要求、用人技巧、管理使用员工方法、管理者的人生态度境界和完善管理制度等多个方面，深入浅出，生动活泼，有理有据地给读者展示了做管理着如何学会用人、学会管人的经验。



目 录

前言	(1)
第一章 管理者的基本素质	(1)
一、你是一个做领导的人嘛	(1)
二、领导的基本用人艺术	(29)
三、学会用细节管理员工	(44)
第二章 领导用人艺术技巧	(66)
一、高效活跃的领导方法	(66)
二、领导的语言能力提高	(90)
三、高明老板的管人秘诀	(96)
第三章 训练高效员工的方法	(111)
一、管理部门员工培训	(111)
二、生产部门员工培训	(120)
三、外联内务业务培训	(128)
四、市场人员培训	(148)
五、员工礼仪礼节训练	(160)
第四章 成功老板的最高境界	(171)
一、设计好你的幸福人生	(171)
二、学会适应环境保存资源	(189)
三、做对的事而不是把事做对	(201)
四、用对方喜欢的方式来对待他们	(216)
第五章 了解完善的管理制度	(225)
财务管理	(225)
厂长(经理)工作责任制度	(236)



总工程师(副总工程师)工作责任制度	(238)
总经济师工作责任制度	(240)
总会计师工作责任制度	(242)
工会主度工作责任制度	(243)
办公室主任工作责任制度	(245)
企业管理部门负责人工作责任制度	(247)
全面质量管理部门负责人工作责任制度	(248)
综合信息中心负责人工作责任制度	(250)
计划管理部门负责人工作责任制度	(251)
销售部门负责人工作责任制度	(253)
检验部门负责人工作责任制度	(254)
计量部门负责人工作责任制度	(256)
财务部门负责人工作责任制度	(257)
审计部门负责人工作责任制度	(258)
生产调度部门负责人责任制度	(260)
设备动力部门负责人工作责任制度	(261)
供应运输部门负责人工作责任制度	(263)
总师办公室主任工作责任制度	(265)
工艺部门负责人工作责任制度	(267)
人事管理	(269)
合同管理	(275)
文件管理制度	(284)
会议管理制度	(291)
会议的安排	(292)
第六章 会议的准备	(294)
印、信管理制度	(294)
报刊、邮件、函电收发制度	(295)
打字、油印工作制度	(297)
总机管理制度	(298)



电话机线管理制度.....	(299)
电话使用规定.....	(300)
计算机管理制度.....	(301)
第七章 机房管理	(305)
办公用品领用规定.....	(305)
车辆使用管理规定.....	(305)



第一章 管理者的基本素质

一、你是一个做领导的人嘛

领导能力的获得

不是仰仗与生俱来的才能，而是依靠坚持不懈的自我磨练来造就领导者的能力。

“领导能力”一词本来是英语，如今已完全成为日语词汇中的一员而被广泛使用，意为“指导能力”、“统率能力”。关于它的定义，古今中外的经营者众说纷纭，其中，最有代表性的定义是：领导能力指“为了实现业绩目标，使部下的潜能得到最大限度地发挥并充分地运用这种潜能创造部下人生价值的各种领导活动。”

领导们面临着这样的问题：如何在尊重拥有不同价值观的所有部下的看法和意见的基础上，凝聚他们的力量，朝着企业或者集团的目标而奋斗。因此，领导的人品及人员管理能力至关重要。换言之，领导必须把持有不同价值观的全体成员组织起来，明确应该实现的目标和带领他们前进的方向；而且，领导还必须有远见，做到毫不惊慌、小心周密地防备不测的发生。

看到这里，也许有人会不知所措，说什么“我无论如何也没有这般能耐。”“天生具有特殊才能的人才可以当领导吧？”笔者的答案是否定的，请大家不要轻易下结论。



D. 麦克伦加说：“所谓领导能力，不是由特定的人所具有的特性形成的常规模式，而取决于领导和他所处的具体环境。”卓越的领导才能决不是与生俱来的人格和才能，而是依靠职场内工作经验的积累和平时的努力而形成的。

领导才能的获得，需要领导者具备火一般的热情、坚忍不拔的干劲和坚持不懈的自我磨练。不要轻易下结论说领导才能来自先天，而要清楚地认识到，唯有通过后天的努力才能获得它。

白善烨先生的日语力作《指挥官的条件》（草思社）中有这样一句话：“领导能力系指 follow me 的精神。”不仅令人印象深刻，而且意味深长。

了解人才

领导才能的发挥始于了解人才成长的六大要素。

动物只能以本能的固定程序生存，而人类则可以通过后天的努力改写人生。职场的领导要发挥其领导才能，首先要了解一点人才成长的知识。

（1）自然式成长——非受教式成长

和动物一样，渴了喝水、困了睡觉，不教便可本能地行动、成长。

（2）模仿式成长——感化式成长

模仿他人，在他人的感化、影响下成长。部下在动作、思维方式、对问题的看法及行动样式等方面受前辈的影响并模仿他们，从而与之相像。

（3）体验式成长——亲身经历式成长

失败、成功的体验使人成长。对人的成长至关重要的不是经历了什么，而是从经历中得到了怎样的教训。“从易到难、循序渐进”是一条培训部下时不可动摇的准则。

（4）创造式成长——思考式成长

人往往不满足于现状，常会思考各种新事物并付诸行动，会想到“我要这样做”“我要那样做”。也就是说人是在不断思考、创造中成长的。

（5）自主学习式成长——自己寻求、学习式成长

凭借自己的主动性，在自己的追求、学习中成长。指导者不应轻易给出答

案，而应间接地让当事人体会到自主学习对自己的成长大有裨益。

(6) 受教式成长

在他人的指导、教诲下成长。对教授者来说重要的是掌握高明的教授方法。

以上是一个人成长的六大要素，其中第五条“自主学习式成长”在发挥人的自律性和自主性方面影响最大。

表 1-1 领导必不可少的“指导部下的七项原则”

	要点（你的具体做法）
①关爱的原则	有爱心，关心部下的成长，想方设法使他们的能力得到发挥和提高。
②直接体验的原则	通过示范，让部下亲自参与工作，促使他们掌握工作的步骤和关键。
③当场即时的原则	就工作实例和出现的问题，当场指出具体的解决方案和处理办法。
④反复的原则	进行反复指导，直到部下的态度有所改观，能力有所提高。
⑤自发性的原则	采用适合于对方能力水平的指导方法，不要死灌，而要激发他们内在的积极性。
⑥个性化的原则	尊重每个人的个性，使其能力和积极性得以发挥。
⑦确认成果的原则	把培训指导与对方的业务结合起来，使他们真正能够感受到自己的收获。

两个目的和四项机能

要圆满完成工作，就得“要求”、“告知”；要发挥团队精神，就得“关爱”、“折服”。

发挥领导能力的目的是什么？领导下达指示、命令，敦促部下行动，让大家按他的意思办事，是否有必要？下面就让我们看看发挥领导能力的两个目的和与



此相关的四项机能。

发挥领导能力的目的之一是：圆满完成科室、小组和分队的任务和课题。为此，领导必须充分发挥“要求”和“告知”两大机能。

“要求”具体指“向所属部门的小组、个人下达指示，促使他们提高业绩”。要做到严格检查工作进度、推动工作进展。

“告知”具体指“向部下传授开展工作必要的知识、信息与技能，明确每个人和每个小组在工作上的任务和职责”。但是，只是机械的发出命令和指示，并不能调动员工的积极性。

发挥领导能力的目的之二是：维系发挥团队精神的良好人际关系。为此，领导必须充分发挥“关爱”和“折服”两大机能。

“关爱”具体指“体察部下的心情，给与他们关爱和支持”。在集团内部营造和谐的气氛，使良好的人际关系得以维持和发展。

“折服”具体指“让部下信服”。作为它的前提条件，以下几点非常重要——“双向交流”、“部下认可领导的实力”、“部下尊重领导并抱有好感”及“领导有某些个人魅力（部下不知晓的部分）”。维持和发展。

“折服”具体指“让部下信服”。作为它的前提条件，以下几点非常重要——“双向交流”、“部下认可领导的实力”、“部下尊重领导并抱有好感”及“领导有某些个人魅力（部下不知晓的部分）”。

强有力的领导能力

领导应该用工作能力、人格魅力和适当的推动措施来强化对部下的影响力。

强化领导能力的两大基本条件为：

(1) 有影响力

指强化领导自身的影响力。能力低下、不足以让人信赖的领导和威望高、令部下信服的领导即使对部下说同一件事情，其影响力也大相径庭。这是因为部下往往有这样的心理：把实力弱的上司的话当耳边风，而对实力强的上司却言听计从。





领导对部下的影响力来源于部下的信赖和支持，以下两点为其先决条件。

〔有工作能力〕

领导具备令部下刮目相看的工作能力，包括工作业绩卓著、业务能力一流和对工作有远见三个方面。

〔有人格魅力〕

例如：处事公平、关爱部下、有人情味及遇事有信念和勇气。

以上列举的工作能力和人格魅力就算很难面面俱到，但作为强化影响力不可缺少的条件，至少也应该有一两处让部下觉得“在这方面我无论如何也比不上上司”的地方。

（2）进行富有成效的“推动”

要了解人在怎样的情况下能使出“干劲”的人类行动规律并按照这个规律对部下进行有效地激励。

例如：“给他分派一些能充分发挥其能力的工作”、“让他做一些课题、研究项目”、“给他分配一些适合于他本人的任务”。

另外，作为对小组、集团的推动力，可以开展一些有益于企业良性循环、使企业风气焕然一新的活动。

危机应对的领导策略

“只有做到这一点才行”——用明确的指导方针培养职员健全的危机意识。

“往前跑”——这种经营理念出自藤原秀次郎先生之口，他是总部设在埼玉县的“岛村”衣料连锁店的总裁。（该公司于2000年收益减少之后，仅仅用一年的时间就恢复了元气并使利润大增。可以说“往前跑”的理念功不可没，该理念也因此受到那些面临倒闭、举步维艰的高新企业的青睐，各大企业都纷纷向“岛村”学习经验。）

藤原先生在《日经流通新闻》上作了这样的评述：“在物价越来越低的通货紧缩时代，别说退缩，止步不前也会导致失败。不深究过去、永远求新的‘往前跑’的理念在整个公司扎了根，这才是‘岛村’强大之所在。”（摘自《日经流



通新闻》“名人访谈”2001年11月13日)

正如藤原先生所说,领导者充满自信地、机敏地反应和行动实际上就是集团的行动,因为部下看到这样的领导,就会感到自己的未来充满光明,就会干劲十足。自信、开朗的上司自然会培养出朝气蓬勃的部下。

为了重整东芝集团而就任总裁的故土光敏夫先生(原经团联会长)有这样一句名言——“要使职员比以前3倍地努力工作,主要负责人需付出10倍,而我需付出10倍以上。”

日本电产的总裁永守重信先生在《成为“带领他人”的人》(三笠书房)一书中写道:“如今是个危机四伏的时代,‘只有做到这一点才行’——高层领导给部下指明了这样的方向之后,他们才会时刻有危机感。”领导自己没有梦想、目标、方向,就不可能带领他人。

作为领导,对部下关怀备至,诸如留心与部下沟通、适时表扬甚至连个人问题也帮着解决的做法固然重要,但仅发挥这方面的能力是远远不够的。管理者领导能力的真正价值体现在:在困难面前当机立断,解决难题和关系到企业未来发展的问题。

平常小事的执行力

上司应该要求部下“理应做好分内之事”。

“我希望大家理应做好分内之事。”——这是2002年就任西武球队领队的伊原春树先生在赛季开始时对球员所说的话。这句话听起来极其平常,但我认为在如今的时代能这么说,是很需要勇气的。

为什么呢?因为在有人断言凝聚了古人智慧的传统和常识腐朽不堪的情况下,有时“理所当然”就不成其为理所当然了。

听说某个公司在培训新职员时,有人郑重其事地问人事部经理:“跟同事见面时打招呼也跟工资挂钩吗?”真令人惊讶不已。这的确反映了惯于用手机发短讯的新时代年轻人的主张。

现实无情,但必须接受。刚进入公司一两年的新职员作为社会成员还处于幼



儿期，所以在礼仪、教养方面，有必要充分了解“适合于具体情况的行为举止”及发自内心的“尊重”他人的意义和方式。

如今的年轻职员不能接受理所当然应该接受的“管教”（上司中也不乏听之任之的人），这不能不说是一种很糟糕的局面，放任自流的年轻人如同精神弃婴。

也许有人盲目相信：不教给年轻职员成长道路上的公式、形式和定理且废除这些固定模式，就是对他们自主性、个性和创造性的开发。这种想法造成的后果是不堪设想的。

诚然，一旦教给年轻人一些模式，就会与他们的个性发生冲突、纠葛，会使他们因此而产生苦恼，但正是经过这样的过程，才能激发每个人丰富的创造力。

上司在教给部下“形式”、“常识”方面应采取更坚决的态度。“年轻人不听大人的说教，但模仿大人的行动”，上司有必要好好体会一下这句话的含意。

领导风格效用

与恳求说服相比，更需要坚持己见的“鹰派”领导。

“说服”是屈指可数的指导部下的方法之一，但并非掌握了此法，所有的问题都能迎刃而解。在这里，我丝毫没有给最近的“说服”热泼冷水的意思，只是觉得大家有必要从“说服是指导部下的万能药”这样的盲从中清醒过来。

“说服”的信奉者往往口吐似乎合情合理之言，说什么“对最近的年轻人，如果用强硬的命令语气或批评的口吻，就会导致他们消沉、反感，这么一来，就不可能提高工作业绩，人们恐怕要因此怀疑管理者的能力。”

乍一看，此话似乎有理，但我本人的看法是：上司有时有必要使用命令的语气和批评的口吻。作为领导，在必须坚持自己的看法、坚决要求对方履行某种职责之时，就应该“强硬”、“自信”地坚持到底，发挥领导者的威力。

若对方的想法明显比自己的好，那就收回自己的方案。然而，对方灵机一动的主意对你自己的方案虽然有点影响，但还没有好到能够改变你的方案的程度，并且在工作已按预定的计划开始进展的情况下，就要请对方按照你的想法行事。如果对方无论如何不能接受，就只好请他离开。当然，你没有这个权力，但可以



向上级陈述实情、征求同意，要是上级不答应，那么对方负责的工作就由你来做，但不许他对你的做法插嘴。

这就是我们所期望的发挥威力的领导能力，有关部下在业务方面必须做到的事情，领导者用不着恳求劝导、多费口舌。发扬不妥协的精神，真正做到独当一面、坚决果断，时代需要这样的领导，他们这种为了工作而坚持原则、不讲情面的“顽固”精神，在老好人多的今天实属难能可贵。

如何提高语言交流能力成为有自己独特语言的领导成为沟通高手的七个要点能够让部下认同的指示和命令中不可缺少的要素用具体的行动指令来发动部下频繁的接触有利于加深理解、建立良好的人际关系“善于倾听”能够赢得部下的信任怎样激发部下的问题意识。

企业家的基本素质

大凡成功地创办一家新企业的人，至少有一部分动机是如此：他们感到要是不能一试身手，必将抱憾终生。

若想白手起家，干一番非凡的事业，创业精神和适应能力是绝对必要的。凡是创造性的工作，大多是执著的信念的产物。

我们必须赋予经理人员充分的信心，只有经过冒险和错误，才能有所创新、发展。永不犯错的人们必然是隶属于能勇于尝试错误的人们之下。隧道的深处必有光明的出口。没有真正的失败，因为宇宙万物皆日日不断地茁壮发展。不景气实来自人心。

不要向后看，有人可能想趁此机会追上你。

在不景气中，其他企业失去信心、放弃经营的某一部分，反而有利于某一企业的发展。

自信心是在不断获取经验和逐步做到办事胸有成竹的过程中建立起来的。推销新手开始没有信心，因为他根底浅，没有足够的经验。只有熟悉了业务，积累了经验，才会有自信心。

“不管面前遇到什么问题，我都能解决，都能对付，都能完成任务。”这么一



想，自然会产生一种感觉——我行了，我成熟了，能干了，我掌握了这个世界，成了另一个人。这样的一种感觉是最令人欢欣的。

借着赞美来使人成功。这种赞美的确具有建立个人自信心的神奇功效。一个人由于每个小成就都受到赞美，就会有信心去尝试更大的成就，这也就是“积小胜为大胜”的道理了。

必须谨记初次工作的喜悦与决心，因为心境可以左右前途。全力以赴的满足感，比事情的成败更重要；没有这种认识，就无法领略工作的情趣。你要经得住失败。要是你不心甘情愿地接受错误，你就决不能创新。失去信心是改善之敌、进步之敌。

如果说我现在是成功的，那么，就等于说我过去都是在用失败打基础。事业就是全部失败的延续。

有风度地接受失败——下一次再尽全力争取胜利。

在面临危机时过分紧张的人，也就是没有精神耐力的人，至少这种人适合于当“上司”。

当由于害怕失败而过于紧张时，你慢慢地喝上一杯茶水之后，紧张就会减弱，手就会停止发抖，并能滔滔不绝了。

性格决定品质

经营者的性格，就是公司的品质。经营者要具备的性格，是做有思考力的、有行动力的、有推动力的人。

每个企业家都有自己的特色和风格，但又有共同的特征，即正确的判断力，有野心、决心，敢于冒险创新，勤奋工作又贪婪，也会惧怕困境而需要运气。最糟糕的企业家是自以为是的企业家，这种人一副假道学，并自以为舍己为人。

做经理的人应是通才，而不一定是专才。管理者好比是交响乐队的指挥，通过他的努力、想象和指挥，使单个乐器融合为一幕精采的交响乐演奏。管理人员十德：一、使命感；二、信赖感；三、诚实；四、忍耐；五、热情；六、责任感；七、进取心（向上精神）；八、积极性；九、公平；十、勇气。



一个出色的领导人应该具有承担责任的勇气，并使他周围的人也随之具有这种勇气。

用两个字来概括优秀经理人员的气质，就是决断。你可以使用世界上最新颖的计算机，你可以收集所有的图表和数字，但最终你必须把这些信息集中起来，列出一张时间表，然后更重要的是行动！

一个累坏了的主管是最差劲的主管，所以，主管者必须有充分的休息，保持轻松愉快的心情。

自我修养的心理要素

自我修养是成功者的心理必要元素。

我们每天的成功与失败的经验都在证实和支持着我们目前的自我意象。你继续不断地注意保持和证明着今天“你是谁”，这样坚持几年，你便形成了一个稳定的自我意象，逐渐习惯了这一意象并且把其作为自己稳定的内部标准。

我们的习惯开始于无意的观察、细节的暗示与经验，它像带着一点点内容的蜘蛛网，随着实践长大、积累、成熟起来。想象和情绪融合起来，直到它们成为打不破的铁链。习惯就是由网发展成铁链的，它控制着你每天的生活。

自我修养能培养或打破一种习惯。它能使你的自我意象或思想产生持久的变化，帮助你达到目标。自我修养反复地用语言、图画、观念和情绪告诉你，你正在赢得每一个重要的个人胜利。归根结底、自我修养是一种自我暗示，是一种思想的实践。

自我修养的作用，可用这样一个例子来说明。《读者文摘》杂志前几年曾报道过一个中学的篮球队的故事。他们做了一个实验，把水平相似的队员分为二个小组，告诉第一个小组停止练习自由投篮一个月；第二组在一个月中每天下午在体育馆练习一小时；第三组在一个月中每天在自己的想象中练习一个小时投篮。结果，第一组由于一个月没有练习，投篮平均水平由 39% 降到 37%，第二组由于在体育馆坚持了练习，平均水平由 39% 上升到 41%；第三组在想象中练习的队员，平均水平却由 39% 提高到 42.5%。这真是很奇怪！在想象中练习投篮怎