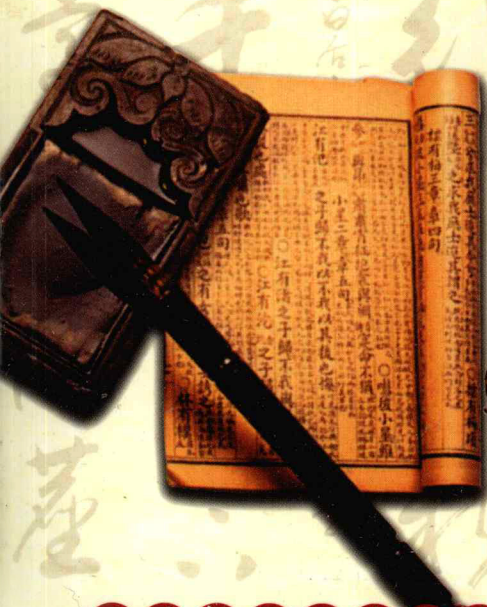


LINGDAO GUANLI ANLI

管人是一种能力，更是一门艺术，是领导者不可缺少的素质之一，也是世界500强企业要求领导管理者必备的能力之一。



曹树明◎编著



领导者的智慧

管人之道

品味智慧人生书系

你不能因为你是领导，就对人吆五喝六；你不能玩弄权术，使人觉得你没有道德；你不能冷酷无情，让人认为你无法接近；你更不能嘻嘻哈哈，使自己毫无威严……

你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止、威严有度；既有菩萨心肠，又有魔鬼手段……

Lingdao Guanlide Zhihui

管人能力是领导者不可缺少的能力，美国著名的企业管理专家詹姆斯·哈伯雷说：“管人之法，以服众为本。”领导者若要服众，就要有高人一等的素质，令人信服的手段，严格管理的制度和不可动摇的原则。

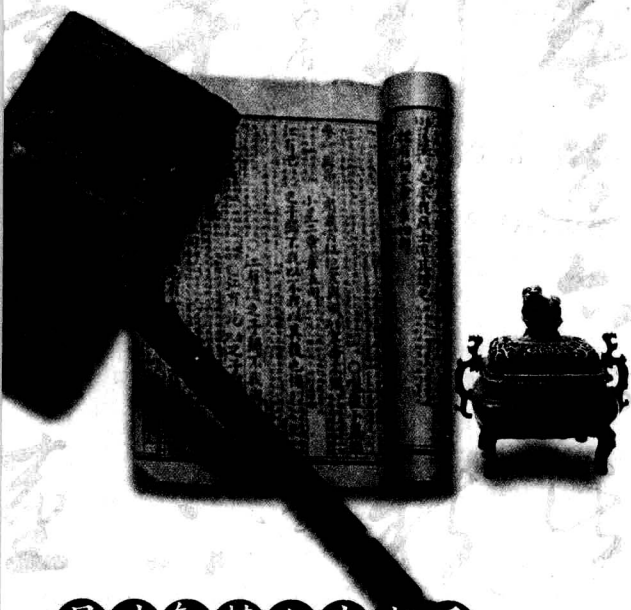
白山出版社

LINGDAO GUANLI

管人是一种能力，更是一门艺术，是领导者不可缺少的素质之一，也是世界500强企业要求
领导管理者必需的能力之一。



曹树明◎编著



领导艺术 的智慧

品味智慧人生书系

你不能因为你是领导，就对人吆五喝六；你不能玩弄权术，使人觉得你没有道德；
你不能冷酷无情，让人认为你无法接近；你更不能嘻嘻哈哈，使自己毫无威严……

你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有序；既有菩萨心肠，又有
魔鬼手段……

Lingdao Guanlide Zhihui

白山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导管理的智慧 / 曹树明编著. — 沈阳: 白山出版社, 2008. 3
(品味智慧人生书系)

ISBN 978 - 7 - 80687 - 555 - 1

I. 领… II. 曹… III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031417 号

出版发行: **白山出版社**

地 址: 沈阳市沈河区二纬路 23 号

邮 编: 110013

电 话: 024—23088689

电子信箱: baishan867@163.com

责任编辑: 孙福同

封面设计: 纸衣裳书装

装帧设计: 墨香书坊 吕彦彦

插图绘画: 汪洪廷

责任校对: 戴邦新

印 刷: 北京中印联印务有限公司

幅面尺寸: 170 × 230

印 张: 15

字 数: 210 千字

版 次: 2008 年 3 月第一次

印 次: 2008 年 4 月第一次印刷

印 数: 1 ~ 5000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 80687 - 555 - 1

定 价: 150.00 元 (全五册)

序 言

管人能力是领导者不可缺少的能力，美国著名的企业管理专家詹姆斯·哈伯雷说：“管人之法，以服众为本。”领导者若要服众，就要有高人一等的素质，令人信服的手段，严格管理的制度和不可动摇的原则。

可以说，管人是一种能力，更是一门艺术，是领导者不可缺少的素质之一，也是世界 500 强企业要求领导管理者必备的能力之一。

那么，应该如何具备管人的能力呢？

有人认为，管人就是领导者利用手中的权力，使下属“俯首称臣”。事实上，管人并非如此简单。你不能因为你是领导，就对人吆五喝六；你不能玩弄权术，使人觉得你没有道德；你不能冷酷无情，让人认为你无法接近；你更不能嘻嘻哈哈，使自己毫无威严……

可见，管人之难。它要求你既要做到和蔼可亲、平易近人，又必须令出禁止，威严有度；既有菩萨心肠，又有“魔鬼”手段……

本书专门研究了管人的方法，教人管人的本领。全书共分为四大部分：管人智术、管人巧术、管人圆术、管人戒术。每一部分又分为众多小节，对领导者如何正确管理下属进行了全面的讲解，大到识人用人、论功行赏，小到开会发言、沟通谈心，教你管人的全套功夫。此书是企业、事业单位解决管人问题的一本好书！企业在管理员工中发生的许多问题，事业中遇到的诸多困难都能在本书中找到答案！

曹树明

2007 年 11 月 20 日



目 录

第一章

管人智术

在这个世界上,总有“管人者”与“被管者”,否则就会出麻烦,出差错。这不是说,唯有“管”才是最好的办法,而是不得不选择的招术。领导就是“管人者”,下属就是“被管者”。如何才能管得有章有法,指挥若定;被管的人心甘情愿,心悦诚服?显然,这里暗藏天机,非一般人所能操作。所以,领导管人水平的高低,就体现在一个“智”字上。

(一) 树立威信 (2)

1. 言行举止“锋芒毕露” (2)
2. 炫耀等于自毁前程 (3)
3. 喜怒不形于色 (4)
4. 言必行,行必果 (4)
5. 微笑是一种魅力 (5)

(二) 讲求信用 (8)

1. “空头支票”开不得 (8)
2. 朝令夕改,自毁威信 (9)
3. “毁约”近似于说谎 (10)
4. 记住你曾说过的话 (11)
5. 一言既出,驷马难追 (13)

(三) 身先士卒 (15)

1. 潜移默化的形象领导 (15)
2. 凡事以身作则 (16)



领导管理的智慧

LING DAO GUAN LI DE ZHI HUI

3. 表率就是强人 (17)
4. 以乐观的心态感染人 (19)
5. 具有超强的忍耐力 (21)
6. 不要流露悲观情绪 (23)

(四) 公正待人 (25)

1. 上下级关系应协调平稳 (25)
2. 人人平等, 不存偏见 (26)
3. 工作不可存有私心 (27)
4. 勇于坚持真理 (28)
5. 判断应当机立断 (29)
6. 及时修改规则 (30)
7. 没有真正的完美 (31)

(五) 驾驭人心 (33)

1. 抓住下属的内心情感 (33)
2. 不要忘记那些幕后英雄 (34)
3. 与下属分享成功 (35)
4. 关键时刻独当一面 (36)
5. 帮助下属转换心境 (36)
6. 在小事上做文章 (37)
7. 欣赏应落在实处 (38)

(六) 煽情激志 (40)

1. 要有一套激励体制 (40)
2. 激将宜恰到好处 (41)
3. 拟定切实可行的远景规划 (42)
4. 群策群力效果大 (44)
5. 激发下属的潜能 (45)
6. 适当施加压力 (45)
7. 巧用关键词 (46)
8. 激励的十大戒律 (47)



(七) 学会赞美	(49)
1. “拍马”亦须恰到好处	(49)
2. 赞美不应吝啬	(50)
3. 赞美须来自内心	(51)
4. 及时赞美效果佳	(51)
5. 赞扬要公正	(52)
6. 把握赞美的分寸	(53)
7. 阶段性地进行赞美	(54)
8. 通过第三者赞美下属	(56)

第二章

管人巧术

管理是一门科学,亦是一门艺术,其有技巧可循。批评使人难堪,可只要懂得把握分寸,下属便会心悦诚服;识人难,难就难在必须抛弃表象,察其本质,识别出真正的人才;用人必须讲究原则、策略,将合适的人安排到合适的岗位上,做到人尽其才,物尽其用。

(一) 批评有术	(58)
1. 批评前要考虑清楚	(58)
2. 批评在前安抚在后	(59)
3. 不当众斥责下属	(60)
4. “痛打落水狗”效果差	(60)
5. 批评的方法	(61)
6. “引而不发”处事妙招	(62)
7. 批评因人而异	(63)
8. 切忌伤人自尊	(64)
9. 不揭人老底	(65)
(二) 从容识人	(67)
1. 识人应察其精微	(67)



- 2. 观眼识心机 (68)
- 3. 日久见人心 (69)
- 4. 从细行处观人之邪正 (69)
- 5. 察人手势, 透视心理 (70)
- 6. 观脚之动, 可察人心 (71)
- 7. 身体语言反映内心活动 (72)

(三) 用人总则 (75)

- 1. 为何用人 (75)
- 2. 用人有四靠 (76)
- 3. 用人的谋略 (77)
- 4. 用人为公 (77)
- 5. 应看重专长 (78)
- 6. 用人不疑, 疑人不用 (78)
- 7. 用人应以诚相待 (79)
- 8. 用人切忌畏缩 (79)
- 9. 以心机用人 (80)
- 10. 用人六宜 (80)

(四) 绝妙沟通 (82)

- 1. 沟通, 成功的法宝 (82)
- 2. 信息流畅离不开沟通 (83)
- 3. 沟通秘诀五要点 (84)
- 4. 学会倾听 (86)
- 5. 说服人的策略 (87)
- 6. 上下沟通有技巧 (89)
- 7. 于无声处听惊雷 (89)

(五) 笼络有法 (91)

- 1. 了解你的下属 (91)
- 2. 尊重你的下属并让其感觉到 (92)
- 3. 让你和你的下属更有趣地去工作 (92)
- 4. 让下属知道他是我们的骄傲 (93)



5. 把长本事的机会给下属	(94)
6. 善于听下属的意见	(94)
7. 让下属去自由发挥	(95)
8. 千万别说有谁无谁都一样	(96)
9. 领导者要有远见和目标	(97)
10. 使下属明白自己的远见和目标	(98)
11. 关爱是鞭策下属的力量	(99)
12. 领导者要勇于承担责任和错误	(99)
13. 领导者要注意了解下属	(100)
14. 勇于与反叛者交流	(101)
15. 领导者应培养下属的竞争意识	(102)
16. 领导者要注意人情	(104)
17. 经常加班不如增加人手	(104)
18. 领导者要适时交予下属任务	(105)
19. 允许员工间有度的交流	(105)
20. 善于化解下属间的矛盾	(106)
21. 给下属以惬意的工作环境	(107)
22. 彼此要有一些术语	(108)
23. 领导者善于工余与下属交往	(108)
24. 了解下属的郁闷	(108)
25. 巧妙应对下属的牢骚话	(109)

第三章

管人圆术

古人修身处世讲究“方圆有致”，“方”是原则，“圆”是策略。领导者管理下属也应做到“方圆有致”，否则，只知“方”，而少权变，必会常常碰壁。当然，管人圆术并不是教你没原则、耍手段，而是让你在讲原则——“方”的基础上，合理地运用一些管理的智慧——“圆”。



(一) 毒攻小人

1. 英雄须谨慎小人	(112)
------------------	-------

2. 善鉴小人 (113)
3. 善识小人之损招 (115)
4. 管理小人必备的知识 (116)
5. 注意对小人时刻保持警惕 (118)
6. 学会以其人之道还治其人之身 (119)
7. “刀下用”, 管小人的妙法 (120)
8. 谨防外表柔弱的“伪君子” (122)

(二) 管好副手 (124)

1. 巧妙管好你的助手 (124)
2. 善于确保“领袖”地位 (126)
3. 善于处理冲突 (128)
4. 领导者忌跨级管理 (129)
5. 管好副手四忌 (130)

(三) 体贴下属 (132)

1. 不应区别看人 (132)
2. 提升下属的工作热忱 (132)
3. 善于体察人意 (133)
4. 应有体贴的心 (134)
5. 把下属当朋友 (134)
6. 改善工作环境 (136)
7. 留心下属的行事 (136)
8. 关于处理下属的不满 (137)
9. 多与下属共同活动 (138)
10. 切勿忽略细节 (139)
11. 体察下属心理 (140)
12. 善于了解人的行为 (141)
13. 清楚人的耐心程度 (142)
14. 知晓人的需求 (143)
15. 弥补下属的需要缺陷 (146)



(四) 管人的基本原则 (147)

1. 认清领导的含义 (147)
2. 时刻准备着 (148)
3. 确定下属的工作范围 (148)
4. 情理兼顾 (150)
5. 紧抓指挥的关键点 (150)
6. 沉着作利弊分析 (151)
7. 执行决议要严格 (152)
8. 促使良性竞争 (153)
9. 把握工作重心 (155)
10. 授权的妙用 (156)
11. 集群力而奋发向上 (157)
12. 完善组织形式 (158)
13. 给予自由发挥的机会 (159)
14. 注意劳逸结合 (160)
15. 恰当支配时间 (161)
16. 管好不同类型的下属 (162)

(五) 御上绝技 (165)

1. 搭一座通向上司的桥 (165)
2. 坚决执行 (166)
3. 尽力得到上司的肯定 (167)
4. 陈酒更香 (167)
5. 见机行事 (168)
6. 忌与上司中的小人较劲 (169)
7. 充分做好事前的准备 (170)
8. 何为不穿帮的秘诀 (170)
9. 引起上司的信赖 (171)
10. 尽量使方案成熟 (173)



第四章

管人戒术

古人云：“君子有所为而有所不为”。顺应民心，则领导者大有可为；逆于民心，则领导者切莫为之。孤家寡人多寂寞，人心伤尽空蹉跎。管人禁忌切勿妄为！

(一) 戒十大禁忌 (176)

1. 摒弃主权观念 (176)
2. 领导忌诡诈阴险 (176)
3. 不可疑心太重 (177)
4. 领导不能言而无信 (177)
5. 领导忌无谓冒险 (177)
6. 不可吝啬刻薄 (178)
7. 领导不能保守封闭 (178)
8. 领导切忌兔死狗烹 (178)
9. 不可随便发怒 (179)
10. 忌酒后失态 (179)

(二) 戒公私两济 (181)

1. 端正立场，不可唯利是图 (181)
2. 忌有安置“宠物”的习惯 (182)
3. 忌赏罚不公 (183)
4. 忌做妨碍者 (183)

(三) 忌胡乱批评 (185)

1. 在愤怒中寻求理智 (185)
2. 注意批评场合 (186)
3. 批评也要因人而异 (188)
4. 注意批评的预备功夫 (189)
5. 指责下属，小心“玩火自焚” (190)

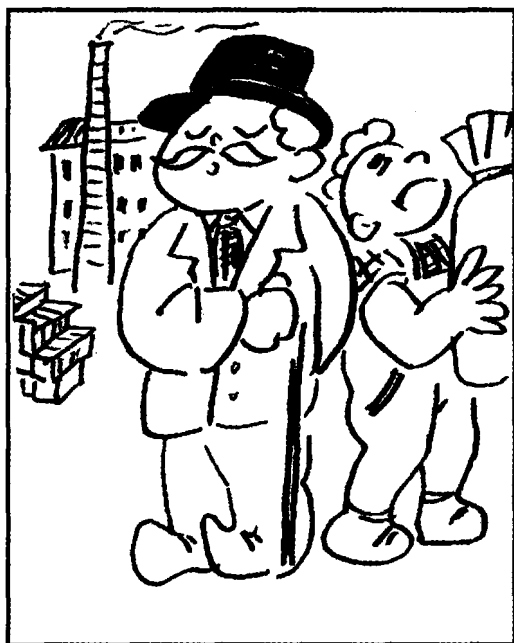


6. 不要让批评成为他的痛苦	(192)
(四) 忌距离太近	(195)
1. 有距离才会产生“美”	(195)
2. “爱”下属要有分寸	(196)
3. 别颠倒领导和下属的位置	(198)
4. 严辞拒绝过分的要求	(200)
5. “老好人”做不得	(201)
6. 高明的领导手段, 你知道吗	(202)
(五) 忌沟通不畅	(204)
1. 得不偿失的傲慢	(204)
2. 怎么能让你的“天平”平衡着	(205)
3. 打开你的“门”	(207)
4. 放下你的架子	(208)
5. 杜绝以势压人	(209)
6. 不要失德	(211)
(六) 忌男女不分	(214)
1. 男女有别	(214)
2. 不要忽视非语言表达	(215)
3. 男管女不得不注意的问题	(217)
4. 面对男性上司该注意的问题	(218)
5. 女人管理男人又该咋办	(219)
6. 上司是女性的禁忌事项	(221)
7. 别忘了赞美	(222)
8. 别把“兴趣”当“性趣”	(223)



第一章 管人智术

在这个世界上，总有“管人者”与“被管者”，否则就会出麻烦，出差错。这不是说，唯有“管”才是最好的办法，而是不得不选择的招术。领导就是“管人者”，下属就是“被管者”。如何才能管得有章有法，指挥若定；被管的人心甘情愿，心悦诚服？显然，这里暗藏天机，非一般人所能操作。所以，领导管人水平的高低，就体现在一个“智”字上。



(一) 树立威信

作为领导者，要做到言出必行，指挥若定，必须保持一定威严。让下属生出敬畏之心，才会使你威风凛凛，在千军万马冲锋陷阵中指挥自如，令出必行。

1. 言行举止“锋芒毕露”

领导跟下属在一起时，要适当表现自己的“身份”。在办公室里与下属相处，别人应该一眼就能瞧出，谁是下属，谁是领导。如果你不能表现出这一点，给人的印象就可能正好相反，那么，你这个领导就可能是失败的。

你虽然不必过于矜持，但要让你的下属起码意识到，你是领导。这样，即便是活泼好动的下属也不至于去拍你的肩膀，或拿你的缺点肆意开玩笑。他在你面前会小心谨慎，会看你的脸色行事，当你们一起离开办公室时，他会恭恭敬敬地把门打开，让你先行。

领导要保持自己的威严，在无形中造成的下属对你的尊敬之意，会为你的工作开展创造条件，下属会处处——至少在表面上尊重你的意见，当他们执行任务有困难时，会与你商量，而不会自作主张，自行其事。

领导要注意自己的讲话方式。在办公室里跟下属讲话，一般来说要亲切自然，不能让下属过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如面对许多下属演讲，作报告，要威严有力，有震慑力。

但不管在哪种情况下，领导讲话都要一是一，二是二，坚决果断，切忌含糊不清。

跟下属交谈，即便下属一方处于主动，领导听取对方谈话，也切忌唯唯诺诺，被对方左右。如果对方意见与自己意见相左，可以明确给予否定，如果意识到下属意见确实对公司对自己有利，也不要急于表态。

多思考少说话，也可以以“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”来结束谈话。这样，在回去之后，下属不会沾沾自喜，而会更加谨慎，领导也可以利用时间从容仔细考虑是取是舍，这在无形中增加了领导的权威，总比草率决定为好。

行为是无声的语言。很多下属与领导直接交谈、交往的机会不是很多，他们了解你往往是远远地看到你的一举一动，或通过其他一些材料，下属们



会根据每一个较小的事情来判断你。

当你显示自己的身份时，你是将办公室的门敞开还是紧闭，当你走出办公室如何与下属打招呼，你如何接听电话，如何回复来信等，每一个细节都会映入下属的脑海中。每一个细节，都是向下属们传达你自身的一份信息。

行为有时比语言更重要，领导的身份权威，很多往往不是由语言，而是由行为动作表现出来的，聪明的领导者尤其如此。

2. 炫耀等于自毁前程

每个人都不可以炫耀自己，作为一个企业的领导者尤其不可以炫耀自己。

领导者不可炫耀自己，其理由有三：

(1) 领导者所处的地位，相对而言总比周围的人要优越。别人对你本来就存有戒心，这种戒心是羡慕、嫉妒和畏惧的混合物。

你若炫耀自己，就是在强调你身上被人羡慕、嫉妒和畏惧的那些方面，把羡慕推向嫉妒，把嫉妒推向愤恨。往往与此同时，畏惧却变成了轻视：“这个自以为是的家伙，有什么了不起！”

(2) 领导者总是要代表企业和社会接触的，社会上比较能够接受的领导者的形象，是稳重的、有涵养的、虚怀若谷的。只有这样，才有可能把整个企业的情况筹划于心中，而不至于乱套。

一旦你炫耀自己，这种印象马上就给破坏掉了。你显得虚荣、浅薄，像个初出茅庐的娃娃。这样的人怎么能管理好企业呢？这种怀疑一经产生，再想建立起企业和社会之间的良好关系就非常困难了。

(3) 领导者也希望不断获得晋升，炫耀自己则会毁了你的前途。

要知道，上司的地位在你之上，至少，在他的心目中，他肯定要比你强。在上司面前自夸，等于在竭力证明你比他强，甚至是在暗示现有状况的不公平，显示出取而代之的野心，这是上司最感恼火的。

即使上司的确是一个任人唯贤、气度宽宏的人，他虽不会生你的气，但也会因为感觉到你有喜欢炫耀自己的毛病而不会重用你。

有相当一部分的领导者炫耀自己倒不是因为虚荣和浅薄，而是因为他们感到有强调自我价值的必要。

在下属面前，他们希望通过这样做使人人敬畏，个个佩服，以后指挥起来更能得心应手。在社会上，他们希望通过这样做而获得别人的信任，为企业带来更多的益处。在上司面前，他们希望通过这样做而得到赏识，如同“毛遂自荐”，在同伴之中脱颖而出，为自己打开前程的大门。



殊不知，中国有句古语，叫“桃李不言，下自成蹊”。就是说，桃树和李树虽然不会说话，但它花朵的美艳和果实的甘甜却吸引了许多人，以至树下的泥土都被踩成了小径。

同样，你有本事，用不着炫耀，别人也会看到。一味炫耀自己，效果适得其反。

假如在特殊情况下，有必要介绍自己的工作能力和业已做出的成绩，那自然当仁不让，但也必须实事求是，同时，态度要沉着，语调要平稳，用词要恰当，不要给人留下炫耀的感觉。

3. 喜怒不形于色

生活中，有许多人拥有察颜观色的本领，他们会根据你的喜怒哀乐来调整和你相处的方式，进而顺着你的喜怒哀乐来为自己谋取利益。你也会在不知不觉中，意志受到别人的掌控。如果你的喜怒哀乐表达失当，有时会招来麻烦。

“喜怒不形于色”，亦即尽量压抑个人的感情，以冷静客观的态度来应付事情，这种性格的人容易成为一名称职的领导者。

概括而言，这种性格至少有两大优点：

(1) 当组织内部遭遇困难时，如果领导者露出不安的表情或慌乱的态度，便会影响到全体员工，一旦根基动摇，就会带来崩溃。这种情形下，如果能保持冷静、镇定自若的态度，最能安抚民心。

(2) 在对外交涉谈判时，具有从容镇定、成竹在胸的态度。如果把持不住露出感情，如同自掀底牌一般，容易被对方控制而屈居下风。

在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐，被称为“深藏不露”，这是古今中外成功的领导者用以控制下属的一种重要方法。历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥出自己的底细和实力，这样下属就难以钻空子了，就会产生畏惧感，也容易暴露自己的真实心态。

4. 言必行，行必果

古人云：“君子一言既出，驷马难追，言出则必行，行必果。”这是做人的学问，也是你处理好周围人际关系、树立自己威信的方针。

不少领导所做的最糟糕的一件事就是爱许诺，可他们却又偏偏不珍惜这一诺千金的价值，在听觉与视觉上满足了下属的希望之后，又留给了人们漫

