

八分人才 · 九分使用 · 十分待遇

小老板

掌控下属

马晓敏◎编著



36计

步步到位，让员工死心塌地，任你掌控
招招惊人，让下属心服口服，随你驾驭

北京工业大学出版社

小老板

掌控下属

马晓敏◎编著

36计

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板掌控下属 36 计 / 马晓敏编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 12
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2578 - 0

I. ①小… II. ①马… III. ①中小企业—企业管理: 人事管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 226343 号

小老板掌控下属 36 计

编 著: 马晓敏

责任编辑: 刘 畅 谢桂生

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina. com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm × 1000 mm 1/16

印 张: 17

字 数: 260 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2578 - 0

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)

前言

FOREWORD

在现代公司，如何管理人才、留住人才，一直都是管理的难点。因为能否妥善地处理这些关系，将会对企业管理产生很大的影响。在企业这个大组织中，除了最基层的员工，几乎所有处于管理层的管理者都有自己的下属，都要处理与下属之间的关系。所以，每个管理者都要掌握一些掌控下属的方法。

作为公司老板，看其是否成功，并不只是看他赚取了多少财富，而是看他能否带领出一支坚不可摧、所向披靡的团队。无论哪个老板拥有这样一支打不垮的团队，他的企业就没有扛不住的挫折，没有达不到的目标。所以，打造出一支完美的团队，目前已经成为所有出色的领导者所共同追求的目标。在所有成功的管理者看来，企业并不只是为了赚钱，而且还要赚到“人心”，他们将下属视为真正的财富。

换句话说，一位优秀的老板，成功的条件并不是职位和权势，而是吸引追随者的威信和魅力。所以，要想牢牢地抓住下属的心，管理者就要把如何识人、留人、用人作为自己必修的一种本领和能耐。

下属之所以心悦诚服、全力以赴地工作，原因就是他们有着像磁铁一般的管理者，牢牢地吸引住了每一位下属的心，并激励大家勇往直前。这就是管理的最佳境界，也是管理者的最佳状

态。管理的魅力，就在于“抓心”，而不是“管人”，这也是管理的最终目的。

庄子说：“君子不为苛察，不以身假物。”就是说用人不要求全责备，不要计较人才的小节微瑕。作为管理者，要相信任何人都有长处、优点，只要“诚于嘉许，宽于称道”，你就会看到神奇的效力。

作 者



目录

CONTENTS

◎第1计 不拘一格，管人首先要选好人 / 1

- 有利于企业发展的几种人才 / 2
- 英雄不问出处，不戴“有色眼镜”看人 / 3
- 礼贤下士，才能笼络人心 / 5

◎第2计 建章立制，坚决做到对事不对人 / 9

- 坚持权力不能超越制度 / 10
- 一切说教不如有个好制度 / 11
- 管理不是简单的“服从多数” / 13
- 工作纪律严明，做事才有效率 / 14

◎第3计 以德服人，提升领导者自身素养 / 17

- 低调务实是优秀管理者应有的特点 / 18
- 不承诺做不到的事情 / 19
- 领导者首先要以身作则 / 20

◎第4计 平易近人，和蔼可亲更易“笼络”人心 / 23

- 好领导善于放低姿态 / 24
- 多参与下属的聚会 / 25
- 敢于承认自己的错误 / 28
- 不能对下属的意见置之不理 / 29



◎第5计 人格魅力，让下属对自己心服口服 / 33

- 魅力是吸引下属追随的感召力 / 34
- 领导力来源于影响力 / 35
- 威信是一种无言的力量 / 37
- 提高自身素质很重要 / 38

◎第6计 心有乾坤，用非凡气度让员工折服 / 41

- 对待流言，用事实和气度说话 / 42
- 海纳百川，用正确的态度对待新人 / 43
- 身为老板，就要胸怀大气度 / 44

◎第7计 恩威并举，维护自己的绝对权威 / 47

- 软硬兼施，管理才能得到好结果 / 48
- 宽严得当，该宽则宽，该严则严 / 49
- 及时给员工一块“夹心饼” / 50

◎第8计 赏罚分明，对下属双管齐下最有效 / 53

- 奖惩合理，不受个人感情影响 / 54
- 奖励员工切忌顾此失彼 / 56

◎第9计 攻心为上，人性化管理显奇效 / 59

- 感情投资，用你的真心换取忠心 / 60
- 亲和力帮你赢得员工的信赖 / 61
- 用无形的关怀留住人才 / 62
- 时刻关心员工的情绪 / 64

◎第10计 学会尊重，尊重员工就是尊重自己 / 67

- 尊重是一种有效的“攻心术” / 68
- 尊重个性就意味着尊重创造 / 69
- 适时向员工请教也是一种尊重 / 72

◎第 11 计 无为而治，学会放手方能有所为 / 75

- 尽量做到喜怒不形于色 / 76
- 学会在下属面前装糊涂 / 76
- 学会用看不见的手去管理 / 78

◎第 12 计 知人善任，用好人才是关键 / 81

- 多给年轻人施展才华的空间 / 82
- 举贤不避亲，关键要看能力 / 83
- 扬长避短，发挥员工的价值 / 84
- 别把人才放错了位置 / 86

◎第 13 计 以利诱人，让下属尝到一定的甜头 / 89

- 给“好处”要讲艺术 / 90
- 给下属设个“金套” / 92

◎第 14 计 容人之过，对下属要批评更要激励 / 97

- 管理者要学会推功揽过 / 98
- 宽厚待人是赢得拥护的法宝 / 99
- 犯错的员工更需要鼓励 / 101
- 无形的责备更让人折服 / 102

◎第 15 计 冷静沉着，学会藏而不露 / 105

- 半藏半露，防止下属钻空 / 106
- 在适当的时候戴上“面具” / 107
- 学会“牵着下属的鼻子走” / 108

◎第 16 计 刚柔并济，找到最好的掌控下属的方法 / 109

- 巧妙示弱，消除员工的抵触心理 / 110
- 洞察下属心理，学会四两拨千斤 / 111
- 对不良行为要适当地使用权力 / 112



◎第17计 张弛有道，合理利用压力管理法 / 115

- 一张一弛，给员工适当的压力 / 116
- 让人才在压力中脱颖而出 / 116
- 施展压力也要适可而止 / 117

◎第18计 放下身段，让员工处在轻松的环境中 / 121

- 幽默是一种高超的管理艺术 / 122
- 营造出自由、和谐的交流气氛 / 123

◎第19计 礼贤下士，不要忽视“小人物”的作用 / 127

- 放下架子，与下属平等相处 / 128
- 让每个下属都感觉自己很重要 / 129
- 他山之石，“小人物”也有大作用 / 131
- 对公司里的“小角色”也要尊重 / 135

◎第20计 以情动人，要想留人首先要留心 / 139

- 让人才在你这里“长住久安” / 140
- 把员工当成家人看待 / 141
- 关心下属，以真情换真情 / 142

◎第21计 授权倚重，让下属更有责任感 / 145

- 学会授权，让下属施展才华 / 146
- 授权的同时不要忘了控制 / 148
- 一旦授权，就不要干涉工作 / 150

◎第22计 积极沟通，谈心也是有效的管理方法 / 153

- 有效的沟通是一切工作的前提 / 154
- 与员工谈话要寻找恰当的时机 / 155
- 用心倾听员工的心声与抱怨 / 157
- 学会与不善交谈的员工沟通 / 160

◎第23计 一视同仁，公平对待每一位下属 / 163

- 对待下属要公平公正 / 164
- 评价下属时不应感情用事 / 165
- 对待下属要一视同仁 / 167

◎第24计 灵活激励，轻松管理贵在激励有道 / 169

- 学会给下属“戴高帽子” / 170
- 针对不同的具体情况，采用不同的激励方法 / 171
- 语言激励的神奇效应 / 173
- 头衔往往具有更大的诱惑力 / 175

◎第25计 和风细雨，信任和赞美让下属更忠诚 / 177

- 有时候信任能够改变一个人 / 178
- 巧妙的赞美能够收服人心 / 179
- 善于从细节处称赞你的下属 / 181

◎第26计 求同存异，保持融洽的上下级关系 / 185

- 共同体验能累积更多善意情感 / 186
- 正确看待公司里的“小团体” / 187
- 善于组合，实现人才集聚 / 188

◎第27计 授之以渔，学会在工作中培养人才 / 191

- 给有能力的人一个锻炼的机会 / 192
- 学会让年轻的员工挑起重担 / 193
- 让员工在工作中得到成长 / 194

◎第28计 效率至上，让良性竞争无处不在 / 195

- 引导员工间的良性竞争 / 196
- 让员工感受到竞争的气氛 / 197



◎第29计 慧眼识英，让员工感受聚光灯的光芒 / 201

- 与下属一起分享成功 / 202
- 不与下属抢功劳 / 203
- 要学会赏识你的下属 / 205

◎第30计 有规有矩，要以法治代替人治 / 207

- 让处罚措施变得积极起来 / 208
- 让员工学会自己承担责任 / 210
- 规矩之外更需要手段 / 211

◎第31计 晓之以理，以理服人最能打动人 / 215

- 以理服人强于拿权压人 / 216
- “得理而饶人”更易让人信服 / 218
- 说理要讲“情” / 219

◎第32计 和衷共济，培养下属的团队精神 / 223

- 各取所长，打造顶级团队 / 224
- 充满激情，打造激情团队 / 226
- 激发员工的主人翁意识 / 228

◎第33计 不偏不倚，淡化企业内部的各种矛盾 / 231

- 把冲突消灭在萌芽状态 / 232
- 维护内部的“人和”环境 / 234
- 协调矛盾应注意的“雷区” / 235

◎第34计 “杀鸡儆猴”，制伏不安分的下属 / 239

- 对症下药，管理员工有绝招 / 240
- 提防那些溜须拍马之人 / 241
- 坚决打压员工里的害群之马 / 243

◎第 35 计 雷厉风行，让难缠员工甘拜下风 / 245

- 如何对付斤斤计较的下属 / 246
- 对心术不正者要坚决打压 / 247

◎第 36 计 明察秋毫，学会透过现象看本质 / 249

- 多看事实，少听汇报 / 250
- 以小见大，用心考察人才 / 251
- 去伪存真，看到的不一定都是真的 / 254



第①计

不拘一格，管人首先要选好人

俗话说：“千里马常有，而伯乐不常有。”世上不缺乏像千里马一样的人才，但倘若领导者不具有一双识才的慧眼，他就必定无法得到真正的人才。要做一个善于求才的领导者，就要千方百计、独出心裁地去寻找和发现人才，并做出让人才想要投奔你的行为。





有利于企业发展的几种人才

一个企业想要有所发展，就需要引进各种类型的人才。而对于企业的管理者来说，不管员工才能高低，只要是有利于企业发展的员工，就是值得雇佣的员工。以下这几种类型的人对企业的发展有着不可替代的作用：

1. 有效率的人

忙碌的人不如有效率的人。勤勤恳恳、忙忙碌碌、任劳任怨、埋头苦干，未见得就有效率。现代社会是个竞争的社会，比的是时间，拼的是效率，没有思路和方法的苦干根本是行不通的。现在，各个行业间的竞争，逐渐从质量上的竞争转移到新技术和速度的竞争。所以，我们要在实践中不断总结经验，努力提高自己的工作效率和工作能力，大胆创新。实干的双手只有和智慧的大脑结合起来，才能创造出更大的价值。

2. 人际关系好的人

人际关系好的员工，善于与人相处和沟通，使自己左右逢源、神采奕奕，这是做好业务、搞好商务活动的前提和基础。一个微笑、一束鲜花、一句问候、一声称赞、一次帮助，都有利于开展业务。

3. 热爱工作的人

工作的创造性，源于对工作的热爱。那些持“混日子”态度的人，对本职工作既不热爱，又缺乏热情，绝对不会努力工作；那些这山望着那山高、吃着碗里的看着锅里的人，是不会一心投入到工作中的。这样的人，一经发现，还是让他趁早走人。任何组织的发展，都离不开那些热爱工作并且乐于奉献的人。

4. 节制性强的人

在任何一个组织，所担任的职责越大者，越需要较强的节制意识。自我节制较强的人是非常理智的，他们懂得节约。虽然如今消费水平高了，但他们仍知道哪些钱该花，哪些钱不该花。如果每一位下属都能在日常工作里量入为出，有所节制，那么领导就放心多了；如果下属无所节制，就会导致浪费，这是不利于组织发展的。

5. 比你优秀的人

作为领导，通常都愿意雇佣比自己“逊色”一点的下属，这样他们才



能在下属面前有面子，而且也不用担心自己的位子有一天被取代。其实，当你感觉安全的时候，你的公司未见得就安全了。试想一下，如果下属都不如自己，那么公司还有什么竞争力？当公司规模不够大的时候，还能勉强维持局面，有朝一日公司业务扩大，需要各类优秀的人才来支撑，如果下属的能力平平，甚至一个不如一个，你的公司还有什么发展前途可言？领导者再精明，一个人的力量毕竟有限，是不可能面面俱到的。有远见的领导者视人才为宝，他们不会放过任何一个优秀的人才，只要是人才，就会据为己用。



英雄不问出处，不戴“有色眼镜”

看人

在识人、用人方面，中国古代有句俗话：“相马失之瘦，相士失之贫”。这句话的意思是说，很多人在相马时，看到瘦小的马就认为此马不可能是千里马；相人的时候，知道他处于贫穷状态，就往往误以为他不是人才。

战国时期曾为秦国变法图强的商鞅，本名公孙鞅，是中国历史上有名的人物，却差点被“以出身论人才”的偏见所埋没和扼杀。

当时，魏国国君魏惠王希望能够成就自己的一番大业，因此广招天下贤才。但魏惠王常被人的表象所蒙蔽，始终没有物色到真正的贤能之人。

魏惠王曾重用嫉妒贤才的庞涓，不分青红皂白地将贤才孙臆关入大牢，并将其处以“臙刑”。后来，孙臆施计围魏救赵，在马陵道设下了埋伏，歼灭魏军，致使庞涓损失兵将十多万，最终葬身于乱箭之中。

再后来，在魏国宰相公孙痤病危之时，魏惠王请其推荐后继者。于是，公孙痤便乘机向魏惠王举荐了自己的家臣商鞅，希望魏惠王能“以国事听之”，重用商鞅。

然而，魏惠王认为商鞅仅是一名家臣而已，就看不起他，也不认为他是一个有才能的人，只当是公孙痤病重时的胡言乱语。

见魏王不以为然，公孙痤又建议魏惠王，如果不起用商鞅就把他杀掉，不能让商鞅出走他国。一会儿说任用，一会儿又说杀掉，让魏惠王越来越不解，认为公孙痤的确是老糊涂了，对这件事就没再过问。



公孙痤死后，魏惠王不但没有任用商鞅，反而又听信了许多嫉妒贤能的人所进的谗言，便想要杀害他。商鞅听说后只好连夜逃命，投奔了秦国。

商鞅到了秦国后，将其霸道之说献策于秦孝公。当时，秦孝公也正图称霸天下，因而商鞅的计策正合其意，所以对商鞅大为赏识，任其为宰相，让他掌军政大权，实行变法。

在魏惠王眼里，商鞅只是一个无足轻重的小人物，而秦孝公却起用他掌管朝政，使他成为一个能让秦国强大的“大人物”。结果也证实了商鞅的能力，他实行的两次变法，让秦国发生了翻天覆地的根本性变化，为秦国的富强与最终统一天下奠定了基础。此外，商鞅还通过谋略和军事手段有力地打击了魏国，迫使魏国割地求和，魏惠王这时方才追悔莫及。

从商鞅的故事中可以看出，他的个人价值前后截然不同，以至于形成鲜明对比，这缘于魏惠王和秦孝公对商鞅的出身有着截然不同的态度。

这个世界上势利眼的人很多，“贫在闹市无人问，富在深山有远亲”。同样，在识人上，有的人物色人才的视角是向上的，所以那些虽有真才实学但地位低的人就不在他的视野范围内。公孙痤眼光独到，善于识人，可惜他遇到了眼光短浅的魏惠王。魏惠王正是因为看不起商鞅，因而有人才不用，将他“送”到了敌国——秦国。这就相当于送给敌人一把利剑，让他来砍杀自己。

其实，有很多的确有真才实学的人，在他们还没有展现才华之前，都曾处于社会的底层，甚至处于三餐不继的贫困境地。

因此，英雄应该不问出处，贫困或出身低微，并不能说明一个人是否具有才华。如果根据出身来论人，有很多有才之士都会因其表象被看成无能之辈。

管理者会用人的一大重要表现，就是用人不拘一格，因人而用。反之，一个领导如果用人拘于一格，死气沉沉，那么就说明他是不会用人的。

近代诗人龚自珍曾向天下疾呼：“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。”可如果领导用人拘于一格，老天再怎么“不拘一格降人才”也没什么用的。

现实中，很多管理者都拘于一格，不敢大胆用人、灵活用人。他们的这种做法，往往就使得人才不能尽其所能，脱颖而出，间接地使得企业失去了活力与生机，失去了竞争力。造成这一严重后果的领导，责任实在是



不可推卸的。

作为领导，要想避免因用人的过失而成为企业衰退的罪人，必须放弃保守观念，大胆地、灵活地用人，不拘一格地使用人才。

要做到不拘一格，大胆用人，应该注意以下几点：

第一，人才从来不是天生的，而是后天培养而成的，对于已经任用的人才应当放手使用，为他们提供冲上云霄、战风斗雨的平台和机会。

第二，企业的发展完全在于用人才，而充分地用人才在于冲破原有的条条框框的限制。

第三，用人时，不应因为人才年轻没有经验就不任用他。如果总是拘泥于资格，那么被重用的恐怕都是那些老人了。

第四，对于那些立下大功的人不要过分看重其细小的毛病，对于那些忠心耿耿的人也不要太过于挑剔其细微的过错。

第五，提升的快慢，不能单凭资历的高低。如果其才能是完全可以胜任的，就应该不限资历，适时提拔，甚至越级提拔。

第六，高明的领导者更要敢于和善于使用冒尖的人才或天才。有人说，“人才源于胆量”，这是有一定道理的。如果能够大胆使用、提拔下属，就可能会使其成为人才；反之，就可能会埋没人才。

作为一位有魄力的领导，要想成功，就必须做到不拘一格使用人才。“不拘一格”的关键就是要求企业领导者能够冲破条条框框的陈旧观念，吸收现代企业“寓杂多于统一”的用人理念，尽量避免排斥异己、唯亲是用，而应该以企业利益为重，因事设人，因材而用。

作为企业的领导，不肯积极变革陈旧的规定，没有人才选举的科学标准，这些都是选人的大忌。舍弃“美玉”般的贤才而任用“顽石”般的庸才，如此行事的人根本就不适合做用人工作，更不配做优秀的领导者。

同时，每一位能够做出招聘人才、用人等决策的管理者，一定不能让人才的外表、背景、经济条件、教育经历、年龄等因素成为你眼睛的屏障，在选拔人才时不要戴“有色眼镜”。



礼贤下士，才能笼络人心

一个人要想成为成功的企业家，就要善于求才，就是要千方百计地去寻找和发现人才，礼贤下士，像秦昭王五跪求范雎、刘备三顾茅庐诚请诸