

轻松管人智慧书

轻松管人 的 20条忠告

Qing Song Guan Ren De 20 Tiao Zhong Gao

管人其实并不难，管人是一个**识人、留人和用人**的过程。管理者要**慧眼识人**，更要**知人善任，用人所长**，把合适的人放在合适的位置。只有用对人，才能做对事。管人要**留住人**，得人才者得天下，留下人才就留住了希望……



中国物资出版社

轻松管人智慧书



轻松管人 的 20条忠告

Qing Song Guan Ren De 20 Tiao Zhong Gao

汪建民◎主编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

轻松管人的 20 条忠告 / 汪建民主编. —北京: 中国物资出版社, 2010. 11
ISBN 978 - 7 - 5047 - 3548 - 5

I. ①轻… II. ①汪… III. ①企业管理: 人事管理—通俗读物
IV. ①F272. 92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 178770 号

策划编辑 李 玲

责任编辑 李 玲

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京画中画印刷有限公司印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 17.5 字数: 305 千字

2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3548 - 5 / F · 1406

印数: 0001—4000 册

定价: 28.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



前言

人们常说“为官难”，“为官”为何难？难就难在管人上。管人自古至今都是管理者棘手的难题，要想管好人必须要有足够的能力和魄力，还要有一定的技巧和手腕。没有一点手段和智慧的人很难成为一名杰出的管理者。

中国式管理之父曾仕强曾经说过：“在中国，管理是一件很复杂的事情，在中国做管理，光有基本的管理理念是不够的，需要有一些个性化管理，这源于中国文化。”的确如此，中国人重情重义，在中国管人，有时按照制度和规定去执行，往往很难达到约束的目的和效果。所以，“以法治人”的同时，更重要的是以理服人、以情感人。正如盛大公司首席执行官唐骏所说：在中国管人一定得在制度与情感之间寻求一个能够互动的关系，即“制度下的情感管理”。

管人要以制度为先。没有规矩不成方圆，管人以制度为准绳，这不是一句空话，制度是立身成事之本，有一个好的规章制度才能“有法可依”，才能管好人。执行制度要以己为先。俗话说“管人先管己”，只有管好自己，做好表率才能在下属面前树立威信，才能更好地发号施令，统领全局。正如《论语》中说：其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。只有管理者自身立得正，行得端，率先垂范，才能在员工中产生一种心悦诚服的感召力，如果自己不能以身作则，下属也很难听从你的指挥和命令。

管人要以理服人。管人要实事求是。管人绝不能因个人好恶，一叶障目，把事情颠倒，把公平毁掉，而要让大家都觉得是在一个平台上平等竞争。失去对实事求是的评价，任何人都不会管好。管人更不能感情用事，这样常常会使得管理者在评判一个人的时候有失公允。孔子说：“不患贫而患不均，不患寡而患不安。”意思是说“一个国家不怕贫穷，而怕财富不均；不怕人口少，而怕不安定”。在一个企业中也是如此，作为一名领导者，只有做到公平公正，一视同仁，才能最终赢得员工的信赖，使员工与自己同舟共济，并心



甘情愿地跟随自己，接受自己的领导。

管人要以情感人。中国人重感情、讲义气、要面子，管人就要做足人情、给足面子，这样下属才会死心塌地为你付出。管理者要学会给下属留面子，给下属面子，实际上是工作的需要，也是管理者赢得面子的需要。以情感人就不要摆架子，领导“架子”越大，官气越足，员工就越反感，与下属的距离就越远，就会影响工作的开展。要想实现成功管理，最简单、最重要的就是放下架子。讲人情是对制度、纪律的有效补充，可以达到贴近下属的管人目的。如果管理者不贴近下属、关心下属，就不会了解下属的一些需求，以至做事我行我素，只懂得下达命令，缺乏必要的“人情味”，这样的管理者是不会受欢迎的。当然，也就管不好人。

管人要会识人、用人和留人。通用公司的总裁杰克·韦尔奇曾经说过：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高留人的技巧。”知人知事，自古为难，伯乐相马，慧眼识英，乃大道也。只有了解人，才能用好人。管理者要知人善任，用人所长，把合适的人放在合适的位置，只有用对人，才能做对事。管人还要留住人。得人才者得天下，留人才者兴企业。企业要想发展壮大，创造辉煌，就必须留住人才，留下人才就留住了希望。

管人还要有手腕和技巧。手腕是一种本领、一种能耐，只有深谙方圆之精髓的管理者，才能在这种技巧上达到较高的境界；管人要会恩威并施，在敲敲打打中让人威服，在小恩小惠中让人顺从；管人要灵活激励、合理授权；管人要软硬兼施、拉打结合；管人要有智慧，见什么人下什么碟，打一巴掌还要揉三揉。只有管理者具备了高明的管人手段和智慧，才能让自己的下属心甘情愿地为自己努力付出。

总之，管人要根据人的心理特征和思维习惯进行沟通和掌控，同时还要讲求一定的方法和手段。只要抓住了人的心理需求，运用了正确的方式方法，管人其实很轻松！

编者

2010年8月

目 录

第1章 管人先管己 1

管人先管己，这是人才管理的内在要求。管理者只有把自己首先列入被管理的范围，把自己放在被管理的位置，才能充分理解被管理者的要求和愿望，才能真正取得管理自主权。《论语》中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”只有管理者自身立得正，行得端，率先垂范，才能在员工中产生一种心悦诚服的感召力，说话有人听，办事有人帮，才能更好地约束各级管理层的行为，增强企业的凝聚力、向心力。

律人必先律己	2
管人先要管好自己的脾气	4
制度下以身作则	7
言行一致，员工才能信服你	9
当好表率，使员工自觉追随	11

第2章 管人要会用人 15

人是一项重要的资源，而且是一种重要的战略资源。成在用人，败亦在用人。用人与决策一样已成为有效领导者的重要职责。用人应该本着“用人不疑，疑人不用”，坚持量才适用的原则。大材小用，小材大用，都不是理想的用人之道。管理者唯有把合适的人用到合适的位置，才能充分发挥人才极大的能量。管理者要知人善任，用人所长，用对人才能做对事。

知人善任，用人之所长	16
找对人才能做对事	18





把合适的人放在合适的位置	20
用好另类的“能人”	23
别让豹子去捉老鼠	25
量才适用，优势互补	27

第3章 管人要会识人 31

在人类发展的历史长河中，许多禀赋特异的奇才、怪才、鬼才，由于得不到独具慧眼的领袖的发现、赏识和重用，都像一颗颗璀璨耀眼的流星，一闪就陨落消亡了。从古至今有多少有识之士为之扼腕叹息，发出了“千里马常有而伯乐不常有”的感慨。知人知事，自古为难，伯乐相马，慧眼识英，乃大道也！现代的领导要管好人，就要会用人，要想用好人首先就要会识人。

了解才能用好人	32
是骡子是马，拉出来遛遛	33
能抓老鼠就是好猫	35
落一叶而知秋	39
学历不等于能力	41
有情有义者可重用	43

第4章 管人要会留人 47

得人才者得天下，留人才者兴企业。企业要想发展壮大，创造辉煌，就必须留住人才。在人才流动日益频繁的今天，留住人才、防止本企业的人力流失已经成为管理者日常工作的重要一环。聪明的管理者留人都有手段。只要领导者能够从心里认可、尊重人才，并辅以优厚的激励措施，就能留住他们，对于关键人才，要采取“特殊人才，特殊对待”的原则和方法，这样才能让他们在自己的企业里安营扎寨。留下人才，就留住了希望。

要想方设法留住优秀人才	48
用“技术级别”留人	51
留住人才不能靠有形的“绳子”	53
以关怀换得员工忠诚	56
留下人才就留住了希望	58

第5章 管人要有制度 61

没有规矩不成方圆，这是对管人智慧的经典总结。管人没有制度不行。随心所欲地制定和破坏规矩，或者当规矩与个人一时之好恶发生矛盾的时候，把规矩抛在脑后，都会造成下属对规矩的漠视，进而导致管人局面的失控。管人以制度为准绳，这不是一句空话，当管人者意识到规矩、制度是立身成事之本的时候，说明他已经站在了正确的管人起点上。有一个好的规章制度才能充分发挥管好人的作用。

制度决定一切	62
制定制度要与时俱进	64
以详细的规范约束员工	65
没有纪律约束，就会一盘散沙	68
权力永远不能大于制度	70

第6章 管人要有手腕 73

管人需要有手腕和技巧，只有深谙方圆之精髓的管理者，才能在这种技巧上达到较高的境界。管人首先要深藏不露，会用一只无形的手控制一切，管人还要会恩威并施，在敲敲打打中让人威服，在小恩小惠中让人顺从。手腕是一种本领、一种能耐。只有管理者具备了高明的手段和智慧，才能让自己的下属心甘情愿地为自己努力，虽九死而犹未悔。

用一只看不见的手控制一切	74
打一巴掌揉三揉	77
杀鸡一定要能做猴	78
学会巧念紧箍咒	80
让员工在竞争中做得更好	82
拆散妨碍大局的小圈子	84

第7章 管人要有智慧 87

管人要有智慧，该装糊涂时要装糊涂，糊涂不是愚蠢，而是一种智慧的运用。有了这种智慧，才能大智若愚、大巧若拙。装糊涂并不是真的糊涂，





而是在心静如水、明察秋毫的基础上所作出的一种明智的选择，是智慧的表现。管人，该赞美时要赞美，该泼冷水时要泼冷水，要根据不同的情形采取不同的态度和手段，这样才能更好地笼络人心，才能成为一个高明的领导者。

会适时装糊涂的才是明白人	88
“泼冷水”也是一种有效的管人术	89
洞悉需求，对症下药收服人心	91
以理服人胜于以权压人	93
低调是一种智慧	95

第8章 管人要实事求是 99

管人绝不能因个人好恶，一叶障目，把事情颠倒，把公平毁掉，而要让大家都觉得是在一个平台上同时竞争。失去对实事求是的评价，任何人都不会管好。管人更不能感情用事，这样常常会使得管理者在评判一个人的时候有失公允。因此，评价下属的工作要从实际出发，实事求是，根据考核的结果和下属的综合表现进行公平、公正、公开的评价。实事求是才能得人心，得人心者才能得天下，才能管好人。

考核不能感情用事	100
原则问题上不能做墙头草	102
奖与罚都应以业绩考评为依据	104
了解实情才能下结论	106
坦然承认错误才是优秀的管理者	109

第9章 管人要公平公正 113

孔子说：“不患寡而患不均，不患贫而患不安。”意思是说一个国家不怕贫穷，而怕财富不均；不怕人口少，而怕不安定。在一个企业中也是如此，作为一名领导者，只有充分了解员工的心理愿望，一视同仁，公平公正，大度无私，才能最终赢得员工的信赖，使员工与自己同舟共济，并心甘情愿地跟随自己，接受自己的领导。

对待员工要“一碗水端平”	114
--------------------	-----

要站在公平与公正的起点上	117
特别优秀的员工也不能“特殊”对待	118

第10章 管人要铁面无私 121

管理者在是非面前，不能随波逐流，要做到铁面无私，敢施铁腕才能驾驭管人局面。包公是管人敢于碰硬的典型形象，在现代管人方略中，同样是铁腕才能镇得住局面。管人首先强调铁的纪律，对不良行为要挥舞权力之棒，用铁拳维护纪律，杜绝“老好人”的管人方式，始终让下属保持紧迫感，做到不叱而威，不严而立。

该训就训，该叱责就叱责	122
要把“黑包公”扮演到底	124
杜绝“老好人”的管人方式	126
将不胜任工作的人淘汰出局	129
坚决抛弃法不责众的思维定式	131

第11章 管人要树立威信 133

人们常说“无威不治”，威信对于一个管理者来讲是必不可少的法宝，没有威信的人不但管理不好下属，同时，也得不到尊重。没有威信的领导也不会有好的人缘，更不能笼络下属的心，命令也很难顺利地执行。所以，管理者必须要树立个人权威，适当显露自己的身份，做到言而有信才能管好人。

无威不治，要树立个人权威	134
在员工面前适当地显露“身份”	135
保持距离才能树立权威	137
不要让自己的指令成为一纸空文	139
说话算数才能赢得信任	141

第12章 管人要刚柔并济 145

在管人的过程中讲策略、讲方圆互用，是中国式管人的一大特色，而“刚柔相济”更是管人的高招。管人要有软的一手，要善于以春风化雨的方式





扫清管理上的障碍；管人还要有硬的一手，对于难拔的钉子要敢于施加威严，动点硬功夫。只有软硬兼施，宽严相济，才能真正理解方圆管人策略的真义。

该宽时宽，该严时严	146
该果断时绝不可犹豫	148
学会红脸白脸转换自如	150
恩威并重，拉打结合	152
不妨迁就一阵，也不妨威慑一次	154

第13章 管人要会激励人 157

丰田英二曾经说过：“真正作决断的经营者好比在阵前摇旗的旗手，如果大伙不随着旗子行动，一切都属于枉然，反之，摇旗的旗手如果懂得一种摇旗法，可激励大家跟随前进。”管理者作为公司的旗手，一定要会激励自己的员工，调动员工的积极性，这样才能增强公司的凝聚力和向心力，才能更好地管好下属。激励是一种很好的管人手段，更是一种管人的智慧所在。

赞美也是最好的激励	158
大张旗鼓地重奖有功者	160
悄悄地奖励优秀员工	162
不妨拍拍下属的“马屁”	165
让员工对未来充满希望	167
善于激发失意的下属	168

第14章 管人要兼听博采 171

不少管理者都有一意孤行的癖好，除了自己的意见外，根本就听不进别人任何有益的进言。而当别人有意见的时候，他们也常常命令别人保持沉默。当有人提出不同意见的时候，就会被贴上“不忠”的标签，甚至被视为制造麻烦的人。所以，很多员工就会碍于管理者的权威，不敢大胆地提出自己的意见。其实，作为管理者，一定要敞开心胸，广泛地倾听下属的意见，与下属进行深入的沟通，这样才能了解员工的想法和自己管理的不足之处，才能更好地开展工作。

敞开胸襟，倾听员工的提议	172
了解员工的满意度	174
善于听取意见就能发挥员工潜能	177
营造民主气氛，让员工敢于说真话	179
要善于听取反面意见	182
沟通为管理的真谛	183
 第15章 管人要会留面子	187
在实际工作中，人们往往由于不冷静的处理方法，而无情地剥掉了别人的面子，伤害了别人的自尊，抹杀了别人的感情，却又自以为是。让人丢脸这种行为，不仅仅对事情没有任何的帮助，反而使受辱的一方不能心服口服，甚至会怀恨在心，这样一来，他要么辞职不干，要么工作中不与你配合，拖你的后腿。无论是哪一种情况，这对企业都是一种损伤。所以，给下属面子，实际上是工作的需要，也是管理者赢得面子的需要。	
懂得给下属留点面子	188
委婉地指出错误更容易让人接受	191
无声的责备	193
批评要对事而不对人	195
 第16章 管人要有好策略	199
管人也好，管理也罢，都要有一定的策略和方法。管人要以人为本，管理者一方面要运用权力维护制度、规章和领导者的威严，另一方面又要摸清下属的普遍心理，追求管人绩效的最大化，从而采取一套实用高效、能够切实解决问题的管人方法。好的管人方法是把方圆之道运用得恰到好处，是能屈能伸、能软能硬的平衡之术，是统领天下、掌握全局的至高手段。	
掌握管理中的平衡术	200
善用“以下制下”之法	202
巧用“锯箭”处理法	205
幽默管理往往能有意意外之效	207





第17章 管人要有好心态 211

管理者在工作中，要不断地与下属打交道，他们每个人都有自己的个性、爱好和生活方式，教养不同，文化水平不一样，生活经历有别，大家不可能同一节拍，更不可能都随你的心愿。所以管人必须要有好的心态才行。领导要宽容大度，不要斤斤计较；要善于控制情绪，不要乱发脾气；要多一点理解，少一些抱怨；要时刻充满感恩的心，凡事都往好处想。这样才能在管人的过程中做到沉着冷静，明察秋毫，才能游刃有余，轻松地驾驭自己手中的权力。

宽容的老板最有吸引力	212
大人不计小人过	215
充分理解下属的抱怨	217
尽量做到喜怒不形于色	219
别跟员工的短处过不去	221
找一种方式，将你的坏情绪释放出去	224

第18章 管人不要摆架子 227

所谓的“官架子”，乃是气派、排场也，是用来抬高自己、表现自己的一种狂妄、傲慢的姿态。时下很多人以老板自居，一副高高在上的姿态，居高自傲，听不进员工的意见，不关心员工的想法。平时喜欢对下属指手画脚，批评时更是声色俱厉，缺少谦和的态度。其实，他们“架子”越大，官气越足，员工就越反感，与他们的距离就越远。一个管理者即使能力很强，如果架子很大，那也只能惹人讨厌，以致影响工作的开展。要想实现成功管理，最简单也是最重要的就是放下架子。

别让“架子”毁了你与下属的关系	228
不要认为自己比别人高明多少	229
高高在上就会失去人脉	231
不妨放下你的“官架子”	233
虚心向下属学习	236
和员工要平等相处	238

第19章 管人要有人情味 241

中国是一个人情社会，虽然现在法制越来越健全，但“讲人情”的思维定式让人们在办事情时还是难逃“人情”之网。自然，领导者管人也不能不讲人情。其实从另一个角度讲，讲人情是对制度、纪律的有效补充，可以达到贴近下属的管人目的。如果管理者不贴近下属、关心下属，就不会了解下属的一些需求，以致做事我行我素，只懂得下达命令，缺乏必要的“人情味”，这样的管理者是不会受欢迎的。

善于体谅下属	242
让企业中充满人情味	244
用真情感动下属的心	246
不要在危机时抛弃员工	248
用关怀让公司成为温暖的家	250

第20章 管人要会驭权 253

作为管理者，首要的是会驾驭自己手中的权力。会驾驭权力不仅要按照制度施权，“命令如山倒”，要显示出领导施权的威严；还要懂得授权，“独木难成林”、“众人拾柴火焰高”，有时如果管理者牢牢地把握住权柄不放，事业只能越做越小。合理授权是驾驭下属的关键手腕，成功的管理者懂得“越放权，自己手中的权力越大”这一道理。驭权是一门管人的必修课，深悟才能精通。

让企业离开你照样转	254
下命令是领导的神圣权力	256
命令要因人而下，切忌一刀切	258
交给员工便不再干涉	259
扶上马，再送一程	261
不要用权力压制人	263



第1章

管人先管己

管人先管己，这是人才管理的内在要求。管理者只有把自己首先列入被管理的范围，把自己放在被管理的位置，才能充分理解被管理者的要求和愿望，才能真正取得管理自主权。《论语》中说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”只有管理者自身立得正，行得端，率先垂范，才能在员工中产生一种心悦诚服的感召力，说话有人听，办事有人帮，才能更好地约束各级管理层的行为，增强企业的凝聚力、向心力。





律人必先律己

孔夫子曾对鲁哀公说：“政者，正也。君为正，则百姓从政矣。”

唐太宗李世民则说：“若安天下，必须先正其身。”律人必先律己，作为企业的管理者，要想管好别人，首先要管好自己。

现在很多的管理者，总是一味地去要求员工，却放纵自己。事实上，一个没有能力管好自己的人，是绝对没有能力管好别人的。如果领导者做不到律己，就会使员工逐渐失去对自己的信任。

井植薰常说：“不能制造优秀的自己，怎么谈得上制造优秀的人才呢？优秀的领导人才能制造出优秀的人，再由优秀的人去制造更优秀的商品、更优秀的自己和更优秀的他人，就是三洋的特色。”

井植薰的这种极度体现自律精神的经营哲学，感染了三洋公司的全体员工。他是这么说的，更是这样做的。1969年，接替了三洋的董事长、总经理职位后，他从来不为自己格外制定什么标准，要求别人做到的，他自己首先做到。公司的规章制度，也是极力遵守，从不纵容自己越轨。例如，当时三洋公司推出的力戒“去向不明”政策，井植薰就带头遵守。当时还没有手机等先进的通信设备，一旦有什么紧急的事情要找什么人员，而他不在公司也不在家，没人知道他的去向时，往往会误大事。所以，针对这一情况，井植薰要求所有的人员外出，必须让公司知道。井植薰每次外出，必定让公司的其中一个人知道他的去处，即使是私事也不例外。这样，这项制度就在当时的三洋公司推行开来，全体员工没有任何怨言。

井植薰要求员工尽力为公司考虑。他认为，如果一个职工下班后一跨出公司就只过自己喜欢的生活，那他一辈子也不可能被提升到重要的职位上。员工应该站在更高的层次上来要求自己，完善自己。在这一点上，井植薰也是这样要求自己的。对于他来说，一天除了睡觉之外，其余时间都在考虑公司的事情。

井植薰在教导员工“如何做”时，总是要求自己率先做到，正像他在—



次谈话中所说的那样：“领导者如果以为公司的规则只是为普通员工制定的话，那就大错特错了。它应该是公司全部的人都必须遵守的规矩，包括部门经理、总经理、公司总裁、董事长等高层领导人。如果因为自己是高层领导，下面的事有人代替去做，就以为迟到几十分钟无关紧要，那是绝对行不通的。大家都听过‘上行下效’吧，前面有榜样，后面就有跟随者。这种模仿，长久如此便会造成公司上下的懒散作风，这足以让一个前景大好的公司面临失败的深渊。”

有一次，一位记者问他：“您现在年事已高，还以身作则，会不会太累？”井植薰回答道：“再累也得坚持啊！不以身作则，对下属就不可能有号召力和感染作用。我作为三洋的董事长、总经理，在国内有7万双眼睛盯着我看，大家都在注视我的行为，我必须得谨言慎行，不能有半点儿失误。”

榜样的力量是无穷的，员工随时随地都在看着领导。正是井植薰这种以身作则、身先士卒的表率精神，让三洋公司的员工都不满足只做好本职工作，从而使每一个提升的人都成为大家的榜样；榜样又严于律己，努力影响着别的员工，使大家都成为“优秀的人”；“优秀的”三洋人，又生产出“优秀的”三洋产品，三洋企业才得以取得辉煌的成就。

无数事实证明，管理者必须注意自身修养，行动要以身作则，先正自身再去影响他人，进而率领员工去开拓进取。

史蒂·鲍尔默是微软公司首席执行官。在这个卓越的企业中，如果说比尔·盖茨是战略家，那么鲍尔默就是行动家，而且这个行动家的执行力是无与伦比的。而这无与伦比的执行力，就是靠他的自律来维持的。鲍尔默在工作上异常严厉，但他并不是那种只会严格要求别人的领导者，他深谙律人必先律己的道理。他要求别人努力工作，也是先从自己做起，他本身就是个典型的工作狂。

同时，他还认为，如果一个经理人经常说空话，就不可能得到员工的尊重。要员工做到的，自己就必须先做到。所以，在微软没有高高在上的管理层级，也没有具体什么事都不做，只分派员工去做的纯管理经理。

勤奋，一直是他实践管理的原则。他要求微软的经理人对公司的事务要了如指掌，所以他孜孜不倦地关心着微软的每一件事情、工作的每个环节，成为了员工的榜样。

史蒂·鲍尔默提倡家庭式的管理，他要求所有的部门负责人都关心员工，让员工感觉到微软是一个大家庭。他从不忽视自己的责任，在生活上很关心员