

管人战术

立竿见影的树威战术 屡试不爽的沟通战术 小权分散的授权战术 左右逢源的协调战术 不拘一格的用人战术 行之有效的考核战术 激油扬清的奖惩战术 管理员工的基本战术 管理素质的整合战术 立竿见影的树威战术 屡试不爽的沟通战术 小权分散的授权战术 左右逢源的协调战术 不拘一格的用人战术 行之有效的考核战术 激油扬清的奖惩战术 管理员工的基本战术 管理素质的整合战术

GUANRENZHANSHU



「美」彼得·杜拉克

中国致公出版社

管人者技高一等

被管者心悦诚服

令人心动的激励战术 屡试不爽的沟通战术 小权分散的授权战术 左右逢源的协调战术 不拘一格的用人战术 行之有效的考核战术 激油扬清的奖惩战术 管理员工的基本战术 管理素质的整合战术 立竿见影的树威战术 屡试不爽的沟通战术 小权分散的授权战术 左右逢源的协调战术 不拘一格的用人战术 行之有效的考核战术 激油扬清的奖惩战术 管理员工的基本战术 管理素质的整合战术

管人战术

管理员工的基本战术

管理素质的整合战术

立竿见影的树威战术

屡试不爽的沟通战术

小权分散的授权战术

令人心动的激励战术

左右逢源的协调战术

不拘一格的用人战术

行之有效的考核战术

激油扬清的奖惩战术

井然有序的日常管理战术

措置裕如的冲突管理战术

效应显著的个别管理战术



管人战术

张培弛 编著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人战术/张培弛编著. —北京:中国致公出版社,2002.3
ISBN 7-80179-030-8

I.管… II.张… III.领导艺术 IV.C933.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 014493 号

管人战术

编 著:张培弛
责任编辑:岳 珍

出版发行:中国致公出版社
(北京市西城区太平桥大街4号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店
印 刷:北京市航信印刷厂
印 数:1-5000册

开 本:850×1168 1/32开
印 张:15.5
字 数:350千字
版 次:2002年5月第1版 2002年5月第1次印刷

ISBN 7-80179-030-8/F·011 定价:26.80元

版权所有 翻印必究

前 言

古人云：“治国有方江山美，治家无方是非多”。其实，不论是治国、治家、还是治企业，核心问题都是治人。换句话说就是管人。

只要把人管好了，事业就会兴旺发达。

然而，管人并非易事。

人生百态，各有千秋。有的正直，有的狡诈；有的坚强，有的懦弱；有的吃软，有的怕硬；有的埋头苦干，有的避重就轻；有的温良而伪诈，有的外恭而内欺；有的外勇而内怯，有的尽力却不忠。凡此种种，不胜枚举。

管人者亦各有不同。有的人权力在握，却不懂方法。得人才，不能辨良善；用人才，不能尽其能；管人才，不能得其法。结果是法不能施，事不能成，上级责备，下级反对，满腔热情，换来的是初衷相佐，人心相悖。

其实，管人亦非难事。

人是有感情的，“士为知己者死，女为悦己者容”。人是有个性的，每个人的个性都有其优点和缺点，都有其能适合自己个性的工作岗位。人是有共性的，当做出成绩的时候都愿被人看到；做出错事的时候，不愿被人知道；在安静的环境中容易产生不安；在异性面前，特别愿表现自己……

管人的核心问题，是怎样知人、用人、治人，怎样让手

下的人最大限度地发挥作用。

管人工作的一系列活动，是负起责任，保证结果，控制事件。管人的真正涵义，是以从事社会劳动的人和有关的事的相互关系为对象，通过组织、协调、沟通、控制、监督等手段，谋求人与事以及共事人之间的相互适应，实现充分发挥人的潜能，把事情做得更好这一目标所进行的管理活动。

管人不是简单地对人进行管理，而是对社会劳动过程中人与事之间的相互关系进行管理。管人战术的谋求目标是社会劳动过程中，事得其人，人尽其才。离开了人与事的关系，人与人的关系，孤立地去谈管人，就无人可管，无人愿意让你管。

管人是通过组织、协调、沟通、控制、监督等手段进行的。组织是指在“知人”和“识事”的基础上，根据因事择人的原则，使人与事结合起来。协调是指根据人与人、人与事各自的发展变化，及时调整他们之间的关系，保持人人相得、人事相宜的良好状态。沟通是指思想、感情及态度的语言性和非语言性所产生的反应的传送与接收，是指两个或两个以上的人或群体之间传递信息、交流思想，加强理解的过程。沟通过程出现问题，所有其他事情都可能会因此而受到影响。控制是指采用行政的、组织的、思想的种种办法，来防止人与人、人与事关系的对抗。监督是指对组织、协调、沟通、控制的人事活动的监察。

管人，不是让人消极地、被动地适应事的需要，而是根据每个人的能力、特点和水平、把人安置在一定的工作岗位上，给他提供充分施展才华的条件，并不是限制他的发展。管人战术所坚持的基本原则，是根据人的聪明才智的提高和

前 言

能力的增强，及时调整其工作岗位，提供充分施展才华的条件。管人不是消极、静态的管理，而是积极、动态的管理。

善管人者，总是能够洞察人心，善解人意，善于抓住人的个性特征和共性特征，统筹目标，进行积极的沟通和协调。用其所长，避其所短；人尽其才，才尽其用。以一人之智，集众人之力，运筹帷幄，决胜千里。

管人，不是扼制，而是发展；不是令其机械地服从，而是更有利于发挥。“管人战术”乃是经验之汇，实战之术。《管人战术》一书正是从人的属性特征出发，从管人的基本原则到管人的具体方式、方法和技巧，逐项逐条进行了全面系统的阐述。本书不啻为一部管人词典，每个单位或部门的领导者在管理活动中遇到困难或棘手问题时，翻开本书，如心中点灯，一睹即明。

编 者

2002年4月于中国人民大学

目 录

第一章 管理员工的基本战术	(1)
一 科学管理原则	(2)
1. 坚持科学管理原则，可以有效地管理现代化企业和现代化企业员工	(2)
2. 坚持教育与培训原则，有助于促使个人的价值接受组织影响	(3)
3. 坚持确立标准原则，可以有效地纠正、约束和引导员工的行为，使企业管理走向正规化和制度化	(4)
二 人际关系原则	(5)
1. 理解人性尊严，可以有效地调动员工发挥自身潜能的积极性	(5)
2. 承认个别差异，有助于促使人与事的密切配合，使人与事的关系达到更趋合理的境界	(6)
3. 重视社会关系，有助于增强团队成员间的亲密性和信任感	(6)
4. 了解激励因素，有助于满足员工希望做某事的动力和欲望，可以引导他们按照所要求的方式工作	(7)
三 用人原则	(7)

1. 坚持数量原则，以便使所擢用之人能与组织层级和组织规模相适应 (8)
 2. 坚持质量原则，有利于将组织成员导向良性竞争的轨道 (9)
 3. 坚持程序原则，可以避免出现职能交叉、机构重叠和人浮于事的现象发生 (12)
 4. 讲究环境原则，可以为吸引人才和造就人才创造有利条件 (13)
 5. 坚持信任原则，有助于最大限度地发挥下属的智慧和创造性 (16)
- 四 授权原则** (23)
1. 坚持合理授权的原则，更有利于锻炼和培养下属 (23)
 2. 坚持逐级授权的原则，可以避免给直接下属的工作造成被动 (23)
 3. 坚持权责明确的原则，分清授权授责与授权留责的利弊，有利于更好地实现授权 (24)
 4. 坚持适度授权的原则，使所授予的权力具有一定的弹性 (25)
 5. 坚持可控授权的原则，可以有效地防止所授予的权力被滥用 (27)
- 五 团队原则** (27)
1. 坚持以业绩为宗旨原则，有利于推动团队成员间因长期共事所形成的相互忠诚 (27)

2. 倡导任务纵向一体化原则，有利于推动主次业务的紧密配合和统一协调，最大限度地提高组织竞争力…………… (28)
3. 坚持自治原则，对充分发挥团队效能具有一定的积极作用…………… (29)
4. 坚持竞争力原则，必须从多方面拓宽团队取得竞争优势的渠道…………… (30)
5. 坚持报酬原则，有助于在团队中形成一种良性的物质激励机制…………… (31)
6. 坚持促进个人与组织的持续发展原则，有助于使你的团队兼具大小组织的优势…………… (32)

第二章 管理素质的整合战术 …………… (34)

一 对管理者素质的基本要求 …………… (34)

1. 树立长远目标，可以给你增强努力做好工作的欲望和力量…………… (34)
2. 领导者对工作充满激情，能为他人带来希望，能鼓舞员工的士气…………… (35)
3. 正直是领导者走向成熟的标志…………… (35)
4. 赢得信任是被同事和下属认同的基本前提…………… (36)
5. 具有极强的求知欲和足够的胆魄，你会很快成为有能力和有韬略的领导者…………… (36)

二 对团队素质的基本要求 …………… (36)

1. 让团队的成员都清楚且充分了解共同的目标和远景，可以使所有的成员产生认同感和成就感…………… (36)

2. 让每一位成员都明白自己的角色、责任和任务，将会使员工不致逃避责任，不会推委份内之事…………… (37)
 3. 鼓励成员主动为团队目标的决策献计献策，有助于满足“有参与就有受到尊重”的人性心理…………… (37)
 4. 倡导成员间真诚倾听彼此的建议，可以塑造出成员的相互尊重和自由表达意见的文化…… (38)
 5. 引导和推动成员间彼此相互信赖，将会使他们士气高昂…………… (38)
 6. 鼓励成员自由表达自己的感受和意见，保持一种真诚的双向沟通，可以使成员间相互信赖和支持…………… (39)
 7. 作为上司，让员工自由自在地与你讨论工作上的问题，你的管理能力会提高一倍…………… (39)
 8. 在团队内部创造彼此认可与赞美的氛围，可以激发成员间更愿意携手合作…………… (40)
- 三 对管理方法的基本要求 …………… (41)
1. 原则性与灵活性相结合，可以使某些关键的难题迎刃而解…………… (42)
 2. “冷处理”与“热处理”相结合，可以更好地把握处理问题的火候…………… (43)
 3. 清楚与糊涂相结合，可以使领导者避免出现“因小失大”的错误 …………… (45)
 4. 多管与少管相结合，可以创造出更佳的领导绩效…………… (46)

5. 疏导与堵塞相结合, 有益于辩证地分析和处理问题·····	(47)
6. 进与退相结合, 可以使领导者反败为胜, 走出困境·····	(49)
7. 紧与松相结合, 更有益于提高工作效率·····	(50)
四 对管理工作的基本要求 ·····	(52)
1. 恰到好处地布置工作, 有助于下属更好地理解和执行·····	(52)
2. 严肃认真地检查工作, 有助于增强下属的事业心和责任感·····	(54)
3. 科学艺术地指导工作, 有助于提高工作效率和员工素质·····	(58)
五 对组织机构的基本要求 ·····	(64)
1. 建立健全组织, 有利于发挥组织内部所有成员的潜能·····	(65)
2. 制定管理准则, 有利于事后对员工进行考核·····	(67)
3. 制定管理法规, 是有效促进科学化管理的必要保证·····	(69)
第三章 立竿见影的树威战术 ·····	(71)
一 以严树威 ·····	(72)
1. 小事也要严格要求, 要知道威信是由一点一滴树立起来的·····	(72)
2. 与员工保持距离, 可以避免员工之间的嫉妒和紧张·····	(73)

3. 不和员工做铁哥们儿，有利于发挥群体的积极性…………… (74)
 4. 符合身份的言行可以增加你的威严…………… (74)
 5. “喜怒不形于色”，可以更有利于控制员工…… (75)
 6. 良好的行为方式也能增加你的权威…………… (76)
 7. 带头做出业绩，比发号施令更有威力…………… (76)
- 二 以德树威** …………… (77)
1. 宽厚仁德的品质，更能使员工真诚地服从…… (78)
 2. 以身作则，将使员工自然服从…………… (79)
 3. 尊重他人，可以给下属留下良好的印象…………… (80)
 4. 公平无私，是获得下属钦佩的法宝…………… (82)
 5. 主动承担责任，会赢得员工信任和诚服…………… (83)
 6. 宽厚容人，会使员工觉得你更有领导风度…… (84)
- 三 以威树威** …………… (84)
1. 营造循规蹈矩的环境，能提高员工遵纪守法的观念…………… (84)
 2. 软硬兼施，有助于强化法令的威严…………… (86)
 3. 技巧地使用批评和惩罚手段，可以增强你的威慑力…………… (88)
 4. 不怕扮黑脸，也有利于提高你的威信…………… (89)
 5. 对事不对人，会使员工觉得你办事公正…………… (91)
- 四 以公树威** …………… (92)
1. 尽可能满足下属的需要，可以赢得下属对你的信赖…………… (92)
 2. 一视同仁，不对下属感情用事，可以显得你更有“公心”…………… (93)

目 录

3. 廉洁奉公，摆脱“馈赠”的绳索，你开展工作时就
不会受制于人…………… (94)
4. 莫对某下属另眼相看，否则你在员工中的整
体形象会发生倾斜…………… (95)
- 五 以信树威…………… (96)
 1. 不轻易许诺，你也不会轻易失信于人…………… (97)
 2. 慎重表态，可以提高你的领导权威…………… (97)
 3. 不开空头支票，是保证你不致在员工中“食
言”和“失信”的前提…………… (99)
 4. 说到做到，你的威望会自然而然生…………… (100)
- 六 以权树威…………… (101)
 1. 坚决果断，会使员工觉得你更有才识，有魄
力…………… (101)
 2. 下达合理的命令，将使员工更乐于合作…………… (102)
 3. 用建议的方式命令，可以使员工在完成任务
时更具积极性、主动性和创造性…………… (106)
 4. 让员工站着听，命令的效果将更加显著…………… (108)
- 七 以情树威…………… (109)
 1. 以心换心，以情动情，企业的凝聚力和向心
力就会大大增强…………… (110)
 2. 树立“以人为本”的理念，会使员工心甘情
愿地为公司效力…………… (111)
 3. 适当满足员工的需求，可使员工更愿意追随
你…………… (112)
 4. 尊重员工，会赢得员工加倍的尊重…………… (115)
 5. 恰当的赞美，能为你的员工注入能量…………… (116)

第四章 屡试不爽的沟通战术	(118)
一 善解人意，为沟通奠定基础	(119)
1. 通过面部表情了解内心感情，有利于看清对方的真实意图	(121)
2. 从体态语言了解内心语言，比有声语言表达的内涵更丰富	(127)
二 善于聆听，为沟通寻找切入点	(139)
1. 做一个良好的听众，较容易被说话者悦纳 ...	(140)
2. 表现出洗耳恭听的神态，有利于辨别择取有价值的部分	(142)
3. 对别人的话语要正确理解，方能使你的人际关系更为和谐美满	(144)
4. 乐于接受别人的忠告，更有利于获取对方的信赖与支持	(147)
5. 主动发问，有助于启发别人的讲话兴趣	(150)
三 喜欢别人，为沟通嫁接善意	(151)
1. 与民同乐，有利于搞好团结、增强凝聚力 ...	(153)
2. 上司的微笑，能给员工带来温暖	(154)
3. 对员工感兴趣，有利于在员工之间创造出一种互相信任、理解和尊重的氛围	(155)
4. 欣赏女性员工，多作正面引导，会使她们更安心于本职工作	(156)
5. 善于发现员工的优点，将促使员工更愿意为你效劳	(157)
四 赢得好感，为沟通辅路架桥	(158)

目 录

1. 用心发现对方的嗜好并寄予关心，可以赢得多数人的合作与协助 (158)
 2. 表示关心，就能得到喜爱 (161)
 3. 由衷地关心，再忙碌的人也会愿意与你合作 (162)
 4. 记住别人的名字，能赢得别人对你的好感 ... (164)
 5. 记住别人名字可以表示出对他的关切之意 ... (165)
 6. 真心、热情地称呼，更能增加别人心中的愉悦感 (169)
 7. 忘记姓名时，宁可回避也不要出错 (171)
 8. 肯定他人的价值，才能赢得他人的回报 (173)
 9. 只要我们诚心待人，就一定能发现别人的某些优点 (174)
 10. 才华是奇妙的，受到赞赏和激励，就能开出艳丽的花朵 (175)
 11. 承认他人的价值，可以使人产生积极上进的情怀 (178)
- 五 施加影响，为沟通创造条件** (179)
1. 学会暗示性沟通，可以更大地增强打动人心的力量 (179)
 2. 以激励的语言，激起对方的热情，实现沟通 (182)
 3. 以委婉的语言，拒绝对方的要求，实现沟通 (184)
 4. 以巧妙的批评，启发对方自省，实现沟通 ... (186)

5. 妥善处理各种人际关系, 有助于实现更有效的沟通	(190)
6. 控制自己的情绪, 可以不致使沟通出现障碍	(191)
六 设计形象, 为沟通注入活力	(193)
1. 你期望别人怎样看待你, 主动权完全在你自己手里	(193)
2. 说话重点突出, 能使人产生良好印象	(194)
3. 运用个别谈话技巧, 一些复杂的问题可迎刃而解	(195)
4. 表态有尺度, 使人觉得你讲话更有水平	(196)
5. 耐人回味的结束语, 会使沟通效果更佳	(198)
第五章 小权分散的授权战术	(200)
一 巧授权, 保持控制挖潜力	(201)
1. 善于授权可以大大提高你的领导效力	(201)
2. 人尽其才是既省心又省力的方法	(203)
3. 把好钢用在刀刃上, 工作起来就能轻松自如	(204)
4. 上司, 只需为员工指引方向	(205)
5. 授权他人并保持控制, 可以避免领导者在细节问题上耗费精力	(206)
6. 要与副手合作好, 委以能发挥其创造性的任务	(207)
7. 选准授权人, 是成功授权的关键	(209)
二 派任务, 大胆放手展才华	(212)

1. 将重要的工作托付给终日忙碌的人，会产生意外的成效	(213)
2. 只有大胆放手，才能使员工充分施展才华 ..	(214)
3. 下放一些权力，自己就会多出时间来干更为重要的事情	(215)
4. 将帅的智慧之所在是放手支持“车、马、炮”各自发挥才能	(216)
5. 全面了解员工，才能妥善分配工作	(218)
6. 用其所长，会使员工工作更卖力，更认真负责	(219)
三 给机会，各负其责尽职能	(220)
1. 上司提出多种方法，让员工有思考的空间，这样可以提高员工对上司的信赖感	(220)
2. 细节部分交给负责人处理，有利于让负责人发挥潜能	(222)
3. 过于满足别人的需求只会害苦了自己	(223)
4. 给对方有充分发挥实力的机会，对公司和当事者本身都会有好处	(224)
5. 只做重点指导，是最好的管理方法	(225)
6. 先以员工的想法展开行动，有利于员工领悟事物诀窍	(226)
第六章 令人心动的激励战术	(228)
一 了解员工，寻找激励因素	(228)
1. 影响员工个性的诸多因素	(229)
2. 人生的五种基本需求	(229)