

GuanLiDaoDiGuanShenMe

刘吉光◎编著

管人到底 管什么

管理是一种手段，但管理更是一门艺术



用人靠技巧，管人靠智慧舍短取长，则天下无不用之才；
责短舍长，则天下无可取之人。

没有管不好的下属，只有不懂管理技巧的上级。



海潮出版社
Hai Chao Press

管人到底 管什么

管理是一种手段，但管理更是一门艺术



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目(CIP)数据

管人到底管什么 / 刘吉光编著. —北京: 海潮出版社,
2010.10

ISBN 978-7-80213-720-2

I. ①管… II. ①刘… III. ①企业管理; 人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 190509 号

书 名: 管人到底管什么

作 者: 刘吉光

责任编辑: 崔树森

封面设计: 侯泰设计

责任校对: 徐云霞

出版发行: 海潮出版社

社 址: 北京市西三环中路 19 号

邮政编码: 100841

电 话: (010)66969738(发行) 66969747(编辑) 66969746(邮购)

经 销: 全国新华书店

印刷装订: 北京佳顺印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.25

字 数: 210 千字

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-720-2

定 价: 36.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

管人到底管什么

前

前言

前言

在管理学当中，如何管人恐怕应是最难、最大的学问。因为人是一个有思想的个体，有七情六欲，有爱恨悲愁，而且永远是动态的。今天情绪好，不一定明天情绪也好；现在情绪好，不一定过一会儿情绪也佳；现在想的是这个问题，但马上可能又会考虑其他的问题。还有一个最大的难题是，思想是不可触摸的，看不见，摸不着，只能去感知、去体会。因此，要完全掌握一个人的心理状态是不可能的，即使神仙也做不到。

经理经常要面对这样的难题：下属绩效差怎么办？下属闷声不响怎么办？下属牢骚满腹怎么办？这些管人的难题，要求经理具有“人际沟通智能”（people-smart）。古人说：“天时不如地利，地利不如人和。”“人际沟通智能”的核心就是强调要以“和谐”为最高原则来处理各种人际关系。

常言道：“管人先管心。”善用“人际沟通智能”的经理，能够巧妙地处理管人的十大难题，在建立和谐的人际关系的同时，提升员工以及企业的绩效。

使用“人际沟通智能”策略的管理者能够在工作中充分发掘他人最优秀的一面。他们懂得如何打开他人的心扉，而不是令人心存戒备、拒人于千里之外。他们不制造紧张

管人到底管什么

前



气氛，而是非常善于缓和紧张局面。他们以身作则，为他人树立了良好的榜样，并能够对那些不善于与人相处的员工产生积极的影响。在出现下述十种紧张局面时，“人际沟通智能”的作用体现得尤为突出。

赞美和鼓励对每个人的生命及事业发展都是至关重要的。在事业发展过程中，赞美和鼓励会对人们的工作成绩产生直接、正面的影响；而“从内部培养并提拔人才”则是玫琳凯“领袖创造领袖”哲学的根基。

管理者的主要工作是管理人，而不是做太具体的事。要用一定的方法，把大家的积极性与注意力调动起来，充分发挥下属的主观能动性，按照你指定的目标努力。而对于具体的情况与具体事情，下属最清楚，最专业。但有的管理者却总是认为自己样样精通，什么都行，下属的能力都一般。所以不谦虚，盲目自大，妄自菲薄。不虚心听取下属的意见，不虚心接受下属的建议，更不虚心向下属学习。

管理者可能是通才，但很多却做不到专才。因此，在专业面前，我们就要甘当小学生，虚心向下属请教，向下属学习，并充分尊重下属的意见和建议。

管理是一种手段，但管理更是一门艺术。管理是以人为本的科学发展观，管理就是创建和谐社会的坚强物质保障。老百姓的话说，什么事情你不“管”，它就不“理”你，可见管理也要严肃认真、富有心计，管理也是要冷热适度、体现人性化。在前几年的中韩学者论坛中，韩方学者从韩国经

管人到底管什么

前

济振兴的模式出发，甚至喊出了“管理就是第一生产力”的论断。可见在现今社会，管理日趋重要，管理也应该与时俱进。因此，如何做一名合格的管理者是一个至关重要的话题。

总之，合格的管理者必须站在一定的高度看问题，懂得如何协调工作、抢前抓早；合格的管理者总要做到严格要求，严密制度，严守纪律，勤学习，勤调查，勤督办；合格的管理者总能做到以共同的目标团结人，以有效的管理激励人，以自身的行动带动人，大事讲原则，小事讲风格，共事讲团结，办事讲效率。管人不整人，用人不疑人。用真情和爱心去善待每一个同事，使他们的人格得到充分尊重，给他们一个经营发展和能力创造的宽松空间。



管人到底管什么

目 录

用对人，做好事，是高效管人的前提

任人唯才不唯亲 3

信任不是放任 5

提升员工的自信心 8

信任激发创造力 10

知人才能善任 12

面试时预测员工的未来行为 14

给人才施展才华的空间 16

把人才放在适当的位置 18

分派工作要因人而异 21

既要用人之长，又要用人之短 24

用人中的“三坚持” 28

让最优秀的员工为你工作 30

做榜样，树威信，是成功管人的条件

树立良好的领导形象 37

提升管理者的人格魅力 40

管人到底管什么

管理者的心理课 42

管理者的柔性领导艺术 46

做个威信式的领导 49

树权威难守权威更难 52

律人必先律己 55

榜样的力量是无穷的 61

领导者的个人魅力和权力权威 63

距离不等于威信 68

管理者一定要恪守诺言 71

走进员工，沟通才有凝聚力

四处走动，到员工中去 77

用心倾听员工的心声 79

利用员工的智慧就是尊重员工 84

把姿态放低，向员工鞠躬 88

给下属一个微笑 90

双向沟通带来凝聚力 92

领导要善于同员工沟通 95

这样沟通最有效 100

正确对待爱吹牛的下属 106

让员工说“勇敢去说” 111

敞开胸襟倾听下属的建议 113

用倾听拉近下属的心 118

做个善于纳谏的领导者 122

管人到底管什么

上下同心，当好领导管好人

做个有责任心的管理者 127

管理就是管人理事 129

管理道德是管理能力的前提 133

企业文化提升团队战斗力 140

给下属失败的空间 142

善于缓解双度压力 144

让员工感觉工作有面子 147

有效处理内部派系关系 152

让员工接受训练 154

用奖金激发潜能 156

让员工分享成果 159

奖罚分明，用对制度管对人

表扬员工有学问 165

委婉批评员工 168

有原则地激励员工 172

容人之短，允许员工犯错误 176

创高效表扬之道 181

让犯错的员工抬起头 183

及时给员工一份“夹心饼” 187

人力资源管理中引入激励 189

企业激励方法的选择 191

管人到底管什么

- 人性化的管理手段 197
- 激励管理中的误区 200
- 论功行赏的激励功效 204
- 杀鸡不一定要能吓猴 209
- 管理“刺儿头”员工的特殊方法 211

用真心换忠诚，管人就是要管心

- 赋予绩效考核以人性的关怀 217
- 时刻充满爱才心 220
- 真诚地与你的员工谈 223
- 春风化雨暖透员工心 227
- 关心并帮助解决员工的家事 230
- 利用感情杠杆感动员工 235
- 对员工进行感情管理 238
- 让公司充满人情味 243
- 心甘情愿地把功劳让给员工 245
- 勇于大度地承担责任 247
- 用真心换真情 252
- 真诚对待下属才能让下属心服口服 258
- 让员工参与决策与管理 260
- 让新员工有主人翁意识 262
- 用激情领导打造成功管理团队 268

管人到底管什么

竞争加压力，做聪明舵手建高效团队

不懂危机管理的公司没有竞争力 277

用赛马代替相马 282

让员工感到他处在竞争中 284

打造企业智囊团 288

把激情传递给我的团队 291

建设卓越的高效团队 294

协调好你的团队 297

唤起员工的团队意识 301

待遇反映成果 304

增加奖励的透明度才能平衡员工心 307

悉心激励的人才管理原则 308

优秀的团队需要同心同德 311

团队精神是团队稳定的保证 319

员工的团结是塑造团队精神的前提 322

管人到底管什么

管人到底管什么

任人唯才不唯亲

爱亲人，恨仇人，这是一般人的常情。凡爱其人，必将多见其长处，以至夸大之，而往往忽视其短处；凡恨其人，必将多见其短处，以至夸大之，而往往忽视其长处。历史上不少曾经叱咤风云的英雄人物，正因此而“用人唯亲”，不知人，用不得其人，致遭失败。

古代英明之主，因其举大事不计恩仇，不论亲疏，凡贤才皆用之，故能知人，用得其人成就大业；有的贤臣因其心公而量雅，故能知人，他“外举不避仇，内举不避亲”，其所举皆贤才，大有利于国于民。可见，能知人、用人，有公心是关键。

齐桓公是春秋五霸之一，他之所以能称霸，实赖于不记射钩之仇而用管仲。其事迹见《史记·管仲列传》、《国语·齐语》等史书。

齐桓公，姓姜，名小白，齐襄公弟，因襄公乱政，其群弟恐祸及己，逃奔国外。公子纠逃到鲁国，管仲、召忽等事之；公子小白逃到莒国，鲍叔牙事之。襄公被杀，鲁、莒两国分别派兵护送公子纠、小白返国争继王位。管仲率兵先埋伏于小白从莒回国的途中，小白到，张弓射之，小白倒地；管仲以为小白被射死，便派人急报公子纠，故护送公子纠的鲁兵不再急于

管人到底管什么

用
心
人
，
做
好
事
，
是
高
效
管
人
的
前
提

赶路，六日后才到齐境。这时，先到的小白已被立为齐君，是为齐桓公。原来管仲只射中小白束腰皮带上的金属钩，小白佯死倒地，等管仲兵撤走，便迅速兼程返齐，故能提前得立。

鲁兵到，桓公立即起兵相拒，战于乾时，鲁兵败走。齐桓公致书鲁君说：“子纠兄弟，弗忍杀，请鲁杀之。召忽、管仲、仇也，请得而甘心醢之。不然，将围鲁。”鲁人惊，就杀公子纠，召忽自杀，管仲请囚。桓公本意欲杀管仲，鲍叔牙说：“臣幸得从君，君竟以立，君之尊，臣无以增君。君将治齐，即高奚与叔牙足也；君且欲霸王，非管夷吾不可。夷吾所居国重，不可失也。”桓公信任叔牙，又有志于称霸，急需大才辅佐，便听从叔牙。桓公恐鲁杀管仲，使人告知鲁要活的管仲亲杀之以泄恨，鲁囚送管仲到齐，叔牙在堂阜迎接管仲，释其囚具。管仲到齐郊，桓公已在相候。桓公任管仲为大夫。

管仲能为桓公所用，首先是叔牙能知其贤，而叔牙本人就是贤人，故能荐贤。他之所以推举管仲，是他和管仲少时便相交，深知其贤。管仲曾谈他与叔牙之交并说叔牙最体谅他，尤其感激叔牙的推荐而被重用，他说“公子纠败，召忽死之，吾幽囚受辱，鲍叔不以我为无耻，知我不羞小节而耻功名不显于天下也。”因此，他感动地说：“生我者父母，知我者鲍叔也。”鲍叔牙的推荐固然重要，而齐桓公能举大事不计私仇是管仲能得用的决定性因素。桓公起用管仲后，管仲向他献治国、称霸之策，桓公深佩管仲之才委之以国政。管仲为相后，

管人到底管什么

用对人，做好事，是高效管人的前提

就从政治、经济、军事等方面进行改革，其改革是以人民的爱憎而定兴废，做到“仓廩实”，“衣食足”；将士、农、工、商分处，使其业精，各尽所能；寓兵于民，充分发挥人民的战斗力。及国富兵强，就开始图霸：先与四邻结好，然后讨伐不顺命之国，虽以武力为后盾，但主要是以信义服人，终被诸侯奉为霸主。所以，孔子说：“桓公九合诸侯，不以兵车，管仲之力也。”

由上可见，鲍叔牙知贤而荐管仲，桓公能释仇并能用管仲，而管仲不以兵车能助桓公称霸，这足以证明叔牙确能知人，桓公确能用人。

信任不是放任

从某种方面讲，信任是管理者对员工品质、能力的充分肯定，让他按照制定的原则自己行事；但是这绝不意味着让那些不具备良好品质和突出能力的员工任意所为，以至于破坏企业形象。因此，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容，作为企业管理者应当记住这一点，切忌混淆了两者的关系。因此信任员工是必须的，但不要过了分走上另一个极端——放任。

信任不是放任，信任能把事情做好，放任能把事情毁坏。作为管理者这一点一定要明白，否则，就将失去管理者的形

管人到底管什么

用对人，做好事，是高效管人的前提

象。

为了让员工执行值得信赖的工作，管理者该采取什么样的方式呢？主要有：

1.切忌不管不问

指导员工工作的方针是防止这一点的关键。要员工执行值得信赖的工作，其基本方针是指导。由于有时会墨守成规或惰性习惯，所以要经常留意员工工作的状态，反复给以必要的指导。

2.防止疏漏工作环节

要做到这一点必须严格执行对工作的指示，例如工作的截止日期、管理者所要求报告的形式与次数等，要巨细无遗地指示员工完成工作的重点与应注意的事项。即使相信他会遵守管理者的指示，但如果指示本身不明确或有疏漏，被信赖的员工出于好意勉强执行，结果却未必会与管理者的想法百分之百吻合。因此，希望员工能遵守的指示必须要明确。只要指示能明确地表达就可以相信对方能执行指示。

3.力戒死板教条

认真地接受报告情况以变应变。调查一下完成工作的实际情况。但是工作的状况经常会变动，足以妨碍员工的工作效率。虽然管理者相信员工一定能巧妙地应付那些变化，但有时变化会超出员工的权限，与其让员工竭尽全力，不如管理者凭着本身的观察，以及认真接受工作或部门状况的报告来判断，指点迷津。

管人到底管什么

4.不要静以待之

管理者应当要掌握先机，实行与关系部门协调或支援等必要措施，及时解决出现的问题，不要坐以待命。

通过上述努力，管理者与员工之间才能形成良好的信任关系，才能使工作完成起来有章有法。这样的放权才可以说是真正地信任员工。

许多的管理者常常会将信任与放任混为一谈。放任员工的后果是：不但把放权的成绩冲得一干二净，还会殃及整个企业，身为管理者不可不防！

对放任进行预防的最好办法就是监督！

一个管理者，即使他有再大的精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧抓不放而事必躬亲，他总是需要把部分职权交给员工，让大家来共同承担责任。有的管理者每次向员工交代任务时总是说：“这项工作全拜托你了，一切都由你做主不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”这种授权法会让员工们感到：无论我怎样处理管理者都无所谓，可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了也没什么意思。管理者把这样的任务交给我不是分明小看我吗？

不负责任地下放职权，不仅不会激发员工的积极性和创造性，反而会适得其反引起他们的不满。

高明的授权法是既要下放一定的权力给员工，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促员工的工作，又不能使员工感到有名无权。若想成为一名优秀的管理者，就必须深谙此道。

用对人，
做好事，
是高效管人的前提