



管人软硬

奇招

帮你成为不同凡响的管人大师

“胡萝卜加大棒”已是旧石器时代的管人方法

e时代需要全新的“软硬”规则

本书创意多多，制胜奇招多多

方便你就地取材，管人于股掌之中

世明 / 编著



内蒙古文化出版社

生存新思维丛书



管人软硬

帮你成为不同凡响的管人大师

奇招

世明 / 编著



内蒙古文化出版社

生存新思维丛书(1—4)

管人软硬奇招

世明 编著

出版发行 内蒙古文化出版社
(海拉尔市河东新春路 08 号)

印刷装订 铁十六局材料总厂印刷厂

责任编辑 毛乐尔

装帧设计 老邦

开 本 850×1168 1/32

总 印 张 40 总字数 900 千

2000 年 11 月第一版

2000 年 11 月第一次印刷

印数 1—10000 册

ISBN7-80506-957-3/Z·142

总定价:79.20 元(分册定价:19.80 元)

前 言

常言道：“吃得苦中苦，方为人上人。”有些人据此认为，当领导就要吃更多的苦头，做更多的事，说更多的话，受更多的累，得罪更多的人。其实不然，人海茫茫，苦力多多，领导者完全不必难为自己，充当老黄牛，费力不讨好。领导者不仅要大权在握，更重要的是有奇计在心，只要善于征服人心，驾驭人性，那么他完全可以把更多的事情指使别人去做，而给自己留下的便仅是拍板定案、锁定大局的关键性事情。

领导者的主要任务，就是管人治事。现代社会中，领导者大多具备突出的才干，不然也当不上领导。但是同为领导，业绩和成就却有较强的差异，其根本原因就在于管人艺术的高低。君不见：善管人者，指挥若定，左右逢源，一呼百应。被管的人也心甘情愿，心悦诚服。有了“人心”的基础，企业自然会蒸蒸日上，一帆风顺。而不善管人者，捉襟见肘，顾此失彼，焦头烂额，企业人心涣散，一盘散沙。二者的境况天差地别，这里面显然暗藏天机。

有人认为，“管人”不就是施展手中的权力，通过一条三寸不烂之舌，让别人“俯首称臣”吗？事实上，“管人”可不那么简单，它是一门高深的学问。你不能因为自己是“领导”就对别

人颐指气使，吆五喝六；也不能对下属平等到他们瞧不起你，不把你当回事的程度；你不能玩弄权术，让别人都觉得你坏，也不能诚实到你心里有什么事别人马上就能看出来；你既不能城府太深，用心太过，也不能嘻嘻哈哈，随随便便；既不能冷酷到不近人情，又不能脸皮太薄，心肠太软。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……可见，“管人”是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。

本书把如此玄奥复杂的学问通过通俗易懂的语言娓娓道来，它将古今中外成功人士的管人、治人的经验智慧融会贯通，深入浅出，总结出“软硬”两方面行之有效的方法，指点你如何使你成为有魅力的领导者，怎样掌握运用权力的艺术，用何种办法去对付难缠的员工，以什么样的手段使下属保持对你的忠诚，等等。

本书将会成为领导者工作中的得力助手、及时的参谋和聪明的秘书。它会帮你练就一套用人、管人的绝活儿，让你成为一名称职的、精明的、老练的、受人欢迎的管人者，把各种各样的人才凝聚在自己的周围，让他们为你贡献聪明才智，而你自己的职位将会更加稳固，事业更加发达，人生会更加成功……

目 录

第一编 如何做上司赏识的管人者

第 1 招 要管人,先服人管

管人是艺术,被人管更奥妙。一个管人者应首先是服从上司的模范。尝遍被人管的滋味,才能领会管人的真谛。

- ☐ 认清上司真面目 (2)
- ☐ 礼多人不怪 (4)
- ☐ 留下好印象 (5)
- ☐ 以退为进 (6)
- ☐ 严守秘密 (8)
- ☐ 实诚待人 (10)

第2招 不要吝惜感情投资

对顶头上司多一些感情,少一些功利,上司才会认为你是“自己人”。被上司赏识,得到上司的支持,你的主管地位才能稳固。

- ☐ 恃才傲物不可取 (11)
- ☐ 忍能补拙 (13)
- ☐ 多一些感情色彩 (14)
- ☐ 绕过派系争斗 (15)
- ☐ 学会察言观色 (16)
- ☐ 适时变通 (17)
- ☐ 编织“三大网” (19)

第3招 服从上司是天职

你希望下属服从,你的上司更要求你忠诚。两者有异曲同工之处——大家都是一盘棋里的棋子。

- ☐ 不要与上司论对错 (21)
- ☐ 切忌虎口拔牙 (22)
- ☐ 绕过上司的秘书 (23)
- ☐ 夹着尾巴做人 (25)
- ☐ 挽起袖子干事 (26)
- ☐ 坐在上司旁边要自如 (27)

□ 得罪上司怎么办 (28)

第4招 化“左右为难”为“左右逢源”

你的上头有上司,下头有下属,上下对你有不同的要求。你夹在中间左右为难,这才是考验你的时候。你若运用足够的智慧,两难的困境不难变成双赢的局面。

□ 善于化解危机 (30)

□ 戴高帽子要适当 (32)

□ 唯唯诺诺并不好 (33)

□ 压住暴躁 (34)

□ 当当“出气筒” (36)

□ 为上司“补台” (38)

□ 如何让上司接受批评 (39)

□ 可以对上司说不 (41)

□ 压力也可以分解 (42)

第二编 如何做称职的管人者

第1招 弄明白管人者的职责

e时代的管人术,不再是训斥加“思想工作”。

你应该熟悉新规则,让另类思维占据你的头脑。把复杂的管理科学,变成简单而富有成效的管人艺术。

- ☐ 管人者的能力标准 (47)
- ☐ 管人者即是人力资源管理者 (49)
- ☐ 沟通是管理的基础 (52)
- ☐ 管人先管情 (53)
- ☐ 管人是一种文化 (55)
- ☐ 企业管理中的人学 (57)
- ☐ 走出人力资源管理的误区 (59)
- ☐ 怎样做一个合格的人事经理 (63)

第2招 紧盯住最有用的人才

有时候你唉叹人才稀少,却又忽视在眼前寻找。“千里马”有时扬蹄而去,都怨你不把缰绳抓牢。伯乐相马术早已过时,现代发现人才讲究的是“慧眼”。

- ☐ 如何留住有用人才 (67)
- ☐ 怎样确定人才的身价 (70)
- ☐ 择才有道 (71)
- ☐ 让最识人的人去招聘 (73)
- ☐ 选拔人才的要领 (75)
- ☐ 选人才也讲辨证法 (78)
- ☐ 一群天才最不易管理 (79)
- ☐ 学习古人的人才观 (86)

第3招 让下属个个尽职尽责

下属工作不卖力,你十分恼火,你大概忘了自己疏于管理。十个指头有长有短,你的职责就是让长短都创造效益。你如能尊重下属,同时鼓励他们自信,何愁下属不同舟共济。

- ☐ 让普通员工也有积极性 (88)
- ☐ 鼓励下属说不 (92)
- ☐ 激励低薪员工有六法 (94)
- ☐ 委派工作的秘诀 (96)
- ☐ 如何恢复下属的自信 (99)
- ☐ 善待下属无往不胜 (101)
- ☐ “大家庭”式管理深入人心 (104)
- ☐ 加薪幅度如何定 (106)

第三编 如何做到一手软一手硬

第1招 软性管人法

何谓“软性管人”?即晓之以理,动之以情,适当批评再加上物质刺激。这几条规则看似简单,运用得恰到好处,肯定能创造奇迹。

- ☐ 攻心为上 (109)
- ☐ 一碗水端平 (111)
- ☐ 处理好矛盾冲突 (112)
- ☐ 善于发现问题 (115)
- ☐ 掌握批评的艺术 (117)
- ☐ 用人也疑 (118)
- ☐ 物质刺激要恰到好处 (120)

第2招 硬性管人法

何谓“硬性管人”？即严格管理、严厉批评，健全制度再加上扣发薪金。这几条规则你一定要贯彻到底，如果心慈手软，下属肯定认为你是“纸老虎”一个。

- ☐ 树立绝对权威 (122)
- ☐ 以毒攻毒制“恶人” (124)
- ☐ 给不听话的人一点颜色看 (126)
- ☐ 不让嚼舌头的钻空子 (128)
- ☐ 清除害群之马 (129)
- ☐ 给“溜须拍马者”亮“黄牌” (131)
- ☐ 牵着“小人”的鼻子走 (133)

第3招 软硬并举，因人而异

你应该像魔术师一样，让胡萝卜和大棒轮流在手中出现。下属知道你会运用软硬两手，该奖则奖，该罚则罚，就不会再有人视工作为儿戏。

- ☐ 管事与管人 (134)
- ☐ 号令如山 (136)
- ☐ 贯彻纪律没商量 (138)
- ☐ 对人一团和气 (139)
- ☐ 给火车头加油 (141)
- ☐ 一个萝卜一个坑 (143)
- ☐ 唯贤是举 (145)

第4招 要有自己的“心腹”

你是将，要有兵，更要有“宪兵”！培养骨干，组成“宪兵团”，监督下属实施你的指令。这些人要能身先士卒，更要知晓下情上达。“心腹”不能太多，太多就变成了“东厂”、“西厂”，让上司对你防范。

- ☐ 精心培养自己的骨干 (147)
- ☐ 善于扬长避短 (149)
- ☐ 奖惩严明 (150)
- ☐ 留人先要留心 (152)

- ☐ 关照身边的“小人物” (153)
- ☐ 秘书是最好的帮手 (155)

第5招 心慈手不软的实用技巧

管人的小技巧没有穷尽,你把握住关键的几招,就能享用终生。无论何种人向你挑战,你一定能“什么样的酒都能对付”!

- ☐ 分散授权 (157)
- ☐ 巧妙使用“刺头兵” (158)
- ☐ 与下属同甘苦 (159)
- ☐ 用好“仇人” (160)
- ☐ 踢开“绊脚石” (161)
- ☐ 不可重用的几种人 (163)

第6招 让跳槽者跑不了

跳槽者一般都是人才。让人才逃走,你负有直接责任。为什么不防患于未然,用各种手段把跳槽者留下?给人才以职位,给精英以厚薪,“千里马”肯定不会离开你的“槽头”。

- ☐ 招聘是留住人的开始 (165)
- ☐ 跳槽背后有名堂 (168)

☐ 走出跳槽怪圈	(172)
☐ 跳槽者有先兆	(174)
☐ 员工跳槽的原因与对策	(175)
☐ 把人才关在门里	(177)
☐ 企业留人七招	(183)

第四编 如何树立团队精神

第 1 招 要建团队,先创“文化”

没有文化的军队是愚蠢的军队,没有文化的企业是一盘散沙的企业。弄清楚企业文化的内涵,才能建立起你独具特色的团队。

☐ 建立成功企业文化	(187)
☐ 做新型管人者的典范	(190)
☐ 没有文化就没有企业	(191)
☐ 企业文化七步曲	(193)
☐ 增强凝聚力的有效途径	(194)
☐ 每个人都是经营者	(196)

第2招 当好团队“领头羊”

领导班子要有“班长”，现代企业团队更少不了“领头羊”。你的作用就如同钟表里的发条，让每个齿轮都严丝合缝，运转正常。

- ☐ 激发敬业精神 (199)
- ☐ 发挥每一个人的作用 (200)
- ☐ 既控制，又给空间 (202)
- ☐ 抓住重点分配任务 (204)
- ☐ 避免“会而不议” (206)
- ☐ 你的公务处理水平如何 (208)

第3招 让团队成员拧成一股绳

“人心齐，泰山移”，偏偏人心很难齐。你面对团队内的矛盾纷争，是一筹莫展还是处置有方？如果你有足够的魅力和精湛的领导艺术，整个团队就能整齐划一，齐心协力。

- ☐ 引进新思想 (211)
- ☐ 及时处理矛盾纠纷 (212)
- ☐ 增强凝聚力 (214)
- ☐ 让人人有团队意识 (216)
- ☐ 杜绝谣言和牢骚 (217)

- ☐ 提高办事效率 (219)
- ☐ 确保号令如山 (220)
- ☐ 开掘每个人的潜力 (222)
- ☐ 提拔善于交际的人 (223)

第五编 如何让下属乐于服从

第 1 招 让你的脸上堆满笑容

你的威严能让下属服从,但这种服从流于表面。口服心不服,危难之际,哪个下属肯为你拚死效力?把你的真情挂在脸上,让你的体贴深入人心。下属的服从不仅仅来自行动,而是来自心底。

- ☐ 主管与人相处的十二条准则 (227)
- ☐ 增强说服力的十项提示 (232)
- ☐ 放下官架子 (233)
- ☐ 给下级一个微笑 (236)
- ☐ 善于听信良言 (237)
- ☐ 言必信,信必果 (238)
- ☐ 沉默是金 (240)
- ☐ 男人也脆弱 (241)

第2招 浑身散发出亲和力

管人有上中下三策：下策为语言，中策为制度，上策为攻心。所谓“得人心者得天下”，即是这个道理。你想把下属的心笼络住吗？你又知道多少笼络人心的方法？精心研读本招之后，你定会茅塞顿开。把人心换人心这个简单的道理，纯熟地运用到实践中去。

- ☐ 用暗示法说话 (242)
- ☐ 多一些表扬，少一些批评 (244)
- ☐ 培养下属主人翁意识 (245)
- ☐ 引导良性竞争 (247)
- ☐ 适当保持一点距离 (248)
- ☐ 当一个“大肚弥勒佛” (250)
- ☐ 管人者的谈话艺术 (252)

第六编 如何使职位更加稳固

第1招 让形象帮你说话

形象有内在与外在之分。你懂得“人靠衣装，佛靠金装”，但未必懂得内在形象靠什么最“靓”。良好