

GUANREN DE 30GE JUEZHAO

管人的

30个

绝招

江天 李雯◎著

一种由优秀通往卓越的管理模式；

一套风靡大企业的管理理念和工作方法；

一部蕴涵着个人发展和企业成功双重真谛的管理宝典



企业最优经营管理模式创始人 韦良军
2009年中国企业管理十大成就人物 张锡民
南京联拓策略管理有限公司总经理 耿慧芳

联袂
推荐

 经济科学出版社

管人的 30个 绝招

江 天 李 雯◎著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的 30 个绝招 / 江天, 李雯著. —北京: 经济科学出版社, 2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9820 - 2

I. ①管… II. ①江…②李… 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 164749 号

责任编辑: 周胜婷 段 钢

责任校对: 郑淑艳

技术编辑: 董永亭

管人的 30 个绝招

江 天 李 雯 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司

710 × 1000 16 开 17.25 印张 290000 字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9820 - 2 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

推荐语

目前市场上有铺天盖地的管理书,有中国式的,有全盘西化的。中式管理和西式管理孰优孰劣,历来争论不断。其实,在管理实践中,每一种理论必然都各擅胜场,何必要“一刀切”?说到底,管理是务实的,最终选取的管理方法还要看具体的环境。江天和李雯两位作者,一专攻西式管理,一擅长中式管理,二者共同打造出来的本书结合中西方管理的精髓和中国实际的管理环境,必将给读者带来不一样的管理体验。

——企业最优经营管理模式创始人 韦良军

本书推翻常理,综合中西管理方式,别出心裁地从各种角度系统地论述了管人的技巧。文中30个管理的绝招要点,针针见血,步步为营,为中国企业的管理提供了许多建设性意见,在解疑中引起思考与启示。

——2009年中国企业管理十大成就人物 张锡民

这些年来管理界流行跟着时髦走的风气,大家反倒忽视了那些朴素而实用的管理真理,这本书轻松、自然、真实地再现管理者在管理过程中遇到的问题,并给以绝妙的解决方法。随手一翻,你就会发现你想要的东西。

很值得看的一本书!

——南京联拓策略管理有限公司总经理 耿慧芳

好书,最经得起推敲的是内容和理念。这是我看《管人的30个绝招》之后一直盘旋在脑海中的念头。因为最初拿到这本书时,就书名而言,我并没有太多的感觉,及至看到具体内容,才惊呼:作者提供给我们的果然是绝招,而且是中西合璧的绝招!作者显然深谙管理学的精髓和中国的管理环境,他们提出的招数看似普通,但施行起来无不让我拍案叫绝。独乐乐不如众乐乐,这样一本好书,当然不能独享,特此推荐给大家。

——中国员工培训首选教练 张戴金

推荐语

现代社会，企业成败的关键因素在于是否有一个高效的管理者。如果没有有效，系统地管理就不可能打造出一支“铁军”。作为管理者中的佼佼者，江天和李雯对中西管理方式有着不同的看法，他们通过简洁的笔墨描绘了一幅幅职场百态图，让你在通俗的语境中找到不一样的管人高招。这本书不论是对管理者还是普通员工都有很深的启发意义，让你在轻松中领悟管理及人生的真谛。

——全球十强华人礼仪培训师 薛巍

当今中国企业最迫在眉睫的问题，正是书中所讲述的如何管理的问题。通常我们所看到的管理书籍，只是单纯地介绍和罗列，而没有阐述将管理落到实处的具体方法。其实管理如同就餐，中餐讲究温火慢炖，营养均衡，西餐讲究形色美观，供应方便，《管人的30个绝招》就将给大家呈现中西合璧的管理饕餮盛宴。

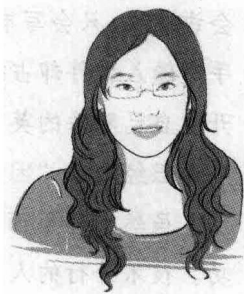
——国际易经养生协会会长 盛紫玟



毕业于东北财经大学,后留学于德国科隆科技应用大学,学成后在科隆某大型企业担任管理者,对于西方管理模式进行了深入研究,并具有实践经验。

李 雯

毕业于国内某知名大学管理系,毕业后长期参与与管理工作的研究与学术交流,对于中国式管理有着独到的见解,先后出版《中国式管理的30个大手段和40个小细节》等十余部著作。



江 天

对于中西管理方式,他们有着不同见解。



在中国式管理中,很多中国企业都愿采取“杀鸡给猴看”的批评方法,以起到敲山震虎、警戒众人的效果。

西方管理学认为这种管理方法效果并不一定好。杀鸡给猴看,猴子不看怎么办?总不能连猴子一起杀掉了事吧?



西方管理,首先把事情分门别类地分析清楚,划分不同的部门职位,然后招聘合适的人员。

这样的管理方式在中国是不合适的。中国的管理是“因人设事”。曾仕强教授曾经举例说,中国人开始做事时常常采取大家一起来的方式,没有分工、没有职位,让大家在这种含混不清的情况下展示个人的特性与才能,再



引子

因人设事,建立初步的组
个部门,等到有第三个人



中国式管
的,既是表率,

我来给你讲一个故事
会讲中文,只会写有限的
手写输入软件却占据了很
开发自己熟悉的英文手写
一本正经地说:“因为英文

虽然道理显而易见,
功。技术外行的人反而能
面而宏观地看待问题。由
技术的方向,抓住技术的



西方管理
管理。他们强
约束,然后严格地遵照执
有工作以外的联系。

诚然,制度化有制度
念,我们更讲究协调管理:
“天时、地利、人和”,其中

管理者要得到员工的
洽,就要懂得维护员工的
为你考虑。管理者如果能
员工感觉到领导的关爱和

一个人适合当主管时,先分成两
变成三个部门。

一定是这个部门技术最精通



牛的外国人,不太
他们开发的中文

“在开始的时候你们为什么不
难的中文?”他愣了一下,随即
入就可以了。”

“英文手写输入”类似的无用
于追求完美技术的牛角尖,全
更容易站在客户的角度来考察
重大的方向性决策。

“情治理”路线,而要以制度来
范,事无巨细都用条例来进行
不要太亲近,甚至可以完全没

却有着不同的理
认为成功者需要



工的关系;要和员工相处得融
对他好,为他着想,他自然也会
处处维护员工的利益,就能使
精神动力。他们会知恩图报,

引子

通过努力工作来成全公司以及管理者的利益。这是一个良性循环,是很多聪明的管理者想要努力营造的。

维护员工的利益,相当于是管理者的一种投资:付出的是自己的关爱和帮助,收获的是员工加倍的精神回报和加倍的努力工作。

其实,中西管理学各有所长,只有适合中国企业的才是最好的。为此二人联手打造出版此书,将中西管理完美结合,互相渗透,取长补短,亦旨在寻求最有效的管理方法,与广大管理者一同分享。

江天 李雯

于2010年9月

目 录

CONTENTS

第 1 招 恰当展示领导者自身的管理魄力

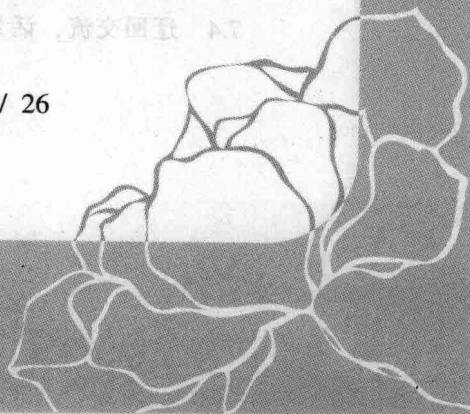
- 1.1 员工是风筝，管理是风筝线 / 2
- 1.2 领导是员工最直接的表率 / 4
- 1.3 即使不理解，也要努力对员工的想法表示理解 / 7
- 1.4 给员工畅所欲言的机会是发现组织问题的关键 / 9
- 1.5 摒弃前任错误，以树自己权威 / 12
- 1.6 凭借亲和力赢得下属信赖 / 13

第 2 招 要领导好下属，首先要管理好自己

- 2.1 敢作敢当，不诿过饰非 / 16
- 2.2 不轻易颠覆自己建立的原则 / 18
- 2.3 自己失误时，不把责任推卸给员工 / 20

第 3 招 随时了解员工状态，进行情景管理

- 3.1 有应变勇气及智慧的人才能拥有领导力 / 24
- 3.2 20 分钟教会别人打网球 / 24
- 3.3 注意随时观察和了解员工状态 / 25
- 3.4 根据员工的状态来调整自己的行为 / 26



第4招 营造即时教导氛围，让下属更快地成长

- 4.1 授之以渔，多方面培训员工 / 30
- 4.2 将员工的成果最直接地反映在待遇上 / 31
- 4.3 尽早促成下属独立工作 / 33
- 4.4 教导下属以失败作为成功的垫脚石 / 35

第5招 时刻牢记员工的优点，对员工要求不要太苛刻

- 5.1 评价员工不能太主观 / 40
- 5.2 牢记员工优点，能得到他们的真心拥戴 / 40
- 5.3 没有100分的员工，适合的就是最好的 / 42
- 5.4 世上没有不能用的员工 / 44

第6招 先对人再对事

- 6.1 为什么要“先对人再对事” / 48
- 6.2 “因人设事”才是真正的以人为本 / 48
- 6.3 管事先管人 / 50

第7招 构建和谐融洽的沟通机制

- 7.1 沟通是最有效的无形策略 / 54
- 7.2 晓以利害，突破沟通障碍 / 55
- 7.3 以情辅理，情理交融 / 57
- 7.4 迂回交流，话只需说三分 / 59

第8招 掌握鉴别、选拔人才的有效方法

- 8.1 不迷信文凭与资历 / 64
- 8.2 细节看人最真实 / 66
- 8.3 忠诚比能力更重要 / 68

第9招 对员工进行正确的引导

- 9.1 会抓员工工作的关键点 / 72
- 9.2 及时总结员工的表现 / 74
- 9.3 引导员工专注于自己的工作 / 76
- 9.4 激起员工的竞争心理，克敌制胜 / 77
- 9.5 “付与动机”，促使下属自愿工作 / 79

第10招 用人要疑，疑人要用

- 10.1 转变固定思维来用人 / 82
- 10.2 完全的相信是危机的开始 / 82
- 10.3 在怀疑中使用，在使用中考察 / 83
- 10.4 把握好信任和怀疑的度 / 84

第11招 体察人情，激发员工干劲

- 11.1 使员工能够按照自我意志工作 / 88
- 11.2 增大员工权责范围 / 88
- 11.3 尊重员工的想法并积极予以采纳 / 90

第12招 激惩打造最佳调动力

- 12.1 奖励像美食，八分饱最健康 / 96
- 12.2 一句恰当夸奖，胜过黄金万两 / 98



12.3 批评留余地，日后好管理 / 100

12.4 把惩罚制度化 / 102

12.5 不翻旧账，不计前嫌 / 105

12.6 “不揭穿”真相 / 107

第 13 招 尊重个体，卸下压在员工身上的包袱

13.1 过分强调权威会导致下属消极懈怠 / 110

13.2 趋势转变：个体空间决定组织成就 / 111

13.3 态度转变：关注和尊重个体 / 112

第 14 招 不断优化自己的领导班子

14.1 放手让员工分担责任 / 116

14.2 创造各种机会，让下属施展才能 / 118

14.3 群策群力，让员工参与管理 / 120

14.4 协助你的员工获得成功 / 121

第 15 招 睁一眼闭一眼，容人之短不如用人之短

15.1 海纳百川，有容乃大 / 126

15.2 容人一时之过，得其长久忠心 / 128

15.3 仅仅容忍是不够的，还要学会利用 / 130

15.4 鸡鸣狗盗之徒也能救命 / 131

15.5 用人之短会带来意想不到的收获 / 133

第 16 招 不要听话“木偶”，重用能干“刺头”

16.1 放低姿态，走出传统用人误区 / 138

16.2 雍正用人，去庸人而用才干 / 138

16.3 三星善用“个性”人才 / 140

16.4 “刺头”需要“刺”来激 / 141

第 17 招 言出必行，不开空头支票

17.1 不承诺做不到的事 / 146

17.2 守信才能服众 / 148

第 18 招 话说一半，事做一半

18.1 好的管理哲学应是“半半主义” / 152

18.2 把真话说一半是水平，也是方法 / 153

18.3 事做一半，留有余地 / 154

第 19 招 混沌管理，合乎人性

19.1 过分分明导致人情味丧失 / 158

19.2 混沌管理可避免“系统的危机” / 159

第 20 招 处处维护员工的利益

20.1 维护员工利益是一种有效的感情投资 / 164

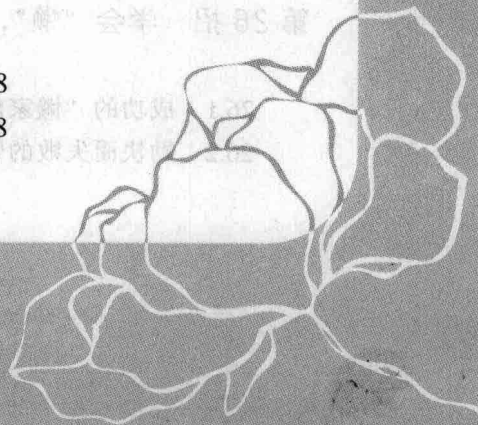
20.2 培养维护员工利益的好习惯 / 164

第 21 招 不要量化，要感知

21.1 过于精细量化会偏离管理方向 / 168

21.2 不要把焦点都集中在积分板上 / 168

21.3 把量化融入感知当中 / 169



第 22 招 示员工以“弱”，加情感分

- 22.1 巧妙“示弱”，消除员工抵抗心理 / 174
- 22.2 少说“我”，多说“我们” / 176
- 22.3 对有的下属只可“求”，不能“帮” / 177
- 22.4 “求”下属“帮忙”要真心 / 180

第 23 招 知己知彼，令问题员工为团队所用

- 23.1 加强引导，让争强好胜员工谦逊谨慎 / 182
- 23.2 让吹毛求疵型员工完成完美回转 / 188
- 23.3 引导夸夸其谈型员工完成自我提升 / 193
- 23.4 分类处理，分类使用“瞎掺和”型员工 / 196

第 24 招 奖励犯错误，把失败变成金子

- 24.1 “屡败屡战”胜于“屡战屡败” / 206
- 24.2 用奖励让失败发光 / 207
- 24.3 评估奖惩失败的标准 / 208

第 25 招 用温和的手段来处理冲突事件

- 25.1 解决冲突要因人而异 / 212
- 25.2 减少员工对控制的抵抗情绪 / 216

第 26 招 学会“懒”，才能“揽”

- 26.1 成功的“懒家伙” / 220
- 26.2 勤快而失败的管理者 / 221

26.3 是什么阻碍了管理者放权 / 222

26.4 如何才能偷好“懒” / 223

第 27 招 让外行来管理内行

27.1 “外行管内行”，管理新趋势 / 228

27.2 旁观者清，外行可以跳出内行的框框 / 229

27.3 外行管理内行的方法 / 230

第 28 招 挽留优秀员工要讲方法

28.1 弄清优秀员工离职的真正原因 / 234

28.2 挽留优秀员工的具体措施 / 236

28.3 加强员工忠诚度管理，最大化避免优秀员工流失 / 238

第 29 招 辞退员工要讲策略

29.1 不当辞退会给公司带来许多负面影响 / 244

29.2 辞退员工要掌握三大原则 / 244

29.3 炒员工鱿鱼的八大招数 / 246

第 30 招 要让好马想吃回头草

30.1 人才的流动很正常 / 252

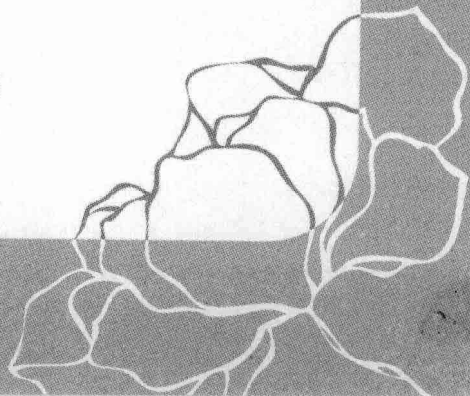
30.2 充满人情味地对待离职员工 / 253

30.3 好马也吃回头草 / 254

30.4 与员工保持终生交往 / 255

30.5 工作设计降低对人才的依赖性 / 256

参考文献 / 258



第1招

恰当展示领导者自身的管理魄力

1.1 员工是风筝，管理是风筝线

如何在“管理”与“放手”之间把握一种平衡，求得管理效果的最大化，是摆在现代管理者面前的一个必修课题。

人的最高需求是自我实现，也就是自我的管理。

什么是最有效的管理？怎样才能让员工既服从管理者的统一指挥，又能充分发挥自己所长，一展才华？无数位管理者都问过自己这样的问题。实际上，没有人愿意把员工管得太死，因为这样会扼杀员工的潜力，抑制他们的个性和才华，不利于企业的发展。但是很明显，一个团队要是缺乏管理，就必然会上走灭亡之路。所以，如何在“管理”与“放手”之间把握一种平衡，求得管理效果的最大化，是摆在现代管理者面前的一个必修课题。

于是我们说，把员工当成在天上飞翔的风筝吧！只要管理者握好风筝线，风筝就能永远在你的掌控之中，同时又能一逞飞翔的自由与痛快。

其实，许多知名的企业和成功的公司，都是采用的“风筝式管理”。微软就有一条很重要的用人原则：“人的最高需求是自我实现，也就是自我的管理。”他们提倡放手让员工自由工作，公司不会干涉太多，只会把握大的方向，细节由员工自己斟酌决定。

美国某轮轴制造企业的总裁麦克弗森做得更彻底，他干脆说：“把企业交到员工手里！”他让员工直接控制自己部门的人事、财务和采购等，表面上看好像分散了总公司的权力，似乎有悖于经济原理——人们一般认为统一采购可以降低进货成本。但是麦克弗森却说，他更担心某个部门向他报告，采购部门的差错是如何影响到他部门的工作，以至于无法按时完成任务。而现在，如果各部门感到必要的话，“他们可以联合起来压制进货成本”。

在麦克弗森的企业里没有作业准则，员工也不用写报告。一位执行副总裁说：“我们相信员工，他们可以放手去做，公司绝不会管得太多。”这家企业管理者所做的，就是为员工们