

管事先管人 管人带作风

——海尔集团董事局主席 张瑞敏

管事先管人

千百万一线管理者解决人事难题的最佳方案

——精准用人
绝妙管人的
146个
制胜秘诀

说到底，管人是一件异常困难、极具价值、并且关乎全局的事情。



中国长安出版社

MANAGE EFFECTIVELY THROUGH MANAGING PEOPLE

管事 先 管管人

——精准用人
绝妙管人的
146个
制胜秘诀

何山◎编著



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管事先管人/何山编著. —北京: 中国长安出版社, 2006. 4

ISBN 7-80175-465-4

I. 管... II. 何... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 038566 号

管事先管人

何山 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店

电话: (010) 65271800 (编辑部) 65270593 65270433 (发行部)

印刷: 北京普瑞德印刷厂

开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.5

字数: 300 千字

印数: 6000 册

版本: 2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80175-465-4

定价: 29.80 元

(如有印装错误 本社负责调换)

谨以此书

献给辛勤奋战的一线管理者们！





前言

PERFACE

MANAGE EFFECTIVELY THROUGH MANAGING PEOPLE

管理就是管人。我们经常听到一些人抱怨说，现在的职工难管，不是不听话，就是牢骚怪话多；不是不服从安排，就是对工作讨价还价；不是不干活，就是工作效率低等等。这些抱怨看似有理，但认真分析一下，恐怕还是管人者的态度和方法有问题。究竟如何管人，怎样才能管好人，正是本书所要探讨的问题。

管人的秘诀在于调动一个人的主动性，让他的内因发挥作用。要让他自己愿意干，而不是管理者在后面推着他干，或者举着鞭子吓唬他。只有在自愿、主动的前提下，才能完成困难重重的任务，创造意想不到的奇迹。

当今时代，企业管理已由经验管理、科学管理发展到文化管理阶段，其中在对人的管理的认识上，经历了由最初重视“对物的管理”到后来转移到“对人的管理”，发展到现在，又由对人的行为的管理深入到对人的精神状态和人的情感的管理。这个历程可概括为“人管人”、“制度管人”和“文化管人”三个时期，分别反映了管人的三种不同境界。

其一，人管人，又称“人治”。这是一种原始、低级的管人方法，其主要目的就是想方设法管住人，强调听话、顺从，强调人与人的关系超越于制度和组织原则之上。若运用得法，企业领导能够以身作则，在一定程度和范围内能起到积极作用，若运用不当就极易演变成“家长制”、独裁制，以至于不把员工当人看。有的企业老总曾公开说：“三

条腿的蛤蟆不好找，两条腿的人到处都是”；有的企业甚至采取“人盯人”、“设暗哨”，用高科技（电视监控等）手段全方位地监控人；有的企业单凭开除、罚款、下岗等为主要手段对职工实行“高压”；有的领导高高在上，动辄训人、骂人，背后损人、整人，搞得团队人际关系紧张……像这样一些企业的做法，是难以真正调动和发挥职工爱岗敬业的积极性的。

其二，制度管人，或叫“法治”。企业根据自身工作性质和特点制定多种多样的规章制度，用来约束人，规范人，对于加强企业管理，保证正常生产经营秩序能起到积极作用。“法治”相比“人治”大大前进了一步。但是，再好的制度也有漏洞。另外，随着知识经济的发展，规范与制度或许还会存在，监控与约束或许还有必要，但其作用将会大大削弱，因为规章制度一是只能对共性的问题进行约束，不能适应瞬息万变的市场经济发展；二是规章制度无助于一个企业抓住稍纵即逝的发展机遇与处理那些不断涌现的新情况、新问题，它的等级、程序、过程太复杂。因此说，在知识经济时代，一种新型的管理模式——文化管理，将会取代替管制型的制度管理，因为文化管理更符合知识时代的发展特征和管理要求。

其三，文化管人。也可称之为“文治”或“德治”。这是最后达到的一种自觉自为状态——“无管理”状态，也是管人的最高境界。文化管理的精髓是“以人为本”的核心价值观，尊重人，理解人，关心人，爱护人，给予人最大的关切。文化管理推崇的是人性化管理，不讲外在约束、硬性规定，强调自我管理、自我约束，崇尚个人事业的拓展。能够给予员工归属感和认同感的企业文化将会比死板的规章制度能更好地实现对员工的成功管理。像美国通用公司原总裁杰克·韦尔奇，他非常巧妙地将企业管理方法变成一种文化，然后融化到每个员工的血液中去，使员工在管理中变成一种下意识、不知不觉的行动。

如果一个企业的管理者能够把自己的学识、能力、经验和企业文化有效地结合起来，以人格魅力凝聚广大员工，以尊重人性营造亲和氛围，以体现价值关注员工职业生涯发展，还用发愁自己的职工难管吗？

管 事 先 管 人

没有管理就没有效益!

管理者的“管人”与“管事”功夫，实际上就是管理者的个人潜在优势与团队的核心竞争力。正确处理好管事和管人的关系，是团队与个人事业成功的保障。本书深入当代一线管理者人事管理的问题所在，全面融汇西方人力资源管理理论与中国传统管理智慧，用一种最直接、最有效的方式向读者呈现了众多管人管事的成熟经验与方法。本书突出理论与实战并用，是广大一线管理者快速成长为管理高手的得力助手。



目录

CONTENTS

MANAGE EFFECTIVELY THROUGH MANAGING PEOPLE

上 部

成功管人贵在精准用人

管人的首要问题,是怎样知人、用人,让最优秀的人才为你效劳。作为企业或组织的管理者,不但要时刻具备先进的用人意识,还必须拥有识人的慧眼、招才的绝技、笼络人才的技巧和调动员工积极性的方法。只有善于汇聚众人的智慧,才能在激烈的市场竞争中赢得主动、获取成功。

- 1 识人用人是门大学问 (2)
- 2 给人才施展才华多提供空间 (4)
- 3 使人才脱颖而出的赛马机制 (6)
- 4 别让“完美”阻杀了人才 (8)
- 5 逆言不足畏,逆才亦可用 (10)
- 6 使用“偏才”有智慧 (11)
- 7 发现潜在人才并放手启用 (13)
- 8 既要用人所长,就宜容人之短 (15)
- 9 量才而用,妥善授权 (17)



管事先管人

精准用人绝妙管人的
146个制胜秘诀

2

- 10 谨防你的授权错了位 (19)
- 11 疑人也能用,用人也须疑 (21)
- 12 放手让员工各展其能 (22)
- 13 要看透员工的真正需求 (25)
- 14 聘用中等人才也可取 (27)
- 15 要有容忍不同个性人才的度量 (29)
- 16 知人然后才能善任 (30)
- 17 小角色也能左右大局面 (33)
- 18 培养默契从了解你的员工开始 (35)
- 19 别把新人当成绊脚石 (36)
- 20 认清你可以授权的九种人 (37)
- 21 活力曲线是管人的法宝 (40)
- 22 用人以公最得人心 (42)
- 23 不要只盯住下属的缺点不放 (43)
- 24 害群之马不可留 (46)
- 25 看透身边那些“小人” (48)
- 26 让“恶人”朝着你的方向走 (50)
- 27 别与“刺头”搞对立 (52)
- 28 下放权力时注意别失控 (54)
- 29 让员工快乐工作 (58)
- 30 设法留住团队中的杰出人才 (61)
- 31 给人才“奖出路” (63)
- 32 别把员工看作赚钱的奴隶 (65)
- 33 想法拉一把低效能的员工 (66)
- 34 巧夺天工的用人之道 (68)
- 35 巧妙表达出你对员工的信任 (71)
- 36 “赶鸭子上架”就这么简单 (73)
- 37 让“闷葫芦”员工学会开口 (75)



38	用好优秀人才靠智慧	(76)
39	避免错位才能有效管理	(78)
40	打好人才市场这张牌	(80)
41	团队不能等同于“关系网”	(83)
42	不妨给员工一些竞争压力	(85)
43	让员工参与到决策中来	(86)
44	用人重在发挥人的长处	(88)
45	管人就是开发、利用下属的智慧	(90)
46	让优秀人才乐意为你效劳	(93)
47	谨慎对待性格有缺陷的人	(97)
48	给业务骨干相对稳定的工作	(100)
49	关键时刻要能容人	(101)
50	提携后进,用感情引导他们	(103)
51	对业绩差者也要表示出你的信赖	(104)
52	千万别把条件差者当累赘	(106)
53	如何让知识型员工为你效劳	(107)
54	怎样管理滑头的员工	(109)
55	别指责已经认错的员工	(110)
56	减少问题员工的应对技巧	(112)
57	激发出员工的热情和干劲	(114)

下 部

高效管事源自绝妙管人

高效的管理者,总是能够洞察人心,善解人意,善于抓住人的个性特点和共性特征,统筹目标,积极沟通和协调;用其所长,避其所短,以非凡之智,集众人之力,从而做到运筹帷

帷，决胜千里。只有把人管好了，事业才会兴旺发达。



管事先管人

精准用人绝妙管人的
146个制胜秘诀

4

- | | | |
|----|----------------------|-------|
| 58 | 让下属真正明白你的意图 | (118) |
| 59 | 要让人才心里装有企业 | (121) |
| 60 | 赞美是收服人心的管人艺术 | (122) |
| 61 | 不能大事小情一把抓 | (125) |
| 62 | 放些权力更能收得人心 | (127) |
| 63 | 真诚听取员工的各种意见 | (128) |
| 64 | 让员工学会自己解决问题 | (130) |
| 65 | 设法减少员工对口头指示的误解 | (131) |
| 66 | 员工的效率就是管理者的成绩 | (134) |
| 67 | 稳定员工情绪的十种方法 | (136) |
| 68 | 用微笑影响你的下属 | (138) |
| 69 | 不要纵容员工“公私不分” | (139) |
| 70 | 建好员工意见沟通的渠道 | (140) |
| 71 | 让你的亲和力变成影响力 | (143) |
| 72 | 正确面对员工提出的批评 | (144) |
| 73 | 营造出员工和团队的同心效应 | (146) |
| 74 | 培养员工团队协作的技能 | (148) |
| 75 | 让群众心甘情愿追随你 | (152) |
| 76 | 得理何妨先饶人 | (153) |
| 77 | 威信有时比权力更有效 | (155) |
| 78 | 要先摸透员工的脾气 | (157) |
| 79 | 别让你的激励变了味 | (159) |
| 80 | 与员工谈心的沟通艺术 | (160) |
| 81 | 别给员工开空头支票 | (163) |
| 82 | 掌握“斥责”下属的技巧 | (164) |
| 83 | 为属下树立一个学习的榜样 | (166) |



管事先管人

目录

84	要有针对性地评价、批评下属	(168)
85	不要与下属太亲密	(170)
86	关键时刻学会冷处理	(171)
87	治“欺”公开才有效	(173)
88	让工作环境多些人性化	(174)
89	巧用提高效率的“备忘录”	(176)
90	别吝啬向员工说出你的赞美	(178)
91	学会用情感激励部属	(179)
92	管人要注意抓典型	(181)
93	女上司如何管好男员工	(183)
94	要能激发出人才的创造热忱	(185)
95	用好激发活力的“鲑鱼效应”	(187)
96	让管人看起来更有章法	(188)
97	包容与信任是最好的激励	(189)
98	不妨放下你的官架子	(191)
99	要能喊出下属的名字	(193)
100	把握好员工激励的生命周期	(195)
101	让员工的工作更有成效	(197)
102	敞开与员工沟通的渠道	(198)
103	随时留意部属的想法	(199)
104	语言表达是管人的重要一环	(201)
105	容忍体谅下属的不安情绪	(202)
106	保持与下属的适度距离	(203)
107	用平常心对待背后的议论	(205)
108	积极消除员工对你的偏见	(207)
109	对不同的声音不要火冒三丈	(208)
110	把实际状况告诉你的下属	(209)
111	理解是赢取人心的法宝	(212)



管事先管人

精准用人绝妙管人的
146个制胜秘诀

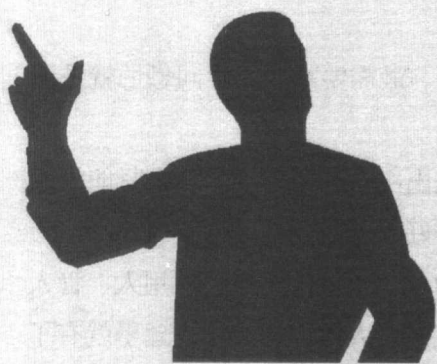
- 112 试试把命令改为建议 (213)
- 113 给下属通报坏消息的技巧 (214)
- 114 不妨让牢骚者一吐为快 (216)
- 115 谨防下属的抱怨步步升级 (218)
- 116 关键时候拉下属一把 (221)
- 117 学会给员工讲些“大道理” (223)
- 118 没有胜算时就及早抽身 (225)
- 119 让员工与速度最快的人同步 (227)
- 120 管理员工时的十条诫律 (228)
- 121 要经常向下属提出你的要求 (230)
- 122 用激励让员工突破自己 (231)
- 123 引导员工之间展开良性竞争 (235)
- 124 要挖掘表扬潜力,提升表扬效果 (237)
- 125 请将不如激将 (239)
- 126 要降低员工嫉妒的负面效应 (240)
- 127 学会激发员工的创造力 (242)
- 128 批评要讲究方式和艺术 (245)
- 129 尊重员工提出的每个建议 (247)
- 130 新官上任十大忌 (248)
- 131 让员工领受到你的关心 (251)
- 132 解雇员工避免尴尬的技巧 (253)
- 133 从容应对员工辞职风波 (255)
- 134 防范人才“跳槽”的招术 (256)
- 135 当一名优秀员工行将离去 (259)
- 136 别在私下议论别人 (260)
- 137 用恰当方式平复下属的抱怨 (262)
- 138 把冲突化解为相互谅解的因素 (264)
- 139 正确调解下属之间的冲突 (265)

140	对有些事心知肚明即可	(270)
141	学会唱好训人这出戏	(272)
142	“打”“抚”结合效果好	(273)
143	谈吐幽默更能受人欢迎	(274)
144	运用脑子比运用力气重要	(276)
145	对中层员工要多点精神激励	(277)
146	如何对待想一走了之的员工	(279)



管事先管人

目录



上部

成功管人贵在精准用人

管人的首要问题，是怎样知人、用人，让最优秀的人才为你效劳。作为企业或组织的管理者，不但要时刻具备先进的用人意识，还必须拥有识人的慧眼、招才的绝技、笼络人才的技巧和调动员工积极性的方法。只有善于汇聚众人的智慧，才能在激烈的市场竞争中赢得主动、获取成功。



识人用人是门大学问

管事先管人

对一位领导者来说，世界上最常用、最需要掌握的学问恐怕就是识人、用人的学问了。

毛泽东曾说过：管理者的责任就是出主意、用干部。一个贤能的领导者，最主要的是善于用人，用人用得好，则能以他人的长处，归结为一己的长处，将多数人的力量，凝聚为一个团体的力量。从用人、管人到管事，的确是有一整套学问的管理问题，人用得好，管人理事就有了一个良好的开端。

但是，要想做成一件大事，不可能靠事必躬亲来完成，必须依靠大家的力量。不少人就认为“自己的亲人最可靠”，“打虎还是亲兄弟，上阵还是父子兵”。诚然，这种思想曾使不少家族式企业应运而生，可是在发展到一定程度后，家族企业便会在内部产生这样那样的问题，进而危及企业的生存或阻碍企业的健康发展。因而，识人、选人、用人就成了企业家们必须认真研究的学问了。

人才是最为宝贵的资源之一，每一位领导者都需要花费相当长的时间和相当多的精力来建立一支人才济济的队伍。

美国第一银行的执行总裁认为：“我的首要角色是人事主管，即能让恰当的人做恰当的事。”安德鲁·卡耐基在其墓碑上刻着“长瞑于此的逝者，曾将最优秀的员工吸引到其服务团队之中，而不仅仅是其个人本身。”美国女童子军组织的格言是：“以目标为集中点，以价值观为基础，以员工们为驱动力。”日本京都陶瓷院的创立人稻森胜夫也认为：“不论是研究公司发展、企业管理的任何方面，活力的来源都是‘人’。而每个人又有自己的意愿、心智和思考方式。如果员工未被充分激励去挑战更高的目标，当然不会成就组织的成长、生产力的提升和产业技术

的发展。”的确，真正的管理者是用各种方式把不同背景和有才能的人聚集到一起，并为其提供公平、合理的机会，使他们贡献出最佳的表现，从而在发挥个人潜能的同时为组织创造更多价值。

当然，企业用人向来没有一定的固有模式，它根据企业状况、人员结构和外部环境的变化而变化。由于条件不同、两个企业用同一种方法用人，有的可能成功而有的可能失败。从无数企业成败得失的经验得出结论：企业的用人既要讲原则性又要讲灵活性。

(1) 领导者要掌握企业的初创期、发展期和成熟期用人的不同标准和方法。初创期要的是“跨马能够闯天下”的人才。而发展到一定的程度后就需要“提笔能够定太平”的人物了。正如毛泽东所说的，开始你是革命的动力，到了一定的时期，你就可能成为革命的阻力或对象。企业在发展过程中，只有在保持基本稳定的同时，不断地吐故纳新，淘汰那些相形见绌的人员，企业才能保持旺盛的生命力。这种吐故纳新有时是残酷的，但是，却是企业发展所必须的。对于创业时的“开国元勋”可以用金钱、股份、闲职去安抚，却不可以为了这些人的情绪和面子而影响企业的健康发展。

(2) 大胆放权，分级管理。企业稍有发展后，就要采取分级管理。多当裁判员、少当运动员，切莫事事亲自过问。这样，一是可以满足中层人员的权力欲，调动他们的积极性；二是可以客观公正地处理企业出现的各种问题，防止出现“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的现象；三是可以躲过与员工的直接对立，让中层唱黑脸，你唱红脸，以显示你的“宽厚仁慈”之心……

(3) 切不可“大马拉小车”或“小马拉大车”。所谓“大马拉小车”就是小企业用了大才之人。如三国的庞统当了知县，到任后终日饮酒作乐，消极怠工。但是，“大马”一旦跑起来，小车就有被颠覆或摧毁的危险。“小马拉大车”虽然没有这个危险性，但是，由于“小马”气力太小，拉而不动，企业也就无法前进。因而，多深的水养多大的鱼是企业选人用人的明智选择。



管事先管人

上部
成功管人
贵在精准用人