

孙郡锴◎编著
GuanrenGuanshi
QusheZhidao

管人管事需要有操控全局的手段，
需要有识人用人的眼光，

需要解决问题的策略，需要有临危决断的气魄，也需要有驭人处事的技巧。但在所有这些管人管事的要素当中，都不可缺少取舍之道。

管人管事 取舍之道

所谓管人管事的取舍之道，就是一种操控的时机，

一种看人的标准，一种方向的选择，它融合了一个人的胸怀、胆魄、手段与机变等综合素质，
是一块作为领导者打开管人管事局面不可缺少的试金石。

用取舍之道打开管人管事的新局面



中国华侨出版社



管人管事 取舍之道

用取舍之道打开管人管事的新局面

SUNJUNKAN
孙郡锴◎编著
GuanrenGuanshi
QusheZhidang

管人管事需要操控全局的手段，
需要识人用人的眼光。

需要解决问题的策略，需要临危决断的气魄，也需要驭人处事的技巧。但在所有这些管人管事的要素当中，都不能缺少取舍之道的智慧营养。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事取舍之道/孙郡锴编著. —北京: 中国华侨出版社,
2009. 5

ISBN 978 - 7 - 80222 - 899 - 3

I. 管… II. 孙… III. 管理学—通俗读物 IV. C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 049300 号

●管人管事取舍之道

编 著/孙郡锴

责任编辑/文 心

封面设计/纸衣裳书装

责任校对/钱志刚

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 280 千字

印 刷/北京溢淼印刷有限公司

版 次/2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 80222 - 899 - 3

定 价/30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

管人管事的水平体现出一个领导者的领导能力，也决定着他的发展前途。有人可能会说，只要手里有权力，管人管事还不简单？其实未必，只有善于运用取舍之道，懂得何时可取、何事可舍的处理问题的技巧，管人才能管出水平，管事才能管出效率。

当然，管人管事要做到取舍得当谈何容易？它是以扎实的做人功底为底蕴，以高超的处世智慧作指导，以实用的领导技巧为工具，形成的一种系统、复杂、高效的管理艺术。

具体来讲，管人管事的取舍之道主要体现在以下七个方面：

其一，在一软一硬之间找到管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面，但一味硬下去效果则未必会好，弄不好的话还会适得其反，所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软，才算找到了管人管事恰当的发力点。

其二，把握好管人管事松与紧的尺度

在管人管事的过程中，对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是，这也正是管住人做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们，只要松紧适度，就能把这一盘棋下活。

其三，既要会夸又要敢批才体现出管人管事取舍之道的真谛

管人管事免不了要表扬人、奖赏人，同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权，但如果在夸人、批人时随意而为，会把管人管事的局面搅浑，从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批则体现出管



人管事取舍之道的真谛。

其四，在授权与监管间找到管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是低效的领导，授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然，这二者之间的分寸极难把握，弄不好极容易造成人浮于事或者权力失控的两极局面，但是，只要把握授权与监管的平衡点，一切问题便迎刃而解。

其五，按制度办事与讲究管理技巧不可或缺

一个单位里人多事杂，制度是不可替代的管理手段，按制度办事，可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按制度办事不能过于机械，与之配合的一些管人管事的技巧也是不可或缺的。

其六，树立威信的同时别忘了安抚下属的情绪

领导者没有威信办不成事，威信的树立需要你勇敢地挥起杀威棒，需要你与下属保持适当的距离。另一方面，又要洞察下属的情绪动态，给其一个舒散不满、缓解压力的渠道。

其七，公平原则与特殊人才特殊对待并不矛盾

管人管事要讲求公平，没有公平难以服众，没有公平一个单位、一个部门必定乌烟瘴气，歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的，管人管事的取舍之道要求我们在对待特殊人才上要有特殊对待的魄力和胸怀。

总之，要想管好人、管成事，不懂得一点取舍之道是不行的，在取舍当中发现问题、把握问题、解决问题。如是，作为管理者，其管理境界必将获得大幅度的提升。



第一章 在刚柔之间寻找管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面,但一味硬下去效果则未必会好,弄不好的话还会适得其反,所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软,刚柔相济,才算找到了管人管事恰当的发力点。

1. 该果断时决不可犹豫	2
2. 以明确态度纠正下属的错误	4
3. 原则问题上不能做墙头草	7
4. 以有效方法让狂傲者俯首听命	9
5. 必要时挥起“解雇”这个杀威棒	11
6. 在“借口”上做文章	13
7. 不妨迁就一阵,也不妨威慑一次	15
8. 惩一儆百,可服人心	16
9. 给犯错误的下属戴罪立功的机会	19
10. 通过化解矛盾调动下属的积极性	21



第二章 在松紧之间探索管人管事的契合点

在管人管事的过程中,对于有些问题处理尺度的松与紧的把握是最难做好的事情。但是,这也正是管住人、做对事的必备条件。管人管事的取舍之道告诉我们,只要松紧适度,就能把这一盘棋下活。

1. 不要让自己的指令成为一纸空文 28
2. 奖与罚都应以业绩考评为依据 31
3. 正确看待下属没有完成任务的情况 34
4. 以紧盯的方式让所有人产生强烈的紧迫感 36
5. 以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起 40
6. 有些事情确实需要装糊涂 43
7. 要装糊涂而不要真糊涂 45
8. 利用模糊思维,巧妙回避问题 46

第三章 在褒贬之间掌握管人管事的分寸点

管人管事免不了要表扬人、奖赏人,同样也免不了要批评人、惩罚人。管人者手里有权,但如果在夸人、批人时随意而为,会把管人管事的局面搅浑,从而置自己于十分被动的地位。既会夸又敢批则体现出管人管事取舍艺术的真谛。

1. 以恰当的激励手段激发出业务骨干的工作能量 50
2. 给下属的优异表现以诚心诚意的赞美 53
3. 重奖有功者是拉动人心的好方法 54



4. 建立一个高效的激励系统	57
5. 调动员工们的积极性	59
6. 当众赞美下属必须慎重	63
7. 充满诱惑力的“头衔”激励	65
8. 金钱激励与精神激励相结合	67
9. 认真地对待批评员工的方式问题	69
10. 批评所要注意的三要素	70
11. 带着爱心去批评	73
12. 委婉地指出错误更容易让人接受	74
13. 不要当众斥责下属	77
14. 简短有力的批评更有效	79

第四章 在授权与监管之间把握管人管事的平衡点

不懂得授权的领导是低效的领导,授权之后不知道监管的领导是愚蠢的领导。当然,这二者之间的分寸极难把握,弄不好极易造成人浮于事或者权力失控的两极局面,但是,只要把握授权与监管的平衡点,一切问题便迎刃而解。

1. 管理者不能凡事都亲力亲为	82
2. 不懂得授权就不是合格的管理者	85
3. 给下属授权要讲究策略和技巧	89
4. 授权时大权力小权力应区别对待	91
5. 大度升职,让员工都当老板	93
6. 要选好“受权者”	95
7. 要坚决清除合理授权的诸多障碍	96



8. 在对下属的支持中把授权落在实处 98
9. 高明的管理者不会把权力一放了之 99
10. 有限度地怀疑是防止授权失控的良方 101
11. 管理者在跟进中实现对权力的有效监控 102

第五章 在原则与灵活之间控制管人管事的临界点

一个单位里人多事杂,坚持原则是不可替代的管理手段,按原则办事,可以把手下人纳入到一个正确的工作轨道上来。但按原则办事不能过于机械,一些灵活的管人管事的技巧也是不可或缺的。灵活性并不是对原则的背叛,相反,是对原则的最好补充。把灵活性与原则性有机地结合在一起,才能最大限度地发挥原则的效力。

1. 建立健全组织机构 108
2. 建立严格的用人制度 109
3. 设计好薪酬制度 111
4. 建立竞争机制 112
5. 制度的建立和完善应始终放在首位 114
6. 坚决抛弃法不责众的思维定式 116
7. 遵守制度以身作则 117
8. 学会控制自己的情绪 120
9. 学会巧念紧箍咒 121
10. 掌握管理中的平衡术 123
11. 平衡力量不要搬石头砸自己的脚 126
12. 善用“以下制下”之法 127
13. 不要轻视“推”的作用 130



14. 用适时的责罚和赞赏表明在原则问题上的明确立场	133
----------------------------------	-----

第六章 在威信与尊重之间激发管人管事的共振点

领导者没有威信办不成事,威信的树立需要你勇敢地挥起杀威棒,需要 you 与下属保持适当的距离。另一方面,又要洞察下属的情绪动态,给其以恰如其分的尊重与关心,给其一个舒散不满、缓解压力的渠道。

1. 威信是管理者的第一要素	138
2. 树立威信要有战术	139
3. 慎重表态,说到就要做到	141
4. 适当时候要“御驾亲征”	143
5. 不做假公济私有损个人形象的事	145
6. 坚决拆散小圈子	146
7. 适度地发发火	148
8. 距离产生威严	150
9. 对下属恩威并用	152
10. 营造让下属大胆开口的氛围	154
11. 让员工了解实际情况	157
12. 识别员工的不满	159
13. 正确对待员工的不满	162
14. 认真听取员工的怨言	164
15. 敢于自我批评	166
16. 站在员工的立场考虑问题	167
17. 不要在危机时抛弃下属	168
18. 关键时刻给予下属必要的帮助	170



19. 当好员工的家长	172
20. 让企业中充满人情味	175
21. 放下自己的“架子”	176
22. 记住员工的姓名	177
23. 打成一片管理才有效	179
24. 对员工进行感情管理	181
25. 了解员工的满意度	183
26. 创造轻松的气氛	187
27. 保证有效沟通,做到信息共享	189
28. 在沟通中听比说更重要	195

第七章 在公平与公正之间汇聚管人管事的协周点

管人管事要讲求公平,没有公平难以服众,没有公平一个单位、一个部门必定乌烟瘴气,歪门邪道盛行。但仅仅讲公平是不够的,管人管事的取舍之道要求我们在公平的基础上兼顾公正。

1. 公正比公平更重要	200
2. 处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类	202
3. 艺术性地解决冲突	205
4. 学会减少冲突的十招	207
5. 用竞争取代“内耗”	210
6. 用好另类的“能人”	216
7. 保住员工的“四利器”	218
8. 用“技术级别”留人	221
9. 让员工对未来充满希望	224





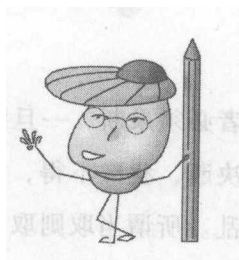
10. 适当做出让步	226
------------------	-----

第八章 在个体与团队之间追求管人管事的和谐点

把优秀的人才选拔进来、放到合适的位置用好用活,是领导者义不容辞的责任,但一个团队当中毕竟不止需要一个人,所以团队建设就成为同样需要关注的重要课题。选人用人时关注个体,总体把握上重视团队,这是管人管事取舍之道中的两大法宝。

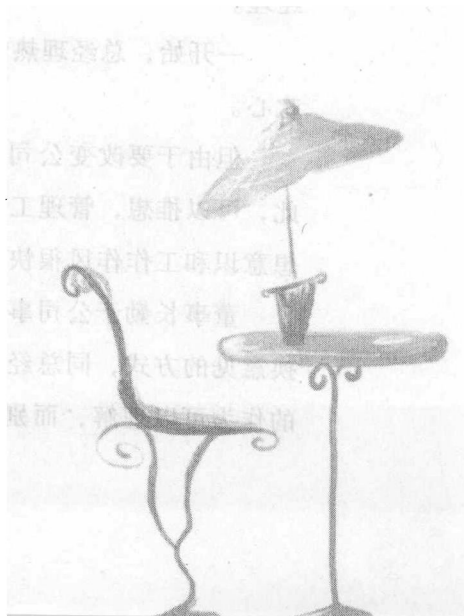
1. 把团队的管理目标与员工个人目标统一在一起	230
2. 最需要培育的是员工的信念和精神	232
3. 把管理道德的建立作为提高管理能力的重中之重	235
4. 通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力	237
5. 领导工作不能忽略下属的个性	241
6. 选好人方能用好才	243
7. 不遗余力地留住优秀的人才	246
8. 要挖人就要舍得付出	251
9. 用人不妨适时“中庸”	254
10. 管理者要本着量才适用、扬长避短的原则合理搭配使用人才	256
11. 管理者要区别对待新老员工	260
12. 有了内部支持才能站稳脚跟	264
13. 要建立稳固的管理团队	266
14. 团队精神是团队稳定的保证	269
15. 员工的团结是塑造团队精神的前提	272
16. 激发创造性,鼓励创新	274

第一章



在刚柔之间寻找管人管事的发力点

管人管事没有硬的一手镇不住局面,但一味硬下去效果则未必会好,弄不好的话还会适得其反,所以软的一手也必不可少。只有当硬时硬、当软时软,刚柔相济,才算找到了管人管事恰当的发力点。





1. 该果断时决不可犹豫

管人者必须果断，一旦判断的基本信息已经具备，就要在准确判断之后立即决断，犹豫不得，该敲打的，一定不能手软。如果宽仁不断，则必受其乱。所谓当取则取，当舍则舍，就是这个道理。

某有限公司的总经理，私欲膨胀，在亲自负责销售工作的几年中，不仅大吃回扣，而且为把儿子安排到某单位上班，不惜动用业务款几十万元，慷慨地大送人情。在企业内部，独断专行，重用亲信，压制打击不同意见者，排挤有水平有能力的干部。企业生产失控，产品卖不出去而积压在仓库之中。这位总经理文过饰非，不仅对外哗众取宠，而且对上说大话、阿谀逢迎、推卸责任以嫁祸于人，在群众中影响极坏。企业几年之内，亏损数千万元之多。

公司人事调整之后，新换了一位董事长。这位董事长大学毕业，为人仁厚，也有水平和能力。由于在该公司中，那位总经理管了多年生产技术，而别人都不如他的资历长，所以董事会仍然用他担任公司总经理。

一开始，总经理热情积极，工作也着实抓了一些，也很讨董事长欢心。

但由于要改变公司经营状况，势必要涉及到过去的遗留问题。因此，可以推想，管理工作是难于理顺的。而且总经理本性难改，旧的思想意识和工作作风很快又在经营管理活动中体现出来了。

董事长勤于公司事务，当然很快就有所觉察。但他只是采取私下交换意见的方式，同总经理讨论分析。这样帮助的结果，他又觉得总经理的作为可以理解，而别人对总经理的不满意是极有成见的反映。于



是，就开始了长达几个月的会上和会下的协调。但是，公司经营却不见起色。注入的几千万元资金快用光了，生产和市场状况未见实质性的好转。

董事长在上任之前，曾专门请了一位顾问。按这位顾问的计划：首先确立公司新的发展战略；随后培训管理干部，统一思想认识，提高士气，振奋精神；再后，调整机构，健全企业运行机制，完善有关规章制度；最后，即董事长任职后约6个月的时候，实质性地调整人事和干部队伍，主要是中上层管理干部。该计划是从企业的历史和现状出发的。

由于总经理的所作所为，到了董事长任职3个半月的时候，尽管公司正忙于理顺机制和健全规章制度，可那位顾问沉不住气了，在深入调查研究之后，明确地向董事长建议：换掉总经理。

作为一个企业顾问，提出这样的建议，本身就是慎而又慎的事情。可见事情的严重性。

董事长同意顾问提出的所有问题和所有分析，但就在“换掉总经理”的决断问题上下不了决心。

董事长对顾问说过这样一段很动感情的话：“你看他（指总经理）熬了一辈子，好不容易才熬到正处级这个地位上。如果把他撤掉，他这一生就前功尽弃了。这对他是个很大的打击，咱们也不忍心那样去做。你看他都五十八岁了，还有两年就退休了，还是等两年吧，也让他画上一个圆满的句号。”

董事长的这番话，说得何等动人。他的心真的太仁慈了！

然而，由于企业经营迅速滑坡而不见起色，董事长被母公司撤掉了，为此他也失去了在母公司上层领导眼里的地位。

奇怪但又不奇怪的是，在董事长受到母公司上层批评的过程中，那位总经理上蹿下跳，大说董事长的坏话，把一切责任全推到了倒霉的董事长身上。

当然，那位心术不正的总经理，也没有能逃脱失落的命运。在离他



退休还有一年半时，也灰溜溜地被换掉了。

这个案例表明，判断虽然是果断的起点，但判断正确仍然取代不了决断的英明。这里一个很重要的问题，就是管理者的心理状态和观念。那位董事长有判断力，但由于宽仁之心在作怪，该采取行动的时候却犹豫不决，以致姑息养奸，养虎为患。

2. 以明确态度纠正下属的错误

对于下属所犯的不该犯的错误，管理者必须强硬地表明态度，必要时就该板起面孔训斥。因为下属会从你的态度中捕捉信息，决定自己是尽快改正错误，还是得过且过，甚至依然故我。

有时你以平和的口吻对下属说话，对方却误以为你在与他交换意见或开讨论会。若部属的年龄与你相仿，情况可能更加难以处理。甚至下属会认为你与他是平等的，你们只是朋友的关系。

你必须使部属清楚区分你们之间的立场并不相同——我是官，你是兵。基于此，情绪性的发怒会有其正面的效果。你必须使对方了解“我是在生气，是在责骂你”，或许这时你更需要一记相应的猛拳。

如果你突然怒骂一位尚未习惯于被叱责的下属，则可能使对方觉得愕然。他会感到极端的害怕，甚至反抗：“这种公司我待不下去了。”

曾经有这么一个例子：一位被公司派到外地出差的新职员，每次出差都需要母亲陪侍在旁，这是父母亲过度保护造成的结果。像这种人即使受到些微的小挫折，也会想要离开所处的环境，以避免接触烦恼。

像这种职员，一旦离职，你会因此而被他人批评：“就是因为上司不好，才会使他待不下去。”相信你的内心不会好受；若你能用心栽培他，或许有一天他会成为公司的中坚分子。因此，尽量避免下属辞职较





妥当。那么，此时你该如何处理呢？

不习惯被责骂的年轻人，当然也不习惯向他人道歉。在工作场所中即使他对你中伤，他也不会对你表示歉意。即使他内心非常后悔，他也不会表现出来。

通常上司责备部属时，若部属表示歉意，叱责就会适可而止；若部属始终保持沉默，或者净是说些毫无道理的借口，上司会更怒火中烧。一旦演变至此，上司的责骂会超越界限，永无休止。

只要你发现“这小子很狡猾”时，就不要穷追不舍了。否则你会弄不清楚自己是为什么而发怒。

有些部属不习惯被责骂，有的甚至要求上司夸奖自己，他们会若无其事地说：“我是那种不被别人捧就没有干劲的人，若被责骂的话，定会想辞职不干！”

这种类型的部属其实就是将自己的个性隐藏起来，当然也掩藏自己应负的责任。他们胆怯，却又要求他人不能叱责只能赞扬，他们自私自利、好逸恶劳。若听到有人说：“这儿的水好喝！”他一定会摇着尾巴狂奔过去。若你的手下有这种类型的人时，你必须在平时便预备好各种叱责的方法，并且努力使他了解你真的很重视他。

一般说来，非常讨厌被责骂的人，总无法了解被叱责始于何事，以及将以何种方式结束，他就是害怕这一点。因此，当你对属下说：“你来会议室一下。”花上30分钟，你一面听他的辩解，一面指出他的犯错之处，而在叱责之后，就应该以“今后要更加小心”这句话来作为结束。

这类叱责的方式在使用几次之后，通常被责骂的人就能事先做好准备。即使在被叱责时，也能暗自忖度：“再忍耐15分钟就可告一段落！”若部属能够达到此等境界，他再也不害怕叱责了。

被叱责的机会增加，部属甚至能够分析经理们的习性，比如“那位主任相当重视批评意识”，“对于顾客抱怨的处理很敏感”及“似乎