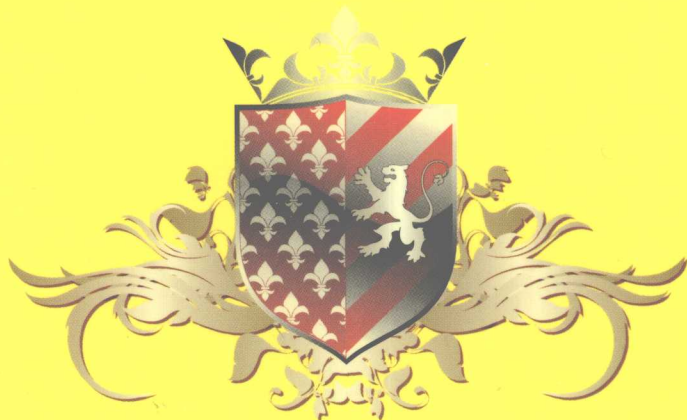


新版

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。

管人的艺术



孟庆玲 / 编著

没有管不好的下属，只有不懂管理技巧的上级。
管人是一件非常困难、极具价值和至关重要的事情。
剖析管理中的疑难问题，全面推动管理切实有效地运行。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



管人的艺术

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的艺术/孟庆玲编著. —北京: 企业管理出版社,
2009. 9

ISBN 978 - 7 - 80255 - 282 - 1

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 162404 号

书 名: 管人的艺术

作 者: 孟庆玲

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 282 - 1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 17.25 印张 260 千字

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

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

管理是一个亘古不变的话题。早在两千多年前，孟老夫子就提出了“劳心者治人，劳力者治于人”的观念，其中的“治”指的就是管理。

一个成功的领导者必须善于汇聚众人的智慧，能把各种各样的下属培养成一流的人才，使其各尽其能，才能使自己的团队兴旺。

在当今这个经济飞速发展的时代，企业之间的竞争日益剧烈，而这些竞争的成败往往取决于双方管理体系的优劣。人是企业的基础，现代企业只有用高超的管理技巧有效地调动下属的积极性，发挥他们的潜力，才能在残酷的竞争中立于不败之地。

社会发展更迅速了，人们的素质更高了，使每个人的价值取向更趋于多元化，这一方面使管理的重要性更加显著，另一方面也使管理的难度增大了。

影响力是管理的核心，也是管理的升华。懂得运用并且能成功运用影响力领导下属的领导就是一个好的领导，就是掌握了领导的艺术。

那么，影响力又从何而来呢？有的人认为是“权力”，其实不是。影响力是指领导者以其身份和个性特征，有效地影响并改变被领导者心理和行为的能力。一个人身居要职，高高在上，有组织赋予的权力，但他很有可能并没有影响力，而有时具备影响力的人或许并不是领导者。有影响力的领导可以利用自身的影响力团结和领导下属，共同实现组织的统一目标。

本书从培养和缔造领导的影响力入手，将领导下属的艺术具体化，通过对自省、素养、性格、语言、人脉、信任、组织、团队、指挥和激励等方面的阐述，为领导者提升影响力提供了实用的策略。全书共分为10章，依次为：

第1章 艺术之道一：自省

◀ 前 言

- 第2章 艺术之道二：素养
- 第3章 艺术之道三：性格
- 第4章 艺术之道四：语言
- 第5章 艺术之道五：人脉
- 第6章 艺术之道六：信任
- 第7章 艺术之道七：组织
- 第8章 艺术之道八：团队
- 第9章 艺术之道九：指挥
- 第10章 艺术之道十：激励

本书行文流畅，结合实际，深入浅出，可读性强，能帮助领导者迅速提升领导力。希望你通过对本书的阅读，成为一位有信心、有勇气，主沉浮、执牛耳的领导。

如果本书能起到抛砖引玉的作用，对各个领域的管理者们有所裨益，我们心中会感到无限欣慰！

编 者

目 录

第 1 章 艺术之道一：自省

1. 测试你的影响力 / 3
2. 追寻大师的脚步 / 6
3. 首先要影响你自己 / 9
4. 选好自己的力量 / 10
5. 领略身边的影响力 / 14
6. 远离消极的影响 / 19
7. 勇于挑战自我 / 22
8. 改变领导方式 / 26

第 2 章 艺术之道二：素养

1. 过人的忍耐力 / 31
2. 超凡的意志力 / 33
3. 敏锐的观察力 / 35
4. 通盘了解情况 / 36
5. 重视员工培训 / 37
6. 保持积极的态度 / 38
7. 权力加魅力 / 39
8. 做导演不做演员 / 41
9. 追求永恒的卓越 / 42
10. 发现下属的盲点 / 43
11. 勿因小利而失大利 / 44

12. 提高自身的素质 / 45

第 3 章 艺术之道三：性格

1. 性格的特征 / 51
2. 怎样识别不同的性格 / 52
3. 性格决定你的成功 / 54
4. 每一种性格都能成功 / 56
5. 良好的性格组合 / 58
6. 哪些性格会导致失败 / 59

第 4 章 艺术之道四：语言

1. 不要小瞧“说” / 65
2. 语言是一门艺术 / 67
3. 语言的艺术技巧 / 69
4. 与上司如何沟通 / 74
5. 与同事如何交往 / 76
6. 与下属如何沟通 / 80

第 5 章 艺术之道五：人脉

1. 得人脉者得天下 / 87
2. 建立良好的人际关系 / 88
3. 维持好自己的人脉 / 92
4. 以宽容铺开人脉 / 95
5. 以人格魅力铺开人脉 / 98
6. 处理好与同事的关系 / 100
7. 与 8 种下属相处的要领 / 103
8. 协调与下级关系的 10 个要领 / 107
9. 化解与下级矛盾的 8 条法则 / 109
10. 同下属友好交往的 14 条诀窍 / 112

第6章 艺术之道六：信任

1. 可信度铸造影响力 / 117
2. 不让下属积累不满 / 120
3. 发掘每个人的潜力 / 121
4. 欣赏下属的成就 / 122
5. 勤于答复下属 / 123
6. 既控制又给空间 / 124
7. 如何练就可信度 / 126
8. 建立可信度的误区 / 128
9. 信任是最好的激励 / 133

第7章 艺术之道七：组织

1. 什么是组织能力 / 137
2. 如何练就组织能力 / 139
3. 科学的识人方法 / 143
4. 人才的7种分类法 / 145
5. 领导鉴别人才的9种方法 / 151
6. 选用人才的5条标准 / 157
7. 使用人才的10大原则 / 159
8. 主管用人的28种方法 / 164

第8章 艺术之道八：团队

1. 团队精神是什么 / 173
2. 如何营造团队精神 / 176
3. 利用文化统领团队 / 179
4. 让人人都有团队意识 / 182
5. 培养团队文化的七部曲 / 183
6. 增强凝聚力的有效途径 / 185



◀ 目 录

7. 制造“软性”气氛 / 187
8. 建立少数精锐体制 / 189
9. 创造共同立场 / 190
10. 掌握杰出人才 / 192
11. 抓住重点，分配任务 / 194
12. 及时处理矛盾纠纷 / 196
13. 确保号令如山 / 197
14. 善用会议沟通 / 199
15. 相互协调行动 / 200
16. 帮助能力低的下属的 7 大要领 / 201
17. 帮助犯错误下属的 5 大要领 / 204
18. 提高团队建设能力 / 207
19. 避免团队合作中的误区 / 211

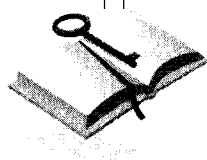
第 9 章 艺术之道九：指挥

1. 成功领导的妙法 / 217
2. 调控下属情感 / 220
3. 与下属同甘共苦 / 222
4. 循序渐进争取 / 224
5. 指挥有条不紊 / 225
6. 主管以身作则 / 227
7. 亲临现场指挥 / 228
8. 不为成见所左右 / 229
9. 挖掘无穷之能 / 230
10. 黑脸白脸都要唱 / 231
11. 公开表扬成绩 / 232
12. 迂回处理不满 / 233
13. 奖惩各适其所 / 234
14. 威迫适可而止 / 235

- 15. 以感情打动人心 / 236
- 16. 发挥群体压力 / 237
- 17. 熟悉争取技法 / 239
- 18. 营造良好氛围 / 240
- 19. 运用逻辑武器 / 241

第 10 章 艺术之道十：激励

- 1. 什么是激励 / 245
- 2. 精神激励 / 248
- 3. 自我激励 / 252
- 4. 激发敬业精神 / 254
- 5. 宽宏大度是关键 / 256
- 6. 让你的下属跑起来 / 257
- 7. 如何激励最有效 / 260
- 8. 相信所有人都可以激励 / 265



第1章 艺术之道一：自省

- ★测试你的影响力
- ★追寻大师的脚步
- ★首先要影响你自己
- ★选好自己的力量
- ★领略身边的影响力
- ★远离消极的影响

.....

1. 测试你的影响力

(1) 在哪种情况下，人们更有可能被缺乏说服力而不是更具有说服力的证据所说服：

- a. 赶时间
- b. 对该话题根本不感兴趣
- c. 对该话题的兴趣一般
- d. a 和 b

(2) 假设你正试着将拥有三种不同价位的同一种商品（经济型、普通型、豪华型）推销给顾客。你认为在哪种情况下，你的销售额会更高：

- a. 从价格最便宜的商品开始，然后向上销售
- b. 从价格最贵的商品开始，然后向下销售
- c. 从价格适中的商品开始，然后让顾客自己决定需要买哪一种

(3) 在竞选中，你认为最有可能赢得胜利的候选人是：

- a. 外表最有吸引力的候选人
- b. 制造大量负面的或带有攻击性的新闻来防御竞争对手的候选人
- c. 拥有最有活力、最卖力的志愿者的候选人

(4) 通常情况下，你认为自尊与被劝服之间的关系是：

- a. 自尊心不强的人，最容易被说服
- b. 自尊心一般的人，最容易被说服
- c. 自尊心强的人，最容易被说服

(5) 假设有一位政治候选人最近刚刚失去民众的信任。不幸的是，你是这位候选人的竞选班子的负责人。如果这位候选人欲借严厉打击犯罪重树他的声望，你认为在他开始下一站宣传时，哪一个选项是最好的方式：

- a. 我的对手在打击犯罪方面做得很不够

◀ 第1章 艺术之道一：自省

- b. 很多民众支持我打击犯罪的意愿，而且他们相信我有这个能力
- c. 虽然我的对手在打击犯罪方面有着不俗的表现，但我会做得更好

(6) 假设你是一位理财顾问，你认为你的一位顾客在投资方面太过保守。为了说服他投资风险较高、回报也较高的项目，你应该注重讲述：

- a. 与他相似的人是如何犯同样的错误的
- b. 如果他在那些风险更大的项目上投资，他会得到什么
- c. 如果他没有在那些风险较大的项目上投资，他会失去什么

(7) 你认为陪审员最有可能被以下哪种人说服：

- a. 讲话简明易懂的证人
- b. 讲述时使用令人难以理解的术语的证人
- c. 讲述的内容有说服力的证人

(8) 如果你有一则新消息，你会在什么时候说出它是新消息？

- a. 在讲述这则消息之前
- b. 在讲述这则消息当中
- c. 在讲完这则消息之后
- d. 你不会提到这是一则新消息

(9) 假设你正在介绍你的方案，而且你马上就讲到关键内容了，这一部分包括那些极具说服力的用以支持你的观点的论据。请问，讲到这一部分时，你的语速会有多快？

- a. 你的语速特别快
- b. 你的语速稍微快一点
- c. 你的语速适中
- d. 你的语速很慢

(10) 你认为以下6个最基本因素中能够对他人起到正面影响作用的是：

- a. 热情、愉悦、不和谐、回忆、关注、正面联想
- b. 参与、调整、催眠、反射、原型、潜意识的说服
- c. 一致、权威、互惠、喜好、社会认同、短缺

你做得如何？

(1) 如果你答对了8~10个问题，你绝对是一个说服他人的天才，你有非凡

的影响力，可以说服他人心甘情愿地跟随自己。

(2) 如果你答对了6~7个问题，说明你的说服力、影响力令人印象深刻。

(3) 如果你答对了4~5个问题，说明你很擅长说服他人，有一定的影响力。

(4) 如果你答对0~3个问题，说明对他人为言，你几乎是没有影响力的，你需要采取一些改进措施。

答案

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d b a b c c c a d c

2. 追寻大师的脚步

(1) 走向繁荣——伊丽莎白一世

伊丽莎白一世被认为是英国历史上最具影响力的女性之一。尽管历史上有许多皇后，比如马蒂尔达皇后、简格雷女王以及玛丽一世都曾凭借自身的头衔统治过英格兰，而伊丽莎白一世则是第一位加冕女王凭借自己的绝对权利统治英格兰的人。她终身未婚，因而常被人们誉为“童贞女王”。伊丽莎白一世因推动了英国文艺复兴而为人们熟知，她还击退了西班牙的无敌舰队，并在英格兰创建新教来取代罗马天主教。伊丽莎白是亨利八世和他第二任妻子安妮·博林的女儿，她自1558年起在位一直统治到1603年逝世。她是都铎王朝的最后一任君主，她的统治时期被称作“伊丽莎白时代”。

伊丽莎白的确受过良好的教育，她的老师是著名的学者阿斯克姆·罗杰。作为罗杰的学生，她学习并精通希腊文、拉丁文、修辞学以及哲学。伊丽莎白上台执政后，毫无意外地将皇宫变成了诗人、作家、音乐家和学者的交流中心，并与威廉·莎士比亚、埃德蒙·斯宾塞和克里斯托弗·马洛这样的文坛巨匠保持联系。

尽管人们认为伊丽莎白可以包容英国的所有宗教，但出于对新教的信仰，伊丽莎白还是将英国的国教从罗马天主教转变为新教。她的统治和对国教的转变激起了其他天主教欧洲国教的强烈争议。伊丽莎白的表亲，苏格兰皇后玛丽多年来一直以为她才是英国王位的合法继承人，所以之后的很多年里，玛丽一直在密谋暗杀伊丽莎白。然而，她非但没有成功，还被伊丽莎白软禁在卡莱尔城堡，并最终在1587年被处死。

1588年，伊丽莎白的前任姐夫，西班牙国王腓力二世派出了他的海上舰队——无敌舰队入侵英国，想要废除伊丽莎白并将罗马天主教重新定为英国国教。然而，伊丽莎白也毫不退缩地反击，并最终赢得了胜利。无敌舰队的挫败在使西

班牙破产的同时，也让腓力二世蒙羞不已。而在伊丽莎白统治下的英国却走向了繁荣并逐渐取代西班牙成为世界强国。

(2) 巴黎高级时装业的创始人——查尔斯·夫莱戴里克

查尔斯·夫莱戴里克创建了自己的时装店，他把新设计的衣服让工作室的漂亮姑娘穿起来向顾客展示推销，开创了服装表演和时装模特的先河，这是一个新的职业。他还创立了自己选购衣料，自己设计，在自己的工作室里制作，雇佣专属于自己的时装模特，每年向特定的顾客举办作品发布会等一系列独特的经营方式。他还是第一个向美国和英国的成衣厂商出售设计的设计师，他的成就引来许多设计师的效仿。巴黎也因此逐渐形成高级时装行业，确立了“世界时装发源地”和“世界流行中心”的国际地位。查尔斯·夫莱戴里克影响了巴黎，影响了整个时装界，也影响了全世界。

(3) 微软的创始人——比尔·盖茨

作为微软创始人和董事长的比尔·盖茨虽然不再是微软的执行总裁，但作为首席软件设计师，他对计算机行业的运作产生了巨大的影响力。正是比尔·盖茨的商业洞察力使得他取得如此大的成就。他提出了软件及硬件标准，实现了计算机向产品转型，因而改变了整个IT经济。在这个过程中，他实现了对操作系统软件的有效垄断，并在几十年中经受了最具挑战性的联邦反垄断诉讼。如今他又要以另一种方式改变这个世界：投入几十亿美元用于研究如何根除人类传染性疾病。不可否认，他是一位卓越的影响力大师。

(4) 克雷格·温特研究所创始人——克雷格·温特

如果胆识是成功的必要条件，那么克雷格·温特很高兴自己有这种胆识。撇开传统的协作模式和缓慢的数据建造方式，温特已经开始着手成立自己的公司，开辟一条令其他科研机构望而生畏的道路。这也是在解读人类基因组方面他比其他国际同行科学家更加知名的原因。在温特的成功激励下，从诺贝尔奖得主到大学教授，人人都开始行动起来，完善这条发现之路，并一路收获利益。

基因组科学与政策研究院院长亨廷顿·F·威拉德说：“克雷格的职业生涯是由他的创造力、胆识和漠视传统思想所决定的。”在一系列大胆尝试下，他最终的影响力让人时刻感觉到他具有大胆和勇于挑战现状的勇气。美国劳伦斯-伯克

