

帝企鹅管理实务丛书

管人 是门技术活

没有管不好的下属，只有不会管的领导

张国庆◎编著

只有改变人，才能改变一切

管人者和被管者之间绝不是简单的服从关系，双方会存在不同程度的较量。

如何管住人，而被管的人又心甘情愿地为你效力，这里边潜藏着极大的学问。

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014032902

F272.92
1377

帝企鹅管理实务丛书

管人 是门技术活

没有管不好的下属，只有不会管的领导

张国庆 ◎ 编著



F272.92
1377



北航

C1721139

人民邮电出版社
北京

508380410

图书在版编目(CIP)数据

管人是门技术活：没有管不好的下属，只有不会管的领导 / 张国庆编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.1

(帝企鹅管理实务丛书)

ISBN 978-7-115-33730-6

I. ①管… II. ①张… 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(2013)第273490号

内 容 提 要

一个企业的人才资源越丰富、质量越高、安排越合理，这个企业的发展就会越兴旺。然而如何管理和使用优秀的人力资源，就需要管理者掌握合理而有效的管人方法和技巧。本书以实例和理论相结合，总结出12个管人的有效手段，为企业的管理人员们轻松掌握管人之道提供了学习方向和方法，领会其中的要义并用于管理实践，管理者就会发现，管人这门技术活儿其实很简单。

◆ 编 著 张国庆

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15.75

字数：205千字

2014年3月第1版

2014年3月北京第1次印刷

定价：38.00元

读者服务热线：(010)81055292 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

Preface

管理的主要职能就是管人、管事和管物，其中以管人为最困难、最复杂。能否把下属管好，能否让下属在自己的领导下充分发挥出最大的工作热情和能力，是企业管理的根本任务，也是管理艺术中的核心内容。

但对于大多数管理者而言，管人始终是个颇为棘手的问题。下属的知识水平不同，性格爱好不一，地域文化各异，对于管理理念和管理方式的接受能力也就迥然不同。把下属管好，确实是一门高深的学问。

管人虽说有难度，但也并非管不好，关键之处是管理者定要掌握一些艺术性的管理手段，既能令下属信服，紧紧地把握管理权，使自己始终处于管理的主动地位，又能充分地调动下属的工作积极性，开创一个上下和谐、积极进取的局面。

管理者与下属之间绝对不是命令与执行的关系那么简单，而是人与人之间的“博弈”，存在着各种各样的较量。在这个过程中，决定着一个管理者事业发展高度的重要因素是他所掌握的管理手段。不懂手段，不仅无法管好下属，还会丢掉自己的位子和事业。

本书将管理学、社会学、心理学的相关内容融为一体，重点地论述了优秀管理者所应该掌握的制人之法、管人之道，分门别类地介绍了蕴含着非凡智慧的管理手段。本书能够理论联系实际，结合具有代表性的典型实例，系统地分析了人的微妙心理，深入浅出地讲解了各种管理手段的具体运用过程以及在运用实践中必须注意的细节，集知识性、针对性、实用性、

可操作性和趣味性于一体，理论严谨，内容丰富，贴近工作，贴近实践，有很强的实用指导性。一旦你掌握了其中的精髓，并积极地予以实践，就一定能够轻松地解决管理下属时所遇到的各类挑战，使得管人变成一件易事、一件乐事，从而让自己一步步地走向事业的巅峰。

当然，毋庸置疑，管人是一项复杂度甚高的工作，管理作为一门科学和艺术，没有任何一种手段可以适用于所有的环境，也没有任何一本管理读物可以涵盖所有的一切。所以，除了我们所介绍的管理手段之外，管理者还需要在管理实践中不断地总结与提高，根据管理中的实际情况探索与创造出属于自己的有效管理手段。

编著者

目 录

Contents

手段一 不怒自威——当领导要有不可抗拒的威慑力

1. 没有威严，就无法有效地管理 / 2
2. 与下属的距离既不能太远，也不能太近 / 3
3. “藏心之术”，乃是一大治人谋略 / 5
4. 身居高位，万不可让人窥到“内幕” / 7
5. 要给下属一副庄重严肃的面孔 / 9
6. 谨慎的沉默，往往要胜过滔滔不绝 / 11
7. 别让自己的命令打了折扣 / 13
8. 不要一次用尽自己的全力 / 15
9. 使自己的外表更具威慑力 / 17

手段二 魅力感召——想让人服从你，最好先让人佩服你

1. 让人屈服，不如让人敬服 / 20
2. 使下属觉得跟着你有奔头 / 21
3. 喊破嗓子，不如做出样子 / 23
4. 功底越厚，越能让下属信服 / 25

5. 既要能力出众，又要谦虚谨慎 / 28
6. 拥有令人敬服的人格魅力 / 29
7. 唯有公正无私，才会响当当、硬邦邦 / 31
8. 对自己的承诺要“说一不二” / 34
9. 外在形象的影响力也不可忽视 / 36

手段三 感情投资——利用感情杠杆，撬起下属的无限忠心

1. 施恩予下是最好的操纵术 / 40
2. 情动之后心动，心动之后理顺 / 42
3. 施与“小恩”，可以获得大回报 / 43
4. 以一颗“感恩”之心去善待下属 / 45
5. 把下属的疾苦既放在心上，也放在嘴上 / 47
6. 必要时，充当起下属的“保护伞” / 49
7. 营造出温馨大家庭般的氛围 / 52
8. 宽容是赢得拥护的高明策略 / 54
9. 避开感情投资的常见误区 / 56
10. 把恩与威灵活地配合起来 / 58

手段四 知人善任——充分了解下属，才能合理任用下属

1. 不了解一个人，就不能用好一个人 / 62
2. 克服识人障碍，正确了解下属 / 64
3. 见微知著，通过细节去识人 / 66
4. 识人，要能透过表象看本质 / 68

5. 重点要看人的长处而不是短处 / 70
6. 使下属在最恰当的位置上, 充分发挥其特长 / 73
7. 要善于发现短处之中所蕴藏的长处 / 75
8. 授任必求其当, 并要防止功能过剩 / 77
9. 掌握平衡互补的用人之道 / 80

手段五 引入竞争——与其到处相马, 不如坐下来观马赛

1. 赛马要比相马更容易发现人才 / 84
2. “竞争”是刺激下属努力上进的有效手段 / 86
3. 引入竞争, 先要强化荣辱意识 / 88
4. 多在下属中间开展竞赛活动 / 90
5. 制造危机, 刺激下属的斗志 / 92
6. 优胜劣汰, 激发下属的活力与创造力 / 94
7. 掌握淘汰制的 3 种基本模式 / 95
8. 要避免不正当竞争的破坏性影响 / 98

手段六 精于培训——把手下的“兵”变成更多的“将”

1. 要敢于培养自己的下属 / 102
2. 别总想着使用现成的人才 / 103
3. 培养内部人才要比招聘更明智 / 105
4. 要积极主动地成为下属的教练 / 107
5. 培训下属时, 要注意的主要环节 / 109
6. 灵活地选用不同的培训方法 / 111

7. 要用心培养后续的关键人才 / 113

8. 做好培训成果的转化工作 / 115

9. 要使下属学会自己培训自己 / 117

手段七 授权予下——学会有所不为，方可更好地有所作为

1. “无为而治”是管理的最高境界 / 120

2. 要把精力放到事关全局的大事上 / 121

3. 授权的终极目的和授权内容 / 124

4. 向下属授权时，特别要遵循的原则 / 126

5. 有效授权，要做好周密的准备 / 128

6. 掌握有效授权的3大要素 / 130

7. 给下属授权时，必须注意的细节 / 132

8. 导致授权失败的主要误区 / 134

手段八 控权有术——紧紧地抓住必要权力，防止大权旁落

1. 授权予下时，必须保留关键权力 / 138

2. 要拥有一批自己的“铁杆”下属 / 140

3. 权柄独操，不假权于人 / 143

4. 处理权力过重的部下要讲究策略 / 146

5. 拆散威胁控制权的“小圈子” / 147

6. 隔离牵制，以免局势失控 / 150

7. 要平衡各方力量，以实现控制全局的目的 / 152

8. 权力控制也要把握好限度 / 155

手段九 大明法度——要让所有的人都面对制度、敬畏制度

1. 纪律是发展壮大的先决条件 / 158
2. 最好的管理，来自于最好的制度 / 159
3. 制定规章制度时，应该遵循的原则 / 162
4. 最重要的是把制度执行到位 / 164
5. 要加大规章制度的宣传力度 / 166
6. 树立“制度高于一切”的意识 / 167
7. 杜绝例外，是执行制度的“天条” / 169
8. 遵守制度，管理者必须以身作则 / 172
9. 制度既要稳定，也要适时创新 / 174

手段十 合理考核——牢记“没有考核就没有管理”之理

1. “考核”是管理下属的有力手段 / 178
2. 如何正确地运用 360 度考核法 / 179
3. 平衡记分卡绩效评价体系 / 181
4. 怎样用关键事件法考核员工 / 184
5. 情景模拟法的实施步骤 / 186
6. 关键业绩指标法的运用技巧 / 188
7. 运用标杆超越法的注意事项 / 190
8. 因素评分法在职位评估中的应用 / 193
9. 找到最适合于自己的考核方法 / 194

手段十一 赏罚分明——公平奖惩才能让下属各尽其力

1. 赏罚不明是导致乱局的祸根 / 198
2. 实施奖惩要坚持对事不对人 / 200
3. 奖惩要掌握时机、注意方式 / 201
4. 重奖有功下属，拉动众人之心 / 204
5. 确保奖励的行为是你所想要的 / 205
6. 奖赏是“兴奋剂”，不能敞开了吃 / 207
7. 恰当的赞美，给下属以精神上的奖励 / 209
8. “惩罚”具有不可替代的独特效能 / 213
9. 使惩罚卓有成效的8个原则 / 215
10. 用适当的批评去鞭策下属的成长 / 217

手段十二 减少内耗——别让内部矛盾影响了整体的战斗力

1. 千万不可忽视企业中的内耗问题 / 222
2. 要动脑筋去除上下级之间的隔阂 / 223
3. 协调好同级之间的横向关系 / 226
4. 处理下属之间矛盾的9种方法 / 228
5. 要做好预防工作，防患于未然 / 232
6. 实施情绪管理，疏解下属心理压力 / 233
7. 要下大力气，去培养团队的合作精神 / 236
8. 在团队中营造共识和认同感 / 238

手段一

不怒自威 ——当领导要有不可抗拒的威慑力

威严是管理者头上的一道无可替代的光环，就像法律能够令人产生敬畏一样，威严是能够确保管理卓有成效的重要因素。要想成为一个优秀的管理者，获得高超的驾驭下属的控制力，就必须拥有不可抗拒的威慑力，即使表面上看起来和蔼可亲，其威严也能在无声之处透骨入髓。

1. 没有威严，就无法有效地管理

在职场现实中，为什么有的管理者说话时不容下属予以分辨、无法质疑？而有的管理者虽然苦口婆心地说了半天，但下属还是不愿意全力行动？这并不在于管理者所讲的话是否有道理，而关键在于说话人是否有威严。

管理者与普通人的一个重要区别是，不能完全依照本性率意而为。因为，管理者要推动全局的工作，应该让下属对自己有所畏惧，唯有这样才能使他们服从于管理。

优秀的管理者，其内发于心的威严会形成一个无形的气场，不由得让人不敢摄心神、屏息静气。在莎士比亚的《李尔王》剧中，有一个人对素不相识的李尔说道：“在您的神气之间，有一种什么力量，使我愿意叫您做我的主人。”这是一种什么力量？一种不可侵犯的威严。

没有威严，就无法进行有效的管理；有了威严，才能让下属去干你想让他们干的事情。没有威严的管理者，即使再有能力，在下属的眼中也会显得一无所有！这样的管理者比一个普通员工的处境还要糟糕。普通员工只要干好自己的事就行了，不用借助于威严去带领别的什么人去做什么事；而管理者则不然，管理者不立威，就无法顺利地开展工作。

任何管理者要想有效地驾驭下属，都必须学会运用相关手段来树立起自己的权威。领导者有威严，在无形中就会对下属产生影响，使得下属对你产生尊敬之意，下属会时时处处——至少在表面上尊重你的意见，当他们在执行任务有困难时，会与你商量，而不会自作主张，自行其是。

因此，要想成为一个优秀的管理者，获得高超的驾驭下属的能力，就必须运用各种手段塑造令人敬畏的威严感，让下属对自己有所畏惧。在一定程度上，这是一个管理者能否取得成功的重要因素。

关于管理者的威严问题，圣人孔子说：“君子不重则不威。”此话意思

是说，君子不庄重就没有威严。的确，衣冠不整，言行轻薄，给人留下的是随随便便的感觉，而不是威严感。作为一名成功的管理者，在开展工作时必须时时注意呈现出自己威严的一面——哪怕是刻意去“装”出来的，这也是管理艺术的重要组成部分。

美国前总统里根曾说过一句非常经典的话：

“过去这么多年，我常常听到别人提出疑问，‘一个演员怎能当好总统？’有时我的疑问却恰好相反：你怎能是总统而同时不是演员？”

里根当美国总统时，有时与幕僚们开会直到深夜 11 点钟，常常累得筋疲力尽。但是当他一返回官邸时，就马上下意识地挺直腰板，挺起胸膛，恢复平时精神抖擞、春风满面的样子。因为，常有记者等候在这里准备采访他。

管理者的威严，在于有意识地去培养。时刻提醒自己：要表现得像一个管理者。管理者好做，只要你“演”得像个管理者；管理者又不好做，因为要“演”到骨子里，让你的威严在举手投足间自然而然地流露出来，才算是有了真功夫。

2. 与下属的距离既不能太远，也不能太近

作为管理者，为了顺利地开展工作，应该以平和的态度对待下属，在工作中耐心地给予他们指点和指导，纠正他们的缺点，告诉他们应该注意的事宜，这样，他们就会不断地有进步、有提高，能够感觉到自己在成长，便会从内心里感激你，把你当做好上司；平时，有些事情主动征求他们的意见，不仅可以集思广益，还能调动下属的积极性，齐心协力把事情做好。在工作之外，管理者也可以利用业余时间，与他们多聚聚、多聊聊，以借机表示对他们工作上的支持和生活上的关心。这些都是激励员工的必要手段。所以，管理者与下属的距离不能离得太远。

管理者跟下属搞好关系固然很重要，但凡事都过犹不及。若距离太近，则会导致难以支配下属。

有些管理者认为，越是平易近人，越是和下属打成一片，就越是能赢得下属的尊敬。但是，结果却往往恰恰相反。人与人之间的感情往往会束缚人的心灵，过于亲近便会导致随便，并最终把这层关系无意识地带到工作中去。

王志鸿与赵明山两人在同一个单位，王志鸿是总经理，赵明山是部门经理。赵明山的办事能力强，为人也忠厚善良，是王志鸿很看重的下属。赵明山认为王志鸿不摆架子，也很敬重他。他们两家居住在同一个居民区，业余时间相互来往也很多，一来二去，感情更加深厚。双休日时两人一起去钓鱼，后来又经常一起下棋。有时，王志鸿为了缓和一下气氛，就主动开几句玩笑：“看你这阵势犹如猛虎下山哪，这一把我是在劫难逃了。”赵明山马上回敬：“是啊，我就要让王总体会到羊入虎口的感受。”渐渐地，玩笑就升级了，比如说：“你的心好狠啊，真是狼心狗肺呀！”“狗嘴里吐不出象牙！”后来，赵明山给王志鸿起了个绰号叫做“恐怖杀手”，王志鸿送给赵明山的绰号叫做“过江之鲫”。他们两人在公开场合就再不像以前那样了，很随便地相互喊着绰号。他人并不知道绰号的真正含义，关系亲密一点的也跟着叫起来了，有时开会时也忘乎所以地喊起了绰号。工作关系上也很随便了，没有什么汇报请示了，赵明山有些事情也先斩后奏了，使得王志鸿心里很不舒服，但又碍于情面就忍了，可是这样一来工作就难以开展了……

作为一名管理者，应该保留自身的威严。跟下属搞好关系固然很重要，但也并不是越平易近人，越称兄道弟甚至越随便越好。为了不影响组织正常工作的开展，你不得不把距离拉开，以保持管理者的权威。

首先，人都有这样一种“惯性”，即“得寸进尺”，“蹬鼻子上脸”。你要是对他近乎些，久而久之，他便会由最初的夸赞这位领导“没有架子，工作作风好”开始，进而和你称兄道弟，不分里外、上下、轻重，做起事来讨价还价，说不定再将自己的意愿与你的指挥作一平衡，最后还可能骑到你的脖子上。

其次，人都有一种“宰熟”的心理。生人或接触有限的人，因为摸不清对方的底细，便不敢轻举妄动。一旦没有了距离，大家都相当熟络，从

生活习性到特长爱好，均了如指掌。那么，根据你的喜好投你所好也好，知道你的弱点采取相应的对策也罢，甚至你每行一步都在别人的掌控之中。如此一来，你到底是管理者，还是被监控的对象甚至被利用的傀儡？

第三，避免组织内部的嫉妒心理和紧张情绪。如果管理者与某一个下属过分亲近，难免会使管理者对下属的认识失之公正，偏听偏信，干扰用人原则。这样，势必在其他下属之间引起嫉妒心理、紧张的情绪，从而人为地制造不安定因素。

第四，“近则庸，疏则威”，与下属保持一定的距离，可以树立并维护上级领导的权威。在一定程度上说，“威严”是距离的产物，人和人之间能差到哪里去？为什么一个人必须听从另一个人的指挥，就是因为他有一个头衔，这个头衔便是对距离的一种丈量。人的威严从哪里而来，是天生的“帝王之相”还是靠着自身的人格、气魄、气质？大半都是要用拉开距离来制造。走得太近，看得太清，便容易被他人看轻。

所以，管理者要在内心保持这种意识：自己所做的一切，密切联系群众也好，与群众打成一片也罢，都只是为了调动下属的积极性和创造性，更有效地开展工作，最终提高组织绩效，而不是为了不分彼此。在平时的工作接触中，管理者要把握好亲密程度和频次，绝对不能让下属们没有上下级观念，觉得与你交往可以无所顾忌。

3. “藏心之术”，乃是一大治人谋略

“藏心之术”，乃是一套掌握进退主动权的高效人生谋略；而对于管理者而言，它则是一大治人谋略，是掌权者用以防范和控制下属的一种重要手段。

真正聪明的管理者从来不轻易让下属看出他的深浅。既然没有人看得出你的极限，也就没有人挑战你的权威。因此，管理者要想在下属面前立

威，就必须学会“藏心之术”，做到含而不露。

运用藏心之术，把自己真正的想法不露任何蛛丝马迹地藏起来，如同让自己待在暗处，个别部下就难以钻空子了，就会对管理者感到神秘莫测，从而产生一种畏惧感。这样你就可以把握主动权，清晰而理性地分析和评断你身边的人和物，做出决策和行动，使自己立于不败之地。

政治家往往胸装九天，显得城府重重，深不可测。中国谋略家的开山鼻祖姜尚曾说道：“夫王者之道，如龙首，高居而远望，深视而审听。示其形，隐其情，若天之高不可及也，若渊之深不可测也。”这实在是一种高明的治人谋略。

古时的为官者强调“矫情镇物”，也就是说无论天塌地陷，哪怕是翻江倒海，我也要面不改色，至少是在表面上也要装出一副若无其事的样子，做到内紧外松，暗中去调整自己的情绪，让对手一时捉摸不透。如此一来，即使当时有人想动摇你，也不知该从何处下手了。美国前总统尼克松说得很明白：“正是由于内心激动和外表的控制之间形成了鲜明的对照，才能占上风。就像一个赌徒的风度，在于他能在加大赌注时比平时更冷静。”

藏心之术的好处在于，让对方充分暴露，并且让他无法搞清自己的真实意图。攻之，可乘其不备；击之，可自由安排。而要做到这一点，必须使自己能够喜怒形色含而不露。

喜怒形色含而不露的要点是：一是在你欣喜或愤懑时，让人看不出来，喜怒哀乐不露于形。二是你的“色”或许是你内心的反面，又或许是你内心的表现，但都能达到你自己想要达到的目的，都能为你的管理目的去服务，此乃取胜的要旨。

含而不露必须要把握住迷惑对手的度，如果把握得不好，则过犹不及。在适当的时候也不妨“虚则虚之，实则实之”，以搅乱对方的判断思维。当然，这种手段是必须使自己不受到严重损害为前提的。含而不露还应该控制在让下属能够明白你的真实意图的度之中，否则，也会贻误时机。

但是藏心之术的根本目的不在于藏，而在于露。你必须要看准时机，在该露的时候毫不犹豫。当然，在藏的时候，并非被动地四处躲藏，而是藏中有露，时而藏、时而露，神龙见首不见尾，这样才能保证他日时机一