



GUANREN
ZHENJING

管人 真经

全新修订大全集

朱丹旦 / 著

管人三板斧：情、理、法

用对方法管对人 用情感激励人 用制度管人

北京工业大学出版社

GUANREN
ZHENTING

管人 真经

全新修订大全集

朱丹旦 / 著

管人三板斧：情、理、法

用对方法管对人 用情感激励人 用制度管人

图书在版编目(CIP)数据

管人真经 / 朱丹旦著. —修订本. —北京: 北京工业大学出版社, 2010.11

ISBN 978-7-5639-1243-8

I. ①管… II. ①朱… 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 184607 号

管人真经

著 者: 朱丹旦

责任编辑: 胡 嫒

封面设计: 久品轩装帧设计

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010-67391106 010-67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 24.5

字 数: 450 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-1243-8

定 价: 29.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

寄语

中国唐代伟大的诗人李白曾经挥笔写道：“蜀道难，难于上青天。”如果用这句话来形容管人，是一语中的，毫不夸张地指出了现实中管人所存在的巨大困难和痛苦。

因此本文的作者运用其优美而深刻的文笔向我们展示了他对于管人的理性分析和真知灼见。在世俗意义上，我们理解管好人可以带来巨大的经济利益和社会效益，可以带来个人的权威和地位的巩固，可以带来团队的精神和力量。但如果管不好人怎么办？如果下属不仅不拥护你和你的团队，而且常常为你制造麻烦怎么办？如果你的团队现在混乱，人心惶惶，缺乏信心、动力，怎么办？

本书正是立足于解决这一系列“怎么办”，并且在一步一步地解说中引导我们的领导水平走向卓越。

也许一切正如作者所言：“我们不仅仅应当胜任，更重要的是我们需要卓越。”这或许正是本书的魅力之所在。

序 言

被管者的成败决定了管人者的成败。现代社会是一个互相协作的社会，但这种协作并不会自发产生，自动达到均衡，需要有人协调、管理和领导。这种职能在现实中可以衍化出极其浩繁的头衔，但其本质在于：管人。

在现代社会中，管人已由单纯的一种职能发展成一种被认为高尚优越的职业。在你的职业发展中，也许会有很多标准来衡量你的成功。而事实上这些标准建筑在一个隐含的基础之上：你的成功并不是靠你自己去取得，而是你领导你的员工去取得。成就你事业的并不是那些看得见的东西，而是你和员工的关系，以及员工之间的关系是否处于一种高效的状态。

这并不是一个崇尚英雄主义的年代，单纯的命令和控制在现代日趋扁平的企业组织结构中，已变得不重要，管人的标准也发生了重大的变化。首要的标准在于求得认同。

多元化使价值观的构架更趋灵活和伸展，快捷、正确地达到目标要求管理更实际、更敏捷。而认同则在大体一致的价值观构架和一致目标的共同实现中构筑企业人际关系的底线。第二个标准在于共同进步，为你的员工提供发展的机会。记住，这是最重要的一点，你创造的价值首先由你员工创造的价值组成，你的员工进步越大，意味着你创造的价值越多。第三个标准在于实现目标。你创造的价值并非你员工创造价值的简单相加，而是一种结构性的价值综合。你所要做的是使你的员工保持高效率的工作状态，以及告诉他们该向哪个方向努力。

没有注定被管的人，也没有注定管人的人；如何从被管的人转变为管人的人，如何从管一部分人的人转变为管大部分人的人，在本书中，你可以找到满意的答案。

要记住一点：如何对别人和如何对自己一样重要，但如何管别人比如何管自己更重要。

目 录

第一篇 用方法管对人

第1章	找好员工的方法	2
	只有找对人才能做对事	2
	招人三步到位	3
	招人要注意的八个问题	5
	快速主动的招聘模式	7
第2章	正确沟通的方法	10
	效率来源于信任	10
	不信任员工是企业最大的成本	11
	请对我直说	13
	要重视员工会议	14
	不向员工隐瞒坏消息	16
第3章	评价的方法	19
	运用“同一立场”的思维方式	19
	与员工面对面地进行业绩评估	21
	立即动手改进你的评估体系	24
	全视角绩效评价——多几只眼睛看人	27
	对低绩效的员工心不能太软	30
	年度工作评估的效果是有限的	32



第4章	薪酬设计的方法	34
	适当确定固定报酬和浮动报酬的比例	34
	对内具有公平性，对外具有竞争性	35
	虚拟股票计划	36
	“金色降落伞”条款	37
	福利计划的实施技巧	38
	股票期权制度	41
	技术人员的“负债工作法”	42
第5章	成功授权的方法	44
	为什么要授权	44
	你为什么不愿意授权	45
	哪些应该授权	48
	哪些不可以授权	49
	授权应具体而且正式	50
	放手，但定期检查不可少	53
第6章	培训的方法	56
	麦当劳经理的成长历程	56
	培训，要不要收回投资	58
	全面品质学习——灌注企业细胞	59
	体验式培训，值得一试	61
	不培训才会产生问题	63
第7章	留住人才的方法	65
	抚慰你的员工	65
	员工忠诚的价值	67
	医治“公司健忘症”	69
	给员工不走的理由	70
第8章	建设完美团队的方法	73
	团队需要八种角色	73

从主管向教练转变	74
团队成功和个人成功是有区别的	76
不要孤立地对待每一个团队成员	77
应该有团队规则	78
让团队来做“好人”	79
积极暴露冲突是为了解决冲突	81
改变团队的行为方式	82
用授权团队来取代传统团队	84

第9章 避免管人失误的方法	87
没有培养新人的自我管理技能	87
要注重让员工从错误中学习	89
不能没有了解情况就对员工横加批评	90
不要通过批评和威吓来管人	92
处在经理之位，仍以平级身份对待下属	94
不要和其他人谈论员工的私人问题	95
不要随意指使员工	96

第二篇 用情感激励人

第10章 尊重激励——激励员工的基础	100
何谓尊重激励	100
尊重是激励的根基	102
用建议取代命令	103
将尊重进行到底	105
松下下的28字精神	108
戴尔：人人都是老板	108
万科：人才是第一位的	109
第11章 情感激励——从心开始	111
情感温柔似水，但却无坚不摧	111
真情最能打动员工心	113



抓住机会联络感情	114
关心员工从点滴做起	115
把关爱延伸到员工的家庭	118
把员工后院家的“火”扑灭	119
真情，最有杀伤力的武器	122
礼轻分量重	123
暖人心的手套	123
三洋公司的三大政策	124
员工利益高于一切	124
真心实意地关爱员工	125
与员工一起过节	125
第 12 章 赞美激励——最有效的良药	127
良言一句三冬暖	127
赞美是激励的“驱动器”	129
赞美让人产生动力	130
慷慨地赞美你的员工	132
赞美也有讲究	134
赞美出的鸭腿	136
你做得真棒	137
你扫得真干净	137
每天赞美一个人	138
第 13 章 参与激励——让员工深入其中	139
参与激励，重在参与	139
让员工都具有主人翁精神	141
每个员工都是决策者	143
一日厂长制	144
本田的参与激励	145
福特公司的全员参与制度	145
让员工产生认同感	146
让员工亲身体会	146

第 14 章	榜样激励——员工进步的标杆	147
	榜样的力量无穷大	147
	如何培养榜样员工	148
	榜样激励注意事项	149
	挺身而出的女老板	150
	麦当劳的全明星大赛	151
	为榜样人物定做特别的服装	151
	榜样人物佩戴特殊的标志	152
	龙虎榜的威力	152
	小纸片的力量	152
第 15 章	竞争激励——让强者更强	153
	让员工有竞争意识	153
	适当地放入“鲶鱼”	155
	让员工主动展开竞争	156
	设置竞争对手	157
	无言的激励	158
	ABCD 四级报告制度	159
	我们的排名如何	159
第 16 章	晋升激励——为员工提供宽广的舞台	160
	通过晋升激励员工	160
	给员工搭上“天梯”	162
	晋升激励的具体步骤	163
	麦当劳的快速晋升制度	164
第 17 章	危机激励——让员工绷紧每一根弦	165
	让员工有居安思危的意识	165
	有时就得没事找事	168
	危机激励，置之死地而后生	170
	日立公司的危机感管理法	171
	肯德基的“神秘顾客”	172

	把危机告知全体员工	172
	居安思危的通用	173
第 18 章	魅力激励——你的光芒无处不在	174
	用人格魅力征服你的员工	174
	以身作则是高贵的领导品质	176
	打铁还需自身硬	178
	玛斯先生的绝招	180
	为客户洗金牙的本田	181
	玫琳·凯的魅力管理	181
第 19 章	信任激励——充分激发员工责任感	183
	用信任激发员工热情	183
	信任能激励你的员工	185
	充分相信你的员工	187
	建立良好的互信关系	190
	反差强烈的银行女职员	191
	松下幸之助的信任激励	192
第 20 章	宽容激励——用宽广的胸怀激发无限的斗志	193
	宽容是管理者的大智慧	193
	少一些批评，多一些宽容	194
	糊涂一次又何妨	196
	宽容也是激励	197
	宽容不等于纵容	198
	认错的总经理	199
	与离职者握手话别	199
	宽容的餐具制造厂老板	200
	日本电机公司的宽容激励	200
第 21 章	惩罚激励——罚出百倍干劲	202
	没有规矩不成方圆	202
	变惩罚为激励的艺术	204

制度面前人人平等	205
第 22 章 即时激励——永不过时的激励法则	207
随时随地地激励	207
及时肯定员工的业绩	209
及时的香蕉	210
第 23 章 目标激励——让员工看到希望	211
目标的神奇效用	211
用目标激励员工	213
设定有挑战性的目标	214
索尼公司的目标激励	216
第 24 章 荣誉激励——用信念支撑员工	218
用好荣誉这个催化剂	218
荣誉激励法实操	221
“歌王”的改变	222
奥康的荣誉激励	223
玫琳·凯的荣誉激励	223
海尔的荣誉激励	223

第三篇 用制度管住人

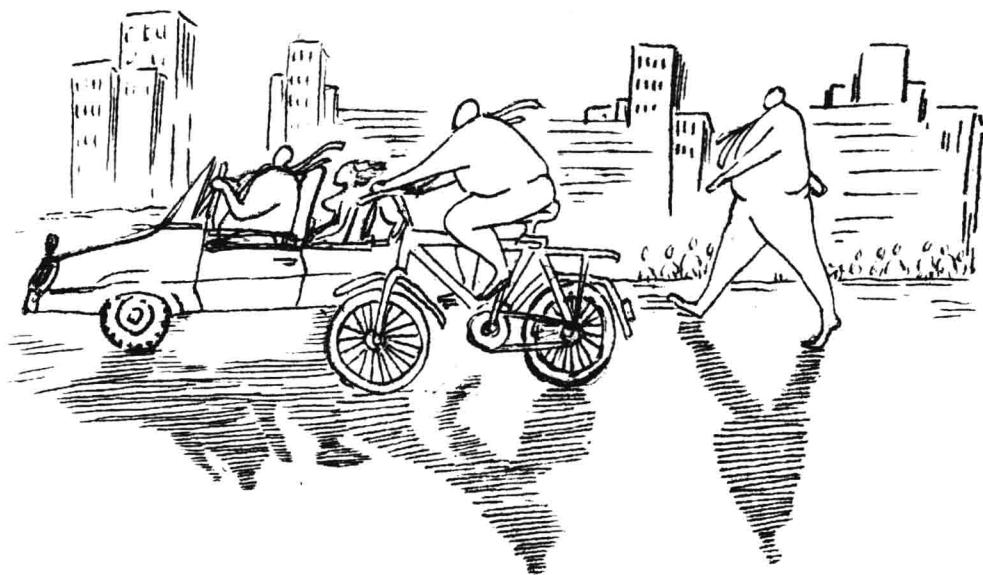
第 25 章 管理就是管出道理，道理就是规则规范	226
没有规矩不成方圆	226
员工的心灵要规范	229
员工的心理要规范	232
员工的思维要规范	236
员工的语言要规范	238
员工的行为要规范	240

第 26 章	制度是基业长青的守护者	243
	《基业长青》——如何创造伟大的公司	244
	管理是严肃的爱	246
	制度是企业成功的基石	248
	规章制度是管理的法宝	249
	完善合理的制度成就伟大的企业	251
	最有效率的组织制度建设	255
	华为——用制度打造基业	259
第 27 章	让员工服从靠制度	263
	服从第一	263
	让员工服从领导工作	266
	除了服从，还要敬业	269
	遵守纪律，保证战斗力	272
	用纪律和制度说话	274
	要纪律也要创新	276
	最有纪律的一支军队	280
第 28 章	好制度造就好人才	282
	人才竞争力是现代企业竞争的核心	282
	顶级企业的用人 7 原则	284
	职业生涯规划为员工成长导航	286
	通过授权使员工得到充分发挥	288
	培训让员工展翅高飞	291
	工作业绩是选拔员工的标准	294
	麦当劳与众不同的用人制度	296
第 29 章	用制度管人，按制度办事	299
	修路理论与制度建设	300
	制度的本质是解决问题	303
	建立掌权者的利益制约机制	304
	韩国企业的“一日厂长制”	304

制度的惯性	305
制度是让人遵守的	306
不要“凡事自己来”	307
“下有对策”要不得	310
第 30 章 好的制度在于执行	313
严管善待，落实制度是发展企业的基础	314
群策群力，民主管理	318
有效的落实从沟通开始	320
没有执行力，哪有竞争力	322
有了任务马上去做	326
不懈地努力，聪明地执行	329
执行没商量	332
第 31 章 制度关键在于落实	336
用结果说话	336
决策好才能落实好	339
没有监督就没有落实	341
落实贵在坚持	342
“蚂蚁”也能变“大象”	346
第一次就要把任务完成到位	350
做高效能落实的员工	352
5P 法则评估员工落实力	354
第 32 章 完善管理制度，为执行提供保障	357
完善制度，管理规范化的策略	357
“实事求是”与企业文化	360
绩效管理要公平	362
考核是落实之钥	364
将制度化进行到底	366
让制度无时不在	367
惠普之道：人文关怀，无往不利	371

第一篇

用方法管对人



找好员工的方法

只有找对人才能做对事

你也许已经给了你的员工很优厚的待遇，或是为了培养他们而花费巨大的心血和财力。而他们却弃之不顾，甚至将你的客户、内部资料乃至员工都席卷而去，这不仅对你的企业造成重大损失，还对你本人的自尊造成莫大的伤害。为了尽可能减少这类事的发生，你应该做些什么呢？

在一开始找到优秀的人才，对企业来说是至关重要的。而且这显然比以后解雇差的人员要容易一点。但是由于某些原因，一些企业老板在招聘员工组成企业中最重要的一线服务队伍时，往往忽视一些警示性的迹象。1994年，在美国发生了一起工作场所恶性暴力案：一家快餐连锁店的老板要求他雇用的一名男子离职，这个男子拒绝了这个要求。最后，这位男子持枪在店里出现。当他发泄完怒气时，6人被击伤。调查此案的警察和店家管理者发现，该男子曾被同一街区的另外几家快餐店解雇，都是因为他曾经暴露过一些举止上的问题，而且就在这家雇用他的连锁店的人事档案中还有一份“不推荐他重新受雇”的书面材料。由于该店管理不善，他的档案被搁在连锁店总部，于是他设法通过一种不引人怀疑的办法再次被雇用。

美国西南航空公司是全美八大航空公司中规模最小的一家，但它近30年来连续赢利，这在航空业中是绝无仅有的。它成功的奥秘在于它招聘空姐的政策很特别：为保证乘客真的对空姐满意，请了20多位乘客来做评委，给应聘者打分。它认为，如果这些乘客不喜欢应聘者，那么这些小姐长得再漂亮也毫无意义。而且由乘客自己挑选的空姐，至少在培训方面的成本会降低，因为她们本身就是乘客喜欢