

<<管人的艺术>>

图书基本信息

书名：<<管人的艺术>>

13位ISBN编号：9787514119480

10位ISBN编号：7514119485

出版时间：2012-8

出版时间：经济科学出版社

作者：申明，华瑞 编著

页数：274

字数：220000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<管人的艺术>>

前言

管人的艺术，实际上是在学府中学不到，但在实战中却百发百中、屡试屡验的实用领导技能；尤其是在我们这样一个拥有几千年“人治”历史的国度里，各式各样的“管人艺术”更是层出不穷：其中既有刘备与诸葛亮那样的“如鱼得水”式君臣和睦的领导与被领导关系的典范，也有刘邦与韩信那种“卸磨杀驴”式必欲除之而后快的悲惨结局；既有唐太宗那种“房谋杜断”式的高超用人技巧，也有凡事悉听邪佞小人的昏愤皇帝；既有“将在外，君命有所不受”的宽大胸襟，也有对人才时时处处设防的“武大郎开店”式的狭小气量；既有“以古为镜，可以知兴替；以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以知得失”的明君风范，也有“君叫臣死，臣不敢不死”的霸道作风……

时至今日，21世纪的文明东风已鼓荡于全世界的各个角落；“尊重知识、尊重人才、以人为本、人本管理”已经成为时代的最强音。

今天的管理者，应秉持“以人为本”的基本管理心态，将自己的一切管理行为约束在科学而合理的规章制度内，绝对不能搞“顺我者昌，逆我者亡”式的家天下；否则，必定成为高级人才不断逃离的樊篱；而一个不能吸引人才的组织是注定要垮台的！

由此可以看出，“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能大放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。

可喜的是，我国企业正在逐步建立现代企业制度，其领导体制的科学性与民主，正是现代企业制度的重要内容。

从实践上看，企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度；那些领导体制不完备、有漏洞的企业，包括很多家族企业，已经在激烈的市场竞争中被淘汰出局。

时代的发展已经到了这种地步，如果你想做“土皇帝”，那你的企业就吸引不到人才，你的企业就无从发展，从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

如何建立科学民主的领导机制，不是本书的讨论范围；本书只探讨领导科学艺术方面的内容，也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。

在这方面，中国古代由于是一种“人治”社会，所以遗留下来的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

还要提到的一点是，中国古代的“管人术”中，有一部分是“管人的权术”，对这一部分内容我们必须坚决地予以批判，因为它是采用欺骗甚至阴谋的手段给人设陷阱和圈套以使人就犯；另一部分才是“管人的艺术”，对这样的内容我们应予以发扬光大，并使其在新的时代背景下发挥出新的作用。

<<管人的艺术>>

内容概要

管人是依靠一些艺术性的手段去征服你的下属，从而达到对他们的有效管理。
管人的艺术，实际上是在学府中学不到，但在实际中却是百发百中的实用领导技能。
如何建立科学民主的领导机制，不是本书的讨论范围；《管人的艺术》只探讨领导科学艺术方面的内容，也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。
在这方面，中国古代由于是一种“人治”社会，所以遗留下来的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

<<管人的艺术>>

书籍目录

第1章 管人的基本原则

- 1.中国是一个管人艺术丰富的国度
- 2.时代要求："以人为本"的基本管理心态
- 3.认识下属
- 4.视才而用
- 5.对下属的工作及时督导
- 6.制定工作信条
- 7.体察下属内心
- 8.不要墨守成规
- 9.制定完善的规章制度
- 10.懂得权变之术
- 11.养成自主性
- 12.不要做妨碍者
- 13.别老板着一张脸
- 14.用人之长，容人之短
- 15.耳聪目明，掌握先机
- 16.善于倾听，善解人意

第2章 何种上司最受欢迎

- 17.让人信赖与尊敬的上司
 - 18.信念坚定的上司
 - 19.过不谗下的上司
 - 20.公事公办的上司
 - 21.涵养功夫深的上司
 - 22.观感敏锐的上司
 - 23.幽默风趣的上司
 - 24.管理经验丰富的上司
 - 25.公平对待下属的上司
 - 26.懂得人心奥妙的上司
 - 27.尊重人的上司
 - 28.使员工发展所长的上司
 - 29.领导方法有针对性的上司
 - 30.做事稳当的上司
 - 31.告诉下属公司实情的上司
 - 32.经常做集体讨论的上司
- #### 第3章 何种上司最不受欢迎
- 33.只知"坐而言"，不知"起而行"的上司
 - 34.言行不一致的上司
 - 35.只会批评而没有建设性意见的上司
 - 36.容易感情用事的上司
 - 37.只会炫耀"我年轻时如何"的上司
 - 38.热衷派系的上司
 - 39.自制力弱的上司
 - 40.三杯好酒就保不住秘密的上司
 - 41.不能挥泪斩马谡的上司
 - 42.不知道如何负责任的上司

<<管人的艺术>>

- 43.与下属一起批评公司或上级的上司
- 44.到处散播下属坏话的上司
- 45.偏袒特定女员工的上司
- 46.把自己的过失推诿给下属的上司
- 47.假公济私、一毛不拔的上司
- 第4章 何种公司最受欢迎
- 48.有很好的声誉和形象的公司
- 49.知名度高的公司
- 50.工作稳定性高的公司
- 51.前途无量的公司
- 52.工作环境良好的公司
- 53.福利好的公司
- 54.言必有信的公司
- 55.有一定目标的公司
- 56.开放型的公司
- 57.注意时间的公司
- 58.规章 制度健全的公司
- 59.注重礼仪的公司
- 60.彼此有高度信赖感的公司
- 61.能与优秀员工一起工作的公司
- 62.气氛良好的公司
- 第5章 员工何时最有干劲
- 63.与上司合得来时
- 64.上司给戴高帽子时
- 65.得到安慰或激励的话时
- 66.与异性一起工作时
- 67.能够畅所欲言时
- 68.权责范围增大时
- 69.提案被接受时
- 70.上司对自己有期望时
- 71.工作绩效人尽皆知时
- 72.充满自信时
- 73.充分适应环境时
- 74.地位确立时
- 第6章 如何让下属干劲十足
- 75.督促下属积极参与
- 76.下属犯错时予以适当责备
- 77.尽早促成下属独立工作
- 78.下属表现出色时予以及时褒奖
- 79.专注于自己的工作
- 80.激起竞争心理
- 81.促使下属自愿工作
- 82.勿轻易否定
- 83.教导下属以失败作为成功的垫脚石
- 84.将成果反映在待遇上
- 第7章 如何巧妙地命令下属
- 85.站稳立场

<<管人的艺术>>

- 86.头衔并非实力
- 87.不要滥用权力
- 88.将计划付诸实施
- 89.命令的技巧
- 90.不作强硬的压制
- 91.鼓励相反的意见
- 92.命令的七个要素
- 93.不要僭越权限
- 第8章 如何恰当地激励下属
- 94.争取员工的忠诚
- 95.愈少用恐惧愈好
- 96.精确下达指示
- 97.不要盲目射击
- 98.不要视员工为傀儡
- 99.强化优点，弱化缺点
- 100.三明治式的批评
- 101.帮助员工建立安全感
- 102.诱导比强迫好
- 103.照员工的自我形象对待他
- 104.洞察员工内心
- 105.多多鼓励
- 106.激励员工十戒
- 107.满足员工个人独特的需要
- 第9章 如何有效地培训下属
- 108.逼近悬崖
- 109.工欲善其事，必先利其器
- 110.打铁趁热
- 111.给他担当重任的机会
- 112.不作无谓的非难
- 113.承认对方的努力
- 114.强调礼貌的重要
- 115.引发议论
- 116.追根究底
- 117.作适时的指示
- 第10章 如何培养有担当的下属
- 118.让下属负起应负的责任
- 119.让下属明确自己的任务与角色
- 120.逐步交付工作
- 121.让下属自己建立目标与计划
- 122.指示下属发挥能力
- 123.整备、活用各种文书
- 124.让下属坚持到底
- 125.勿随意给予下属帮助或干预
- 126.督促下属了解现场
- 127.督促下属交纳工作报告
- 第11章 老板的权变之术
- 128.利用"第二信道"

<<管人的艺术>>

- 129.冲突的巧妙利用
 - 130.为自己留条后路
 - 131.从失败中学习
 - 132.巧用谣言
 - 133.恩威并施的老板权变术
 - 134.权变批评术
 - 135.权变恭维术
 - 136.权变谈判术
 - 137.权变说服术
 - 138.因时制宜，扭转局面
 - 139.水能载舟，亦能覆舟
 - 第12章 如何强化领导统御能力
 - 140.激发下属的干劲
 - 141.磨炼下属，培养其领导能力
 - 142.营造朝气蓬勃的团队精神
 - 143.对上司和同事发挥领导统御能力
 - 144.把自己的信念灌输给下属
 - 145.培养下属"一定要完成目标"的热情和使命感
 - 146.培养敏锐的洞察力
 - 147.培养果断的决策力
 - 148.让员工找出问题关键并全力投入
 - 149.提高员工解决问题的能力
- 参考书目

<<管人的艺术>>

章节摘录

第1章管人的基本原则 管人的基本原则是要有一整套民主科学的领导体制和管理机制；那种封建时代把人当作工具来对待，要打就打，要杀就杀式的人治行为必须予以彻底抛弃。新时代的企业领导者应该具备“以人为本”的基本管理心态，把员工真正当作“人”来看待，在此基础上演绎自己的管理艺术和风格。

1.中国是一个管人艺术丰富的国度 中国古代封建社会是一个人治社会，大臣及各级官吏与最高统治者——皇帝，不但在行政关系上是领导与被领导的关系，在人格上还有人身依附关系。

皇帝的权威是至高无上的，其尊严不得有丝毫的冒犯；否则，轻则贬黜流放，重则坐牢、杀头。所以，在“管人”与“被管”的关系中，“被管”者处于绝对的弱势地位。

但这些明显的“弱者”，也不是那么好欺负的。历史上宦官篡权、大臣谋反的事例并不鲜见；所以，如何处理好与“被管者”的关系，让他们既舍身舍力地为自己效命，又不生谋反之心，是每一个封建皇帝都必须认真思考的问题。哪一个皇帝能把这个问题处理好，他那个朝代就兴旺发达；而哪一个皇帝处理不好这个问题，他那个朝代就衰落腐朽。

封建王朝的“管人术”建立在家天下的基础上，其在领导与被领导关系的处理上就不可能是合理而科学的。他们领导得好也罢，领导得不好也罢，都带有很大的偶然性，而不具有根本的必然性；所以，其表现的形式经常是，当这个人当皇帝时，只是由于这个人的品德和人格力量，才使他在一些具体问题的处理上比较妥帖和合适，从而博得“人才”们的赞许，进而愿意为之效力；当这个人故去或不在时，由于没有建立一套科学可靠的决策与领导机制，再加上继任者的恶德，便使前朝的一切好处顷刻间烟消云散……从以上历史的经验可以看出，“管人艺术”发挥作用的基础是有一个好的领导科学机制和体制；只有在这样的基础上，“管人艺术”才能永放其光辉；“管人艺术”是末，而健康合理的领导体制才是本；否则，“管人艺术”就只能解决枝节问题，而不能解决实质性问题。

可喜的是，我国企业正在逐步建立现代企业制度，其领导体制的科学性与民主，正是现代企业制度的重要内容。

从实践上看，企业的发展和前进也要求必须实行现代企业制度；那些领导体制不完备、有漏洞的企业，包括很多家族企业，已经在激烈的市场竞争中被淘汰出局。

时代的发展已经到了这种地步，如果你想做“土皇帝”，那你的企业就吸引不到人才，你的企业就无从发展，从而会像王朝覆灭一样被逐出市场格局。

如何建立科学民主的领导机制，不是本书的讨论范围；本书只探讨领导科学艺术方面的内容，也就是本书书名所言明的“管人的艺术”。

在这方面，中国古代由于是一种人治社会，所以遗留下丰富的经验和技巧可资借鉴和使用；而且由于这些经验和技巧是从中国文化和中国人性的实际背景出发，所以使用起来十分得心应手，在某些特定的情况下屡试屡验，作为一个领导者是不可不知的。

还要提到的一点是，在中国古代的“管人术”中，有一部分是“管人的权术”，对这一部分内容我们必须坚决地予以批判，因为它是采用欺骗甚至阴谋的手段给人设陷阱和圈套以使人就犯；另一部分才是“管人的艺术”，对这样的内容我们应予以发扬光大，并使其在新的时代背景下发挥出新的作用。

2.时代要求：“以人为本”的基本管理心态 时至21世纪，我们这个古老国度终于喊出了“以人为本”的呼声：“以人为本”的广告词无数次地出现在电视及广播这种最广泛的大众媒体上；“人本管理”成了当下企业界的流行词汇和时髦口头禅。

不管我们的企业在多大程度上实行了“以人为本”，这个口号的提出总是令人欢欣鼓舞的；因为古老的封建国度，“君叫臣死，臣不敢不死”、“饿死事小，失节事大”；

<<管人的艺术>>

的信条不知害死了多少中国人，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”的霸道口号使任何中国人不敢有一点儿做人的要求，甚至稍微犯一点儿皇帝的忌讳就要被杀头。

“以人为本”不仅是管理的一种方式，更应成为管理的最终目标(虽然在现实中离这一步还非常遥远)；因为从人的根本意义上来说，任何人都不能把别人作为工具和实现自己目的的手段；人在任何情况下，都应被当做人来看待。

所以，所谓“泰罗式”的科学管理，即卓别林《摩登时代》中所模拟的被固着于机器上、被当做流水线上一个螺丝钉的工作方式和管理方式已逐渐被抛弃。

虽然在现实的社会生活中，仍经常看到这样的报道：某老板迫使工人长时间劳作，并不给吃饱饭。但这样的事件毕竟是逆历史潮流而动的，所以一经披露，便遭群起而攻之。

谁要是把工人和下属当做自己赚钱的工具，迟早会遭到工人和下属的背叛。

老板必须把员工当做有思想、有感情、有欲望的人来看待，这样，你的事业才会蒸蒸日上。

在实行“以人为本”管理问题上，也要区别对待。

在这方面，国外的X、Y理论特别受用。

这种理论的核心是要求将人分为不同类别来加以管理。

对于那些受过良好教育、层次较高的人宜实行Y式管理，即相对自主式管理，也就是要给他们更多的权利，工作环境相对宽松；因为这种人自主性强，不是有口饭吃就能满足的；他们有很强的进取精神，除物质需求外还追求精神需求，并能从工作中获得满足，来自外界的控制和惩罚非但不能促进其工作，反而会引起他们的反感和厌恶。

他们是自主的人，能够很好地进行自我安排和自我控制；他们职业技术强，敬业精神好。

金钱虽然也是他们追求的，但在具备了一定的经济基础后，物质刺激对他们来说就不再成为主要的激励手段，而自主、自尊、自我实现才是他们真正的需要。

在当今这样一个知识经济时代，一大批有头脑、有技术的知识精英正在崛起；他们当中很多人自己就在做老板；有幸能够雇用到他们的公司，应把他们当做公司的主要财富来加以呵护，给他们提供宽松舒适的工作环境，让他们合伙入股，成为公司的真正主人；只有这样，他们才会真正倾心倾力工作，发挥出自己的全部光和热。

因为这时，当他们在为公司做时，也就是在为自己做；公司的发展与个人的发展是同步的。

舍此，应该没有更好的管理方式。

得人才则企业兴，失人才则企业败，这是无数经验所证明了的。

想一想，齐桓公若没有管仲，他会不会成为春秋五霸之首；刘备若没有诸葛亮，则终其一生也就只能颠沛流离而已。

所以，刘备在临终时还玩弄了一个管人小花招：他拉着孔明的手，说君才十倍于曹丕，若阿斗能辅则辅之，不能辅则可取而代之。

当下感动得孔明痛哭流涕，立刻跪地表示愿为刘家天下肝脑涂地，鞠躬尽瘁、死而后已。

刘备深知孔明不会那样，所以故意做了个顺水人情，讲一些空话，其用意是再一次打动孔明，明示自己如何“信誉著于天下”。

否则，如果他真有此心，为何不在其死前就将此事办妥？

阿斗的无用是“秃子头上的虱子——明摆着”的事。

刘备深知，诸葛亮这种人才只能用Y式管理法，在“三顾茅庐”时就是以诚动其心；在临死时，还不忘以情感其人。

这就是刘备在英雄辈出的三国时代，以一“织席贩鞋小儿”而能最终三分天下的根本原因。

上面我们说的是Y理论，下面再说X理论。

这理论是说对那些层次低、受教育少的人最好还是采用泰罗式管理。

因为他们较少自主性，不能自我管理和自我控制；所以，对于他们，规章制度要订立得越严密越好，物质奖励方法也要越细致、越明确越好。

这些人一般都处于物质生活的匮乏状态，对于他们来说，生活的唯一目的就是赚钱糊口；他们没有更多的精神需求。

<<管人的艺术>>

他们一般来说不惜力气，只要能赚到钱，他们愿意从早干到晚，可以一天连续工作16个小时。

这样的人如果你给他自主权，那他就会顿时失了主心骨，还真不知道该做些什么。

考虑到我国目前劳动密集型产业尚占据很大地位，所以，老板们还必须仔细研究泰罗式管理法，将每一道工序、每一个工作环节研究透彻，以切实提高工作效率，使本企业绩效不断迈上新的台阶。

……

<<管人的艺术>>

编辑推荐

《管人的艺术》洞悉国人心里特征，让管理一击中的；管人要在权利之外培育、提升个人的影响力 《管人的艺术》管理员工，不是抑制，而是发展；不是令其机械服从，而是使其自主工作。

海报：

<<管人的艺术>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>