

# 《管人管事取舍之道》

## 图书基本信息

书名：《管人管事取舍之道》

13位ISBN编号：9787802228993

10位ISBN编号：7802228999

出版时间：2009-10

出版社：中国华侨

作者：孙郡锴

页数：275

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《管人管事取舍之道》

## 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。

# 《管人管事取舍之道》

## 内容概要

《管人管事取舍之道》内容简介：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，它整合了一个人的胸怀、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。

# 《管人管事取舍之道》

## 书籍目录

- 第一章 在刚柔之间寻找管人管事的发力点 1.该果断时决不可犹豫 2.以明确态度纠正下属的错误 3.原则问题上不能做墙头草 4.以有效方法让狂傲者俯首听命 5.必要时挥起“解雇”这个杀威棒 6.在“借口”上做文章 7.不妨迁就一阵，也不妨威慑一次 8.惩一做百，可服人心 9.给犯错误的下属戴罪立功的机会 10.通过化解矛盾调动下属的积极性
- 第二章 在松紧之间探索管人管事的取舍点 1.不要让自己的指令成为一纸空文 2.奖与罚都应应以业绩考评为依据 3.正确看待下属没有完成任务的情况 4.以紧盯的方式让所有人产生强烈的紧迫感 5.以协调的方式把“松”与“紧”完美地结合在一起 6.有些事情确实需要装糊涂 7.要装糊涂而不要真糊涂 8.利用模糊思维，巧妙回避问题
- 第三章 在褒贬之间管人管事的分寸点 1.以恰当的激励手段激发出业务骨干的工作能量 2.给下属的优异表现以诚心诚意的赞美 3.重奖有功者是拉动人心的好方法 4.建立一个高效的激励系统 5.调动员工们的积极性 6.当众赞美下属必须慎重 7.充满诱惑力的“头衔”激励 8.金钱激励与精神激励相结合 9.认真地对待批评员工的方式问题 10.批评所要注意的三要素 11.带着爱心去批评 12.委婉地指出错误更容易让人接受 13.不要当众斥责下属 14.简短有力的批评更有效
- 第四章 在授权与监管之间把握管人管事的平衡点 1.管理者不能凡事都亲力亲为 2.不懂得授权就不是合格的管理者 3.给下属授权要讲究策略和技巧 4.授权时大权力小权力应区别对待 5.大度升职，让员工都当老板 6.要选好“受权者” 7.要坚决清除合理授权的诸多障碍 8.在对下属的支持中把授权落在实处 9.高明的管理者不会把权力一放了之 10.有限度地怀疑是防止授权失控的良方 11.管理者在跟进中实现对权力的有效监控
- 第五章 在原则与灵活之间控制管人管事的临界点 1.建立健全组织机构 2.建立严格的用人制度 3.设计好薪酬制度 4.建立竞争机制 5.制度的建立和完善应始终放在首位 6.坚决抛弃法不责众的思维定式 7.遵守制度以身作则 8.学会控制自己的情绪， 9.学会巧念紧箍咒 10.掌握管理中的平衡术 11.平衡力量不要搬石头砸自己的脚 12.善用“以下制下”之法 13.不要轻视“推”的作用 14.用适时的责罚和赞赏表明在原则问题上的明确立场
- 第六章 在威信与尊重之间激发管人管事的共振点 1.威信是管理者的第一要素 2.树立威信要有战术 3.慎重表态，说到就要做到 4.适当时候要“御驾亲征” 5.不做假公济私有损个人形象的事 6.坚决拆散小圈子 7.适度地发发火 8.距离产生威严 9.对下属恩威并用 10.营造让下属大胆开口的氛围 11.让员工了解实际情况 12.识别员工的不满 13.正确对待员工的不满 14.认真听取员工的怨言 15.敢于自我批评 16.站在员工的立场考虑问题 17.不要在危机时抛弃下属 18.关键时刻给予下属必要的帮助 19.当好员工的家长 20.让企业中充满人情味 21.放下自己的“架子” 22.记住员工的姓名 23.打成一片管理才有效 24.对员工进行感情管理 25.了解员工的满意度 26.创造轻松的气氛 27.保证有效沟通，做到信息共享 28.在沟通中听比说更重要
- 第七章 在公平与公正之间汇聚管人管事的协同点 1.公正比公平更重要 2.处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类 3.艺术性地解决冲突 4.学会减少冲突的十招 5.用竞争取代“内耗” 6.用好另类的“能人” 7.保住员工的“四利器” 8.用“技术级别”留人 9.让员工对未来充满希望 10.适当做出让步
- 第八章 在个体与团队之间追求管人管事的和谐点 1.把团队的管理目标与员工个人目标统一在一起 2.最需要培育的是员工的信念和精神 3.把管理道德的建立作为提高管理能力的重中之重 4.通过企业文化建设提升员工、团队的战斗力 5.领导工作不能忽略下属的个性 6.选好人方能用好才 7.不遗余力地留住优秀的人才 8.要挖人就要舍得付出 9.用人不妨适时“中庸” 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 11.管理者要区别对待新老员工 12.有了内部支持才能站稳脚跟 13.要建立稳固的管理团队 14.团队精神是团队稳定的保证 15.员工的团结是塑造团队精神的前提 16.激发创造性，鼓励创新

第一章 在刚柔之间寻找管人管事的发力点

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的，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

## 《管人管事取舍之道》

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。他们卑怯，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“似乎极端厌恶迟到”等等。叱责他人是件苦差事，被叱责者更不好受。但叱责对双方而言，是一个很好的成长机会。你应该尽可能地将叱责提升为进步的重要台阶。随着叱责机会的增多，你会成为叱责高手，而对方亦能成长为一位能够恰当应付叱责的职员。换句话说，叱责与被叱责的“呼吸”会渐渐地融合成一体。此“呼吸”在任何场合皆扮演重要的角色。它在人与人的交往上，是一个不可欠缺的互动关系。若不充足，人与人之间的对话会变得不投机，永远无法了解对方的用意。交涉、折衷、讨论、辩解、质问、谢罪等等，皆是由于“呼吸”的融合才有其正面意义。若欠缺“呼吸”，叱责就失去了意义，你将因此错失难得的成长机会。当人们认真向对方兴师问罪时，才会说出真心话。叱责者也好，被叱责者也好，若双方皆能以诚心来沟通，可以加深彼此的理解程度，对于往后的一切事物，亦能产生相当大的助益。若将此机会视为仇恨，则相当令人惋惜。“虽然有些不放心，但是已经叱责过，相信他应该能理解了！”当你有此念头时，叱责行为便可打住。然后，最好在一旁默默观察属下的反应，再思考对策。……

# 《管人管事取舍之道》

## 编辑推荐

管人管事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。用取舍之道打开管人管事的新局面 管人管事取舍之道的8个关键点 1.在刚柔之间寻找管人管事的发力点 2.在松紧之间探索管人管事的契合点 3.在褒贬之间掌握管人管事的分寸点 4.在授权与监管之间把握管人管事的平衡点 5.在原则与灵活之间控制管人管事的临界点 6.在威信与尊重之间激发管人管事的共振点 7.在个体与团队之间追求管人管事的和谐点 8.在公平与公正之间汇聚管人管事的协同点

# 《管人管事取舍之道》

## 精彩短评

- 1、 不错啊给力不错啊给力
- 2、 前面讲不要批评下属，多鼓励。后面又说该责罚要责罚。有点自相矛盾。内容无新颖之处。缺少闪光点。
- 3、 这本书的内容比较实用，对于管理人和事的一些细节问题谈得比较深刻。值得学习。



# 《管人管事取舍之道》

## 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：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)