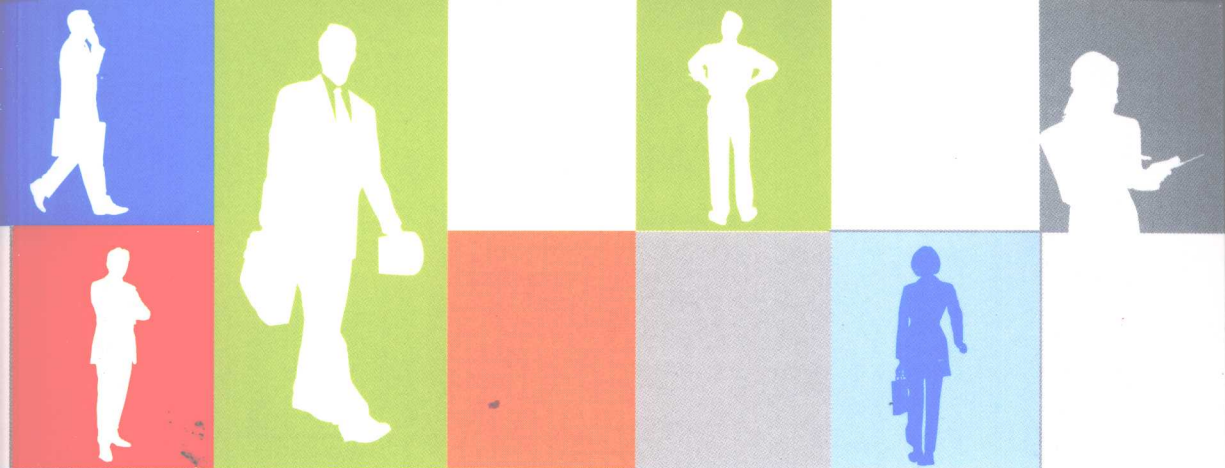




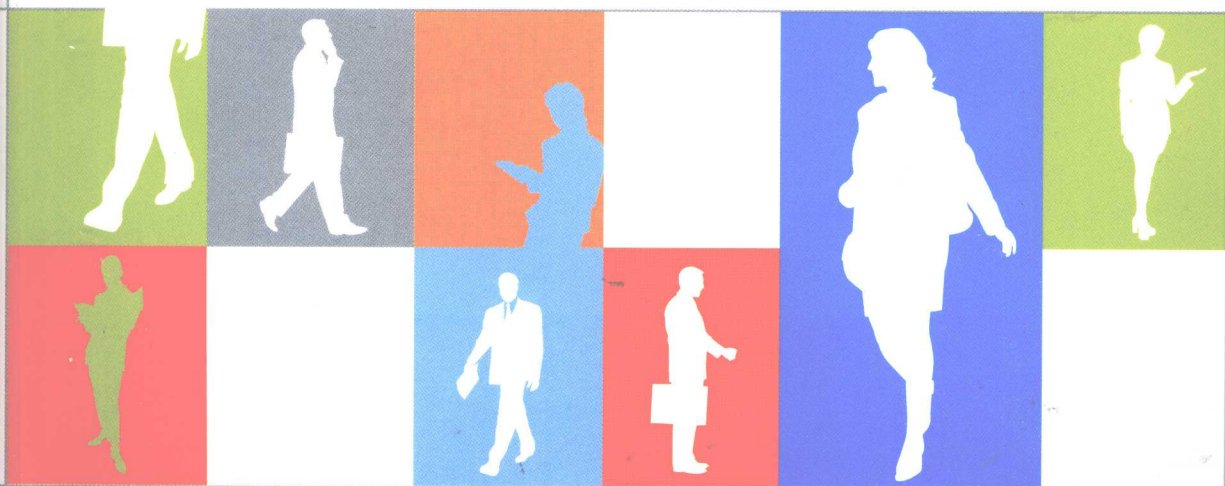
卡耐基有句名言是“一个不注重小事情的人，永远不会成功大事业。”
中国也有句古语：“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易”。

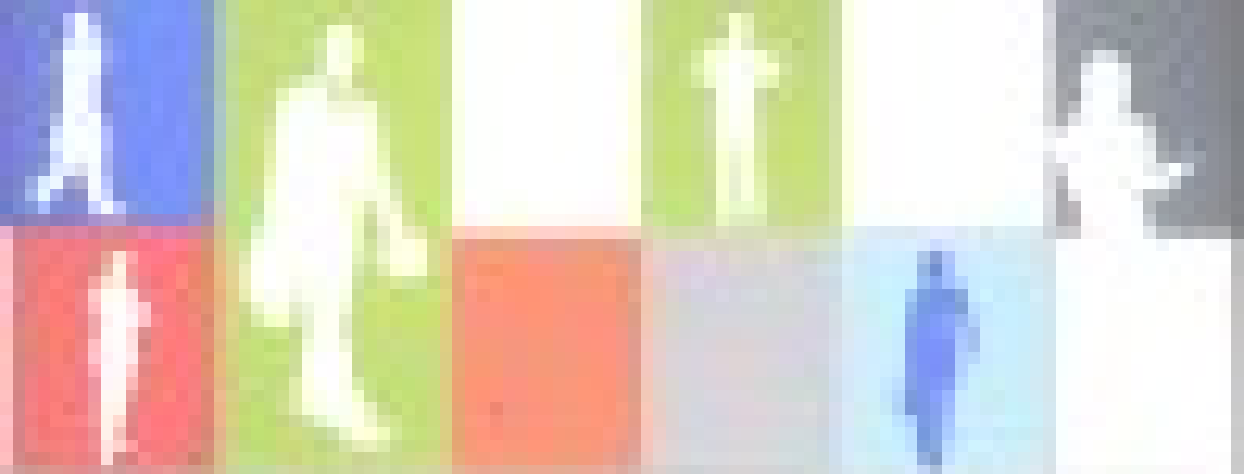
管人用人

华瑞 编著

中国人必须用中国特色的方法来管理，只要你
牢记这书中细节，照此去做——成功就在你面前！

细节全书





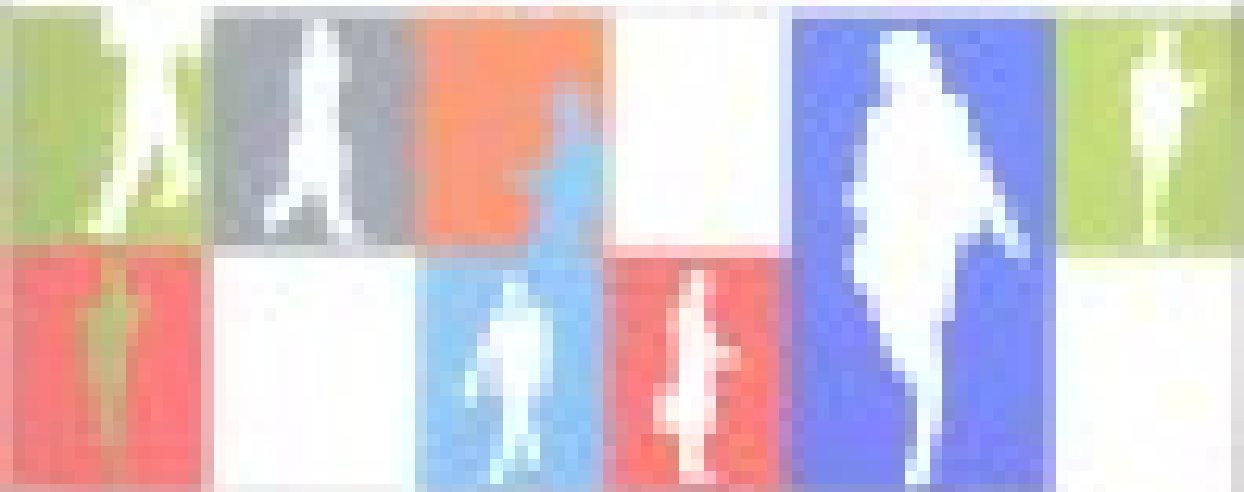
中国首部人力资源大辞典，中国首部人力资源百科全书，中国首部人力资源工具书
中国首部人力资源大辞典，中国首部人力资源百科全书，中国首部人力资源工具书

管人用人

（第1卷）

中国首部人力资源大辞典，中国首部人力资源百科全书，中国首部人力资源工具书
中国首部人力资源大辞典，中国首部人力资源百科全书，中国首部人力资源工具书

细节全书



中国首部人力资源大辞典，中国首部人力资源百科全书，中国首部人力资源工具书

管人用人 细节全书

华瑞 编著



经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人用人细节全书/华瑞编著. —北京: 经济科学出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7154 - 0

I. 管… II. 华… III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 057519 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 张长松

技术编辑: 董永亭

管人用人细节全书

华 瑞 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

香河县宏润印刷有限公司

787×960 16 开 24 印张 380000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7154 - 0/F · 6405 定价: 45.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

卡耐基曾有句名言是“一个不注重小事情的人，永远不会成功大事业。”中国也有句古人言：“天下大事，必作于细；天下难事，必成于易。”

生活充满了细节，总是些看来非常偶然的细节会对我们的人生有帮助，这说明细节是有力量的，这个力量甚至决定着我们的未来。因而，我们要追求人生的幸福和成功，就必须在意细节。而对于一个企业的领导，具体来说就要在管人、用人等方面培养自己认真对待每一个细节的精神。

而实际上，管人、用人的方法是在学府中学不到的，但在实战中却是百发百中、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”、“用人”方法更是层出不穷。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愦皇帝的做法；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……

而当代的强音是“尊重知识、尊重人才、以人为本、人本管理”。同时，今天的管理者也应秉持“以人为本”的基本管理心态，从种种细节来约束和重视自己的管人、用人之术。否则，这种公司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！

为了给读者朋友更多的关于细节培养的启示，我们编写了此书。全书共分三篇：

第一篇：树立领导的魅力

第二篇：塑造管人的艺术

第三篇：坚守用人的法则

具体内容从领导者的自身形象、修养说起，讲述到发号命令、因势利导、激励方法、留人技巧，以及招聘、授权、考核、调人等方面。同时书中也通过大量故事，尤其是中国古代管人用人之术，更详细地阐述了现代领导在管人、用人方面应当掌握的技巧和策略，帮助各级管理者提升自身的领导修养和领导能力。

人生有细节，细节作为容易为大多数人所忽视的东西，却往往成为注意细节者的“独门兵器”，使他们很快地脱颖而出。希望读者通过该书的阅读，能从精英中脱颖而出。另外由于时间的有限，书中难免有不足之处，恳请读者朋友们批评指正。

编 者

目 录

第一篇 树立领导的魅力

第一章 领导的魅力——涵养是一张名片

- 做受人爱戴的上司 / 3
- 领导形象的塑造 / 4
- 认识下属 / 8
- 视才而用 / 9
- 对下属的工作及时督导 / 13
- 制定工作信条 / 14
- 体察下属内心 / 15
- 不要墨守成规 / 17
- 制定完善的规章制度 / 18
- 懂得权变之术 / 20
- 养成自主性 / 23
- 不要做妨碍者 / 26
- 幽默的妙处 / 27
- 用人之长，容人之短 / 29
- 耳聪目明，掌握先机 / 30
- 善于倾听，善解人意 / 31

- 样样胜人一筹 / 33
- 保持勇气和耐力 / 34
- 信守自己的每一个诺言 / 36

第二章 领导的风格——做最受欢迎上司

- 让人信赖与尊敬的上司 / 39
- 信念坚定的上司 / 41
- 有责任感的上司 / 42
- 公事公办上司 / 43
- 涵养功夫深的上司 / 44
- 观感敏锐的上司 / 45
- 风趣幽默的上司 / 46
- 管理经验丰富的上司 / 49
- 公平对待下属的上司 / 50
- 懂得人心奥妙的上司 / 52
- 尊重人的上司 / 53
- 使员工发展所长的上司 / 55
- 领导方法有针对性的上司 / 56
- 做事稳当的上司 / 58
- 告诉下属公司实情的上司 / 59
- 经常做集体讨论的上司 / 61

第三章 领导的核心——智慧和权变让你轻松管理

- 利用“第二信道” / 63
- 冲突的巧妙利用 / 65
- 为自己留条后路 / 68

- 从失败中学习 / 69
- 恩威并施的老板权变术 / 71
- 权变批评术 / 74
- 权变恭维术 / 75
- 权变说服术 / 76
- 因时制宜，扭转局面 / 78
- 水能载舟，亦能覆舟 / 79
- 在合理的范围内怀疑人 / 81

第四章 领导的禁忌——不要做一个被人讨厌的领导

- 只知“坐而言”，不知“起而行” / 83
- 言行不一致 / 84
- 只会批评而没有建设性意见 / 85
- 容易感情用事 / 86
- 只会炫耀“我年轻时如何如何” / 87
- 热衷派系 / 88
- 自制力弱 / 89
- 三杯好酒就保不住秘密 / 90
- 不能挥泪斩马谕 / 91
- 不知道如何负责任 / 92
- 与下属一起批评公司或上级 / 93
- 到处散播下属坏话 / 94
- 偏袒特定女职员 / 95
- 把自己的过失推诿给下属 / 96
- 假公济私、一毛不拔 / 97

第二篇 塑造管人的艺术

第五章 发布命令——员工服从是成功管理的第一步

- 站稳立场 / 101
- 头衔并非实力 / 102
- 不要滥用权力 / 103
- 将计划付诸实施 / 103
- 命令的技巧 / 104
- 不做强硬的压制 / 105
- 鼓励相反的意见 / 106
- 命令的七个要素 / 107
- 不要僭越权限 / 108

第六章 因势利导——既要讲艺术，也要有效率

- 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
- 不做无谓的非难 / 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
- 做适时的指示 / 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 / 122
- 让下属自己建立目标与计划 / 124
- 指示下属发挥能力 / 126
- 整备、活用各种文书 / 128
- 让下属坚持到底 / 129
- 勿随意给予下属帮助或干预 / 131
- 督促下属了解现场 / 132
- 督促下属上交工作报告 / 134

第七章 适当激励——让员工感觉有奔头

- 督促下属积极参与 / 137
- 下属犯错时予以适当责备 / 138
- 尽早促成下属独立工作 / 140
- 下属表现出色时予以及时褒奖 / 142
- 专注于自己的工作 / 144
- 激起竞争心理 / 145
- 促使下属自愿工作 / 146
- 勿轻易否定 / 147
- 教导下属以失败作为成功的垫脚石 / 149
- 将成果反映在待遇上 / 151
- 争取员工的忠诚 / 153
- 愈少用恐吓愈好 / 154
- 准确下达指示 / 155
- 不要盲目射击 / 156
- 不要视员工为傀儡 / 157

- 强化优点，弱化缺点 / 158
- 三明治式的批评 / 159
- 帮助员工建立安全感 / 160
- 诱导比强迫好 / 161
- 照员工的自我形象对待他 / 161
- 洞察员工内心 / 163
- 多多鼓励 / 164
- 激励员工十戒 / 165
- 满足员工个人独特的需要 / 166

第八章 留人技巧——海纳百川，有容乃大

- 尊重人才 / 169
- 文化留人 / 171
- 用关系网人 / 173
- 减轻员工的压力 / 174
- 建设良好的工作环境 / 178
- 建立合理的薪酬制度 / 184
- 利用贴心福利 / 194
- 建立内部人才流动制度 / 199

第三篇 坚守用人的法则

第九章 正确招聘——找对人才才能做对事

- 人员甄选步骤 / 209
- 人员甄选方法 / 209

选人的标准要“厚” / 235

选人的标准要“黑” / 236

学校招聘 / 238

网络招聘 / 244

猎头招聘 / 249

招聘方式比较 / 253

第十章 谨慎授权——一流的战略要一流的执行

激发下属的干劲 / 255

磨炼下属，培养其领导能力 / 257

营造朝气蓬勃的团队精神 / 259

对上司和同事发挥领导统御能力 / 261

把自己的信念灌输给下属 / 263

培养下属“一定要完成目标”的热情和使命感 / 265

培养敏锐的洞察力 / 267

培养果断的决策力 / 269

让员工找出问题关键并全力投入 / 272

提高员工解决问题的能力 / 273

给员工的报酬合理即可 / 275

不是所有的奖励都应该让员工知道 / 276

第十一章 量才而用——管理不同类型的下属

对待不同特点的员工 / 279

对待不同人格特质的人 / 282

对待“顶梁柱” / 283

对待中层经理 / 285

- 对待您的助手 / 286
- 对待有特长的员工 / 287
- 对待潜在人才 / 289
- 对待开拓型人才 / 290
- 对待有棱角的人才 / 292
- 对待缺点显出的能人 / 293
- 对待低资历员工 / 294
- 对待低职位者 / 295
- 对待有才干者 / 296
- 对待声高望重的员工 / 296
- 对待对公司忠诚者 / 297
- 对待幕后英雄 / 299
- 对待高成就动机者 / 300
- 对待企业专才 / 301
- 对待女性员工 / 303
- 对待“过于殷勤”的异性下属 / 304
- 对待笑里藏刀的员工 / 306
- 对待阿谀奉承的员工 / 306
- 对待嫉贤妒能的员工 / 308
- 对待难以接近的员工 / 309
- 对待情绪反常的员工 / 310
- 对待斤斤计较的员工 / 311
- 对待工作中聊天的员工 / 312
- 对待在工作时间办私事的员工 / 313
- 对待扰乱公司秩序的员工 / 313
- 对待奇装异服的员工 / 314
- 对待爱闹绯闻的员工 / 315
- 对待情绪不稳的员工 / 316

对待有不良嗜好的员工 / 316
对待性格顽强的员工 / 317
对待独断独行的员工 / 318
对待自负的员工 / 318
对待不负责任的员工 / 319
对待工作表现不佳的员工 / 320
对待倚老卖老的员工 / 320

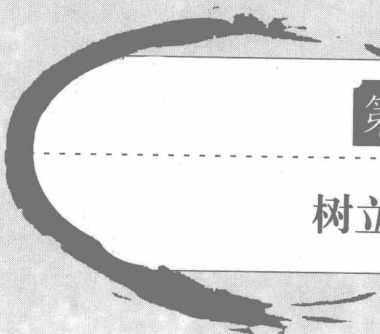
第十二章 加强考核——日清日高，监督有力

绩效管理是一种提前投资 / 323
绩效管理的精神目的 / 326
业绩评估应准确而具体 / 329
建立可行的绩效管理 / 331
避开绩效管理的误区 / 347
沟通是绩效评估的核心 / 350

第十三章 合理调人——给员工提供更好的舞台

多方调岗 / 355
岗位轮换 / 357
岗位竞聘 / 363

参考文献 / 370



第一篇

树立领导的魅力

- 第一章 领导的魅力——涵养是一张名片
- 第二章 领导的风格——做最受欢迎的上司
- 第三章 领导的核心——智慧和权变让你轻松管理
- 第四章 领导的禁忌——不要做一个被人讨厌的领导

