

世界500强企业领导、管理者都具备的领导素养与管理智慧

管事先管人 管人先管己

闫伟◎编著

GUANSHI XIAN GUANREN
GUANREN XIAN GUANJI



读懂本书，从此你就不再那么劳累；读懂本书，从此你就可以轻松管理

仅靠权力管人、仅靠制度管事，这样的领导是不受人欢迎的，这样的管理是简单不科学的。

高明的领导、管理者不仅能巧妙地用权力和制度管好人和事，更能科学化、人性化地以自身的凝聚力与向心力去影响和带动他人自我约束和自我管理。

 吉林出版集团股份有限公司

管事先管人 管人先管己

闫伟 编著

GUAN SHI XIAN GUAN REN
GUAN REN XIAN GUAN JI

常州大学图书馆
藏书章

图书在版编目(CIP)数据

管事先管人,管人先管己 / 闫伟编著. —长春:
吉林出版集团有限责任公司, 2016.2

ISBN 978-7-5581-0308-7

I. ①管… II. ①闫… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 031422 号

管事先管人,管人先管己

作 者 / 闫伟 编著

出 版 人 / 吴文阁

责任编辑 / 金方建 汤 洁

责任校对 / 魏 访

封面设计 / 明 志

开 本 / 710mm × 1000mm 1/16

字 数 / 200 千字

印 张 / 17

印 数 / 1-7000

版 次 / 2016 年 5 月第 1 版

印 次 / 2016 年 5 月第 1 次印刷

出 版 / 吉林出版集团有限责任公司(长春市人民大街 4646 号)

发 行 / 吉林音像出版社有限责任公司

地 址 / 长春市绿园区泰来街 1825 号

电 话 / 0431-86012872

印 刷 / 三河市航远印刷有限公司

ISBN 978-7-5581-0308-7 定价 / 35.00 元



前 言

有人说：“管事容易，只要有制度就行；管人简单，只要有权力即可。”可以说，这样的简单式管理是不科学的，这样的领导是不受人拥护与爱戴的，这样的管理最终注定是会失败的。

任何一个单位的成败与发展，领导者的领导与管理都起着决定性作用。我们都知道，管理是通过影响他人、协调他人来实现整体目标的过程。无论是领导者还是员工，相对团队而言都是个体的力量，成功的团队优秀的员工、优秀的领导者都不可或缺。事实上，个人的时间与力量无疑是有限的，创造出来的价值同样也是有限的。管理者只能借助他人的时间和力量才可以创造出更大的价值。因此，领导管理者若要将事情做好、将事业做大，会选人、善用人、能管人是关键。

然而，“打铁还须自身硬”“其身正，不令而行；其身不正，虽令而不从。”可见，只有那些能够自律自强、以身作则的“领头羊”才能更令人叹服和敬重，才能更好地影响和带动他人，才是最有凝聚力和向心力的卓越领导管理者。这样的领导和管理者带出的团队无疑是优秀的，管理的企业（集体）无疑是优秀的。因此，如果想要自己的员工变得更加优秀，想要使自己的企业（集体）更加卓越，那么首先必须使自己成为一位高效的管理者和卓越的领导者。

任何一个企业（集体）的成功，仅有优秀的员工或只有优秀的管理者都是不行的，两者相辅相成，缺一不可。我们知道，简单的管理经验和制度可以引进，但员工的工作能力必须要通过制度的约束和领导管理者的有效引导和培养才行；而领导的管理才能必须要通过自我的锤炼与养成才能得到不断地提升。这两者对于任何企业（集体）的发展来说都是至关重要的。



管事先管人，管人先管己

guan shi xian guan ren , guan ren xian guan ji

所以说，管事必先管人，管人必先正己。前者是领导管理的前提，后者是领导管理的保障。唯有如此，才能从根本上解决领导管理的难题，才能创造出辉煌的业绩。

本书旨在帮助所有的领导和管理者快速有效地提升自身领导管理能力，打造高效管理模式，引领企业（集体）走向辉煌。书中借鉴了许多管理学方面的理论和实践，力求用通俗易懂的语言、简单明了的道理和成功励志的故事，诠释领导和管理中关键性的领导艺术和管理智慧，是所有领导管理艺术推崇者的最爱，它的实用性和可操作性必将为你的企业（集体）健康快速发展提供强而有力的借鉴和指导作用。



目 录

Contents

上篇 管事先管人

第一章 知人善用，用好人才能做好事

当今社会，是人才竞争的时代，谁拥有了人才，谁就拥有了竞争实力与竞争优势。想必每个人都想打天下、创事业，但前提是：必须先学会选才、用才。然而，选才是用才的基础，用才是选才的目的。不会选才，何谈用才？不会用才，何以打天下、创事业？因此，一名优秀的管理者，首先要懂得选才，才能找到优秀合适的人才为己所用。

见微知著，选才不能仅凭“第一印象” // 002

选人聚才，眼光要长远 // 006

用人须德才兼顾巧搭配 // 013

用人之长，能力与人格比知识更重要 // 021

打破常规，“小人物”也能成就“大事情” // 025

用人得当，事半功倍 // 029

网罗一流人才，培养企业精英 // 033



第二章 管人有术，张弛之间见刚柔

领导对下属既要关心备至，又要严格要求。管理者需要树立自己的威信，对下属进行有效的管理和约束，严格要求部下，不能放纵，恩威并施是必要的。工作中，要用“威”来体现制度与法规的威严，有时，又要用“恩”来体现个人的关怀。在管人中运用艺术，在张弛之间见刚柔。

关心下属，做员工的好家长 // 038

树立威信，与下属的距离要适中 // 042

表明态度，杜绝“老好人”的管人方式 // 047

纪律严明：该赏则赏，该罚则罚 // 050

批评要讲究方法 // 054

巧妙处理反对意见 // 058

巧妙应对“窝里斗” // 061

运用热炉法则，让制度去规范人才 // 064

第三章 睿智授权，不做一个被累坏的主管

任何大事，肯定离不开管理者的正确指挥，但优秀的管理者，在其过程中往往会放权“隐身”，让下属自己去独立完成，无需事必躬亲，这是一种境界，是促使下属充分调动自身的积极性，发挥才华、释放能量的“隐身术”。杰克·韦尔奇有一句经典名言：“管得少就是管得好。”与其紧逼盯人，不如在开始时就交待清楚，然后放手让员工去做，这样的管理者才不会那么劳累，员工也有机会大展手脚，将自己的聪明才智发挥到极致。



- 学会放权，提升全局式领导力 // 070
- 善于授权，永远不要打压下属 // 075
- 鼓励下属，让每个人都能参与决策 // 078
- 适权适人，把权力放对位置 // 081
- 找到属于自己的左膀右臂 // 084
- 强化下属，弱化自己 // 089
- 把授权与责任完美结合 // 092

第四章 事无巨细，细节管理决定事业成败

爱默生说：“细节在于观察，成功在于积累。”对微小事物的观察和管理，是领导事业成功的关键所在。作为一名领导者，观察人和事，要仔细认真、独具慧眼，要善于发现一般人看不见的事物，而不被表面的东西所蒙蔽。只有善于观察周围的变化，在此基础上对事物进行自主性地分析判断，才能做出正确的抉择和管控。

- 天下大事，必做于细 // 098
- 别让 1% 的失误造成 100% 的失败 // 101
- 学会细节管理，不要在小阴沟里翻大船 // 104
- 学会管理细节的艺术 // 107
- 不可小觑的分享细节 // 110
- 细节彰显用心与真诚 // 113
- 组建一支精诚协助的团队 // 116



第五章 运筹帷幄，时刻防范和化解潜在危机

企业发展正如人生，不可能一帆风顺，随时都有可能遇上荆棘和风雨险阻。一名优秀的管理者不仅要及时处理纷繁复杂的事务，更要高瞻远瞩、纵观全局进行科学决策，还要妥善处理各种突发事件，控制好局面，化解困难或危机。其实，一场危机往往又是考验领导者应变能力和管理才能的关键时刻。

时刻保持危机意识 // 120

危机面前，从容应对 // 124

善待危机，危险之中含商机 // 128

趋利避害，化危机为转机 // 133

做企业最优秀的“主治医生” // 136

危机处理的实用战术 // 140

危机时刻，更要对员工进行激励 // 145



下篇 管人先管己

第六章 自我管理，打造卓越领导力

常言道：火车跑得快，全靠车头带。对现代领导管理者而言，自身所领导和管理的队伍就像是一列正在行驶中的“火车”，有了好的带头之人，才能够让“整列火车”快速地跑起来。无论从管理者个人职业发展或是企业发展的角度，领导者自身素养和自我管理能力的提升都是一门重要课程。卓越的领导才能、独特的个人魅力和影响力都是管理者真正带动、促使员工发挥最大潜力，实现高效管理的魔杖。

以德服人，做个诚实的带头人 // 150

学会谦和，越优秀的领导越谦逊 // 153

胸怀博大，厚德才能载物 // 156

掌控情绪，在冷静中催生智慧 // 159

敢于担当，勇于与下属共同承担责任 // 162

公正无私，做事公正才能得到拥护 // 165

同甘共苦，“站着指挥”不如“干着指挥” // 169

严格要求，自律才能自强 // 171



第七章 高瞻远瞩，你的高度决定团队的高度

一位杰出的领导者最重要的两种能力是远见力与决断力，对环境有着敏锐的洞察力，能从平凡中看到神奇，能觉察到别人未曾发现和做到的事情，并从中不断地学习和总结，巧妙地利用这些人生经验来推动事业的发展。没有远见的管理者，在本质上讲不是优秀的管理者。没有别人看得长远，不具有远见卓识，就会缺乏领导他人的资源，就难以取得未来的发展和成功。一句话概括：视野决定未来！

远见让你赢在起跑线 // 176

有远见，企业才能更长远 // 179

发掘潜能，别让困难挡住你的眼光 // 182

立足高处，奠定长远 // 186

培养远见卓识的洞察力 // 190

未雨绸缪，时刻做好准备 // 194

第八章 睿智用时，在有限的时间中创造无限价值

人们在时间中成长，在时间中创造，在时间中谱写自己的生命之歌。善于利用时间的人总是分秒必争，惜时如金，奋斗不息，从而使有限的生命变得更加充实。时间的宝贵，在于它的不可把握，它既不能创造，也不能储存，世界上有许多珍稀古玩的收藏者，却没有时间的收藏家。只有善于管理时间的领导者才能在有限的时间中创造无限的价值。

解决时间危机，让自己“忙”之有道 // 200



- 善于提高管理时间的质量 // 206
- 高效执行：日事日清，日落检查 // 209
- 急事急办，先解决最烫手的“山芋” // 213
- 快者为王，别成为被人吃掉的“慢鱼” // 216
- 时间就在金钱与休息一下之间 // 219
- 卓越领导高效管理的时间定律 // 223

第九章 学海无涯，学习与创新提升竞争力

俗话说：“活到老，学到老。”当下，我们正处在知识创新、“知识爆炸”的时代，知识总量呈几何级数增长，知识更新速度大大加快。作为一名优秀的管理者，要想使自身和企业立于不败之地，那么学习与创新无疑是不可缺少的能力，更是必修的课程。无论是管理者自身还是企业，只有不断学习与创新，才能让你站得更高、看得更远，才能让你具有更高的格局和智慧，才能增强生存力与竞争力，才能不被历史所淘汰，才能够不断发展壮大。

- 提高自我，优化自我决策能力 // 228
- 学习力就是竞争力 // 232
- 勇立时代潮头，时刻充实自己 // 236
- 做学习不辍的领导者 // 239
- 有创新才能充满活力 // 245
- 突破思维定势，打破头脑枷锁 // 249
- 新时代领导创新的五大规则 // 253

上篇 管事先管人

第一章 知人善用,用好人才能做好事

当今社会,是人才竞争的时代,谁拥有了人才,谁就拥有了竞争实力与竞争优势。想必每个人都想打天下、创事业,但前提是:必须先学会选才、用才。然而,选才是用才的基础,用才是选才的目的。不会选才,何谈用才?不会用才,何以打天下、创事业?因此,一名优秀的管理者,首先要懂得选才,才能找到优秀合适的人才为己所用。





见微知著，选才不能仅凭“第一印象”

一位心理学家对大学生应聘者做过这样一个实验：让两个大学生都对 30 道题中的一半，但是让大学生甲做对的题目尽量出现在前 15 道题，而让大学生乙做对的题目尽量出现在后 15 道题，然后让决策者对两个大学生进行比较谁更聪明？结果发现，决策者认为大学生甲更聪明，这就是心理学讲的首因效应。

首因效应说的就是人们根据最初获得的信息所形成的印象不易改变，甚至会左右对后来获得新信息的解释。

作为管理者，不能仅凭第一印象或者别人的只言片语就判断一位员工是好还是坏。管理者要学会从细微之处观察人，那么该如何观察下属呢？下面这个故事也许能给你启示：

大多数的同事都很兴奋，因为调来了一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是，日子一天天过去了，新主管却毫无作为，每天进办公室后，便在里面不出门。那些原本很紧张的“坏分子”，现在反而更加猖獗了，认为他并不是个能人，根本就是个好好人，比以前的主管更容易“唬”。

四个月过去了，新主管发威了，“坏分子”一律被开除，能者则获得提升。下手之快，断事之准，与四个月前表现保守的他，简直是判若两人。年终聚餐时，新主管在酒后致辞：

“相信大家对我新上任后的表现和后来的大刀阔斧，一定感到不解。现在听我说个故事，各位就明白了。

我有位朋友，买了栋带院子的房子，他一搬进去，就对院子全面整



顿,杂草杂树一律清除,改种自己新买的花卉。某日,原先的房主回访,进门吃惊地问,那株名贵的牡丹哪里去了?我这位朋友这才知道,他居然把牡丹当草给割了。后来他又买了一栋房子,虽然院子更杂乱,但这次他却按兵不动,果然在冬天以为是杂树的植物,春天里繁花似锦;春天以为是野草的,夏天却是花团锦簇;半年都没有动静的小树,秋天居然红了叶。直到暮秋,他才认清哪些是无用的植物而大力铲除,使所有珍贵的草木得以保存。”

说到这里,主管举起杯来说:“让我敬在座的每一位!如果这个办公室是个花园,你们就是其中的珍木,珍木不可能一年到头开花结果,只有经过长期的观察才认得出啊!”

“路遥知马力,日久见人心”,一个员工的价值高低,绝不能仅凭一时的观察或是只看他表面的现象。要真正了解一个人,需要长时间细致和持续彻底的观察,才能正确评判出一个人的能力与价值,才能安排给他合适的工作。

首因效应在职场上到处可见,“新官上任三把火”、“早来晚走”、“恶人先告状”等都是想利用首因效应占得先机。因此,在管理学中首因效应有其负面作用,它容易使一个人对另外一个人的评价有失偏颇。

首因效应主要表现在以下两个方面:

(1) 以貌取人:对仪表堂堂、风度翩翩者容易有良好的印象,而缺点很容易被忽视。

(2) 以言取人:那些口若悬河、对答如流者往往给人留下好的印象。

管理者应该避免首因效应的负面作用。比如在选拔人才时,不可以仅凭第一印象进行取舍,而应该既听其言、观其貌,又查其行、考其绩,进行全面综合地评价。

领导者对周围人的言行进行观察,对其内心和言行进行剖析,方能成为真正的识才专家,以达到“观人于微而知其著”的境界。



管事先管人，管人先管己

guan shi xian guan ren , guan ren xian guan ji

周亚夫是汉景帝的股肱重臣，他在平定七国之乱的时候立下了赫赫战功，以后又官至丞相，为汉景帝献言献策，也算是忠心耿耿了。可是汉景帝在选择辅佐少主的辅政大臣的时候，还是把他抛弃了，原因何在呢？

在古代，每个皇帝年老之后，皇位的继承问题就复杂起来，每个皇帝都会费一番心血，汉景帝也碰到了这个难题。当时太子才刚刚成年，需要辅政大臣的辅佐，汉景帝为此试探了一次周亚夫。

一天，汉景帝宴请周亚夫，他准备了一大块肉，但是没有给切开，也没有给他准备筷子，周亚夫看了，很不高兴，就回头向主管宴席的官员要筷子，汉景帝笑着说：“丞相，我给你这么大一块肉你还不满足吗？还要筷子，真是讲究啊！”周亚夫一听，赶紧摘下帽子，向皇帝跪下谢罪，汉景帝说，起来吧，既然丞相不习惯这样吃，那就算了，今天的宴席就到此为止了。周亚夫听了，就向皇帝告退，快步退出官门。汉景帝目送他离开，并说：“看他闷闷不乐的样子，实在不是辅佐少主的大臣啊！”

所谓见微知著，汉景帝试探周亚夫的方法可以说是很巧妙的，辅佐少主的大臣，一定要稳重平和，任劳任怨，不能有骄气和傲骨，因为少主年轻气盛，万一有什么做得过分的地方，只有具有长者风范的人，才能包容这些过失，一心一意地忠贞尽责。从周亚夫的表现来看，连老皇帝对他不礼貌的举动，他都不能忍受，一副不高兴的样子，以后又怎么能包容少主的过失呢？赏赐他的肉，虽然不方便食用，但在汉景帝看来，他应该二话不说，把它吃下去，这才表现出一个臣子安守本分的品德，他要筷子的举动，在汉景帝看来就是不应该的做法，到辅佐少主的时候，会不会有更多的非分要求呢？这是汉景帝不能不防的，所以汉景帝果断地放弃了周亚夫。

与见微知著相联系的是一种传统的观人法——相处观察法。相处观察，是常用的知人方法，从古到今都流传着车载斗量的相处知人佳话。

20世纪，英国首相艾登与斯里兰卡总理班达拉奈克同在牛津大学读



书,当时他们都是20多岁的青年。通过相处,艾登深知班达拉奈克的德才,他曾对同学说,班达拉奈克一定是他国家未来的总理,35年后,艾登的预言成为事实,班达拉奈克成了自己祖国独立后的第一任总理。

相处观察法要求知人者具有眼力,善于见微知著,从行为现象看到人的本质特征。

据说法国一位银行家,年轻时因无工作曾多次去找银行董事长,去过51次,都被拒绝。第52次又被拒绝,他失魂落魄地走出银行大门时,见地上有一枚大头针,他觉得如果有人因它而受伤就不好了,于是俯身拾了起来。这事正好被董事长看见。董事长认为,如此小心的人很适合做银行职员,于是决定雇佣他。

通过相处观察知人,还要善于从具体情境中发现人的才干,看到人的特长。

唐朝韩晃在朝廷当官后,一位远方亲友远道而来,找他谋个差事。韩晃当面对他考核了一番,结果很失望,这位亲友一无所长,韩晃打算送些盘缠让他回去。在送行的宴席上,韩晃却发现他不卑不亢,品行端正,顿觉这这也是一个难得的特长。于是把他留下,派他去监管军队的仓库。这个人上任后,严明条律,以身作则,据说再也没人敢随便到仓库去捞取公物了。

相处观察法是传统使用的知人方法。引申到现代的企业管理上,就是要注意细节。如果企业只注重大的方面,而忽视小的环节,放任的最后结果就是“千里之堤,溃于蚁穴”。