

细节 决定成败
100 系列丛书

成功源于细节
细节决定成败

管理者用人的

100 个细节

李 玮 编著



↓
优秀的
管理者
从
这里开始……

 海天出版社

细节 决定成败
100 系列丛书

管理者用人的

100 个细节

李 玮 编著



优 秀 的
管 理 者
从
这 里 开 始 … …

▲ 海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者用人的100个细节 / 李玮著. —深圳: 海天出版社, 2005.3

(细节决定成败100系列丛书)

ISBN 7-80697-460-1

I. 管... II. 李... III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第024928号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天综合大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 杨月进

Tel: 0755-83460341 Email: yyj@htph.com.cn

责任技编: 陈炯 封面设计: 彩侠

深圳市海天龙广告有限公司设计制作输出 Tel: 83461000

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2005年1月第1版 2005年5月第1次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 16

字数: 200千 印数: 1—5000册

定价: 19.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

“得人才者得天下”。古往今来的事实证明，只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，让所用之人人尽其才、各尽其能，事业才可兴旺发达。作为一名管理者，必须下工夫琢磨一些用人的奥妙。因为如果不慎用错了人，不但不会带来利益，反而乱上添乱；好的员工则会使你的工作变得轻松、容易。

但任何伟大企业都是从小开始的，站在巨人的肩膀上，我们要汲取的不仅仅是它的智慧，更多的是其不断创新、细致、实干、坚忍不拔的精神……

细节虽小，但它的力量是难以估量的。尤其是对身为管理者的人来说，细节作为容易为大多数人所忽略的东西，却往往成为注意细节者的“独门兵器”，让他们很快从职场中脱颖而出。

对大多数人来说，在细节上的表现更多的是种习惯，全赖于性格和平时习惯的养成。有一句话叫“性格即命运”，而性格多少地会表现在许多不经意的细节上。注意细节，其实应该把功夫用在平时，不断完善自我性格，养成良好的习惯，关键的时候才能水到渠成地“本色”流露，而不至于让人感觉到虚伪、做作。

《管理者用人的100个细节》撷取了管理者日常工作中常见的却又被许多管理者熟视无睹的100个细节，加以条理化和逻辑

化。其中的所有的细节都是围绕着怎样选好人、用好人、管好人，如何物色得力的下属、怎样让下属最大限度地发挥作用、如何培养一批自己的骨干、如何留住那些有本事的人、如何轻轻松松当一个“甩手大掌柜”，这些方法和技巧，都是成功管理者的看家本事。

这是个注重差异的时代，因此，作为管理者的你，有理由、更有必要去关注工作和生活中的每一个细节和《管理者用人的100个细节》这本书。

关注细节，更要懂得执行，现在就行动，从身边入手，并持之以恒，不花钱或者少花钱，你一样能获得成功！



目 录

第一章 个人形象

细节1 管理者的能力	2
细节2 管理者应具备的品格	4
细节3 管理者用人要领	5
细节自检	
个人形象现状检讨及原因判定	8

第二章 识人细节

细节4 善于发现人才	10
细节5 识人不要先入为主	12
细节6 不能仅凭第一印象	14
细节7 不要被光环蒙住了眼睛	16
细节8 定势效应会赶走优秀的下属	18
细节9 不以外表识人，要以内在潜能辨才	19



细节10	学历不等于能力，别把“低分高能者拒之门外”	22
细节11	经验不是万金油	24
细节12	不要存在性别歧视	26
细节自检		
	识人细节现状检讨及原因判定	28

第三章 巧用上司

细节13	学会欣赏自己的上司	30
细节14	了解上司最在乎什么	32
细节15	做上司忠实的追随者	34
细节16	善于领会上司的意图，且不简单机械地执行	36
细节17	体会上司处境，理解上司难处	38
细节18	不要在上司面前计较个人利益得失	41
细节19	向上司提出请求须看准时机	43
细节20	要让上司知道你的心	45
细节自检		
	巧用上司细节现状检讨及原因判定	48

第四章 活用下属

细节21	是人才，就让他发出光来	50
细节22	用就要用到实处，不要一官多职	54
细节23	用人要疑，疑人要用	57



目 录

细节24	用智者之道在于各当一面	59
细节25	发展有成就欲者的才能	60
细节26	让能人为自己尽忠效力	62
细节27	不要问他能否与自己合得来	64
细节28	家鸡打得团团转，野鸡一打就满山飞	66
细节29	变不利的因素为有利的能力	68
细节30	朽木也是木，是木就可雕	70
细节31	“马屁精”是优秀的公关人才	72
细节32	不能因其有缺点就将其束之高阁	74
细节33	巧妙利用“刺头”	76
细节34	发掘“条件差者”的潜能	78
细节自检		
活用下属细节现状检讨及原因判定		80

第五章 授权细节

细节35	将重要的工作托付给终日忙碌的人	82
细节36	大胆放手地让下属施展才华	84
细节37	让“车、马、炮”各自发挥作用	86
细节38	把细节部分交给负责人处理	88
细节39	给下属有充分发挥实力的机会	90
细节40	先以下属的想法展开行动	92
细节41	自己分内的事不能让下属去做	94
细节42	给下属委派任务时，不忘提供资讯	97
细节43	不该执行的任务，就不要越俎代庖	101
细节44	没有目的的授权，等于开玩笑	103
细节45	在适当的时候，可把权力藏起来	106



细节自检

授权细节现状检讨及原因判定 108

第六章 沟通细节

细节46 耳朵比嘴巴重要 110

细节47 微笑的力量是不可抗拒的 112

细节48 下属谈话时，要表现出洗耳恭听的神态 114

细节49 真心、热情地称呼下属的姓名 116

细节50 忘记姓名时，宁可回避也不要叫错 120

细节51 拒绝时要委婉 123

细节52 善于运用个别谈话技巧 126

细节53 沟通中表态要有尺度 128

细节54 找准话题，融洽气氛 130

细节55 沟通结束时最好能耐人回味 133

细节56 有礼貌的握手 136

细节57 学会寒暄 138

细节58 切忌让下属带着不安的心理工作 141

细节自检

沟通细节现状检讨及原因判定 144

第七章 称赞细节

细节59 称赞别人引以为荣的事情 146

细节60 从小处着手称赞别人 148

细节61 称赞时要善于使用专业术语 151



细节62	称赞上司要不卑不亢	153
细节63	对上司最好的赞美是服从	156
细节64	要善于用公众的语气称赞上司	159
细节65	对下属最好的赞美是关心和体贴	162
细节66	实事求是的称赞让下属心服口服	166
细节自检		
称赞细节现状检讨及原因判定		168

第八章 激励细节

细节67	让员工天天有奔头	170
细节68	把激励当成“激素”	175
细节69	端平“一碗水”，能有效驾驭全局	177
细节70	善于规划可及远景以鼓舞下属	179
细节71	在任何时候都应进行小小的表扬	182
细节72	过错自己担，功劳归下属	184
细节73	不把下属当做“小角色”	186
细节自检		
激励细节现状检讨及原因判定		188

第九章 批评细节

细节74	批评前要想清楚6个问题	190
细节75	心存自己也有未尽之处来批评	192
细节76	不要在众人面前批评，应采用一对一的方式 ...	194
细节77	不只是大罪过，小过错也要批评	196



细节78	不要涉及人身攻击，只就事实批评	198
细节79	言语温和，该骂的事才骂	199
细节80	批评时也要听下属的申辩	201
细节81	不要假借虎威，要用自己的意志批评	202
细节82	用心说出让下属心生警惕的话	203
细节83	用批评不如用表扬	205
细节84	下功夫在间接批评方式	207
细节85	以事论事，不揭伤疤	208
细节86	员工认错后，切忌再穷追猛打	210
细节87	批评后要注意做好善后工作	212

细节自检

批评细节现状检讨及原因判定	214
---------------------	-----

第十章 表扬细节

细节88	即使小事也要具体地表扬	218
细节89	不只是成果，过程或努力也要表扬	219
细节90	在表扬的话中反映评价	221
细节91	用多种方式表扬	222
细节92	制造在众人面前表扬的机会	225
细节93	多数人犯错时，采取表扬少数人的办法更好 ...	226

细节自检

表扬细节现状检讨及原因判定	228
---------------------	-----



第十一章 留人细节

细节94	用尊重和信任证明“我爱你”	230
细节95	营造良好的工作氛围让下属更有留下来的理由 ..	232
细节96	关心他就替他解除后顾之忧	234
细节97	让下属参与决策和分享利益	238
细节98	别忽略下属个人价值的体现	240
细节99	训练与潜能开发对下属而言也至关重要	242
细节100	为离去的人系黄手帕	244
细节自检		
	留人细节现状检讨及原因判定	246



第一章

个人形象



❖ 细节 1

管理者的能力

自古以来人们就深知管理者重要性，因而对管理者的能力、素质要求也是较高的。

孙子曾说过：“将者，智、信、仁、勇、严也。”智者，先见而不惑。对各种事情有预见，并且不怕，敢于面对现实，善于分析研究，能深虑，通权变也。信者，号令一也，信守信誉，信守合同，说话算数，但不轻易许愿。仁者，侧隐，得人心也。体爱下属，关心下属，理解他们，他们才可以为你去拼命地干。勇者，殉义不惧，能果毅也。决策果断，勇于断策，善于决策，不怕困难，勇往直前。严者，以威严肃众心，管理一定要严明，有章法。任何人都不能排在外边，这样才能形成力量。此五德在当今社会也是应该具备的，缺一不可。

一般来说，管理者分三类：一线管理者，也叫执行层；中层管理者，也叫沟通层；高层管理者，也叫决策层。

任何组织都包括高级管理者和普通管理者两部分。高



级管理者由于要进行整体策划，设定目标，为组织的发展而制定政策，就要求他们具有远见的预测能力、果断的决策能力和有效的推行能力。普通管理者由于要达到已设定的目标，因此应具有较高的技术能力、协调能力、独立的工作能力和有创造精神的奋斗能力。如果一个组织有较好的这两部分人力资源，那么组织就会持续、稳定地发展。

分秒智慧

由于管理者负有管理的责任，因此要求管理的能力也同普通员工不一样，管理者所处的位置不同，因此对管理的能力要求也不一样。



你今天把年度计划给大家分发下去吧！



好的，我这就去办。





❖ 细节 2

管理者应具备的品格

管理者尤其是高级管理者，首先要拥有好品格。在好品格的基础上表现出的远见、决策能力等就可能被广大员工所认可，并愿意追随你共渡难关，你才可能成为优秀的管理者。有的管理者在一个单位任职的时间越长，员工对他的信任越高，以至于当他遇到困难时，员工都愿意出来帮他。而有的则是在一个单位呆的时间越长，因失去了员工的信任，员工就越讨厌他。这都是由于他们的品格所造成的。

管理者的品格主要包括有序、尽职、果断、忠诚、主动、谦虚和决心。

远见者的品格主要包括明智、信心、明辨、谨慎、真爱、创新和热诚。

协调者的品格主要包括专注、公正、亲切、敏锐、同情、尊重和友善。

如果一个管理者能够拥有80%以上的上述三种品格，其管理可以说是成功的。



❖ 细节 3

管理者用人要领

◆ 重才之心

任何组织在招揽人才，特别是对待人才时，首先要有一颗求才、爱才、重才、用才的心，决不能今日用得着就另眼相看，明日用不着就一脚踢开。重才的一个重要方面是体现在对人才的关心和爱护上。爱护人才首先体现在对人才的尊重，尊重会产生一致的行动，尊重才会焕发内在的积极性；其次体现在对人才的关心上，企业越是关心“人才”，“人才”就越能积极、忠诚地工作；再次是对人才的宽容，以宽容的胸怀去对待别人的不足，如果对别人的短处“明察秋毫”，甚至“吹毛求疵”，看谁都不顺眼，那怎么能领导和团结员工一起工作呢？

◆ 识才之眼

管理者应该具有睿智卓识的眼力，做到识人准，识其贤愚。看人要看本质，看潜力，看发展，不计较一时过错，不纠缠历史旧账，不苛求完人。

