

天下大事 必作于细

# 管人管事

Manage affairs and staff Details

## 细节全书

◎ 张国庆 编著

在精细化管理到来的今天，  
细节决定成败绝不仅仅是一句口号，  
管理者如果想在管人管事的过程中游刃有余，  
让自己和所在的组织在竞争中胜出，  
就必须在细节上下工夫。



中国致公出版社

# 管人管事

Manage affairs and staff Details

© 张国庆 编著

## 细节全书



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人管事细节全书 / 张国庆编著. —北京:  
中国致公出版社, 2011. 10  
ISBN 978 - 7 - 5145 - 0084 - 4

I. ①管… II. ①张… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 101248 号

---

管人管事细节全书

---

编 著 者: 张国庆  
责任编辑: 王 聪

---

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店  
印 刷: 香河宏润印刷有限公司

---

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 开

印 张: 25

字 数: 400 千字

印 数: 1—6000 册

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

---

ISBN 978 - 7 - 5145 - 0084 - 4 定 价: 49.80 元

---

版权所有 翻印必究



## 前言

不管是大型企业还是中小型企业，管理者所要面对的，无外乎人、事二字。一个管理者能否把人管好、把事理顺，直接体现着他的管理水平，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？如果这样想就大错特错了。管人管事是一门高深的学问，管理者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的管理艺术。

如果说管理中的权力运用理论是科学，那么管理中的细节就是艺术。早在1941年，著名文艺批评家约翰·克罗·兰色姆就提出，使文学成为文学的东西不在于文学作品的框架结构、中心逻辑，而在于作品的细节描写。只有细节才属于艺术，也只有细节的表现力最强。在管理领域也是如此，管理者想要掌握高超的管理艺术，就必须在管人管事的过程中不断发现细节、注重细节并应用细节。

不少管理者也深有体会：谈及管人管事方面的烦恼，印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论，而是一个个细节。

卡耐基有句名言：“一个不注重小事情的人，永远不会成就大事业。”中国道家创始人老子也有句名言：“天下大事，必作于细。”细节作为最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。智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。智者与愚者的成败得失，往往也在于细节。



# 管人管事细节全书

细节是一种管理艺术的核心，是聪慧、悟性和实战经验的高度结合。管理者如果想在管人管事的过程中游刃有余，让自己和所在的企业在竞争中胜出，就必须在细节上下功夫。

在精细化管理的时代已经到来的今天，管人管事需要注意哪些细节？这是每个管理者都迫切需要了解的。本书正是针对这种需要，深入分析了管理者在工作中经常面临的一些普遍问题，全面阐述了管人管事中隐藏的种种学问，中肯地强调那些容易被人忽视的环节的同时，也给出了行之有效的解决之道，力求使读者能够全面、直观地了解它们的具体操作过程以及在操作中必须注意的细节，启发管理者如何让最头疼之事变得轻松、简单。

本书立足中国国情，根据中国人的心理特征和中国企业的普遍特点，有针对性地就管人管事所要面对的问题进行实战分析；同时也展望国外，引进国外管理的先进理念，配以生动具体的生活场景和精彩案例，具有很强的实用性，是一把打开管人管事局面不可缺少的钥匙。如果管理者能够根据自身的实际情况，灵活运用本书中所介绍的方法和技巧，相信一定会使你在管人管事的过程中随时出彩，开创一个上下和谐、积极进取的新局面。

**编著者**



# 目 录

## 第一章 能细察明辨方可做到知人善任

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 筛选人才是管人管事的起点 .....  | 2  |
| 2. 知人是善任的前提和基础 .....   | 3  |
| 3. 不怕不识才,就怕才比才 .....   | 4  |
| 4. 识人要能透过表象看本质 .....   | 5  |
| 5. 通过谈话的细节来识人 .....    | 7  |
| 6. 落一叶而知秋,饮一瓢而知河 ..... | 8  |
| 7. 识人要以长期观察为基础 .....   | 9  |
| 8. 精心挑选自己的左膀右臂 .....   | 11 |
| 9. 让员工做自己最擅长的事 .....   | 13 |
| 10. 把人才放在最合适的位置上 ..... | 14 |
| 11. 要容人之短,也要善用其短 ..... | 16 |

## 第二章 注意人员编配组合的各个细节

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 1. 配备人员必须从“装整机”出发 ..... | 20 |
| 2. 一山放二虎,是内耗而不是力量 ..... | 21 |
| 3. 挑选不同角色类型的团队成员 .....  | 23 |
| 4. 引进人才,要讲究配套结构 .....   | 24 |
| 5. 注意员工的年龄分配情况 .....    | 25 |



# 管人管事细节全书

- 6. 搭建企业内部的知识互补平台 ..... 27
- 7. 把有不同能力的人组合起来 ..... 28
- 8. 适当采取男女混合的编制 ..... 30
- 9. 强化人才之间的个性互补 ..... 31
- 10. 走活人才调配“一盘棋” ..... 33
- 11. 注意领导班子的风格互补 ..... 35

## 第三章 运用各种手段树立自己的权威

- 1. 没有威严就无法管人管事 ..... 38
- 2. 一开始就要踢好“头三脚” ..... 39
- 3. 保持适当的距离能产生威严感 ..... 40
- 4. “架子”可使心机不被窥破 ..... 41
- 5. 含而不露才会让下属毕恭毕敬 ..... 42
- 6. 不要轻易让人看见你“卸妆” ..... 44
- 7. 想办法增加外表上的威慑力 ..... 45
- 8. 不能一味地迁就和姑息下属 ..... 47
- 9. 使能干的下属有所畏惧 ..... 48
- 10. 对狂傲的下属必须适时威慑 ..... 51
- 11. “抓典型”这一招永不过时 ..... 52
- 12. 对下属施威不能过于蛮横无情 ..... 53

## 第四章 抓住点滴机会提升自身感召力

- 1. 用非凡的魅力感召追随者 ..... 56
- 2. 拥有令人敬服的个人品质 ..... 57
- 3. 成为“得道者”以感召众人 ..... 58
- 4. 要有“三省吾身”的姿态 ..... 60
- 5. 把自己塑造成员工的榜样 ..... 61
- 6. 打造出令人折服的领袖气质 ..... 63
- 7. 给别人以精明强干的感觉 ..... 64

|                        |    |
|------------------------|----|
| 8. 让衣着打扮与你的身份相符 .....  | 66 |
| 9. 表现出让人感动的敬业精神 .....  | 67 |
| 10. 少说点空话,多做些实事 .....  | 69 |
| 11. 影响力生根于才干之上 .....   | 70 |
| 12. 不断提升自己的“内功” .....  | 72 |
| 13. 以实实在在的业绩赢得魅力 ..... | 74 |

## 第五章 付出一点感情,注意一些小事

|                        |    |
|------------------------|----|
| 1. 浇树要浇根,带人要带心 .....   | 76 |
| 2. 有人情味的领导必然尊重员工 ..... | 77 |
| 3. 多给下属一点“好脸色” .....   | 79 |
| 4. 你够意思,别人才够意思 .....   | 80 |
| 5. 一开口就叫出员工的名字 .....   | 81 |
| 6. 用感情的绳索绑住真英雄 .....   | 83 |
| 7. 施小恩也能够获得大回报 .....   | 84 |
| 8. 给落后的员工关心和帮助 .....   | 86 |
| 9. 要关心员工的身心健康 .....    | 87 |
| 10. 适当表达对下属的感激之情 ..... | 88 |
| 11. 不要错过联络感情的机会 .....  | 89 |

## 第六章 精心营造团结协作的团队氛围

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 当好“大合唱”的总指挥 .....   | 92  |
| 2. 提高自己创造和谐的能力 .....   | 93  |
| 3. 培养员工的团队合作精神 .....   | 95  |
| 4. 在团队中培养彼此信任的气氛 ..... | 96  |
| 5. 用群体奖增强员工的团队意识 ..... | 98  |
| 6. 及时消除上下级之间的隔阂 .....  | 100 |
| 7. 镇静地面对下属间的摩擦 .....   | 101 |
| 8. 掌握化解矛盾的有效方法 .....   | 102 |



# 管人管事细节全书

- 9. 必要时不妨“和稀泥” ..... 104
- 10. 妥善处理各部门之间的矛盾 ..... 106
- 11. 处理好与同级之间的关系 ..... 107
- 12. 做好矛盾冲突的预防工作 ..... 109

## 第七章 在授权与控权之间找到平衡点

- 1. 别当吃力不讨好的“管家婆” ..... 112
- 2. 授权行为的基本构成要素 ..... 113
- 3. 选错了授权的对象得不偿失 ..... 115
- 4. 要清楚哪些工作可以授权 ..... 116
- 5. 掌握授权的形式和方法 ..... 117
- 6. 授权时必须注意的七个细节 ..... 118
- 7. 导入授权要选择适当的时机 ..... 120
- 8. 既授权又授责,使责权一致 ..... 121
- 9. 让员工自己对自己负起责任 ..... 122
- 10. 对工作过程要适当关注 ..... 123
- 11. 牢牢把握不可下放的权力 ..... 125

## 第八章 用完善的制度让大家步调一致

- 1. 任何管理都需要有规则 ..... 128
- 2. 靠规则比单靠道德更有效 ..... 130
- 3. 用制度管人管事能让你更轻松 ..... 130
- 4. 实现制度化管理的步骤 ..... 133
- 5. 设计规章制度时应注意的原则 ..... 134
- 6. 决定制度有效性的六个要素 ..... 136
- 7. 确保各种制度形成完整的体系 ..... 138
- 8. 加强规章制度的宣传教育工作 ..... 140
- 9. 管理者要身体力行、带头遵守 ..... 142
- 10. 建立有效防止“家贼”的制度 ..... 143

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 11. 以制度为线推行企业文化建设 ..... | 146 |
| 12. 进行制度管理也要讲究创新 .....  | 148 |

## 第九章 决策时既要看满盘也要重一招

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 管理者的主要职责在于决策 .....  | 152 |
| 2. 决策过程中的八个基本步骤 .....  | 153 |
| 3. 经验判断决策法的运用 .....    | 155 |
| 4. “决策树”方法的具体步骤 .....  | 156 |
| 5. 程序决策法的五个步骤 .....    | 157 |
| 6. 一定要听得进反对意见 .....    | 158 |
| 7. 充分发挥群策群力的作用 .....   | 160 |
| 8. 建立起自己的“智囊团” .....   | 162 |
| 9. 做好决策实施后的问题预防 .....  | 163 |
| 10. 导致决策失误的八大因素 .....  | 164 |
| 11. 发现决策失误后要正确对待 ..... | 167 |

## 第十章 目标管理要大处着眼小处着手

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 用共同的目标引领全体员工 .....   | 170 |
| 2. 制订长期发展目标的六个步骤 .....  | 171 |
| 3. 制订的目标并非越高越好 .....    | 172 |
| 4. 请下属参与目标的制订 .....     | 173 |
| 5. 把组织目标与个体利益关联起来 ..... | 175 |
| 6. 员工职业方向与组织目标相结合 ..... | 177 |
| 7. 企业的目标要清晰而具体 .....    | 179 |
| 8. 设定实现目标的具体步骤 .....    | 180 |
| 9. 目标层次体系的分解 .....      | 181 |
| 10. 避免“目标置换”现象的发生 ..... | 183 |
| 11. 错误的目标比没目标更糟 .....   | 184 |
| 12. 要建立修正目标的标准 .....    | 186 |



# 管人管事细节全书

## 第十一章 密切关注员工考评的每个环节

1. 管人管事离不开绩效考评 ..... 188
2. 员工考核中管理者的角色定位 ..... 189
3. 发挥绩效考核的激励作用 ..... 191
4. 实施绩效评估“五项注意” ..... 192
5. 要把握好考评原则的尺度 ..... 194
6. 对员工进行考评的四个步骤 ..... 195
7. 定性考核指标的设计及其应用 ..... 197
8. 考评文件是考核的最直接工具 ..... 198
9. 观察细节,考察员工责任感 ..... 200
10. 进行有针对性的背景调查 ..... 201
11. 从一开始就进行忠诚度测试 ..... 204
12. 找到最适合自己的考核方法 ..... 205

## 第十二章 追求细节越深,执行力就越好

1. 把执行当做一个系统问题来看 ..... 208
2. 战略要从细节中来到细节中去 ..... 209
3. 执行问题需从领导层面来解决 ..... 210
4. 管理者要真正了解企业和员工 ..... 212
5. 亲自参与到实际的业务中去 ..... 213
6. 明确的命令有利于执行 ..... 215
7. 不断地向下属提出自己的要求 ..... 216
8. 不要省掉“检查工作”这一环节 ..... 217
9. 通过指导提升员工的执行力 ..... 219
10. 拥有一批精明强干的中层 ..... 220
11. 基层管理者要紧抓执行不放 ..... 221
12. 确保执行反馈渠道的畅通 ..... 223

## 第十三章 灵活地把握奖惩的分寸与尺度

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 高悬“奖惩”这把尚方宝剑 .....   | 226 |
| 2. 赏罚有度需要把握的八个原则 .....  | 227 |
| 3. 建立一套有效的奖金计划 .....    | 228 |
| 4. 确保贡献与收入之间的正比关系 ..... | 230 |
| 5. 用重金制造出众多的“勇夫” .....  | 231 |
| 6. 奖赏的方式要做到灵活多样 .....   | 233 |
| 7. 奖励必须围绕清晰的目标 .....    | 234 |
| 8. 奖励失败以培养创新精神 .....    | 235 |
| 9. 奖赏员工不能不加任何节制 .....   | 237 |
| 10. 惩罚下属时要把握的原则 .....   | 238 |
| 11. 追究责任之前要调查清楚 .....   | 240 |
| 12. 给员工留点改过自新的机会 .....  | 241 |
| 13. 批评员工时需要注意的细节 .....  | 242 |

## 第十四章 善于用不花钱的手段激励员工

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 关注激励员工的非物质因素 .....   | 246 |
| 2. 用“重要任务”激起员工的热情 ..... | 247 |
| 3. 激起有“成就欲”者的斗志 .....   | 248 |
| 4. 用使命感激发员工内在潜力 .....   | 250 |
| 5. 让员工有“当家做主”的感觉 .....  | 251 |
| 6. 为员工设立效仿的行为标准 .....   | 253 |
| 7. 树立榜样时需要注意的细节 .....   | 254 |
| 8. 要始终记得自己是个领头羊 .....   | 255 |
| 9. 让员工在同一擂台上较量 .....    | 257 |
| 10. 引导员工进行良性竞争 .....    | 258 |
| 11. 赞美,使你成为一位鼓励家 .....  | 259 |
| 12. 适度的宽容也是一种激励 .....   | 261 |



## 第十五章 把沟通中的每个环节做细做透

1. 有效沟通是一切工作的前提 ..... 264
2. 与下属沟通时应遵循的步骤 ..... 265
3. 一对一的沟通交流更顺畅 ..... 267
4. 掌握一对一谈话的方法技巧 ..... 268
5. 运用“问”打开沟通的大门 ..... 269
6. 沟通过程中要注意观察细节 ..... 271
7. 如何掏出员工的“真心话” ..... 272
8. 确保下属对沟通做出反馈 ..... 274
9. 少给别人声音,多给别人耳朵 ..... 276
10. 倾听时需要注意的八个细节 ..... 277
11. 引导员工与员工之间相互交流 ..... 279

## 第十六章 千方百计提高员工的工作效率

1. 提高效率,使企业利润最大化 ..... 282
2. 检查企业的流程是否合理 ..... 283
3. 领导的速度决定团队的效率 ..... 284
4. 引领员工养成良好的工作习惯 ..... 286
5. 良好的工作环境有利于提高效率 ..... 288
6. 适度的压力能够提高效率 ..... 289
7. 增加工作量,让员工忙起来 ..... 290
8. 效率与创造力是淘汰出来的 ..... 292
9. 经常对时间的消费进行评定 ..... 293
10. 让员工学会记工作日记 ..... 295
11. 以压力促效率要把握好分寸 ..... 296
12. 既要有压力,也要有助力 ..... 297

## 第十七章 注重细节才能让培训切实有效

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 1. 培训员工,观念是先导 .....      | 300 |
| 2. 让员工积极接受培训的技巧 .....    | 301 |
| 3. 不同的培训要用不同的方法 .....    | 303 |
| 4. 用自己的亲身经历培训员工 .....    | 304 |
| 5. 加强锻炼,用实践育人 .....      | 305 |
| 6. 使员工自己对自己进行培养 .....    | 307 |
| 7. 管理者要成为学习的楷模 .....     | 308 |
| 8. 加强中层管理人员的培训 .....     | 309 |
| 9. 不可忽视后续人才的培养 .....     | 311 |
| 10. 培养高管接班人的实用技巧 .....   | 313 |
| 11. 使培训成果得以顺利转化 .....    | 315 |
| 12. 警惕培训留下“后遗症” .....    | 316 |
| 13. 打造学习型组织,形成良性循环 ..... | 319 |

## 第十八章 周密安排,开出高收益的会议

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 会议是一种必要的管理形式 .....  | 322 |
| 2. 糟糕的会议就像一场葬礼 .....   | 323 |
| 3. 确保所开的会议富有实效性 .....  | 325 |
| 4. 安排实效性会议的基本步骤 .....  | 326 |
| 5. 对会议心理进行调节与控制 .....  | 328 |
| 6. 认清会议中起不同作用的人 .....  | 330 |
| 7. 主持会议应具备的能力和技巧 ..... | 332 |
| 8. 对会议中的讨论进行引导 .....   | 333 |
| 9. 提高即席讲话的水平和力度 .....  | 335 |
| 10. 学会应对冷场和离题发言 .....  | 336 |
| 11. 在会议中插话要注意技巧 .....  | 338 |



## 第十九章 管理特殊员工要有专门的方法

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| 1. 如何管理和对待明星员工 .....    | 342 |
| 2. 元老级员工不服管怎么办 .....    | 343 |
| 3. 对知识员工进行管理的方法 .....   | 345 |
| 4. 掌握管理高龄员工的技巧 .....    | 347 |
| 5. 如何引导年轻员工发挥干劲 .....   | 349 |
| 6. 驾驭恃才傲物的员工 .....      | 350 |
| 7. 小心对待有后台的刺头 .....     | 351 |
| 8. 正确引导鲁莽冲动的员工 .....    | 353 |
| 9. 怎样管理嫉妒心强的员工 .....    | 354 |
| 10. 对想跳槽的优秀员工迅速反应 ..... | 356 |
| 11. 小心提防别有用心的跳槽者 .....  | 357 |
| 12. 怎样对付爱“拍马”的下属 .....  | 359 |

## 第二十章 避免因小失误付出惨重的代价

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1. 在细致、周到方面多下工夫 .....  | 362 |
| 2. 对签字画押之事必须谨慎 .....   | 363 |
| 3. 每走一步都要有精准的算计 .....  | 364 |
| 4. 一定要堵住财务管理的漏洞 .....  | 366 |
| 5. 用隐蔽的方法拆散小圈子 .....   | 368 |
| 6. 在权力场中要多点防人之心 .....  | 370 |
| 7. 尽量做到知人知面也知心 .....   | 371 |
| 8. 严防自己的助手变成对手 .....   | 373 |
| 9. 必须警惕的五种“恶”人 .....   | 374 |
| 10. 不要轻易说出对别人的不满 ..... | 377 |
| 11. 克制自我,不贪非分之利 .....  | 379 |
| 12. 别被女员工的温柔之水淹没 ..... | 381 |
| 13. 在酒桌上要注意言行检点 .....  | 382 |
| 参考文献 .....             | 385 |

GuanRen GuanShi XiJieQuanShu

# 第一章

## 能细察明辨方可做到知人善任

管理工作的根本任务之一,就是要做到知人善任。知人,就是要了解人,指的是对人的考察、识别、选择;善任,就是要善于用人,指的是对人要使用得当。知人是善任的前提,善任是知人的结果。这是每一个管理者都必须掌握的一门学问。



## 1. 筛选人才是管人管事的起点

筛选人才包括从外部选聘，也包括从公司内部选拔。不管是哪种方式，筛选人才都是员工管理的起跑线。没有招来员工，就谈不上管理员工；在识人时犯了错误，就会做出错误的用人决定，也就很难理顺人与事之间的关系，最终也难以管好员工、甚至整个企业。

筛选人才的重要性不仅要站在公司战略的位置去考虑，更不能停留在纸面上。在企业全面竞争的年代，除了薪金、机会等实质性的内容，招聘过程本身也是当今企业人力竞争的一个重要环节。优秀的管理人员应把筛选人才作为重要业务，进行专业化的筛选，以提高企业人力资源水平并降低选人成本。

选错人的成本：不仅包括招聘时登载的广告、花费的时间、考察时使用的道具和物资，甚至已经付出的薪酬、解聘的补偿金和重新聘人所花的费用与时间，这些还不是选错人才成本的全部。重要的是，如果选人失误，你要做的还有必须尽快调整，而不是等到结果不堪忍受之后再处理。

有些无法用数量来估算的成本高到可以令公司难以承受：像重新磨合、培训的花销，客户的丢失，战略变形，痛失机会和士气低落等。

因此，如果你要降低这些成本，那么筛选人才时就要反复考虑，多方比较。仓促和冒险是选人的大敌，不要被最后期限、岗位等待焦虑等因素困扰，不要让精致的简历和推荐信蒙蔽了眼睛，也不要被一大堆证书改变你的看法。岗位的重要、薪水的高低和聘任的时间与精力要成正比。背景调查、面谈、考试都不可或缺，尽量跳出应聘场景去考察，如一次约会的晚宴，一位他过去老师的评价，一场篮球赛时的表现都可能很有用。

优秀的管理者总是有一整套聘用人才的方案，分解不同的步骤，设计各种题目，拜访他原来的公司，通过一场团队的游戏来甄别人才……这些方式无不透露出一个特点：慎重与全面。

著名的思科系统公司，对应聘者严格把关，到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经历是：首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面谈，一个应聘者进入思科一般最少要跟5~8个人交谈，任何职务都要经过这