管人难，难管人，人难管
是因为很多领导者都忽略了一个重要的问题

管人的细节

管人管事的243个秘诀

管好一个公司不容易，需要你时时刻刻地注意每一个细节；只要一个细节没有注意到，就会给你或者给公司带来不可预知的影响。真正优秀的领导者，是那些在管人过程中能够不断发现细节、注重细节并应用细节的领导者。

THE DETAIL ABOUT MANAGING PEOPLE

让千百万个领导者受益终生的书

群言出版社

看完书稿后，感觉这本书真的不错。它提出了一些让人耳目一新的观点，让我顿时感觉眼前一亮，在日常管理中碰到的一些令人头疼的问题有了解决之道。

——任远集团总裁　任志平

卓越的管理必然是科学的管理，科学的管理就必须要注重细节，尤其在人力资源管理方面，而这也正是我国企业当前面临的一个重要课题。《管人的细节》可以说是这方面的一本不错的书。

——中国管理人网执行主编　王江顺

《管人的细节》一书涵盖了企业管理者无时无刻不在遭遇的问题：选人、用人、御人、励人、育人、留人等等，但它绝非教科书或论文，而是由若干个单独的问题串联而成。企业的管理者们各取所需，相信都会有不同程度的启迪与收获。

——2003年度畅销书《管人有绝招》作者　高致铭

建议陈列类别：通俗管理读物

ISBN 7-80080-428-3

9 787800 804281 >

ISBN 7-80080-428-3

定价：29.80元

管人难，难管人，人难管
是因为很多领导者都忽略了一个重要的问题

管人的细节

管人管事的243个秘诀

管好一个公司不容易，需要你时时刻刻地注意每一个细节；只要一个细节没有注意到，就会给你或者给公司带来不可预知的影响。真正优秀的领导者，是那些在管人过程中能够不断发现细节、注重细节并应用细节的领导者。

THE DETAIL ABOUT MANAGING PEOPLE

让千百万个领导者受益终生的书

群言出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人的细节/时晓艳编著.—北京:群言出版社,2004.9

ISBN 7-80080-428-3

Ⅰ.管... Ⅱ.时... Ⅲ.企业管理:人事管理

Ⅳ.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 091568 号

责任编辑　中华

出版发行　群言出版社

(北京东城区东厂胡同北巷 1 号)

邮政编码　100006

联系电话　65265404　65263345

电子信箱　qunyancbs@tom.com　qunyancbs:dem@xinhuanet.com

印　　刷　北京飞达印刷有限责任公司

经　　销　全国新华书店

版　　次　2004 年 10 月第 1 版

2004 年 10 月北京第 1 次印刷

开　　本　787×1092　1/16　印张　17

印　　数　1-5000 册

书　　号　ISBN 7-80080-428-3

定　　价　29.80 元

对于一些企业领导者来说，在他们清晨刚睁开惺松的睡眼时，大脑里那根松驰了一夜的神经便紧张起来，甚至在涮牙、洗脸、吃早餐的时候，他们还在思考公司里的各种事务。刚迈进公司，他们便被接踵而至的事情搞得焦头烂额：一刻都不停的来电、应接不暇的拜访、各种大小会议……

不管是大型企业还是中小企业，领导者所要面对的，无外乎人、事二字。换句话说，如果一位领导者对人和事应付自如，管理有方，那么，他就可以称为一个成功的领导者了。尽管管人和管事是相互联系的，人中有事，事中有人，但管人和管事还是有所不同的。归根结底一句话，无人就无事，管事还要先管人，管人是管理之根本。

“企”字以“人”字当头，只有管好人，才能管好企业。企业领导者要管好企业，必须学会管人。市场经济时代，企业之间的竞争，归根结底是人才的竞争，而人才竞争的胜负，在很大程度上取决于领导者的管人艺术。

管人之所以被称为艺术，就因为这是一项极其复杂的而且极其费心劳神的工作。正如一个木匠不能简单地用锤子解决所有问题一样，没有谁能让一名领导者一夜之间精通各种管人之术，没有谁能让一名领导者一夜之间从平庸走向优秀。

海尔集团总裁张瑞敏说：“把每一件简单的事做好就是不简单，把每一件平凡的事做好就是不平凡。”美国西点军校的格兰特将军也

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

说过："细枝末节是最伤脑筋的。"是的，天下大事，必作于细。展示完善的自己很难，需要每一个细节都完美，但毁坏自己很容易，只要一个细节没有注意到，就会给你带来难以挽回的影响。

管人同样如此。真正优秀的领导者，是那些在管人过程中能够不断发现细节、注重细节并应用细节的领导者。

领导者在用人时，除要求专业合适外，还要考虑一个人的兴趣。此外，不同性格的人对工作的适应性也不同。另外，每个人都有所长有所短，领导者还要注意长短活用。还要注意的是：温驯顺从的员工并不可取；工作不妨交给"大忙人"；学会容短护短；适当地激发冲突，等等。以上所列举的这些管人细节，都要求领导者在平时的管人过程中多加注意。管好一个公司不容易，需要你时时刻刻地注意每一个细节，只要一个细节没有注意到，就会给你或者给公司带来不可预知的影响。

如果你正经营一项事业，或管理一家公司，那么悉心研读本书，你就能深谙管人的细节。即使你是一名普通的员工，也能从中获得启迪，每一条经验都可令你受益匪浅，每一句评点都能成为你走向成功的座右铭。

然而，由于时间关系和作者水平所限，书中难免有偏颇和遗漏之处，恳请读者朋友谅解，同时也希望得到各位的宝贵意见与建议，为日后丰富和完善作品提供大力帮助。在此谨谢！

编 者

2004年9月于北京

前言

Contents
1/目录

能力与忠诚的取舍 1
不能总做“老好人” 2
端正员工的做事动机 4
把做事的目的告诉员工 6
“能不能”与“愿不愿” 7
授权不能失控 9
学会抓大放小 10
不要急于追究责任 11
在工作中要明确你的期望 13
挖掘员工的潜力 14
身教重于言教 15
感情投资不可忽略 16
杜绝盲目裁员 18
因事设人才能行之有效 19
首先重视别人能干什么 20
明奖暗奖都要有 21
忙碌并不等于高效率 22
温驯顺从的员工并不安全 23
打一巴掌要做到“稳、准、狠” 24
你可以批评,但不要轻蔑 25
注意人事上的编组和调配 26
也可不用能人 27
别让能人扎堆儿 28
让合适的人做合适的事 29
把工作交给大忙人 30
适当养些“闲人” 31
不凭关系用人 32
使功不如使过 33

Contents

34 适时给员工泼点“冷水”
35 激励不一定花大钱
36 遣将不如激将
37 当好“千面观音”
38 有些条件不要轻易允诺
39 应允许犯错误,但不允许做错误的事
40 不应该犯两次同样的错误
41 没有人甘心被他人利用
42 在合理的范围内怀疑人
43 鼓励员工理智冒险
44 金钱激励只能起到短期效果
45 有些事不必你去交待
46 小道消息不可取
46 吃苦前不妨先让他尝点甜
47 站在员工的立场上考虑问题
48 没有人愿意被操纵
49 不要表现得比员工聪明
50 如何选用你的左膀右臂
51 留住核心员工的三大秘诀
52 让员工成为最好的广告
53 在言谈中让员工心服口服
54 强化纪律四部曲
55 给员工树立目标
56 员工外流对企业是一个不小的损失
57 开除员工的方法
58 充分发挥新人的积极性
59 巧妙运用“助理制”
60 用正面观念看待每个员工

THE DETAIL ABOUT MANAGING PEOPLE

Contents

用人也要看品格 61
处理好员工的顶撞 62
给员工宣泄的机会 63
充分信赖你的员工 64
破除论资排辈观念 65
让员工自由地工作 66
用人三诀 68
实现真正的公平 69
引导良性竞争 70
把责任推给员工 71
体面地解雇员工 72
怎样对待年长者 73
留心独断专行者 74
亲切地叫出员工的名字 75
肯定出色的工作 76
奖励中庸并不明智 77
授权给什么人 78
不让个人感情影响评估的公正性 79
消除员工对你的偏见 80
用赞美赢得员工的好感 81
把你的欣赏写出来 82
不可任意拔高 83
使批评发挥效应 84
通过事实做人的工作 85
并非所有的冲突都要处理 86
批评的方法要灵活 87
退让一步又何妨 88
化解争执的方法 89

THE DETAIL ABOUT MANAGING PEOPLE

Contents

90 不揭旧伤疤
91 权责利集中于一身
92 员工优秀与否要看他所犯错误的性质
93 利用好争强好胜者的心理
94 利用人性来下达有效率的命令
95 言出必行
96 内部聘用好处多
97 不应光指责员工的胡作非为
98 巧用“鲶鱼效应”
99 深入员工的内心
100 与员工成为知己
101 带给人一种好心情
102 少说“我”,多说“我们”
103 尊重员工就是尊重自己
104 临危不乱,身先士卒
105 不要让“熟人链”左右你
106 要保护员工的自尊心
107 以共同话题拉近彼此的距离
108 谨防下级“越权”
109 关心照顾员工的生活
110 善用别人的智慧
111 如何发挥副职的作用
112 别记偏见左右你
113 把公司的收益与员工的利益联系起来
114 顺着毛摸
115 巧妙改变他人的认识
116 当你遇上女下属
117 如何对待过分殷勤的女员工

Contents

骂人也要讲究艺术 118
用人道主义丰富领袖气质 119
替员工端上一杯茶 120
如何平衡权力的分配 121
应当允许失败 122
发火勿忘善后 123
不轻易收回员工的既得利益 124
以一分钟为单位 125
“70分”的用人观 126
大胆使用员工有争议的特长 127
能轻罚就不要重罚 128
激起下属学习的欲望 129
让员工自己挑选处罚方式 129
设定最后期限 130
学会自我批评 131
放权不是放任 132
增加异性共同工作的机会 133
与员工保持适度的距离 134
获得“小人物”的拥护 135
赏罚要公正严明 136
巧妙运用权威效应 137
宽容地对待员工 138
为员工保守隐私 139
少做无效劳动 140
满足员工的私欲 141
建立共同的坐标 142
成功与否都不改变信任 143
巧对不拘小节的人 144

THE DETAIL ABOUT MANAGING PEOPLE

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

Contents

145 消除对方的敌意
146 善待别人的尴尬
147 对员工绝不能脱口而出的话
148 教会员工从错误中获利
149 奖赏不宜过多
150 激励幕后英雄
151 给员工一些虚荣
152 不要让命令贬值
153 观人于微而知其著
154 不要让员工失望
155 掌握批评的谈话艺术
156 切勿墨守成规
157 改变斥责时的语气
158 将不满化作动力
159 适时改变称呼
160 直接去问员工
161 如何使员工更有效地完成工作
162 对待员工以义为重
163 跳槽后要亡羊补牢
164 不再干涉已布置下去的工作
165 根据特长安排工作
166 从不同意见中汲取营养
167 如何降低重要员工离职时所导致的损害
168 以关心换忠心
169 四种情况下不宜指正犯错员工
170 群策群力
171 和你的员工站在一起
172 加强“台阶”考察

Contents

为员工指出前进的方向 173
正视自己的缺点和失误 174
试着去了解别人 175
用理解打动人心 176
提高自己的内在素质 177
别让自己的专权引起员工的反感 178
不要求全责备 179
威信比权力更重要 180
针对不同性格采取不同措施 181
大智若愚的学问 182
诱导许诺不是骗术 183
警惕下属的“糖衣炮弹” 184
运用“推”的艺术 185
软硬兼施,双管齐下 186
及时调开不可或缺者 187
无为而治 188
不用聪明人 189
制造一种良好的交流氛围 190
敢于拍板,善于拍板 191
解决好现实问题 192
激起员工的斗志 193
如何应付攀上裙带关系的员工 194
在关键时抓住员工的心 195
让员工为自己定工作量 196
怎样处理突发事件 197
让员工全心全意投入工作 198
坚持分层负责 199
谨防走入沟通的误区 200

Contents

201 好处不轻给,不滥给,不吝给
202 给员工留下思考的空间
203 让员工尝试新工作
204 不打击员工的情绪
205 鼓励员工评价自己的工作
206 让员工养成报告工作的习惯
207 杀“鸡”儆“猴”
208 坦然面对抱怨
209 从小处去赞美
210 维持积极的平衡
211 如何应对翻“旧账”的人
212 矫正员工迟到的习惯
213 使员工把敬业变成一种习惯
214 成为员工的教师和培训者
215 指导员工化解冲突
216 莫要得理不让人
217 领导者要以身作则
218 怎样培育行为榜样
219 适度施压,激发干劲
220 适时提拔益于发挥人才效能
221 发挥奖金制度的功能
222 寒暄的妙用
223 留人还要留心
224 既坚持原则,又讲究方法
225 适时适度的承诺
226 灵活对待员工的私人问题
227 让工作富有挑战性
228 如何管理临时员工

Contents

跳槽并不仅仅是因为待遇 229
说到不如做到 230
领导者应抵御的5种诱惑 231
洞悉员工的共同需要 232
如仅增强员工的企业认同感? 233
无功怎能受禄 234
掌握好奖赏的时机 235
切忌以私情断公事 237
不要把话说绝 238
管人也要学会幽默 239
领导发威也要因人而宜 241
宽容不等于姑息 242
批评贵有度 244
合理地激发冲突 246
不一味迁就多数 247
帮助员工走上发展之路 248
让信任激发员工的工作热情 249
鼓励员工勇挑重担 251
切勿给新员工出难题 252

能力与忠诚的取舍

一个成功的企业，往往也都是要有几个忠实者的，可太多的实践已证明，忠实的人可以帮助你守住钱袋，却没办法帮你将钱袋迅速装满。

许多老板靠自己的聪明和艰苦奋斗，创立了自己的企业，他们深知自己的成就来之不易，为了保护自己的事业，他们往往不信任外人，由自己的妻子、儿女或其他亲属来担任企业的要职，殊不知，这样做具有很大的危险性。

一个成功的企业，往往都是要有几个精英的。面对一个个资本家的神话，领导者们更是不遗余力的招来最好的工程师、会计师、销售经理。可往往是好景不长，不是他们纷纷跳槽，就是他们各自为业，独树旗帜。

一个成功的企业，往往也都是要有几个忠实者的，可太多的实践已证明，忠实的人可以帮助你守住钱袋，却没办法帮你将钱袋迅速装满。从公司经营的角度来看，只有忠诚是不够的，只有能胜任工作的人，才能为公司带来利润，才能使公司得以发展。关键的问题是如何把各种类型的人都很好地组合在一起，并使之发挥最大效力，这也是当老板的一项重要工作。

领导者的用人之道，最佳的选择当然是找那些既忠实又富有能力的人。可事实上，这种人少之甚少，难以寻觅。

最可行而又最贴近实际的办法是，按照人员的不同使用目的而有所侧重地加以取舍。某些岗位必须依赖于员工的创造力，能力则当居首位；某些岗位则必须要求忠诚，能力则可退居次位。例如：必须要求忠诚的岗位是会计、出纳、财产保管员、保安人员，必须看重能力的岗位是营销人员、采购人员、公关企划人

员、产品开发人员。

用人原则上，我们强调在忠诚与能力二者中择其一，同时也并不彼此排斥。一个很鲜明的例子：出纳人员要经手企业的大部分资金往来项目，不忠实于老板就会出大问题，忠诚当为首选条件。而同时必要的能力也是需要的。在一些中小企业常常可以看到这种现象：重要的职位都由老板的亲戚把持着，而这些所谓忠诚的亲戚，常常是没能力、根本干不了工作的人。这种现象的影响是很大的，它不仅延误工作，还会打消其他员工的积极性。

可问题常常存在于缺乏客观的衡量标准来判断人员的忠诚与能力。忠诚与能力本身都是抽象的东西，老板常常凭借个人的直觉加以判断，其结果往往与实际相去甚远。

较为理想的办法是：用相应的条件约束员工，使之形式上是有能力或是忠诚的。换言之，在这种约束条件下，员工在任何人看来都会是忠诚的或有能力的。

对于能力与忠诚的取舍，是每一个企业经理在招聘员工时必须考虑清楚的问题，不要妄想你既能求得能力又能求得忠诚，你必须在二者中做出选择。

不能总做“老好人”

领导不懂批评的意义与作用，只一味地用宽容忍让的情感对待下级，其工作绩效无疑是问题成堆的。

一个领导不能总是个“老好人”，有时你必须进行必要的批评以加强纪律。如果做不到这一点，同样的过错，不管是什么，还会再次发生。除非你已经向整个组织表明你不在乎，对于他们的表现和行为，你都会接受。当然，如果你不在乎，就不

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com