

自古成大事的人，大多是善于管人的人。

管人 细节全书



领导工作就是要善于抓住别人所忽略的细节

赵彦锋 主编

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，有时就是在一个细节。因此，每一位领导者，都要记住在管人的问题上，大思路、大战略，并不能代替你对细节时时处处的把握。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

自古成大事的人，大多是善于管人的人。

管人 细节全书



领导工作就是要善于抓住别人所忽略的细节

赵彦锋 主编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人细节全书/赵彦锋编著. —北京: 企业管理出版社, 2005.11

ISBN 7-80197-333-X

I. 管... II. 赵... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134630 号

书 名: 管人细节全书

作 者: 赵彦锋

责任编辑: 吴太刚

书 号: ISBN 7-80197-333-X/F·334

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 廊坊华星印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 26.5 印张 350 千字

版 次: 2006 年 2 月第 1 版 2006 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 39.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

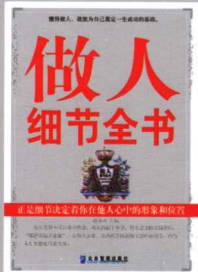


要领导好别人，首先要领导好自己。

——史蒂芬·柯维



卓越的领导者，善于在管人的过程中不断发现细节、重视细节并且通过细节来解决领导的根本问题：人尽其才，物尽其用。



责任编辑：吴太刚

封面设计：红十月工作室

RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13901105614

序言

重视细节的力量

作为一个现代人，成功和幸福无疑是我们大多数人的追求。试想谁不希望自己能够拥有一份属于自己的事业，游刃有余地施展自己的才华，并且能够得到他人欣赏呢？又有谁不希望自己生活的每一天都充满快乐和幸福感呢？

当然，我们中的大多数人知道这一切的获得都需要我们不懈地追求和努力，只有勤奋和认真才能够真正地为我们带来成功、财富乃至幸福的生活；我们也知道人生所有的努力无非是从做人，做事，说话，领导能力四个方面入手，并且我们也为之付出了我们所愿意付出的努力。但是，事实上，我们中的很多人并没有想象中的那么成功。那么问题究竟出在什么地方呢？

是的，问题的关键就在于我们是否关注细节。成功者与大多数人的区别就在于成功者都能够抓住那些常常被我们所忽略的细节，并且能够乘势而上。

有一篇文章说的好：“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。可哪些细节会起帮助，这是没法预测的。就如面试时礼貌地给他人让座位，这个细节会有两种截然相反的结果——有的招聘者会对你的美德大加赞赏；有的则会认为你缺乏竞争意识。这并不是说细节的力量是种不可捉摸的宿命，而是说细节的力量也有如机遇一样，总是青睐于有准备的人。这种准备，来源于我们的平时养成，而不仅仅是面试前设计好一套注重细节的执行方案就够了。”

而且现实生活中绝大多数的细节会像我们每天数以亿万计脱下的皮屑一样，看不到扬起或落下便无影无踪了。但总有一些细节，会深深地打动我们，烙进我们的记忆，决定或改变我们对人和事的看法与态度。同样，细节有时又有如一张定格的照片，成为我们留给别人的难以抹消的印象。细节有时又会像一道闪电，将一个人情感和灵魂深处的东西照个通透。无论是做人，做事，说话，还是做领导，我们必须认识到细节虽小，但它的力量是难以估量的。人生有细节，却

无小节。不拘小节的,很多时候并不受青睐。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。

有家公司招聘高级管理人才,一群应聘者去进行复试。应聘者都很自信地回答了考官们颇为简单的提问,可他们都没有被录用。轮到后来一个人,他走进房门时,发现干净的地毯上扔着一个纸团。一丝不苟的习惯使他弯腰捡起它。这时考官说:“请看看您捡起的纸团。”这位应聘者打开纸团,见上面写着:“热忱欢迎您到我们公司任职。”后来这位应聘者成了一家著名大公司的总裁。

这个故事很深刻地向我们阐述了关于细节的力量。

是的,我们要牢牢地记住:细节是有力量的,这个力量甚至决定着我们的未来。因此,我们要追求人生的幸福和成功就要在做人,说话,做事,做领导者四个方面培养自己认真对待每一个细节的精神。并且要让这种认真的精神渗透到我们的性格中去,成为我们生活和工作的习惯。

为了给读者朋友更多的关于细节培养的启示,我们组织编写这套细节全书。这套丛书从做人,做事,说话,管人四个人生的重要方面通过大量故事,寓言生动阐述了现代人培养自己细节精神应当掌握的技巧和策略,完全可以成为广大读者朋友提升个人修养,陶养个人情操,提高人生辨别能力的良师益友。

第一篇 培养管人的素质

第 1 章 学会展示自己的领导魅力	/3
领导魅力是第一要诀	/3
培养魅力需要从四件事做起	/4
培养个人魅力要脚踏实地	/4
培养一种良好的外在形象	/5
正确的肢体语言让你魅力无穷	/6
微笑的力量不可忽视	/7
待人要和蔼可亲,平易近人	/8
不断增强自己的感召力	/9
处理事物要公私分明	/10
记住点滴才能成大事	/12
避免安置心腹的做法	/14
在工作中不要亲此疏彼	/15
品格是魅力的重要源泉	/16
第 2 章 要做各个方面的表率	/18
影响力的作用不可小瞧	/18
千万不要忽视榜样的力量	/19
应该充分表现自己的能力	/20
凡事要以身作则	/20
学会成为下属的榜样	/21
样样胜人一筹	/22
保持勇气和耐力	/23



不要在下属面前流露悲观情绪	/25
学会比下属更老练	/26
不要采用错误的领导风格	/27
必须懂得领导的艺术	/28
必须有领导者的气度	/29
不能失信于自己的下属	/30
不承诺自己办不到的事	/31
不要忘记你曾说过的话	/32
信守自己的每一个诺言	/33
 第3章 要树立自己必要的权威	 /36
不要左右为难,丧失权威	/36
正确指挥,人人效劳	/37
掌握正确指导的能力	/38
行动就不要害怕失败	/40
指导时的不要和必要	/41
让下属贯彻自己的意图	/42
不要让你的命令打折扣	/43
考虑一下你的命令是否合格?	/44
让下属理解你的命令	/47
用监督确保命令的执行	/48
千万不要纵容下属	/50
对下属切忌过分关怀	/51
管好“独行侠”式的下属	/52
别怕惩一儆百	/53
该批评就批评,该解雇就解雇	/54
 第4章 有分寸才能够有效果	 /59
盛怒下学会克制自己	/59
批评下属要看场合和对象	/60

批评下属也要做好预备	/62
掌握好批评的艺术	/63
指责下属不要离谱	/64
无论如何不能伤人自尊	/66
下属乐意接受才最好	/66
有距离才能获得别人的尊敬	/68
巧用“刺猬法则”	/69
不要把手下当成手足	/71
不必容忍过分的要求	/72
对下属要恩威并用	/73
在下属面前要适当表现“身份”	/74
吃喝应酬时要注意检点	/75
 第5章 涵养是领导者的一张名片	 /78
坚忍的信心和意志	/78
率直的心胸不可或缺	/80
渊博的知识	/81
敢于直面恐惧	/83
正确地面对压力	/84
改造自我,与时俱进	/86
宽容的个性	/89
忍耐是领导者的美德	/90
用温和的手段来处理事情	/91
大智若愚的艺术	/93
得意而不忘形	/95
怒而不形于色	/96
控制自己的怒气	/97

第6章 学会管人还要学会战胜自我	/99
掌握异向思维	/99
学习自处的方法	/100
树立远大的目标理想	/102
谋求自尊、自爱	/103
养成自控能力	/104
追求高质量的生活方式	/107
培养竞争意识	/108
在心理上不惧怕冒险	/110
要有敢于竞争的魄力	/111
在竞争中更上一层楼	/112
不断挑起竞争的欲望	/113
认识自己的身体素质	/114
散步养生的技巧	/116
运动养生的技巧	/117
培养良好的性格	/118
学会笑的“学问”	/119

第二篇 掌握管人的方法

第7章 不断优化自己的领导班子	/123
实现领导班子结构优化	/123
要先设计结构后考虑具体人选	/123
不要只重视个人素质	/124
积极主动地进行自我调节	/124
要多方面考虑统筹兼顾	/125
要由一个模式变为多种模式	/125
正确面对领导班子的内耗	/126
什么是非结构性内耗	/127
什么是结构性内耗	/127

正确解决领导班子的内耗	/128
纠正领导班子“一团和气”的偏向	/129
正确看待正职与副职的关系	/130
正职要处理好与副职的关系	/131
副职要正确处理好与正职的关系	/133
提高领导班子解决问题的效率	/134
解决领导班子内部冲突的方法	/135
第8章 掌握鉴别人才的16种方法	/137
要给别人才就要讲究方法	/137
识才必须由小知大	/138
用长远眼光识才	/139
从实践中观察鉴别人才	/140
换个地方,眼光不一样	/142
要听取旁人的意见	/143
通过比照识别人才	/144
坚持公开公正的原则	/145
摒弃求全责备的思想	/146
以适用为原则	/147
能力比知识更重要	/148
人格比专业知识更重要	/149
不可忽视心理素质和工作态度	/151
人才要有情有义	/152
不为利所动者是真才	/154
诚实是人才的重要因素	/155
第9章 正确地选拔需要的人才	/157
做领导就要善于发现人才	/157
学会制定自己的人才计划	/159
用职务分析确定人才对象	/162



保证人才的供需平衡	/164
为自己的长远事业储备人才	/167
招聘与选择员工的要点	/169
面试筛选的技巧	/174
电话筛选的技巧	/174
简历筛选的技巧	/175
申请表筛选的技巧	/176
作出正确的录用决定	/176
通知应聘者的方法	/178
与新员工签定协议	/178
欢迎新员工就位	/180
不要冷落了新员工	/181
帮助新员工进行职业定位	/182
 第 10 章 培养领导者的择才眼光	 /184
择才的眼光很重要	/184
择才要唯贤唯德	/185
择才要兼收并蓄	/186
不拘一格选人才	/187
择才不要求完人	/188
记住:文凭≠人才	/190
择才不以资历,而以能力	/191
择才关键在于为我所用	/193
自古英雄出少年	/193
志同道合是第一原则	/194
不避亲仇择人	/196
不要以貌取人	/197
通过竞争来选择人才	/198
学会重用地位低下的人	/199
通过问询谋略选择人才	/200



第 11 章 鼓励员工大胆地发挥自己的才能	/203
给员工一点个性空间	/203
根据员工的个性安排工作	/204
首先重视别人能干什么	/205
正视员工的自我评价	/207
让个性充当动力	/208
全方位地认可员工	/209
协助部属发挥潜能	/210
给员工提供个人事业空间	/212
帮助员工设定职业生涯目标	/213
信任带来和谐和效率	/215
不信任员工是企业最大的浪费	/217
树立精神上的“归属感”	/218
把企业交给员工	/220
坚持人尽其才的主张	/221
适时扩大下属的职责	/222
敢于大胆地放权任人	/224
 a 第 12 章 提升领导力的用人法则	 /226
做分配工作的内行	/226
才能与职位要相称	/227
正确处理统与分的关系	/228
任人必须注意协调	/229
不用任何一个多余的人	/231
坚持宁缺勿滥的原则	/233
大胆选用有偏长的人	/234
用每个人的长处	/235
坚持平等的原则	/236
用人要宽严相济	/237



注重对下属的感情投资	/239
引入用人的竞争机制	/240
要有容人的雅量	/241
疑则勿任,任则勿疑	/242
第 13 章 授权要掌握好其中的度与量	/244
权利是要分配的	/244
领导者就要学会授权	/246
消除授权的心理障碍	/248
哪些应该授权	/251
哪些不应该授权	/252
确定正确的授权对象	/254
明确授权的内容	/254
了解授权的方式	/255
选择授权的方式	/256
授权时要坚持的六原则	/256
领导要掌握的七种授权法	/259
认清楚谁是可以授权的下属	/261
授权应具体而且正式	/264
领导者授权后的控制	/266
授权容易失误的地方	/267
放手,但定期检查不可少	/268
第 14 章 建设完美团队的方法	/272
满意的员工才是最好的员工	/272
员工是有需求的	/273
工资上的考虑	/274
好的工作环境是留住人才的关键	/275
时常做一下员工满意度调查	/275
重视团队建设	/276



增强大家的归属感	/277
增加情感互动的内容	/278

第三篇 提升管人的水平

第 15 章 善于让下属更快地成长	/281
热心教育的领导者受欢迎	/281
“即时教导”省时间	/282
优化员工的道德	/283
培养员工坚强的意志	/284
鼓励成员的进取	/286
让部属产生学习的需要	/287
润物无声的秘诀	/288
因任施教的技巧	/289
用逆境来培育人才	/290
用激将法来培育人才	/291
善于培养接班人	/292
通过激励来培育人才	/293
以“前车之鉴”育人	/294
采取“引狼入室”的办法	/294
运用引而不发的技巧	/295
人性育人	/296
第 16 章 善于处理各种各样的矛盾	/298
认识清楚了,事情才能处理好	/298
抓住关键,才能举一反三	/299
面对“刺头”,首先要了解	/300
处理“刺头”的技巧一定要高明	/300
坏脾气对领导来说绝对弊大于利	/301
不要畏惧下属的顶撞	/302



要给下属犯错误的机会	/303
善于原谅下属的失礼很重要	/304
不要鼓励告密的风气	/304
要领导,而不仅仅是管理	/305
不战而屈人之兵善莫大焉	/306
真正的领导者不拒绝认错	/307
不怕失败,敢作敢为	/308
解决矛盾采用正确的技巧才是真理	/309
不要排斥与下属的合作	/309
达成共识,才能共同前进	/310
 第 17 章 创建和谐的沟通机制	 /312
进行真诚有效的沟通	/312
抓住对方的心理	/314
介绍的学问	/315
理解别人并且让别人理解自己	/316
学会与人交谈	/317
把交谈的主动权掌握在自己手中	/317
画龙点睛的赞美法	/318
交谈中忌讳的四件事	/319
很好地把握说话的奥妙	/320
恰到好处地运用身体语言	/320
和员工交往不妨从名字谈起	/321
根据员工的性格来说话	/322
不要哪壶不开提哪壶	/323
把握说话的分寸和尺度	/323
 第 18 章 巧妙地激励下属	 /325
世界上最重要的领导原则	/325
最有效的激励方式	/326