

# 管理是炼出来的

尹强◎主编

中国时代经济出版社

## 优秀管理人员的80个细节



GUANLISHILIANCHULAIDE

# 管理是炼出来的

尹强◎主编

中国时代经济出版社

优秀管理人员的80个细节



## 图书在版编目(CIP)数据

管理是炼出来的: 优秀管理人员的80个细节 / 尹强主编. —北京: 中国时代  
经济出版社, 2006.1

ISBN 7-80169-819-3

I. 管... II. 尹... III. 管理学—基本知识 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第133860号

管  
理  
是  
炼  
出  
来  
的

优  
秀  
管  
理  
人  
员  
的  
80  
个  
细  
节

尹  
强  
主  
编

|       |                                                               |
|-------|---------------------------------------------------------------|
| 出 版 者 | 中国时代经济出版社                                                     |
| 地 址   | 北京东城区东四十条24号<br>青蓝大厦11层                                       |
| 邮政编码  | 100007                                                        |
| 电 话   | (010)68320825(发行部)<br>(010)68320498(编辑部)<br>(010)88361317(邮购) |
| 传 真   | (010)68320634                                                 |
| 发 行   | 各地新华书店                                                        |
| 印 刷   | 北京鑫海达印刷有限公司                                                   |
| 开 本   | 787×1092 1/16                                                 |
| 版 次   | 2006年1月第1版                                                    |
| 印 次   | 2006年1月第1次印刷                                                  |
| 印 张   | 13                                                            |
| 字 数   | 166千字                                                         |
| 印 数   | 1~8000册                                                       |
| 定 价   | 24.00元                                                        |
| 书 号   | ISBN 7-80169-819-3/F·380                                      |

版权所有 侵权必究

## 前 言

二十一世纪是一个急剧变革的时代，面对激烈的职场与市场竞争，组织机构要想生存发展，必须建立持久的竞争优势。

而在此竞争中起着关键作用的就是管理者。管理者是组织机构中的中坚力量，兼有领导和下属的双重身份。一方面，作为下属，在完成上司交付的各项任务的同时，也在领导下属的工作；另一方面，作为管理者，在带领下属完成本部门工作任务的同时，也接受着上司的领导。如何游刃有余地去开展工作，营造良好的工作环境，处理好上下左右各方面的关系，是每个管理者都必须面对的问题。

千里之行，始于足下，万丈高楼乃一砖一瓦垒叠而成，大事必须由点滴的小事集成。任何优秀的组织都是从小事开始的，细节虽小，但它的力量却是难以估量的，“天下大事必做于细”、“天下难事必做于易”，这是老子的名言。所以做事应先从“点”开始，先把“点”完善了，点完善了，“线”跟“面”就简单了，整个组织也就完善了！

细节作为容易为大多数人所忽略的东西，却往往是注意细节者成功的独门武器。尤其是对身为管理者的人来说，他们因此而成了资深而优秀的管理人才。任何优秀的组织都是从小事开始的，细节虽小，但它的力量却是难以估量的。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，

而现场培训课程受时间、地点且费用高昂等诸多限制，为解决管理者及其组织学习培训的难题，我们组织编撰了《管理是炼出来的：优秀管理人员的80个细节》一书，本书撷取了管理者日常工作常见的又容易被大多数管理者所忽视的80个细节，加以条理化、系统化和逻辑化。内容主要包括：个人形象艺术、决策管理艺术、沟通管理艺术、协调管理艺术、有效运权艺术、员工激励艺术、识人用人艺术、高效会议艺术、时间管理艺术及自我提升艺术等十个方面。这些都是优秀管理者的看家本领。

本书内容全面、丰富；语言简练、通俗易懂、实战性强，将深奥的理论用故事阐述出来，便于管理者领会，并由此轻松提高，从而使自己的工作游刃有余、卓有成效。

本书由尹强主编，同时参与编写和提供资料的人员还有：王建伟、王丽媛、李志国、李建军、刘俊、刘作良、石起箭、杨月进、杨春、杨炳忠、武亮、章晓华、钱进、黎云开、滕红琴。

编者

前

言

# 目 录

## 第一章 个人形象艺术

|      |                     |    |
|------|---------------------|----|
| 细节01 | 衣饰须整洁得体 .....       | 2  |
| 细节02 | 衣着要注意自己的年龄与身份 ..... | 4  |
| 细节03 | 涵养是你的“护身符” .....    | 6  |
| 细节04 | 诚实让你赢得信任 .....      | 8  |
| 细节05 | 心理素质过关，大家才放心 .....  | 10 |
| 细节06 | 凡事应以身作则 .....       | 12 |

## 第二章 决策管理艺术

|      |                    |    |
|------|--------------------|----|
| 细节07 | 善计划，让决策头绪清楚 .....  | 16 |
| 细节08 | 巧安排，令决策无误 .....    | 18 |
| 细节09 | 细心体察，预先计划 .....    | 20 |
| 细节10 | 条件不同，区别对待 .....    | 23 |
| 细节11 | 掌握科学决策的程序 .....    | 25 |
| 细节12 | 决策时要绕过先入为主误区 ..... | 28 |
| 细节13 | 要打破现状就得采取行动 .....  | 30 |
| 细节14 | 决策失误要及时补救 .....    | 32 |

### 第三章 沟通管理艺术

|      |                        |    |
|------|------------------------|----|
| 细节15 | 顾上照下一样重要 .....         | 36 |
| 细节16 | 与上司沟通的10个箴言 .....      | 38 |
| 细节17 | 读懂上司的体态语言 .....        | 40 |
| 细节18 | 真实、准确地向上司传递其所需信息 ..... | 42 |
| 细节19 | 请示汇报工作7忌 .....         | 44 |
| 细节20 | 言外之意，巧妙传递 .....        | 47 |
| 细节21 | 让沉默不语者说出真实想法 .....     | 49 |
| 细节22 | 要正确对待和解决好下属的逆反心理 ..... | 52 |
| 细节23 | 沟通应从抱怨开始 .....         | 54 |
| 细节24 | 倾听下属汇报应掌握要领 .....      | 57 |
| 细节25 | 善于发现下属的真实想法 .....      | 59 |
| 细节26 | 做一个成功的交谈者 .....        | 62 |

### 第四章 协调管理艺术

|      |                      |    |
|------|----------------------|----|
| 细节27 | 上司面前不可不露，也不可太露 ..... | 66 |
| 细节28 | 有了鲜花先献佛 .....        | 68 |
| 细节29 | 让上司觉得离不开你 .....      | 70 |
| 细节30 | 不要小看“二把手” .....      | 72 |
| 细节31 | 与人方便，自己方便 .....      | 74 |
| 细节32 | 责人先责己 .....          | 76 |
| 细节33 | 话到嘴边留三分 .....        | 78 |
| 细节34 | 得饶人处且饶人 .....        | 80 |
| 细节35 | 动之以情，晓之以理 .....      | 82 |
| 细节36 | 和风细雨，润物无声 .....      | 84 |

## 第五章 有效运权艺术

- 细节37 做给上司看，带着下属干..... 88
- 细节38 要遵循层次管理原则..... 90
- 细节39 侵权越位于人于己均不利..... 92
- 细节40 让车、马、炮各自发挥作用..... 94
- 细节41 自己分内的事不能让下属去做..... 96
- 细节42 没有目的地授权等于开玩笑..... 99
- 细节43 在适当的时候可把权力藏起来..... 102
- 细节44 权不可不授，却也不可乱授..... 104

## 第六章 员工激励艺术

- 细节45 把下属的心暖热..... 108
- 细节46 端平一碗水能有效驾驭全局..... 110
- 细节47 让下属天天有奔头..... 112
- 细节48 让下属热火朝天地工作..... 116
- 细节49 给下属想要的东西..... 118
- 细节50 员工激励8招..... 121

## 第七章 识人用人艺术

- 细节51 不识人，就找不准可用之人..... 126
- 细节52 不以外表识人，要以内在潜能辨才..... 128
- 细节53 学历不等于能力，别把低分高能者拒之门外..... 131
- 细节54 经验不是万金油..... 133
- 细节55 是人才，就让他放出光来..... 135
- 细节56 有多大能耐就干多大能耐的事..... 138
- 细节57 可以提升的就给位置坐..... 140
- 细节58 用人10忌..... 142



## 第八章 高效会议艺术

|      |                       |     |
|------|-----------------------|-----|
| 细节59 | 良好的会议目标应符合4项要求 .....  | 146 |
| 细节60 | 选择合适的与会人员 .....       | 148 |
| 细节61 | 会议时间最好不要超过一个半小时 ..... | 150 |
| 细节62 | 会议召开前的细节不容忽视 .....    | 152 |
| 细节63 | 注意与会者中沉默者的反应 .....    | 154 |
| 细节64 | 提高会议效率8戒 .....        | 156 |
| 细节65 | 必要时合理控制会议节奏 .....     | 158 |
| 细节66 | 主持会议应成功而有效 .....      | 160 |
| 细节67 | 站着开会好处多 .....         | 162 |
| 细节68 | 主持会议时的语言表达应有特色 .....  | 164 |

## 第九章 时间管理艺术

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| 细节69 | 学会拒绝的要领 .....       | 168 |
| 细节70 | 排除不速之客的干扰 .....     | 170 |
| 细节71 | 排除电话干扰 .....        | 173 |
| 细节72 | 避免中断工作 .....        | 176 |
| 细节73 | 改善文件满桌12法 .....     | 178 |
| 细节74 | 在被窝中就考虑今日要做之事 ..... | 180 |
| 细节75 | 巧用上班时间 .....        | 182 |
| 细节76 | 克服拖延习性的8个秘诀 .....   | 184 |

## 第十章 自我提升艺术

|      |                      |     |
|------|----------------------|-----|
| 细节77 | 获取职业生涯的成功要领 .....    | 188 |
| 细节78 | 巩固自己目前的地位 .....      | 191 |
| 细节79 | 实施自我启发, 培养更高能力 ..... | 193 |
| 细节80 | 轻松减压8招 .....         | 196 |

## 第一章

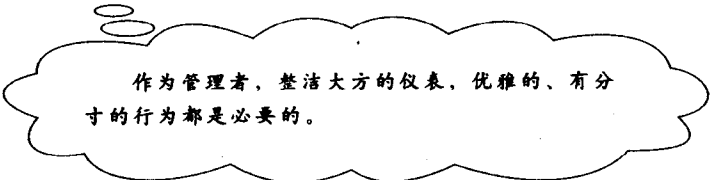
# 个人形象艺术



## 细 01 节

### 衣饰须整洁得体

#### 要点提示



作为管理者，整洁大方的仪表，优雅的、有分寸的行为都是必要的。

作为一名经常与人交往的经理人，被对方第一注意的往往是穿着打扮，然后才是举止礼仪，所以穿着一定要得体。

#### ❖ 交际场合穿着分类

在交际场合穿着大体上可以分为便服与礼服两大类。各式外衣、衬衣等日常穿着的服装均为便服，适合于一般场合、工作时穿着。而参加正式、隆重、严肃的典礼仪式，则应当穿着礼服或深色西装。

#### ❖ 正式场合穿着搭配

在正式场合穿西装，要精心选择衬衫和领带。白色衬衫将使

男士精神焕发，领带最好选用丝质的，而且要注意使之与西装的颜色协调。除穿宝蓝色西服外，黑色领带几乎可同任何颜色的西装搭配。

### ❖ 交际场合男士衣着

交际场合中男士的衣着不应有过多的颜色变化，大致以不超过三色为首要原则。在不同的场合穿不同的服装。西装被看作男人的脸面，是公认的办公服装。其款式与颜色除讲究适合于个人情况外，还要注意工作环境、身份等因素。穿西装套服最好配上西服背心，因为让别人看到了自己衬衫与裤子的连接处是不应该的，也不雅观。有时不穿成套西服可以，但西装上衣和西裤的颜色要一致，既不要看上去“头重脚轻”，也不要上下身的颜色不般配。

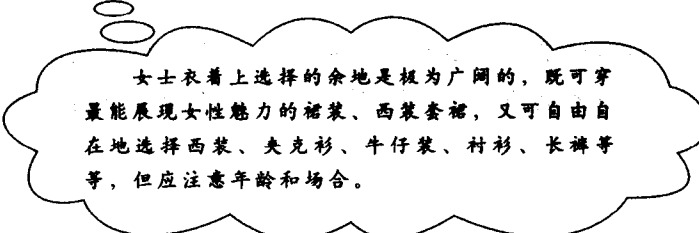
### ❖ 交际场合切忌

要想有助于商业谈判的成功，在交际场合请不要穿皱巴巴的劣质西装，否则影响谈判的质量和个人及公司的形象，同时无论如何也不会有助于谈判的成功。

## 细 02 节

### 衣着要注意自己的年龄与身份

#### 要点提示



女士衣着上选择的余地是极为广阔的，既可穿最能展现女性魅力的裙装、西装套裙，又可自由自在地选择西装、夹克衫、牛仔装、衬衫、长裤等等，但应注意年龄和场合。

#### ❖ 男士的衣着

得体的衣着不但会有助于显现男士的气质与风度，而且会帮助他在事业上取得成功。

#### ❖ 女士的着装

女士在社交场合中的着装应当体现出女士的职业特点、性格特征和女性的魅力，并且与具体的场景相协调。这里重点介绍一下职业女性着装的几个细节。

### 1. 场所一：办公场所

职业女性上班时，一般要穿灰色或蓝色的西装套裙，这样有助于提高自己的威信，选择色彩柔和一点的衣裙则显得平易近人一些，但是穿着显得过于散漫的运动服式牛仔装或野味十足的服装在社交、工作中则是不应该的。女士着装不但要干净、整洁、合身，而且要注意在不同的场合它所发挥的不同作用。

### 2. 场所二：宴会场所

参加宴会，要注意自己的衣着同宴会场所的色彩相和谐，而且要考虑同自己男伴的衣着相得益彰。参加婚礼时，不要穿同新娘的礼服同色的服装。

### 3. 场所三：参加丧礼

而参加丧礼时，宜穿黑色或颜色柔和的衣裙。

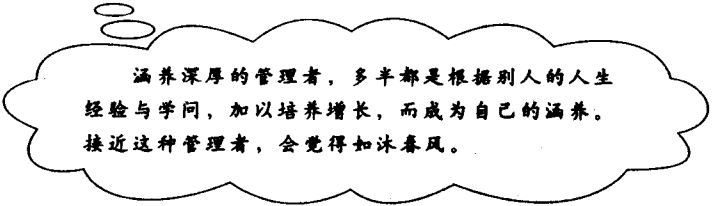
### 4. 场所四：招待宾客

作为女主人招待宾客的话，衣着应当比女宾的衣着朴素一点，这是体现自己作为主人对宾客的礼貌。不要企图在这方面去略胜一筹。

## 细 03 节

### 涵养是你的“护身符”

#### 要点提示



涵养深厚的管理者，多半都是根据别人的人生经验与学问，加以培养增长，而成为自己的涵养。接近这种管理者，会觉得如沐春风。

涵养是现代管理学非常引人注目的一个问题，是提高凝聚力的“护身符”。

但是真正深厚的涵养，是有同情心并且能洞察别人的心思。看到别人发怒时，他会设法去了解别人心里的寂寞与烦恼，并予以安慰。所以真正有涵养的人，一定能给别人良好的影响。他们心灵成熟稳定，具有诚意，有打动人心的力量。

要做管理的人，必须努力使自己具备这种修养。而这种修养并不只是单由书本中得到，必须由工作中磨炼出来。

要想具备涵养，其条件是：利用闲暇尽量多读书。但是不能漫无目的地读，要有计划地加以选择。

选择的标准是：

(1) 可以供工作参考，马上可以应用的。

(2) 能使自己心灵成熟的。

(3) 能启发自己创意的。

(4) 有趣的。

大致上可分为以上四类，按着这种次序去读。

此外，也可以利用中午休息时间，让自己多进修一些外文。

活的学问与涵养，是要经常躺下来好好地思考事物，以及反省自己所走过的路。

尤其，前人的言行要多加阅读，把前人的经验与自己的经验加以比较，而获取别人的经验、了解别人的思想与价值观，这有助于自己去分析事物，决定事情。

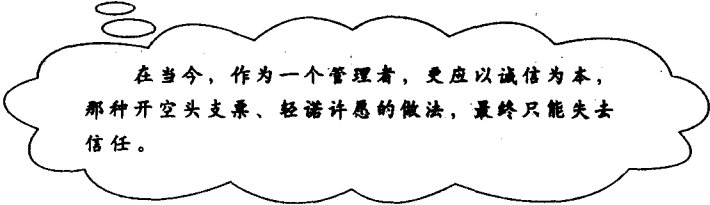
涵养深厚的管理者，多半都是根据别人的人生经验与学问，加以培养增长，而成为自己的涵养。



## 细 04 节

### 诚实让你赢得信任

#### 要点提示



在当今，作为一个管理者，更应以诚信为本，那种开空头支票、轻诺许愿的做法，最终只能失去信任。

台湾声宝董事长陈茂榜，他的创业成功，凭的不是充足的金钱，而是靠两个字——诚信。

创业初始，他以1000元开了家电器行，由于资金不足，只好以50元为一单位，分别分给两家电器中间商做保证金，然后从他们那里提货来卖。

由于陈茂榜为人诚实，做生意特别讲究信誉，因此，这两家中间商，都很信任陈茂榜，所以50元的保证金只不过是一种形式，其实陈茂榜从他们那里所提的货高达500元，也即是保证金的10倍，由此可见，“诚与信”有时比金钱更有价值。

做生意第一要诀就是要诚实，只有真诚待人，才能做成大生