

《管人用人细节全书.》

图书基本信息

书名：《管人用人细节全书.》

13位ISBN编号：9787802498884

10位ISBN编号：7802498880

出版时间：2014-4-15

出版社：中华工商联合出版社

作者：陈玉洁

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《管人用人细节全书.》

内容概要

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《管人用人细节全书》这本书。书中的所有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。本书还结合国内外和古今案例，详细分析了中国式用人领导细节、选才细节、御才细节、沟通细节、组织细节、人情细节等方面内容。

《管人用人细节全书.》

书籍目录

章节试读

1、《管人用人细节全书.》的笔记-第7页

如何掌握下属，首先就是要去了解他的特点。十个下属十个样。有的工作起来利落迅速，有的则非常谨慎小心，有的擅长处理人际关系，有的却喜欢独自埋头在统计资料里默默工作。

对于但求速度、做事马虎的下属，做领导的若要求他事事精确，毫无差错，几乎是不可能的。对于此种做事态度的下属，你能要求他既迅速又正确吗？可是，许多领导明知这个事实，却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率。

各公司的人事考核表上，都印有很多有关处理事务的正确性、速度等评估项目，能够取得满分者才称得上是一位优秀职员。于是，有颇多的领导就死守着这些评估项目，作为人事考核的依据。世上没有万能的职员，所谓一切满分者，不过是上司高估了他，给予他过高的评价罢了。

2、《管人用人细节全书.》的笔记-第16页

在工作岗位上，如果你必须说谎时，最好在事后找个机会说明事实。但说明不能只是一个借口。毕竟对方因为你的谎言而陷于不利的处境，或遭遇不愉快的事情。因此，你应先对你的谎言诚恳地道歉，然后再加以补充说明。如果对方能够了解你的用心，是最好不过了。但是，一诺千金不能只停留在口头上，而必须付之于行动。言行不一，欺骗下属是领导者必须克服的缺点。否则，领导者会自食苦果，毁于一旦。

3、《管人用人细节全书.》的笔记-第27页

在某种意义上说，“低调管人”就是要求领导者不把自己看得太重要、太高明。倘若自认为处处胜人一筹，高人一等，那么必然会在欲望上表现得贪多占，并视之为理所当然，这在旁人看来却是狂傲之举。所以，领导者在任何情势下，都应该放下自己的架子，严格要求自己。对事高标准要求，充分表现自己的专业精神；对人则需低调处理，表现自己的谦逊之态，这才是领导者最智慧的平衡艺术。

4、《管人用人细节全书.》的笔记-第17页

“一个多么好的计划，怎么执行起来却出现这样的结果？”

“他看起来能胜任这项工作，为什么到头来搞得一团糟？”

“要是当初换××负责这个项目，现在就不用仓促‘救火’了。”

我们经常听到一些企业家和经理人发出这样的抱怨，他们为此身心陷入疲惫之中。细究起来，他们往往是在用人上犯了错误，即没有坚持“让合适的人做合适的事”的用人准则。

作为一个企业或团队的领导者，不管你管理着多少人，如果背弃了这一准则，那么你必被其累，必受其害。这绝不是危言耸听。“世界第一CEO”杰克·韦尔奇是这样评价这一准则的：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这一宗旨适用于任何企业。”他深有感触地回忆说：“我在办公室里坐了多年，看到不少似乎很有希望却从来没有任何结果的策略。我们曾经有过一个关于超音速的很好的计划，但是，直到我们找到了一位这方面的专家，才使这个计划得以实施。在飞机引擎、动力能源和交通运输方面，我们有着多年的服务策略，但是，在我们找到一位有勇气打破陈规的人来领导这项事务之前，服务一直是‘二等公民’。”

联想控股总裁柳传志则这样说：“如果有一个项目，首先要考虑有没有人来做。如果没有人来做，就要放弃，这是一个必要条件。”可见，即使你有世界上最好的项目，有世界上最好的策略，而且有充裕的物力支持，但是如果没有人选去执行，去发展，这种策略恐怕也只能“光开花不结果”，项目也难以成功。当你让一个并不合适的人去执行一项正确的策略时，你会发现事情并不如你期望的那样发展，他通达的不是成功，而是泥潭。你不得不变成“救火小队长”，被引发的种种问题搞得手忙脚乱，也难以挽回损失。

5、《管人用人细节全书.》的笔记-第51页

蓄势要低调，要隐于众；谋势则需高标，要显于胸。低调造势可以避免对手的打压；高标谋势能督促自己严格自律。
领导者要学会把自己的姿态摆得比别人低，这样才能得到下属的亲近；但更要让自己的心志站得比别人高，要学会高标谋势，这样才能督促自己严格自律。

6、《管人用人细节全书.》的笔记-第11页

下属若失去了干劲或意志消沉时，绝对无法执行上司交给他的任务。这时，就得看你如何来激励他们了。

一家食品公司的制造经理，常会对部属提出这样的要求：“现在我们公司遭遇到最大的危机，希望全体员工能够同心协力，共渡难关，牺牲自我的利益好好地干，相信定能打破消沉的现状。”

刚开始他的这一套方法还颇有效果，可是，到了第二年就没有人理会了，可能是他们听腻了吧。其实，到了第二年，这个经理应该再想出别的方法来激励部属才是。

但实际上，事情往往不是这样的单纯和容易处理。就拿迟到来说，迟到一两分钟是否应该责骂？一年中偶尔迟到一两次也要教训教训吗？因太太生病或交通阻塞而迟到的人，又该如何处置？要处理这些种种不同的情况是很难的，搞不好，还会遭致不良的后果。

那么，该怎么办呢？给他们解释的机会。

“你为何这样？像这种事是如何产生的？”从他的回答里也许你可以获得解决的办法。

“因为我忘了拨闹钟，所以起得太迟，我以后会小心的。”能够如此坦白的下属，就表示他只是一时疏忽，日后必会改善。但有些下属则对你的问话付诸一笑，默而不答，对这些人，你可要多加注意了。

“最近老觉得很疲倦，晚上睡不好，胃也怪怪的，顺便到医院去看了一下。”若因为这样的原因而迟到，则已经不是一个简单规则问题，而是牵涉到健康的管理了。遇到这种情形，领导不仅要查出他身上的病因，更要注意他的精神困扰，如是否由于家庭不睦、感情纠纷、通宵打牌或工作上的烦恼。明了了这些个别的情况之后，你才能够对症下药，提出一套处理办法。

遗憾的是，不是所有的下属都会告诉你真实的原因，所以不要尽信他们的回答。在你询问下属时，他们或闷声不响，或心神不定，甚至喟然叹息着……对这些反应你都要仔细观察，在观察中你可以猜到真相，然后可以进一步问他是否如此，对方若被你看穿了，就会说：“对！实际上就是如此。”然后将他的困难一一说出。

到了这时，事情就好办了。你可以和他共谋对策，以他的意见为主，再从旁协助，问题就可迎刃而解了。但是有些领导因过于相信自己的权威和经验，对于下属的过失总是草率诊查而妄下处方，其后果将是不堪设想的。

“体察下属内心”原则，就是真正将“以人为本”这一理念在管理工作中落到实处。它要求你真正将下属当作如你一样的人来对待，真正设身处地地从他们的角度思考问题，考虑他们的实际情况，并从工作上、生活上给予真正有效的帮助。这样，你以诚心对待下属，他们自会报你以百倍努力的工作。我们中国人自古就有“受人滴水之恩，当以涌泉相报”的传统，在这方面，你的付出绝对不会没有回报的。

7、《管人用人细节全书.》的笔记-第36页

千万记住，面对冲突最佳的心理准备是：重点在解决问题，而不是计较谁对谁错。冲突的解决在于承认人与人之间在认识上的差异，而这种差异不能站在单一的一个人的角度来评价。

在处理冲突时，领导要能接受并欣赏别人的个性。要做到这点，最重要的是尊重所有与冲突有关的各方意见。仔细倾听各方观点，就如同倾听自己的心声一般。真诚感受发言者的情绪，而且不断提醒自己不要因为别人的观点和你不同，就不把他的当一回事。最后，一定要接受一个事实：改变别人的

行为绝非易事，尤其是冲突中，更显困难。与其承担风险，不如好好准备冲突来时的应付之道。如果你能事先预知可能的冲突，便能充分收集必要的资讯，问一下自己：

过去——这家公司过去曾经发生过哪些冲突？

谁——哪些人过去曾经有过哪些冲突？

什么——公司里面哪些环节是容易产生冲突的？

怎样——过去的冲突给公司和员工留下了什么样的印象和影响？

一般组织最常见的冲突就是变革本身或变革所带来的威胁。只要有任何变革的风吹草动，冲突八成都会随之而来。接下来就是判断冲突的种类、与谁有关及各方论点如何。

论断冲突最快、最简单的方法就是询问可能受到此项冲突影响者的意见。但是领导的耳朵一定要加一层过滤器，要注意：部属面对上司时，未必都会说真话，他们的真实想法往往掩藏在一个冠冕堂皇的理由后面。

领导可以先坦白自己的恐惧和焦虑，以鼓励部属们诚实的表达意见。让他们明白只有诚实以对，对大家才有好处，而且千万别因为有人和你意见相左而紧皱眉头或施以惩罚。也就是说，你要尽己所能，帮助他们充分表达自己的意见。

从部属的观点出发，掌握争议的可能来源，之后，再和员工确认哪些问题掌握的资料可能不够充分，哪些问题可能是他们误解资讯所致，又有哪些可能是他们只顾小我，不顾大我的结果。最后，找出可能的防范措施，以预防冲突的发生。

8、《管人用人细节全书.》的笔记-第13页

(3) 借助幽默，发泄不满。

约翰逊-威克斯公司的部门主管布瑞吉特·雪莉为员工创造了一个较为奇特的发泄不满的方式：拿圣诞树出气，即用小玩偶装饰圣诞树，然后给它们戴上类似老板戴的眼镜。这个方法效果奇佳，极大地舒缓了员工的不满和压力。雪莉素以“幽默管理”而著称，她的管理哲学是：压抑不如疏导。

9、《管人用人细节全书.》的笔记-第17页

让合适的人做合适的事，关键是找到适合执行的人选，这个人选具备与执行某项任务相匹配的能力，也就是要知人善任，人尽其才。这就要求领导者了解自己的下属，从性情到工作能力，都要悉数掌握，从而知道下属适合做什么，能做好什么，这样才能保证让合适的人做合适的事。了解下属，可以从两个方面进行，一是通过绩效考核，从中可以了解下属的业务能力以及别人对他的评价，知道他的优点和缺点；二是亲自跟下属沟通，坚持通过各种渠道跟下属交流沟通，在这个过程中，根据下属的表现和反应，你会撕开下属的伪装，认识到下属更真实的一面，判断出下属在哪个方面是个人才，最适合干什么。这比分析研究绩效数字更重要。

《管人用人细节全书.》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu111.com