

管理者

三种能力

的

用人——管人——交朋友

汪斌斌◎编著



管理者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是驾驭专业人员的能力。好的管理者应该具有用人、管人、交朋友的三种能力。

北京工业大学出版社

管理者

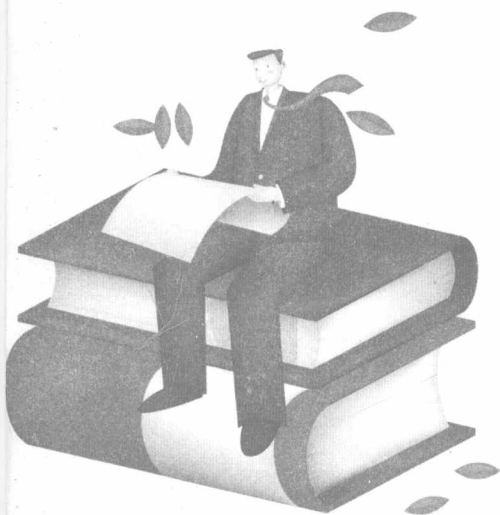
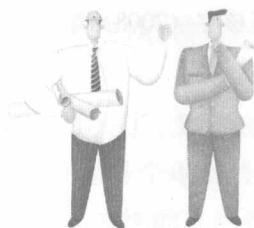
的

三种能力

汪斌斌◎编著

用人——管人——交朋友

管理者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是驾驭专业人员的能力。好的管理者应该具有用人、管人、交朋友的三种能力。



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者的三种能力：用人 管人 交朋友/汪斌斌编著.
—北京：北京工业大学出版社，2008.10
ISBN 978-7-5639-1998-7

I. 管… II. 汪… III. 企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 127203 号

管理者的三种能力——用人 管人 交朋友

编 著：汪斌斌

责任编辑：刘学宽

封面设计：点滴空间

出版发行：北京工业大学出版社

地 址：北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码：100124

电 话：010-67391106 010-67392308(传真)

电子信箱：bgdcbsfxb@163.net

承印单位：北京洛平龙业印刷有限责任公司

经销单位：全国各地新华书店

开 本：760mm×1 000mm 1/16

印 张：14.37

字 数：220 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版

印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-1998-7

定 价：24.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误，请寄回本社调换

前 言 ■

时代造就了现代管理者,现代管理者也在造就更加新潮的时代。当今世界,日益社会化、全球化的人类活动几乎都离不开管理者。政治家、思想家的宏伟蓝图,科学家的发明成果,艺术展示,体育竞技,乃至各种公益活动,都在寻找管理者青睐的慧眼,期待管理者的精心打造。现代管理者是一个精英荟萃的群体,有整合世界的魄力和运行社会的手段。

现代管理圈中流行一句形象的比喻:“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”管理者的能力直接关系到团队的成败。这里所说的能力,不仅仅是专业能力,更重要的是驾驭专业和专业人员的能力。外行管理内行固然行不通,但并不是每一个内行都可以管理其他内行,关键在于其是否具有管理能力。

通常说来,管理者的能力包括用人、管人、交朋友三种。

用 人

事业是人才创造的。人才又有大小、高下之分,使用的人才不同,领导取得的成就也不同。用人之道的妙处在于领导如何找到人才与工作的最佳结合点,从而发挥人才的最大效能。

管 人

做领导难,做好领导难,做会管理的领导更难,做人人满意的领导难上加难。在各行各业的领导岗位上,谁拥有大的魄力、广的思路、海的度量、公平公正之心,谁将永远掌握管理的主动权。

交朋友

朋友是上苍对管理者做人、做事的最珍贵奖赏,要了解一个人的底

细看他的朋友就知道了。种瓜得瓜，种豆得豆。平时在地上随便撒下的种子，到了适当的时候，会出乎我们意料地发芽长叶，显示出它们的善或恶。我们如不在撒种的时候小心选择，就无法在它结果的时候再去控制。交朋友也是如此。忠实、守信、贴心、双赢，是管理者在交朋友时必须注意的标准。

很多时候，管理能力不是那些“天生异禀”的人独有的，它是可以通过后天培养而得来的。只要愿意，只要追求，没有任何障碍会阻止一个人成为管理者。本书从多个方面和大家共同探讨怎样提升管理能力，其中有理论，也有技巧；既具有可贵的借鉴、模仿、参照性，又有较强的可操作性。

当然，模仿和借鉴只能是一种手段，一种过程，“他山之石可以攻玉”，但攻城略地还得依靠自己的实力。本书仅供参考，关键还在于各位“运乎于心”，而成乎其用。

由于水平有限，书中难免错漏，敬请垂教！

目 录

CONTENTS

用 人

千里马是这样选出来的

江山代有才人出。领导最重要的工作是择取天下的人才,不是选用天下的庸才;应在将军中选将军,不应在婍子中选将军。在婍子中选将军,等于在庸才中选庸才,还自以为选到了人才。

在赛马中识别好马/3

选用优秀人才/5

不求全责备/11

不限资历和年龄择人/13

不纠缠于细枝末节/15

亲仇不避/16

唯才是举/18

尊重人才以人为本

信任人、尊重人,给人以巨大的精神鼓舞,激发其事业心和责任感。只有上级尊重下级,下级才会尊重上级,并产生一种向心力,使领导者和被领导者和谐一致地工作。

事业靠人才发展/21

人比资产更重要/22
用人不疑,疑人不用/24
和队员一起解决问题/25
是金子就让它发光/27
舍得花本钱培养人才/29

做一个让人服气的领导

领导使人服从的关键因素是:用道理不用手段,用仁义不用武力。人有困难我帮助他,人有危险我挽救他,人有要求我满足他;舍己为人,亏己利人,薄己厚人,损己益人,还有谁不心悦诚服呢?

士为知己者死/32
不摆领导的架子/33
兼听不同的意见/35
让出功劳,承担过错/37
公平处理矛盾冲突/39
言出则必行/41

驾驭人才之道

每个人都有弱点,每个人都有特有的弱点。领导用人的技术,就是驾驭人才的弱点的技术。抓住他的弱点,满足他的欲望,精英之才会锋头更锐,寻常之辈也能点石成金。

利用情感联络人心/44
必要时采取非常手段/46
权力不能滥用/47
成功授权/49
赏罚分明/53
惩罚要稳、要准、要狠/57

激发部属的干劲

火不拨不亮,马不催不奔,人不激不发。领导的作用在于建立各种激励机制,激励部属兢兢业业地工作。正确地激发部属的干劲,是达到有效领导的重要途径。

不要吝啬赞美/59

给下属一点动力/61

准备一场擂台赛/62

不花钱也能激励人心/64

不同的情况,不同的激励/66

批评责备恰到好处

当部下犯了某种错误时,应该考虑时间、场合和机会予以批评。批评的最终目的不是要把对方压垮,不是整人,而是为了帮助他成长。一旦这种错误得到纠正和解决,就忘掉它。

掌握批评的尺度/70

保持克制和冷静/73

平时多加指导/74

试着欣赏部下/76

责人先责己/77

要打气不要打击/79

管人

运筹帷幄决胜千里

所有有成效的领导人,都有成大事的能力。这种能力变成支持任何努力的魄力,强力推进他们冲破所有阻碍,从而运筹帷幄,决胜千里。魄力,是领导生活与工作的智慧。没有魄力,就是暴发户的俗态。

领导者可贵的是大气/83
深事深谋,浅事浅谋/85
运用组织的力量/87
大主意还要自己拿/89
有勇气才能创造伟业/91
成功是智慧的产物/93
灵活运用纵横捭阖的方法/95
坚忍不拔的原则/97

心量大成就也大

领导的心量有多大,成就就有多大。只要大度,与上级相处就会开门见山,与下级相处就会开诚布公,与同级相处就会开怀畅朗。大度,是领导的天性。

宰相肚里能撑船/101
请魔鬼吃樱桃/103
虚怀若谷/105
无可无不可/107
唾面自干的雅量/110
不容人办不成大事/112
气度要恢弘/113
见忤不怪,大家风范/115
以宽厚待人/117
总是一片宽厚相/119

成为可以依靠的大树

公正是赢得追随者信任的基础,领导越可靠,人们对领导越有信心,因而允许领导的特权影响他们的生活。领导越不可靠,人们对领导越没信心,这样,领导将丧失影响别人的地位。做领导,就是要做一个公正的人,能成为众人可以依靠的大树。

CONTENTS

忘掉“我”是谁/123

做正直的领导/125

带头当好表率/127

培养浩然正气/128

成事在公平/130

公、正、明、大/132

意、必、固、我/134

对人的最高准则

人生三不朽，曰立德、立功、立言。人生的最高标准不是以地位而是以道德来衡量。地位是外在的，道德是内在的。地位是人生的枝节，道德是人生的根本。领导之道自然是先重根本而次求枝节。

鞠躬尽瘁，死而后已/139

养成服务的领导观/141

以节俭表率天下/143

不该接受就不接受/145

能谦虚就能有成就/147

知错即改/149

思路决定出路

知道怎么做一件事，是员工的思路；能随时告诉别人怎么做，是老师的思路；鼓励别人做好一点，是经理人的思路；能同时做到前面三项，是领导人的思路。

无为而无所不为/153

一切归于简易/155

不必每件事都过问/157

众星拱月/159

顺应自然的规律/160

不争天下得天下/162

CONTENTS

交朋友

谨慎选择朋友

选择朋友是结交朋友之前要办的第一件事。选择朋友的标准是什么？当然是与志向远大的人交友，与兴趣相投的人交友，与见识广博的人交友，与正直的人交友，与诚信的人交友。近朱者赤，近墨者黑。交上益友，一生幸福；交上损友，一生祸害。

朋友像梅干，像美酒/167

结交各式各样的朋友/169

交志同道合之友/170

以信义交友

对朋友忠诚，对朋友信义，是最可珍藏的汗青。以信义交友，人字是大写的，情谊是纯净的；以信义交友，才能感觉到每天的太阳都那么光彩照人，才能体会到生命的真实存在。

以侠义之心相交/173

朋友之间应说真话/174

不轻诺寡信/176

保守朋友的秘密/178

没有忠诚，友谊就不会长久/179

朋友也分等级/180

哥们义气害人害己/182

友情贵在贴心

有些人认识他很久，但始终陌生；有些人和他很熟，但始终没

有成为朋友；有些人与他做了很久的朋友，但后来才发现彼此还没有真正的认识。不过有些人，同他才第一次见面，一下子就相知相惜。人生得一贴心知己足矣，斯世当以同怀视之。这是参透人生、社会、交往的妙语。

- 君子之交淡如水/185
- 朋友间的默契/186
- 尊重朋友的自尊心/188
- 人情味里见友情/190
- 发自内心地赞美朋友/192
- 善意地批评/195
- 艺术地接受批评/196
- 优越感要不得/198
- 不刻意表现自己/199

朋友的作用在于双赢

朋友是人生的无价之宝。交到一位好友，能达到心灵的一致、目标的相同、言行的和谐、气质的互补、事业的促进。一句话，朋友的作用在于两个人双赢。双赢，使友谊升华，使生命圆满。

- 友谊需要滋养/202
- 交朋友就像跳交谊舞/203
- 用礼仪来维护友情/205
- 友情的基础是互惠/206
- 帮助朋友有技巧/208
- 和朋友平等相处/209
- 多和别人沟通/211
- 消除彼此间的误会/213
- 调整好交际的距离/214
- 修补破碎的友谊/216

用人

YONG REN

事业是人才创造的。

人才又有大小、高下之分，使用的人才不同，领导取得的成就也不同。用人之道的妙处在于领导如何找到人才与工作的最佳结合点，从而发挥人才的最大效能。

千里马是这样选出来的

江山代有才人出。领导最重要的工作是择取天下的人才，不是选用天下的庸才；应在将军中选将军，不应在矬子中选将军。在矬子中选将军，等于在庸才中选庸才，还自以为选到了人才。

一个人若要在工作中展现才能，创造工作中的赛马场，他能跑多快，跑多远，都能在赛道上反映出来。赛马制不但能判断人才的真伪，而且能判断人才的优劣。

◎在赛马中识别好马

清朝时，杭州有个商人叫石建，他认为经商依靠的是天时、地利、人和，而在这三者之中，又以人和最为重要。于是，他决定扩大经营规模时，首先想到的是招聘一位好帮手。怎样才能找到理想的人选呢？石建想了一个妙招。他先贴出一张布告，说明本店招收徒弟，并列举了具体条件。经过一番考察，石建确定了三个面试对象。说好三者取其一。到了面试这天，三位候选人一进门，石建便安排他们到厨房去吃饭，然后再面谈决定谁留下。

当第一个面试者饭后来到店前时，石建问：“吃好了没有？”回答说：“吃饱了。”又问：“吃的什么饭？”回答说：“饺子。”再问：“吃了多少个？”回答说：“一大碗。”石建说：“你先休息一会儿。”

当第二个面试者来到店前时，石建问：“吃了多少饺子？”回答说：“40个。”石建也叫这个人到旁边休息一会儿。

当石建以同样的问题考问第三个面试者时，他这样回答：“第一个人吃了50个，第二个人吃了40个，我吃了30个。”听了这番回答，石建当场拍板，留下第三个人。

石建为什么要留下第三个人呢？他认为第一个人头脑不灵，只管

吃,不计数;第二个人只记自己,不管他人;唯有第三个人,既知自己,又能注意观察别人,而这一点正是生意人必须具备的眼观六路、耳听八方的潜能。果然,第三个人被雇用后精明能干,有头脑会经营,很快成了石建的得力助手。

常言道:“在赛马中能识别好马。”一个人若要在工作中展现才华,创造工作中的赛马场,他能跑多快,跑多远,都能在赛道上反映出来。赛马制不但能判断是否是人才,而且能判断人才的优劣。

如何在赛马中识别好马?答案是:

第一,要有赛场,即为人才提供合适的岗位。

第二,要有跑道划分,人才不能乱哄哄挤成一团,必须引导他们有序竞争。

第三,要有比赛规则,即建立一套科学的绩效考核和奖励评估系统。

第四,要有考验,即为人才安排一连串有挑战性的工作。

第五,要有驯马师,即人才需要向有才能的同事和上司学习。

联想集团是我国最大的计算机产业集团。和每个企业的成长历史相类似,联想集团也经历了从初创、成长到成熟的几个发展阶段。

随着联想集团发展规模越来越大,联想领导层也越来越认识到人的作用,于是,他们积极为那些肯努力上进的年轻人搭建展示才华的事业舞台。今天,联想集团管理层的平均年龄只有32岁,如杨元庆、郭为、陈国栋,都正值英年时代。

从1990年开始,联想就大量提拔和使用年轻人,几乎每年都有数十名年轻人受到提拔和重用。联想对管理者提出的口号是:

你不会授权于人,你将不会被重用;

你不会提拔别人,你将不会被提拔。

联想有一个制度,每个新年度的三四月间都要进行组织机构和业务结构的重新调整。在调整过程中,管理模式和人员都要有大的变化。之所以作这番调整,联想决策层就是希望为员工提供尽可能多的竞争机会,使在工作上崭露头角的人能脱颖而出,而那些故步自封、跟不上时代变化的人就会被淘汰。

这种做法,就是“在赛马中识别好马”。

火车跑得快,全靠车头带。选好“火车头”是各级领导的首要任务。适时适度地选拔人才,重用有能力的人才,不仅有利于本部门、本单位的发展,而且可以利用这些被重用的下属,借以了解其他下属的思想状况,并据此有的放矢地做好下属的工作。

◎ 选用优秀人才 >>>>

商界名家柳传志曾经说过:“领导人物好比是1,后面跟1个0是10,跟2个0是100,跟3个0是1000。”打一个不太准确的比喻,一个刚组建的小机构需要萧何、韩信、张良这样的杰出人才,而一个已具规模的单位更需要刘邦的知人善用。好的领袖人物需要有识人的眼光和用人的胆略,那么,选用什么样的人才能获得成功呢?

(1) 精英型人才

所谓精英,耶稣曾对他的门徒说过:“你们这是世上的盐。”这有两层含义:一,为人类这碗高汤提味;二,清洗人类社会腐烂的伤口,让他感觉到痛,但是消毒。精英,作为一个知识群体,一种思潮,一个努力方向,而让人仰止崇拜。

精英型人才,一方面努力工作,一方面又有更高的追求。他们有目标、有毅力、致中庸、尚礼义、追求进步、实践创新,勇于向失败挑战并能从失败中总结经验;能为人所不能为,为人所不敢为;身心平衡,头脑机敏;克制自己,关心他人;勇于认错,勤于进取,能屈能伸,不贪不侈。此类型人物前途远大。精英型人才,志向远大,眼界开阔,从不计较一些小的得失。他在工作时,不忘充实自己及广结善缘。除了完成自己的工作外,他也会帮助别人和指导同事。精英型人才,每到一个地方,不论时间长短,不论地位高低,都能不知不觉地影响别人,控制群体的行为。“虎行天下吃肉”,指的大概就是这种人。精英型人