

在识人、选人、用人、管人方面，
享誉全球的商业领袖和管理学大师是我们的最佳榜样。

QUANQIU SHANGYE LINGXIU
SHIREN YONGREN
QUANSHU



全球商业领袖 识人用人全书

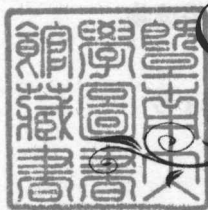
李志强◎编著

一位领导者在慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。
——松下幸之助



在识人、选人、用人、管人方面，
享誉全球的商业领袖和管理学大师是我们的最佳榜样。

QUANQIU SHANGYE LINGXIU
SHIREN YONGREN
QUANSHU



全球商业领袖 识人用人全书

李志强◎编著

一位领导者在慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。
——松下幸之助



图书在版编目 (CIP) 数据

全球商业领袖识人用人全书/李志强编著. —北京: 新世界出版社, 2012. 8

ISBN 978-7-5104-3131-9

I. ①全… II. ①李… III. ①人才管理学—通俗读物
IV. ①C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 147414 号

全球商业领袖识人用人全书

作 者: 李志强

责任编辑: 梁小玲 张铁成

责任印制: 李一鸣 黄厚清

封面设计: 兰旗设计

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 (100037)

总 编 室: +86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发 行 部: +86 10 6899 5968 6899 8733 (传真)

网 址: <http://www.nwp.cn> (中文)

<http://www.newworld—press.com> (英文)

版权部电话: +86 10 6899 6306 frank@nwp.com.cn

印 刷: 九州财鑫印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 318 千字 印张: 20

版 次: 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-3131-9

定 价: 36.00 元



前 言

世界著名的管理大师艾德华·戴明指出：“管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。管理不只是‘做什么’，而是‘怎么做’。”

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，管理者的事业成功与否，说到底还是用人。只有慧眼识人，善用人才，才能立于不败之地。

汤姆·彼得斯说：“卓越管理无止境，只有不断学习、不断留意世界的发展，管理者才有可能不断超越自己，为公司或组织开创美好的未来！”如果你要想让自己对员工的管理更轻松、让自己的公司更有效率，最现实而又较积极的做法是：广采百家之成功经验，“择其善者而从之”。然后自己在实践中去感受、去体验，只有这样，才能不断提高自己的管理能力，赢得公司的“长治久安”。

显然，在识人、选人、用人、管人方面，享誉全球的商业领袖和管理学大师是我们的最佳榜样。

“现代管理之父”“大师中的大师”彼得·杜拉克、“管理领袖中的领袖”“商界教皇”汤姆·彼得斯、松下电器的创始人“经营之神”松下幸之助、“美国当代最成功最伟大的企业家”“全球第一 CEO”杰克·韦尔奇、曾连续 13 年蝉联世界首富的美国微软公司创始人比尔·盖茨、韩国企业家教父级人物三星创始人李秉喆、被美国《时代》周刊称为电子商务巨子的 IBM 公司前董事长兼首席执行官路易斯·郭士纳、领导“最受仰慕的公司”的“富有影响力的首席执行官”的迈克尔·戴尔和白手起家的典范世界零售业的“精神大师”萨姆·沃尔顿，这 9 位世界知名的



商业领袖和管理学大师，在各自的人生实践中，都积累了丰富的、可供借鉴的识人用人方法和管理经验，每位大师的做法都有不少值得学习和借鉴之处。

本书的立足点就放在对上述 9 位世界杰出管理大师的选人、用人、管人方法进行比较具体有重点地剖析，力求为广大读者提供一些有益的启示，在具体的管理实践中做到“人与事配合，事得其人，人尽其才”，发挥组织的最大效能。

愿本书能给你有益启迪，助你开阔思路、提高管理水平一臂之力。

二、用人要讲究知人善任，人尽其才

合理识别和选择人才，是调动人的积极性的起点。在使用人才过程中，若出现用人不当与失误，同样会挫伤员工的积极性。因此，只有通过合理的用人环节，才能真正调动所选人才的积极性。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做什么为基础，他们考虑更多的是如何发挥人的长处。管理者若都能认真考虑下属的能力，让他们从事适合自己的工作，就会减少许多不满与牢骚，推进工作也会得心应手。

- 三种性质不同的用人方法 / 41
- 把有不同才能的人放在相应的岗位上 / 43
- 做出有效的人员晋升与人员配备的决策 / 45
- 唯才是举，坚持公平的用人原则 / 49
- 注重实绩，推行资格制和招聘制 / 53
- 只求实效、不拘一格的用人准则 / 56
- 重视下属能干什么，而不是不能干什么 / 59
- 区别对待具有不同能力的员工 / 62
- 通过工作细分为员工创造新的机会 / 65
- 在公司内部选拔人才，避免高质量的人才外流 / 67
- 把握好提拔下属的时机和分寸 / 69

三、采用灵活的方法对员工进行有效的管理

有效管理和指挥下属，做到有令则行，最大程度地实现预期的管理目标是一项艺术。管理的目的是提高组织的效率，为了提高技术人员的效率，可以根据具体的管理的任务、对象和环境等等因素，采用灵活多样的管理方式。作为现代管理者，一定要处理好与下属的关系，对待下属要宽严有度，督促下属发挥最佳潜能，出色地完成各项任务。

- 不同规模的企业应采用不同的管理方法 / 75



采用灵活的原则管理不同的对象	/ 78
根据具体情况选择不同的管理方式	/ 81
贯彻以人为本管理思想的六大秘诀	/ 84
建立适合发展的独特的组织管理制度	/ 87
把处理与工作有关的权力交给下级	/ 92
严肃监督机制, 谨防不正之风	/ 95
让员工围绕你所构筑的前景去努力工作	/ 101
更有效地分配工作, 使管理更容易	/ 104
采用“高压式”的管理风格	/ 107
用压力刺激员工的灵感, 赋予他们使命感	/ 109
只重业绩, 不看关系	/ 111
重视员工, 不断改善服务	/ 113
用适当的等级考核标准评价员工的能力	/ 115
铲除官僚主义, 提高管理效率	/ 117
使员工作为一个整体更有效地发挥作用	/ 121

四、不遗余力地与下属进行沟通

松下幸之助关于管理有句名言:“企业管理过去是沟通,现在是沟通,未来还是沟通。”管理离不开沟通。正如人体内的血液循环一样,如果没有沟通的话,企业就会趋于死亡。在大的企业和组织中,团队成员越多样化,就越会有差异,也就越需要队员进行有效的沟通。作为管理者,应该把30%的时间是花在思考战略方面,70%的时间花在与各层人士的沟通上,这样才能把公司的战略思想传递给员工,进而推动他们,提高他们的执行力。

解决管理中许多问题的秘诀是更多地沟通	/ 127
通过适当的沟通共享信息, 进行激励	/ 131
重视沟通, 倾听最基层的声音	/ 133
征求并接受反面意见, 了解员工的真实看法	/ 136



- 以多种渠道和方式与员工沟通 / 138
- 接近员工，持续把外界的信息引进公司 / 140
- 把每周员工例会营造成良好的沟通场所 / 142
- 充分利用非正式的交流方式 / 145
- 依靠良好的沟通加强凝聚力以应对危机 / 148
- 促使全公司的人员全力以赴地解决问题 / 151
- 正确地听取下属的意见和建议 / 155
- 善于倾听是最重要的沟通技巧之一 / 157
- 通过内部公关加强员工的主人翁责任感 / 161

五、通过适当的激励鼓舞员工的热情

彼得·杜拉克说：“一个机构的能力大小在于其员工的参与意识和奉献精神。领导者要调动员工积极性，使他们劲往一处使，激发起全部门所有员工全身心地参与奉献。拥有良好的环境和善于激励员工的领导者，员工就能展示超越常规的能力，创造出伟大的成就。”领导者总是率领一个团队来完成工作的。只有真正地关心下属，采取适宜的激励手段，才能激发下属的热情，增强团队的凝聚力和战斗力。

- 把激励当做管理下属的核心问题 / 167
- 成功而有效的激励措施和经验 / 170
- 用感情管理激发员工的热情 / 174
- 金钱永远是可供考虑的激励手段之一 / 176
- 用上下同欲的目标调动下属的积极性 / 178
- 使远大的目标成为员工共同的信仰 / 180
- 使报酬和业绩挂钩，用热诚感染员工 / 182
- 给下属以充分的信任和肯定 / 184
- 给予心理上的刺激，让下属做有关未来的美梦 / 186
- 合理的薪酬福利是科学和艺术的结合 / 188



六、用优秀的企业文化促进员工的发展

杰克·韦尔奇说：“一个企业的成功虽然是由很多因素决定的，然而有时位居第一的并不是企业的规章制度、组织形式，也不是企业拥有的资金和设备的数量与质量，而是企业文化的素质。”企业文化已经成为企业存在的一种核心力量，是它支配着企业，可能使企业得到顺利的发展，也可能导致企业陷入灾难的深渊。聪明的管理者会汲取传统文化的精华，结合当代先进的管理策略，和员工一起构建一套适合企业发展的价值观念、行为规范和环境氛围。

企业的生存和发展与企业文化是分不开的 / 193

用自己的企业文化激励员工 / 198

锲而不舍地追求卓越的文化 / 200

把正确的企业精神植根于员工的心中 / 203

振兴企业从塑造崭新的文化开始 / 206

让员工以老板的立场进行思考 / 209

为员工营造最适合他们工作的氛围 / 212

鼓励年轻员工富于挑战精神和创新精神 / 214

用具体的标准引导员工的发展方向 / 216

七、利用下属的智慧，发掘员工的潜力

一位著名的管理专家说：“能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。”识人用人就是要发现、发展和充分利用下属的智慧和潜力，以提高企业劳动生产率和经济效益。聪明的管理者应该了解怎样去营造良好的工作氛围，以让每个员工都活力十足；同时洞悉员工们的“动力阀门”，知道他们的优点及兴趣点，以促使他们充分发挥自己的聪明才智，发挥主人翁精神，积极奉献，最大限度地实现自我价值。

管理就是开发和培养人才 / 221

让员工毫无保留地发表意见、出主意 / 223



帮助下属跳脱原本的限制框架去提出新点子 / 225

让企业内部保持激烈的竞争状态 / 227

下放决策权并不意味着全部放权 / 230

采用灵活多样的授权方式 / 233

积极避免授权中的各种错误 / 235

通过发挥员工的创造性开创新的业务 / 237

在扩大自主权与加强控制之间取得平衡 / 241

使每个员工都忠实而热忱地贡献出精力和智慧 / 243

组建一个类似于微软公司有战斗力的团队 / 245

八、最大程度地尊重和善待员工

员工忠诚度是公司发展、受益、最终盈利的关键因素之一。员工的忠诚度取决于员工对公司的满意度，员工对公司的满意度包括工作条件、企业文化、待遇、机会等多个方面。提高员工的忠诚度最简单和最有效的途径就是善待员工。IBM 创始人托马斯·沃森说：“自始至终把人放在第一位，尊重员工是成功的关键。”在现代信息技术革命背景下，管理已经发生了巨大的变化。人们不得不面对更多的变化，不得不面对更加复杂的生产、竞争和生存环境——但管理的主题并未随之改变，这个主题就是：要追求以人为本。善待员工，是落实以人为本管理理念的一个重要方面。

管理者必须对员工表现出足够的尊重 / 251

在工作场所增强员工的自尊 / 253

通过有效交流解除下属的后顾之忧 / 256

以人中心，施行柔性管理策略 / 260

把员工当作重要的“合伙人”来善待 / 262

关注占公司大多数的普通员工 / 265

努力提高员工对报酬的满意度 / 268

积极找出和消除影响员工身心健康的原因 / 272

建立内部劳工组织，稳定员工的心 / 276



走出关心下属的误区，建立真正的影响力 / 278

九、精心考虑和安排对员工进行培训

愿不愿在培养人才上下工夫、花本钱，也是检验一个管理者的事业心和领导、管理水平的重要标准。如果只顾使用，不管培养，员工就会就像一盏不加油的灯，油越用越少，最后灯光越来越弱。人员的培训，一可改变员工的知识与能力，二可增强企业凝聚力。开展培训就是实现企业与员工“双赢”的有力一环。那些有事业心、有远见的管理者，懂得培养人才是百年大计，懂得“磨刀不误砍柴工”的道理，因此，舍得在培养人才上投入资金，花费心思。

有计划有系统地培训所有的员工 / 283

对不同的人才采取不同的培养方案 / 286

尽量给员工提供最好的培训 / 288

特别注重对中层管理人员的培训 / 291

将培训当做人才进入公司的第一份见面礼 / 293

投入巨额资金建立完善的再教育体系 / 295

通过边干边学和言传身教培训新员工 / 298

在加强对员工培训的同时重视教育顾客 / 300

澄清在培训下属方面的错误认识 / 303



现代管理者必须重视对人才的选用

Employing And Managing Tactics Of 9 Great Leaders In The Developing World

一个单位、一个部门、一个行业的竞争，说到底就是人才的竞争。人才对一个企业的发展是至关重要的，人才兴则企业兴；人才衰，则企业败。许多管理者慨叹，生活中缺少的不是人才，缺少的只是发现人才的慧眼。选人是人力资源的“源头活水”，是取天下之人才资源为所用第一关。为了使事业兴旺发达，作为管理者，一定要树立正确的人才观，把握好识才、招才和引才的每个环节。

有人说：“世界上最大的资产既不是金钱，也不是设备，而是优秀的人才。”这一评价恰如其分。

人才，是国家和企业经常使用的一个名词，但所谓“人才”的含义究竟是什么？一般来说，就是指那些具有组织所需要的素质和能力，有使命感和热情，为实现组织的目标而热心工作的人。而三星的人才规划更为具体。李蒙皓认为，本公司所需要的人才应该具有三星精神，包括



把优秀的人才当做最重要的资产

三星电子不仅是韩国公认的销售额和净利润第一的企业，而且在国际上的地位也持续升温，成为全球瞩目的对象。三星集团今天之所以能成长为一流企业，关键在于它实行了韩国企业界所称道的“人才第一”战略。正像李秉喆经常说的那样：“企业经营就是人的经营。”如果没有众多优秀人才为后盾，就无法实现事业报国，也谈不上进行合理追求。

曾任三星集团董事长的李秉喆是韩国经济界叱咤风云的人物，他苦心经营 30 多年，终于使三星成为拥有 20 多个企业、20 万职工、近 490 亿美元资产、排名世界第 14 位的著名大企业。用李秉喆自己的话说，三星成功的秘诀就是“贯彻了‘人才第一’的原则”。

李秉喆在一次接受记者采访时曾这样表示：“自从三星创业以来，我一直花 80% 的时间来吸收与培养人才。我一直坚信，企业的成败就在于员工的素质。”事实的确如此。三星企业集团之所以能不断扩大，并能在技术密集型产业，如电子、半导体以及汽车等方面与美国、日本等发达国家竞争，关键就在于它一贯重视人才，重视提高员工素质。重视培养他们的能力。

有人说：“三星最大的资产既不是金钱，也不是设备，而是优秀的人才。”这一评价恰如其分。

人才，是国家和企业经常使用的一个名词，但所谓“人才”的含义究竟是什么？一般来讲，就是指那些具有组织所需要的素质和能力，有使命感和热情，为实现组织的目标而热心工作的人。而三星的人才规则更为具体。李秉喆认为，本公司所需要的人才应该具有三星精神，包括



创业精神、道德精神、第一主义、完美主义和共存共荣精神。三星人才正是具备这种精神并竭尽最大努力完成自己任务的人。

但是，要求一个人同时具备这五项条件并不是一件容易的事情。另外，如果过分强调其中的某一个因素，甚至还会出现副作用。比如说，过分强调第一主义，会使人的竞争意识过强，这就违背了行为端正而又诚实的道德精神，从而很难做到与人共存共荣、互敬互重；如果过分注重完美主义，就会忽略创造精神；如果过分强调组织纪律性，又会造成一种僵硬的组织风气。因此，李秉喆认为，能把这几种似乎相互对立的精神因素协调统一在一起，为实现组织目标而献身的人，才能成为真正的三星人才。

李秉喆首先强调，人才应该具备诚实的品质。一个人的能力不管有多大，如果他不具备诚实的品质，努力的方向就会发生偏差，迟早会出问题。李秉喆总是强调组织的廉洁性，严格区分公私界限。

其次，李秉喆强调人才的分析判断能力。一个受过良好教育，思考问题客观而又全面的人才，会具有正确的判断能力。因此，李秉喆强调教育的重要性。他认为，只有教育才能防止一个人固执己见，因偏见而作出错误的判断。

第三，李秉喆重视人才的挑战意识和进取精神。为了体现这一方针，他通过大胆地委以重任，使一个人的能力得到最大限度的发挥。要委以重任，首先要信任自己的部下，疑人不用，用人不疑。正因为信任，才选用其人；既然选用了，就要好好教育他、培养他，并委以重任，不断提高其能力。

从以上分析中可以看出，李秉喆使用人才的基本要点，是通过选拔，教育、培养和委以重任等方式来实现的。



采用“比较鉴别法”识别人才

在识人和选人方面，管理大师彼得·杜拉克主张采用“比较鉴别法”。他提出，把两个或两个以上的同类人才放在一起进行考查，鉴别其个体素质的共同点和差异点，加深对考察对象的认识，从而了解和掌握某一个或某一类人才的基本情况。

杜拉克指出，比较鉴别法的主要类型有横向比较、纵向比较、正反比较和思维比较。

所谓横向比较，就是从空间上去看一个人与另一个人的区别，在左右的对比中鉴别优劣。横向比较有两种形式。一种是以某个考查对象为坐标参照系，横向延伸，选择基本情况相似、相同、相近的同类干部为对象进行比较，以便看其优劣程度。比如，一位经理推选某人为组长，对他能否胜任心中没数。这时，便可以把这个人与本单位其他几位组长进行综合比较。如果比较的结果不相上下，就可以肯定这个人能够胜任组长；如果比较的结果差距太大，就可以考虑另换他人。另一种形式是确定几个对象进行考查，通过比较，好中选优。这种形式在实践中要与第一种形式结合起来效果才好。

所谓纵向比较，就是从时间上去看一个人的变化，在前后的对比中认识优劣。纵向比较法要求领导从一个人的变化看发展。因为任何人都随着时间的推移，在不断发展变化的，这种变化的客观性就决定了识人的客观性，绝不能凭老印象看人，要随着人的发展变化改变对人的看法。这样，才能正确地识别人才，合理使用人才。

对一个人的看法，要既看过去，又看现在，把过去和现在联系起来