

小故大智慧

在春秋这个社会其实不限于春秋，小的盗贼被抓起来，而窃国大盗却成了诸侯。齐桓公小杀了他的哥哥才当上齐国的国君，当上国君后又把嫂子据为己有。对这样的人，著名的贤人管仲却心



常杀死了齐王，窃取了齐国……



在春秋这个社会其实不限于春秋，小的盗贼被抓起来，而窃国大盗却成了诸侯。齐桓公小白被抓起来，而窃国大盗却成了诸侯。当上国君后又把嫂子据为己有。对这样的人，著名的贤人管仲却心



春秋时期，最有名的大盗叫盗跖。盗跖的部下问盗跖说：「做大的盗也有法则吗？」盗跖回答说：「无论做什么事情都有法则……」

世界青少年故事经典阅读

小故事大智慧

用人小故事

第十一卷

河南大学出版社

目 录

用人小故事

| | |
|-------------------------------------|------|
| 用人决策小故事 | (1) |
| 企业选择优秀人才的十大条件 | (1) |
| 选择个性才学互不相同的人 | (4) |
| 采用科学有效的选人方法 | (5) |
| 充分了解职工的长处和短处 | (9) |
| 做出有效的用人决策 | (10) |
| 任人唯贤才有发展力 | (13) |
| 实力胜于资历 | (14) |
| 将那些不胜任工作的人淘汰下来 | (18) |
| 成功而有效的用人准则 | (22) |
| 区别对待具有不同能力的员工 | (25) |
| 区别对待“解决小问题”的人物和 “解决大问题”的人物 | (28) |
| 有效地分配工作和授权 | (30) |
| 注重发挥人之所长 | (33) |

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

· 目 录

- 培训人才小故事..... (35)
- 要用心地训练你的员工..... (35)
 - 对不同的人才要采取不同的培养方案..... (37)
 - 采取灵活多样的培训方式..... (39)
 - 充分教育和发展员工能力..... (42)
 - 扶持员工的创造力..... (45)
- 赢得下属小故事..... (48)
- 设身处地为下属着想..... (48)
 - 显示自己关心下属的生活..... (49)
 - 危难之际要把笼络人心放在首位..... (50)
 - 容忍下属的错误..... (51)
 - 使自己更有说服力的 8 大要领..... (51)
 - 有效说服固执的员工..... (52)
 - 让员工真心支持你的改革..... (56)
 - 让下属自愿与你卓有成效地合作..... (60)
 - 用发问代替命令..... (63)
 - 以信任的方式表达希望——..... (64)
 - 通过有效的指挥使所有人员发挥作用..... (64)
 - 利用“鲑鱼效应”..... (65)
 - 在工作场所增强员工的自尊..... (66)
 - 尽量满足员工的心理需求..... (69)
 - 尽量多赞美下属..... (71)
 - 让下属觉得自己是重要的..... (75)
 - 采取有效手段激励员工的热情..... (76)
 - 走出关心下属的误区..... (86)
 - 利用别人的智慧成就自己的事业..... (89)

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

| | |
|------------------------|--------------|
| 尽量利用下属的智慧 | (90) |
| “善用”、“巧用”下属缺点 | (94) |
| 不断地向部属提出自己的要求 | (94) |
| 充分利用员工的智慧应付困难 | (96) |
| 下放权力而又不导致失控 | (101) |
| 让你的下属立即行动起来 | (108) |
| 为员工创造良好的工作氛围 | (110) |
| 让下属帮你出主意 | (113) |
| 发展改善群体决策的方法 | (115) |
| 积极采纳员工提出的合理化建议 | (120) |
| 通过发挥员工的创造性开创新的业务 | (121) |
| 赏罚分明小故事 | (125) |
| 严明的纪律是不容忽视的 | (125) |
| 实施正确的纪律约束 | (126) |
| 建立工作场所的道德标准 | (130) |
| 一切都以能够把工作做好为原则 | (132) |
| 训诫下属常用的五种方法 | (134) |
| 对自己怀疑的下属可以巧妙试探 | (136) |
| 对过于固执的人未能再三忍让 | (137) |
| 用渐进式罚则处罚不称职的下属 | (138) |
| 对害群之马必须采取严厉措施 | (142) |
| 杀鸡骇猴,杀一儆百 | (144) |
| 赢得权威小故事 | (147) |
| 依靠实力赢得权威 | (147) |
| 依靠优秀的个人品质树立威信 | (148) |
| 当好的表率,为下属树立榜样 | (151) |

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

·目 录

| | |
|--------------------------|-------|
| 通过领导素质的培养来树立权威 | (154) |
| 在为人处事中显示王者风范 | (158) |
| 在与下属交谈时显得充满自信 | (161) |
| 多用强有力的修饰语 | (164) |
| 不要远离员工,但也不能和他们过于亲密 | (165) |
| 学会拒绝员工的某些要求 | (168) |
| 对不同身份的人采取不同的方式 | (170) |
| 不能轻易闯入人际禁区 | (171) |
| 不要恐吓部属 | (172) |
| 排除闲言碎语的干扰 | (173) |
| 建立自己的领导声誉 | (174) |
| 上下协调小故事 | (177) |
| · 千万不能忽视处理人事关系的能力 | (177) |
| 注重人事协调 | (178) |
| 妥善处理各种人事问题 | (180) |
| 让员工坦言对你的意见 | (183) |
| 领导者在接受批评时应注意的几个问题 | (185) |

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

用人小故事

用人决策小故事

企业选择优秀人才的十大条件

企业的竞争就是人才的竞争,人才是企业的根本,是企业最宝贵的资源,因此如何选择优秀的人才为企业工作,已经成为企业生存与发展的决定因素。换言之,从业人员的素质高低,极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才,必须具备以下各项条件:

一、敬业态度

对企业用人需求的调查结果表明,工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最受欢迎的人,而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人,则是讲究团体效益的企业里不受欢迎的人。

很多企业主认为,年轻的职工对待遇和福利的要求愈来愈高,会对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。日前这类职工频繁流动的现象已使不少企业将保持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来,人的智力相差不会太大,工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度,以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的职工,其成效必然较高,并因此

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

受到上级领导和同事们的倚重和信赖。

二、专业能力或学习潜力

现代社会分工细致,各行各业所需的专业知识愈来愈专、愈精。因此,专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。但在愈来愈多的企业重视教育训练,自行培养人才的趋势下,新进人员是否具备专业知识和工作经验也不是企业选择人才所必须具备的条件。取而代之的是该人接受训练的可能性,即学习潜力如何。

所谓具有学习潜力,是指素质不错,有极高的追求成功的动机、学习欲望和学习能力强的人。现在有愈来愈多的企业在选择人才时,倾向于选用有学习潜力的人,而不是已有专业知识与能力的人。近来企业更流行的做法是在招聘人员时,加考其志向及智力方面的试题,其目的在于测验应聘者的潜力如何。

三、道德品质

道德品质是一个为人处事的根本,也是企业对人才的基本要求。一个再有学问、再有能力的人,如果道德品质不好,将会对企业造成极大的损害。

近些年来,职工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件不断发生,舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时,有关学校及培训单位在企业管理系中加开企业道德与商业道德的课程等。所有这些情况表明,企业为了本身的形象和发展,对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。

四、反应能力

对问题分析缜密,判断正确而且能够迅速作出反应的人,在处理问题时比较容易成功。尤其是现代企业的经营管理面临诸

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

多变化,几乎每天都处在危机管理之中,只有抢先发现机遇,确切掌握时效,妥善应对各种局面,才能立于不败之地。

一个分析能力很强,反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的职工,将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

五、学习意愿

现代社会科学技术的发展日新月异,市场的竞争瞬息万变,企业如要持续进步,只有不断创新。否则,保持现状即意味着落伍。企业所开展的一切工作都是以人为主体的,因此拥有学习意愿强、能够接受创新思想的职工,公司的发展必然比较迅速。

六、沟通能力

随着社会日趋开放和多元化,沟通能力已成为现代人们生活必备的能力。以一个企业的职工而言,必然面对上级、同事、下级、客户等对象,甚至处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系,平时经常会对其他单位或个人进行协调、解说、宣传等工作。沟通能力的重要性由此可见。

七、集体精神

在当今的社会里,一个人再优秀,再杰出,如果仅凭自己的力量也难以取得事业的成功。凡是能够顺利完成工作的人,必定要有集体主义精神。

职工在个性特点上要具有集体主义精神或合群性,几乎已成为各种企业的普遍要求。个人英雄主义色彩太浓的人在企业里不太容易立足。因为想要做好一件事情,绝不能仅凭个人爱好,独断专行。只有通过不断沟通、协调、讨论,优先从整体利益考虑,集合众人的智慧和力量,才能做出为大家所接受和支持的决定,才能把事情办好。

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

八、健康的身体

一位能够胜任工作的职工,除了品德、能力、个性等因素外,健康的身体也是重要的因素。所以成功的事业寓于健康的身体,一个身体健康的职工,做起事来精力充沛,干劲十足,并能担负较繁重的任务,不致因体力不支而无法完成任务。

九、自我了解

☆ 对人生进行规划或设计的思想近来逐渐受到人们的重视。所谓人生设计,是指通过对自我的了解,选择适合的工作或事业,投身其中并为之奋斗,对财富、家庭、休闲、社交等进行切实可行的规划,以满足自己的期望。

人生的目的明确、自我能力强的职工不会人云亦云,随波逐流。他即使面临挫折,也能努力坚持;不会轻易退却,因而能在生产或其他工作中发挥主观能动性。

十、适应环境

企业在遴选人才时,必须注重所选人员适应环境的能力,避免提拔个性极端或太富理想的人,因为这样的人较难与人和谐相处,或是做事不够踏实,这些都会影响同事的工作情绪和士气。

☆ 新人初到一个企业工作,开始时必然感到陌生,但若能在最短时间内熟悉工作环境,并且能与同事和睦相处,取得大家的认同和信任,企业必定重视这名职工的发展潜力。反之,如果过于坚持己见,处处与人格格不入,或不能适应企业文化,即使满腹才学,也难以施展。

选择个性才学互不相同的人

林肯组织内阁时,他喜欢选择个性才学互不相同的人为内阁

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

成员。在他所组织的内阁中，脾气最奇特的是他自己，其次如斯坦同将军，性情刚毅、严厉、敏捷，赛伟德端庄、肃穆，查斯恬静多虑，肯莫隆性喜保守。

林肯深知激发他们各人的特点，使他们互相合作的方法。他对整个内阁机构，颇能操纵自如，但他驾驭内阁成员的方法，并非压迫，而是用一字使人能自动同意的温和手腕。他善于忍耐，这是任何人所不能及的。例如斯坦同将军平日对他一卜分不敬，常常漠视他的命令，固执己见，但他毫无怒色。若是换了别人，恐怕早已火冒三丈。

老罗斯福挑选助手，也喜欢用个性与自己绝对相反的人。例如他的顾问罗琪，深谋远虑，但不肯轻易行动，而他自己却常常横冲直撞，不顾小节；罗琪是一位博学多才的理论家，他自己则是刚毅果敢的实行家；罗琪给人的印象是冷酷沉静，老罗斯福给人的印象却是温和愉快；罗琪发言坚实犀利，老罗斯福发言却是流利、圆滑，并夹杂着些许幽默。

正因为他们的才干学识和个性互不相同，所以合作起来才能取长补短，产生惊人的力量。老罗斯福熟知他在这一点上所获得的益处，故在写给罗琪的信上说：“我此生能够遇到你这样的人才，觉得十分荣幸。因为惟有你能够帮助我完成许多无能为力的事。”

如果你挑选一个性格、学识与你相仿的人，那你除了把你的缺陷加深、障碍增多外，最大的好处，也不过将你仅有的优点扩大罢了。但实际上，这些优点是不足以应付全部外来的困难的！

采用科学有效的选人方法

曾有一家著名企业要招聘 80 名管理人员，由于它条件优厚，报名者达上千人。他们采用传统的选人方式：填表、面谈、看档案、体检、试用。结果半年后，被选择录用的人多半都不合格，不

☆

小故事大智慧

☆

是能力有问题，就是人际关系处理不好；培养了几个骨干，反而跑到对手单位去了，给企业造成了很大损失。所以，他们越来越觉得过去的一套选人方法如今不太适用了，光看表面材料，凭一面之词，怎么能了解他的真才实学呢？这就需要引进新的选人方式。

在西方企业里，对于人员的招募和选拔需要心理学家的参与。例如一家工业企业要测验一位候选人的领导能力；心理学家设计了一个任务，在一间工作室里，要求候选人将一堆尺寸不同、形状各异的木块，在10分钟内，拼装成一个2米见方的立方体。这时恰好路旁有两位工人，叫他们一起帮忙。实际上这两位工人不是恰好路过，而是心理学专门派去制造麻烦的人，他们绝对尽职，但是常常帮倒忙，有时还很粗心，也会有抱怨情绪，说一些难听的话。心理学家在一旁观察，必要时对候选人从事的这项简单的工作给予消极评价，使他心理上受到挫折。从这一系列活动中，可以观察到候选人的操作能力、组织协调能力、心理耐受力和应付挫折能力。结果候选人以各种不同的方式来处理上述情况：有的自己动手拼装，让别人走开；有的成了独裁者，对工人指手划脚；还有的干脆放弃了领导角色，去听从工人的指挥。多数人在这种简单而又紧张的工作中失去了自控。这些真实的一面，我们在一般的情景中是看不到的，而等他们在以后工作中表现出来时，就会给企业造成损失。所以，一套科学有效的选人方法是至关重要的。

为了选择到正确的人选，应该遵循以下步骤：

一、进行工作分析和工作者分析

并不是领导觉的缺人了，拍脑子就决定招人，而是要确定工作内容、范围，需要什么知识、技能和职责，需要几个人来完成，制定出工作分析手册，这样对于招聘、选择、考评、培训等一系列工

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

作就容易进行了。对于应聘者来说,自己是否适合有关工作,也是一目了然。

二、进行招募工作

招募手段很多,常见的有刊登广告、通过人才交流会、猎头公司或就业机构去招人,招不同水平的人才要用不同的方式,以避免不必要的浪费。这里面关键是在招募时,双方都会不自觉地说谎:应聘者希望给别人好的印象,而夸大自己的才能;企业为了吸引人才,把工作前景描绘得很美好。结果到了实际工作中,双方都会产生失望情绪,人员流失率就会增加。例如,美国的希尔斯公司把他们的优点缺点如实告诉应聘者,结果聘用的人员,很少有人不满意。

三、把握住选人的环节

有位经理想招一个助理人,人事部门选出5位候选人,都是大学毕业,各有才能,经理就有些眼花,不知该选哪个好。心理学家帮他设计了一套面谈程序,其中要问他为什么要离开原来的单位而到本单位来,能为本单位带来什么财富,过去有过什么成功经验 and 失败教训,将来有怎样的个人计划等等,还给他提了一、两个工作案例,要他提出解决方案。通过这些方法,你可以了解到应聘者在处理事和人的能力方面,有什么潜在的能量,有怎样的抱负等等。除了面谈以外,选人技术还包括智力测验、性格测定、各种能力评估(案例法、角色扮演、情景模拟、无领导讨论和文件处理等),可以根据企业的需要来设计内容。实施选人技术前,要对主试人员进行专门的培训,即使是面谈也需要很高的技巧。例如要了解一个人过去的工作经历,可以提以下一些问题:

你毕业后做的第一项工作是什么?

你认为你在哪件工作中取得了哪些主要成绩?

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

你在什么事上处理得不好？而又有哪些事为你进一步发展提供了机会？

在那件工作中，你对自己有了什么了解？

你感到哪件工作中的哪些方面最令你满意？

还应该指出的是，我们在选人时，很容易去找最好的人，实际上应该去找最合适的人。一个优秀的工程师，不一定是合格的管理者。管理领域有个规律性现象：一个人在某个位置干得好，不一定要提拔到更高位置，否则就会不称职，而降职又非常困难。所以，人尽其才是把人才放在最合适的位置上，这样对企业和个人都有益。

☆

小
故
事
大
智
慧

四、采取正确的步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同，因此，各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说，职工挑选工作可按以下步骤进行：

①把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类，制成标准格式。

②将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较，初步筛选，把全部应招者分为三类：可能人选的；勉强合格的；明显不合格的。

③对可能人选者和勉强合格者再次进行审查，进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来完成。

④对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

⑤依据考试检测的情况，综合考虑应招者的其他条件，作出试用、录用决定。

⑥对每个应招者，不论录用与否，公司都应书面通知挑选结论。

☆

充分了解职工的长处和短处

进行现代生产管理,就要有现代意识,克服小生产观念,能够巧妙进行有效的管理,理顺各方面关系,争取上下级的支持、理解和信任。这才是当今领导的魅力所在。

对职业领导人的事业发展来说,关键的一步就是从资源责任的角度来对工作进行分析。问自己这样一个问题:公司把哪些资源交给我来照管?从这个角度来看一看你的工作。如果要知道你对多少资源负有责任,就要像盘存货物一样列一份清单。

大多数职业领导人都要对人负责,这就意味着他们有责任管理好这些员工的时间。

从可用时间的角度来思考可以帮助职业领导人在必要的时候做出必要的决策。为了保持部门工作的进度,哪些任务可以推迟或者取消?把时间作为一种资源来考虑,可以帮助职业领导人对问题做出反应并采取必要的补救措施。

职业领导人要想对员工进行有效的管理,首先必须知道他们能做什么。

要避免把任务分派给了员工而他们根本没有掌握完成任务所需的技能,或者没有接受过必要的培训。

职业领导人若想知道部门内每一位员工都有哪些能力,必须了解他们的特长,而初步印象就是通过他们的履历表获得。然后制定一份员工专长表。这样,职业领导人就会了解他手下有什么样的可供利用的人力资源。一旦有了新的任务,职业领导人能够很容易地决定谁是最合适的人选。

经过一段时间的观察,职业领导人似乎可以看出每个员工具备什么技能、缺乏什么技能,还需要什么培训。但事实往往不是这样,因为有些员工十分擅长隐藏他们的缺陷。他们害怕让领导知道自己不懂的东西。

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

一种揭示事实真相的方法是与部门中的每一位员工进行私下的交谈。‘问他们下面的问题：

- ①你最喜欢做你工作中的哪部分？
- ②你为什么最喜欢那部分？
- ③你想让公司分派你做什么工作？
- ④你为什么认为自己擅长做那件工作？
- ⑤你是否具备一种公司所不知道的技能？
- ⑥你是否想掌握某种特殊的技能？

⑦关于公司如何更好地运用你的技能，你是否有什么建议和想法？

- ⑧你最不喜欢做什么？
- ⑨你最不喜欢它的什么？
- ⑩如何才能使它变得不那么令人不愉快？

一般的规律是，人们喜欢做那些自己做得好的事情，而不喜欢做那些令人遭受挫折或者掌握起来有困难的事情。发现员工们不喜欢做哪些事情，就会知道他们缺乏哪些技能。

做出有效的用人决策

做出有效的人员晋升与人员配备的政策有以下几个重要的步骤：

- (1)仔细考虑任命的核心问题。

任命之前，起码要先搞清楚任命的原因和目标，其次才是物色适合人选的问题。

阿尔弗雷德·斯隆为了一个很低职位的任命——一个很小的附属部门的营销主管——要在三个素质相当的候选人之间作出挑选，而在挑选之前则要花很长的时间来考虑该项任命。

当面临着项挑选一个新的地区营销主管的任务时，负责此工作的管理者，应首先弄清楚这项任命的核心：要录用并培训新

☆

小
故
事
大
智
慧

☆

的营销员,是因为现在的营销员都已接近退休年龄?还是因为公司虽在老行业干得不错,但一直还没有渗透到正在发展的新市场,因而打算开辟新的市场?或是因为,大量的销售收入都来自多年如常的老产品,而现在要为公司的新产品打开一个市场?根据这些不同的任命目标,就需要不同类型的人。

职位应该是客观的,职位应根据任务而定,而不应因人而异。假如“因人设事”,组织中任何一个“职位”的变更,都会造成一连串的连锁反应。组织中的职位,都是互相关联的,牵一发而动全身。我们不能为了给某人安插某一个“职位”,而使整个组织的每一个人都受到牵连。因人设事的结果势必会造成大家都是“人不适职”的现象。

成就的高低应以贡献和绩效的客观标准来衡量。只有在“职位”的设计和划分不以“人”为参照时,这种衡量才有可能。否则,我们就只会注意“谁好谁坏”,而忽略了“什么好什么坏”;用人的时候,我们也只会问“我是否喜欢此人”或“此人是否能用”;而不会问“此,人在这一职位,是否最能有所成就。”

因人设事的结果,一是会形成恩怨帮派。任何组织都受不起恩怨帮派。人事的决策,必须保证公平和公正。否则就会挤走了好人,或破坏好人的干劲。同样,组织也需要各方面的人才,否则就会缺乏改变的能力;也难于得到正确决策所需的不同意见。

因此,凡是能建立第一流经营体制的管理者,对他们最直接的同事及部属,都不应太亲密,提拔人才时应以有能力的人为先,而不能凭一己的好恶,所以应着眼于所用之人能有绩效,而不在于所用之人是否肯顺从己意。因此,为了确保选用适当的人选,他们与直接的同事及部属应保持适当的距离。

(2)初定一定数目的备选人才。

这里的关键是“一定数目”。正式的合格者是考虑对象中的极少数,如果没有一定数目的考虑对象,那选择的范围就小,确定

☆

小
故
事
大
智
慧

☆