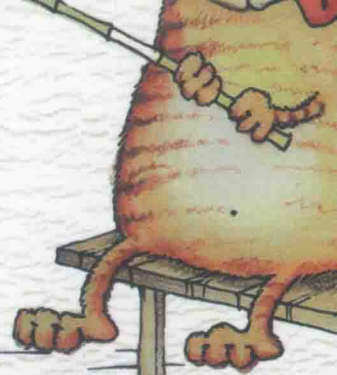




现今市场竞争越来越激烈，
企业之间对于人才的争夺也日趋白热化。

廖 钢◎编著

人才是企业成功的重要因素，
也是现今**最为宝贵的资源**。

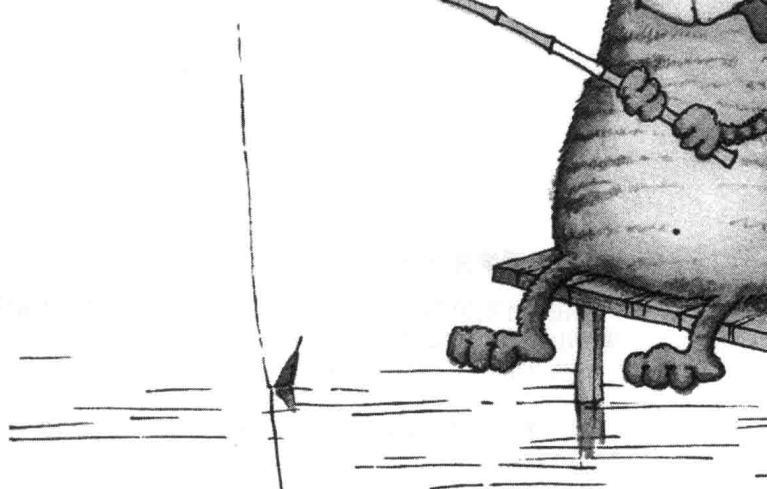
好的管理者应该是称职的伯乐，能够在众多的求职者中识别真正的人才。
只有选对了人，才可能用好人，慧眼识人是非常重要的第一步。

抓住**人才**的鱼钩

做个善识人，会用人的管理者

BOOKS BY LIAO GANG

中国华侨出版社



Zhuazhurencaide Yuge

廖 钢◎编著

抓住**人**的鱼钩

做个善识人，会用人的管理者

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

抓住人才的鱼钩：做个善识人，会用人的管理者/廖钢编著. —北京：中国华侨出版社，2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5113 - 2168 - 8

I. ①抓… II. ①廖… III. ①企业管理—人才管理
IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 015125 号

●抓住人才的鱼钩：做个善识人，会用人的管理者

编 著/廖 钢

责任编辑/梁 谋

封面设计/中侨智杰

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 240 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 2168 - 8

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：64439708

网 址：www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

21 世纪最宝贵的是什么？答案是人才。现今市场竞争越来越激烈，企业之间对于人才的争夺也日趋白热化。很多企业提供丰厚的薪金，优越的待遇来吸引人才。应该可以说，谁能赢得更多的优秀人才，谁就能在未来的市场竞争中立于不败之地。那么，作为企业的管理者，应该如何慧眼识英雄，又如何能够用好人才呢？

现代社会，人才的标准已经不再单纯地局限于学历和资历。要想做一个好的伯乐，必须首先打破传统的观念束缚，做到“不拘一格降人才”。在选拔人才时，注重应聘者的实际操作能力，在实践中考察人才。另外，管理者还必须放下自己的个人偏见，以宽广的胸怀接纳各种各样的人才。

管理的本质在于用人。高明的管理者不必事必躬亲，只要善于用人，便能够让企业的各项工作有条不紊，实现“人尽其才，物尽其用”的目的。在用人方面，管理者要做到以下几点：

一是要建立高效的激励机制，调动员工的积极性。人才是需要激励的，只有在适当的激励下，他们才会发挥自己的最大潜能。在企业中，应该坚持“能者居上”、“能者多得”的基本原则，及时认可员工的付出和努力。



抓住人才的鱼钩 ★★★★★

——做个善识人，会用人的管理者

二是要注重团队合作，正所谓“众人拾柴火焰高”。一支高效能的团队是企业最宝贵的财富，在这个团队中，每个人都有自己的角色定位，相互之间通力合作，达到 $1+1>2$ 的效果。在团队建设中，要注意培养团队的敬业精神，重视每一个团队成员的需要。

三是要适当授权，发挥员工的创造性。事必躬亲的管理者并不是高明的管理者，他将自己的时间和精力放在企业的大小事务上，容易分散精力，这是对管理资源的浪费。所以，管理者应该挑选合适的人进行授权：一方面能够将自己从日常琐事中解脱出来，投身于更重要的事情当中；另一方面也能给员工一定的锻炼，让员工得到真正的成长。

四是要采用人性化管理方式，正所谓“得人心者得天下”。现代企业有一整套的规章制度，但是在制度之外，也要讲人情，因为归根结底人还是感情动物。和你的员工打成一片，了解员工的内心所想，平时多多关心下属，这样的话，才能获得员工真正的信任和拥护。

五是要讲究谋略，做个管人的高手。管理工作最大的困难就是管人，如何让每个人都发挥自己的所长，让整体效益得到最大的实现，这是摆在每一个管理者面前的难题。管理中不应照本宣科，应该用艺术的眼光来看待管人这个过程。

人才难求，如何做个善识人，会用人的管理者？希望本书能够对作为管理者的你有所裨益。

目录

第一章 树立威信：让员工真心佩服你

树立了威信，才能够在企业中站稳脚跟，让自己的指令得到贯彻执行。要想让员工从心底佩服你，必须全面提高自身素质，不仅在企业经营上有所建树，更要以身作则，带头遵守企业的规章制度。做受员工欢迎的领导，还必须言而有信、令出必行，同时要善于倾听员工的心声。

1. 威信对管理者至关重要 /2
2. 管理者应全方位树立权威 /5
3. 优秀管理者应具备的素质 /8
4. 要有自己的管理风格..... /12
5. 以身作则，为员工树立榜样..... /15



抓住人才的鱼钩 ★★★★★

——做个善识人,会用人的管理者

- 6. 令必行,严格要求下属..... /19
- 7. 言而有信者才会有威信..... /21
- 8. 学会管理自己的情绪..... /23
- 9. 善于倾听,从谏如流..... /26
- 10. 做受员工欢迎的管理者 /28

第二章 伯乐相马:慧眼识人讲究智慧

人才是企业成功的重要因素,也是现今最为宝贵的资源。好的管理者应该是一位称职的伯乐,能够在众多的求职者中识别真正的人才。只有选对了人,才可能用好人,所以说,慧眼识人是非常重要的。选拔人才时要坚持唯才是举,反对任人唯亲,不能根据个人的喜好去看人。另外,要注意不能迷信文凭和资历,要不拘一格降人才。

- 1. 先要识人,才能用人..... /32
- 2. 识人选人的3大原则..... /34
- 3. 大胆任用尖子人才..... /37
- 4. 不要依据资历择人..... /39
- 5. 在实践中考察人才..... /41
- 6. 别让个人喜好占上风..... /44
- 7. 千万不要迷信文凭..... /46

8. 别拿偏见去看人	/48
9. “恶意推导”是个陷阱	/50
10. 这 14 种人要慎用	/51

第三章 学会激励：调动员工的积极性

激励的力量是无穷的，每个企业都非常重视调动员工的积极性，进而制定了一套全面科学的激励制度。首先必须保证员工对自己的薪酬满意，善于听取员工的意见；其次要采用多样的激励手段，包括金钱奖励、物质奖励、荣誉奖励等；最后在奖罚中一定要坚持公平，多劳多得，能者居上。

1. 一定要重视薪酬制度	/56
2. 建立高效的激励机制	/59
3. 掌握激励的具体手段	/62
4. 员工奖励是必不可少的	/66
5. 奖励惩罚要坚持原则	/69
6. 奖励员工平均主义不可取	/73
7. 头衔能给下属带来荣誉感	/76
8. 真诚赞美你的员工	/78
9. 称赞一定要有激励效果	/80
10. 迟来的奖励不受欢迎	/83



第四章 巧妙批评：帮助下属得到成长

人人都不喜欢被批评，但是在管理中，管理者有时候不得不通过批评来帮助员工认识错误，进而改正错误。这时候，就要掌握巧妙批评的艺术。批评的目的是为了让员工真正得到成长，而不是为了显示自己的权威而批评，所以批评的时候要有明确的目的。同时还要注意批评下属的场合，用语要婉转。

1. 批评也是一门艺术..... /88
2. 批评下属要坚持原则..... /91
3. 选择不同的批评方式..... /94
4. 学一下幽默式的批评..... /96
5. 艺术的批评是一种激励..... /98
6. 别让批评伤了员工的心 /100
7. 批评时要记住“五不要” /103
8. 批评下属要注意场合和情绪 /107
9. 批评中要注意三点 /111
10. 婉转地指出员工的失误..... /114

第五章 团队合作：众人拾柴火焰高

现代企业都非常重视团队建设，一个优秀的团队能够增强企业的核心竞争力，成为企业的核心资源。作为管理者，在团队管理中应该发挥集体的优势，把团队合作落到实处。另外，还要注意协调好团队中的内部矛盾，重视团队中的每一个成员，切不可只关注“超级明星”，而把其他成员看得不重要，须知“红花仍需绿叶扶”。

1. 合作是成功的基础	/118
2. 团结才能高效	/121
3. 高效团队的三大优势	/123
4. 团队合作的四大基石	/126
5. 高效团队必须有敬业精神	/130
6. 团队合作一定要落到实处	/131
7. 用竞争激发团队活力	/134
8. 团队成员的个性不容忽视	/136
9. “核心员工”是不可替代的	/138
10. 正确看待团队中的超级明星	/142



第六章 及时沟通：巧妙处理内部矛盾

有人的地方就会有矛盾，同样在企业内部会有这样那样的矛盾，如何正确地处理这些矛盾成为管理者日常工作中的重要组成部分。既要实际解决矛盾，恢复正常秩序，又要保持公平，兼顾各方面的利益，这其实不是一件容易的事情。很多问题的产生其实就是因为沟通不畅，所以处理矛盾的关键在于及时沟通。

1. 要坚持公正公平的原则 /146
2. 认识沟通的重要性 /148
3. 处理矛盾前要先查清原因 /151
4. 解决日常工作中的矛盾 /154
5. 要重视下属的不满情绪 /158
6. 处理矛盾要遵循的六大原则 /161
7. 保持内部势力均衡 /164
8. 追究责任不是最终目的 /166
9. 要寻求利益平衡点 /168
10. 别让成见妨碍公平 /172

第七章 适当授权：别做专制的管理者

优秀的管理者不是凡事亲力亲为的“苦力”，他会把一部分权力和事情分配给能够胜任的下属。很多管理者害怕下属权力过大会架空自己，但实际上分权只是授予权力，权力的所有人还是管理者。授权给下属，不仅将自己从日常琐事中解放出来，能够更有精力地投入到决策等重要事务中，还能提高下属的积极性，让下属得到真正的成长。

1. 凡事亲力亲为是浪费资源	/176
2. 激发员工的进取心和创造力	/179
3. 掌握授权的策略和技巧	/181
4. 选择受权者时要慎重	/183
5. 授权中最重要的是信任	/186
6. 授权时要注意的几点	/188
7. 集权分权切勿走极端	/191
8. 授权并不等同于弃权	/193
9. 授权时谨防这些误区	/197



第八章 刚柔并济：做个有原则的领导

企业须用规章制度来规范员工的行为,以保证企业的正常发展。但是管理者作为企业制度的执行者,一方面要善于团结下属,和员工打成一片,另一方面也要懂得管束员工。有原则的领导做事情当机立断,管理刚柔并济。

1. 用紧迫感帮员工成长 /202
2. 惩戒下属要有度 /205
3. 斥责也是一剂灵药 /207
4. 摆平生性狂傲的下属 /210
5. 真理掌握在少数人手中 /212
6. 严厉打击无理挑战权威者 /215
7. 知道何时雷厉风行 /217
8. 解雇员工要当机立断 /219
9. “老好人”式领导不可取 /221
10. 太宽容就是不负责任 /224

第九章 人性关怀：得人心者方能得天下

管理的本质在于管人用人。在企业中，很多管理者把自己当成高高在上的主宰者，把下属看成没有感情的机器人，企业中缺乏人情。在这种工作环境下，员工已经失去了对工作的热情，工作在他们眼中只是混饭吃的工具，长此以往，企业肯定深受其害。因为，管理者一定要实行人性化管理，多多关注员工的需求，让员工切实感受到来自企业的关怀。

1. 讲制度，也要讲人情 /228
2. 人性化管理是大势所趋 /231
3. 学会尊重你的员工 /233
4. 和你的员工打成一片 /235
5. 真诚地关怀下属 /237
6. 以下属心为己心 /239
7. 危急时刻更要上下一心 /243
8. 重新接受再回头的员工 /246
9. 关心下属的八大误区 /248

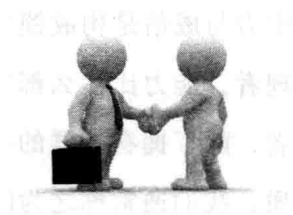


第十章 讲究谋略：做个职场“诸葛亮”

高明的管理者就像一个棋艺高超的棋手，能够综观全局，制定正确的策略。要真正会用人，必须做一个职场“诸葛亮”，用谋略取胜，正所谓“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。管理中讲究刚柔相济，对不同的人采用不同的策略，善于发现每个人的优势。

1. 管理的本质在于管人 /252
2. 高明的棋手掌控全局 /254
3. 用人不疑，疑人不用 /257
4. 掌握管理中的遥控艺术 /259
5. 善于发现员工的优势 /261
6. 不妨学学“无为而治” /265
7. 管理性格各异的下属 /267
8. 使功不如使过 /270
9. 做个大智若愚的“糊涂”人 /272

第一章 树立威信:让员工真心佩服你



树立了威信,才能够在企业中站稳脚跟,让自己的指令得到贯彻执行。要想让员工从心底佩服你,必须全面提高自身素质,不仅在企业经营上有所建树,更要以身作则,带头遵守企业的规章制度。做受员工欢迎的领导,还必须言而有信、令出必行,同时要善于倾听员工的心声。



1. 威信对管理者至关重要

对任何一个管理者来说，威信都是非常重要的东西。没有威信的管理者，绝对无法成为一个好的管理者。管理者不立威，就不可能有任何作为。

毫无疑问，实力与威信是构成领导能力的要素。许多人总是强调，作为一个管理者，能力比什么都重要，其实未必尽然。要成为一个优秀的管理者，除了拥有超群的实力，还需拥有非凡的领袖气质。这种领袖气质，我们通常称之为威信。

威信，是管理者头上的一道光环。失去了它，再有能力的领导在下属眼中也显得一无是处。

因此，要成为一个优秀的管理者，获得高超的驾驭下属的能力，就必须静下心来仔细想想以下的经历，并从中找到真正的答案：

为什么有许多人在没有加班费的情况之下，仍然愿意辛勤工作？

为什么总有一批人为你所设定的目标全力冲刺？

为什么总有一批人为你毫不保留地奉献自己所有的才智？

多年来，许多人一直不断思索这些问题，终于取得这样一个答案：