

理论与实践结合，领会中国式**管理之精髓**；方法与妙招同行，现学现用卓越**领导之绝招**

赢在管理

卓越领导**（用人管人）**的18项修炼

ZHUOYUELINGDAO YONGRENGUANREN DE 18 XIANGXIULIAN

张超◎编著



通用公司的总裁杰克·韦尔奇说：
“我们造就了了不起的人，然后，由他们造就了了不起的产品和服务。”杰出的管理者，应善于用人、精于管人。

 中国纺织出版社

013036929

F272. 92
1225

赢在管理

卓越领导(用人管人)的18项修炼

ZHUOYUELINGDAO YONGRENGUANREN DE 18 XIANGXIULIAN



张超◎编著



北航

C1644664

中国纺织出版社

F272.92
1225

内 容 提 要

管理是一门学问，更是一门高深的艺术。“治大国若烹小鲜”，对一个企业、一个职能部门来说更是如此。任何经营成果的取得，都离不开管理。而管理人才是对领导者管理能力的考验，现代领导者必须学会和掌握这项本领。

本书从实际出发，结合大量鲜活案例，从不同方面将用人、管人的一般规律、知识以及实际操作方法和应该注意的问题做了深入浅出的分析和讲解，是一本集知识性、实用性和科学性为一体的管理智慧书，能够帮助领导者掌握最行之有效的的人力资源管理方法。

图书在版编目（CIP）数据

赢在管理：卓越领导用人管人的18项修炼 / 张超编
著. —北京：中国纺织出版社，2013.6

ISBN 978-7-5064-9531-8

I. ①赢… II. ①张… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第318104号

策划编辑：关 礼 金 彤

责任印制：周平利

中国纺织出版社出版发行

地址：北京朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京中印联印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2013年6月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：17

字数：190千字 定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前言

PREFACE

著名的“钢铁大王”安德鲁·卡内基有一句名言：“如果你将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但是只要保留我的组织人员，四年之内，我仍将是一个‘钢铁大王’。”这句话充分证明了人才具有点石成金、化腐朽为神奇的本领。当今世界，随着经济全球化趋势日益加强，科技进步日新月异，人才资源已经成为最重要的战略资源，而领导者管理企业或职能部门的实质其实就是对人才的管理。这就要求领导者要深谙管理艺术。

通用公司的总裁杰克·韦尔奇曾经说过：“作为领导者，必须高度重视选人用人的能力，不断提高管人的技巧。”杰出的领导者，应善于用人、精于管人。

刘邦可以说是用人的专家。他曾说过一段发人深省的精妙之语：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之师，战必胜，攻必克，吾不如韩信。此三人，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。”由此可知，领导者只有学会了解他人才能，辨其长短、察其优劣，挑选到最优秀的员工和下属，才能在同行业竞争中占据有利地位，并最终成为胜者。古语云：“君子用人如器，各取所长。”用人是一种微妙的艺术，领导者要知人善任，用人所长，把合适的人放在合适的位置，只有用对人，才能做对事。因此，领导者应用全面的、历史的和发展的眼光看待人才，根据其各自的性情特质、潜在能力而用之，让人才发挥其最大效用。

一个组织的领导者不仅要善于用人，更要懂得如何管人。管人是用手人的手段。俗话说：“人上一百，形形色色。”面对众多的员工，用统一的标准管理，显然是行不通的。领导者应对其下的人员进行全面了解，合理掌控，适当引导，对待不同类型的员工和下属采取不同的管理策略。领导者要具有水平管理人才的能力。

中国式管理大师曾仕强曾经说过：“在中国，管理是一件很复杂的事情，在中国做管理，光有基本的管理理念是不够的，需要有一些个性化管理，这源于中国文化。”中国人重情重义，在中国管人，僵化地按制度和规定去执行，一般难以达到理想的目的和效果。因此，在“依法治人”的同时，更重要的是以理服人、以情感人。因此，领导者在实行严格的规章制度时，应贯穿一些理性和情感因素，刚柔并济，恩威并举，让员工和下属心悦诚服。成功的领导者，一定要学会和掌握这项本领。只有领导者具备了高明的管人手段和智慧，才能让自己的下属心甘情愿地努力付出。

管人从古至今都是棘手的难题，要想管好人必须有足够的能力和魄力，还要有一定的技巧。没有一定手段和智慧的人很难成为一名杰出的管理者。本书是一本集知识性、实用性和科学性为一体的经典管理智慧书，通过深入浅出的理论分析和典型案例，将管理人才的方法跟读者分享。从这些成功的案例中，读者能够直观地理解管理人才的理论，并将这些理论运用到实践中去。

编著者

2012年12月

目 录

CONTENTS

上篇 用人篇

第一章 | 用人先识人，选人要有自己的一套方法

选用比自己更优秀的人 / 5

从辩论中辨人才 / 7

招聘适合企业的人才 / 10

建立科学的人才选拔机制 / 13

优先选用“聪明人” / 15

第二章 | 合理用人，人有不同因材而用

让合适的人做合适的事 / 19

量才适用，优势互补 / 21

最大限度地使用人才 / 24

了解下属的能力，避免盲目用人 / 26

第三章 | 唯才是举，对待员工要公平公正

抛弃成见，唯才是用 / 31

平等对待每个员工 / 34

处理事务要公私分明 / 37

公平公正用人需避免的心理误区 / 41

第四章 | 用人不疑，信任是高效工作的基础

怀疑员工是企业最大的浪费 / 45

相互信任可以塑造更加健康的组织文化 / 47

信任是最大的激励 / 50

用人不疑，不因人言而废材 / 53

第五章 | 合理授权，让能力与权力并行

恰当授权，让下属做主人 / 59

授权就要授给这样的人 / 62

领导要掌握授权的方法 / 65

放手，但定期检查不可少 / 70

第六章 | 人尽其才，释放员工的天赋与才能

每个员工都是潜在的“内企业家” / 75

鼓励每一个人争当先进 / 78

帮助员工成为多面手 / 81

通过群体运行机制保证“人尽其才” / 84

第七章 | 优化组合，让团队迸发更高的效率

巧用“偏才”打造全能队伍 / 89

企业的力量来自团队 / 92

信任是团队协作的基石 / 95

如何让团队发挥最大作用 / 98

第八章 | 创建氛围，给员工家庭般的温暖

形成良好的内部竞争环境 / 103

提供良好的工作环境 / 106

创建舒适的人文环境 / 109

给人才家的感觉 / 112

下篇 管人篇

第九章 | 三分管人，七分做人——如何提升管理者素质

律人必先律己 / 121

制度下以身作则 / 124

言行一致，员工才能信服你 / 126

当好表率，使员工自觉追随 / 129

第十章 | 没有规矩，不成方圆——如何进行制度建设

制度决定一切 / 135

制定制度要与现实匹配 / 138

以详细的规范约束员工 / 140

权力永远不能大于制度 / 143

第十一章 | 以理服人，适当低调——管理者如何做到收放自如

会适时装糊涂的才是明白人 / 147

以理服人胜于以权压人 / 149

低调是一种智慧 / 152

用理性的标准取代批评与威吓 / 154

第十二章 | 公平公正，准确有效——如何进行考核监督

考核不能感情用事 / 159

原则问题上不能做墙头草 / 162

奖与罚都应以业绩考评为依据 / 164

了解实情才能下结论 / 167

第十三章 | 铁面无私，坚持原则——管理者如何树立权威

树立威信是一种高明的管理手段 / 173

下属犯了错，该叱责就叱责 / 176

管理者要敢于做坚持真理的“少数人” / 179

在员工面前适当地显露“身份” / 181

保持距离才能保持权威 / 183

第十四章 | 春风化雨，暖透人心——如何运用柔性管理

和谐才能达到企业与员工的双赢 / 189

沟通是建立良好互动关系的艺术 / 192

用微笑征服下属 / 195

倾听消除沟通障碍 / 198

第十五章 | 赞美有方，批评有度——如何进行语言激励

赞美也是最好的激励 / 203

善于激发失意的下属 / 206

委婉地指出错误更容易让人接受 / 209

批评要对事而不对人 / 212

第十六章 | 掌握方法，保持平衡——如何运用策略管人

巧用“锯箭”处理法 / 217

幽默管理往往能有意外之效 / 220

“泼冷水”也是一种有效的管人术 / 222

洞悉需求，对症下药服人心 / 224

保持人性化的平衡，别过分苛求下属 / 227

第十七章 | 放低姿态，平等互助——如何与员工打成一片

高高在上就会失去人脉 / 233

不妨放下你的“官架子” / 235

虚心向下属学习 / 239

和员工平等相处 / 242

第十八章 | 面对矛盾，游刃有余——如何进行矛盾协调

认识清楚了，事情才能处理好 / 247

抓住关键，才能举一反三 / 249

面对刺头，首先要了解 / 251

不要畏惧下属的顶撞 / 254

善于原谅下属的失礼很重要 / 256

参考文献 / 258

上篇 用人篇

在人类发展的历史长河中，许多禀赋特异的奇才、怪才、鬼才，由于得不到独具慧眼的领导者的发现、赏识和重用，都像一颗璀璨的流星，一闪就陨落了。从古至今有多少有识之士为之扼腕叹息，发出了“千里马常有而伯乐不常有”的感慨。知人知事，自古为难，伯乐相马，慧眼识英，乃大道也！现代的领导者要取得成功首先就要会识人、用人。



第一章

用人先识人，
选人要有自己的一套方法

- ★ 选用比自己更优秀的人
- ★ 从辩论中辨人才
- ★ 招聘适合企业的人才
- ★ 建立科学的人才选拔机制
- ★ 优先选用“聪明人”

选用比自己更优秀的人

综观失败的企业，其失败都是从任用庸才开始的。

美国著名历史学家诺斯古德·帕金森通过长期调查研究，写了一本名叫《帕金森定律》的书，他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路。第一是申请辞职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权力；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令。两个助手既然无能，也就上行下效，再为自己找两个无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿、人浮于事、相互扯皮、效率低下的领导体系。

这就是企业失败的根源。要想避免“帕金森定律”发生，企业管理者应该拓展胸怀，从公司的利益出发，真正起用比自己更为优秀的人才。美国“钢铁大王”卡内基的墓志铭是：“一个知道选用比他本人能力更强的人来为他工作的人安息在这里。”这句话对有效的管理者来说，

是最极致的赞扬，也是最好的原则。

卡内基虽然被称为“钢铁大王”，但他是一个对冶金技术一窍不通的门外汉，他的成功完全是因为他卓越的识人和用人才能——总能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务，比如说齐瓦勃。

齐瓦勃是一名很优秀的人才，他本来只是卡内基钢铁公司下属的布拉德钢铁厂的一名工程师。后来，当卡内基知道齐瓦勃有超人的工作热情和杰出的管理才能后，马上就提拔他当了布拉德钢铁厂的厂长。在厂长的位置上，齐瓦勃充分发挥出了自己的才干，带领布拉德钢铁厂走向了辉煌。以至于卡内基骄傲地说：“只要我想要市场，市场就会是我的。”几年后，表现出众的齐瓦勃又被任命为卡内基钢铁公司的董事长，成了卡内基钢铁公司的灵魂人物。

企业的生存、发展离不开人才，一个成功的企业家要善于寻找比自己更强的人才来为自己服务。汉高祖刘邦在取得天下之后说：

“论运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；论治理国家，安抚百姓，源源不断地运送粮草，我不如萧何；论统兵百万，战必胜，攻必克，我不如韩信。这三个人是当今的豪杰，我能把他们争取过来，委以重任，而项羽只有一个谋士范增，尚且疑忌不用，所以才为我所灭。”

这就道出了管理者最重要的责任是善于用人，而不是和属下比谁更有能耐。

海纳百川，有容乃大。妒才是管理者大忌。那些时常害怕下属超越自己、抢自己风头而对“功高盖主”者施行严厉打击的管理者是很难取得成就的，因为他总是缺少比自己更有才能的人的协助，而仅靠一个人的能力和智慧是不可能将企业做大做强的。

管理者的职责是招募到比自己更强的人，并鼓励他们发挥出最大的能力为自己服务。这本身就已经证明了你的本事，同时可以让自己的事业走向成功，在这个过程中获利最大的还是管理者自己。企业的失败是从任用庸才开始的，同样，企业的辉煌是因为任用了更为优秀的人才而取得的。

从辩论中辨人才

辩论有用道理取胜的，有用言辞取胜的。用道理取胜的，先区分黑白是非的界限，再展开论述，把幽微深奥的部分讲清楚后，再讲明全部道理。用言辞取胜的，离开主题和本质，虽然从细枝末节驳倒了对方，却把主旨给弄丢了。

善于与人谈话的人，常选择对方喜欢的话题来交谈，一旦发觉对方不感兴趣，就马上切换话题；如果不是很有把握，也不随意反诘对方。不善于谈话的人，往往说些模棱两可、无关痛痒的话题，如此一来，双方很难进行深入融洽的交流，渐渐因尴尬而中断话题。善于讲述道理的人，一句话就能讲清一件事或几件事。不善于讲述道理的，100句话可能也讲不清一件事。

通过论辩，可以判断一个人的才学高低及真假。管理者在量才用人时，如果能制造机会，引发一场争论，让大家唇枪舌剑辩论一番，自己从旁观察，就很容易衡量出各人的才学。

1. 说得别人心悦诚服与说得别人哑口无言的人

有的人在与人论辩时，总是摆事实，讲道理，道理讲得清清楚楚，