

策·动·成·功·系·列·丛·书

徐江 主编



高效 用人 进退有道

Gaoxiao
Yongren
JintuiYudao



启动你用人、管人的谋略艺术，摆脱用人的死穴

唤醒你疲惫的
人生中
沉睡的热情、幸福、
爱 and 自我的书

你是一个领导者吗？你想成为一个领导者吗？你对领导知道多少？你能培养他人成为领导者吗？

本书将告诉你如何在市场残酷竞争中保持基业长青的用人管理方法和建议。启动你用人谋略的管人艺术，战胜在现实商海中失败用人的死穴



◎这是一堂，自我觉醒的成功导师课



◎这是一本，经营自己做最好自己的优秀读本



◎这是一套，人生做强、做大，创造非凡人生的必读书……

中国戏剧出版社

策·动·成·功·系·列·丛·书

徐江 主编



高效 用人 进退有道

Gaoxiao
Yongren
JintuiYudao



启动你用人、管人的谋略艺术，摆脱用人的死穴

唤醒你疲惫的
人生中
沉睡的热情、幸福、
爱 and 自我的书

你是一个领导者吗？你想成为一个领导者吗？你对领导知道多少？你能培养他人成为领导者吗？

本书将告诉你如何在市场残酷竞争中保持基业长青的用人管理方法和建议。启动你用人谋略的管人艺术，战胜在现实商海中失败用人的死穴

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

策动成功系列丛书 / 徐江著. —北京: 中国戏剧出版社,
2007. 1

ISBN 978-7-104-02474-3

I. 策… II. 徐… III. 成功心理学—通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第136223号

高效用人进退有道

策 划: 冯志强

责任编辑: 肖楠 王媛媛

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 58930221(发行部)

传 真: 58930242 (发行部)

电子邮箱: fxb@xj.sina.net (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京顺义康华福利印刷厂

开 本: 787mm × 960mm

印 张: 100 印张

字 数: 1500 千

版 次: 2008 年 10 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-104-02474-3

定 价: 129 元(全五册)

版权所有 违者必究



——第一篇 知人善任,合理用人——

胸襟有多大,事业有多大	2
必须具有容才之量	4
完成人力资源的有效配置	5
在用人过程中建立信赖关系	6
用人不疑,疑人不用	8
从公司内部提拔干部	10
量才适用	11
能者善用,善者能用	13
优秀管理者用人的基本原则	15
因人设事,还是因事设职	17
跳槽,并不仅仅是因为待遇	19
没有“平庸的人”,只有平庸的管理	21
不能忽视个性的作用	23
发现期望的力量	24
宽宏大量、不计前嫌	25
合理控制下属的错误范围	26
人才的互补与配置	27
及时解雇不称职的员工	28
给年轻人成长的机会	30



用别人的长处弥补自己的不足	32
拴住那颗异动的心	34

——第二篇 权力的正确运用——

掌好权力的四种最佳方法	38
领导权力运用要点	40
下命令要详尽,不给听令者留下退路	42
发布命令必须有的放矢	44
学会拒绝下属和别人的某些要求	46
让你的命令迅速被执行	49
大权独揽,小权分散	51
权力不得强使滥用	53
用权切莫走上极端	55
用权时严厉不失公正	56
对下属进行有效指挥	57
有效发布命令的技巧	59
领导驾驭权力的不同风格	61
如何轻轻松松来掌权	65
糊涂掌权方略	66
善于利用手中的权力	68
权力是一把双刃剑	70
珍惜并谨慎用权,不可轻言放弃	72
做一个会派活的领导	73
用权时多听少说含而不露	75
“越权”即“越轨”,小心“出轨”	77
别相信权力是万能的	79
领导切忌自己大忙特忙	81
副职要学会揽事不揽权	83
甩手不管与事必躬亲都是不可取的	85
怎样奖励业绩好的员工	87



——第三篇 不拘一格,调动下属的工作激情——

掌握下属心态八法	98
悉心引导要以情动人	100
让他人感到自己的重要	101
引导员工进行良性竞争	105
利用牢骚抓管理	107
惩戒下属适可而止	109
学会给人“戴高帽”	111
和睦相处要共同奋斗	113
间接委婉地指出他人的错误	116
激励他人获得成功	118
如何把握薪酬支付的时机	120
多花点时间,记住你属下的名字	122
赏罚的艺术	123
灵活地运用不同的方式激励下属	125
如何管好用好临时工	128
付给员工合理的报酬	131
公司薪金管理要符合员工需要	132
青年员工的薪酬需求特点	134
正确对待下属的抱怨	136
对不同的下属采用不同的批评方式	140
批评部属应把握的基本原则	143
有效批评的技巧	146
把握好赞扬下属的原则	148
防止员工跳槽的五种方法	150
尽量满足员工的心理需求	152
用感情管理激发职工的热情	154
使管理目标成为下属自己的目标	156
如何建立有效的奖金计划管理	158
工资不能轻易涨	160



找出影响下属身心健康的原因	164
创造健康工作环境	166
分配工作应该力求均匀	168
让下属自愿与你卓有成效地合作	170

——第四篇 适当授权,做一个轻松领导——

领导授权的类型	174
领导授权的程序	176
应该尽量将工作做适当的分配	178
避免授权中的错误	180
采用灵活多样的授权方式	182
做到充分授权,适当控制	184
合理授权让部下多磨炼	192
如何控制授予下属的权限	194
别把权力捆在身上	196
防止授权失控和失衡	198
把权力交给 6 类优秀的下属	199

——第五篇 科学决策,预见未来——

决策者必须考虑的决策依据	202
全面掌握信息,准确进行经营决策	203
在决策时学会思考和判断	206
在决策中要审时度势	209
避免决策中常犯的错误	211
领导正确决策三种技巧	214
最好的策略是最适合环境的策略	216
两利相权从其重,两害相衡取其轻	218
决断也是一种勇气	219
过于自信决不是一个优秀的决策者	221
过程集思广益,决策坚决果断	224
相机行事,抓住决策的最佳时机	226



正确决策的基本原则	227
制定政策必须考虑的问题	229
领导就是在做决策时做出决定	231
决策最忌面面俱到,面面顾不上	233

——第六篇 临危不乱,从容处理危机——

对危机要有高度的敏感度	236
预先制定危机管理计划	238
促使全体员工全力以赴地解决困难	240
危机是困境,危机也是转机	243
日常管理危机的分类	245
危机管理的四项黄金原则	247
成功处理危机的六个步骤	250

——第七篇 培训员工,充分发挥其才干——

有效培训员工的秘诀	254
培养下属的基本步骤和方法	256
注重员工的岗位培养	258
扶持员工的创造力	260
不同层次人才培养	262
如何培养员工的创造力	263
精心培养管理骨干	265
怎样选拔公司主管	267
如何判断公司所需人才的素质	269
在公司里精心栽培下属	270

——第八篇 妥善处理冲突,建立和谐人际关系——

处理与下属矛盾时要把握的原则	272
努力变反对者为支持者	274
协调人际冲突的三种基本策略	276
常见的人际冲突类型和处理方法	277



妥善解决冲突的方法和步骤	279
正确对待内部的纷争	280
培养员工遵守公司纪律	282

——第九篇 财务管理,公司运行的“生命线”——

企业通用财务管理原则	284
什么叫真正赚钱	287
怎样进行公司财力预算	289
及时与财务人员沟通意见	292
盘活资金的秘诀	294
公司欠债太多怎么办	300
财务数据的三个关键	302
领导的公私财产要分开	304
聘请一个好会计	305
应当掌握融资的要诀	306
投资应该注意的事项	308



知人善任，
合理用人





胸襟有多大,事业有多大

君子坦荡荡,小人常戚戚。技术与经验这类技能其实并不能左右一个企业的命运,有足够的智慧与开阔的胸襟才是治理企业的基本素质,一个具有博大胸襟的人已经拥有了成为一个成功企业家的基本条件。

历史上的秦始皇是个暴君,但他却勇于纳谏,知错就改,拥有广阔的胸襟,否则他很难成就统一中国的大业。

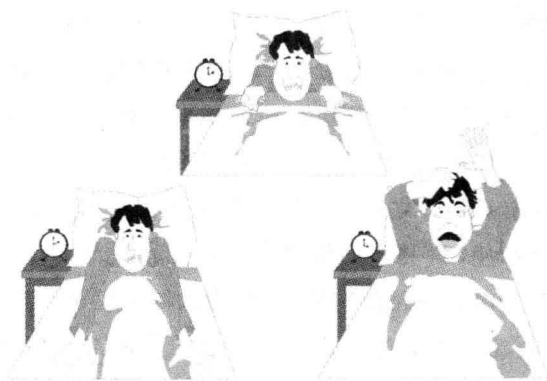
秦王嬴政亲政不久,韩国为了削弱秦国的力量,派了一名叫郑国的人去游说秦国的大臣,劝说秦国修筑水渠,并且说服秦国君臣,大规模地动工修筑水渠。后来秦王发现这是韩国的阴谋:秦国把力量用到修筑水渠上,便无暇东伐。这便引起了秦王对客卿的怀疑,加上秦国部分守旧的宗室大臣对在秦国享有高位的客卿早有不满意情绪,于是煽动秦王嬴政逐客。秦王未经周密考虑,就下了逐客令。包括李斯在内的许多客卿都在被逐之列。于是已被逐出京城的李斯向秦王写了《谏逐客书》,痛陈逐客之弊,力陈广召各国人才对于实现统一的重要性和迫切性。

李斯情理恳切的上书深深打动了秦王嬴政。于是秦王嬴政收回成命,立即撤销逐客令,把李斯请回来,恢复他的官位。被逐的其他客卿也都安下心来,更加忠诚地替秦国效力。一个人的认识毕竟是有限的,在处理事务的过程中难免不出错。常人之错,只错在一人,掌权的人掌握的权力越大,错误的影响就越大。因此,从谏如流,知错就改,就是掌握权力的人必须具备的品质。如果秦始皇固执己见,坚持逐客的错误做法,就根本无法完成统一中国的大业。在秦始皇统一中国后,听不得不同意见,结果使得天怒人怨,埋下了秦朝二世灭亡的祸根。

在某种意义上说,一个人的胸襟、胸怀有多大,他所能成就的事业就有多大。领导者宽阔的胸襟体现在能容人、容言、容事。作为领导者,不管是先进还是落后的人,要一视同仁,不可有亲有疏。不管顺耳之言,逆耳之言,还是反对之词,要都能听得进。不管好事,坏事,还是怪事,要事事关注。现实中有的领导能容先进之人,不能容落后之人。认为先进的人能给集体增光,落后的人则给集体抹黑。结果落后的人得不到团结和教育,只会越来越落后。有的能容顺耳之言,不能容逆耳之言。认为顺耳之言是积极的,逆耳之言是消极的。结果逆耳之言中的合理意见不

被重视，也就堵塞了言路。有的能容好事，不能容坏事。认为好事能给领导增彩，坏事则给领导添过，结果坏事得不到及时正确地处理，反而越积越多，不团结现象越来越重。因而，作为领导必须做到容人、容言、容事，只有这样才能不脱离群众，与群众搞好团结，才能带领群众做好工作。

有这样一幅对联：“大肚能容，容天下难容之事；慈言常笑，笑世间可笑之人。”在工作中，领导如果有了这种忍让和宽容的姿态，就会有一个宽阔的心理空间。有的人说，比大地更宽阔的是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的心灵。领导者就是要拥有这种容世上难容的烦恼和忧愁的胸襟，惟有如此，才能做出一番大事业。





必须具有容才之量

亨利·福特在 1899 年开始创办汽车公司,后来他经营的福特汽车公司成为世界上最大的汽车制造企业,福特也成为誉满全球的汽车大王。然而到了 1945 年,第二次世界大战即将结束的时候,福特汽车公司却濒临破产。它不仅失去了世界第一大汽车公司的地位,而且每月亏损额高达 900 万美元。1945 年 9 月,老亨利·福特下台让贤,由他的孙子小亨利·福特接管这个岌岌可危的家族企业。

小福特决心重整旗鼓,重振福特公司昔日的雄风。小福特已经认识到公司陷入困境的原因。原来,老福特在福特公司繁荣发展的时候,变得主观武断,放弃了任人唯贤的管理原则,实行家长式的管理作风,他变得不能容忍外人来插足其家族事业。他接连辞退了一大批有才能的人,在 1921 年的某一天,他竟然赶走了 30 名管理者。老福特最大的错误在于辞退了库兹恩斯。此人是汽车工业专家,精于管理,福特汽车公司之所以能成为世界头号的汽车制造企业,正与此人密切相关。库兹恩斯苦心经营,认真调研市场,建立分销网,采用先进的管理方法,建成世界上第一条汽车装配流水线,使“T”型车的价格由 780 美元降至 290 美元,生产效率提高十几倍,福特汽车公司由此一路高歌前进,成为世界上汽车工业的龙头老大。辞退库兹恩斯使老福特付出了惨痛的代价。由于他的管理方式相对落后,而且独断专行,福特公司每况愈下,陷入困境,被通用汽车公司所超过。小福特对其祖父的失败原因有深刻的认识,决心启用有用之才。他从通用汽车公司挖来了布里奇,并由他主持公司的全面业务。布里奇是通用汽车公司的副总裁,具有高超的管理才能,在通用有极大的影响力。他带来了通用公司的克鲁索,录用了十几位才华出众的年轻人,包括后来出任美国国防部长的麦克纳·马拉。精兵强将组成的领导群体具有所向无敌的力量,先进的管理方法使福特公司老树发新芽,重新焕发出勃勃生机,当年公司就实现了扭亏为盈。

在以后几年的努力奋斗下,他们终于使福特公司容光重现,成为仅次于通用汽车公司的第二大汽车公司。

可见,一个优秀的管理者不但要有得力的人才帮助自己成就事业,还必须具有容才之量,才能够留住人才,用好人才。

完成人力资源的有效配置

培养一个人才最好的办法就是让他实际负责具体的工作。

一位年轻有为的炮兵军官上任伊始，到下属部队视察操练情况。他在几个部队发现相同的情况：在一个单位操练中，总有一名士兵自始至终站在大炮的炮管下面，纹丝不动。军官不解，询问原因，得到的答案是：操练条例就是这样要求的。

军官回去后反复查阅军事文献，终于发现，长期以来，炮兵的操练条例仍因循非机械化时代的规则。站在炮管下的士兵的任务是负责拉住马的缰绳。在那个时代，大炮是由马车运载到前线的，拉马士兵是为了在大炮发射后调整由于后坐力产生的距离偏差，减少再次瞄准所需的时间。现在大炮的自动化和机械化程度很高，已经不再需要这样一个角色了，但操练条例没有及时调整，因此才出现了“不拉马的士兵”。军官的发现使他获得了国防部的嘉奖。

这在管理界是一个流传已久的故事。从管理的角度看，此举提高了管理的效率，军队因此可以节省资源。如果节省的人力在另外的岗位上工作，又可以获得额外的收益。从组织的角度分析，这是一个组织工作系统的优化过程。“人得其事，事得其人，人尽其才，事尽其功。”在每一个企业组织中，完善的组织结构设计和合理运作的目标就是十六字方针。

那么如何发现“不拉马的士兵”呢？首先，组织的管理者要有一根敏感的神经，要对外部环境的变化非常敏感，能较早地发现变革的导火线并采取相应的行动。其次，管理者要有系统的观念，在实施变革时不能忽略工作流程的调整，从而能发现哪些工作已经不再需要，或者工作流程的哪些环节已发生了变化。譬如，面对顾客多样化的需求，企业引进了现代集成制造系统 CIMS，这个系统的引进反映在职位设计上肯定是造成了许多工作岗位的消失和新工作岗位的出现。由于现代技术的引进，许多原来需要人工完成的任务现在则由机器来完成，机器代替了人。这就需要企业时刻注意这些变化，随时发现“闲置”的人，并把他派到合适的岗位去。

对一名高明的领导来说，就是要及时站在一个管理者的角度去审视整个人力资源的运作体系，发现组织内部每个岗位的定位，善于审查组织设计中的每个岗位，发现“不拉马的士兵”，让人才到达真正适合的岗位上去，从而完成人力资源的有效配置。



在用人过程中建立信赖关系

对于某些管理者来说,做到对下属的充分信赖是很难的,但同时也是极为容易的。“难”就在于管理者的思想一定要转变,不仅要牢记“用人不疑”这一准则,同时也要把权力放开,不能牢牢地守着权力不放,这样显然不是对下属能力的一种信任;“易”就在于管理者每天每时都要接触下属,经常不断地向下属布置各种大大小小的工作,这既给管理者提供了了解下属的理想场所,也给管理者提供了运用各种方式,巧妙地向下属表示信赖的绝好机会。因此,优秀的管理者要能积极地转变权力思想,充分利用各种机会向下属表示充分的信赖。

下面就来介绍如何在用人过程中传达信赖:

①在建立上下级之间的互相信赖、互相帮助的融洽关系时,管理者不应该等待下属信赖上级之后,自己再去信赖下属,而应该首先采取实际行动,以诚相待,主动对下属表示信赖。只有这样,管理者与下属之间才能建立起牢固的信赖关系。

②人生的艰难,竞争的激烈,往往迫使每个人都需要某种“保护色”来掩饰自己真实的内心世界。这就在无形中使识别人才、使用人才增添了很多困难,要冲破这道无形的围墙,管理者不应该无端怀疑下属,应该相信下属的能力,相信下属的热情,相信下属的诚意。也许,在获取信赖的果实之前,管理者可能会付出一点小小的代价。然而,只要能和绝大多数下属编织起一张互相信赖之网,即使管理者为此付出一点微不足道的代价,也是值得的。

③充分信赖下属,通常是通过上下级之间的感情传递和心理满足来实现的。要做到这一点,管理者就应该认真分析下属的心理活动,尽力满足下属各种健康的心理需求。

在正常情况下,绝大多数下属在接触上级时具有共同的心理特征,例如,在研究问题时尽力与上级保持一致的愿望,在工作中希望上级能看到自己的成绩,当工作中偶尔出现某一过失时总是宁愿自己悄悄地采取补救措施,也不想让上级知道等等。对于下属这些共同的心理特征,管理者应在准确把握的基础上,不断改进工作方法,尽量使下属达到心理上和感情上的某种满足。唯有这样,上下级之间才能进行有益的感情传递,下属才能在心理上处于一种健康的活动状态,并且相信管理

者对自己是信赖和尊重的。

④信赖下属，关键还在于“用”。信而不用，这种“信”就不是真信；用而不信，被用者心中难免存有疑虑，这种“用”也不可能用好。在经常地、普遍地信赖下属的基础上，管理者应根据需要，把有限的时间和精力用来信赖那些德才素质最佳的下属。这种信赖，一方面体现在将分量最重、难度最高的工作压在他们肩上；另一方面，还在于能够果断地将他们提拔到关键性的工作岗位上，让他们发挥更大的人才效能。

信赖下属，当然不是盲目信赖，而是以平时对下属的认识和了解为基础的。信赖的基点，就是尊重知识、尊重人才。下属的德才素质、一贯表现、工作业绩、群众反映、发展潜力等等，都可以作为获取管理者信赖的“参照物”，但是唯有一条禁忌：不要以下属对自己的亲近程度作为是否信赖下属的依据。





用人不疑，疑人不用

用人时要有“你办事，我放心”的气魄。在把任务交给下属去办理时，要使他们感觉到的是“这件事情交给你去办准没有错”。

这应该说是一条通行的领导用人的原则和经验之谈了。但就是在具体应用的时候总是找不着要领，体会不到精妙。说到底，就是一个“疑”字在作祟。对其他的人的评估自然是有高下之分的，但是事还是要有有人做，人还是要用的。也就是在这个节骨眼上才能体现一个领导真正的内在素质和水平来。

刘邦和项羽争天下的时候，最先，项羽的力量非常强大，刘邦只是屈居关中的一个诸侯，但由于他的军师陈平善用计谋，所以势力渐渐扩大。可是项羽也有一位足智多谋的军师范增，陈平为了对付他，就故意放出谣言说：“军师范增和一批重要的部将，都只是在表面上听从项羽的命令，暗中却和刘邦有来往。”这些话传到项羽耳中后，他果然中了离间之计，开始怀疑，并派人暗中察探范增等人的言行。而这种不信任部属的作风，使得部将们一个个背叛他而投效刘邦，最后项羽终于走上失败自杀的道路。

刘邦得天下后，曾经分析自己获胜的原因说：“我有萧、张、韩三贤，而项羽只有一个范增，但又不肯相信他，不能让他有充分发挥实力的机会，最后当然是会失败的。”

用人固然有许多技巧，但是最重要的，就是要信任和大胆地委托工作。一般来讲，一个受上司信任、能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反的，如果上司不信任，动不动就指示这，指示那，使属下觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情成败与他能力的高低无关，如此对于上司交代的任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却不是都能够做到的。上司在交代部属任务时，心中总会存着许多顾虑和疑虑，譬如说：“这么重要的事情交给他处理，他能办得了吗？”或者想：“像这种敏感度很高、需要保密的事，会不会泄露出去呢？”所以领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，