

 华通咨询
专注于管理实践
www.huatop.com

管理学习力书架
漫话微管理书系

微管理

用人的智慧

孙科柳 潘长青◎著

PERSONNEL
ASSIGNMENT
SKILLS



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HUATONG
专注于管理实践
www.huatop.com

管理学习力书架
漫话微管理书系

微管理

用人的智慧

孙科柳 潘长青◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从选人、定岗、协作、激励、授权、培训、留人等方面,选取了用人管理中的76个典型行为,按“问题界定+案例解析+实践指南+管理提升”四个模块,深入浅出地对管理者在用人过程中的管理行为进行了解析,并辅以漫画、情境、案例等表现形式,让管理者学会如何更好地选人用人、励人管人。

本书适合企业管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

微管理. 用人的智慧 / 孙科柳, 潘长青著. — 北京: 电子工业出版社, 2013.7
(管理学习力书架. 漫话微管理书系)

ISBN 978-7-121-20215-5

I. ①微… II. ①孙… ②潘… III. ①企业管理—人事管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第081263号

责任编辑: 杨 雯 文字编辑: 王陶然

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 880×1230 1/32 印张: 10.5 字数: 273千字

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

Foreword

序

中国企业从改革开放以来经历了30多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业无论是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济和产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在

未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中，被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中，落实到实际管理行为中，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希

望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

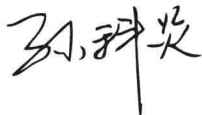
在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业管理的不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！



2013年3月

Preface

前言

企业并不缺少制度条文，为什么管理工作仍然不能井然有序？企业也不缺少用人机制、激励机制和沟通机制，为什么内部工作仍然漏洞百出？

这是华通咨询的顾问老师和管理培训和企业辅导中经常遇到的问题。对于这些问题，我们没法立即给出确切的答案——它涉及资源系统和管理系统究竟该如何完美对接的问题。要解决这些问题，必须做到人、事、物和管理的完美结合，通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节，通过有效的资源调配与过程指导，促使人员效率化、工作条理化、管理规范化管理。而这一切，均来源于高超的细节管理能力。

成功的管理者可以不是管理方面的理论家，但必须深谙“细节管理”的奥秘。

鉴于这一管理要求，在华通咨询的顾问老师的指导下，我们策划了“漫画微管理书系”。我们系统地总结了企业管理过程中用人、沟通、执行、激励四个方面的细节管理要求，并结合管理实践，将管理工作中的典型做法、工作中的问题及其相应的解决之道清晰地呈现在读者面前，便于读者随时阅读、现学现用！

本丛书除了在内容的架构上做到了结构清晰、体例新颖外，在内容的编写上还充分体现了如下三大特色。

1. 从漫画中看管理。其实深奥的管理也可简单学。本着轻松学管理的意图，在每节的开篇，本书以漫画的形式点出细节



管理的症结所在，让读者在快乐看漫画的同时，达到轻松学管理的效果。

2. 从案例中学管理。俗话说：“他山之石，可以攻玉。”针对管理工作中的问题，本书以案例的形式介绍了其他企业的管理方式或方法，希望能通过书中提供的案例，让广大读者从中学到他人成败的经验，进而加强自己的管理工作。

3. 在实践中提升管理。管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。作为企业的管理者，在明确了管理工作中的问题、了解其他企业的管理方法之后，他还需将管理理论与技巧有效地落实到实践中。鉴于此，本书也给出了相应的操作指南，以期为读者朋友的管理实践提供一定的借鉴和参考。

除此之外，本套丛书还设置了一个“微思考”的板块，其用意在于让管理者检视管理工作中的问题，以达到查漏补缺、提升管理的效果。

“漫话微管理书系”是一套为企事业单位推进细节管理提供解决思路和解决方案的实践指导丛书。书中所列关键法则均来自多位咨询师长期咨询培训过程中的心得体会，在各类企业管理推进过程中得到广泛应用，能否正确地利用这些管理规则对于组织效益影响巨大。

本书是“漫话微管理书系”中的用人管理分册，本书分别从选人、定岗、协作、激励、授权、培训、留人等方面，选取了用人管理中的76个典型行为，涵盖了用人管理的各个层面。本书选用的都是用人管理中的细节问题，只要这些细节做到位，人才队伍自然轻松建立。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2013年3月

Contents

目 录

Chapter 1

第 1 章 不拘一格选人才	1
1. 用心才能打动人才	2
2. 摘掉有色眼镜，不以貌取人	6
3. 避免才能浪费，适用就好	10
4. 善于发现人的一技之长	13
5. 敢于用比自己能力强的人	16
6. 关键人才也可以特别引进	20
7. 别让“空降兵”伤了内部人才的心	24
8. 特立独行，没问题！尽职尽责就行	28
9. 选才以德为先，坚决不用触犯职业 道德底线的人	32

Chapter 2

第 2 章 做到人岗匹配	37
1. 做到因事设职，因职设人	38
2. 让合适的人坐合适的位置	42
3. 让职位充分发挥人才的特长	46
4. 缺点用得恰到好处就是优点	50



- | | |
|----------------|----|
| 5. 让不同的人才优缺点互补 | 54 |
| 6. 定职定岗，凭能力说话 | 58 |
| 7. 用人不避亲疏，合适就好 | 62 |
| 8. 别总把人才当成通才用 | 65 |

Chapter 3

第 3 章 聚合团队的力量 69

- | | |
|--------------------|----|
| 1. 为团队塑造共同的工作愿景 | 70 |
| 2. 相辅相成才能铸造好的团队 | 74 |
| 3. 协调不同人才的比例 | 78 |
| 4. 让员工在其位，谋其政 | 82 |
| 5. 多分配一些集体任务，增强凝聚力 | 86 |
| 6. 加强团队内部沟通，把握整体工作 | 90 |
| 7. 促进内部竞争，激发人才活力 | 94 |
| 8. 消除恶性竞争，凝聚团队力量 | 98 |

Chapter 4

第 4 章 激发员工的活力 103

- | | |
|-----------------|-----|
| 1. 绩效考核认功劳不认苦劳 | 104 |
| 2. 员工想要什么，就给什么 | 108 |
| 3. 营造舒适的工作环境 | 112 |
| 4. 适当的工作压力是必要的 | 116 |
| 5. 消除重复性带来的工作倦怠 | 120 |
| 6. 给员工发表意见的机会 | 124 |

7. 让员工当一回管理者	128
8. 用赞美拉近与员工的距离	132

Chapter 5

第 5 章 学会有效授权 137

1. 学会把权力下放，不做“超人”	138
2. 别忘了留个缺口给别人	142
3. 懂得对员工说：我相信你	146
4. 不要把自己的职责也下放	150
5. 授权要选择合适的人	154
6. 让授权的责权利对等	158
7. 不做“甩手掌柜”，授权之后做好督导	162
8. 不当的授权必要时及时收回	166
9. 当授权出现问题，要勇于担责	171

Chapter 6

第 6 章 教育是最好的投资 177

1. 让员工跟上企业发展的脚步	178
2. 言传身教，做好员工的典范	182
3. 让员工意识到自己的不足	186
4. 总结经验，让员工学会自主培训与 相互培训	190
5. 根据员工职位特点，因材施教	194
6. 考察培训效果，做好培训反馈	198

7. 激发员工潜力，让工作更出色 202
8. 让员工相信：我能行 206
9. 为员工筑造创造性的工作氛围 210

Chapter 7

第 7 章 让员工心甘情愿留下来 215

1. 尊重员工，肯定员工存在的价值 216
2. 肯定员工的工作，让员工有成就感 219
3. 不要吝啬，将功劳留给下属 223
4. 真诚对待员工，历练也不要太过分 227
5. 加强沟通，深入了解员工的所想所求 231
6. 让员工把企业当成另外的家 234
7. 关心员工，从关心其亲人开始 238
8. 不要只关注工作，还要关心员工的生活 242

Chapter 8

第 8 章 海纳百川，包容人才 247

1. 杀一儆百，树立管理威信 248
2. 容忍与自己相悖的意见 252
3. 宽容失败，让员工大胆向前 256
4. “笑纳”员工的牢骚 260
5. 说话要慎重，不要打击员工的积极性 264
6. 大肚能容，莫要斤斤计较 268

7. 工作中，要把个人恩怨放到一边	272
8. 要包容，但不要惯坏了员工	276

Chapter 9

第 9 章 去芜存菁，完善淘汰机制	281
--------------------------	------------

1. 保证绩效考核的客观公正	282
2. 让淘汰机制成为员工的动力	286
3. 遵循竞争上岗、优胜劣汰的法则	290
4. 不要姑息与企业背道而驰的人	294
5. 路遥知马力，淘汰要慢下手	298
6. 肯定员工的成绩，不能全盘否定	302
7. 解雇员工讲究方法，不能落口实	305
8. 疏导被淘汰员工，让员工走得心甘情愿	308
9. 尊重员工的选择，让员工自由飞翔	312

参考文献	316
-------------	------------

后 记	317
------------	------------

Chapter 1

第 1 章

不拘一格选人才

识人选人是一门艺术，管理者要全方位地考察人才，不先入为主，不被偏见左右，全面衡量，找到可用之才。



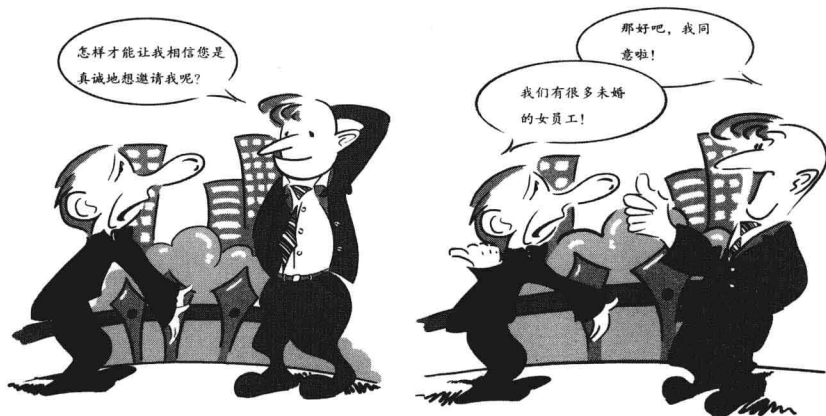
1. 用心才能打动人才

要想得到人才，就要付出自己的真心。只有真诚，才是打动人才的最佳途径。

1.1 只有真诚才能打动人才

我们都说“求贤若渴”，每个管理者都知道人才的重要性，尤其是在竞争日渐加剧的当代商场，人才越来越成为拉大企业之间差距的关键因素。“求贤若渴”是一种希望获得人才的急切心情，但是仅仅“希望”是不够的，我们只有真诚相待，拿出自己求才的真心，才能真正打动人才，让人才跟我们走。

“三顾茅庐”的故事我们耳熟能详，“姜太公钓鱼，愿者上钩”我



们也常拿来用，这些都是用人者礼贤下士的典范。刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，屡次遭挫不言放弃；周文王同样放低身段，亲自去请年逾古稀的姜尚，最终在其辅佐之下灭商建周。若是没有他们的真诚相邀，又怎能俘获贤才的心呢？古代圣贤给予当代管理者的启示就是：只有真心，才能打动人才。如果我们真的想吸引人才到我们的企业，必要以诚相待。

1.2 案例：求才不能怕碰钉子

所以，管理者要能放得下身份、拉得下脸面，才能“抱得人才归”。

肯特是一家汽车轮胎公司的经理，有一天去酒吧喝酒，无意中碰到了一位喝得酩酊大醉的青年人，那位醉汉借酒撒疯，对肯特大打出手。

之后，肯特从酒吧主人那里知道，这位青年就在附近一家工厂工作，时常来他这里酗酒。据说，这位青年发明了一种能够增强轮胎强度的技术，并且申请了专利，但是他寻找了好几家生产汽车轮胎的厂家，希望卖出自己的专利，结果受到了他们的嘲弄，所以经常来这里借酒浇愁。

肯特得知之后，并不介意上次醉酒打人的事情，反而对这位青年的专利很感兴趣，决定聘请他。

第二天一大早，他就来到青年人工作的工厂，等到他并说明了自己的来意。但这个青年人已经心灰意懒，并不搭理肯特，径自干活去了。

肯特从早上8点一直等到了下午6点。这时候，那个青年人走出厂门，这次他一看见肯特，便爽快地答应了与他合作的要求。原来

在吃午饭的时候，那位青年人出来看见肯特还在门口等着，便转身回去了，他知道肯特一天不吃不喝，等了近10个小时，最终被肯特的诚意所打动。

肯特也正是在求得这位年轻人之后，才推出了新的汽车轮胎产品，从而取得了巨大的商业成功。

肯特能够不计前嫌，真心诚意地邀请青年人合作，最终打动了 他，为自己的企业赢得了成功的筹码。如果肯特在受到冷遇之后一走了之，也就没有后来的成功了。所以说，管理者求才不能害怕碰钉子，既然认准了，就要拿出自己的真诚，打动人才。

1.3 微管理：真诚相邀，赢得人才

只有用真心才能换得真心，那管理者该怎样用心去打动人才呢？

（1）放下自己的身段，别拿身份压人。很多管理者不能放下自己的脸面去求取人才，总认为有损自己的威信。实际上，能够礼贤下士的管理者才能让人才乐意跟随，毕竟谁都不喜欢高高在上、颐指气使的人。

（2）不怕碰钉子。人人都想求得人才，吃几次闭门羹也是常有的事。管理者要放平心态，一次不成再来一次，锲而不舍才能打动人才。

（3）拿出自己的诚意。从人才的实际困难出发，尽力为人才解决后顾之忧。