

用

CHENGONG
LINGDAOYONGREN

ZHIHUI

编著 甘文

当代中国出版社

人

成功

领导学全书

成也用人，败也用人。红脸黑脸都会唱
用伙伴关系驱赶不忠
能耐有几分，我就让几分
留下的是战友，出去的是朋友

领导用人

高明的领导莫不运用红黑

脸相间之策，就像会变脸的演员

根据角色需要不断变化脸谱

今天是温文尔雅的贤者，明天变成杀气腾腾的武将

历史上不乏善用此法之高手

智慧

智

用人不可能不疑，用人当疑应是合情合理的，起疑是为了不疑，疑要成为培养人的起点

慧

馆

成功领导用人智慧

高秀芝 陈文杰 王慧军 编著

当代中国出版社

领导学全书

成功领导用人智慧

高明的领导莫不运用红黑

脸相间之策，就像会变脸的演员
根据角色需要不断变化脸谱
今天是温文尔雅的贤者，明天变成杀气腾腾的武将
历史上不乏善用此法之高手

图书在版编目(CIP)数据

成功领导用人智慧/高秀芝,陈文杰,王慧军编著. - 北京:当代中国出版社,2001.4

ISBN 7-80092-982-5

I.成… II.①高…②陈…③王… III.领导方法 IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 11172 号

书 名:成功领导用人智慧

著 者:高秀芝 陈文杰 王慧军

责任编辑:有 为 晓 辉

出版发行:当代中国出版社 邮政编码:100009

通联方法:北京地安门西大街旌勇里 8 号

经 销:各地新华书店

印刷装订:北京市朝阳区经纬印刷厂

开本印张:850×1168 mm 1/32 印张 16.5

字 数:300 千字

版 次:2001 年 4 月第一版

印 次:2001 年 4 月第一次印刷

印 数:1-5000 册

书 号:ISBN 7-80092-982-5/C·24

定 价:27.80 元

前 言

现代企业要在激烈的市场竞争中取胜,人力资源是最宝贵的财富,企业之间的竞争,在市场上表现为产品的竞争和经营能力的竞争,而归根到底是人才的竞争。谁拥有一流的人才,谁就拥有了一流的技术和产品,也就拥有了市场。正如著名的美国通用汽车公司总裁所言:“你可以拿走我的全部资产,但只要我的组织人员留下,五年之内我就能够把所有失去的财产赚回来。”

市场经济飞速发展,人力资源的争夺已近乎白热化,企业领导如何用自己的高超艺术网罗英才,凝聚智慧,管好自己的下属,拥有丰厚的人才资源,占领人才争夺战的制高点,是各类公司主管面临的重要课题,也是企业兴衰成败的关键。

全书从领导管人、用人和处理领导之间相互关系的原则、智慧、方法、谋略、技巧等方面进行了系统而又深刻的阐述,运用决策学、心理学、信息论以及行为科学等现代科学理论,针对市场经济大背景下领导者在管人、用人和处理领导关系方面出现的新特点和新问题,提出了新见解、新举措、新思路。全书注重理论与实践的有机结合,强调实用性和可操作性,是指导性较强的“领导之道”丛书。

目录

上篇 领导规则

● 以利为本规则

用人是领导者的基本职能,就是说,会用人是领导者必须具备的能力,会不会用人应该作为衡量领导者是否成熟的标志。

● 因事用人规则

做经理者当然在用人的时候要考虑根据每个人的不同特点去安排他适合的工作,而事实上,物尽其用,人尽其才是个非常理想主义的状态,或者说,任何一个经理都不可能完完全全的“人尽其才”。在这种情况下

1. 成也用人,败也用人 /3
2. 不行就走人 /5
3. 关键要看他能不能给你赚钱 /6
4. 再给下属一个机会 /8
5. 不以亲疏来定夺 /10
6. 以最小人力成本换取最大效益 /11
7. 公司不赢利,“能人”有何用 /13
8. 把利益与能力挂购 /14
9. 重在眼前,少谈长远 /16
1. 给他机会,助他高飞 /19
2. 公司事业多艰巨,能力强者挑重提 /21
3. 头脑型企业要有头脑的人 /23
4. 让下属干好他“不愿做”的事 /24
5. 公司要有活力,买两条“鲑鱼”吧 /26

下,如何教会你的下属甚至自己去做好自己不愿意做的事情就变得十分重要。

● 立体考察规则

人才的使用,必须根据人才自身的能级能质,把他们放在与其能级能质相对应的岗位上,只有这样才能发挥人才的作用。而人才的能级能质,是要通过立体考查而得到的。

● 拒绝不忠规则

在用人行为的使用阶段,明确确立开发原则,是基于领导者对被使用对象——各级各类人才有了更深一层的理解和认识:人才资源,是地球上的一切资源中最重要、最宝贵的资源,认识到它

6. 弄清搭配关系,把事干得更“漂亮” /28
7. 特长与目标相吻合,一切搞定 /29
8. 让工作能发挥他的特长 /31
9. 做“顺势成材”的“树根雕刻家” /33
1. 你应学点物理学 /35
2. 这哪叫立体考察呀 /37
3. 选才有道,发现不同类型人才 /39
4. 全面考察,不能轻易发怒 /40
5. 能使用各种人的秘诀 /42
6. 长中有短,短中有长,看你怎么看 /43
7. 容点儿短处,看得更细,用得更好 /45
8. 走走员工路线,可能看得更准 /47
9. 在比较中鉴别,你肯定会认识得更清楚 /49
10. 有标准对照,能整体测评 /51
1. 用伙伴关系驱赶不忠 /54
2. 感受我的情,留下你的心 /56
3. 不让误解滋生不忠 /58
4. 拒绝不忠要坚持开发原则 /59
5. 电话传声不传情 /61
6. 都是“圈子”内的人就好办了 /63

的宝贵之后,坚持开发原则,在开发人才过程中拒绝滋生不忠现象。

● 不必求全规则

高下相成,有作为的人往往优缺点都比较明显。古往今来,大凡有见识、有能力、能够成就一番事业的人,往往有着与众不同的个性和特点。他们不仅优点突出,而且缺点也明显。经理在考察人才时,碰到对“缺点”比较多的人认识难以一致时,要认真分析,不要轻易判定某某人不行。

● 决不强留规则

鼓励人才逃走,这岂不是造成人才浪费?然而事实却恰恰相反,其人才反而越聚越多,如此看来,人才逃走不仅没有使人才蜂拥而逃会造成人才大流失,反倒是宽松的环境吸引了大批人才,同时也有很多好马又吃“回头草”。

7. 反对者都支持你,还会有不忠吗 /65

8. 学会重用,驱除不忠 /67

1. 不求全的第一要领 /70

2. 我不求全,就不怕你犯错 /72

3. 能耐有几分,我就让几分 /73

4. 人至察无徒,用人莫苛求 /75

5. 锦囊在手中,什么人都敢用 /77

6. 既然不求全,更何惧难缠 /80

7. 下属工作不力,你要软硬兼施 /81

8. 人尽其才,各得其所 /82

1. 留不住心就不强留人 /85

2. 留下的是战友,出去的是朋友 /87

3. 不强留不等于不留 /89

4. 避免强留的最好办法 /90

5. 掌握人才流动规律 /92

6. 决不舍近求远 /94

7. 用好的环境留住人 /95

8. 鼓励人才逃走 /96

● 适材定薪规则

由于实行了根据贡献规定薪金的制度,一些公司和其他的员工建立起了长期的伙伴关系。在一些领先企业中,它们能拥有不少工龄在 25 至 30 年的老工人,这都是些技术熟练、主观能动性很强的人。可以说,企业都是通过根据奉献而不是职称去付给报酬这一原则和员工建立合伙关系的。

● 用人不疑规则

我们应有这样一个观念:所用之人不可能是全能之人,随着环境的变化,工作的情况和难度都要发生变化,人也在不断的变化之中,因此,用人不可能不疑,用人当疑应是合情合理的。起疑是为了不疑,但一定要把握一定的度。疑要成为关心人、培养人的起点。

● 网罗人才规则

日本高级人才十分短缺。据统计,日本在校的 200 万大学生中,在短短的几个月内,几乎每

1. 人才的价值决定人才的价格 /99
2. 为利而战,勇者当重赏 /101
3. 下属的才能要辨清 /103
4. 不能把钱放在第一位 /105
5. 干多少活就给多少钱 /107
6. 灵活定薪 /108
7. 随行就市行吗 /109
8. 少加班也可多给点钱 /111
9. 高级人才可租赁 /112
1. 先读懂这个哲学命题 /115
2. 真正不疑要委托 /117
3. 不能总是按兵不动 /118
4. 宽容更显不疑 /120
5. 容下属之长 /122
6. 不疑的同义词是信赖 /124
7. 用人不疑,就要不留后路 /126
8. 功过能相抵,对你仍不疑 /127
9. 以诚取信,平等相处 /129
1. 良禽择木而栖 /131
2. 绞尽脑汁为引“凤” /133
3. 发挥人才的潜能 /135
4. 关键要看到利润 /136

人收到的宣传品都足可塞满几大纸箱。不少公司在邮件内放入电话卡,收件人凭此卡可免费打电话;也有一些公司将宣传品制成精美的挂历或台历,学生们就会把它挂在宿舍墙上或摆在桌上,从而使公司的知名度得到提高。

5. 有求才之渴,还得有揽才之道 /138
6. 猎头公司给我们的启发 /140
7. 咱也学学德国老板 /142
8. 日本人可真会算计 /143
9. 人才盘点 /144

中篇 领导智慧

● 利益驱动智慧

如果下属工作勤恳,十分卖力,长期默默地工作,使企业蒸蒸日上;如果下属经常提出一些合理化建议,使你深受启发;如果下属具有良好的表现,给公司带来收益,那么作为领导,千万不要吝啬自己的腰包。通过长期的运作,会让所有的员工都感觉到,自己的努力不会白费,多付出一滴汗水就会多一分收获。

1. 先为他画个美丽的“饼” /149
2. 利益分享,天经地义 /151
3. 暗地里送一个红包 /153
4. 平均主义是大忌 /155
5. 来点小恩小惠 /157
6. 不可小视精神刺激 /159
7. 重奖有成就的人 /160
8. 做不好就得扣工资 /162
9. 利益激励五法宝 /164

● 悉察心理智慧

有远见的领导人,必须正确地把握用人的原则,根据对下属个性的考察,合理地用人。比如,阴险的人不能委以重任;不忠者容

1. 察言观行识个性 /167
2. 探悉下属的真实需求 /170
3. 学会由显见隐由小见大 /172
4. 识同辩异出“真才” /174

易动摇,不可让其知道商机;自私者贪图钱财,不可让其管理财务;老实者易被欺骗,不可从事谈判工作;重情者容易变换观念,不可让其做决策者;幻想者好高骛远,不能委以重任等。

● 情感联络智慧

中国的社会非常注重“情”字,所谓“人情债”是永远也还不清的。所以常常会听到一些公司企业的领导说:“干了很多年了,上级待我也不薄,这一走了之,可真有点说不过去啊!”由此不难想象,只要用真诚的情去打动部下的心,就很容易堵住部下将要提出辞呈的口。这也恐怕就是“留才”的最佳途径了。

● 抑强扶弱智慧

对“功高震主”的功臣,老板难免会又怕又恨。对这些人最好的方法就是放宽肚量,明宠暗抑,笼络有加,有效利用。老板必须清楚,如果要抑强,重要的是,应当采取合适的手段。如果对功臣发兵问罪、极力铲除的话,所带来的后果是无法弥补的。

5. 把好“谈”关 /176
6. 巧识似是而非的人 /179
7. 明辨贤人与小人 /181
8. 轻松揭下“伪装” /182
9. 灵活慎用识人八法 /184

1. 真情打动下属的心 /187
2. 推心置腹,感之以德 /189
3. 我信任你,放手干吧 /190
4. 要学会欣赏女部下 /192
5. 给下属一个好心情 /193
6. 对下属不妨恭维一下 /195
7. 别轻易瞧不起下属 /196
8. 调控情感的落差 /198
9. 困境点“情” /200

1. 打得地基牢,不怕房角倒 /202
2. 三臣制衡 /204
3. 警惕越权的部下 /205
4. 且莫崇惯自负之人 /206
5. 给胃口大的人减肥 /208
6. 先给新雇员吃个定心丸 /209
7. 去伪存真用弱才 /211
8. 长短兼顾巧用偏才 /213
9. 提携“知耻而后勇”的人 /215

● 亦真亦假智慧

高明的领导深谙此理,为避此弊,莫不运用红黑脸相间之策。有时两人连档合唱双簧,一个唱红脸,一个唱黑脸;有更高明者,可像会变脸的演员,根据角色需要不断变换脸谱。今天是温尔文雅的贤者,明天变成杀气腾腾的武将。历史上不乏善用此法之高手。

● 强力控制智慧

不露痕迹地击败对方的一个好方法是装做对他们的要求无能为力,这种阻碍性的无能为力亦可造成一种“有权力”的印象。

● 权变用人智慧

做主管的一定要有创见,有胆有识,不要拘泥于条条框框,推销科的人一样也可以担当谈判大任,秘书部的人也未必只会倒茶打字。人的潜力是巨大的,甚至是惊人的,只要你敢于去挖

1. 红脸黑脸都会唱 /217
2. 恩威无虚,意在久远 /219
3. 风雨变幻,虚实相间 /220
4. 善用欲取先予之道 /222
5. 想提拔先坐冷板凳 /223
6. 运用变招留住人才 /225
7. 给他一个鱼饵堵住嘴 /227
8. 修“牢”补“牢”都要做 /229
9. 善用惩罚的真假法 /230
1. 要强调自己的权威 /233
2. 发号施令,说一不二 /235
3. 该唱黑脸就得唱黑脸 /236
4. 一物降一物 /237
5. 授之以权,不忘控制 /239
6. 巧用强制力 /240
7. 牵着“恶人”的鼻子走 /241
8. 强力控制也有风险 /243
9. 言行举止显“强力” /244
1. 一个萝卜一个坑 /247
2. 用压力逼出人才 /249
3. 根据兴趣和气质用人 /250
4. 因时因势择人才 /251
5. 有时也要用人短处 /253

掘,那么其威力是会让你目瞪口呆的。

● 刚柔并济智慧

以柔克刚谋略,是成熟老练的领导者常用的一种用人谋略。在管理场上,它有自己的丰富内涵和特定含义。所谓以柔克刚谋略,是指领导者在用人过程中,面对下级的过激行为,采取理智和冷静的方式,巧妙坚持原则,缓解矛盾的一种用人谋略。

● 培植心腹智慧

聪明的领导者欲求上进,除了力求充实自己的能力、学识之外,更应随时培植地位比自己低的人才,努力将他训练成有用的人,日后可以得到他的帮助。

6. 对付想跳槽者,攻心为上 /254

7. 不要轻视“小泥鳅” /255

8. 用人疑时疑也用 /257

9. 万变不离其宗 /258

1. 宽严有道 /260

2. 以柔克刚 /261

3. 把话吞到肚子里 /263

4. 以礼相待,充分信任 /265

5. 不妨拍拍下属的“马屁” /266

6. 做富有人情味的上司 /268

7. 给下属意想不到的荣耀 /269

8. 以智取人,柔而有度 /270

9. 施威别忘了善后 /271

1. 有栽培才有收获 /274

2. 给下属想要的东西 /276

3. 与下属同甘共苦 /278

4. 致力培养既有下属 /279

5. 是金子就该让他发光 /280

6. 将有潜质的下属培养成心腹 /282

7. “刺头”也能成心腹 /283

8. 条件差的“心腹”更好用 /285

9. 把秘密告诉下属 /286

下篇 领导实战

● 打造目标实战

英特尔的“目标管理”，是以制度来要求每一事业群、每一部门、每一员工，每一季度都设定工作目标和主要成果，每一项工作也都有明确的评估。在每季度结束后，都会评估每位员工是否确实完成了每项工作，达成本季度的目标。英特尔“目标管理”最重要的是强调确实、可量化的方法。

● 商令如山实战

领导者负有达成企业目标的任务，为了完成任务，他被赋予一种强制别人的力量，这个力量就是权力。他可以用来做指示、指导，也可用以纠正过失。

1. 数字化生存时代 /292
 2. 刚性指标，铁的法则 /293
 3. 目标：蹦一蹦，够的着 /295
 4. 谁拖企业的后腿，老板就砸谁的饭碗 /296
 5. 完成利润人人人都不能例外 /298
 6. 适时调整 /299
 7. 施加恰当的压力 /301
 8. 怎样给异性定目标 /303
 9. 鞭打快牛也可以 /304
-
1. 领导就是领导 /307
 2. 顾客是上帝 /309
 3. 命令是由人来执行的 /311
 4. 如何使用权力 /312
 5. 你会委派工作吗 /314
 6. 要学会“以柔克刚” /316
 7. 下达命令一定要明确具体 /317
 8. 必要时来点“独断专行” /319
 9. 对泄密者决不手软 /320

● 高效运筹实战

在人才的招引使用问题上,一定要做到适才适位,既要防止大材小用,搞人才高消费;也要防止小材大用,搞人才超负荷。

● 灵活指导实战

21世纪将是一个更具个性化的时代,独具个性的人才往往对公司的作用更大。对这类人才磨圆其个性还是灵活指导,差别对待呢?

● 督促盘查实战

绩效考核时的公平是指尽量以比较全面、客观的方法来评价员工的工作。在选择考核方法时,采用主客观结合的方法进

1. 先把人才分分类 /323
2. 追求“英才统治” /325
3. 宜用“组合拳” /326
4. 借我一双慧眼吧 /328
5. 松下的“70分”用人观 /330
6. 敢用强过自己的人 /332
7. 留住人才的办法仅仅是加薪吗 /334
8. 留人先留心 /335
9. 化解人才外流风险 /337
1. 要学会“点石成金” /339
2. 年轻员工怎么管 /341
3. 知识型员工该怎么管 /343
4. 尊重个性,“差别对待” /345
5. 让黄金年龄人才闪“金”光 /346
6. “内部跳槽”——让人才流动起来 /348
7. 跳槽,并不仅仅是因为待遇 /350
8. 鼓励人才逃走 /351
9. 看外企怎样灵活指导 /353
1. 端平“一碗水” /355
2. 当你的员工情绪低落时 /357
3. 士气宜鼓不宜泄 /358
4. 员工的需要你了解吗 /360

行,不仅要用常用的一些标准:产量、销售额、个人表现(出勤、迟到次数、奖励或处分的次数等)、技能测试、经营单位评价等标准来考核,还要结合来自直接上级对员工的主观评价,这样才能比较全面地反映员工绩效。

● 评估手腕实战

人才测评最早是由心理学家、行为学家总结出来的,具有一定规律性和代表性的衡量人各方面情况的数学表模型。随着管理科学的发展,这些数学模型在融合专业技术方面的测试后,被企业管理者用于人的潜质与能力。时至今日人才测评已发展成为涵盖了教育测量学,心理学,行为科学,管理学以及计算机技术的综合性科学。

● 技能培训实战

随着我国现代化进程的加快,我国的企业也在不断地追求进步。具体表现为:重视培训、重视员工的职业发展。许多企业把继续教育、培训等再教育作为一项基础性产业去考虑而不认为

5. 婉言胜于直言 /362
6. 心服还得口服——批评的艺术 /363
7. 只订做得到的制度 /365
8. 人多未必是好事 /367
9. 不妨试试“属下管理” /368

1. 评估的好处 /371
2. 如何做好评估 /373
3. 想一想你的招数 /374
4. 看一看外国的“月亮” /376
5. 人才测评在中国 /377
6. 企业呼唤人才测评 /379
7. “辨才七法” /381
8. 考试测评法 /382
9. 走出人才测评的误区 /384

1. 新员工的培训 /386
2. 培训——送给员工的最好礼物 /388
3. 投资不能打水漂 /389
4. 一进门就给他一个“包” /391
5. “不能以后有问题再找我” /393

是一种消费,因为这种投资能极大地提高员工的素质。通过提供进修、培训等学习机会,可以使员工的知识和技能得到更新,从而最大限度地激发他们的潜能。

● 果断聘辞实战

现代企业经常遇到这样的事:某些企业很需要的技术骨干或重要职位的员工等要跳槽到效益更好的单位,这些员工都是企业的精华,一旦流失企业损失很大。于是企业坚决不放,以各种手段卡住不让走,想走的员工也想尽一切办法,甚至闹到剑拔弩张水火不相容的地步。

● 奖惩有道实战

奖励和惩罚是密切相关的,不可分割的。有奖有罚,有罚有奖,先奖后罚,先罚后奖,奖中有罚,都是我们日常激励实践中经常遇到和运用的。为了调动人们的积极性,为了规范人们的行为,必须同时制定奖励和惩罚条例,并保证严格实行,不得轻视或取消任何一方。

6. 参与培训——员工培训的重要方法 /394

7. 你了解员工的情商培训吗 /396

8. 培训内容怎样创新 /398

9. 21 世纪人才培养的方向 /400

1. 如何招聘员工 /402

2. 招聘新概念 /404

3. 小心招聘风险 /406

4. 招聘中常犯的错误 /408

5. 如何避免招聘“高消费” /409

6. “问”“答”识人才 /411

7. 如何解雇员工 /413

8. 最好搞个“离职面谈” /414

9. 为“离人”系块黄手帕 /416

1. 一则寓言引出的奖励原则 /418

2. 不鼓励无谓的加班 /420

3. 喜欢赞美是人类的天性 /421

4. 重于奖赏轻于罚 /423

5. 功归于人过归己 /424

6. 工作业绩是提升的主要依据 /425

7. 避免提升的负面影响 /427

8. 掌握责备的分寸 /429

9. 用惩处校正方向 /430