

《领导科学与人才管理》文丛

实用人才管理秘诀

王元瑞 著



3

中国社会出版社

《领导科学与人才管理》文丛

主编:王元端 副主编:宋继军 程金聚

实用人才管理秘诀

王元瑞 著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

实用人才管理秘诀/王元瑞著, —北京: 中国社会出版社, 1998. 8

(《领导科学与人才管理》文丛)

ISBN 7-80146-071-8

I. 实… II. 王… III. 人才—管理 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20488 号

《领导科学与人才管理》文丛

实用人才管理秘诀

王元瑞著

中国社会科学出版社发行

北京二龙路甲 38 号新龙大厦 邮政编码 100032

河北大厂印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本 785mm×1168mm 1/32 印张: 14.125 字数: 450 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印数: 1-5,000 册 定价: 19.5 元

ISBN 7-80146-075-8/Z·18

序

人才管理学,在我国是近十几年才兴起的一门新兴科学。领导科学,是与人才管理学关系极为密切的一门重要姐妹学科。它一问世,就以自己丰富的内容和迷人的魅力,受到社会各界的普遍关注。时至今日,国内出版的此类专著和译著,已经不下数百种。然而,广大读者对这门新兴学科的学习热情和浓厚兴趣,却丝毫未减,这是颇值得我们欣慰的。

我国正处在改革开放、进行社会主义现代化建设的新时期。随着科学技术的迅速发展,现代领导活动日趋复杂,生活节奏越来越快。对于日理万机、惜时如金的各级领导者,以及一些担负着各种繁重人才管理工作的人们来说,如何以最少的时间,去获取最有价值的人才管理学知识,就是学习中亟待解决的一个问题。作者以为,要想以最经济的时间成本去掌握现代人才管理学的基本理论,并运用这门科学去指导自己的人才管理实践,是否能采取以下较为切合实际的求学方法:其一,精心选择一两本最有代表性的人

DAH/27/01

才管理学专著,钻进去,读深读透,系统掌握人才管理学的主要论点和方法,做到融会贯通,运用自如;其二,充分利用零星时间,仔细阅读一些蕴蓄丰富、选材精细,融会百家精华的人才管理学小册子,以开阔眼界,博采众长,不断活跃自己的思想。倘若能做到上述两点,兼顾精博,并持之以恒,学以致用,就一定能尽早步入现代人才管理学的殿堂,有效完善自己的人才管理行为。

基于上述考虑,作者为了满足广大读者在人才管理学领域广泛涉猎、重点汲取、循序渐进、学用结合的需要,特意从自己多年从事人才管理学研究的成果中,精选一部分立论新颖、与管理实践“贴”得较紧的见解和论述,并适当借鉴、吸收一些国内外同行的最新研究成果,经过归纳整理,将其汇编成册,奉献给大家。愿本书能给读者以有益的帮助和启迪,并恳切企望得到各界师友的及时教正。

作 者

1998年7月于石家庄

目 录

1. 关于领导的概念	(1)
2. 领导者的 5 种类型	(5)
3. 创造型领导人才的 6 个特点	(9)
4. 改变无能的领导形象	(15)
5. 领导者自我测试 28 条	(17)
6. 奇妙的“热炉”定理	(20)
7. 有趣的“宇宙大法则”	(22)
8. 授权的艺术	(25)
9. 成才行为中的“蝴蝶效应”	(28)
10. 使用人才的开发原则	(34)
11. 遴选人才的目标原则	(44)
12. 允许“被迫”选择德劣才优者	(50)
13. 选才应强调搭配素质和突出要素	(56)
14. 正确认识人才价值	(62)

15. 人才价值演变轨迹	(68)
16. 人才的贬值	(73)
17. 非人才的升值	(75)
18. 人才成长规律——协调平衡律	(78)
19. 人才埋没规律——能级错位律	(83)
20. 人才异化规律——品德沦落律	(86)
21. 人才替代规律——价值等衡律	(88)
22. 人才扭曲规律——属性畸变律	(91)
23. 反对“奴性竞争”	(94)
24. 挣脱传统的用人模式的束缚	(96)
25. 使用下属应避免人才倒挂	(103)
26. 用人认识“伸缩度”	(108)
27. 用人行为“伸缩度”	(119)
28. 个性对用人决策的影响	(126)
29. 态度对用人决策的影响	(132)
30. 错误知觉对用人决策的影响	(140)
31. 不同类型的被使用对象	(144)
32. 不同性质的用人行为	(157)
33. 用人要诀之一:用当其“时”	(168)
34. 用人要诀之二:用当其“位”	(174)
35. 用人要诀之三:用当其“长”	(179)
36. 用人要诀之四:用当其“愿”	(183)
37. 奇妙的人才管理公式	(190)
38. 领导群体对领导活动的影响	(197)
39. 人才群体硬结构之一:品德结构	(202)
40. 人才群体硬结构之二:知识结构	(207)

41. 人才群体硬结构之三:专业结构	(210)
42. 人才群体硬结构之四:智能结构	(212)
43. 人才群体硬结构之五:气质结构	(215)
44. 人才群体硬结构之六:年龄结构	(219)
45. 人才群体软结构之一:核心结构	(223)
46. 人才群体软结构之二:整体结构	(230)
47. 人才群体软结构之三:整分合结构	(234)
48. 人才群体软结构之四:沟通结构	(237)
49. 人才群体软结构之五:封闭结构	(240)
50. 人才群体软结构之六:弹性结构	(243)
51. 知识结构对成才的作用	(248)
52. 高学历者成才率较高	(251)
53. 及时起用处于“最佳年龄区”的人才	(254)
54. 领导者应具有的心理品质	(257)
55. 构筑有利于成才的群体结构	(261)
56. 构筑有利于成才的社交圈	(263)
57. 人才搭配宜“互补”	(267)
58. 用人宜精干	(269)
59. 人才群体应具有“自我完善”能力	(271)
60. 按照“能级对应”原理用人	(274)
61. 怎样实现领导群体结构优化	(276)
62. 在各种“势力”之间保持动态平衡	(282)
63. 通过个别谈话考察人才	(289)
64. 定性为主的直观鉴别法	(295)
65. 定量为主的德才测评法	(298)
66. 情景模拟测试人才	(302)

67. 如何“择优”选才	(306)
68. 科学的选才程序	(312)
69. 微妙复杂的上下级关系	(315)
70. 疏通协调人际关系的 4 个环节	(321)
71. 怎样获取上级的支持	(325)
72. 处理好同级之间的关系	(328)
73. 巧妙回应他人的要求	(332)
74. 敢于开展正当的竞争	(335)
75. 怎样赢得下级的信赖	(337)
76. 尽力满足下属的心理需要	(339)
77. 要善于发掘下属的优点	(342)
78. 与下属共同承担责任	(350)
79. 应当鼓励下属冒尖	(354)
80. 与下属保持等距接触	(358)
81. 如何掌握激励的“度”	(363)
82. 积极的激励方法	(367)
83. 杀鸡儆猴	(372)
84. 人才管理的总目标	(377)
85. 人才管理九原则	(379)
86. 人才制度改革的设想	(400)
附录:国外人才管理资料选编	(419)
1. 塔古查的管理哲学	(420)
2. 高级管理人员怎样运用直觉	(426)
3. 创造奇迹的魔力——介绍考尔松的民主管理法	(429)
4. 常见的 13 种管理错误	(433)

5. 有效分配工作的 20 条经验 (437)
6. “松下”激励员工的技法 (439)

1. 关于领导的概念

人才管理，包括用人行为，是整个领导活动的一个重要组成部分。在探讨人才管理的各种方略与技巧之前，我们首先必须弄懂什么叫领导。

领导，是一个多义词，它有统御、率领、指挥和引导等多种解释。

领导人才学对领导下的定义是：在一定的组织或团体内，领导者运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个既定目标的一种较高层次的组织管理活动。

从这一定义出发，我们可以对领导作进一步的阐释：

1. 领导产生于一定的组织，又服务于一定的组织。

没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

2. 领导是一种统御和指引被领导者的行为过程。

现代领导必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引导力，对被领导者施加影响，使其去努力达到某个特定目标。

3. 领导是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。

在生产力十分落后的情况下，领导和管理是“合二为一”的。只有在生产力发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导才从管理中分化出来。领导与管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但是它们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织或团体，如一个地、市、县、乡，或一个企业、商店、学校等，管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资、公务等；领导的工作属于战略性的，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理的工作则属于战术性的，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物、物（财）与物（财）的关系；领导强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理强调的则是某项工作的效率与效益。当然，领导与管理的区别也是相对的，有时候难以截然分开。可见，领导是管理的灵魂，管理是领导的基础。领导指导管理，管理保证领导。领导与管理科学地分解和有机地结合，组成了一个组织或团体的优化的营运系统。

4. 领导，与权力密不可分。

领导，需要一定的合法权力，而一定的合法权力，又为一定的领导行为服务。合法权力，只有受制于一定的战略战术原则，才能被视为“合理”。这一重要前提，决定了任何领导权力都不是“万能”的，与某些权力崇拜者的主观愿望相反，其“威力”都是极其有限的。为此，精明的领导者，为使自己的领导行为能够获取预期的理想效果，大多求助于以智取胜的领导谋略。

5. 领导，离不开决策。

领导者的主要职责是决策。决策就是对若干个行为方案进行

选择，以期达到较为理想的目标。或者说，决策就是对未来行为的方向、目标、原则和方法所作的决断。没有选择，也就没有决策。任何决策行为，都处于变化之中。为此，探讨领导规律，就不能不看到领导决策是一种充满不确定因素的“过程”，在这个“过程”中，需要领导者随时根据发展变化了的情况，对领导行为进行必要的修正或“微调”。在特殊情况下，产生令人费解的、与某些“原则”相悖的领导谋略，也就不足为奇了。

6. 领导，是有规律可循的，但又很难将其公式化、程序化。

在近代决策研究中，有人曾经作过尝试，试图将决策行为全部规范化，以所谓科学决策来取代经验决策，但实践证明，这只能是空想。因为许多重大决策，往往要受到经济上、政治上、社会上甚至生态上和心理上诸多因素的制约和影响，它们之间的相互关系极为错综复杂，以至于当代任何高明的数学手段都无法解决这些难题。于是，一种十分有趣的现象便出现了：一方面，各种规范化、程序化、科学化的决策方法和决策手段应运而生；另一方面，控制整个决策程序，直至最后进行终端抉择的，仍然是影响和控制着某个领导群体的某个领导者。这种看似矛盾的现象，其实并不矛盾。在人类的决策活动的发展过程中，一旦企图全部用定量的方法去解决问题而碰到不可逾越的困难时，势必又要向直观的定性方法求助。这并不是“倒退”，而是一种必不可少的“互补”。在这种十分和谐的“互补”过程中，领导者总是尽可能应用有利于作出正确决策的数学、系统分析、仿真技术等手段，同时也没有“忘记”依靠规范化、科学化的程序来发挥集体才智的作用，当然，在最后关头，当领导活动需要自己作出某种看似直观的、定性的决策时，也一定“当仁不让”，决不手软。正因为客观实践“允许”这种“互补”现象长期存在下去，我们

才有必要和可能来探讨领导者在领导过程中的决策思维、决策智谋，以及由他们决定的领导谋略。

理清了有关领导的几个概念问题，将有助于各级领导者更好地掌握各种领导技能，取得支配和驾驭错综复杂的领导活动（包括人才管理）的主动权。

2. 领导者的5种类型

“为自己塑造一个良好的形象”，这是每个领导者在人才管理活动中都想做到的，但事实上却并非人人都能办到。有些领导者，光注意“大节”，不注意小节，结果因小失大，严重损害了自己在下属中的形象。也有些领导者，具有维护自己完善形象的良好动机，却收不到令人满意的效果，其主要原因是，他的用人行为超出了常理允许的范围，使多数下属难以接受。如果我们眼光转向周围仔细观察，剖析许多领导者的言行，我们很快就会发现，其中不少领导者，正在以自己的言行，程度不同地损害着自己在下属心目中的形象。

也有的领导者，在庄重的场合，不拘小节。这些纯属“领导行为”以外的“小节”，却迅速改变了领导者原来的形象。

在上述剖析中，我们不仅能懂得“不应该这样做”，而且还能由此及彼，举一反三，懂得“应该那样做”，从各种领导者形象的利弊得失中，使自己明白应该做哪一种类型的领导者。

在现实生活中，领导者的类型大致可分为以下几种：

1. 强制命令型。

这种类型的领导者，在对下属布置任务时，总是用不容商量的口吻，下达强制性命令。

在强制性命令的逼迫下，尽管下属也会努力工作。但决不会自觉地、创造性地工作，他们的自觉性、创造性势必受到严重阻遏和束缚。长此以往，有创造见识、创造才能的下属便会因为“心情不舒畅”而别攀高枝，自谋出路。剩下一些依附型的二流人物，平时工作效率不高，紧急关头又救不了“驾”，领导者将面临日趋恶化的困境。

2. 依赖下属型。

这种类型的领导者，在作出某种决策时，总是缺乏主见，软弱无能。他往往过多地依赖下属，被下属的意见所左右，当下属众说纷纭，莫衷一是时，他下达的指示就模棱两可，含糊其词。

如此“管理”下级，似乎十分“民主”，但却未必能充分调动下属的创造性和主动性。因为下属如果得不到明确的指示，就会不知所措，很难步调一致地开展工作。时间一长，多数下属会产生一种“不安全感”，感到领导者“靠不住”，“顶不起大梁”，少数心术不正的下属会乘机钻空子，另有所图。这种领导者分管的工作能否取得成绩，以及工作成绩的多少，完全取决于下属的见识高低、能力大小和品德优劣。这种领导者在下属心目中是“平庸无能”的。

3. 培植心腹型。

这种类型的领导者，喜欢在自己身边培植一批“心腹”。

在此类领导者眼里，上下级关系的确切含义，已不再是某个下属与组织上的关系，而纯粹变成个人之间的依附关系、隶属关系。在其精心培植下，一小批令人“放心”的心腹很快就会聚集

其周围。他们死心塌地为其效尽犬马之劳，一心渴望得到上司的提携和栽培。在他们的全力“推动”下，本单位的工作也可能取得一时的进展，但能否取得持久、稳定的发展，则令人怀疑。尤其值得忧虑的是，“培植心腹”存有两个明显的弊端：（1）在心腹小集团形成的同时，多数群众就会自动“疏远”领导者；（2）“紧跟”某个领导者，并不一定“有利于”心腹的“成长”，一旦上司栽跟头，心腹势必也要跟着倒霉。因此，作风正派又有头脑的下属，往往不愿意充当某个领导的心腹。培植心腹型的领导者，在多数下属心目中的形象，未必高大。

4. 耍弄权术型。

这种类型的领导者，将剥削阶级的政客伎俩奉为管理各项工作的法宝，在他们眼里，既无一成不变的心腹，又无始终如一的仇敌，上下级关系，变成了互相利用的关系，一切都根据事态发展的“需要”来确定人际关系。显然，与耍弄权术型领导者共事，下属不会感到工作有什么乐趣，也不会有什么“安全感”。在接受任务时，他们一定会出于自身利益的需要，本能地与上司讨价还价。一旦发现上司是在利用自己，所做的各种许诺都不可能完全兑现，下属便会对上司产生强烈的厌恶感，两人的“友好”关系也就立即中断。因此，喜欢耍弄权术的领导者，不可能在其下属心目中树立良好的“形象”。他们“利用”一切，最终将被一切所抛弃。

5. 信赖下属型。

这是各种领导者中最成熟、最理想的一种类型。此类领导者，在处理与下属关系时，基点放在充分信赖上。他们喜欢用十分“知心”但又不失“认真”的口吻对下属布置任务：

——“你的想法很好，我看可以按照你的意见行事。不过，