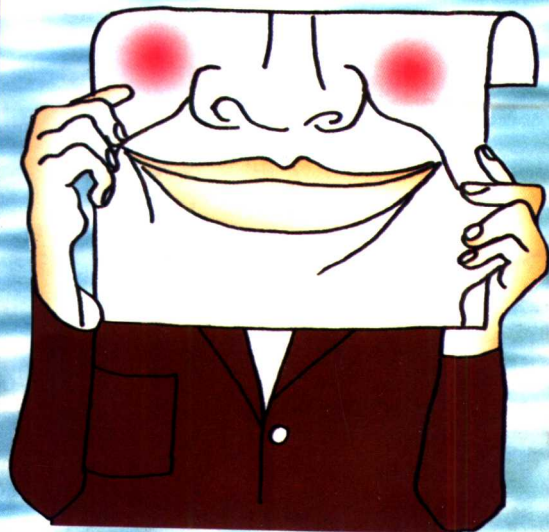


用人战术

姜伟 编著

活用人 巧用人

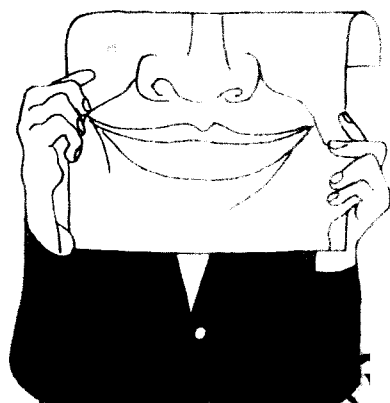
身为领导人，仅仅掌握一套人人皆知的用人之道是绝对不行的，尤其对于一些吹牛拍马者，两面三刀者，口蜜腹剑者，挑拨离间者，你必须学会使用一些特别的战术，做到活用人、巧用人、用活人，用好每一种人。



中国城市出版社

用人战术

姜伟 编著



中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人战术/娄伟编著. —北京: 中国城市出版社, 1999. 1

ISBN 7-5074-1083-8

I. 用… I. 娄… III. 人才学 IV.C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 39223 号

责 任 编 辑	郭 星		
美 术 编 辑	杨 群 李 栋		
责任设计编辑	张建军		
出 版 发 行	中国城市出版社		
地 址	北京市朝阳区和平里西街 21 号	邮 编	100013
电 话	64235833 64281366	传 真	64238264
经 销	新华书店		
印 刷	北京市通县电子外文印刷厂印刷		
字 数	360 千字	印 张	13.5
开 本	850×1168 (毫米)		1/32
印 次	1999 年 1 月第 1 版		1999 年 4 月第 2 次印刷
印 数	18001—22000	定 价	22.80 元

· 版权所有、翻印必究 ·

最困难的不是选择人才，而是选择人才之后，如何使用才让他发挥最大极限的能力。

——拿破仑

目 录

一、如何发现和引进人才	(1)
●人才是根本	(1)
●如何招才纳贤	(2)
●怎样选择你需要的人才	(7)
●如何“知人”	(10)
●不可重用的人	(12)
●雇用什么样的人	(14)
●重要是看能否出成果	(16)
●认识下属的三个阶段	(17)
●宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶”	(19)
●宁用无才有德人，不用多才缺德人	(20)
●再谈深入了解你的下属	(21)
●这一点，你必须要有	(22)
●上任伊始，要多观察，少说话	(24)
●刚上任，要察看大环境	(26)
●努力，也是一个评价标准	(27)
●选用秘书应注意的问题	(28)
二、如何留住人才	(30)
●如何提拔职员	(30)

- 如何培养自己的左膀右臂 (31)
- 不可轻易放弃人才 (33)
- 合理使用人才 (35)
- 留住优秀员工的方法 (36)
- 你的下属需要你的信任 (39)
- 发现下属的长处是一种高智慧 (41)
- 关心下属是门大学问 (44)
- 把记住下属的姓名当一件重要的事情来做 (45)
- 爱护加锻炼，培养新职员 (47)
- 关注下属的工作环境 (49)
- 尊重别人的优点 (51)
- 怎样为你的下属安排工作 (52)
- 善待下属要落实在平时 (53)
- 把功利归于你的部下 (54)
- 要全力支持下属的工作 (55)
- 给年轻下属一个担当重任的机会 (57)
- 下属有能力大小之分，没有新旧之分 (58)
- 多替下属考虑 (59)

三、如何同各种人打交道 (61)

- 如何处理人际关系 (61)
- 用外交家的手法处理人际关系 (62)
- 如何同员工相处 (65)
- 处理人际关系须知 (72)
- 对待专家也要留神 (78)
- 怎样看待陌生人 (79)

目 录

●寻找合作伙伴的原则	(80)
●尊重他人	(82)
●如何处理企业内的派系斗争	(85)
●学会使用女性职员	(86)
●使用仇人,你愿意干吗	(87)
●怎样用言语打动下属	(88)
●试一试宽容的效用	(89)
●如何扩大你的社交圈	(90)
●造就赢家的优良人际关系	(91)
●与人为善,增加信赖	(92)
●以礼相待,信任别人	(93)
●了解他人,促进沟通	(95)
●领导之法:遵从人性原则	(97)
●提供示范,推进“自我领导”	(98)
●忘记“管理”的艺术	(100)
●满足期望,协调人际	(101)
●平易近人	(103)
●宽以待人	(104)
●幽默处处有效	(105)
●彼此间的距离如何缩短	(107)
●对待自以为无能下属的绝招	(108)
●如何调动老下属	(109)
●拒绝的技巧	(110)
●尽量以轻松的语气和下属讲话	(112)
●勇于承认自己的错误	(113)
●领导如何协调企业内部的人际关系	(114)
●领导如何解决“代沟”问题	(115)

四、如何调动员工的积极性	(117)
●调动员工积极性的手段	(117)
●如何调动员工的积极性	(121)
●要“善任”你的下属	(127)
●同下属共享荣誉与责任	(130)
●想一想，你的下属有谁不需要赞扬	(131)
●让下属为最后的努力冲锋	(132)
●让每个下属知道，在你眼里他很重要	(133)
●试用提问代替役使	(135)
●怎样使用激将法	(136)
●激励员工从何处着眼	(139)
●满足员工的需要	(141)
●工作激励，以人为本	(144)
●宽容能增加下属的工作热情	(146)
●动员，再动员	(148)
●开座谈会宜开诚布公	(149)
●鼓励下属的反面意见	(150)
●会场上调动下属情绪的妙法	(151)
●用口号调动属下的行动	(153)
●把下属引入议论的漩涡	(154)
●多称赞下属	(156)
●注意称赞的内容	(157)
●新职员尤其需要称赞	(157)
●熟语感染力	(158)
●激励下属的责任心和积极性	(161)

目 录

●说服下属要使之心服口服	(162)
●尽心尽责法	(163)
五、如何对待有错误的下属	(165)
●批评人需掌握的要领	(165)
●如何拒绝别人	(166)
●如何纠正下属的错误	(169)
●还要不要使用有过失的人	(171)
●怎样让受批评者乐意接受你的意见	(172)
●批评的艺术	(173)
●如何给迟到者上课	(176)
●怎样对付贻误了你工作的下属	(177)
●如何批评你的下属	(178)
●如何纠正你下属的浪费	(180)
●斥责，只是一种发泄	(181)
●怎样对付挑剔的年轻下属	(182)
●不要当众斥责下属	(184)
●给下属“下台阶”的技巧	(184)
●巧用暗示代替直言	(186)
●用失败的教训代替说教	(187)
●过度责备的补救	(189)
●看客下菜	(190)
●责备无效的人，多给他称赞	(190)
●用选择法处理降职	(191)
六、如何用人来提高企业的知名度、推销产品	(193)

- 借冕播誉 (193)
- 盛田昭夫让戴安娜王妃戴上“索尼”工作帽 (194)
- 低跟鞋的流行 (195)
- 借用总统三句话 (196)
- “保灵蜜”借里根风行美国 (197)
- “总统用的是派克” (198)
- “百事可乐”抢镜头 (198)
- “滑头威利餐馆” (199)
- 利用影视明星的影响力 (199)
- 摩纳哥王妃使用大肚“凯丽”包 (202)
- “偶像产品” (202)
- 巧用体育明星 (203)
- 出奇制胜，独辟蹊径 (207)

七、如何培养员工的纪律性 (210)

- 用合适的工作信条去管理下属 (210)
- 律己才能律人 (211)
- 什么时候该给下属以“观念教育” (214)
- 如何培养你的下属遵守纪律 (215)
- 要重视对下属人品的培养 (217)
- 善于用规则管理下属 (217)
- 培养下属良好的工作习惯 (219)
- 要当面教导年轻下属讲礼貌 (221)
- 培养凝聚力是领导的天职 (222)
- 服从和尊重——一条担子的两端 (224)

八、如何对付棘手的职员	(226)
●如何对待执意辞职的员工	(226)
●如何解雇不称职的员工	(229)
●如何使用报喜瞒忧的人	(230)
●如何对付提非份要求的人	(231)
●如何对付夸夸其谈的人	(232)
●怎样使用讨好谄媚的下属	(233)
●怎样使用“刺儿头”	(235)
●学会使用“恶人”	(236)
●对付怀有不满情绪下属的好方法	(237)
●如何对待独断专行型的下属	(238)
●怎样对待棘手的下属	(240)
●如何利用有靠山的下属	(241)
●对有优越感的下属应分别对待	(242)
●如何使用爱“告密”的下属	(243)
●如何使用情绪不稳定的下属	(245)
●善待“硬汉人”	(246)
●如何使用循规蹈矩者	(247)
●如何使用勤奋低效率的人	(248)
●如何使用自以为是的人	(249)
●如何应付得力助手请求“跳槽”	(249)
 九、如何树立你的威信	 (251)
●强调自己的权威	(251)
●如何加强对下属的控制	(253)
●如何使自己处于主动位置	(258)

●如何使用强制手段	(259)
●借助奖励树立权威	(262)
●仔细听别人怎么说	(265)
●如何给下属“授权”	(267)
●超越自己权力范围的表现	(271)
●如何防止下属“越权”	(273)
●如何纠正下属的“越权”行为	(275)
●如何防止自己“越权”	(277)
●给人以权威感很重要	(279)
●和你的下属保持距离，不要太亲密	(280)
●更多的工作让别人去做	(281)
●如何说服下属	(283)
●如何使下属与你合作	(287)
●磨练肚量，做到“宰相肚里能行船”	(288)
●听多数人的话没错	(289)
●如何表达你的诚意	(290)
●如何赞美别人	(291)
●下达命令的讲究	(294)
●和下属开玩笑应该注意什么	(295)
●敢于使用新的工作方法	(296)
●与你下属的谈话方式也很重要	(298)
●如何帮助下属接受命令	(299)
●如何准确下达命令	(300)
●意见，还是指示	(302)
●认真当好下属的听众	(303)
●言行要注意身份和场合	(304)
●命令下达后应注意什么	(305)

十、如何走出用人的误区	(307)
●避免大小事事必躬亲	(307)
●克服拖延时间的习惯	(309)
●如何防止决策失误	(312)
●尽量避免失约或迟到	(314)
●不要与秘书不协调	(316)
●防止决策独裁专制	(317)
●不要同族经营	(318)
●检讨一下，你是否对下属有偏见	(319)
●企业老板的大忌	(320)
●独断专行是用人之忌	(322)
●不要轻易超越你的权限	(323)
●不要对下属做强硬的压制	(324)
●不要对下属轻易许诺	(325)
●莫以头衔压制下属	(327)
●莫对下属滥用权力	(329)
●你是否有口头禅	(330)
●武断者失人心	(331)
●欲吃蜂蜜，勿踢蜂箱	(332)
●切勿虚言	(333)
 十一、案例	 (335)
●福特祖孙：用“无所作为者”	(335)
●克莱斯勒公司：求助“不能用者”	(339)
●石油大亨哈特雷：用利诱之	(342)

- 李东灿：借父挤叔 (346)
- 温迪公司：两用克拉拉 (350)
- 东方饭店：大家办饭店 (353)
- 惠普公司：礼遇离职者 (355)
- 日本电机公司：正确对待功过 (356)
- 美国土木建筑业大王：巧妙置配人力资源 (357)
- 丰田汽车公司：推行建议制度 (358)
- 美国通用电器公司：集思广议，促进参与 (360)
- 日本松下电器公司：广泛征集提案 (361)
- 富士电机制造公司：不拘一格、广开言路 (362)
- 韩国五大财团：“建议箱”如何使用 (363)
- 酒井正敬：留住人才的三大法宝 (364)
- 马克士·斯宾塞公司：关怀下属，战无不胜 (367)
- 日本麦当劳汉堡庄：肯为员工花钱 (369)
- 德尔塔航空公司：琐碎之处见真情 (370)
- 沃尔一马特公司：我们关心我们的员工 (372)
- 东芝企业：为员工献上爱心 (372)
- 玛丽·凯·阿什：例行公正，赏罚分明 (373)
- 李贵辉：充分信任和体贴员工 (375)
- 美国斯凯特朗电视公司：处处为人才着想 (376)
- 日本大和精工株式会社：使员工愉快地工作 (378)
- 松下幸之助：商场上的“精神价值” (380)
- 日本电通公司：调动员工主动性的
“电通十则” (381)
- 日本企业：重视建立企业文化 (382)
- 株洲市自来水公司：非正式讨论增加相互沟通 (383)
- 本田公司：在企业内贯彻“平等” (384)

目 录

●大荣公司：不断挑战未来的精神	(385)
●美国默克公司：令人自豪的工作气氛	(387)
●无锡电缆厂：促使积极向上的“四台”形式	(387)
●三原修：尊重每一个人的自尊	(388)
●美国达纳公司：体谅下属，正面交流	(389)
●“经营之神”：批评指正要以理服人	(392)
●玛丽·凯·阿什：避免单纯的批评	(393)
●玛丽·凯化妆品公司：在企业中贯彻爱的精神	(395)
●吉诺·鲍洛奇：斥责的艺术	(396)
●美国麦考密克公司：“减时提薪”的新举措	(398)
●艾柯卡：挑选更好的奖惩时机和方式	(399)
●IBM 公司：更人性的奖励形式	(400)
●RK 公司：注重奖惩的科学性	(401)
●MFI 公司：高酬重奖，吸引人才	(403)
●Dataflex 公司：以军校精神塑造人才	(404)
●本田宗一郎：身教重于言教	(405)
●西洛斯·梅考克：既坚持制度又不伤感情	(408)
●蔡万霖：事事亲问亲历	(410)
●“三洋”电机公司：干不好就撤换	(412)
●科林·马歇尔：把人放在首位的领导作风	(413)
●西门子的法宝：内行治厂	(416)

一、如何发现和引进人才

●人才是根本

在今天知识爆炸，技术进步日新月异的时代，人才显得日益重要。要办好一个企业，人才比什么都重要，这是国内外企业家所公认的一条规律，所以企业家必须树立牢固的人才观，在这一点上美国惠普公司的经验值得借鉴。

美国惠普电子仪器公司在吸收人才、智力投资方面，历来具有高瞻远瞩、大刀阔斧的特点。他们同斯坦福大学定有协议，公司的技术干部、管理干部可在业余时间到大学有关专业旁听，以进行知识更新。他们规定，公司的几万名职工，每周必须至少拿20小时学习业务知识。每年，惠普公司有25%的职工参加各种培训班学习、深造。培养人才所花的资金占公司总销售额的1/10，所花的人力占公司人力的1/10。这个公司还有专职研究人员700余人。

关于企业与人才的关系，惠普公司有两个有趣的公式。一个公式是：

$$\text{人才} = \text{资本} + \text{知识} = \text{财富}$$

惠普公司的人才指导思想，可表现在如下一系列结论中：“人才就是根本”，“知识就是财富”，“人才是知识的载体，知识是人才的内涵”；“知识是企业的无形财富，人才是企业无法估量的资

本”等等。

他们认识到，当今的时代是信息时代。电子仪器公司不同于传统工业，是应用最新科学技术最多最快的工业部门。这样的企业对知识的渴求，远远大于其他企业。他们深深懂得，只有知识密集型企业，才能在激烈竞争中处于积极主动地位，只有通过人才竞争，知识才可以发挥作用，产生威力。用惠普公司经理的话讲就是“本公司发展的主要经验之一，是寻求最佳人选”。

正是这种指导思想，才使得惠普公司在几十年时间里长足的发展。当年，它仅仅是一个不起眼的小作坊，只有七名职工，538元资本，以一个私人汽车库作车间。这也就是惠普公司的另一个有趣的公式的来历：博士+汽车库=公司

博士、汽车库，这是两个悬殊的条件对比，然而也是一种发人深思的对比。30年代，斯坦福大学有一位颇有远见的教授特曼，他为自己的博士研究生休利特、帕卡德等指出一条成才方向——把自己培养成“企业家型”人才。他借给他们一笔“资金”作创业原始资本，又找了一个“厂房”——就是前面所说的惠普公司的538元资本和那个汽车库。教授还为学生确定了一个具有广阔前途的产品方向——生产电子管高频振荡器。到了60年代后期，美国从工业社会向信息社会过渡，惠普公司产品方向及办企业的指导思想，被证明是极有预见性的，它得到了极大发展。到了70年代，它遍布全球，已有40家大公司、200个销售服务点、7万多职工、5000余种产品、近50亿销售额，成为一个国际性大企业。

●如何招才纳贤

1. 向人才市场求才