

你要做的是确定航向，布署计划并保障贯彻执行，具体工作交给下属负责。

The best way for
Being in charge

这样用人 最有效

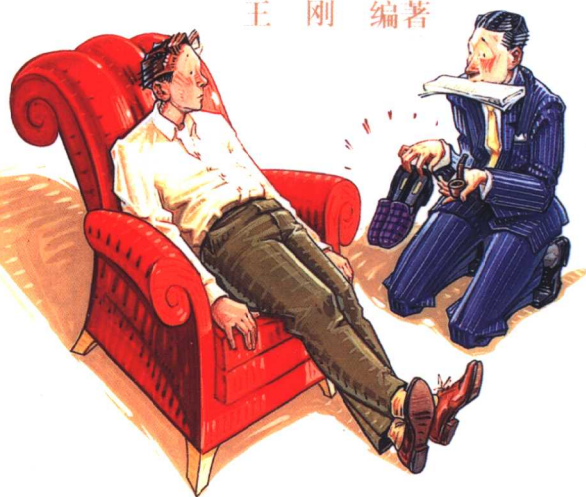
让自己
掌握最有效的
用人手段

提高自己有效的用人技巧

王刚 编著

●在现代社会中，除了最基层群众，上至国家领导人，下至班、组长，都有自己的部属，都有一个如何用人，如何处理与部属关系的问题。

●这种关系处理得好，你就能够赢得部属的信赖，出色地完成各项工作。



九州出版社

这样用人最有效

王 刚 编著

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样用人最有效/王刚编著. —北京:九州出版社,
2003.7

ISBN 7 - 80114 - 928 - 9

I. 这… II. 王… III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 053966 号

这样用人最有效

王 刚 编著

出版:九州出版社 (北京市海淀区万寿寺甲 4 号)

邮编: 100081 电话: 68706229)

经销:全国新华书店

印刷:九州财鑫印刷有限公司

开本:850 × 1168 毫米 1/32

字数:230 千字

印张:11.5

版次:2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7 - 80114 - 928 - 9/B·52

定价:21.00 元



前言

著名的管理顾问斯蒂芬·柯维曾指导过一位公司资产额达 60 亿美元的董事长。有一天他和这位董事长一起走出办公室，经过一位正拿着耙子打扫落叶的保洁员身边，她所用的耙下端只剩下五根耙爪——原先该是有 31 根耙爪的。

董事长停下来问她：“请问你在做什么呢？”

“我正在扫这些树叶。”

“你为何使用这支耙子？看来你没扫起多少叶子。”

“因为他们只拿了这支给我用而已。”

“你为什么不去找一支好一点的耙子来用呢？”

当她走远后，董事长显然生气了：“好耙子仓库里多的是！类似的事天天都在发生。我们所进行的两项大型发展计划进度及两条生产线的进度已经落后，眼看资金一点一点流失，各部门经理们却似乎无动于衷！就像今天的这个保洁员！我的下属总是不断抱怨，只因为他们觉得自己巧妇难为无米之炊——而真正的原因我猜是他们缺乏危机意识。如果我们不能给他可用的工具，他们就不顾工作是否有效地得过且过！我要找到管理保洁的那个监工，狠狠训他一通，确保保洁员能得到一支好一点的耙子！”

柯维发出惊叹：“你认为这样做就会解决问题了吗？”



在今天这个例子里，谁该对这位保洁员和耙子的问题负责呢？”

董事长说：“保洁员本人应该负责，毕竟她是惟一可以决定自己是否用的是合适的耙子。我们总是弄得每个人忙得团团转，而使他可以不尽义务，却允许他责怪别人。只要我们能够解决责任的问题，我们所有的问题就会消失无踪。每个人都必须为自己的绩效表现而负责。但是，监工真的一点责任都不必担负吗？”

前
言

柯维答道：“他要负责，但不是在于为园丁找支好耙子。他的职责在于使园丁尽职地把工作做好；他的工作是帮助她达成负起责任、尽完义务的要求。而在最合理的情况下，还有谁需要为找到好耙子来负责？”

董事长思索片刻：“我敢打赌我不是第一个看到她在使用那支坏耙子的人。从观念上而言，任何看到她的人都可能已提醒过她。所以每个看到她的人，都该感到有责任去告诉她找支好耙子。”

“那么你要扮演哪个角色？”柯维继续问。

董事长露出微笑：“最根本的，其实是我自己该负责，因为我错看了问题的症结所在。我不去注意真正的问题点——缺乏责任感，反而只看一些表象——角色不分、工具不对、指派不当。”

这位董事长每天工作14小时，一周工作七天，但工作进度却远远落后，这是为什么？没有采取有效的用人管人方法！如果他老是把角色的定位在“解决问题”，人们会把问题带来让他解决。这些员工绝不会为自己的工具短缺或损坏而自行负责解决，因为董事长就在那儿帮他们解决了！



显然，这位董事长用人的技巧有问题。任何管理者要成就一番大事业，不论他多么聪明能干，仅靠自己一个人的才能、智慧是远远不够的，他必须使用其事业所需的各种人物，集众人之所长，充分调动每个人的积极性、能动性，才能取得成功。

本书为你提供了大量生动具体的生活场景和精彩案例，可以提高你有效的用人能力。在阅读过程中，你可以对自己特别感兴趣或对你尤其适用的段落章节，可以用彩色笔划出来，以便以后查阅或借鉴时能快速找到。



目 录

第 1 章 做出有效的选人用人决策 / 1

企业选择优秀人才的十大条件	(3)
选择个性才学互不相同的人	(8)
采用科学有效的选人方法	(10)
充分了解职工的长处和短处	(14)
做出有效的用人决策	(16)
任人唯贤才有发展力	(20)
实力胜于资力	(22)
将那些不胜任工作的人淘汰下来	(27)
成功而有效的用人准则	(32)
区别对待具有不同能力的员工	(37)
区别对待“解决小问题”的人物和“解决大 问题”的人物	(41)
有效地分配工作和授权	(43)
注重发挥人之所长	(47)

第 2 章 这样培训人才最有效 / 49

要用心地训练你的员工	(51)
------------------	--------



- 对不同的人要采取不同的培养方案 (54)
- 采取灵活多样的培训方式 (57)
- 充分教育和发展员工能力 (61)
- 扶持员工的创造力 (64)

第 3 章 这样最能赢得下属的支持 / 67

- 设身处地为下属着想 (69)
- 显示自己关心下属的生活 (71)
- 危难之际要把笼络人心放在首位 (73)
- 容忍下属的错误 (74)
- 使自己更有说服力的 8 大要领 (75)
- 有效说服固执的员工 (77)
- 让员工真心支持你的改革 (82)
- 让下属自愿与你卓有成效地合作 (87)

第 4 章 这样最能让下属甘愿出力 / 91

- 用发问代替命令 (93)
- 以信任的方式表达希望—— (94)
- 通过有效的指挥使所有人员发挥作用 (95)
- 利用“鲇鱼效应” (97)
- 在工作场所增强员工的自尊 (99)
- 尽量满足员工的心理需求 (103)
- 尽量多赞美下属 (105)
- 让下属觉得自己是重要的 (110)
- 采取有效手段激励员工的热情 (111)



走出关心下属的误区 (124)

第 5 章 这样最能利用下属的智慧 / 129

- 利用别人的智慧成就自己的事业 (131)
- 尽量利用下属的智慧 (134)
- “善用”、“巧用”下属缺点 (138)
- 不断地向部属提出自己的要求 (139)
- 充分利用员工的智慧应付困难 (141)
- 下放权力而又不导致失控 (148)
- 让你的下属立即行动起来 (157)
- 为员工创造良好的工作氛围 (159)
- 让下属帮你出主意 (164)
- 发展改善群体决策的方法 (167)
- 积极采纳员工提出的合理化建议 (172)
- 通过发挥员工的创造性开创新的业务 (174)

第 6 章 这样最能提高工作效率 / 179

- 身先士卒的同时勿忘指挥众人 (181)
- 避免管理错位 (186)
- 领导者必须深谋远虑 (189)
- 合理任务分工,明确权力职责 (191)
- 使你的指示明确而有意义 (194)
- 尽量使口头指示被正确地执行 (197)
- 尽量与下属共享信息 (202)
- 建立一个有战斗力的团队 (204)



- 让企业内部保持激烈的竞争状态 (213)
- 提高员工工作效率的措施 (215)
- 真正提高公司的工作速度 (218)
- 训练和培养员工解决问题的能力 (220)
- 提高管理效能的8个要点 (223)

第7章 这样最能赏罚分明 / 229

- 严明的纪律是不容忽视的 (231)
- 实施正确的纪律约束 (234)
- 建立工作场所的道德标准 (239)
- 一切都以能够把工作做好为原则 (242)
- 训诫下属常用的五种方法 (245)
- 对自己怀疑的下属可以巧妙试探 (248)
- 对过于固执的人不能再三忍让 (250)
- 用渐进式罚则处罚不称职的下属 (252)
- 对害群之马必须采取严厉措施 (256)
- 杀鸡骇猴,杀一儆百 (259)

第8章 这样最能赢得权威 / 263

- 依靠实力赢得权威 (265)
- 依靠优秀的个人品质树立威信 (267)
- 当好的表率,为下属树立榜样 (271)
- 通过领导素质的培养来树立权威 (275)
- 在为人处事中显示王者风范 (280)
- 在与下属交谈时显得充满自信 (284)



- 多用强有力的修饰语 (289)
- 不要远离员工,但也不能和他们过于亲密 (291)
- 学会拒绝员工的某些要求 (294)
- 对不同身份的人采取不同的方式 (297)
- 不能轻易闯入人际禁区 (299)
- 不要恐吓部属 (300)
- 排除闲言碎语的干扰 (302)
- 克服失败管理者的缺点 (304)
- 建立自己的领导声誉 (309)

第 9 章 这样最能维持关系协调 / 313

- 千万不能忽视处理人事关系的能力 (315)
- 注重人事协调 (317)
- 妥善处理各种人事问题 (320)
- 让员工坦言对你的意见 (325)
- 领导者在接受批评时应注意的几个问题 ... (328)
- 通过对话达到相互理解 (330)
- 通过部门领导会议协调工作 (334)
- 向下级通报不好的消息要注意方式 (336)
- 积极缓和与下属的矛盾 (339)
- 积极、稳妥地处理矛盾 (348)
- 防止员工问题发展成为问题员工 (351)

附录 自我测试——你能够有效地用人吗? / 354

第 1 章

做出有效的选人用人决策





企业选择优秀人才的十大条件

企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。换言之，从业人员的素质高低，极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才，必须具备以下各项条件：

一、敬业态度

对企业用人需求的调查结果表明，工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最欢迎的人，而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是讲究团体效益的企业里不受欢迎的人。

很多企业主认为，年轻的职工对待遇和福利的要求愈来愈高，会对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。目前这类职工频繁流动的现象已使不少企业将保持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来，人的智力相差不会太大，工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度，以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的职工，其成效必然较高，并因此受到上级领导和同事们的倚重和信赖。



二、专业能力或学习潜力

现代社会分工细致，各行各业所需的专业知识愈来愈专、愈精。因此，专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。但在愈来愈多的企业重视教育训练，自行培养人才的趋势下，新进人员是否具备专业知识和工作经验也不是企业选择人才所必须具备的条件。取而代之的是该人接受训练的可能性，即学习潜力如何。

所谓具有学习潜力，是指素质不错，有极高的追求成功的动机、学习欲望和学习能力强的人。现在有愈来愈多的企业在选择人才时，倾向于选用有学习潜力的人，而不是已有专业知识与能力的人。近来企业更流行的做法是在招聘人员时，加考其志向及智力方面的试题，其目的在于测验应聘者的潜力如何。

三、道德品质

道德品质是一个为人处事的根本，也是企业对人才的基本要求。一个再有学问、再有能力的人，如果道德品质不好，将会对企业造成极大的损害。

近些年来，职工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件不断发生，舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时，有关学校及培训单位在企业管理体系中加开企业道德与商业道德的课程等。所有这些情况表明，企业为了本身的形象和发展，对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。



四、反应能力

对问题分析缜密，判断正确而且能够迅速作出反应的人，在处理问题时比较容易成功。尤其是现代企业的经营管理面临诸多变化，几乎每天都处在危机管理之中，只有抢先发现机遇，确切掌握时效，妥善应对各种局面，才能立于不败之地。

一个分析能力很强，反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的职工，将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

五、学习意愿

现代社会科学技术的发展日新月异，市场的竞争瞬息万变，企业如要持续进步，只有不断创新。否则，保持现状即意味着落伍。企业所开展的一切工作都是以人为主体的，因此拥有学习意愿强、能够接受创新思想的职工，公司的发展必然比较迅速。

六、沟通能力

随着社会日趋开放和多元化，沟通能力已成为现代人们生活必备的能力。以一个企业的职工而言，必然面对上级、同事、下级、客户等对象，甚至处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系，平时经常会对其他单位或个人进行协调、解说、宣传等工作。沟通能力的重要性由此可见。



七、集体精神

在当今的社会里，一个人再优秀，再杰出，如果仅凭自己的力量也难以取得事业的成功。凡是能够顺利完成工作的人，必定要有集体主义精神。

职工在个性特点上要具有集体主义精神或合群性，几乎已成为各种企业的普遍要求。个人英雄主义色彩太浓的人在企业里不太容易立足。因为想要做好一件事情，绝不能仅凭个人爱好，独断专行。只有通过不断沟通、协调、讨论，优先从整体利益考虑，集合众人的智慧和力量，才能做出为大家所接受和支持的决定，才能把事情办好。

八、健康的身体

一位能够胜任工作的职工，除了品德、能力、个性等因素外，健康的身体也是重要的因素。所以成功的事业寓于健康的身体，一个身体健康的职工，做起事来精力充沛，干劲十足，并能担负较繁重的任务，不致因体力不支而无法完成任务。

九、自我了解

对人生进行规划或设计的思想近来逐渐受到人们的重视。所谓人生设计，是指通过对自我的了解，选择适合的工作或事业，投身其中并为之奋斗，对财富、家庭、休闲、社交等进行切实可行的规划，以满足自己的期望。

人生的目的明确、自我能力强的职工不会人云亦云，随波逐流。他即使面临挫折，也能努力坚持，不会轻易