

全球顶级
领导者的
人才秘籍

管人

MANAGING PEOPLE

用人

EMPLOYING PEOPLE

培养人

DEVELOPING PEOPLE

邱永环 编著

MANAGING EMPLOYING
AND DEVELOPING PEOPLE

 中国纺织出版社

管人

MANAGING PEOPLE

用人

EMPLOYING PEOPLE

培养人

DEVELOPING PEOPLE

邱永环 编著



西安政院201 2 0326146 0



中国纺织出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人、管人、培养人/邱永环编著. —北京: 中国纺织出版社, 2003.1

ISBN 7-5064-2537-8/F·0314

I. 用… II. 邱… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104217 号

策划编辑: 曹炳韬 责任编辑: 王力凡 责任校对: 高 静
责任设计: 王 凡 责任印制: 韩 冰

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号

邮政编码: 100027 电话: 010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: Faxing@ c-textilep.com

华北石油廊坊华星印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 1 月第一版第一次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.5

字数: 260 千字 印数: 1—8000 定价: 26.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



管 人 篇

第一章 树立自身权威 (3)

- 一、首先要有自信心 (3)
- 二、正直不阿的人品 (6)
- 三、精通本职工作 (8)
- 四、富有责任感 (10)
- 五、言出则必行 (12)
- 六、爱护下属 (14)
- 七、距离产生威严 (16)

第二章 了解你的员工 (19)

- 一、具备敏锐的观察力 (19)
- 二、从尊重员工做起 (21)
- 三、进行有效沟通 (23)
- 四、带着目的倾听 (24)
- 五、鼓励相反意见 (26)
- 六、交流增进了解 (28)

第三章 让员工自己去做 (31)

- 一、给员工以发展空间 (31)
- 二、合理分配工作 (33)
- 三、有效地授权 (35)
- 四、授权的益处 (37)
- 五、选择适当的人授权 (39)
- 六、放弃你一贯的做事方式 (42)
- 七、善于对待不同的员工 (43)
- 八、适当监督 (46)

第四章 激发员工的积极性 (48)

- 一、需要预防性因素和驱动因素 (48)
- 二、认清激励的驱动因素 (50)
- 三、工作本身就是最好的激励 (54)
- 四、薪酬激励 (58)
- 五、真诚赞赏是最好的激励方式 (61)
- 六、培养员工的主人翁意识 (63)
- 七、倾听也是好的激励方式 (66)

第五章 正确评价员工的工作业绩 (69)

- 一、要定期考核 (69)
- 二、建立业绩评定标准 (72)

三、进行正式评估	(74)
四、随时给员工提供反馈信息	(79)
五、不要奖励平庸者	(82)
六、评价工作对事不对人	(83)
七、不以成败定终身	(85)
 第六章 组建高效团队	(88)
一、开始组建团队	(88)
二、向共同的目标努力	(91)
三、培养团队的凝聚力	(94)
四、加强团队精神	(97)
五、在工作中提高团队能力	(100)
六、保持铁的纪律	(103)
七、把握团队中的杰出人才	(105)
 第七章 解决冲突和矛盾	(109)
一、认清冲突的负面影响	(109)
二、把握解决冲突的基本做法	(112)
三、杜绝办公室谣言	(116)
四、帮助下属缓解工作压力	(119)
五、正确处理牢骚和不满	(122)
六、防止过度竞争	(125)
七、解决成员间的纠纷	(127)

用 人 篇

第一章 招募所需人才 (133)

- 一、确定需要招募新员工 (133)
- 二、界定招聘岗位 (135)
- 三、明确工作要求 (136)
- 四、编制所招岗位的工作规范 (137)
- 五、保证内在灵活性 (139)

第二章 多元考察应聘者 (141)

- 一、选择多元招聘渠道 (141)
- 二、筛选申请表和个人简历 (145)
- 三、面试技巧 (151)
- 四、测试应聘者 (159)
- 五、评价应聘者的工作动力 (162)

第三章 吸引高质量的人才 (167)

- 一、多方招揽优秀人才 (167)
- 二、理解人才的不同类型 (169)
- 三、高技能不等于高质量 (173)

第四章 公司职员使用形式	(178)
一、合理使用好处多	(178)
二、任免的尺度	(181)
三、用人的形式	(183)
四、职员动起来	(186)
第五章 用才之道	(192)
一、用才通论	(192)
二、视才而用	(195)
三、任人唯贤	(197)
四、因事择人	(198)
五、让人才更优化	(199)
第六章 用人的实战技巧	(203)
一、发现潜在人才的技巧	(203)
二、用人所长的技巧	(205)
三、选人用人的其他技巧	(208)
四、分配工作的技巧	(211)
第七章 人才用得好才留得住	(214)
一、善于提拔人才	(214)
二、用人不疑	(220)

三、用诚心留住人才	(225)
四、为人才提供发展空间	(231)
五、尊重人才 不嫉贤妒能	(234)
六、用人留人的实例分析	(239)
 第八章 认识用人误区	(246)
一、克服“马太效应”	(246)
二、对人才求全责备	(249)
三、计较下属出身	(251)
四、临事用人	(252)

培养人篇

第一章 了解培训的价值	(257)
一、为什么要培训	(257)
二、让控制项目合乎时代潮流	(260)
三、培训不是万能的	(262)
 第二章 培养出企业需要的人	(265)
一、人才应具备的素质	(265)
二、培养自信的员工	(270)
三、培养有创造力的员工	(272)

四、灌输给员工经营理念	(274)
五、培养心理健康的员工	(275)
六、培养员工的团队合作意识	(278)
 第三章 如何有效培训员工	(281)
一、把握培训的时机	(281)
二、利用各种培训资源	(284)
三、掌握培训工具与技术	(287)
 第四章 设计有效的培训系统	(294)
一、开展需求评价	(294)
二、确保员工做好接受培训的准备	(299)
三、创造一个学习的环境	(304)
四、确保培训的实际转化	(308)
五、选择培训方法	(310)
六、对培训方案进行评价	(317)
 第五章 对新员工的培养	(319)
一、提供给新员工必要的信息	(319)
二、帮助新员工融入群体	(324)
三、帮助新员工学会如何工作	(326)
四、避免训练新员工时常犯的错误	(329)
五、让新员工学会自我管理	(331)



第六章 提高基层员工的能力 (334)

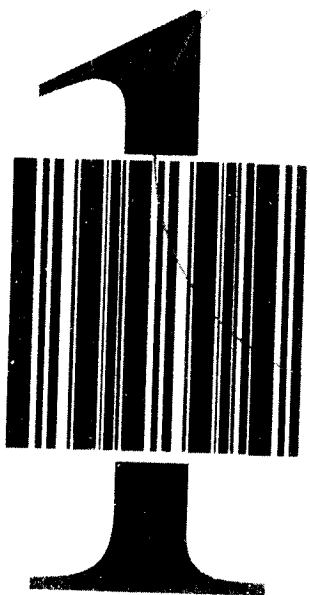
- 一、提高现有的工作能力 (334)
- 二、鼓励员工学习多种工作 (335)
- 三、用任务驱动学习 (337)
- 四、进行在岗培训 (338)
- 五、教会员工自学 (340)
- 六、创造不断学习的气氛 (344)

第七章 培养发展部门领导 (346)

- 一、发掘具有领导潜质的人 (346)
- 二、鼓励员工横向发展 (347)
- 三、为提升员工做准备 (348)
- 四、选择合适的指导对象 (349)
- 五、成为杰出的指导人 (351)

管人

用人 培养人



第一章

树立自身权威

不管组织的规模有多大，人们都必须知道自己的老板是谁，并听从于他的命令。这样才能使命令畅通无阻，才能使工作关系清晰明确。

要管理好员工，仅凭一腔热忱是不够的，你必须学会维护自己的权威，德孚众望。要得到员工的赞赏、信赖和尊敬，一定的权威是必不可少的。

一、首先要有自信心

自信是成为一名高效主管的良好基础。只有具备了充分的自信，你再开始有所行动，才能得心应手地处理手上的工作，也才能在下属面前树立起令人服从的形象。没有人会跟随一个缺乏自信的管理者。

自信心与管理艺术是相辅相成的。如果人们接受你为领导者，你的自信心就会增强。反过来，你愈被接受为领导者，你的自信心愈得以加强。

自信心很重要还因为它能使你更加坚信自己办事的能力——这被称为自我功效。有强烈自我功效感的人表现极佳。他们为自己设定崇高的目标，并积极地达成这些目标。

要表现得自信并摆出强有力的领导形象，自我肯定一定要取代自我否定。自我肯定指的是自己肯定自己，在任何情况下都要肯定自己。

如果你接管了一项高难度的任务，你也要自我肯定，并说：“让我来尝试一下。”

建立自我肯定的习惯，你可以采用以下步骤：

客观地陈述对自己能力产生怀疑的事件

这里的关键词是“客观地。”如果你怀疑自己不能为公司做好培养新人的工作，你要这样对自己说：“我被指派为公司培养新人，但我不善于培养新进员工。然而，不善于培养新人并不意味着我不能提出一个方法来进行良好培养或我不是一名称职的主管。”

说明事情的真正含义

为了完成这一步骤，你必须避免使用诸如无能、愚蠢、笨蛋、愚笨这类词汇，这些词语都是自我否定的形式。

“我可能太笨了，但……”或“没有人来问问我的意见”，或“我知道我总是错，但……”或“我知道我受的教育没有他人多，但……”像这样自我抹黑的话会挫败自信心。这时，你应说明事情的真正含义：“在培养新人的一个小小的方面，我遇到了问题。这说明我需要学习培养新人的技巧。”

解释事发原因

你可以说：“我的确对培养新人方面有些担心，因为我这方面的经验不足。”

讲出防范的积极想法

你可以说：“我将去买一本有关培养新人的书并仔细阅读，”或“我将去参加一次关于如何培养新人的座谈会。”

自我肯定是一种普遍使用的方式，它不是只适用于某一件事，每天都要从自我肯定开始。

自我肯定是一种复杂的习惯，它需要经常地巩固与恢复。每天都花一定的时间来创造建设性的能力，在处理每天的工作之前找一个安静的、没有打扰的地方，放松、深呼吸，然后进行自我肯定。告诉自己你所能接受事业以及个人的挑战。

这种暂时性的自信心增强，再加上一些成功的经历，会使你获得长远的自信心，同时使你的管理更加得心应手。

二、正直不阿的人品

美国管理协会曾邀请一组学术人士和专家描述 21 世纪商界最完美的管理者形象，“正直”成为最重要的要素。

在管理者和员工之间如果没有基本的信任，即便管理者非常恰当地使用了其他的领导原则，那么他也永远是一个值得怀疑的领导，并且会举步维艰。

正直意味着做该做的事情。对于任何企业来说，缺乏正直都可能会产生非常糟糕的后果。

有时某些团体之所以获得成功，仅仅是因为它们的领导保持了绝对的正直。

兰兹·恩德公司是一个拥有上十亿美元资产的大名录