



方略/编著

潜资源

管理者用人的 14种手段

人才是最大的智能资源。
你抓住人才，等于已踏上了成功的跳板。
最聪明的管理者，
总善于挖掘公司的潜在资源
——人才，激发其最大的工作热度。

Latent
Resource

潜资源是管理者精心挖掘的人才宝库

©中国华侨出版社



方略/编著

潜资源

管理者用人的 14种手段

人才是最大的智能资源。
你抓住人才，等于已踏上了成功的跳板。
最聪明的管理者，
总善于挖掘公司的潜在资源
——人才，激发其最大的工作热度。

图书在版编目 (CIP) 数据

潜资源：管理者用人的 14 种手段/方略编著. —北京：
中国华侨出版社，2003.3
ISBN 7-80120-697-5

I. 潜… II. 方… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017028 号

潜资源：管理者用人的 14 种手段

编 著/方 略
责任编辑/佩 韦
经 销/新华书店
开 本/640×960 毫米 1/16 印张 21 字数 300 千字
印 刷/利森达印务有限公司
版 次/2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷
印 数/0001-6000 册
书 号/ISBN 7-80120-697-5/F·71
定 价/29.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029
E-mail: overseashq@sina.com
发行部: (010) 64443051 传真: 64443051

前言

“潜资源”这—个管理学的课题，是由美国马里兰州大学著名行为学家波多罗克首先提出来的，由此被美国许多大公司的总经理、人事部门所关注，并且成为—个重要的“焦点问题”，在更加广泛的范围内引人注目。

波多罗克先生的观点是：“我们很多公司太多缺乏竞争的睿智了，常常处于—种瘫痪和半瘫痪的状态，这与它们立于不败的美好愿望相去甚远。为什么会出现如此局面呢？关键问题是：缺乏—个科学而合理的用人机制。世界上最宝贵的财富不是金子，而是去挖金子的人，因为他们发现了金子的存在。同样，—个公司不管它是大是小，最宝贵的财富也不是表面的效益，而是去创造效益的人才，因为他们是公司里面的潜资源。”

可见，所谓潜资源指的是管理者对人才科学而合理的使用。这个问题的中心是：如何用人？如何用不同的人去创造最大的效益？

人才之所以作为潜资源而存在着，是因为当—个人才所有潜能尚处于未被开发的阶段的时候，其潜在力并不具有效应作用，这就有如冰封的—座大山—样，在没有融化之前，水资源只是潜在存在着；在融化之后，水资源就是一座取之不尽的能量库。

就国内存在的现状而言，管理者用人的水平并不容乐观，常常处于—个不健全的“问题链接”中，以至于成为许多公司发展的大障碍。

如何给管理者的用人问题“解冻”，或者说如何开发公司人才的潜资源力呢？根据近些年的深入调查和研究，我们以为作为潜资源的人才—是公司存在的内壳，是公司效率的“发动器”——任何人才都不是可有可无的，—个没有人才的公司往往是会“塌方”的；反之，—个公司就会卓然成长。那些优秀的管理者都是使用人才的专家，他们在用人问题上总是能够避开盲目性、随机性和非合理性，能够把所用之人用到最恰当的位置上去，从而让他的潜资源“浮出水面”。从严格意义上讲，管



理者用人是一个连续性的过程，主要包括：识人、选人、招人、用人、御人、留人、批评、激励、奖励、提升、解聘、团队、优化等一系列问题，如果在这些问题上稍有疏忽，就会对公司的正常工作导致很大的麻烦。这些麻烦当然是由管理者自己造成的。为此，关于人才的潜资源力，我们试图回答以下十四个问题：

- 一、识人一定要准确无误；
- 二、选就选有才智者；
- 三、根据“打算”去招人；
- 四、挖人要“挖”得巧；
- 五、用人用到刀刃上；
- 六、御人绝对不能少手段；
- 七、留人应当长远考虑；
- 八、批评对象不能错位；
- 九、激励必须动人心；
- 十、奖惩要有铁的制度；
- 十一、提升不能打破公正原则；
- 十二、解雇防止出现后患；
- 十三、组织好团队，无人能敌；
- 十四、擅长优化调配人才。

本书正是围绕着上述十四个问题，来全面探讨现代公司的潜资源问题：尽可能对潜资源——人才的由来和使用进行全方面的观察和分析，从而让管理者迅速找到用人的手段，当然，这个手段是否真正起作用，还需要管理者与所属公司的实际情况结合出来，才能“门当户对”。我们希望，每位管理者都能够对潜资源——人才的重要性有全新的理解，并加以应用到自己的管理工作中去，这样会使你的管理工作和公司“换新颜”！

目 录

潜资源一

识人一定要准确无误

/ 1 /

管理者需要辨识人,才能用好人;不善识人,就如不善识“千里马”。所以只有当管理者睁大眼睛时,才能从“众马”中辨出“千里马”。“千里马”能干什么?说通俗一点,它是管理者的好伙伴、好劳力,说理论一些,它是你的潜资源。对于所有成功管理者而言,识人一定要准确无误,这是最起码的要求。

1 准确认识下属的能力

/ 3 /

忽略下属的性格,勉强他们做不适合的差事,结果受挫折的将是上司。有些人以为定下的原则,如钢铁般不容下属破坏,更不容许他们以任何理由拒绝所委派的差事。这实属愚昧的做法,因为原则是死的,人却是活的;只有原则去迁就人,方能收到高效率的成绩。

2 慧眼识英才

/ 6 /

要很好地与人沟通,要掌握好待人处事的艺术,要求我们在心理上保持较大的宽容度。

3 如何辨识人才

/ 9 /

识才要从两方面看,特别要抓住人的长处,才会准确无误。之后,努力方向应该是安排适合他们特点的工作,以发挥他们的专长。



4 准确认识自己的助手

/12/

管理者一旦选定自己的助手,就要像老师对徒弟一样倍加爱护、严加指导,并且用之不疑,大胆地让其行使自己的权力。

5 人才的十个标准

/14/

正如松下幸之助所说:“得到和自己心意相投之人的帮助,当然是件值得欣慰的事;相反的,如遇见观念作风和自己格格不入的人;也无需懊恼。一般来说,在十个下属中,总有两个和我们非常投缘的;六七个顺风转舵,顺从大势的;当然也难免有一两个抱着反对态度的。也许有人认为下属持反对意见,会影响到业务的发展。但在我看来,这是多虑的。适度地容纳不同的观点,反而能促进工作更顺利地进行。”

6 认识下属的类型

/17/

每一个管理者都愿意见到属下勤奋工作,但他们必须记着,不停工作的下属未必是最好的下属。有些人做事不得其法,平白虚耗了精力和时间。蜜蜂型的下属固然是擢升的好材料,但请先弄清楚他是否是一个“将勤补拙”的人。如果是的话,就毋须考虑提升他了。蜜蜂型下属还有一种弊端,他们不懂得分办一件工作的重要性;就是说,他们只晓得工作,而不知道先后次序的问题。于是乎,明明是一件急待办妥的工作却被拖延到后头,不那么紧迫的却优先处理。本末倒置,全无准则。在他们心目中,只要把工作做好便是至高无上的目标,其他问题他们都不管。

7 如何发现你的人才

/25/

一个公司要有不同类型的人才,他们有不同的特点正好可以分配在不同的岗位上,也许他的缺点正好发挥作用呢?

潜资源二

选就选有才智者

/27/

人各有别,有无才智是衡量其能力的重要标志之一。管理者为了以后的工作顺利,必须要送出那些有才智的人,才能让自己的管理工作全面得到提升。但可惜的是,有些管理者做到这一点,而把“凡人”错当“英才”,结果是提哪一壶哪一壶不开。成功的管理者深知:有才之士可以顶起半壁江山,所以在选人问题慎之又慎。

8 不怕不识才,就怕才比才

/29/

所谓纵向比较,就是从时间上去看一个人的变化,在前后的对比中认识其优劣。纵向比较法要求管理者从一个人的变化看发展。因为任何人都是随着时间的推移,在不断发展变化的,这种变化的客观性就决定了识人的客观性。绝不能凭老印象看人,要随着人的发展变化改变对人的看法。

9 如何挑选人才

/31/

要知道收音机的音质如何,打开放一段声音便知;要知骡马的脚力如何,牵出去遛几圈便知。

10 知事择人,因事择人

/33/

在用人问题上,不仅要做到“用其所长”,还应做到“人畅其流”。只有这样,才能做到真正意义上的“人尽其才”。流动从某种角度讲,也是缓解矛盾的一种方法,同时也促使部门管理者更加爱惜人才。下属有了更多的选择机会,才能更好地施展自己的才能,企业也会因不断地、相对稳定地“吐故纳新”,最终给企业带来活力。

11 选人的方法

/35/

要知人,知人者首先要勤于去知。要舍得花时间认真考察。有

人问：日本企业职工一般也是终身制、“铁饭碗”，怎么他们干部的积极性都很高？其实也不一定都很高，但是有一点值得我们重视：就是他们对职工，尤其是对于管理者的考察、挑选是非常严格的。

12 不拘一格选人才

/37/

所谓选人以胆，就是对人才大胆使用，不拘一格。

潜资源三

根据“打算”去招人

/39/

招人不能胡乱招，一定要根据公司实情和“空位”去招，否则即使招来再多“英雄豪杰”，也会无用武之地。在国外管理学中有“打算招人法”，即以公司实况和预测为准，进行招人。管理者招人不能根据自己的善好，以先见为主，要招那些能填补空白的人。

13 培养自己的左右手

/41/

培育下属管理才能的目的在于使下属体验工作的责任感与使命感，使下属能够了解企业组织体系内的各项工作和事务，使部属就能够自行判断，而不用每次向管理者请教“要怎么样”、“如何做”。如不这样，不但下属能够不断成长，组织的团队士气就能养成。

14 招人要符合实际需要

/44/

“最好的不一定适合自己，适合自己的却是最好的。”管理者在招人的同时，别忘了这句“爱情”法则也同样适用。

15 招到最好的员工

/46/

花费尽可能多的时间了解每一位候选人，试图了解他们的内心，他们在哪些方面擅长，以及他们的应聘目的。

16 注重招有特长的员工

/48/



有人说,“一个拿破仑是伟大的,但三个拿破仑就很难说了”。这与“三个臭皮匠,凑个诸葛亮”正好相反。因为聚集“伟大人物”并非能组成“伟大小组”,即把所有单个令你满意的人放在一起并不一定会做出令你满意的工作。一个好的小组,必须是你擅长这方面,他精通那方面,各有长短,将他们组合在一起才能变成面面都行的好小组。

17 招录合适的人才 /51/

在招聘高级管理者时,要切记:仅凭一次面试是不够的。

18 招募有潜质的新人 /53/

据 IBM 的营销副总裁巴克·罗杰期回忆说,IBM 的成功关键就在于他使用了世界一流的人才。他虽然不相信世上有什么天生的推销人员,但总有一些人比别人有更高的潜在资质。IBM 公司不是随便雇佣一个人的,它有一整套罗致天下人才的招募规划。

19 十种可招之人 /55/

松下公司允许每一个人在基本方针的基础上,充分发挥自己的聪明才智,使每一个人都能展现其五光十色的灿烂才能。

20 通过面试发现人才 /57/

(1)漫谈式;(2)提问式;(3)征询式;(4)商讨式;(5)压迫式;(6)辩论式。

21 招人的四大绝招 /59/

为了得到最好的人才,微软公司采取了一种独特的方法来挑选参加面试的人员:通过计算机检索,选出具有创造性和一定技能的计算机人员作为聘用的候选人。负责招聘工作的戴维·普里查得先生认为,使招聘工作乃至整个微软公司成功运转的因素主要有3个:公司高层领导参与招聘工作,公司挑选应聘人员的独特方式,以及公司与众不同的面试。

22 招人要注意的问题

/62/

为了保证面试工作的顺利进行,面试安排非常重要。首先是时间安排,面试时间既要保证应聘者有时间前来,也要保证公司相关领导能够到场;其次是面试内容的设计,比如面试时需要提哪些问题,需要考察应聘者哪些方面的素质等等,都需要提前做好准备;最后是要做好接待工作,要有应聘者等待面试的场所,最好备一些公司的宣传资料,以备应聘者等待时翻阅。面试的过程是一个双向交流的过程,面试安排得是否周到体现一个公司的管理素质和企业形象。

潜资源四

挖人要“挖”得巧

/65/

挖人靠什么?有人说,靠计谋。这只能说对了一半,其实真正会挖人的管理者,注重一个“巧”字,既不伤害被挖之人的所属方,还让对方觉得被挖之人“应该走”。再者,从现代管理学角度上讲,挖人时只要肯“付出”,就一定能挖来你想要的“宝贝”——创造效益的智能库。

23 看清人才方动手

/67/

大体而言,只要管理者能够理智地加以沟通,大多数的下属都能得到很好的使用,从而发挥出积极的作用。但现实中,也总有少数人,由于其言行更具有欺骗性,因而更难以认识,往往会给我们的工作带来负面影响。这就需要管理者提高警觉,加以防范。

24 发掘人才的三种方法

/70/

通过试用,对潜人才作进一步的考察和评价。这种方法具有一定的实践性,使用时应注意为被试用者创造一定的条件和环境,适当地委以重任,使其充分展露其才华。

25 巧于挖人

/72/

一个人才当他还处在“潜”人才阶段,是被及时发现还是得不到发现而自生自灭,是其成才路上的一个关键性的转折点,也是呼唤伯乐时机。

26 挖人要舍得付出

/76/

会挖人是管理者必须具备的能力,但能挖掘得出类拔萃的人才为我所用更为难得。即使是朋友的能人也可以考虑,这既可以降低培养人才的成本,同时可以更好地使用人才,为自己的公司获取更大的利润。

27 挖人五法

/79/

俗话有言:千军易得,一将难求。对现代领导用人确实一言中的,既是人才,就绝不可放过,只要能被我所用,就应该不惜高薪来诱惑。

潜资源五

用人用到刀刃上

/83/

现在大家都在误用人,说用人一定要用到位,其实,很多人一旦真正开始用人,就犯难,不知让他该到什么位置上去闪金光。在功的管理者的用人之道在于:不用则已,一用就要一鸣惊人。即让被用之人在“责任”的重担下全身心去凸现自己的能力,让他证明自己是强者。这岂不是合管理者之本意吗?

28 好钢要用在刀刃上

/85/

现代管理学认为,企业的发展不光是来自经济的财富,而且还来自人的力量,每个企业的管理任务则在于诱导和强化这种力量。现代工作指导方法是,使全体员工站在企业管理者的角度,充分发表自己的意见和看法,管理者则审查这些意见和看法的可行性。这种群体爆发出的活力,也就造就了企业的凝聚力。

29 给人以重任

/90/

给人要以重任,人就会产生动力,这是管理者用人的一个要诀。

30 用人之长

/92/

用人所长,并不是对人的短处视而不见,更不是任其发展,而是应做具体分析、具体对待。有些人的短处,说是缺点并非完全确切,因为它天然就是和某些长处相伴生的,它是长处的一个侧面。这类“短处”不能简单地用“减去”消除,只能暂时避开,而关键还在于怎么用它。用的得当,“短”亦即长。克雷洛夫有一段寓言说,某人要刮胡子,却怕剃刀锋利,搜集了一批钝剃刀,结果问题一点也解决不了。

31 充分相信下属

/94/

作为管理者应该了解下级的短处,以便避短就长,还可适当引导,缩短助长。但是,当有人进谗别人短处时,则应避而不听、断然拒斥。即使听到他人议论下属短处,也应淡然处之,不予理睬。这种冷处理,一是表明管理者用人不疑、坚定信任的态度,二是不让杂言秽语干扰自己的用人部署。

32 人人有其责,事事有人做

/98/

高明的管理者善于因事设人,而不会因人设事;他会尽量坚持取长补短的原则,给每个下属安排一个最适合的职务,但又不顺从他们,而是在职务的限制下自由发挥。这就是因事设人。

33 掌握用人契机

/101/

所谓起用人才的恰当时机,应该符合以下两个条件:第一,能够最充分地利用他的最佳时期,使人才在他精力最充沛、才华最横溢的时期,为国家和人民作出尽可能多的贡献;第二,对其健康成长最为有利,能够产生激励作用,促其成长。只有在这样的时刻,大胆地、及时地将人才选拔到重要的岗位上来,才算准确捕捉到了恰当时机,用当其时。

34 量才适用是最佳

/104/

使用人才,不要把着眼点放在“全才”上,而应该放在扬其所长上,实事求是地取长补短,先看长处,多采长处,使之“八仙过海,各显神通”,发挥长处,施展才干。

35 做怪才的伯乐 /106/

只要管理者爱人才,以真诚的态度对待人才,就能聚集一支人才队伍,让他们在自己的企业里光芒四射,显尽其才。

36 用人要注意些什么 /108/

(1)要注重小节;(2)要主动沟通;(3)要谨慎待人;(4)要不断教育人。

37 17种不可重用的人 /110/

四平八稳型的人处世轻松,满不在乎。心眼不坏,也有工作能力。但这种人在事业上四平八稳,处世哲学是“谁也不得罪”。

潜资源六

御人绝对不能少手段

/113/

御人是有手段的,没有手段的御人等于忙了半天的费劲。很多管理者御人时仅凭情绪冲动,怒发冲冠,想一下震趴下几个人,这都是情绪管理者的做法。理性的管理者御人总在于手段上下功夫,刚柔并用,一点即灵。

38 御人的原则与技巧 /115/

管理者要考虑把这样的人才放在适当的工作环境之中,在通过与他人的知识特长互补中显露隐藏的才能。俗话说,“知人曰明,知己曰智”,人对自己究竟知道多少,其实是很有疑问的。独具慧眼的管理者有时能够发现他人不能发现的价值,并很好地进行使用,而一般的人则只能看到表面的东西,那就更谈不上对人才作合理的配备

了。

39 御好七种类型的人

/118/

身为管理者,你一定要能明辨下属的才能,知道哪些是实干的,要加以重用,哪些喜欢擦鞋的,就要小心在意,不要让他们迷惑了心志。

40 不要用命令“镇压”下属

/121/

没有监督检查的命令就根本不能称其为一个命令,那只是一种美好的想法。这是非常重要的一点,也是执行人员、监督人员和新管理者最应重视的一点。你应该把它写下来,压到你的办公桌上的玻璃板下面,这样你每时每刻只要坐下来就可以看到它,它能提醒你随时站起来走出去,到工作现场去检查工作。

潜资源七**留人应当长远考虑**

/123/

现代社会竞争日益激烈,人才“走动”是最正常的现象,这一点类似“铁打的营,流水的兵”之说。对于管理者来说,庸才走了无所谓,还减轻了负担;可人才走了,一定会心痛,彻夜难眠。怎样才能有效地留住人才呢?一句话,给他多吃几粒定心丸。”

41 留住一流人才方法

/125/

管理者对下属的工作情况、思想状况、是非观念、人生大事等方面应及时掌握,经常鼓励他们战胜困难,对他们的成绩要应作充分肯定。下属们工作或家庭遇到难题,情绪总会波动并表现出来,或许你的帮助并不能完全解决问题,但只要想到,下属也会心满意足。

42 留人五大标准

/129/

在企业面临困境,市场疲软,前景暗淡的情况下,多选用具有开

拓精神,创新意识,勇于担当重任的人。

43 留人要尽力 /131/

当你发现了下属中有不安定情绪的骚动与滋生时,就必须要有出击了。做好安抚民心的工作,你可以适当地向他们做一些承诺,前提是你有过兑现承诺的记录,承诺的作用是先让他们吃个定心丸,继而为以后的攻心战赢得时间。攻心要以理服人,以情感人。

44 留下有德之才 /133/

用人时应先看其德,后观其才。否则纵有精明头脑,超人才能,也是不能委以重任的,否则只能是得不偿失。

45 留人也要有方法 /135/

管理者只要真正与员工打成一片,与员工达到共鸣,让员工感到为公司工作是为一个大家庭的发展,这才可能让员工有更大的忠诚感。

46 套住你的下属 /137/

《财富》2003 周刊说:“人们一旦在物质满足上达到了一定程度,他们更多关心的是自我价值的实现,总而言之,就是只对自己整天做的事情感兴趣。”

47 留才五法 /139/

(1)满足人才的志趣;(2)快速提拔;(3)重视有前途的年轻人;(4)时常与他们谈一谈工作,取得认同;(5)努力挽留要离去的人才。

潜资源八

批评对象不能错位

/141/

管理者批评人不能不分对象,见一个收拾一个,而是要抓住最主要的“那一个”,对症下药,点住要害,这样才能极见成效。

同时,管理者批评人不能人只讲“硬批”,还要懂得“软批”,做到既冷酷又贴心,这样才能让被批评者心服口服。

48 批评的目的在于团结和提高 /143/

对于一个管理者来说,有两种下属比较容易接受你的批评。一种是性子比较直率的下属,另一种是能力和魄力强的下属,当然也有一种人面对你善意的批评,好像“才”大气粗一样,并不在乎,他只是在表面接受,而在深层次你的批评不会对其产生多大的效果。

49 正确的批评方法 /145/

(1)不轻易指责别人;(2)先夸奖再批评;(3)渐进式批评;(4)提问式批评;(5)间接式批评。

50 批评下属的原则 /150/

(1)实事求是;(2)公正民主;(3)强调下属工作的重要性;(4)自责在先。

51 批评要讲究方法 /153/

(1)请教式批评;(2)安慰式批评;(3)暗示式批评;(4)模糊式批评;(5)指出错时也指出对。

52 批评要讲究艺术 /157/

(1)批评要具体;(2)提出解决方案;(3)面对面;(4)体恤别人。

53 批评要注意场合 /160/

在批评教育的时候,要不失时机地加上一定的肯定的赞赏,让别人有改过的机会,从而再充满信心地投入到新的工作中。

54 同级之间应如何批评才合理 /163/

善于融批评于闲谈、娱乐等“无形无意”之中,以防止或减少对方的紧张、戒备、抵触等心理。这有利于对方接受批评。