识人用人管人

用人有方
管之有道

杨建峰 主编

识人有术，由内而外看透本质
用人有方，唯才是举量才使用
管人有道，成功驾驭指挥若定

汕頭大學出版社

识人用人管人

用人有方 管之有道

杨建峰 主编

汕頭大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人有方管之有道 / 杨建峰主编. —汕头:汕头大学出版社,2014.3
ISBN 978-7-5658-1251-4.

Ⅰ.①用… Ⅱ.①杨… Ⅲ.①企业管理-人力资源管理 Ⅳ. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 047333 号

用人有方管之有道 YONGREN YOUFANG GUANZHI YOUDAO

总 策 划:杨建峰
主　　编:杨建峰
责任编辑:宋倩倩
责任技编:黄东生
装帧设计:松雪图文　王　进
印刷监制:高　峰　苏画眉
出版发行:汕头大学出版社
　　广东省汕头市汕头大学内　邮编:515063
电　　话:0754-82904613
印　　刷:北京德富泰印务有限公司
开　　本:787mm×1092mm　1/16
印　　张:26.25
字　　数:688 千字
版　　次:2014 年 3 月第 1 版
印　　次:2014 年 3 月第 1 次印刷
定　　价:59.00 元
ISBN 978-7-5658-1251-4

发行/广州发行中心　通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路 56 号 3 栋 9A 室　邮编/510075
电话/020-37613848　传真/020-37637050

版权所有,翻版必究
如发现印装质量问题,请与承印厂联系退换

敬启

本书在编写过程中,参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难,我们未能和部分作品的作者(或译者)取得联系,对此谨致深深的歉意。敬请原作者(或译者)见到本书后,及时与我们联系相关事宜。联系电话:010-84853028 联系人:松雪

前言

preface

当你试图去追问什么是企业真正重要的东西时，你会发现一个让你惊讶的事实：很多人会毫不犹豫地回答你，是“人”，不是战略，不是资金，也不是技术或者其他任何东西，就是“人”——是“人”成就企业的过去、现在以及未来。

在世界上那些伟大的企业中，人被置于高于其他一切资源的地位，这在某种程度上决定了这些企业的腾飞和壮大。微软用人追求“杰出”，这一用人哲理人所共知；IBM 制造“人”的“紧迫感”；通用电气以“尊重”为用人的核心原则……这些企业是伟大的，而他们所遵循的管理法则也是伟大的。

被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇指出：“作为管理者，必须高度重视选人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”

管理之道就在选人、用人与管人。人才是事业之根本。得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。因此，怎样选人、用人和管人，始终为各级各类领导者所关注。

通常来讲，领导者的主要责任，一是出主意，二是用人才。而且领导者所出的主意，仍要靠用人才来落实。因此，领导者一定要用心钻研选人之术、用人之方、管人之道。

选人、用人与管人的学问博大精深，奥妙无穷。诸如如何掌握用权的艺术、如何识别与选拔各种各样的人才、如何赢得与凝聚员工、如何管理下属，等等。高明的领导者总是抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地加以引导和使用，进而使下属忠心耿耿地为你的事业服务。

如果说选人与用人体现的是一个领导者的智慧和才干，那么管人则更能体现一个领导者的权威与形象。一个领导者无论是要树立权威，还是要做出业绩，都必须在“人”字上下功夫，练就一套选人、用人与管人的本领。

《用人有方管之有道》借鉴了许多管理学方面的理论和实践，将古今中外成功人士的选人、用人、管人的经验融会贯通，并结合现代社会的复杂性和多样性，通过经典的案例、生动的故事，介绍了招揽贤才、鉴别人才、使用人才、搭配人才、评估人才、驾驭人才的方法与技巧。

本书用通俗易懂的语言、简洁明了的道理，阐述选人、用人、管人的一般规律和知识，既有传统管理经验，也有与时俱进的领导技巧。从而为读者献上了一份实用性强、操作方便的大众管理读物，并期待大家在自己的实践中掌握要领、融会贯通，把书本知识转化为自己的能力，促进自己的事业走向成功和辉煌。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

contents

上篇　选人有术

第一章　重视人才:得人才者得天下

人才是企业发展的不竭动力 …… 2
面临困境时最能体现人才的价值 …… 4
企业的差距就是人才的差距 …… 8
有关人才的二八法则 …… 11
树立人本管理观念 …… 15
警惕人才流失的危害 …… 18
重视人才,发展人才 …… 23

第二章　识别人才:选人要有好眼光

只有知人才能善任 …… 26
警惕识别人才的误区 …… 28
如何识别优秀人才 …… 32
考察本质才能去伪存真 …… 34
以细节来考察人 …… 36
从言谈话语中识别人 …… 38
从行为习惯中识别人 …… 40
用时间来识别人 …… 43

第三章　选人原则:不拘一格,德才兼备

挑选人才的标准 …… 45
不拘一格选人才 …… 47
选才应以德为先 …… 51
选择忠于职守的人 …… 52
态度比能力更重要 …… 53
选择最合适的人 …… 55
选择“鲇鱼式”人才 …… 56
选择创新型人才 …… 57
选择强于自己的人 …… 60
选人需要足够的理性 …… 63
选才应注重实干能力 …… 65

第四章　揽才方略:招聘人才有方法

制定吸引人才的策略 …… 68
立足长远的人力资源规划 …… 70
人力资源需求与供给预测 …… 73
建立人才储备库 …… 76
不可或缺的工作分析 …… 79
清晰了解招聘程序 …… 82
挖掘潜力的内部招聘 …… 85
快速高效的猎头招聘 …… 89
设计完整的招聘计划 …… 91
确定招聘三要素 …… 94

第五章　面试测评:沙里淘金择人才

选择面试方式与类型 …… 97
精心设计面试题目 …… 99
全面把握面试技巧 …… 102
严密控制面试过程 …… 104
如何面试销售经理 …… 107
如何面试公关经理 …… 109
如何面试软件工程师 …… 111
如何面试美术设计人员 …… 113
如何招聘广告策划经理 …… 114
如何面试品牌推广经理 …… 116
如何招聘财务经理 …… 117

如何招聘客户服务专员 …… 119
如何招聘人力资源经理 …… 121

第六章 选人智慧:世界名企的选人经验

IBM:招聘要由内而外 …… 124
联想:办公司就是办人 …… 125
麦当劳:不以己好恶定长短 …… 126
英特尔:是聪明人你就来 …… 127
微软:发现并聘用最棒的人才 …… 129
沃尔玛:不拘一格降人才 …… 131
索尼:对中意的人才紧咬不放 …… 132
三星:开韩国公开招聘之先河 …… 133
松下:七招定人才 …… 135

中篇 用人有方

第一章 合理用人:知人善任,人尽其才

用人的基本要领与原则 …… 138
必须警惕的用人误区 …… 140
用人要用其特长 …… 143
用人应根据志向安排职位 …… 145
用人应根据能力安排职位 …… 146
用人应该合理配备 …… 149
用人应该优化搭配 …… 150
用人要善于委派任务 …… 153
用人要注意使用怪才 …… 156
用人要大胆使用偏长 …… 157
用人要敢于重用年轻人 …… 158
用人能容人之短 …… 160
用人要及时指导 …… 161

第二章 用人不疑:充分信任,大胆授权

信任是授权的基础 …… 164
放权是提高用人效率的关键 …… 167
清晰理解授权原则 …… 169
有效授权要经过充分的准备 …… 172

选择合适的授权对象 …… 173
掌握授权方法与时机 …… 175
授权应注重的细节 …… 177
授权后要防止越权 …… 179
授权应该权责相应 …… 181
掌握授权与控制的平衡 …… 183
授权后的有效监控 …… 185
让员工参与管理 …… 186

第三章　用人之智:重视人才的意见和建议

与其集资,不如集智 …… 189
使建议成为一种制度 …… 193
充分发挥每一名员工的智慧 …… 194
做决定之前多征询反面意见 …… 195
不要忽视任何一条建议 …… 196
启动“全员参与计划” …… 197
在抱怨中发现建设性意见 …… 199
鼓励员工的创造性想法 …… 200
鼓励员工的冒险行动 …… 202
让员工和你一起面对困难 …… 204

第四章　有效激励:激发人才的工作热情

激活人才的元素 …… 206
公平是激励的前提 …… 208
为员工描绘共同愿景 …… 211
激发员工的责任心和使命感 …… 214
提高员工的忠诚度 …… 219
让员工得到最佳的物质回报 …… 223
依靠良性竞争带来活力 …… 228
用赞美的方式激励 …… 234
批评也是一种激励 …… 236
提升是最好的肯定 …… 241

第五章　培训开发:塑造精英化人才

帮助员工走发展之路 …… 244
企业培训应遵循的原则 …… 246
做好培训需求分析 …… 248
设计可行的培训计划 …… 251

确定培训思路的类型 …… 257
做好培训效果评估 …… 259
决策人员的培训开发 …… 264
高级管理层的培训开发 …… 266
中层管理人员的培训开发 …… 269
骨干人员的培训开发 …… 271
专业技术人员的培训开发 …… 274
一滴焊接剂与5亿利润 …… 276
普通员工的培训开发 …… 277
秘书人员的培训开发 …… 279
营业人员的培训开发 …… 281
新员工的入职培训 …… 283

第六章 用人智慧:世界名企的用人经验

杜邦:“三驾马车”的管理体制 …… 286
福布斯:把人才放在合适的位置 …… 287
松下:推行公开、公正的“实绩主义” …… 288
海尔:变相马为赛马 …… 289
日立:人比组织机构更重要 …… 291
联想:独特的人才培训体系 …… 292
佳能:建立“黄金种子库” …… 294

下篇 管人有道

第一章 建立威信:管人先要正己

领导的威信来自哪里 …… 296
树立自己的领导权威 …… 298
展现出非凡的领袖气质 …… 300
承诺的事情一定要兑现 …… 301
真心诚意尊重下属 …… 303
领导者要具有自制力 …… 304
不要过分仰仗权力 …… 305
公平公正,赏罚分明 …… 306
领导者必须具有统帅气度 …… 309
勇于承认自己的错误 …… 309
敢作敢当的管理魄力 …… 311

下令不随便,令出要如山 …… 312
施展铁腕,树立权威 …… 313

第二章　制度管理:无规矩不成方圆

管人要用制度说话 …… 316
制定有效的规章制度 …… 318
严明的纪律是不容忽视的 …… 319
把员工的行为统一在制度的约束下 …… 321
良好的公司风气要靠纪律来树立 …… 323
不要容忍办公秩序的破坏 …… 324
违反纪律的人都要受到惩罚 …… 325
不可行的规章制度没有存在的必要 …… 325
及时察觉损害公司利益的行为 …… 326
对违反制度的不合理要求坚决说“不” …… 328
找到制度和感情之间的平衡点 …… 329

第三章　以情管人:人性化管理最有效

感情投资是管人的最佳选择 …… 331
互相尊重,以心换心 …… 333
对员工露出真诚的微笑 …… 336
让员工感受到你的关爱 …… 337
关爱体现在一点一滴中 …… 338
关注下属的情绪变化 …… 340
雪中送炭,温暖人心 …… 341
把温暖带到员工的家里 …… 342

第四章　顺畅沟通:构建无障碍交流的桥梁

沟通是有效管理的前提 …… 344
营造和谐的沟通气氛 …… 345
沟通应该从了解开始 …… 347
如何进行有效沟通 …… 348
掌握个别沟通的方法 …… 350
选择恰当的沟通时机 …… 352
建立良好的上下沟通渠道 …… 353
倾听使沟通更加顺畅 …… 356
在沟通中恰当运用肢体语言 …… 358
如何进行会议沟通 …… 360

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

第五章 团队管理:培养团队的凝聚力

培养“团队精神” …… 364
团队管理从“我”开始 …… 366
设立团队目标 …… 367
进行团队目标管理 …… 370
实现个人与团队的结合 …… 372
完善团队管理的标准 …… 374
妥善解决团队冲突 …… 376
警惕团队管理中的危险信号 …… 379

第六章 对症下药:正确管理有缺点的员工

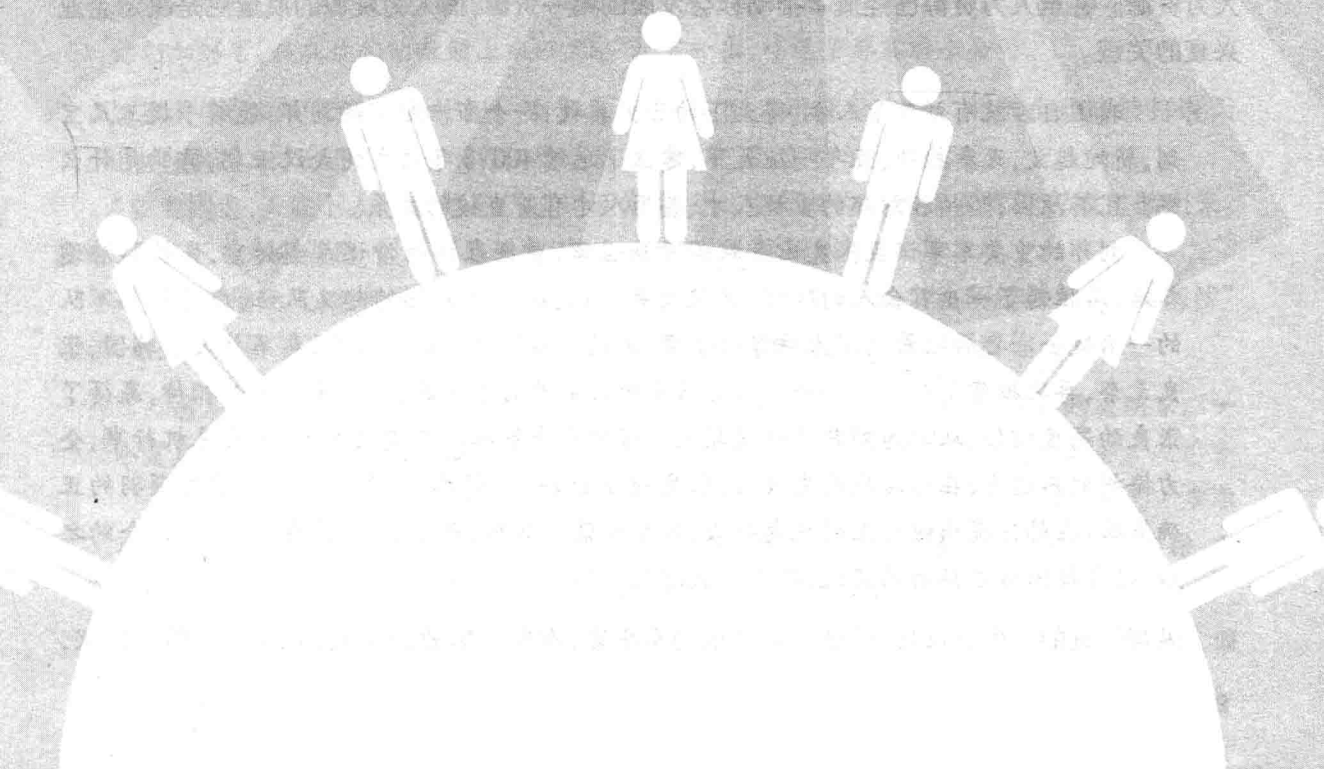
如何管理固执己见的员工 …… 382
如何管理自私自利的员工 …… 383
如何管理争强好胜的员工 …… 385
如何管理性情急躁的员工 …… 386
如何管理优柔寡断的员工 …… 387
如何对待平庸的员工 …… 388
如何对待好好先生型员工 …… 390
如何管理懒散员工 …… 392
如何管理倚老卖老的员工 …… 393
如何对待有个性的员工 …… 394
如何正确对待犯过错误的员工 …… 395

第七章 管人智慧:世界名企的管人经验

惠普:给予每个员工最大的尊重 …… 398
通用:团队精神不等于集体主义 …… 400
IBM:尊重个人是最高原则 …… 401
戴尔:开“推土机”的管理者 …… 404
辉瑞:让员工开心满意 …… 405
英特尔:纪律和冒险精神可以共处 …… 406
松下:惩罚是一种教育而非统治 …… 407
索尼:批评的同时给予适当的肯定 …… 408

上篇

选人有术



第一章　重视人才:得人才者得天下

玫琳凯公司创始人玫琳凯·艾施女士曾经说过:“优秀的员工是企业最重要的资产,得到优秀人才,并留住他们,是一个优秀公司的标志。”所以,能否得到人才、留住人才无疑成了企业兴衰的关键,并最终决定了企业的成败。

人才是企业发展的不竭动力

美国著名经济学家西奥多·舒尔茨曾说:“企业的人才资源是衡量一个企业整体竞争力的标志。在科技高度发达的今天,没有人才的企业如同一潭死水;只有拥有关键人才,企业才有不竭的发展动力。”

1. 人才 = 资本

随着知识经济的到来,在高科技迅速发展、人力资源配置日益社会化、全球化的现代社会,企业组织发展的战略资源已不单是生产资料等物质资本,也包括以知识、技能和智力为特征的人力资源。甚至人力资源已经成了推动社会发展的第一资源,而人力资源的质量更是决定企业兴衰的关键。

我国自古就有刘邦重人才、得天下的历史典故:一个布衣起家的刘邦,能够手提三尺宝剑,斩蛇起义,灭秦挫项,五年一统天下,建立了延续400多年之久的大汉王朝,靠的是什么呢?究其原因,恐怕和刘邦的重视人才、善用人才有着直接的关系。

刘邦的重要军事谋臣张良出身韩国贵族世家,曾经在博浪沙谋杀秦始皇,失败后潜逃各地,后拉起了一支百余人的队伍,立帜反秦,不久碰到了刘邦的起义队伍,成为刘邦军队的一名战士。之后他看到实力雄厚的项梁,又做了项梁的司徒。后来,秦军扑灭了韩国,张良无奈,再次投靠刘邦。刘邦并不因为张良曾经离开自己而忌恨他,而是诚心相待,赢得了张良的高度信任,从此为刘邦开辟汉朝天下谋划军事策略。在鸿门宴上,张良见机行事,全力掩护刘邦逃走;在彭城战役失败后,张良提出合韩信、彭越、英布三股力量共击项羽的正确策略;在韩信提出做齐王的危急关头,张良说服了刘邦,稳住了韩信;在楚、汉签订合约之后,张良提出穷追猛打的建议,终于彻底消灭了项羽。

纵观张良的一生,可以说他是一位杰出的军事家,在每个紧要的关头,张良总是能站出来,

提出较为正确的意见。如果没有张良，刘邦最后的军事胜利，确实是难以想象的。因此，刘邦得到了张良这样一个人才，毫不夸张地说，比得到了数十万大军还重要。

如今，“得人才者得天下”成了国家、地区、企业领导人之间的共识。纵观全球经济，无论是综合国力竞争、地区间的权与利争夺，还是企业间的利润竞争，其竞争焦点最后都无一例外地体现在愈演愈烈的“人才争夺战”上。20 世纪后半叶以来，以美、加、英等国为代表的发达国家相继制定了跨世纪的教育和人力资源开发战略规划，加快了争夺其他国家优秀人才的进程，从增加教育和科研投资吸引、培养各类人才到通过修改移民法、放宽技术移民限制来聚集技术类人才。因为他们清楚，在知识经济时代，现代化高新技术突飞猛进、一日千里，谁掌握了智力资源，谁就会取得高科技优势，就能在市场竞争中占据主动。

几年来，中国在外留学人员总量都以压倒多数的比例占据世界首位，但学成回国的人所占比例却并不高。毋庸置疑，中国在这场世纪人才争夺战中，不但起步较晚，远远落后于欧美发达国家，而且至目前为止，人力资源管理理论尚未形成体系，实践经验相对缺乏，只好全盘接受西方经济学中人力资源管理理论的指导，因此在具体操作过程中难免会经常出现失误。痛定思痛，如今，对中国私营企业来说，获取并留住高质量的人力资源才应该是企业谋求生存与发展的第一等大事。

“千军易得，一将难求”，人才就是企业的资本。国内企业若想与国外工商业巨头争夺人才，当务之急便是强化人力资源管理的制度建设，将众多良才聚集到企业中去，形成一支战斗力极强的优秀员工团队，从而在竞争激烈的市场经济条件下占据优势。

2. 留住人才 = 拥有资本

美国 IBM 创始人沃特森说：“你可以接收我的工厂，烧毁我的厂房。然而，只要留下人，我就可以重新组建 IBM。”可见，国外很多的知名企业家都把人力资源看得比物质资源更为重要。在现如今人力资源争夺激烈的环境下，国内的企业要想不被社会淘汰，就应该认识到留下人才的重要性，多向国外知名企业学习经验。

> 曾经有一个瑞士籍的研究生发明了一种电子笔及其辅助设备，这种笔和设备可以用来修正遥感卫星所拍摄的照片。这一发明引起了世界各国的关注，很多企业争相聘请这位研究生加盟。当时，一家美国公司和一家瑞士公司争夺这个人才，双方像在拍卖场上，不停地加价，都势在必得。最后，美国公司胜出，因为该公司对瑞士那家公司说：“我不加价了，等你们加够了，我在你们的数额上乘以 50。”此言一出，吓退了那家瑞士公司。

这家美国公司可谓是魄力十足。事实上，很多美国公司都是这样。美国企业能够打遍天下，和他们重视人才分不开。全世界的精英都往那里汇聚，怎么可能不发达？

“要走则走，天底下人才多得是！”这句话常常从一些自以为是的企业管理者嘴里蹦出来。没错，天底下人才多得是，但是不是天底下的人才都能为你所用呢？

有能力跳槽的人，通常都不是平庸之辈。如果留不住人才，你的企业所进行的“大浪淘沙”运动，是把沙子留下了，金子都跑了，留下一帮无处可去的蠢材“忠实”地跟着你。

> 通用电气公司（GE）有两个了不起的人：一个是创始人之一爱迪生，伟大的发明家。一个是后来担任董事长兼首席执行官的杰克·韦尔奇，一个具有传奇色彩的管理者。
>
> 你可曾知道，当初韦尔奇差点离开 GE，甚至他的欢送会都召开了。当时，杰克·韦尔奇是 GE 的一名工程师，他已经在公司工作了一年，年薪是 10500 美元。因为表现不错，老板给他涨了 1000 美元，韦尔奇对这次加薪本来感觉很不错。
>
> 但是不久，韦尔奇发现他们办公室中的四个人薪水是完全一样的，他对此非常不满，因

为他认为他比其他人更有能耐，应该得到比“标准”的加薪更多的收入。他带着一肚子怨气去和老板谈这个问题，可是没有谈出任何结果。于是，他萌生了跳槽的想法。想当初，满怀希望地加盟GE，如今却这般处境，他不免感到十分沮丧。不久，他就找到了一份好工作——一家设在芝加哥的国际矿物及化学公司，离他岳父住的地方不远。

韦尔奇要辞职的消息传到了他的上司——年轻的经理鲁本·古托夫耳朵里，这可急坏了鲁本·古托夫，因为他知道韦尔奇虽然自命不凡，但他的确有自命不凡的资本，他比其他人更有才干。而且，鲁本·古托夫还认为韦尔奇在GE是前途无量的。

可是，第二天就要召开韦尔奇的欢送会了。鲁本·古托夫决定立即找韦尔奇谈谈。他当天晚上就邀请韦尔奇的家人共进晚餐，苦口婆心地劝他留下。“相信我，只要我在公司，你就可以利用大公司的优势来工作，至于那些不如意的事情，就抛到九霄云外好了。”鲁本·古托夫恳求道。“要我留在公司也不是不可能，对于你来说，留住我就等于是一个严峻的考验。”韦尔奇是这样回答的。“我愿意接受这样的考验，最重要的是要把你留下。”四个小时的晚宴，没有能够打消韦尔奇离开的念头。

古托夫没有放弃，深夜一点钟，在回家的途中，他把车停在高速公路旁，用路边的投币电话继续对韦尔奇进行游说。他说：“我给你涨工资，在以前的基础上再涨2000美元，当然，我知道，钱并不是你离开的主要原因，但要你留下，我总得有所表示。”

第二天，韦尔奇出席了为他举行的欢送会，但是，他在会上宣布：为了经理鲁本·古托夫，他继续留在GE。

留下的韦尔奇努力工作，并为自己定下了长远目标：成为通用电气公司的最高负责人。事实证明，他成功了。事实同样证明，鲁本·古托夫没有看错人。

如果当初鲁本·古托夫来一句“要走则走，天底下人才多得是”，会有今天的韦尔奇吗？会有今天的GE吗？我们应该设一项伯乐奖，发给鲁本·古托夫，因为他让这个世界上多了一位伟大的企业家。

清华大学经济管理学院教授魏杰说：“知识经济时代的来临使人才成为企业生存和发展的关键。技术创新者和职业经理人都是能够推动企业实现升值的人力资本，对这些人才的争夺已经成为当前国际核心技术竞争的关键。”所以说，当今的市场竞争说到底就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最重要的资源。企业要想稳定、持续地发展下去，就必须重视人才。

面临困境时最能体现人才的价值

怎样最能体现一个人才的价值呢？那就是在企业面临危机、濒临崩溃的时候，这时，一流的人才往往能够挺身而出、力挽狂澜，来帮助企业走出困境。

一个一流的人才，在企业面临危机或重大的困难时，往往能够临危不乱、身先士卒，能够协调调动所有积极的因素，整合企业内外部资源克服困难。通过对大量起死回生、走出困境的企业的调查和分析，不难发现，在企业的危急时刻，一流的人才往往能够通过自身的以下这些素质来帮助企业渡过难关。

(1)让人信赖的品质。只有品质让人信赖的人才才能赢得人们的拥护。1991年8月，所罗门公司陷入违规操作及欺瞒不报的危机当中，但在危难中走马上任的巴菲特在短短四个月内，就重新挽回了一些客户，使公司免受了资金危机的困扰。9个月之后，公司即与政府达成了协议，被免于犯罪

起诉,从而使公司重新站了起来。为什么巴菲特能够带领他的团队救公司于水火之中?

“没有巴菲特,就没有公司的新生”。巴菲特正直和诚实的声誉使他拥有很高的威望,而他非凡的业绩更加强了他的可信度。因此人们相信他对危机所做出的判断,也相信他所说的话。

而迫于压力辞职的前首席执行官古佛兰傲慢地称:“不要对任何人或任何事道歉,道歉是愚蠢的。”正因为他有悖于商业道德的言行,让人们丧失了对他的信任。证券业是以信任为基础运作的,当然,他是永远无法带领所罗门公司走出危机的。

(2)勇气。丘吉尔说:“勇气被认为是人类最优秀的品质,因为它是保证其他品质实现的一种品质。”丘吉尔正是凭借其非凡的勇气,支撑着英国人民的信念和决心,粉碎了纳粹德国的阴谋。危机发生后,人们体验到的是恐惧和慌乱,感到无助和绝望,在他们的眼里,未来一片黑暗。作为领导者,应该表现出大无畏的精神,展示乐观的前景,并冷静地号召人们团结起来,去战胜一切困难。“9·11”事件后,当时的纽约市市长朱利安尼因其出色的表现被称为“美国人的市长”,他的言语始终透着鼓舞人心的力量:“我们将重新站起来。我们不仅要重新站起来,还要变得比以前更强壮。”他鼓励人们尽快回到生活中去,尽快回到工作中去,以展示纽约人绝不屈服的勇气。

(3)判断力。领导者需要在最短的时间内作出决断,采取行动。面临危机,领导者必须从以下三个方面进行思考,确定最优的行动方案:

①我们处理这次危机的目标是什么?是带领企业侥幸过关还是在危机中获得新生?是保护企业免受利润的损失还是实现企业的社会价值?是以企业的短期利益为主还是以企业的长远发展为主?

②我们能获得哪些支持?媒体会支持我们吗?公众会支持我们吗?政府会支持我们吗?股东会支持我们吗?银行会支持我们吗?供应商和经销商会支持我们吗?

③我们有哪些资源可以利用?我们有哪些能力?

(4)领导力。在危机发生后,人们处于慌乱和迷茫之中,这个时候,大家最需要的就是领导者能够告诉他们怎么做。在领导力方面,政策制定、组织动员和落实运作能力是领导者能否扭转乾坤的三个重要方面。

(5)经验。实际上,在危机之下,领导者不是一个分析者,因为危机的紧迫性决定了他不可能进行深入而细致的分析,他只能够做一个“类型识别者”,即在最短的时间内判断出这是哪个类型的危机,然后作出相应反应。

意大利的玛莉莎,美国的艾柯卡,中国的赵勇,都在企业面临危机的时候充分体现了作为一个一流人才的素质。

1. 起死回生的玛莉莎

意大利的国营电信设备公司是意大利斯坦特电子集团的一部分,隶属于国家工业控股公司,全公司共有3万员工。公司承担着供应意大利国家电话垄断集团52%的公共电话交换机和39%的报话机任务。20世纪70年代以来,由于该公司染上了国有公司的“大锅饭”毛病,“官商”作风盛行,致使管理混乱,机构臃肿,年年亏损。仅1981年,亏损达2亿美元,面临倒闭。

在此生死存亡之际,一位叫玛莉莎·贝里莎莉奥的女士受聘于该公司,她到任后,决心改革这家公司。她到任当天,即给上级国家控股公司提出一份备忘录,其中写道:“我以为沿用老的管理方法是难以为继的。如果每项改革都要耗费我许多时间的话,那么公司的复苏是难有指望的。国家控股公司的股东们必须授予我充分的权威和自主权,否则我将辞职。”国家控股公司面对着该公司的困境一筹莫展,同意了玛莉莎·贝里莎莉奥总经理的条件。经过这位女总经理的改革和管理,该公司的效益立竿见影。1982年,全公司的亏损额减少了一半,1983年,公司开始

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com