

# 经理成功之道

● 修养之道

● 用人之道

● 管理之道

● 营销之道

经理成功之道

● 经理成功之道



经理成功之道

●

经理成功之道



经理成功之道

●

经理成功之道



经理成功之道

●

经理成功之道



经理成功之道



经理成功之道

经理成功之道

用人之道

院图书馆

2.92

经理成功之道

# 用人之道

---

● 冯东升

● 李寰明

● 宁伟

编 著

人 民 出 版 社

责任编辑:魏海源(特邀) 李春林

装帧设计:徐 晖

版式设计:马 杰

图书在版编目(CIP)数据

用人之道/冯东升等编著

北京:人民出版社,1996.6

(经理成功之道丛书)

ISBN 7-01-002466-9

I. 用…

Ⅰ. 冯…

Ⅱ. 企业管理:人事管理

Ⅳ. F272.92

## 用人之道

YONGREN ZHI DAO

冯东升 李寰明 宁 伟 编著

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京通县电子外文印刷厂印刷 新华书店经销

1996年6月第1版 1996年6月北京第1次印刷

开本:787×960毫米 1/32 印张4.875

字数:79千字 印数:1-5,000册

ISBN 7-01-002466-9/C·64 定价:7.80元

## 序

杨 沛 雯

中外所有业绩突出、成就卓著的经理、厂长，都各有其成功的体会、经验或高招。依我看，作为企业主管，重要的是应善于动脑，能出好主意。

唐朝大文学家韩愈说过“~~行成于思，毁于随~~”，经理、厂长要率领一支庞大的~~职工队伍~~，管好~~企业~~，不仅自己要勤于动脑，运用~~科学的管理哲理~~处事方法，还应带动全体职工都要~~勤于动脑~~。

认真动脑的基础是刻苦学习~~并不断总结经验~~。21世纪将是学习的世纪。不努力学习，~~懒动脑~~的人，必然被抛在后头甚至被淘汰。“善于学习与认真思考者胜”，这应该成为经理、厂长的座右铭。

企业要搞好经营，提高效益，就应与社会各界展开协作，共存共荣。我在市长培训中心举办的市长班、社会主义学院办的总经理班讲课中，以及和企业界朋友谈话时，总爱讲这样一个哲理深刻而又有趣的寓言故事：一位企业主管犯了“错误”，被上帝领到地狱，正赶上那里吃饭。每人手中都握有一把足有三

胳膊长的长把勺子，但只准手持勺把的上端舀饭。他们无论怎样弯曲胳膊，调整角度或高度，都无法把饭吃到嘴里，每人都饿得饥肠辘辘，瘦骨嶙嶙。随后这位主管又被上帝送到了天堂，也正赶上吃饭，每人手中握着同样一把长勺，但其中一位智者出了个主意，让他们互相喂饭，结果是皆大欢喜。

这个故事给我们一个重要启示：地狱与天堂不同的原因，关键是这位智者出了个好主意，大家并能诚心互助合作。

摆在我们面前的《经理成功之道》四册(经营之道、管理之道、用人之道、修养之道)丛书，共31章，这也可以说是使经理、厂长走向成功的31条经验。读了以后将启发我们去群策群力地把企业办得常盛不衰。

这套丛书的作者从经理、厂长的实际情况、实际需要出发，深入浅出地对今日企业经营管理的科学进行了系统阐述。该书具有很强的实用性和指导性，可供企业经营管理人员、经济管理院校师生研究、参考。

1996年春节于北京玉渊潭望海楼

● 修养之道

● 用人之道

● 管理之道

● 营销之道

# 目 录

第一章 公公正正用人 杜绝裙带帮派 .....	1
一、人才是企业兴旺之本 .....	1
二、经理用人要讲原则 .....	4
三、经理如何识察人才 .....	9
四、选拔人才的方式 .....	13
五、选贤任能,唯才是用 .....	17
六、“荐贤贤于贤” .....	21
七、经理要做到用人不疑 .....	22
第二章 组织富有活力 指挥得心应手 .....	25
一、组织的要素与作用 .....	25
二、组织机构设置应遵循的原则 .....	27
三、“兵无常势,水无常形” .....	29
四、经理如何授权 .....	31
五、布置任务的艺术 .....	33
六、下达指示的“10S”与“6H” .....	36
七、卓有成效地指挥 .....	39
八、管理的方格法 .....	41
第三章 思想教育领先 及时化瘀解惑 .....	44
一、循循善诱,疏而导之 .....	44

二、思想教育要注重实效 .....	47
三、态度及态度的引导 .....	50
四、挫折及其消除的方法 .....	56
五、讲究教育的方法、艺术 .....	61
<b>第四章 主动沟通协调 处好人际关系 .....</b>	<b>67</b>
一、经理要有良好的交往形象 .....	67
二、组织离不开沟通 .....	69
三、协调使企业组织富有生机 .....	75
四、良好人际关系的建立 .....	79
五、冲突的妥善处理 .....	88
<b>第五章 巧于激发鼓励 企业士气高涨 .....</b>	<b>91</b>
一、激励是取得绩效的重要因素 .....	91
二、动机、行为的激励过程 .....	94
三、激励理论 .....	101
四、激励的原则和方法 .....	105
五、正强化与负强化 .....	108
六、团体凝聚力的增强 .....	109
七、团体士气的提高 .....	111
<b>第六章 领导成员团结 共事齐心协力 .....</b>	<b>114</b>
一、企业领导整体的效能 .....	114
二、领导整体结构合理的标志 .....	118
三、领导整体结构的内容 .....	119
四、领导整体效能的提高 .....	125
<b>第七章 注意工作方法 讲求领导艺术 .....</b>	<b>131</b>
一、主观指导与客观实际相结合 .....	131
二、领导与群众相结合 .....	133



---

三、一般与个别相结合 .....	134
四、抓重点带动一般 .....	135
五、力求系统优化,提高整体功能 .....	137
六、大处着眼,小处着手 .....	140
七、发挥优势,弥补不足 .....	141
八、量力而行与尽力而为 .....	141
九、层次分明,秩序井然 .....	142
十、注意分寸,掌握火候 .....	143
十一、持之于严,渴之于精 .....	144
十二、不少事并不都是“非此即彼”的 .....	146

## 第一章 公公正正用人 杜绝裙带帮派

邓小平同志指出：“善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导者成熟的标志之一。”在现代化建设和市场经济条件下，企业面临激烈的竞争和新技术革命的挑战，要立于不败之地，最终取决于企业人才状况。经理要有爱才、识才、用才、育才的意识，应是一位开发人才资源的“工程师”。

### 一、人才是企业兴旺之本

选人用人的问题，自古以来均为杰出的领导者所重视。刘邦得了天下，是因为对张良、萧何、韩信、陈平、周勃和樊哙等人才的重用。刘备曾连连被曹操所败，后来率军退到湖北新野一带，三顾茅庐请“卧龙”，诸葛亮见刘备态度恳切，尊重人才，眼光远大，决心出山相助，从此跟随刘备，运筹帷幄，指挥战斗，管理内政，奠定了三国鼎立的根基。

在第二次世界大战的炮火连天中，美国为阻止

德国制造原子弹的进程,决心把其研制原子弹的首席专家海森堡弄到美国。美国经过长期侦察弄清了纳粹试验室地点后,由一个伞兵师、两个装甲师、一整个集团军组成的“掩护作战”部队,开始闪电般地突袭行动,终于俘获了这位专家。事后,策划抢夺海森堡的格罗夫斯将军说:“得到海森堡,比俘获十个师的德军有价值得多。”

50年代,科学家钱学森返回中国时,美国海军次长丹·金波尔说:“无论在哪里,他都抵上五个师。”

企业之间的竞争,实际上是商品竞争,因谁的商品好,谁就占领了市场。要生产物美价廉产品,首先靠先进的科学技术,而先进的科学技术又是由人来掌握的。所以,企业之间的竞争,旧根到底是人才竞争。20世纪初,美国福特汽车公司著名于世,主要由于福特请到了库兹恩斯这个专家担任经理,采取了市场预测、流水作业、企业销售网等。同时又聘请了弗兰德斯等机械天才,使生产一辆汽车的时间由过去的12小时28分减少到9分钟。1915年福特辞去了库兹恩斯,实行个人独裁,该公司每况愈下,通用汽车公司赶了上来。“通用”能够兴盛,主要原因是聘用了现代化企业组织天才——斯隆当经理,并在企业里建立了各种管理委员会,实行科学管理。20世纪70年代,世界汽车行业处在激烈地竞争中,美国

第三大汽车公司——克莱斯勒公司处于奄奄一息地步，后来由于请来了被称为企业巨子的艾科卡主持该公司的工作，才彻底扭转了这种危机局面。

目前，美国、日本、西欧正在为夺取高级技术领域优势而展开激烈争夺。据《政治信息》报载，西欧的A公司曾以年薪200万美元的高酬金，企图从美国“硅谷”的B企业挖去一位著名的研究1024K超大规模集成电路专家，未成。最后乃以3000万美元购买了B企业，遂拥有了那位专家。

闻名于世的德国大众汽车公司，1974年由于经营不善，企业濒临破产。1975年董事会从莱茵钢厂请来了施米克尔担任总经理，第二年该公司就盈利10亿马克。

河北省石家庄造纸厂，因为有了马胜利，1984年承包的当年，就使亏损的造纸厂盈利70万元。以后每年利润都有大幅度增长。

人才是企业最重要的资源和最有力的竞争资本。已故的美国钢铁大王卡内基曾说过这样的话：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但是只要保留我的组织人员，四年以后，我将仍是一个钢铁大王。”

人才是宝中之宝，不爱惜人才，不懂得求贤用才的企业领导者，难说是称职的。2500年前，齐国大夫晏婴说：“国有三不祥：夫有贤而不知，一不祥；知而

不用，二不祥；用而不任，三不祥。”“不祥”就是不吉利，有危难的征兆。一个国家有此“三不祥”，肯定不会兴旺。一个国家是这样，一个企业何尝不是如此！因此，经理必须有爱才之心，求才之渴，识才之眼，用才之能，容才之量，举才之德，护才之魄。

## 二、经理用人要讲原则

目前，在一些国有企业，用人存在着严重的不正之风，一段题为“近亲繁殖”的顺口溜，无情地揭露了这种现象：“父子处、夫妻科，孙子手中大印拿，外甥管钱舅舅花，亲家办公桌对桌。”这种腐败的裙带之风，如不消除，国有资产就难以保值、增值，企业就难以顺利、健康地开展营销活动。因此，必须坚持党的用人原则。

### （一）德才兼备的原则

德才兼备体现了对人才的全面性要求。所谓德，主要指政治方向、政治立场、政治品德、思想作风、事业心、责任心等。所谓才，主要指掌握的基础知识、专业知识和技能、思维能力、创造能力以及健康状况等。德与才是有机的统一体，二者不可分割，不可偏废。汉代政治家司马光提出：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”如果离开德去谈才，就会失去正确的方

向；反之，如果离开才去谈德，德可能成为空谈。但德与才相比，德是前提，不能忽视德。司马光提醒人们说：“自古昔以来，国之乱臣，家之败子，才有余而德不足，以至于颠覆者多矣。”当然，在坚持德的前提下，不可忽视才的要求。有德无才，也不可能开创工作新局面，不可能做出成绩来，因而对人民也不会有什么贡献。

坚持德才兼备原则，就应当“任人为贤”，而不能“任人为亲”。如果凭个人好恶、恩怨为标准，只选“亲我”、“媚我”、“捧我”、“私我”、“贿我”者流，而排斥那些敢于坚持原则的人，那必然伤害绝大多数人的积极性，给企业带来严重危害。

## （二）扬长避短原则

人无完人，各有所长，也各有所短。经理用人要扬其长避其短。列宁指出，人们的缺点多半是同人们的优点相联系的。对此，早在三国时的魏国学者刘劭，在他的《人物志》中，就作了精辟的阐述：

“厉直刚毅，材在矫正，失在激讦。”

“柔顺安恕，每在宽容，失在少决。”

“雄悍杰健，任在胆烈，失在多忌。”

“精良畏慎，善在恭谨，失在多疑。”

“强错坚劲，用在楨干，失在专固。”

“论辩理绎，能在释结，失在流宕。”

094039

“普博周给，弘在覆裕，失在溷浊。”

“清介廉洁，节在俭固，失在拘局。”

“休动磊落，业在攀跻，失在疏越。”

“沉静机密，精在玄微，失在迟缓。”

“朴素径尽，质在中诚，失在不傲。”

“多智韬情，权在谲略，失在依违。”

美国著名的管理专家杜拉克对此也深有体会，他说：“倘要所用之人没有短处，其结果至多只是一个平平凡凡的组织。所谓‘样样都是’，必然是一无是处。才干越高的，其缺点往往也越显著。有高峰必有深谷，谁也不可能是‘十项全能’”。

因此，对人不可求全责备，不能过多挑剔，否则，好多人才就会受到压抑，他们的创新精神就可能被窒息。对人的长短要作辩证地分析，尺有所短，寸有所长，人的长与短总是相对而言的。在此为长，在彼可能为短；此时为短，彼时可能为长，不能把人的长与短绝对化、凝固化。经理对所用之人要知其长短，知人善任；否则，有可能因瑕掩瑜，埋没人才。

### （三）量才用人原则

经理用人尽量做到以下三点：（1）人尽其才，善于发现他们的优点、长处，如果发现某人此处不能发挥作用，考虑是否另有发挥其作用处，绝不能简单地视为“无用之人”。（2）量才使用。即根据人的才能、

特长来安排适当的工作,使“职”、“能”统一起来。小才大用,必力不胜任,虚占其位,贻误工作;大才小用,能力过剩,浪费人才。优才劣用、高才低用、大才小用、专才别用……,都是对人才的压抑和浪费。(3)责权相称。担任什么职务就应负什么责任。责任是核心,权力是履行责任的手段,责权是相统一的。光有责任而没有权力,就难负起责任;光有权力而不负责任,就可能出现瞎指挥的现象。

#### (四)整体功能原则

把不同的音符科学地相组合,可谱出优雅、和谐乐章。把不同年龄、知识、专业、性格、天赋的人合理搭配、相互补充,可使组织系统具有最佳功能。否则,就可能出现个体功能相互抵销、内耗丛生的现象。中央有的领导同志指出:“搭配一个班子,要车马炮俱全,有熟悉一方面的,有敢闯的,有掌握全面、善于决策的,要考虑整个班子的智力结构,形成一个‘联合体’;要选一个能拧成一股绳的班子,能干事的班子;有的班子增人是加强,有的班子减人也是加强。”

现代管理学家,日裔美籍教授威廉·大内提出的“Z理论”中的精髓是建立一种充满信任、微妙性和亲密感的人际关系。关于微妙性,大内认为,人与人之间关系总是复杂和不断变化的。一个好领导人,很熟悉他直接领导的人员,了解每个人的个性,能够



决定谁与谁在一起工作最为恰当，因而可以组成效率最高的搭档。这种微妙性是无形的，不是可以轻易捉摸到的，官僚主义是根本办不到的。大内所说的“微妙性”，也就是巧妙地使具有不同特点的人员合理搭配起来，相互协调，提高组织的整体功能。

### **(五)尊重原则**

一般人都有自尊心、荣誉感。当人的自尊心受到社会和人们的尊重时，就会产生一种向心力、合作感，就会与社会的人们保持和谐一致的行动；但当人的自尊心受到社会人们的侵犯时，就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪冲动；过度地刺激和过度的情绪作用，都会对社会和个人产生极为不良的后果。因此，只有尊重别人的人格、尊重别人的劳动成果，才能团结别人，并受到别人的尊重。领导者要带头尊重人，使组织内部人人感受到别人对自己的尊重，从而和睦友好相处，齐心协力完成组织的共同任务。

### **(六)激励爱护原则**

人的行为是受人的思想动机所制约的，而思想动机又来源于人们对社会的需求。美国行为学家马斯洛提出，人的需要有以下五种：生理的需要、安全的需要、社交的需要、自尊的需要、自我实现的需要。