

一流的领导用人才 二流的领导用庸才 三流的领导自己干

领导用人 100招

管理之道 惟在用人

LINGDAO YONGREN 100ZHAO

杰夫 / 编著



- | | |
|--------|------|
| ◎ 塑造形象 | 维护权威 |
| ◎ 识人选材 | 择贤任能 |
| ◎ 苦心挽留 | 防止跳槽 |
| ◎ 栽培下属 | 扶植心腹 |
| ◎ 号令如山 | 指挥统一 |
| ◎ 合理授权 | 妥善分工 |
| ◎ 攻心为上 | 激发斗志 |
| ◎ 真心赞美 | 重奖功臣 |
| ◎ 笼络人心 | 凝聚伙伴 |
| ◎ 批评有方 | 惩前毖后 |
| ◎ 律人律己 | 明镜高悬 |
| ◎ 管住另类 | 不受蒙蔽 |
| ◎ 防范小人 | 洞烛其奸 |

企业管理出版社

领导用人 100 招

杰夫 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导用人 100 招/杰夫编著. - 北京: 企业管理出版社,
2001.3

ISBN 7-80147-505-4

I. 领… II. 杰… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 14001 号

书 名: 领导用人 100 招
作 者: 杰 夫
责任编辑: 张双喜 技术编辑: 孙 奇
标准书号: ISBN 7 - 80147 - 505 - 4/F·503
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.ccc-ceda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
排 版: 北京登峰印刷厂
印 刷: 北京登峰印刷厂
经 销: 新华书店北京发行所发行
规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 210 千字
版 次: 2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷
印 数: 10000 册
定 价: 21.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

“千军易得，一将难求”。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，“用人之道”这个古老而常新的命题，始终为各级各类领导者所注目。

政治家说：“任人以事，存亡治乱之机也。”

军事家强调：“战争胜败，“命在于将”，因此，“置将不可不察”。

企业家认为：“人才就是效率，人才就是财富。”

可见，无论是政治领导者，军事指挥者，还是企业管理者，凡是想成就一番事业的，无不讲究“用人之道”。

美国著名企业家，“钢铁之父”安德鲁·卡内基的墓碑上刻着这样一首诗：

“这里安葬着一个人，

他最擅长的能力是，
把那些强过自己的人，
组织到他服务的管理机构之中。”

这首诗恰如其分地说明了，安德鲁·卡内基之所以能够成为“钢铁之父”，是因为他懂得用人之道。

通常讲，领导者的重要责任，一是出主意，二是用干部。而且，领导者所出的主意，仍要靠“用干部”来落实。因此，各级各类领导者，一定要用心钻研用人之道，一定要有爱才之心，识才之眼，用才之胆，聚才之方。

本书主要选择了领导用人工作中经常遇到的一些问题，参考和吸收了国内外领导用人研究的一些成果，以及许多成功领导者的实践经验，有针对性地提出了领导用人的 100 种计谋招法。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任领导者，还是对立志成为领导者的人来说，都有一定的参考价值。

愿本书能伴随着你走向成功！

编者

2001 年 3 月 16 日

目 录

第一章 塑造形象 维护权威

——怎样保持威严，避免大权旁落

作为领导者，你必须运用职位权力和个人影响力来保持你的魅力和威严，让下属产生敬畏之心，这样才会使你位高权重，令行禁止。

1. 建立你的权威感 (1)
2. 培养你的领袖气质 (3)
3. 距离也会生权威 (6)
4. 衣着举止不失领导身份 (7)
5. 自重与信誉是成功领导者的象征 (11)
6. 具有当断则断的领导作风 (14)
7. 领导魅力等于职位权力加个人影响力 (20)
8. 树立六个方面的领导权威 (22)

第二章 识人选才 择贤任能

——怎样选拔人才，避免庸才泛滥

管理之道惟在用人。人才是事业的根本。杰出的领导者应善于识别和运用人才，做到唯贤是举，唯才是用。这样在激烈的社会竞争中，你将战无不胜。

- 9. 人才就是财富…………… (26)
- 10. 如何选择你需要的人才 …………… (28)
- 11. 不可重用的六种人 …………… (32)
- 12. 可以雇用的五种人 …………… (34)
- 13. 认识下属的三个阶段 …………… (35)
- 14. 怎样选好身边的秘书 …………… (37)
- 15. 怎样选好身边的副职 …………… (40)
- 16. 怎样选好身边的主管 …………… (44)

第三章 苦心挽留 防止“跳槽”

——怎样留住员工，避免人才流失

如何留住人才，防止人员“跳槽”，这是当今每一位领导者都面临的头痛问题。你应该未雨绸缪，早做防范，绝不可让其来去自由，轻易溜走。

使你的组织永远活跃着一批勇于冲锋陷阵的杰出人才。

- 17. 跳槽前要早做防范 (49)
- 18. 跳槽后要亡羊补牢 (52)
- 19. 留住人才方法多 (53)
- 20. 给年轻下属一个担当重任的机会 (56)
- 21. 消除下属的不安 (58)
- 22. 变被动为主动 (60)
- 23. 切忌强制留人 (62)

第四章 栽培下属 扶植心腹

——怎样培养人才，避免后继乏人

用人的前提是育人。栽培下属，使其成为有用之人，既是领导者的应负职责，又是培植心腹的重要途径。平日里你应该注意培养下属，有朝一日他会给你意想不到的巨大利益。

- 24. 如何培养你的左膀右臂 (66)
- 25. 给下属表现的机会 (69)
- 26. 放手让他们去做 (75)
- 27. 现身说法：“我也失败过” (80)
- 28. 切莫要求十全十美 (82)

29. 给下属学习的机会 (83)
30. 有效培训的秘诀 (86)

第五章 号令如山 指挥统一

——怎样下达命令，避免令出多门

发号施令、指挥下属是每一位领导者拥有的重要权力和职责。你应该根据不同的情况，及时准确下达命令，让下属理解和执行你的命令。防止令出多门，指挥失灵。

31. 准确下达命令七要素 (89)
32. 下达命令要因人而异 (92)
33. 怎样帮助下属接受命令 (96)
34. 要求下属复述你的命令 (98)
35. 令出如山，贯彻到底 (100)
36. 切忌令出多门 (102)
37. 切忌别拿命令开玩笑 (103)

第六章 合理授权 妥善分工

——怎样授权与分派任务，避免权力集中

领导者应该做到：大权独揽，小权分散；绝不可权力集中，事必躬亲。领导者应该适时授与下属

权力，善于分配工作，并进行有效的指导和控制，使下属有相当的自主权、自决权和行动权。

38. 如何给下属“授权”	(106)
39. 滥用权力的三种表现	(111)
40. 如何防止下属“越权”	(114)
41. 分派工作好处多	(116)
42. 根据下属特点分派任务	(118)
43. 把权力交到十三种人手里	(120)
44. 临近下班不要安排新任务	(124)
45. 放权并不是任其发挥	(125)

第七章 攻心为上 激发斗志

——怎样激励下属，避免人员懒惰

“士为知己者死，女为悦己者容”。领导者应以恰当的方式激发下属的热情，使之心甘情愿地为你效劳，这是一门高超的用人艺术。

46. 激励下属七法	(127)
47. 调动员工积极性十二法	(132)
48. 让下属为你冲锋陷阵	(140)
49. 让下属明白在你眼里他很重要	(141)
50. 怎样使用激将法	(144)

- 51. 以人为本的工作激励…………… (147)
- 52. 用口号激励下属去行动…………… (150)
- 53. 平等对待每一位员工…………… (151)

第八章 真心赞美 重奖功臣

——怎样表扬下属，避免有功无报

喜欢赞扬和奖赏是人类的天性。领导者必须对下属的优点和成绩适时给予赞扬和奖赏。这是沟通下属情感，鼓励下属士气和调动下属积极性的有效手段。

- 54. 喜欢夸奖是人类的本性…………… (161)
- 55. 不要轻易赞美下属…………… (165)
- 56. 学点表扬的艺术…………… (167)
- 57. 挖掘下属的闪光点…………… (169)
- 58. 在第三者面前赞美下属…………… (171)
- 59. 不以地位论功行赏…………… (172)
- 60. 巧妙运用明奖暗奖…………… (174)
- 61. 提升是最有效的奖励…………… (175)

第九章 笼络人心 凝聚伙伴

——怎样培养团队精神，避免一盘散沙

领导者的意图、决策，是否被下属心甘情愿地去执行，其中一个决定的因素，就是你对他们的笼络程度如何。一个成功的领导人，就应该点燃每位员工的热情，凝聚员工的共识和向心力，培养员工“伙伴意识”。

- 62. 在下属心里树起远大的目标 (177)
- 63. 关爱造就归属感 (179)
- 64. 你应该负起全部责任 (182)
- 65. 记住下属的姓名 (183)
- 66. 设几块奖牌让他们争 (186)
- 67. 面对敌人，激发向心力 (188)
- 68. 让下属产生“自己人”的意识 (189)
- 69. 善于发现下属的长处 (190)
- 70. 关键时刻拉人一把 (192)

第十章 批评有方 惩前毖后

——怎样掌握批评尺度，避免指责过火

批评是一门艺术。批评太重，则为自己树敌，批评太轻，又不足以警醒下属。作为领导者一定要

掌握批评下属的方法和分寸，既能惩前毖后，使下属不再犯类似的错误，又不至于挫伤下属的自尊心，使下属心悦诚服。

- 71. 批评前必须弄清六个问题…………… (196)
- 72. 批评后要安抚下属…………… (198)
- 73. 有效批评的十一种方法…………… (199)
- 74. 千万不要急于处理…………… (200)
- 75. 不可伤下属的自尊…………… (202)
- 76. 不揭下属的伤疤…………… (204)
- 77. 批评十忌…………… (206)

第十一章 律人律己 明镜高悬

——怎样执行纪律，避免放任自流

没有规矩不成方圆。纪律是领导者意图得以实现的保证。领导者和下属必须严格执行各种规章制度。对于违犯条规者，必须严加惩治，绝不手软。

- 78. 没有规矩不成方圆…………… (224)
- 79. 律己才能律人…………… (226)
- 80. 软硬兼用，赏罚得当…………… (230)
- 81. 惩罚到位：稳、准、狠…………… (231)
- 82. 用合适的工作信条去管理下属…………… (233)

83. 关注下属的私生活	(234)
84. 强硬疗法：降级	(235)
85. 牺牲个人：解雇没商量	(237)

第十二章 管住另类 不受蒙蔽

——怎样应付辣手的下属，提防“刺头”欺骗

在一个组织中，总会有几个另类下属，他们怪招不断，令领导者头痛，要使这些“刺头”听从你的管理，就必须学会用一些特别的方法来对付他们。这叫作：魔高一尺，道高一丈。

86. 怎样对付爱奉承的人	(239)
87. 怎样对付舌头长的人	(241)
88. 怎样对付攻击型的人	(243)
89. 怎样对付斤斤计较的人	(245)
90. 怎样对付自命不凡的人	(246)
91. 怎样对付恃才狂傲的人	(247)
92. 怎样对付满腹牢骚的人	(249)
93. 怎样对付投机取巧的人	(252)
94. 怎样利用有靠山的人	(253)

第十三章 防范小人 洞烛其奸

——怎样防范小人，避免为人所害

俗话说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”领导者对各种“小人”必须提高警惕，洞烛其奸，学会各种防范和识破之术。

- 95. 防人之心不可无 (255)
- 96. 警惕美人计 (259)
- 97. 防范小人 (263)
- 98. 不可陷入“是非窝” (267)
- 99. 须知无风也起浪 (270)
- 100. 别与某派势力套近乎 (275)

附录一 领导用人金点子

- 福特为一个人买下一个公司 (278)
- 醉罗汉的特长 (279)
- 可口可乐公司的治兵与选将 (279)
- 宝贵的“金香蕉”奖 (281)
- 使员工工资水涨船高 (281)
- 一家汽车商的英明考官 (282)
- 唯才是举 用人为贤 (283)

月薪 10 万聘人才	(283)
松下幸之助的选拔人才观	(284)
通过变动岗位来调动员工积极性	(285)
“索尼”招标用“怪才”	(286)
唤起员工的“危机感”	(287)
索尼公司烧掉人事档案	(288)
汉堡大学培训制	(288)
韩国“财界之父”李秉哲	(289)
临时工当上副总工程师	(290)
荐举人才受奖	(291)
借人家的脑袋瓜发财	(291)
“金剪”伯乐	(292)
不聘“小姐”聘“大姐”	(293)
卢作孚“养才”	(293)
举贤而授能 任人不唯亲	(294)
胡先鏞的选拔人才观	(296)
亨利聘用能人使“福特”起死回生	(297)
“宰相必用读书人”的荣德生	(297)
借“外脑”杜邦生意越发兴旺	(298)
奥迪公司欢迎下属员工提意见	(298)
尊重雇员使美 IBM 公司事业发达	(299)
员工变股东威尔顿公司赢利数千万	(300)
索尼公司“培养家庭式感情”的管理招术 ...	(301)
全聚德待遇优厚收买人心	(302)

瑞蚨祥为伙计开设“吃股人”爱店如家	(303)
大荣哲学“人才盘点”	(303)
现代“三顾茅庐”	(304)
巨富堤义明的“权限委让”	(305)
画一个圈 1 万美元	(306)
艾柯卡巧用老将挽狂澜	(307)

附录二 领导者自我测试及其它

领导者自我测试 28 条	(308)
常见的 13 种管理错误	(311)
有效分配工作的 20 条经验	(314)
“松下”激励员工的技法	(316)