

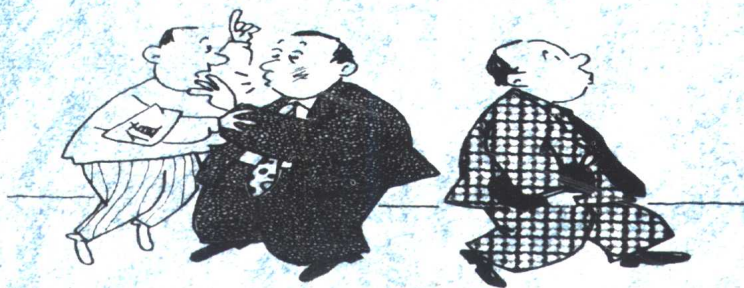
用人绝对成功术

YONGREN JUEDUI CHENGGONG SHU

领导人如何突破用人界限

学历·智力之外的第三种用人标准

千高原 / 策划 苏伟伦 / 编著



下等的领导是尽自己所能；中等的领导是运用他人的力量；上等的领导则是运用他人的智慧



学历·智力之外的第三种用人标准

用人绝对成功术

领导人如何突破用人界限

千高原 策划

苏伟伦 编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人绝对成功术/苏伟伦编著. —北京:中国纺织出版社,2001.3

ISBN 7-5064-1970-X/F·0148

I. 用… II. 苏… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 06280 号

责任编辑:王学军 特约编辑:邢冠蕾
责任印制:刘 强

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
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2001 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
开本:850×1168 1/32 印张:13
字数:290 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

面对新世纪的挑战与机遇,现代企业正经历着划时代的变革,而变革的主题就是人的管理,未来商战已变成人才之战。有人说,未来社会谁垄断了人才,谁就能垄断世界,现代企业要想在世界经济大潮中立足,用人是其成功的关键。

用人的正确与否,关乎企业的命运。作为现代企业的经理,最困难的不是如何选择人才,而是在选择人才之后,怎样才能用好人才,充分发挥人才的最大潜能。因此,经理必须从人格、态度能力、工作性格等方面充分了解部属,与部属进行交流沟通,才能做到量才而用、适才适用、各尽所能,推动企业快速发展。

进入新经济时代,信息成为创造财富的推进器,智力资源也就成为现代企业最重要的资源之一,而智力资源的载体正是企业的部属。因此,如何深掘部属的智力资源,领导比自己更专业的部属,实现成功授权,就成为了经理们必须面对的挑战。

成功的经理有一个最大的共同点,那就是“以人为本”,其实,企业中所有的管理最后都可以归结为对人的管理。当然,严格的制度可以使每位部属按章办事,减少了无原则管理的麻烦,减轻了经理事必躬亲的负担,也形成了良好的工作氛围,但原则是死的,人却是活的,企业里的部属形形色色,面对相同的部属,不同的经理会有不同的用人选择和不同的用人策略。改善工作环境,健全薪酬福利制度,提供部属个人发展机会等等,都不失

为留住人才、用好人才的良策,但成功的经理能够使棘手的部属为我所用,走出用人的误区,更是充分掌握了用人的艺术。

古往今来,不乏成功用人的典型例子。人才是企业成功的基石。日本著名企业家盛田昭夫说:“最重要的概念是:本公司是由一群寻求共同利益的人所组成的。要把每个工人都当人来看待,而不是把他们看成用钱买来的劳动力。”一个经理只有这样看待部属,才能取得用人的成功,攀上事业的顶峰。

苏伟伦

2001年1月

前言

目录

第一章 了解人格 了解部属

一、全面了解人格 / 1

马斯洛的需求层次理论

麦克莱兰的需求理论体系

赫尔伯格的动机——健康理论

激励过程理论

价值观、需求、动机因素以及工作表现的协同作用

人际关系心理分析

二、正确理解人性问题 / 18

人们将按照他们所受的礼遇行事

人的所有行为都是有目的性的

每个人只是在某种程度上受到激励

每个人都有自己的使命

三、人格特质运作与用人 / 20

人格特质的 T、E 和 P

特质运作类型与用人

四、人格测验方法 / 26

内向—外向人格测验

瑟斯顿气质量表

职业兴趣量表

第二章 了解态度能力 了解部属

一、了解态度与态度能力 / 33

态度能力的四大类特性

现代企业要求部属具备的四种态度

态度的本质是心态

二、创造与创造性态度能力 / 41

创造性态度产生创造力

培养企业部属创造性思考的方法

创造人的态度与创造性态度

创造性思考对创造性态度能力的影响

改变心态才能改变行为

三、关于现代企业部属的态度能力 / 46

进入行家时代,实现自我欲求

企业部属作为自律人的态度

经理眼中的用人条件

四、判断态度能力的工作适应性测验(DPI) / 55

以汽车销售员为例研究业绩与态度能力的关系

十五种职业与态度能力的关系

生活模式与态度能力

第3章 了解工作性格 了解部属

一、使生活系统化的人(ISTJ型) / 64

讲求效率,注重成败,追求生活系统化

二、按规矩行事的人(ISFJ型) / 66

按规律行事、默默工作

三、身兼经理与部属身份的人(INFJ型) / 68

按部就班工作的部属,重视他人需要的经理

四、独立思考生活的人(INTJ型) / 70

独立作业的最佳人选

五、凡事全力以赴的人(ISTP 型) / 71

“坐而言”不如“起而行”，全力以赴去做

六、让人人都能适性发展的人(ISFP 型) / 73

尊重并支持他人的意见，主张适性发展

七、创造更友善生活的人(INFP 型) / 74

尊重、体贴他人，创造友善生活

八、清晰表达意见的人(INTP 型) / 76

生活与工作都是智慧的挑战，喜欢明确表达意见的方式

九、永远把握现在的人(ESTP 型) / 78

只要你真的经历了生活，你就有义务将现在过到最好

十、把工作与欢笑合在一起的人(ESFP 型) / 80

注重工作里的愉快气氛

十一、重视人群反应的人(ENFP 型) / 83

运用创造力与影响力激励周围每个人，关注人群反应

十二、永远追求超越的人(ENTP 型) / 84

永远都在期待改变，超越现在

十三、喜欢发号施令的人(ESTJ 型) / 86

重视客观环境，喜欢发号施令

十四、值得大家信赖的人(ESFJ 型) / 88

和蔼可亲，值得信赖

十五、能言善道互相激励的人(ENFJ 型) / 90

懂得如何激励他人

十六、智慧生活的人(ENTJ 型) / 91

以冷静的方式智慧地处理复杂问题

第一章 成功经理如何授权

一、经理授权注意的事项 / 94

充分授权不等于不闻不问

培植有潜力的部属,再进行授权

充分授权必须信任部属

要做到授权,经理须具备以下几种理念

二、成功授权典型案例 / 98

案例一 麦当劳的成功经营之路——授权,使权利
与责任平衡

案例二 福布斯成功授权的秘诀——给部属营造
自由空间

案例三 查雪尔的经验之谈——充分授权是事业
成功之路

案例四 今日集团的经营理念——授权,做到责权
统一,注重结果

案例五 小天鹅的授权策略——知人善任,放眼未来

案例六 安达的用人原则——既敢用又放手用

第二章 如何领导比你更专业的部属

一、领导比自己更专业的部属,经理要扮演 的新角色 / 111

教师

侦探

煽情者

管理者

二、下放决策权给比自己更专业的部属 / 115

给比自己更专业的部属下放决策权的途径及注意事项
怎样下放决策权

控制风险

暗伏的陷阱

下放决策权,改变经理角色

第三章 深掘部属智力资源的两种途径

一、深掘部属智力资源的途径之一——

咨询 / 127

相信部属、激励部属

正确理解咨询

成功咨询的步骤

二、深掘部属智力资源的途径之二——

参与 / 137

部属是否适合参与决策

决定权与建议权

挑战参与观念

参与小组的参考事项与参与小组的建立

质疑在参与小组中的作用

注重参与小组的工作

经理应如何对待参与小组的建议

第四章 施以策略 留住部属心

一、环境策略 / 153

策略1 树立共同观念

- 策略 2 重视每个部属
- 策略 3 结为团队,共同工作
- 策略 4 展示你的忠诚,换取部属的忠诚
- 策略 5 展示热情
- 策略 6 全体努力,服务顾客
- 策略 7 建立原则,指导工作
- 策略 8 培养稳定、安全和风险意识
- 策略 9 消除歧视,留住部属
- 策略 10 禁止粗话,互相尊重
- 策略 11 公正诚实,以身作则
- 策略 12 营造家庭氛围
- 策略 13 重视专业声望,留住专业人才
- 策略 14 鼓励正直行为
- 策略 15 发展“同志之谊”
- 策略 16 建立健康工作环境,制定执行健身计划
- 策略 17 强化安全意识,保证工作安全
- 策略 18 消除愚蠢的规章制度
- 策略 19 保证工作时间具有灵活性
- 策略 20 公正地运用“递进式”处罚方法
- 策略 21 为工作增添乐趣
- 策略 22 举办庆祝活动,共享欢乐
- 策略 23 果断更换不合适的部属
- 策略 24 与即将离去的部属谈心
- 策略 25 制定明确的政策
- 策略 26 执行政策,统一标准
- 策略 27 提升职位,机会平等
- 策略 28 允许失败,鼓励尝试

- 策略 29 部属是最重要的资源
- 策略 30 有效沟通,信息共享
- 策略 31 重视所有部属
- 策略 32 解决问题,消除抱怨
- 策略 33 运用业务计划,激励部属
- 策略 34 在安全的前提下,允许部属在工作台前
放松一下
- 策略 35 规章制度制定要适度
- 策略 36 招聘部属,力求一步到位
- 策略 37 合理安排公司的位置
- 策略 38 鼓励部属工作区个性化
- 策略 39 废除专用停车位
- 策略 40 建立有效的交流系统
- 策略 41 “武装”部属,提高效率
- 策略 42 解决部属孩子的护理问题
- 策略 43 创造舒适的工作环境
- 策略 44 巧用装饰色彩
- 策略 45 提供安全可靠的环境

二、支持策略 / 183

- 策略 1 给部属布置实际的工作
- 策略 2 创造挑战的机会
- 策略 3 不要让挫折征服部属
- 策略 4 消除影响任务完成的障碍
- 策略 5 调整工作,展现部属才能
- 策略 6 以团队形式工作
- 策略 7 废除不必要的规定
- 策略 8 信守诺言

- 策略 9 提供资源协助部属完成工作
- 策略 10 批评部属但不可羞辱部属
- 策略 11 鼓励并欢迎新想法
- 策略 12 明确职责
- 策略 13 明确责任
- 策略 14 明确权限
- 策略 15 鼓励主动精神
- 策略 16 激发创造性,鼓励创新
- 策略 17 建立合理规范,实施适度控制
- 策略 18 关注部属的工作
- 策略 19 适时对部属给予赞许或指导
- 策略 20 给予明确的指导
- 策略 21 给部属参与权
- 策略 22 了解报告的意义,降低报告的要求
- 策略 23 信任部属
- 策略 24 不要让部属临时加班
- 策略 25 重视日常的工作
- 策略 26 订立业绩合同
- 策略 27 消除工作中的无聊情绪
- 策略 28 按个人需求设计任务
- 策略 29 适当休息,效率更佳
- 策略 30 对业绩进行及时反馈

三、薪酬策略 / 203

- 策略 1 展示薪酬的全部价值
- 策略 2 优化绩效,设计奖励计划
- 策略 3 业绩与奖励挂钩
- 策略 4 平衡薪酬,取得最佳效果

- 策略5 设计好薪酬制度,增强部属的参与感
策略6 以技术为基础的付酬制度激励具潜质的部属
策略7 用灵活的福利政策激励部属
策略8 制定部属持股计划,让部属持有股份

四、部属发展策略 / 211

- 策略1 让部属负起挑战的责任
策略2 支持正规教育
策略3 为部属成长提供学习资料
策略4 从外部获取学习资料
策略5 选派部属参加外部的研讨会
策略6 鼓励部属把培训的知识传递给他人
策略7 让部属承担更重要、更高级的工作
策略8 帮助部属发现自身才华
策略9 鼓励智力开发,激发创造性
策略10 委派特殊项目,发挥部属能力
策略11 刻意培养能力
策略12 激励部属成长发展

与部属交流,让他们感觉很好

一、与部属交流 / 221

- 与部属交流的重要性
与部属交流的障碍及其消除
与部属交流的形式

二、让部属感觉良好 / 231

- 增强部属的自尊
对部属抱有较高期望值

不要对部属有偏见

积极提供有助的业务反馈

奖励部属

经理的自我反省

职业忠告活动,实现部属工作目标

第9章

成功经理如何对待棘手的部属

一、批评部属的艺术 / 246

掌握批评人的要领

纠正部属的错误四忌

巧妙暗示在批评中的运用

批评要因人而异

说教比斥责更好

不要当众斥责部属

用失败的教训代替严厉的批评

责备过度,及时补救

批评要分轻重

责备无效,多加称赞

选择法处理降职

知错能改,用好有才者

二、巧妙对待棘手的部属 / 259

对待执意辞职的部属要顺其自然

解雇不称职的部属要灵活

使用报喜瞒忧的部属要提高警惕

对提非分要求的部属要谨慎

对夸夸其谈的部属要辨清

使用讨好谄媚的部属要有自知之明
使用“刺儿头”要给予合理的职务和责任
使用“恶人”要多加提防
对付怀有不满情绪的部属不迁就,不妥协
对待独断专行的部属要多加约束
对付棘手的部属要消除对立意识
对待有靠山的部属要善加利用
对待有优越感的部属要因人而异
使用爱“告密”的部属要精明
对情绪不稳定的部属要量才而用
使用“硬汉人”要切记善待
使用循规蹈矩者要重其优点
对待勤奋低效率的部属不能不用但不能重用
使用自以为是的部属要认真扶持
得力助手要“跳槽”勿强留
对迟到的部属要区别对待
对贻误工作的部属要灵活处理
对待挑剔的年轻部属要严肃处理

第10章 如何走出用人的误区

一、摆正用人态度 / 284

用人不可武断
用人勿以好恶为标准
莫以小人之心度君子之腹
用人不疑——相信自己的部属
用人谨防离间术

勿以“线”用人

二、把握用人策略 / 294

未必事事要躬亲

不要与秘书不协调

不要对部属有偏见

不要超越经理的权限

不要强硬压制部属

不要对部属随便做承诺

不要以头衔压制部属

不要对部属滥用权力

不要忘记部属也有自尊

决策中不要独裁专制

不要同族经营

不要忘记企业经理的大忌

三、克服不良习惯 / 309

不要给部属制造时间陷阱

不要失约或迟到

不要独断专行

不要有不良口头禅

不要言而无信

四、减少管理中的用人错误 / 316

经理日常工作应注意的问题

经理管理部属时应注意的问题

企业用人成功案例

案例一 只用“聪明人”——微软公司 / 321