

作为管理者，必须高度重视用人、管人的能力，不断提高用人、管人的技巧，才能达到无往不利的高超境界，才能使自己的公司不断壮大，才能财源广进。

聪明用人 轻松管人

用好管好你身边最优秀的人 你才是最优秀的

Incomparable techniques FOR BEING A BEST LEADER

用人管人是一门高深的学问，领导者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的领导艺术。以“无为而治”，“行不言之教”才能征服人心，驾驭人性。既要紧紧地把握领导权，又要充分地调动下属的积极性，让下属自愿做得更多，完成得更好。所以用人不能没有手段，管人必须讲究方法。



九州出版社
JIUZHOU PRESS

聪明用人轻松管人

柯 钧 编著

Incomparable techniques
for being a best leader



九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

聪明用人轻松管人/柯钧编著. —北京:九州出版社, 2005.1
ISBN 7-80195-216-2

I. 聪… II. 柯… III. 管理学-通俗读物 IV. C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 129716 号

聪明用人轻松管人

作 者 柯 钧 编著
出版发行 九州出版社
出 版 人 徐尚定
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号
邮政编码 100037
发行电话 (010)68992192/3/5/6
邮购热线 (010)68992190
电子信箱 jiuzhoupress@vip.sina.com
印 刷 九州财鑫印刷有限公司
开 本 640×960 毫米 1/16 开
印 张 16
字 数 220 千字
版 次 2005 年 1 月第 1 版
印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-216-2/C·87
定 价 29.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

许多时候英雄并不单以成败论定，就像项羽，虽然最后败得一塌糊涂，却依然被后人视为英豪，有些人甚至错误地以为项羽的失败是因为其时运不济。

刘项的争霸是反秦正义阵营中的内部斗争，因此与“道义”无涉，他们之间的争斗也就基本上是两个人个人能力的抗争。起初是项强刘弱，最后却演变为刘胜项败，究其根本原因，就是项羽的个人缺陷显然要大于刘邦。

站在管理的角度分析，导致刘胜项败的原因很简单，刘邦有自知之明，知人之明，而项羽则既无自知之明，更无知人之明。

刘邦善于用人，他说“出谋划策，研究正确作战方针，保证打胜仗，我不如张良；制订典章法令，管理政务，筹集军费粮草，我不如萧何；身临第一线带兵打仗，做到战必胜，攻必克，我不如韩信。此三人皆为人中豪杰，均能为我所用，这是我战胜项羽的主要原因。”

相形之下，项羽的做法差之甚多，例如他的谋士范增足智多谋，为项羽出了不少好点子，开始项羽对他还尊重，渐渐地项羽感到范增的建议太多，从而对范增由信任到冷淡，最后竟怀疑范增里通刘邦，气得范增辞职，中途

前 言

生病致死。这样的管理者，最后不失败才是奇怪的。

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，管理者的事业成功与否，说到底还是用人。只有尊重人才，善用人才，才能立于不败之地。

因此，作为管理者，必须高度重视和不断提高识人的法则、用人的技巧。《聪明用人轻松管人》会通过大量优秀管理者在工作中的成功经验和简明法则，告诉你成为最杰出的管理者该用什么人，如何用。认真阅读本书，每一个追求卓越的管理者都会从中得到启迪；每一个鼓励各级管理者学习和借鉴书中建议的组织都会从中获得收益。



目 录

c o n t e n t s

第一章

选择合适的、 而不是最好的员工



做好每一步以选择到正确的人选

选拔人才时全面考虑各项条件

选择合适的、而不是最好的员工

招聘过程中必须避免的错误

不遗余力地支持每一个有志向的员工

有效地进行人员晋升与配备

提拔下属时充分考虑其工作作风和性格特征

从本公司内部提拔和培养管理者

第二章

区别对待具有 不同能力的员工



把具有不同特长的人放置在不同的工作岗位上

掌握合理用人的基本要领

区别对待具有不同能力的员工

垃圾只是放错了地方的宝贝

多给“笨”人一些机会

把握成功分配工作的因素

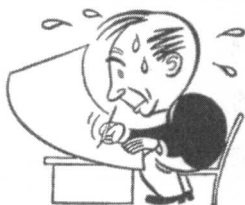
使分配的工作非常明确

分配工作应尽量均匀公平	49
让员工感到你处事公平	52
多方努力让员工感到满意	53

第三章

管理好各类

员工,处理好各类问题



对不同年龄和性别的员工采取不同的策略	57
不放过各种具体的细节问题	59
在某些场合要回绝下属的要求	62
告诫员工时努力收到预期的效果	63
一定要设法防止下属的蒙蔽	66
不可轻易地向下属妥协	68
采取针锋相对、寸步不让的策略	69
把握适宜的原则处理好与下属的矛盾	71
解决最严重的人事问题	73
区别对待“表现较差的员工”	76
千万不可盲目裁员	79
裁员时要注意沟通和选择时间	80
辞退员工时不要造成矛盾	83
尽量留住要跳槽的优秀员工	85
减少组织内的人才流失	87
	89

第四章

采用灵活的管理策略



稳妥地走好刚上任时的第一步

93

根据个人特点采取机动灵活的管理方式

95

采用灵活的管理策略

97

采用独树一帜的“高压式”的管理风格

99

赋予下属更多的自主权

100

在扩大自主权与加强控制之间取得平衡

101

要以一颗平常心对待创新

103

最大限度地调动并激活员工工作的主动性和创造性

104

确保员工的创造性得以充分发挥

105

培养员工高尚的道德观念和敬业精神

107

111

第五章

实现“一对一”

真正地交流



充分重视沟通的作用

117

不遗余力地与下属进行沟通

119

通过沟通让员工充分了解公司的状况

121

实现“一对一”真正地交流

122

要有耐心倾听员工的意见

123

给员工提供一套正式而完善的抱怨申诉渠道

124

妥善处理好下属的抱怨

128

认真对待不同水平的牢骚

129

领导和下属谈话的艺术

134

136

对不同的下属采用不同的批评方式	138
向下级通报不好的消息的技巧	140
有效说服抵制变化的员工	142

第六章

使员工由消极的“要我做” 转化为积极的“我要做”



确实贯彻“员工第一”的方针	147
调动不同群体的积极性	149
避免让奖励计划产生适得其反的效果	150
给下属以充分的信任和肯定	151
使员工由消极的“要我做”转化为积极的“我要做”	153
培养积极参与、致力奉献的员工	154
鼓励和扶持员工的创造力	157
用“竞争”的方法激励下属	162
	164

第七章

依靠全体员工的 力量来壮大和发展公司



把每个员工都当作公司的财富	169
依靠全体员工的力量来壮大和发展公司	171
关注占公司多数的一般员工	172
常常强调“我们”的观念	173
努力采取措施让员工多提建议	175
把你的计划委托下属去做	177
	179

放手让部下承担重任	182
给下属足够的思考空间和更多思考的机会	183
注重分权和让权	189

第八章	193
消除组织中	195
降低效率的因素	



学会在工作时保持高效	195
建立一支有执行力文化的团队	197
注意发挥自己在团队中的协调者的角色	198
进行合理的组织工作	200
提高管理效能的 8 个要点	201
提高员工绩效的七个因素	206
提高员工工作效率	210
避免管理错位	212
开列一张“不该做的事情”的计划表	214
消除办公室中降低效率的因素	215

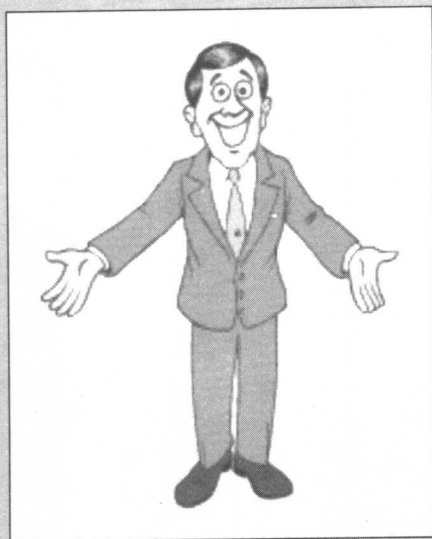
第九章	219
在下属面前	221
树立良好的形象	
注重为自己打造威信的光环	223
努力给下属留下精明强干的印象	225
培养良好的性格	225
让衣着突出你的气质	226



让下属普遍认为你是一个出色的上司	227
对公司里任何员工都持尊重的态度	231
让员工体会到一种人人平等的感觉	233
亲自帮下属解决难题	237
不存在大是大非的问题时就不要计较	238
坚定地说出你的观点	239
对下属进行有效管理	241

第一章

选择合适的、 而不是最好的员工



Incomparable techniques for being a best leader

做好每一步以选择到正确的人选

曾有一家著名企业要招聘 80 名管理人员，由于它条件优厚，报名者达上千人。他们采用传统的选人方式：填表、面谈、看档案、体检、试用。结果半年后，被选择录用的人多半都不合格，不是能力有问题，就是人际关系处理不好，培养了几个骨干，反而跑到对手单位去了，给企业造成了很大损失。所以，他们越来越觉得过去的一套选人方法如今不太适用了，光看表面材料，凭一面之词，怎么能了解他的真才实学呢？需要引进新的方式。

在西方企业里，对于人员的招募和选拔需要心理学家的参与。例如，一家工业企业要测验一位候选人的领导能力，心理学家设计了一个任务，在一间工作室里，要求候选人将一堆尺寸不同、形状各异的木块，在 10 分钟内，拼装成一个 2 米见方的立方体。这时恰好路旁有两位工人，叫他们一起帮忙。实际上这两位工人不是恰好路过，而是心理学家专门派去制造麻烦的人，他们绝对尽职，但是常常帮倒忙，有时还很粗心，也会有抱怨情绪，说一些难听的话。心理学家在一旁观察，必要时对候选人从事的这项简单的工作给予消极评价，使他心理上受到挫折。从这一系列活动中，可以观察到候选人的操作能力、组织协调能力、心理耐受力 and 应付挫折能力。结果候选人以各种不同的方式来处理上述情况：有的自己动手拼装，让别人走开；有的成了独裁者，对工人指手画脚，还有的干脆放弃了领导角色，去听从工人的指挥。多数人在这种简单又紧张的测验中失去了自控。这些真实的一面，我们在一般的情景中是看

不到的，而等他们在以后工作中表现出来时，就会给企业造成损失。所以，一套科学有效的选人方法是至关重要的。

为了选择到正确的人选，应该遵循以下步骤：

(1) 进行工作分析和工作者分析

并不是领导觉得缺人了，拍脑子就决定招人。而是要确定工作内容、范围，需要什么知识、技能和职责，需要几个人来完成，制定出工作分析手册，这样对于招聘、选择、考评、培训等一系列工作就容易进行了。对于应聘者来说，自己是否适合有关工作，也是一目了然。

(2) 进行招募工作

招募手段很多，常见的有刊登广告、通过人才交流会、猎头公司或就业机构去招人，招不同水平的人才要用不同的方式，以避免不必要的浪费。这里面关键是在招募时，双方都会不自觉地说谎：应聘者希望给别人好的印象，而夸大自己的才能；企业为了吸引人才，把工作前景描绘得很美好。结果到了实际工作中，双方都会产生失望情绪，人员流失率就会增加。例如，美国的希尔斯公司把他们的优点缺点如实告诉应聘者，结果聘用的人员，很少有人不满意。

(3) 把握住选人的环节

有位经理想招一个助理人，人事部门选出5位候选人，都是大学毕业，各有才能，经理就有些眼花，不知该选哪个好。心理学家帮他设计了一套面谈程序，其中要问他为什么要离开原来的单位而到本单位来，能为本单位带来什么财富，过去有什么成功经验和失败教训，将来有怎样的个人计划等等，还给他提了一两个工作案例，要他提出解决方案。通过这些方法，你可以了解到应聘者在处理事和人的能力方面，有什么潜在的能量，有怎样的抱负等等。除了面谈以外，选人技术还包括智力测验、性格测定、各种能力评估



(案例法、角色扮演、情景模拟、无领导讨论和文件处理等)，可以根据企业的需要来设计内容。实施选人技术前，要对主试人员进行专门的培训，即使是面谈也需要很高的技巧，例如要了解一个人的过去工作经历，可以提以下一些问题：

- 你毕业后做的第一项工作是什么？
- 你认为你在哪件工作中取得了哪些主要成绩？
- 你在什么事上处理得不好？而又有哪有些事为你进一步发展提供了机会？
- 在那件工作中，你对自己有了什么了解？
- 你感到哪件工作中的哪些方面最令你满意？

还应该指出的是，我们在选人时，很容易去找最好的人，实际上应该去找最合适的人。一个优秀的工程师，不一定是合格的管理者。管理领域有个规律性现象：一个人在某个位置上干得好，不一定要提拔到更高位置，否则就可能不称职，而降职又非常困难。所以，人尽其才是把人才放在最合适的位置上，这样对企业和个人都有益。

(4) 采取正确的步骤

各个公司的规模不同、生产技术特点不同、招聘规模和应招人数不同，因此，各公司职工挑选工作的繁简也就不同。但一般来说，职工挑选工作可按以下步骤进行：

- 把收集到的有关应招者的情报资料进行整理、汇总、归类，制成标准格式。
- 将应招者的情况与工作说明书、工作规范及公司的要求进行比较，初步筛选，把全部应招者分为三类：可能入选的；勉强合格的；明显不合格的。
- 对可能入选者和勉强合格者再次进行审查，进一步缩小挑选范围。这项审查工作可由管理人员或人事部门来

完成。

- 对通过审查的应招者进行笔试、面试及医学、心理学检测。

- 依据考试检测的情况，综合考虑应招者的其他条件，做出试用、录用决定。

- 对每个应招者，不论录用与否，公司都应书面通知挑选结论。

选拔人才时全面考虑各项条件

企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。换言之，从业人员的素质高低，极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才，必须具备以下各项条件：

(1) 敬业态度

近来，对企业用人需求的调查结果表明，工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最受欢迎的人，而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是讲究集体主义精神的企业最不喜欢的人。

很多企业主认为，年轻的职工对待遇和福利的要求愈来愈高，而对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。目前这类职工频繁流动的现象已使不少企业将保持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来，人的智力相差不大会太大，工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度，以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的职工，其成效必然较高，并因此受到上级领导和同事们的倚重和信赖。

