

TIPS OF PERSONNEL ADMINISTRATION
FOR YOUTHFUL MANAGERS

年轻主管 用人宝典

娴熟管人的86个细节

魏 洁◎编著

没有谁是天生的领袖

领导力是在不断学习和实践中提高的

最关键的管人细节

最实用的用人经验

洞察人性优缺点

协助年轻主管轻松操控部门势态



哈尔滨出版社

年轻主管 用人宝典

娴熟管人的86个细节

魏 洁◎编著



哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

年轻主管用人宝典:娴熟管人的86个细节 / 魏洁
编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2005. 3
ISBN 7 - 80699 - 409 - 2

I. 年… II. 魏… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 134881 号

责任编辑: 罗 伟
封面设计: 标点工作室

年轻主管用人宝典
魏洁 编著

哈尔滨出版社
哈尔滨市动力区文政街 6 号
邮政编码: 150040 电话: 0451 - 82129787
E_mail: hrbchs@yeah.net
网址: www.hrbchs.com
全国新华书店经销
北京永生印刷技术有限公司印刷

开本 880 × 1230 毫米 1/32 印张 12 字数 260 千字
2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷
ISBN 7 - 80699 - 409 - 2/F · 39
定价: 26.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 82129292

前 言

从一名普通员工到成为某个部门的主管，你必须认清这样一个现实：过去的你，只要表现良好，专业知识扎实，能力超群就能让你的上司满意。现在，作为一名主管，你的成功将不再只依靠你自己的专业知识或能力，你所要做的是带领好你的团队，让你的部门做出成绩，才能得到上司的认可。换句话说，也就是只有让你的下属做好分内工作，你才能让上司肯定你的工作。

怎样才能做好这些，让自己成为一名出色、优秀的主管呢？这其中最重要，也最关键的一点是——你要懂得能物尽其用、人尽其才的用人法则，掌握各种切实可行的用人方法与技巧。没有谁是天生的领袖，领导能力是在不断地学习和实践中得以提高的。同样的道理，用人、管人的技巧也是可以在不断地学习和实践中得到提高的。

在竞争激烈的现代企业中，作为一名主管，若没有识人、用人的大将本领，将很难在职场中快意驰骋，有所作为。《年轻主管用人宝典》正是一本针对还需磨炼和实践的年轻主管的书，有别于市面领导管理书籍，本书不谈深奥理论，而

是从实践中切入各种管理技巧，让读者在轻松阅读的过程中，便能了解和掌握灵活运用管理技巧的方法。极具实用价值，是年轻主管和有心钻研管理技能读者的最佳参考书。

衷心的希望本书能够为年轻主管们提供一些帮助和启发，并真诚地欢迎读者朋友能对本书中存在的不足和谬误之处提出指正！

目 录



给自己抓匹千里马

1. 敢用“冒尖”人才 3
2. 不以成败论英雄 5
3. 把标准“降低” 7
4. 不做“近视”的主管 8
5. “比较”出人才 10
6. 提拔真正有能力的下属 14
7. 学会引进优秀人才 15
8. 识人的八个方法 19
9. 如何做到善于发掘人才 22
10. 识别不同性格的人才 24

与下属“零”距离接触

11. 一视同仁,不厚此薄彼 29
12. 耐心胜过一切 30
13. 宽容地对待偏见 32

14. 不要太过唠叨	34
15. 发怒要见好就收	36
16. 言行举止不可太过随意	38
17. 问出下属心中隐藏的动机	44
18. 信任你的下属	46
19. 要善于观察下属	48
20. 知道下属的年龄很重要	50
21. 学会对下属恩威并施	55
22. 懂得笼络下属的心	60
23. 管好个性强的年轻下属	71
24. 把握好人际距离	74
25. 无障碍沟通技巧	76
26. 了解员工的工作兴趣	80
27. 处理好员工之间的矛盾	84

让下属自己“跑”

28. 给下属加油	117
29. 赞美是最好的激励方法	118
30. 实施“公正”的激励	122
31. 竞争激励最合理	124
32. “琢”也是一种激励	127
33. 用危机来激励员工	131
34. 引爆员工潜力的十大法则	133
35. 激励低薪员工有六法	134

36. 零成本激发员工的潜能	136
37. 授权是最有效的激励	137
38. 随机应变巧用激励	144
39. 不可用之人不激励	147

让你的下属更优秀

40. 利用岗位培养人才	151
41. 让新人负起责任	155
42. 发现有潜质的下属	156
43. “重用”也可培育人才	157
44. 大胆任用你看准的下属	162
45. 有效委派下属工作	164
46. 为自己找好接班人	167
47. 让员工有足够的“敬业精神”	168
48. 提升员工的向心力	170
49. 提高员工的工作能力	172
50. 重视评估培训的效果	177
51. 让员工与企业一同成长	179
52. 培养下属时应注意的问题	181

用人有策略

53. 用人要合己意	187
54. 提携“后进分子”	188

55. 给因事设人一个标准	190
56. 新主管的用人之道	192
57. 女主管如何应对男下属	210
58. 让知识员工更忠心	215
59. 推功揽过收服人心	220
60. 能够听取反面意见	225
61. 如何管理不同性格的下属	230
62. 管理特殊员工的方法	233
63. 反常规用人之道	246
64. 正确对待员工的过错	247
65. 批评的艺术与技巧	251
66. 如何对待犯过错误的员工	275
67. 如何与犯错的员工谈话	282
68. 如何解雇不称职的员工	303
69. 扫除害群之马	305
70. 用纪律约束员工	307
71. 法不责众,表扬少数	309
72. 为企业留住人才	311
73. 留不住的让他走	317

别跟下属过不去

74. 不要为难你的下属	321
75. 莫压制下属的灵感创意	326
76. 不要猜疑下属	332

77. 不要乱定是非	333
78. 不要对下属有成见	335
79. 别轻易瞧不起下属	337
80. 切忌用自己的标尺衡量下属	339
81. 莫要滥用职权	341
82. 提拔下属三忌	343
83. 信任不等于放任	345
84. 不要随意揭员工的隐私	347
85. 走出“关心下属”的误区	350
86. 怎样管理好女性员工	355

给自己抓匹千里马





1. 敢用“冒尖”人才

要想做到求才若渴，就要视野开阔，广泛地察人、选人、用人。而证明一个主管会用人的表现，就是他用人不拘一格，千变万化，因人而用。反之，证明一个主管不会用人的表现，就是他用人拘于一格，没有变化，死气沉沉。

事实上，拘于一格，不敢大胆用人、灵活用人的管理者比比皆是。他们的做法，往往使得人才无法冒尖、无法尽其所能，间接地使企业失去生机，失去竞争力。而这是任何一位管理者都不乐见的结果。

因此，要想避免失败，避免成为企业衰退的罪人，你必须放弃保守的观念，大胆用人、灵活用人、不拘一格地用人。

作为一名主管，你首先应明确以下几点：

- 人才从来都是培养而成的，对他们应当放手使用，使之冲上云霄，战风斗雨；
- 办事情完全在于使用人才，而使用人才全在于冲破原有的格局；
- 用人的原则，应当从一个人壮年精力旺盛的时候就使用他。如果拘泥于资格，那么，一个人往往要到昏乱糊涂的老年才会得到重用；

- 对立下大功的人不要计较其细小的毛病，对忠心耿耿的人不要找其细微的过错；
- 提升的快慢，不要仅凭一个依据。如果其才能可以发挥作用，就要不限资历，越级提拔。

高明的管理者尤其要善于使用冒尖的人才或天才。有人说“人才源于胆量”，是有一定道理的。假如大胆使用下属，可能就会成为大人才；反之，就会埋没一个人才。

世俗认为“出头椽子先烂”，“枪打出头鸟”，“人怕出名猪怕壮”，所以一般天才的下场都很不好，但是要成就大业就必须大胆使用天才。用人的成功，在很大程度上取决于管理者是否树立了鼓励冒尖的良好风气。最先脱颖而出的冒尖人才，究竟得到一个怎样的结局，要造成一个人人争当先进的良性竞争局面的关键，具体的方法可采用：

◆ 及时起用

及时起用成绩突出的冒尖天才，尽快将其提拔到关键性的工作岗位上，造成既成事实，使热衷于造谣中伤的小人企图落空，自感没趣，只得偃旗息鼓，草草收兵。

◆ 大胆使用

有胆识的管理者就应该意识到，天才最需要得到领导的有力支持。有正义感的主管要及时给天才以最有力的鼓励和支持，选择一个适当的场合，向全体员工宣传天才的作用。

◆ 鼓励使用

对于那些少数躲在人群里散布流言蜚语的掐尖骨干，只要一经发现，主管就应该不留情面，立即对他进行严肃的批评教育，迫使他及时中止对先进人物的掐尖行为。



◆ 奖励使用

在精神和物质上给天才以适度的鼓励，不仅有利于鼓舞少数天才的斗志，激励他们更快地成长，而且也在公众面前树立起一批具有说服力和示范作用的榜样。

身为主管，要想成功，就必须做到这样。你应牢记：“不拘一格”的关键是要企业领导冲破陈旧观念的条条框框，融入现代企业“寓杂多于统一”的最高用人原则，力戒排斥异己、惟亲是用，而应该以企业利益为重，因事设人，因才而用。

2. 不以成败论英雄

胜负乃兵家常事。没有胜负的企业竞争，是纯理论的。因此，容许下属有胜负，只是希望下属能“负负得正”，走向更大的胜利。这是身为企业主管的用人责任！

一般来说，业绩出色的员工往往容易受到主管们的偏爱，而对于那些有失败、过失记录的雇员来说，他们会在主管心中多少留有一些偏见。

管理人员的这种心态，对企业人际关系而言是非常有害的，最终可能会导致两极分化，员工之间对立的内部情绪的产生，而且你也许会成为企业中“众说纷纭”的人物。

员工业绩的取得，是企业的一件喜事，也是值得你为之骄傲的，但这种骄傲一定要基于企业这个大家庭的基础之上，

而不能滋生一种强烈的个人偏好和憎恶的情绪。

员工一次成绩的取得绝不能成为他赚取私人感情的砝码，你对其个人的偏爱，虽然是在很大程度上给了他信心与继续挑战工作的勇气，或许随之而来的还有更多的获得工作业绩的机会，但是企业是属于这里每个成员的，所以每个人都应该享受同等的权利与待遇。你对某个员工的偏爱，会让其他的员工为你们的这种亲密关系不知所措，一个个问号会在脑海中肯定了又否定，否定了又肯定，在一段时间的折腾之后，他们与你和你所喜爱的那位雇员的距离越离越远。

由于待遇的不平等，机会享受的不公正（至少他们会认为是这样），企业的人际关系变得紧张了，人们从你的偏爱中也学会了选取个人所好来加强个人的势力。结果，最糟糕的事情发生了，企业仿佛变成了四分五裂的散体，无数的小团体使企业的这股绳结出了许多解不开的“死疙瘩”！

你对业绩不太出众或犯过错误的员工的成见与你对业绩好的员工的偏爱一样，对企业的人际关系的和谐，企业的发展同样有害。

人非圣贤，孰能无过。错误固然是不可原谅的，但你却不能从此以后就给这位可怜的员工下了“他只会犯错误”或他根本无法办好此事的结论。

犯了错误的员工通常都有自知之明，他们在对自己行为检讨的同时也是懊恼不已，你对他们的归类不仅使得他们的信心又遭受了一次打击，而且，他们还会产生破罐破摔的消极情绪，并对企业与你个人产生了极强的敌对抵触情绪，这显然是企业安定团结的一种巨大的危害。



消除你心中已有的成见，别让那几次失败的经历总萦绕在你的脑海中，使你总是怀疑别人改过自新、从失败中总结奋起的能力？平心静气地与他们悬谈，帮助他们找到错误的原因，恢复他们的自信，你要在语言中充分表示出对他们仍然信赖，让他们认识到只要他们走出自我消极的误区，一样能为企业作出贡献，况且失败的经历孕育着成功的希望。

作为一名年轻主管，你应该懂得，员工个人的成功与失败是企业荣辱的组成部分。你的任务是不断地充实集体的力量，而不是人为地制造分裂。

按企业兵法讲：失意者一旦被重用，将会拼命到底。

3. 把标准“降低”

想搞好一个企业，没有人才是不行的，因此用“求才若渴”形容主管们的心情并不为过。但是有的年轻主管过于执迷于寻求人才，以致走入了舍近求远的误区而不自知。

一般年轻主管最感头痛的就是人事管理的问题，尤其在定期的人事变动时，更是茫然不知取舍，往往新调来的人员并不合乎理想，这是常会发生的事。

每个企业都需要好人才，但优秀的人才并不多见。毕竟，满世皆凡人，只有一些最起码的能力。因此，惟一的办法就是训练、培养他们。

以前，有很多人向伯乐讨教辨别马匹的方法，伯乐对自