

一 把 手 必 读 丛 书



YIBASHOU BIDU CONGSHU

一把手

用人 精要

◎张建伟 / 编著



中国经济出版社

北京市东城区图书馆

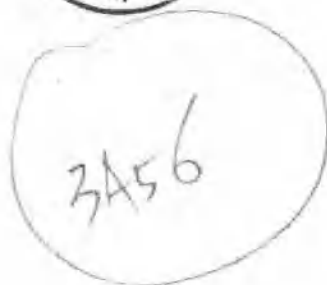


012Z0312841

一把手必读丛书

一把手用人精要

张建伟 编著



中国经济出版社

RBH64/13

图书在版编目 (CIP) 数据

一把手用人精要/张建伟编著. —北京: 中国经济出版社,
2004. 10

ISBN 7 - 5017 - 6582 - 0

I. 一 ... II. 张 ... 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 084093 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 孟庆玲 (电话: 13801106990)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市银祥福利印刷厂

开 本: A5 印 张: 10.5 字 数: 214 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 - 5017 - 6582 - 0/F·5305 定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

一把手的时代（代前言）

对于我们这个时代，人们已经为它下了无数的定义，“信息时代”、“网络时代”、“知识经济时代”、“变革时代”、“个性化时代”……而对于企业来说，在激烈竞争的市场经济背景之下，可以将当今时代称为“一把手的时代”。对于这一时代称谓的设定，我们的理由知下。

首先，对人和社会的定义必须从社会性出发，人是以社会的方式存在的。在人类社会中，单纯个体的人的作用是微不足道的，只有将作为个体的人组织起来才能真正发挥人的巨大作用。人类社会的根本特点之一就是组织化的存在方式。组织是人类社会的基本组成单位，在不同时期，会有不同性质的组织占据社会的主导地位。而企业组织作为当今市场社会的基本组成单位，它在市场社会中占据了主导地位。企业作为一个以赢利为目的的经济性组织，为市场社会的发展提供了核心动力。可以说，企业的发展状况决定了当今市场社会的发展状况。

其次，个体的人之间并不是完全一样的，他们有精英和一般人的区别。从个体作用的角度来看，精英对人类社会发展的作用是远远大于一般人的。社会组织的领导者往往正是人类精英，他对社会发展的作用也远远大于一般人。在市场社会中，一把手作为企业的领导者，是理所当然的社会精英，是社会发展的主要推动力量。

由此，我们可以将当今的时代命名为“一把手的时代”，而一把手之间的竞争结果自然也就决定了企业竞争的结果。

社会对于企业一把手作为精英的期望，企业发展对于一把手的严格要求，都迫使企业一把手必须不断学习，不断提升，提高自身的能力素质，储备丰厚的、有价值的知识；明确自己该做什么、怎样做得更好，掌握更多更好的用人用权技巧；革新观念，把自己铸造成为企业的精神领袖。惟有如此，企业的发展才能得到保证，一把手的个人价值才能真正得到实现。

有鉴于此，我们推出了“一把手必读丛书”，针对一把手在企业领导和管理中发挥作用的关键之处，分别展开深入论述，以为企业一把手有所助益。

企业一把手的成功，有赖于他首先知道自己在企业中究竟该干什么（即企业一把手自身定位的问题）。其次，企业一把手还必须知道自己怎样做好工作，这可以从其用好人和用好权两个方面来展开。第三，企业一把手要想真正用好人 and 用好权，就必须具备足够的知识和能力，达到时代对其能力的要求。同时，一把手应该是一个不断成长发展的学习者，他需要在观念上不断更新，在素质上也要不断自我提升。当然，最高层次的一把手应该是企业的精神领袖，也只有致力于成为企业精神领袖的一把手才可能成为最优秀的一把手。我们按照这一逻辑顺序，编写了以下五本书：

- 一、《一把手管什么，怎么管》；
- 二、《一把手用人精要》；
- 三、《一把手控权技巧与授权艺术》；
- 四、《一把手能力阶梯》；
- 五、《一把手如何成为精神领袖》。

目 录

第一章 一把手：用人至上

第一节 一把手：人才首脑 / 1

一、一把手是“最大的人才” / 2

二、一把手主导企业 / 6

第二节 一把手：以人为本 / 11

一、人才即资源 / 11

二、一把手必须用好人 / 14

三、让人才为企业创造价值 / 17

四、投人所需，吸人之心 / 20

第二章 知人识才，让发现的眼睛永远闪光

第一节 企业一把手识人的基本知识 / 27

一、一把手识人三原则 / 27

二、步步深入：一把手识人三步曲 / 36

三、善用方法识人才 / 39

第二节 全面认识：方方面面考察人才 / 54

- 一、德以立身 / 55
- 二、智以长才 / 58
- 三、健康的心理 / 62

第三节 企业一把手识别人才的艺术 / 65

- 一、由表及里 / 68
- 二、见长识短 / 71
- 三、全方位、多角度 / 74
- 四、挖掘潜力 / 77

第三章 主动出击，选拔最有价值的人才

第一节 一把手选才：实现人职最佳匹配 / 82

- 一、选才关键点 / 82
- 二、选才的标准 / 103
- 三、程序科学才能保证万无一失 / 107

第二节 企业一把手：选才有方法 / 110

- 一、从企业内部选拔自己人 / 110
- 二、公开招聘：最大范围选人才 / 113
- 三、委任选才：选拔一把手的贴心人 / 119
- 四、“能抓老鼠的都是好猫” / 122

第三节 选才有误区，一把手小心为上 / 125

- 一、惟亲是用 / 125
- 二、文凭至上 / 129
- 三、奴才、人才不分 / 133

四、能言善辩就是好 / 135

五、年龄要偏大 / 136

六、论资排辈 / 139

第四第 借用外第，发挥借囊第的价值

第一节 外脑——智囊团 / 143

一、智囊团：门外的军师 / 144

二、智囊团：无智者，无以为生 / 148

三、智囊团：帮助一把手决胜千里 / 152

第二节 一把手：组建最佳智囊团 / 156

一、未雨绸缪，囤积人才 / 156

二、多渠道挖掘人才 / 163

三、防范人才流失 / 168

四、智囊团的组织原则和组织形式 / 176

第三节 一把手，让智囊团发挥最大价值 / 180

一、正确对待智囊团 / 180

二、保证智囊团的独立性 / 187

三、正确处理智囊团意见方法 / 190

用第五章 用人之的，不会无人可用

第一节 企业一把手的用人观 / 196

一、一把手的用人品质 / 196

二、一把手的人才观 / 203

第二节 一把手：用人有原则 / 221

一、能质能级对应原则 / 221

二、适用原则 / 226

三、竞争原则 / 231

四、机会原则 / 233

五、考评原则 / 234

第六章 培育人才，让人才在企业中成长

第一节 一把手如何激励人才 / 236

一、激励的作用 / 237

二、几种主要的激励方法 / 239

三、鼓励先进，培植中坚 / 248

第二节 晋升下属：让人才发挥更大作用 / 257

一、注意：晋升人才谨记 / 258

二、晋升要以实绩为依据 / 265

三、提升后进，笼络其心 / 271

四、为部属设计发展策略 / 273

第三节 施压用人，挖潜育才 / 277

一、施压出效率 / 277

二、施压挖潜 / 281

三、逆境施压 / 287

第七章 良好沟通，与下属建立协作关系

第一节 企业一把手如何正确处理与下属的关系 / 294

- 一、欲用人，先学会容人 / 294
- 二、处理与下级关系的十大要领 / 297
- 三、化解与下级矛盾的八项原则 / 300

第二节 与下属沟通的技巧 / 304

- 一、让下属发泄心中的不满，说出心里话 / 304
- 二、练就说服人的本领 / 307
- 三、怎样与“难缠的下属”沟通 / 309
- 四、巧用名字促进沟通 / 314
- 五、给下属以明确的指示 / 316

后 记 / 320

第一章

一把手：用人至上

在我国目前的企业运行机制中，大多数单位或部门，都是由一个领导集团来领导，这就是我们平时所说的领导班子。领导班子的各个领导者具有共同的目标，但他们之间又有分工，他们的领导责任和工作内容有很大的区别。一把手专指领导班子中那一个担负总揽全局、统一指挥、负有全面责任的主要领导者。

第一节 一把手：人才首脑

迄今为止，社会科学著作、专门的辞书辞海中，除了与之似是面非的“领袖”一词之外，没有任何关于一把手的专门解释条目。《辞海》中把“领袖”定义为人之表率，系指国家、政党的组织机构中的最高领导人，显得有点高不可攀，这显然与企业一把手毫无关系。

改革开放以来，随着我国领导科学研究的兴起和发展以及领导和领导者的概念逐步趋于科学，为我们深入研究和阐述一把手的概念奠定了基础。

在我国国有企业中，最高经营层的领导者不是一个人，而是一个领导集团。这个领导集团的成员，广义地讲，包括企业中行政组织方面的领导人员和企业中党组织的领导人员。而狭义的企业领导者，通常是就企业的行政领导干部而言。其中，厂长、经理以及公司制企业中的董事长、总经理是企业领导集团中的核心人物。本书就以他们为中心，重点对企业一把手的用人进行研究和阐述。

一、一把手是“最大的人才”

（一）一把手的基本含义

一把手是一种通俗而习惯的领导称谓。一个领导集体的关键，在于有一个深孚众望的一把手。从用人之道的角度讲，搞清一把手的含义、地位、作用，对于清楚认识一把手在选人用人中的职责地位具有重要的意义。一把手作为一个表示领导地位的概念，系指某一地区、某一单位、某一组织的主要负责人。一把手概念有着特定的“三要素”。

1. 被赋予组织或集团的最高职权

企业一把手作为企业的法定代表人，被赋予最高的职务、享有最高的权力，可以企业的全部资产依法自主经营、自负盈亏，拥有独立的经营、决策、财务、用人等各方面权力，这是其实施有效领导的资格和基础。

2. 负有第一位的全面领导责任

权力与责任是相对面存在的，既然企业一把手拥有企业的最高权力，同样一把手对领导班子和工作全局就负有首要责任。在企业运行过程中，一把手除了与一般领导者一样负有制定并组织实施企业的计划、决策的责任外，还有自己的特殊职责，这就是承担组织、决策、计划、指挥、协调、监督等高层次的领导职责，对企业的整体利益与全局利益负责。

3. 能够提供间接的、双重的、全方位的服务

即包括工作、学习、生活等等各个方面在内的全面性服务。一把手的服务是通过领导班子间接实现的，是对上负责与对下负责的双重服务的统一。

综而述之，一把手概念的特定含义和核心内涵就在于：一把手是被组织、群体或集团赋予最高领导权力、负有第一位领导责任，具备统一领导、指挥和服务的特殊功能的主要领导者。可以说，企业一把手是企业“最大的人才”。企业一把手对企业最关键的人，它时刻影响企业的发展。因此，企业一把手的能力和素质就直接决定了企业的竞争力。

正如前面所言，企业领导是一种依靠影响力影响下级或团体以实现一定目标的管理工作过程。因此，企业领导从本质上讲，是为了实现企业的一定目标和任务面进行的包括制定决策、建立组织、选用干部等一系列管理活动的一种有目的的管理工作过程。所以，企业领导工作通常是指企业高层领导者所从事的具有决策性、战略性、综合性的管理工作。

企业领导工作的本质也是一种发挥影响力，引导和推动下

级去实现既定目标的活动。所以，领导尤其是一把手的作用不在于自己直接动手去实现目标，而是在于影响和推动下级及下级组织去实现目标。在现实中，我们常常可以看到一些这样的情况，有一些企业领导人，当遇到工作推不动或下级工作不如己意时，心中着急，往往就亲自动手干起来。结果工作未必做得好，反而养成了下属的惰性，群众也很不满意，其实质不是在起领导作用，而是把自己降低到下级执行者的位置上去了。

拥有一定的职权是领导者发挥影响力的基本要素。所谓职权，是指由于所处领导岗位，而被授予的具有支配下级的力量，从而可以左右被领导者的行为、处境、得失，甚至其前途和命运，并使被领导者产生敬畏感的法定权力。

传统的领导观念认为只要手中握有职权，就能有影响力。在现实中，这种观念是错误的，正如巴纳德提出那样，领导依靠职权所下达的命令，只有当下级和职工相信它既符合企业目标又符合个人利益时，而且又是在可以办得到的情况下，才能为下级和职工所接受并发挥其影响力。因此，领导者要想有效地发挥其影响力，除了必要的职权之外，还要在下级和职工中树立起威信。也就是领导的影响力来源于下级和职工的“信服”，而不能靠强力压制使人服从。

领导者包括一把手的影响力来源于领导者个人的良好品德和良好的人际关系。因此，一位企业一把手，要想有效地发挥其影响力，不仅要拥有必要的职权，更要在树立威信上多下功夫。

（二）一把手的基本特征

一把手与其他领导者比较，在基本方面有许多相同之处，

一把手与其他领导成员处于平等的政治地位，对被领导者都是领导者，都是服务等等。但是，由于一把手是被赋予领导责任，代表企业行使权力的负责人，与其他领导者在职务级别、权力范围、承担责任等方面又有明显的不同，因而一把手领导工作也呈现出一些基本特征。

1. 领导责任上的全面性

在我国目前的企业中，实行厂长或经理负责制，在企业领导成员中，一把手主持总体领导工作，负有全面领导责任，而其他成员从严格意义上说都是一把手所任命，对其负责。一把手不仅对重大问题集体讨论的组织工作以及决策的组织实施要负全部责任，而且对各个单项工作同样负有最终责任。因此，一把手在领导责任上具有全面性特征。

2. 领导过程中的指挥性

一把手是一个企业的最高领导人，被赋予最高的职务，享有最高的权力，因此一把手在领导班子和社会活动中具有无可置辩的统一指挥权。正如马克思所说：“一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”要使企业生产得以有效地进行，就需要在领导集团内部有一个处于核心位置的人来实施“乐队指挥”的职能。一把手就是这样一个“乐队指挥”。没有一把手行之有效地组织指挥，领导班子和各项工作就无法正常的运转。

3. 领导形式上的导演性

领导班子是领导活动的主体，良好合理的领导班子是实现领导目标的前提和内聚力的象征，因此每个一把手除了要完成

好自己担负的社会角色所应该完成的一般任务以外，还要充当组织内成员角色的任务，激发各角色内在的能动因素，不断激励、挖掘、催发各角色的积极性，协调处理好各角色之间的复杂关系，从而导演出一部生动活泼、卓有成效的社会戏剧来。

4. 领导方法上的统筹性

领导班子之间、成员之间、一般干部之间以及各个行业之间，既各有独立性，而又相互联系。这种“独立”与“联系”本身，就是一对矛盾。一把手要善于把矛盾诸方统一起来，这就决定了一把手作为全而负责人不能顾此失彼，必须理顺各个方面的矛盾和关系。因此，一把手要围绕领导目标，通过自己的组织协调和凝聚作用把各个方面都统筹起来，以总目标协调各项工作，以思想感情的融洽促成工作的默契配合。

二、一把手主导企业

所谓地位，是指人们在某一范围内所处位置的层次。有些企业一把手由于对地位把握不准，出现“错位”现象，影响领导工作，甚至影响企业的发展。一把手要找准位置，发挥作用，首先要对其地位有一个正确、清醒的认识。

（一）一把手在工作中的主导地位

各级领导班子作为企业的组织机构，它的整个领导活动都是围绕贯彻执行党和国家的总目标和总任务进行的。在组织实施这一领导活动过程中，一把手始终处于主要的、支配的地位，有责任运用其职权和非权力影响力，引领组织中的全体成员正确选择发展方向，确定领导目标进行科学决策，组织决策

实施，创造性地工作，出色地完成上级赋予的各项任务。

任何一个企业都是一个有机体，这种有机体作为一个整体与外部发生种种联系，其内部有各种角色分工。在领导活动中，必须有一个中心人物，他把领导班子成员团结、凝聚在自己的周围，形成一个坚强的领导集体，这样才能保证领导活动的有序性和实现群体最佳效能。领导班子的一把手，正是这样的中心人物，担负着团结、凝聚群体所有成员的使命，处于领导班子的核心地位。这种核心地位，是企业活动的必然产物，它要求领导者具有做群众的主心骨、贴心人的内聚力，统一大家意志的整合力，团结影响下属并带领群众顺利完成各项工作任务，实现组织的整体目标。

正是由于一把手处于企业领导集体中的核心和主导地位，一把手就在很大程度上决定着一个地区或企业经济和事业的发展。我们在实践中常常看到，一些条件和基础设施基本相同的企业，有的发展很快，面貌日新月异；有的则发展很慢，江山依旧。造成这种差异的关键因素在于领导班子的状况，尤其与一把手能否发挥自己的核心和主导作用密切相关。如果一把手有强烈的责任感、使命感，坚定不移地带领企业员工开拓进取，这一企业的面貌就会有很大的改观。

企业一把手的地位具有两重性：一方面，一把手与其他领导成员处于平等的政治地位，与广大人民群众是平等的政治关系，始终处于法律的监督之下；另一方面，企业一把手作为一个企业的“执政首脑”，处于无可置疑的领导地位，其地位及责任与其他领导成员又有明显的不同。其地位的涵义主要在职