



给你力量励志丛书
GEINILILIANG
LIZHI CONGSHU

成功有很多方法,当然成功也是有秘诀的!给你力量丛书带你到达成功的顶峰!

观人·管人·用人

智慧全集

GUANREN GUAN
RENYONG REN

分析职业特点,揭示必背技巧一本通
走进白领职场,展示个人形象的礼仪读本

GIVE YOU
STRENGTH

快速展露头角,求职就业新兵法
精英指点,获取良好人际关系的行动指南

最新珍藏版

LIZHI JINGDIAN

事业都是人做的,作为领导者,会用人,用对人,那么他所领导的事业就能兴旺发达,繁荣昌盛,相反,如果不会用人,用错人,那么他所领导的事业就必然要走下坡路,甚至事衰业萎,日暮途穷。而用人的关键之处在哪里呢?答:是在观人和鉴人上!会观察人,会鉴别人,才能选对人,用对人。用人的慧眼在于观人,用人的慧根在于鉴人!从这一意义上说,观人、鉴人和用人便是影响和决定领导者成败的三大秘诀,即领导“三宝”!

宋建华◎主编

中国戏剧出版社

给你力量励志丛书

观人·管人·用人 智慧全集

分析职业特点，揭示必背技巧一本通
走进白领职场，展示个人形象的礼仪读本



快速展露头角，求职就业新兵法
精英指点，获取良好人际关系的行动指南

事业都是人做的，作为领导者，会用人，用对人，那么他所领导的事业就能兴旺发达，繁荣昌盛，相反，如果不会用人，用错人，那么他所领导的事业就必然要走下坡路，甚至事衰业萎，日暮途穷。而用人的关键之处在哪里呢？答：是在观人和鉴人上！会观察人，会鉴别人，才能选对人，用对人。用人的慧眼在于观人，用人的慧根在于鉴人！从这一意义上说，观人、鉴人和用人便是影响和决定领导者成败的三大秘诀，即领导“三宝”！

宋建华◎主编

中国戏剧出版社



图书在版编目(CIP)数据

给你力量/宋建华 主编. —北京:中国戏剧出版社,
2007.6

ISBN 978 - 7 - 104 - 02649 - 5

I. 给… II. 宋… III. 人间交往—通俗读物

IV. C912.1 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 093301 号

观人管人用人智慧全集

策 划:冯志强

责任编辑:肖 楠 王媛媛

责任出版:冯志强

出版发行:中国戏剧出版社

社 址:北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码:100097

电 话:010 - 58930221 58930237 58930238

58930239 58930240 58930241(发行部)

传 真:010 - 58930242(发行部)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京威远印刷厂

开 本:710mm × 1000mm 1/16

印 张:330

字 数:320 千字

版 次:2007 年 9 月北京第 1 版第 1 次印刷

2009 年 5 月北京第 2 版

书 号:ISBN 978 - 7 - 104 - 02649 - 5

定 价:597.00 元(全 15 册)

版权所有 违者必究



目 录

第一章 掌握选用人才的有效方法

选用经过考察的人才	3
用“生”不用“熟”	4
大胆启用新人	4
发掘素质一般的人才的潜力	5
选用人才的方法和途径	6
在基层员工中选拔人才	8
从企业内部选拔人才	9
选拔人才应有风险意识	10
选用人才不论资排辈	10
用商量的语气调度人才	13
松下幸之助的用人智慧	14
让人才竞争上岗	17
走出选用人才的五大误区	17
常向对方真诚问候	19
用诚心打动人心	20
爱心是人缘的基础	23
心胸越宽,事业越大	24
在小事上关怀他人	26
与人商量好办事	27
诚信带来财富与地位	28
常把笑意写在脸上	33



第二章 以实用为原则取我所需

高明的管人者善于因事设人	37
在疑与用之间达到最佳的管人效果	39
聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者	40
别把能力与学历、资历划等号	42
明确知道自己需要什么	44
把合适的人放在合适的位置	47
以实用的招术调动下属的积极性	49
用赛马代替相马	52
找准让下属效力的关键点	55
正确看待和解决下属偷懒问题	58

第三章 讲究深藏而不露

会用权的领导能做到少说多听	63
不要让人窥见自己工作、生活上的“内幕”	64
用一只看不见的手控制一切	67
以正确的管人策略对待有特殊背景的下属	70
善用藏心术才不会排斥“小人物”	71
以“无为”管人来争取“无所不为”的效果	74
适当摆一点管人的“架子”	75
尽量做到喜怒不形于色	77
把姿态放低才能当一个好“导演”	79

第四章 铁面无私：敢施铁腕才能驾驭管人局面

纠正错误时要强硬地表明态度	83
杜绝“老好人”的管人方式	84
对不良行为要适时挥舞权力之棒	86



用铁拳维护秩序、纪律	87
始终让下属保持紧迫感	88
惩罚犯错者不能迁就大多数	90
解雇不称职者更要把“黑包公”扮演到底	92
要站在公平与公正的起点上	94
别把追究责任当成最后的目的	95
极端情况下要采取极端手段	96
让下属养成无借口服从的习惯	97
黑脸白脸要一起唱	98

第五章 给人才这样的用武平台

要有让人才超越自己的肚量	103
体现企业对人才的重视	104
将人才安排在最适合的岗位上	106
让人才参与设计管理	107
让专业的染做专业的事	108
不要怕人才“犯错误”	108
不怕别人说自己的闲话	110
对“亲信”要慎用	111
不把新人当绊脚石	112
不让恶意缠身	114
原谅别人的过错	116
对人不要吹毛求疵	118
得理也得让人	121

第六章 这样最能获得人才的信任

染人才信服你的十大高招	125
成为强有力的领导者	125
对自己充满自信	127
成为具有良好素质曲领导	129



做工作深入仔细	132
充分体现对部属的关怀	133
能该部属做表率	135
真诚为人,坦率处事	137
关心部属利益,言而有信	138
不赏私劳,不罚私怨	139
掌握获得信任的诀窍	140
异性给你最好的心灵慰藉	141
如何对待爱人的异性朋友	142
友谊与爱情的界限	144
保持恋爱的神秘感	148
怎样与异性朋友分手	150
如何掌握情缘	152
你能捕捉男友的心理吗	154
如何与自己喜欢的人交往	155

第七章 这样激励人才最有效

让一切都充满活力	161
为人才创造人性化的工作环境	162
在六庭广众面前赞美员工	163
要即时赞美人才	165
精神激励比物质奖励更有效	165
解除人才的后顾之忧	166
用真势的感情打动部属	167
巧用语言激励部属	168
让人才感觉自己很重要	169
及时表彰有创造力的人才	169
用人才激励人才	171
用事业和前途激励人才	172
激发人才潜质,创造更高绩效	172
站在人才的角度去思考	173
给人才“奖出路”	174



帮助人才制订职业计划	175
要舍得为人才的发展投资	176
包容与信任是最好的激励	177
用适当的压力激励人才	179
不可以仇解仇	180
渡过交际危险期	181
不要先发脾气	183
笑脸应对别人的谴责	184
成人之美而不掠人之功	185
与上司发生冲突后怎么办	186
不在小事上争执不下	188
多检查自己的过失	191
给别人带去光明	194
以推销对方的方式推销自己	195
如何与客户有效沟通	197
如何与愤怒的客户沟通	198

第八章 用这样的方法管理最好

能容忍人才犯错	203
批评的方式要因人而异	204
要善于软硬兼施	205
不要动不动就指责部属	208
用暗示的方法批评部属	209
注意维护员工的尊严	210
要善于理解员工	211
要明确褒奖与奉承的界限	212
褒奖的方式要依对象而异	213
采用必要的间接褒奖法	213
合理正确地奖惩人才	214
敢与老板“亲密接触”	216
尽最大努力做好一件事	218
懂得做个好下属	220



不让领导起疑心	221
不能在他人面前与老板过于亲热	223
要顾及领导的面子	225
让活儿干得更完美些	226
把功劳归于领导	227
将过错留给自己	229
领导者影响力何在	230
影响力来于情感的投入	232
领导需有“道德影响力”	233
让下属乐意接受你的领导	234
把好批评关	236
你看问题是不是全面	237
你可以为别人创造多少利益	239
出现危机的时候要敢于担当	241
比他人意志要坚强些	242

第九章 这样才能留住人才

企业必须时时惦记着人才	247
留住人才要做的到“三真”	248
“雷尼尔效应”的启示	248
留住能留住的人才	250
让人才成为股东	251
每个人都是潜征在的经理	252
让人才把公司当作他家	253
培养人才的归属感	254
让人才分享公司的成功	255
与人才建立良好关系	256
向人才作出让步	257
留住人才的几种招数	259
掌握授权技巧	260
不要把人才当“时装”	264
把握破格提拔的“度”	265



不要在纸上授权	266
善授权者容人之过	267
授权要了解人的个性	269
不要把什么事都揽下来	270
可以把权力授给“偏才”和“缺陷者”	271
让“监工”尽快下课	273
不要滥用权力	274
把优秀者找出来	277

第十章 选用人才的几种模式

丰田选用人才的模式	283
宝洁选用人才的模式	285
猎头为企业寻访人才的模式	290
中兴通讯的人才选用模式	293



第一章

第一章 掌握选用人才的有效方法

掌握选用人才的有效方法





选用经过考察的人才

某高校的几个外贸专业应届毕业生到一家大型外贸公司去实习。部门经理原本只想让大学生们来帮忙打打杂的,实习结束时,请示总经理后,部门经理把一个叫陈小朋的同学留了下来。相比之下,部门经理觉得这个小伙子有几点打动了:

1. 待人彬彬有礼,综合素质较好

正式实习的那一天,部门经理向同学们介绍了部门的成员和同学们的分工。部门经理分配小陈在老陈手下帮忙。老陈是公司的老业务员了,年龄偏大。当其他同学感到拘谨和不安时,小陈很自然地对老陈说:“陈老师,你好!这段时间我们要给您添麻烦了,工作中还望您多多指点。”小陈语言简朴,落落大方。说老实话,老陈没有什么职务。小陈对他以“老师”相称,比较妥贴,老陈在心理上也能欣然接受。虽然这只是小小的一个细节,但大家都觉得小陈个人素质和修养比较好。

2. 做事主动积极,处理事情细心

一般来说,即使是分到单位来的新人,也会有较长一段时间的适应期,不知道该怎样着手工作。部门经理注意到,小陈不像其他同学那样不知道做什么,他主动地见事做事——跑银行,到商检交单、海关报验,即使在大热天乘公共汽车去也毫无怨言。拿他自己的话说:“我多跑一个地方,哪怕只是一个简单的交接单的过程,也会让我熟悉工作环节。出了差错,请示老师后,现场改正也是一次学习的机会。”

有好几次,老陈接国际长途,小陈就默默地坐在一边“旁听”,细心地揣摩他如何同外商交谈。有时则悄悄地给老陈递一支笔,或续上水,或记录一些数据。这些细小之处,既给老陈带来了工作上的便利,也表现出新人对“前辈”的尊重。

3. 基本功较扎实,爱岗敬业

这些同学来了后,好几个人对部门经理说,他们的英语过了几级,有的还是校文学社的成员。为了考核他们的真实水平,部门经理简单地向他们讲了一个业务案例,要他们在规定的时间内用电子邮件写一份函件,表明各自的处理意见。交卷后,只有小陈写得很规范,有分析,有说理,外贸专业词汇用得比较准确。还有一次,部门经理有意安排小陈和另一个同学分别到郊县取同一种样品。那位同学无功而返,而小陈不但取回了样品,还做了一些额外的工作——了解了该工厂给公司生产订单的进度和货物的质量。这些都说明小陈有一定的社会交往能力和强烈的工作责任心。



当然,小陈还有不足,例如工作上和他人的合作精神不够,性格比较张扬等,但瑕不掩玉。当时,正好这个公司打算招一名外销员来开拓市场,经过老总的“特批”后,小陈刚一毕业,部门经理就委托公司人事部为他办好了手续,从而使小陈顺利地完成了实习——毕业——求职的“三级跳”。



用“生”不用“熟”

麦当劳是驰誉全球的快餐店,其总部设在美国,并在世界 50 个国家和地区设立了一万多家分店,是世界上最大的速食店企业。麦当劳的成功,实际上也是领导者善于选用人才和使用人才的结果。

麦当劳选用人才的策略之一就是用“生”不用“熟”。经过三十几年的奋斗,麦当劳在人事管理上积累了一整套成功的管理经验。录用新员工时宁可用对业务一窍不通的新人,也不愿用所谓“熟练”的人员。因为他们要用自己的经验来培训员工,而决不用他人的框架来局限自己,这种极有创意的管理方法为麦当劳赢得了成功。

在麦当劳工作的员工,一般都不会担心失去工作,因为公司很少炒员工鱿鱼。麦当劳首先可说是一个培养人才的学校,其次才是一个为了获取高额利润的公司。在麦当劳精神下培训出来的员工,即使离开了麦当劳,也是对社会极有用的人才。当然,麦当劳不是收容所和慈善机构,那些行为不良并屡教不改的人员,当然也得不到领导层的青睐,决不会被留用。

麦当劳允许员工自由选择工作时间,可以选择专职,也可以选择兼职。从早上 7 点到晚上 11 点这段工作时间内,你可以任意挑选一段时间来工作。这一点吸引了大批业余人士前来应聘,范围之广遍及各个行业。麦当劳会选拔更为优秀的员工,送往麦当劳汉堡大学深造,既培养了人才,又激励着员工们全心全意投入工作,努力不懈为企业创造更大的利润。



大胆启用新人

一家中美合资公司新上马一套生产流水线,在进行操作人员培训时,美方经理



把所有原生产线上操作人员的名单全部划去了。

中方经理与之沟通时强调,那些人原来就在生产流水线上,熟悉工作程序,只要稍加培训就可以胜任新岗位。

美方经理说:“不,应该选用新人才。这些人也许很优秀,但他们的动作已经成型,可能会给新上马的生产流水线以致命的危害。”

这是一个真实的故事。两种不同文化背景,必然会在管理方式、思维方式上出现分歧。美国人注重一个人的发展前景,而中国人常看重一个人的历史。在人才市场上,美国招聘简章上一般不会出现性别、种族、年龄、婚姻、从业时间等字眼。而在中国的人才市场上,三年或者更长时间的工作年限,以及更细致、更全面的个人情况,常常成为应聘成功与否的先决条件。

招募有经验的人才,看似天经地义,实则暴露出商家急功近利的心态,他们没有把人才放在第一位,而是认为人才是可以不断调整更换的类似于机械之部件。而优先招募没有任何从业经验的新人看似有些愚蠢,实则却有深远意义。因为新人没有从业经验,所以更能接受这一企业的文化。一旦在脑海中“先入为主”,那就将影响一个人的职业生涯。要对一个有工作经验的人进行企业文化理念的培植,首先要彻底推翻他原有的理念和文化观念,相对于新人来说,这就困难得多了。



发掘素质一般的人才的潜力

每个人才都有专长和优点,都有可以挖掘和发挥的潜质,只是有的人的优点需要领导者慧眼识别。

每个企业都有一些资质平平的员工,你千万不要认为他们是公司的包袱。只要把他们放在适当的职位上,他们就是人才,就是财富,同样能发挥重要作用。美国现今有些企业,早已抛弃“尽可能用最好的人才”的原则,转而奉行“找一些素质一般的人才,发掘他们的潜力”的原则。

企业都会有部分的简易工作需要职员去完成,即使现代化的企业也不例外。安排素质一般的员工去做那些工作,他们会全力以赴地干。由于他们感受到领导的重视,所以士气特别高昂,如此不但能节省一笔开支,还能创造出很高的工作效率。而且,这些员工踏实肯干,少有反抗意识,不会觉得自己大材小用,因而会做出更好的成绩。

王先生已近不惑之年,由于之前就业的公司经营不善,王先生只得另谋他职,



但事与愿违,一直没有找到适合的工作。后来一家公司在众多应征者中录用了他。与许多人相比,王先生因一直受失业困扰,所以一旦有工作机会他便很努力地工作。虽然年龄较大,但他努力、认真;虽然学历不高,但他吃过苦,有实战经验,进步也快。后来,他果然成为这家公司的业务骨干。一般而言,若企业全由一些高学历、高素质的精英分子组成,未必就是最优越的企业,而且这样的人才结构,会让管理者大伤脑筋。

任何企业都需要大批精英俊杰,任何领导者都希望自己的部属能力超群,但一个企业的优秀人才过于饱和,会不利于公司发展。因为公司犹如家庭,分工不同,所需要的职员素质也各异,一旦同一职位有两个以上的人才担任时,就会造成人才浪费,而且也不利于人才潜力的发挥。



选用人才的方法和途径

为了得到应聘单位的面谈机会,篡改简历、编造工作经历已经成为了一种普遍的现象。当一个应聘销售经理的人告诉你,他曾带领团队把销售收入提高了100万,或者节约销售成本50万,你将怎样辨别这些话是真是假呢?这样的人才适合你的企业吗?

优秀的经理人很多,但是适合你的企业的并不多。可能求职者有着丰富的工作经验、不错的业绩,以及很好的团队精神,这样的背景是否能够证明他同样能给企业带来很好的效益呢?

面对这些疑问,下面几条选用人才的方法和途径可供你参考选择:

1. 将招聘外包给猎头。选用猎头机构很明显要增加你的财务支出,但猎头机构能够利用一些有效的测评工具和招聘方法,为企业物色到合适的人才。每个猎头公司都有自己擅长的行业,在选择猎头公司的时候,不能盲目地随意挑选,一定要把自己企业的情况和猎头公司的背景结合起来综合考虑。

2. 在人才的眼中寻找热情。“最优秀的人才那些具有热情的人,即使你不付给他们薪水,他们仍会自愿做好自己的工作。”劳拉·亨得森说,为了解求职者是否具有热情,你可以问些问题,比如:他以前的工作情况、个人的爱好和习惯、选择公司的理由等等。

某公司在对一个营销经理职位进行面试。面试者谈起将建立一个新的市场拓展计划时,求职者的表情立刻发生了变化,似乎恨不得马上去操作实施,以证明自



己的能力。就在那一刻,面试官就认定他是最合适的人选。果然,新的市场拓展计划在他的实施操作下,取得了意想不到的成功。

3. 调查信用问题。当你所面试的求职者的工作岗位对企业发展有着举足轻重的作用时,不要想当然,依靠感觉来取舍。你所要做的是了解该求职者的过去,可以通过电话联系他以前的工作单位,听听单位领导对他的评价;也可以去司法机关,了解他是否有过违法记录。这些细节为你的企业避免风险提供了一道道安全保障。

4. 综合各种意见。企业在招聘管理人员的时候,应避免一个人拍板的现象。每个人由于岗位、社会阅历、个人喜好等因素,对同一个人的招聘会产生不同的结果。因此,在面试结束的时候,大家要谈谈各自的意见,综合出一个公正的评价,从而决定是否录用。

在经历了招聘后,就是试用期。一般来说,试用期是企业考察求职者的最后一个阶段,但是,很多企业并没有充分利用这个阶段去衡量求职者是否适合公司,是否适合这个岗位。事实上,试用期间是企业完整招聘的最后一个关口,招聘的成功与失败,在此阶段将进行最后的验证考核。在国外许多公司,试用期的考察是十分严格的,据美国一家咨询公司调查,在美国试用期被辞退的人才占到试用人才的38%。企业该如何在试用期间考察求职者呢?一般包括以下几个方面:

1. 管理者与下属及各个部门的关系。作为企业的管理人员,个人能力突出固然好,但企业毕竟是个团队,需要上级和下级的有效沟通、不同部门之间的沟通,讲究整体作战的效果。在试用期内,可以了解各个部门相关人员对求职者的看法,从而判断其是否适合企业的团队文化,是否能够更好地担任管理工作。

2. 求职者的个性。在招聘的过程中,很难准确地判断求职者的个性。对于管理人员来说,当其具有明显的个人特征和才能时,他就有可能比其他人更适合担当管理者。在试用期间,可以从求职者的决策水平、人际关系、工作态度等等方面,来观察其是否具备担任这个职务的资格。

3. 工作专心程度。一般来讲,从事本职工作的专心程度就是指对本企业的忠诚程度。假如说,在试用期间,求职者还想着其他工作,那么,他的部分时间和精力总要消耗到与企业经营管理无关的其他事情上去。一个在试用期间都无法全心全意做好本职工作的人,你能把公司的重任交给他去完成吗?

4. 其他因素

(1) 智力。是否有过人的才智,理解能力是否深刻,能否迅速掌握事情的本质。

(2) 创新力。在思考问题的时候,是否需要别人提示和示范,个人办事能力如何,接受问题和学习新知识的能力如何。

(3) 判断力。估计形势的水平如何?能否根据不同情况做出不同的稳妥决定。