

王刚 / 编著

把握好 用人的技巧 与 管人的学问

HIRE LABOUR
ARTIFICE &
SUPERVISORY KNOWLEDGE



作为现代管理者，一定要处理好与下级的关系，对待下属要宽严有度，督促下属发挥最佳潜能，出色地完成各项任务。

——彼德·杜拉克

用人、管人是一门高深的学问。领导者不仅要大权在握，更重要的是有高超的领导艺术，“无为而治”，“行不言之教”而征服人心，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，让下属自愿做的更多，完成得更好。用人不能没有手段，管人必须讲究方法。

地震出版社

王刚 / 编著

把握好 用人的技巧 与 管人的学问

地震出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

把握好用人的技巧与管人的学问/王刚编著. —北京:
地震出版社, 2003.2

ISBN 7-5028-2225-9

I. 把… II. 王… III. 人才管理学—通俗读物
IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 002995 号

把握好用人的技巧与管人的学问

王 刚 编著

责任编辑: 曾月生

责任校对: 董 青

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 68423031

门市部: 68467991

传真: 68467972

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 九洲财鑫印刷有限公司

版 (印) 次: 2003 年 2 月第一版 2003 年 2 月第一次印刷

开本: 850×1168 1/32

字数: 334 千字

印张: 13.375

印数: 00001—15000

书号: ISBN 7-5028-2225-9/Z·183 (2793)

定价: 22.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前 言

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，说到底还是用人问题。只有尊重人才，善用人才，才能立于不败之地。

美国经济管理大师彼德·F·德鲁克指出：管理者面临的第一关即在于择人。有效的管理者择人任事和升迁，都以一个人能做些什么为基础。所以，他的用人决策不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

唐太宗李世民说：“明主之任人，如巧匠之制木。直者以为辕，曲者以为轮，长者以为栋梁，短者以为拱角，无曲直长短，各种所施。明主之任人亦由是也。智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎，无智愚勇怯兼而用之，故良将无弃才，明主无弃士。”

作为现代管理者，一定要善用各种手段激发其下属的工作热情和斗志，为实现特定的领导目标而做出自己的贡献。

作为现代管理者，一定要处理好与下级的关系，对待下属要宽严有度，督促下属发挥最佳潜能，出色地完成各项任务。

现代社会，下属对领导不再是一味服从的奴仆，而是平等合作的伙伴、积极参与的助手。领导不能再依靠



单纯的经济手段和行政命令来管理下属，必须运用多种科学手段和艺术方法来充分“显示”下属的自主性，进一步发挥下属的积极性和创造性。

本书选用许多典型精炼的实例和大量通俗而新颖的理念，从千方百计招聘合适的员工、让下属充分施展自己的才能、千万不能放松管理、适当采取强硬的管理手段、使每一个员工感到自己重要、使员工保持较高的工作效率、让员工发挥最大的潜能和对员工采取灵活多样的培训方式等几个方面，对用人的艺术和管人的原则进行了生动的阐释。

本书有助于读者借鉴经验，启迪智慧，增长才干，开拓思路，更新观念，提升领导的艺术和品味，在生活、事业的波涛中乘风破浪，奋勇向前。



目 录



1. 千方百计招聘合适的员工 / 1

- 尽可能广泛招聘员工 / 3
- 现代实用的招才渠道和手段 / 7
- 制定适宜的人才标准 / 14
- 选择优秀人才的十大条件 / 17
- 切实花时间评估应聘者的个人才干 / 23
- 尽量启用一流人才 / 26
- 不一定寻求“最优秀”的人才 / 28
- 所选之人要能适应公司成长所带来的新任务 / 30
- 为了招聘到理想的人才要做大量工作 / 35
- 招聘人才时应注意的问题 / 40
- 避免招聘中常犯的错误 / 44

2. 让下属充分施展自己的才能 / 47

- 充分了解职工的长处和短处 / 49
- 大胆任用提拔年轻人 / 52
- 用人才不用奴才 / 55

- 
- 尽量做到人尽其才 /59
 - 充分利用下属的特长 /69
 - 充分发挥管理人员的积极性，尽可能地抑制其缺点 /76
 - 让最优秀的人才成为企业的骨干 /80
 - 根据员工的自我考核合理用人 /85
 - 为员工提供充分的内部调配的机会 /89
 - 把握好提拔下属的时机和分寸 /92
 - 更有效地分配工作 /97
 - 做出科学的用人决策 /101
 - 正确区别哪些人能够委以重任 /106
 - 把握合理用人的十六字方针 /111
 - 用人的基本原则 /114
 - 留住员工的心，防止人才流失 /118

3. 千万不能放松管理 /123

- 别让下属偷懒 /125
- 让下属产生紧迫感 /127
- 有效指挥下属，做到有令则行 /133
- 对下属进行适当的监控 /140
- 做到充分授权，有效控制 /143
- 对产品质量的管理不能有丝毫放松 /150
- 让固执的员工按你的意见办事 /152
- 妥善处理各种人事问题 /158
- 追求“无为而治”的管理境界 /164

4. 适当采取强硬的管理手段 / 169

- 在需要严厉的时候，必须板起面孔斥责下属 /171
- 要有严明的纪律 /175
- 不做好好先生，进行“无情的管理” /178
- 毫不客气地鞭策员工不断进步 /182
- 采取“铁腕”作风来处理事务 /185
- 彻底消除企业本身的官僚体制 /187
- 果断地减少冗员，提高效率 /196
- 将那些不胜任工作的人淘汰下来 /198
- 批评下属一定要讲究原则 /205

5. 使每一个员工感到自己重要 / 213

- 把人作为企业最重要的资源 /215
- 把员工视为同事或者助手 /218
- 在精神上和经济上共同下功夫 /221
- 把注意力全部集中在员工身上 /228
- 善待每一位员工 /233
- 用欣赏的眼光来观察部属的优点 /237
- 与性格各异的下属和平相处 /239
- 妥善对待性格有缺陷的人 /243
- 领导好有主见的部属 /246
- 扶持和协助下属享受成功的喜悦 /250
- 积极化解与下属的矛盾 /253
- 帮助员工建立自尊 /262
- 实现以人为本管理的六大秘诀 /267



6. 使员工保持较高的工作效率 / 273

- 把琐事交给下属去处理 /275
- 为下属找到特定的竞争对象 /279
- 改善人际关系, 提高企业效益 /282
- 提高员工的生产力 /285
- 激发员工的战斗力 /290
- 提高员工生产效率的妙计 /293

7. 让员工发挥最大的潜能 / 295

- 激励员工自己解决问题 /297
- 授权前应考虑多方面的问题 /301
- 避免授权中常犯的错误 /308
- 挖掘员工的内在动力不完全靠金钱 /311
- 依靠企业精神激励员工 /318
- 重视倾听最基层的声音 /323
- 充分利用下属的智慧 /327
- 激励全体员工积极参与管理 /332
- 鼓励部属多提建议 /337
- 正确地听取下属的意见 /342
- 十种常用的激励方法 /345
- 有针对性地运用不同的方式激励下属 /361

8. 对员工采取灵活多样的培训方式 / 367

- 有系统地培训所有的员工 /369
- 注重员工的岗位培养 /372



正确地指导员工	/376
听取部属建议, 促进员工成长	/380
扶持员工的创造力	/384
发掘职工的聪明才智	/387
对不同的人才要采取不同的培养方案	/391
采取灵活多样的培训方式	/395
帮助员工进行职业规划管理	/400
用简便易行的经营理念影响每个员工	/404
培养员工的敬业精神	/411



1

千方百计招聘合适的员工



尽可能广泛招聘员工

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。人才是要去寻求的，公司招聘职工，要考虑利用多种渠道。在这方面，思科公司 CEO 约翰·钱伯斯的经验颇值得借鉴。

思科系统公司 1984 年成立，总部在美国加州圣荷塞，是一家标准硅谷模式的高科技公司。思科创业资本是高技术专利，公司很快实现了财富的积累，也聚集了大量高技术人才，目前思科全球有 2 万多名员工。1999 年思科被评为 100 家网上最受欢迎的公司第一名；2000 年，《财富》杂志将思科公司列为美国 100 佳工作场所的第 4 名。

约翰·钱伯斯在招聘人才方面，具有独特的策略：

(1) 公司的大门始终对优秀人才敞开

思科的招聘广告是：我们永远在雇人，对优秀人才思科永远有兴趣。在 Internet 世界里，最关键的是人才的取得和保留。思科在 Internet 领域走得非常快，以致整个业界人才的供应跟不上思科成长的速度。





(2) 让所有员工都成为猎头代理

思科公司的招聘方式是全面撒网，报纸招聘广告、网站、猎头、人才招聘会等都用上，面对思科每年 60% 的增长速度对人才张开的巨口，这些方式都显得不够得力。人力总监关迟头痛的问题是招聘广告不成功，网站不成功，原因是这些方式非常开放，没有定向目标。思科公司经常到 IT 界专门的人才会议中做人才资源收集工作。对思科公司来说，最有效的方式是用猎头公司。这样的成本很高，但是面对大量高技术人才缺乏的情况，思科还是有大概 40% 的员工是猎头公司找来的，用猎头公司招人是从上到下不分职位。思科还有大概 10% 的应聘者是通过员工互相介绍进来的。公司有一项特别的鼓励机制，鼓励员工介绍人加入思科，方式有点像航空公司累积旅程。思科的规定是：介绍一个人来面试就给你一个点数，每过一道面试关又有一个点数，如果员工最后被思科雇用，则有事成的奖金，这些点数最后累积折成海外旅游。这是思科创造性的做法，让所有员工都是猎头代理，有合适的人一定会介绍到公司来。

(3) 进入学校培养员工

思科的发展速度要求员工能够自己很快独当一面，所以对应届毕业生使用得比较少。思科从 1999 开始在一些大学设立了一个虚拟的网络学院 (Networking Academy)，通过提供一些设备和课程，让学生熟悉 Internet 环境，而且对学生有一个笔试的 CCNA 认证，让学生对 Internet 有个基本的了解。思科在过了这一关的学生中挑选一些人做见习员工。另外公司也在学校开始一些助理

工程师的培养，这些学生经过半年到一年的培养，成为思科正式的工程师。思科公司在 1999 年招了 150 人，应聘的人很多，但是成功率非常低。

(4) 人人都需领导素质

思科招聘一个人，除了有基本条件的要求外，还要求应聘者有领导的特质。因为在思科每一名员工都是一个单兵作战的单位。例如思科的系统工程师，不是简单做产品规格，工程师可能要到客户那里去做报告，需较好的表达能力。所以公司在招聘时考虑应聘者的综合素质，需要有领导的特质和专业精神，对工作的需要和客户需要都能有敏锐的反应。思科的业务不是做一次买卖，而是与客户建立一种长久的关系，需要员工能够感觉客户的需要就是公司的需要，这样的敏感度和成熟度必须反映到每个人的身上。至于做行政的部门，也需要他们给别人提供好的服务。



(5) 对应聘者严格把关

到思科应聘主要是通过面谈。招聘的大致经历是首先挑选简历，然后用人部门直接安排时间与应聘者面

谈。一个应聘者进入思科一般最少要跟 5~8 个人交谈，任何职务都要经过这个过程。

1999 年思科给员工推出一个培训，教会招聘者很专业的面谈技巧，所有的雇人经理都要学习这个课程。如果这个课程你很早学过，以后要复习，目的是让招聘者保持敏感度。在面试的过程中，应聘者需要通过很多项目的交谈，每个负责招聘的人有一份面谈记录，每个人与应试者面谈后最后有一个评价，思科用的是全体通过制，例如在 8 个负责招聘的人中，如果有一个人说“NO”，那么应聘者就没有机会被录用。

(6) 广泛征求应征者的意见

思科非常重视面谈的开始和结束，思科强调面试人员需要一个完整的培训。招聘者不只是懂得问什么问题，还要给应聘者一个愉快的环境，让应聘者不要等得太久。面试员的一个责任是在面试程序上做总结，所有面试员面试结束后会问那些应聘者，有什么环节他们做得不好，希望他们对面试提出意见。如果应聘者多次对招聘人员在某些方面的意见都是一致的，例如说等了一个小时，时间太长，思科内部会针对应聘者提出的问题做修正。思科美国公司做得更细致，对那些应聘者有一个跟踪电话，并附给他们正式表格，让应聘者谈对上次面试有什么看法，这样公司对自己的招聘真正有一个监督。



现代实用的招才渠道和手段



1. 招聘渠道的选择

(1) 人才交流中心

在全国的各大中城市，一般都有人才交流服务机构。这些机构常年为企事业单位服务。他们一般建有人才资料库，用人单位可以很方便在资料库中查询条件基本相符的人员资料。通过人才交流中心选择人员，有针对性强、费用低廉等优点，但对于如计算机、通讯等热门人才或高级人才效果不太理想。

(2) 招聘洽谈会

人才交流中心或其他人才机构每年都要举办多场人才招聘洽谈会。在洽谈会中，用人单位和应聘者可以直接进行接洽和交流，节省了企业和应聘者的时间。随着人才交流市场的日益完善，洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。比如有中高级人才洽谈会、应届生双向选择会、信息技术人才交流会等等。洽谈会由于应聘者集