

职场成功
必读之书

职场咖啡系列丛书
ZHICHANGKAFEIXILIECONGSHU

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

VICTORY

成功

用

人。

de 22 条黄金法则
CHENG GONG YONG REN DE 22 TIAO HUANG JIN FA ZE

de 22 条黄金法则
CHENG GONG YONG REN DE 22 TIAO HUANG JIN FA ZE

常桦 编著
华文出版社
SINOCULTURE PRESS

职场咖啡系列丛书

成功用人

de 22 条黄金法则

常 桦 编著

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功用人的 22 条黄金法则/常桦编著. - 北京: 华文出版社, 2003. 10

ISBN 7 - 5075 - 1550 - 8

I. 成... II. 常... III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 通俗读物 IV. F272.92 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 092706 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwchs.com.cn>

网络实名名称: 华文出版社

电子信箱: hwchs@263.net

电话: (010)83086663 (010)83086853

新华书店经销

河北衡水冀峰印刷股份有限公司印刷

787 × 960 1/16 开本 12 印张 162 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

*

印数: 0001 - 8000 册

定价: 19.00 元



序

全球著名的未来学家约翰·奈斯比特认为：在新经济时代，我们要重新创造的新型公司的基本前提是：人是公司最重要的资源。

重塑通用公司的杰克·韦尔奇把 50% 的精力用于人才的培养和使用，被称作伟大的人事经理。他的用人观是：确保公司在未来的成功关键在于有合适的人去解决最重要的业务问题，无论他处在企业的哪一个等级和公司的何种职位，也无论他处在世界上的任何角落。杰克·韦尔奇通过建立灵活的用人机制、360 度的员工评估反馈制度和强调员工的参与管理，塑造了通用公司强有力的文化，也使得通用公司成为成功用人的典范。

经济发展和社会进步，需要物质资源作基础，更需要人的知识和能力作支撑。当今时代，人才和人的能力建设，在竞争中越来越具有决定性的意义。人类有着无限的智慧和创造力，这是文明进步不竭的动力源泉。开发人力资源，加强人才的能力建设，已成为关系当今世界发展的重大课题。

人是管理的第一要素。现代社会的竞争，就是人才的竞争，要想在现代社会竞争中取得优势和胜利，就必须占领人力资源这一制高点。微软公司的市场价值已高达 6000 亿美元，而它的账面价值仅有 450 亿美元，可口可乐、英特尔等知名企业的市值与账面价值也悬殊很大。英国管理学者布鲁金认为，“智力资本”是这些企业得以运行的所有无形资产的总称，其核心智力资本则是企业核心员工和核心顾客，这是企业核心竞争力的源泉，在企业经营中起着主导和支配作用。因此，企业必须突出科技创新与人力资源管理，才能不断增强企业核心竞争力。

第二次世界大战后，企业陷于激烈的市场竞争中，市场占有率是决定成败的关键；新经济时代，通过人才的开发与技术的不断创新成为行业标准的一些企业领导者却能独占鳌头。因此，21 世纪是企业人力资源的导向时代。

企业是要人来做的。“办企业就是办人”是成功企业的公开秘诀。不同的人才管理模式，员工会有不同的行为、心理表现，带给企业不同的前途。

以人为本，拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是所有知名企业的



成功秘诀。人的潜力,特别是一群人的潜力是无限的,当企业很好地管理这些人才的时候,他们能帮助你实现企业腾飞梦想。

人才是现代企业的黄金资源。现代企业之间的竞争,越来越演变为人才之间的竞争。谁能吸引最优秀的人才,谁能使用最优秀的人才,谁能留住最精英的人才,谁就能在未来的竞争中赢得绝对的优势。

一个现代企业的成功,不仅仅在于其拥有的优秀人才,更在于其出色的人才管理。专家们指出,人才管理要素也已成为企业的一种重要资源。证券分析家们在判断一个企业的发展前景时,其中的一个重要指标正是该公司的人才管理思想、人才管理制度及其涌现出来的管理活力。

企业的成功与失败,与用人关系极大。特别是当前的企业,不论其过去有过多么辉煌的历史,大都面临着缺乏优秀帅才的窘境。想要尽快摆脱这种困境,欲求企业充满生机,就得花大功夫去选才、育才、用才、留才。一个精兵强将多多的企业,在商战中,能够攻无不克、战无不胜,处处赢得先机,从而蒸蒸日上,魅力四射;如果用人不当,把工作交给不负责任或执行能力欠佳的人,势必成事不足,败事有余;有了优秀的人才后,协调好人际关系,创造出荣辱与共、同舟共济的团队精神,尤其必要。企业一旦在人际关系上麻烦多多,必会大耗元气,甚至耗费领导者的精力,到那时谁来肩负企业的经营大业?企业腾飞,路又在何方?

成功用人是一门学问,更是一门艺术。人是企业最宝贵的资源,对人的认识和管理是企业管理的首要问题。然而,什么是企业最需要的人才?如何结合群体的需要挑选最合适的人才?如何发挥人才的优势?如何留住企业最需要的人才?如何在新的竞争环境中去发展?如何让员工为企业创造最大的利润?这些是现代企业人力资源管理和开发的重点中的重点,成功用人的 22 条黄金法则正是解决这些问题的灵丹妙药。掌握了这些制胜法则,作为企业领导者就会屡试不爽,游刃有余,运用之妙,存乎一心。最终使企业从优秀到卓越,基业长青!

让我们一起分享成功用人的快乐和喜悦吧!

常桦

2003 年 9 月于

京北西三旗博雅堂



目 录

第一章 慧眼识珠：知人方能用人 /1

黄金法则一：知人善任 人尽其才 /2

- ◎ 人才就是你的最大资本 /2
- ◎ 练就一双火眼金睛 /4
- ◎ 目光如炬的识人艺术 /6

黄金法则二：识人本质 实践察人 /13

- ◎ 识才应该求全责备 /13
- ◎ 用发展的眼光看人才 /15
- ◎ 不拘一格识人才 /17
- ◎ 德才兼备 细察人才 /18

黄金法则三：善识贤才 为己所用 /21

- ◎ 识才不可以貌取人 /21
- ◎ 不以己好识人才 /22

第二章 惟才是举：寻找得心应手的好帮手 /23

黄金法则四：海纳百川，广开“才”路 /24

- ◎ 招聘选贤法 /24
- ◎ 竞争择优法 /27
- ◎ 小心中了“毛遂自荐”的圈套 /30
- ◎ 考核选人也会有失误 /30

黄金法则五：英雄莫问出处 /32

- ◎ 公开选才，避免暗箱操作 /32
- ◎ 要的就是头脑灵活的人 /34



◎ 敢于任用善于变革的人才/37

◎ 打消你的世俗偏见/39

黄金法则六：看准前方的人/42

◎ 选好“领头羊”/42

◎ 扫除你的视角盲区/43

第三章 育才有方：为未来塑造精英/47

黄金法则七：不要吝惜岗前培训投资/48

◎ 给人才一片成长的沃土/48

◎ 人才培育的摇篮/49

◎ 育人等于造人/50

◎ 拔苗助长 适得其反/55

◎ 培育良才，非一日之“功”/58

黄金法则八：充电使人才更富有竞争力/61

◎ 别放慢你的脚步/61

◎ 让人才呼吸到新鲜空气/62

◎ 克服人才培养中的“嫉妒症”/64

第四章 因材施教：把人才放在最适当的位置/66

黄金法则九：相得益彰，量体裁衣/67

◎ 天生我才必有用/67

◎ 扬长弃短，长短相协/68

◎ 不寻找十全十美的“完人”/69

◎ 人尽其才，尽善尽美/70

黄金法则十：经营你的用人搭配术/72

◎ 有张有弛的“智能结构”/72

◎ 小心一官多职的陷阱/73

◎ 让大家愉快工作/73

◎ 掌握好用人的数量原则/74

黄金法则十一：抛砖引玉，让贤才自动现身/77

◎ 各出其谋，广纳贤才/77



- ◎ 恩威并施,善用贤才/80

第五章 因事设职:职能匹配方能得天下/85

黄金法则十二:试才授“官”,因事设人/86

- ◎ 别把人才安错了位置/86
- ◎ 低效能法则的思索/87
- ◎ 才尽其力,事竟其功/92

黄金法则十三:金鞍宝马,始得其所/96

- ◎ 兼容并包,人尽其才/96
- ◎ 用人要选择环境/97

第六章 以情相动:营造充满关爱的工作氛围/99

黄金法则十四:把握人才的精神状态/100

- ◎ 情感移入,体贴他人/100
- ◎ 关键时刻送“温暖”/101
- ◎ 企业就是一个大家庭/103
- ◎ 人才是一切活动之本/105

黄金法则十五:把你的爱延伸到人才身上/107

- ◎ 和员工交朋友/107
- ◎ 下属也可以犯错误/113
- ◎ 宰相肚里能撑船/115
- ◎ 批评和关爱不差一步/118

黄金法则十六:营造人才自我实现的环境/120

- ◎ 让人才自己做主/120
- ◎ 懂得尊重人才/122
- ◎ 人人是总裁/123
- ◎ 不让人才生“锈”/124

第七章 用人不疑:让人才心甘情愿地工作/126

黄金法则十七:改变事必躬亲的原则/127



◎ 信任是第一要素/127

◎ 何必事事操心/129

黄金法则十八：群策群力，相辅相成/130

◎ 与下属亲密接触/130

◎ 用人不疑，将在自专/132

◎ 采言纳谏，要听在心上/134

◎ 心胸豁达荐英才/136

黄金法则十九：充分授权，不做控制者/138

◎ 授权赋能，让人才成为管理者/138

◎ 别把权力攥得太紧/142

◎ 破格用人/145

◎ 非理性的活动——倒授权/147

◎ 超脱的管理——无为而治/149

第八章 天下归心：留才就是留“根”/153

黄金法则二十：调动人才的“脑神经”/154

◎ 让人才时时感到满意/154

◎ 爱才用才，以重任激人才/157

◎ 消除下属的不安/158

◎ 奖功不惩戒/161

黄金法则二十一：留人要留心/164

◎ 招人难，留人更难/164

◎ 留住人才的心/165

◎ 稳定优秀人才的三件法宝/167

◎ 防止人才流失高招/170

黄金法则二十二：以人为本，为离人敞开回归的大门/173

◎ 亡羊补牢，为时不晚/173

◎ 寻找机会，信任下属/177

◎ 把愿景告诉下属/179

◎ 让员工拥有梦想/183



第一章 慧眼识珠： 知人方能用人

成功用人的前提是知人,不了解人就不能很好地使用人。“知人”,就是考察、了解人才;“善任”,就是正确地使用人才。“知人”是“善任”的前提和基础,“善任”是“知人”的延伸和深化。

成功用人是一门科学,更是一门艺术。人力资源是个永远也开发不尽的宝库。企业不论规模大小,善于汇聚最优秀人才的聪明和智慧,把各种精英人尽其才,才尽其用,它就会异军突起,后来居上,在激烈的竞争中,攻城掠地,战无不胜。



黄金法则一：知人善任 人尽其才

因人施用,无论你管理的是几个人还是几十人或者更多,乃至拥兵百万,如果滥用人才、滥施命令,只能做出使人抱怨,事倍功半,或干脆是徒劳无功的事,岂不是遗憾?善于用人的管理者会举重若轻、游刃有余,事业蒸蒸日上,而不善用人的管理者,即使你累得精疲力竭,工作也只是一团糟的局面,两者相较,即可看出高下。

◎ 人才就是你的最大资本

人是知识和智力资源的载体,掌握知识,具有领导能力的人在未来将担任最重要的角色。高素质、高水平的人才促进知识经济发展的中坚力量,他们将构成经济的核心。世界著名的咨询公司——麦肯锡公司预言:世界将陷入一场“人才争夺战”。寻找最优秀、最聪慧的人才将成为一场永不休止、代价高昂的战争。该公司的高级主管埃德·迈克尔斯说:“在知识经济的环境里,起决定性作用的是人才,得人才者得天下。”

福特公司就是任用优秀人才的楷模。

对汽车业一窍不通的福特二世是从父辈手中接过公司的全部行政权力的。这时,摆在福特二世面前的是千疮百孔、松散不堪、濒于破产,每月亏损近千万美元的公司。当时,公司管理极度混乱,任人唯亲。管理人员松懈怠工、不负责任的情况随处可见。公司高层上百位高级管理人员,竟然连一个拥有大学学历的人都没有。公司的厂房陈旧,机器破损,没有人搞技术革新。财务部门像杂货店一样,账本一大堆,连个预决算方案也没有,甚至死去的员工在工资单上都照列不误……

福特二世一上任就意识到,必须全面彻底地来一次变革,关键是要找到一个得力的助手,与他一起把公司从困境中拯救出来。他只能从同行中物色人选。一天,他突然想到一个人很适合这个角色——那就是时任通用汽



车公司副经理的欧内斯特·布里奇。福特二世亲自登门拜访布里奇，恳切地请求他出“通用”之山而入“福特”之门，帮助他力挽狂澜，收拾残局。

布里奇婉转地回绝了福特二世的请求，因为他当时还在兼任通用汽车公司下属的一个航空公司的总经理。福特二世一而再地向布里奇发出邀请说：“您不妨先来看看，然后您再决定是否留下来。”布里奇在福特二世诚心诚意的请求下，只好先答应试试看。

在这关键时刻，福特二世又得到一个好消息，有人告诉他：“您不是需要人才吗？从空军退役的军官，他们都是搞管理的人才，对您是很有用的。”福特二世马上与这些人会面，并以重金邀请他们来负责公司的第一线管理工作。这些人，后来都成了美国汽车业、甚至政界的名流。其中有后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉，以及世界银行行长查尔斯·桑顿。

布里奇正式到福特汽车公司走马上任之后，他还把通用汽车公司的高级管理人员刘易斯·克鲁索等人带进福特公司。通过进行一系列变革，实行严格的科学管理，福特公司终于实现了扭亏为盈，一跃成为世界第一大汽车公司。

大凡世界上成功的知名企业，它的指挥系统中，必然不乏善于管理的领导人才。随着新经济时代的到来，随着世界经济的飞速发展，国与国、企业与企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争，即企业由什么样的人、什么水平的人来领导和管理。

如果仔细研究一下成功的公司创始人的特征，他们有许多共同点：都不遵守传统的管理规则；公司员工年轻化；在短短数年内就完成了资本原始积累；千方百计吸聚着有天赋的顶尖人才。思科公司总裁巴·贝克说：“我们寻找的不是填塞工作岗位的人，而是能够促进公司前进的人。”

为了把最优秀的人才吸聚到团队的组织中，使其为自己的企业效力，各大成功企业的首席执行官都有一套“八仙过海”的高招和策略。通用电气公司董事长杰克·韦尔奇对人才的要求是：“必须每天证明自己。”他追求的是一贯实行的人才管理原则，就是必须保证企业“真正的英才统治”。为做到这一点，通用电气公司对于员工要求是，你从哪里来，什么学校毕业，有什么学历，是谁推荐的或出生于哪个国家并不重要，重要的是你自己的能力。“每天证明自己”，就是让人才不可能一劳永逸，一次定终身。而在一些企业



和组织,你今天有能力坐上了某把交椅,只要你不犯错误,就可能长久地坐下去,不必“每天证明自己”,甚至十年、几十年、直至退休也是可能的。韦尔奇说:“年轻人在通用公司有很大的机会,你不必等着论资排辈,我们有 30 多岁的首席执行官。”一个人,如果真是一个精英,在这样的企业,尽管竞争十分激烈和残酷,但你如果能够有“每天证明自己”的能力,显示自己的才干,就绝不会陷入论资排辈的泥淖而欲进不能。在这样的管理体制下,结果必然是英才的天下。

沃尔玛公司吸聚人才的关键是:确保有才能的员工取得的成就被承认,即提供让他们脱颖而出的机会。公司把获得人才资源的原则从“得到、留住和培养”改为“留住、培养和得到”。这种变化,表明了他们对人才的重视。对具有领导潜力的人才,公司总是及时发现和培养,将其送到公司总部的培训中心进行培训。对于如何长久地留住人才,默克公司的做法很值得称道。默克公司是世界制药业的巨头之一,他们留住才华横溢的精英人才的关键是给他们优先购股权,即先让他持有公司的股份,一损俱损,一荣俱荣。公司的领导人吉尔马丁说,他们的公司既重视结果,也重视过程。他说:“我们非常重视结果——股票价格、新产品的推出、销售和收入,但是,也关心这些成就是怎样取得的,显示出来的是什么样的领导能力。”这样,在公司内部,有能力、才华的人必被器重,拥有公司更多的股份,也就比别人更多地拥有财富。在这方面,微软公司做得更好,他们依靠认购股权,已有近千人成为百万美元以上的富翁。

◎ 练就一双火眼金睛

谁拥有了优秀的人才,谁就拿到了成功之路的通行证。比尔·盖茨的巨大成功,充分说明了这一点,他的成功,就在于他的用人之道。

比尔·盖茨创建了震惊世界、让同行既羡慕又妒忌的微软公司。盖茨把吸收创造性的人才放在公司工作的首位,他认为微软公司最成功的地方就是雇到了一大批有创造性的人。为了聘请班耶系统公司的技术部主任詹姆斯·奥钦,盖茨花费了一年的时间,奥钦最终来到了微软公司。列恩夫妇曾在华盛顿的军事思想库中工作,是一对极有才华的博士。他们以不适应微

软公司一周 80 小时工作制,以想有一所价格适中的大房子,以及不愿中断空手道训练为理由拒绝了微软公司的聘请。微软公司人事部的凯瑞·泰比斯告诉他们,微软公司可以答应他们实行弹性工作制,并在离办公室半英里的地方为他们物色了一所合适的房子,还把图纸传送给他们,甚至还为他们找好了空手道训练馆。现在,列恩夫妇均效力于微软公司。

微软公司招聘员工时,避免雇佣那些穿戴名贵珠宝时髦服装的人。他们更看重思维能力而非资历。他们通过一些难题来考查求职者的思维方式。比如,求职者会被问及美国有多少个加油站。求职者无需说出准确数字,但只要想到美国有 2 亿 5 千万人口,每 4 人有一辆车,每 500 辆车有一个加油站,他就会推知大约有 12.5 万个加油站。这只是筛选求职者的方法之一。有一年公司人事部为雇用 2000 名职员,走访了 327 所大学,查阅了 12 万份履历,面试了 7400 人。年轻人进入微软公司工作之前,在校园内就要经过反复考核。他们要花费一天的时间,接受至少四位来自不同部门职员的面试。而且在下一轮面试开始之前,前面一位主试人会把应试者的详细情况和建议通过电子邮件传给下一位主试人。微软公司通过这些手段和措施吸引了许多国家技术、市场和管理方面最优秀的年轻人才,为微软赢得了声誉,在各大大学里树立了良好的形象。

一位曾在 IBM 公司和康柏公司享受较高薪水的 25 岁年轻新员工说:“微软的名字还有浓厚的神秘感,这使你的履历看起来非同一般。”盖茨还非常注重公司内部的沟通。不管在哪,他都通过电子邮件和公司保持联系和沟通。他鼓励微软公司的所有人员记工作日记,员工可以越过主管人直接把自己的意见和设想呈送给盖茨。在一个周一上午,纽约办事处的尼尔森在自己的 PC 机上发现盖茨给他的便条,盖茨想知道华尔街的一些行情。尼尔森说,任何时候都可能接到盖茨的邮件。随着公司规模扩大,保持这种沟通日益困难,盖茨下决心克服这种弊病。

盖茨的方法就是坚持小团队体制。不管是程序部还是市场部,每个团队都不超过 100 人,而且下设子团队。这样,工作任务容易管理,每个人都觉得他在做特别的事情,每个人都知道自己的责任。盖茨认为,小团体体制,对于制造高质量的软件至关重要,负责设计即将出台的 NT 操作系统的团队只有几十名程序员,而最后的成品却需要 200 万个计算机代码。



在新经济时代,逐步形成了专门的职业经理阶层,这个阶层的人员擅长企业的经营管理,对技术却知之较少。技术人才在科技高度发展的今天,便成了各企业争夺的焦点。

识才难,有用才者与人才两方面的原因。作为用才者,往往受浮光掠影、情绪判断、感情用事、固执己见等诸多因素的影响。而人才又往往有复杂而多变的心态组合,会给辨别贤才带来困难。

尽管如此,识别人才真伪也并非无章可循,关键的是要善于不露声色地旁观人才。旁观者清,使用人才者必须站在旁观者的立场上,可以平心静气、比较客观、全面准确、超脱地对人才进行多角度、全方位的考察。人才也只有缺少戒备的状态下,才不会以取悦的心态进行“乔装打扮”,呈现出来的才是比较纯粹的“真容”。一个投机者,对上和对下,其所作所为肯定是大相径庭,判若两人。任何一个人,包括那些最伪诈者,他们只能骗人一时,而不可骗人一世;只可能欺骗一部分人,而不可能欺骗所有的人。以旁观者的身份对一个人进行客观公正的观察时,其耳朵不会被堵塞,眼睛不会被蒙蔽,就会得到有关人才的全面而真实的信息。

因此,管理者只要当好“旁观者”,善于透过现象看本质,练就一双火眼金睛,就可以识破伪才,辨别庸才,求得英才,用好人才。

◎ 目光如炬的识人艺术

春秋战国时期,天下纷争,群雄逐鹿,百家争鸣,人才辈出。齐国大臣淳于髡,身材矮小,滑稽多辩。但是,却很有智慧,又善于识别人才。齐威王招揽贤才,任他为大夫。他曾用“一鸣惊人”的隐语进谏齐王戒淫乐和长夜之饮,亲理政事,振作图强。他还曾与邹忌论政,支持其改革。楚攻齐,他求援于赵,使楚王主动撤退。后至魏游说,魏王欲任为卿相,他辞谢而去。

齐宣王执政后,为了巩固其政权,加强统治,期望得到大批人才为其出力,因此,就让淳于髡为其推荐。结果,淳于髡接受任务后,在一天之内就向齐宣王推荐了 7 个贤士。对此,齐宣王十分不理解,就向淳于髡说:“我听说人才十分难得,1000 个人中选择一个贤士就是相当多的了;百年之中,出现一个圣人就是很难的了;你怎么竟在一天之内就可以向我推荐 7 个贤士呢?”



看来贤士太多了。”

淳于髡对齐宣王说,你这种说法不完全正确的。因为,同类的鸟儿总是聚集在一起的;同类的野兽也是一道行走的。比如要采到柴胡、桔梗这些草药,你若是到洼地去找,那是一辈子也找不到的;可是如果到泰山北面去找呢,那就可以车载而归。天下的东西都是同类相聚的,人也是如此。我淳于髡总算是一个贤士吧,你让我去挑选贤士,正像到河边去汲水、用火石取火一样容易。我还准备再给大王推举一批贤士哩,何止这7个人。齐宣王听后非常高兴。

淳于髡之所以能够在一日之内向齐宣王推举7个贤士,关键在于他善识人才。他通过平常与各方贤士的接触交往,了解掌握了他们的贤德才能。所以,一旦需要,便能一日荐7贤。

由此可见,人才是一种客观存在。能否发现他们,合理使用他们,并充分发挥他们的聪明才智,关键在于领导者能否爱惜人才,尊重人才,是否认识到人才在事业中的地位和作用。所以说,用人首先是识人,识人就要具备识人之慧眼,就要知人之情况。一个企业所需要的各种人才固然十分重要,但善于识别人才的领导者更加难得。古人所说“得十良马,不如得一伯乐”,讲的就是这个道理。

“知才识才”是中华民族的优良传统,在各个时代对社会政治经济的发展都起过重要的作用。纵观古今,领导者用人识人有过不少成功的经验可以借鉴。

一、全面客观

知人识才比较困难,有时会出现失误。管理者的主观偏见有时自己能察觉到,有时则察觉不到,所以要有意识地强调排除几种常见的主观偏见。评价人才一定要全面地审视,不能只看一时一事,不能以偏概全。

一些管理者过分地依赖经验去发现人才、选拔人才。他们听不进别人的意见,接受不了新生事物,而且视野很小,看到的多是下属、朋友。新人很难被他们看中选用。这样使一些管理者形成了思维定势,认为原来好的现在一定好,原来差的现在一定差,原来犯过错误的一定不能再受重用。一些管理者的思维僵化保守,而自己却意识不到这一点。

二、排除刻板印象



刻板印象是在未见到对象时就形成的一种不易改变的印象。有的管理者认为女性不可能担当重任,这就是他对女性的刻板印象造成的。女性不如男性能干,在他头脑里已形成了根深蒂固的偏见,而且这种偏见很难改变。

除了对性别的刻板印象,还有对年龄的刻板印象。比如认为年轻人不稳重,嘴上没毛,办事不牢;认为年纪大的人思想保守等等。其实年轻人不一定不稳重,他们很多人是很老练的;年纪大的人也不一定思想保守,他们很多人思想是很前卫的。有时,地域造成的刻板印象也是很明显的。

另外,还有的管理者认为性格内向的就一定老实听话,就一定深思熟虑,认为性格外向的就风风火火,好惹乱子,难以领导等等。其实这都是偏见。

刻板印象的要害是先入为主,主观为主。要克服刻板印象就要让事实说话,让实践证明你的印象、观念是否正确。克服刻板印象的另一方法是少听汇报,多看其人其事;少看档案资料,多看实际成果。

三、善辩“长”、“短”

某些管理者把员工的某一长处看成优点,掩盖了其缺点和不足,以致于把对象的一切都美化了;或者把对象的某一劣势变成弱点,笼罩了其他优势和长处,以至于把对象的一切都弱化了、丑化了。

这对人才的识别和选拔带来了消极的影响。有的高层管理者发现部下一个年轻的科技人员专业基础知识扎实,很有一股钻劲拼劲,开发出了新产品,很快提拔他当了中层管理者。但遗憾的是这位年轻人工作得很吃力,成绩也不怎么样,原因何在呢?这个年轻人技术上有一套,但搞管理不行,协调人际关系方面也不是优势所在。那位管理者只看到他技术过硬这一亮点,就认为一好百好,肯定他其他方面也可以,于是很快提拔他当了领导。人总有所长有所短,有优点也有缺点,管理者不能只见其长不见其短,更不能只见其短不见其长。

四、排除自我

管理者千万不要以自己的好恶为标准来识别、评价人才。管理者如果以自我为中心,把自己的心态投射到别人身上,认为自己喜欢的别人也喜欢,自己讨厌的别人也讨厌,认为自己的看法就是别人的看法那就大错特错