

新经理人必读书系



失去优秀员工也是一种罪过

成功用人秘诀

让属下积极为你工作的方法

◎ 萧风/编著

Wisdom
of
Leaders

..... 海潮出版社

新经理人必读书系



成功用人秘诀

让属下积极为你工作的方法

◎萧风/编著

Wisdom
of
Leaders

海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功用人秘诀/萧风编著. - 北京:海潮出版社,2002

ISBN 7-80151-652-4

I. 成… II. 萧… III. 企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 093657 号

成功用人秘诀

作 者:萧 风

责任编辑:陈开仁

经 销:新华书店

开 本:880×1230 毫米 1/32 印张/10.25 字数/250 千字

印 刷:北京秋豪印刷有限责任公司

版 次:2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80151-652-4/C·61

印 数:8000 册

定 价:21.00 元

海潮出版社 北京西三环中路 19 号 邮编 100841

发行部:电话(010)66969738 传真:(010)66969749



作者的话

当然啦，我们是应该使用那些在许多方面都拥有比较强的能力的人，也应该多使用一些知识广博的人。可是，我（不只是我）觉得我们实在无法指望所启用的每一个人都能在这两方面让我们如愿以偿。即使尽了再大努力，我们也时常感到心有缺憾。我们可以努力去做根本不可能成功的事情或者根本无利可图的事情，但却无法找到一代新的超人。到头来，我们还是不得不使用原来的那帮人去管理我们的公司。到底问题出在哪儿呢？

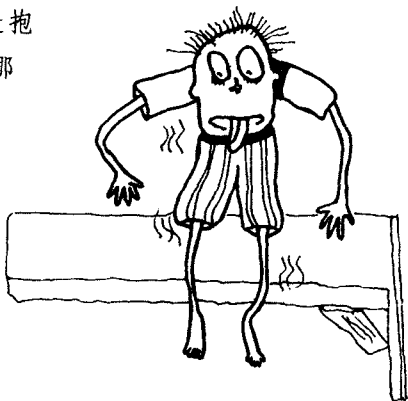


是我们对别人过于求全责备？还是我们压根儿就在用人观念上出了偏差？

许多关于如何培养人才的书给我们描绘了一幅“明日天才”的理想图画，设想出“能适应各种工作的人”。这些书的作者告诉我们，一个高级管理人才（当然也包括其他各式各样的人才），作为分析者和决策者，应该具有非凡的本领。他应该善于与别人一起工作，了解魅力和权力的关系；既有数学家的才能又有道德家的修养和艺术家的想像力……

你可千万别问我到哪里去找这样的人，我可不想像别人那

样误导你。而且我想,谁要是抱着这种想法去选人用人,那么,他们即使不是在按图索骥,至少他们需要的也是万能天才,而万能天才总是很少出现的。又或者,即使有这样的非凡人物出现,你的池子(或庙)恐怕也未必能够装得下他!



无论是从历史的还是现实的角度,人类的经验一再有力地提醒我们:在这个世界上出现得最多的还是平凡的人,也正是这些人创造出了我们今天引以为傲的一切。所以,我们将不得不在我们的机构中雇用那些只有一技之长的人。这些人很可能除了具有天赋的某种才能外,其他方面并不见得都是能让我们感到满意和愉快的。依我看来,让属下积极地为工作才是关键的。

既然我们无法找到这样一个全才,又不能去向过去和未来借来这样一位天才,我们就只好调整一下用人的心态了:只要任何一个人在某一重要方面有才能,或者具备这样的潜能,那么我们就应该尽可能让他们在这方面发挥所长,让他们积极地为工作。但是,我们不能够用提高才能标准的方法来确保我们所需要的人才的有效性,更不用说希望得到无所不能的天才了。我们当然必须努力扩大人的作用范围,只不过,那是通过把合适的人放到合适的岗位上去来实现的,而不是把全部希望寄托在人的才能的突然飞跃上。

不管我们如何地急需具有更宽知识面或更专业化的人才,但是我们在进行重大改革时所需要作出的努力,及其所付出的



代价总是会大于我们所得到的人才。

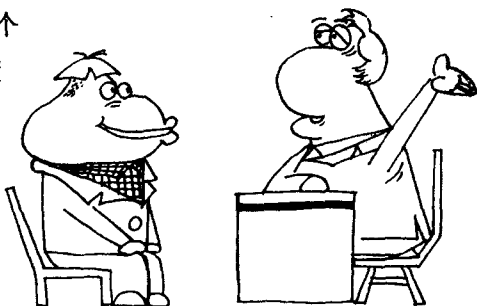
很多学者名流都曾提出过各式各样的对人才的要求，总是毫不例外地要求这个人能通晓人类社会的各个领域的知识：他既能够做高级的工作也能做低级的工作。在我看来，这就如同一个神通广大的超人。有些人才鉴别方面的专家甚至说，一个真正的人才需要具有五六十种先进自然科学和人文科学知识。我认为，即使能够找到这样的人，那么将他放在任何一个人的手下，也是极其浪费的，因为他至少可以执掌一个国家。

也许我们通常所说的人才，远没有必要像上述专家所说的那样，因为我们大多数人都很少有“以天下为己任”的野心，而且我们的发展计划的规格也低得多。但是，我们仍然需要像具有会计、人际关系、市场动态、价格分析、经济预测、行为科学，以及物理学、生物学、地质学等知识和技能的人。我们确实需要懂得信息技术、生物技术、材料技术，并理解WTO游戏规则和错综复杂的政治形势的高级人才。

然而这些知识中的每一种，都有着非常广阔的领域。即使一个人穷尽毕生精力从事这个领域的研究，这个领域对他来说也实在是太大了。尽管有很多人想在这些领域中，对某一部分实现专门化，但是也不得不承认他们自己的知识其实并不比熟练工人多。

我并不是说，一个人没办法或不应该懂得更多领域中一些基础知识。

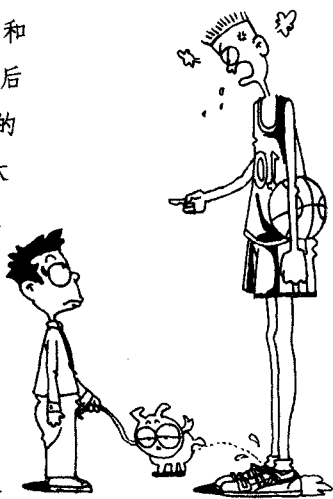
无论是在哪里任职，人的弱点之一——就是容易满足

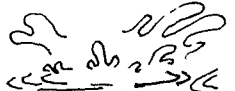


于他们所学的狭隘的专业,而不想涉猎其他领域的知识。当然,作为一个会计人员,自然不需要详细知道怎样应付人际关系,一个工程师也不需要知道怎样去推销某个新产品。但是,最低限度他也有责任了解一点相关领域的大概情况,了解别的学问到底研究些什么,了解别的学问与本门知识的关系吧。也许一个好的妇产科医生并不需要精通弗洛伊德学说的全部内容,但他至少也应该懂得弗洛伊德学说大体上是一门什么样的学问;农业专家不一定要精通国际法,但他至少要对国际贸易及政治有足够的了解,否则他们又如何能够通过他们的努力找到一条解决农业问题的出路呢?

当然,我们所需要的这种人才和全能的天才还是有着很大区别的,后者通常是数十上百年或数以亿计的人群中也难得一见的。所以,我们大可不必把精力花费在寻找全能型人才上,而应该好好研究一下如何更好地使用我们身边那些擅长于某一专门知识或具有某一方面才能的人。既然我们不能从自然界里找到更多纯粹的金块,就必须让仅有的一点金矿石炼出更多的金子来。对每一个人的充分有效的利用才是我们真正应该学会的一种用人方法。它能使散见在每一个人身上的能力和知识这种资源产生出更多和更好的成果。

没有任何时候比现在更能让我们体味到知识和才能的价值,所以也就没有比提高人才使用效率更值得高度重视的了。“道理我们已经弄明白了,可是,我们该如何着手去做呢?”请别





急，倒不是因为我是个慢郎
中，而是这事儿本来就
急不得：一是现在的
机构当中拥有的
人员越来越多，
在用人方面需
要作出的决策
也就必定多；

二是对用人方面的问题决定得太草率，就很容易犯错误。任何一个好的用人决策所需要的时间往往也是多得惊人的。只有当你将同样的问题考虑多次，花上数年甚至数十年，才会搞清楚这项人事决定所涉及的全部问题。

如果你看过杰克·韦尔奇的自传，也许你就能明白为什么许多富有成效的管理者们在用人问题上决定得那么慢了，而且在他们真正作出负责任的决定之前，都要慎重地考虑好几次，才能最后定案。

没有几个管理者作出的人事决定，能像韦尔奇那样影响深远。但凡是我观察到的富有成效的管理者都知道，如果他们希望作出正确的人事决定，他们就需要连续的、不间断的几个钟头甚至成年累月的考虑。

事实上，许多类似的人事问题，都需要有较长的、连续的和不受任何干扰的时间才能决定：例如将什么人放在为研究某个特殊问题设立的专门小组中？新成立一个单位要用人，或者原有的单位要换人，应该指派谁才算最合适？是否要提升一个具有适合这个职务的有营销能力却不具备相应的业务知识的人，还是提升另一个具有技术一流却缺乏市场推广能力的人？如此等等。



为什么我们把这么多的时间花在选拔任用一个人上面呢？最简单的原因就是老天爷并非专门是为我们提供人才“资源”而创造人的。没有谁是一生下来（一进公司）就完全符合完成某一任务所要求的标准，可是我们又不能对人进行机械加工或者重新铸模让他适应任务的要求。即使在最好的情况下，我们需要的人也只是“大致合适”而已，而且我们暂时还找不到其他可以用来代替人工作的东西。考虑如何让属下积极地为你工作才是真正重要的事情。





目 录

第一回合 谨防“人才错位”

- 用其所长 不求全责备/3
- 打人不打脸,批人不揭短/9
- “亲信”要不得/12
- 中医西医各有所长/16✓
- 没有你,地球照转/19✓
- 尺有所短 才有所长/22✓
- 别做管家婆/26✓
- 你摇你的羽毛扇/27
- 该放手时且放手/28
- 让他大胆冒险/30
- 千万别“偷着乐”/32
- 小聪明也是聪明/34
- 冒险是创新的本质/37
- 人才是炼出来的/39
- 轮番锤炼/41
- 废旧也可以回收利用/43
- 天下无不可用之人/46
- 把抬杠者送往“前线”/48



瘪胎最需要打气/50

“堂吉诃德”只会战风车/52

第二回合 小心你前面的泥沼！

这个职位谁能胜任/57

都一样长还怎么量呢？/60

金无足赤，人无完人/63

螺丝壳里做不成大道场/66

请不要吹毛求疵/70

多鼓励少批评/72

不要吝啬赞美/74

时间是个很好的医生/77

谁瞧不起谁？/79

不要以为自己是万能的/81

只有我们没有我/83

不要诋毁别人/85

疑心别人不如自己用心/88

放弃唯我独尊/90

眼睛有毛病/92

“隐形人”都会很惨/95

既不戴望远镜，也不戴近视镜/97

不要把李鬼当李逵/102

烂杏一箩不如鲜桃一口/104

重要的是他能干什么/107



第三回合 只见树叶,不见森林

不怕不识货,就怕货比货/115
群众的眼睛是雪亮的/119
不要把人才用在纸上/123
聪明人同样会干傻事/125
水里煮火里炼/129
不管你做什么总有人注意你/132
别抢下属功劳/134
妒嫉是毒药/136
有绿叶才有红花/138
与下属一起分享成功/140
水涨了,船自然也高/142
好的不对,对的不好/144
有福同享,有难共当/146
别让人偷你的时间/150

第四回合 警惕“害群之马”

耳边风很凉/155
我真的那么可怕吗? /157
别把活人当机器/159
要的就是你特别的味道/161
给你一张虚拟菜谱/164
不要忽略“落选者”/170

第五回合 网罗人才新技术

何必事必躬亲? /179

我要的是人而不是机器/182

两手抓,两手都要硬/186

世上没有天生的领导者/188

不拘一格用人才/191

捆绑不成夫妻/194

公道自在人心/196

让他看看你的信用记录/198

欣赏你自己的手下/202

琢磨“钻石”人才/204

忠诚是个中性词/206

你恐怕不行吧? /212

耐心打造你的属下/215

给下属一点动力/219

准备一场擂台赛/221

兴奋剂不是万灵药/224

对症下药/227

要算账也得先找我/233

责人先责己/236

要打屁股就打我的吧/238

无情管理有情关怀/240

别把手下当替罪羊/242

第六回合 把遇到的每一个人当成另一场面试

分类管理的妙用/247

边角料有边角料的用处/259

每个人都想成为大人物/262

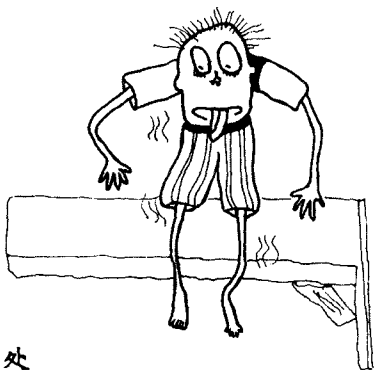


也许你的手下就等那几句话/266
别眼睛总是望着天/272
看准了大胆起用/274
要的就是实干/277
“小泥鳅”也能成“大龙”/279
负负也能得正/281
提拔人才,悠着点/283
妥善安排过剩人员/286
你把自己当成消防队了吗? /289
你得把人事部当成人力超市/291
用人必须先知人/293
用人之道最容不下的就是妥协/296
你不是监工/298
权力不要滥用/300
用人不疑,疑人不用/302
信任不是放任/304
合理授权效果好/307
有效授权有方法/311

第一回合

谨防“人才错位”

有许多用人者自己睡不着，却常常怪床沿不好：“没办法，我的手下都是扶不起的阿斗，太差劲了！”



实际上，大多数被认为是“阿斗”的员工实际上是处在没有用武之地的位置——我们称之为“人才错位”。衡量一位管理者是否富有成效的标准，就是他是否能充分发挥每个人的长处。

当我们打量一个人的时候，一定不能以此人的弱点为评价的基准。为了企业获得成长和效果，管理者必须充分调动每一个人的长处为我所用。惟用人所长，充分发挥人的长处，才是我们惟一的用人目的。



用其所长，不求全责备

记得有一次我跟某企业的高层管理人员说：“大粪当然臭得熏人，但如果我们是把它当浇地的肥料，不是把它当化妆品，那么它臭不臭和肥不肥又有什么关系？虽说这是个很不恰当的例子，但其中却蕴含着用人的道理：你们是用人家来做事情，又不是为儿女相亲，把眼光落在别人的长处，让他们把长处发挥出来就可以了，又何必斤斤计较别人的短处，把人一棍子打死呢？”

有人说：“说说容易，做起来难！”

我指了指自己的脑袋，说：“如果这里的问题不解决，说也不容易；如果这儿真的开窍了，做起来又有何难？如果你们不想着去做，就没有一件可以做成的事情！”

如果你学会了不去斤斤计较，不把目光死盯着人的缺点弱点，那么就不会存在择人上的难处。大凡我所接触过的、有成效的管理者，在选拔任用人才时，总是以一个人能做什么为择人基准的，所以他们在作出用人决策时，并不太多考虑如何减少人的缺点弱点，而只考虑如何充分发挥人的长处和如何建立一个能让他们发挥长处的用人体系和用人环境。

美国南北战争时，有人告诉林肯总统，说他任命的新总司