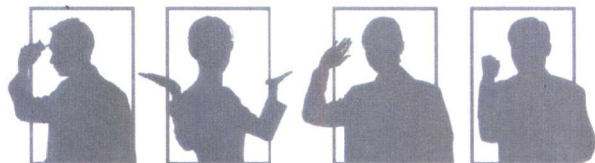


非常领导智慧

选人·用人·管人

巧选人、活用人、善管人

管理之道惟在选人、用人与管人。人才是事业之根本。得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。领导者与管理者应做到：选人有术，用人有道，管人有方。



XUANREN YONGREN GUANREN

金和 主编



中国纺织出版社

非常领导智慧

——选人·用人·管人

金 和 主 编



中国纺织出版社

内 容 提 要

管理之道惟在用人。人才是事业之根本。得人才者得天下，失人才者失天下。

本书主要选择了领导者在选人、用人和管人中经常遇到的一些问题，有针对性地提出了解决的计谋招法。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任领导者，还是对立志成领导者的来说，都有重要的价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

非常领导智慧：选人·用人·管人/金和主编. - 北京：中国纺织出版社，2003.8

ISBN 7-5064-2694-3/C·0030

I. 选… II. 金… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 064619 号

策划编辑：詹 琰

特约编辑：邢冠蕾

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

电话：010-64160816 传真：010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张：10.625

字数：200 千字 印数：1—5000 定价：23.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换

前 言

管理之道惟在选人、用人与管人。人才是事业之根本。得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位或企业亦然。因此，怎样选人、用人和管人，始终为各级各类领导者所注目。

通常讲，领导者的主要责任，一是出主意，二是用干部。而且领导者所出的主意，仍要靠用干部来落实。因此，各级各类领导者一定要用心钻研选人之术，用人之道，管人之方。

选人、用人与管人的学问博大精深，奥妙无穷。诸如如何掌握用权的艺术？如何识别与选拔各种各样的人才？如何赢得与凝聚员工？如何管理下属等等。高明的领导者总是抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地加以引导和使用，进而使下属忠心耿耿地为你的事业服务。

如果说选人与用人体现的是一个领导者的智慧

和才干，那么管人则更能体现一个领导者的权威与形象。一个领导者无论是要树立权威，还是要做出业绩，都必须在“人”字上下功夫，练就一套选人、用人与管人的“绝活”。

本书主要选择了领导者在选人、用人和管人中经常遇到的一些问题，有针对性地提出了解决的计谋招法。其方法简便实用，易于掌握操作。无论对现任领导者，还是对立志成为领导者的人来说，都有重要的价值。

愿本书能伴随着你走向成功。

编 者

目 录

上篇 选人之术

第一章 坚持选人原则 避免庸才泛滥	(1)
1. 扬长避短原则	(1)
2. 提拔超己原则	(8)
3. 充分信赖原则	(12)
4. 因事用人原则	(16)
5. 容短护短原则	(22)
6. 无功即过原则	(27)
7. 等距接触原则	(32)
8. 承担责任原则	(35)
9. 鼓励冒尖原则	(39)
第二章 怎样识别人才 避免贤人落选	(42)
1. 选人时面对的五种对象	(42)
2. 领导者考察下属八法	(51)
3. 如何鉴别人才的类型	(57)
4. 识别企业人才七法	(58)
5. 摸透应聘者的潜力	(59)

6. 识人的几种高招·····	(60)
7. 怎样招聘得力助手·····	(61)
8. 用人要合己意·····	(62)
9. 怎样识别创新人才·····	(64)
10. 怎样考察员工的能力特点·····	(65)
11. 怎样根据兴趣和气质任用人才·····	(66)
12. 如何寻求“A”级员工·····	(67)
13. 录用中等人才也是福气·····	(69)
14. 条件差的人其实更好用·····	(69)
第三章 怎样不拘一格 避免人才外流·····	(72)
1. 怎样选好身边的秘书·····	(72)
2. 怎样选好身边的副职·····	(75)
3. 怎样选好身边的主管·····	(79)
4. 怎样选用推销员·····	(84)
5. 怎样选用采购人员·····	(85)
6. 怎样选用公关人才·····	(86)
7. 如何选用管理人员·····	(88)
8. 如何利用专家的优势·····	(90)
9. 怎样选用管理顾问·····	(91)
10. 如何选用律师或法律专家·····	(92)
11. 如何选用会计师或财务专家·····	(93)
12. 如何选择保险代理人·····	(93)
第四章 怎样防患未然 避免误用小人·····	(95)

1. 亲贤臣, 远小人	(95)
2. 权力欲强者为何不可重用	(96)
3. 如何对付“捣蛋鬼”	(97)
4. 怎样识别公司里的“危险人物”	(97)
5. 老实人与不老实人的区别在哪里	(99)
6. 不要使用自作聪明的人	(100)
7. 不要使用不称职的人	(101)
8. 怎样识别不可共事的人	(102)
9. 不能重用的十八种人	(103)

中篇 用人之道

第五章 怎样分派任务 避免事必躬亲

1. 如何给下属“授权”	(106)
2. 滥用权力的三种表现	(111)
3. 如何防止下属“越权”	(115)
4. 分派工作好处多	(117)
5. 政策制定要集权, 执行可授权	(119)
6. 旧业务可授权, 新业务不可授权	(120)
7. 人事权不可轻授	(121)
8. 授权之后, 仍应监督	(121)

第六章 怎样激励下属 避免人员懒惰

1. 激励下属七法	(123)
2. 调动员工积极性十二法	(129)

3. 让下属为你冲锋陷阵	(137)
4. 让下属明白在你眼里他很重要	(139)
5. 怎样使用激将法	(141)
6. 以人为本的工作激励	(145)
7. 用口号激励下属去行动	(148)
8. 平等对待每一位员工	(150)
第七章 怎样赢得人心 避免离心离德	(160)
1. 知遇之恩	(160)
2. 小恩小惠	(161)
3. 记住下属的名字	(161)
4. 称呼有讲究	(162)
5. 应责备部下的小错，而故意无视大错	(162)
6. 把部下看成一个大人物	(163)
7. 千万不要直截了当地对部下说“你不行”	(164)
8. 在讲出对对方不利的消息时，要注意表达 方法	(164)
9. 有时主动去找部下谈话，可留下平易近人 的印象	(165)
10. 轻松的语气，会令人产生随和的印象	(165)
11. 下达命令时，要善于抓住部下的心理	(166)
12. 偶尔穿些非正式的服装，可使部下觉得 你较随和	(167)

13. 表现一些年轻气息,可展现自己的魅力	(167)
14. 赞扬能赢得部下的信赖	(168)
15. 给员工以永久的希望	(169)
第八章 怎样凝聚员工 避免一盘散沙	(170)
1. 在下属心里树起远大的目标	(170)
2. 关爱造就归属感	(172)
3. 你应该负起全部责任	(175)
4. 不忘下属的姓名	(176)
5. 设几块奖牌让他们争	(180)
6. 面对敌人,激发向心力	(182)
7. 让下属产生“自己人”的意识	(183)
8. 善于发现下属的长处	(185)
9. 关键时刻拉人一把	(187)
第九章 怎样表扬下属 避免有功无报	(191)
1. 喜欢夸奖是人类的本性	(191)
2. 不要轻易赞美下属	(195)
3. 学点表扬的艺术	(197)
4. 挖掘下属的闪光点	(199)
5. 通过第三者赞美下属	(202)
6. 不以地位论功行赏	(203)
7. 巧妙运用明奖暗奖	(205)
8. 提升是最有效的奖励	(206)

第十章 怎样提高效率 避免人浮于事	(209)
1. 尽量让雇员满负荷工作	(209)
2. 根据需要安排职务	(210)
3. 因人设事有哪些弊端	(211)
4. 什么是“3:4:3”用人术	(212)
5. 怎样识别多余的人	(212)
6. 省略对企业益处不大的工作	(214)
7. 精兵简政的组织措施	(215)

下篇 管人之方

第十一章 怎样执行纪律 避免放任自流	(217)
1. 没有规矩不成方圆	(217)
2. 律己才能律人	(220)
3. 软硬兼用，赏罚得当	(223)
4. 惩罚到位：稳、准、狠	(225)
5. 用合适的工作信条去管理下属	(227)
6. 关注下属的私生活	(229)
7. 强硬疗法：降级	(230)
8. 牺牲个人：解雇没商量	(231)
第十二章 怎样批评下属 避免指责过火	(234)
1. 批评前必须弄清六个问题	(234)
2. 批评后要安抚下属	(235)
3. 有效批评的十一种方法	(237)

4. 千万不要急于处理	(239)
5. 不可伤下属的自尊	(241)
6. 不揭下属的疮疤	(243)
7. 批评十忌	(245)
第十三章 怎样管住另类 避免刺头欺骗	(266)
1. 怎样对付爱奉承的人	(266)
2. 怎样对付舌头长的人	(268)
3. 怎样对付攻击型的人	(270)
4. 怎样对付斤斤计较的人	(272)
5. 怎样对付自命不凡的人	(273)
6. 怎样对付恃才狂傲的人	(275)
7. 怎样对付满腹牢骚的人	(277)
8. 怎样对付投机取巧的人	(280)
9. 怎样利用有靠山的人	(281)
第十四章 怎样留住员工 避免人才流失	(283)
1. 跳槽前要早做防范	(283)
2. 跳槽后要亡羊补牢	(286)
3. 留住人才方法多	(288)
4. 给年轻下属一个担当重任的机会	(290)
5. 消除下属的不安	(291)
6. 变被动为主动	(294)
7. 切忌强制留人	(296)
第十五章 怎样解雇员工 避免滥竽充数	(300)

1. 怎样克服解雇人的为难情绪	(300)
2. 解雇员工最先考虑什么	(302)
3. 事先给予警告	(303)
4. 选择有利的时机	(303)
5. 让他先提出来	(304)
6. 让别人来“聘用”他	(305)
7. 果断处置手不软	(305)
8. 请神容易，送神又有何难	(306)
第十六章 怎样自省自查 避免管人失误	(308)
1. 不要把职员当做受气包	(308)
2. 不要让下属一无所获	(310)
3. 主管用人不可心怀私念	(312)
4. 不要给高素质的下属下达死命令	(315)
5. 令人讨厌的主管十种表现	(316)
6. 主管不可虚伪	(317)
7. 克服管理的七大职业病	(318)
8. 领导不要光听一面之词	(321)
9. 管人规矩不可更改	(323)
10. 管理不要拘于定势	(324)
附 录 主要参考文献	(327)

上篇 选人之术

第一章

坚持选人原则 避免庸才泛滥

选人用人原则是指导用人行为的基本原则。正确理解并灵活运用选人用人原则，是掌握现代用人艺术的关键。

下面，我们着重介绍主要的选人用人原则。

1. 扬长避短原则

所谓扬长避短原则，就是指在用人行为中，领导者

应尽力发掘被使用对象的长处，扬其“长”而避其“短”，使其充分发挥自己的人才效能，做到以一当十，人尽其才，才尽其用。

确立扬其所长的用人战术原则，是出于这样的用人认识：凡人皆有所长，亦有所短，用其长而弃其短，则常人可变为能人；反之，用其短而弃其长，则能人可沦为常人。

现代管理理论赋予了扬其所长原则丰富而深刻的内涵，它通常包括以下多层含义：

①对待下属，应该先看看他有什么特长，能干些什么，后看看他有什么特短，不适合干什么，然后再分配他做最合适的工作。

②就某一用人行为而言，只要对实现目标有利，就应该放手让下属展其所长，充分发挥他的聪明才智。当然，这种放手使用，是在领导者确信不会对下属“失控”的前提下进行的。

③对于多数人来说，总是优点大于缺点，长处多于不足。所以在对下属的多项特长进行选用时，不仅应采取自我比较的方式，择其长而用之；还应该采取横向类比的方式，将某个下属的多项特长和其他下属的多项特长进行认真比较，从中选用最具有明显优势的某一特长。采取这种选才方式，有时也许会选上某个下属的“特短”，但只要这种“特短”优于其他下属的“特长”，领导者就应该毫不犹豫地选用之。

④扬其所长，难在对特长的认定。在认定下属的特长时，传统的用人方式，总是自上而下地由领导者做出抉择。现代用人之道则讲究为被使用对象提供更多的自我抉择机会，尽可能由下属进行“自我认定”。也就是说，领导者在做出用人的终端抉择之前，应该先听听下属对自己的评价，由下属来认定自己的特长和特短。当下属的自我认识和领导者对他的认定之间出现明显的认识误差，并由此而产生行为误差时，领导者应该在条件允许的情况下积极为下属提供自己选择最能发挥特长的工作的机会。

⑤在许多情况下，被使用对象的特长和“特短”，并非始终如一，静止不变，而是在复杂的内外在因素影响下，各自呈现出明显不同的发展势头。有时候，其特长可能继续保持领先地位；还有时候，其特长进展迟缓，已成强弩之末，而其“特短”，却急起直追，后来居上，很快成为新的特长。因此，一个有远见的领导者，应该能够运用发展变化的眼光，来科学地分析下属的各项基本要素，然后根据每项要素的发展势头，提前选择最有可能成为下属新的特长的某一项基本要素，以此来作为使用下属的决策依据。这样取长，有点像瞄准猎物需取提前量一样，可以透过客观事物的暂时现象，敏锐看清下属内在素质中的真正优势。这种令人拍案叫绝的用人艺术，难度很高，只有优秀的领导人才能掌握。

⑥敢于选用下属有争议的特长，是精明的领导者在

用人过程中必须具备的基本素质之一。由于人们认识客观事物的立场、观点、方法不尽一致，认识水平和切身利益迥然不同，在对某个被使用对象的特长和“特短”做出评价时，势必会出现一些明显的认识误差或认识伸缩度。而对于某些颇有才干的下属来说，否定了他的特长，也就等于否定了他的人才价值。因此，一个审慎的领导者，决不轻易否定一个下属的特长，就像决不轻易否定下属自身一样。当某个下属的特长引起人们的争议时，作为领导者，首先要做的，就是细心观察，搜集事实，然后根据调查研究得来的第一手资料，做出自己的独立判断。要知道，凡有争议，必有是非。只要经过认真鉴别，认定下属的特长是真实的，可取的，就应该毫不犹豫地大胆使用，任其充分发挥自己的特长。在某种意义上说，敢于力排众议，果断选用下属有争议的特长，正是精明的领导者比平庸的领导者显得“技高一筹”的一个重要方面。

由于领导者所处的立场、地位和观察问题的角度，和普通群众明显不同，因此，在具体运用扬其所长的原则时，领导者通常应该着重考虑以下三个方面：

其一，下属的特长与领导者的素质之间的搭配关系。

领导者往往会遇到以下四种情况：

①叠加关系。下属的特长与领导者的特长相同或接近，两者呈现和谐的叠加关系。遇到这种情况，领导者完全可以放心大胆地为下属寻找最能发挥其特长的合适