

让你轻松入主管理大师行列

用人智慧

点子库

Yongren Zhikui
Dianzi Ku



你不能不掌握的用人智慧

尺有所短，寸有所长，带领团队，更应做到因材施教，因事用人，因性格用人，搭配用人，还须用好棘手员工

惟言/编著

 中国纺织出版社

让你轻松入主管理大师行列

用人智慧

点子库

Yongren Zhihui
Dianzi Ku



你不能不掌握的用人智慧

惟言/编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人智慧点子库/惟言编著. —北京:中国纺织出版社, 2004.3

ISBN 7-5064-2877-6/F·0426

I. 用… II. 惟… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 004435 号

责任编辑:王学军 加工编辑:吴家祺

责任印制:刘 强

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

<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

2004 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:11

字数:230 千字 印数:1—6000 定价:24.80 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



同样经营一种事业,景气时有人赚,也有人赔;不景气时有人关门倒闭,也有人欣欣向荣。同一家公司,前任经理负债累累焦头烂额,换一个经营者一下子就扭转“乾坤”。其中的奥妙何在?

法国康门塔里-福尔香色采矿冶金公司,曾一度陷入濒临破产的境地。然而,自从亨利·法约尔被任命为该公司经理后,局面很快开始扭转,使企业走出了死胡同,迎来了“柳暗花明又一村”的喜人景象。其绝处逢生的根本原因就在于亨利·法约尔精于管理,善于用人。他发挥了科学管理方面的杰出才干,培养了一批干练的管理人员,拯救了这个企业。人还是那些人,厂还是那个厂,但换了一个善于用人的负责人,情况就完全转变。

由此可见,企业的兴旺与否,其中关键之一在于如何用人。

做到科学、合理、有效地用人,是摆在企业管理者面前的第一个必修学分是苦练内功。科学、合理、有效地用人,需要用慧眼甄选人,用利益激励人,用感情凝聚人,用培训提升人,用发展鼓舞人,用制度规范人。只有栽了梧桐树,才能够引来金凤凰。

企业引来“金凤凰”不是为了好看,而是为了“下蛋”。因此,除了苦练内功之外,企业管理者还需要苦练外功。尺有所短,寸有所长;企业怎样将各式各样的员工安排与分配,才能创造更大

的效益。这需要企业管理者做到因才用人,因事用人,因性格用人,搭配用人,并且用好棘手员工。

有人认为,企业练好内功是“为人”,练好外功是“为己”。事实上,企业与员工是一个生命共同体,企业“为人”时亦是“为己”,“为己”时亦是“为人”。

编者基于以上认识,编写了这本《用人智慧点子库》。行文中尽量摒弃了空洞的理论与说教,用深入浅出的语言阐述了智慧用人的各种点子,是企业老板成功经营的案头必备,也是有志与管理的人士成就梦想的智囊宝典。

编 者

2004 年 1 月

目 录

第一章 慧眼甄选人	1
念好人才识别的“经”	1
优秀员工的素描	2
态度决定一切	3
有瑕疵的玉	4
看人不可武断	5
勿以个人好恶为标准	6
一份与众不同的公司简介	9
由一则求职故事想到的	11
从曾参杀人说到企业识人	12
麦当劳“五不”的启示	14
“每桶 4 美元”先生	17
小池子不要养大鱼	19
经营型员工的甄选	20
副职的甄选	22
主管的甄选	25
推销员的甄选	26
秘书的甄选	27
本田公司偏爱“较不正常”的人	29
松下“70 分”用人观	30

第二章 用利益激励人	33
支付高工资是经营者的职责	33
“我们乘以五”	34
不惜血本挖人才	35
经营不佳时也可以加薪	37
金手铐	39
杜邦公司分散股权留人才	40
激励的六大原则	42
奖励的十种策略	43
物质奖励的艺术	46
明奖暗奖利弊谈	49
奖励适度效果好	50
实行个人奖励制度	51
实行特人特薪	52
不要忽略了幕后英雄	57
把团队和个人的奖励结合起来	58
别顺了姑情逆嫂意	59
不要一切向“钱看”	61
及时的奖励	62
第三章 用感情凝聚人	65
卡耐基走向老板的第一课	65
感情投资回报丰厚	66
增加好感赢得人心	67
和员工同甘共苦	69

让他们觉得自己重要	70
你是最好的	71
叫出下属的名字	72
以德服人	73
贯彻爱的精神	74
员工也是你的上帝	76
消除下属的不安	77
用关怀代替斥责	78
与下属一同承担责任	79
急下属之所急	80
允许片刻聊天	82
时间无情人有情	83
让制度活起来	84
行走于制度与感情之间	85
拆掉那堵墙	87
感化下属的方法	89
“激励大王”的人格魅力	91
关心弱者	92
尊重他人必有回报	94
王永庆“五顾茅庐”	95
抓住员工太太的心	97
加班宜少不宜多	98
别把员工当机器	99
将心比心,设身处地	100
宽厚待人,受人拥戴	101

真心的关怀才是上策	103
切勿冷淡对待新职员	104
为要走的人开欢送会	106
 第四章 用利益激励人	 109
培训是员工最好的福利之一	109
如何培训你的员工	110
要让人“改头换面”	113
性急吃不了热豆腐	115
培养人才是无私的职责	116
不要担心教会了徒弟饿死师傅	118
给企业永远的生命	119
工作场所是培育新员工的沃土	121
并非培养接棒人	122
农业型的培训是很好的办法	124
魅力无穷的卡耐基训练	125
成功培训计划的十大特点	129
实行岗位轮换	132
不让一个员工掉队	133
基础培训与岗位培训	135
注重培养与教育人才	136
快速培训干部的方法	138
给新员工做顾问	141
既教别人,也教自己	144
不要用“霰弹枪”代替“来复枪”	145

软、硬两手都要抓	147
工作、学习一体化	148
不要让员工无用武之地	150
思科公司的员工培训之道	151
第五章 用发展鼓舞人	155
用目标吸引员工	155
在员工心里树起远大的目标	156
变员工期望为具体目标	158
制定适宜的目标督促大家共同前进	160
德尔福的前途设计方案	161
联想的技术人才升迁体系	163
多让年轻人担当重任	165
不能总让人才原地踏步	166
适时提拔有能力的员工	168
提拔人才须注重三种基本才干	170
提拔人才不要跟着感觉走	172
升迁过快的弊病	173
不宜提拔的 5 种人	175
第六章 用制度规范人	179
制定规章制度必须符合实际	179
制定规章制度不可墨守成规	180
贯彻规章制度必须公事公办	181
首先你要做到自律	182

威信比权力更有效	184
虎不啸不威	187
严如钟馗执剑,宽如慈母怜子	188
从小处着手	189
要一碗水端平	191
平等的误区	193
能人与制度谁重要	194
抓住典型,杀鸡儆猴	197
给不听话的员工一点颜色	198
对阻碍企业发展的员工坚决予以开除	199
处罚过后的沟通疏导工作	201
第七章 因才用人的点子	203
用人只用其所长	203
聘用比你聪明的下属	204
驾驭业务尖子	205
对有优越感的下属应区别对待	205
充分发展有成就感者的才能	206
应考虑负面条件	208
避免用人“功能过剩”	209
较短量长,唯器是适	211
物尽其用,人尽其才	216
垃圾只是摆错了地方	218
避开多中心与无中心	220
欲得千里马,先爱百里驹	221

用人才要讲究时机	223
将竞争机制引入用人之中	227
第八章 因事用人的点子	233
认真考察要做的工作	233
选定能够胜任工作的员工	234
委派任务的时间和方法	235
制定一个确切的计划	236
不要因人设事,而要因事设人	236
明确提出的工作要求	238
指示下八分即可	241
权力适当下放	242
检查工作进展情况	244
检查和评价任务分派系统	245
独挑大梁全无必要	246
一职一官,一官一职	249
第九章 因性格用人的点子	253
按规矩行事的人	253
独立思考生活的人	255
清晰表达意见的人	256
智慧生活的人	258
生活系统化的人	260
凡事全力以赴的人	262
永远把握现在的人	264

和蔼可亲值得信赖的人	266
服务他人的人	267
能言善道互相激励的人	269
重视人群反应的人	271
让人人都能适性发展的人	272
永远追求超越的人	274
创造更友善生活的人	276
把工作与欢笑合在一起的人	278
喜欢发号施令的人	280
 第十章 搭配用人的点子	 283
1+1>2	283
让人才形成互补	283
男女搭配,干活不累	287
与朋友一起工作,干劲十足	288
优化企业员工的年龄结构	288
优化领导层的素质结构	291
智囊的作用不可限量	291
领导者利用智囊六戒	293
集结配套,众志成城	295
松下幸之助巧妙搭配用人	298
合理搭配“四防”	299
 第十一章 用好棘手员工的点子	 301
棘手员工也有积极的一面	301

怎样用好刺头型员工	302
怎样用好硬汉型员工	303
怎样用好情绪型员工	304
怎样用好空谈型员工	305
怎样用好嫉妒型员工	307
怎样用好缺陷型员工	308
怎样用好分析狂型员工	309
怎样用好不得力型员工	310
怎样用好爱跳槽型员工	312
怎样用好循规蹈矩型员工	314
怎样用好自私自利型员工	315
怎样用好倚老卖老型员工	317
怎样用好独断专行型员工	318
怎样用好报喜不报忧型员工	320
怎样用好多事型及争强好胜的员工	321
第十二章 预防错误用人的点子	323
杜绝独断专行	323
不必大小事情都自己去做	325
与秘书协调工作	327
对下属不要有偏见	329
不要轻易越权	329
权力不可滥用	330
7种人不可使用	332
8种人不可重用	335



第一章 慧眼甄选人

念好人才识别的“经”

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。”由于各人的观察角度和立足点不同，庐山西林壁映入眼帘的形象也千姿百态。观山如此，看人也如此。

对于人才的定义，众说纷纭。有人认为工程师是人才；有人认为远近闻名的是人才；有人认为身处要职的是人才；还有人认为有一技之长或者发明创造者是人才，等等。这些不同理解，说明人们对于人才的认识是不尽一致的。《现代汉语词典》中对“人才”的解释为：德才兼备的人；有某种特长的人。凡是有某种特长或者具有一定的专业知识，在实际工作中有一定的创造能力，做出较大成绩者都是人才。

识别人才不能以一俊遮百丑，也不能只看不足忽视长处，而应全面观察，综合衡量。具体来说要注意以下两点：

1. 不要以点代面

对人才的全面识别，最忌讳的就是以点代面。就是说，看人才要综合地看，立体地看，交叉地看，全面地看，不能一叶障目不见泰山，只顾一点而忘记其余。

2. 不可以短掩长

任何人才,有其长必有其短,识别人才要全面,其中重要的一点就是不可以短掩长。倘若不是全面地识别人才,只注意某一点或某一个侧面,而这一点或一个侧面,又正好是人才的缺点和短处,就武断地对他下结论,这是非常危险的,大批优秀的人才将被抛弃和扼杀。孔雀开屏是非常漂亮的,倘若一个人不看孔雀那美丽的羽毛,只看到孔雀开屏露出的屁股,就武断地认为孔雀是极丑的,那实在是滑稽的和不公平的。

广州一家服装厂有一位全厂闻名的“风流女士”,她穿着打扮非常入时,爱标新立异,职工们称她是“服装模特”,也有人指责她“臭美”。而该厂厂长却从她“娇气,虚荣,不愿干粗活”的缺点中发现了她的另一面长处,大胆启用她组织时装表演队,继而又提升为广告科科长,这些举措对该厂打开服装销路起了很大的作用。

优秀员工的素描

优秀员工是这样一种人,无论是今天、明天还是更远的将来,他们都可以满足企业的需要。当然,这种员工都是非常受企业欢迎的。

优秀员工的优势不仅表现在他的能力上,更重要的还表现在他的品德、性格、责任感等内在方面。这些内在因素对于增强企业凝聚力、保持团队精神、形成良好工作作风是必不可少的。一般来说,优秀员工应具有以下特点:

(1)对于工作有很强的责任感,熟悉专业技能,有较丰富的工作经验。

(2)富有工作积极性。他们是主动找工作做,而不是在那等着任务摊派下来。

(3)工作富有节奏感,不会把大量时间投入到毫无成效的工作中。

(4)领悟能力强,能准确把握领导的意图和客户的想法。

(5)面对困难沉着、冷静,具有解决问题的能力。

(6)是个多面手,对于工作时间、地点的变动,都能及时调整适应。

(7)关心企业,对企业有很强的认同感。

(8)愉悦的工作态度并能感染他人。

态度决定一切

企业需要什么样的员工,是招聘会上人力资源部经理和工作人员的重要指导思想。如果企业不能招人作风正派,工和态度端正的新员工,其后果不仅会伤害整个组织,它也会终止你良好的经理形象,甚至使你事业失败。

在许多世界著名的大公司中,经理们煞费苦心地吸引招聘那些会进一步壮大组织力量的员工。

Rosenbluth 国际旅游公司招聘员工时,主要测试的是应聘者对工作的态度。这个经营旅游业的著名的成功的企业,采取一种独特的招聘方法——招聘好人。他们的信条:“你可教他们学会所有的事情,但是你教不会他们的工作态度。”这个哲理与许