

你可以不懂技術，但一定要會識才！

選對人，做對事

The Right MAN in the Right Position

王祥瑞◎著

在社會大學裡，你應該學會並做到的是：人盡其才，知人善任！

選對人，做對事

THE

Right

MAN

In the Right

Position

—— 管理之道 ——

Steve Cohen · 史蒂夫·科恩著 王德勝、王德勝、王德勝譯 王德勝、王德勝、王德勝校

選對人，做對事

作者

王祥瑞

發行人

林敬彬

主編

楊安瑜

編輯

蔡穎如

內頁編排

帛格有限公司

封面設計

101廣告有限公司

出版

大都會文化事業有限公司 行政院新聞局北市業字第89號

發行

大都會文化事業有限公司

110台北市信義區基隆路一段432號4樓之9

讀者服務專線：(02)27235216

讀者服務傳真：(02)27235220

電子郵件信箱：metro@ms21.hinet.net

網址：www.metrobook.com.tw

郵政劃撥

14050529 大都會文化事業有限公司

出版日期

2010年2月初版一刷

定價

220元

ISBN

978-986-6846-85-4

書號

Success-044

Chinese (complex) copyright © 2010 by
Metropolitan Culture Enterprise Co., Ltd.
4F-9, Double Hero Bldg., 432, Keelung Rd., Sec. 1,
Taipei 110, Taiwan
Tel:+886-2-2723-5216 Fax:+886-2-2723-5220
E-mail:metro@ms21.hinet.net
Web-site:www.metrobook.com.tw

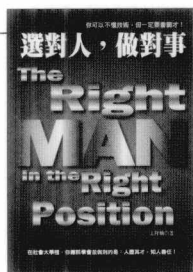
◎本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

【版權所有 翻印必究】

Printed in Taiwan. All rights reserved.

大都會文化
METROPOLITAN CULTURE

大都會文化



國家圖書館出版品預行編目資料

選對人，做對事 / 王祥瑞著. -- 初版. -- 臺北市：
大都會文化，2010. 02

面；公分. -- (Success ; 044)

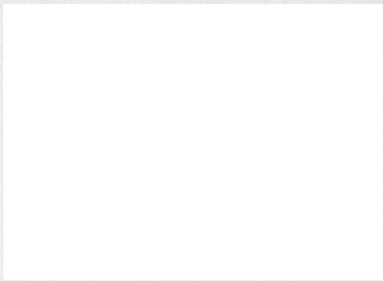
ISBN 978-986-6846-85-4 (平裝)

1. 人事管理 2. 人才

494.3

99001304

大都會文化
METROPOLITAN CULTURE



大都會文化
METROPOLITAN CULTURE

選對人，做對事

The

Right

MAN

in the Right

Position



前言

大多數時候，人們總是以為「謀事在人，成事在天」。如今在這個日趨開放的時代裡，「謀事在己，成事在人」將變得更加有意義，也更深得人心。

成功需要什麼樣的條件呢？需要人，不僅僅是參與者自己一個人，其中還有自己的合作者，又有自己的同伴和下屬。

能力再優秀的人，也會有他無知的地方，而能力再低下的人，也會有他所擅長的項目。所以，一個人要想在事業上有所成就，必須把眾人的力量形成一股合力，從而實現目標、創造奇蹟。好的上位者在於善用別人的意見，挖掘眾人的潛力，使他們發揮得淋漓盡致，而絕不是傾盡自己的才能唱「獨角戲」。只要善於匯聚眾人的智慧，把各種各樣的人用好，人盡其才，各盡其能，你的事業便可望興旺發達，使你盡享成功的樂趣。

綜觀中外歷史，高明的領導者無不知人善任，因善於選人用人而成大器者，不勝

枚舉。他們在如何識別、尋覓、求索、使用、培養人才方面，為後人提供了無數的寶貴經驗。劉邦依靠張良、韓信、蕭何，開創漢朝數百年基業；項羽昧於用人，終致眾叛親離，身死國滅。

所以說，連一個人也抓不住的人，也就抓不住成功的機遇。「人」是最偉大的資源。卓越的人，也就是有傑出成就的人，差不多都有一個不尋常的認識，即尊重和珍惜每個人的存在。他們重視團隊，重視共同的目標，重視團結的氛圍。

作為一個領導者，要想站得更高，看得更遠，就要像一個球隊的教練一樣，把每個隊員放在最合適的位置上，給他們清晰的目標並適時地激勵他們，使他們發揮最佳的作用。一句話：選對人，做對事，你就已經成功了一半。

第一章 只用對的人

把握住團隊中的關鍵人物	14
人盡其才，用其所長	18
識別人才是領導者的基本功	23
正確選擇下屬，做到用人不疑	29
勿以個人好惡判定別人	34
準確認識下屬的能力	39
大度容才就能最佳用才	43
讓有能力的人擁有權力	47
任用賢能，不要怕自己被超越	53
成功企業十大留才法則	57

第二章 做出高明的用人決策

衡量人才的兩個尺度 62

用人當用「聰明人」 65

價值觀比能力更重要 69

對你不喜歡的人也要提拔 73

善於跟性格迥異的人合作 76

中等人才最好用 81

識別人潛在的才華 86

用人要不拘一格 90

人員結構很重要 94

關鍵的二十% 98

人才的十個標準 102

不同人才的選拔方法 107

第三章 讓對的人幫你實現夢想

學會授權 114

讓行業專家為自己工作 119

善於借重他人 123

轉化領導為指導 127

用人不能小馬拉大車 132

領導的十三大忌 139

擇優錄用人才 154

知人知面要知心 159

第四章 讓對的人執行有效細節

組織有效的指揮機制 166

有效溝通可以避免南轅北轍 170

從細節入手，打造團隊精神 173

決策遠景要可望而且可及 181

有規矩，才能成方圓 184

亂授職權害處大 188

把權力交給這樣的人 191

可以委任，卻不能放任 197

讓副手成為「權力大使」 201

有效執行的四道門檻 205

領導者該有的綜合執行力 209

第五章 用對的人把事情做圓滿

從頭管到腳效果並不好 214

避免管理錯位 218

別當完美主義者	222
領導者的四大通病	226
有效管理的四種心理習慣	229
提高管理效能的八個要點	236
不斷給自己充電	244
以最佳狀態應對種種不利局面	247

第一章

只用對的人

一個企業的凝聚力是靠人心換來的，人心散了，企業豈能有所發展。



把握住團隊中的關鍵人物

你的領導生涯中，有沒有過這樣的情景：

「能夠為你工作，和這裡的人共事，我真的很开心，」你的某位下屬說，「但從下個月開始，我會去另一家公司工作。這跟你沒有關係，跟這裡的工作環境也沒有關係。我只是覺得，換個地方能有更多的機會提高自己。」

你可以微笑著祝他順利，並告訴他，要是他回來工作的話，你會樂意考慮的。但是，你的微笑並沒有真正反映你真實的情感，因為類似這樣的事已經並會繼續發生。

在今天，人才流動速度越來越快，類似於「跳槽」一類的事不足為奇，不見得是一種錯誤。但要是其他公司沒有做出高薪或是升職的承諾，卻還是把你的優秀下屬給挖走了，這就可能真的是一個錯誤了。如果這些東西不是金錢，不是更高的職位，那又是什麼呢？這個問題，你要好好想想了。

一個公司要向前發展，一個領導者要創造業績，離不開優秀傑出人才的輔佐，只