

→ 100条培育人才的铁律，100个打造精英的良方 ←

领导

培养下属^的 100条铁律

汪建民◎编著

★因材施教，打造精英团队
★注重方法，升华领导艺术

成功
宝典

北京工业大学出版社

领导

培养下属^的

100条铁律

汪建民◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导培养下属的 100 条铁律 / 汪建民编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2559 - 9

I. ①领… II. ①汪… III. ①领导艺术—通俗读物
IV. ①C933. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 211922 号

领导培养下属的 100 条铁律

编 著: 汪建民

责任编辑: 杜曼丽

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 265 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2559 - 9

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)

前言

如果说在开展工作中实施对下属的管理是每个领导者的责任，那么培养下属则是领导者的一项不可推卸的义务。如何有效地识人用人，在用人过程中充分激发下属的积极性、发挥出最大潜力，并使下属建立起对组织的归属感和认同感，实施人才培养战略，是每一个领导者在工作中必须面对的问题。因此，作为领导者，要有识人之眼、用人之智，要知人善任，更要选好接班人，做好新生力量的培养工作。这样，既能使自己身边多几个得力的左膀右臂，又可被称为一个发现千里马的现代“伯乐”，何乐而不为呢？

其实，领导的本质就是心理领导。一个卓越的管理大师，也一定是一个心理学家。因为做管理工作一个很重要的内容就是对人的研究，即对人的各种心理进行分析、了解、引导、鼓励，最终达到有效管理、促其成才、组织与个人双赢的目的。

本书采用大量生动的案例，围绕每一章的中心议题，重点阐述领导者培养下属必须遵循的 100 条铁律。这本书共分十章，每章又分为十个小节，每一节为你提出一条铁律。本书前五章分别从“选好苗子，夯实培养人才基础；完善制度，强化培养人才机制；率先垂范，身体力行树立典范；精于培训，促进下属快速成长；量才而用，力争做到人尽其才”等方面进行阐述，可作为你选拔、培养人才的全程参考，并为你出谋划策、提供切实可行的领导策略；后五章分别从“奖惩分明，恩威并施树立威信；敢于授权，充分历练下属能力；鼓励竞争，大浪淘沙扶植精英；绩效考评，公平公正考核人才；因材施教，因人而异区别培养”等方面作了进一步的阐述，为你在具体的管理工作中选拔与培养人才作更深入的剖析，让你在阅读本书的过程中，真正有所收获。

如何从周围的下属里发现可造之材，是显示一个领导者的能力与眼光的重要标准。任何能力的培养，都离不开经验的学习，领导能力也不例外。“成也萧何，败也萧何”，人力资本的作用远远胜过物质资本的作用。所以说，管理的工作千头万绪，但是其中精髓只有一个，就是如何实现人力资源的有效分配，最大限度地发挥人力资源的作用。这其中包括对下属制度上的约束，工作上的分配与考核，关系上的协调与沟通，方法上的激励，等等。

培养下属的工作是一种实践，其本质不在于知而在于行，其验证不在于逻辑论述而在于成果。从这个意义上说，来自实践的方法总结最为可贵，也更值得领导者借鉴。

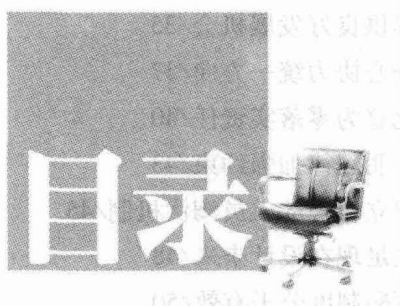
一位优秀的领导者，一定善于面对各种纷繁复杂的局面，果断采取行之有效的措施，任用精明能干的下属，并拥有吸引人才归附的人格魅力，其在竞争中脱颖而出是必然的。

领导艺术并不是可望而不可即的，它有一定的规律可循，是可以在日常生活中培养的。本书紧跟时代发展，直面领导者每天需要迫切解决的现实问题。领导干部如果能坚持阅读与思考的统一，在广泛阅读的基础上开动脑筋，对现实中的疑惑进行深入思考，知行合一，必然能在培养造就人才的道路上走得很远并获得成功。

“将帅在谋而不在勇，为官多智则通达。”作为领导者需要有才能和魄力，更需要足智多谋。智谋和胆略是领导者树立权威的先决条件，也是领导者识人用人管人和培养人才的先决条件。

同时，作为领导者，一定要好好考虑下属为何要跟从你、追随你。以最基本的认识看，一个人接受你的领导，一般有两大原因：一是你具有令他佩服的魅力；二是可以从你这里得到对他有益的东西。因此，本书对领导者的“育人”策略从不同方位和角度作出审视和分析，归纳出领导者“育人”的100条铁律。对于大多数领导者而言，似司空见惯，耳熟能详，其实内中大有学问，领导者只有反复研究和实践，对其存乎于心，运用自如，才能真正成为一个高明的现代“伯乐”。

然而，由于本书的编写比较仓促，且编者的能力有限，错误和不足之处在所难免，请你在阅读过程中多提批评建议，以促进本书的进一步完善。



第一章 选好苗子,夯实培养人才基础/1

人才是现代社会竞争的根本,优秀的领导者要具有一双“慧眼”,善于识别优秀的下属,辨其贤愚,断其良莠,去伪存真,由表及里。既重视选拔有才之人,又要重视人才的品行,挖掘潜质,全面发展,夯实人才培养的基础,做个识别人才的“伯乐”。

明确标准——人才需要十个优点/2

把握实质——透过现象洞察本质/4

由表及里——察言观行深入了解/8

德才兼备——选拔有德有才之士/10

去伪存真——鉴别人才全面考察/13

近似原则——近朱者赤近墨者黑/16

深挖细掘——重视培养内部人才/18

选拔后起之秀——着力起用年轻下属/20

唯才是举——淡化学历资历第一/23

慧眼识才——运用比较法识人才/25

第二章 完善制度,强化培养人才机制/29

没有规矩,不成方圆。制度要合理公正,才能统一管理标准,发挥人才培养的准绳与法则的作用。一个好的制度既能“规矩”人才,又能举荐贤能,让下属把组织目标自觉内化为个人目标;同时,制度也要与时俱进,逐步完善,只有这样,才能更好地发挥它的激励作用。

广开言路——健全全员参与管理制度/30

举贤任能——完善人才举荐制度/32

- 前景激励——提供良好发展机会/35
- 规划蓝图——齐心协力统一方向/37
- 目标管理——化整为零落实责任/40
- 火炉原则——严明纪律加强约束/43
- 优胜劣汰——建立合理的人员淘汰机制/45
- 发掘潜力——立足现在设计未来/48
- 物质激励——薪酬制度公平有效/50
- 宽严有度——逐步完善灵活高效/53

第三章 率先垂范,身体力行树立典范/57

领导者率先垂范,就是要带头做好表率。率先垂范包括:品德高尚、管理能力强、工作高效、果断决策、身先士卒、诚信宽容,等等。所以,克服自身缺点,低调做人,做一个在成绩和人前皆谦虚含蓄的领导者;同时更要高效做事,与下属同甘共苦,身体力行,树立典范。

- 五好标兵——发挥领导者的典范作用/58
- 一言九鼎——说话算数兑现承诺/60
- 身先士卒——敢于担当做好表率/63
- 四个要素——提升领导人格魅力/65
- 果断决策——保持清醒锐意创新/68
- 推功揽过——宽以待人严于律己/70
- 人人平等——制度面前不搞特权/73
- 调整高低——高效做事低调做人/75
- 甘苦与共——以吾真心换尔真情/78
- 放下架子——靠近下属增进人和/80

第四章 精于培训,促进下属快速成长/83

俗话说:“十年树木,百年树人。”做好人才培养是社会发展的基础,也是人力资本增长的主要途径。“马不伏枥,不可以趋道;士不素养,不可以重国”。可以说,今天的教育培训,就是明天的生产力,就是组织今后长盛不衰的保障,也就是留住人才、激励人才的重要方略。

- 分类培训——根据工作选择方案/84

- 同步培训——强化技能提升认识/86
- 授之以渔——培训下属促进自主提高/89
- 无形培训——创设氛围共同进步/91
- 候补培训——设定目标用递进式/93
- 敢于放手——结合实践适时启发/96
- 压力逼人——恰当施压助推下属/98
- 打铁趁热——及早培训长远收益/101
- 培养习惯——关注细节提升品位/103
- 催熟原则——恰当引导促使独立/105

第五章 量才而用,力争做到人尽其才/109

作为领导者,找到所需之人,并把各种人才的能量调整到最佳状态是一门学问。对于人才,需要求贤若渴,但更重要的是,如何使“求”来的人才得到充分利用,做到人尽其才,这不仅关系到下属的成长,更关系到才能的发挥和工作的效率。扬长避短,区别“材”质,把人才放到合理的位置上,这些都是领导者要考虑的问题。

- 平衡之术——优化组合人才互补/110
- 善用长处——扬长避短以扬为主/112
- 偏才不偏——发挥下属一技之长/114
- 擅用“怪才”——创新思路出奇效/117
- 化短为长——转换观念用人之短/119
- 各尽所能——知人用人发挥个性/121
- 适宜原则——合理授职各负其责/124
- 人尽其才——区别材质充分利用/126
- 用人以忠——强化人才归属意识/129
- 发掘人才——巧于激将挖掘潜力/131

第六章 奖惩分明,恩威并施树立威信/135

管人最忌赏罚不明。如果奖励那些无功之人,只会让努力工作的下属感到不满;惩罚那些代人受过者,就会让正直的人感到愤懑。由此,领导者

必须放下一切私人情感,做到公平、公正,当轻则轻,当严则严,恩威并施,这样才能让下属心服口服,同时也树立了领导者的威信。

确立制度——具体可行切实有效/136

赏罚分明——论功行赏论过处罚/138

理性奖惩——把握时机注意方式/141

以奖代罚——重奖轻罚多奖少罚/143

明暗结合——讲究手法运用技巧/146

双管齐下——物质精神奖励并重/148

水火交融——恩威并用刚柔相济/150

杀鸡吓猴——罚一儆百严惩不贷/153

掌握艺术——以理服人注重成效/155

公开褒奖——扩大宣传赢得尊重/158

第七章 敢于授权,充分历练下属能力/161

授权不仅是提高管理效率的一个有效方式,而且也是提升领导艺术的一个有效途径。领导者适度授权,做到“大权集中,小权分散”,在控与收之间游刃有余,在无为无不为中体现领导者对全局的隐形调控。这样既能分身有术,又能充分历练下属的能力。

放下包袱——调整心态大胆授权/162

适权适人——了解下属有效授权/164

任人以信——充分授权容忍失误/167

有点特权——灵活放宽能人权限/169

适度控权——大权保留小权分散/172

聚沙成塔——人人参与和谐双赢/175

集而不专——把握原则控放自如/177

防止越权——明确职责有效监控/179

高效授权——防范误区激活能力/182

为与不为——隐形调控以静制动/185

第八章 鼓励竞争,大浪淘沙扶植精英/189

现代社会是竞争的社会,没有竞争就不能“淘”出人才,更不能形成良好的工作状态,不利于提高下属的技能和效率。所以,领导者应该努力培养下属的竞争意识,使其在竞争中发挥潜力、得到锻炼并露出头角,并对其中的精英式下属大力扶植。

- 引进竞争——激活机体淘出人才/190
- 强化意识——争当先进提高绩效/192
- 良性竞争——正面引导激发潜能/195
- 鲑鱼效应——引进外援内部促进/197
- 末位淘汰——增强压力力争上游/200
- 鼓励“落后”——真诚抚慰走向成功/202
- 防止内讧——铲除恶人扫清障碍/205
- 制造竞争——保持团队长久的活力/207
- 合作竞争——竞争辅助团队成长/209
- 危机教育——唤醒意识加倍努力/211

第九章 绩效考评,公平公正考核人才/215

用绩效考评激励下属的做法无处不在,尤其是在现代日渐更新的管理理念里。很多组织进行绩效考评,实行绩效工资,定岗定薪,不同的绩效就有不同的薪酬。所以,面对绩效,领导者要着重解决的就是:怎样才能做到公正合理的考评?

- 制定标准——硬而不死合情合理/216
- 实事求是——尊重事实有才居上/218
- 确定期限——试玉辨材不能草率/221
- 能力考核——合理分解承认差别/223
- 态度评价——重视态度促进绩效/225
- 注重业绩——考核效率更重效果/228
- 促进公平——多劳多得拉开差距/230
- 有章可循——绩效考核八大原则/232
- 激励为主——跨越误区妥善处理/235

优化管理——重视激情非唯绩效/238

第十章 因材施教,因人而异区别培养/241

俗话说:人上一百,各形各色。一个组织内部,同样存在着各种类型的员工。领导者要对他们全面了解、全盘掌握,合理制订因人而异的培养计划绝非易事。然而,只有适当引导,因材施教,才能出更多的人才,并使各种人才为组织发挥最大能量。

因人而异——根据性格确定方法/242

因材施教——区分类型个性培养/245

大器晚成——重视实质长效栽培/247

“明星”培养——改变观念融入团队/250

正视“刺儿头”——正面引导鼓励创新/252

倾听牢骚——化解积怨合理疏导/254

完善形象——全面评估激励进步/257

戴过立功——不计过往从头再来/259

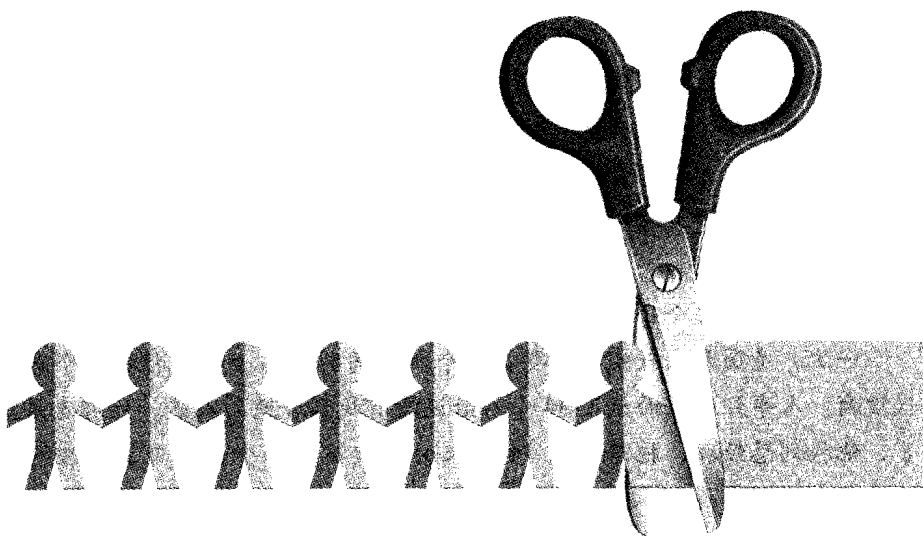
发现兴趣——兴趣是最好的老师/261

适龄原则——根据工龄对症下药/263

第一章

选好苗子，夯实培养人才基础

人才是现代社会竞争的根本，优秀的领导者要具有一双“慧眼”，善于识别优秀的下属，辨其贤愚，断其良莠，去伪存真，由表及里。既重视选拔有才之人，又要重视人才的品行，挖掘潜质，全面发展，夯实人才培养的基础，做个识别人才的“伯乐”。



明确标准——人才需要十个优点

人才是根本，是社会发展最宝贵的资源，实际上，现代社会的竞争就是人才的竞争。所以，是否拥有大量优秀的人才已经成为一个组织能否生存与发展的决定性因素。

每个领导者都应知道，面对如今纷繁复杂的人力资源市场，仅仅依靠运气或缘分是不能帮你选拔出优秀的人才、令你非常满意的。有时甚至出现领导求贤若渴，面对应聘者却又无所适从的情形。其实并不是没有人才，而是你没有找到适合你用的人才。许多领导者都在选人上下了大工夫。

美国西南航空公司是在美国航空行业中唯一一家持续盈利的公司，公司曾连续获得美国交通部颁发的最佳顾客服务奖、最佳准点航班和最佳行李搬运奖。之所以能取得一系列的成绩，原因之一就在于公司的管理者选对了人，用对了人，让最优秀的人才为自己工作。

该公司的总经理非常重视选人工作，他常常提醒公司的管理层，哪怕是只有一个分公司要招聘一个人，也要把它作为事关整个公司发展前途的大事来抓。他坚信：“我们要雇用素质最好的人，教他们所需要的一切技能。只有这样，整个公司才能由最好的人组成，去实现最出色的成就。”

一次，美国西南航空公司要在一个叫阿马利罗的小镇上招聘一个客机代理商。人事经理在面试了34个人后还没有找到合适的人选，他有点着急了，他找到总经理，抱怨为这34个人的面试花了不少钱，可总经理告诉他，为了找到合适的人选，即使面试340个人也不要紧。因为在他看来，企业需要的合适人才所创造的价值足以弥补在选人上的花费。

正是因为这种用最优秀人才的信念才使美国西南航空公司在激烈的竞

争中取得了一系列成绩。正是这些优秀人才间的相互配合，才使公司形成了一种最佳的整体经济效应。

因此，选拔人才对组织的前景发展具有至关重要的作用。在选拔人才前，确定一个明确的标准就成了管理者的重要预备工作。

一般情况下，一个优秀人才至少要具备以下十项优点：

1. 反应敏捷

反应敏捷是优秀人才的第一个必备要素，一个优秀人才必须反应敏捷。因为，处理工作中的问题往往需要洞察先机，要取得竞争优势就必须快人一步，如此才能促使事情成功，否则时机一旦丧失，事态就无法挽回。

2. 身体健康

身体健康的人做起事来能够精神焕发，充满活力，他们对前途乐观进取，对工作认真负责，并能肩负起较重的工作担子，不致因体力不济而功败垂成。

3. 善于合作

善于与他人合作的人，不会一意孤行，总会以团体利益为重，愿意经过不断地与他人协调、沟通来处理问题，并做出为大多数人所接受的决定。

4. 领导艺术

这一点尤其适用于选拔管理者的情况，虽然组织需要各种不同的人才，但在选择管理人才时，必备的就是领导组织能力强，具有领导艺术。

5. 敬业精神

成功人士的特质就是对工作的高度敬业，面对工作他们总是保持乐观开朗、积极进取的精神状态，他们有热情、有毅力、有恒心，在面对困境时更是百折不挠。

6. 创新、冒险精神

固守现状是无法使组织获得发展的，组织的成长和发展在于不断地创新。优秀的人才必须赶得上日新月异的科技进步，维持现状就是落伍，是无法适应瞬息万变的发展和竞争的。

7. 求知欲强

优秀人才都注重自己的知识面，他们具有强烈的求知欲。当下的竞争如逆水行舟，不进则退，只有不断充实自己，力求突破原有的知识局限，才能了解和掌握更新、更现代化的知识，才能为组织进一步拓展贡献力量。

8. 品德高尚

一个优秀的人才，除了具有较强的专业能力外，还具备高尚的道德品质和情操。一个再有学识、再有能力的人，倘若在品行操守上不能把持分寸，反倒不如一位平庸的人给组织创造的价值。

9. 习惯良好

通过一个人的生活习惯可以了解其未来的发展走向。优秀人才都有着良好的生活习惯，他们做事脚踏实地，生活正常而有规律。这些正是优秀人才和成功人士应有的表现。

10. 和睦相处

优秀的人才都具有很强的适应能力以及人际交往能力，他们善于和不同的人和睦相处，和各类型的人都能合作得很好，绝不会给管理造成障碍。

杰克·韦尔奇说过，GE成功的最重要的原因是能找到最好的人！的确，只要找到最优秀的人才，了解他们、信任他们、放手让他们工作，他们就一定能为组织的发展做出成绩。

把握实质——透过现象洞察本质

《史记·郇生陆贾列传第三十七》记载：郇生食其，陈留高阳（今河南省杞县南）人。他好读书，家庭贫穷，衣食无着，只好去当里监门吏。因其人性情与一般人有异，人们都称他“狂生”。郇生是个很有才智的儒

士。秦末，陈胜、吴广起义，天下响应，各路将领为攻城掠地经过高阳的有数十人之多，酈生听说他们都是斤斤计较、喜欢烦琐细小的礼节、不能听大度之言的人，觉得他们都不能成气候，没有一个值得为之效力，于是深自藏匿。他后来主动要求人传话愿投在刘邦的麾下，主要是因刘邦平易近人、能采纳计谋。平易近人，则能团结人，可以与之相处；能采纳计谋，则自己的智慧能得到发挥，尽可辅佐他以成大事。酈生并没有看错刘邦，尽管刚见面时，刘邦傲态毕露，又骂他是竖儒，可是当酈生批评刘邦的错误后，刘邦能知错就改，向酈生道歉，以礼相待，虚心请教抗秦之策。

酈生能从大处看人，可说善于知主。九方皋相马的故事也颇能说明这个问题。在秦穆公看来，九方皋连马的颜色和公母都分不清，哪能懂得相马呢？而伯乐却说九方皋相马的本领比他强千万倍，因为九方皋相马是看它的本质，是否具有千里马的特征，至于什么颜色，是公是母，他没有必要注意。

相马要把握它的本质特征，相人也应如此。善于知人者，都是从人才的本质特征中去考察，而不为其表面现象所迷惑。凡知人上的失误，都是只注意人才的一些表面现象，如貌好、会说、顺眼、合意等，对于其德才却没有深加考察。人才的内涵，主要是德、才二者，而德是人才的灵魂。一个大有作为的人，其才必须是建立在良好德行的基础上的；如果德行败坏，就不能发挥好作用，甚至可能走上邪道，害国害民害己。

第一印象往往具有一些欺骗性，领导者应舍得花时间测试每位应聘者，尽力找出他们擅长什么，他们是否真正适合你的工作，他们具有哪些工作技能，你是否容易训练和改变他们。

在招聘时，不要完全指望第一次面试就能全面了解一个应聘者。研究一下他们的应聘材料，了解一下他们有关的背景，充分进行接触才能更有效地避免被表象迷惑。你可以带上你所挑中的候选人员去参观考察，了解他们的兴趣，询问他们一些问题，让他们讲述一下自己所做的事情，并表述一下自己的想法。这样，才有利于发现最合适的人才。总的来说，管理者要想做到透过现象看本质，需要注意以下几个问题：

1. 克服主观色彩

识才最忌主观成见、戴有色眼镜，“疑人偷斧”使无辜者遭嫌，而“情人眼里”的“西施”并非肯定是绝代佳人。浓厚的主观色彩往往造成情感上的误差，遮掩或扭曲人才的真实形象。

2. 不能以偏赅全

“盲人摸象”，把局部当成了整体，犯了片面性的错误。识别人才切不可像“盲人”一样，以偏赅全。识才要顾及德、才等各个方面，而各个方面都要坚持一分为二。

3. 宽容犯错之人

世上没有常胜将军，“智者千虑、必有一失”。不能凭一时一事的错误就认定一个人永远不会变好。现在犯了错误，要看过去的一贯表现；过去犯过错误，更要重的是现在的表现。宽容犯错之人，帮其认识错误，改正错误并引以为戒，无论对个人还是对组织都是很有必要的。

4. 运用发展眼光

有人说，“真理是时间的女儿”。人才总是在变化，特别是正在成长发育的青年人，可塑性强，变化潜能大，更不能一看到底。路遥知马力，日久见人心。

5. 要以大节为重

孔子主张：“赦小过，举贤才”，就是说要从大的方面识才。这很有道理。人才的优劣，要看大德，看在大是大非面前的态度，要坚持以德识才。

6. 洞察下属本质

识别人才不仅要用眼和耳，重要的是要用脑，透过表面现象，认真分析，去伪存真，才能识别“庐山真面目”，对“疑似之迹，不可不察”。

7. 长短互补原则

“金无足赤，人无完人”，每个人才都有优点和缺点，而优点和缺点又具有“共向性”，二者往往相伴而行，峰高谷深，峰谷并存。如勇于开创者往往“自尊自负”，好学深思者往往“孤僻离群”。

另外，凭一人之见来作结论常常有片面性，一个下属的优劣，既需要