

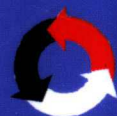


用人难 管人难 留住人才更难
这是因为许多管理者忽略了一个重要问题

管人细节

经营人心是企业成功的秘诀

毛人 余一 / 编著



让企业管理者受益终生的书

多给员工以信任、以重任、以尊重，总之多让他们
做最想做的，而且得到最想得到的，才是
老板的核心管理任务。

地震出版社



管人细节

经营人心是企业成功的秘诀

毛人 余一 / 编著

地震出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

管人细节 / 毛人 余一 编著. —北京: 地震出版社, 2005. 1

ISBN 7-5028-2609-2

I. 管... II. ①毛...②余... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123838 号

地震版 XT200400320

管人细节

毛人 余一 编著

责任编辑: 李和文

责任校对: 张晓梅

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京鑫丰华彩印有限公司

版(印)次: 2005 年 1 月第一版 2005 年 1 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 245 千字

印张: 13.75

印数: 00001~10000

书号: ISBN 7-5028-2609-2/F·217 (3237)

定价: 25.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言

在当今这个飞速发展的新经济时代，企业的竞争实质上就是人才的竞争。一个成功的领导者只有善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你和你的企业才可望兴旺发达。

对此，美国通用总裁韦尔奇说：“你可以拿走我的全部资产，但只要把我的组织人员留下，5年之内我就能把所有失去的财产赚回来。”从他的话中可以看出，在当今激烈的竞争中，谁拥有一流的人才，谁就拥有了财富和成功。

以往人们说：“士为知己者死。”现在人们说：“士为知己者创。”人心是一笔无形的财产，是一笔不可忽视的巨大财富，对领导者而言，经营人心才是事业健康持续发展的关键。尊重、信任你的员工，和员工和谐相处，就会唤起员工的热情，刺激人们的积极性和创造性，就能形成强大的向心力和凝聚力，为企业带来更大的效益。

本书从以人为本的管理思想出发，结合大量的企业用人实例，分别从让你眼中的千里马赶快上路；给他们以机会，看他们到底能走多远；让员工做他们最想做的，而且得到最想要的；让受训的人清楚，他们的努力正在为公司提供帮助；让每一个人都知道，最好的构想即将胜出；让几乎所有的员工都感觉到自己在“飞”；让招聘而来的优秀人才翩翩起舞等7方面论述企业领导和员工和谐相处的重要性。以提醒企业领导者必须高度重视和不断提高识人的法则。

用人的技巧。

当你在漫无目的地思考该怎样提高企业效率时，有没有考虑过从自身做起，为员工、为企业创造一个高效的组织结构呢？这一点，值得每位领导者认真思考。

管人
细节



目录

第1章 让你眼中的千里马赶快上路

你不要奢望可以把所有的优秀人才都能招来，实际点去
把现有人才用好更可行！

—— 柳传志

- 1-1 具备3种基本才干即可重用 /2
- 1-2 3个阶段识得“庐山真面目” /4
- 1-3 择贤用能3序曲 /6
- 1-4 用人适才适所，方能放射光芒 /10
- 1-5 用人要大胆，方式要灵活 /12
- 1-6 二流人才要学会一流用法 /14
- 1-7 听听先哲们的8大用人建议 /16
- 1-8 5步连环实施人员晋升与配备决策 /19
- 1-9 你能通过自身魅力吸纳人才吗 /21
- 1-10 该提升时就提升 /23
- 1-11 大胆启用新人 /25

1-12 发现优秀员工的9个方法 /30

第2章 给他们以机会，看他们到底能走多远

你不可能事事亲历亲为。领导的关键在于不断创造机会，假如你不给他们机会去试一试，你就永远不会知道他们能走多远。

—— 李嘉诚

2-1 授权是培养员工能力的有效方法 /36

2-2 给合适的员工以合适的地位 /38

2-3 拥有得力助手会成倍提高工作效率 /39

2-4 业绩不应是职位晋升的惟一标准 /42

2-5 对员工赏罚要有根据 /44

2-6 尽力给人才提供发展平台 /46

2-7 授权是领导者的一种义务 /48

第3章 让员工做他们最想做的，而且得到最想要的

多给员工以信任、以重任、以尊重，总之多让他们做最想做的，而且得到最想要的，才是老板的核心管理任务。

—— 肯·劳埃德

3-1 努力提高员工自信心 /52

3-2 给员工实际上想要的东西 /55

- 3-3 增加与员工交流的机会 /57
- 3-4 多为员工谋福利 /59
- 3-5 理智地信赖你的员工 /61
- 3-6 亲切地同员工打成一片 /65
- 3-7 对员工委以重任 /67
- 3-8 对老员工不可有偏见 /71
- 3-9 用实际行动表示出尊重和关心 /74
- 3-10 让员工把自己看作公司的主人 /76
- 3-11 公司中的每一个人都是人格平等的人 /79
- 3-12 对员工采用“信任一条龙” /82
- 3-13 理解、体谅员工的家庭问题 /85
- 3-14 适时走访员工的家庭 /87
- 3-15 为受打击的员工撑腰 /90
- 3-16 员工需要领导者的信任 /92

第4章 让受训的人清楚，他们的努力正在为公司提供帮助

其实每个人都想帮助别人，但是他们还想知道他们的行动是如何帮助企业实现目标的。

—— 大卫·奥格威

- 4-1 培训下属的基本方法和步骤 /96
- 4-2 授“渔”而不是授“鱼” /98

- 4-3 让员工进行自我培训 /100
- 4-4 培养公司的中坚力量 /103
- 4-5 对员工进行拓展训练 /105
- 4-6 区别对待不同职位的培训 /108
- 4-7 培训也要讲究一些原则 /110
- 4-8 培训一定要做到位 /113
- 4-9 一定要巩固培训的效果 115

第5章 让每一个人都知道，最好的构想即将胜出

你能够激励他人提出新构想，做出新成绩，只要你向他们表示祝贺，奖励那些提出构想的人。如果人们都知道你将实施最好的构想，他们将更为主动地发表意见。

—— 彼得·杜拉克

- 5-1 用口号给人以希望 /120
- 5-2 柔性激励，感情投资 /122
- 5-3 重赏业绩出色的员工 /125
- 5-4 运用具有巨大影响力的荣誉激励 /127
- 5-5 沟通可以达到相互理解 /129
- 5-6 含威不露，体恤下情 /133
- 5-7 以严明的规章制度体现公正 /135
- 5-8 领导也要塑造自身形象 /137
- 5-9 增强下属的参与感 /139

5-10 让每个员工扮演的角色都有意义 /141

5-11 要做明智仁慈的领导者 /144

5-12 正确激励的9项原则 /147

第6章 让几乎所有的员工都感觉到自己在“飞”

完成任务的关键之一是让每一名员工得以施展才能。让所有人参与对话，让他们感觉到自己在“飞”，你就将提升公司的智慧。

—— 比尔·盖茨

6-1 指导员工实现梦想 /154

6-2 使员工辛苦而快乐着 /156

6-3 重视员工的进取心 /158

6-4 对员工成就感的培养应该重点关注 /160

6-5 频繁地奖励一个人是对更多人的打击 /162

6-6 塑造企业的共同价值观 /164

6-7 人有了目标就会有精神 /167

6-8 将工作重点放在员工共同关心的问题 上 /169

6-9 赞美能使员工更加成功 /171

6-10 让员工感到在工作上“有奔头” /172

第7章 让招聘而来的优秀人才翩翩起舞

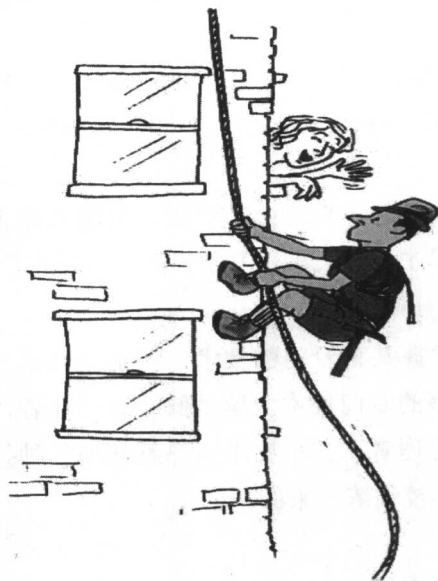
招聘而来的优秀人才，需要一个真正属于他的舞台，只有等你的准备工作就绪了，这个真正的主角才会翩翩起舞。

—— 杰克·韦尔奇

- 7-1 良才需从规范化面试中遴选出来 /176
- 7-2 招聘良才如何做到快速而有效 /188
- 7-3 控制人员流动是个大问题 /193
- 7-4 新员工入职前后，你应该做什么 /196
- 7-5 海尔是如何弹奏新员工培训“4步曲”的 /200
- 7-6 怎样让新伙伴快速融入大家庭 /203
- 7-7 戴尔公司：招聘≠补缺 /207



让你眼中的千里马赶快上路



你不要奢望可以把所有的优秀人才都能招来，实际点去把现有人才用好更可行！

—— 柳传志



具备3种基本才干即可重用

一个人的精力是有限的，一个企业的最高领导者不可能事必躬亲。因此，任用提拔各级各类管理人才是一件必不可少的而又至关重要的事务。

在选用管理人员时，首先必须重视、考察其是否具备管理者的基本才干，即技术才干、人事才干和统御全局的才干。

1. 技术才干

通晓并熟练掌握某种专门的技术，特别是包括一系列方法、程序、工艺和技术等的专门技术。越是低层的管理者，技术才干越重要。对较高层的管理者，并不要求他熟悉掌握各种技术。技术才干一般是通过各种学校训练出来的。

2. 人事才干

是指处理好人与人之间合作共事关系的一种能力。这种能力如下：

- 他总是很注意自己对待别人和集体的态度、看法和信任情况，并了解自己这些感觉对工作是否有利；
- 他能容忍和自己不同的观点、感情和信念，善于理解别人的言行，也善于向他人表达自己的意图；
- 他致力于创造民主的气氛，使下属敢于率直陈言而不担心受到报复；

●他能判断出一般人的需要和动机，能采取必要的措施而避免其不利影响。

这种才干必须实实在在地、始终如一地表现在自己的言行里，成为这个人的有机组成部分。

对于不同级别的人的人事才干的要求是不同的：基层管理人员主要能让自己领导的人员协调一致地工作；中层管理人员则能承上启下，声息贯通；高级管理人员应当具有对人事关系的高度敏感性和洞察力。这种才干也和技术才干一样，越是基层管理人员就越应该具备这种才干。人事才干的培养，单靠学校学习是不行的，还必须在实践中学习和体会。

3. 统御全局的才干

这种把企业作为一个整体来管理的才干，包括了解企业中各种职能的相互关系，懂得一个组织部分的变化将如何影响其他各个部分，进而能看清企业与行业、社会，乃至整个国家的政治、经济力量之间的相互关系。这是成功决策的必要条件。统御全局的才干不仅极大地影响企业内部各部门之间的有效协作，而且极大影响企业未来的发展方向和特点。

事实证明，一个高级管理者的作风常常对企业的全部活动产生重大影响。这种才干是高层的管理人员最重要的才干，往往决定企业的命运。

由此可见，统御全局的才干在管理过程中是一个统帅全局的重要因素，具有极其重要的意义。这个才干的获得，必须靠长期在企业中学习和实践，并有上级直接指导。



第1章

让你眼中的千里马赶快上路

总之，这3种才干是互相联系又互相独立的，是一个优秀的管理人才必须具备的。



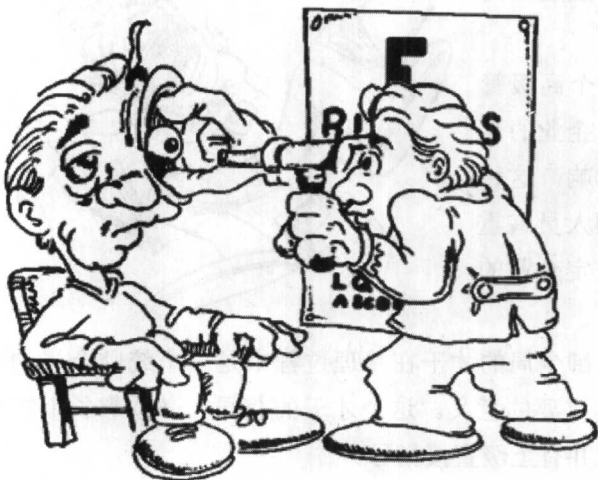
3个阶段识得“庐山真面目”

作为领导，理智地认识、了解你的员工，对每一位员工的特点了然于胸，才有可能做到不会出现大的用人失误。当然，要对每一名员工都很了解有点不大可能，但起码做到对高、中级管理人员非常熟悉。同时领导者还应要求手下的高、中级管理人员对员工多加了解。

有一些领导者，有时即使和员工相处了五六年之久，也会突然

发觉竟然不晓得对方的真面目，尤其是自己的员工对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做什么，这些恐怕都未必清楚吧！

结婚很久



的夫妻，有时也难免彼此不大了解，所以如果说一个老板对他的员工未能做到充分了解，实在不是很意外的事。

重要的是，不要忘记提醒自己对员工要深入了解，保持这样一种心态，才能不忘处处观察员工的言行举止，这才是了解员工的最佳捷径。

要了解员工，可以从初步到更深层次进行了解。并按阶段的层次列出计划。

第1阶段：通常领导者自认为已经了解员工，那么往往只是**在初级阶段**。

了解员工的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等，是非常重要的。如果领导者连这些都不知道，那么连初级阶段恐怕也难达到。

了解员工的真正意义其实是要弄清员工内心的想法、有无热诚和正义感等。领导者若能在这些方面与员工产生共鸣，员工就会有“他对我真了解”的感觉，有了这一步，才是真的了解员工。

第2阶段：当员工遭遇困难时，如果领导者能事先预测他的行动而给予适当支持的话，这才谈得上是对员工有了进一步的**了解**。

第3阶段：作为领导者，要知人善任，使员工能**在工作中发挥最大的潜力**。

给员工足以考验其能力的艰巨工作，而在其面临种种困境时，给予适当的指导，引导他顺利地渡过难关。

总之，领导者与员工彼此之间要有所认识、了解，相互间心灵上要经常沟通与默契配合。只要领导者对员工能够理智地加以认识和了解及沟通，大多数员工的积极性都能得到很好的发挥。



让你眼中的千里马赶快上路



择贤用能 3 序曲

领导者善于择贤用能,才能合理而有效地使用人才,才能保证公司持续而稳定地发展下去。

因此,领导者应真正奏好择贤用能 3 序曲:

第 1 序曲: 因势用人

古语说:“兵无定势,水无常形”。作为领导者,要善于分析竞争对手的优劣,了解市场定律,员工价值趋向和消费者的需求趋向,内部与外部的条件,权衡利弊得失,确定其最佳用人方式。

战国军事家孙子在《势篇》中讲道:“故善战者,求之于势,不责于人,故能择人而任势。”这句话的意思是说,善于指挥打仗的将帅,他的主导思想应放在依靠、运用、把握和创造有利于自己取胜的形势上,而不是苛求手下的将吏,因此他就能从全局态势的发展变化出发,选择适于担当重任的人才,从而使自己取得决定全局胜利的主动权。

这是孙子对领导艺术所做的一个高度精辟的概括和论述。深入领略孙子“择人之势”的思想,领略其中蕴含的丰富而深刻的内涵和教益,对今天企业的领导者而言十分重要。

按孙子的思想,求势的根本出发点是“取势”,即在充分利用把握势态的发展变化中,以势酿势,实现克敌制胜的战略目的。而要