

<<用人智慧点子库>>

图书基本信息

书名：<<用人智慧点子库>>

13位ISBN编号：9787506428774

10位ISBN编号：7506428776

出版时间：2004-3

出版时间：中国纺织出版社

作者：惟言

页数：274

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<用人智慧点子库>>

内容概要

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。

本书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慧宝典。

书籍目录

第一章 慧眼甄选人 念好人才识别的“经” 优秀员工的素描 态度决定一切 有瑕疵的玉 看人不可武断 勿以个人好恶为标准 一份与众不同的公司简介 由一则求职故事想到的 从曾参杀人说到企业识人 麦当劳“五不”的启示 “每桶4美元”先生 小池子不要养大鱼 经营型员工的甄选 副职的甄选 主管的甄选 推销员的甄选 秘书的甄选 本田公司偏爱“较不正常”的人 松下“70分”用人观第二章 用利益激励人 支付高工资是经营者的职责 “我们乘以五” 不惜血本挖人才 经营不佳时也可以加薪 金手铐 杜邦公司分散股权留人才 激励的六大原则 奖励的十种策略 物质奖励的艺术 明奖暗奖利弊谈 奖励适度效果好 实行个人奖励制度 实行特人特薪 不要忽略了幕后英雄 把团队和个人的奖励结合起来 别顺了姑情逆嫂意 不要一切向“钱看” 及时的奖励第三章 用感情凝聚人 卡耐基走向老板的第一课 感情投资回报丰厚 增加好感赢得人心 和员工同甘共苦 让他们觉得自己重要 你是最好的 叫出下属的名字 以德服人 贯彻爱的精神 员工也是你的上帝 消除下属的不安 用关怀代替斥责 与下属一同承担责任 急下属之所急 允许片刻聊天 时间无情人有情 让制度活起来 行走于制度与感情之间 拆掉那堵墙 感化下属的方法 “激励大王”的人格魅力 关心弱者 尊重他人必有回报 王永庆“五顾茅庐” 抓住员工太太的心 加班宜少不宜多 别把员工当机器 将心比心, 设身处地 宽厚待人, 受人拥戴 真心的关怀才是上策 切勿冷淡对待新职员 为要走的人开欢送会第四章 用利益激励人 培训是员工最好的福利之一 如何培训你的员工 要让人“改头换面” 性急吃不了热豆腐 培养人才是无私的职责 不要担心教会了徒弟饿死师傅 给企业永远的生命 工作场所是培育新员工的沃土 并非培养接棒人 农业型的培训是很好的办法 魅力无穷的卡耐基训练 成功培训计划的十大特点 实行岗位轮换 不让一个员工掉队 基础培训与岗位培训 注重培养与教育人才 快速培训干部的方法, 给新员工做顾问 既教别人, 也教自己 不要用“霰弹枪”代替“来复枪” 软、硬两手都要抓 工作、学习一体化 不要让员工无用武之地 思科公司的员工培训之道第五章 用发展鼓舞人 用目标吸引员工 在员工心里树起远大的目标 变员工期望为具体目标 制定适宜的目标督促大家共同前进 德尔福的前途设计方案 联想的技术人才升迁体系 多让年轻人担当重任 不能总让人才原地踏步 适时提拔有能力的员工 提拔人才须注重三种基本才干 提拔人才不要跟着感觉走 升迁过快的弊病 不宜提拔的5种人第六章 用制度规范人 制定规章制度必须符合实际 制定规章制度不可墨守成规 贯彻规章制度必须公事公办 首先你要做到自律 威信比权力更有效 虎不啸不威 严如钟馗执剑, 宽如慈母怜子 从小处着手 要一碗水端平 平等的误区 能人与制度谁重要 抓住典型, 杀鸡儆猴 给不听话的员工一点颜色 对阻碍企业发展的员工坚决予以开除 处罚过后的沟通疏导工作第七章 因才用人的点子 用人只用其所长 聘用比你聪明的下属 驾驭业务尖子 对有优越感的下属应区别对待 充分发展有成就感者的才能 应考虑负面条件 避免用人“功能过剩” 较短量长, 唯器是适 物尽其用, 人尽其才 垃圾只是摆错了地方 避开多中心与无中心 欲得千里马, 先爱百里驹 用人才要讲究时机 将竞争机制引入用人之中第八章 因事用人的点子 认真考察要做的工作 选定能够胜任工作的员工 委派任务的时间和方式 制定一个确切的计划 不要因人设事, 而要因事设人 明确提出的工作要求 指示下八分即可 权力适当下放 检查工作进展情况 检查和评价任务分派系统 独挑大梁全不必要 一职一官, 一官一职第九章 因性格用人的点子 按规矩行事的人 独立思考生活的人 清晰表达意见的人 智慧生活的人 生活系统化的人 凡事全力以赴的人 永远把握现在的人 和蔼可亲值得信赖的人 服务他人的人 能言善道互相激励的人 重视人群反应的人 让人人都能适性发展的人 永远追求超越的人 创造更友善生活的人 把工作与欢笑合在一起的人 喜欢发号施令的人第十章 搭配用人的点子 1+1>2 让人才形成互补 男女搭配, 干活不累 与朋友一起工作, 干劲十足 优化企业员工的年龄结构 优化领导层的素质结构 智囊的作用不可限量 领导者利用智囊六戒 集结配套, 众志成城 松下幸之助巧妙搭配用人 合理搭配“四防”第十一章 用好棘手员工的点子 棘手员工也有积极的一面 怎样用好刺头型员工 怎样用好硬汉型员工 怎样用好情绪型员工 怎样用好空谈型员工 怎样用好嫉妒型员工 怎样用好缺陷型员工 怎样用好分析狂型员工 怎样用好不得力型员工 怎样用好爱跳槽型员工 怎样用好循规蹈矩型员工 怎样用好自私自利型员工 怎样用好倚老卖老型员工 怎样用好独断专行型员工 怎样用好报喜不报忧型员工 怎样用

<<用人智慧点子库>>

好多事型及争强好胜的员工第十二章 预防错误用人的点子 杜绝独断专行 不必大小事情都自己去
做 与秘书协调工作 对下属不要有偏见 不要轻易越权 权力不可滥用 7种人不可使用 8种人不
可重用

<<用人智慧点子库>>

章节摘录

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，庐山西林壁映人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。

如果企业不能招入作风正派，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。

<<用人智慧点子库>>

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。”这个哲理与许多组织的信条：“招聘的是态度，培训的是技能”如出一辙。

Rosenbluth在评价候选人时，会使用一些与众不同的方法。方法之一是要求申请者与公司员工打一场垒球比赛。

公司认为这样会给公司每个人有关候选人的行为举止、团队精神、友善的关系等一个总印象。

在公司内部提升潜在行政工作人员时，他们经常被送往Rosenbluth公司在北达科他州的大牧场干些农活。

这些人被要求修篱笆、甚至放牛。

他们做得怎样一点都不重要，但重要的是，对于这些Rosenbluth公司新招聘来的人从事这些工作，对他们要想在拥有35亿美元固定资产的Rosenbluth公司获得一个行政职位，是非常重要的锻炼和表现自己工作态度的机会。

有瑕疵的玉 美国最大的轮胎公司之一的燧石轮胎橡胶公司，在创业之初仅有几个工人和一间旧厂房。

它之所以能发迹，靠的就是该公司创始人菲利斯顿敢于选用酗酒成性的发明家洛特纳之所长。

菲利斯顿第一次看到洛特纳时，是在酒吧间。

当时洛特纳衣冠不整，满脸尘垢，他把裤子当围巾披在肩上，走路东倒西歪，滑稽不堪。

人们常常取笑他，不叫他的名字，而称他为“醉罗汉”。

当菲利斯顿得知洛特纳是个发明家时，并没有因为洛特纳有酗酒恶习歧视他，而是三番五次去走访他，碰了钉子也不灰心，这使洛特纳深为感动。

他下决心帮菲利斯顿打天下，研制成了一种不易脱落而且储气量大的轮胎。

这种轮胎后来被福特汽车公司采用，使菲利斯顿的事业有了很大的转机。

亚柯卡原是学工程技术的，并且曾是个自命不凡的小伙子。

这些都没有影响后来麦克纳马拉对他的信任和使用。

1956年，在福特汽车公司的推销工作处于非常困难的时候，麦克纳马拉毅然把他召回总部任销售部经理，这使亚柯卡身上的销售工作潜能得以充分发挥。

那年上半年，亚柯卡为“福特”的买主们制定了每月归还56美元的信用计划；其后又把注意力集中在打破轿车“猎鹰”年销售41.7万辆的销售纪录上。

两战告捷后，麦克纳马拉看到这位年轻有为的亚柯卡在汽车销售方面才干卓越，便将他推举为公司“轿车”部经理。

这为他日后当上公司总裁奠定了坚实基础。

亚柯卡在他就任总裁的8年时间里，为福特汽车公司净赚了35亿美元的利润，为“福特”立下了奇功，创建了该公司历史上最光辉的业绩。

有瑕疵的玉仍是一块玉，但再完美的石头终归是一块石头。

看人不可武断 作为领导，对待任何人或事，都应该作客观分析，不能主观武断。

也就是说对待人或事，应从理性出发，不能仅靠感性认识。

否则，对于人或事就不能做出正确的判断或估计。

比如一家公司招收新员工，其中有个人给人的第一印象不太好，他外表不怎么样，穿戴也不整齐，但他还是凭自己超人的口才被录用了。

由于经理从主观感慌上对这个人的印象很不好。

这位员工在以后的工作中，虽然业绩非常突出，但由于经理的认识仍停留在感性阶段，因而不能对这个人做出比较客观的评价，只认为这个人形象不好，而很难注意到他其他的优点。

久而久之，这位员工也能感觉到经理对他不怎么赏识，因而对工作也不再像以前那么积极了。

这样一来，经理对这位员工更加挑剔。

到后来，这位员工想：“呸我的这双手，到哪里不能混一碗饭吃。

此地不留爷，自有留爷处”。

<<用人智慧点子库>>

然后向公司递上辞呈。

当这位员工走后，经理才意识到他的重要性。

不禁感叹，人不可貌相，海水不可斗量。

这时，经过一些事实和失败的教训，这位做事武断的经理才逐渐改正了他看人以偏概全的毛病。

避免自己的主观武断，必须首先消除许多心理障碍。

对一些人或事，要从不同的角度全面地去分析，所谓“横看成岭侧成峰，远近高低各不同”就是这个道理。

事实上其貌不扬的人，有不少是有才学的人，而相貌出众的人，也有不少是平庸之辈。

任何人都无法找到人的才能与人的相貌之间有什么必然的联系。

理性地分析之后，再做出客观的判断才是明智之举。

用人犹如用兵作战，如果只凭主观武断，会导致一溃千里；而客观、理性的分析，却能使人运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。

勿以个人好恶为标准 一个人是不是人才，应该以实际为标准进行检验才能得知，但在用人过程中，古往今来都存在着以个人的好恶为标准的事实。

武则天的夏官尚书武三思就说：“凡与我为善者即为善人；与我恶者，即为恶人。”

以个人的好恶为标准来用人，这在历史和现实中也比较普遍地存在着。

特别是在用人问题上，往往会搞小圈子、拉山头，以我画线，顺我者昌，逆我者亡。

与自己感情关系比较不错的人，“说你行，你就行，不行也行”；而与自己感情、关系一般的，“说你不行，你就不行，行也不行”。

其实，这种以个人好恶为标准来识人，早在历史上就有人不赞成。

古人就提出，想要知道一个人的品德，就要先了解他的行为；想要知道一个人的才干，就要先听其言，观其行。

作为企业的领导者，能否坚持公道正派、任人唯贤，是关系到企业发展命运的大问题。

事实上，凭个人好恶、亲疏、恩怨、得失，识人用人的情况比比皆是。

有的人喜欢听恭维奉承的话，把善于迎合他的人当成人才；有的人热衷于搞小圈子，对气味相投的人倍加重视欣赏；有的人看重个人恩怨，凡对自己有恩惠的，则想方设法予以重用；有的习惯于自己的“老一套”，偏爱“听话”、“顺心”、“顺耳”的人。

上述情况的存在，一方面容易使某些德才平庸、善于投机取巧，甚至有严重问题的人得到重用；另一方面又必然使一些德才兼备的优秀人才被埋没，甚至遭受不应有的打击。

而这一切的最终结果，都只能是给企业的发展带来严重后果。

用错人，会使企业经营管理出乱子，甚至会因该人的某些举措导致公司企业倒闭；埋没人，会使部属内部怨气冲天，工作无效率，久而久之，会使企业发展停滞，甚至更严重。

凭个人好恶用人，其主要原因在于私字作祟。

但是也有一些人其用心是好的，但由于思想水平不高和思想方法不对头，缺少识人的“慧眼”，“近己之好恶而不自知”，结果用人就不能坚持公道正派、任人唯贤的原则。

宋朝宰相张浚初次见到秦桧，见他言词刚正，表情严肃，认为这个人一定正派，便启用了他，结果铸成了千古大错。

张浚的失误就在于以言貌取人，并没有看穿秦桧的本质。

在现实生活中，还依然存在张浚式的人物，他们在看人用人上往往受主观主义、官僚主义、偏见和受感情用事等影响。

但有时他们在这种问题上并无私心，似乎比那些有意识的打击报复、拉帮结伙的用人错误，更容易得到一般人的谅解和容忍。

也正因为这样，在上可算心安理得，在下却有苦难言，其危害也就更加严重。

1. 唯我型 主要是指那种以自己的是非为标准，嫉妒上司支持或重用他人（尤其是不同者意见）的人。

这种人只准上司支持他，如果上司支持了别人（不管对还是不对），他就会对支持者说长道短。

别人得到提拔，他就会感到难受，甚至会为此同上司闹翻。

<<用人智慧点子库>>

同时，他还可能在同级及其下属中寻找新的支持者，其手段也多是卑劣的。大家的关系本来很正常，由于唯我型者亲疏有别，很可能会人为地造成组织成员认识上的不统一，问题就出在这里。

2. 实惠型 主要指那种得了实惠就说好，有奶便是娘的人。这种人唯一的是非标准就是看谁能给自己带来多大好处，凡是能给他带来好处的，他就说那人是大人，除此之外，你给集体带来的好处再多，他也视而不见。

领导成员是有分工的，有些能给下属解决一些实际问题，有些就做不到，不论是谁解决的问题，都应归为组织的力量，而不能考虑个人的功劳。

一些掌握实权的领导者，如果将组织对下属的照顾，归结为个人对部属的关心的话，在部属中，势必会产生感恩于某个人的现象。

3. 顺我型 指那种对待下属是“顺我者昌，逆我者亡”的领导者。

这种领导者喜欢听恭维的话，讨厌别人提建议，容不得半点反面意见。

这种在上司面前拍马屁的人常常吃香，而刚正不阿的正派人往往遭殃。

结果是该遭殃的吃香，该吃香的遭殃，下属中势必产生对立情绪。

这种用人方式，无疑不利于组织的发展。

一份与众不同的公司简介 每年大学生毕业时，许多用人单位就开始忙碌起来。求才若渴的企业，往往是花去不菲的一笔招聘费用，但这是否能取得良好的收益呢？

.....

<<用人智慧点子库>>

编辑推荐

说用人有很大的学问，是因为做人的文章是最难的一件事。
其关键就看用人者能否真正做到知人善任。

因才用人，因事用人，因性格用人，搭配用人。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>