

《用人有方》

图书基本信息

书名：《用人有方》

13位ISBN编号：9787510806629

10位ISBN编号：7510806623

出版时间：2010-11

出版社：陈金祥九州出版社 (2010-11出版)

作者：陈金祥

页数：242

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu111.com

《用人有方》

前言

用人是领导活动艺术化的重要特征，是一个领导是否高效的重要衡量标准。一个不懂得用人的领导要想成为好领导是难以想象的。用人作为一门艺术，一门技巧，对领导者事业的成败起着关键而决定性的作用。有人说，学会任何一种学问，只能利用一种资源，要是学会了用人，就能坐拥“天下”——成就伟大的事业。用人的前提是识人，用人的目标是通过激励、动员等手段来达到组织目标实现途径的最优化。对此，管理者需要不断解放思想，更新观念，掌握用人的智慧，提高用人的能力。我们常常听到这样的话：“知人善任，用人所长。”、“金无足赤，人无完人。”、“尺有所短寸有所长。”从上面三句话我们可以知道，世界上只可能有能人，不可能有完人。“天生我材必有用”，世界上没有绝对没有用处的人，作为一个成功的领导者，他的成功之处就是能否认识到别人的能力，科学地发挥别人的能力，这个就是用人的智慧。柯达公司管理者一个用人短处的故事一直被传为佳话：据说当年柯达公司为了降低用人成本，提高工作效率，获得更丰厚的利润，他们在面向社会招收新工人时，有一个盲人来应聘？主考官略怀几分讥笑问：“你能做什么？”盲人十分镇定地回答说：“黑暗中什么我不能做？”一句话给了明眼人一个很大的启发：暗房工作。冲洗照片时都在暗房操作，对于一个明眼人，这简直就是摧残，可对于一个盲人就得心应手。于是他们最后收了一批盲人到公司，经过短期培训，就派去专门从事暗房洗印工作。这一批人不但使企业降低了用人成本，还为公司节省了大量资金，同时创造了许多业绩，也为社会解决了部分残疾人的工作问题，可谓一举多得。清代思想家魏源说过这样的话：“不知人之短，又不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不知可能用人。”中国的智慧充满了辩证法，如果一个管理者能从各种各样的人物身上看到可用之长，这就是优秀的管理者，这样的管理者身边会时常杀出许多“黑马”，并最终成为一匹匹令人羡慕的千里马。现代企业竞争的最高点是人才的竞争，能否留住人才的关键在于使用，领导者要想成功做强做大自己的企业，必须熟谙用人的智慧，统御有方，收放自如。

《用人有方》

内容概要

《用人有方:卓越领导者的御人智慧》主要内容：有人说，学会任何一种学问，只能利用一种资源，要是学会了用人，就能坐拥“天下”——成就伟大的事业。用人的前提是识人，用人的目标是通过激励、动员等手段来达到组织目标实现途径的最优化。对此，管理者需要不断解放思想，更新观念，掌握用人的智慧，提高用人的能力。

我们常常听到这样的话：“知人善任，用人所长。”、“金无足赤，人无完人。”、“尺有所短寸有所长。”从上面三句话我们可以知道，世界上只可能有能人，不可能有完人。“天生我材必有用”，世界上没有绝对没有用处的人，作为一个成功的领导者，他的成功之处就是能否认识到别人的能力，科学地发挥别人的能力，这个就是用人的智慧。

《用人有方》

书籍目录

一、眼界高远：用人要有独到的眼光拥有独到的眼光是领导用人的重要素养 / 01用人之道在于必先识人 / 03善识人才可避免被蒙骗 / 04眼界宽远的人不会从象看人 / 06独具慧眼，洞悉人才的类型 / 07用人要破除门第观念 / 14不避亲疏，不避远近 / 17用人时不可轻视怪才 / 20独具用人眼光的五大准则 / 24二、知人善任：知事择人，因事用人知人善任是领导者是最重要的能力 / 27知事择人因事用人 / 31择优而用是准则 / 32把称职的人安排在相应的位置上 / 35不要因人设事 / 36明确职位，委之以政，授之以权 / 38要有策略地委派任务 / 40用人无常规，实用就好 / 42既要防止大才小用，也要避免小才大用 / 43善于区分具有不同才能和素质的人 / 46用人注重能力与特点 / 52用人要把握兴趣与气质 / 53三、用人如器：扬长避短，发挥所长用人如器，各取所长 / 55用人之长，避人之短 / 57不要以短掩长，一叶障目 / 60从人的长处着眼 / 62用好短处变长处 / 64在取长补短中达到优势互补 / 66如何管理争强好胜的下属 / 69彼得大师的用人技巧 / 71用人特长的五种方法 / 72四、宽以待人：抓大放小，不拘小节宽容和理解是用人的重要品质 / 77要具有容才之量 / 79得饶人处且饶人 / 80抓大放小，不以小过舍大用 / 83不计前嫌有雅量 / 84以宽广的心胸待人能使异己变为干将 / 85不拘小节，放手使用有过错的下属 / 87批评要讲方法 / 89这样的批评方法最有说服力 / 91五、予以信任：在疑和用中把握精髓把握用人不疑、疑人不用的内涵 / 95信任是一种强大的力量 / 98既任须信，用而不疑 / 101充分信任，才能有效授权 / 103将信任转化为启动积极性的引擎 / 107不要教条地理解用人不疑、疑人不用 / 109疑人在心也可用 / 110若猜疑心太重无法得到真诚的回应 / 112如何把握用人不疑的原则 / 114六、提升动力：激励是强大的催化剂用人之道，重在激励 / 117要论功行赏激励人心 / 119慷慨一点会获得更多的回报 / 120不可忽视金钱的激励作用 / 122用红包激励员工 / 124运用赞扬来激励富于奇效 / 127赞美能够激发责任感和使命感 / 128当众赞美要得体 / 129巧用“高帽”鼓信心 / 131与下属共享荣誉，共担责任 / 132七、以情融心：让人死心塌地地为你所用了解需求，激发活力 / 135塑造亲口力 / 137“收买人心”是策略 / 140用真情关心下属 / 142小恩能换大德，小惠能赢大利 / 143感情效应，力量巨大 / 145感情投资要不遗余力 / 147尊重下属，以情攻心 / 149注重小事，打动下属 / 152雪中送炭更温暖 / 154八、重视人才：对能人要有特别的方法要关注人的长处 / 159敢于启用和保护冒尖人才 / 160特殊人才特殊对待 / 162正确对待“恃才傲物”者 / 165可以适度地偏袒 / 167高级员工的持股制度 / 169“重金”之下必有“千里马” / 171对尖子人才要热情支持 / 172搭配用人，发挥人才的集体能量 / 174九、团队意识：善于发挥组织效能建立科学合理的工作团队 / 177培养团队敬业精神 / 179怎样组织好一个团队 / 181善于营造团队和谐的局面 / 183拥有一支高效的团队才能所向披靡 / 185凝聚属下的团队意识 / 190合理搭配新老员工的奥秘 / 193公平用人是团队稳定的基础 / 194十、稳定队伍：不要让员工流失领导被员工炒了鱿鱼 / 197七大步骤打造稳定队伍 / 199注意细节，留住员工的心 / 202好言安慰不满的下属 / 205如何对待执意要辞职的员工 / 207分析员工需求并尽可能满足 / 209帮助员工做职业生涯规划 and 建立人才培养机制 / 213十一、语言功夫：巧妙弹奏心曲语言是一柄利器 / 215一把钥匙开一把锁 / 217注重与下属进行个别谈话的技巧 / 219妙用幽默 / 222说话真诚，人情人理 / 224巧用激将法 / 226掌握调解下层纠纷的方法 / 228十二、规避误区：注意用人的禁忌独断专行是用人之忌 / 231不要滥用权力 / 232不要轻易超越你的权限 / 233不要对下属采用高压手段 / 234不要漠视下属 / 235切忌开“空头支票” / 237切忌小肚鸡肠 / 239不要陷入以言举人的误区 / 241

章节摘录

不避亲疏，不避远近古人曰：“古者圣王甚尊尚贤而任使能，不党父兄，不偏富贵，不嬖颜色。”这句话的意思是说，古时的圣王很尊崇贤人而任用能人，不偏袒父兄，不偏护富贵，不爱宠美色。它鲜明地表现了不避亲疏、不避远近的传统用人的宝贵思想，其理念之高远与宏达足以让人仰之。用人不避亲疏，不避远近，要求用人者必须拥有崇高的气度和豁达的胸怀，一切本着良好的实际出发，可以说，这是中华传统文化用人思想中的闪光点，对后世影响甚大。东汉时期的陶谦，是个深受百姓敬爱的好官。他贤明忠厚，从不把个人的一己私利放在心上，一心为黎民百姓着想。当时的政局十分混乱，东汉王朝腐败，董卓专权，诸侯纷纷以讨伐董卓为名割据纷争，各地战乱不断，百姓民不聊生。而徐州一地因有陶谦镇守管理，才得以安宁。但由于陶谦已年过60，并且还体弱多病，所以他一直心存退隐，想把徐州刺史之位让出来。在当时政局混乱、朝廷无力过问地方政治的情况下，地方各官吏其实都有权委派自己的继任人，而一般情况是子承父业，由自己的儿子或亲属来接替。同样陶谦也可以决定把徐州刺史的职位让给谁，手下大小官员都一致劝他将职位让给自己的儿子，陶谦却不赞成。他认为在如此动荡的时局下，必须找到一位有才识、能够有能力担当徐州刺史之任的人才行，否则所托非人，就会使徐州百姓陷入灾难之中。自己虽有两个儿子，可是他们二人都不成器，没有一个可以担当徐州刺史的重任，于此，他深明大义，“不辟亲疏，不辟远近”，毅然再三地选择了刘备。刘备确实没有辜负大家的厚望，把徐州治理得井井有条，百姓有口皆碑，众声夸赞刘备的才能，夸赞陶刺史的英明。陶谦为了国家大业，为了黎民百姓的安康，选任贤能，不私己子。这种赤诚之举，深得百姓的尊敬和赞叹。用人不避亲疏，不存私心，对于开展实际工作十分重要。唐代韩愈说：“古之所谓公无私者，其取、舍、进、退无择于亲疏远迩，惟其可宜焉。”即是说，一个人只要他有能力和才干，不能因为他和自己疏远就不用他；相反一个人没有能力和才干，不能因为和自己有某种亲戚或亲密关系，就任用他。应切实把握重德重能的标准。在现代管理中，为了保证用人的科学、合理，既要做到举贤不避仇，也要做到用人不避亲。由于任人唯亲在中华民族几千年的传统文化中所遭受的鄙视成分比较大，以至于在现代企业中，人们对“裙带关系”往往颇有微词。但仔细分析一下不难发现，国内外不少企业都是由家族管理，而且事业兴旺发达。如世界华人首富李嘉诚已将公司的经营大权交给了他儿子李泽楷；亨利·福特从其祖父老福特手中接过福特汽车公司的大印；洛克菲勒家族历经四代企业仍在发展壮大。从以上几大家族的成功我们可以看出，我们恐惧的不是裙带关系，而是任人唯亲，唯亲是举，将自己的家人亲戚安排到他们并不能胜任的重要岗位，除了钱和权，其余一概不知，这样的裙带关系不彻底清除，公司倒闭是必然的结果。但是，如果自己的家人亲戚确有真才实学，那么，完全可以理直气壮地用人不避亲。台湾首富王永庆的胞弟王永在是台塑集团总经理，是仅次于王永庆的第二号人物；他的长子王文祥任台塑集团牵压塑胶第四事业部经理，侄子王文渊任牵亚第三事业部的经理兼台塑美国JM塑胶管公司的总经理。王永庆任用兄弟子侄不是因为他们都是亲戚，而是因为他们有能力。他们不但在企业经营上取得了巨大的成功，而且在不避亲疏、唯才是举上树立了典型。王永在与王永庆胼手抵足共同创业一向被台湾企业视为最佳搭配的“兄弟档”。台塑企业的严密而具有效率的管理模式，在台湾企业界常被引为研讨的教材，但是很少有人知道建立台塑总管理处的原始构想。其实是源自王永在。比起王永庆的“固执”性格，王永在处理事情的“圆融”技巧，正好可弥补王永庆的不足，也因此外界认为：两兄弟各有所长，“一个主外，一个主内”，无疑是最佳的搭配。王文祥所在的第四事业部年营业额高达70多亿元台币，一般公司几十家合起来营业额也没有这么大。可见王文祥的地位多么重要，但他得到这个位置不是靠其父的恩赐。王永庆深知“富不过三代”这一古训的深刻含义，因而对子女要求极严，他要求儿子凡事要靠自己，对零花钱限制得非常严格，以至于子女们只有自己想办法赚些零用钱，而子女每花一个铜板都要记账向王永庆汇报。有朋友对王永庆说：“你的儿子已经毕业了，可以帮你的忙了。”但王永庆认为：有些企业家只看见表面上公司赚到钱，而忽视每个员工贡献累积的宝贵经验。不顾多数员工每天的勤劳，起用刚由学校毕业的少爷当经理或总经理，这是我们常有所闻的。父子天性之爱是一回事，企业的经营是追求工作合理化，追求高效率，每个角落都要有适当的人选即是适才适所。若是刚毕业，没有基层工作经验，就让他担任重任不知他要如何指导监督他人，根据什么选人用人？属下凭何信服而乐于贡献？这种实际情形，充分表示这个企业家还在懵懂阶段，在摸索阶段，还不懂得管理。提拔儿子，抹杀人才，公司前途完蛋，最后宝贝儿子也被误了。”因而对子侄的前途他不是刻意去安排，而是要他们在实践中锻炼，看他们能磨练到什么程度，是否有能力担当重任。王文祥留学英国获物理硕士、企管硕士、化工博士学位。毕

《用人有方》

业后在美国路易斯安那州一家化学公司工作了3年，负责化工部门的投资分析等工作。在这里，他吸收了许多宝贵务实经验。1978年他协助王永庆在美国建厂。1980年5月回台湾，在南亚塑胶材口厂，从基层干起，担任该厂生产二课的课长。8个月后，升任主管组长，掌管三个课。半年后，升为材口厂厂长。1982年，他从南亚塑胶的生产单位调到营业单位，任第四营业部的副经理，负责发泡胶布等产品的销售。当时发泡胶布是新产品，销路不好，只有一条生产线，而且有亏损。王文祥接手之后，以10个月的时间跑遍全省的经销商，大力宣传该产品的优点，结果销路大增，生产线增至三条，而且转亏为盈。由于他优异的表现，很自然地由副经理升任经理。由此不难看出，企业家使用亲属掌管企业并非不可，关键是他们是否胜任所担任的工作。所以从一定角度来说，用人者，对于用人为亲，不必在乎别人的言论而顾虑重重，应当拥有自己独到的目光和见解，坚持正确的原则，做到不避亲疏，不避远近。正如，陈寿《三国志》曰：“以天下为公，唯贤是兴”。

《用人有方》

编辑推荐

《用人有方:卓越领导者的御人智慧》编辑推荐：用人是领导活动艺术的重要特征，是一个领导是否高效的重要衡量标准。一个不懂得用人的领导要想成为好领导是难以想象的。用人作为一门艺术，一门技巧，对领导者事业的成败起着关键的作用。

《用人有方》

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：www.tushu111.com