

<<選對人,做對事>>

图书基本信息

书名：<<選對人,做對事>>

13位ISBN编号：9789866846854

10位ISBN编号：9866846857

出版时间：大都會文化事業有限公司

作者：王祥瑞 著

页数：253

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>

<<選對人,做對事>>

前言

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」。

只要善於彙聚眾人的智慧，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。

<<選對人,做對事>>

內容概要

你可以不懂技術，但一定要會識才！

在社會大學裡，你應該學會並做到的是：人盡其才，知人善任。

身為主管的你，是否有這種經驗？

儘管下屬本身非常努力工作，但他還是因為業績不佳被迫降級、減薪！

你，是否用對了人？

你是不是失敗的領導者？

總是挑下屬的缺點、毛病，還擔心他會超越自己？

那些能力平庸、你偏愛的人，你是不是委以他重任？

那些有真才實學、會讓你眼紅的人，卻被你冷落了？

金子就是金子，石頭就是石頭，不會識別人才，你擁有的英才也僅只是庸才。

世界上那些成功的領導者，並非全是技術出身，但他們卻可以帶領、建立一個龐大的工作團隊，成就不朽的傳奇。

然而，問到成功的秘訣，他們卻很謙虛的說：「自己只是善於讓最恰當的人做最適合的工作！

」

<<選對人,做對事>>

作者簡介

王祥瑞 知名專欄作家及暢銷書作家，著有《李嘉誠談做人做事做生意》和《李嘉誠再談做人做事做生意》等書。

<<選對人,做對事>>

書籍目錄

前言第一章?只用對的人把握住團隊中的關鍵人物 人盡其才，用其所長識別人才是領導的基本功正確選擇屬下，做到用人不疑勿以個人好惡判別人 準確認識下屬的能力大度容才就能最佳用才讓有能力的人擁有權力任用賢能，不要怕自己被超越 成功企業十大留才法則第二章?做出高明的用人決策衡量人才的兩個尺度 用人當用「聰明人」 價值觀比能力更重要對你不喜歡的人也要提拔 善於跟性格迥異的人合作 中等人才最好用 識別人潛在的才華 用人要不拘一格人員結構很重要關鍵的二十%人才的十個標準 不同人才的選拔方法 第三章?讓對的人幫你實現夢想學會授權讓專家為自己工作善於借重他人轉化領導為指導用人不能小馬拉大車領導人的十三大忌擇優錄用人才知人知面要知心 第四章?讓對的人執行有效細節組織有效的指揮機制 有效溝通可以避免南轅北轍 從細節入手，打造團隊精神 決策遠景要可望而且可及 有規矩，才能成方圓 亂授職權害處大 把權力交給這樣的人可以委任，卻不能放任 讓副手成為「權力大使」有效執行的四道門檻領導者該有的綜合執行力第五章?用對的人把事情做圓滿從頭管到腳效果並不好 避免管理錯位別當完美主義者領導者的四大通病 有效管理的四種心理習慣 提高管理效能的八個要點 不斷給自己充電 以最佳狀態應對種種不利局面

<<選對人,做對事>>

章节摘录

「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，我真的很開心，」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。但要是其他群體沒有作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，只有這樣才能成就大業。

漢高祖劉邦是一介布衣，不願從事尋常百姓的工作，反倒結交了眾多朋友，當他見到秦始皇出巡的行列時，仰天長嘆道：「大丈夫當應如此。

」從此廣交各路豪傑，禮賢下士，將蕭何、張良、韓信等傑出人才收於帳下，終於打敗霸王項羽，成就帝王大業。

可以說，遠到各朝各代，近到大小公司，若沒有傑出人才當朝效力，王朝是不會興盛的，而公司也不會發達的。

看了這個故事，對你思考剛才的問題有沒有啟發呢？

下面是一些可能的原因： 下屬們認為你並不是一個好主管，他們覺得替別的人工作更值得。

你的團隊名聲不好。

下屬們認為，只要他們不離開這個團隊，提升的機會就少得可憐。

你表現得太想留住下屬。

他們認為，時間再長，你就會盡力阻止他們離開。

這樣，他們一有機會就馬上離你而去。

下屬們覺得你不會欣賞他們作出的努力。

如果他們一分錢都加不了，那麼至少可以找個能夠賞識自己的老闆。

當然，除了這些，還會有其他的原因。

但不管是什麼原因，你團隊中人才的流失，直接威脅到你自身的地位和發展，你必須阻止這種現象。先仔細反省一下自己的「所做所為」，這可不是件讓你開心的事，但如果你不想再失去下屬的話，就必須這麼做。

然後，參考下面的幾條建議： 1?禮賢下士，招攬人才 招攬了傑出人才，他們很快立下了大功，出了風頭，這時，有些主管心裡就不平衡，因為無論自己的上司還是部下都把注意力與稱讚投向了別人，而不是自己。

此後便常常故意找麻煩、挑剔，直到最後把有才能的部下擠走。

2?給予利益，留住人才 傑出人才之所以留在你的身邊，而不另奔他人，是因為他希望從你這裡獲得最大收穫，也只有在那種情況下，部下才能最大限度地貢獻力量。

所以對於傑出人才要給予一定的優待與利益。

3?做出調查，弄清原因 你也可以試試另一種方法。

調查一下其他公司是怎樣運作的？

他們的優勢何在？

然後，留意別人告訴你的每一條意見，著手進行改革。

4?該放就放，再想也沒有用 你的手下會不會是「身在曹營心在漢」的下屬？

不要小看這一點，如果你的團隊業績平平，或者你緊抓著員工不放，替你工作的人就會心不在焉。

<<選對人,做對事>>

你不需要這樣的人。

把願意留下來的人留住，別的人就走吧——並且要送上你的祝福。

可以說，一個公司潛力的大小要看這個公司擁有人才的多少，和對人才重要性認識程度的大小。因此，把握傑出人才是主管手中的一大法寶。

反觀，你的公司、你的team呢？

趕緊檢視一下吧！

1?領導者的四大通病 失敗的企業領導者基本上有四大缺點： 1?缺乏顧全大局的宏觀能力

哈佛管理學院的教授早在一九七一年便指出：「一個學術能力強的人，不保證就能學到事業成功的要訣。

畢竟，成功的事業生涯，牽涉的不只是知識的學習，還包括領導員工、改變他人、激發員工成長，及與人合作相處之道。

李文斯頓教授的觀點在於，所有的經理人都必須有規劃、指導、控制與評估的能力，並且在不同的過程中，注意各階段工作與大方向的關係。

失敗的企業領導往往見樹不見林，只注意細節而缺乏宏觀。

擔任領導意味著必須重新界定做事的方法，設立新的目標，並且表明自己全力以赴，拿出成績的決心。

領導必須使部門目標落實成可替公司帶來利潤的成果，而不是整日解決無止境的細節問題。

問題是，很多新上任的領導，往往無法從過去掌握細節的工作習慣，跳到高階職位，從全局來看公司的營運大局。

因此，很多領導往往部門績效不佳，甚至拖累公司財務，最後才在公司組織重整之際解除職務。

2?無法與其他部門融洽相處 職位與權責相當的經理人在企業內難免彼此競爭，多數經理人都會遵守公平競爭的原則，但少數人則為求升遷不擇手段。

真正有能力、有經驗的領導者，永遠與其他部門的領導者及員工保持密切接觸，做決定之前會參考其他經理人的意見。

他最困難的工作應該是篩選眾多建議，以做出最好的決策。

3?懼怕改變 這是失敗經理人最常見，也最危險的特性，就是抗拒改變與拖延創新。

在企業內，一個建議討論得愈久，員工的沖勁與好奇心也跟著消耗殆盡，而且連帶使其他部門領導者一起捲入這種光說不練的漩渦，最後公司將變成一潭死水。

4?不尊重或忽視部屬 很多領導急於表現，或希望迅速達成目標，卻因此忽視部屬的意見。

事實上，一旦員工感覺不受重視，士氣自然低落，反而不容易達成目標。

舉例來說，以往技術人員若在上班時間之外至客戶處進行維修服務，至少可獲得四小時的固定工資，或是工作時數乘上每小時工資的一倍半，至於以哪種方式計算，則以金額較高者為準。

有時，技術人員實際只工作1小時，但卻獲得4小時的工資。

這位新經理未照會維修部門的員工與工會，逕自更改這項制度。

根據新規定，未做滿四小時，就必須做其他的工作補足四小時，才能領四小時的工資。

這位經理的做法不無道理，但因為沒有事先妥善溝通，工會激烈反對。

當工廠打電話到家裡找技術人員緊急外出維修時，員工都佯稱不在家。

最後工廠員工集體罷工抗議，並將事情擴大到引起媒體注意。

新聞報導下結論表示，所有的騷動與混亂都肇因於新經理的獨斷專行。

當然背後的主因是他對員工意見的不屑態度，使得他又想節省成本，又要求員工合作的希望破滅。

這四項是失敗領導者的通病，並不是每個失敗領導者都集四種特色於一身，不過幾乎每個案件都有抗拒改變，只說不做的特性。

5?善於借重他人 任何人如果想成為一個企業的領袖，或者在某項事業上獲得巨大的成功，首要的條件是要有一種鑑別人才的眼光，能夠識別出他人的優點，並在自己的事業道路上利用他們的這些優點。

一位商界著名人物、也是銀行界的領袖曾說過：他的成功得益於鑑別人才的眼力。

這種眼力使得他能把每一個職員都安排到恰當的位置上，並且從來沒有出過差錯。

<<選對人,做對事>>

不僅如此，他還努力使員工們知道他們所擔任的位置對於整個事業的重大意義，這樣一來，這些員工無需監督，就能把事情辦得有條有理、十分妥當。

但是，鑑別人才的眼力並非人人都有。

許多經營大事業失敗的人都是因為他們缺乏識別人才的眼力，他們常常把工作分派給不恰當的人去做。他們本身儘管工作非常努力，但他們常常對能力平庸的人委以重任，卻反而冷落了那些有真才實學的人，使他們埋沒在角落裡。

其實，他們一點都不明白，一個所謂的幹才，並不是能把每件事情做得很好、樣樣精通的人，而是能在某一方面做得特別出色的人。

比如說，對於一個會寫文章的人，他們便認為是一個幹才，認為他管理起人也一定不差。

但其實，一個人能否做一個合格的管理人員，與他是否會寫文章是毫無關係的。

他必須在分配資源、制訂計畫、安排工作、組織控制等方面有專門的技能，但這些技能並不是一個善寫文章的人一定具備的。

世上成千上萬的經商失敗者，都壞在他們把許多不適宜的工作加在員工的肩上，再也不去管他們是否能夠勝任，是否感到愉快。

一個善於用人、善於安排工作的人就會在管理上少出許多麻煩。

他對於每個員工的特長都了解得很清楚，也盡力做到把他們安排在最恰當的位置上。

但那些不善於管理的人竟然往往忽視這重要的方面，而總是考慮管理上一些雞毛蒜皮的小事，這樣的人當然要失敗。

很多精明能幹的總經理、大主管在辦公室的時間很少，常常在外旅行或出去打球。

但他們公司的營業絲毫未受不利的影響，公司的業務仍然像時鐘的發條一樣有條不紊地進行著。

那麼，他們如何能做到這樣省心呢？

他們有什麼管理秘訣呢？

沒有別的秘訣！

只有一條：他們善於把恰當的工作分配給最恰當的人。

如果你所挑選的人才與你的才能相當，那麼你就好像用了兩個人一樣。

如果你所挑選的人才，儘管職位在你之下，但才能卻要超過你，那麼你用人的水準真可算得上高人一等。

這不是什麼特別稀罕的事情，有許多員工的辦事能力往往要在雇主之上，這些人只要機會一到，就可以立即自創事業。

有很多本可以大建功業的人都是因為沒有把握好機會，以致一生默默無聞。

不少青年人剛開始工作就顯示出驚人的才能和做事的能力，但後來因為有了家庭、拖兒帶女，便不敢拿出全部的勇氣，去像他們的老闆那樣搏擊一番，打拚出一片新的天空——雖然他們也常常想：如果自己獨立奮鬥，成就決不會在自己的老闆之下。

這種推測是合乎情理的，有許多人之所以有驚人的發展，成就偉大的事業，往往是因為他們受了重大的壓迫。

比如，當美國的政治發生重大變故、國內大亂、人民居無定所的時候，像林肯、格蘭特、法拉格特等人便挺身而出，受命於危難之際，擔起了國家的重任。

一個人是唱不了大合唱的，必須借人而成。

由此可見，借人成事是至關重要的，你忽略這一點，就只能演獨角戲。

更多內容，請參閱《選對人，做對事》一書

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>