

论领导用人艺术在企业管理中的运用*

□ 李望军 刘立祥

(湖南商学院, 湖南 长沙 410205)

[摘要] 从成功领导者的用人艺术中可以启迪出领导用人艺术在企业管理中的具体运用: 选才时扬长避短, 识人才, 因事设人, 量才任职; 管人时该宽要宽, 该严要严, 及时给予表扬, 讲究批语的艺术性; 授权时用人不疑, 收放自如, 把握监督环节; 激励时灵活运用薪资激励, 不可忽略精神激励, 注重培训。

[关键词] 领导用人; 企业管理; 成功领导; 选才; 管人; 用人

[中图分类号] C933.2 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-4614-(2007)04-0044-03

管理学界有句名言: 一只狼领导的一群羊能打败一只羊领导的一群狼。可见, 领导用人艺术的优劣是关系到一个组织成功与否的关键因素, 但培养科学的用人艺术并不能一蹴而就, 它需要从各个方面入手。首先, 必须要形成科学系统的人才观。其次, 要建立一套完备的用人制度。

一 成功领导者的用人之术

(一) 古代成功帝王的人才观

中国5千年的浩瀚历史, 就是一部用人的智慧历史。从当年尧通过六轮情景测试选拔舜开始, 一直到近现代不同利益集团的较量, 乃至不同国家之间的较量, 其实都是用人智慧的较量。^[1]

汉高祖刘邦宽仁爱人, 豁达大度, 好谋能听, 善于用人。其之所以成就帝业, 用他自己的话说则是: “夫运筹帷幄之中, 决胜于千里之外, 吾不如子房; 镇国家, 抚百姓, 给饷餮, 不绝粮道, 吾不如萧何; 连百万之军, 战必胜, 攻必取, 吾不如韩信。此三者, 皆人杰也, 吾能用之, 此吾所以能取天下也。”

唐太宗李世民是中国古代帝王中的佼佼者, 是杰出的政治家、军事家。他曾说过: “为政之要, 惟在得人; 致安之本, 惟在得人”。唐太宗在选拔人才上“不问亲疏, 唯才是举”的明智方针, 以及他在使用人才上“知人善任”、“量才授职”、“用其所长, 掩其所短”等基本观点, 在今天看来丝毫没有过时, 足见一代帝王思想之深邃。可以说, “贞观之治”就是唐太宗坚持实行任人惟贤的直接结果。

(二) 世界成功企业的人才观

他山之石, 可以攻玉, 我们要充分考察、学习世界成功企业在用人方面的独到之处。

思科是全世界做网络设备最大的公司, 不久前思科全球副总裁林正刚来中国时, 他竟然不认为思科成功在于技术, 而在于员工的执行力。^[2]由此可见, 只有员工执行力才能使企业创造出实质的价值, 失去员工执行力, 就失去了企业长久生存和成功的必要条件。在企业的经营与管理中, 建立企业的愿景、战略与计划以及强调对人力资源、财务资源和实物资源的管理固然重要, 但如何将这些管理的重要方面有效地连结和整合起来, 可能才是企业真正在竞争中取胜的根本保证。这种整合的能力就是目前许多优秀企业家和学者所强调的“员工执行力”。

而最大的发挥“员工执行力”正是一个优秀的领导者所应该具备的素质。

(三) 中国成功企业的人才观

改革开放20多年来, 在中国也诞生了一些值得世界人民学习的成功企业家, 海尔集团就是个很好的例子, 其企业的人才观也很值得称道。

海尔的用人之道源于其独特的企业文化——忧患意识充斥其中的海尔文化。这种忧患意识主要体现在两个方面: 一是思想上不断地超越自我, 给自我加压——“我们惟一害怕的只有我们自己”; 二是在日常管理中实行“自我超越”。运用著名的“企业斜坡球体”人才发展理论, 实施“日事日毕, 日清日高”的OEC管理法。^[3]海尔集团的总裁张瑞敏认为企业领导的主要任务不是去发现人才, 而是去建立一个可以出人才的机制, 把静态变为动态, 把相马变成赛马, 尽量避免“伯乐”在相马过程中的主观局限性和片面性, 充分挖掘每个人的潜质。^[4]

二 领导用人艺术在企业管理中的具体运用

一套科学艺术的用人制度, 不仅仅是能为企业选出

* [收稿日期] 2007-05-21

[作者简介] 李望军(1986-), 女, 湖南娄底人, 就读于湖南商学院。

合适的员工,还包括能最大限度的激发员工的潜力,培养员工的忠诚度,促使员工能完全融入企业文化,把企业当成自己的家,积极主动的与其他成员沟通协作,接受上级领导,以最大的热情投入到工作当中,把企业的壮大与自我的发展完美结合起来。只有这样的用人制度才称得上是科学艺术的用人制度。这其中就包括了领导选才艺术、领导管人艺术、领导授权艺术、领导激励艺术在各个环节中的运用。

(一)领导选才艺术的运用

1、扬长避短识人才。

识人用人之道关键在于先看其长,后看其短。领导不应该以“鸡蛋里挑骨头”的方法去识别人才,而应该以“矮子中拔将军”的眼光发现人才。^[5]因为“金无足赤,人无完人”,在识人所长时,要能容人所短,倘若识人,只注意某一个侧面,而这一侧面又正好是人才的短处或缺点,于是就武断地下结论,那么大批人才将被抛弃和扼杀。

清代人申居郅说:“人才各有所宜,用得其宜,则才著;用非其宜,则才晦。”用了人的长处,就能有效的抑制短处,其才能才会显得更加突出;若用了人的短处,就会使长处受到抑制,结果其才能就要暗淡消失。因此明智的领导者懂得用人之长,不用人之短,这样办事才会成功。^[6]

2、因事设人,量才任职。

因事设人,量才任职,这是以事择人,以能授权,使得组织内的人事相宜。人才有不同的层次和类型,在用的时候,必须做到职能相称,量才使用。即避免大材小用,也避免小材大用。古人说:“骏马能历险,犁田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟。”强调的正是适才适所,适人适职。

诸葛亮可算是典型的用人高手,他对人的管理不作出统一的标准,千人千面,这就是诸葛亮的用人智慧。对于刘备,诸葛亮从两个方面来“用”,一是作为汉室合法经营人的招牌作用,另一个是作为这个组织的领导作用。关羽是刘备的结义兄弟,有极高的武艺、光辉的战绩和在任何情况下能独挡一面的能力。不过他过于骄傲,对诸葛亮这样的白面书生不大看得起,诸葛对他既恭维又打击;张飞地位仅次于关羽,武艺超群,快人快语,诸葛亮认为这是需要发掘的人力资源,先在博望坡用兵使他折服,再屡次激励他动脑筋解决问题,因为被人认为头脑简单的张飞一旦用计,就会使对手防不胜防。赵云没有参加桃园结义,为了争取政治前途,只能是忠诚的为刘备效力。诸葛亮看准了他的这一背景,总是把关键的任务交给他去完成,而且一有机会就要当众肯定赵云的功劳和贡献,使赵云在诸葛亮经营蜀汉事业过程中起了重要的作用。

(二)领导管人艺术的运用

1、该宽就要宽,该严就要严。

领导与员工的关系问题至关重要。作为领导,你要使员工感到既安全又独立,既得到信任又不感压抑,既可

以提出个人问题也不怕生活受到干扰。心理学家罗勃特 Rosen (罗森) 是美国华盛顿特区一家管理顾问公司的主要负责人。他说:“企业需要员工对自己的行为担负更多的责任,以便成为企业的活跃伙伴。”^[7]同时,企业必须在效率管理上担负更多职责,这也许意味着他们不得不更加留意与员工的关系。”那么,与员工保持良好的关系需要领导们能够与员工保持比较亲密的联系,以使他们感到你平易近人,有什么事情可以找你帮忙。如果领导确实能够在日常工作中注重这些,员工们会更加投入地工作。如今你投之以桃,将来他们很可能在工作上报之以李。

2、要看到下属的进步并及时给予表扬。

最强有力的一种肯定方式,是不需要花钱的,那就是赞美,没有比赞美和肯定更能使人反应强烈的东西了。称赞是一种博取好感和维系好感的最有效的方法,它还是促进人继续努力的兴奋剂,这是由人性的本能所决定的。^[8]如果想要下属把工作做得尽可能的好,如果想获得驾驭下属的卓越能力,就得经常表扬下属。不管下属的这个进步有多么微小,只要有点进步就要马上表扬,如果能够做到这点,表扬别人就会成为习惯。

员工都需要得到领导的赞赏,需要得到别人的尊重;需要别人知道自己的价值;也希望在家庭或单位感受到那么一种不可或缺的信任。这是一切交往、一切谈话的出发点。当然,我们并不提倡那种廉价而虚伪的恭维。但人间充满善意和诚意的交流将是永远需要的,它尤其体现在领导的激励方法中。

3、讲究批语的艺术性。

聪明的领导会从员工的错误中发现新的东西。比如,企业管理的漏洞,员工技能的欠缺,工作本身存在一些问题等,进而采取一些积极的改进措施,尽早让员工步入正轨。在这个过程中,他们也许会提出一些善意的批评。

批评下属时要注意场合,不要当众批评,特别是不要当着其他下属的面来批评。有别人在场,会增加其心理负担,会影响其接受批评的态度,正确的办法是与其个别交谈。这时下属会体会到上级对自己的关怀和体贴,有利于下属认识自己的问题。故此,对下属提出有需要改善之处时,身为上司的管理人应抱善意态度给予意见。例如“你近期的表现很好,我有信心你将有更好的前景,所以让我们讨论一下你在哪方面最缺乏信心……”便是一种正面的开场白。

(三)领导授权的艺术

1、用人不疑。

所谓用人不疑自然不是指对任何人的能力和人品都不存疑虑,而是说,其一,既把工作交付于某人,就不应该再抱怀疑态度,而应给以完全的信任,放手让他去干。其二,由于主观的和客观的原因,导致员工工作失误,领导可能会终止这位员工从事此项工作的行为,但是对该员工本人的信赖却不一定终止,还应该安排另外的工作任务让其去完成。懂得信任的领导愿意相信下属可以完成

任务,甚至下属缺乏经验也相信下属。他们支援下属不加干涉,所想的是如何完成任务。当任务完成之后,他们也不会收回对下属的信任,同时即使下属的行为被别人批评,他们仍然会提供支援。有效率的领导不但相信他的下属就像相信他们自己一样,而且了解信任不仅源自于成就,更是源自于成长。^[9]

2、授权要做到收放自如,运筹帷幄。

成功的领导认为:把握控制权首先下属要选得准,选人得当才能委托权力。其次是要把握调整权,当发现下属素质差,经常越权,或发现下属已背离工作目标、原则,给工作带来了损失,不合格时,虽不能做到立即免职,也要做到立即指出,严肃批评,并削弱其权力,调整其职权,做到能放权能收权。再次是要严格控制授权范围,除特殊情况外,一般不准越权,不准“先斩后奏”,更不允许有“斩了也不奏”的行为。权力是把双刃剑,下放权力,也需要科学和适度。科学是指技术决策权下放的程度可以高一些,而管理决策权和战略决策权下放的程度应该会低一些。适度主要是防止部分核心人才居功自傲,防止企业对某个核心人才过分依赖,对企业发展造成危害。无根据的偏重授权,以个人感情搞亲疏性授权,是万万不可取的。

3、注意把握监督环节。

成功的领导十分注意把握权力监督环节。防止权力失控的关键在于监督。权力授出后,领导的具体事务减少了,但指导、检查、监督的使命却相对增加了。领导要密切关注下属的工作动向、状况及信息,及时发现问题,解决问题,克服情况不明等官僚主义倾向,但不能到处“指手画脚”。下属也有责任和义务向领导汇报工作情况,不能把领导的监督管理视为干预。一个好领导是善于应用制度来约束人的,建立科学的管理制度,不仅是管理好自己的重要方略,也是统领下属的基本手段和措施,同时也是减轻领导压力的最好办法,领导不要为解决内部的混乱而煞费苦心,也不要为“面子”问题而大伤脑筋,“制度无情”替代了“领导无情”,也便于处理好管理中的“制度严格性”与“管理的人情味”之间的关系。

(四)领导的激励艺术

1、灵活运用薪资激励。

所有的下属都希望能从工作中得到满足,薪资待遇是满足其生存需要的必不可少的手段。下属有了薪资收入,不仅是生活的保障,而且还是社会地位、角色扮演和个人成就的标志,具有重要的心理意义。薪资水平与劳动成果挂钩,使晋升的人员满足,没晋升的人员心服。薪资激励必须贯彻劳绩挂钩、奖勤罚懒的原则。激励手段必须以组织利益和员工利益为目标,这就是说,要尽力满足员工的需要。因此企业必须建立一套合理的薪酬体系和绩效考核测评管理系统,健全的激励制度更是挖掘员工潜能的必要因素。

2、不可忽略精神激励。

得到关心和爱护是人的精神需要,它可沟通人们的

心灵,增进人们的感情,挖掘人们的潜力。作为一个领导,对全体下属应关怀备至,创造一个和睦、友爱、温馨的环境。当下属的工作完成出色时,要恰如其分的给予真诚的表扬,不要用笼统的评语,而应具体、有针对性。真诚的表扬将有助于满足下属受人尊重的心理需要,增加干好本职工作的信心。

海尔不断探索精神激励的措施,如以员工名字命名的小发明;“启明焊枪”、“云燕镜子”、“召银扳手”等。海尔还设立荣誉奖励,最高奖为“海尔奖”,开展全员性合理化建议活动,专门设立了“合理化建议奖”等等,以此来激发员工的工作责任感和创造力。在现代管理中,还有种精神刺激法,就是利用特殊的环境和特殊的条件在人们心中必然产生的特点影响,骤然影响激发人的动因,并给予强烈的推动。

3、培育发展给员工带来的强大动力。

企业获取高质量、高素质的人力资源有两个途径,一是从外部招聘;二是对内部员工进行培训,提高员工素质。日本松下电器公司有一句名言:“出产品之前先出人才”,其创始人松下幸之助更是强调:“一个天才的企业家总是不失时机地把对职员的培养和训练摆上重要的议事日程。教育是现代经济社会大背景下的‘杀手铜’,谁拥有它谁就预示着成功,只有傻瓜或自愿把自己的企业推向悬崖峭壁的人,才会对教育置若罔闻。”

三 结语

作为一名管理人员,特别是中高层管理人员,必须具备与现代员工管理相关的基础科学知识,掌握管理的科学方法,方能有效地管理现代企业和现代企业员工。那种自以为有权利,有经验,有魄力,有主意,有足够的资金等,就可以稳操胜券的想法,不过是一种致命的自负,或迟或早总是要栽跟头的。

兵有兵经,但兵无常势,弈有弈谱,但弈无定型。用人之道是一门复杂精细的领导艺术,需要领导者在实践中不断地探索和总结。择人艺术保证了企业有才可用,而人才管理则可人尽其才,这两方面互为前提,互为保证,缺一不可。

参考文献

- [1] 宋公文,李红星. 魏文侯及其用人之道[N]. 武汉:湖北大学学报,2000,(5).
- [2] 伊人. 全球最受赞赏公司的用人之道[J]. 财会月刊,2000,(13):7-9.
- [3] 张艳肖. 谈国有企业人才的开发和利用[J]. 商业研究,2000,(3):20-23.
- [4] 卫旅顺. 中层领导管理艺术[M]. 深圳:海天出版社,2004.
- [5] 王祥. 卓有成效的领导者[M]. 北京:台海出版社,2005.
- [6] 李永瑞. 领导科学与艺术[M]. 兰州:敦煌文艺出版社,2004.
- [7] 罗布·奥斯汀. 艺术过程:管理者需要向艺术家学习的工作方法[M]. 北京:中国人民大学出版社,2004.
- [8] 陈树文. 知识经济时代的领导艺术[M]. 大连:大连理工大学出版社,2003:29-31.
- [9] 陈江智. 领导威信“德服”为上[J]. 北方经济,2000,(5):11-13.