

用人与领导力

中国人民大学行政管理学系 祁光华

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

主要内容

1

领导者的
用人理念

2

选人

3

用人

一、领导者的用人理念

1

不可委托责任理念

2

成就取向理念

3

政治忠诚度理念

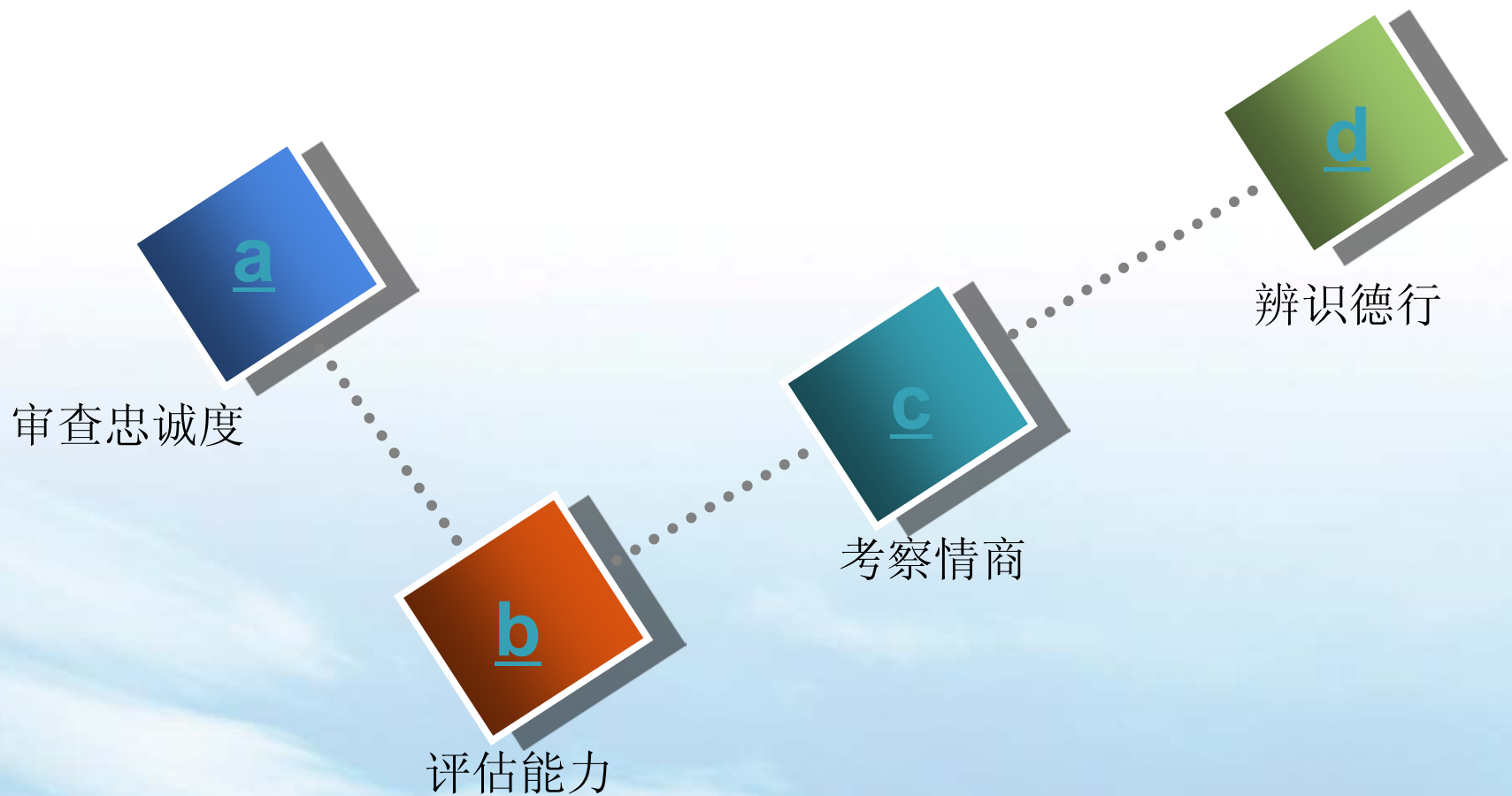
4

先人后事理念

二、选人



察人之术



选人途径

考试

心理测验

群众评议

短期试用

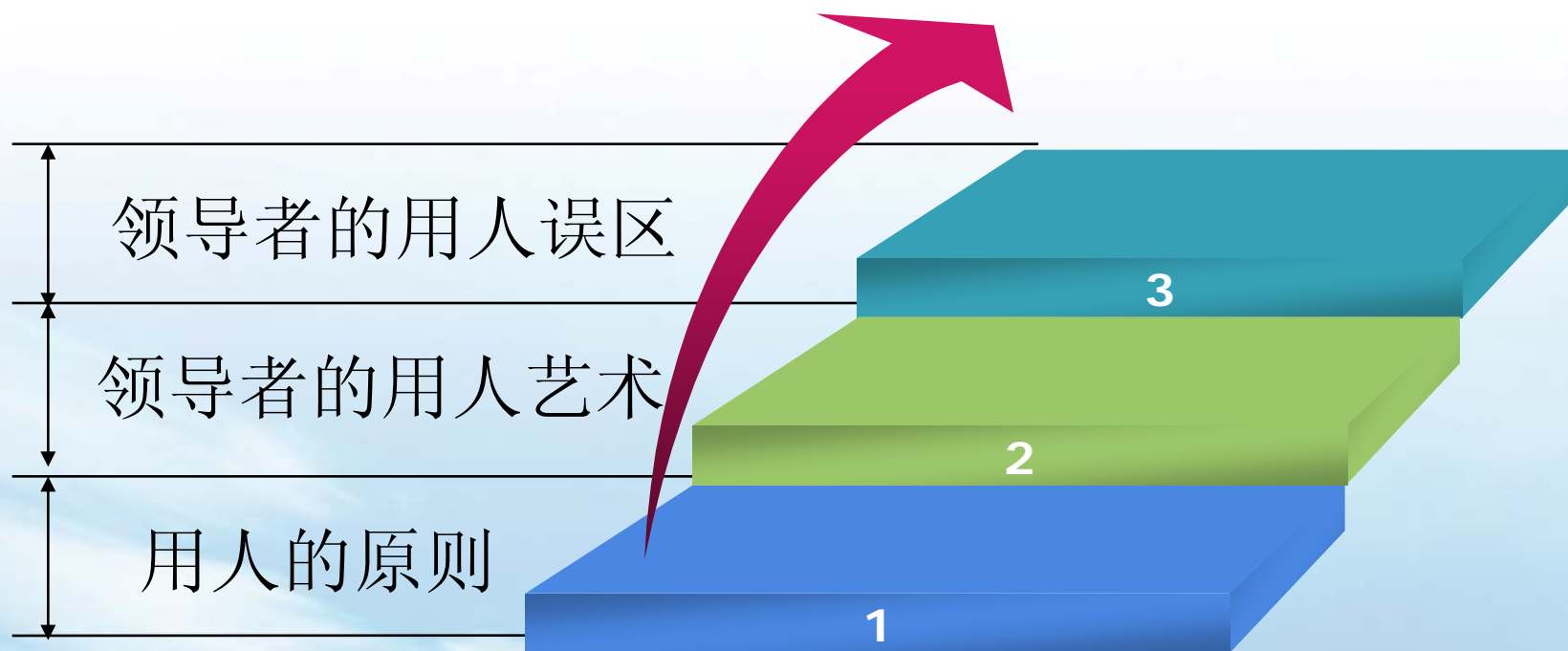
选人原则

因需择人

竞争择优

不求全责备

三、用人



用人的原则

用人才智之所在

充分信任

大度用人

用养结合

领导者的用人艺术

攻心为上

以柔克刚

维持平衡

典型警示

确保团结

领导者的用人误区

失去贤能与忠诚的平衡



上任之后先“动人”



出现知觉误差



陷入“彼得误区”



授权

授权

——领导者将决策权和相应的责任授予组织成员的行为

意义

- 工作目标的价值

胜任力

- 对自己有能力做好某件工作的信任

自主

- 可以自行做出行为的选择

影响

- 能够在工作中影响战略性的、管理的或者经营的结果

内在承诺

- 被授权的下属对领导者的内在承诺

授权

授权的技巧

- 1 • 强化下属的主动性与责任性
- 2 • 将下属的工作与组织发展目标联系起来
- 3 • 提供充足的信息
- 4 • 鼓励自我领导
- 5 • 确定授权的边界与底线

授权

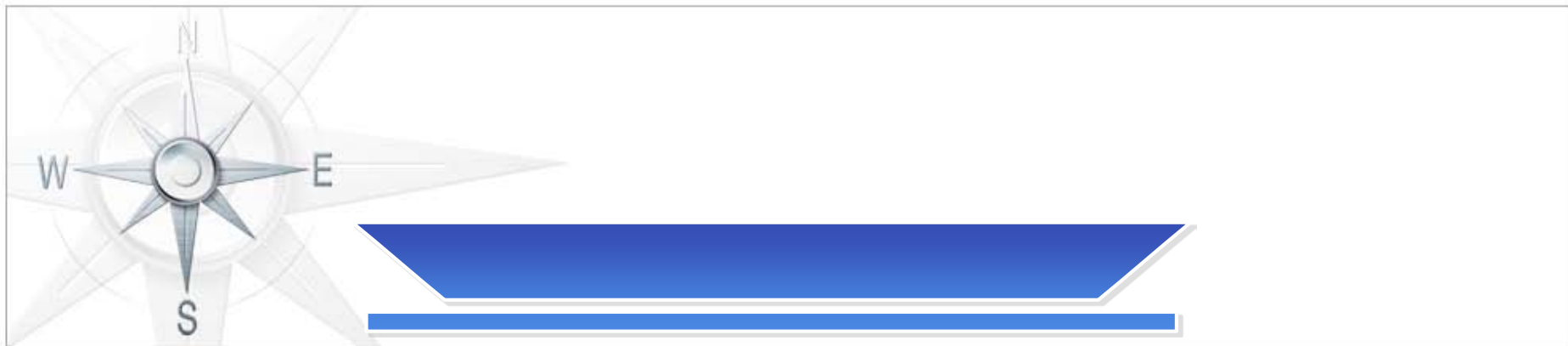
授权应注意的事项

与能力相平衡

- 无人可授
- 只授权给个别人

与控制相平衡

- 帮助下属界定问题
- 明确汇报的时间和范围
- 评价事务处理结果



The End !

不可委托责任理念

用人在领导者职能中的重要地位

提拔和培养接班人的职责不可忽视

由领导活动本身的特征决定



成就取向理念

成就理念VS控制理念

领导者的价值取向：所做的成就VS在位时间

这要求领导者将下属当成资本和资源来管理



政治忠诚度理念

公共部门政治倾向性对领导者的高政治要求

政治忠诚度理念的制度与组织保障

对领导者个人的忠诚是政治忠诚的组成部分，但不是全部



先人后事理念

首先看重下属与领导者在价值观上的一致

然后才是能力的匹配

否定了传统管理主义的任人唯贤理念



审查忠诚度

下属的忠诚可以分为三类：

下属对领导者个人的忠诚

下属对领导者职位的忠诚

下属对自己职责的忠诚



评估能力

对人的能力考察呈现两个重要趋势：

能力测评工具被越来越广泛地应用

通过业绩来考察人的能力越来越受到重视



考察情商

戈尔曼情商模型的五个维度：

A 了解自己的情绪

B 管理自己的情绪

C 自我激励

D 识别并理解他人的情绪

E 管理人际关系，包括管理他人的情绪



考察情商

情商高低决定领导者境界的高低

国学大师南怀瑾将领导者分为三个境界：

一是没能力，有脾气

二是有能力，也有脾气

三是有能力，没脾气

高情商才是优秀领导者所应追求的境界



辨识德行

德行的重要性：《蝎子和青蛙》的寓言故事

考察德行的方法：

口碑考察

放松情景考察

360度考察



失去贤能和忠诚的平衡

贤能与忠诚的平衡是领导者必须坚持的原则

部门特征	任职者
核心业务部门	对自己职责忠诚的敬业者/既忠诚又贤能者
控制性部门	既忠诚又贤能者/对领导者忠诚者
辅助性部门	不忠诚的能干者/无法免职者

“无法免职者”是公共部门中的一个特有现象



上任之后先“动人”

领导者不要在上任之后立即调整下属的职位

领导者不要全盘否定前任的用人安排

领导者提升对自己忠诚的下属时要注重程序的规范



出现知觉误差

优先与近因效应误差

晕轮效应误差

刻板印象误差



陷入“彼得误区”

彼得原理

典型反映：“一屋不扫，何以扫天下”的观点

彼得的破解之法：为个人提供创意性工作

领导者应该发现员工的优势才干，将其放在合适的位置上，而不是弥补其弱项



全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net