

658.3
BAS
2005

NGUYỄN HỒNG LÂN
(Biên soạn)

36

Kế dùng người

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRUNG TÂM THÔNG TIN THƯ VIỆN

VV-D2/7544

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HOÁ THÔNG TIN

MỤC LỤC

	Trang
LỜI NÓI ĐẦU	5
• Kế thứ nhất: Biết dùng người	9
1. Ba giai đoạn để hiểu được cấp dưới	9
2. Nằm được sở trường sở đoản	13
3. Bảy cách để nhận biết nhân tài trong doanh nghiệp	17
4. Hãy chú ý phát hiện những nhân tài tiềm tàng	19
• Kế thứ 2 : Lượng tài mà dùng	25
1. Nhận biết các mẫu người	25
2. Bảy mẫu người dễ gây ngộ nhận	30
3. Làm thế nào để qua tranh luận đánh giá được thực tài	35
4. Tám mẫu người không thể trọng dụng	39
• Kế thứ 3 : Mời người một khác	44
1. Tài dùng người của Gia Cát Lượng	44
2. Làm thế nào để tận dụng được nhược điểm.	48
3. Dùng người tài có chọn lọc	50
• Kế thứ 4: Sử dụng tài đội ngũ tham mưu	55
1. Tác dụng to lớn của các tham mưu.	56
2. Sáu điều người lãnh đạo cần tránh khi sử dụng tham mưu	58

3. Thân trọng lựa chọn đối tượng tham khảo ý kiến	60
• Kế thứ 5: Dụng nhân dụng tâm	65
1. Đáp ứng nhu cầu thực tế của nhân viên	65
2. Sử dụng những biện pháp tinh tế	69
3. Đồng cam cộng khổ với cấp dưới	73
• Kế thứ 6: Kết hợp giữa người mới và người cũ	77
1. Chỉ có sự phân biệt về năng lực; không có sự phân biệt người mới, kẻ cũ	77
2. Yêu quý đi đôi với rèn luyện và đào tạo đối với nhân viên mới	79
3. Một số bí quyết trong đối xử với những nhân viên cũ	83
4. Khai thác năng lực tiềm ẩn của lớp nhân viên trẻ	89
Kế thứ 7: Lấy sỏ trường bù sỏ đoản	95
1. Nắm bắt sỏ trường	95
2. Đôi khi sỏ trường cũng có thể biến thành sỏ đoản	99
3. 5 Cách sử dụng sỏ trường của con người	104
• Kế thứ 8: Để bặt người vào cương vị quan trọng	111
1. Đoàn tàu muốn chạy nhanh phải dựa vào đầu tàu	111
2. Yếu tố để để bặt là thành tích công tác chứ không phải là tính cách	114
3. Bốn cái hại của việc cất nhắc quá nhanh	116

- **Kế thứ 9: Chọn người có tài vào vị trí xứng đáng** 121
 1. Ba khả năng quan trọng trong lựa chọn người làm công tác quản lý 121
 2. Nguyên lý Piter: Bốn điều nên và không nên khi tận dụng ưu điểm người khác 124
- **Kế thứ 10: Hãy bồi dưỡng cho những người xung quanh** 133
 1. Có gieo trồng mới có thu hoạch 133
 2. Làm thế nào để phát hiện được nhân viên có khả năng tiềm tàng 136
 3. Hãy đầu tư, bồi dưỡng những nhân viên bạn đang có. 138
 3. Nếu là ngọc hãy để nó tỏa sáng 141
- **Kế thứ 11: Biến đá thành vàng** 144
 1. Dời dặt những người chậm tiến có lợi nhiều hơn có hại 144
 2. Sử dụng khéo léo những nhân vật "gây rối" 150
 3. Càng những người có điều kiện thấp càng dễ sử dụng 154
- **Kế thứ 12 : Gây áp lực hợp lý** 158
 1. Dùng áp lực để vực lên nhân tài 158
 2. Khai thác những tiềm năng chưa được phát hiện 161
 3. Biết dừng lại khi đủ áp lực 163
- **Kế thứ 13 : Nhìn thấu nhân gian** 166
 1. Dẫn dắt cạnh tranh theo hướng lành mạnh 166

2. Khích lệ ý kiến đổi lập của cấp dưới	171
3. Tận dụng ý thức cạnh tranh mạnh mẽ	174
• Kế thứ 14 : Khích lệ mạnh mẽ	177
1. Phương pháp phát huy tính tích cực của nhân viên	177
2. Sống rộng rãi, phóng khoáng	184
3. Để cho cấp dưới có cảm giác được tham gia	187
4. Không ngừng khen ngợi	191
• Kế thứ 15 : Luận công hành thưởng :	194
1. 8 tính chất của khen thưởng	194
2. Khen thưởng thật nhiều đối với những "anh hùng giấu mặt" Phải phân biệt rõ :	197
3. Trường hợp khen thưởng công khai và trường hợp khen thưởng bí mật	199
• Kế thứ 16 : Trao quyền hợp lý	202
1. Thuật phân thân của người lãnh đạo	202
2. Nắm chắc quyền lớn, phân chia quyền nhỏ	206
3. Duy trì quyền kiểm soát sau khi trao quyền	210
• Kế thứ 17 : Nhất nhất nghe lời	216
1. Phân công nhiệm vụ mỗi người một khác	216
2. Chỉ cần nói về kết quả, không cần nói tới quá trình	221
3. 19 điều bí mật về "Kế thức Hughes"	224
• Kế thứ 18 : Cố gắng hòa nhập	227
1. Muốn dùng người, trước hết phải học cách khoan dung	227

2. Có thể biến quan hệ bậc tám thành quan hệ hóa hợp	230
3. Làm thế nào để đối phó với một cấp dưới "gai góc"	233
4. Tám nguyên tắc để hóa giải mâu thuẫn với cấp dưới	236
• Kế thứ 19 : Thể hiện quyền uy	243
1. Cần tỏ ra nghiêm khắc khi cần thiết	243
2. Bí quyết vàng trong cách dùng người: cho họ cảm giác quyền uy	245
3. Ba nguyên tắc lãnh đạo có uy lực	249
4. 10 nguyên tắc chuẩn để thể hiện quyền uy	252
• Kế thứ 20. Nói một lời như đinh đóng cột	256
1. Ra lệnh, một là một hai là hai	256
2. Đã nói thì phải làm	259
3. Ngôn ngữ củ chỉ nói lên vị thế người chủ	261
Kế thứ 21. Lợi dụng kẻ xấu	264
1. Dắt mũi "kẻ xấu"	264
2. Gây ông đập lưng ông	267
3. Các biện pháp có thể áp dụng	268
4. Trước tiên phải thuần phục những nhân vật nguy hiểm	271
• Kế thứ 22. Đối phó với những kẻ lừa đảo	274
1. Trước tiên phải trừng trị những hành vi lừa dối	274
2. Một lần bất tín, vạn sự bất tín	277
3. Chín đặc điểm lớn của người trung thực và kẻ dối trá	278

4. Nhận biết những ngôn ngữ mà bạn tiểu nhân quen dùng	279
• Kế thứ 23: Phê bình có hiệu quả	284
1. Nguyên tắc cơ bản khi phải trừng phạt	284
2. Điểm cần lưu ý khi phê bình, phê bình	288
3. Mười một điều của nghệ thuật phê bình	290
• Kế thứ 24: Phối hợp khoan hoà và nghiêm khắc	293
1. Phối hợp khoan hoà và nghiêm khắc	293
2. Làm một lãnh đạo có tính ngược	295
3. Nuốt lời nói nặng nề vào trong	296
4. Hãy xoa dịu sau khi đã thể hiện uy quyền	300
• Kế thứ 25: Ve vuốt cấp dưới	305
1. Đừng ngại ve vuốt cấp dưới	305
2. Kiểm bầu dành cho người anh hùng	308
3. Khen thưởng cấp dưới cũng phải công bằng	310
4. Phải biết cách khi khen ngợi thuộc cấp trước mặt mọi người.	313
• Kế thứ 26: Hãy tạo cho họ vinh dự	316
1. Cho cấp dưới biết, trong mắt bạn, họ rất quan trọng	316
2. Cho cấp dưới niềm vinh dự mà họ không ngờ tới.	320
3. Bí quyết đơn giản mà hiệu quả: hãy nhớ tên của cấp dưới.	326
• Kế thứ 27: Đã tin tưởng thì không nghi ngờ	330
1. Cấp dưới cần niềm tin của bạn	330
2. Cho cấp dưới biết các bí mật	333

3. Dùng người khi nghi ngờ nhưng vẫn dùng	338
• Kế thứ 28: Chúng tôi là một thần tượng	343
1. Làm tấm gương cho cấp dưới trong cuộc sống	343
2. Có một bộ mặt tươi tắn đối với cấp dưới	346
3. Dùng tâm tư tình cảm để làm thay đổi lòng người	349
4. Không nên giá quá cao gây quyền lực	352
• Kế thứ 29: Thay trắng đổi đen	356
1. Làm thế nào để loại bỏ hèn dả cán đường	356
2. Thuật diễn vai chính tà	361
3. Làm thế nào để sa thải nhân viên không đủ năng lực	364
• Kế thứ 30: Nhìn xa trông rộng	368
1. Cách ứng phó với những nhân vật muốn xé rào	368
2. Chín phương pháp nhằm giữ lại những nhân viên xuất sắc	371
3. Những biểu hiện đố kỵ nhân tài cần tránh	376
• Kế thứ 31: Lạt mềm buộc chặt	379
1. Tìm hiểu nguyên nhân gây va chạm giữa cấp dưới	379
2. Bình tĩnh trong xử lý	384
3. Sự im lặng thích hợp mới là vàng	387
• Kế thứ 32: Nhẹ nhàng được việc	391
1. Giải quyết sự bất mãn - hãy để cho anh ta nói hết ý mình	391

2. Nguyên tắc xử lý sự trách móc của cấp dưới	393
3. Mười cách thực hiện công tác tư tưởng với nhân viên	397
• Kế thứ 33: Giữ khoảng cách	402
1. Thư ký là cánh tay phải của giám đốc	402
2. Giữ đúng khoảng cách	409
3. Cần thận mý nhân kế	417
• Kế thứ 34: Nhún mình cầu hiền	422
1. Khi quân tới đã sang sông	422
2. Vật đổi sao dời	425
3. Hãy tặng hoa cho những người xung quanh bạn	428
• Kế thứ 35: Công việc phù hợp khả năng	432
1. Người nào vào việc ấy	432
2. Khảo sát đặc điểm năng lực của nhân viên	436
• Kế thứ 36: Quyển biển trong lòng người	437
1. Trong lòng người không có nguyên tắc cố định	437
2. Biến hình nhưng không mất gốc	439
3. Tùy từng thời điểm, công việc mà chọn người	444
3. Chọn một gùi vàng	447