

最成功最实用的读本



# 用人 万事通

yongrenwanshitong

yongrenyuzanshang

# 用人与赞赏

> 如何巧妙地赞赏部下

> 更能激发他们的潜力

以赞赏与鼓励，  
激发他人最大的潜能。

美国 查尔斯·施瓦伯



## WANSHITONG

陕西旅游出版社

新世纪万事通丛书

可圆 / 编著

# 用人万事通

——  
用人与赞赏



陕西旅游出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

用人万事通:用人有几招 / 可圆主编. —西安:陕西  
旅游出版社, 2002

(新世纪万事通丛书)

ISBN 7-5418-1856-9

I. 用... II. 可... III. 领导艺术—通俗读物  
IV. C933.2—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 096786 号

责任编辑:李 斌

责任监制:刘青海

责任校对:谭 青

新世纪万事通丛书

用人万事通——用人有几招

可 圆 主 编

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码:710061)

新华书店经销 山东电子工业印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 200 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—10000 册

ISBN 7-5418-1856-9/C·22

(共五册) 定价:100.00 元

# 序 言

当今社会，每一位办公室的领导者都在严酷的企业单位生存竞争中苦苦挣扎，犹如千军万马过独木桥，稍有不慎，就可能被淘汰出局，即使某些幸运之星一时获得成功，也不免时常感叹时势多变。现代企业的竞争，实际上就是人才的竞争。人们常说：“有才就有财”。但有才不会用，最终也是发不了财。用人之道可谓博大精深，奥妙无穷。善用人者，汇聚众人之智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，运筹帷幄之中，决胜千里之外；不善用人者，空有一腔热情，却不会发挥人之所长，没有精明的识人眼光和过硬的用人手段，最终落败于自己的手掌之中。可见，用人的成功与失败，是由领导者自己来决定的。

用人无论是外部的实际操作能力，还是内部的心理调适能力，都是每位领导者必须面临的实际问题，可以这么说，掌握用人技巧水准的高低，直接影响到整个企业的兴衰成败。只有那些真正掌握了用人秘诀并能领会其中奥妙的领导者，才能切切实实地寻觅人生事业中关于成功与卓越的真谛。

本书汲取了“孙子兵法”和“三十六计”的智慧精华，结合当今社会领导用人的特点和规律，总结出36招用人的方式方法及相关的各种技巧，为你提供了一整套实用、便捷、高效的用人秘典。它可以帮助你如何抓住人性的优点、摸透人性的弱点，巧妙地加以引导和使用；如何用好精英之才、寻常之辈、难缠刁民、老实之人，和你的左膀右臂；如何掌握用权的艺术；如何开发下属潜力；如何用最小代价换来最大利益；掌握了这些奇谋良策，你会是一位魅力十足的领导者，使你的事业一往无前，一日千里。

编 者



# 目 录

## 第一招：制定择人惟才原则

- 揣摩择人之道 ..... (2)
- 选才的四大绝招 ..... (5)
- 西门庆的择才秘方 ..... (8)
- 任用德才兼备之人 ..... (9)
- 哪些人不可重用 ..... (10)

## 第二招：长有长处，短有短用

- 大胆用偏长之才 ..... (14)
- 善用短处 ..... (15)
- 敢用有瑕之玉 ..... (17)
- 怎样利用将才 ..... (18)
- 有缺陷的人该如何利用 ..... (20)
- 因人施用的两大要诀 ..... (21)



### 第三招：组建智囊团

- 让员工拥有自己聪明的头脑 ..... (24)
- 与员工手携手，共进退 ..... (27)
- 接受下属提案的九要点 ..... (29)

### 第四招：心会跟爱一起走

- 你替他着想，他为你效力 ..... (34)
- 与下属合影的奥妙 ..... (36)
- 与下属同甘共苦 ..... (39)
- 帮助员工建立安全感 ..... (41)

### 第五招：老的辣，新的鲜

- 不聘“小姐”聘“大姐” ..... (44)
- 爱护加锻炼，培养新职员 ..... (45)
- 对待老职员的诀窍 ..... (48)
- 妙用手段，挖掘年轻下属的潜力 ..... (51)

### 第六招：谁出色就提拔谁

- 选好火车头，让其创功劳 ..... (56)
- 从业绩中提拔干将 ..... (60)
- 提升不宜太快 ..... (62)



## **第七招：培植自己的左右臂**

- 培养为我所用的人才 ..... (66)
- 苦涩的皮肉不一定是苦的 ..... (70)
- 成为你左右手的条件 ..... (72)

## **第八招：君子言而有方**

- 克服“只打雷，不下雨”的毛病 ..... (76)
- 言行一致显示身份 ..... (78)
- 发号施令应遵循两大规则 ..... (80)

## **第九招：批评也要讲艺术**

- 批评前要考虑的6个问题 ..... (82)
- 批评的艺术 ..... (83)
- 批评后要学会安抚 ..... (87)
- 批评女性下属的方法 ..... (89)

## **第十招：让员工吃顿辛辣的野餐**

- 激励员工的艺术 ..... (96)
- 不多花钱也能让员工干劲十足 ..... (101)
- 给部下留下强烈的刺激 ..... (103)
- 激发干劲十戒 ..... (107)



## 第十一招：学会沟通的技巧

- 宽容员工····· (110)
- 促进自由沟通····· (113)
- 怎样与“难缠的下属”沟通····· (115)
- 化解与下属矛盾的六大法则····· (119)

## 第十二招：多些赞扬下属的话

- 赞美的六大规则····· (124)
- 适时表扬鼓励每一个进步····· (133)

## 第十三招：黑白一齐用上场

- 做个优秀的“黑脸”····· (136)
- 红白脸相间策略的运用····· (137)
- 给其打“刺激营养针”····· (139)
- 效果奇佳的“大众”裁员····· (141)

## 第十四招：防止员工“跳槽”术

- 别指望留住所有人····· (144)
- 民企老板的四招留人术····· (145)
- 留住人才的另外九法宝····· (147)
- 领导人士的六忌····· (151)
- 对待“跳槽”员工所履行的四步骤····· (153)





## 第十五招：巧妙运用奖励招数

- 特别的“太太奖金”…………… (156)
- 奖励不要仓促决定…………… (157)
- 奖励默默贡献者的四条法则…………… (161)
- 使用灵活的福利策略…………… (163)

## 第十六招：做名权威的领导

- 与员工保持适度距离…………… (166)
- 树立权威八法宝…………… (168)
- 表现权威的十大准则…………… (170)
- 领导不宜过分炫耀自己…………… (172)

## 第十七招：展现非凡的领导魅力

- 把激情带给员工…………… (176)
- 谦虚为怀…………… (177)
- 学会利用自己的错误…………… (179)
- 给下属一张真诚的笑脸…………… (181)
- 善于处理工作…………… (183)
- 当名出色的屠夫…………… (185)

## 第十八招：对属下充满信任

- 让他知道你的信任…………… (188)
- 你办事，我放心…………… (189)



- 不要吝啬秘密…………… (190)  
 怀疑的人也要用…………… (192)

### **第十九招：合理下放权力**

- 下放权力七步骤…………… (196)  
 多给下属一个锻炼的机会…………… (197)  
 大权独揽，小权分散…………… (199)  
 宜授权的十二种人…………… (202)

### **第二十招：管好女性下属**

- 增加女性员工的战斗力…………… (208)  
 直呼女职员的名字…………… (209)  
 选秘书的五条原则…………… (210)  
 与女性下属相处应该注意的  
 六大问题…………… (211)  
 不要存在性别歧视…………… (216)

### **第二十一招：少投资，多回扣**

- 对职员不要太吝啬…………… (220)  
 一反常规的送礼艺术…………… (223)  
 不要忽视“小人物”…………… (226)

### **第二十二招：避免受蒙蔽**

- 知人知面知人心…………… (230)



观察下属的十个办法 .....	(232)
看清柔弱者的面目 .....	(235)
轮换职务 .....	(239)

### **第二十三招：善用难用的下属**

挫挫高傲者的傲气 .....	(242)
以毒攻毒的七大绝招 .....	(244)
慎对发怒的员工 .....	(247)
取消狡猾的“病假” .....	(249)
牵着“恶人”的鼻子走 .....	(251)

### **第二十四招：解决下属的摩擦**

抓住冲突和矛盾的关键 .....	(254)
保证人和四法则 .....	(257)
启用“沉默武器” .....	(261)

### **第二十五招：妥善分派工作**

分派工作的五大困难 .....	(264)
分派工作不要过于复杂 .....	(266)
活用活派任务 .....	(267)
不宜过度管理 .....	(269)
好好表现自己的能力 .....	(271)



## **第二十六招：倾听下属的声音**

- 如何清除积怨…………… (274)
- 处理抱怨十原则…………… (277)
- 化解心理矛盾的技巧…………… (279)
- 听“牢骚”也能发财…………… (282)

## **第二十七招：引发工作的竞争力**

- 利用强烈的竞争意识…………… (284)
- 引导良性竞争的技巧…………… (287)
- 让下属提出意见…………… (288)

## **第二十八招：精确运用时间**

- 认真分析活动时间…………… (292)
- 如何让员工有效地管理时间…………… (293)
- 具体时限内提高工作效率的技巧…………… (295)
- 杜绝浪费时间…………… (296)
- 灵活地安排时间…………… (297)
- 合理安排假日时间…………… (299)

## **第二十九招：真实评价下属工作**

- 评价的三种方法…………… (302)
- 不要过分扩大评估的作用…………… (303)
- 设置一个与下属面谈的程序…………… (305)

- 评价要真实····· (308)
- 不要以感情衡量成绩····· (310)

### **第三十招：带给他荣誉感**

- 对部属有期望····· (314)
- 交给他新的工作····· (316)
- 记住下属的名字····· (317)
- 让下属参与决策····· (319)
- 给其意想不到的荣耀····· (320)

### **第三十一招：创造良好的内外环境**

- 提供安全可靠的环境····· (326)
- 提供适当的儿童护理服务····· (327)
- 正确使用色彩装饰工作环境····· (329)

### **第三十二招：施加恰当的压力**

- 不要强迫下属做自己无法认同的事····· (332)
- 逼近悬崖····· (333)
- 不作强硬的压制····· (335)
- 正确运用威迫手段····· (337)

### **第三十三招：软硬并施**

- 宽严相济的运用方法····· (340)
- 要宽以待人····· (341)



- 软硬并施的方略…………… (342)  
斥骂与关怀…………… (344)

### **第三十四招：能力与职位匹配**

- 才能与职位要相称…………… (348)  
使用能力出众的年轻人…………… (350)  
根据气质和兴趣用人…………… (353)

### **第三十五招：点石成金用人才**

- 帮助能力差的职员…………… (356)  
把缺点改为优点…………… (357)  
锻炼部属做个坚强的人…………… (359)  
妙用“刺头”人物…………… (361)

### **第三十六招：活用权术**

- 对不同的下属用不同的方法…………… (364)  
勇于越权行事…………… (366)  
权术运用的四大绝招…………… (368)



## 第一招

# 制定择人惟才原则

秘 诀

用人在“求其所长”而不在于“求完人”。根据职位设计，因事择人。有才就有财，要财先得造好才。造有创造性的人，造有技术特长的人，造有事业恒心的人等，总之，有才的人要造，但不要全造。



## 揣摩择人之道

现代社会的竞争实质上是人才的竞争，此言一点不假。一个小小的公司乃至一家大企业集团要成就一番事业，先得从人才选择方面入手。人以群分，可分为上中下三等。极有本事性格又极好的人为上上之人，虽有本事但脾气不好的人为中上之人，虽无本事却也无脾气之人为中下之人，只有那既无本事又个性凶暴的人才是下下之人。要正确分清以上几种人，从中挑出合适的人选，我们得注意目前社会上人才选择的步骤。

### 第一、确立正确有效的选择方法

在进行正式选择前，一定要根据某一具体工作岗位的要求制定正确有效的选择方法：即是收集有关应聘人的信息情报要有利于预测、分析和判断各自对承担某一具体工作的能力、素质和成功程度。可以通过应聘者填写的表格、查阅原单位有关材料或推荐人的意见等，收集有关的资料，还可以通过面试或各种形式的考试方式了解。对各种材料的真实性要进行分析，所获的信息资料能使人们预测到某一应聘人在将来某一工作岗位上的表现。





## 第二、制定申请表

就选择人才的具体步骤而言，第一步是要求应聘者填写应聘表格。应聘表格内容一般包括：性别、年龄、文化程度、工作经历等。第二步是进行初步筛选：对应聘者填写的申请表逐一审核，认为对本公司利益有助的人留下，其他人员就淘汰出局了。

## 第三、就业考试

就业考试的目的是为了挑选更合格的人才。考试要根据某一特定的工作需要来确定其考试形式、内容和给分标准。要有利于测定应试人与未来承担某一工作有直接联系的技能、技术和智慧。而一般的知识性测试不一定能取得好的效果。

## 第四、面试

通过面试选择人才也是一个常用而有效的方法。不幸的是，主持面试的人往往能力很差，或者往往只凭自己第一个印象就对被面试人作出判断。因此，要提高面试的效率，就必须对主持面试的人首先进行培训，以便能掌握面试的内容、方式和要求，防止偏见。一般来说，有准备、有组织的面试的效果会好得多。有组织有准备的面试，一般都事先准备好面试的题目，主持人在面试时按事先准备好的题目有次序地进行。

## 第五、通过评审中心进行考核

在选择人才，特别是选择管理人员或对本公司的