

侯书生◎主编

与官员谈系列

与官员谈 识人用人艺术

舒静庐 倪 静◎编著

YUGUANYUANTAN
SHIRENYONGRENYISHU

国家行政学院出版社

C033



与官员谈 识人用人艺术

—— 卷之二 ——



侯书生◎主编

与官员谈系列

与官员谈 识人用人艺术

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

与官员谈识人用人艺术/舒静庐,倪静编著. —北京:国家行政学院出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80140 - 905 - 8

I. ①与… II. ①舒… ②倪… III. ①人才管理学 - 干部教育 - 学习参考资料 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 125571 号

书 名 与官员谈识人用人艺术
作 者 舒静庐 倪 静
责任编辑 刘韞劼
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路6号 100089)
电 话 (010)68920640 68929037
编 辑 部 (010)68929095
经 销 新华书店
印 刷 北京市通州富达印刷厂
版 次 2010年7月北京第1版
印 次 2010年7月北京第1次印刷
开 本 787毫米×1092毫米 1/16开
印 张 18.5
字 数 265千字
书 号 ISBN 978 - 7 - 80140 - 905 - 8/C · 38
定 价 39.80元

党的十七届四中全会作出了“建设学习型政党”的战略决策。由此，拉开了全党和全国各级党政机关学习的序幕。用科学的思想 and 先进的文化武装各级党政领导干部，形成全员学习、全过程学习和工作学习化、学习工作化的氛围和机制，已经成为全党和广大领导干部的共识。

党政领导干部肩负着重大的历史使命，他们理应成为学习的楷模。

毛泽东同志曾指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”今天，没有千千万万德才兼备的领导干部积极地发挥自己的聪明才智，就不可能完成实现中华民族伟大复兴的历史使命。

21世纪，中国正面临着难得的历史机遇。中国共产党正在领导中华民族进行着一场伟大的事业，这就



是：振兴民族繁荣富强，推动国家科学发展，促进社会和谐进步，全面实现社会主义现代化建设的宏伟目标。

同时，中国也正面临着严峻的考验与挑战。尤其对处于领导岗位的广大党政领导干部来说，他们肩负着重大的使命与责任，其领导才能与工作业绩直接影响着我国改革开放与社会主义现代化建设事业的进程。

加强各级党政领导干部的领导能力建设，既是抓住历史机遇、实现党的战略目标的客观要求，也是领导干部承担历史重任、创造工作佳绩的必要条件。党的十七届四中全会强调指出：必须加强各级领导班子和领导干部领导能力的培养。因此，尽快提高各级党政领导干部的领导能力，已成为一项重要的政治任务。

为此，我们组织有关权威专家、学者，经过艰辛努力，通力合作，集体编写了《与官员谈系列》，它为广大的党政领导干部提供了一套良好的学习读物。

本丛书具有如下几个方面的特点：

1. 针对性强。它从广大党政领导干部的实际需求出发，紧密结合领导干部的工作实践，有的放矢地确定每一分册图书的主题；同时，针对领导干部工作中的重点、难点问题，进行了深入浅出的分析，以帮助广大领导干部提高工作能力与工作水平。

2. 内容广泛。本丛书涉及领导科学的诸多方面，力求全方位、立体式地介绍领导科学、领导方法与领导艺术各个领域的内容。

3. 语言流畅。本丛书将理论和案例结合起来，力求以通俗易懂的语言表达领导科学与艺术的思想精华。同时，文字表述精炼，利于广大领导干部用较少的时间掌握较多的知识。

总之，本丛书旨在帮助各级党政领导干部提高领导能力，使他们通过学习掌握领导工作规律，提高领导艺术和水平，从而成为一名优秀的党政领导者。



目 录

CONTENTS

第一章 识人用人是领导工作的 重中之重

一、人才是当代社会的第一资源

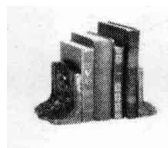
- 1. 人才是世界上最宝贵的资源 /2
- 2. 古人云：成事在人，得士者昌 /4
- 3. 人才兴，国家兴：为政之本在于任贤 /6
- 4. 现代领导者应该具备的人才观念 /7

二、识人用人是领导者的重要职责

- 1. 什么是领导者的识人用人 /9
- 2. 以人为本：识人用人的核心 /11
- 3. 领导者需要识别、使用好六种人才 /13

三、将识人用人变成一门领导艺术

- 1. 艺术地识人用人是领导者的才能展示 /17





② 领导者应该掌握的识人用人艺术 /18

③ 领导者需要走出识人用人的误区 /21

第二章 领导者要拥有一双 识人的慧眼

与
官
员
谈
识
人
用
人
艺
术

一、真正的人才是德才统一，二者兼备

- ① 人才，以德才兼备为最佳 /26
- ② 相比较而言，德比才更重要 /27
- ③ 德才需要兼备，但又不能求全责备 /28
- ④ 领导者衡德量才要出以公心 /29

二、科学辨才：不拘一格识人才

- ① 得人之道，首先在于识人 /31
- ② 识人需要识别人的本质特征 /32
- ③ 整体识人：科学的识人之法 /33
- ④ 考察识别人才的主要原则 /34
- ⑤ 像曹操那样抛开选才之偏见 /36
- ⑥ 领导者切忌仅靠文凭、学历选人 /38
- ⑦ 识才需要不拘一格，不拘泥于陈规 /39

三、识人有道：察其言，观其色，看其行

- 1. 识人需要听其言，观其人 /40
- 2. 识人需要观其色，识其性 /42
- 3. 透过人的仪态可以识别人的修养 /43
- 4. 以“神”辨别人的正与邪 /44
- 5. 不能忽视观识人的个性 /45

四、明察秋毫：要看到别人看不到的东西

- 1. 识人要识“庐山”真面目 /49
- 2. 领导者莫让“浮云”遮望眼 /51
- 3. 既要看到人的长处，又要看到人的短处 /52
- 4. 识人不可以偏概全，不可以短掩长 /53
- 5. 从不同的角度全方位地识别人才 /55
- 6. 从生活细节中也可以辨识人才 /57
- 7. 辨别真伪人才，莫让鱼目混珠 /58
- 8. 走出见微知著的识人误区 /61

第三章 领导者要有高超的用人智慧

一、领导者要有博大的用人胸怀

- 1. 胸怀博大才能广纳贤才 /66
- 2. 胸襟开阔才能拥有高境界 /67





- ② 领导者要拥有一颗宽容之心 /68
- ③ 用人不疑，信任你所任用的人 /70
- ④ 能够任用曾经反对过自己的人 /71

二、领导者要有科学的用人策略

- ① 用好的作风选拔作风好的人 /73
- ② 善用互补定律，实现人才效应最大化 /75
- ③ 合理用人，充分发挥个人的聪明才智 /78
- ④ “授任必求其当”，做到能职匹配 /80
- ⑤ 深入了解用人对象，做到权变用人 /81
- ⑥ 一职一官，让被用者责任明确 /83

三、给人才提供最能发挥才华的舞台

- ① 给人才一个独立发挥才能的空间 /84
- ② 创造条件，让人才做他想做的事情 /85
- ③ 不论资排辈，给年轻人以用武之地 /86
- ④ 助才成长，敢于提拔有潜能的人 /87

四、领导者卓越用人的超凡智慧

- ① 给卓越人才以特殊待遇 /89
- ② 能者多劳，让“快牛”跑得更快 /90
- ③ 爱护实干者，让实干者干得舒心 /92
- ④ 领导者超凡用人的七大怪招 /95
- ⑤ 点“才”成金，发挥有成就欲者的才能 /97



五、扬长容短是领导者用人的大艺术

- 1. 用人所长是领导者的用人高招 /99
- 2. 领导者用人所长的五大要诀 /100
- 3. 容人所短，求全责备要不得 /103
- 4. 容短、护短，领导者要容短有招 /104

六、巧用偏长，对特殊人才要特殊任用

- 1. 为什么要选用偏长人才 /106
- 2. 科学判断偏长的能级和能质 /107
- 3. 活用“能耐人”：宽容与约束并重 /109

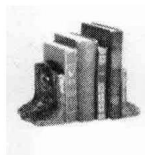
七、领导者用人要杜绝任人唯亲

- 1. 反对任人唯亲是科学用人的根本要求 /110
- 2. 领导者不能以个人好恶为用人标准 /111
- 3. 讲究方法，处理好亲戚关系 /112

第四章 领导者要善于激励人才

一、激励能点燃人才的心智之火

- 1. 人人都需要激励，激励有利于成长 /116
- 2. 激励能提高下属的自信心 /117





- ② 激励能提高下属工作的“三性” /118
- ④ 要相信每个下属都有工作的能力 /119

二、灵活地运用各种激励手段

- ① 物质激励：以待遇满足下属的物质需求 /120
- ② 尊重激励：以尊重让下属得到心理满足 /121
- ③ 关爱激励：以关爱增进与下属的感情 /122
- ④ 赞扬激励：以赞美为下属树立成就感 /123
- ⑤ 晋升激励：以提升肯定下属的工作成绩 /125
- ⑥ 宽容激励：以宽容博得下属的信赖 /126
- ⑦ 批评激励：以批评帮助下属改正错误 /127

三、领导者激励下属的原则与策略

- ① 激励的实事求是原则 /128
- ② 激励的公平回报原则 /129
- ③ 领导者实施激励需要把握最佳时机 /130
- ④ 物质激励要与精神激励相结合 /131
- ⑤ 奖励与惩罚相结合 /132

四、领导者要善于激发人才的潜能

- ① 领导者要尽力激发下属的潜能 /133
- ② 准确地识别有潜在才能的人才 /135
- ③ 激发下属潜能的手段 /136
- ④ 妙用“激将法”激发人的潜能 /138

- 5. 给下属一个富有挑战性的工作 /140
- 6. 相信下属能够自己处理工作难题 /141

第五章 写好人才晋升这篇大文章

一、为人才提供晋升的条件与环境

- 1. 人人都希望在事业上步步高升 /144
- 2. 给人才搭上晋升的“天梯” /145
- 3. 鼓励下属人才“毛遂自荐” /146
- 4. 采取有回旋余地的非正式晋升 /147
- 5. 提拔“后进”，让“泥鳅”变成“龙” /148

二、领导者要敢于提携超己之才

- 1. 嫉贤妒能是领导者的大忌 /149
- 2. 提携超己之才考验着领导者的品格 /150
- 3. 提携超己之才能够增强领导者的实力 /152
- 4. 领导者切忌像武大郎那样“开店” /154

三、鼓励人才之间的良性竞争

- 1. 适度的竞争能使人才士气高昂 /156
- 2. 引入竞争机制，产生鲇鱼效应 /157
- 3. 给予下属人才争强抢先的机会 /157





4. 鼓励人才在公平的竞争中冒尖 /159

5. 如何引导下属之间的良性竞争 /161

四、通过“赛马”来确定晋升的人选

1. 重要的晋升法则：相马不如赛马 /162

2. 利用下属的心理开展“赛马”活动 /164

3. 让人才在同一个擂台上较量 /167

4. 诱发人才的“逞能”欲望 /168

第六章 领导者要掌握授权的艺术

一、授权是领导者高超的用人艺术

1. 授权是领导者成就事业的分身术 /170

2. 授权是领导者能力的扩展和延伸 /172

3. 授权有利于领导者进行目标分解 /174

4. 领导者应当勇于授权，不怕失权 /175

5. 领导者授权的三个构成要素 /176

二、授权的原则、方法与策略

1. 授权需要遵循原则，防范失误 /178

2. 抓大放小，拿捏好授权的分寸 /180

3. 授权需要因人而异，重在人尽其才 /181

- 1. 在授权的同时要防止下属越权 /183

三、对被授权者要放心使用，放手使用

- 1. 用人不疑，信任被授权者 /185
- 2. 让被授权者大胆地去做 /186
- 3. 只需告诉目标，无需告诉手段 /187

四、学会“放风筝”，适度地跟踪控制

- 1. 授权而不失控方法 /188
- 2. 掌握授权后的遥控艺术 /190
- 3. 对被授权者实施严格的考核监督 /192
- 4. 特殊情况下可以采取特殊办法 /193

第七章 领导者如何统御与管理下属

一、铁不打不硬，人不御则乱

- 1. 统御是领导力的重要体现 /196
- 2. 统御是领导与管理的高度统一 /197
- 3. 善于统御方显领导者的智慧 /198
- 4. 领导者要给下属以权威感 /200
- 5. 德法并重：御人的基本原则 /202





二、领导者统御下属要讲究技巧

1. 宽严适度，做到冷热结合 /205
2. 管住“大事”，放手“小事” /206
3. 相辅相成，疏导与堵塞相结合 /207
4. 松紧适度，把握好统御的“度” /208
5. 与下属一同承担工作失误的责任 /209

三、批评有术：讲究批评的方法与艺术

1. 批评是一种有效的御人方法 /210
2. 批评下属之前要三思而后行 /212
3. 批评者要具有“绅士风度” /213
4. 批评下属的方式要因人而异 /215
5. 充满诚意的批评效果最好 /216
6. 以教育为主的批评更具说服力 /218
7. 批评下属时不要伤及对方的自尊心 /218
8. 把批评融入轻松的谈话中 /220

四、管住另类：巧妙管理棘手的下属

1. 调动棘手下属的工作积极性 /222
2. 对恃才狂傲之人，挫其傲气 /223
3. 不与攻击型的人正面冲突 /225
4. 不妨采取“杀鸡给猴看”的办法 /226
5. 怎样对待满腹牢骚的下属 /228
6. 怎样管理有靠山的下属 /229

- 7. 如何使用爱告密的下属 /229
- 8. 对付阴险狡诈的下属的方法 /231
- 9. 对付工于心计的下属的方法 /232

第八章 领导者要采用多种方式 培育人才

一、培育下属成才是领导者的重要职责

- 1. 水涨船高，培育下属有利于领导者自身 /236
- 2. 人才培养，让下属飞得更高 /237
- 3. 应舍得在培育人才上花本钱 /238
- 4. 培育人才应遵循的标准 /239
- 5. 培育下属人才的基本策略 /242

二、培训是领导者给下属的最好的礼物

- 1. 培训是最有效的培育人才的方法 /243
- 2. 用培训来激发下属人才的积极性 /244
- 3. 要善于把握培训的时机 /247
- 4. 准备好培训的工具，掌握培训的技术 /248
- 5. 积极地引导下属自学成才 /250
- 6. 为人才创造不断学习的氛围 /253