

新领导
智库书系

海纳百川的 领导者用人艺术

HAINABAICHUANDE
LINGDAOZHEYONGRENYISHU

◎ 刘海藩 主编
王小宽 著

红旗出版社

新领导
智库书系

海纳百川的 领导者用人艺术

HAINABAICHUANDE
LINGDAOZHEYONGRENYISHU

◎ 刘海藩 主编
王小宽 著

出版社

红旗出版社

图书在版编目(CIP)数据

海纳百川的领导者用人艺术/刘海藩主编;王小宽著.

—北京:红旗出版社,2012.4

ISBN 978-7-5051-2227-7

I. ①海… II. ①刘…②王… III. ①人才管理学 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 058667 号

书 名 海纳百川的领导者用人艺术

主 编 刘海藩

著 者 王小宽

出 品 人 高海浩

总 监 制 徐永新

责任编辑 于鹏飞

封面设计 李 妍

出版发行 红旗出版社

邮政编码 100727

E - mail hongqi1608@126.com

欢迎品牌畅销图书项目合作

印 刷 北京华邦印刷有限公司

地 址 北京市沙滩北街2号

编 辑 部 010-64031972

发 行 部 010-64024637

项 目 部 010-84026619

开 本 710 毫米×1000 毫米

字 数 324 千字

版 次 2012 年 4 月北京第 1 版

1/16

印 张 19.25

2012 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-2227-7

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前 言

古人云：成事在人，得士者昌。人才的多寡与优劣直接影响着一个组织的兴衰存亡。识人用人是领导者践行科学发展观的重要内容，是领导工作的重中之重。纵观历史上的优秀领导者，他们无一不是善于识人用人的成功者，无一不是周围聚集了大批优秀人才的成功者。从事现代领导工作，在选人上失策，在用人上失误，必然会造成人才资源匮乏，从而无法实现领导目标。组织的兴衰与事业的成败，都取决于领导者是否具有识人用人的大智慧。

作为一名领导者，他的重要职责之一就是识人用人。因为，领导者的事业绝不仅仅是他个人的事业，而是需要众多人士共同来从事的事业。这里所说的“人”，不是指一般的普通人，而是指具有一定专长的德才兼备的优秀人才。本章开宗明义，认为人才是当代社会的第一资源，识人用人是领导工作的重中之重。

人才作为先进生产力和先进文化的重要创造者和传播者，是生产要素中最活跃、最重要的因素，是当今社会生产力发展的核心要素。在农业经济时代，土地曾经是第一生产要素；在工业经济时代，资本取代土地成为第一生产要素；在知识经济时代，人才取代资本成为第一生产要素。人才具有自我增值的巨大潜力，作为社会生产的第一要素，它正日益成为首要的财富和最重要的资本。

人才是人中之才，谋事之才。一代又一代的人才，在各自的历史时期里不辱使命，推动了人类社会与人类文明的发展。人类

文明的问题，最终只能由人类自己来回答。在几千年的提问与回答中，人们听到了那些积极、坚定或是震撼人心的声音，那些声音的发出者便是人类社会的“人中之才”——他们发出倡导世界发展主流的声音，他们为国家昌盛献计献策，为民族振兴群策群力；他们为发展科学与文明而欢呼，为消除无知与愚昧而呐喊。他们在一个时代、一个国家留下了自己最鲜明的印迹。

所以说，人才是世间最宝贵的财富，是成就事业的最重要的资源。

国之兴，长于政；政之兴，在得人。政从“正”起，财从“才”来。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学技术也是人创造的。人是一切事业的前提和根本。正因为如此，20世纪50年代，当科学家钱学森返回祖国时，美国海军次长丹金尔歇斯底里地叫喊：“我宁可把这家伙毙了，也不让他离开美国！”因为“无论在哪里，他都抵得上5个师”。一个人可以抵5个师，这就是人才的价值！

我们常常听到这样的话：“知人善任，用人所长”、“金无足赤，人无完人”、“尺有所短，寸有所长”。从上面三句话我们可以知道，世界上只可能有能人，不可能有完人。“天生我材必有用”，世界上没有绝对没有用处的人，作为一个成功的领导者，他的成功之处就是能够认识到别人的能力，科学地发挥别人的能力，这就是用人的智慧。

目 录

前言 1

第一章 精明领导的识人之术 1

- 一、用人之前先识人 1
- 二、清楚了解员工的才能 3
- 三、从行为看人的品性 5
- 四、看清员工隐形的一面 7
- 五、知人知面还要知心 9
- 六、平淡并不是甘于平庸 12
- 七、不能用耳朵代替眼睛 16
- 八、识别不被人重视的人 18
- 九、用好不一样的“三种人” 20

第二章 用独特的眼光选用人才 23

- 一、每个人都有发光点 23
- 二、独具眼光选需要的人 29



- 三、用人之前先识人 35
- 四、用人要因势而用 39
- 五、不因世俗观念而避嫌 44
- 六、虽是怪才但也可用 48
- 七、企业需要“潜力股” 51
- 八、领导者要能慧眼识珠 55
- 九、让员工觉得自己很重要 58

第三章 用人要扬长避短地发挥所长 61

- 一、用人如器取其长 61
- 二、给每一个员工成功的机会 65
- 三、建立人尽其才的制度 69
- 四、用人要不拘一格 75
- 五、把才能进行优势互补 79
- 六、用人特长要讲究方法 85
- 七、激发员工的工作热情 90
- 八、让员工享受当前的工作 95
- 九、只有放错了位置的人才 99

第四章 知人善用的用人策略 103

- 一、知人善任是一种能力 103
- 二、用人要选优秀的人 108
- 三、因人而异地安排位置 113
- 四、合适的人做合适的事 117
- 五、领导要充当伯乐的角色 119
- 六、让人才发挥实用价值 122

七、区分不同才能和素质的人 126

八、用人才最突出的地方 132

九、用人要用贤能的人 136

第五章 用人要宽容信任而不拘小节..... 141

一、领导要有宽容的度量 141

二、优秀的人也会犯错 144

三、给年轻人证明自己的机会 146

四、批评要有说服力 151

五、体现疑人不用的内涵 156

六、信任是一种力量 161

七、既然任用就不再怀疑 164

八、领导者要利用好信任纽带 168

九、用人不应该有偏见 171

第六章 提升员工的工作动力 175

一、激励员工组建团队英雄 175

二、笼络人心好成事 178

三、不可忽视底薪利益的激励 182

四、赞美是最好的肯定方式 185

五、“收买人心”是一种策略 189

六、尊重员工要真心实意 192

七、对待员工要打亲情牌 196

八、用细节打动下属 199

九、领导者要“平淡”识人 204

第七章 选合适的人做有用的事 208

- 一、借助下属的能力成就事情 208
- 二、不用亲力亲为每件事 209
- 三、利用少数人影响多数人 212
- 四、每一个人都应该有合适的职位 213
- 五、施展影响力来管理员工 215
- 六、在团体中培养领导者 218
- 七、领导要充分发挥引领的作用 220
- 八、没必要事事都较真 222
- 九、要看到别人的优点 223

第八章 对待能人要用特别的方法 226

- 一、善于挖掘人才的优点 226
- 二、特殊人才特殊对待 231
- 三、与“恃才傲物”者和谐相处 234
- 四、重利之下必有“千里马” 236
- 五、用实际行动留住人才 237
- 六、把人才当做公司一样经营 242
- 七、人才也有自己的弱点 244
- 八、放开手脚大胆授权 246
- 九、要让“英雄”有发挥之地 250

第九章 管人有术的不同方法 254

- 一、每个团队都有难缠的下属 254
- 二、肯定团队中的女强人 255
- 三、削去员工身上的“刺” 257

- 四、关键时候要雪中送炭 260
- 五、巧妙应对谄媚的人 261
- 六、用恰当的话消解下属的不满 265
- 七、不让员工对自己产生敌意 267
- 八、说服是一种领导方式 268
- 九、要跟不同性格的人合作 270

第十章 善于发挥组织效能 273

- 一、建立科学的工作团队 273
- 二、培养团队的敬业精神 276
- 三、营造团队和谐的局面 279
- 四、高效的团队创造高价值 285
- 五、增强员工的集体意识 289
- 六、合理搭配新老员工 290
- 七、平凡的人也能缔造奇迹 292
- 八、实施员工岗位淘汰制 293
- 九、领导要有带头作用 295

第一章

精明领导的识人之术

什么样的用人标准才是比较合适的呢？答案不一而足，仁者见仁，智者见智。《人物志》中指出，先察其平淡，再求其聪明。平淡的人多半是聪明的人，所谓“大智若愚”，这种聪明是一种大智慧，蕴藏着无限的能量。而聪明的人却未必全都平淡，所以某些人的聪明也至多只能称其为小聪明。作为管理者，当然更倾向于选用真正有智慧的人，这样办事才比较有把握。

一、用人之前先识人

不了解一个人，就不能用好一个人。这句话对任何一个领导而言，都是真理！惟其如此，才能力戒盲目用人。因此，现代公司中流行“识人才能用人”的口号。

怎样才能识人？其先决条件在于能公正无私，一视同仁；新领导必须具备如此胸襟，方能发掘真正人才。人才犹如冰山，浮于水面者仅30%，沉于水底者达70%。

归纳识人之难的原因，首先是客观障碍：

(1) 人不能以科学方法分析试验。所谓“知人知面不知心”。外有所感于物虽同，内有所触于心则异；人之表里未必如一，因人心不同，各如其面；有诸内者，未必形诸外，愿乎外者，未必存乎内。所以孔子曾说：“吾以言取人，失之宰予；以貌取人，失之子羽。”

(2) 人之学行，因时而易；互有长短，隐显不一；其变化因时因地均各有不同，甚至同一人在同一日情绪亦有所变异，起伏难测，捉摸不定。

其次是主观障碍：

(1) 好恶爱憎困于个人心理偏见与成见。此即心理学上之晕轮效应，评价者对被评价者的一两种品质具有良好印象时，便对所有品质都评价高，反之亦然。因此，憎者惟见其恶，爱者惟见其善。孟子说：“人莫知其子之恶，人莫知其苗之硕。”司马光也讲：“心苟倾焉，则物以其类应之，故喜则不见其所可怒，怒则不见其所可喜；爱则不见其所可恶，恶则不见其所可爱。”故爱憎之间，所宜详慎。若爱而知其恶，憎而知其善，人可去邪勿疑，任贤勿贰。有时新领导本身缺乏鉴评他人之能力，或私心自用，忌真才、喜奴才，以求巩固其既得权益，亦因而埋没人才。

(2) 受资历、资望、资格、现实问题等因素的限制，人才易被埋没。我们若一旦误奸为忠，误恶为善，误愚为智，则必误人误己，败事有余。反之亦两失其平。故欲求知人善任，必先祛除上述障蔽，方能奏其功效。

(3) 个性各异。每个下属的个性都有差异，这是由其所处的环境、不同的经历、所受的学识等方面的影响形成的。具体讲，决定个人之因素甚多，包括出身、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望等。故身为新领导，要知道下属的个性，必须客观了解对方体形、容貌、身世、品德、性格、修养、智能等情况，而加以深切体察，设身处地，了解对方本质及其环境，作合乎情理的评价，万不可先入为主，臆断为事。

要成为一个有远见的新领导，必须懂得人是有人性、有特性的，只有了解人的个性特点，才能够真正管理好公司。古人指出：用骏马去捕老鼠，不如用猫；饿汉得到宝玉，还不如得到一碗粥。用物、用人，在于得当；使用不当，则埋没了宝物、人才，还收不到应有的效果。所以，在管理中应根据人的不同情况而采取不同的方式任用。这方面有许多正面见解，现不妨从另外一个方面举 8 条。

了解下属的方法：

(1) 有德者不看重金钱，不能用物利去引诱他，可以让他管理财政；

(2) 勇敢者蔑视困难，不能用艰险去强迫他，可以让他处理紧急事务；

(3) 睿智者通达礼数，明于事理，不能假装诚信去欺骗他，可以让他负责要事；

(4) 愚拙者容易被欺骗，不可从事谈判、判断工作；

- (5) 不忠者容易动摇，不可让其知道商机；
- (6) 贪图钱财者容易引诱，不可管理钱财；
- (7) 重情者容易变换观念，不可让其做决策者；
- (8) 杂乱者容易把事情弄得乱七八糟，不可从事井然有序和长效性的工作。

南宋学者陈亮说，人才在其未表露才华之前，经常“混于不可知之间”，有真知灼见的人，被人视为狂怪，而真正狂妄无知的人又与这些人有某些相似之处。鉴别的办法就是“策之以言，而试之以事”。

二、清楚了解员工的才能

短期测试是在比较短的时间里，发现人才的一个好方法。

有两家鞋业公司要向一个远离公司的民族地区推销各自的鞋，并各派了专人前去调查这个民族聚居地区的鞋业市场。结果甲公司的人在考察之后，向公司报告说：“该族无人穿鞋，鞋业发展机会渺茫。”而乙公司的人则在考察之后，向公司报告说：“该族无人穿鞋，鞋业发展大有可为。”这里甲公司的人员只看见眼前事物的表象，而乙公司的人却从“无人穿鞋”的表象上预见到未来鞋业的发展前景。如果这两个公司的办事人员同是某公司的两个属下，高明的领导者，会从这两份貌似相同，实则不同的报告中，瞬间看出谁是真正的人才。

目前，西方发达国家已把此方法作为职员培训和发现人才的一种常用方法。当某一职业或职务出现缺额时，为了挑选能够胜任的人员，他们即让许多人去代理同一工作或职务，从中进行择优，最后确定聘用人选。这一方法在大机关、大企业中，备受领导者青睐。

作为一个领导者，要想了解下属的思想活动和内在想法，就可以采取“投石问路”的办法探测人心。

作为领导者还可以用语言形式来考察人。如找被考察者个别谈话，考察其德才情况；向被考察者出其不意地提出问题，观察对方的反应能力；对于已经知道的事，佯作不知，询问被考察者，用计谋试探对方是否诚实

等等。清朝皇帝雍正就十分注意使用这种方式试探部下。

史载雍正某年元旦，大臣王云锦退朝后，与友人玩弄叶子戏，忽然丢失一叶，怎么也找不到。第二天见雍正时，雍正问他：元旦以何事消遣？王从实回答。雍正笑着说：“不欺暗室，真状元也。”于是从袖中拿出王所丢失的叶子还给他。

领导者在短期测试中不仅要考之以言，而且还要测之以事，双管齐下，可收神奇之功效。

日本商人松下幸之助出资在东京附近创办了一所“松下政府和管理学校”，专门培养治理国家和管理企业的人才。入学前，除了严格的笔试之外，松下幸之助还要亲自主持面谈，合格者才能被录取。

这样的短期测试，就是通过领导者向被测者出示任务，而鉴其内在的真实情况。历史上曾有屈原考试识人的故事。

楚国左司徒屈原回到自己的故乡选拔人才。考试之后，他发现现有 99 个人的考卷成绩相同，都应列为头名，还有一个人稍差，可以列为第二。这样一来，仅第一、二名加起来就有 100 人。屈原知道这是考题泄密。于是，决定进行复试。屈原宣布：“现在正是谷而季节，你们每人带一点谷种回去，秋后以收谷为卷。”

随后，分给每人谷种 100 颗。秋后交卷时，99 个头名都让家人背筐挑担，争着多交谷子，只有那个考第二名的农家小伙子，捧着一个小土罐，最后一个来到府门。屈原逐个检查每个人的成绩，他看到那成筐成担的谷子时，脸色阴沉沉的，当看到青年农民的小土罐时，眼睛一亮，兴奋地问：“你一共收了多少颗谷子？”小伙子不安地回答说：“900 多颗，您发的谷种有 97 颗不发芽，只有这 3 颗打粮食。”那 99 个头名听到这里，“哄”的一声大笑起来。屈原却严肃地大声说：“这个青年最诚实，他是这次当选的唯一贤才。我发给每人的谷种都有 97 颗煮熟的，你们却都交来这么多谷子，显然是假的。”屈原别出心裁地用 3 颗谷种辨出了贤才。

在短期内辨别人才实际状况及本领，是每位领导者都应当拥有的基本素质。

三、从行为看人的品性

人的一举一动，一言一行，无不显出其人的学识修养。同样，通过研究某人具体的设计用谋，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，也能品析出其人的胸怀韬略。此种见识便是人们常说的，落一叶而知秋，饮一瓢而知河。

一位君主有一次对他的近臣说了一段话，大意是这样：某人对妻子十分冷淡，实在很不应该。假使夫妇之间感情不和睦，并且有足够的离婚理由，他大可名正言顺地和妻子离婚，否则就应该彼此互敬互爱，白头偕老，不但要同甘，更要能共苦。像某人这样，连对自己的妻子都非常冷淡，对待别人更是可想而知，这种人绝对不可靠。

这就是以某人对待妻子的态度，推测他可能有的处世态度，用的是比较观察法。

晋国有一名大臣，有一次因为被案情牵连，匆忙逃命，在慌乱中逃到了京师外的一个小镇。

跟随他逃亡的侍从说：

“统领此镇的官吏，曾经出入大人您的府邸，可视为亲信，不如我等先到他家略事休息，待行李到来，再行赶路如何？”

“不可，此人不可信赖。”

“何故？他曾亲密地追随过大人……”

“唔！此人知我喜好音乐，即赠我名琴；知我喜好珍宝，即赠我玉石。像这种不用忠告方式而以宝物博取别人欢心的人，如我前去投靠，必被他献给君王以邀功无疑。”

于是他们没有停留，连行李都顾不上带，继续赶路。

这个大臣的看法果然不错，后来此人把这个大臣的两车行李拦截下来，献给君王邀功。这个大臣也因看人准而躲过一难。



从前，一个名叫鲁丹的游士，周游至中山国，想把自己的策略呈献给君王，可惜投递无门。于是鲁丹以大批金银珍宝，赠给君王亲信的幕僚，请他代为引见。此法立即生效，鲁丹被王召见，并于谒见之前，先以山珍海味接待他。

席间，鲁丹不知想起什么，忽然放下筷子退出宫殿，也不回旅舍，立即离开了中山国。

从者很惊讶地问：“他们如此厚待，为何离去？”

鲁丹回答从者：“这位君主被他的侧近所左右，自己没有一点主见，日后如果有人说我坏话，君主必定会惩罚我，还不如早些离去的好。”

还有一则历史故事：

战国时，魏国将军乐羊率兵攻打中山国。其时，乐羊之子正栖身中山国，于是中山国王将乐羊之子杀死，并做成肉汤，送到围在城外的乐羊军队阵营之中。

乐羊面不改色地将肉汤喝光。

魏王听到这个消息，感动地说：“乐羊竟为我吃下自己儿子的肉！”

但是他身旁的大臣却以责备的口吻说道：“连自己儿子的肉都敢吃的人，必定敢吃任何人的肉。”

后来乐羊打败中山国凯旋，魏王虽然犒赏他的战功，但从此不再重用他。魏王的做法不能不说相当明智。

也是战国时，鲁国重臣孟孙打猎时捉到一只小鹿，命家臣秦西巴用车子把小鹿带回，在回去的途中，一直有一只母鹿跟在车后哀鸣。

秦西巴觉得十分可怜，就把小鹿放了。

待孟孙返回家中，知道了原由，极为生气，于是把秦西巴幽禁起来。

但是，3个月之后，孟孙不但放免了秦西巴的罪，并且任命他担当辅佐自己儿子的职务，近侍惊讶地问：“前些时候，您刚刚处罚了他，如今却又委他以重任，这是为什么？”

孟孙回答说：“他连小鹿都不忍捉回，将其放掉，对待我儿子也一定会很仁慈的。”

孟孙能如此选人用人，确有知人之明。

以上的例子都是根据观察对方在待人接物时所表现出的态度，通过比较，由此及彼得出结论。因此，可以看出，待人接物看似事小，却能反映出一个人的道德品行。这既向我们提供了一个观察人的好方法，同时也告诫我们：你在不经意时所做的某一件小事，也许已经被在一旁的有心人记在了心里。

四、看清员工隐形的一面

既要看清“水上”，也要看清“水下”。在对员工能力识别中，有一种“冰山理论”的形象说法。所谓“冰山理论”是根据每个员工的个体素质的不同表现形式，将其分为可见的“水上部分”和深藏的“水下部分”。

其中，“水上部分”包括基本知识、基本技能，是人力资源管理中人们一般比较重视的方面，它们相对来说比较容易改变和发展，培训起来也比较容易见成效。而“水下部分”包括社会角色、自我概念、特质和动机，这方面处于冰山的最下层，是比较难于评估和改进的。但在选拔人才中，这部分内容却最具有选拔的预测价值，同时它也是“冰山理论”的核心内容。

目前的许多企业在选拔人才的时候，往往只重表层的知识与技能，而忽视了人的潜在能力。诚然，拥有丰富的专业知识固然重要，但是否真的具有较高的水平来管理一个公司，是否有能力管理自己的团队，他们对市场的了解及把握程度如何，都很难说。

在企业中如何对人员进行管理，使每个人都能发挥自己的作用，往往是决定企业成败的主要因素。此时，作为“水下冰山部分”的个人综合素质方面就比与任务相关的技术、智力或学业等显得更为重要。

创建于17世纪中叶的巴林银行，一直是英国最有声望的投资银行之一。谁能想到，如此规模的一家银行，竟然因为对新加坡分公司的一名股票交易员尼克·里森的任用不当而破产？