

选人用人 提拔人

| 得人心者得天下

杨 莉◎编著

世界上最复杂的事情之一莫过于“人事”，
管理者最头疼的工作之一莫过于管人。

最新
精编版



中国纺织出版社



选人用人 提拔人

杨莉◎编著



 中国纺织出版社

内 容 提 要

世界上最复杂的事情之一莫过于“人事”，领导者最头疼的工作之一莫过于“管人”。

在一个组织中，无论是管人、管事、管钱还是“管发展”，其本质都是“人”的问题，“管人”到位了，这个组织自然会一步步走向成功。

客观地说，“管人”的工作做不好，通常不是管理者的能力不够，而是管理者没有找到一种合适的方法和有效的手段。那么，如何找到方法和手段，做好“管人”的工作呢？主要应从三个方面入手：选人、用人、提拔人。本书就是从这三个最核心的问题入手，为领导者提供了一个学习和借鉴的范本。活学活用这个范本中的方法技巧，会帮助领导者游刃有余地驾驭人心，将“管人”简单、有效、轻松地进行到底！

图书在版编目(CIP)数据

选人用人提拔人 / 杨莉编著. —北京：中国纺织出版社，2012.1

ISBN 978-7-5064-7951-6

I. ①选… II. ①杨… III. ①人事管理学

IV. ①D035.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第207189号

编委会成员：刘逸新 宋晓冬 胡庆 董立新 王迪 刘改红
王四海 韩冰 阎大海 李波 曹军 李国宇
郭维维 梁芳菲

策划编辑：曹炳镒 责任编辑：宋蕊 责任印制：陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街6号 邮政编码：100027

邮购电话：010—64168110 传真：010—64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2012年1月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：17.5

字数：281千字 定价：32.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



“管人”是一门高深的学问，领导者不仅要大权在握，更重要的是要有高超的领导艺术，充分地调动下属的工作积极性。世界上最复杂的事情之一莫过于“人事”，领导者最头疼的工作之一莫过于“管人”。

在一个组织中，无论是管人、管事、管钱还是“管发展”，其本质都是“人”的问题，“管人”到位了，这个组织自然会一步步走向成功。

然而，在企业的实际运作中，不少领导常常感到人才不好找，员工不好管，有的时候甚至束手无策。俗话说，没有带不好的兵，只有带不好兵的将军。这句话也可以这么说：没有管不好的下属，只有不会管的领导。要想当好领导，就必须懂得管理下属之道，知道如何选人、用人和提拔人。

选人是“管人”的开始，也是最基础的工作。作为一个领导者，首先要当好“伯乐”，用慧眼去发现人才，挑选人才。关于如何选才，清代诗人顾嗣协写的一首《杂兴》诗很能说明问题。其诗云：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”全诗说的是对选才的见解，明白易懂，却又含义深刻。它告诫人们，选拔人才，要选其所长，舍弃其所短；要“贵适用”；要“慎勿多苛求”。道理虽然简单，但实践中人们并不能很好地照办，使一些“千里马”伏枥草棚引颈长嘶，的确令人惋惜。而优秀的领导者，则深谙选才之道，精通选才之巧，从而能够挖掘真正的“千里马”。



用人是领导工作的核心工作之一。中国的三大名著《三国演义》、《水浒传》、《西游记》都给我们展示了中国优秀的“用人”文化。刘备之用诸葛亮及五虎上将，宋江之用梁山诸将，唐僧之用孙悟空、猪八戒、沙和尚，包括亘古流传的刘邦之用臣等，都堪称领导用人艺术之楷模。唐僧手无缚鸡之力，宋江亦武功平平，刘备则“智谋短浅，才能不足”，刘邦更自知“计不如张良，文不如萧何，武不如韩信”，而他们成就事业就在“吾能用之”。

提拔人则是领导工作的“点睛之笔”。领导“管人的功力”就体现在提拔人上面。哪些人该提拔，哪些人该不该提拔，都需要领导者仔细斟酌权衡。论资排辈选拔干部、提拔下属，只能压制人才，鼓励“阿混”。然而，随随便便地盲目提拔，不顾原则地根据自我喜好提拔，则又会造成“怨气”，同样也存在弊端。所以说，提拔人才一定要具备高超的智慧。

选人、用人、提拔人是一个完整的系统，是领导者做好“管人”工作的三部曲。本书就是从这三个最核心的问题入手，为领导者提供了一个学习和借鉴的范本。活学活用这个范本中的方法、技巧，会帮助你游刃有余地驾驭人心，将管人简单、有效、轻松地进行到底！

本书中既有管人的方法、技巧，又有生动翔实的各种案例；既有著名企业领导者的精辟论述，又有普通管理者的切身体会；既有古代的管人用人智慧，又有现代的人力资源管理方法……从全方位、多层次的角度为领导者打造了一本“人事”管理指南。借助本书，你一定会成为一名优秀的领导者。



上 篇

选人一定有方法 ——做最优秀的“伯乐”

一、人才是稀缺资源，得人才者得天下	3
(一) 优秀的领导者必是“管人”的高手	3
(二) 社会现状：人很多，但人才不多	5
(三) 人才永远是组织的栋梁和基石	7
(四) 重视人才不能只空喊口号	10
(五) 顶尖人才有时更青睐中小企业	12
二、管人的关键在于会识人	15
(一) 识人首先要具备慧眼	15
(二) 知人、知面，更要知心	18
(三) 如何从眼神识人	20
(四) 如何从语言识人	21
(五) 如何从动作识人	26
(六) 如何从相貌识人	33
(七) 诸葛亮的“识人七法”	37



(八) 如何看透身边那些“小人”	39
三、优秀人才具有哪些特质	41
(一) 忠诚胜于能力	41
(二) 胜任才是硬道理	43
(三) 具有良好的团队精神	45
(四) 能把责任扛在肩头	50
(五) 能出金点子，富有创意	52
(六) 专注，心无旁骛	54
(七) 坚韧，能迎难而上	57
四、优选人才的五大标准	59
(一) 优秀的个人品质	59
(二) 良好的教育背景	63
(三) 过硬的专业素质	65
(四) 符合工作岗位的要求	69
(五) 能认同并融入组织的文化	70
五、招揽人才的有效渠道有哪些	73
(一) 组织内部推荐	73
(二) 求助于猎头公司	76
(三) 社会上广泛招聘	78
六、挑选人才的各种技巧	81
(一) 选才不求最好，但求合适	81
(二) 群策群力决定合适的人选	82
(三) 选才需要有发展的眼光	86
(四) 挑选人才不要急于做决定	88
(五) 选才标准要“黑”	90
(六) 挖掘人才的5个绝招	93



(七) 选才需要心胸宽广	95
(八) 如何对人才做出测评	98
七、避免选人的误区	99
(一) 不求全责备	99
(二) 不限资历和年龄	102
(三) 不避亲仇	105
(四) 不要重学历，轻能力	108

中 篇

用人有心智，大匠无弃才
——做最棒的用人大师

一、用人的前提是尊重和信任	113
(一) 不摆领导的架子	113
(二) 用人不疑，疑人不用	116
(三) 尊重人才，以人为本	119
(四) 用人必须要一碗水端平	121
二、用人要有“心计”和“手腕”	124
(一) 用“文”来感召，用“武”来统一	124
(二) 对下属巧用权力制衡的艺术	126
(三) 先给“一巴掌”，再给“两个甜枣”	128
(四) 满足人虚荣心的“招数”	130
(五) 给人才戴上一副“金手铐”	132
(六) 利用情感联络人心	134



(七) 掌握“说服”和“命令”的度	136
(八) 用人之长，避人所短	139
三、用人要能以身作则	141
(一) 正人必须先正己	141
(二) 领导者要言出则必行	144
(三) 不能推卸责任	147
(四) 一定要身先士卒	152
四、激励——善于给人才打“强心剂”	154
(一) 把你的激情传递给下属	154
(二) 以欣赏的心态对待下属	157
(三) 不要吝啬你的赞美	159
(四) 给下属巧戴“高帽子”	162
(五) 充分利用“鲶鱼效应”	164
(六) 要多打气，少打击	167
(七) 让员工带着荣誉工作	169
(八) 记住员工的姓名	171
(九) 巧妙地利用下属的好胜心	173
(十) 不同的员工，不同的激励	175
五、授权——放好风筝牵好线	178
(一) 授权就是成功地复制自己	178
(二) 领导的任务不是替下属做事	180
(三) 授权有范围，有底线	182
(四) 有效授权的步骤有哪些	183
(五) 责、权、利一致是授权的核心	188
(六) 授权并不等于弃权	190
(七) 克服不愿意授权的心理因素	191



(八) 授权不当, 必然产生混乱	195
六、批评、惩罚是一种用人的艺术	198
(一) 破窗效应: 姑息是用人的最大错误	198
(二) 在管理的过程中不宜过于“仁慈”	200
(三) 一定要掌握好批评的尺度	202
(四) 耐心引导, 让“横茬”变成“竖茬”	204
(五) 赏罚一定要分明	207
(六) 要时刻保持克制和冷静	210
(七) 不能故意给下属“穿小鞋”	212
七、用人要有大气魄: 人人都能为己所用	214
(一) 要善于使用个性之才	214
(二) 敢于起用新人	216
(三) 敢用有“争议”的人才	219
(四) 能任用比自己强的人	221
(五) 能任用“唱反调”的人才	223

下 篇

提拔人才, 凭什么 ——做最公正的领导者

一、先留住人才, 再提拔人才	227
(一) 找到人才流失的真正原因	227
(二) 为人才营造卓越的环境	228
(三) 关爱人才: 想其之所想	231



(四) 如何留住核心的人才	234
二、哪些人应该获得提拔	236
(一) 干出优秀业绩的人	236
(二) 能够解决问题的人	238
(三) 敢于迎接挑战的人	240
(四) 忠心耿耿的人	241
三、提拔人才的方法和技巧	244
(一) 让下属在同一舞台上较量	244
(二) 为下属创造晋升的渠道	246
(三) 提拔人才要德才兼备	249
(四) 要敢于破格提拔人才	252
(五) 如何选择自己的接班人	254
(六) 提拔人才不能论资排辈	256
(七) 要给提拔的人一个适应的过程	259
四、对人才不能“拔苗助长”	261
(一) 提拔人才必须要慎重	261
(二) 不以自己的喜好提拔人才	263
(三) 提拔人才的注意事项	265
附录 内部推荐及控制程序范本	267

选
人

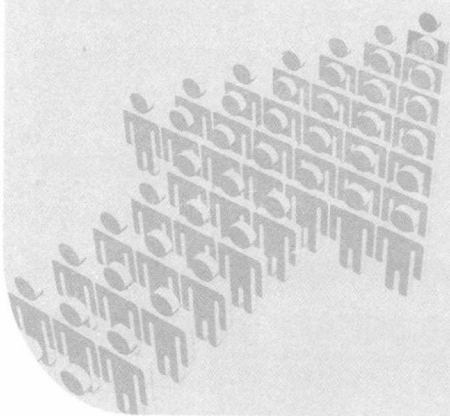
用
人

提
拔
人

上篇

选人一定有方法

——做最优秀的“伯乐”





一、人才是稀缺资源，得人才者得天下

（一）优秀的领导者必是“管人”的高手

古人说：“为政之本在于选贤”，“治国之道，唯在用人”。人员管理是领导者的一个最基本的职能，能否有效“管人”关系到领导工作的成败和事业的兴衰。

任何一位成功的领导者都必定是一位“管人”的高手。一位领导可以在所有的专项特长方面都不如其部下，除了一种本领：“管人”。领导者唯有善于管人，才能服人之心，得人之力，尽人之才。

在历代谋取天下的开国皇帝中，论打仗，刘邦打仗的能力并不强，论学问，也是比较低的，但如果是“管人”，那他绝对算得上高手。在与部属的对比中，刘邦文不如萧何，武不若韩信，谋不敌张良，但他却能集众人之力而胜项羽，得天下。如果没有高超的管人技巧及谋略是很难做到这一点的。可以说，对于如何“管人”，刘邦为后人提供了一个最鲜明的例证。

近代伟人毛泽东说过：“领导者的责任，归结起来，主要是出主意、用干部两件事。”领导的主意固然重要，但主意的落实和最终落实主意的成效，则完全取决于下级干部的能力和素质。因此，善于“管人”、用人才是领导艺术的关键。

以5万港元开始创业的李嘉诚先生，何以一跃成为统领着几十万人庞大商业帝国的当今世界华人首富？他行之有效的管人、用人方略，是其成功的法宝之一。古人云：“智莫大于知人。”人才是事业成功最重要的资本和基础。深受中华传统文化熏陶的李嘉诚深谙此道。

身为怡和贸易代表的英国人马世民，到长实公司推销冷气机。虽然李嘉诚一般不过问此类业务，但马世民却一再坚持要求面见李嘉诚。他的倔犟吸



引了李嘉诚，这次偶然的接触，给彼此间留下了相见恨晚的深刻印象。后来时机成熟时，李嘉诚不惜重金收购了马世民创办的 Davenham 工程顾问公司，延揽了马世民这位不可多得的人才。而最终马世民为李嘉诚的成功立下了汗马功劳。

古有“千里马常有，而伯乐不常有”的感叹，然而，港人却盛赞李嘉诚具有九方皋相马的慧眼。李嘉诚正是因为极为高明地辨识和使用众多的“千里马”，他指挥的高速前进的商业“巨舰”，才驰骋商场几十年而无坚不摧、无往不胜。

李嘉诚为邀得袁天凡的加盟，历尽“峰回路转”到“柳暗花明”的曲折历程。袁天凡的才华在香港金融界路人皆知。尽管两人过往甚密，但袁天凡却多次谢绝了李嘉诚邀其加入“长实”的好意。李嘉诚并不言弃，仍一如既往地支持袁天凡：荣智健联手李嘉诚等香港富豪收购恒昌行，李嘉诚游说袁天凡出任恒昌行行政总裁一职；袁天凡与他人合伙创办天丰投资公司，李嘉诚主动认购了天丰公司 9.6% 的股份。李嘉诚多年来的真诚相待，终于打动了孤傲不羁而才华出众的袁天凡，他应邀出任盈科亚洲拓展公司副总经理。在袁天凡的鼎力协助下，李嘉诚之子李泽楷孕育出了叫响香港的腾飞“神话”。

从李嘉诚成功的过程中，我们完全可以看出，对于一个领导者而言，“管人”、用人是多么的重要。那么，一个领导者该如有效地“管人”、用人呢？

(1) 领导要具有一双识才的慧眼。识才是选才的重要途径，善于识才是领导的基本工作方法之一。许多优秀的人才，大都不喜欢炫耀自己，往往深藏不露。因此，这就需要领导者广开视野，在组织内部的各种场合、不同层面多留个心眼，注意发现下属的“闪光点”或“特别”之处。而且，也要在组织的外部留心观察，积极发现人才。

(2) 领导要善于把握选才的技巧。在现代管理中，选才技巧的关键是建立“赛马”机制。“赛马”机制是一种竞争机制，它是给竞争者提供的公平竞争的平台，在这个平台上，按照一定的标准、规则，竞争者通过公开、公平、公正的竞争，实现优胜劣汰，使真正的人才脱颖而出。



(3) 领导要善于量才用人。常言道，没有不会干事的部属，只有不会用人的领导。领导在用人时一定要因人而异，根据部属的不同特点合理地使用，做到扬长避短。这里所说的部属的特点，既包括生理、心理特点，又包括知识结构和专业特点，还包括个性特点。

(4) 领导要学会容人之短。世界上十全十美的人是没有的，对于人才不能求全责备。实际工作中，有些领导在用人时，宁愿用平庸之才，也不敢或不愿起用有棱有角、不太听话，但能力突出的人才。这是错误的。只有能容人之短，才能用到真正有才能的人。实际上，喜欢使用平庸之才、对真正的人才求全责备的人，他自己也不是一个完人。还有一点值得注意，就是领导在衡量人才、选用人才时，要力戒受个人感情好恶的支配。

总之，一个领导者如果能重视人才，并掌握使用人才的方法与技巧，一定能成为一个优秀的、成功的领导。

(二) 社会现状：人很多，但人才不多

大环境会影响小环境，大气候会影响小气候，因此，了解中国人才现状，对组织选拔人才、使用人才有非常重要的意义。

面对越来越激烈的竞争，每个组织的领导者都在思考，如何选拔培养本组织需要的、能够创造效益的人才。然而现状却是，组织有很多人，但能完全胜任工作、能支撑组织“大厦”的人才却很少。

一方面，人才短缺是社会的现实，但另一方面，社会上却存在着大量的人才过剩，这种短缺与过剩的矛盾是中国的特色。具体而言，中国的人才现状表现为以下两点：一是劳动力供大于求的矛盾将长期存在。2010年的时候，中国劳动力总量已达到8.3亿人，城镇劳动力供给约5000万人，而从需求情况看，劳动力就业岗位只能新增4000万个，劳动力供大于求达1000万左右。二是新成长劳动力的职业技能素质与岗位需求不相适应的矛盾更加突出，初级劳动力过剩和高技能劳动力短缺的状况并存。结构性矛盾依然突出，



各领域所需要的高端研发、商务、金融人才以及技能工人明显缺乏，部分企业、社区“有岗无人”与大学生就业困难并存。

教育部部长袁贵仁就曾表示，2010年全国普通高校毕业生规模达到了630余万人，加上往届未实现就业的，这将是一个庞大的数字。根据麦可思数据所提供的材料显示，新毕业的学生平均期待月收入为1862元。而与此同时，3G工程师、游戏软件工程师等高技能人才的最低月薪是6000元。

不仅IT业高端人才奇缺，金融业的投资分析师、注册会计师、房地产策划师、对外交流人才和翻译人才、保险精算师、制药保健人才、汽车业人才、环境工程人才、物流师等都急需专门人才。

一边是就业严峻，一边是人才奇缺。其实不难发现，企业最需要的是复合型人才，是高端人才。可以说，高端人才的大量缺乏几乎是所有国内外企业所共同面临的问题。

2006年，TCL结束在欧洲的大部分业务，并对TCL汤姆逊（欧洲）公司实施重组方案。有关专家认为，TCL的失败在于为并购所作的准备不够充分，特别是并购后的TCL人才，尤其是国际化人才严重不足，经验匮乏，让TCL欧洲业务陷入了巨大的危机。

通信网络元件制造公司的总裁李晖说，在中国要招收低层次的人才很容易，但要找到一流人才比较难。

万宝盛华（中国）公司在2009年7月7日，发布了第四次年度人才短缺调查结果和《全球人才短缺：雇主品牌何以举足轻重》白皮书。调查显示，中国内地最难填补的职位依次是技术人员、管理层／高级管理人员、销售代表。

“万宝盛华”认为，尽管金融危机使许多企业放缓了招募步伐，但由于求职者所拥有的技能与企业所需技能之间存在着不匹配，企业难以找到它所需要的拥有特殊技能的专业人才，这导致在供大于求的人才市场中仍然存在着人才短缺。值得注意的是，研发人员和会计／财务人员首次进入十大短缺人才之列。为了应对金融危机并确保公司在经济复苏后能保持自身的优势，越来越多的企业在增加弹性用工，并将高级管理等核心人才的招聘和保留作