

第一篇 识察篇

一、慧眼察人

1. 领导对下属要全面考察

有位朋友自办公司，但长期没有起色，经专家“会诊”后，发现他用人随意性太大，职员一拨又一拨地换，不能吸引人才。在发现问题的症结所在后，这位朋友对症下药，用人从长计议，长远考虑。公司随着用人策略的变化，逐渐发展起来。

用人专家指出，用人需全面考察而后用之，那种匆忙用人，凭印象用人的做法必须克服。专家建议，要改变下列几种不恰当的用人方法。

不要急于招聘新人，首先要挖掘内部潜力，在真正需要进人时才招聘员工。从长远看来，耐心寻找合适人选比匆忙填补空缺要更有价值得多。因此别在缺人情况下匆忙招聘，特别是在时间紧迫时招聘人才，没有查看个人有关材料，相信其夸夸其谈，信口开河的承诺，没有安排“试用期”就马上对他委以重任。

企业领导要永不停止寻觅人才。在没有空缺时，经常

会出现合格而且具备潜质的人选，无论如何要见见他们，考察一下，为将来储备人才，并与他们保持联系。

在雇用某个人之前，要详细了解他的过去，他有什么专长，对自己有多大价值。要看看应聘者最近都干了些什么，和多年前的工作比较一下，他有没有长进。并且要通过电话而不是信件来查询此人的情况，更要与他深入地面谈，这样可以细致地了解他。

最后不要随意夸大你所提供的工作有多大的好处。过多地承诺为日后的不满埋下种子，实事求是地谈这项工作有什么条件和要求，以及提供了怎样的待遇，让这项工作听起来比较棘手而且条件比较苛刻，结果一定能筛选出经受得住考验的人选。

全面考察下属是一项长期的工作，需要领导者平时多方留心，不可在人手缺乏时才想到用人的重要性。“以人为本”已经成为共识，如果想让事业发达起来，首先就必须解决解决好人力资源的问题。

2. 先知人后用人

众所周知，最不称职的企业领导的一个用人失误就是忽视下属的短处，随意任用，结果就会使下属不能克服短处，而恣意妄为。也就是说，一位不能够明白下属短处的领导，也不能够明白下属的长处，这是善于洞察下属的企业领导力戒的用人误区。

人之才能，各有长短，用人如器，各取所长。这是现代企业领导的最基本的管理才能。对待不同类型的下属，应当采取不同的用人之道。以下是企业领导者用人的经验之谈。

性格刚强却粗心的下属，不能深入细微的探求道理，因此他在论述大道理时，就显得广博高远，但在分辨细微的道理时就失之于粗略疏忽。此种人可委托其做大事。

喜欢标新立异的下属潇洒超脱，喜欢追求新奇的东西，在制定锦囊妙计时，他卓越出众的能力就显露出来了，但要他清静无为，却会发现他办事不合常理又容易遗漏。这种下属可以从事开创性工作。

性格正直的下属缺点在于好斥责别人而不留情面；性格刚强的人缺点在于过分严厉；性格温和的人缺点在于过分软弱。这三种人的性格特点都要主动加以克服，所以可以将他们安排在一起，借以取长补短。

性格坚定又有点韧劲儿的下属，喜欢实事求是，因此他能把细微的道理揭示得明白透彻，但涉及到大道理时，他的论述就过于直露，此类下属可让他做具体的事务。

所以，如何做到先知人后用人，是考验现代企业领导是否合格的重要环节。当然，真正有头脑、有眼光、有胆识的现代企业领导力戒用人混乱，从而使企业能够秩序化发展，时时充满人气，给企业带来良性运作。而那些用人之短的领导，缺乏真正领导下属的才能，恰好是走进了管理人才的误区，这一点，应当力戒之，否则会给企业带来恶性效果。

3. 在比较中识别人才

比较的方法是人们认识各种事物最基本、最常见的一种方法，是揭示事物差别，认识事物本质的一种重要思维方法。我们说：“不怕不识货，就怕货比货”就是这个道理。

把比较的方法运用到领导者知人用人中，称为比较鉴

别法，把两个或两个以上的同类人才放在一起加以考查，鉴别其个体素质的共同点和差异点，加深对考察对象的认识，从而了解和掌握某一个或某一类人才的基本情况。

比较鉴别的方法有横向比较、纵向比较、正反比较等。横向比较就是从空间上看一个人与另一个人的区别，在左右的对比中鉴别优劣。例如一位领导推选某人为科长，对他能否胜任心中无数。这时，便可以把这个人与本单位其他几位科长进行综合比较。如果不相上下，就可以肯定这个人能够胜任科长之职。反之，差距太大，则必须换人。也可以确定几个人选，经过对比，好中选优。但可能会出现“矮子中拔将军”的情况，值得留心。

所谓纵向比较，就是从时间上去看一个人的变化，在前后的对比中认识其优劣。纵向比较法要求领导从一个人的变化看发展。因为任何人都是随着时间的推移，在不断发展变化的，这种变化的客观性就决定了识人的客观性。绝不能凭老印象看人，要随着人的发展变化改变对人的看法。

对一个人的看法，既要看过去，又要看现在，把过去和现在联系起来观察，重在现实表现上。例如对犯过错误的人，就应该把他的错误和他的全部历史表现联系起来看，不要孤立地只看他的一时一事。

所谓正反比较，就是将考察一个人的正面意见和反面意见相比较，从中鉴别出优劣。对一个人看法不一致的情况是经常出现的，不要担心有不同的意见，要主动听取不同的意见。通过不同意见的比较，求得正确的一致看法。

以上三种鉴定人才优劣的方法，是常用的比较鉴别法，可以在实践中综合运用，从而选出合适的人才。

4. 对下属要视才而用

对于企业领导来说，应该善于发现人才，合理使用他们，让下属感到自己受到重视和赏识，充分发挥自己应有的才能。因此，视才而用是一位企业领导必须坚持的管理原则，否则就会不分好坏，降低那些有用之才的积极性和创造性。

一位企业领导要使用下属，首先就是要去了解他的特点。十个下属十个样，有的工作起来利落迅速；有的则非常谨慎小心；有的擅长处理人际关系；有的则喜欢一个人独自攻克难关。这些不同个性的人，都需要用不同的方法与之打交道，安排不同的工作。

对于只求速度、做事马虎的下属，做领导的若要求他事事精确，毫无差错，几乎是不可能的。对于此种做事态度的下属，能要求他既迅速又正确吗？可是，许多领导明知这个事实，却仍性情急躁地要求他们达到不可能有的工作效率。

假使要让工作的正确度更高，那么必须花费许多时间增加磋商的次数，而不得不放弃速度的要求。有些人为了求速度而不去理会别人的意见，没有发生枝节，只是纯属侥幸，或是因为本身具丰富的经验和高超的技能。这时就需要领导者明察秋毫，实事求是地评价每个下属的能力。

对下属有了明确的认识之后，才能妥善地分配工作。一件需要迅速处理的工作，可以交给动作快速的职员，然后再由那些做事谨慎的职员加以审核；相反地，若有充裕的工作时间，就可以交给谨慎型的职员，以求尽善尽美。万一下属都属于快速型的，那么要尽可能选出办事较谨慎的，将他们训练成谨慎型的职员。

视才而用的基本原则是：下属是一个什么样的人才？下属是一个什么样的专才？这个下属在其位置上的工作能否被别人取代？这个下属能给公司带来什么样的效益？假如这个下属的才能不可替代，那么他就是可以被视为有用之才。

5. 领导‘知人’有方法

当今企业，都极重视人才的选拔和任用，把选用人才、知人善任作为领导工作的根本任务之一。主要骨干的选用已成为企业经营好坏和能否取得成就的重要保证，所以有的领导把一半的精力都用在知人、选人、善任上，不是没有道理。

要知人，首先要勤于去知，要舍得花时间认真考察。日本企业的职工一般是采用终身制，但他们的积极性都很高，一个很重要的原因是对员工的考察、任用比较严格。正是因为选用一个人是十分下功夫的，厂方自然十分爱护、放手任用、格外待遇了。

对员工勤于考查外，还要善于见微知著。美国加州大学对来应聘的校长候选人难以取舍时，把最后的四名候选人及夫人请到学校，在校内住了几天，再通过实际生活加以观察。他们认为，假如校长夫人的品格不高，校长的工作也会大受影响。通过这种方式，他们选到了合适的校长。这对领导者知人也有很大的帮助。

领导者要知人，就要心底坦荡，眼光宽广。不能一只眼睛看人，更不能带着有色眼镜去看人。要反对那种论系统、看资格选人的观念，应从多渠道、多层次、多视角地了解人。资格反映了一个人做过哪些工作，取得过什么地位，是有一定参考价值的。但不能“唯资”，否则极易压制一大批确有

真才实学，却无任何资格的年轻人。古今中外，在选人时，都要求知人知心，大公无私，不以个人感情论事。

知人者必须有求才若渴的心理。现在有的领导为求完人，把那些有事业心、有工作能力、又有若干缺点毛病的人换下来，而把一些看来确无毛病的庸人，开创不了新局面的保守分子，提拔到领导岗位。这种做法是有害的。要求全才，则无一个可见，必将失去一大批精明强干，善于开拓的人才。

以上四个方面是领导者知人的要领，如果想发现和引进人才，就不可不重视。

6. 人至察则无徒

那些自认为精明过人的领导，把公司打理得井井有条，上下级之间分得清清楚楚，公与私的界限也毫不含糊。但是，最容易违背的是求全责备的用人大忌。

俗话说“人至察则无徒”，如果过分求全责备，只会无视下属的优点和长处。求全责备指对别人要求过严，期望完美，容不得别人一星半点的缺陷，稍一不如意，就不及其余，横加指责，甚至弃而不用。这样的用人原则只会压抑人的工作热情，阻碍人的成长，难以发挥下属的积极性。

求全责备的另一个危害是容易偏听偏信，直接会导致用人失误既然眼前的人不完美，又想找到合适的人选，就把幻想寄托在别人身上，人们常说，外来的和尚好念经。这样，有的小人借机坏事，使真正的人才不得用，其结果必然有损整个企业。

在清澈的山泉之中，我们看不到鱼儿的游动，而在过分精明的上司那里，我们也看不到下属的激情与苦干。任何

事物都有其内在的规律，如果要求过分，反而会使其不能自然地发展，这一点，对于领导者用人时也应有所启发，不可太过求全责备。

如果只见一点不见其余，见次要部分而不分主流，只会使下属谨小慎微，不思进取，阻碍他们的创造性思维，使工作缺乏活力和热情，缺乏竞争能力和应变能力，就会造成人才的极大浪费。实际上，任何人都会有短处，甚至有时会犯大错误，也就会受到求全求好者的非难，但因此而不能得到全面认识和正确使用，则是本末倒置。

所以，正确的做法是：领导者不要因为某人会说话就要用他，而要看他的实力；不要因为某人口碑不好就不听取他的意见，而要看具体的建议如何；不要看某人的背景、学历、社会关系而重用他，而要看他是不是真正需要的人才。凡人才，概为我所用，而不可求全责备，造成无人可用的局面。

二、识别优劣

1. 用人要知他的家底

去年，王府井大街上的一家高档时装店，几乎清一色聘用了一批中年女营业员。这在争相聘用年轻貌美的小姐的时代里，简直是一件不可思议的事。但是，这些‘大姐’虽没有‘小姐’漂亮，不能吸引别人的目光，但这家服装店的生意却十分红火，顾客摩肩擦背。同样一种较高档次和价格的服装，在别的店卖不动，在这家店里却销得很快。

这个时装店的高人之处在于聘用职工时，注重的是他们的职业素质。该店使用的都是在服装行业中工作多年的老职工，她们既有丰富的商品知识，对服装的质地、款式、花色了如指掌，能名副其实地为顾客‘导购’到合适的服装，又善于揣摩、了解顾客的心理和需要，使他们能满意而归。在这些方面，有些‘小姐’比‘大姐’要逊色许多，所以，不用‘小姐’而聘‘大姐’就是聪明的选择。

可见，因人致用，用人之长，这是用人的艺术。只有把每个人才的素质加以提高，并放到最合适的位置上，人尽其才，才能为企业创造出最佳效益。

知识经济时代的一个重要特征是突显人才的价值。10年前，一个拥有百人的企业不算什么大企业，那时候，企业的规模似乎和企业的效益是完全对应的，但现在，一家拥有几十人的公司也可能创造出超过自己人数几十倍企业的效益。这主要靠的是人才的素质。所以，拥有人才，人尽其用，在其中显得至关重要。

有这样一个例子

抗战时期，四川海运的民生公司中有许多从事海运的专门人才，当时由于战事，海运不繁荣，老板不顾反对意见，把这些人才留下来，养起来，等到战争结束，他相信会随着经济形势的好转，海运会发达起来。果然，民生公司的经营规模逐步扩大，从河运走向了海运。

这个例子告诉我们：高素质人才是无价之宝，吸引人才比拥有金钱更有价值。

2. 建立严格的用人制度

制度需要严格执行，已是不争的事实。企业在用人时更要如此。在用人方面日趋严格，这已经是大势所趋。松松垮垮的领导只会把一个团队搞成一盘散沙，无法协作工作。

著名企业马克西姆餐厅的用人之道十分讲究，对于员工严格任用，严格管理，使每个员工都素质很高。

严格任用就是用高标准来要求员工，以事择人，不能勉强。一旦发现用人上的失误和漏洞要及时修正，不能将就。马克西姆餐厅有着严格的等级制度，在提升和任用各级管理人员时，他们有着十分严格的标准。不够条件或条件不成熟的，决不轻易迁升。在没有达到领班水平的，绝不能提升为领班，即使在领班短缺的情况下，也不改变这一原则。这样做的结果是最大程度地保证了每一级工作人员的水平，有利于提升整个餐厅的服务水准。

严格管理主要体现在各项规章制度上。马克西姆餐厅从卫生条件到服务，甚至到回答客人的各种问题，都有严格的规定。内容全面具体，任何员工都不得违反。例如有这样一条规定：对顾客提出的任何问题，永远不能回答不知道。如果遇到自己不清楚的问题，应向客人说明，马上去问，然后给顾客一个满意的答复。这在服务人员中已经形成了一种职业习惯，即必须尽力给顾客以满意的回答。

规章制度的建立并不困难，难的是长期能有效地执行。马克西姆餐厅在这一点上，有它自己的独到之处。虽然它们也像其它企业一样有着严格的惩罚条例，但他们似乎更注重调动工作人员的积极性，使他们能够比较自觉地遵守各项制度。

有章可循是用人的关键点，在管理中落实下去也同样重要。不能随意姑息迁就，否则就会使企业疏于管理而陷入混乱。只要全体工作人员都能认真主动地工作，就能够给企业带来财富。

3. 用人要讲究整体原则

人们最为推崇的是德才兼备的人，古代甚至称之为“圣人”。但是我们并不能拥有德才双全之人，或者说这样的下属实在难以找到。很多时候，领导者在用人时只好退而求其次，只要能得到有价值的下属即可。

一个有价值的下属，并非那种毫无缺点的人，而是指那些能在某一方面非常突出的人才。这种人能够胜任其职，成绩显著。

除圣人外，德与才的组合还会出现这样几种类型：德胜于才者，可以称为善人；才胜于德者，只能称为能人；德才如果都不足者，只能称之为庸人。所以，现代用人不必德才都贤，只要能取一则可。

对有才能的下属来说，不必一切方面都是出类拔萃的，重要的是在某一方面要有突出的工作观念和方法，而且在某一方面有几个才华横溢的下属，也能振奋整个公司的精神，推动企业的发展。假如再有技巧地给这样的下属灌输做人道理，相信他们会更全面地发展。

对于受过教育而有专长的下属，首先要求他必须忠诚正直，然后才要求他聪明能干。如果是一个奸诈而又有才干的人，这种人就不可接近。

对于没有私欲的下属，可以任用其管理财务，或者管理

一些政务，这样能在组织内部培养公正不阿的风气。

对德才兼备实绩卓著的下属给以提拔，对德才低劣又无实绩的下属给以免职，对德才适中政绩不突出的让其原职不动。这样不失为一种激励措施。

尽管我们主张德才兼备，但是更希望把这种主张作为培养企业人才的目的，做到把有德之人塑造成有才之人，把有才之人塑造成有德之人，用宽容的态度鼓励他们在某一方面尽显才能。

企业领导运用整体原则对待下属，是一种非常有效的激励策略。领导者宽容地对待下属，洞悉他们的才能和品行，尽其所能，是企业全面发展的动力。

4. 善于激活下属的长处

现代企业管理科学的用人理念是：一个人的短处是相对存在的，只要善于激活他某一方面的长处，那么这个人就可能修正自我，爆发出惊人的工作潜能。

如果一个领导者仅是因人之短，而弃之不用，恰好犯了经验方面的错误。正如有的人说，善于发现下属的长处，正是现代企业领导的智慧之一，领导者要能善于激活下属的长处这是有道理的。惟其如此，才能充分挖掘企业所有员工的内在潜能。但实际情况是，多数领导在选用人才时，往往只看外表、谈吐等形式因素，而不看其实质内容，以偏概全，置之不理，结果就会丧失人才。这样的领导，绝不是善用人才的领导，而他们所领导的企业，迟早都会因为缺乏人才而在竞争中败北。

英国剑桥大学教授罗伯特在《怎样学会辨识下属之

“短”》中写道：“如果一个企业力图保持竞争优势，关键取决于决策者或者说是一般意义上的主管者如何组织人才，在高度发挥那些具备创造才能的职员作用时，切忌忽视那些在某一方面尚存在缺陷的职员的潜在作用，因为说不定他们在什么时候就会成为一种新的创造力，只不过外部机遇和个人潜质在现阶段尚不成熟。因此，企业主管并不是一个高高在上的指挥家，而是一位善于容纳百川的海。他所存在的问题是 如何变旧为新？”

一个企业是众人的集合，既有才华出众者，也有泛泛如众者；既有八面玲珑者，也有谨小慎微者。问题的关键在于：要善于激活下属的长处这恰好是企业领导用人的眼光和魄力之所在。

从这个角度来看，虽然自古以来人们对人才的形容有各种美妙之词，似乎人才是有高深智慧的人，但不可否认的是，他们也有短处，关键是你如何看待他们的长短之别。

当你一旦将人才纳入企业目标之中，就要重视他，使之感到前途的光明。只有精心运用，善于激励，才能使他们成长，只要因势利导，帮助他们扬长避短，才可以不断进步。

5. 用人不妨走“员工路线”

知人选才不能以领导者一个人的印象为标准，还要看看员工的反映。走员工路线来识人选才，就相当于用众人的眼睛在观察，相当于用众人的耳朵在打听，通过这种办法选拔出来的人才比较可靠。

选人时注意员工的反映情况，走一走“员工路线”，可以做到充分的民主。它要求条件公开，实绩公开，结果公开。

选拔什么样的干部要向员工讲明，这样可以使员工掌握标准。对干部学习、思想、工作，特别是政绩方面的情况，应该分开，便于员工把平时观察到的和领导提供的情况相统一，便于员工进行比较，从而选出自己认可的领导。对于选拔的结果，不仅要向员工讲明，还要核实情况，加以通报。

但这种民主方式并不能代替领导者自己的考查和最后决断。不可对员工的意见不加分析，员工说怎么办就怎么办。

对于领导认可和员工一致推荐同意的人才，要大胆使用，这样的人一般受到广泛欢迎，具有良好的口碑。即使是还有这样那样的不足，也不至于妨碍任用。

被员工看好而领导不欣赏的人，领导者要慎重考虑，重新考查。确实符合条件的，不妨任用，若一时不能决定的，可以进行不同程度的试用，然后根据他的表现，是用是弃，重新定夺。

如果是领导看好而员工一致不同意的人，一般不能任用。如果不尊重员工的意见而强行任用，将会引起员工的强烈不满。由于领导者事先考查不深不细，认错了人，或者被一些人的投机钻营欺骗了，容易出现识人偏差，这时候要果断地修正错误，不可一意孤行，引起众怒。

员工的反映一般比较民主和客观，如果领导者在充分发扬民主的基础上，认真研究，尊重员工的合理意见，在民主的基础上集中，达到员工的意见与领导的认识相一致，就一定能把有真才实学的人识别和挑选出来。

6. 文凭不能等同于能力

人才的重要性已不言而喻，可以这么说，企业之争就是

人才的竞争，谁拥有的人才多，谁就可能在竞争中胜出。但选拔人才是不是仅看文凭呢？

从学校选拔人才，除了看专业，主要看的是文凭。那些从名牌大学出来的学生，很容易找到单位。但是，文凭真的是检验人才的惟一标准吗？

刚出校门的下属，往往容易犯同样的毛病，急于表现自己的才能。他们都充满自信，重视效率，却忽视检讨；有时还自以为是。身为上司的你，着实为他们的冲劲高兴，深信那一纸文凭是实力的保证。其实，领导应该记住的是，不要尽信文凭。文凭可以作为录取的参考，但胜任与否，能力大小是实践的检验。

目前，已经有人提出人才选用时也有打假的问题，一些本无才能的人，只是因为身后有背景，有关系，或者通过各种途径而非真才实学取得某种文凭、职称等“硬件”，而被当作“人才”来聘用，致使一些平庸的人占据要职，干不出成绩，埋没了真正的人才，给用人单位也造成了难以弥补的损失。

所以，领导者不可轻信文凭。文凭不能代表一切，即使是北大、清华这样的名牌大学也不例外，不可能个个名副其实。

有人提出文凭打假的事。这里的文凭打假，一是不折不扣的假文凭，一是拥有文凭的人名不副实，如一个拥有北京大学文凭的人，却没有什么特长。这样的人也是无法使用的。

对于领导者来说，如果只是看文凭，选用了一大批庸才，在下属中还有什么威信可言？文凭可以作为参考或一个重要条件，但首先还要看能力。因事择人，以实力论英雄，不可轻信一纸文凭。

文凭不代表水平！人们对此已经有了共识。领导者更应该深思这句话，在选聘人才时把它付之于实践。

三、洞悉心理

1. 尽力发现下属的动机

一般的，下属对上司总有一层顾虑，往往使他们在上司向他了解情况时，不敢说出真话，更难以说出自己的真实需要。而作为领导，如果不能了解下属的真正需要，即使为此做了不少事，仍然达不到最好的管理效果。

领导者一定要发现下属心中隐藏的动机，只有这样才能全面了解他们，采取相应的措施，使上下级关系融洽。

一个成功的领导者曾经说过：“要想知道一个人的真实需要，只有一个办法，那就是去问他。当然，你不能真截了当地去问，这其中有着相当的技巧。你可以采取把他请到办公室，进行正式谈话的方式询问，也可以采取对等闲聊的方式询问。这种闲聊的机会是比较多的。当你进行日常工作检查时就可以顺便和某个人交谈，对于掌握一些比较有价值的情况是非常有用的。”

人们都不习惯于在办公室进行正式谈话。因为那样容易引起他们的警惕和戒备心，说话不可能很坦率。如果在工作之余不期而遇发生的谈话，就能使人的心情平静自然，这种时候，相互的谈话就会坦率真实得多。不论采取什么方式，都要根据个人的具体情况而定。也可以运用下面的指导原则，最大限度地让下属说出自己的心里话。

首先尽量使下属觉得自己很重要，鼓励他们追求自我

利益，并真心实意地予以帮助。并问一些问题后发他们，鼓励他们自己谈自己。总是站在下属的角度说话，就能很容易地发现他们需要什么。

其次是尽量做一个合格的倾听者，尽量做到他说话时，你能仔细地听，这样可以引导他们说出真实的想法。

最后，问只管问，但要避免引起争论。问问题的目的是想了解他的想法，而不是为了别的。绝不能引起争论。

这样，你就能够准确地知道下属的真实愿望是什么，想方设法满足他们的期望，自然可以管理好他们。

2. 深入了解下属的真正用意

什么是深入了解下属的真正用意呢？主要是要能把握好下属心里所想的，以及他们的干劲、能力、热忱、正义感等，然后在这些方面与其产生共鸣，以使下属能感觉到“上司真知道我的心”，从而达到相互理解的目的。

当属下遇到困难时，如果能事先预测他的行动而给予其建议或指正，或在困难中给以及时的支援，这就必然会促使你对自己下属有进一层了解。

俗话说：“置于死地而后生。”若你能首先给他足以考验其能力的艰巨任务，在他面临困境时，再给他以恰当的指示，引导他起死回生，这样才会唤醒下属心灵深处的一个“知”字。

员工普遍愿接受询问请求式的命令，自然也就能达到最好的指挥效果，为什么呢？道理其实很简单，没有人喜欢别人对自己表现权威，都渴望受到尊重。

采用这种询问请求式命令，上司不是居高临下，而是以平等的身份和下属商量，征求他的意见，自然给部下带来受