

领导

管理者的鉴人秘经

和仁◎编著

西北大学出版社

Lingdao
xuanren yongren zhidao

选人用人之道

领导选人用人9大要诀

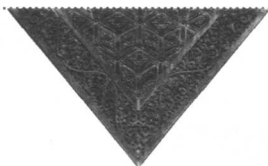
选人用人之道，博大精深，是所有想在领导职位上呆得

长久的人、所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本事。

运用之妙，存乎一心。作为领导者，周旋于各色人等之间，必须精于揣摩人性、

把握人心，正确识人、择人、用人，为自己成就大事打下坚实的人力基础。

领导



Lingdao
xuanren yongren zhidao

西北大学出版社

管理者的鉴人秘经

和仁◎编著

选人用人之道

图书在版编目 (CIP) 数据

领导选人用人之道 / 和仁编著. — 西安: 西北大学出版社, 2006. 8

ISBN 7 - 5604 - 2191 - 1

I. 选... II. 和... III. 人才管理学 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 077670 号

领导选人用人之道

编 著: 和 仁

责任编辑: 杨建洲

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 680 × 960 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 20

版 次: 2006 年 9 月第 1 版

印 次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5604 - 2191 - 1/C · 53

定 价: 26.80 元

Lingdao

xuanren yongren zhidao

- ★如何抓住选人用人的关键;
- ★如何做出高明的用人决策;
- ★如何洞察下属的心思;
- ★如何打破常规用人;
- ★如何赢得下属的尊敬……

责任编辑：杨建洲
封面设计：尚 农

尚农艺术设计
SHANG NONG ART DESIGN STUDIO
Tel: 64410445-6

前 言

领导者的首要任务，就是选用合适的人，做合适的事。

军队里的元帅和将领，是不会亲自冲锋陷阵的，他们的才能在于调兵遣将、运筹帷幄。而现代企业的领导者，也没有必要事必躬亲，他必须具备使用人才、调遣人才的能力，让下属在工作中充分施展自己的才能，这样，企业才能永远充满活力，这样的领导才算成功的领导。

管理工作能否圆满完成，关键因素就在于人。只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你的事业便可望兴旺发达，你将尽享成功的乐趣。这一道理对于那些做出卓越成就的领导者来说更是谙熟于心，并为之投入大量的时间，付出大量的精力。他们知道，作为一个领导者，最重要的工作不是制订目标，不是不停地修改规章制度，而是“选人”“用人”。做不好这一工作，所有的目标和设想都将是海市蜃楼。

俗话说，人一上百，形形色色。社会上有各种各样的人，个性、能力千差万别，有的人胸襟广阔，有的人心地狭小，有的人处事平和，有的人个性急躁，有的人富于理性，有的人感情用事……正所谓千人千面，千人千心，如果用人不当，把工作交给不负责任或能力不够的人去做，

必然是成事不足，败事有余。若是把好人当成坏人，或是把坏人当成好人，还会给事业带来不小的损失。因此，如何琢磨人、分析人、识别人、判断人，并针对不同情况来选人用人，是一门复杂的学问。

选人用人之道，博大精深，是所有想在领导职位上呆得长久的人、所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本事。运用之妙，存乎一心。作为领导者，周旋于各色人等之间，必须精于揣摩人性、把握人心，正确识人、择人、用人，为自己成就大事打下坚实的人力基础。

目 录

CONTENTS

第一章 用对人，做对事

很多精明能干的总经理、大主管在办公室的时间很少，常常在外旅行或出去打球。但他们公司的营业丝毫未受不利的影响，公司的业务仍然像时钟的发条机制一样有条不紊地进行着。那么，他们如何能做到这样省心呢？他们有什么管理秘诀呢？没有别的秘诀，只有一条：他们善于把恰当的工作分配给最恰当的人。

用好下属，借人成事 / 3

卓越的企业，是由卓越的人组成的 / 5

事业要做大，切勿事事动手 / 9

利用少数人影响多数人 / 12

任用贤能，不要怕自己被超越 / 14

用人要有灵活性 / 17

一职一官，一官一职 / 19

你会施展影响力来管理吗 / 21

大胆授权，发挥集体力量 / 25

在整个组织中培养领导者 / 29

第二章 抓住选人用人的关键

大凡管理者选择助手，喜欢在“同乡”、“同学”、“同宗”、“同门”、“过去老同事”等“同”字辈选择，结果多半为“同”所害，不能不谨慎处理。选择助手知己不应拘泥于“同”字辈。如果非要有个“同”字，则应该以“同心”为首要条件。而“同心”则是在工作中自然培养的。

正确选择助手，做到用人不疑 / 37

优点缺点分开看 / 40

对部下睁一只眼闭一只眼 / 42

看人看优点 / 45

举贤应不应避亲 / 48

不要戴着有色眼镜看员工 / 51

因人设事还是因事设职 / 53

经验真的重要吗 / 55

学历与能力并重 / 57

合适就行，不需要最好的 / 59

木匠手中无烂木 / 62

一加一在什么情况下不等于二 / 64

第三章 高明的用人决策

所谓“聪明人”，具体地说就是：反应敏

捷，善于接受新事物的人；能迅速地进入一个新领域，对之做出头头是道的解释的人；提出的问题往往一针见血，正中要害，能及时掌握所学知识，并且博闻强记的人；能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决的人；富有创新精神和合作精神的人。

- 衡量人才的两个尺度 / 71
- 用人当用“聪明人” / 72
- 价值观比能力更重要 / 75
- 对你不喜欢的有才华的人也要提拔 / 77
- 善于跟性格迥异的人合作 / 79
- 中等人才最好用 / 81
- 识别人潜在的才华 / 84
- 用人要不拘一格 / 86
- 人才的十个标准 / 89
- 不同人才的选拔方法 / 93
- 留住 20% / 97
- 人员结构是重要的 / 99

第四章 精明领导者的知人之明

什么样的用人标准才是比较合适的呢？当然这样的标准是不一而足的，仁者见仁，智者见智。但是有一个普遍要注意的问题是：先求其平淡，再求其聪明。平淡的人多半是聪明的人，这种聪明是一种大智慧，有着无限的蕴藏能量。而聪明的人却未必平淡，所

以这种聪明也至多只能称其为小聪明。作为管理者，当然更倾向于选用聪明的人，这样办事才比较有把握。

不识人，就找不到可用之人 / 105

对职员的才能有清楚的了解 / 107

知人善用，各就其位 / 109

保持朝向同一目标的“野性” / 113

落一叶而知秋 / 116

既要看清“水上”，也要看清“水下” / 118

知人知面要知心 / 121

知人之道在于“平淡” / 125

以眼代耳，忌道听途说 / 131

相马不如赛马 / 133

识别六种不受重视的人 / 136

非本职工作以外的其他才能 / 139

第五章 分门别类用人才

没有一个人不是从生手开始的。虽然“不把工作交给会给你添麻烦的人做”是效率上一个重要信条，但你若不对生手进行培养，他永远也成不了“熟手”。

生手的优点在于热情高、不信邪，往往能够从新的角度提出和处理问题。如能适当委派工作，是发现人才苗子的一个非常重要的途径，并有提高士气之功效。

给人以用武之地 / 147

尺有所短，寸有所长	/ 148
用人特长的五个方法	/ 151
用好“三种人”	/ 154
注意使用“怪才”	/ 157
如何使用好专家	/ 159
如何选用合适的助手	/ 162
对待老职员的诀窍	/ 164
敢于使用年轻人	/ 167
读懂女下属	/ 170
不要忽视“小人物”	/ 172
合理分配工作	/ 174
授权也应因人而宜	/ 176

第六章 知人善“免”

吕布是三国时一等一的好汉，争勇斗狠怕过谁？但是手下几名牙将，就轻而易举地绑了他，使他命丧白门楼；张飞凶横一世，在梦中被手下几刀就做了；吕伯奢好心招待曹操，怎么也不会料到，一家八口命丧其手。

离你最近的，看似“智”、“力”不如你1%的，却是你最大的威胁。你身边的人伤害你，防不胜防，因为每时每刻都是最佳时机。

该淘汰的人必须淘汰	/ 183
能者上，庸者下	/ 186
老板不喜欢什么样的人	/ 189
道德准则只能违规零次	/ 191
选择忠于职守的人	/ 192

- 择人用人要看“硬件” / 195
建立另类档案，注意难以驾驭的人 / 197
“家贼”难防也得防 / 200

第七章 打破常规用能人

就像篮球运动，虽然每个队员都有自己的任务：防守、助攻、前锋、后卫，但这些都是不固定的，当情势有了变化，每个人都要跳出自己的职责，随机应变。而等级成见，却好像是要一个后卫只做后卫，当球在他手上，他有绝好的投篮机会时，也要把球传给前锋。这毫无疑问是非常迂腐的。

所以说，要做一个明智的领导者，在用人时必须注重人才真正的能力，而不被等级限制。

- 善于挖掘人才 / 205
在关键位置上敢用“外人” / 207
摒弃等级成见 / 209
积极从企业内部挖掘人才 / 211
太富“同情心”会断送下属的前途 / 213
激励处于低潮状态的人 / 216
做出正确的用人决策 / 218
把才能大的跳槽者拖回来 / 222
让离职员工成为公司的财富 / 225

第八章 怎样赢得下属的忠诚

人是有惰性的。一成不变的安逸环境，最容易消磨员工的斗志，递减员工的创造激情。当一个员工的工作激情衰减到对企业的危机无动于衷时，这个企业也就同步衰败了。这也是许多优秀企业的短命根由。这种情况下，只有引入竞争，使公司变成象征意义上的“竞技场”，员工的潜能才会被激发出来，他们的聪明才智才会更有用武之地。

- 灵活多变的激励艺术 / 229
- 运用尊重的力量 / 231
- 以别人的心甘情愿为前提 / 233
- 用人不疑，授予全权 / 235
- 用重要的工作去激励下属 / 238
- 充分放权，压力不减 / 243
- 关注高成就者的精神需求 / 246
- 撑开你的保护伞 / 248
- 沟通是一切成功的基石 / 251
- 为员工创造良性的竞争环境 / 253
- 培养下属的团队意识 / 256
- 掌握解除“双度压力”的招数 / 258
- 对人不要太吝啬 / 262
- 激励要有分寸有节制 / 264

第九章 跟名家学用人

诸葛亮的用人秘诀是十分考究的，对关羽既恭维，又打击；对张飞不恭维只激励；对赵云则经常表扬。

对人的管理不做出统一的标准，千人千面，这就是诸葛亮的用人智慧。

刘邦封官赢项羽 / 271

诸葛亮的用人智慧 / 273

唐太宗的用人之道 / 275

曾国藩任人得中兴 / 278

李嘉诚：大胆使用人才 / 280

索尼公司：同心协力，共筑命运 / 282

卓越的用人之道产生的奇迹 / 284

重任主义的用人哲学 / 288

用大才需耐心 / 291

让每一个员工感到自己重要 / 295

留住人才的三大法宝 / 299

把人放在首位的领导作风 / 303

第一章

领导

用对人，做对事

LINGDAO
XUANRENYONGRENGZHIDAO

很多精明能干的总经理、大主管在办公室的时间很少，常常在外旅行或出去打球。但他们公司的营业丝毫未受不利的影响，公司的业务仍然像时钟的发条机制一样有条不紊地进行着。那么，他们如何能做到这样省心呢？他们有什么管理秘诀呢？没有别的秘诀，只有一条：他们善于把恰当的工作分配给最恰当的人。

