

人人都有难念的经

用人

一本经

王志凯 ● 编著



用人才的成功妙法

- ① 成大事者用贵人
- ② 壮大自我用对手
- ③ 可强敌者用勇者
- ④ 办小事用细心人
- ⑤ 行大道者用君子

——一个人的能力、精力毕竟有限，不可能把什么事一个人全办了。所以，成大事者，不在于自己能做什么事，能做多少事，而在于能用人为自己办成什么事，办成多少事。“王侯将相，一将难求。”善用人才不可多得。不只是对领导，对每一个渴望成功的人士来说，学会如何用人都会使您一生受益无穷。

做人的准则 ■ 处世的法宝 ■ 聚财的妙术 ■ 治家的秘诀

yibenjing

西北大学出版社

5

分钟法则
人生大课堂

用人一本经

— SFENZHONGFAZERENSHENGDAKETANG —

— YONGRENYIBENJING —

王志凯 · 编著

西北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

五分钟法则/王志凯编著. —西安:西北大学出版社,
2002. 12

(人生大课堂:2)

ISBN 7-5604-1794-9

I. 五… II. 王… III. 科学知识—普及读物 IV. 2228
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 106046 号

五分钟法则(人生大课堂)

用人一本经

编 著:王志凯

责任编辑:张养年 刘渭涛

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:029-8302590)

经 销:全国新华书店经销

印 刷:北京高岭印刷有限公司

开 本:850×1168mm 1/32

字 数:2200 千字

印 张:120 印张

版 次:2004 年 6 月第一版

印 次:2004 年 6 月第一次印刷

书 号:ISBN 7-5604-1794-9/Z·43

总 定 价:200.00 元(全十册)

前言

现代社会的竞争,说到底人才的竞争。人才,乃事业之根本。“千军易得,一将难求。”得人者得天下,失人者失天下。一个国家如此,一个单位、企业亦然。因此,“用人”这个古老而常新的课题,始终为各级各类领导所注目。那么,作为一个领导,在用人方面应把握哪些技巧和原则呢?怎样做才能够使部和员工心甘情愿地为企业吃苦拼命,努力上进,虽九死而犹未悔呢?这些都可以在这本《用人一本经》中找到答案。

俗话说:只有无能的领导,没有无用的人才。无论偏才、天才、小人、君子、忠奸、曲直,皆各有其用。管理者如果能不拘一格用人才,那人才奇缺的局面就会一举而改变。本书从用人的原则说起,共分八大部分:惟才是用的原则,量才而用的方法,合理授权的技巧,奖惩员工的艺术,化解矛盾的高招,留住人才的策略,提高员工的素质,常见的用人大忌。从多个角度,用多种方法,教您做一个魅力十足的管理者。

本书的最大特点就是摒弃了理论说教和泛泛而谈的大道理,从具体和细节入手。几乎每一节都含有一个生动的故事及其评语,节的最后还有名人名言,同时,书中配有大量的图画,让

5分钟 法则

用人一本经



您读起来倍感轻松。另外，本书注意实用性和操作性，通俗明晓，条理清楚，力求对读者有所启迪，让读者阅读后能达到“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

自古成事者，皆在于用人。成大事者用贵人，得天下者用百姓，礼尚往来用朋友，壮大自己用智人，克强敌用勇敢者，办小事者用细心人，行大道者用君子，行智运者用谋士……

只要您善察用人之道，您就会发现会用人的感觉真好。

但愿本书能成为领导者工作中的得力助手、及时的参谋和秘书，为各级领导打开一扇全新的用人之门。

目 录

第一章 惟才是用的原则

只有无用的管理,没有无用的人才。无论偏才、天才、小人、君子、忠奸、曲直,皆各有其用。时下,许多领导发出“人才难求”的感慨,这并不是真的没有可用之人,而是没有把握用人的原则。各级领导如果都能把握惟才是用的原则,那人才奇缺的局面就会一举而改变。

择才要以德为先 /1

衡量人才的标准 /3

充当“伯乐”的角色 /5

要敢于冒点风险 /8

不惜代价挖人才 /10

收购人才 /12

重视身边的人才 /16

组建你的团队 /18

组织管理 /20



- 无疵不真 /22
- 变缺点为优点 /25
- 以自然法则为重心 /28
- 宽严相济,有张有弛 /30
- 帮助新员工尽快适应环境 /33
- 科技人才是企业的“宝” /36
- 宽容是管理者的义务 /38
- 展示一个真实的自己 /41

第二章 量才而用的方法

人世间没有两个完全相同的人,每个人都有自己的个性特点。体形不同,裁缝所做的衣服也就不一样;个性特点不同,管理者用人的方法也必然不一样。量体裁衣,看人下菜,量才而用,因人而用,此乃用人之基本。掌握了用人的方法,便能各尽其才,否则就可能大才小用或小才大用了。

- 以人为本 /45
- 因事而用人 /50
- 人事相宜 /52
- 用人要用当其时 /55
- 把适当的人放在适当的职位 /57
- 把继承者与经营者分离 /61
- 家族产业用非家族人员来管理 /65
- 把专家放在创新的事业上 /68
- 运用专家的典范 /71



- 攻心为上用专家 /74
使用专家要先掌握其心理 /78
知人善任 /82
亲贤臣,远小人 /85
重视有前途的年轻人 /86
正确对待“勤奋”工作的员工 /88
区别对待有靠山的人 /90
优越感的区别对待 /92
IBM 的管理方法 /93

第三章 合理授权的技巧

“劳心者治人,劳力者治于人。”领导的工作就在于确定整个团体的方向和目标后,安排和监督自己的部下为了这个既定的方向和目标努力奋斗。什么叫高明的领导?说穿了,就是那种能合理授权的领导。比如刘邦,他的高明之处就在于他只是指挥手下的精兵猛将去战斗;项羽之所以称不上高明,是因为他尽会冲锋陷阵,大逞匹夫之勇,最后只能发出“时不利兮骓不逝”的感叹了。

- 不愿授权的原因探析 /97
权力下放 /100
把权力交到 12 种人手里 /104
让有实力的人表演 /108
慢慢地提拔人 /111
谁出色就提拔谁 /114



- 从实绩中提拔干将 /116
- 提升后进笼络其心 /119
- 提拔得当,如鱼得水 /121
- 重用实干而能与人和睦共事之人 /124
- 授权但不失控 /127
- 保持距离,遥控牵制 /130
- 把握主动,留心监督 /131
- 防止自己“越权” /133
- 预防越权行为 /136
- 纠正下属的“越权”行为 /138
- 交给下属便不再干涉 /140
- 给予他合理的职务和责任 /144
- 给下属自由发挥的空间 /145

第四章 奖惩员工的艺术

俗话说:“重赏之下,必有勇夫。”对员工的佳绩给予肯定,是调动员工积极性的关键。作为一个领导,要善于发现属下和员工的优点,并给予一定的物质和精神奖励。同时,还应该明白,是人都有可能犯错。作为领导的你,要善于抓住主要矛盾的主要方面,有的放矢,惩前毖后,治病救人。当然,把无可救药者解雇也无妨。

- 以奖为主,以惩为辅 /149
- 赞美是无价的奖赏 /152
- 善于个性化奖励 /155



- 奖实际行动 /157
奖承担风险 /159
奖励成果、目标 /161
对勇于认错者不予指责 /163
树要皮,人要脸 /165
从赞美入手 /167
批评的方法 /168
批评员工的艺术 /173
批评最后要鼓励 /177
解雇之前要给予警告 /179
与解雇者谈话的方法 /182
把握解雇的技巧 /186
正确对待其他员工反应 /189

第五章 化解矛盾的高招

作为一个企业,员工有抱怨,上下级之间有矛盾是正常现象。有矛盾并不可怕,怕的是领导不能正视矛盾,不能用正确的方法去化解矛盾与抱怨。领导如果学会了化解矛盾的高招,并运用于处理矛盾的过程中,就能把导火线招灭,让企业一步步前进。

- 企业成员一律平等 /191
有效运用上司的长处 /193
严于律己,以德服人 /196
从对方立场着手 /200



- 不妥协就是好对策 /203
- 沟通是调动积极性的最佳途径 /204
- 消除积怨的方法 /208
- 妥善处理下属的抱怨 /211
- 把冲突消灭在萌芽状态 /212
- 化解员工的矛盾与抱怨 /216
- 和谐的人际关系是成功的保障 /220
- 建立正当和睦的人际关系 /223
- 建立有效的人际关系 /224

第六章 留住人才的策略

“家有梧桐树，自有凤凰来”。想要留住人才没有别的技巧，关键是要营造一个宽松的环境，满足人才的志趣，解决员工的后顾之忧，善待每一个员工，施之以恩，动之以情。这样他们便能够安心地留下来，心甘情愿地为企业吃苦拼命，努力上进，虽九死而犹未悔。

- 营造一个宽松的环境 /231
- 帮助员工建立安全感 /234
- 解决员工的后顾之忧 /236
- 善待每一个员工 /238
- 满足人才的志趣 /240
- 提高待遇 /242
- 薪酬经营是成功的要素 /246
- 高薪聘“高才” /249



- 公平评估业绩 /252
- 劳动股份制 /255
- 五种内部激励法 /260
- 懂得激发员工兴趣 /262
- “放苹果”式的物质激励 /265
- 竞争是最佳的激励手段 /268
- 激励方式要富于变化 /269
- 频繁跳槽为哪般 /272
- 人才流动,来去自由 /273
- 让员工在内部流动起来 /278
- 合理配置人力资源 /280
- 事必躬亲管理的瓶颈 /282
- 测试一下你是否是“事必躬亲者” /285
- 以企业为家 /287

第七章 提高员工的素质

要想让企业不被时代竞争的大潮所淘汰,就必须不断提高员工的素质,充分发挥人才的潜能,这是企业经营的一条铁则。提高员工素质的关键,是要用信念树人,从生活的小事着手,实行终身教育。

- 要想花开必须先浇花 /291
- 训练是一门艺术 /293
- 培训员工的方式 /296
- 弱势项目集中训练 /299



- 实践是培训最好的教材 /300
- 从生活中的小事着手 /302
- 培养下属养成良好的习惯 /304
- 用信念树人 /306
- 学校是人才成长的土地 /308
- 培训员工应注意的问题 /310
- 培养人才不可急于求成 /312
- 培养人才 /314
- 终身教育 /316

第八章 常见的用人大忌

自古慧眼识人，必有报答；有眼无珠，必遭报应。千错万错，用人莫错，用人一错，全盘皆错。本章列举了一些常见的用人误区，目的是让领导能辨别良莠，不误用人才，走出用人的误区，让企业的成长更顺利，让领导个人的魅力更加迷人。

- 老板用人大忌 /321
- 独断专行害处多 /324
- “拔苗助长”要不得 /326
- 任人唯亲不可取 /329
- 近亲繁殖弊大于利 /333
- 莫轻易许诺员工 /336
- 不要越权 /338
- 不求全责备 /343
- 不讲资历和年辈 /345



经验并不代表能力 /347

得饶人处且饶人 /349

冤家宜解不宜结 /350

提拔爱“告密”者后患无穷 /352



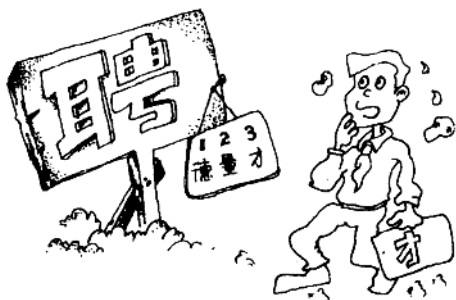
第一章 惟才是用的原则

只有无用的管理,没有无用的人才。无论偏才、天才、小人、君子、忠奸、曲直,皆各有其用。时下,许多领导发出“人才难求”的感慨,这并不是真的没有可用之人,而是没有把握用人的原则。各级领导如果都能把握惟才是用的原则,那人才奇缺的局面就会一举而改变。

择才要以德为先

判断一个人能不能承担你所布置的任务,能不能胜任他工作的角色,这其中大有学问。

一个经验丰富的人事部经理是这样解释他的识人标准的:“首先要以德行为先,如果以品质节操为首要,以才能技巧为其次,选用人才,必定会使人们加强修养,勤奋学习。如果选取拔尖的人加以任用,一定会使许许多多人才受到震动,而被吸引,从四面八方来响应。”坚持选拔人才的标准有三条,一是德,二是量,三是才。什么是德?德是刚直无私,忠诚廉洁。什么是量?量是能接受正确意见,容纳贤才,能和同事和睦相处,团结合作。什么是才?才是能随机应变,能出色地完成本职工作,能奋发有为。符合这三条标准才能担当重任。



在运用人才时，一定要注意人才品德的选择，以选择商业人才为例，守约是重要的道德素质之一。守约不仅要遵守约定的时间，更重要的是要遵守约定的内容，这才是真正意义上的讲信用，是值得信赖的标志。

这里有这样一个例子，也许对你有所启示：某合资企业供销科有一笔“俏货”，已与客户签订合同，碰巧另一家客户找上门来，答应多出10万元，于是供销科长改变主意，将俏货卖给了出高价者。这位供销科长为企业多赚了10万元，似乎立了一功，该受到嘉奖。但结局却是，他被外方总经理“炒了鱿鱼”，这就是他不按守约原则办事的结果。用那位总经理的话说：“你为企业赚了10万元，可是你不讲信誉，给企业造成的损失不止10万元。”对于想涉足商海的企业新人来说，这算是一个应汲取的教训。

选拔人才的方法中还特别值得一提的就是应当先求将而后选兵。当将才树立后，他会按照自己的标准去选择属下，或用自己的德行去影响属下，这样必须使上下步调和谐一致，对敌则无



往而不胜,若是本末倒置,那就好比想抖落衣服上灰尘的人,不提衣服的领子,反而揪住它的一部分,这样做不是在保护衣服,反而是在损坏衣服,其结果是必将自毙。

在选拔人才的方法中最不可取的方法是以利相诱,这样会造成应聘者的动机不纯,使你不能了解其真实面目,当你觉得他可以放心时,他却不知何时反戈一击,投向给他更多利益的人。所以,以利相诱是一种短视行为,选拔人才是为了使用。善待人才,这是我们首先应该为人才想到的天经地义的事情。



其德薄者其志轻。

——《礼记·祭统》

衡量人才的标准

衡量人才的标准很多,但主要的有识、才、学三个:

(一)“识”决定了人的深浅

“识”是作为一个人才所应具备的思维的深度及广度。从思维的深度来看,识是指人的远见卓识,是对事物发展的预见和认识的深度。举例说,有两家鞋业公司要向一个远离公司的岛屿推销各自的鞋,并各派了专人前去调查这个岛屿的鞋业市场。结果甲公司的人在考察之后,向公司报告说:“该岛无人穿鞋,