

用人得当，就是得人 用人不当，就是失人

用人36计

36 SKILLS OF
USING RIGHT
PERSON

达人 编著

不是人不好只是没用好

成在用人，败在用人
人各有其长，也各有其短
如何使得人尽其才、各尽所用
作为高明的领导者，
必须深谙一套非同一般的用人之道。



企业管理出版社

用人得当,就是得人
用人不当,就是失人

用人 36计

◎ 达人 编著

36 SKILLS OF USING
RIGHT PERSON

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人 36 计/达人编著· - 北京: 企业管理出版社,
2000.2

(实用 36 计丛书)

ISBN 7-80147-315-9

I. 用… II. 达… III. 领导艺术 - 通俗读物

IV. C933.2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 01576 号

用人 36 计

达人 编著

企业管理出版社出版

发行电话: (010) 68414644

(社址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

*

新华书店北京发行所发行

三河市欣欣印刷有限责任公司印刷

*

850×1168 毫米 大 32 开本 10 印张 200 千字

2000 年 2 月第 1 版 2000 年 2 月第 1 次印刷

印数: 10000 册

定价: 21.80 元

GDF 29/47

13

前 言

现代企业的竞争，说到底人才的竞争。公司不分大小，人员不在多少，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，使你尽享成功的乐趣。

用人的学问博大精深，奥妙无穷。“得一人而得天下，失一人而失天下”，这样的事例古往今来不胜枚举。善用人者，火眼金睛，透视人心，运筹帷幄之中，决胜千里之外，可以从一介草民起家，汇聚各路英雄豪杰争霸天下；不善用人者，往往只凭一腔热情，却没有精明的识人眼光和过硬的用人手段，手下人必鱼目混珠，得过且过。这样，纵使你拥有千军万马，迟早也会蜕变为一个光杆司令。

古人云：“士为知己者死，女为悦己者容。”人不可能个个都是圣贤，也非个个愚笨。人是地球上最复杂的动物。每个人都有自己的个性，每一种个性都有其优点和弱点，都有能适合他们胜任的岗位。高明的领导者总是能抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地引导和使用。如果能将各种不同个性的人放在各个不同的岗位上，就能发挥出意想不到的作用，精英之才会锋头更锐，寻常之辈也能点石成金，难缠的刁民将被驯服为心腹干将，老实之人将对你忠心耿耿，左膀右臂各显其能，直至使你事业一往无前，一日千里。

如何使自己成为一名有魅力的领导者？如何掌握用权的艺术？如何用好各种各样的人？如何开发下属的潜力，用最小的代价换来最大的效益？本书汲取了“孙子兵法”与“三十六计”的智慧精华，结合现代企业的经营实践，总结出 36 条用人良策，是企业领导者识人、用人的一部不可多得的锦囊。

目 录

第 1 计 慧眼识人 (1)

- 认识下属的三个阶段
- 识人所长，知人所短
- 识别企业人才七法
- 注意发现潜在的人才

第 2 计 量才而用 (11)

- 识别人的不同类型
- 七种似是而非的人
- 如何从论辩中考察人的才学高低
- 不可重用的八种人

第 3 计 因人而异 (24)

- 诸葛亮的用人智慧
- 如何利用短处
- 分门别类用能人

第4计 善用智囊 (32)

- 智囊的作用不可限量
- 领导利用智囊六戒
- 慎选咨询的对象

第5计 带人带心 (39)

- 给他们想要的东西
- 施展更加细微的手段
- 与部下同甘共苦

第6计 新老结合 (46)

- 能力有大小之分，没有新旧之分
- 爱护加锻炼，培养新职员
- 对待老职员的诀窍
- 开发年轻下属的潜力

第7计 用长避短 (55)

- 从人的长处着眼
- 有时长处也会变短处
- 用人特长的5个方法

第8计 提拔干将 (64)

- 火车跑得快，全靠车头带
- 提拔的依据是工作实绩，而非个性
- 升迁过速的四大弊端

第9计 举贤任能 (70)

- 任用管理人员要重视三种基本才干
- 彼得原理：用人之长四戒四诀
- 选用主管的三个禁忌

第 10 计 培植心腹 (78)

- 有栽培才有收获
- 如何发现有潜质的下属
- 致力培养既有下属
- 是金子就该让它发光

第 11 计 点石成金 (85)

- 提携后进利大于弊
- 不以成败定终身
- 巧妙利用“刺头”人物
- 条件差者更好用

第 12 计 适当加压 (93)

- 用压力逼出人才
- 挖掘未穷之能
- 威迫适可而止

第 13 计 看破红尘 (98)

- 引导良性竞争
- 鼓励下属的反面意见
- 利用强烈的竞争意识

第 14 计 慷慨激励 (105)

- 调动员工积极性的七种手段
- 慷慨地把钱给出去
- 调动下属的参与感
- 不断为他们喝彩

第 15 计 论功行赏 (115)

- 奖励的八性
- 多多奖励幕后英雄
- 明奖暗奖有讲究

第 16 计 合理授权 (120)

- 用人者的分身术
- 大权独揽，小权分散
- 保持授权后的控制

第 17 计 言听计从 (128)

- 因人而异指派任务
- 只须告诉结果，不必告诉过程
- “休斯学问”的 19 条秘密

第 18 计 勤于沟通 (135)

- 欲用人，先学会容人
- 和谐的关系是“腐”出来的
- 怎样对付棘手的下属
- 化解与下级矛盾的八项法则

第 19 计 表现权威 (144)

- 该唱黑脸就得唱黑脸
- 用人金诀：给人以权威感
- 权威领导三原则
- 表现权威的 10 大准则

第 20 计 一言九鼎 (152)

- 发号施令，说一不二
- 言出则必行
- 言行举止保持身份

第 21 计 利用恶人 (158)

- 牵着“恶人”的鼻子走
- 用人奇招：一物降一物
- 先稳住危险人物

第 22 计 防止欺诈 (165)

- 防人有术，惩欺为先
- 一次不忠，百次不用
- 老实人与不老实人九大特点
- 识别小人所惯用的伎俩

第 23 计 有效批评 (173)

- 惩罚要领——稳、准、狠
- 指责批评七留意
- 批评艺术 11 条

第 24 计 宽猛相济 (179)

- 宽和与严猛之道
- 做富有人情味的上司
- 把话吞到肚子里
- 施威不忘善后

第 25 计 轻拍马屁 (187)

- 不妨拍拍下属的“马屁”
- 重赏之下必有勇夫
- 领导赞扬下属要公平
- 当众赞美要得体

第 26 计 赐与荣耀 (194)

- 让下属知道，在你眼里他很重要
- 给下属意想不到的荣耀
- 简单实用的法宝：记住下属的名字

第 27 计 信而不疑 (204)

- 你的下属需要你的信任
- 把秘密告诉部属
- 用人疑时疑也用

第 28 计 充当偶像 (212)

- 做下属的生活凯模
- 给下属一张笑脸
- 用好心情感染人
- 不要过分仰仗权力

第 29 计 能黑能白 (221)

- 怎样踢开“绊脚石”
- 红白脸相间的用人术
- 如何解雇不称职的员工

第 30 计 未雨绸缪 (229)

- 如何对付“身在曹营心在汉”的人
- 留住优秀员工的九个方法
- 应当引以为戒的忌才表现

第 31 计 左右逢源 (237)

- 摸清下属之间发生磨擦的原因
- 冲突冷处理——不紧不慢
- 适当沉默才是“金”

第 32 计 和风细雨 (246)

- 牢骚时只需让他一吐为快
- 处理抱怨的原则
- 讲好大道理十法

第 33 计 阴阳互补 (254)

- 秘书是领导的左膀右臂
- 保持恰如其分的距离
- 逢场作戏，小心美人计

第 34 计 礼贤下士 (267)

- “小泥鳅”也能掀大浪

- 三年河东，三年河西
- 把鲜花送给身边的每一个人

第 35 计 能位匹配 (274)

- 一个萝卜顶一个坑
- 考察员工的能力特点
- 根据兴趣和气质用人
- 给人相对稳定的工作

第 36 计 权变用人 (281)

- 用人没有一套固定的法则
- 万变不离其宗
- 因时因事而择人
- 看人下菜碟

第1计 慧眼识人

要诀

- 经常提醒自己对部属“毫无所知”，保持这样一种心态，才能不忘处处观察下属的言行举止，这是了解下属的最佳捷径。
- 对下属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等了如指掌，对用人者而言非常重要。

□ 认识下属的三个阶段

一场激烈的足球比赛，球员个人能力和运气固然是影响比赛胜负的重要因素，但教练的排兵布阵和战术思想也是非常关键的。那么教练凭什么来进行这种工作呢？他要深入了解每位球员的技术特点，甚至比赛前球员的身体状况和心理、情绪等，只有这样，才能避免排兵布阵中的基本失误。

作为领导，理智地认识下属，对每位下属的特点了然于心，才有可能做到不出现大的用人失误。

当然，领导对每一名职员都很了解，有点不大可能，但起码要做到对高、中级管理人员要非常熟悉。同时领导也应要求手下的高、中级管理人员对下属多加了解。

有时即使和部属相处了五、六年之久，也会突然发觉竟然不识对方的真面目，尤其自己的部属对他的工作有怎样的想法，或者他究竟想做些什么，这些恐怕你都不甚清楚吧！即使是结婚很久的夫妻，有时也难免彼此不大了解，所以如果说一个领导对他的下属未能做到充分了解，并不是很意外的事。

重要的是，不要忘记提醒自己对部属“毫无所知”，保持这样一种心态，才能不忘处处观察下属的言行举止，这才是了解下属的最佳捷径。

人类有时对自己都无法了解，因此，未能充分理解对方也就不足为奇。古语说：“士为知己者死”，不过，要达到这种“知”的境界，可不是那么容易的。能够做到这一点，那必是第一流的领导。

了解下属，可以从初级到高级分为三个阶段。

第一阶段：假如你自认为已经了解下属一切的话，那么你只是在初级阶段而已。

下属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等，对你而言是非常重要的。如果你连这些都不知道，那么连初级阶段也未达到。

了解下属的真正意义在于要弄清下属内心所想，以及其干劲、热诚、正义等。领导若能在这些方面与下属产生共鸣，下属就会产生“他对我真了解”的感觉，到这种地步，才能是了解下属。

达到第一阶段，充其量了只是了解下属之一面而已。当下属遭遇困难时，如果你能事先预测他的行动，并给予适当支持的话，这就是更进一步的了解下属，算是完成了第二阶段。

第三阶段是要知人善任，使下属能在工作上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生”，给他足以检验其能力的艰巨工作，而在其面临此种困境时，给予适当的指示，引导他如何起死回生。

总而言之，领导与下属彼此之间要有所认识，相互心灵上沟通与默契，尤为重要。

大体而言，只要领导能够理智地加以认识和沟通，大多数的部属都能得到很好的使用，从而发挥出积极的作用。但现实中，总有少数人，由于其言行具有欺骗性，因而更难以认识，往往会给工作带来负面的影响。这就需要领导提高警觉，加以防范。

□ 识人所长，知人所短

识人要全，知人要细，为的是识人所长。识人的目的是用人，因此，着眼点就应放在一个人的长处上，注意力应集中在一个人的优点上。正如管理专家杜拉克所说：“一个聪明的经理审查候选人决不会首先看他的缺点，至关紧要的是，要看他完成特定任务的能力。”这和医生检查身体全然不同，因为医生的目的是做出诊断，对症下药，他要千方百计运用各种手段发现异常，找出病因。

三国时代，钟会是魏国一名出色的谋士。他 7 岁时，其父带着他和他的哥哥去见魏文帝曹丕。他哥哥见到皇帝很惶恐，汗流满面，而钟会却从容镇定。曹丕问他哥哥为什么出汗，他哥哥答道：“战战惶惶，汗出如浆。”又问钟会为什么不出汗，钟会回答说：“战战栗栗，汗不敢出。”曹丕、司马懿都惊叹钟会的才华。如果从钟会的不流汗中看到是“少有野心”，世上就难有可用之才了。钟会非但不能脱颖而出，恐怕还是打击的对象。

清代思想家魏源指出：“不知人之短，不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不可以用人，不可以教人。”

事实上，人各有所长，亦各有所短，只要能扬长避短，天下便无不可用之人。从这个意义上讲，领导者的识人、用人之道，关键在于先看其长，后看其短。唐代柳宗元曾讲过这样一件事：一个木匠出身的人，连自身的床坏了都不能修，足见他锛凿锯刨的技能是很差的。可他却自称能造房，