

现代用人艺术

王元瑞 著



现代用人艺术

王 元 瑞 著

中国政法大学出版社

(京)新登字185号



国防大学 2 062 1327 5

现代用人艺术

王元瑞 著

中国政法大学出版社出版

秦皇岛市卢龙印刷厂印刷

新华书店 经 销

787×1092 32开本 17.25印张 380千字

1989年2月第1版 1992年4月第2次印刷

ISBN7-5620-0749-7/D·699

印数：7000—11,000 定价：7.90元

内容简介

这是一部立论新颖、内容翔实的人才管理学专著。它不是“教”给读者几条干巴巴的众所周知的用人“经”，而是十分亲切自然地“告诫”各级领导者和有志于当领导的读者，如何正确对待具有“自主人”地位和“双向选择”权利的下属；如何在各种用人“伸缩度”中作出“最佳抉择”；如何在动态变化之中保持用人行为的“协调”和“平衡”；如何在各种用人战略原则和用人战术原则的指导下，灵活巧妙地运用各种用人谋略，准确选择用人技能和技法；如何正确看待用人权术，小心提防可能施加于你的用人权术。总之，作者撰写本书的根本宗旨，主要不是想让读者“懂”得什么道理，而是使读者尽快“学”会一整套适应现代社会需要的用人艺术。

60411/35
52

前 言

“用人”是一种特殊的艺术，它是使一定地域范围内劳动和生活的人（被使用对象）按照某种秩序活动，并且通过一定的方式发挥自己的聪明才智，充分获取社会效益和经济效益的艺术。有些领导者自以为已经“懂得”并且完全“掌握”了这门艺术，他们能够随便说上一串众所周知的用人“诀窍”，诸如：德才兼备、扬长避短、因人制宜、鼓励竞争……。然而，他们谁也没有指出这一点：领导者面临的被使用对象，是最复杂的“人”，不仅人与人之间存在着千差万别的“个性”，而且他们经常处于难以预料的变化之中；不仅被使用对象存在着各种各样的变化的可能性，而且领导者自身也存在着各种各样的变化的可能性。在这方面，到了现代社会，随着被使用对象确立了“自主人”的地位，增强了“参与”意识，掌握了实行“双向选择”的权利，用人双方的“可变”因素就显得尤为突出了。因此，用人“诀窍”，不应该是静止不变的、干巴巴的几条“经”；它不应该教训领导者“应该”这样用人，“不应该”那样用人。如同导弹打飞机一样，既然领导者与被使用对象都处于不断的变化之中，那么，用人之道，就应该告诫领导者，如何在各种各样的“伸缩度”中作出“最佳抉择”，从而使每个被使用对象都能较好地发挥自己的聪明才智。为了实现这一目标，就需要领导者不断修正自己的“思维轨迹”，巧妙运用用人谋略，并且对“用人”技术进行必要的“微调”。只有真正做到这一点，“导弹”才能击中“飞机”，“用人”才能成为一种特殊的艺术，

一种在动态变化之中保持“协调”和“平衡”的高超艺术。

作者在本书中经常使用“伸缩度”一词，是基于这样的考虑：面对最复杂的“人”，任何高明的领导者，都不可能只有一种用人对策，他势必面临着一个十分可观的行为“伸缩度”，在这个“伸缩度”允许的范围内，他完全可以作出最令人满意的“用人抉择”。就以我们常说的“德才兼备”的用人原则为例，事实上，在具体执行这一原则时，就存在着一个明显的“伸缩度”——根据不同的“用人”性质（不用、利用、使用、重用），掌握从低到高、从宽到严的德才标准。领导者的“用人”艺术水平的高低，恰恰体现在对“伸缩度”的理解和判断上，以及在“伸缩度”里进行的“用人抉择”上。本书作为一本专门探究用人艺术的学术专著，它的任务主要在于准确“揭示”用人过程中存在的各种“伸缩度”，并且和各级领导者共同“探求”在这些“伸缩度”里作出最佳“用人抉择”的有效方法。这正是本书和其他同类书籍的一个重要“区别”。

在深奥莫测、千变万化的“用人”艺术领域里，尽管领导者的用人行为，要受到建立在用人经验和用人科学基础上的高超的领导艺术的影响和制约，它很难用数学方法、定量方法来描述，也是简单的条文和规则难以综合、归纳的，但是，只要它是一种“量力而行”的艺术，就一定有“规律”可循，就一定能被广大领导者逐步“认识”和“掌握”。当我们步入“用人”艺术的殿堂，我们将发现，透过不断处于动态变化之中的用人行为，人们依然能看到，存在着处于相对“稳定”的用人原则，存在着各种界限大致“清楚”的“伸缩度”。各种千变万化的“用人抉择”，正是在这些相对“稳定”的用人战略原则和用人战术原则指导下，在这些界限大致“清

楚”的“伸缩度”中进行“微调”，才作出的。因此，认真“探求”科学的用人之道，逐步“弄懂”并且“掌握”高超的用人艺术，不仅是必要的，而且是完全可能的。努力将这些“变化”的和“不变”的行为、抉择、原则、谋略、“伸缩度”和科学的用人方法梳理出来，形成初步的理论框架，是本书和其他同类书籍的又一个明显“区别”。

作为用人艺术的一个重要组成部分，用人谋略，经过历代思想家和政治家的不断归纳总结，早已成为一个内容丰富、学问颇深的神秘领域。中外历史上许多“神机妙算”的领导者，以其出色的用人实践，为后人留下多少堪称“杰作”的用人谋略。然而，随着岁月的流逝，时代的发展，现代领导者面对牢固确立“自主人”地位，手中掌握“双向选择”权利的被使用对象，又该如何掌握和运用“适应”新形势需要的崭新的用人谋略，做到因人制宜、出奇制胜呢？在这方面，本书作者结合我国当前的用人实际，作了积极、有益的探讨。

用人艺术，说到底，是用“社会软件”——形形色色的机构设置、制度、规则，各种合法的或合理的手段，来迫使被使用对象自觉或不自觉“就范”的一种统御艺术。它虽然是一种“艺术”，但也带有某些“技术”的特征，或者说，其中掺杂着不少“技术”成分。我们在探讨用人艺术时，应该注意将“艺术”与“技术”区分出来，对其中的“技术”成分（各种用人技能与技法）进行认真的梳理，使其能为更多的领导者所认识、所掌握。只有在熟悉多种用人技能与技法的基础上，才能进一步“懂得”并且“掌握”高超的用人艺术，使其逐步“溶”进领导者的“个性化”因素——让人感到，唯有你才能作出这样的用人抉择，倘若换成另一个领导者，他准会作出另外一种用人抉择。这些个性化的“艺术”

和非个性化的“技术”，都是本书探讨的重点。

毋庸讳言，在古今中外许多著名领导人的用人实践史中，都记载着他们为了维护和巩固自己的统治地位，如何冷酷无情地耍弄权术驾驭群臣的“事迹”。从用人“艺术”，到用人“权术”，这无疑是一种令人厌恶的“蜕变”。然而，两者之间却并非始终存在着明显的界限。在多数情况下，“艺术”和“权术”是有本质区别的。然而，谁也不能否认，在两者的“接合”部位，确实存在着某些模糊的“相似”之处。为此，有人认为，用人“权术”，实质上是用人“艺术”在不正当的权力斗争中的一种“不光彩”的运用。令人遗憾的是，耍弄用人“权术”的领导者，至今仍未完全“绝迹”。在某种程度上，我们甚至可以断言，产生这些非常现象，乃是在一定的内外在因素的“刺激”下诱发的，它具有一定的必然性和规律性。本书稍用一些篇幅揭示在日常生活中人们也许会遇到的某些用人“权术”，目的不是为了“欣赏”或“赞扬”这些会给被使用对象造成痛苦的种种邪门歪道，而是为了“告诫”读者，注意“防范”和“识破”这些用人“权术”，使其给人才开发造成的危害和损失降到最低限度。只要世上还存在着耍弄用人“权术”的领导者，我们就决不能放松对它的警惕和防范。

最后，需要强调的是，既然用人艺术追求的是在动态变化之中保持使用者与被使用对象之间的“协调”和“平衡”，那么，设法“教育”和“鼓励”被使用对象积极采取一种与领导者进行“合作”和“配合”的态度，也就顺理成章，令人可以理解了。从作者的主观愿望来说，本书不仅是奉献给各级各类领导者的，而且也是奉献给每天不得不与各种上司打交道，并接受其“领导”和“使用”的广大被使用对象的。鉴于各级领导

者既是其下属的“使用者”，又是其上司的“被使用者”，因此，在“被使用对象”这一概念中，既包含着“无官一身轻”的平民百姓，也包含着执掌着一定权力的大小官员。况且，谁又能说清，在今天的平民百姓中，明天又会涌现多少“使用”人的领导者呢？

作者相信，当整个人类度过了充满“不合理”的阶级社会，跨入相对“合理”的无阶级社会以后，用人艺术，势必挤掉其中的受“阶级因素”制约的“杂质”，变得更加纯洁、更加高尚。到了那一天，人们将会发现，今天我们信奉的“用人艺术”，又是多么有趣，多么令人费解。

作者恳请各界师友和广大读者能对本书的形式和内容给予校正。

目 录

第一章	绪论	(1)
一、	不同性质的“用人”.....	(1)
二、	不同类型的被使用对象.....	(14)
三、	用人“伸缩度”.....	(28)
四、	用人艺术与用人技术.....	(49)
五、	用人决策中的心理因素.....	(59)
第二章	用人战略原则	(86)
一、	评估——德才原则.....	(90)
二、	遴选——目标原则.....	(112)
三、	使用——开发原则.....	(133)
四、	激励——实绩原则.....	(156)
第三章	用人战术原则	(171)
一、	扬其所长原则.....	(171)
二、	提携超己原则.....	(182)
三、	充分信赖原则.....	(191)
四、	选用偏长原则.....	(198)
五、	因事用人原则.....	(208)
六、	容短护短原则.....	(215)
七、	无功即过原则.....	(224)
八、	用人处事原则.....	(231)
九、	等距接触原则.....	(238)
十、	发掘优点原则.....	(242)

十一、承担责任原则·····	(251)
十二、鼓励冒尖原则·····	(255)
第四章 用人谋略 ·····	(259)
一、攻心为上·····	(261)
二、示假隐真·····	(265)
三、维持平衡·····	(268)
四、重赏勇夫·····	(275)
五、集结配套·····	(279)
六、分而治之·····	(282)
七、舍小取大·····	(287)
八、适度引进·····	(293)
九、巧妙替代·····	(297)
十、欲擒故纵·····	(300)
十一、损阴益阳·····	(304)
十二、杀鸡儆猴·····	(309)
十三、假痴不癫·····	(314)
十四、集中投入·····	(318)
十五、控制内核·····	(324)
十六、适时起用·····	(330)
十七、调虎离山·····	(337)
十八、去伪存真·····	(342)
十九、授权遥控·····	(350)
二十、鼓励竞争·····	(354)
第五章 用人技术 ·····	(361)
一、发现人才的方法·····	(362)
二、考察人才的方法·····	(371)
三、培养人才的方法·····	(391)

四、	选拔人才的方法	(398)
五、	使用人才的方法	(421)
六、	管理人才的方法	(433)
七、	预测人才的方法	(440)
第六章	用人权术	(446)
一、	怎样看待用人权术	(447)
二、	对几种常见的用人权术的识别和提防	(457)
1.	利而诱之	(458)
2.	借刀杀人	(460)
3.	隔岸观火	(463)
4.	金蝉脱壳	(465)
5.	落井下石	(468)
6.	笑里藏刀	(471)
7.	顺手牵羊	(474)
8.	偷梁换柱	(471)
9.	上屋抽梯	(480)
10.	釜底抽薪	(484)
11.	反客为主	(487)
12.	拉帮结派	(489)
13.	抓替罪羊	(494)
14.	玩平衡术	(497)
15.	外圆内方	(502)
16.	以毒攻毒	(505)
结束语		(512)
后记		(537)

第一章 绪 论

谁都知道用人决策在领导活动中的重要作用，谁都知道提高各级领导者的用人水平，对于加快我国四化建设步伐具有多么重要的意义。在本书的绪论部分里，作者不想赘述这些众所周知的道理。让我们开门见山，认真探讨几个与用人艺术有关的具体问题吧。

一、不同性质的“用人”

领导者在对被使用对象作出某种“用人抉择”时，他的“思维轨迹”通常是怎样运行的呢？带着这个问题，作者结合组织人事工作，曾经作了一些调查，调查结果表明，领导者首先面临的抉择，是“用”还是“不用”；接下来才考虑“怎么用”或“怎么不用”。在“怎么用”一项里，按照领导者对被使用对象的“信任度”，大致可分为“利用”、“使用”、“重用”三个档次；在“怎么不用”一项里，按照领导者对被使用对象的“策略考虑”，也可分为“养而不用”、“用而不用（假用真不用）”两种类型。这些不同性质的“用人”，在实际生活中，呈现出远比理论上的“划分”还要复杂的格局。鉴于此，当我们打算认真探讨现代用人艺术时，就应该有意识地避免过去那种笼统地议论“用人”的做法，首先弄清几种不同性质的“用人”。

广义的使用，包括各种不同性质的“用人”。受领导者统辖的下属，都可称作“被使用对象”。狭义的使用，则是专指有别于“利用”与“重用”，处于两者之间的一种常规性“用人抉择”。不言而喻，在现实生活中，总是“能用”的人远远多于“不能用”的人，而领导者也不会轻易对被使用对象作出“不用”的决断，为此，我们自然应当首先探讨“怎么用”一项里的三种不同性质的“用人”：

1. 利用

利用，是领导者对被使用对象缺乏必要的信任感，但由于被使用对象尚有“可用之处”，他的某一“专长”对领导者的事业有“好处”，在此情况下领导者作出的策略性的“用人抉择”。

在错综复杂的政治斗争和军事斗争中，各级领导者经常为了维护本阶级的根本利益，或是为了维护自身的某些利益，而对一些自己并不“信任”的下属，予以暂时的有限度的“任用”。这种“任用”，通常具有以下特点之一：

- (1) 授予下属的职权有限，影响不了大局；
- (2) 使下属受到严密监视和控制；
- (3) “任用”有一定期限，过期需要重新任命；
- (4) 一旦完成了“使命”，领导者马上可以对被使用对象“弃之不用”；
- (5) 具有一定的伪装性，使被使用对象觉察不出自己受到了“利用”；
- (6) 领导者与被使用对象缺乏“共同语言”，双方互存“戒心”，又各有所“求”。

当然，在整个“利用”过程中，领导者与被使用对象双方都存在着变化的可能性，情况也可能向好的方向转化，即

由“利用”变为“使用”，甚至变为“重用”。这种互相转化的复杂关系，我们在后面还要讲到。

对于被“利用”者来说，由于他未能获得领导者的充分“信任”，因此，他能否受到“利用”，关键在于他是否具有领导者需要的“才”。倘若他没有什么“特长”，那么，他随时都有被归入“不用”一类去的可能。换句话说，他自身具有的“才”的大小，决定了领导者对他的“利用”程度的高低。通常是：大才大利用，小才小利用，无才不利用。这种无情的“利用”关系，是由被使用对象自身的德才素质和阶级社会复杂的人际关系所决定的。几千年阶级斗争的发展史，使历代领导者都积累了丰富的用人经验。他们懂得对于那些不能予以“信任”、但又具有某种“特长”的下属，应该如何巧妙地“利用”他们，使他们愿意为领导者奉献自己的才华。从这个意义上说，“利用”，是对“使用”和“重用”的一种有益的补充，它能最大限度地开发人才资源，使领导者在组织管理社会活动（包括生产活动）中，获取最大的人才效益。

遵循用人规律，按照马克思主义的用人原则，为维护无产阶级的根本利益而巧妙地“利用”一切可以利用的人才资源，属于高尚的用人“艺术”；

违背用人规律，按照实用主义的用人原则，为维护自己的私利而随心所欲地“利用”别人的才华，属于卑劣的用人“权术”。

在用人实践中，掌握多种巧妙“利用”下属的用人艺术，是每个领导者应该具有的“基本功”。道理很简单：并非所有的下属都值得其上司“使用”或“重用”，如果你不善于巧妙“利用”那些不能予以“使用”或“重用”的下属，那么，

情况也许会变糟，这些下属也许会把时间和精力用来给其上司制造“麻烦”。实践证明，巧妙地“利用”不值得“信任”的下属，将帮助领导者成功地渡过一次又一次“难关”。

2. 使用

对于绝大多数下属来说，领导者是愿意“使用”他们的。使用，是“用人抉择”中最为普遍的一种用人行为。它是在领导者对被使用对象具有一定的信任感，被使用对象自身又具有一定的德才素质的情况下，领导者作出的一种常规性的“用人抉择”。

在“使用”下属时，领导者由于只对下属具有一定的信任感，即只具有中等程度的信任感（比“利用”强，比“重用”差），因此，这就决定了领导者的这种用人行为，通常具有以下特点：

（1）职权相对稳定。只要下属基本上干得“不错”，本人又不提出新的要求，领导者就会以为这样使用还是“合理”的，一般不会想到下属是否有新的“特长”，是否需要给他换一个更能发挥“特长”的“岗位”。

（2）“感情因素”不占支配地位。由于在领导者眼里，下属并不具有值得“重用”的特殊才能，因而他对下属并不抱有“偏爱”的感情；而下属由于仅仅得到一般的“使用”，他对上级也不抱有“感激”的心情。支配双方行为的，是“公事公办”的信条。“感情因素”尽管因人而异，程度不同地存在着，但却远未上升到支配双方关系的地步。

（3）“理解程度”不深。中等程度的信任感，“公事公办”的交往关系，势必影响到领导者对被使用对象的“注意力”。领导者也许对其中一部分下属的长处和不足确实是“了解”了，对他们的行为表现也“理解了”，然而，对另外

一部分下属的长处和不足，对他们的行为表现的优劣，由于“注意力”不够集中，就很难说有多深的“了解”和“理解”了。这也是我们需要告诫各级领导者的：在你“使用”的众多下属中，往往蕴藏着应该受到“重用”的奇才。为此，请你将“注意力”更多地转向被“使用”的下属，尽可能更深一层地“了解”和“理解”他们吧。经过了一番努力以后，你一定能发现一批新的值得“重用”的人才！

由于在任何地区、任何单位，被“使用”者在数量上都要远远超过被“利用”者和被“重用”者，他们构成了下属的“主体”，因此，当我们在探讨现代用人艺术时，就不能不将研究的重点放在这一层次的对象身上。一个精明的领导者，势必经常考虑如何合理“使用”这部分数量上占绝对多数的下属。

在通常情况下，“使用”下属，应严格坚持公正性（对谁都“一视同仁”），合理性（尽可能“用其所长”）、竞争性（鼓励“冒尖”、奖勤罚懒）和宽容性（给予适度的“自由”）。唯有这样，才能“稳”住多数人的心，使他们心甘情愿服从领导者的“使用”。

3. 重用

再愚笨的下属，也能看出某人受到了领导者的“青睐”，再麻木的当事者，也能感觉到自己正受到领导者的“重用”。“重用”，究竟意味着什么呢？

按照人们通常的理解，只要领导者将某个下属放在最显赫的“位置”上，授予他最重要的职权，这个下属就可以说受到了他上司的“重用”。

然而，在现实生活中，人们却经常可以看到另一种现象，即：有些身居“要职”的干部，由于受到其上司的“冷