

USE THE PERSON
WITH INTELLIGENCE

智慧

谈宁

EDITED BY TANNING

【编著】

用

人

谁拥有用人智慧
谁能充分发挥人的最大潜能
谁就在竞争中掌握主动
谁就拥有光辉灿烂的明天

中国城市出版社

USE THE PERSON
WITH INTELLIGENCE

用人智慧

谈宁
编著

EDITED BY TANNING

中国城市出版社

图书在版编目(CIP)数据

智慧用人/谈宁编著. —北京:中国城市出版社, 1997. 11
ISBN 7-5074-0963-5

I. 智… II. 谈… III. 人才学 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 23264 号

责任编辑	钱雨竹		
美术编辑	胡燕欣		
出版发行	中国城市出版社		
地 址	北京市朝阳区和平里西街 21 号	邮 编	100013
电 话	84275833	传 真	84278264
电子信箱	cncity @peoplespace. net		
经 销	新华书店		
印 刷	北京市通县电子外文印刷厂印刷		
字 数	230 千字	印 张	11. 625
开 本	850×1168(毫米)		1/32
印 次	1997 年 11 月第 1 版	2000 年 10 月第 4 次印刷	
印 数	28001—31000 册	定 价	19. 80 元

· 版权所有、翻印必究 ·

写在前面的话

毛泽东有句名言：“在路线、方针、政策决定之后，人就是最宝贵的因素。”

企业家说，企业的最大资产是人。

人力资源是现代社会所有资源中最宝贵的资源，是生产关系各要素中最积极、最活跃的因素。社会的一切活动都要由人来操作，由人来指挥。因此，现代社会的竞争实际上就是人才的竞争，是人力资源合理配置和潜能发挥的竞争。说到底，在现代社会，谁拥有了智慧人才，谁充分地发挥了人才的最大潜能，谁就能在竞争中掌握主动，谁就会拥有光辉灿烂的明天！

人才是重要的，而有效地管理好人才，智慧地用好人才，则是更重要的。智慧用人包括两个方面，一方面是优秀人才的识别、选拔、使用、培养，一方面是广大员工潜能的合理配置和挖掘。优秀人才只是员工中的一小部分，但他们永远起着非常关键的作用；一般群众虽然是“芸芸众生”，但他们取之不尽、用之不竭的潜能却是一股巨大的力量，往往决定着企事业单位的生死存亡。因此，作为现代人事管理，作为智慧领导者，无论是对优秀人才还是对一般员工，都不能仅仅停留在单纯的人员录用和使用上，而应把重点放在人力资源的开发与激励并重上，即建立共同的价值观念，创造最佳的人事环境，培养融洽的家庭气氛，积极推行民主管理等等，以此来激发全体人员的主人翁精神和工作热情，充分发挥他们的最大

潜能。

要实现智慧用人,要理解现代人事管理的精髓,领导者首先必须提高自身的能力、素质,懂得与人交往的艺术;其次,必须掌握用才之道,知道怎样识才、怎样用才、怎样留才;再次,还必须善于挖掘员工的潜力,精于给予员工必要的心理帮助,以及使得员工发自内心地热爱自己的工作。本书正是从这几个方面对智慧领导者如何智慧用人,提出了理论的分析、方法的演绎、实例的剖析和历史的证明。相信读者在读完这本书后会有所启发。

在本书的写作过程中,作者参考了大量国内外有关著作、文献及最新研究成果,在此向这些知名或不知名的作者一并表示感谢。

作者

一九九七年十月于北京

目 录

1 智慧领导 [1]

智慧领导高人一小步，
企业效率高出一大步！

☆智慧领导者的才能 [3]

- 智慧领导者的才能 [3]
- 才能素质 [4]
- 才能主要特征 [6]
- 用人能力 [7]
- 决策能力 [8]
- 创造才能 [9]
- 能力素质的培养 [14]

☆智慧领导者的心理素质 [21]

- 心理品质 [21]
- 自信心 [25]
- 强烈的创新意识 [29]
- 坚韧不拔的决心 [31]
- 敏锐的洞察力和冷静的判断力 [32]

☆智慧领导的艺术 [34]

- 上任之初的领导要注意哪些问题 [34]
- 上任后烧好“三把火”的步骤 [38]
- 新任领导如何收拾“烂摊子” [43]
- 新任一把手尽快打开工作局面的要诀 [46]

- 如何调动副职的积极性 [49]
- 善于发现问题 [53]
- 领导者如何解决棘手问题 [56]
- 基层领导如何正确对待“凶悍者” [61]
- “发火”火候的掌握 [63]
- 如何变反对者为支持者 [65]
- “拖延”的艺术 [68]
- 怎样抓好大事 [72]
- 领导者怎样检查工作 [74]
- 感情投资 [79]
- 怎样同员工交朋友 [81]
- ☆智慧领导者的人际交往 [86]
 - 领导者的人际角色 [86]
 - 人际交往的四要素 [88]
 - 人际交往的艺术 [92]

2 用人之道 [105]

人才其实就在你身边， 就看你是否识得用得。

- ☆用人概述 [107]
 - 爱才之心 [108]
 - 识才之眼 [108]
 - 求才之渴 [109]
 - 容才之量 [109]
 - 举才之德 [110]
 - 用才之能 [111]

• 育才之术	[112]
• 护才之魄	[112]
☆慧眼识才	[114]
• 人才类型	[115]
• 识才方法	[117]
☆人才选拔	[131]
• 选才的原则	[131]
• 选才的方法	[135]
• 不同类型人才的选择	[139]
• 未来人才	[143]
☆人才使用	[153]
• 人才使用的基本原则	[153]
• 用人方法	[157]
☆怎样留住人才	[163]
• 留住人才	[163]
• 因人而异地使用人才	[165]
• 留住人才的方法	[166]
• 提升要有原则	[169]
• 如何对待执意辞职的员工	[171]
☆用人的艺术	[175]
• 李光耀的用人思想	[175]
• 唐太宗的用人之道	[179]
• 武则天的用人术	[181]
• 日本企业的用人特点	[186]
• 企业内部人才的挖掘	[189]

3 挖掘员工潜在动力 [193]

——激励的艺术

你也许可以干两个人的活，但
你永远成不了两个人。要使你的
企业有活力、有生气，激励
就是一切。

☆激励的概念 [195]

- 需要激励 [196]
- 激励是努力工作的动力源泉 [196]
- 有效的激励有助于提高绩效 [197]

☆激励的基本原则 [199]

- 公平原则 [200]
- 实事求是原则 [200]
- 适时性原则 [202]

☆激励的确立和实施 [204]

- 激励的确立 [204]
- 激励的实施 [207]

☆激励的方法 [216]

- 员工自我激励 [216]
- 激励他人 [217]

☆激励人的技巧 [233]

- 了解、预见、控制人的行为 [233]
- 重视人的重要性 [235]
- 良好地沟通 [236]
- 激发人们的积极性和创造性 [237]
- 赢得人们协作的艺术 [239]

- 如何挑选重要的管理人员 [240]

☆激励谨记 [242]

- 以奖为主,以惩为辅 [242]
- 两极问题 [245]
- 激励的有益性 [246]
- 不可任意树立典型 [248]
- 不可采用搞运动方式 [249]
- 不可过分宣扬 [249]
- 不可偷偷摸摸 [249]
- 不可偏离团体目标 [250]
- 不可忽略有效沟通 [250]
- 坚持原则 [251]

☆激励实例 [256]

- 诸葛亮的精神激励法 [256]
- 精神薪资 [261]
- 工作表现奖金制 [264]
- 情绪激励 [265]
- 马太效应 [268]

4 员工心理帮助 [271]

“仁”的本意即是设身处地站在对方的立场上。

☆提高员工的自信心 [273]

- 自信是成功的基础 [273]
- 信心可以克服万难 [274]
- 不要停止向困难挑战 [277]

- 伟大的发明源于信心 [279]
- ☆缓解员工的压力 [282]
 - 人都有压力 [282]
 - 控制压力的关键 [284]
 - 如何渡难关 [286]
- ☆如何对待性格有缺陷的人 [299]
 - 对待刻薄易怒的人 [299]
 - 对待猜忌多疑的人 [300]
 - 对待悲观失望的人 [301]
 - 对待愤世嫉俗的人 [302]
 - 对待争强好胜的人 [302]
 - 对待奉承拍马的人 [303]
- ☆战胜危机 [304]
 - 什么是危机 [304]
 - 面临危机的反应 [304]
 - 战胜危机 [307]

5 让员工热爱企业 [313]

爱不仅是人类最美的语言，
更是无穷无尽的力量之源。

- ☆赢得人心 [315]
 - 展示美好远景 [316]
 - 兼顾工作和家庭 [316]
 - 使员工感到愉快 [317]
 - 人格的魅力 [318]
 - 鼓励员工的士气 [320]

• 如何赢得员工的心	[323]
☆交流的力量	[325]
• 相知的感受	[326]
• 高科技和密切接触	[327]
• 建立交往	[328]
• 积极措施	[331]
☆伙伴关系	[333]
• 建立强有力的合伙关系	[334]
• 如何做到同甘共苦	[339]
☆帮助员工发展自身	[341]
• 鼓励学习	[341]
• 多方式的员工培训	[344]
• 学习措施	[352]
☆解放员工	[355]
• 解放员工的工作	[355]
• 给予失败和再尝试自由	[355]
• 鼓励对现状挑战	[357]
• 如何解放员工	[358]

1 智慧领导^{*}

智慧领导高人一小步,企
业效率高出一大步!

^{*} 严格地说,“领导”与“领导者”是有区别的。在汉语里,“领导”是动词,表示一种行为,一种指挥和影响群体的过程,而“领导者”则是名词,特指某一个具体的人。由于生活中大量的使用简略词,因此,在相当多的场所和大量的书稿、文件中,“领导者”往往被简称为“领导”。例如:“这是我们的新领导”、“领导说了,人人要为创收作贡献”等。本书大量使用“领导”和“领导者”这两个词,为了与大家的习惯保持一致,本书对“领导”和“领导者”不作严格的区分。

☆智慧领导者的才能

☆智慧领导者的心理素质

☆智慧领导艺术

☆智慧领导者的人际交往

☆智慧领导者的才能

一、智慧领导者的才能

智慧领导者的才能究竟是什么？广义上说，智慧领导者的才能就是把构想转化为现实的能力。这种能力是知识、智慧和技能等综合能力的外在表现，不仅通过领导者自己的努力，而且也通过别人的帮助和努力去实现。虽然有才华，但没有追随者，不能算作智慧领导者。

智慧领导者才能的最佳定义是：非凡影响力。真正的智慧领导者不但要具有现代意识，更重要的是能够影响别人，使别人追随自己，使别人参加进来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想境界和预定目标迈进，他给予参加者成功的力量和诱惑。

智慧领导者的才能首先是一个人的个性和洞察力（这是一个领导最核心的东西）。正如领导才能研究专家弗雷德·史密斯所说：“智慧领导者走在队伍最前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这种标准来衡量他。”智慧领导者是能不断成长、发展、学习的人，他们愿意付出当领导者必须付出的代价：为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他们会作出种种必要的牺牲，并能通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人，比没有受人敬仰的品质的

人更有可能成为智慧领导者。但单靠良好个人品质还是不行的,还必须具有与人沟通的能力,能和别人建立良好的人际关系。个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力,是构成智慧领导者才能的基本要素。

二、才能素质

才能素质在领导者的诸素质中具有十分重要的位置。它是领导者履行职责的前提、实施领导的关键和树立权威的重要因素。

(一)才能是履行领导职责的前提

领导是综合性的实践活动,是领导者对被领导者施加影响和加以指导的过程。智慧领导者之所以能够率领、引导部属朝着既定的目标前进,完成各项任务,关键在于领导者具有较强的影响力。领导者的影响力包括权力性影响力和非权力性影响力。前者是法定权力,是由特殊部门如权力机关、董事会等赋予的,它是实施领导的基础。后者是人们经过长期的学习、锻炼、积累,在品德、知识、才能等方面达到一定水平所带来的结果,它既受权力性影响力的影响,更受人们的品行,特别是能力的制约,是领导者履行职责的有力保证。由此可见,权力性影响力和非权力性影响力的获得和行使,都必须以领导者的才能为先导和依托。显然,领导者的才能是履行职责的前提。

(二)才能是实施领导的关键

历史上的楚汉相争,刘邦的成功与项羽的失败,关键在于

两者领导能力的差别。刘邦虽然不是全才,但是他善于用人,招贤举将,集合各种人才并用其长,避其短。他在总结自己的成功时不无感慨地说:“夫运筹于帷幄之中,决胜于千里之外,吾不如子房;镇国家,抚百姓,给饷馈,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之众,战必胜,攻必取,吾不如韩信。三者皆人杰,吾能用之,此吾之所以取天下者也。”刘邦的成功在于他善于使用人才,具有驾驭全局的才能。而项羽的失败正好相反,他有才而不能举,有贤而不能信。不能驾驶全局的“匹夫之勇”只能落个“霸王别姬”的下场。在现实生活中,这种事例也是不少的。比如两个地区,其自然资源、地理条件、人的素质和原来的基础并无太大的差异,但由于其主要领导者的水平,特别是领导才能的不同,其结果会大不一样:这个地区蒸蒸日上,那个地区则停滞不前。又如,同一单位换个有能力的领导,情况就向好的方面转变。由此可见,才能是领导者实施领导的关键,同时也是事业获得成功的保障。

(三)才能是领导威望树立的重要基础

领导者威望的树立,不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系,而且与其才能素质也直接相关。那些素养、品德、品质较好,但能力素质差的“无能的好人”,是难以树立其领导威望的。

智慧领导者在领导过程中表现出较超群的领导才能,才能得到上司的赏识和信任,受到下属的敬佩、拥护,威望也就会逐步树立起来。