

成事在人書系

侯书森 喻昌荣 编著

用人

之藝

企业管理出版社

书馆

用 人 之 艺

喻昌荣 侯书森 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人之艺/喻昌荣, 侯书森编著. —北京: 企业管理出版社, 2001. 1

(成事在人书系/侯书森, 任治韬主编)

ISBN 7-80147-447-3

I. 用… II. ①喻…②侯… III. 领导方法-通俗读物
IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83606 号

书 名: 用人之艺

作 者: 喻昌荣 侯书森

丛书策划: 吴太刚

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 子 鸣

标准书号: ISBN 7-80147-447-3/F·445

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 256 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

用人的艺术是领导科学中一门永远值得研究的课题和学问。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，人是一切事业的前提和根本，而人才——人类中的出类拔萃者，更是社会最为宝贵的资源和财富。在竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者或企业经营者，如果不懂得如何去知人、用人、御人和励人，不知道怎样通过利用人才的智慧来为自己的事业服务，那么，他的成功将是不可想象的。

古人云：国之兴，长于政，~~书~~~~图~~，~~文~~得人。在我们跨入网络化、信息化社会的今天，~~社会~~的竞争、科学的竞争、经济的竞争、市场的竞争，归根结底都是人才的竞争。可以说，谁拥有人才谁就拥有了发展的优势，谁拥有了人才优势，谁就会在激烈的竞争中立于不败之地。

这套《成事在人》书系，正是本着人才之于国家

的发展、民族的兴旺和事业成功的重要性，而组织长期从事人才学研究的专家、教授、学者共同编著而成的。书系从人才成长和使用的客观规律出发，对现代组织，特别是企业组织中的领导者们如何知人、用人、御人和励人等诸方面进行了深入研究和科学阐述，从而形成了《知人之谋》、《用人之艺》、《御人之术》、《励人之技》四部著述，它们各有针对性而又相互联系，形成一个整体。

——《知人之谋》从知人的准则、知人的方法、知人的艺术、知人的禁忌以及如何在知人的基础上择人等若干个具体方面，分别介绍了衡德量才、出以公心、大处着眼的知人标准；介绍了比较鉴别、直接考察、信息过滤、立体透视、言语辨析等知人的具体方法；阐述了由表及里、听言观行、察前料后、量情度义、问以是非、咨询计谋、期之以事、委之以政等知人的艺术。同时，该书还列举分析了以貌取人、以老眼光看人、论资排辈、知人唯近、只看表象等知人的误区，给人以警示。并提出了在知人基础上的择人唯贤、不求完人、不避亲疏、不限资历和地位等择人之方。

——《用人之艺》从理论和实践的结合上，深入地探讨了领导者用人的各类有效方法和高超技巧；阐述了长短活用法、当用其佳法、信任激励法、破除旧格法、等距接触法等用人方法；列举了攻心为上、以柔克刚、集结配套、舍小取大等用人艺术；介绍了用人过程中的容人之长、容人之短、容人之傲、容人之错等容短护短之法，并提出了忌用言过其实者、才职不符者、权欲膨胀者、言而无信者、一团和气者等用人观点。

——《御人之术》从统一领导、分级管理、例外原则、分工授权、控制监督、目标管理、对症下药等方面提出了上级御人的基本出发点和原则；从维持平衡、分而治之、损阴益阳、宽严相济，控制内核、以静制动、一视同仁、赏罚分明等方面介绍了具体的御人艺术；从抓纲张目、任职授能、制度先行、法出必行等方面介绍了御人的具体方法，并提出了避免自身不正、文过饰非、缺乏宽容、言而无信、亲疏有别、当众责人、以权压人等御人禁忌。

——《励人之技》从激励的需要和价值入手，紧紧围绕领导者对人才的关爱、尊重、宽容、赞扬、批

评、待遇、福利、升职等方面，展示了领导者从多角度出发，全方位激励下属的方法和技巧。该书抓住了人的基本需要和动机，能从现时的一个个具体方面出发，既有领导激励过程中的基本原则，又有使用各种激励手段的科学的价值分析；既有精神上的激励之策，又有物质上的激励之道。可以说，该书的内容为各级领导者打开了一扇全新的激励艺术之门。

《成事在人》书系的总体特点与风格，是摒弃理论说教和泛泛而谈的大道理，而是从具体和细节入手，注重实用性和操作性，通俗明晓，条分缕析，力求对读者有所启迪，对读者起到阅后有“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

编 者

2000年12月12日

目 录

第一章 唯才是用：成功用人的基石

1. 成就事业，用人为重 /3

☐ 重用人，国家兴 /3

☐ 重用人，事业成 /5

2. 破除旧格用人才 /8

☐ 年龄不是用人的标准 /8

☐ 文凭不等于才能 /10

☐ 用人不必讲“关系” /12

☐ 论资排辈多弊端 /13

☐ 用人要忌“新不如旧” /14

☐ 用人不必论资级 /15

3. 用人唯亲是大忌 /16

☐ 任用人才要不循私情 /16

☐ 量才而用与不聘朋友 /16

☐ 任人唯亲的三种形式 /18

☐ 无私是用人的前提 /19

第二章 因事用人：合理用人的砝码

1. 能职匹配，才尽其用 /23

- ☐授任必求其当 /23
- ☐授任应避免“功能过剩” /24
- ☐用人应考虑负面条件 /26
- ☐用人须用人之所长 /27

2. 人事相符，因事设人 /29

- ☐用人不要一官多职 /29
- ☐一职一官，一官一职 /31
- ☐不要因人设事，而要因事设人 /34

3. 综合互补，倍出效益 /36

- ☐让人才形成互补 /36
- ☐用人须避开多中心与无中心 /39
- ☐用人应通功易事，互利共生 /41
- ☐集结配套，用人出效益 /43

4. 好钢要用在刀刃上 /46

- ☐用人要当其时 /46
- ☐用人时机的选择 /48
- ☐用人环境的选择 /50
- ☐领导用人的误区 /52

第三章 人尽其才：善于用人的道术

1. 因人而异用人才 /57

- ☐ 用人之法贵权变 /57
- ☐ 万变不离其宗 /58
- ☐ 根据人的能力特点用人 /61
- ☐ 根据人的兴趣和气质用人 /62
- ☐ 分门别类用能人 /63
- ☐ 不可重用的七种人 /65
- ☐ 看人下菜碟 /67

2. 大才小才各相宜 /70

- ☐ 现代组织管理的能级原理 /70
- ☐ 小才不宜大用 /71
- ☐ 有能则用，无能则下 /72
- ☐ 使用优秀人才的方法 /72

3. 将竞争机制引入用人之中 /75

- ☐ 使用鲶鱼效应 /75
- ☐ 诱发逞能的欲望 /76
- ☐ 强化荣辱意识 /78
- ☐ 给予争强的机会 /79

第四章 用人不疑：众心归一形成合力

1. 信任是用人的基石 /83

- ☐任用就得信任 /83
- ☐用人不疑的章法 /84
- ☐充分信赖原则 /86
- ☐信赖下属 13 法 /90

2. 受任是最好的信任前提 /93

- ☐下属需要领导的信任 /93
- ☐让下属产生“自己人”的意识 /95
- ☐警惕疑心生暗鬼 /96

第五章 动用权威：令行禁止用人有力

1. 表现权威 /101

- ☐须给下属权威感 /101
- ☐强调自己的权威 /102
- ☐借助奖励树立权威 /105
- ☐表现权威的 10 大准则 /107
- ☐如何使用强制手段 /108
- ☐发火需要适度 /111

2. 号令如山，言出必行 /114

- ☐发号施令，说一不二 /114
- ☐下达命令的讲究 /115
- ☐如何准确下达命令 /117
- ☐让下属站着倾听 /119

- ☐ 用建议的方式命令 /120
- ☐ 命令下达后应注意什么 /123
- 3. 批评的威力 /125
 - ☐ 批评前要三思 /125
 - ☐ 掌握责备的分寸 /126
 - ☐ 批评要考虑下属的个性 /127
 - ☐ 宽容主动认错的下属 /128
 - ☐ 惩罚要领——稳、准、狠 /130
 - ☐ 指责批评的 7 留意 /132
 - ☐ 批评的 11 条艺术 /133

第六章 放权任人：善用众人才智

- 1. 用人必须分权 /137
 - ☐ 大包大揽只是幻想 /137
 - ☐ 小权分散，轻松自在 /138
 - ☐ 授权遥控巧用人 /139
 - ☐ 控制与授权的准则 /143
 - ☐ 如何给下属授权 /146
 - ☐ 用人中的放权艺术 /151
- 2. 发挥下属的能动性 /153
 - ☐ 放权之后不再干涉 /153
 - ☐ 只须下达目标，不必布置细节 /154

- ☐妨碍下属就是妨碍自己 /156
- ☐给年轻下属一个担当重任的机会 /157
- ☐让智囊人员自己决定 /158
- ☐给下属自由发挥的机会 /160

3. 放权后的控制 /161

- ☐放权并不等于放任 /161
- ☐弄清权力交到谁的手里 /162
- ☐掌握授权与控制的分寸 /166
- ☐实施严格的考核监督 /169

第七章 沟通协调：取信他人的桥梁

1. 勤于沟通 /175

- ☐沟通应该是双向的 /175
- ☐练就说服别人的本领 /176
- ☐勇于承认自己的错误 /178
- ☐委屈自己，化解矛盾 /179
- ☐抓住每一个机会 /180
- ☐化解与下级矛盾的 8 项法则 /182

2. 注意协调 /186

- ☐人际关系重在协调 /186
- ☐不要单纯地追求人和 /188
- ☐摸清下属之间发生摩擦的原因 /189

- ☐ 下属冲突的冷处理 /193
- ☐ 适当沉默才是“金” /195
- ☐ “睁一只眼，闭一只眼” /197
- ☐ 慎对组织中的“势力” /199
- ☐ 如何对待下属间的纷争 /201
- ☐ 灵活处理冲突的原则 /203
- 3. 团队精神 /205
 - ☐ 成功来自团队精神 /205
 - ☐ 成功团队的八大特征 /207
 - ☐ 追随者至上 /213
 - ☐ “我们是最好的” /217
 - ☐ 发现团队的价值 /218
 - ☐ 拆掉墙，开条渠 /220
 - ☐ 整体协调，合作共进 /221

第八章 长短活用：身边自有精兵强将

- 1. 金无足赤 /225
 - ☐ 切莫要求十全十美 /225
 - ☐ 宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶” /226
 - ☐ 舍小取大，分清主次 /227
 - ☐ 用人之道在于舒短取长 /232
- 2. 瞪大眼睛挑优点 /234

☐发现下属的长处是一种高智慧 /234

☐尊重别人的优点 /236

☐从人的长处着眼 /237

☐用人特长的5个方法 /238

☐彼得原理：用人之长的

“四戒”与“四诀” /241

3. 活用短处 /243

☐如何利用短处 /243

☐求全责备要不得 /244

☐长短活用，存乎一心 /246

☐遵循长短互换的用人规律 /249

第九章 攻心为上：明察他人的心迹

1. 摸准下属的心 /253

☐捕捉下属的心理状态 /253

☐以己之心，换人之心 /254

☐满足下属内心的期望 /258

☐给他们想要的东西 /259

☐把关心下属当成一门大学问 /261

2. 善待下属 /263

☐善待下属要落实在平时 /263

☐把功利归于部下 /264

- ☐ 让下属知道，在你眼里他很重要 /265
- ☐ 不要吝啬赞美 /267
- ☐ 让下属有归属感 /269
- ☐ 不妨拍拍下属的“马屁” /270
- ☐ 同情心的妙用 /272
- 3. 从细节处下手 /273
 - ☐ 要记住下属的姓名 /273
 - ☐ 关注小事暖人心 /276
 - ☐ 关心体贴，征服人心 /278

第十章 实践用人：琢玉成器皆升华

- 1. 实践用人，干中成才 /283
 - ☐ 实践是用人的摇篮 /283
 - ☐ 用人须让其水中学游泳 /284
- 2. 基层锻炼，汲取丰富营养 /286
 - ☐ 到基层去锻炼成长 /286
 - ☐ 在干中体会整体经营理念 /287
- 3. 逆境用人，增益其所不能 /288
 - ☐ 苦难是天才的垫脚石 /288
 - ☐ 允许失败，用人的睿智 /289
 - ☐ 宋仁宗苦心任用赵伯升的启示 /292
- 4. 依托实践，培植中坚 /294

- ☐即重使用，更重栽培 /294
- ☐善用有特殊潜质的下属 /295
- ☐多侧面、多层次的指导 /297
- ☐让下属直面干中发生的问题 /298
- ☐放手让下属去干 /300

第十一章 对症下药：调治“病”人有良方

1. 如何使用不良的下属 /305

- ☐怎样对待棘手的下属 /305
- ☐如何利用有靠山的下属 /306
- ☐如何使用爱“告密”的下属 /307
- ☐对有优越感的下属应分别对待 /309

2. 如何使用特殊类型的人 /310

- ☐如何使用情绪不稳定的下属 /310
- ☐善待“硬汉子” /311
- ☐如何使用循规蹈矩的下属 /312
- ☐如何使用勤奋而低效率的下属 /313
- ☐如何使用自以为是的下属 /314

3. 洞烛其奸 /315

- ☐如何对付挑拨离间者 /315
- ☐对高傲者要挫其傲气 /317