

22 天规书系

人力资源宝库

用人

22 RULES FOR PROPER PERSONNEL – USE

作明 编著

22 天 规

中国戏剧出版社

前 言

一个企业如何用好人，绝非小事，它直接影响着企业人力资源的开发和效益的增减。人是企业的灵魂，是活的资本。离开人，企业只能唱“空城计”。作为企业领导，该如何算好用人这笔账呢？

用人是智慧之术。领导的智慧与才干，主要就体现在他用人的能力上。领导不仅要会用人才，会用天才，更要用好普通人，甚至是有缺点、爱捣蛋的下属。一个善于用人的领导，能让每一个下属发挥出他的潜能，从而组成一个强有力的团队；而一个不会用人的领导，他的下属既无法人尽其才，也不能团结在一起，有如一盘散沙！

一个企业要达到优化管理，必须经由企业领导对员工及下属特长的合理发挥，从而有效地抑制其缺点给企业带来的损害。惟有如此，才能充分挖掘出企业的生命力，给企业创造出利润和价值。否则，企业就会失去“有用之才”，而使企业发展陷入人力资源短缺的绝境！

用人是一门艺术，根据下属不同的特点、性格、才能、思想，制定相应的对策，不要让下属空耗精力，而是

让他们在各自的职位上大显身手，这是用人的真谛。

作为企业领导，多检查自己在哪些方面存在着用人的缺陷，是否谙熟用人之道，是否能因人而用，是否能把下属拧成一股绳，这些问题在很大程度上决定着企业的兴衰成败。说到底，企业领导只有念好用人这门“经”，才能盖好企业这座“庙”。

本书名为《用人 22 天规》，顾名思义，是根据现代企业用人的种种特点，深入地剖析了企业领导用人失败的教训，并融合了成功企业的用人之道，总结、提炼出 22 种行之有效的、带有规律性的方式方法，供企业领导参照应用。本书内容新鲜、实用，是企业领导常备的一本“教科书”。另外，由于编者的刻意追求，本书所列举的 22 条天规不敢说字字珠玑，条条严整，但它的权威性有目共睹——22 条天规犹如 22 把达摩克利斯之剑，高悬在每一个企业领导的头上，顺之则成功，违之则失败。这不是危言耸听，而是许多残酷的事实早已证明了的！

最后需要指出的是，书中的 22 条用人天规不仅仅专为企业老板而设，凡胸怀理想，有志于成功的人士都将从中获益匪浅。举一可以反三，触类可以旁通；运用之妙，存乎一心。掌握了书中的 22 条天规，可以使你——

把你需要的人才牢牢控制在自己手中

得心应手地用好身边的每一个人

让一个人做十个人的事

永远使你的团体充满旺盛的活力

用人 22 天规

天规 1：用长法则/1~20

1. 尺有所短，寸有所长
2. 不要死咬着“全”字不放
3. 不要把别人的短处当靶子
4. 用人所短，越干越糟
5. 用人所长，无往不利
6. 用人要用强项

天规 2：因事法则/21~33

1. 因人设事是本末倒置
2. 人要因事而设
3. 看准了就可以用
4. 善于发掘人才
5. 切莫错认了对象
6. 一个萝卜一个坑

天规 3：透视法则/34~51

1. 识人才能用人
2. 洞察下属的欲求

用人 22 天规

3. 了解下属的年龄
4. 善于观察下属
5. 用手触摸对方的心
6. 不怕年轻下属个性强

天规 4：分权法则/52 ~ 67

1. 不要做监工
2. 滥用权力只能招致不满
3. 要信任下属
4. 信任不等于放任
5. 掌握活用力度的道具
6. 在时效上下功夫

天规 5：虚实法则/68 ~ 77

1. 精神鼓励不可少
2. 抓住物质的力量
3. “投之以木瓜，报之以桃李”
4. 报酬就是报答
5. 功劳宜赏，不吝千金

用人 22 天规

6. 两手都要硬

天规 6：潜力法则 / 78 ~ 88

1. 不拘一格用人才
2. 用人要合己意
3. 心中要有一碗水
4. 信誉就是信用卡
5. 诚招天下心
6. 变招的力量是无穷的
7. 留个心眼会有用

天规 7：分享法则 / 89 ~ 101

1. 独一无二害自己
2. 不可抹杀下属的努力
3. 别把妒嫉写在脸上
4. 贪心是一面黑旗
5. 不夺功才能成功
6. 与下属分享成功
7. 把功劳让给下属

用人 22 天规

8. 公正是一杆秤

天规 8：宽和法则/102 ~ 116

1. 切忌吹毛求疵
2. 讽刺挖苦是根针
3. 少批评，多赞美
4. 耐心胜过一切
5. 别轻易瞧不起下属
6. 不要对下属有成见
7. 不要做“隐形人”

天规 9：量才法则/117 ~ 128

1. 切忌用自己的标尺衡量下属
2. 不要心中只有一个我
3. 妄作毁誉毁损自己
4. 不要乱定是非
5. 不要猜疑下属
6. 切莫唯我独尊

天规 10：实力法则/129 ~ 144

用人 22 天规

1. 文凭不能代表一切
2. 文凭打假
3. 实事求是，选拔人才
4. 在实践中检查文凭
5. 员工路线
6. 唯才是举

天规 11：主次法则/145 ~ 156

1. 千万别当管家婆
2. 事必躬亲危害大
3. 不要凡事都自己来
4. 不要让毛病发作
5. 不要代替争强好胜的下属
6. 当统帅，不要当武将

天规 12：钟魁法则/157 ~ 167

1. 看清奴才的嘴脸
2. 了解真面目
3. 不要轻信谎言

用人 22 天规

4. 竭力杜绝谣言
5. 防人之心不可无
6. 把奴才当反面教材

天规 13：激励法则/168 ~ 190

1. 不能硬攻，却要巧胜
2. 不琢不成器
3. 让激励成为激素
4. 要的就是有本事
5. 激励不要过了头
6. 巧用激励，随机应变
7. 搞活激励机制

天规 14：扶植法则/191 ~ 202

1. 切莫压制下属的灵感
2. 不作无谓的非难
3. 不必幸灾乐祸
4. 给予适当的奖励
5. 把相反的意见看做“两面针”

用人 22 天规

6. 适当地鼓励冒险精神
7. 行动是最好的说明

天规 15：育才法则/203 ~ 215

1. 舍近求远，大可不必
2. 缘木求鱼是“浑招”
3. 多一次宽容，多一份理解
4. 提高用人的效率
5. 加大岗位培养的力度
6. 多种岗位，轮番锤炼

天规 16：固堤法则/216 ~ 229

1. 人才流失是灾难
2. 杜绝人才跳槽
3. “树挪死，人挪活”？
4. 防止人才外流的招术
5. 有活大家一起干
6. 留不住的让他走
7. 好坏自有定论

用人 22 天规

天规 17：恭维法则/230 ~ 247

1. 金钱不是万能的
2. 表扬是一种“翻倍法”
3. 别忘记赞美下属
4. “为你而自豪”
5. 让能量彻底释放
6. 不要用嘲笑代替表扬
7. 用表扬改正下属的错误
8. 虚怀若谷天地宽

天规 18：包容法则/248 ~ 256

1. 没有“扶不起的阿斗”
2. 发掘“阿斗”的潜能
3. 物尽其用，人尽其才
4. 把抬杠者推往“前线”
5. 给灰心者鼓气
6. 别重用“堂吉诃德”

天规 19：责己法则/257 ~ 267

用人 22 天规

1. 在其位，谋其责
2. 谁家的事谁来管
3. 责人先责己
4. 承担责任才能避免麻烦
5. 说改就改，立竿见影
6. 推卸责任是恶习

天规 20：提拔法则/268 ~ 280

1. 提拔人材才能兴旺发达
2. 大胆任用你看准的下属
3. 重视下属的工作实绩
4. 点石成金放光彩
5. 切忌仅用胜负定夺人
6. 提拔下属四忌

天规 21：动机法则/281 ~ 294

1. 漠视人心，就会失去人心
2. 下属的需要最重要
3. 下属究竟需要什么

用人 22 天规

4. 体察民心，才能当好主管
5. 发现隐藏的动机
6. 让企业起死回生

天规 22：中性法则/295 ~ 303

1. 别把女性下属当花瓶
2. 力求平平等等
3. 弄清女性下属的动机
4. 读懂女下属
5. 学会欣赏女下属

天规 1

用长法则

天

标准或条件有如一个个排列有序的栅栏，合格的候选人可能顺利地通过，通不过的候选人即遭淘汰。栅栏太低、太多、太高都是不适宜的。

——德国人才资源研究专家 M·阿卡耶

规

► 求全责备 则世无可用人之才

企业领导必须独具用人的眼光，分辨长短，用合理的策略激活员工的优势，使其充分爆发出创造的热情，为企业生存的竞争增添人力保障；而不是长短不分，随意取舍，结果给企业造成致命的伤害。

规

1. 尺有所短，寸有所长

一位合格的现代企业领导必须懂得取长补短、以长制短的用人原则，而力戒长短不分，以短为长的盲目行为，这样才能发挥员工在企业中的位置和作用。

俗话说得好：“尺有所短，寸有所长”。人有所长，也有所短。如果一个领导的手下个个都是天才，都是人才，多才多艺，完美无缺，这个领导也就太好当了！事实上完美的人是不存在的，也正是这一点缺陷考验着一个领导用人的才干：一个不合格的领导，只会用人之短，而不会用人之长；一个优秀的领导，则会用人之长，而不会用人之短。这种差别是领导用人的重要原则，不可违背。

善于管理的领导应当知道下属的优点和缺点，并在适当的时候和恰当的位置上运用其人，这样就可以做到扬长避短了。在这里，我们先从性格出发，来分析下属的行为特征，从中分辨出下属的“长”与“短”，以便给领导用人起到参照作用。

①性格坚毅刚直的下属，长处在于能够矫正邪恶，不足之处在于喜欢激烈地攻击对方；

②性格柔和宽厚的下属，长处在于能够宽容忍耐他人，不足之处在于经常优柔寡断；

③性格强悍豪爽的下属，称得上是忠肝义胆，却过于肆无忌惮；

④性格精明慎重的下属，好处在于谦恭谨慎，却经常多疑；

⑤性格强硬坚定的下属，起到稳固支撑的作用，却过于专横固执；

⑥善于辩论的下属，能够解释疑难问题，但性格却过于飘浮不定；

⑦乐善好施的下属，胸襟宽广，很有人缘，但交友太多，又难免鱼龙混杂；

⑧清高耿介、廉洁无私的下属，有着高尚坚定的情操，却过于拘谨约束；

⑨行动果断、光明磊落的下属，勇于进取，却疏忽小事，不够精细；

⑩冷静沉着，机警缜密的下属，善于探究小事，细致入微，却稍嫌迟滞缓慢；

⑪性格外向的下属，可贵之处在于为人诚恳、心地忠厚；不足之处在于太过显露，没有内涵；

⑫足智多谋，善于掩饰感情的下属，长于权术计谋。他们狡诈机智，富有韬略，在下决断时却常常模棱两可，犹豫不决；

⑬性格温和顺的下属，行事迟缓，缺乏决断。因此这种人常常遵守常规，却不能执掌政权，解释疑难；

⑭勇武强悍的下属，意气风发，勇敢果断，但他们从不认为强悍会造成毁坏与错误，视和顺忍耐为怯弱，更加任性妄为；

⑮好学上进的下属，志向高远，他们不认为贪多务得、好大喜功是缺点，却把沉着冷静看作是停滞不前，从而更加锐意进取。因此这种人可以不断进取，却不甘心落后于人；

⑯性格沉着冷静的下属做起事来沉思熟虑，他们不觉得自己太过于冷静以至于行动迟缓。因此这种人可以深谋远虑，却难以及时把握机会；

⑰性情质朴的下属，他们的心地痴顽直露，行事直率。因此这种人可以使人信赖他们，却难以去调停指挥，随机应变；

⑱富有谋略、深藏不露的下属，善于随机应变，取悦于人。因此这种人往往不易显露其真实的想法，常常表里不一。

以上 18 类仅仅是一个概括，不可能包容所有人，但是，其中已经大体表明这样一个基本道理：下属各有性格特征，皆有长短，关键在于领导如何根据工作的特性去精心安排下属。一位下属的优点在企业领导是调控下属的核心，其职责是合理搭配下属的优缺点，否则就是不称职的。因此，善于发现下属的优点和缺点，并扬长避短，是一位企业领导不可忽视的用人之道。假如你是一位企业领导，不妨用归纳法逐个分析下属，分别找出他们的长处和短处，使其各有所用。

2. 不要死咬着“全”字不放

按照最理想的用人法则，充分地调动每位下属的积极性是企业领导的工作目标。因此，试图让下属成为全才往往是企业领导的主观愿望。但是，在这种良好的主观愿望中，潜藏着一种用人之忌，即求全责备。

有没有十全十美的人才？当然没有。可是，有的领导