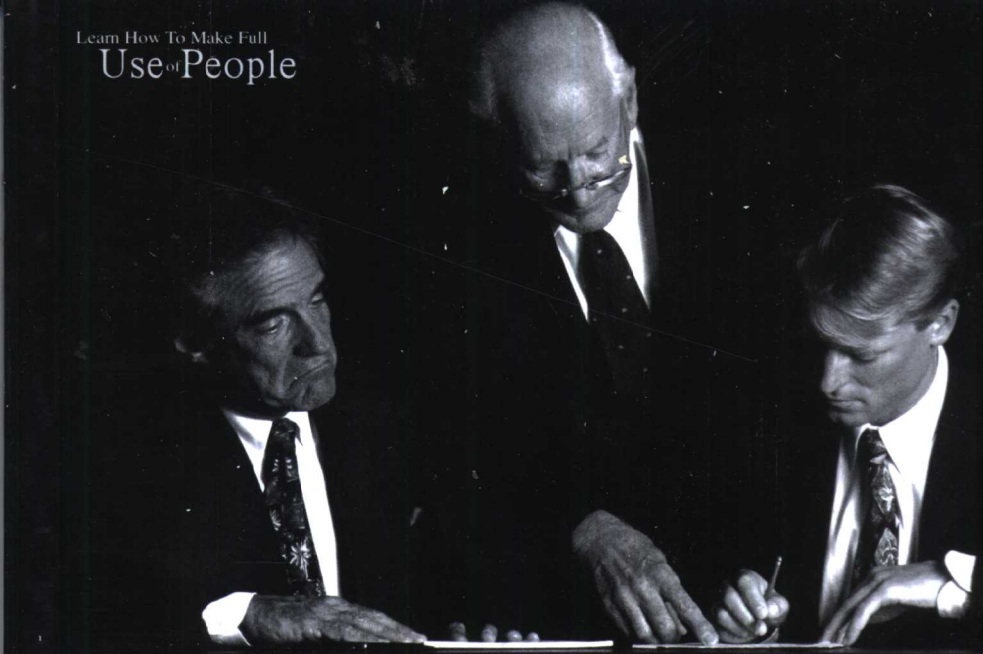


Learn How To Make Full
Use of People



我是怎样学会

用人



10

项规则

MAKE USE OF PEOPLE 艺术

以情用人 以钱用人 以权用人

Learn How To Make Full

Use of People



陕西教育出版

新经理人艺术丛书

用人艺术

——学会用人

金理 主编



陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人艺术/金理编著. —西安: 陕西旅游出版社,
2001.12

(新经理人艺术手册; 1)

ISBN 7-5418-1834-8

I. 用… II. 金… III. 企业管理: 人事管理-通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 086603 号

责任编辑: 李 斌

版式设计: 晓 晓

责任监制: 刘青海

责任校对: 谭 青

新经理人艺术丛书

用人艺术——学会用人

金 理 编著

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 山东电子工业印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 12 印张 250 千字

2002 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 2 次印刷

印数: 6001—8000 册

ISBN 7-5418-1834-8/F·41

共六册 定价: 136.80 元

序言

运用好手中权力，是影响下属工作动机、工作能力的关键。用人需要懂得方法，用人需要智慧，用人是一门艺术。

优秀而会赚钱的老板，不但要学会管人，更应学会用人。善用权谋管好人，是企业成功的基础；使用高超的艺术用人，是公司在竞争中常胜不衰的可靠保证。用人之道是与老板的发财之梦紧密相联的，不掌握用人艺术，就谈不上成功用人。不能使下属人尽其才，就难以铸就事业的辉煌。

本书从识人、察人、用人的方法和技巧入手，用通俗风趣的语言，剖析了成功企业家用人的典型事例，阐释了用人艺术的秘诀和奥妙。

阅读此书，它能教会你怎样识别人、观察人，怎样聘用人、辞退人，怎样用权与授权，怎样控制和管理好你的下属，怎样掌握好奖惩的尺度，怎样有效地防范用人的失误和陷阱。

本书集用人策略与方法于一体，是企业管理者走向成功的必备用书，书中点石成金的妙语，定能助您事业的成功。

全书各章由罗海林博士撰稿。



目 录

第一篇 识察篇

- 一、慧眼察人 (1)
 - 1. 领导对下属要全面考察 (1)
 - 2. 先知人后用人 (2)
 - 3. 在比较中识别人才 (3)
 - 4. 对下属要视才而用 (5)
 - 5. 领导“知人”有方法 (6)
 - 6. 人至察则无徒 (7)
- 二、识别优劣 (8)
 - 1. 用人要知他的家底 (8)
 - 2. 建立严格的用人制度 (10)
 - 3. 用人要讲究整体原则 (11)
 - 4. 善于激活下属的长处 (12)
 - 5. 用人不妨走“员工路线” (13)
 - 6. 文凭不能等同于能力 (14)
- 三、洞悉心理 (16)
 - 1. 尽力发现下属的动机 (16)
 - 2. 深入了解下属的真正用意 (17)
 - 3. 对下属要多多理解 (18)
 - 4. 分清下属的类型 (19)
 - 5. 读懂女性下属 (21)



6. 必须充分认识下属 (22)
- 四、透视高才** (23)
1. 人才是企业发展的源泉 (23)
2. 用人之前先识人 (24)
3. 在工作中讲究量才使用 (25)
4. 借用他人智慧 (27)
5. 把握下属的优缺点 (28)
6. 把要事交给能人做 (29)
- 五、综合量判** (30)
1. 日久自然可以辨别人才 (30)
2. 用错下属是大忌 (31)
3. 认真对待缺勤的员工 (32)
4. 老板并非一定比下属强 (33)
5. 不要总是挑剔下属的不是 (34)
6. 没有“扶不起的阿斗” (35)

第二篇 聘用篇

- 一、网罗英杰** (37)
1. 人力是企业最珍贵的资产 (37)
2. 招聘新人要讲究方法 (38)
3. 锻造新手为企业效力 (39)
4. 不拘一格用人才 (41)
5. 发掘人才意义重大 (42)
6. 活用人才可得天下 (43)
7. 用考试选拔人才 (44)
- 二、善用怪才** (46)
1. 怎样同各种人打交道 (46)



2. 不怕下属个性强	(47)
3. 小心对付尖酸刻薄之人	(48)
4. 对直性子的人要因势利导	(49)
5. 善于使用高龄员工	(51)
6. 重视年轻下属	(52)
三、用其所长	(53)
1. 识别下属的长处	(53)
2. 用人要用其长处	(54)
3. 合理使用下属的特长	(55)
4. 灵活运用人才	(57)
5. 充分运用下属的潜在能力	(58)
6. 让下属各尽所能	(59)
四、聘辞果断	(60)
1. 明确各种人才的必备素质	(60)
2. 随时聘用合适的人才	(62)
3. 想办法留住优秀员工	(63)
4. 招募刚毕业的大学生	(64)
5. 解雇员工要慎重	(65)
6. 敢于解雇不称职的下属	(66)
五、招聘艺术	(68)
1. 选准人才是第一要事	(68)
2. 怎样才能招聘到合适的人选	(69)
3. 进行面试有技巧	(70)
4. 招纳贤才的方法	(71)
5. 不能光招高学历人才	(72)
6. 招揽人才有绝招	(73)



第三篇 控制篇

- 一、防止离心 (75)
 - 1. 不能让下属敬而远之 (75)
 - 2. 让下属参与管理工作 (76)
 - 3. 领导者不可胡乱猜疑 (77)
 - 4. 要信任下属 (79)
 - 5. 不可过分仰仗手中的权力 (80)
 - 6. 满足下属的需要 (81)
 - 7. 先严格要求自己 (82)
- 二、善于平衡 (84)
 - 1. 对不同的人用不同的方法 (84)
 - 2. 利用少数人控制多数人 (85)
 - 3. 用人得失要权衡 (86)
 - 4. 外行能领导内行吗? (87)
 - 5. 对下属要一视同仁 (88)
 - 6. 驾驭人才有诀窍 (90)
- 三、虚实有度 (91)
 - 1. 吹的不如旋的圆 (91)
 - 2. 难得糊涂 (92)
 - 3. 拖延一下也好 (93)
 - 4. 有效消除紧张感 (95)
 - 5. 管家婆式的领导要不得 (96)
 - 6. 特异式管理 (97)
- 四、权威调控 (98)
 - 1. 管好争强好胜的下属 (98)
 - 2. 不要让下属习惯拖延工作 (99)

3. 小心独断专行之人	(101)
4. 巧管“刺猬型”下属	(102)
5. 引而不发可以让人警醒	(103)
6. 谁发难就要谁好看	(104)
五、宽严适当	(105)
1. 恩威并施好管理	(105)
2. 善于观察下属	(107)
3. 洞察下属的欲求	(108)
4. 不要滥用力	(109)
5. 处理问题的态度要明确	(110)
6. 监工思想要不得	(111)

第四篇 授权篇

一、军令如山	(113)
1. 精确地下达命令	(113)
2. 发布命令要讲究措辞	(114)
3. 要慎开金口	(115)
4. 让下属明确职权责	(116)
5. 怎样发号施令?	(118)
6. 下达命令防抱怨	(119)
二、敢用下属	(120)
1. 用人所表	(120)
2. 真正做到人尽其才	(122)
3. 跨越用人的障碍	(123)
4. 留一些创造空间给下属	(124)
5. 假手他人好领导	(125)
6. 别大包大揽	(126)



- 三、分权制约 (128)
 - 1. 了解分权的必要性 (128)
 - 2. 分权之后要督导 (129)
 - 3. 有时不妨使用强制力 (130)
 - 4. 充分调动副职的积极性 (131)
 - 5. 及时处理下属的越权行为 (133)
- 四、委任恰当 (134)
 - 1. 全面审视下属 (134)
 - 2. 妥善地派活 (135)
 - 3. 一碗水要端平 (136)
 - 4. 学会掌权 (138)
 - 5. 民主提拔人才的三种方法 (139)
 - 6. 没有必要独挑大梁 (140)
- 五、授权章法 (141)
 - 1. 掌握授权策略 (141)
 - 2. 防止“反授权” (143)
 - 3. 授权法则 (144)
 - 4. 讲究授权实效 (145)
 - 5. 掌握好授权的程序 (146)
 - 6. 做好授权工作 (147)

第五篇 奖惩篇

- 一、利益为本 (149)
 - 1. 不可抢夺下属的功劳 (149)
 - 2. 形成鼓励冒尖的风气 (150)
 - 3. 对下属的评估要客观公正 (151)
 - 4. 领导者要学会推功揽过 (153)



5. 许诺必须兑现	(154)
6. 否定下属的成绩不可取	(155)
二、敢于重奖	(156)
1. 重奖之下有勇夫	(156)
2. 物质鼓励有奇效	(158)
3. 企业要论功行赏	(159)
4. 奖励也要物质加精神	(160)
5. 提高员工的福利待遇	(161)
6. 用报酬调动员工的积极性	(163)
三、惩之有据	(164)
1. 好领导也要惩罚下属	(164)
2. 决不轻易否定下属	(165)
3. 得饶人处且饶人	(166)
4. 莫以头衔压制下属	(168)
5. 工作标准要明确	(169)
6. 领导要以身作则	(170)
四、有效激励	(171)
1. 命令下属不如激励下属	(171)
2. 随机应变巧激励	(173)
3. 激励员工要公正	(174)
4. 激励下属要有分寸	(175)
5. 竞争机制要公平	(176)
6. 巧用激励下属的方法	(178)
五、鼓励争先	(179)
1. 鼓励下属创造成绩	(179)
2. 完善激励机制	(180)
3. 用工作本身激励员工	(182)
4. 有效使用激励法	(183)



- 5. 鼓励下属的冒险精神 (184)
- 6. 正确看待员工的竞争 (185)

第六篇 智慧篇

- 一、栽培心腹 (187)
 - 1. 使下属死心塌地跟着你 (187)
 - 2. 把下属拧成一股绳 (188)
 - 3. 善待企业的“幕后英雄” (189)
 - 4. 把下属看成知己 (191)
 - 5. 关键性的人物不可随便换 (192)
 - 6. 做一个优秀的领头羊 (193)
- 二、强化人格 (194)
 - 1. 上司要表现自己的魄力 (194)
 - 2. 领导不妨表现一下身份 (195)
 - 3. 领导者要认清自己的隐性力量 (197)
 - 4. 威信比权力更管用 (198)
 - 5. 领导者切勿滥用权力 (199)
 - 6. 身临困境不言败 (200)
- 三、思想取胜 (201)
 - 1. 用人高手更要有思想 (201)
 - 2. 领导者要敢于换脑筋 (203)
 - 3. 领导用人的六个经验 (204)
 - 4. 领导用人四原则 (205)
 - 5. 领导要学会自我反省 (206)
 - 6. 上司用人五要点 (207)
- 四、用人的气量 (208)
 - 1. 用人的气量不可缺 (208)

2. 用人须讲究技巧 (210)
 3. 用人之前能平等识人 (211)
 4. 中庸之道好用人 (212)
 5. 上下级之间要保持协调 (213)
 6. 用人要讲究方法 (214)
- 五、大家风范** (216)
1. 用好情绪感染下属 (216)
 2. 领导要敢于“丢面子” (217)
 3. 别把嫉妒写在脸上 (218)
 4. 敞开胸怀接纳下属 (219)
 5. 真诚地赞赏下属 (220)
 6. 与下属分享成功 (221)

第七篇 沟通篇

- 一、心灵笼络** (223)
1. 善于笼络员工 (223)
 2. 领导带人要带心 (224)
 3. 做到用人以诚 (225)
 4. 必须体察民心 (226)
 5. 领导要能善解人意 (228)
 6. 领导者不可以独裁 (229)
- 二、信任有加** (230)
1. 领导要信赖下属 (230)
 2. 增加员工的主人翁意识 (231)
 3. 对待下属要灵活 (233)
 4. 信任不等于放任 (234)
 5. 不要对下属有成见 (235)



- 三、宽容理解** (236)
1. 宽广的胸怀不可少 (236)
 2. 领导用人要有大气魄 (237)
 3. 不要对下属妄作论断 (239)
 4. 让每个下属都感到很重要 (240)
 5. 发现员工美好的一面 (241)
 6. 善于把握与下属的关系 (242)
- 四、化解矛盾** (243)
1. 给下属找一个“台阶” (243)
 2. 指责下属要讲究方法 (244)
 3. 斥责下属与事无补 (246)
 4. 及时处理贻误工作的下属 (247)
 5. 巧妙地批评下属 (248)
 6. 给员工一个好的态度 (249)
- 五、沟通妙法** (251)
1. 加强与员工的沟通 (251)
 2. 与反对自己的员工有效沟通 (252)
 3. 积极看待员工心中的不满 (253)
 4. 对下属不可吹毛求疵 (254)
 5. 讽刺挖苦下属不会有好效果 (256)
 6. 让员工产生对工作的满足感 (257)

第八篇 督导篇

- 一、总体运筹** (259)
1. 领导要有全局观念 (259)
 2. 在其位必须承担责任 (260)



3. 因人设事弊端多	(261)
4. 员工岗位要因事而设	(262)
5. 让下属明确工作目标	(264)
二、监督到位	(265)
1. 领导者要铁面无私	(265)
2. 自作聪明的人不能重用	(266)
3. 施加压力，逼出人才	(267)
4. 加强对老资格下属的管理	(268)
5. 注意企业内部人员的流动	(270)
6. 防止人力资源流失	(271)
三、有效指导	(272)
1. 领导要做好表率	(272)
2. 领导的指示要明确	(273)
3. 肯定下属工作的重要性	(274)
4. 对下属不可乱发脾气	(275)
5. 让员工拥有自己的头脑	(277)
6. 说服部下属的艺术	(278)
四、赞美褒奖	(279)
1. 对下属的努力及时得到回馈	(279)
2. 赞美要注意方法	(280)
3. 让下属释放大能量	(281)
4. 表扬下属好处多	(282)
5. 重视员工的精神鼓励	(283)
6. 增加领导者的向心力	(285)
五、适度批评	(286)
1. 教育部下要先礼后兵	(286)
2. 批评下属委婉含蓄	(287)



- 3. 不可轻易批评下属 (288)
- 4. 批评下属不妨直截了当 (289)
- 5. 批评下属的技巧 (290)
- 6. 拒绝下属的方法 (291)

第九篇 培训篇

- 一、舍得投入 (293)
 - 1. 时刻不忘培训下属 (293)
 - 2. 栽培部下会有大收获 (294)
 - 3. 刺激下属学习的欲望 (295)
 - 4. 关心爱护下属 (297)
 - 5. 加强对员工的教育 (298)
 - 6. 培养员工的工作热情 (299)
- 二、提升技能 (300)
 - 1. 用人的秘诀在于造才 (300)
 - 2. 不要过于苛求完美 (302)
 - 3. 培养下属要用不同的方式 (303)
 - 4. 让下属充满挑战感 (304)
 - 5. 纠正现代人才身上的缺陷 (305)
 - 6. 积极有效地培训员工 (306)
- 三、因材施教 (308)
 - 1. 对员工因势利导 (308)
 - 2. 用亲自经历培训员工 (309)
 - 3. 重视下属的灵感 (310)
 - 4. 培养人才要有责任意识 (311)
 - 5. 不可忽视年轻人 (312)



6. 创建利于人才成长的机制	(314)
四、强化实战	(315)
1. 督导下属多成事	(315)
2. 姜还是老的辣	(316)
4. 让下属处于领导的掌握之中	(318)
5. 切忌胜负定英雄	(319)
6. 将成熟的计划付诸实践	(321)
五、以人为本	(322)
1. 企业需要多方面的人才	(322)
2. 一个好汉三个帮	(323)
六、杜绝人才跳槽	(324)
1. 慎重选将	(324)
2. 清楚下属的年龄	(325)
3. 力避属下被挖走	(326)
4. 发现下属中的“隐性人才”	(327)

第十篇 谋略篇

一、善于谋人	(329)
1. 重视每一个下属	(329)
2. 为下属出错保驾	(330)
3. 不要轻易指责下属	(331)
4. 用人务必保持公正	(333)
5. 满足下属的合理需求	(334)
6. 不争功才能成功	(335)
二、统御有加	(337)
1. 领导成功统御下属	(337)