

新时期领导谋略与智慧丛书

LINGDAO YONGREN MOULUE
SHIREN JUCAI YU YONGXIAN DE ZHIHUI

领导用人谋略

识人聚才与用贤 的智慧

主编◎舒天戈 孙乃龙

走向未来的领导艺术总汇 • 拥抱成功的领导修养大全

不会用人，就不是称职的领导者，也就无法赢得事业的成功。

本书从“人才是第一资源”的观点出发，详细分析与解读了领导者科学地认识 and 发现人才，有效地培养和使用人才、德法并重地统御人才和精心培育人才的各种谋略方法、途径和艺术。



四川大学出版社

新时期领导谋略与智慧丛书

LINGDAO YONGREN MOULUE
SHIREN JUCAI YU YONGXIAN DE ZHIHUI

领导用人谋略

识人聚才与用贤 的智慧

主编◎舒天戈 孙乃龙
本册主编◎逢奉辉



四川大学出版社

责任编辑:楼 晓

责任校对:覃 琴

封面设计:刘建波

责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

领导用人谋略:识人聚才与用贤的智慧 / 舒天戈,
孙乃龙主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7

(新时期领导谋略与智慧)

ISBN 978-7-5614-8761-7

I. ①领… II. ①舒… ②孙… III. ①人才管理学
IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159593 号

书名 领导用人谋略——识人聚才与用贤的智慧

主 编	舒天戈 孙乃龙
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8761-7
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14
字 数	234 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	33.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

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。只有善于识别和任用一流的人才，才能成为一流的领导者。如何识别人才与任用人才，往往体现着领导者的真正水平，也最能直接检测出领导工作的智慧与艺术。领导方法，通常集中体现在对人才的选择与任用上。用人重在知人，知人方能善用。善于知人、识人的领导者，往往注重对细节的考察，从而知其长短，查其德才。善于用人的领导者，大都懂得在情感上投入，任贤用能，在放手使用的同时，关心培养，实现才尽其用。

古人云：国之兴，长于政；政之兴，在得人。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。





作为一个领导者，如果不懂得如何去知人、用人励人，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，他的成功将是难以想象的。本书从领导用人的实际需要出发，全面介绍了领导者识人用贤的各种实用方法。全书的亮点是把深奥的道理结合实际案例通俗地加以说明，把复杂的方法结合领导工作实际简明扼要地加以描述，从而使本书具知识性、实用性与可读性。

随着时代的不断进步，领导用人的内容会不断丰富，随着实践的不断发

编者

2014年10月

目 录

CONTENTS

第一章 识人用人： 领导者必备的智慧

一、为政之本，在于选贤任能 / 2

- 1. 古人云：成事在人，得士者昌 / 2
- 2. 人才是当今社会最珍贵的资源 / 4
- 3. 现代领导者应当具备的人才观念 / 5
- 4. 选能任贤是领导者的重要职责 / 7

二、将识人用人变成一门领导艺术 / 8

- 1. 艺术地识人用人是领导者的智慧展示 / 9
- 2. 识人用人需要领导者真正以人才为本 / 11
- 3. 领导者需要识别使用好六类人才 / 13
- 4. 知人善任，领导者应做到人尽其才 / 17



第二章 得人之道， 首先在于慧眼识人

一、识人不易，人才难得亦难知 / 20

- 1. 人才难知之一：人心难测 / 20
- 2. 人才难知之二：良莠难分 / 21
- 3. 人才难知之三：贤佞难辨 / 22

二、千军易得，一将难求 / 24

- 1. 领导者应注重在识人中求贤 / 24
- 2. 对人才需要精察细选，准确识别 / 25
- 3. 识人的准则：德才兼备不可偏废 / 27

三、有效识人的若干种方法 / 28

- 1. 整体识人之法 / 29
- 2. 比较鉴别之法 / 31
- 3. 直接考察之法 / 33
- 4. 注重实践之法 / 35
- 5. 群众路线之法 / 36
- 6. 不拘一格之法 / 38

第三章 写好任贤用能这篇大文章

一、以博大的胸怀广用贤才 / 42

- 1. 胸怀博大才有用人的高境界 / 42
- 2. 用好的作风选拔作风好的人 / 43
- 3. 领导者要拥有一颗宽容之心 / 45
- 4. 能够任用曾经反对过自己的人 / 47

二、量才是举，给人才提供舞台 / 48

- 1. 提供舞台，给英雄以用武之地 / 48
- 2. 能职匹配，努力做到才尽其用 / 49
- 3. 鼓励冒尖，让人才脱颖而出 / 52
- 4. 用人如器，善于用人所长 / 53
- 5. 在实践中锤炼人才 / 57

三、领导者卓越用人的智慧 / 58

- 1. 领导者用人的六大怪招 / 59
- 2. 指挥有方，用好有特殊才能的人 / 60
- 3. 调控有术，管好特殊的下属 / 62
- 4. 点石成金，使“泥鳅”成为“蛟龙” / 63
- 5. 建立“私交”，密切与下属的关系 / 65

四、防范用人不公，切忌任人唯亲 / 66

- 1. 任人唯亲与科学用人根本对立 / 66
- 2. 无私是任用贤能的前提 / 67
- 3. 不能以个人好恶作为用人标准 / 68
- 4. 量才而用与不聘朋友 / 69

第四章 因人而异，人尽其才

一、因人而异，看人任职 / 72

- 1. 使用人才需要因人而异 / 72
- 2. 分门别类地任用人才 / 73

二、容人所短，活用人才的短处 / 75

- 1. 容短、护短、用短，做到用短有招 / 75
- 2. 长短活用，存乎一心 / 77
- 3. 遵循长短互换的用人规律 / 79

三、巧用具有偏长之才 / 80

- 1. 为什么要选用偏长人才 / 80
- 2. 科学判断偏长的能级和能质 / 82
- 3. 活用“能耐人”：宽容与约束并重 / 83



第五章 放手使用，相宜授权与放权

一、充分地发挥人才的能动性 / 86

- 1. 只需下达目标，不必布置细节 / 86
- 2. 给下属自由发挥的机会 / 87
- 3. 给年轻下属担当重任的机会 / 88
- 4. 让智囊人员自己决定 / 89

二、相宜授权，放手让下属行使权力 / 90

- 1. 授权是实现有效领导的客观需要 / 91
- 2. 授权能激励下属尽快地成长 / 93
- 3. 领导者要善于大权独揽，小权分散 / 94
- 4. 领导者授权方式的分类 / 95
- 5. 领导者授权的三大步骤 / 96
- 6. 最重要的是挑选理想的授权对象 / 98
- 7. 在授权的同时领导者也要负责 / 99
- 8. 谨防走入授权的误区 / 101

三、学会放“风筝”，适度地跟踪控制 / 102

- 1. 掌握授权后的遥控的艺术 / 102
- 2. 对被授权者实施适度的考核监督 / 104
- 3. 特殊情况下可以采取特殊办法 / 106



第六章 用人不疑， 放心放手地使用人才

一、信任是对人才最好的激励 / 110

- 1. 信任是一种“攻心”的领导艺术 / 110
- 2. 对下属给予信任比什么都重要 / 111
- 3. 用人不疑，信任你所任用的下属 / 113
- 4. 与所任用人才建立交融与共的关系 / 115

二、信任下属人才的各种方式、方法 / 116

- 1. 领导者信任下属的基本做法 / 116
- 2. 信赖下属的十二种有效方法 / 118
- 3. 力戒疑神疑鬼，警惕疑心生暗鬼 / 120

第七章 攻心为上，关心、关爱人才

一、关心、关爱人才是重要的用人之道 / 124

- 1. 以关爱增进与下属的感情 / 124
- 2. 把关心下属当成一种大任务 / 125

② 善待下属要注重在平时 / 126

二、关心关爱下属的各类方法 / 127

① 捕捉下属的心理状态 / 127

② 以己之心，换人之心 / 128

③ 让下属知道，在领导者眼里他很重要 / 131

④ 多多地关心体贴，赢得下属的人心 / 133

⑤ 不妨拍拍下属的“马屁” / 134

第八章 引入竞争机制， 在竞争中使用人才

一、竞争有利于激发人才潜能 / 138

① 竞争能快速高效地激发下属的士气 / 138

② 让下属永远处于竞争状态 / 140

③ 为组织成员设立挑战性的目标 / 141

④ 鼓励正当竞争，避免不正当竞争 / 142

⑤ 引导良性竞争，避免恶性竞争 / 143

⑥ 让竞争产生“鲶鱼效应” / 145

二、利用竞争去激励与锻炼人才 / 146

① 强化人才的荣辱意识 / 147



- ② 给予人才争强好胜的机会 / 148
- ③ 刺激下属为竞争而学习的欲望 / 149
- ④ 巧妙地运用竞赛与评比激励法 / 150

第九章 用人要德法并重、宽严相济

一、宽严相济，用人有术 / 154

- ① 德法并重：用人的基本原则 / 154
- ② 宽严适度，做到冷热结合 / 156
- ③ 相辅相成，疏导与堵塞相结合 / 158
- ④ 松紧适度，把握好用人的“度” / 159

二、批评下属要讲究方法和艺术 / 160

- ① 下属有错误就必须给予批评 / 160
- ② 批评要有正确的态度和方法 / 161
- ③ 批评下属应遵循的原则 / 163
- ④ 批评需要讲究诚意和爱心 / 165
- ⑤ 批评要因人而异，对症下药 / 167
- ⑥ 批评时切勿伤害下属的自尊 / 169
- ⑦ 理智地控制批评时的怒火 / 170
- ⑧ 几种迂回式的批评方法 / 172

三、当罚则罚，处罚有道 / 174

- 1. 实施处罚是不可或缺的领导手段 / 174
- 2. 该罚则罚，对下属的错误不可姑息 / 175
- 3. 领导者处罚下属的多种方式 / 177
- 4. 领导者处罚下属应遵循的原则 / 178
- 5. 处罚要以规章制度为准绳 / 180
- 6. 处罚应当层层递进，及时从速 / 183
- 7. 善用处罚，变处罚为激励 / 184
- 8. 杀鸡儆猴，罚一人以教育大家 / 185
- 9. 设法让下属“愉快地”接受处罚 / 187

四、巧妙管理棘手的下属 / 189

- 1. 调动棘手下属的工作积极性 / 189
- 2. 对恃才狂傲之人，挫其傲气 / 190
- 3. 不与攻击型的人正面冲突 / 192
- 4. 怎样对待满腹牢骚的下属 / 193

第十章 精心培育人才， 不断造就人才

- 1. 水涨船高，猛虎也须插双翼 / 196
- 2. 应在培养人才上慷慨大方 / 197
- 3. 培养下属人才的基本策略 / 198
- 4. 为下属人才创造不断学习的气氛 / 199



5. 采用培训这种高效的人才培养方法 / 200

6. 培训所需的工具和技术 / 201

7. 积极地引导下属学会自学 / 203

第一章

识人用人： 领导者必备的智慧



在世间，人是第一宝贵的。古人云：治国之道，唯在用人。无论是对管理国家的领袖人物来说，还是对管理企事业的人来说，“用人”与“拿主意”一样，是每个领导者主要的责任和功能。用人与决策是不可分割的。领导者作出决策之后，有一系列实施工作要做，而用人就是实现决策目标的决定性环节。正如邓小平所说：“任何事情都是人干的，没有大批的人才，我们的事业就不能成功。”



一、为政之本，在于选贤任能

古人云：“治国之道，唯在用人”，“为政之本在于任贤”。人才是治国之本，发展之源。古往今来，凡成就一番事业的领导者，都必然拥有众多的人才。作为一名领导者，他的重要职责之一就是识人用人。因为，领导者的事业绝不仅仅是他个人的事业，而是需要众多人士共同来从事的事业。

1. 古人云：成事在人，得士者昌

古往今来，凡是能够成就一番事业的领导者，都拥有众多的人才为自己所用。人才是最宝贵的财富，是成就事业最重要的资本。不会识人用人，不能辨才择才，就没有资格去做领导者，也就根本没有机会去赢得事业的胜利。

从历史上看，中国古代先哲早就提出了识才举贤、得士用人的领导思想。墨子主张“选择天下之贤者，立为天子”，他认为，虽然是出身贫贱的农夫，如果有贤能，则可以提拔任用，给以高官厚禄，托以大事。

宋代政治家王安石在一篇题为《兴贤》的文章中说，“国以任贤使能为兴，弃贤专己而衰”。贤能之士，什么时候都有，就看你对贤能之士使用与否。王安石在列举了商周以来的历史发展之后，强调指出：“有贤而用之者，国之福也，有之而不用，犹无有也。”

战国时期，齐国的齐威王与魏国的魏惠王一起到郊外打猎，惠王向威王问道：“你身为齐国之王，可收藏些什么宝物？”齐威王答曰：“没有。”魏惠王说：“像我这样的小国，我都藏有直径一寸大的珍珠10颗，这种珍珠所发出的光彩可以照耀12辆车。你这千乘之国，何以连一件珍宝都没有？”齐威王回答说：“我有一些珍宝，但是与你所说的珍宝不同。我有一个臣子叫檀子，我派他驻守高唐，北方的赵人不敢来打鱼；另有一个臣子叫黔夫，我派他驻守徐州，能管理徐州那里四方来往的百姓7000多户；我