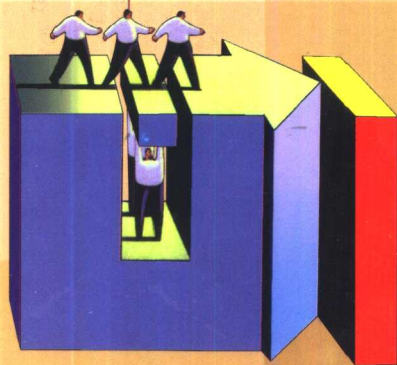




36计用人

吴利平 王卫峰 / 主编

本书结合传统奇谋“三十六计”中的谋略方法和现代企业管理的方法，分别从选才、管理、赏罚等诸多方面，总结了成功企业用人的经验和教训，既有一般的原则，又有具体的实施方法，适应中小企业、私营企业老板的实际情况，是老板用人不可多得的工具书。



内蒙古文化出版社

三十六计用人

吴利平 主编
王卫峰

内蒙古文化出版社

图书在版编目(CIP)数据

三十六计用人 / 吴利平, 王卫峰主编. — 海拉尔: 内蒙古文化出版社, 2001. 10

(三十六计成功系列丛书: 1)

ISBN 7-80675-021-5

I. 三... II. ①吴... ②王... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 071886 号

三十六计用人

吴利平 王卫峰 主编

出版发行 内蒙古文化出版社

(海拉尔市河东新春路 08 号)

激光排版 内蒙古文化出版社微机室

印刷装订 北京市兴怀印刷厂

责任编辑 王瑞林

开 本 850×1168 毫米 1/32

印 张 11.625 **字 数** 271 千字

2001 年 10 月 第 一 版

2001 年 10 月 第一次印刷

印数 1—5000 套

ISBN 7-80675-021-5/Z·008

全套定价:96.00 元

前 言

人才的竞争,决定着现代企业竞争的成败。成功的企业和成功的老板无一不是在用人方面有独到之处。人上一百,形形色色,如何把一个人用到点子上,用到位置上,是一门永远也念不完的经典。

一个由优秀员工组成的集体,能够战胜任何艰难险阻,使事业蒸蒸日上;如果用人不当,在用人上出现麻烦,会损耗公司的元气,牵扯老板的精力,整天忙于应付人事纷争,就不可能有时间和精力操持公司业务。

因此,领导必须认真考查自己的下属,做到因人而用,因事而用,因才而用,不能乱点鸳鸯谱,否则只能多养几个废物。用人的工作就是建立团队,制定目标,协调队伍以最终达成目标。

用人的学问博大精深,奥妙无穷,“得一人而得天下,失一人而失天下”,用人高手可以四两拨千斤,决胜千里,易如反掌,而用人平庸的领导就是手下强将如云,也会感到无所适从,迟早会一无所有。用人要有条有理,有板有眼,有进有退,有刚有柔,有该管有不管的,个中分寸,不能一言蔽之。

本书结合中国传统奇谋“三十六计”中的谋略方法和现代企业管理的方法,分别从选才、用才、管理、赏罚等诸方面,总结了成功企业用人的经验和教训,既有一般的原则,又有具体的实施方法,适应中小企业、私营企业老板的实际情况,是老板用人不可多得的工具。

目 录

第一计 德才兼备

- ☐ 选才的目标原则 (1)
- ☐ 从实用的角度出发 (5)
- ☐ 人才的不同类型 (6)
- ☐ 似是而非的“人才” (9)
- ☐ 细微之处见真才 (12)
- ☐ 透过现象看本质 (13)
- ☐ 当个“好伯乐” (14)

第二计 度身量衣

- ☐ 一定要适合自己 (18)
- ☐ 招人才的秘诀 (20)
- ☐ 不拘一格用人才 (21)
- ☐ 摸透底细 (23)
- ☐ 拥有最好的员工 (24)
- ☐ 从自己出发 (25)
- ☐ 在辩论中考察人 (26)
- ☐ 沙里淘金 (28)
- ☐ 在商言商 (30)

第三计 固本求源

- ☐ 维护人才平衡 (32)
- ☐ 心中要有本账 (34)
- ☐ 先从内部寻找 (36)
- ☐ 及时发现身边的宝贝 (38)
- ☐ 集体决策选才 (41)
- ☐ 岗位培养 (44)

第四计 巧取豪夺

- ☐ 你是伯乐,你应挖人 (47)
- ☐ 挖别人墙角 (48)
- ☐ 挖怪才的策略 (50)
- ☐ 挖人大法 (51)
- ☐ 多方面求才 (55)

第五计 广种厚积

- ☐ 大学是个人才库 (57)
- ☐ 满足他们的需求 (58)
- ☐ 高薪的诱惑 (59)
- ☐ 是金子就让它发光 (61)
- ☐ 勇于提携后进 (62)
- ☐ 要善于使用年轻人 (64)
- ☐ 以诚招人 (64)

第六计 容纳百川

- ☐ 领导要有大气量 (66)

☐ 要让部下佩服你	(67)
☐ 让他们留下来	(68)
☐ 挽留人才的秘诀	(69)
☐ 不要忌才	(72)
☐ 正确对待部下的不足	(73)

第七计 举贤任能

☐ 三种基本的才干	(77)
☐ 用人之长的秘诀	(78)
☐ 用人三忌	(80)
☐ 鼓励出头鸟	(83)
☐ 用好鬼才	(84)
☐ 活用“能耐人”	(85)
☐ 管好独行侠	(86)

第八计 扬长避短

☐ 充分发挥人的优点	(88)
☐ 要避免长短互换	(89)
☐ 要扬长避短	(91)
☐ 尊重人才的意愿	(94)

第九计 因材施教

☐ 要学诸葛亮	(100)
☐ 用人的7个要法	(102)
☐ 要发挥人才的特长	(103)
☐ 巧妙利用性情	(103)

- ☐ 短做长时长亦短 (105)
- ☐ 人才的非智力因素 (106)

第十计 因事施用

- ☐ 分派工作是关键 (108)
- ☐ 独木难成林 (109)
- ☐ 该放手时就放手 (110)
- ☐ 做个棋坛高手 (112)
- ☐ 分派工作的原则 (114)
- ☐ 凡事不责备求全 (115)
- ☐ 依靠团体的力量 (116)

第十一计 勇于加压

- ☐ 用压力逼出人才 (118)
- ☐ 激发部下的潜能 (119)
- ☐ 设置“死亡底线” (120)
- ☐ 要打破砂锅问到底 (121)
- ☐ “威迫”是把“双刃剑” (122)
- ☐ 消除自满情绪 (123)
- ☐ 压力的必要性 (124)

第十二计 制造竞争

- ☐ 自信的威力 (126)
- ☐ 竞争亦有道 (128)
- ☐ 提倡反面意见 (131)
- ☐ 鼓励冒尖 (132)

☐ 活用竞争心	(135)
--------------------------------------	-------

第十三计 刚柔并济

☐ 喜怒不形于色	(138)
☐ 树立领导个人魅力	(139)
☐ 保护自己的下属	(140)
☐ 宽严有度	(141)
☐ 要有人情味	(142)
☐ 打一巴掌揉三下	(143)
☐ 风雨过后是彩虹	(145)
☐ 命令也要商量着来	(148)

第十四计 一言千金

☐ 许诺必须兑现	(150)
☐ 戒言慎行	(151)
☐ 号令如山	(153)
☐ 不可用强制的口气	(156)
☐ 许愿的分寸	(159)

第十五计 敲山震虎

☐ 抓典型树新风	(161)
☐ 杀鸡给猴看	(162)
☐ 枪打出头鸟	(164)
☐ 不要妥协	(165)
☐ 打掉“小圈子”	(166)
☐ 擒贼擒王	(168)

- ☐ 巧扮黑白脸 (169)

第十六计 公字当先

- ☐ 评价一定要慎重 (171)
- ☐ 考评一定要合理 (172)
- ☐ 考评拒绝感情因素 (174)
- ☐ 一定要实事求是 (175)
- ☐ 平等是第一位的 (176)
- ☐ 不要存在主观因素 (178)

第十七计 有规有矩

- ☐ 没有规矩不成方圆 (179)
- ☐ 培养遵守纪律的自觉性 (180)
- ☐ 抛开私人感情 (182)
- ☐ 贯彻优胜劣汰原则 (183)

第十八计 因人而异

- ☐ 善待新员工 (185)
- ☐ 谨防“马屁精” (187)
- ☐ 不可硬碰硬 (189)
- ☐ 诚待天下客 (190)
- ☐ 提高出勤率 (191)
- ☐ 不要搞“性别”歧视 (193)

第十九计 适当赞美

- ☐ 赞美最令人回味 (196)
- ☐ 最好的激励方法 (197)

☐ 赞美的方法	(200)
☐ 赞美要真诚	(202)
☐ 重要的是要及时公正	(203)
☐ 不要吝啬“高帽子”	(206)

第二十计 巧用激将

☐ 达到命令的最高境界	(209)
☐ 激将自古是高招	(210)
☐ 激将要有“度”	(211)

第二十一计 因势利导

☐ 要彻底了解别人	(214)
☐ 必须要有好口才	(215)
☐ 说服比强迫好	(217)
☐ 看人脸色下菜	(218)
☐ 打开“闷葫芦”	(218)
☐ 心灵互动很重要	(220)
☐ 顺毛摸取奇效	(221)

第二十二计 真金火炼

☐ 懒牛狠鞭打	(223)
☐ 打掉高傲者的傲气	(225)
☐ 不要姑息养奸	(227)
☐ 该批评就批评	(230)

第二十三计 用人不疑

- ☐ 要相信部下 (233)
- ☐ 干劲来自宽容 (233)
- ☐ 士为知己者死 (234)
- ☐ 不要以己度人 (236)

第二十四计 攻心为上

- ☐ 情感投资见奇效 (238)
- ☐ 从小处做起 (243)
- ☐ 领导要为手下揽错 (244)
- ☐ 关键是行动 (245)
- ☐ 要以人为本 (248)
- ☐ 感情投资更有效 (249)
- ☐ 用笼络代替斥责 (250)

第二十五计 论功行赏

- ☐ 奖励方式要科学 (252)
- ☐ 奖励方式的讲究 (253)
- ☐ 精神奖励不可少 (254)
- ☐ 提升最有效 (255)

第二十六计 铁腕治众

- ☐ 慈不掌兵 (257)
- ☐ 火焰法则 (258)
- ☐ 引而不发 (258)
- ☐ 打人不揭短 (260)

- ☐ 打掉捣蛋分子 (262)
- ☐ 找准捣蛋分子 (263)
- ☐ 指责要有正当的理由 (265)
- ☐ 好虎不得罪一群狼 (266)

第二十七计 荣耀加身

- ☐ 让他知道,在你眼里他最美 (268)
- ☐ 意想不到的荣耀 (270)
- ☐ 记住部下名字最有效 (273)

第二十八计 治病救人

- ☐ 批评要讲究方式 (276)
- ☐ 指责要有的放矢 (277)
- ☐ 练就说服人的本领 (279)
- ☐ 不要轻易批评 (280)
- ☐ 千万不要讽刺 (281)
- ☐ 己所不欲,勿施于人 (283)
- ☐ 控制自己的脾气 (285)
- ☐ 批评要对事不对人 (287)
- ☐ 不要非难失败者 (288)

第二十九计 赏罚分明

- ☐ 斥责是必要的 (290)
- ☐ 科学赏罚 (291)
- ☐ 渔夫的故事 (294)
- ☐ 奖罚一定要分清 (294)

第三十计 铲除刺头

- ☐ 安则留,不安则去 (301)
- ☐ 该解雇时手不软 (302)
- ☐ 解雇也有技巧 (304)
- ☐ 让他自己走人 (307)

第三十一计 从谏如流

- ☐ 让部下诉诉苦 (309)
- ☐ 恳谈会要开诚布公 (310)
- ☐ 千万不可流于形式 (310)
- ☐ 胸底无私天地宽 (312)
- ☐ 倾听不同的声音 (313)

第三十二计 未雨绸缪

- ☐ 抓住每一个机会 (315)
- ☐ 找准导火索 (316)
- ☐ 不妨来个冷处理 (320)
- ☐ 团结对自己有意见的员工 (321)
- ☐ 倾听抱怨 (322)

第三十三计 勤于沟通

- ☐ 沟通的影响 (324)
- ☐ 成为受人尊重的领导 (325)
- ☐ 敞开办公室的门 (328)
- ☐ 寻找共鸣点 (330)
- ☐ 多交谈是绝招 (331)

☐ 听比说更重要	(332)
---------------------------------------	-------

第三十四计 不即不离

☐ 真功全在进退间	(335)
☐ 公私分明众人敬	(337)
☐ 与下属保持距离	(337)
☐ 不可与部下太亲密	(338)
☐ 保持神秘	(340)

第三十五计 谨防欺诈

☐ 提防陷阱	(341)
☐ 不可偏听偏信	(342)
☐ 防止欺诈	(343)
☐ 识别小人心	(345)
☐ 不可过于感情用事	(347)

第三十六计 左右逢源

☐ 培养团体意识	(349)
☐ 独善其身	(350)
☐ 协调内部	(351)
☐ 是非背后麻烦多	(352)
☐ 正确对待下属纷争	(353)
☐ 保持中庸之道	(355)
☐ 利用强烈的竞争意识	(356)

第一计 德才兼备

□ 选才的目标原则

选才比识人更进一步,这就要看领导在识人的基础上靠什么方法选出自己的对象。俗话说:“不成规矩,怎成方圆。”领导选人若离开一定的标准,无目标的进行找人,而不是选才,可以想像企业部队杂乱无章,不成体统。所以领导从高从严、有眼光有才智的选才,必须得坚持一定的原则。

作为指导选择用人行为的思想,应该是:根据不同的岗位能级和能质,来选择具有与此相应的能级和能质的人才。在这一思想影响和制约下形成的原则,就是大胆选择最能圆满完成任务、最能首先实现管理目标的人才,既目标原则。

目标原则的确立及其在用人实践中的灵活运用,情况比较复杂,通常会遇到许多难点和敏感区,甚至很容易“犯忌”。为了正确领会这一重要的用人原则,我们从下面3个方面来作进一步阐述:

(1) 目标原则的确切含义

有人以为,提倡目标原则,就是“重才轻德”,有悖于德才原则的宗旨,这显然是一种“误解”。

其实,目标原则不仅和德才原则完全一致,而且是德才原则在选择人才阶段的最充分、最具体的体现。

所谓目标原则,就是指在遴选人才阶段,领导为了实现既定的管理目标,而根据不同的岗位的能级和能质,来选择具有相对应的德才能级和能质的人。这一重要的用人原则,通常只适用于对人

才的遴选阶段。

根据这一定义,我们不难看出,目标原则至少包含着以下7层含义:

①选择人才的惟一标准,必须是人才的能级和能质与岗位的能级和能质相对应。

②选择人才时优先考虑的,是人才具有哪些可供选择的突出要素(即长处和优势),这些突出要素,构成了某个人才能被其他人才群体所接受的“搭配素质”,在许多情况下,德才素质“完美”的人,也许其“搭配素质”不一定占有明显优势,而有些德才素质存在一些“不足”的人,却在另一方面拥有较好的“搭配素质”,这正是目标原则着意挖掘的重点。

③德与才的配比状况,直接影响和决定了人才完成任务的能力的高低,与此同时,人才获取的有效价值能否被客观环境所接受、所承认(既顺利转化为存在价值),又和德的四大要素密切相关,这就决定了领导者在选择“最能圆满完成任务”的人时,势必兼顾下属的德和才,而不可能置德于不顾,对此,目标原则是不至于引起什么“误解”的。

④德才“完美”但却不能“实现目标”,那么,这种“完美”就失去了意义和价值,反之,尽管德才不那么“完美”,但却能顺利“实现目标”,那么,这种不尽“完美”的人,才是值得领导优先选择的。

⑤在某一环境不能“实现目标”的人,并非在任何环境都不能“实现目标”,为此,实现目标原则,势必推动和鼓励人才流动的进一步推广和深化。

⑥世上绝无固定不变的目标,因而也就绝无永远擅长实现这一目标的“突出要素”,从这个意义上讲,任何人才,惟有不断更新知识,增长才华,才能不被目标原则所淘汰。

⑦运用目标原则选择人才,是否会选中某个德劣才优者呢?作为一种在特殊情况下的“被迫”选择,这不仅是可能的,而且也是