

领导能力自我透视

善于用人，选贤任能

用人

能力的提升与自测

马贵舫



YongRen

NENGLI DE
TISHENG YU ZICE



中共中央党校出版社

领导能力自我透视

用人能力的提升与自测

冯秋婷 顾问
马贵舫 编著

中共中央党校出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

用人能力的提升与自测/马贵舫编著. —北京: 中共中央党校出版社, 2006. 1

(领导能力自我透视)

ISBN 7-5035-3283-1

I. 用… II. 马… III. ①领导学②人才管理学
IV. ①C933②C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114534 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北省三河丰华装订厂装订

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 8.75

字数: 227 千字 印数: 1—6000 册

定价: 18.00 元

出版说明

随着我党执政环境的变化，提高党的执政水平和领导能力，则成为新形势下党的建设必须着力解决的历史性课题。

十六大报告依据对这种变化的客观分析，在深刻总结党的执政经验的基础上，明确提出了要“加强党的执政能力建设，提高党的领导水平和执政水平”的历史任务，科学回答了进一步提高执政水平和领导能力的一系列重大问题。

党的十六届四中全会又专题研究了加强党的执政能力建设问题并通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决议》，提出了加强党的执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务，赋予了党的建设新的伟大工程以新的时代内涵。

党的领导机关和领导干部执政水平是高是低，是强是弱，决定着整个党的执政能力。因而，加强党的执政能力建设，首先就要求提高各级领导机关特别是领导干部的领导能力。加强自身能力建设，应是领导机关和领导干部永恒的课题。

为此，中共中央党校出版社特推出“领导能力自我透视”丛书。该丛书注意理论和实际相结合，具有理论性、实用性和可操作性，能够使广大干部了解自身各种能力的强弱，有针对性地加以提升。希望该丛书对广大领导干部的能力建设有所启迪和帮助。

“领导能力自我透视”丛书包括：

《用人能力的提升与自测》

《决策能力的提升与自测》

《思维能力的提升与自测》

《应变能力的提升与自测》

《沟通能力的提升与自测》

《激励能力的提升与自测》

《协调能力的提升与自测》

前 言

用人即用才，用人的能力即用才的能力。

毛泽东曾经说过，领导就是出主意与用干部。所谓出主意，即是领导决策；用干部，则就是用人了。作为领导二艺之一的“用人”，其技巧、其学问，都博大精深，奥妙无穷。在竞争日趋激烈的今天，人才资源已经超越其他资源上升为第一资源，是一切事业的前提和根本，是社会最为宝贵的财富和资源。人才素质的高低和才能发挥的程度，无论对一个国家、一个地区的发展壮大，还是对一个组织、一个企业的兴旺发达，都具有至关重要的影响。一个领导者，如果不懂得将人作为一种资源，不懂得用人的技巧与学问，不知道怎样调动人才的积极性、主动性与创造性，那么，他的成功将是不可想像的。换句话说，在当今社会，具备非凡的用人能力的领导者才是合格的领导者。

领导行为与目标联系的间接性，决定了用人能力在领导者应该具备的众多能力中的核心地位。一个领导者，并非包打天下无所不能的英雄，他的成功，在于能够使属下人尽其才，才尽其用。具有非凡用人能力的领导者，即使本身在专业或某些方面有所欠缺，也可以通过借助别人的才能来弥补自己的不足，从而取得好的绩效，实现领导意图。因此，提高领导素质，一个重要的甚至是最重要的方面就是提高领导的用人能力和用人素质。

用人能力的有效提升，是每个领导者梦寐以求的事情。从构成要素来看，用人能力既是领导者知识水平、意志品质及各项能力的综合体现，也是涉及到识才、选才、用才、聚才、育才等各个环节

的宏大系统。从这个角度而言，用人能力的提升也不是一蹴而就的，而是伴随着各种素质的提高而提高的。对领导者个体来说，对自己的用人能力有一个比较恰当的把握，是实施用人行为和修养用人素质的前提条件。因此，本书从领导者用人能力的自我测评开始，使领导者用人能力的修养做到有的放矢，增强针对性，以收事半功倍之效。

本着理论与实际相结合的原则，本书详细介绍了用人理论、用人技巧、用人艺术，同时又注重实用性与操作性，对用人误区进行了深刻剖析。同时，以大量的案例为基础，从具体和细节入手，条分缕析，提出了许多独到的见解，力求对读者有所启迪和感悟。相信读完本书后，对领导者用人能力与素质的提高一定会有所帮助。

当然，领导用人是一个综合的系统工程，用人能力的修养与提升也是一个系统工程。本书虽然力求面面俱到，但把用人能力的测试与提升作为一项专题来研究，仅仅只是一种新的尝试，疏漏之处一定不在少数，敬请广大读者谅解。同时由于作者学识和水平有限，不妥之处甚至错误在所难免，恳请专家、学者、以及读者予以批评指正。

从本书策划、提纲的拟定到初稿形成、文字反复修改，都是在冯秋婷教授的精心指导下完成的，在此深表谢意。

在本书的编写过程中，借鉴、参考和吸收了相关的一些研究成果，在此向有关作者表示诚挚的谢意。

作 者

2005年6月于中央党校

目 录

第一章 领导用人能力的内涵与自测

第一节	领导与用人的关系	(1)
一	领导用人的含义	(1)
二	领导活动中不同性质的用人行为	(5)
三	领导用人在领导活动中的地位和作用	(7)
第二节	领导用人能力的丰富内涵	(12)
一	整合的能力	(13)
二	驾驭的能力	(17)
三	活化的能力	(22)
四	人力资源战略能力	(27)
第三节	领导用人能力自测	(28)
一	领导者具有对人才的洞察力吗	(29)
二	领导者具有对人才的识别力吗	(32)
三	领导者是否具有育才能力	(34)
四	自我测试一	(36)
五	自我测试二	(38)
六	培养别人,充实自身	(41)

第二章 熟知领导用人理论和战略

第一节	为政之要在用人思想	(42)
一	德才兼备的人才思想	(42)

二	得贤则安，失贤则乱	(46)
三	治国之道，务在举贤	(48)
四	知人善任，不课不用	(49)
五	刚柔相济，赏罚严明	(50)
六	率先示范，治身为重	(51)
七	勤于教养，百年树人	(53)
第二节	人力资源理论	(55)
一	人力资源的概念及特点	(55)
二	人力资源管理	(58)
第三节	人力资本理论与智力资本理论	(62)
一	人力资本理论	(62)
二	智力资本理论	(69)
第四节	人才强国战略	(76)
一	人才强国战略的提出	(76)
二	人才强国战略的科学内涵	(79)
三	人才强国战略的路径选择	(83)

第三章 坚持领导用人原则

第一节	程序原则	(86)
一	依法选拔任用党政领导干部	(86)
二	因事用人	(89)
三	不称职是不称此职	(91)
第二节	数量原则	(92)
一	用人宽度——数量原则的含义	(93)
二	用人宽度的计算公式	(93)
三	罗斯福的左膀右臂——罗斯福与霍普金斯、 马歇尔	(95)
四	艾柯卡与他的“12人班底”	(96)

五	用人搭配术·····	(98)
第三节	质量原则·····	(99)
一	德才标准·····	(99)
二	德才要素的构成·····	(100)
三	德才与人才价值·····	(104)
第四节	信任原则·····	(107)
一	信任原则的内涵·····	(107)
二	信任原则的实现形式·····	(109)
三	用人不疑与疑人不用·····	(111)
第五节	环境原则·····	(113)
一	“善政”乃用人环境之首·····	(113)
二	有功则奖,有过则罚·····	(115)
三	“无功即是过”的价值观念·····	(118)

第四章 重视人才资源开发

第一节	树立科学的人才观念·····	(123)
一	科学的人才概念·····	(123)
二	领导者的人才观·····	(127)
三	“以人为本”的科学人才观·····	(131)
第二节	抓好重点人才队伍建设·····	(133)
一	党政领导人才队伍建设·····	(133)
二	国有企业经营管理人才队伍的建设·····	(138)
三	专业技术人才队伍建设·····	(142)
第三节	完善人才管理体制与机制·····	(146)
一	坚持党管人才·····	(146)
二	建立健全人才激励机制·····	(151)
三	以市场化引导人才合理流动·····	(156)

第五章 掌握领导用人方法和艺术

第一节	识人的方法与艺术	(162)
一	人才类型	(162)
二	识别人才的方法	(165)
三	注重潜在人才的挖掘	(167)
第二节	选才的方法与艺术	(170)
一	素质考察	(170)
二	选才的方法	(172)
三	择优而用	(175)
四	选拔人才过程中应注意的问题	(177)
第三节	用人方法和艺术	(179)
一	分权与授权	(179)
二	权变用人方法与艺术	(187)
第四节	容人的方法和艺术	(190)
一	容人之量	(191)
二	容人之长	(192)
三	容短护短的方法和艺术	(197)
第五节	育人的方法与艺术	(202)
一	育才不可或缺	(202)
二	育才的途径	(203)
三	培养下属成为领导者应当注意的三个因素	(205)
第六节	聚才的方法与艺术	(206)
一	优化用人环境	(207)
二	惟有梧桐枝,才能引凤凰	(208)
三	归属感的营造	(210)
四	所用即为所有	(211)
五	留才的方法	(213)

第六章 防范领导用人误区

第一节	领导用人误区的含义及产生的原因·····	(217)
一	领导用人误区的界定·····	(217)
二	领导用人误区产生的原因·····	(218)
第二节	领导用人误区的危害及现实表现·····	(225)
一	领导用人失误的危害·····	(225)
二	领导用人误区的现实表现·····	(227)
第三节	领导用人误区防范的途径和方法·····	(232)
一	纠正不正确的思维习惯·····	(232)
二	防止“公论”失真·····	(233)
三	防治不健康的心理·····	(235)

第七章 修养领导用人素质

第一节	领导用人素质与用人能力·····	(240)
一	领导素质·····	(240)
二	领导用人素质与领导用人能力的关系·····	(250)
第二节	领导用人素质修养的内容·····	(251)
一	修养用人素质的知识因素·····	(252)
二	修养用人素质的心理因素·····	(254)
第三节	领导用人素质修养的途径和方法·····	(258)
一	领导者素质形成的两种理论·····	(258)
二	领导用人素质修养的原则·····	(259)
三	领导用人素质修养的途径和方法·····	(260)

参考书目·····	(269)
-----------	-------

第一章 领导用人能力的内涵与自测

作为领导能力的一种，用人能力是一名合格领导者所应拥有的重要能力之一，具有丰富的内涵。通常情况下，用人能力是领导者根据用人原则和用人需要之间的复杂关系，根据被用对象与他所处的客观环境之间的发展变化情况，对人才进行从识别、选拔、调配到合理使用的能力。从这个意义上说，领导用人能力具有丰富的内涵，在某种程度上是领导活动各个环节的核心。同时，作为一种能力，尽管不能用精确的定量方法对其进行测试，但是，通过科学的方法和手段，对领导者所拥有的用人能力予以测评，是完全可能的。本着这个目的，本章试就领导用人能力的丰富内涵和测试手段作一简单的探讨。

第一节 领导与用人的关系

在一定意义上，领导就是用人。领导活动是以人为中心的活动，无论是领导活动中的决策、激励，还是协调、沟通，用人都是贯穿其中的核心因素。因此可以说，没有用人，就没有领导；没有用人实践，就没有领导活动。

一、领导用人的含义

领导者在—个组织活动中居于主导、统率的地位，他的基本职责就是对整个组织进行目标决策，制定大政方针，并率领群体实施组织目标。决策和大政方针的制定与实施，离不开领导者对组织群

体的合理调配，离不开领导者对组织成员聪明才智的充分激发。作为领导者的基本职责之一，领导用人就是领导者通过各种手段和方法，使组织成员人尽其才，才尽其用。简言之，领导用人就是育才。

（一）领导用人的概念

用人是一种特殊的管理艺术，是领导者使一定范围内劳动和生活的人按照某种秩序进行活动，并通过一定的方式发挥其聪明才智，充分获取社会效益和经济效益的艺术。

领导用人则是为了实现一定的领导目标，通过知人、任人、育人、励人、聚人的规范行为，并正确处理它们之间的关系，充分发挥人才的能动作用，以达到预想的领导结果的领导活动。它的理论形态，是领导学理论体系中的重要组成部分；它的实践内容，是领导活动中最基本的实践。

领导用人主要有两层含义：第一，领导用人是指用人的智力、能力、体力和潜力；第二，领导用人是指用骨干、用干部、用知识分子、用一切有用之才。

（二）领导用人的内容

所谓领导用人，主要包括五个方面的内容：知人、任人、育人、励人、聚人。

1. 知人。首先表现为对人才的全面考察。既要考察人才的“德”，又要考察其“才”；既要考察其一时一事的表现，又要考察其一贯的表现；既考察其能力，又要考察其人品；既考察其一般特性，又要考察其个性特征。这是“知人”的首要含义，也是“知人”的内容和方法。其次表现为对人才的辩证态度。对人才既要看优点，又要看缺点；既要看长处，又要看短处；既要看成绩又要看不足；既要看主流，又要看到其支流。同时要划清它们之间的界限，分清主次，对人才有个基本的痼疾。

2. 任人。就是在知人的基础上，领导者能够对人才进行合理

的选择、调配和任用。其基本要求就是根据任务的不同要求和人才的不同特长，做到人事相宜，因岗择人，以使用当其才，人尽其才，充分发挥人才的最大作用。

3. 育人。育人的含义就是对人才定位定岗之后，所必须实施的学习教育管理、岗位培训管理、履行职责管理、爱护关照管理、组织纪律管理、监督管理、奖惩管理、流动管理等。这是用人必不可少的延伸内容。没有这些内容的配套，用人机制就是不健全的，就会导致用人流程的中断，整个用人功能就得不到充分体现。

4. 励人。领导用人的一个重要问题，就是如何有效激励的问题，其核心是通过对人的动机的强化，从而极大的调动员工的工作主动性、积极性和能动性。领导者应该在了解员工动机和需求的基础上，通过金钱、目标、尊重、参与、发展机会等激励手段对员工进行有效激励。

5. 聚人。领导用人即用才，所以，领导者首先必须有才可用，而这离不开有效的聚人。所谓聚人，包括两个方面：一是留住人才，二是吸引人才。其目的只有一个，即通过一系列运作，在人才争夺战中抢占有利地位，尽可能地为组织笼络人才，以期形成丰富的人才资源。

（三）领导用人的实质

领导用人的实质，就是通过一系列的用人活动，采取一切积极的用人手段，激发人的主动性、积极性和创造性，为实现领导目标竭尽所能，并使之转化为领导效益，推动各项事业和工作的发展。

1. 领导用人，核心在于调动人的积极性，最大限度地开发人的能量，把人的存量潜能和增量潜能，转化为现实显能。这是领导用人的根本出发点和归宿。

2. 为了充分调动人的积极性，实现人固有能量形态的转化，必须重视用人方法和艺术的选择和采用。用人方法和艺术，是调动人的内在积极性，开启其动力之门的钥匙。

3. 衡量人的潜能是否发挥，最终要看是否真正形成了实际的用人效益，即基于人的主观能动性的发挥，在事实上使设定的目标任务发生了积极的变化。这是检验人的能量与积极性发挥与否的客观标准，也是检验用人效能的客观标准。

（四）领导用人的特点

作为最基本的领导职能之一，领导用人具有以下一些特点：

1. 普遍性。在全部领导活动中，用人思维和用人行为无所不在，无时不在。用人活动存在于一切领导现象之中，并贯穿于领导过程的始终。这表明，领导用人具有普遍性的特点。

2. 决定性。领导决策一旦形成，人才和干部就是决定性的因素。从这个角度来说，可以把用人理解为决定性的因素。同时，人作为决策的主体，在决策活动中，它是先决条件。决策是用人的产物。从这个角度来看，更证明了用人的决定性地位。

3. 人本性。以人为本是现代领导的精义所在。领导的人本要义，主要通过用人来体现。人是领导的活动的实体部分，又是最有活力的部分。用人正确，领导就会一活俱活，领导过程才会生机焕发。离开人，离开用人这个根本，领导就变成了空头领导。因此，可以说，人本理念，是领导的第一理念。

4. 规律性。领导用人，虽然都要靠人来操作，但我们决不能把它看成是人的主观意志的产物。它是蕴涵着某些必然性的有序活动。从动态的角度来看，其中有很多规律需要认知，需要把握。例如人才成长规律、人才的动态变化规律、环境对人才成长过程影响的规律等等。从这个意义上说，用人行为就是领导者按用人规律行事的行为。

5. 层级性。由于社会的各种组织在纵向上是呈现层级状存在的，由此而形成的用人关系因而也是层级状的。这表明，用人是通过一级管一级来实现的。因此，所谓的用人，也就是一个用人信息逐级传递的用人链。这个用人链，是一个复杂的系列构件，哪一个

环节都不能出问题。哪一个环节出了问题，就会产生领导震荡。因此，领导人必须作为一个系列参照系来把握。

6. 艺术性。自古以来，用人不仅是一门学问，而且是一门艺术。社会生态中的各种人才，有不同的类型，不同的专长，可谓千姿百态。面对这些各怀其才的人才，怎么用，会不会让他们人尽其才，就不仅是学问了，而是技巧，是艺术。领导人，“运用之妙，存乎一心”，具有高超的艺术性。

二、领导活动中不同性质的用人行为

当领导者在用人活动中施展用人艺术时，他面对的是不同的被使用对象，需要分别采取不同性质的用人行为。为此，有必要对不同性质的用人行为进行探讨。

在现实生活中，领导者在对被使用对象作出某种用人抉择时，他首先面临的抉择，是用还是不用，接下来才考虑怎么用。在考虑“怎么用”时，按照领导者对被使用对象的信任度，大致可分为使用、重用两个档次。探讨这两种不同性质的用人行为，有助于领导者在用人活动中针对不同的用人对象，做到有的放矢。

（一）使用

对于绝大多数下属来说，领导者是愿意使用他们的。使用，是用人抉择中最为普遍的一种用人行为。它是在领导者对被使用对象具有一定的信任感，被使用对象自身又具有一定的德才素质的情况下，领导者作出的一种常规性的用人抉择。

领导者的这种用人行为，通常具有以下特点：

1. 职权相对稳定。只要下属基本上干得不错，本人又不提出新的要求，领导者一般不会想到是否需要给他换一个更能发挥特长的岗位。

2. 感情因素不占支配地位。由于在领导者眼里，下属并不具有值得重用的特殊才能，因而他对下属并不抱有偏爱的感情；而下