

C/33.2
Z34

● 领导艺术书系

领导权变用人艺术

张淑敏 主编

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导权变用人艺术/张淑敏主编. —北京:
中国时代经济出版社, 2002.1
(领导艺术书系)
ISBN 7-80169-185-7
I. 领… II. 张… III. 领导艺术 IV. C933.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088307 号

领导
艺术
书系

领导
权变
用人
艺术

主
编
张
淑
敏

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号青蓝大厦 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)88361317 64066019
传 真	(010)64066026
发行经销	新华书店总店北京发行所发行 各地新华书店经销
印 刷	北京市白帆印刷厂
开 本	850 × 1168 1/32
版 次	2002 年 1 月第 1 版
印 次	2002 年 3 月第 2 次印刷
印 张	17
字 数	453 千字
印 数	5001 - 10000 册
定 价	34.00 元
书 号	ISBN 7-80169-185-7/C·020

版权所有 侵权必究

《领导艺术书系》

编 委 会

主 编：张增强

副 主 编：刘文江 张淑敏 黄宇清 曲连波 班随叶
宋树发 冯振翼 卢准祥

编 委 会：候忠义 后东升 陈鹏志 孙成毅 李 丽
白光军 刘彦庆 陈志皇 阮小羽 罗 晶
王营才 杨体文 卢广羽 边兰秀 郑 琦
田震宇 廖生林 彭鸿峰 杜建峰 董 勇
刘玉德 周小和 张 平 王亚杰 李志平
米智慧 单 宇 杨翠杰 王雪芹 崔素仙
郝风云 杜 革 吴玉荣 李 亮 陈断忠
赵义民 祁子国 唐永跃 朱丽丽 于立新
白力功 徐丽敏 张国庆 黄 英 余良辰
孙立峰 杜 军 郑占元 孙佳豪 李 玲

前 言

用人的学问博大精深，奥妙无穷。古人云：国之兴，长于政；政之兴，在得人。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，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。

每个企业最严重的问题都是“人”的问题。在竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者或企业经营者，如果不懂得将人作为一种资源，不懂得如何去用人，不知道怎样通过调动人才的智慧来为自己的事业服务，那么，他的成功将是不可想象的。

你想把各式各样的能人凝聚到自己的周围吗？你想让他们为你贡献聪明才智吗？你想做到令行禁止，并使人心服口服吗？你想花最小的代价换取最大的效益吗？

“士为知己者死，女为悦己者容。”你想使自己成为一名有魅力的领导者吗？

你需要掌握用人的艺术。

用人的艺术是什么？

用好各种各样的人，将下属的潜能发挥出来，汇成强大的力量，创造丰功伟绩，这就是用人的艺术。

善于用人者，火眼金睛，透视人心，运筹帷幄之中，决胜千里之外，可以从一介草民起家，汇聚各路英雄豪杰争霸天

下;不善于用人者,往往只凭一腔热情,却没有精明的识人眼光和过硬的用人手段,结果费力不讨好,常常得罪人,自己被搞得焦头烂额,手下还是鱼目混珠,得过且过。这样,纵使你有千军万马,迟早也会蜕变为一个光杆司令。

很多人都想用人,可并非人人都会用人,只有极少数人能深谙其奥秘,摸透其精髓。

本书正是基于人才在领导者的整个管理用人活动中的重要作用,从对领导用人行为的全过程把握和分析入手,从用人手法、用人的环境、用人的对象、用人过程等几个角度对领导用人进行了详细阐释。

本书深入地探讨了领导者用人的各类有效方法和高超技巧,并对之进行了详细的分类,分别在用人策略、用人方法、用人手段、用人技巧、用人综合等九个篇章进行了细致阐述。

在素养篇,你将看到,如何去包容,如何能自控,如何去威慑……

海纳百川,有容为大。你若能受用比自己能力强的人,容忍与自己意见分歧,甚至得罪过自己的人,宽容曾经是敌营中的人,敢用有争议的人,耐心挖掘大才潜伏的人,那你的事业必定会有腾飞之日。

世人皆知人才之贵重,然后有“不拘一格降人才”之愿望。在谋才篇,你将看到识才——选才——育才——用才——聚才全过程的操作艺术。

读完用才的艺术,你或许认同了古人的那句话:“用人不限资品,但择有才。”

看完育才的艺术,也许你会明白松下幸之助的那句名言:“企业最好的资产是人……教育训练很贵,但是不做会更贵。”

从聚才的艺术中,你或许会再一次领悟“资源”这一概念,你会知道——还有一种聚才方式叫借才。

领悟了资源这一概念,你也就顺理成章地去理解能力篇中整合的艺术了!

人是地球上最复杂的动物。人非圣贤,每个人都有自己的个性和优缺点,都有能适合他们胜任的岗位。高明的领导者总是能抓住人性的优点,摸透人性的弱点,巧妙地整合,将各种不同个性的人放在各个不同的岗位上,发挥出意想不到的整体效能——精英之才会锋头更锐,寻常之辈也能点石成金,难缠的刁民将被驯服为心腹干将,老实之人将对你忠心耿耿,左膀右臂各显其能……

方法篇中你将看到,如何拉近领导与员工之间的心理距离,如何获得对方认同,如何引导,如何说服,如何协调,如何沟通。

时机与度的把握艺术——看完这章你或许会明白什么叫用人之妙,存乎一心。

活用巧用的艺术告诉你,怎样借助工作以外的力量,怎样借助他人的力量,借助无形的力量,怎样以无形赢得有形,怎样以微小的投入换来巨大的收益。

在冷处理艺术中你将看到,如何将自己的意图通过非语言表达传递给下属,做到不言而“喻”,不言自明。如何以不处理而处理,以静制动。

在手段篇中,褒奖、批评、激励、惩戒、施压、笼络,种种策略、手段、技巧色彩纷呈,在你眼前尽情展现……

当然,用人也是一个综合的系统工程,在综合篇,将向你详细地阐述环境的营造艺术、氛围的营造艺术、风气的营造艺术和机制的营造艺术。

本书从点到线,由线到面,多角度、全方位地对用人行为进行了分析细化和系统归纳,共总结出 40 余种用人艺术,提出了许多独到的见解,是企业领导者用人的一部不可多得的锦囊。

即将用人的人从中汲取智慧;正在用人的人从中谙熟韬略;管过别人的人从中审视检讨;被别人管的人从中寻觅对策;所有的人都能从中取到真经。

本书从具体和细节入手,注重实用性和操作性,通俗明晓,条分缕析,力求对读者有所启迪,相信读完本书后,你会对用人管理有一种新的认识和感悟……

本书由张淑敏担任主编并撰稿,最后由张义军、高焕之总纂审定。

本书在编写过程中,得到了河北经贸大学、天津商学院、山西大学、中国时代经济出版社许多同志和领导的支持和帮助,在此一并表示由衷的感谢!

由于我们的学识和水平有限,不妥之处甚至错误在所难免,恳请专家和读者批评指正

丛书编委会
2001 年 11 月

目 录

第一章 素养篇

第一节 包容的艺术	(1)
一、包容守则	(1)
二、容人之长	(4)
三、容人之短	(5)
四、容人之正	(6)
五、容人之过	(7)
六、容人有术	(9)
七、容人有度	(10)
第二节 威慑的艺术	(11)
一、领导者一定要有个人威信	(11)
二、权力与影响力	(12)
三、表现威信的三个原则	(13)
四、以能取威	(14)
五、以信树威	(15)
六、距离出威	(19)
七、形象助威	(20)
八、当断则断 有时专断	(22)
九、威信误区	(25)
十、应对损害威信的挑战	(26)
第三节 自控的艺术	(30)
一、理智的核心	(30)
二、克己才能复礼	(31)
三、先“领导”自己,再去领导别人	(31)
四、喜怒不形于色	(32)

五、驾驭愤怒的情绪	(34)
六、紧张探源	(35)
七、急躁的处理艺术	(38)
八、走出消沉	(41)
九、在逆境中韬光养晦	(44)
十、应酬中的自制	(45)
十一、意志力与不良习惯的戒除	(48)
第四节 形体语言艺术	(50)
一、形象塑造的首选——语言艺术	(50)
二、声音的旋律	(56)
三、微笑:从晴雨表到润滑剂	(57)
四、眼神的魅力	(58)
五、拍肩的艺术	(60)
六、手势语	(62)
七、服饰:无声的语言	(64)
第二章 谋才篇	
第一节 识才的艺术	(67)
一、人才就是财富	(67)
二、眼睛向内看	(68)
三、识长也要知短	(69)
四、识表也要及里	(71)
五、识人有术	(72)
六、注意潜在人才的挖掘	(75)
第二节 选才的艺术	(77)
一、内选与外聘	(77)
二、选才九法	(80)
三、素质的考查	(82)
四、择优而用	(84)
五、德劣才优也可用	(87)
六、招聘的法则	(89)

七、注意的问题	(92)
第三节 用才的艺术	(95)
一、用人之原则	(95)
二、心理因素与用人决策	(97)
三、因人而异,量才适用	(100)
四、用人不疑	(103)
五、用人之忌	(105)
第四节 育才的艺术	(107)
一、育才不可或缺	(108)
二、育才九途径	(109)
三、实践育人与工作指导	(113)
四、逆境育人	(114)
五、有效培训的秘诀	(115)
第五节 聚才的艺术	(116)
一、栽桐才能引凤	(117)
二、士为知己死	(120)
三、所用即为所有	(122)
四、归属感的营造	(124)
五、员工流失的内因与外因	(126)
六、留人七法	(128)
七、未雨绸缪早做防范	(129)
第三章 能力篇	
第一节 整合的艺术	(133)
一、理解整合	(133)
二、调配立足于整体效能	(134)
三、整合的量化	(135)
四、知识结构整合	(136)
五、年龄整合	(137)
六、注意整合中的结构性内耗	(139)
七、不能只盯着“互补”	(140)

第二节 统御的艺术	(141)
一、让下属明确自己的任务与角色	(141)
二、逐步交付工作	(143)
三、促使下属自愿工作	(145)
四、让下属自己建立目标计划	(146)
五、“一定要完成目标”的使命感培育	(147)
六、让下属接受工作并坚持到底	(149)
七、尽早促成下属独立工作	(151)
第三节 驾驭的艺术	(153)
一、领导者用权的基础	(153)
二、领导者的驾驭心理	(155)
三、不同的驾驭风格	(156)
四、实施驾驭	(160)
五、驾驭反对者	(163)
六、对付组织中的反驾驭	(165)
第四节 活化的艺术	(167)
一、青年人——组织“活化”的主力	(168)
二、求同还是求异	(170)
三、调动热情	(172)
四、导入竞争	(174)
五、“内部跳槽”	(176)
六、鼓励人才“逃走”	(178)
七、属下管理的活化原则	(180)
第四章 方法篇	
第一节 协调的艺术	(182)
一、何为协调	(182)
二、协调的内容	(183)
三、化解与下属矛盾的法则	(185)
四、协调下属的九种工作态度	(188)
五、处理纷争	(189)

六、领导协调误区	(192)
七、慎对组织中的势力	(194)
第二节 沟通的艺术	(195)
一、正式沟通与非正式沟通	(196)
二、三管齐下做好沟通	(197)
三、沟通的障碍及其消除	(198)
四、突破沟通困境	(201)
五、与“难缠的下属”沟通	(202)
六、擅用集会沟通	(204)
第三节 交流的艺术	(208)
一、谈话中的语言技巧	(208)
二、拉近距离	(212)
三、获得认同	(214)
四、倾听的技巧	(216)
五、听取抱怨	(218)
六、做好说服	(221)
第四节 组织的艺术	(223)
一、使用秘书	(224)
二、培植心腹	(226)
三、擅用智囊	(227)
四、利用委员会	(229)
五、选配副职	(232)
六、褒奖幕后英雄	(235)
第五章 策略篇	
第一节 分权的艺术	(236)
一、领导者拥有的五大权力	(236)
二、分权与集权	(238)
三、以分权来巩固和扩大权力	(239)
四、分权原则	(241)
五、分权方式	(243)

六、分权的艺术	(245)
第二节 授权的艺术	(249)
一、领导者的分身术	(249)
二、领导者畏惧授权分析	(251)
三、授权六原则	(253)
四、授权的种类	(255)
五、授权与控制	(257)
六、授权中的误区	(259)
七、谨防“反授权”	(261)
第三节 控制的艺术	(262)
一、控制是一种管理活动	(262)
二、控制的方式	(264)
三、控制的要领	(265)
四、对属下权力的控制	(267)
五、反馈控制	(269)
六、场力控制	(271)
七、减少部属对控制的抵抗情绪	(273)
八、反控制探析	(275)
第四节 平衡的艺术	(277)
一、把握平等之度	(277)
二、平等的内容体现	(279)
三、“等距外交”原则	(280)
四、合理公平与合情公平	(282)
五、客观公平与主观公平	(285)
六、打破旧的平衡	(287)
第五节 权变的艺术	(289)
一、权宜应变	(290)
二、权变方法的环节与要素	(291)
三、权变类型	(293)
四、权变用人的特征	(296)

五、权变用人的非智力因素考查	(297)
六、用人对象与权变	(298)
七、用人环境与权变	(299)

第六章 技巧篇

第一节 时机与度的把握艺术	(301)
一、区分工作,把握时机	(301)
二、区分情绪,把握时机	(304)
三、用人的时机选择	(306)
四、激励的度与把握	(308)
五、批评恰到好处	(311)
第二节 活用巧用的艺术	(312)
一、巧用借权	(313)
二、活用影响力	(317)
三、巧用非正式组织开展工作	(318)
四、巧用员工心理引导竞争	(321)
五、巧用短处	(325)
六、以恶治恶 以毒攻毒	(327)
第三节 冷处理艺术	(329)
一、冷处理之要领	(329)
二、“推”的艺术	(331)
三、沉默是金	(334)
四、大智若愚	(336)
五、超脱——对领导者权欲的冷处理	(339)
六、部属冲突的冷处理	(342)

第七章 手段篇

第一节 褒奖的艺术	(345)
一、表扬的要求	(345)
二、表扬的内容侧重	(348)
三、称赞的场合要求	(349)
四、对赞扬公正性的妥善处理	(350)

五、奖励下属十策略	(352)
六、明奖暗奖有讲究	(355)
七、不以地位论行赏	(356)
第二节 批评的艺术	(357)
一、批评的基础要件	(358)
二、批评的目的性和说理性	(358)
三、批评的六种方式	(360)
四、批评的时机与分寸	(364)
五、批评因人而异	(365)
六、批评的方式要委婉	(367)
七、批评艺术 12 法	(370)
八、犯错误但不宜批评的情况	(371)
第三节 激励的艺术	(372)
一、激励三类型:物质、精神、知识	(372)
二、目标与激励	(374)
三、实绩与激励	(376)
四、把握需求施以激励	(379)
五、激励方法	(380)
六、巧用激将法	(383)
第四节 惩戒的艺术	(384)
一、惩罚的要求	(385)
二、惩罚要领——稳、准、狠	(387)
三、实施惩罚必须处理好的五种关系	(388)
四、斥责的 13 点禁忌	(390)
五、杀鸡儆猴	(392)
六、己所不欲,勿施于人	(393)
第五节 施压的艺术	(395)
一、施压出效率	(396)
二、施压挖潜	(397)
三、施压与选才	(398)

四、施压育才	(400)
五、以施压克服员工“自得症”	(401)
第六节 笼络的艺术	(402)
一、信任是最好的笼络手段	(402)
二、体贴与宽容	(404)
三、你替他着想,他为你卖命	(405)
四、抓住每一个机会	(406)
五、合理满足下属要求	(408)
六、“奉承”也是一种技巧	(410)

第八章 职能篇

第一节 发布命令的艺术	(412)
一、下达命令六原则	(412)
二、清晰明了地下命令	(414)
三、准确下达命令七要素	(416)
四、因人施令	(418)
五、用建议的方式命令	(420)
六、清醒对待拒不听令者	(423)
七、下命令也要留一手	(425)
八、命令下达后注意的问题	(426)
第二节 分派任务的艺术	(428)
一、分派工作益处多	(428)
二、分配任务三原则	(430)
三、分派工作因人而异	(431)
四、尽其能,用其长	(433)
五、只告诉结果,不告诉过程	(435)
六、分配工作的十九秘诀	(436)
第三节 工作评价的艺术	(437)
一、开动三赢直通车	(438)
二、考评的目的	(439)
三、考评的原则	(441)

四、考评需要标准	(444)
五、考评方法	(446)
六、考核的有效推行	(448)
七、评价落实	(450)

第九章 综合篇

第一节 环境的营造艺术	(453)
一、环境良好干劲足	(453)
二、办公环境的营造	(454)
三、协调组织内的人际关系	(456)
四、用外交家的手法处理人际关系	(458)
五、营造以信为本的人际关系	(460)
六、“幽默”——人际关系的调和剂	(462)
七、“承认”——人际关系的心灵圣餐	(463)
八、处理人际关系时的非言语表达	(465)
九、妥善处理人际摩擦	(468)
第二节 氛围的营造艺术	(470)
一、培养团队精神	(470)
二、促进组织团结	(473)
三、纠正领导层“一团和气”的倾向	(476)
四、团体意识的营造	(478)
五、责任感培育	(480)
六、激发员工的主动精神	(482)
七、士气的鼓舞	(483)
八、保持工作热情	(485)
九、增强组织内聚力	(488)
十、温暖的大家庭	(491)
十一、用好心情感染人	(493)
第三节 风气的营造艺术	(495)
一、好领导要有好品质	(495)
二、坐得正,行得才端	(496)