

ZHI HUI

现代人智慧全书

智慧



用人术

识人、用人的162种基本法则

主编 林可行 张小云



 北方妇女儿童出版社

B848.5

19
14

ZHI HUI

B848.5

19
14

现代人智慧全书

智慧用人术

识人、用人的162种基本法则

主编 林可行 张小云



北方妇女儿童出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人智慧全书/林可行 主编. —长春: 北方妇女儿童出版社, 2004. 11
ISBN 7-5385-2703-6

I. 现… II. 林… III. 人生哲学—通俗读物
IV. B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114029 号

内 容 简 介

全面、系统、分门别类地将现代人生存立世必须具备的智慧告诉您。指导您做适者生存、永立人上的强者。

现代人智慧全书

书 名: 智慧用人术 ——识人, 用人的 162 种基本法则

主 编: 林可行 张小云 封面设计: 胡小林

出版发行: 北方妇女儿童出版社 (0431-5640624)

地 址: 长春市人民大街 4646 号 (130021)

印 刷: 北京中兴印刷有限公司

版 次: 2004 年 11 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5385-2703-6/G·1841

开 本: 850×1168 (毫米) 32 开

字 数: 499 千字

印 张: 308

定 价: 750.40 元

本 册: 26.80 元

目 录

1 智慧用人有讲究

1. 熟练人才的选择方法 1
2. 人才选择有窍门 4
3. 向西门庆学习选才术 6
4. 首选德才兼备之人 7
5. 不宜重用的人 8
6. 偏才也可用 9
7. 善用短处 10
8. 敢用有瑕之玉 12
9. 用将才的窍门 12
10. 用有缺陷之人的方法 14
11. 因人施用法 15
12. 人才才能要适合 16

13. 用出众的年轻人 18
14. 人才的气质和兴趣 20
15. 帮助能力差的职员 21
16. 改正员工的缺点 22
17. 锻炼员工的斗志 23
18. 用“刺头”人物的方法 25
19. “领头雁”的重要性 26
20. 提拔人才要根据业绩 29
21. 慎防提升太快 31
22. 用为我所用之人 32
23. 不能以貌取人 36
24. 左右手的素质 37

2 智慧用人重培养

25. 有计划培养员工 40
26. 员工的岗位培养很重要 42
27. 指导员工有诀窍 45
28. 促进员工成长的窍门 47
29. 善待员工的创造力 50
30. 发掘职工的长处 53
31. 培养人才要区别对待 55
32. 灵活培养员工 57
33. 辅导员工进行职业规划 61

34. 用经营理念影响员工 64
35. 敬业精神的培养 70

3 智慧情感用人术

36. 尊重人才 77
37. 私人情感 79
38. 以“诚”用人 80
39. 巧施恩惠 81
40. 公私分明 83
41. 巧用人情 84
42. 增加对方好感 86
43. 重视感情 87
44. 金钱用人术 89
45. 活用人才取硕果
46. 焕发人才干劲 91
47. 合理使用人才 93
48. 正确用人的三个诀窍 94
49. 用人重了解 95
50. 轻视强迫你的人 96
51. 巧用激将法 97
52. 用人看血型的窍门 98
53. 根据血型使用人才 101

- 54. 肯定人才的工作成果 104
- 55. 帮助员工 105
- 56. “任人唯亲”新解 106
- 57. 培养你的下属 107
- 58. 巧用男女人才 109
- 59. 用人宜治心为上 111
- 60. 利用人才的特长 112
- 61. 适当奖赏员工 114
- 62. 宽以待人的好处 116
- 63. 用人者要有担当 117
- 64. 爱之愈深责之愈切 119
- 65. 让人为你肝脑涂地 121
- 66. 重赏之下必有勇夫 122

4 智慧品德用人术

- 67. 用人者的胸襟要宽广 125
- 68. 忠义也要两全 126
- 69. 任人唯贤 127
- 70. 用人要以信待人 129
- 71. 品德比才能更重要 129
- 72. 贵在真诚用人术 131
- 73. 以德用人方能成功 133
- 74. 与人为善用人术 134

- 75. 贤人的重要性 135
- 76. 方圆宽厚用人术 137
- 77. 自我反省用人术 138
- 78. 用人不疑 140
- 79. 用人需要大气度 142
- 80. 国有勇者始能安 143
- 81. “忍”字为高 144
- 82. 德行用人有窍门 146

5 发掘潜能用人术

- 83. 自己的事自己做 148
- 84. 谨慎考虑授权 151
- 85. 避免授权失误 156
- 86. 金钱与员工潜能 159
- 87. 企业精神的重要性 165
- 88. 了解基层员工 169
- 89. 重视人才开发 172
- 90. 让员工与企业同步 175
- 91. 用人宜虚心纳谏 179
- 92. 员工意见要正确听取 182
- 93. 激励员工的窍门 185
- 94. 激励员工的方式 198

6 智慧关系用人术

- 95. “裙带关系”用人术 203
- 96. 善用各种不同的关系 204
- 97. 同学情义用人术 206
- 98. 知己善人很重要 207
- 99. 君子可增强企业凝聚力 208
- 100. 巧借他人之力 209
- 101. 用人要宽容大度 210
- 102. 注意人才的“类聚”特征 212
- 103. 发挥人才的群体效应 213
- 104. 老乡关系用人术 214
- 105. 人人为我有窍门 216
- 106. 使用人才不能笼统 217
- 107. 造大声势的窍门 219
- 108. 群策群力用人术 220
- 109. 上下一心,其利断金 221
- 110. “铁三角”用人的窍门 223
- 111. 打虎亲兄弟 225
- 112. 善于与各种人打交道 228
- 113. 人托人的诀窍 230
- 114. 巧借关系展报负 232
- 115. 朋友钱财也可用 234

116. 朋友关系更能用 235

117. 用人重环境 237

118. 利用不同人物办事的
窍门 238

7 智慧经验用人术

119. 利用下属的方法 243

120. 经验和教训的价值 244

121. 用人的两条经验 245

122. 了解人才能恰当用人 247

123. 在实际工作中量才
适用 248

124. 接班人的选择 250

125. 识别“六极”“八型”
人才 251

126. 九种可用的人才 253

127. 判断人才的素质 255

128. 先发制人有窍门 257

129. 声势与优势用人术 259

130. 受过延伸教育的人才能
做老板 260

131. 用人要有计划 262

132. 只用热爱事业的人 263

133. 授权的六个原则 264
134. 巧识“千里马” 265
135. 姜还是老的辣 266
136. 知人与用人的方法 268
137. 对小人宜冷静利用 269
138. 知兵之将才能永胜 270
139. 善用人才能益于人 272
140. 用人的十条技巧 274

8 智慧用人宜与忌

141. 忌用自作聪明的人 277
142. 用人忌盲目相信学历 278
143. 用人不疑 280
144. 用人忌一时一事取人 281
145. 用人者不能重用的十八种人 282
146. 用人用其才 284
147. 用人宜处处留心 285
148. 宜使用称职的人 286
149. 用人七宜 287
150. 用人三忌 289
151. 用人忌独裁 290
152. 用人忌求全责备 291

- 153. 用人忌贪财 292
- 154. 用人忌包办代替 293
- 155. 用人要了解人才的缺陷
所在 294
- 156. 用人忌否定他人的
成绩 297
- 157. 用忌挑剔员工的毛病 298
- 158. 用人宜用将才 299
- 159. 签订用人合同宜与忌 304
- 160. 用人宜用他的巅峰期 302
- 161. 用人宜全面考察 304
- 162. 用人宜用大才 305

1 智慧用人有讲究

1. 熟练人才的选择方法

现代社会的竞争实质上是人才的竞争，此言一点不假。一个小小的公司乃至一家大企业集团要成就一番事业，先得从人才选择方面入手。人以群分，可分为上中下三等。极有本事性格又极好的人为上上之人，虽有本事但脾气不好的人为中上之人，虽无本事却也无脾气之人为中下之人，只有那既无本事又个性凶暴的人才是下下之人。要正确分清以上几种人，从中挑出合适的人选，我们得注意目前社会上人才选择的步骤。

□ 确立正确有效的选择方法

在进行正式选择前，一定要根据某一具体工作岗位的要求制定正确有效的选择方法：即是收集有关应聘人的信息情报要有利于预测、分析和判断各自对承担某一具体工作的能力、素质和成功程度。可以通过应聘人填写的表格、查阅原单位有关材料或推荐人的意见等，收集有关的资料，还可以通过面试或各种形式的考试方式了解。对各种材料的真实性要进行分析，所获的信息资料能使人们预测到某一应聘人在将来某一工作岗位上的表现。

□ 制定申请表格

就选择人才的具体步骤而言，第一步是要求应聘者填写应聘表格。应聘表格内容一般包括：性别、年龄、文化程度、工作经历等。第二步是进行初步筛选：对应聘者填写的申请表格逐一审核，认为对本公司利益有助的人留下，其他人员就淘汰出局了。

□ 就业考试

就业考试的目的是为了挑选更合格的人才。考试要根据某一特定的工作需要来确定其考试形式、内容和给分标准。要有利于测定应考人与未来承担某一工作有直接联系的技能、技术和智慧。而一般的知识性测试不一定能取得好的效果。

□ 面试

通过面试选择人才也是一个常用而有效的方法。不幸的是，主持面试的人往往能力很差，或者往往只凭自己第一个印象就对被面试人作出判断。因此，要提高面试的效率，就必须对主持面试的人首先进行培训，以便能掌握面试的内容、方式和要求，防止偏见。一般来说，有准备、有组织的面试的效果会好得多。有组织、有准备的面试，一般都事先准备好面试的题目，主持人在面试时按事先准备好的题目有次序地进行。

□ 通过评审中心进行考核

在选择人才，特别是选择管理人员或对本公司的职工进行提升时，许多企事业公司都采用“评审中心”来对候选人进行多方面考核。比如：先用一般时间（一般1~3个月），就有

关管理工作中关键的问题对候选人进行实地的模拟考核。

通过以上五个步骤，就可由有关部门做出最后聘用的决定了。从历史中可以看出，用人选人很讲究方法，跟现在社会中不太一样。有名的用人之星曾国藩认为选择好人才离不开自身的环境。就是说：选择人才首先自己要有求贤若渴的精神，必须像战国时代的巨商白生做生意那样善于经营，或者像凶猛迅捷的雄鹰猎取食物那样勇敢顽强，不达目的誓不罢休。其次要准备好迎接人才的条件。铸造铜钱，首先要有模子，捕捉野雉首先要驯养雏雉作为媒鸟，要想得到人才，自己首先要有个重视人才、爱护人才的好名声，这样才有可能吸引人才来到身边。

清朝湘军的另一个将领胡林翼说，当选拔湘军一个营长时，他要求这个人必须有智慧，有统兵经验；当选择一个哨官时，要求他勇敢廉洁，有带领士兵向前冲的勇敢精神和不克扣士兵军饷的诚实作风；当选拔一个什长时，则要求他善于团结，敢打敢拼。如果什长选不好，则士兵中至少会有十个人不够骁勇；如果哨官选不好，则影响一哨的士气；如果营长选不好，则一营人马皆成废物，而不可能依托这支军队去建功立业。

选拔人才的方法中特别值得一提的就是应当先求将而后选兵。当将才树立后，他会按照自己的标准去选择属下，或用自己的德行去影响属下，这样上下步调和谐一致，对敌则无往而不胜。若是本末倒置，那就好比想抖落衣服上灰尘的人，不提衣服的领子，反而揪住它的一部分，这样做的结果不是在保护衣服，反而是在损坏衣服，其结果是必将自毙。

因此，在选才的过程中，一定要根据公司的内部情况，因事择人，切勿有才便招，只有断定人才在你的工作范围内得以发挥，这样的人才则要招进来。

2. 人才选择有窍门

要选好一个人，就必须掌握选人的绝招，从以下4个方面入手。

□ 用眼睛看清他的面目

在面试时，适当提出一些问题，看他是否善辩；假装严辞诘责或寻根究底，观察他是否机智，反应灵敏；给他一道大题目，然后要他回答怎样去应付，又怎样对这道题目进行创新等，这又可以看出他是否忠诚；请他吃顿饭，美酒劝醉，看看他是否失态。看清他的真面目后，你才可以放心地选用人才。

□ 根据人性的弱点来选择人才

如果他被你简单的讽刺或几句过分伤人的话而受不了，这样的人才你还是少选为好。以下从3方面关于人性弱点来帮助你考察人才及选择人才。①聪明而性格懒散的人，很容易被人袭击。②贪婪而好占便宜的人，很容易被人收买。③诚实而轻信他人的人，容易被人蒙蔽。以上三种人对作为一个老板的你来说，也许是个发财的机会。如果你用法得当，这三种人只要有才，完全可以成为你的企业之星。

□ 从原则上考虑选择人才

原则有很多种，一般分为就短就近原则、比较择优原则、不拘一格原则、实践原则、德才兼备原则、开放性原则等。

□ 从大众意见来选择人才

一个公司的人员有多有少，意见大体一致的可以从几方面

选择人才。①民意选举法。②竞争考试法。③竞赛择优法。④鼓励举荐法。⑤张榜招贤法。⑥信息跟踪法。

掌握了以上四大绝招，你可以从大千世界中，摘取让你吃着舒服的苹果。我们从历史的例子中吸取经验，从中掌握以上的选人要领。刘备听说诸葛亮者极有才，便三顾茅庐，终于得见诸葛亮。随后，刘备与诸葛亮谈论天下时势。刘备说：“如今天下大乱，汉室将衰，奸臣专权，主上蒙尘。我自不量力，欲为天下伸张正义，却因智术短浅，屡屡失败。然此心此志，犹未改变。望你能为我出谋划策。”经过几番体察，诸葛亮对刘备已有较多的了解，认为刘备是理想的人君。于是便把隆中十年所观察的天下形势作了一番精辟的分析：“当今天下，豪杰割据争雄，不过形势已渐渐明朗。曹操拥兵百万，携天子以令诸侯，不可与之争锋；孙权占据江东，历经三代，深得民心，可做盟友；荆益三州地势显要，然据有者皆无能之辈，将军若能得这以为基地，内修政治，外结孙权，一旦局势有变，即可令将士北伐洛阳，则霸业可成，汉室可兴。”这便是著名的“隆中对”。诸葛亮一席话令刘备茅塞顿开，深感此人智术超群，能助自己功成名就非他莫属，于是便诚恳地请求他出山相助。

诸葛亮几句话就让刘备知道他的才能，是因为对话中反映了诸葛亮对情势的掌握和对天下大势的分析相当完整而高明。如果说他对刘备政权内部情况的了解是基于处身于荆襄当地，而对相隔数千里之外的益州竟也如此了如指掌则令刘备惊诧。由此可见诸葛亮的见地不凡。

要识得人才则需要讲方法讲艺术，不然领导者招聘进来的人不知是庸是才，使企业的利益处于危机当中。要知道收音机的音质如何，打开放一段声音便知；要知骡马的脚力如何，牵