

祖国大陆、香港、台湾两岸三地同步强力推出！

一场推动华人世界的管理革命



卓越的领导者

OUTSTANDING LEADER



OUTSTANDING LEADER

用人

让自己气定神闲的铁律

冯显宗
(台湾)富永刚 / 合著

MAKE USE OF PERSONNEL



延邊大學出版社
Yan Bian University Publishing House

祖国大陆、香港、台湾两岸三地同步强力推出！

一场推动华人世界的管理革命



OUTSTANDING LEADER

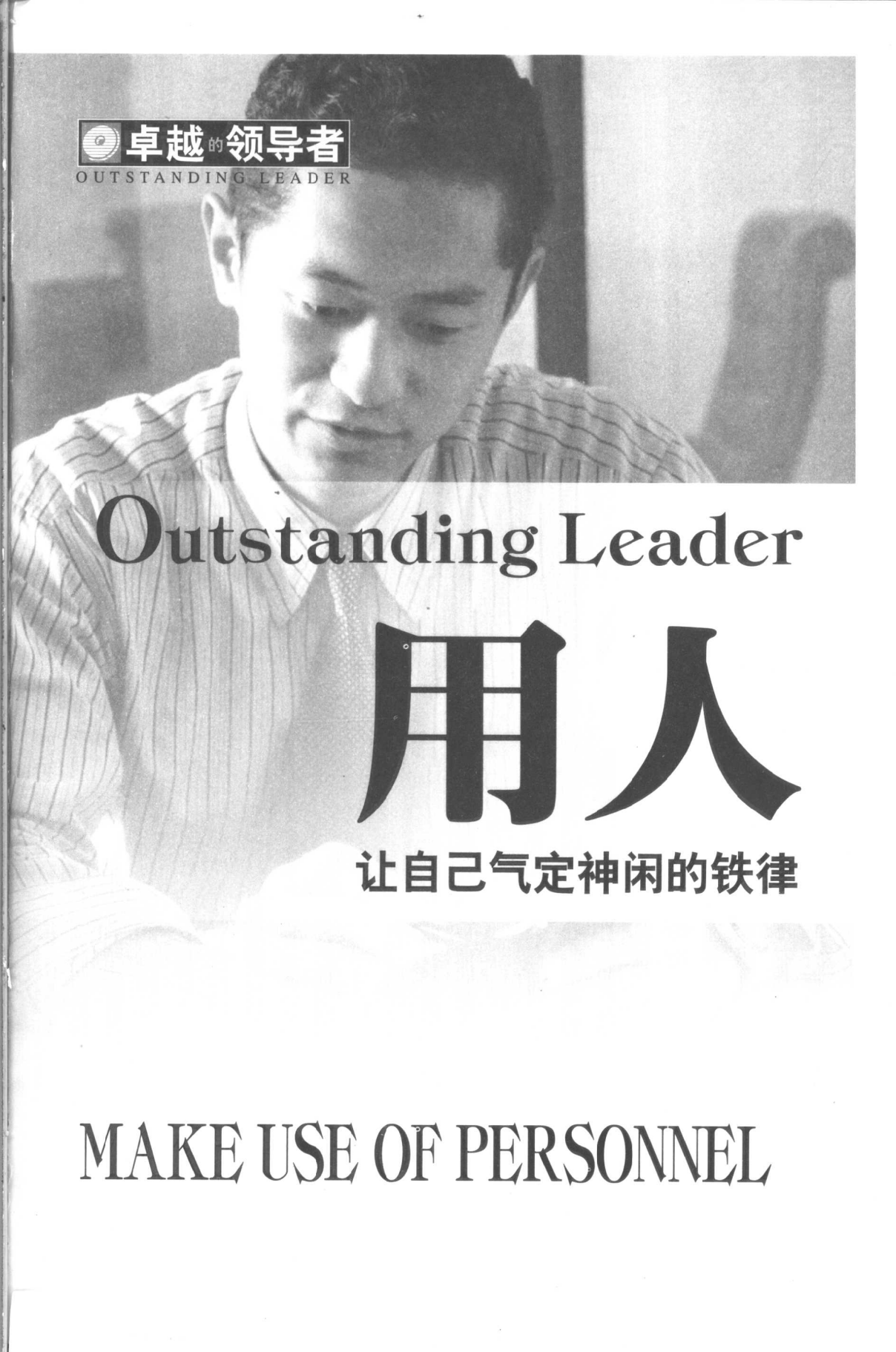
用人

让自己气定神闲的铁律

冯显宗 / 合著
(台湾)富永刚

MAKE USE OF PERSONNEL

 延邊大學出版社
Yan Bian University Publishing House



 **卓越^的领导者**
OUTSTANDING LEADER

Outstanding Leader

用人

让自己气定神闲的铁律

MAKE USE OF PERSONNEL

责任编辑:崔洪涛

李宝珠

朴莲顺

封面设计:木又村

卓越的领导者

用人——让自己气定神闲的铁津

冯显宗

合著

(台湾)富永刚

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路 105 号)

北京前景文化印刷有限公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:15.625 字数:260 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5634-1833-4/K·132

(全四册)定价:112.00 元(单册 28.00 元)



作者的话

A 你不能疲累不堪

我们对于人才存在不切实际的幻想，也许与一些论述如何用人的图书相关。那些作者告诉我们，一个人才应该具有非凡的本领，既要有数学家的精细，又要有道德家的修养，还要有艺术家的想象，如此等等，总之是要能够适应各种工作的要求。

按这样的图去索这样的骥，却使许多领导者疲累不堪——哪里能够找到这样的超人？即使找到了，又哪里有那样的大庙能够把他装下！

其实这怪不得那些善良的作者，要怪就怪那些领导者似乎过于天真。难道他们就不知道历史正是由平凡的人们创造的？难道他们忘记了“金无足赤，人无完人”的常识？

B 真理应该成为不易忘记的常识

是的，真理都应该成为常识，成为不易被人忘记的常识。例如：

●大多数被认为是“阿斗”的员工，实际上是没有用武之地的创业英雄。

●人才是用出来的，大才当小才用就是小才，小才当大才用也能用出大才来。

●一叶障目就会不见森林，而我们又可以通过一斑而窥见全豹。考察人才，角度太重要了。



●错过几个天才误招几个庸才往往并不致命，要命的大多是马群中混进了随时都会引发“爆炸”的劣马。

●用人艺术的高妙，妙就妙在“一般情况下放得开手，重要关头插得进手”。

●种种渠道都是选用人才的途径，遇见一个人就是一场面试。

毋庸置疑，很难有人一来到你的麾下，就完全符合完成某种任务所要求的标准，可是我们又不能对他进行某种机械加工，所以我们需要的人“大致合适”就可以了。

只要我们不把精力无辜地花在寻找全能型人才上，把合适的人放在合适的岗位上，对人不作“才能飞跃”的强求，帮助有所专长的人在使用中健康成长，我们就可以气定神闲，从从容容地从杂务中抽身去做前瞻性的全局工作。



只要我们不把精力无辜地花在寻找全能型人才上，把合适的人放在合适的岗位上，我们就可以气定神闲，从从容容地从杂务中抽身去做前瞻性的全局工作。



目 录

第一章 谨防人才错位

- 哪怕他只有一技之长…… / 3
- 要用人之长,不要弃人之短 / 8
- “亲信”要不得 / 10
- 生材贵适用 / 13
- 没有你,地球照转 / 16
- 尺有所短,寸有所长 / 18
- 别做管家婆 / 21
- 你摇你的羽毛扇 / 22
- 胡思乱想又何妨 / 23
- 鼓励冒险 / 24
- 千万别偷着乐 / 27
- 小聪明也是聪明 / 28
- 人才是炼出来的 / 30
- 让“阿斗”变天才 / 32
- 把抬杠者送往“前线” / 35
- 瘪胎最需要打气 / 36
- 堂吉诃德亦可用 / 37



第二章 人才是用出来的

- 这个职位谁能胜任 / 41
- 一样长,怎么量 / 43
- 金无足赤,人无完人 / 45
- 螺丝壳里做不成大道场 / 47
- 请不要吹毛求疵 / 50
- 多鼓励,少批评 / 51
- 不要吝啬赞美 / 53
- 时间是个很好的医生 / 55
- 谁瞧不起谁? / 56
- 你不是万能的 / 57
- 只有“我们”没有“我” / 59
- 不要诋毁别人 / 61
- 疑心不如用心 / 62
- 放弃唯我独尊 / 64
- 别戴墨镜看人 / 65
- 干嘛要隐形 / 67
- 既不戴望远镜,也不戴近视镜 / 68
- 不要把李鬼当李逵 / 72
- 烂杏一箩,不如鲜桃一口 / 73
- 重要的是他能干什么 / 75

第三章 只见树叶,不见森林

- 不怕不识货,就怕货比货 / 83
- 相信群众的眼睛 / 86
- 不要纸上用人才 / 89
- 聪明人同样会干傻事 / 91



- 水里煮火里炼 / 94
关注忠诚者 / 96
别抢下属的功劳 / 97
视妒嫉为毒药 / 99
有绿叶才有红花 / 100
与下属一起分享成功 / 101
水涨船自高 / 102
好的不对, 对的不好 / 103
有福同享, 有难共当 / 105
别让人偷你的时间 / 108

第四章 透视迷雾的慧眼

- 耳边风很凉 / 113
炼铁成钢 / 114
别和下属隔堵墙 / 115
要的就是发挥下属的干劲 / 117
给你一张西餐的菜谱 / 119
不要忽略落选者 / 125

第五章 网罗人才新技术

- 何本事必躬亲 / 133
理想的领导者 / 135
两手抓, 两手硬 / 137
没有天生的领导者 / 139
不拘一格用人才 / 142
捆绑不成夫妻 / 143
公道自在人心 / 145
亮出你的信用记录 / 146



- 欣赏手下人 / 149
- “钻石”人才哪里来 / 150
- 忠诚是个中性词 / 152
- 让千里马自动跑出来 / 157
- 耐心打造你的属下 / 159
- 你就是原动力 / 162
- 来一场擂台赛 / 164
- 兴奋剂不能当糖吃 / 166
- 对症下药 / 169
- 要算账也得先找我 / 174
- 要打屁股就打我的吧 / 176
- 就是要“收买人心” / 179
- 别把手下当替罪羊 / 180

第六章 遇见一个人就是一场面试

- 分类管理的妙用 / 185
- 边角料做出大文章 / 196
- 每个人都想成为大人物 / 199
- 也许他就等那几句话 / 202
- 挨训对你有好处 / 206
- 眼睛不能总向上 / 207
- 栽培下属好乘凉 / 209
- 要的就是实干 / 211
- 泥鳅也能成大龙 / 212
- 负负也能得正 / 214
- 可别让伯乐走了样 / 215
- “靠窗的人”也是人 / 217
- 当好消防员 / 219



开个人力超市 / 221

用人先知人 / 223

决不妥协 / 226

把监工赶出权力层 / 227

权力不要滥用 / 229

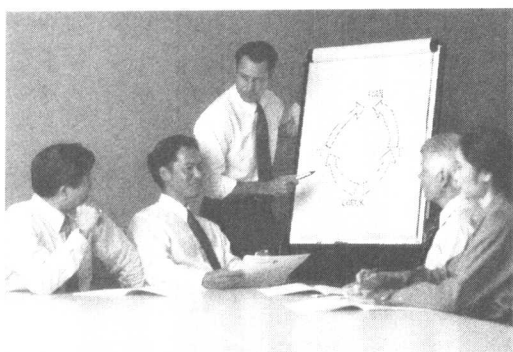
要信任,不要放任 / 231

授权别变味 / 234

第一章

谨防人才错位

大多数被认为是“阿斗”的员工实际上是没有用武之地——我们称之为“人才错位”。惟用人所长，充分发挥人的长处，才是我们惟一的用人目的。





哪怕他只有一技之长……

大粪当然臭得熏人,但如果我们是把它当浇地的肥料,不是把它当化妆品,那么它臭不臭和肥不肥又有什么关系?虽说这是个很不恰当的例子,但其中却蕴含着用人的道理:你们是用人家来做事,又不是为儿女相亲,把眼光落在别人的长处,让他们把长处发挥出来就可以了,又何必斤斤计较别人的短处,把人一棍子打死呢?

如果你学会了不去斤斤计较,不把目光死盯着人的缺点弱点,那么就不会存在择人上的难处。有成效的管理者就是这样,他们在选拔任用人才时,总是以一个人能做什么为择人基准的,所以他们在作出用人决策时,并不太多考虑如何减少人的缺点弱点,而只考虑如何充分发挥人的长处和如何建立一个能让他们发挥长处的用人体系和用人环境。

美国南北战争时,有人告诉林肯总统,说他任命的新总司令格兰特将军嗜酒贪杯,难担大任。林肯却说:“如果我知道格兰特将军喜欢什么牌子的酒,我就会送若干桶给他和其他的将军们。”林肯是在肯塔基州和伊利诺州度过童年时代的,他当然知道贪酒可能误事,但他更知道格兰特将军是当时北军所有将军中最有才能的,只有他才能运筹帷幄,决胜千里。事实上,对格兰特将军的任命成了南北战争的转折点。这确实是一次有成效的任命,证明了林肯的用人政策,是在于求其人之所长,而不在于求其人为“完人”。

但是,这个用人之道是林肯通过艰苦的努力才学会的。在任



命格兰特之前,林肯曾经接连任命过三四位将军,任命的标准是求所用之人没有严重的弱点。任用这些人的结果是,尽管北军在人力或物力方面都占极大的优势,而从1861年至1864年这三年间,战争却没有任何进展。

相反,当时南方同盟军司令李将军的用人方法却不一样,他挑选有才能的将军来统率军队。当时,李将军领导下的每一位将军都有大大小小的弱点,但他却觉得这些缺点是无关紧要的,这种看法当然是对的,因为他手下的每位将军都在某一方面很有本领,都各有长处。李将军正是利用他们的某些本领并使之产生威力,使林肯手下的“完美无缺”的将军们屡次被李将军指挥下的只有“一技之长”的将领所击败。

不管任何人,如果他所使用的都是没有弱点的人,那么他所领导的机构,最多也只是是一个平凡的机构。所谓完美无缺的人,实际上只不过是二等角色。才干越高的人,其缺点也往往越显著。在这个世界上没有人会在各方面都是突出的。用整个人类的知识、经验和才能来衡量,即使是最伟大的天才也是完全不合格的。从这个意义上来说,世界上没有“完人”这回事,只是有些人在某一方面显得比别人“能干”一些罢了。

如果一个管理者在选用人才时只能见人之所短而不能见人之所长,因而刻意避人之所短,不着眼于发挥人之所长,那他本人实际上就是一个软弱无能的人。他也可能因妒才而把别人的长处看成是对他的威胁。事实上却没有一个管理者会因为下级能干和有成效而受到威胁。对一个有成效的管理者来说,美国钢铁工业之父安德鲁·卡内基的墓志铭真是再好不过了:

这里躺着一个人,他懂得如何任用能力比自己强的人。

卡内基所用的人之所以都是能干的,是因为卡内基能够看



到这些人的长处,并把他们的长处应用到工作中去。不过,这些人也只是某一方面有才能,只适合于某个特定的职位。当然,卡内基也是有成效的管理者中的一个。

前面所说南军李将军的另一段故事,能够很好地说明充分发挥人的长处有什么意义。故事说,李将军手下有一个将军漠视命令,从而导致李将军的计划完全被推翻,而且此人这种不服从命令的行为也已经不是第一次了。颇能控制自己脾气的李将军大发雷霆了,但当他平静下来的时候,他的一个助手很尊敬地问他:“为什么你不让他辞职?”李将军听后感到愕然,无法作答,好一会儿才说:“这个问题提得荒谬,他能完成任务嘛!”

大家都知道“诸葛亮挥泪斩马谡”的故事。我认为诸葛亮不是在为一次出师不利而哭,也不是为马谡之死感到伤心,而是为自己的用人失误感到悔恨——一个好参谋并不一定就是一位带兵上阵的好将军。

任何一位颇有成效的管理者都会懂得,员工得到薪酬是因为他完成了任务而不是因为他懂得如何取悦上级。他还懂得,一个著名的女歌星,只要她的演出座无虚席,在后台多发几次脾气也是没什么关系的。如果发脾气正是这个女歌星显示成功的一种方式,那么她的经理就得要忍受她的脾气。只要他是一个一流的教师和学者,至于他对校长是否恭维备至或者在会议上是否态度和蔼,又有多大关系呢?校长的职责是使一流教师教学有成效,即使这些教师会造成行政管理人员心理上的不愉快,但是所付的代价比起他们的成效来说,也还是很低的。

任何一个有成效的管理者从来都不会问这样的问题:“他和我相处得怎样?”而时常会这样考虑:“他作出了什么贡献?”他们也从来不会这样问:“他不能做些什么?”而又常会这样考虑:“他在哪方面做得出奇地好?”他们用人的原则只是寻求有某一方面特长的人,而不是在各方面都很在行或大致上过得去的人。