

# 用人不难

## 成事在人



◆隋晓明 谢文辉/编著

YONG  
REN  
BU  
NAN

的商人花钱，聪明的商人用人  
用人不必讲“关系”  
文凭不等于才能

用金钱总有用尽时  
用人才才坐拥天下  
人才 = 资本 + 知识 = 财富

民主与建设出版社

成事在人  
——用人不难

隋晓明 编著  
谢文辉

民主与建设出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成事在人——用人不难/隋晓明, 谢文辉编著. - 北京: 民主  
与建设出版社, 2001

ISBN 7 - 80112 - 458 - 8

I. 成… II. ①隋…②谢… III. ①领导学②人才学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 062629 号

---

**责任编辑** 赵振兰  
**封面设计** 李 栋  
**出版发行** 民主与建设出版社  
**电 话** (010) 65523123 65523819  
**社 址** 北京市朝外大街吉祥里 208 号  
**邮 编** 100020  
**印 刷** 北京市金瀑印刷厂  
**开 本** 850×1168 1/32  
**印 张** 12.5  
**字 数** 320 千字  
**版 次** 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷  
**书 号** ISBN 7 - 80112 - 458 - 8/F·170  
**定 价** (本书共二册) 40.00 元

**注:** 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

# 序

处在巨变的新经济时代，惟一不变的法则就是变化。科技在变，信息在变，观念在变，商业竞争在变，今天不容置疑的铁则，明天就可能成为荒谬可笑的话题；今天微不足道的小雨点，明天可能汇集成巨大的洪流。在时代的大潮中，谁是伟人？谁又是偶像？过去叱咤风云、引领风骚的企业巨子如今亏损累累；昔日行业霸主的经营却陷入赤字困境。在此起彼落的沉浮中，我们找到了所有变化的根源：人。以人为本的法则，亘古未变。

现代社会的竞争说到底人才的竞争。人才，乃事业之根本。“千军易得，一将难求”。得人才者得天下，失人才者失天下。一个国家如此，一个单位、企业亦然。因此，“识人、用人之道”这个古老而常新的课题，始终为各级各类领导所注目。识辨人才，用人管人也成为一门永远念不完的经，一个讲不完的话题。

一个企业、一个单位就像一个交响乐团，领导是乐队的指挥，员工是乐手。每位乐手都应在指挥的统一协调下发挥各自的演奏技巧，合而形成雄浑的交响乐。指挥不一定是所有乐器的专家，但他必须知道谁擅长弹奏何种乐器，必须能够识别每一种乐器是否符合整首乐曲的演奏，尤其重要的是作为领导的指挥家，他应该能够识别谁是真正有本领的“乐才”，不能让“南郭先生”混入队伍中“滥竽充数”，更不能对他委以重任。乐队的运作原理用在企业中，就是领导要善于识人、用人，这也就是本丛书的主题。

识人用人之道可谓博大精深，奥妙无穷。善识人用人者，能慧眼识辨“千里马”，汇聚众人之智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，才尽其用，运筹帷幄之中，决胜千里之外；不善识人用人者，黑白不辨、良莠不分，即便碰上人才，也不会发挥人之所长，没有精明的识人眼光和过硬的用人手法，最终只能落败于自己的手掌之中。可见，无论是哪类领导，凡是想成就一番事业的，无不讲究“识人用人之道”。

美国著名企业家，“钢铁之父”安德鲁·卡耐基的墓碑上刻着这样一首诗：

“这里安葬着一个人，  
他最擅长的能力是，  
把那些强过自己的人，  
组织到他服务的管理机构之中。”

这首诗恰如其分地说明了，安德鲁·卡耐基之所以能够成功，就是因为他懂得识人用人之道。

这套《人事心经》书系包括《识人不难》和《用人不难》，本丛书的所有话题都围绕着怎样识辨人、选好人、用好人、怎样让你找到你所需要的合适人才，怎样让你手下的人最大限度地发挥作用。本书从新世纪人才的特点出发，告诉你如何物色得力的人手，如何识别员工的本质特征，如何用好、管好“自家人”，轻轻松松当一个“甩手大掌柜”。这些方法和技巧，对于领导都非常实用。

本丛书将古今中外成功人士的识人、用人的经验智慧融汇贯通，深入浅出，总结出了许多行之有效的方法艺术，指点你如何成为有魅力的领导者。

本丛书将会成为领导者工作中的得力助手、及时的参谋和聪明的秘书。它会帮你练就一套识人、用人的绝活儿，让你成为一名称职的、精明的领导，把各种各样的人才凝聚在你周围。可以

说，本书的内容为各级领导打开了一扇全新的识人用人之门。

本丛书摒弃了理论说教和泛泛而谈的大道理，从具体和细节入手，注重实用性和操作性，通俗明晓，条理清晰，力求对读者有所启迪。如果读者阅后能达到“茅塞顿开、豁然开朗”的功效，作者将感到莫大的欣慰，也就达到了编著此书的目的。

编 者

2001年8月于北京工商大学

# 目 录

## 第一章 不拘一格用人才 ——用人总则

“人到用时方恨少，待到用时用不了”，那是用人计之不精，而“用金银总有尽时，用人才坐拥天下”，则是用人效率的最佳写照，无论偏才、天才、小人、君子、忠奸、曲直，皆各有其用。吹起“不拘一格用人才”的号角，人才奇缺的局面就会一举而改变。

- 一、用金钱总有尽时，用人才坐拥天下 ..... ( 1 )
  - △愚蠢的商人花钱，聪明的商人用人..... ( 1 )
  - △买下房子置下地..... ( 2 )
  - △人字必须大写..... ( 3 )
  - △抢夺人才..... ( 3 )
  - △家有伯乐..... ( 4 )
  - △无贤人无以成大事..... ( 5 )

- △家有梧桐树，引得凤凰来…………… ( 5 )
- 二、不拘旧格用人才 …………… ( 6 )
- △用人不必讲“关系”…………… ( 6 )
- △文凭不等于才能…………… ( 7 )
- △年龄不是用人的标准…………… ( 8 )
- △论资排辈多弊端…………… ( 10 )
- 三、人到用时用不了 …………… ( 11 )
- △水至清则无鱼，人至察则无徒…………… ( 12 )
- △忘事必躬亲，匹夫之勇…………… ( 12 )
- △妒贤忌能，压抑人才…………… ( 13 )
- △用人要忌“新不如旧”…………… ( 13 )
- △用人唯亲是大忌…………… ( 14 )
- 四、“事业即人” …………… ( 15 )
- △只有无能的管理，没有无用的人才…………… ( 16 )
- △企业就是人事，人事就是万事…………… ( 18 )
- △只用“聪明人”…………… ( 26 )

## 第二章 伯乐相马 择贤任能 ——用人入门

招聘是公司的一扇门，必须打开大门让有用的人才进来，伯乐相马时要掌握一套科学合理的招聘方法，做到去粗取精，去伪存真，由表及里，大浪



## 目 录

淘沙似的把里面的“金子”给淘出来，把适合公司的人才请进来。

- 一、穿鞋要适足，胎没气就打…………… ( 35 )
  - △穿适合自己的鞋…………… ( 35 )
  - △“深挖洞，广积粮”…………… ( 37 )
  - △公司用人三要诀…………… ( 39 )
  - △玛丽·凯：成功用人 23 条…………… ( 44 )
  - △如何使公司“后继有人”…………… ( 46 )
  - △“最受企业世界钦佩”的企业 3M 的用人原则…………… ( 49 )
- 二、挖人墙脚，为我所用…………… ( 50 )
  - △挖墙脚求人才…………… ( 50 )
  - △挖人先识人…………… ( 52 )
  - △你是伯乐，你应挖人…………… ( 55 )
  - △解决人才的后顾之忧…………… ( 56 )
  - △挖别人不喜欢的怪才…………… ( 57 )
  - △挖人五要诀…………… ( 59 )
- 三、爱你所爱，选你所需…………… ( 63 )
  - △人才 = 资本 + 知识 = 财富…………… ( 63 )
  - △怎样选好身边的主管…………… ( 65 )
  - △怎样选用财务主管…………… ( 69 )
  - △如何选好身边的秘书…………… ( 72 )
  - △如何选用公关人才…………… ( 74 )
  - △怎样选用管理顾问…………… ( 76 )

## 第三章 量体裁衣 看人下菜 ——因才而用的方法

世上没有两片完全相同的树叶，同样，也不会有一对完全相同的人，每个人都有自己的个性特点。体态不同，裁缝所做的衣服也就不一样；个人特点不同，领导用人的方法也必然不一样。量体裁衣，看人下菜，量才而用，因人而用，此乃用人之基本。

### 一、用其一点，不及其余 ..... (78)

- △瓜无滚圆，人无十全 ..... (78)
- △宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶” ..... (79)
- △宁用无才有德人，不用多才无德人 ..... (81)
- △宁用有瑕之玉，不用无瑕之石 ..... (82)
- △不聘“小姐”聘“大姐” ..... (83)
- △好风凭借力，送我上青云 ..... (84)

### 二、因人而异用人才 ..... (86)

- △用人不必“唯贤” ..... (86)
- △对部属要适才而用 ..... (87)
- △根据人的能力特点用人 ..... (88)
- △根据人的兴趣和气质用人 ..... (89)
- △分门别类用能人 ..... (90)
- △看人下菜 ..... (92)

## 目 录

---

△不可重用的七种人·····	( 94 )
△彼得原理：用人的“四戒”与“四诀”·····	( 96 )
<b>三、把员工放到最合适的地方·····</b>	<b>( 97 )</b>
△福布斯：用人用其长·····	( 98 )
△西门子：适当的人才能创出伟大事业·····	( 100 )
△洛克菲勒：化干戈为玉帛·····	( 102 )
△克莱斯勒公司：求助“不能用者”·····	( 105 )
△麦当劳：不拘一格用人才·····	( 108 )

## 第四章 化腐为奇 点石成金 ——用人妙手

年轻人最大的优势在于其可塑性，只要给他们成长的土壤，那么在很多岗位上都能将之培养成栋梁之才，这时的领导像一个园艺师，通过辛勤的浇灌、护理和修剪，能化腐朽为神奇，使野花成奇花，这时的领导也像一个雕塑家，点石成金，能把一块顽石精雕细刻成一个不朽的雕塑。玉不雕不成器，同样，员工也只有在公司和领导的培养下才能茁壮成长和成才。

<b>一、敢叫日月换新天，一代新人换旧人·····</b>	<b>( 111 )</b>
△让企业之树常青·····	( 111 )
△杜邦：十年树木，百年树人·····	( 113 )

- △伸出你的手，朽木也可雕····· (115)
- △有栽培才有收获····· (118)
- △施乐：如何让员工飞出“鸽笼”····· (119)
- △爱护加锻炼，培养新职员····· (124)
- 二、工欲善其事，必先利其器····· (126)**
- △让人“改头换面”····· (126)
- △如何培养你的左膀右臂····· (127)
- △摩托罗拉：为未来投资····· (130)
- △你知道如何“栽花”吗····· (131)
- △工作是培训最好的教材····· (134)
- △展示一个真实的自己····· (136)
- △培训不能“拔苗助长”····· (138)
- △IBM：终身教育····· (141)
- △有效培训的诀窍····· (147)
- 三、为部属留下发展的空间····· (150)**
- △放手让下属去做····· (150)
- △指示只下八分即可····· (154)
- △百闻不如一做····· (156)
- △不愿黄鹤走，自因不量力····· (157)
- △让我自己来，我也能做好····· (160)
- △自己提出的对策干起来才有趣····· (163)

## 第五章 晋升有道 ——提拔下属的方法

长者稳重，少年轻狂。稳重则不会有太多动荡，但是缺少进取精神。轻狂虽充满火药，但是特别有战斗力和进攻性。如果领导能够把稳重的长者和轻狂的少年巧妙地搭配起来，则能扬齐其短，尽展其长。同理，领导提拔下属时也一样，你不可能找个十全十美的人来作你的接班人或助手。重要的是他有某方面的专长，能满足公司和你的需要。

- 一、火车跑得快，全靠车头带…………… (165)
  - △不走“后门”，走“前门”…………… (165)
  - △从实绩中提拔干将…………… (167)
  - △提拔得当，如鱼得水…………… (168)
  - △谁出色就提拔谁…………… (171)
- 二、用人有法，晋升有道…………… (172)
  - △提升后进，笼络其心…………… (173)
  - △不可委以重任的六种人…………… (174)
  - △器必试而后知其利钝，马必驾而后知其弩良…………… (176)
  - △提拔一个，带动一片…………… (178)

## 第六章 沟通无限 众心归一 ——用人先治心

现代企业管理行为中一个越来越显而易见的变化是，命令和训斥转而为留心 and 倾听所代替。管理的过程被视为沟通的过程。是上司和部属之间不断回旋的过程。管理者除了要向部属传达自己的意志和精神，还要征询部属对其本身工作和公司的看法和要求，并让部属参与管理的决策过程，使部属在管理活动中占据相当的地位，以共同完成某些事务和持有的共同理念。

- 一、沟通从心开始 ..... (182)
  - △学会沟通，改善关系..... (183)
  - △以心发现心，以爱博得爱..... (184)
  - △与下属同苦，共甘..... (186)
  - △浇树要浇根，带人要带心..... (187)
  - △沟通从点滴做起..... (191)
- 二、律己律人，以德服人 ..... (194)
  - △宽以待人，严以律己..... (194)
  - △一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩..... (197)
  - △理解你的员工就等于帮助你自己..... (199)
  - △你敬我一尺，我敬你一丈..... (202)

△制造“鲶鱼效应” ..... (203)

## 第七章 做“甩手掌柜” ——合理授权

孔子说：“劳心者治人，劳力者治于人。”“领导”这个词由动词转化为名词，其本意就是管理，指挥的意思。领导的工作就在于确定整个集体的方向和目标之后，安排和监督自己的部下去为了这个既定的方向和目标去努力。高明的领导要学刘邦，指挥手下的精兵猛将去战斗，而不能学项羽，尽舍冲锋陷阵，大逞匹夫之勇。

一、合理分工，妥善授权 ..... (206)

    △大权集中，小权分散 ..... (206)

    △授权三要素 ..... (209)

    △如何让人受控而不失控 ..... (213)

    △如何防止下属抢你的“饭碗” ..... (216)

    △让有实力的人表演 ..... (220)

    △轻轻松松做领导 ..... (221)

二、统筹大局，放权局部 ..... (223)

    △给下属自由发挥的空间 ..... (223)

    △已交给下属便不再干涉 ..... (225)

- △授权与团队：抱团打天下的时代…………… (228)
- △把权力交到 13 种人手里 …………… (230)
- △用人如下棋…………… (234)
- △让员工大胆地往前走…………… (236)

## 第八章 胡萝卜胜过大棒 ——激励员工高招

在中国人眼里，“重赏之下，必有勇夫”是用勇者的常见方法，而“施之以恩，动之以情”之后再“委之以重任”则是用智者的做法。由此可见，掌握正确的激励方法，对调动员工的积极性和向心力具有重要的作用。用人者如果不通此道，必然会跟不上时代的潮流，慢慢地被淘汰出局。

### 一、施之于春华，待之于秋实…………… (239)

- △MFI 公司：高酬重奖为那般…………… (239)
- △美国麦考密克公司：减时提薪，同舟共济…………… (241)
- △顺了姑情逆嫂意…………… (241)
- △金钱利诱，以图大用…………… (244)
- △受人于恩，报人于德…………… (245)
- △受人点滴，报之涌泉…………… (246)

### 二、施之以恩，动之以情…………… (247)

- △恭维不蚀本，舌头打个滚…………… (247)



## 目 录

---

△国际商用机器公司：25年的忠实服务 .....	(250)
△沃尔·玛特：从雇佣者到合伙人 .....	(251)
△活用激励，激发动机 .....	(253)
△五块钱的奖赏 .....	(255)
△投之以桃，报之以李 .....	(256)
△有效激励，用好人才 .....	(259)
<b>三、物有所值，奖得其所 .....</b>	<b>(262)</b>
△以奖为主，以惩为辅 .....	(262)
△奖励创造性工作，不奖因循守旧 .....	(265)
△奖实际行动，不奖空头理论 .....	(265)
△正大光明，量“财”而用 .....	(266)
△奖有效率工作，不奖表面文章 .....	(268)
△目标是激励的共同标准 .....	(270)
△奖忠诚企业，不奖朝三暮四 .....	(271)
△奖承担风险，不奖逃避责任 .....	(273)
△互通有无，各得其所 .....	(274)

## 第九章 唱完黑脸唱红脸 ——批评员工的艺术

在人的一生中，谁也不可能一辈子不犯错误，可是，人犯的错误有大有小，作为领导的你，要抓住主要矛盾的主要方面，有的放矢，惩前毖后，治病救人。