

YONGREN YOUFANG

深 谙 用 人 的 真 经
万 事 皆 可 以 成 就

用人

陈金祥／编著

有方

卓越领导者的御人智慧

用人是领导活动艺术化的重要特征,是一个领导是否高效的重要衡量标准。一个不懂得用人的领导要想成为好领导是难以想象的。用人作为一门艺术,一门技巧,对领导者事业的成败起着关键的作用。



九州出版社
JIUZHOU PRESS

YONGREN YOUFANG

深 谙 用 人 的 真 经
万 事 皆 可 以 成 就

用人

陈金祥/编著

有方

卓越领导者的御人智慧

用人是领导活动艺术化的重要特征,是一个领导是否高效的重要衡量标准。一个不懂得用人的领导要想成为好领导是难以想象的。用人作为一门艺术,一门技巧,对领导者事业的成败起着关键的作用。



九州出版社
JIUZHOU PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

用人有方：卓越领导者的御人智慧 / 陈金祥编著.

— 北京：九州出版社，2010.9

ISBN 978-7-5108-0662-9

I. ①用… II. ①陈… III. ①企业管理：人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第181571号

用人有方：卓越领导者的御人智慧

作 者 陈金祥 编著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)

发行电话 (010)68992190/2 / 3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子邮箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京建泰印刷有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 16开

印 张 16

字 数 230千字

版 次 2010年11月第1版

印 次 2010年11月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5108-0662-9

定 价 29.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前言

用人是领导活动艺术化的重要特征,是一个领导是否高效的重要衡量标准。一个不懂得用人的领导要想成为好领导是难以想象的。用人作为一门艺术,一门技巧,对领导者事业的成败起着关键而决定性的作用。

有人说,学会任何一种学问,只能利用一种资源,要是学会了用人,就能坐拥“天下”——成就伟大的事业。

用人的前提是识人,用人的目标是通过激励、动员等手段来达到组织目标实现途径的最优化。对此,管理者需要不断解放思想,更新观念,掌握用人的智慧,提高用人的能力。

我们常常听到这样的话:“知人善任,用人所长。”、“金无足赤,人无完人。”、“尺有所短寸有所长。”从上面三句话我们可以知道,世界上只可能有能人,不可能有完人。“天生我材必有用”,世界上没有绝对没有用处的人,作为一个成功的领导者,他的成功之处就是能否认识到别人的能力,科学地发挥别人的能力,这个就是用人的智慧。

柯达公司管理者一个用人短处的故事一直被传为佳话:据说当年柯达公司为了降低用人成本,提高工作效率,获得更丰厚的利润,他们在面向社会招收新工人时,有一个盲人来应聘?主考官略怀几分讥笑问:“你能做什么?”盲人十分镇定地回答说:“黑暗中什么我不能做?”一句话给了明眼人一个很大的启发:暗房工作。冲洗照片时都在暗房操

作，对于一个明眼人，这简直就是摧残，可对于一个盲人就得心应手。于是他们最后收了一批盲人到公司，经过短期培训，就派去专门从事暗房洗印工作。这一批人不但使企业降低了用人成本，还为公司节省了大量资金，同时创造了许多业绩，也为社会解决了部分残疾人的工作问题，可谓一举多得。

清代思想家魏源说过这样的话：“不知人之短，又不知人之长，不知人长中之短，不知人短中之长，则不知可能用人。”中国的智慧充满了辩证法，如果一个管理者能从各种各样的人物身上看到可用之长，这就是优秀的管理者，这样的管理者身边会时常杀出许多“黑马”，并最终成为一匹匹令人羡慕的千里马。

现代企业竞争的最高点是人才的竞争，能否留住人才的关键在于使用，领导者要想成功做强做大自己的企业，必须熟谙用人的智慧，统御有方，收放自如。

目 录

一、眼界高远：用人要有独到的眼光

眼界高远，是一种境界，一种博大，一种素养，更是领导用人艺术中的宝贵内涵之一。就用人来说，眼界高远的领导者，往往具有独到的眼光，即风格高超、思想深邃、眼光深刻。这无疑是用人不败并达到事业成功的必然前提和重要保证。

- ◎ 拥有独到的眼光是领导用人的重要素养/01
- ◎ 用人之道在于必先识人/03
- ◎ 善识人才可避免被蒙骗/04
- ◎ 眼界宽远的人不会从象看人/06
- ◎ 独具慧眼，洞悉人才的类型/07
- ◎ 用人要破除门第观念/14
- ◎ 不避亲疏，不避远近/17
- ◎ 用人时不可轻视怪才/20
- ◎ 独具用人眼光的五大准则/24

二、知人善任：知事择人，因事用人

人们常说，用人要用到实处，而要做好这一点，必须要求领导者能知人善任。知人就是要了解人，善任就是要用好人；知人是善任的前提，善任是知人的目的，通过知人以达到善任。如此才能把“好钢用到刀刃上”，从而使人力资源发挥最大化效应。

- ◎ 知人善任是领导者是最重要的能力/27
- ◎ 知事择人因事用人/31
- ◎ 择优而用是准则/32
- ◎ 把称职的人安排在相应的位置上/35
- ◎ 不要因人设事/36
- ◎ 明确职位，委之以政，授之以权/38
- ◎ 要有策略地委派任务/40
- ◎ 用人无常规，实用就好/42
- ◎ 既要防止大才小用，也要避免小才大用/43
- ◎ 善于区分具有不同才能和素质的人/46
- ◎ 用人注重能力与特点/52
- ◎ 用人要把握兴趣与气质/53

三、用人如器：扬长避短，发挥所长

古人曰：“用人如器，各取所长。”扬长，即发挥长处；避短，即抑其不足之处。就客观而言，十全十美的人是没有的。为此，在用人的活动中，领导者应善于发掘被使用者的优点，扬其“长”而抑其“短”，使其充分发挥积极地效应，这当是用人不败的关键所在。

- ◎ 用人如器，各取所长/55
- ◎ 用人之长，避人之短/57
- ◎ 不要以短掩长，一叶障目/60
- ◎ 从人的长处着眼/62
- ◎ 用好短处变长处/64
- ◎ 在取长补短中达到优势互补/66
- ◎ 如何管理争强好胜的下属/69
- ◎ 彼得大师的用人技巧/71
- ◎ 用人特长的五种方法/72

四、宽以待人：抓大放小，不拘小节

金无足赤，人无完人。一些小人的小过，犹如白玉上的小斑点，精明的商人不会因此而舍弃它，因为小斑点并不影响整个美玉的价值。所以，用人应具有宽广之心，要适度地把握好“有大略者不问其短”，“有厚德者不非小疵”这一准则，切忌求全责备。

- ◎ 宽容和理解是用人的重要品质/77
- ◎ 要具有容才之量/79
- ◎ 得饶人处且饶人/80
- ◎ 抓大放小，不以小过舍大用/83
- ◎ 不计前嫌有雅量/84
- ◎ 以宽广的心胸待人能使异己变为干将/85
- ◎ 不拘小节，放手使用有过错的下属/87
- ◎ 批评要讲方法/89
- ◎ 这样的批评方法最有说服力/91

五、予以信任：在疑和用中把握精髓

“用人不疑，疑人不用”，是人们常说的一句口头禅。这句话看似简单，实则含义深刻，深究之，大有学问。客观地说，“用人不疑，疑人不用”无疑是正确的用人原则，但在任何时候，任何情况下都是相对的、灵活的，不是绝对的、死板的。鉴于实际效果，有时“疑人在心也可用”。其中都包含着重要的信任与尊重。掌握得好，必将能焕发出巨大的能量。

- ◎ 把握用人不疑、疑人不用的内涵/95
- ◎ 信任是一种强大的力量/98
- ◎ 既任须信，用而不疑/101
- ◎ 充分信任，才能有效授权/103
- ◎ 将信任转化为启动积极性的引擎/107
- ◎ 不要教条地理解用人不疑、疑人不用/109
- ◎ 疑人在心也可用/110

◎ 若猜疑心太重无法得到真诚的回应/112

◎ 如何把握用人不疑的原则/114

六、提升动力：激励是强大的催化剂

激励是管理心理学的一个重要理论，是强化需要动机的手段，管理者通过激发鼓励，可以最大限度地调动被激励者的主观能动性，发挥人才的最大效能，从而更快更好地实现管理目标。因此，现代领导者必须高度重视激励的作用。

◎ 用人之道，重在激励/117

◎ 要论功行赏激励人心/119

◎ 慷慨一点会获得更多的回报/120

◎ 不可忽视金钱的激励作用/122

◎ 用红包激励员工/124

◎ 运用赞扬来激励富于奇效/127

◎ 赞美能够激发责任感和使命感/128

◎ 当众赞美要得体/129

◎ 巧用“高帽”鼓信心/131

◎ 与下属共享荣誉，共担责任/132

七、以情融心：让人死心塌地地为你所用

以情融心，就是要善于投入真情而“笼络人心”。这作为一种用人策略，最根本的是要善于以感情效应赢得真心。比如，注重小事，打动下属；雪中送炭等，如此，必能获得奇效。

- ◎ 了解需求，激发活力/135
- ◎ 塑造亲和力/137
- ◎ “收买人心”是策略/140
- ◎ 用真情关心下属/142
- ◎ 小恩能换大德，小惠能赢大利/143
- ◎ 感情效应，力量巨大/145
- ◎ 感情投资要不遗余力/147
- ◎ 尊重下属，以情攻心/149
- ◎ 注重小事，打动下属/152
- ◎ 雪中送炭更温暖/154

八、重视人才：对能人要有特别的方法

所谓“能人”，就是指精通业务的高素质人，也就是关键人才。就一个企业来说，人才是最宝贵资源。最大限度地发挥他们的能力，是推动企业发展的最关键要素。总之，关键人才对企业的影响性很大。

- ◎ 要关注人的长处 /159
- ◎ 敢于启用和保护冒尖人才/160
- ◎ 特殊人才特殊对待/162
- ◎ 正确对待“恃才傲物”者/165
- ◎ 可以适度地偏袒/167
- ◎ 高级员工的持股制度/169
- ◎ “重金”之下必有“千里马” /171
- ◎ 对尖子人才要热情支持/172
- ◎ 搭配用人，发挥人才的集体能量/174

九、团队意识：善于发挥组织效能

任何团队都是有由个体组成的。当今社会各行各业竞争异常激烈，其团队素质的高低对竞争力的强弱有重大关系。就用人来说，打造好一个高效的团队，也就意味着打造好了一支强有力的用人队伍。这对推动企业的发展是十分重要的。

- ◎ 建立科学合理的工作团队/177
- ◎ 培养团队敬业精神/179
- ◎ 怎样组织好一个团队/181
- ◎ 善于营造团队和谐的局面/183
- ◎ 拥有一支高效的团队才能所向披靡/185
- ◎ 凝聚属下的团队意识/190
- ◎ 合理搭配新老员工的奥秘/193
- ◎ 公平用人是团队稳定的基础/194

十、稳定队伍：不要让员工流失

员工流失是企业人力资源管理质量最直接的反应，从很大程度来讲，也就表现在领导者用人艺术水平的高低上。企业员工流失率高是企业员工不满的客观反应，这势必会对企业的稳定性产生重大影响。为此，任何精明用人的领导者都会正视这一点。

- ◎ 领导被员工炒了鱿鱼/197
- ◎ 七大步骤打造稳定队伍 /199
- ◎ 注意细节，留住员工的心/202
- ◎ 好言安慰不满的下属/205
- ◎ 如何对待执意要辞职的员工/207
- ◎ 分析员工需求并尽可能满足/209
- ◎ 帮助员工做职业生涯规划 and 建立人才培养机制/213

十一、语言功夫：巧妙弹奏心曲

语言功夫就是领导者说话的艺术，一个善于言辞的领导者，不仅能准确表达指挥的意愿或目的，而且能与下属有效沟通，消除误解，拉近距离。这对良好的用人来说，无疑是十分重要的。

- ◎ 语言是一柄利器/215
- ◎ 一把钥匙开一把锁/217

- ◎ 注重与下属进行个别谈话的技巧/219
- ◎ 妙用幽默/222
- ◎ 说话真诚，人情入理/224
- ◎ 巧用激将法/226
- ◎ 掌握调解下层纠纷的方法/228

十二、规避误区：注意用人的禁忌

用人作为一门艺术，需要领导者在掌握用人法则的同时，还必须把握规避误区的要诀，即要以正确的用人观，来把握禁忌，告别荒唐，远离沼泽。这是用人不败的重要保障。

- ◎ 独断专行是用人之忌/231
- ◎ 不要滥用权力/232
- ◎ 不要轻易超越你的权限/233
- ◎ 不要对下属采用高压手段/234
- ◎ 不要漠视下属/235
- ◎ 切忌开“空头支票”/237
- ◎ 切忌小肚鸡肠/239
- ◎ 不要陷入以言举人的误区/241

一、眼界高远：用人要有独到的眼光

眼界高远，是一种境界，一种博大，一种素养，更是领导用人艺术中的宝贵内涵之一。就用人来说，眼界高远的领导者，往往具有独到的眼光，即风格高超、思想深邃、眼光深刻。这无疑是用人不败并达到事业成功的必然前提和重要保证。

拥有独到的眼光是领导用人的重要素养

在千帆竞发、百舸争流的当今世界，各行各业竞争异常激烈，而竞争的最大焦点就是——用人，即领导者必须拥有独到的眼光，高远的境界，才能慧心用人，这是用人不败并达到事业成功的必然前提和重要保证。

拥有独到的眼光，作为一种用人思想，是领导用人艺术中的宝贵内涵之一，它融合着气度，渗透着智慧，包含着深邃丰厚而切合实际的理念。这样的领导者，能善于根据不同的情形，打破机械教条的藩篱，对用人作出科学合理的决策。

当然，独到的眼光，作为一种用人的智慧，并非是一个人轻易就能拥有或达到的，它需要高瞻远瞩，不断地学习和丰富传统的用人经验，才能开阔胸襟，步入境界。对此，中华优秀传统文化对于用人有着及其丰富的论述，儒、墨、道、法等家都有精深的见解。作为一个高明的领导者



必须有一定的了解和掌握。比如，儒家的孔子说，所谓千里马，并不是称许它的气力，而是称许它的品质。强调注重个人道德与情操。要求所用之人是道德至善之人，必须是“忠孝双全”，能够“义以律己，仁义待人”；道家的思想主要表现为，不要求全责备，不必事事关注，超然把握大局。主张自然无为，不争之德的道理；墨家表现为兼爱、尚贤，大同境界；法家表现为以法为本，据势御术等。从上面来看，各家对用人都有精辟的思想观点。随着时光的穿梭，而今社会已高速发展，社会关系和社会结构亦已发生巨大变化，对于用人观，我们也应注重继承和发展的主旨，一切从实际出发，综合积极因素，扬长避短，知人善任，从而以科学的理念、独到的眼光，提高在实际工作中的用人能力。

邓小平曾明确指出：“善于发现人才、团结人才、使用人才，是领导者成熟的主要标志之一。”用人，作为领导的一门艺术，管理学中的一项重要内容，是古今中外任何管理组织都必须面对的课题，用人正是领导能力与领导艺术的综合体现。这种体现，蕴藏着领导者自身的素质修养和科学的用人观念。

总之，在很大程度上，可以说领导工作的成败就取决于用人。而拥有独到的眼光，既是灵活决策和科学决策的统一，更是用人不败、团队致胜和事业成功的关键。

用人之道在于必先识人

识人，就是要了解一个人，洞悉一个人，摸透其脾性，掌握其德行，知道其才识。这既是良好交往之所需，也是用人之所需。因为只有识人，才能明辩，才能正确地决定与其交往，尤其是领导者，才能更好地选准人，用好人。正可谓：用人之道，必先识人。

识别人才，考核才能，是治理国家的根本，因此，在很早年间，古人就提出：为治以知人为先。即治理国家以了解、识人为最首要的事情。可以说，非知人不能善其任，非善任不能谓知之。这很富有哲理的良言告诉世人，不了解人就不能很好地用人。

现实中，不管是一般的交际、共事，还是事业上的联袂合作，识人都是首要而又关键的一步。更是领导用人的根本。赵蕤说：“知人，是王道；知事，是臣道。”

据说，唐朝时裴行俭就有识人的神奇本领，他初任吏部侍郎时，王遽、苏味道都未成名，裴行俭初次见面就对他们说：“二位以后一定先后担任掌管铨选官吏的职务，我有年少的儿子，愿意托付给你们。”当时王遽的弟弟王勃与华阴人杨炯、范阳人卢照邻、义乌人骆宾王都以文才而享有盛名，司列少常伯李敬玄尤其器重他们，认为将来一定荣显闻达：裴行俭说：“读书人的前程远大，应当首先在于度量见识而后是才艺：王勃等虽有文才，而气质浮躁浅露，哪里是享受爵位俸禄的材料？杨炯稍微沉静，应该可以做到县令、县长；其余的人能得善终就算幸运了。”后来王勃渡海时落水被淹死，杨炯寿终于盈川县令任上，卢照邻因患顽症不能治愈，投水自尽，骆宾王因谋反被处死，王遽、苏味道都任掌管铨选官吏的职务，正如裴行俭所预言。裴行俭担任将帅，所率领的将佐为程务挺、张虔勖、王方翼、刘敬同、李多祚、黑齿常之，这些人后来多成为名将。

形形色色的人才，一开始就认真审视他，详察他，明辨他，对他的