

新时期领导干部必备书系

现代领导万有文库

XIANDAI LINGDAO WANYOU WENKU

第二卷 干部任用要鉴

主编 徐寒

中国广播电视出版社



数据加载失败，请稍后重试！

现代领导万有文库

xiandailingdaowananyouwenku

②干部任用要鉴

徐 寒 主编

中国广播电视出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

干部任用要鉴/徐寒主编. —北京: 中国广播电视出版社, 2005. 9

(现代领导万有文库)

ISBN 7-5043-4661-6

I. 干… II. 徐… III. ①领导学—②干部制度—中国 IV. ①C933②D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 076295 号

卷首语

用人是一种特殊的管理艺术。它是使一定地域范围内劳动和生活的人（被使用对象）按照某种秩序活动，并且通过一定的方式发挥自己的聪明才智，充分获取社会效益和经济效益的艺术。有些领导者自以为已经“懂得”并且完全“掌握”了这门艺术，他们能够随便说上一串众所周知的用人“诀窍”，诸如：德才兼备、扬长避短、因人制宜、鼓励竞争……然而，他们谁也没有指出这一点：领导者面临的被使用对象，是最复杂的人，不仅人与人之间存在着千差万别的个性，而且他们经常处于难以预料的变化之中；不仅被使用对象存在着各种各样的变化的可能性，而且领导者自身也存在着各种各样的变化的可能性。在这方面，到了现代社会，随着被使用对象确立了“自主人”的地位，增强了参与意识，掌握了实行“双向选择”的权利，用人双方的可变因素就显得尤为突出。因此，用人诀窍，不应该是静止不变的、干巴巴的几条经；它不应该教训领导者应该这样用人，不应该那样用人。如同导弹打飞机一样，既然领导者与被使用对象都处于不断的变化之中。那么，用人之道，就应该告诫领导者，如何在各种各样的“伸缩度”中作出最佳选择，从而使每个被使用对象都能较好地发挥自己的聪明才智。为了实现这一目标，就需要领导者不断修正自己的思维轨迹，巧妙运用用人谋略，并且对用人技术进行必要的“微调”。只有真正做到这一点，“导弹”才能击中“飞机”，用人艺术才能成为一种特殊的管理艺术，一种在动态变化之中保持协调和平衡的高超艺术。

在深奥莫测、千变万化的用人艺术领域里，尽管领导者的用人行为，要受到建立在用人经验和用人科学基础上的高超的领导艺术的影响和制约，它很难用数学方法、定量方法来描述，也是简单的条文和规则难以综合、归纳的。但是，只要它是一种“量力而行”的艺术，就一定有规律可循，就一定能被广大领导者逐步认识和掌握。当我们步入用人艺术的殿堂，我们将发现，透过不断处于动态变化之中的用人行为，人们依然能看到，存在着处于相对稳定的用人原则，存在着各种界限大致清楚的“伸缩度”。各种千变万化的用人抉择，正是在这些相对稳定的用人战略原则和用人战术原则指导下，在这些界限大致清楚的“伸缩度”中进行“微调”才作出的。因此，认真探求科学的用人之道，逐步弄懂并且掌握高超的用人艺术，不仅是必要的，而且是完全可能的。努力将这些变化的和不不变的行为、抉择、原则、谋略、“伸缩度”和科学的用人方法梳理出来，形成初步的理论框架。

在中西方文化的比较中，人们发现，随着近代工业的飞速发展而迅速崛起的管理科学和领导科学，在西方占据明显优势，而建立在几千年文化积累基础之上的领导艺术和领导谋略学，则在中国据于领先地位。鸟瞰全球，像我们这样拥有如此众多的杰出领导人才的国家和民族，确实还不多见。当中西方两种风格迥异的用人谋略进行较量时，具有悠久历史背景的中国领导谋略，就以其深邃、含蓄、灵活、机智、细腻和多少有点不可捉摸的特点，令西方政治家、外交家所惊叹和折服。本卷介绍的闪烁着东方智慧光芒

的非凡的用人谋略，连同中国历史上无数君主、军师、谋士、名臣、奇才的高超的领导谋略，构成了整个社会科学领域里的一座储量丰富的智慧宝库，颇值得后人进一步研究和探讨。

目 录

第一编 领导用人素养

第一章 包容的艺术	(3)
一、包容守则	(3)
二、容人之长	(5)
三、容人之短	(6)
四、容人之正	(7)
五、容人之过	(8)
六、容人有术	(9)
七、容人有度	(11)
第二章 威慑的艺术	(13)
一、领导者一定要有个人威信	(13)
二、权力与影响力	(13)
三、表现威信的三原则	(15)
四、以能取威	(16)
五、以信树威	(16)
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	(24)
十、应对损害威信的挑战	(26)
第三章 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	(33)
六、紧张探源	(35)
七、急躁的处理艺术	(37)
八、走出消沉	(39)
九、在逆境中韬光养晦	(41)
十、应酬中的自制	(43)
十一、意志力与不良习惯的戒除	(46)
第四章 形体语言艺术	(48)
一、形象塑造的首选——语言艺术	(48)
二、声音的旋律	(53)
三、微笑：从晴雨表到润滑剂	(54)
四、眼神的魅力	(55)
五、拍肩的艺术	(57)
六、手势语	(58)
七、服饰：无声的语言	(60)

第二编 识人选人方略

第一章 知人方能用人	(65)
一、知人难，识人更难	(65)
二、领导要善于识才	(70)
第二章 领导识人方法	(78)
一、中国古代识人韬略	(78)
二、现代识人韬略要览	(84)
三、科学识人原则	(106)
四、领导识人谨记	(120)
第三章 领导选人方略	(128)
一、领导选拔人才的原则	(128)
二、领导选拔人才的技巧	(143)
三、领导选人谨记	(170)

第三编 领导用人方略

第一章 领导用人原则	(183)
一、人尽其才	(183)
二、人事相宜	(187)
三、数量原则	(195)
四、环境原则	(201)
五、信任原则	(205)
第二章 领导用人方法	(209)
一、用人授权法	(209)
二、扬长避短法	(212)
三、恩威并施法	(215)
四、推功揽过法	(219)
五、提携超己法	(221)
六、等距接触法	(229)
第三章 领导用人禁忌	(233)
一、忌凭个人好恶	(233)
二、忌用人所短	(234)
三、忌以貌取人	(237)
四、忌有才不用	(239)
五、忌职能不称	(242)

第四编 领导育人方略

第一章 领导育人观	(249)
一、领导要有人才战略观	(249)
二、营造人才成长的环境	(250)
三、人才也要充电	(253)
四、人才教育新思维	(256)
第二章 领导育人方法	(258)
一、委托授权法	(258)

二、目标管理法	(266)
三、循循善诱法	(270)
四、允许失误法	(274)
五、循序渐进法	(279)
第三章 领导育人禁忌	(283)
一、忌重“才”轻“德”	(283)
二、忌吝惜培训投资	(284)
三、忌妒贤嫉能	(286)
四、忌打击自尊	(288)
五、忌打压上进	(290)

第五编 领导管人方略

第一章 褒奖的手段	(295)
一、表扬的要求	(295)
二、表扬的内容侧重	(297)
三、称赞的场合要求	(299)
四、对赞扬公正性的妥善处理	(300)
五、奖励下属十策略	(301)
六、明奖暗奖有讲究	(304)
七、不以地位论行赏	(305)
第二章 批评的手段	(307)
一、批评的基础要件	(307)
二、批评的目的性和说理性	(307)
三、批评的六种方式	(309)
四、批评的时机与分寸	(312)
五、批评因人而异	(313)
六、批评的方式要委婉	(315)
七、批评艺术 12 法	(317)
八、犯错误但不宜批评的情况	(319)
第三章 激励的手段	(320)
一、激励三类型：物质、精神、知识	(320)

二、目标与激励	(322)
三、实绩与激励	(323)
四、把握需求施以激励	(326)
五、激励方法	(327)
六、巧用激将法	(329)
第四章 惩戒的手段	(331)
一、惩罚的要求	(331)
二、惩罚要领——稳、准、狠	(333)
三、实施惩罚必须处理好的五种关系	(334)
四、斥责的 13 点禁忌	(336)
五、杀鸡儆猴	(338)
六、己所不欲，勿施于人	(339)
第五章 施压的手段	(341)
一、施压出效率	(341)
二、施压挖潜	(342)
三、施压与选才	(343)
四、施压育才	(344)
五、以施压克服员工“自得症”	(345)
第六章 笼络的手段	(347)
一、信任是最好的笼络手段	(347)
二、体贴与宽容	(348)
三、你替他着想，他为你卖命	(349)
四、抓住每一个机会	(351)
五、合理满足下属要求	(352)
六、“奉承”也是一种技巧	(354)
第七章 发布命令的手段	(356)
一、下达命令六原则	(356)
二、清晰明了地下命令	(358)
三、准确下达命令七要素	(360)
四、因人施令	(361)
五、用建议的方式命令	(363)
六、清醒对待拒不听令者	(365)

七、下命令也要留一手	(367)
八、命令下达后注意的问题	(368)
第八章 分派任务的手段	(370)
一、分派工作益处多	(370)
二、分配任务三原则	(371)
三、分派工作因人而异	(373)
四、尽其能，用其长	(374)
五、只告诉结果，不告诉过程	(376)
六、分配工作的十九秘诀	(377)

第六编 人事考评

第一章 人事考评概述	(381)
一、人事考评概念	(381)
二、人事考评类型	(382)
三、人事考评功用	(385)
四、人事考评技术方法	(388)
第二章 人事任免	(392)
一、人事任免的涵义与意义	(392)
二、人事任免的原则	(395)
三、人事任用的形式与人事任免的程序	(399)
第三章 人事考核	(407)
一、人事考核的涵义与意义	(407)
二、人事考核的原则与内容	(408)
三、人事考核的种类与方法	(413)
四、人事考核的程序、时限及结果	(417)
五、人事考核存在的问题与解决办法	(423)
第四章 人事培训	(426)
一、人事培训的涵义、特点及意义	(426)
二、人事培训的原则与种类	(429)
三、人事培训的方式与内容	(431)
四、人事培训的实施与展望	(433)



第七编 干部的选拔与考核

第一章 识别人才与考察人才	(437)
一、发现人才的方法及其应用	(437)
二、对领导人才进行考察	(442)
第二章 领导人才的选拔	(457)
一、首先选好“选才者”	(457)
二、坚持选才的“普遍联系”观	(459)
三、择优上岗中值得注意的几个问题	(466)

第八编 公务员考评制度

第一章 建立有中国特色的国家公务员制度	(473)
一、有中国特色的国家公务员制度的缘起及特点	(473)
二、公务员考录制度的程序及实施意义	(477)
三、公务员培训制度化是历史发展的必然要求	(483)
第二章 公务员考试录用制度	(490)
一、录用考试的含义与意义	(490)
二、考试科目的设置和考试录用的程序	(500)
三、考试录用的问题及其对策	(503)
第三章 公开选拔考试荟萃	(507)
一、全国公开选拔党政领导干部考试大纲(试行)	(507)
二、面试题精选	(525)

第九编 干部任用论坛

年轻干部履新时识人当慎重	(539)
领导者的阅人术	(541)
诸葛亮“辨才七法”与现代人才测评	(545)
市场经济呼唤人才测评	(548)



目 录

组织部长如何正确识人	(550)
观神识人	(554)
考察干部如何看小节	(557)

第 1 编

领导用人素养

第一章 包容的艺术

包容是一种美德，大凡善用人、易成事者必有包容之心。包容具有巨大的感染力量；包容是一种自信，自信心越强，心理素质越好，其宽容的量度也就越高；包容也是一种力量，它可以使强敌畏怯，使弱友气振，“包容胜过百万兵”。所以，容人之度应成为每一个领导者、管理者的必备素质。

一、包容守则

（一）不求完人

世无完美之人，金无十足之赤。人，总是优点和缺点。恃才傲物，常为人之通病。大才者，不拘小节；异才者，常有怪癖；才气越高，往往其缺点越显。高明的领导，对于人才应力求用其所长，避其所短，倘若求全责备，则世无人才可用。

1. 求全责备是用人之大忌

求全责备，是指对人要求过严，希图“完美”，容不得别人半点缺陷，见人一“短”，即不及其余，横加指责，不予任用。求全责备是用人之大忌，它压抑着人的工作积极性，阻碍人的成长，阻碍人的智能充分发挥；它使人谨小慎微，不思进取；阻碍人的创造性思维与创造性想象力的发挥；它使工作人员缺乏活力，“死水一潭”，缺乏竞争能力和应变能力；它造成人才，尤其是优秀人才的极大浪费。因为，任何人总是有短处，甚至是有错误的，必受求全者的种种非难，因而使许多人难以得到启用。

2. 人恒过，然后能改

用人，既然不可求全责备，那么，顺理成章，也应正确对待、宽容那些犯过各种错误的人。人非圣贤，不可能无错，即使是达到“七十随心所欲不逾矩”的地步，也仅是“七十”以后，而“七十”之前更是在所难免。

3. 善恶不可过于分明

有的人看人，善恶过于分明。他们或者见人一善，则各方面都