

管理者管人用人的最佳方案

F-27292  
1122

人才最可贵，择可用之人；识人更善用人，尽显才能智慧；  
沟通完善制度，交流提高效益；立德不忘威严，正己才能服人……

# 管人用人有心计



一位优秀的管理者常常胸有成竹，能够举一纲而动全目，轻松自如地展示自己的魅力，淋漓尽致地发挥员工的能力，得心应手地发掘员工的潜力。

吴良平◎编著

GUAN REN YONG REN  
YOU XIN JI



中国城市出版社  
CHINA CITY PRESS

管理者管人用人的最佳方案

# 管人用人有心计

吴良平 ◎ 编著

GUAN REN YONG REN  
YOU XIN JI

中国城市出版社  
·北京·



## 图书在版编目 (CIP) 数据

管人用人有心计/吴良平编著. —北京: 中国城市出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 7 - 5074 - 2032 - 6

I. 管… II. 吴… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 134640 号

---

选题策划 徐昌强 (greatbook@sina.com 13661335586)  
责任编辑 华 风  
装帧设计 美信书籍设计工作室  
责任技术编辑 张建军  
出版发行 中国城市出版社  
地 址 北京市海淀区太平路甲 40 号 (邮编 100039)  
网 址 www.citypress.cn  
发行部电话 (010) 63454857 63289949  
发行部传真 (010) 63421417 63400635  
发行部信箱 zgcsfx@sina.com  
编辑部电话 (010) 52732085 52732055 63421488 (Fax)  
投稿信箱 city\_editor@sina.com  
总编室电话 (010) 52732057  
总编室信箱 citypress@sina.com  
经 销 新华书店  
印 刷 北京集惠印刷有限责任公司  
字 数 267 千字 印张 18.75  
开 本 787 × 1092 (毫米) 1/16  
版 次 2009 年 1 月第 1 版  
印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷  
定 价 28.00 元

---

版权所有, 盗印必究。举报电话: (010) 52732057

## 前 言 / 1

## 第一章 人才最可贵 择可用之人

人才是企业的命脉和希望，是最有竞争性的资源。企业如果与人才无缘，只会一步步走向衰败；如果与人才携手，便可以昂然屹立于强者之林。因此，管理者要充分意识到人才的重要性，以企业的根本为立足点，选择能够为企业发展注入强大力量的可用之才。

1. 以人为本，人才至上 / 4
2. 打凤捞龙，甄奇录异 / 7
3. 爱才求才，不计出身门第 / 10
4. 相貌是花瓶，才华是根本 / 15
5. 才德须兼顾，小人不可用 / 20
6. 搭配选才，人才互补 / 23
7. 不怕才大，就怕无才 / 28
8. 不求全才，实用最佳 / 34
9. 抛开个人偏见，不戴有色眼镜选人 / 41
10. 细心考察，择优录用 / 45
11. 不计前嫌，任用人才 / 49
12. 安排任务，综合考察 / 52

## 第二章 识人更善于用人 才尽其能显智慧

拥有一批可以为己所用的人才固然重要，但能够发挥这些人才的能力更加重要。企业招纳人才的目的不是为了摆设或装饰，而是为了创造出更大的效益。管理者在运用人才的过程中，一定要通过有效方式做到知人善任、人尽其才、才尽其用，从而利用有限的人才创造出最大的效益。

1. 量体裁衣，选择合适岗位 / 60
2. 摸透员工意愿，志向与职位结合 / 66
3. 用人特长，以奇制胜 / 69
4. 扬长避短，一反常规 / 76
5. 用人不疑，让员工大胆去做 / 83
6. 减少干涉，给员工发挥空间 / 88
7. 明确分工，各负其责 / 94
8. 认真权衡，避免压制人才 / 96
9. 调整部署，防止人员闲置 / 103
10. 有能力者上，无能力者退 / 105
11. 合理调任，分清利弊得失 / 109
12. 巧定规则，促进竞争 / 113

## 第三章 在沟通中完善制度 在交流中提高效益

优秀的管理者善于与员工沟通，因为沟通是管理者发现问题、解决问题的有效手段。在沟通的过程中，管理者既可以认识到自己的疏忽和纰漏，又可以弄清楚导致员工不满或抱怨的缘由。

1. 交谈是最直接的沟通 / 118
2. 注意交流方式，于人于己有利 / 122
3. 因人而异，灵活沟通 / 125
4. 要想交流，先要同流 / 128

5. 循循善诱，有力说服 / 133
6. 换位沟通，促进理解 / 136
7. 真心称赞，言语关怀 / 140
8. 选择批评方式，把握批评尺度 / 145
9. 独辟蹊径，曲径通幽 / 148
10. 慎对员工建议，切勿敷衍了事 / 151

## 第四章 不吝情感关怀 获取赤诚之心

在现代企业管理中，感情投资是不可忽视的，因为员工同样需要被尊重、被认可、被重视。赤裸裸的雇佣与被雇佣的关系会在管理者和员工之间形成一道无形的沟壑，使双方总是保持着一段难以跨越的心灵距离。要想填平沟壑、消除距离，以情感人不可或缺。

1. 细致体察民情，不忘关怀员工 / 158
2. 重视员工利益，获取赤诚之心 / 162
3. 雪中送炭，援助困难员工 / 164
4. 推己及人，重视员工感受 / 167
5. 宽容待人，得道多助 / 171
6. 以德报怨，尽赢人心 / 174
7. 严中有慈，不忘善后 / 177
8. 怀感激之情，念元老功勋 / 179
9. 以诚换诚，留住人才 / 182
10. 顾大礼不辞小让，行大事不计小利 / 188
11. 利润不可独吞，好处大家共享 / 191

## 第五章 立德不忘威严 正己才能服人

德乃个人修养，威乃个人威严。二者相辅相成，缺一不可。管理者有德无威，员工便会放纵；管理者有威无德，便会使员工疏远。只有德威并举，管理者才会有巨大的号召力，将员工紧紧团结在自己周围。

1. 一诺千金，言出必行 / 196
2. 有错必改，威严仍在 / 200
3. 以法立威，政令严明 / 204
4. 明辨是非，赏罚分明 / 211
5. 按劳分配，有功必赏 / 213
6. 软硬兼施，恩威并重 / 218
7. 敢于担责，激励员工 / 222
8. 洞悉详情，重用忠臣 / 228
9. 提高自身水平，决策完善有力 / 234
10. 怒火中烧先冷静，心平气和再理事 / 238
11. 戒除贪婪欲望，避免授人把柄 / 242
12. 防止功高生变，杜绝功高欺主 / 245

## 第六章 源头严格把关 杜绝不良因素

在管理中，管理者除了从正面引导人才施展才华外，还要善于从侧面剔除阻碍人才施展才华的不利因素。人们常说这样一句话：“阻碍远行的往往不是疲倦，而是鞋里的一粒沙子。”其实，不利因素正如同一粒粒沙子，会阻碍人才为企业奋斗的脚步。要想将人才的作用发挥到极致，就必须倒掉“沙子”。

1. 制度有力，切中要害 / 252
2. 发现企业弊病，革除员工陋习 / 256
3. 远离纸上谈兵者，摒弃华而不实者 / 261
4. 庸才不足惜，当弃则弃 / 264
5. 宁缺人才，不要奴才 / 269
6. 敢于放权，指挥一人 / 275
7. 多换思想少换人与当换则换 / 278
8. 广开言路，群策群力 / 284
9. 积极协调关系，凝结团队力量 / 289
10. 独木难成林，团结出效益 / 292

# 前言

当今社会，人力资源的作用已经处于主导地位。可以说，人才是现代企业的命脉，也是现代企业竞争的核心。要想使企业如擎天柱般稳稳屹立于弱肉强食、优胜劣汰的竞争之林，必须要有一支实力雄厚的人才队伍作为坚强后盾。

然而，要想使人才真正成为企业强有力的后盾，管理者的作用不可忽视。一位优秀的管理者常常胸有成竹，能够举一纲而动全目，轻松自如地展示自己的魅力，淋漓尽致地发挥员工的能力，得心应手地发掘员工的潜力。在他的影响下，员工会紧紧团结在企业的周围，并随着归属感的不断加深而逐渐以主人翁的姿态为企业献策献力，从而给企业带来勃勃生机。

作为管理层中的一员，没有哪一位不想成为优秀的管理者。但令众多管理者感到苦恼的是，尽管自己花费了很多的精力，仍然不能够达到预期的效果。

要知道，付出并不代表着收获。没有价值的付出在有些时候不仅不能促进管理，甚至还会成为管理中的阻力。比如，为了让员工不偷懒，有些管理者理直气壮地做起了“监工”，结果不仅没有提高员工的工作效率，反而冷却了员工的工作热情；为了让员工各尽其职、不越权，有些管理者会三令五申，可结果却造成了公共事务的搁置，等等。

用人管人不是一件想当然的事情。在用人管人的过程中，管理者必须要有一定的方法。

本书正是一本讲解如何用人管人的参考书，从以下六个方面介绍了用人管人的重要心法。

一、把人才看作企业的无价之宝，立足于企业的根本，选择适用的人才。

二、全面考察人才的能力，将合适的人才放在合适的岗位，做到人尽其才、才尽其力。

三、主动与下属交流，通过积极的交流方式达到高效沟通，进而做好员工的思想工作。

四、员工需要的不仅仅是物质报酬，还需要一定的精神食粮。因此，感情投资不可忽视。

五、管理者的引导作用是巨大的，所谓“上梁不正下梁歪”。要想让员工心悦诚服，管理者在处理事情的过程中一定要体现出德行和威严。

六、良好的工作环境是必不可少的，管理者可以通过各种有效方式将造成不良环境的各种因素剔除。

对各个层次的管理者来说，本书都有一定的实用性、仿效性或借鉴性。在本书中，您可以轻而易举地学会如何使用人才、管理人才，并能够通过潜移默化的方式将其运用到实践中。

愿此书成为您管理生涯中的一盏明灯，为您的前程增添一份永恒的光芒！

## 第一章

# 人才最可贵 择可用之人

人 才是企业的命脉和希望，  
是最有竞争性的资源。企业

如果与人才无缘，只会一步步走向衰败；如果与人才携手，便可以昂然屹立于强者之林。因此，管理者要充分意识到人才的重要性，以企业的根本为立足点，选择能够为企业发展注入强大力量的可用之才。

## 1. 以人为本，人才至上

《孙膑兵法·战略》：“间于天地之间，莫贵于人。”意思是说天地间没有比人更宝贵的了。的确如此，正因为人的存在，才有了社会，人是社会的创造者和改变者。无论在什么时候，人的作用都不容忽视。

战国初期，魏国首位国君魏文侯是位比较有为的国君，他将百姓看得很重。

魏文侯在一次巡游的时候，遇到了一件奇怪的事情。

他遇见一个背着草料的人从对面走来。这个人的穿衣方式与常人不同，因为这个人反穿着羊皮衣。

等此人走到跟前时，魏文侯拦住问道：“你怎么这样穿羊皮衣呢？是不是因为你没有见过别人怎么穿才认为应该这么穿呢？”

此人笑了笑说：“羊皮衣又不是很稀罕，我当然见过别人如何穿它了。不过，我认为他们那样穿容易脱毛，所以我就把有毛的一面穿在里面了。”

听了这个人的解释后，魏文侯关切地说道：“你的这种做法是不合适的。因为羊皮板是羊毛附着的地方，将羊毛穿在里面，羊皮板自然就露在外边。如此下去，羊皮板更加容易磨损。一旦羊皮板被磨破，羊毛就会脱落。到时候，你的羊皮衣还如何保暖呢？”

这个人对他的提醒并不理睬，继续赶路了。

第二年年底，魏文侯又遇到了一件奇怪的事情。

按照魏国条例，每年年底，各县都要向朝中进贡。这年年底，有个大县的进贡物品竟然是往年的数倍。朝中大臣认为此事象征着国运昌盛，可喜可贺，但魏文侯却不这样想。他认为，该县既没有增加土地，也没有增加人口，即使有一些新产业出现，也不可能征收到如此丰厚的进贡。于是，魏文侯认定，一定是当地的官吏为了邀功，增加了征收数量。如果不及时制止这种现象，各地官员一定会争相效仿，使百姓陷入水深火热之中，从而影响魏国的兴亡。

第二天上朝后，魏文侯向众大臣讲述了他巡游过程中遇到的那件怪事。听完他的讲述后，众大臣并不知道国君的用意。魏文侯看到他们一脸迷惑的样子，正言道：“我之所以把遇到的这件事情告诉你们，是想让你们明白：皮之不存，毛将焉附？老百姓是国家的根本，是国家的依附所在。如果百姓不能够安居乐业，国家便会消亡。为了眼前的暂时利益而放弃了国家昌盛的大计，是不可取的。”

众大臣这才醒悟过来，深感君主英明。

“皮之不存，毛将焉附？”这短短的一句话就证明了魏文侯以人为本的治国方针。

百姓对国家的重要正如同人才对企业的重要。一个缺乏人才的企业，正如一辆没有汽油的汽车，哪怕再豪华也不过是废铁一堆。那么，什么样的人，才算得上是人才呢？

其实，人才的涵义很广泛。对于企业来说，人才就是能够在工作岗位上做出成绩的人。因为企业是一个整体，由多个岗位组成，任何一个岗位的缺失都有可能给企业效益造成严重的影响。正因为如此，企业管理者在认识到每个工作岗位重要性的同时，应该把每一个在岗位上有着优秀表现的员工看作人才，重视他们。

随着社会进步和发展，人才的重要性也越来越突出。可以说，21世纪的企业竞争实质是人才的竞争。没有了人才，再强大的企业也会一步步走向末日。只有认识到这一点，才能够保证企业激烈的社会竞争中不会被残酷地淘汰。

在松下电器公司总部的一次例会上，松下幸之助向一位中层雇员问道：“你在与客户交谈的时候，如果客户问到松下电器公司的

主要产品是什么，你如何回答？”

会议室的人都觉得奇怪，松下电器公司的主要产品当然是各种电器了，这还有疑问吗？这位下属与其他人的想法一致，开口便说道：“各种电器。”

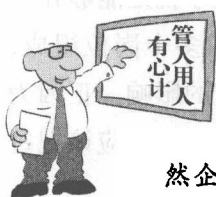
松下幸之助听后，很不满意。他说：“你的回答从根本上就错了。”

这话使大家感到莫名其妙，松下电器公司不是生产电器又是生产什么的呢？

松下幸之助接着说：“如果有人问你们松下电器公司主要生产什么，你们要说松下公司主要是培养人的公司，兼做电器。”

松下幸之助之所以这样说，是因为他认识到了人才是企业成长并昌盛不衰的核心竞争力。在他看来，人才是企业生存和发展的前提和基础，只要保证企业有大量的人才，就能够生产出质量更好、更具有竞争力的产品。当然，得到人才的方式有很多，培训员工只是其中的一种。

简而言之，人才是企业的命脉。安德鲁·卡内基曾经说过，在员工和工厂之间，他愿意选择员工。因为工厂离开了员工，很快就会被遗弃，进而变得杂草丛生，成为废墟；如果有了员工，就算没有工厂，也可以凭借智慧和双手建造工厂。当然，安德鲁·卡内基在这里所指的员工，都是称职的员工，都是工厂企业的人才。



企业经营的最终目的是积累资本、获得利润。既然企业经营是以利益为前提，就更要重视能够创造出真正利润的人才。

## 2. 打凤捞龙，甄奇录异

要想成就一番事业，必须招揽一批英才、奇才，而要得到这样的人才，仅有求才若渴的心情和伯乐般精湛的眼光是远远不够的。

战国中期，齐国国君齐湣王在位时，国运昌盛。齐湣王野心勃勃，想称霸天下。燕国与齐国相邻，随时都有可能成为齐国攻击的目标。

正当此时，燕国发生内乱。燕国国君姬哙听信谗言，将王位传给相国子之。子之继位后，独断专行，引起民愤。齐国乘燕国太子姬平举兵攻打子之的时机，假借助燕平乱的名义攻打燕国，使燕国面临更大的危机。后来，燕国军民同心协力将齐军赶出燕国，太子姬平即位，成了后来的燕昭王。

燕昭王是一位胸怀大志的国君，他发誓要使燕国重新崛起。为了实现自己的愿望，他决定任用有治国才能的人。于是，燕昭王找到了老臣郭隗，希望他能够给自己推荐一位贤士。郭隗当时并没有直接为燕昭王推荐人才，而是给他讲了一个故事——

从前有一位国君，非常希望能够拥有一匹千里马。然而，他派人苦苦找寻了近三年的时间，却没有丝毫收获。

一天，一位亲信对他说：“我打听到了一匹千里马的下落，愿意为您将它买回。”这位国君很高兴，命令亲信立即去办理此事。

亲信带着从国君那里要来的一千两金子出发了。不幸的是，当他来到那个地方时，那匹名贵的千里马却因病而死。亲信不知所措，为了向国君有个交代，他拿出五百两金子，买回了这匹千里马的骨头。

国君看到亲信带回的马骨后，愤怒地对这位亲信说道：“你可知自己犯下了欺君之罪？我要的是能跑能跳的活马，而不是一堆毫无用处的马骨！”

此时，这位亲信并不紧张，他向国君娓娓道来：“当我赶到那个地方的时候，那匹千里马已经病死。我本想空手而归，但转念一想，如果我用高价将千里马的马骨买回，人们必定会认为大王您是真心求马，到时候不用我们到处寻找，自然就有人将千里马献上。何乐而不为呢？”

国君觉得亲信的话并非毫无道理，认为试验过后再将其治罪也不迟。接着，国君派人乔装到各处传播自己五百金买马骨的消息。结果，正如亲信所说，这位国君在短短一年的时间里，得到了几匹千里马。

讲完这个故事后，郭隗对燕昭王说：“大王目前求贤若渴，而我此时也没有合适的人选向大王推荐。与其花费精力到处去寻找贤人，不如让贤人不请自来。大王愿不愿意出高价买我这块马骨呢？”

燕昭王生来聪慧，一点就通。他回朝后，立即为郭隗造了一座华丽的房子，并拜郭隗为师。燕昭王以这种求贤若渴的做法，巧妙抓住了贤士的心理。各国贤士听说后，认为燕国是一个施展个人才华的好地方，自然愿意投奔明主。很快，燕昭王身边就聚集了许多贤士。其中，有来自赵国的乐毅，此人才能出众，正是燕昭王迫切需要的治国之才。后来，燕昭王听从了乐毅的建议，主动与赵、韩、魏、秦四国联合，共同讨伐齐国，结果大获全胜。乐毅也因此立下大功，被燕昭王封为昌国君。

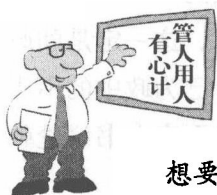
燕昭王这种招揽人才的方法之所以有效，不仅在于方法本身，而且在于当时的实际情况。首先，在当时诸侯纷争的情形下，贤士们看重的是自己的才华能否得到施展。其次，贤士投奔的是一个国

家，他们在施展才华的同时能够享受到很好的待遇，不用过多考虑个人利益。再次，虽然诸侯国的数量是有限的，贤士的选择机会不多，但是任何一个诸侯国都有可能成为他们的选择对象，这就有了人才流动的可能性。于是，才会有众多贤士前来燕国投靠燕昭王。

如今，全国大大小小的企业不计其数，人才的选择空间很大，管理者要想招纳到合适的人才，必须下一番工夫。

首先，必须认清目前的形势和实际情况，主动通过各种方式去寻找人才，而不是等人才自己送上门来。寻找人才的方式有很多。比如，在知名的人才网站或人才报上登载详细的招聘信息，应聘者一旦觉得条件符合，就会前来应聘。再比如，积极打听当地招聘会的召开时间，然后预订席位，等到开招聘会的时候，与应聘者进行交流。

其次，要想使人才真正为己所用，就要自身具有吸引力。企业应该根据自己的实际承担能力，尽量给人才创造有利的条件。当人才的需要得到满足时，他们便会留下来为企业奉献力量。否则，即使被招纳进来，人才也会因对企业失望而离去。



作为睿智的管理者，要学会运用各种手段来得到想要的人才。

### 3. 爱才求才，不计出身门第

要想得到人才，必须首先重视人才。如果管理者不具备重视人才的心理，即使人才近在眼前，也只会看到人才的短处。

随手翻阅一下我国的历史就会发现，在历代王朝中，凡是英明的君主都求贤若渴。一旦发现人才，他们就会立即启用。

唐太宗李世民就是一位非常注重人才的皇帝，他认为人才没有出身、学历之分。他不仅是这样说的，也是这样做的。

唐太宗贞观三年，天下大旱。按照以前的认识，这一定是朝政出了问题，所以上天才以示警戒，提醒皇帝检查自己为政中的不当之处。唐太宗李世民坐立不安，颁布诏书，令文武百官上书议论朝政得失。

对于官员来说，这是一次难得的机会，可以趁机显示自己的才干，于是纷纷上书。这下可急坏了一个人；因为无论他如何努力，就是写不出一个字，这便是中郎将常何。

常何在玄武门之变时适值宿卫北门，支持太宗夺取玄武门有功，被提拔为中郎将，担任要职。他是一介武夫，虽然官职不小，但不善文理，即使对朝政有看法，也难以用文字表述。这时，一位叫马周的门客替他解了围。

马周是山东人，早年失去父母，孤身一人，长期生活贫困，他的才华也因而难以显露。不久前，马周流浪到长安，投到常何门下做门客。