

疯狂王马

彭雪飞◎编著

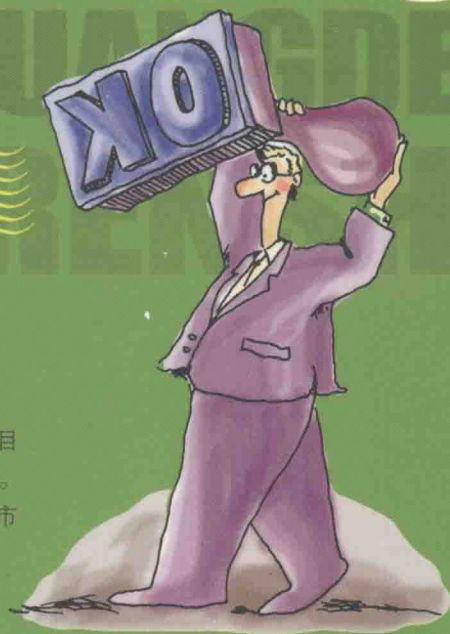
揣摩人性之宝典 | 把握人心之秘籍
领导的最高境界 | 用人的疯狂策略

用人术



领导的最高境界

作为一个领导者，最重要的工作不是制订目标，不是不停地修改规章制度，而是“用人”。做不好这一工作，所有的目标和设想都将是海市蜃楼。



中国商业出版社

疯狂王马

彭雪飞◎编著

揣摩人性之宝典 | 把握人心之秘籍
领导的最高境界 | 用人的疯狂策略

用人术



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

疯狂的用人术/彭雪飞编著. —北京:中国商业出版社,2012.3

ISBN 978-7-5044-7587-9

I. ①疯… II. ①彭… III. ①人才学-通俗读物 IV. ①C96-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第026387号

责任编辑:李志敏

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京燕旭开拓印务有限公司

*

710×1000mm 1/16 18印张 180千字

2012年4月第1版 2012年4月第1次印刷

定价:35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

疯狂的用人术

FENGKUANG DE YONGRENSHU





现代社会的竞争说到底还是人的竞争。谁最大限度地运用好了人的资源，谁就拥有了无敌的制胜法宝。会用人是最大的本领。只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，事业便可兴旺发达。



前言

军队里的元帅和将领，是不会亲自冲锋陷阵的，他们的才能在于调兵遣将、运筹帷幄；而现代企业的领导者，也没有必要事必躬亲，他们必须具备的是使用人才、调遣人才的能力，让下属在工作中充分施展自己的才能。只有这样，企业才能永远充满活力；也只有这样的领导才属于成功的领导。

管理工作能否圆满完成，关键因素就在于人。现代企业之间的竞争，越来越演变为人才之间的竞争。谁能吸引最优秀的人才，谁能使用最优秀的人才，谁能留住最精英的人才，谁就能在未来的竞争中赢得绝对的优势。只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，使人尽其才、各尽其能，你的事业便可兴旺发达，你将尽享成功的乐趣。这一道理对于那些做出卓越成就的领导者来说更是谙熟于心，并为之投入大量的时间，付出

Foreword

大量的精力。他们知道，作为一个领导者，最重要的工作不是制订目标，不是不停地修改规章制度，而是“用人”。做不好这一工作，所有的目标和设想都将是海市蜃楼。

很多精明能干的总经理和大主管在办公室的时间很少，常常在外旅行或出去打球；但他们公司的运营丝毫未受不利的影响，公司的业务仍然像时钟的发条机制一样有条不紊地进行着。那么，他们是如何做到这样省心的呢？他们有什么管理秘诀呢？没有别的秘诀，只有一条：他们善于用人。

用人之道，博大精深，是所有想在领导职位上待得长久的人和所有立志于干一番事业的人必须练就的本事。运用之妙，存乎一心。作为领导者，周旋于各色人等之间，必须精于揣摩人性、把握人心，做到正确用人，为自己成就大事汇聚足够的人力资源。

为此，我们编撰了《疯狂的用人术》一书。本书从十个方面，详尽地阐述了领导用人的疯狂而高明的策略。若能将这些策略铭记于心，那你一定会成为一个轻轻松松的“甩手大掌柜”。



目录 Contents

第一章 慧眼读心术：识人知人读懂人心

- 把好“进入”这道关口 /2
- 从相马之道探究识人的着眼点 /4
- 谨慎对待“第一印象” /6
- 慎用心理素质太差的人 /9
- 在闲聊中考察其知识宽度 /12
- 通过试用来认识其实际能力 /14
- 在提问的过程中认识其工作态度 /16
- 用多种方法认识其道德品质 /19
- 招聘时多注意应聘者的忠诚度 /22

第二章 礼贤下士术：用感召力让人追随

- 感召力是领导力最重要的特质 /26
- 以身作则胜过一切发号施令 /29
- 真抓实干比能言善辩更重要 /31
- 做领导，功底越厚越好 /33
- 棘手的事应由领导亲自处理 /35
- 公正无私才能响当当 /37
- 承担责任是用人者的天职 /39



目录 Contents

- 付出尊重才能赢得尊重 /42
- 得理而饶人更易征服下属 /44
- 与下属一起分享快乐 /47

第三章 铁腕立威术：做个有权威的领导

- 仁厚并非任何时候都可取 /50
- 过度的怀柔会影响到权威 /52
- 不可宽恕心术不正者 /55
- 扭转局面时更需雷厉风行 /57
- 大胆惩治个别典型者 /59
- 对狂傲的下属需适时威慑 /62
- 不妨在“借口”上做点文章 /64
- 对腐败分子不能手下留情 /66
- 诛恶前要找到问题的症结所在 /69
- 从外表强化自身的威慑力 /72
- 施展铁腕也不能过于蛮横无情 /74
- 施威时留点感情补偿的余地 /76
- 恩与威相结合方能长治久安 /78

第四章 平衡掌控术：综合制衡掌控全局

- 管理的本质就是一种动态平衡 /82
- 平衡各方势力可实现对全局的控制 /85
- 隔离牵制是解决问题的最好办法 /88
- 实行官职分离与制衡的制度 /90
- 扶植新的权力中心以实现平衡 /93
- 用特殊人物来平衡各种关系 /96
- 以平衡术让违规的下属自相治理 /99



- 不让任何一个下属占绝对优势 /101
- 广开言路是牵制部属的有效途径 /104
- 不要搬起石头砸自己的脚 /107

第五章 赏罚分明术：有功必赏有过必罚

- 用人不当多与赏罚不明有关 /110
- 信赏必罚是一种重要的统御权谋 /112
- 订做一套合适的奖惩制度 /114
- 制度的落实是奖惩的最关键环节 /117
- 实施奖惩需把握时机与方式 /119
- 一手赏一手罚，两手都要硬 /122
- 切实做到执法严明和不徇私情 /125
- “递进式”处罚是一个不错的选择 /129
- 设法让下属“愉快地”接受处罚 /132
- 多一点奖赏，少一些惩罚 /135
- 舍得金钱，让人笑做“俘虏” /137

第六章 施恩团结术：将心比心以情动人

- 至软之物往往也是至刚之物 /140
- 用感情的绳索才能绑住真英雄 /142
- 感情投资是一种零成本激励 /145
- 情动之后心动，心动之后理顺 /148
- 用自己的真心换取部属的忠心 /151
- “知遇之恩”也是可以人为策划的 /153
- 雪中送炭强于锦上添花 /155
- 关键时刻要敢于为下属撑腰 /158
- 把握给下属施“小恩小惠”的时机 /162



目录 Contents

- 给落后的下属一些关怀 /165
- 关心下属的家庭则可事半功倍 /168

第七章 暗箱操作术：笑里藏刀背后手段

- 不懂得藏心是一件相当危险的事 /172
- 含而不露才会让下属毕恭毕敬 /174
- 使自己看起来“深不可测” /176
- 切勿随便交出自己的全部真心 /178
- “架子”可使心机不被窥破 /180
- 与下属没有距离就不能树立权威 /182
- 学会保留，别把话都说到嘴上 /184
- 无论什么事都要故作镇定状 /186
- 采取行动前先隐藏真实意图 /189
- 不要轻易让人看见你“卸妆” /191

第八章 合理授权术：抓大放小能放能收

- 权力握在手中只是一件死物 /196
- 事必躬亲绝不是好办法 /199
- 把主要精力放到事关全局的大事上 /203
- 隐身幕后也不错 /206
- 正确授权需经过充分准备 /208
- 找准可以授予权力的下属 /211
- 把握授权时机，留心授权细节 /215
- 把权力与责任“捆绑”下放 /218
- 充分授权与有力监控同等重要 /221
- 给予的“地位”不妨虚实结合 /225
- 让普通工作显得“异常重要” /227



第九章 以私钓人术：了解欲望树立目标

- 把团队的管理目标与员工的个人目标统一在一起 /230
- 让人看到达成愿景的过程 /233
- 通过提升精神档次来提高员工的工作成效 /235
- 兑现许诺，树立影响力 /238
- 满足下属欲望，不能一步到位 /240
- 诱导许诺，使用一点“骗术” /243
- 谱好承诺三部曲 /245
- 让员工对未来充满希望 /247
- 用人者的主要工作是提出愿景并激励他人为此奋斗 /249

第十章 认同赞扬术：好下属是夸出来的

- 得到肯定是人类的普遍需求 /254
- 赠人金银不如送人良言 /256
- 赞美是一种有力的心理暗示 /258
- 赞美可有效唤醒对方的潜意识 /260
- 善于发现员工的“闪光点” /262
- 用感恩之心在小事上发现美 /265
- 赞美员工要“一碗水端平” /267
- 赞美一定要讲究方式和技巧 /270
- 表扬要有针对性 /273
- 选一个公开场合表扬员工 /275



【第一章】

慧眼读心术：识人知人读懂人心

历朝历代的兴衰成败很大一部分取决于是否善于用人，而用人必先识人。在如今这个竞争激烈的社会，要借重人才发展事业，做到在竞争中所向披靡，用人者就必须掌握识人的技巧，以便在“鱼目混珠”的茫茫人海中挑出你真正需要的“千里马”。



把好“进入”这道关口

要想拥有所需要的人才，用人者就必须把好“进入”这道关口。用一个形象的比喻，你的团队就如同一辆开往目的地的汽车，不断地会有人上车、下车，要想顺利到达理想的目的地，就得保证有一群真正有用的人不断上车。那么，什么样的人才是真正有用的人呢？

所谓真正有用的人，就是那些有能力也乐意为工作而“全力奉献”的人。你也许经常会遇到这种情况：有些人无论接手什么工作都会干得很出色，这似乎说明人在岗位上的成功不因岗位的不同而受到影响。原因究竟是什么呢？其实从人的内部剖析你就能很容易找到答案，这些人的成功很大程度上取决于他们在某些核心品质上的突出表现。一个合适的人选通常具有许多宝贵的素质，我们在选择过程中应就下面这些方面对相关人员进行重点考察。

- (1) 目标明确：应聘者是否为自己确立了具体而现实的个人目标。
- (2) 有组织能力：在工作过程中，他们是否能做到有条不紊，安排得当。
- (3) 勇于进取：应聘者是否能够完全独立地工作，并且能够应对不同的情况。
- (4) 能做出明智的决定：应聘者是否有能力解决难题，并且所做出的决定是明智的。
- (5) 建立良好的人际关系：应聘者是否能够建立起良好和持久的人际关系。



(6) 与人沟通的能力：应聘者是否能成功地与人沟通，使对方接受自己的意见。

(7) 领导能力：应聘者是否能够领导并且激励其他人为一个共同的目标努力工作。

(8) 热爱工作：应聘者是否能对自己工作中试图落实的目标充满自信和热情。

(9) 有魄力：应聘者的魄力是否在他工作时占了上风，是否体现在他对目标的关注上、办事的决心上和对待难题的锲而不舍的韧劲上。

(10) 敢于面对挫折：应聘者是否能在大步前行追求目标时，也意识到出现的问题和挫折，并且从中吸取教训。

(11) 充实自我：应聘者是否在有计划地、系统地提高自己的工作效率。

(12) 安心工作：我们是否能够看到应聘者与公司之间存在着一种良好的合作关系。

上面这十二条是对一个人应具备的基本素质的分析。当然对于某一个具体的行动方案或职位而言，还有其他一些不可缺少的品质。例如，作为网络咨询员，必须要有超乎寻常的熬夜本领，要一直对着电脑工作；作为地区销售经理，则必须要坚毅果敢并具有一定的管理能力等。总而言之，我们必须将人力资源与战略目标结合起来去识别和挑选人才，确保有真正合适的人来开展工作。



从相马之道探究识人的着眼点

早在我国古代，人们在识人、相人方面积累了丰富的理论和实践经验。

在《列子·说符》中记载了伯乐与秦穆公论相马的对话，现摘录如下：

秦穆公（春秋时秦国国君，公元前 660 年—前 621 年在位）谓伯乐（泰国人，以善相马著称）曰：“子之年长矣，子姓有可使求马者乎？”

伯乐对曰：“良马可形容筋骨相也。相天下之马者，若灭若没，若亡若失，若此者绝尘弭。臣之子皆下才也。可告以良马，不可告以天下之马也。臣有所与共担纆果薪者，有九方皋，此其相马非臣之下也。请见之。”穆公见之，使之求马，三月而反，报曰：“已得之矣，在沙丘。”穆公曰：“何马也？”对曰：“牝而黄。”使人往取之，壮而骊。

穆公不说，召伯乐而谓之曰：“败矣，子所使求马者也！色物、牝牡尚弗能知，又何马之能知也？”伯乐喟然太息曰：“一至于此乎！是乃其所以千万臣而无数者也。若皋之所观，天机也，得其精而忘其粗，在其内而忘其外；见其所见，不见其所不见；视其所视，而遗其所不视。若皋之相者，乃有贵乎马者也。”马至，果天下之马也。

上面这段对话的意思就是，秦穆公对伯乐说：“你年纪大了，你的子孙中有没有可被派去访求良马的人呢？”伯乐回答说：“良马可以靠外表的形态、骨架去鉴别。但是要说到天下最出众的马，却只能靠一种若有若无、若隐若现的神态气色来鉴别。这种马跑起来快得马蹄不沾尘土，驾车快得不留辙印。我的子孙在相马方面都是下等人才，他们可以鉴别出良



马，却鉴别不出天下最出众的神马。有个和我一同担柴担菜的朋友，名叫九方皋，他在相马方面的功夫不在我之下，请让我引他来见您。”穆公于是召见了九方皋，派他去访求骏马。过了三个月后，九方皋回来报告说：“已经找到了一匹骏马，这匹马正在沙丘上。”穆公问道：“是匹什么样的马呢？”九方皋回答说：“是匹黄色的母马。”秦穆公便派人去沙丘上取这匹骏马，一看，却是一匹黑色的公马。

穆公得知后，十分不高兴，把伯乐叫来并对他说：“坏啦，你推荐来访求良马的人就连马的颜色、性别都不能区分，又怎么能鉴别出马的优劣呢？”伯乐听后深深地叹了口气说：“九方皋相马的技术竟如此高明啊，这正是他大大超过我的地方。九方皋所着眼的，纯粹是马的内在神韵。他只要看到了马内在所具有的出众品性，就可以完全忽略这匹马的外表。他只看重马的内在品质，而不看重马的外表。那些应当鉴别的方面，在他眼中暴露了无遗；而那些不值得在意的地方，在他眼中都隐匿了起来。也就是说，他只注意观察应该注意和重视的方面，根本不去在意那些无关紧要的地方。像九方皋这样的相马技术，还有比相马本身更宝贵的意义。”后来那匹马被送来了，穆公一看，果然是天下难得的骏马。

伯乐相马的神技历来为人所叹服，而他无私推荐贤人的品格更为难能可贵。秦穆公让他推荐一个善于相马的人代替他，他没有推荐自己的儿孙亲属，而是不遗余力地保举了相马技术高深的九方皋，从而确保了在自己身后，仍然会有真正的“天下之马”脱颖而出。

伯乐相马，注意马的内在本质，而不注重马的外形，九方皋相马更是如此，所以能够选出天下难得的骏马。相马同选人。现在，有些用人者，在选人用人方面，缺乏伯乐荐贤为公的精神，更缺乏九方皋的才能。他们只为自己着想，想的只是“位子、儿子、票子”，而不是组织的事业是否后继有人。

有的用人者选人只看是否“听话”，是否能“按自己的意图办事”，是否维护自己的“独立王国”；而根本不看其是否忠于组织，是否具有真才实学，是否能够创造性地开展工作，是否能为组织成员谋福利。这样，往往让一些心术不正的投机者得到重用，而使真正的人才被埋没，这是完全不可取的。你要得到真正的人才吗？那么，就请学习一下伯乐和九方皋。