

CHUANGXIN

LINGDAOYISHUYULINGDAOANGFACONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

识人和 用人艺术

舒静庐 倪静 >>> 编著

SHIRENHE
YONGRENYISHU

国家行政学院出版社

CHUANGXIN
LINGDAOYISHUYULINGDAOOFANGFA CONGSHU

创新领导艺术与领导方法丛书

识人和 用人艺术

舒静庐 倪静 >>> 编著

SHIRENHE
YONGRENYISHU

国家行政学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

识人和用人艺术 / 舒静庐, 倪静编著. —北京: 国家行政学院出版社, 2011. 2

ISBN 978 - 7 - 5150 - 0003 - 9

I. ①识… II. ①舒… ②倪… III. ①人才管理学 IV. ①C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 023936 号

- 书 名 识人和用人艺术
作 者 舒静庐 倪 静
责任编辑 任 燕
出版发行 国家行政学院出版社
(北京市海淀区长春桥路 6 号 100089)
电 话 (010)68920640 68929037
编 辑 部 (010)68929095
经 销 新华书店
印 刷 北京嘉业印刷厂
版 次 2011 年 3 月北京第 1 版
印 次 2011 年 3 月北京第 1 次印刷
开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16 开
印 张 17.75
字 数 290 千字
书 号 ISBN 978 - 7 - 5150 - 0003 - 9/C · 004
定 价 36.00 元

前 言

战略问题，战术解决。

战略是务虚，战术是务实。

战略是踱方步，战术是踏实地。

中国一首古诗中说：“挽弓当挽强，用箭当用长。射人先射马，擒贼先擒王。”这里不但讲了战略思维，而且讲了战术要领。战略思维是关于战略全局的指导思想，是制定战略方针原则的理论依据。战略思维的质量反映概括直接经验与间接经验并对客观世界产生影响所能达到的深度与广度，在向广度与深度延伸过程中需要娴熟的战术清扫前进中的障碍。

一个伟大时代的兴盛，需要这样一些人，他们是这个时代的引领者，具有远大抱负、远见卓识、学贯中西，深刻洞察时事变迁；一个文明大国的崛起，同样需要这样一些人，他们是国家公民的优秀代表，具有强烈的民族责任感和历史使命感，以人民利益为旨归、以国家兴盛为己任、以国家振兴为关怀。当前，中国正处在大变革、大发展、大转折的历史时期，

也是实现中华崛起的重要战略机遇期。

我们党的各级领导干部承担着执政兴国、执政为民的重要职责，肩负着为官一任、造福一方的重要使命。因此，要认清科学发展大势、把握科学发展规律、统领科学发展全局、创造科学发展业绩，既要有前瞻性的战略思维，又要有脚踏实地的方式方法，所有这些都离不开读书学习并掌握相关的战术方法与技巧。特别要看到，当今世界和当代中国正在发生广泛而深刻的变化，按照党的十七大部署继续解放思想、坚持改革开放、推动科学发展、促进社会和谐，开创中国特色社会主义事业新局面，对领导干部的素质和能力提出了新的要求。领导干部如果不加强读书学习，知识就会老化，思想就会僵化，能力就会退化，就难以做好领导工作，就会贻误党和人民的事业。通过读书学习来增长知识、增加智慧、增强本领，这是新形势下做一名称职的领导干部、胜任地履行领导职责的内在要求和必经之路。

为满足广大党员干部和各级各类管理人员的需要，“创新领导艺术与领导方法丛书”应运而生。该丛书具有以下几个特点：

1. 针对性。当前，新进领导岗位和管理岗位的人特别多，而且长期从事领导岗位和管理岗位的同志也面临知识更新的需要，所以本丛书根据“干什么、学什么，缺什么、补什么”的原则进行编撰，对症开方，按方抓药。

2. 系统性。领导干部由于需要处理各方面的事务，需要应对来自各方的复杂局面，总感觉时间不够用，难以系统学习和掌握应对方方面面工作的方法与技巧。该丛书正好完整系统地提供了一套应对工作的路数和捷径。

3. 实用性。该书仍然坚持理论联系实际的作风，用理论指导实践，在阐发理论的同时讲述了很多管用的方法与技巧，并附有大量的实用案例分

析，既高屋建瓴，又脚踏实地，长期运用，烂熟于心，就能胸有成竹走四方。

领导艺术与领导方法很多，还需在实践中探寻和摸索。限于水平和眼界，该丛书也无法穷尽领导工作和管理工作所有的方法与技巧，只能是抛砖引玉，期冀引起读者的共鸣。

编者

2011年1月

第一章

识人用人是领导工作的重中之重

一、人才是当代社会的第一资源

1. 人才是世界上最宝贵的资源 / 2
2. 古人云：成事在人，得士者昌 / 3
3. 人才兴，国家兴：为政之本在于任贤 / 5
4. 现代领导者应该具备的人才观念 / 6

二、识人用人是领导者的重要职责

1. 什么是领导者的识人用人 / 9
2. 以人为本：识人用人的核心 / 10
3. 领导者需要识别、使用好六种人才 / 12

三、将识人用人变成一门领导艺术

1. 艺术地识人用人是领导者的才能展示 / 16
2. 领导者应该掌握的识人用人艺术 / 17
3. 领导者需要走出识人用人的误区 / 19

第二章

领导者要拥有一双识人的慧眼

一、真正的人才是德才统一，二者兼备

1. 人才，以德才兼备为最佳 / 24
2. 相比较而言，德比才更重要 / 25
3. 德才需要兼备，但又不能求全责备 / 26
4. 领导者衡德量才要出以公心 / 27

二、科学辨才：不拘一格识人才

1. 得人之道，首先在于识人 / 29
2. 识人需要识别人的本质特征 / 29
3. 整体识人：科学的识人之法 / 30
4. 考察识别人才的主要原则 / 31
5. 像曹操那样抛开选才之偏见 / 33
6. 领导者切忌仅靠文凭、学历选人 / 35
7. 识才需要不拘一格，不拘泥于陈规 / 36

三、识人有道：察其言，观其色，看其行

1. 识人需要听其言，观其人 / 38
2. 识人需要观其色，识其性 / 40
3. 透过人的仪态可以识别人的修养 / 41
4. 以“神”辨别人的正与邪 / 42
5. 不能忽视观识人的个性 / 43

四、明察秋毫：要看到别人看不到的东西

1. 识人要识“庐山”真面目 / 47
2. 领导者莫让“浮云”遮望眼 / 48
3. 既要看到人的长处，又要看到人的短处 / 49
4. 识人不可以偏概全，不可以短掩长 / 50
5. 从不同的角度全方位地识别人才 / 52
6. 从生活细节中也可以辨识人才 / 54
7. 辨别真伪人才，莫让鱼目混珠 / 55
8. 走出见微知著的识人误区 / 57

第三章

领导者要有高超的用人智慧

一、领导者要有博大的用人胸怀

1. 胸怀博大才能广纳贤才 / 62
2. 胸襟开阔才能拥有高境界 / 63
3. 领导者要拥有一颗宽容之心 / 64
4. 用人不疑，信任你所任用的人 / 65
5. 能够任用曾经反对过自己的人 / 67

二、领导者要有科学的用人策略

1. 用好的作风选拔作风好的人 / 68
2. 善用互补定律，实现人才效应最大化 / 71
3. 合理用人，充分发挥个人的聪明才智 / 73
4. “授任必求其当”，做到能职匹配 / 75
5. 深入了解用人对象，做到权变用人 / 76

6. 一职一官，让被用者责任明确 / 78

三、给人才提供最能发挥才华的舞台

1. 给人才一个独立发挥才能的空间 / 79
2. 创造条件，让人才做他想做的事情 / 80
3. 不论资排辈，给年轻人以用武之地 / 81
4. 助才成长，敢于提拔有潜能的人 / 82

四、领导者卓越用人的超凡智慧

1. 给卓越人才以特殊待遇 / 84
2. 能者多劳，让“快牛”跑得更快 / 85
3. 爱护实干者，让实干者干得舒心 / 87
4. 领导者超凡用人的七大怪招 / 90
5. 点“才”成金，发挥有成就欲者的才能 / 92

五、扬长容短是领导者用人的大艺术

1. 用人所长是领导者的用人高招 / 93
2. 领导者用人所长的五大要诀 / 95
3. 容人所短，求全责备要不得 / 97
4. 容短、护短，领导者要容短有招 / 98

六、巧用偏长，对特殊人才要特殊任用

1. 为什么要选用偏长人才 / 100
2. 科学判断偏长的能级和能质 / 101
3. 活用“能耐人”：宽容与约束并重 / 102

七、领导者用人要杜绝任人唯亲

1. 反对任人唯亲是科学用人的根本要求 / 103
2. 领导者不能以个人好恶为用人标准 / 105
3. 讲究方法，处理好亲戚关系 / 106

第四章

领导者要善于激励人才

一、激励能点燃人才的心智之火

1. 人人都需要激励，激励有利于成长 / 110
2. 激励能提高下属的自信心 / 111
3. 激励能提高下属工作的“三性” / 112
4. 要相信每个下属都有工作的能力 / 113

二、灵活地运用各种激励手段

1. 物质激励：以待遇满足下属的物质需求 / 114
2. 尊重激励：以尊重让下属得到心理满足 / 115
3. 关爱激励：以关爱增进与下属的感情 / 116
4. 赞扬激励：以赞美为下属树立成就感 / 117
5. 晋升激励：以提升肯定下属的工作成绩 / 118
6. 宽容激励：以宽容博得下属的信赖 / 119
7. 批评激励：以批评帮助下属改正错误 / 120

三、领导者激励下属的原则与策略

1. 激励的实事求是原则 / 121



2. 激励的公平回报原则 / 122
3. 领导者实施激励需要把握最佳时机 / 123
4. 物质激励要与精神激励相结合 / 124
5. 奖励与惩罚相结合 / 124

四、领导者要善于激发人才的潜能

1. 领导者要尽力激发下属的潜能 / 126
2. 准确地识别有潜在才能的人才 / 127
3. 激发下属潜能的手段 / 129
4. 妙用“激将法”激发人的潜能 / 130
5. 给下属一个富有挑战性的工作 / 132
6. 相信下属能够自己处理工作难题 / 133

第五章

写好人才晋升这篇大文章

一、为人才提供晋升的条件与环境

1. 人人都希望在事业上步步高升 / 136
2. 给人才搭上晋升的“天梯” / 136
3. 鼓励下属人才“毛遂自荐” / 138
4. 采取有回旋余地的非正式晋升 / 139
5. 提拔“后进”，让“泥鳅”变成“龙” / 140

二、领导者要敢于提携超己之才

1. 嫉贤妒能是领导者的大忌 / 141
2. 提携超己之才考验着领导者的品格 / 142

3. 提携超己之才能够增强领导者的实力 / 143
4. 领导者切忌像武大郎那样“开店” / 145

三、鼓励人才之间的良性竞争

1. 适度的竞争能使人才士气高昂 / 147
2. 引入竞争机制，产生鲇鱼效应 / 148
3. 给予下属人才争强抢先的机会 / 148
4. 鼓励人才在公平的竞争中冒尖 / 149
5. 如何引导下属之间的良性竞争 / 151

四、通过“赛马”来确定晋升的人选

1. 重要的晋升法则：相马不如赛马 / 153
2. 利用下属的心理开展“赛马”活动 / 155
3. 让人才在同一个擂台上较量 / 157
4. 诱发人才的“逞能”欲望 / 158

第六章

领导者要掌握授权的艺术

一、授权是领导者高超的用人艺术

1. 授权是领导者成就事业的分身术 / 160
2. 授权是领导者能力的扩展和延伸 / 162
3. 授权有利于领导者进行目标分解 / 163
4. 领导者应当勇于授权，不怕失权 / 164
5. 领导者授权的三个构成要素 / 166

二、授权的原则、方法与策略

1. 授权需要遵循原则，防范失误 / 167
2. 抓大放小，拿捏好授权的分寸 / 169
3. 授权需要因人而异，重在人尽其才 / 171
4. 在授权的同时要防止下属越权 / 172

三、对被授权者要放心使用，放手使用

1. 用人不疑，信任被授权者 / 174
2. 让被授权者大胆地去做 / 175
3. 只需告诉目标，无需告诉手段 / 176

四、学会“放风筝”，适度地跟踪控制

1. 授权而不失控的方法 / 177
2. 掌握授权后的遥控艺术 / 178
3. 对被授权者实施严格的考核监督 / 180
4. 特殊情况下可以采取特殊办法 / 182

第七章

领导者如何统御与管理下属

一、铁不打不硬，人不御则乱

1. 统御是领导力的重要体现 / 186
2. 统御是领导与管理的高度统一 / 187
3. 善于统御方显领导者的智慧 / 188

4. 领导者要给下属以权威感 / 190
5. 德法并重：御人的基本原则 / 191

二、领导者统御下属要讲究技巧

1. 宽严适度，做到冷热结合 / 194
2. 管住“大事”，放手“小事” / 195
3. 相辅相成，疏导与堵塞相结合 / 196
4. 松紧适度，把握好统御的“度” / 197
5. 与下属一同承担工作失误的责任 / 198

三、批评有术：讲究批评的方法与艺术

1. 批评是一种有效的御人方法 / 199
2. 批评下属之前要三思而后行 / 201
3. 批评者要具有“绅士风度” / 202
4. 批评下属的方式要因人而异 / 204
5. 充满诚意的批评效果最好 / 205
6. 以教育为主的批评更具说服力 / 206
7. 批评下属时不要伤及对方的自尊心 / 207
8. 把批评融入轻松的谈话中 / 209

四、管住另类：巧妙管理棘手的下属

1. 调动棘手下属的工作积极性 / 211
2. 对恃才狂傲之人，挫其傲气 / 212
3. 不与攻击型的人正面冲突 / 213
4. 不妨采取“杀鸡给猴看”的办法 / 214
5. 怎样对待满腹牢骚的下属 / 216



6. 怎样管理有靠山的下属 / 217
7. 如何使用爱告密的下属 / 217
8. 对付阴险狡诈的下属的方法 / 219
9. 对付工于心计的下属的方法 / 220

第八章

领导者要采用多种方式培育人才

一、培育下属成才是领导者的重要职责

1. 水涨船高，培育下属有利于领导者自身 / 224
2. 人才培育，让下属飞得更高 / 225
3. 应舍得在培育人才上花本钱 / 226
4. 培育人才应遵循的标准 / 227
5. 培育下属人才的基本策略 / 230

二、培训是领导者给下属的最好的礼物

1. 培训是最有效的培育人才的方法 / 231
2. 用培训来激发下属人才的积极性 / 232
3. 要善于把握培训的时机 / 234
4. 准备好培训的工具，掌握培训的技术 / 235
5. 积极地引导下属自学成才 / 238
6. 为人才创造不断学习的氛围 / 240

三、培育优秀人才的针对性方法

1. 领导者应注意培养自己的接班人 / 241
2. 对优秀的下属进行再培训 / 242

3. 培养下属自信心的方法 / 243
4. 培养下属创造力的方法 / 244
5. 对新进下属进行培训 / 246

第九章

礼贤下士，留住优秀人才

一、留住优秀人才是领导者的重要课题

1. 优秀人才的流失是组织的重大损失 / 252
2. 实施人本管理有利于防止人才跳槽 / 253
3. 尽可能地录用忠于组织的人才 / 255
4. 尽力提高人才对组织的满意度 / 258

二、留住优秀人才的实用方法

1. 帮助人才设计职业发展方向 / 259
2. 为人才创造和谐的人际关系 / 261
3. 对人才的抱怨应当及时处理 / 261
4. 在人才跳槽之前积极地劝阻 / 262
5. 防止人才外流的积极对策 / 264