

上篇 选人之术

第一章

坚持选人原则 避免庸才泛滥

选人用人原则是指导用人行为的基本原则。正确理解并灵活运用选人用人原则，是掌握现代用人艺术的关键。

下面，我们着重介绍主要的选人用人原则。

1. 扬长避短原则

所谓扬长避短原则，就是指在用人行为中，领导者

应尽力发掘被使用对象的长处，扬其“长”而避其“短”，使其充分发挥自己的人才效能，做到以一当十，人尽其才，才尽其用。

确立扬其所长的用人战术原则，是出于这样的用人认识：凡人皆有所长，亦有所短，用其长而弃其短，则常人可变为能人；反之，用其短而弃其长，则能人可沦落为常人。

现代管理理论赋予了扬其所长原则丰富而深刻的内涵，它通常包括以下多层含义：

对待下属，应该先看看他有什么特长，能干些什么，后看看他有什么特短，不适合干什么，然后再分配他做最合适的工作。

就某一用人行为而言，只要对实现目标有利，就应该放手让下属展其所长，充分发挥他的聪明才智。当然，这种放手使用，是在领导者确信不会对下属“失控”的前提下进行的。

对子多数人来说，总是优点大于缺点，长处多于不足。所以在对下属的多项特长进行选用时，不仅应采取自我比梦的方式，择其长而用之；还应该采取横向类比的方式，将某个下属的多项特长和其他下属的多项特长进行认真比较，从中选用最具有明显优势的某一特长。采取这种选才方式，有时也许会选上某个下属的“特短”，但只要这种“特短”优于其他下属的“特长”，领导者就应该毫不犹豫地选用之。

扬其所长，难在对特长的认定。在认定下属的特长时，传统的用人方式，总是自上而下地由领导者做出抉择。现代用人之道则讲究为被使用对象提供更多的自我抉择机会，尽可能由下属进行“自我认定”。也就是说，领导者在做出用人的终端抉择之前，应该先听听下属对自己的评价，由下属来认定自己的特长和特短。当下属的自我认识和领导者对他的认定之间出现明显的认识误差，并由此而产生行为误差时，领导者应该在条件允许的情况下积极为下属提供自己选择最能发挥特长的工作的机会。

在许多情况下，被使用对象的特长和“特短”，并非始终如一，静止不变，而是在复杂的内外在因素影响下，各自呈现出明显不同的发展势头。有时候，其特长可能继续保持领先地位；还有时候，其特长进展迟缓，已成强弩之末，而其“特短”，却急起直追，后来居上，很快成为新的特长。因此，一个有远见的领导者，应该能够运用发展变化的眼光，来科学地分析下属的各项基本要素，然后根据每项要素的发展势头，提前选择最有可能成为下属新的特长的某一项基本要素，以此来作为使用下属的决策依据。这样取长，有点像瞄准猎物需取提前量一样，可以透过客观事物的暂时现象，敏锐看清下属内在素质中的真正优势。这种令人拍案叫绝的用人艺术，难度很高，只有优秀的领导人才能掌握。

敢于选用下属有争议的特长，是精明的领导者在

用人过程中必须具备的基本素质之一。由于人们认识客观事物的立场、观点、方法不尽一致，认识水平和切身利益迥然不同，在对某个被使用对象的特长和“特短”做出评价时，势必会出现一些明显的认识误差或认识伸缩度。而对于某些颇有才干的下属来说，否定了他的特长，也就等于否定了他的人才价值。因此，一个审慎的领导者，决不轻易否定一个下属的特长，就像决不轻易否定下属自身一样。当某个下属的特长引起人们的争议时，作为领导者，首先要做的，就是细心观察，搜集事实，然后根据调查研究得来的第一手资料，做出自己的独立判断。要知道，凡有争议，必有是非。只要经过认真鉴别，认定下属的特长是真实的，可取的，就应该毫不犹豫地大胆使用，任其充分发挥自己的特长。在某种意义上说，敢于力排众议，果断选用下属有争议的特长，正是精明的领导者比平庸的领导者显得“技高一筹”的一个重要方面。

由于领导者所处的立场、地位和观察问题的角度，和普通群众明显不同，因此，在具体运用扬其所长的原则时，领导者通常应该着重考虑以下三个方面：

其一，下属的特长与领导者的素质之间的搭配关系。

领导者往往会遇到以下四种情况：

叠加关系。下属的特长与领导者的特长相同或接近，两者呈现和谐的叠加关系。遇到这种情况，领导者完全可以放心大胆地为下属寻找最能发挥其特长的合适

工作，让他展其所长，放光发热。

互补关系。下属的特长，恰巧是领导者的“长短”，两者呈现紧密联系，互补余缺的互补关系。遇到这样的下属，正是领导者求之不得的，领导者理应将下属放在自己身边，让他作为自己的得力助手或智囊人物。

相克关系。下属的特长，尽管与领导者的特长相同或接近，但由于各种复杂的主客观原因，两者并未形成和谐的叠加关系，反而呈现出有你没我、有我没你的相克关系。只要两者共存于一个组织体之中，其中相形见绌的一方，就会感到难以显示自己的人才价值，严重影响到他的人才效能的正常发展。解决办法：(a)领导者应该高姿态，积极主动地采取缓解措施。尽力促使自己和下属的相克关系朝着叠加关系的方向转化；(b)倘若下属的特长确实强于领导者，并且德才等综合素质均佳，领导者就应该以大局为重，主动“让贤”；(c)倘若领导者的特长明显“盖住”下属，使下属很难发挥特长（某市电子工业公司的经理，在电子专业才能方面就远远超过该公司的总工程师，使这位工程师总觉得“抬不起头来”），领导者就应该在适当的时候，经过征得本人同意，将下属交流到更能发挥其特长的岗位上去。

平行关系。下属的特长，与领导者的特长属于不同的领域，两者既不能叠加，又不能互补，就像两条互不相关的平行线一样，各自朝着一定的方向发展。对于这种情况，领导者只需为下属提供方便条件，任其充分

发挥特长就是了。

其二，下属的特长与群体素质之间的搭配关系。

领导者通常会面对以下三种情况：

相斥关系。下属的特长对群体素质的稳定性构成了潜在的威胁，受到了群体的坚决排斥。这种情况，在政治团体和学术团体中经常会发生。遇到这种情况，领导者或者根据全局利益的需要，对群体的成员进行必要的调整，使其愿意接纳某个有特长的下属；或者照顾群体的意愿，维持现有的群体素质结构的稳定性，将有特长的下属调往它处。

相吸关系。下属的特长，正好是群体素质中所缺少的某一搭配素质，因而深受群体的欢迎，很快就被群体所接受。看到这种情况，领导者自然皆大欢喜，求之不得。领导者用人，正是为了给每一个下属，都找到称心如意的“婆家”，使他们在那里展其所长。因此，这时的领导者惟一要做的，就是尽快促使这种“联姻”成功。

相容关系。由于群体素质不甚理想，形同一盘散沙，并且缺乏必要的活力，因而对有特长的下属，既不坚决排斥，又不热烈欢迎。倘若领导者将下属调到群体中工作，该群体也能容纳下他；反之，离了他也行。面对这种毫无生气的相容关系，领导者应该意识到，将有特长的下属放到这种惰性很强的群体中工作，对他的健康成长未必有益。除非某个下属的特长就是“善于根治惰性”。否则，领导者在做出用人决策之前，必须首先去

改变群体的素质结构，使它具有接纳有特长的下属的良好条件。

其三，下属的特长与目标管理之间的吻合程度。

领导者一般会遇到以下三种情况：

完全吻合。这是最理想的一种组合状况。当下属具备的特长，能够满足目标管理所提出的工作任务的需要时，领导者势必能够在本地区、本单位为他找到最能扬其所长的合适岗位。倘若一时竟然找不到这样的合适岗位，那就意味着：并非这个下属是“多余的人”，而是现有的机构设置不甚合理。这时候，领导者就应该根据目标管理的需要，立即果断地为这个下属增设相应的新机构。惟有这样，整个管理机器才能更和谐地运转，下属的一技之长才能更好地为实现管理目标服务。

部分吻合。这是比较常见的一种组合状况。在任何地区和单位，最急需、最受欢迎的下属毕竟只占少数，大多数人都属于“能干点事，走了也无妨”一类。当下属具备的特长，只能部分满足目标管理所提出的工作任务的需要时，领导者在考虑对他的使用时，就只能部分利用他的特长，同时“兼用”他的“特短”了。这样用人，对于被使用对象来说，无疑是做出了一些个人牺牲，对于拥有人才资源发掘权的领导者来说，同样也付出了不可小估的群体代价。针对这种情况，精明的领导者就必须善于掌握适当的“度”，使这种人才浪费控制在可以忍受的限度内。当本地区、本单位的目标管理对人才特

长的需要，已经造成对人才特长的可利用部分明显等于或小于不可利用部分时，领导者就应该忍痛割爱，立即停止对这个下属的勉强使用，及时将他交流到更能发挥其特长的地区和单位去。倘若每个领导者都能做到这一点，并且在全国范围内建立起这样一个有利于人才合理流动的调节机制，那么，我国现有的人才资源，必定会得到进一步发掘。当然，作为人才个体来说，也应该理解领导者的苦心，愉快地服从组织上的调配，自愿到更能发挥自己特长的岗位去工作。

难以吻合。不管下属有多大的本事，身怀多高的绝技，只要他不能满足目标管理的需要，这个下属在本地区、本单位就是一个“多余的人”。倘若领导者出于好心，碍于情面，硬要为这个下属增设一个相应的机构，那么，这个增设的机构，也只是一个“多余的机构”。在这样的环境中工作，可想而知，下属是很难展其所长的。

面对这种情况，领导者只有一个解决办法：尽快将这个“多余的”下属，交流到最能够发挥其特长的地方去。要知道，在甲单位是多余的人，到了乙单位，也许就成了最受欢迎的人。促成此类好事，何乐而不为呢？！

2. 提拔超己原则

所谓提拔超己原则，就是指领导者应该放手选用比自己能力更强的人，来为自己服务。

汉高祖刘邦在天下大定时，在锥阳（今河南省洛阳市）南宫设宴庆功。酒席间，他对诸侯及众将领谈到他所以得天下的原因时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家、抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”（《资治通鉴·汉记二》）刘邦这番话，表明他在用人行为中，是很善于运用提携超己原则的。

在古今中外的用人实践中，历代统治者灵活运用提携超己原则，迅速壮大自己的力量，最终战胜对手的成功例子，不胜枚举。

为什么领导者在用人行为中，必须选用能力超过自己的人，来为自己服务呢？按照现代管理学的基本原理，可以从以下几个方面来阐释：

再优秀的领导人才，也不可能近百项德才要素中，做到每一项要素都胜过所有的下属。他势必在某一项或某几项德才要素上不如某些下属。

选用能力超过自己的下属来为自己服务，领导者至少可以获取以下五点明显好处：其一，使领导者变得更加完美无缺。选用能力非凡的下属，将使他们与领导者之间发生有益的互补共振效应，产生思想互补、知识互补、能力互补、个性互补、见识互补……从而极大地提高和增强领导者的实力，使本来并非十全十美的领导

者，无形之中变成了一个神通广大，无所不能的“完人”。其二，极大地提高了领导者的威信。敢于选用能力超过自己的下属，这一举动本身就是最具有感召力和说服力的，它既表明领导者的自信、豁达和强大，又说明领导者具有爱才如命，求贤若渴的美德，还说明在这样英明的领导者的统率之下，事业必定兴旺发达，人才必定前程似锦。其三，“廉价”获取下属对自己的“忠心”。在领导者和被领导者之间，只有通过健康的感情传递，才有可能获得下属对上级的尊重和信赖，在此基础上建立起来的感情纽带，才是最牢固的。对于下属来说，最能打动人心的，莫过于领导者用实际行动（不是用“语言”）来表明对自己的信任和重用，尤其是当自己的能力明显胜过领导者的时候，更是如此。因此，当领导者果真做到了这一点时，尽管这种行为看起来是最“廉价的”，却能够一下子赢得下属对领导者的最宝贵的拥戴和忠诚！其四，确保整个管理机器的正常运转。在正常情况下，领导者的整体综合素质总要优于被领导者。在一个地区、一个单位，能力胜过领导者的下属毕竟只占极少数。然而，正是这些为数不多的下属，在整个管理机器上，却占据着十分重要的位置，他们释放的能量，从事的工作，往往是普通人的几倍，乃至几十倍。因此，努力和这些下属搞好关系，就不仅仅是领导者和少数人之间的个人小事，而是关系到这些“零件”能否发挥重要作用，整个管理机器能否保持正常运转的大事了。放

手提携能力胜过自己的人来为领导者服务，恰恰能起到充分挖掘这些“零件”的潜力，使他们能够在最关键的部分发挥轴心效能的重要作用，因而也就最有效地保证了整个管理机器的正常运转。其五，最终实现巩固自己的领导地位的目的。有的领导者担心，提携超己，会威胁自己的领导地位。其实，这种担心完全是多余的。应该看到：能力比自己更强的人，他们具有技压群芳的真本事，他们不需要也不企望凭借溜须拍马等不正当手段来混饭吃。凭着真本事，他们不仅能出色地做好各项难度很高的工作；而且在必要的时候，他们也完全能够运用合法的手段来和昏庸的领导者做斗争。为此，要想巩固自己的领导地位，惟一的正确方法，就是放手起用这些有真本事的下属，用实际行动团结他们，使他们心悦诚服地为自己服务。

从另一个角度来分析，倘若领导者不选用能力超过自己的下属来为自己服务，又会导致什么样的后果呢？可以断定，至少会出现以下四种情况：其一，领导者与下属之间很难发生有益的互补共振效应，因而领导者的各项基本素质很难得到均衡发展，全面提高。其二，领导者与能力超过自己的下属之间产生内耗，严重影响整个管理机器的正常运转。其三，领导者的威信逐渐下降，有才能的下属纷纷离去，而自己周围只剩下一些唯唯诺诺的顺才、庸才。其四，在一定条件下，矛盾激化，导致少数有能力的下属联合起来，运用合法手段“夺取”

领导权。

从领导活动本身的需要看，单靠领导者一个人的力量，是很难胜任如此艰巨复杂的组织管理工作的。它势必需要领导者尽力动员一切有才干的下属，形成一股强大的合力，为实现一个明确的管理目标而共同努力。为此，不管领导者心里是否愿意，单从领导活动的需要来考虑，他也必须放手起用能力比自己强的下属来为自己服务。否则，就很难实现既定的管理目标。

3. 充分信赖原则

所谓充分信赖原则，就是指在用人行为中，领导者应以“用人不疑、疑人不用”的精神，对下属予以充分信赖，以此来激发下属的积极性和创造性，从而达到努力获取最大人才效益的目的。

在领导实践中，领导者几乎每日每时都要接触下属，经常不断地向下属布置各种大大小小的工作。这既给领导者提供了熟悉了解下属的理想场所，又给领导者提供了运用各种方式，巧妙地向下属表示信赖的绝好机会。如何充分利用这些天赐良机，进一步密切上下级之间的关系，尽力提高自己的凝聚力和感召力，就成为每个精明的领导者需要认真考虑的重要问题。

在用人行为中，充分信赖下属，通常包含以下多层含义：

在建立上下级之间的互相信赖、互相帮助的融洽关系时，领导者不应该等待下属信赖上级之后，自己再去信赖下属，而应该首先采取实际行动，以诚相待，主动向下属表示信任。惟有这样，领导者和下属之间才能建立起牢固的信赖关系。这是一条屡经验证的用人真理。

向下属表示信赖，是确保用人行为取得正确的正确方法。当下属屡攻不克，损失惨重，处在再坚持一下就能夺取最后胜利的关键时刻；当下属因为工作中的失误，受到人们的指责、非议，处在进退维谷的困难时刻；当下属身遭不幸，求援无望，处于极端悲愤和苦恼的痛苦时刻……此时，下属最害怕的，就是失去领导者（组织上）对他的信赖；最需要的，也是领导者（组织上）对他的信赖。倘若领导者果真能够及时向下属送去他最需要的东西——充分信赖，可想而知，这将对下属产生多么巨大的激励作用！

信赖下属，当然不是盲目信赖，而是以平时对下属的认识和了解为基础的。信赖的基点，就是尊重知识，尊重人才。下属的德才素质、一贯表现、工作实绩、群众反映、发展潜力……都可以作为获取领导者的信赖的参照系。但是惟有一条禁忌：不能以下属对自己的亲近程度作为是否信赖下属的依据。谁要是贸然犯忌，谁就会自食其果，受到客观规律的惩罚，在复杂的用人实践中栽跟头。

充分信赖下属，通常是通过上下级之间的感情传

递和心理满足来实现的。要做到这一点，身处管理和支配他人的主导地位的领导者，就应该认真分析下属的心理活动，尽量满足下属的各种健康的心理要求。

应该记住：倘若下属积极的、健康的心理要求总是得不到完全满足或充分满足，从而使下属一次次处于十分失望的境地，那么，哪怕领导者再如何“真诚”地向下属表示“充分信赖”，下属对上级的疑虑也是很难消除的。

最重要的一条：用人不疑，关键还在于“用”。信而不用，这种“信”就是不真信；用而不信，被用者心中难免存有疑虑，这种“用”也不可能用好。在经常地、普遍地信赖下属的基础上，领导者应根据领导管理活动的需要，把有限的时间和精力用来信赖那些德才素质最佳的下属。这种信赖，一方面体现在不得不将分量最重、难度最高的工作压在他们肩上；另一方面，更重要的是，还在于能够果断地将他们提拔到关键性的工作岗位上，让他们发挥更大的人才效能。

鉴于充分信赖原则，包含上述多层含义，因此，在具体运用时，领导者对下属表示信赖的方式，也就灵活巧妙，多种多样。诸如：

在大庭广众之中，众目睽睽之下，有意制造最隆重的气氛，将最困难、最光荣的重要工作交给某个下属，使他觉得这是上级对他的最大信任，“看得起他”。

在下属发生某些工作失误，特意赶来向上级解释

时，故意装作对此不感兴趣，打断他的汇报，并让他“好好休息”，甚至还“额外”给他一点不过分的安抚和照顾，暗示他继续大胆干，不要为此而背上思想包袱。

在听到别人对下属的不公正非议时，当即旗帜鲜明地予以驳斥，并且一如既往地使用下属，就像刘邦听到别人议论陈平有盗嫂、受贿之嫌以后，照样重用陈平一样。

不以一时的胜败论英雄。在下属屡遭挫折，工作进展不大时，决不因此而抹杀他过去的功绩，怀疑他固有的才能，草率地中途换人。而是及时向下属提供必要的支持和帮助，消除他心中的阴影和疑点，尽快恢复他战胜困难的信心和勇气。

有意“免检”下属从事的某项工作，甚至对下属在工作中偶尔出现的小过失佯作“不知”，只要本人能知错改错，不再重犯，就不予细究。通过这种宽容的做法，来使下属切实感到领导者对他的充分信赖。

在制定计划，以及执行、检查、总结等管理过程中，领导者应尽量吸收下属“参与”这些活动，让他们充分发表自己的意见。通过最大限度地满足他们愿意“参与”的心理，来增强他们对领导者的信赖感。

有时间就找下属“随便聊聊”，在闲聊中间，应有意识地表示理解下属的工作动机和所作所为。这种在日常接触中培养起来的信赖关系，往往比正式谈话中建立起来的感情，更亲密、更自然、也更牢固。

当下属确因某些客观原因而遇到挫折和失败时，领导者应敢于承担自己的责任，决不可不分青红皂白地将责任全部推到下属身上，让下属充当替罪羊。只有具有安全感的下属，才能正真感受到上级领导对他的充分信赖。

灵活多样的信赖方式，不仅体现了领导者对充分信赖原则理解的深度，体现了领导者的智慧、才干，胆识和水平，而且还融进了领导者自己的个性和风格。这些丰富多彩的可供选择的信赖方式，正是各级领导者应用来密切上下级关系的绝好手段。

4. 因事用人原则

所谓因事用人原则，是同“因人设事”针锋相对的一条用人战术原则。它是指在用人行为中，领导者必须根据领导管理活动的需要，有什么事要办，就用什么人，决不能有什么人，就去办什么事。显而易见，确立因事用人原则的根本宗旨，在于极俭省地利用人才资源，尽量避免不必要的人才浪费。

应该说，因事用人原则，至少包括以下几方面的含义：

管理学上的“事”，首先是一个目标概念。它既包括现代管理活动的总目标（整体规划），又包括在这一管理过程中的各个分目标（局部规划）。从这个意义上说，

因事用人，就是指在选用人才时，应该尽量满足实现目标对选才、用才的需要。倘若我们将整个管理活动用一条清晰的轨迹线条描绘出来，就不难发现，指向各个分目标的运行轨迹，和指向总目标的运行轨迹，在方向上、路线上是完全吻合的。这就意味着，根据管理活动的总目标（整体规划）制定的各一个分目标（局部规划），没有一个是多余的，或者是起反作用的。领导者只要严格按照管理活动的总目标以及各个分目标的要求来物色各种人才，就可以确保，你所选用的下属，肯定不会出现“多余的人”。

管理学上的“事”，当然又是一个“质”与“量”的概念。当领导者每天早晨走进办公室时，他首先考虑的就是：“今天有多少事要办？”“这些事好办吗？”然后再根据事情的数量（有多少事）、质量（难易程度），来物色相应的办事人员。这一事实提醒各级领导者：所谓因事用人，在某种意义上说，就是根据管理活动对“办事”的数量要求和质量要求，来恰到好处地选用各类人才。具体说来，在事与人之间，应该保持以下各种相对应的关系：

事多—增加人数，或者提高人“质”（用能人）；

事少—减少人数，或者降低人“质”（用常人）；

事难—提高人“质”（用能人）；

事易—降低人“质”（用常人）；

事既多又难—既增加人数，又提高人“质”；