

图书在版编目(CIP)数据

会用人就是大赢家/ 憨氏主编.-呼伦贝尔:内蒙古文化出版社,2005.5

ISBN 7-80675-333-8

I .会… II .憨… III .人才管理学 IV .C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 033295 号

会用人就是大赢家

憨氏 主编

出版发行:内蒙古文化出版社

社 址:呼伦贝尔市海拉尔区河东新春街 4 付 3 号

邮购、直销热线:0470-8241422 8241421

网 址:WWW.NMWH.COM 邮 编:021008

印刷装订:北京国防印刷厂

责任编辑:扎木苏

封面设计:颜国森

漫画插图:潘长松 原凯军

开 本:787×1092 毫米 1/16

印 张:16.5 字 数:190 千

2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~12000 册

ISBN 7-80675-333-8/B·008

定 价:23.80 元

# CONTENTS

会用人就是大赢家

## 目 录

### 第一章 慧眼识才做好伯乐

|                |    |
|----------------|----|
| 一、网罗人才要不惜代价    | 1  |
| 二、聘用人才要敢于冒险    | 3  |
| 三、选用人才以德行为先    | 5  |
| 四、用人不以相貌为标准    | 6  |
| 五、用人不以个人好恶为标准  | 8  |
| 六、用人不以出身为标准    | 11 |
| 七、仔细鉴别不可用的“人才” | 13 |
| 八、谨慎挑选你的秘书     | 17 |
| 九、世有伯乐才有千里马    | 20 |
| 十、选拔人才的手段和技巧   | 23 |

### 第二章 以人为本知人善任

|                 |    |
|-----------------|----|
| 一、扬人所长,避人所短     | 27 |
| 二、什么样的下属可以委以重任  | 29 |
| 三、以人为本,开发员工的潜力  | 34 |
| 四、最有效地使用知识专才    | 38 |
| 五、为每一个员工设计合适的职位 | 40 |
| 六、切忌因人设事        | 44 |
| 七、按需任才,人事两相宜    | 46 |

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER



|                |    |
|----------------|----|
| 八、善于利用有靠山的下属   | 48 |
| 九、不要忽视新进员工     | 49 |
| 十、用人要理性,不可感情用事 | 52 |
| 十一、正确对待“勤奋”的员工 | 53 |

### 第三章 抛却成见唯才是用

|                  |    |
|------------------|----|
| 一、不计前嫌用人才        | 55 |
| 二、不以名气而用人        | 56 |
| 三、学历不等于实际能力      | 58 |
| 四、成大业者不可计较个人私怨   | 59 |
| 五、选用比自己优秀高明的人    | 61 |
| 六、下属犯错不可落井下石     | 63 |
| 七、不可因业绩高低而区别对待下属 | 64 |
| 八、喜权势而厌贫贱是大忌     | 66 |
| 九、倚老卖老失人心        | 69 |
| 十、对待男女员工要一视同仁    | 71 |
| 十一、不因资历和辈份用人     | 73 |
| 十二、经验不代表能力       | 75 |
| 十三、主动了解女下属的想法    | 76 |

### 第四章 搭配用人事半功倍

|             |    |
|-------------|----|
| 一、男女搭配,干活不累 | 79 |
| 二、扬长避短,巧妙组合 | 80 |
| 三、年龄结构的优化组合 | 82 |

|               |    |
|---------------|----|
| 四、不同性格之人的搭配组合 | 85 |
| 五、分配工作内容的搭配组合 | 90 |
| 六、了解人才的互补关系   | 92 |
| 七、合理搭配人才四注意   | 96 |
| 八、建立公司员工的团队精神 | 97 |
| 九、团结才有力量      | 99 |



## 目 录

## 第五章 人才用人才 庸才用庸才

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 一、人才善用人才        | 103 |
| 二、要争天下先争人才      | 104 |
| 三、引进人才要敢于花本钱    | 106 |
| 四、善用怪才          | 108 |
| 五、开创天下不可缺的硬汉    | 110 |
| 六、爱惜和珍视知识人才     | 112 |
| 七、不拘一格选人才       | 115 |
| 八、掌握专家的心理才能用好专家 | 116 |
| 九、增强员工的参与意识     | 119 |
| 十、人贵有自知之明       | 121 |
| 十一、知微见著辨识人才与蠢才  | 124 |
| 十二、小心最亲信的人背叛你   | 125 |
| 十三、发挥有卓越成就欲者的才能 | 126 |

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER

## 第六章 合理授权无为而治

|              |     |
|--------------|-----|
| 一、活用众人智慧才能成功 | 129 |
|--------------|-----|



会  
用  
人  
就  
是  
大  
赢  
家

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER

|                  |     |
|------------------|-----|
| 二、懂得分离职权,无为而治    | 130 |
| 三、大事认真,小事糊涂      | 133 |
| 四、不可事事亲力亲为       | 135 |
| 五、合理授权,以权统人      | 137 |
| 六、授权但不放任         | 139 |
| 七、可授权的十二种人       | 142 |
| 八、防止越权行为         | 145 |
| 九、对独断专行之人不可听之任之  | 147 |
| 十、给下属自由发挥的空间     | 148 |
| 十一、少猜疑多干事        | 151 |
| 十二、看准人才大胆提拔      | 153 |
| 十三、提升后进下属,笼络人心   | 155 |
| 十四、提拔实干并善于待人处事的人 | 156 |
| 十五、能者上,不能者下      | 158 |
| 十六、提拔人才不可拔苗助长    | 160 |

## 第七章 留住人才讲究策略

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、不要让企业成为人才流失中心  | 163 |
| 二、爱护人才方能留住人才     | 166 |
| 三、将员工利益与企业利益结合起来 | 168 |
| 四、建立合理的激励机制      | 169 |
| 五、物质与精神的激励同样重要   | 172 |
| 六、多给予年轻下属机会      | 174 |
| 七、尽量满足人才的工作兴趣    | 176 |
| 八、善待每一个下属        | 178 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 九、真心地关怀下属       | 179 |
| 十、消除员工的不安全感     | 181 |
| 十一、不宜经常安排员工加班   | 183 |
| 十二、把员工当人而非机器    | 184 |
| 十三、允许员工在上班时片刻聊天 | 185 |
| 十四、激励员工的方式要丰富多样 | 186 |
| 十五、赞美有时等效于金钱    | 188 |
| 十六、做好人才跳槽的防范措施  | 190 |
| 十七、以平常心接受人才流动   | 192 |



## 目 录

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER

## 第八章 善解矛盾大度容人

|                |     |
|----------------|-----|
| 一、以和为贵,让人三分    | 197 |
| 二、当个和事佬        | 199 |
| 三、善于瓦解下属的“小圈子” | 200 |
| 四、趋利避害,用人所长    | 201 |
| 五、主动拥抱你的敌人     | 204 |
| 六、正确对待说谎的下属    | 207 |
| 七、善于处理面对面的冲突   | 209 |
| 八、不可纠缠于细末枝节    | 211 |
| 九、对人不可吹毛求疵     | 214 |
| 十、敢于正视自己的错误    | 217 |
| 十一、在矛盾激化前消灭它   | 219 |
| 十二、杜绝员工背后议论他人  | 222 |



## 第九章 用人莫错奖惩有道

|                  |     |
|------------------|-----|
| 一、用人不可任人唯亲       | 225 |
| 二、不可提拔爱告密的下属     | 228 |
| 三、看清柔弱者的真正面目     | 230 |
| 四、请让爱“拍马屁”者走人    | 232 |
| 五、不要把宝押在小人身上     | 234 |
| 六、论功行赏,科学奖励      | 236 |
| 七、批评下属要相机而动,掌握技巧 | 238 |
| 八、不可随意在众人面前批评员工  | 240 |
| 九、对下属要晓之以情,动之以理  | 241 |
| 十、表扬与批评比例要适当     | 244 |
| 十一、解雇员工之前先给他警告   | 246 |
| 十二、解雇不称职员工的技巧    | 248 |
| 十三、与被解雇员工谈话的技巧   | 251 |



# 前言

世间没有无用的人,只有不会用人的领导。由此可见“用人之道”的博大精深,奥妙无穷。

现代社会的竞争,其实质就是人才的竞争。一个国家如此,企业亦然。如何科学、合理、有效地唯才是用,是摆在企业各级领导面前的首要难题。

会用人既是最大的本事,也是一门艺术。它需要具备伯乐的智慧,即要通晓人性的各种弱点,又要懂得运用为人处世的种种技巧。正所谓,磨刀不误砍柴工。身为企业的带头人,花点时间和精力去研究用人的奥妙是值得的。用错了人,不但不会给企业带来任何效益,反而会越帮越忙,而用对了人,将使你的工作更加轻松自如。

因此,在某种程度上来说,会用人就可以当“皇帝”。本书内容包括两个层面,一是自我素质的提高,增强自身的涵养;二是彻底摸清人性,修炼为人处事的技巧。全书围绕如何选拔人才、用好人才、管好人才、留住人才展开话题,从具体的细节入手,告诉你如何为公司物色最得力的人才,如何以人人为本、知人善任,如何合理授权却又收放自如,如何留住最出色的人才,从而让下属最大限度地发挥自身的能力。

想让员工心甘情愿地为企业效力,本书无疑是你不可缺少的读本。



1

# 慧眼识才 做好伯乐

HUI YAN SHI CAI  
ZUO HAO BO LE

CHAPTER

慧  
眼  
识  
才

第  
一  
章

做  
好  
伯  
乐

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER

## 一、网罗人才要不惜代价

三国时期,曹操既是著名的政治家、军事家,又堪称三国时代人才思想的集大成者。他不仅广纳贤才,营造出谋士如云、战将如林的鼎盛格局,并且还对人才的运用进行了系统化的研究与总结,对现代的用人思想影响颇大。

曹操崇尚周公“一沐三握发,一饭三吐哺,起以待中述志”的礼贤下士精神,并且怀着“山不厌高,水不厌深,周公吐哺,天下归心”的雄心壮志,流露出对贤才的渴望与仰慕之情,深刻表现了他对人才的重视程度。

相同的,刘备三顾茅庐,请出“卧龙先生”诸葛孔明来辅佐自己,在历史上也传为美谈。

当年,若不是刘备三顾茅庐,不仅蜀汉难以与曹魏、东吴分庭抗礼,隐居隆中的诸葛亮也不知何时才能展露旷世才



华。正因为刘备慧眼识贤才，三次到诸葛亮隐居的草庐请他下山，诸葛亮才能适时显示出绝代俊彦的本色。

可见，想要网罗人才替自己做事，就要有不惜代价的气魄与智慧。

瑞士有一位研究生成功研制了一支性能杰出的电子笔及其相关辅助设备，可以用来修正人造卫星拍摄到的红外线照片。

这项重大发明公布后，立即引起全世界的瞩目。美国一家跨国企业闻讯后，马上找到了那位研究生，开出相当优厚的待遇，想重金礼聘他到美国去工作。与此同时，瑞士一些公司也千方百计想要留住这位研究生，于是，美国与瑞士间展开了一场人才争夺战，双方不断增加价码，闹得不可开交，火药味十分浓厚。

最后，美国这家跨国公司极不耐烦地对纠缠不休的瑞士公司说：“我们不再加价了，等你们决定了价码，我们再乘以五倍。”

就这样，这位研究生终于连人带“笔”一起被带到了美国，事后也为这家公司赚取了庞大的利润。

无独有偶，新加坡美丽乐电器公司董事长黄海利，也曾为了借用日本顶尖行销专才山下正治郎的能力，不惜以每月6位数的薪资，聘请他担任总经理职务。

有人对美丽乐公司这种“砸钱请人”的做法感到怀疑，问黄海利说：“开出这样的价码值得吗？”

黄海利毫不犹豫地回答道：“当然值得！只用这样的价码，就请到山下正治郎到美丽乐电器上班，还算我走运呢！”

黄海利向新加坡经济发展局申请雇用日本人当总经理



时,该局职员看了他要付出的薪资数目后,都吓了一跳。他们赞叹说,能请到日本顶尖专才到新加坡华人公司任职,黄海利的美丽乐公司堪称是空前。

山下正治郎到美丽乐电器公司任职后,不到两年时间,美丽乐就出现了脱胎换骨的变化。他为公司开拓了一大片全新的业务领域,实现了多元化经营的目标。黄海利本人也从山下正治郎身上,学到了许多现代化企业的经营管理知识。

后来,山下正治郎征得黄海利首肯,以比他更高的月薪为条件,邀请日本某大财团的一名高层管理人员加盟美丽乐电器。

对于此事,黄海利豪气十足地说:“只要他能协助美丽乐电器公司打破现状,开拓更多的业务,我又何必计较他的薪水?只怕请不动他呢!”

一个顶尖的领导人应该具备用人做事的智慧,明白什么样的人才值得你三顾茅庐,不管付出多大的代价也要将人才争到手。

## 二、聘用人才要敢于冒险

1988年,北京电子技术发展公司看准了程控电话交换机将要在市场上走俏,但苦于厂内没有该方面的技术人才。于是,公司总经理岳耕泉三顾茅庐,到市半导体研究所聘请一位高工。对方提出要一套三居室,对方单位则提出要6万元人才转让费,岳耕泉当时就答应了。不少人担心,连买房一共需20多万元,出不了成果怎么办?岳耕泉说:“什么事都没有百分之百的把握,但只要有七成把握,就可以试着干。”半年



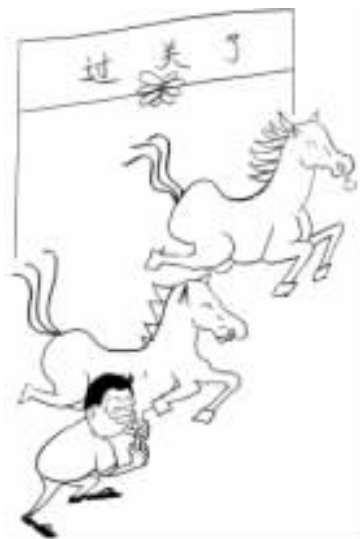
后,在这位高工的带领下,技术人员日夜苦战,终于试制成功了 ETD-1264 型 64 门程控电话交换机,投放市场后供不应求。

许多企业招聘人才时,缺乏岳耕泉敢冒风险、敢押“赌注”的勇气,犹豫不决,满腹狐疑,总不踏实,生怕上当受骗。人才各方面条件好时,他怀疑既然条件这么好,原单位为什么还放他呢?人才从环境好的单位到环境差的单位,便怀疑这里有见不得人的“猫腻”;人才成果不少,便怀疑成果的真实性、可行性,……总之,对人才的知识水平不敢轻易相信。由此形成了这样的怪现象:没人才时嚷缺人才,人才送到面前却不敢用。

实际上,人才决策和其他决策一样,有绝对成功的把握是不可能的,有五成把握就可以了。任何人也不敢保证引进的人才能产生多大的经济效益,即使是那些高薪、三居室招聘的人才。一位主管讲过:“引进三个人才,有一个发挥作用

会  
用  
人  
就  
是  
大  
赢  
家

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER



就算成功的。”这话很有道理。一个成功人才创造的效益足以抵消十个不成功的引进。如果苛求引进人才百分之百的成功,恐怕这样的人才太难找,也会造成大批的人才被拒之门外。反过来说,你想要引进合格的人才,就必须敢冒风险,做好交学费的准备。从这个意义上讲,即使岳耕泉引进的人才不成功,也不能说当初的决策是错误的。



### 三、选用人才以德行为先

判断一个人能不能承担你所布置的任务,能不能胜任他的工作,这其中大有学问。

一个经验丰富的人事部经理是这样解释他的识人标准的:“首先要以德行为先。如果以品质节操为首要,以才能技巧为次要来选用人才,必定会使人们加强修养,勤奋学习。”坚持选拔人才的标准有三条,一是德,二是量,三是才。什么是德?德是刚直无私,忠诚廉洁。什么是量?量是能接受正确意见,容纳贤才,能和同事和睦相处,团结合作。什么是才?才是能随机应变,能出色地完成本职工作,能奋发有为。只有符合这三条标准才能担当重任。

在运用人才时,一定要注意人才品德的选择。以选择商业人才为例,守约是重要的道德素质之一。守约不仅要遵守约定的时间,更重要的是要遵守约定的内容,这才是真正意义上的讲信用,是值得信赖的标志。

这里有这样一个例子,也许对你有所启发——某合资企业供销科有一笔“俏货”,已与客户签订合同,碰巧另一家客户找上门来,答应多出 10 万元,于是供销科长改变主意,将





俏货卖给了出高价者。这位供销科长为企业多赚了 10 万元,似乎立了一功,该受到嘉奖。但结局却是,他被外方总经理“炒了鱿鱼”,这就是他不按合同办事的结果。用外方总经理的话说:“你为企业赚了 10 万元,可是你不讲信誉,给企业造成的损失却不止 10 万元。”对于想涉足商海的企业新人来说,这算是一个应吸取的教训。

在选拔人才的方法中,特别值得一提的就是应当先求将而后选兵。当将才确立后,他会按照自己的标准去选择下属,或用自己的德行去影响下属,这样才能使上下步调和谐一致,若是本末倒置,那就好比想抖落衣服上的灰尘的人,不提衣服的领子,而揪住其中一部分,这样做不是在保护衣服,而是在损坏衣服,其结果必将自缚手脚,进退两难。

在选拔人才的方法中,最不可取的方法是以利相诱,这样会造成应聘者的动机不纯,使你不能了解其真实面目,当你觉得他值得信赖时,他却不知何时反戈一击,投向给他更多利益的人。所以,以利相诱是一种短视行为。善待人才,这是我们首先应该为人才想到的天经地义的事情。

#### 四、用人不以相貌为标准

《三国演义》里的名士“凤雏先生”庞统上知天文,下知地理,谋略不亚于管仲、诸葛亮。只因为他浓眉厚唇、黑面短须、衣冠不整、形象古怪,又是矮个子,尽管刘备对他仰慕已久,求之若渴,但一见面心里就马上凉了半截,暗自嘀咕:“此人其貌不扬,料必腹中也空空如也,成不了什么大才,要不然孙权怎么不用他?”因此,只是胡乱地给他安排了一个差事。



幸亏张飞到庞统掌事的耒阳巡视，发现庞统果然才能过人，于是报告了刘备，这才引起了刘备的重视，赶忙请回庞统，向他作揖请罪，并委任他当了副军师。若不是张飞当了回“伯乐”，庞统这位贤才可能就此埋没了。

为何以貌取人容易犯下不可弥补的错误？

这是因为相貌不能真实地反映一个人内心的实际情况。奸诈的人，尽管对人暗藏杀机，却能够以笑脸相迎；善良的人虽有菩萨心肠，有时也可能对人怒目相看。一个长得丑陋的人，或许是一个至善至诚的人；而一个艳丽无比、妩媚娇俏的美人，可能是奇毒无比的蛇蝎美人。

所以，要辨识一个人，一定要审慎观察其行，而不可以相貌论定他是不是贤才。

不以貌取人，不以貌识人，不仅是因为以貌取人和以貌识人有百害而无一利，而且人的长相如何，跟他有无真才实学没有必然的联系。有的人相貌堂堂，腹中却空空如也；有的人长得其貌不扬，胸中却有满腹经纶。

就用人做事之道而言，相貌堂堂而又满腹才略的人，当然再好不过。相貌丑陋但才华横溢的人，也同样能开创出一番大事业。

菲律宾前外交部长罗慕洛身材矮小、貌不惊人，其夫人即使不穿高跟鞋，也比他高出一截，但罗慕洛却以出众的才华，过人的胆略，机智灵敏的头脑，活跃于世界的外交舞台，成为世界著名的外交家。

1968年，苏联入侵捷克，在联合国大会上，罗慕洛严厉谴责了苏联的不义之举。苏联外长恼羞成怒地说：“你不过是地球上一个小小的不起眼的国家的小小的外长，这里哪有你

慧  
眼  
识  
才  
做  
好  
伯  
乐

## 第一章

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER



话的地方！”

苏联外长出言尖酸刻薄，只见罗慕洛厉声反驳：“是啊，当一个狂傲的巨人趾高气扬胡作非为的时候，又有谁敢站出来，对他迎头一击，给他当头一棒呢？”

罗慕洛的回答，使狂傲无礼的苏联外长顿时哑口无言。

盖世球王马拉多纳长得其貌不扬，而且身短体方，但他却能在强手如林的绿茵球场上，展露球技，大放光芒。当人们赞扬他魔术般的球艺时，又有谁因为他的相貌与身材而喋喋不休呢？

在今天竞争激烈的人才市场中，作为一个精明的领导者，更不应该因为贤才丑陋的外表而舍弃他。

尽管像秘书、公关等专业人士，除了以真才实学作为主要的选人依据外，还讲究漂亮的外表和优雅的风度，但无论如何，我们都应该牢记“人不可貌相”的道理，并应该懂得：“一个人的美丽可爱，不是取决于他的容貌，而是决定于他的才能和品质。一个有真才实学、品质高尚的人，永远是美丽而年轻的”。

这番话应该成为我们在选贤识才过程中的指导原则。

## 五、用人不以个人好恶为标准

一个人是不是人才，应该以实际情况为标准进行检验才能得知，但在用人过程中，古往今来都存在着以个人的好恶为标准的事实。武则天的尚书武三思就说：“凡与我为善者，即为善人；与我恶者，即为恶人。”以个人的好恶为标准来用人，这在历史和现实中也比较普遍地存在着。特别是在用人

会  
用  
人  
就  
是  
大  
赢  
家

ONE WHO MANAGES  
PEOPLE WELL  
WILL BE A WINNER



问题上,往往会搞小圈子、拉山头,顺我者昌,逆我者亡。与自己关系比较不错的人,“说你行,你就行,不行也行”;而与自己关系一般的,“说你不行,就不行,行也不行”。其实,这种以个人好恶为标准来识人,早在历史上就有人不赞成。古人就提出,想要知道一个人的品德,就要先了解他的行为;想要知道一个人的才干,就要先听其言,观其行。

作为企业的领导者,能否坚持公道正派、任人唯贤,是关系到企业生存发展的大问题。现实中凭个人好恶、亲疏、恩怨、得失,识人用人的情况比比皆是。有的人喜欢听恭维奉承的话,把善于迎合自己的人当成人才;有的人热衷于搞小圈子,对气味相投的人倍加重视;有的人看重个人恩怨,凡对自己有恩惠的,则想方设法予以重用;有的习惯于自己的“老一套”,偏爱“听话”、“顺心”、“顺耳”的人。上述情况的存在,一方面容易使某些德才平庸、善于投机取巧,甚至有严重问题的人得到重用;另一方面又必然使一些德才兼备的优秀人才被埋没,甚至遭受不应有的打击。而这一切的最终结果,都只能是给企业的发展带来严重后果。用错人,会使企业经营管理出乱子,甚至会因该人的某些举措导致公司企业倒闭;埋没人,则会使企业内部怨气冲天,工作无效率,久而久之,将使企业发展停滞,甚至导致更严重的后果。

凭个人好恶用人,其主要原因在于“私”字作祟。但是也有一些人用心是好的,只是由于思想水平不高和思想方法不对头,缺少识人的“慧眼”,“自亡之好恶而不自知”,结果用人就不能坚持公道正派、任人唯贤的原则。宋朝宰相张浚初次见到秦桧,见他言词刚正,表情严肃,认为这个人一定正派,便起用了他,结果造成了千古大错。张浚的失误就在于以言貌

