

用人方法与艺术

秦建民 陈 英 编著

石油工业出版社

序 言

企业的竞争是人才的竞争,赢得竞争必须造就人才。加入
宰裁的对我们石化系统来说既是挑战,又是机遇。为了迎接挑战,
把握机遇,与时俱进,开创未来,我国石化系统必须加大人力资源
开发力度,造就一流的干部职工队伍。

领导科学是非常重要的一个学科。其中的用人方法与艺术,
更是领导干部应该认真探讨的学问。学习用人方法与艺术,有助
于落实党的干部人事政策,有利于培养造就人才。因此,每个领导
干部都应该认真学习用人方法与艺术。

用人之道,既需要在实践中摸索,又需要系统学习;既需要用
心体悟,也需一部好教材。在我看来,一部书的价值不在于它多么
深奥,多么时髦,多么雄辩,而在于能够结合实际提出独到见解,并
能引人深思。对于用人艺术而言,如能荟萃不同学派的精华,抓住
用人理论与用人实践的结合点,抓住用人行为中的种种矛盾现象
放言立论,就是一部难得的好书。

读了秦建民和陈英同志的《用人方法与艺术》,觉得这部书颇
有特点。他们把多年来的管理工作经验和理论探索心得,融会到
这部书中,使之既有理论深度,又有实用价值。加之文笔生动流
畅,意趣盎然,通俗易懂,因而颇具可读性。虽然这部书也有其缺
点,但它瑕不掩瑜,所谓一读为快,诚非虚言。

年书

中国石化

目 录

绪论..... (员)

上篇 识别人才的智慧

一、用人难点在识人	(员)
(一)人事复杂 良莠难分	(员)
(二)人心难测 贤佞难辨	(员)
(三)眼高心空 一叶障目	(圆)
(四)以貌取人 不究其实	(圆)
(五)以己度人 好恶由我	(猿)
二、识人至难须有德	(源)
(一)爱才如命 甘当伯乐	(源)
(二)识贤须贤 公心识人	(源)
(三)善于自鉴 明于识人	(源)
三、六戚识人法.....	(缘)
四、六征观人法.....	(缘)
(一)观诚鉴人	(缘)
(二)考志识人	(缘)
(三)视中观人	(远)
(四)观色识人	(远)
(五)观隐识人	(远)
(六)揆德识人	(远)
五、八观识人法.....	(远)

(一)通则观其所礼	(远)
(二)贵则观其所进	(远)
(三)富则观其所养	(远)
(四)听则观其所行	(远)
(五)近则观其所好	(远)
(六)习则观其所言	(远)
(七)穷则观其所不爱	(远)
(八)贫则观其所不为	(远)
六、六验识人法.....	(远)
(一)喜之以验其守	(远)
(二)乐之以验其僻	(远)
(三)怒之以验其节	(远)
(四)惧之以验其特	(远)
(五)哀之以验其仁	(远)
(六)苦之以验其志	(远)
七、五视观人法.....	(远)
(一)居视其所亲	(远)
(二)富视其所与	(远)
(三)达视其所举	(远)
(四)穷视其所不为	(远)
(五)贫视其所不取	(远)
八、七观鉴人法.....	(远)
(一)问之以是非而观其志	(远)
(二)穷之以辞辩而观其变	(远)
(三)咨之以计谋而观其识	(远)
(四)告之以祸而观其勇.....	(远)
(五)醉之以酒以观其性.....	(远)
(六)临之以利而观其廉.....	(远)

(七)期之以事而观其信	(员园)
九、言语观察法	(员园)
十、容止观察法	(员园)
十一、视瞻观察法	(员园)
(一)远视	(员园)
(二)下视	(员园)
(三)倾视	(员园)
(四)雌视	(员园)
(五)偷视	(员园)
(六)邪视	(员园)
(七)视非礼	(员园)
十二、系统观察法	(员园)

中篇 选拔干部的方法

一、宏观的选拔方法	(员园)
(一)选任制方法	(员园)
(二)委任制方法	(员园)
(三)聘任制方法	(员园)
(四)考任制方法	(员园)
(五)助理制方法	(员园)
二、中观的选拔方法	(员园)
(一)德才兼备细考量	(员园)
(二)取中而用是良方	(员园)
(三)大才大用有分晓	(员园)
(四)年轻优先应注重	(员园)
(五)未必喜欢才使用	(员园)
(六)敢用才高于己者	(员园)

(七)善用曾经失败者	(页码)
(八)多从内部提干部	(页码)
(九)量才授职不能忘	(页码)
三、微观的选拔方法	(页码)
(一)公开考试招聘法	(页码)
(二)模拟考察选拔法	(页码)
(三)电子问卷考试法	(页码)
(四)电视现场录用法	(页码)
(五)系统考核选拔法	(页码)

下篇 使用干部的艺术

一、用人不疑 疑人不用	(页码)
(一)信任部下长士气	(页码)
(二)妇人之仁不可取	(页码)
二、尊重部下 持论公平	(页码)
(一)尊重部下的人格	(页码)
(二)尊重部下的劳动	(页码)
(三)尊重部下的才能	(页码)
(四)尊重部下的业绩	(页码)
三、善待部下 感召人心	(页码)
(一)平易近人得人心	(页码)
(二)关心下属学问大	(页码)
(三)宽以待人有奇效	(页码)
四、洞悉人性 善于说服	(页码)
(一)与人为善 避免争论	(页码)
(二)求同存异 化异为同	(页码)

五、诚于嘉许 巧于表扬	(圆缘)
(一)诚于嘉许 宽于称道	(圆缘)
(二)慨于赞赏 善于表扬	(圆缘)
六、善于批评 注重效果	(圆缘)
(一)夹心饼批评法	(圆缘)
(二)情理交融批评法	(圆缘)
(三)请求式批评法	(圆缘)
(四)幽默批评法	(圆缘)
(五)压力暗示批评法	(圆缘)
(六)自我教育式批评法	(圆缘)
(七)双关式批评法	(圆缘)
七、激励部下 唤醒激情	(圆缘)
(一)激励的理论基础	(猿园)
(二)激励的方法和艺术	(猿园)
八、树立权威 提高效能	(猿猿)
(一)领导权威理论面面观	(猿猿)
(二)创造权威的艺术	(猿猿)
结语	(猿猿)

绪 论

二十世纪人类最伟大的一个壮举,当属中国的改革开放。解放思想,实事求是,革故鼎新,奋发图强,继往开来,与时俱进,伟大中国欣欣向荣。二十一世纪初年年末,中国又加入了世界贸易组织,昭示着更进一步的改革开放。融入世界文明大潮,在改革开放中振兴中华,中国必将以崭新的形象,傲立于世界民族之林。与时俱进,开创未来,离不开各种各样心系中华、德才兼备、锐意创新、开拓进取的人才。大而言之,人才的涌现,离不开改革开放。小而言之,离不开领导用人。充分发挥人才的价值,是领导用人方法和艺术的真谛。因此,对于领导者来说,不能不努力研磨用人艺术。

领导用人是任何时代都十分重要的事务,也是一个常议常新的话题。只要人类社会存在,就不可能不用人治事。人类在其进化与发展的历史过程中,既留下了令人受用不尽的宝贵经验,也留下了令人唏嘘不已的沉痛教训。中华民族是世界上智慧绝伦的民族,其用人方面的经验值得世人借鉴。中华民族又有其惨痛的历史,其用人方面的沉痛教训,更值得人们警钟长鸣。在漫长的中国封建社会中,既不乏德昭天地日月而举才重德唯公之士,也不乏行垢天地神明而用人偏私唯亲之人。封建制度和封建文化,造就了封建社会的权术政治。这些权术包括君主御臣术、宫廷政变术、结党营私术、谄媚惑上术、谗毁诬陷术、韬光养晦术、奸佞狡辩术。另外,兵家谋略术和商战智慧术,也都深刻影响着用人行为。这使得封建社会犹如一个漫漫长夜,虽然用人之举也如浩瀚苍穹时而星光闪现,但是毕竟难以和日出的光耀相提并论。

中国伟大的社会主义革命和建设,曾使用人机制得到极大改

善。随着中国社会改革开放的深入进行,用人之举必将得到更大的改观。如今,中国已经成为世界贸易组织成员国,更大的挑战还在后头。无论如何,在融入世界中创造自我,在创造自我中融入世界;在融入世界中求得发展,以发展的姿态融入世界;借助培养人才促进发展,在发展之中培养人才,实乃中国把握机遇和迎接挑战的题中应有之义。提高领导干部的用人水平,直接关系到人才的培养。立足于自身的直接经验,系统学习领导用人方法和艺术,广泛获取间接经验,并实现直接经验和间接经验的联结与升华,形成独具特色的用人方法,无疑是领导者提高用人能力的有效途径。

领导用人的方法和艺术,不是一个理论学科,而是一个实用学科。所谓领导用人的艺术,不过就是寻常人际交往技巧高度而集中地发挥。它不能不关注人世间物理、道理、事理、情理和心理;它不能不关注人性、政治、社会和文化。否则的话,就只能流于理性说教,可以千年不变,万众同声——只要识得汉字一大筐,都能夸夸其谈。其实,领导用人的艺术,是一种最难学习的学问。这是因为,从来没有哪一种能力,比领导用人的能力更受个性和心理素质的影响。也就是说,健全的个性和健康的心理,对于领导者的用人能力来说,是一种至关重要的决定性因素。提高用人能力,必须把理论学习、个人实践和自我反省、自我完善紧密结合起来。否则,就必然应验一句老话:别人教的小曲唱不得。

人是一种极其复杂的高智能动物,有着善恶兼具的特点。本性所规,人有七情六欲,容易自甘堕落或被他人投其所好;才智所限,人有智愚明暗,难免有人嫉贤妒能或任人唯亲;贪念所使,人有野心权欲,容易结党营私和玩弄权术;形势所制,人有惧乱惶惑骄慢轻忽,容易身不由己和控用失分;秉性所由,人有好恶爱憎,常常贵我轻他自高自大,容易以己度人和蒙蔽失察;更有一些人大智若愚,大奸若贤,大辩若呐,大贤若癡,确实很难识别。既然如此,难免出现才子落魄、小人得志的情况。因此,用人艺术必须虚心研

磨。必须指出,无论如何,领导者提高用人艺术的前提,即胸怀远大理想,摒弃低级趣味;爱才如爱至宝,育才胜过园丁,举才出于公心,用才必重德行。只有具备这一前提,用人之举才能臻于艺术之境。否则,难免滑入行权弄私的权术泥坑。作为一种难以掌握的学问,用人艺术博大精深、奥妙无穷。作为一门课程,则一直没有科学、合理、适用的教材。为了方便领导干部的学习,我们根据领导用人的特点和领导干部学习的需要,把领导用人艺术分成三大部分:一是领导者识别人才和智慧,二是领导者选拔干部的方法,三是领导者使用人才的艺术。如此以来,就能形成一个科学而合理的框架。

领导者识别人才的能力,是领导者用人能力的核心因素。从领导者用人能力的结构来看,领导者的用人能力包括识别人才和智慧、选拔干部的水平和使用干部的能力,其中的识人能力位居领导者用人能力链的前端,具有非常重要的意义。从领导者用人的实践特征来看,人才的识别位于用人过程的前端,同样具有十分重要的意义。可想而知,如果领导者识人不明,岂能保证用人得当。事实上,用人的最大难点,无疑就是识人。这一点,古往今来多有论述。领导者识别人才的方法,包括六戚法、五视法、六征法、六验法、七观法、八观法、系统观察法等等。然而,这些识人方法本身并不能称为识人智慧。我们所说的识人智慧,指的是这些方法的巧妙运用。我们所探讨的识人方法,绝大部分属于古代识人方法,只有系统观察法属于现代识人方法。这很可能使人产生疑问:难道现代识人方法还不如古代识人方法高明吗?为什么如此偏重古代识人方法呢?这个问题不难解答:虽然现代识人方法确实比古代识人方法更为完善,但是,因为现代识人行为更注重用人制度的规范和群众的眼光,而古代识人行为则更侧重于领导者个人智慧和眼光,所以深入探讨古代识人方法,更有利于领导者提高识别人才的能力。

领导者选拔人才的方法,代表着领导者从众多的人才中选拔干部的技巧。从众多胜任某种工作的人才中,选出最为合适的人加以任命,无疑是一件需要认真权衡的事情,因此多少也包含有“艺术”的成分。选拔干部的方法分为三部分,一是较为宏观的选任制、委任制、聘任制、考任制、助理制等方法——虽然这部分内容比较枯燥,但是着眼于全书的逻辑和体例,我们又不能不稍加涉猎,尤其是在当前有关教科书普遍忽视这些内容的情况下,更是需要我们纳诸视野;二是一系列较具指导性的内容,包括德才兼备、中才为用、大才大用、未必喜欢才取用、敢用才高于己者、年轻优先应注重、多从内部提干部、善用曾经失败者和量才授职等等;三是实际操作中的微观方法,包括公开招聘法、电子问卷法、公文篮子法、无领导小组讨论法、系统考核法等等。中观选拔方法涉及到选拔干部的原则和标准,即德才兼备、用人唯贤和唯才是举等问题,其中存在的一些矛盾现象。尤其是用人唯贤、德才兼备和唯才是举之间的矛盾,更是需要领导者合理解决。必须指出,脱离了“合理”一词坐而论道,就会陷入教条化的泥潭,就会脱离领导者用人的实践,就会损害理论的实用性和学科的生命力。

在领导用人的三个重要环节——识别人才、选拔干部、使用干部中,第一个环节是前提——不能识别、发现人才就谈不上选拔与使用;第二个环节侧重于方法——在已经识别、发现的人才中使用什么方法以及按照什么标准选拔哪些人担任负责干部;第三个环节重在“艺术”二字,侧重于怎样高效使用干部,使下级干部人尽其力、人尽其勇、人尽其智、人尽其忠,开拓进取,锐意创新,无私奉献,创造辉煌。使用干部的方法和艺术,乃是一个领导者实际领导能力的体现。对于手下的干部,领导力高强的领导者,能够使之勇者尽其力,智者尽其才,忠者尽其心,贤者尽其誉,爱者尽其命;领导力差的领导者则有可能导致勇者省其力,智者隐其才,忠者匿其心,贤者惜其誉,爱者收其情,导致人心涣散,效益低下,乃至领导源

或经营失败。用人方法与艺术,是领导方法与艺术最为重要和最为精彩的部分。领导者能否创造辉煌,关键就看用人水平的高低。

领导者使用干部的艺术,包括赢得人心的艺术、激励部下的艺术和创造权威的艺术,其内容丰富多彩、奥妙无穷。其中,信任、尊重、关心、爱护部下以及表扬、批评的方法等等,属于赢得人心的艺术之范畴,尤以信任部下——用人不疑,疑人不用为要点;包括物质激励、权力激励、荣誉激励、感情激励在内的种种激励方式和方法,均属于激励部下的艺术之范畴;而关于赏罚、权变和文化建设等内容,则属于创造权威的艺术之范畴。这些方法的巧妙运用,就形成了使用人才的艺术。毫无疑问,这是领导者学习用人方法和艺术必须掌握的重点内容,需要深入领会和大力创新。

正如古人所说:“数中有术,术中有数。”一般规律和方法中,蕴涵着使用技巧——此处我们姑且称之为“艺术”,而使用技巧也不可能脱离一般规律和方法,然而,“数”与“术”毕竟有所不同。弄清这个问题,有助于我们深刻领会用人艺术的微妙之处。首先,领导用人的方法是从众多的领导行为中归纳的规律,具有普遍性特点及意义。从理论上说,它代表着领导用人行为的普遍原则,能够指导用人行为。领导用人的艺术,是指不同领导者由于个人的气质、性格、思想方法的不同,在不同的领导环境中适时适地、因人而异、创造性地综合运用用人方法的有关技巧,代表着用人行为的特殊性。简单地说,权变地高度有效地运用用人的方法,就是领导用人的艺术。可以说,领导用人的方法和艺术,分别代表着领导用人行为的普遍性和特殊性。因为用人行为的有效性是我们强调的核心原则,所以从实践角度来看,用人艺术高于用人方法。

其次,领导用人的方法较为侧重理论,它以干部人事制度和领导科学理论为基础,注重正确性、进步性、合法性。领导用人艺术强调现实性、可行性、有效性、综合性、动态性与合理性,侧重权变和技能。否则,就没有用人艺术可言。

领导用人的艺术,受领导者自身实力的制约。卓越的强力型领导,大可抑制小人之奸于不发,用小人之智以建功,而平庸的领导则不可玩火自焚。因为控用之间的分寸,不仅必须心知肚明,而且更须行之有效才行。从这个角度说,领导者使用人才的方法和艺术,更是博大精深、奥妙无穷,大可干脆去掉“方法”一词而悍然冠之以“艺术”二字。因为其动态性、复杂性、微妙性、综合性、权变性与合理性,非有高超的用人能力,实在难以恰当把握分寸与火候。必须指出,领导者使用干部的艺术,与领导者个人的人格、性情、胸襟、学识、智谋具有极其深刻的联系。惟有综合素质高超的人,才有可能成为卓越的领导。当然,系统学习对任何人都有促进作用。

所谓“借众人之力,成众人之事”,表明领导工作具有间接性特点。如果领导不用别人工作,那就不再成其为领导。领导者绝不可能像作家那样独处一室,苦思冥想,物我两忘,等到灵感来临,只管奋笔疾书,洋洋洒洒写出传世大作。领导者必须让部下八仙过海各显神通,才能成就气候。领导工作的间接性特点,要求领导者在使用干部的过程中培养干部,在培养干部的过程中使用干部。既然如此,领导者使用人才,就必然涉及到义与利、情与理、用与弃、信与疑、纵与控、宽与严、松与紧、虚与实、情与理、远与近、打与拉、赏与罚、升与降和常与变的种种技巧,即所谓的用人艺术。可以肯定,学习用人的方法和艺术,心系天下者,可以成大局;反躬自省者,可以知命运;淡然自处者,可以明清浊;积极进取者,可以长才干;游戏人间者,可以正进退。虽然这门学问很难掌握,但是,领导干部为了民众的福利、国家的强盛和自身的成长,不能不认真学习和大力创新。

高超的用人艺术,代表着领导能力的高度发挥。领导用人的能力,是领导能力的核心部分。对于领导者来说,没有任何能力能够弥补用人能力的缺陷,而高强的用人能力,则可弥补其他任何能

力之不足。因此,领导干部必须牢牢记住古人的至理名言:

臣以自任为能 君以用人为之能

臣以能言为能 君以能听为之能

臣以能行为能 君以能赏罚为能

这就是领导用人的要义——领导者必须身体力行的真理!

你想造福于民众吗?你想提高领导能力吗?你想实现自身的价值吗?你想成为卓越的领导者吗?如果你真想为国为民多做贡献,请你努力学习领导用人的方法和艺术吧!

上
篇

识别人才的
智慧

一、用人难点在识人

古人云：立政之要，首在用人；成事之机，亦在用人；争天下者先争人才，得人才者得天下；天下与人手易，为天下得人难。今人说：当代的竞争是人才的竞争。毛泽东曾经说过：“领导干部的主要职责，一是出主意，二是用干部。”由此可见，用人之举何其重要。

说到用人，古今中外无不强调：知人善任，用人之长；用人不疑，疑人不用；德才兼备，举才唯德。种种说法，早已成为老生常谈，人们莫不耳熟能详。然而，用人一事，却是自古以来佳话流传而又败笔累累。汉高祖刘邦因有张良、萧何、韩信、陈平等人才，荣幸地成就了帝业。刘备因有诸葛孔明，方能三分天下而得其一。曹操唯才是举，方成一代枭雄。李世民知人善任，成为中国历史上的伟大君主。康熙皇帝也能善用人才，方有康乾盛世令人称道。相反，秦二世宠信赵高，后来反为赵高所害。战国时赵王赵丹错用赵括，导致四十万赵军被秦将白起活埋。拿破仑错用格鲁希，导致滑铁卢战败。朴正熙宠信车智澈，招致杀身之祸。为什么有人用人得当？为什么有人用人不当？其主要原因之一，是用人目的和识人能力不同。完全可以说，领导者用人之举，首在识人；不能识人，何谈用人。

从一句老话“知人善任”来看，知人是善任的前提。由于人的心灵世界极为复杂，所以自知很难，识人亦难。古人对此大发感慨：为治必以察人为先，知人然后方能善任；非知人不能善其任，非善任不能谓之知；帝王之善者，莫大于知人；可以不识字，不可不识人；用人之要，察吏为先。总而言之，识人的确为用人的重要环节。

识人不仅是用人的要点，而且也是用人的难点。古人云：事之至大，莫若识人；事之至难，莫如识人；相人容易，识人至艰。因为人性复杂，性情各异，动机多变，导致人心难测。何况，芸芸众生，