# 浅谈领导者的用人艺术（优秀范文5篇）

来源：网络 作者：前尘往事 更新时间：2024-08-27

*第一篇：浅谈领导者的用人艺术领导科学与艺术学习总结——浅谈领导者的用人艺术随着信息化和全球化浪潮的滚滚而来，人类已被带入了崭新的时代—知识经济时代。知识经济时代的特征就是知识在企业竞争中占主导地位，而知识的载体是人才，谁在人才上获得优势，...*

**第一篇：浅谈领导者的用人艺术**

领导科学与艺术学习总结

——浅谈领导者的用人艺术

随着信息化和全球化浪潮的滚滚而来，人类已被带入了崭新的时代—知识经济时代。知识经济时代的特征就是知识在企业竞争中占主导地位，而知识的载体是人才，谁在人才上获得优势，就能在激烈的竞争中获得话语权。那么，如何在人才方面取得优势呢？领导者的用人艺术起到非常关键作用。作为现代领导者，如何用慧眼识别人才、挑选人才；如何用制度保证优秀人才脱颖而出并且健康成长；如何用感情赢得人才、留住人才，这些都对现代领导者的“用人之道”提出了新的要求，现就对领导科学与艺术所学内容谈谈自己的粗浅认识。

一、领导者用人艺术具有丰富的内涵

领导干部用人艺术是一门十分精深的学问，涵盖了哲学、社会学、心理学等许多方面的内容。从领导科学与艺术方面分析，主要包含以下几个方面的内容： 第一，要能用人之长处。在各行各业中，总会有一些冒尖拔尖的人才。作为领导干部，必须要有识人的慧眼、容人的气魄、用人的胆识，敢于任用那些“冒尖”的人才。尤其是这样的人才是自己下属时，更不能妒贤忌能，唯恐下属超越自己，挤占自己的位置。如果不能用人，就会打压人才的积极性，对事业发展有百害而无一益。能容人之长，善用人之长，是一个领导者必不可少的素质。在今天，每一个领导干部都要让人才“冒尖”，容下属“冒尖”，这样，我们的工作才能干好，我们的事业才会发展。

第二，敢于重用年轻人。据统计，人的一生中25—45岁是创造力最旺盛的黄金时代，被称为创造年龄区。不敢重用年轻人，既耽误他人，也毁了自己。一切成功的领导者都敢于重用年轻人，不拘一格用人才。尽管年轻人经验不足，但他们未必比资历深的长者知道的少。当今世界科技迅猛发展，知识更新周期越来越短，信息沟通日益方便，这正是年轻人大显身手的环境，而领导者应注意发现、重用有能力、善学习、有业绩的年轻人，使其充分发挥作用。

第三，要能用人之个性。由于人的人生背景、生活经历、思想修养的不同，人的性格也千差万别。作为领导干部，要能够站在不同的角度接纳各种不同性格的人，要对不同性格的人授之以不同的领导方法，要因人而异、量才为用，让不同性格的人在不同的岗位上作出不同的贡献。领导特别要对性格与自己不合、敢于对领导的不当甚至是错误的言行提出批评意见的人怀宽容之心，绝不能打击报复。相反，要用好这些人，要把这些人的正义感和干劲、“冲劲”引导到工作上来，转化为工作的动力，让每一个人都充分展示其个性，全力发挥其特长，这不仅是一种道德修养，也是领导的一门处世艺术。

第四，鼓励“冲突争辩”。人才的可贵就在于有主见、有创见，不随波逐流，不看眼色行事，这对于决策者十分重要。好的决策，应以相互冲突的意见为基础，而不是从众口一词中得来。有效的领导者从来不会问“他能跟我合得来吗?”而是问：“他贡献了什么?”也不会问“他不能做什么?”而是问“他干什么能干得出色?”用人时，他们是要发现在某个主要领域中有卓越才能的人，而不是找在各方面都不错的人。

二、领导者用人必须具备“四力”

（一）改革最显吸附力

用人是领导活动艺术化的重要标志，是领导成败的关键。用人的前提是识人断人，就是识别人才、善用人才，这就需要领导者去洞察、挖掘人才。除此之外，我们也应该从制度体制、工作方式等方面去建立一套完整的机制，敢于破除一些腐朽、过时的体制观念来吸附人才，这就是改革。

1、制度体制的变革

制度、体制的变革就是改变原有腐朽落后的用人制度，使人才得以脱颖而出，合理利用。如新中国自成立初期，我国的政治体制包括人事制度也一度陷入僵硬的状态而无法适应快速的市场经济发展。为此，党和政府提出了许多新思想，做出了许多改革措施。比如干部实行功绩制，用人注重知识、专业等等，这就为我国的人事制度改革指明了方向，它势必纠正和改善政府与人才、人才与市场的关系。通过改革，人才得以脱颖而出，积极为国为社会做出重大贡献。

2、工作方式的变革

工作方式的变革，指的是现代领导者领导下的用人机构，在工作方式上主要依靠经验向主要依靠科学的转化。首先，我们广大的人事工作者领导工作经验丰富，在人才选用过程中，主要是靠经验，这不完全准确，用人机构应该转变工作方式，用科学的手段来选拔人才，通过民主、通过竞争来发掘任用人才。其次，我国长期存在用人机构本身在知识结构上并不科学这种现象，要促进工作方式的变革，实现用人机构的科学化，必须改变组织人事部门的知识结构，要大力吸收各学科各领域的人才来工作，改革传统的一切靠政治的工作方式来做好新时期的人才工作，只有人才工作做好了，发掘、选用、使用、管理才会科学化，更富有活力。

（二）核心最显凝聚力

常言道：“一个好汉三个帮，一个篱笆三个桩。”这说明，凡干成大事业者，必有一个各类人才组成的志同道合、坚不可摧的领导核心，这个核心主要是相对领导者而言的，领导者的核心作用主要表现在两个方面：首先是体现领导与下属之间的核心凝聚力，也就是说有作为的人愿不愿意为某个集体效力，往往看这个集体的领导的素质高不高，凝聚力强不强，也要看这些领导的个人影响力以及用人是否得当。其次，领导的核心作用也体现在领导与群众之间。自古以来，凡成就大事者，无不侧重于民心的归附，善于凝聚民心，才能得到民众的支持。新中国建立前，中国共产党的军队不拿群众的一针一线，帮助民众打土豪，分田地，把军队建设成为人民的队伍，军民一家，如鱼如水，使人民紧紧地围绕在中国共产党周围，以共产党为核心。由此可见，领导的核心在群众中的凝聚力是巨大的，是绝不容忽视的，它也客观要求现行领导者注意培养自己的核心作用，那就是要推诚至下，肝胆相照，用人为贤，扬长避短。

（三）信赖最具战斗力

无论哪个时期，都会出现一些人在核心领导下尽心竭力，赴汤蹈火，在所不辞，而且全是出于由衷自愿，其中一个十分重要的原因就是他们体会到了上级对他们的高度信赖和尊重。首先，是相信下级，敢于让下级直言。其次，领导要敢于深刻自责，即自我批评。人无完人，领导也会犯错误，此时的领导更应该广泛

听取下级的意见，充分信赖下级，让下级指出自己的错误并深刻反省。再次，信赖的一个重要表现就是敢于放权、放手，用人不疑，任之而专，用人贵在得当。一个人才如果一方面在承担责任，而一方面又得不到领导的信赖，受到领导的怀疑，其心境如何，干劲怎样是可想而知的。因此，信赖是上级激发下级战斗力的有力手段，它也是我国古代总结、流传下来的用人原则，对现行的领导者仍有着借鉴意义。

（四）用养并重突出持久力

人才才能的发挥就是一个大系统。要保持正常的运转，必须重视人才的才能输入，具体来讲就是知识学习，业务技能提高，学术深造等。“继续教育”“终生教育”已经成为每一个不甘落后者必须进行的知识输入活动，也只有这样，我们才会源源不断地输入我们的才能。因此，为了使人才持续地为集体做出贡献，每一个领导者都应该把人才培养重视起来，大胆地起用人才，多方面地培养人才，使人才在整个目标实现过程中充满活力，永葆生机。

三、结论

自古以来，人才都是推动事物发展的关键力量，在社会、经济高速发展的今天，我们的用人理念应该更为丰富和深刻，这就客观要求现行的领导者在借鉴古人优秀的用人技巧的同时，也要富有创新精神，使之与实践相吻合，而且要充分利用科学技术等新的手段来实现人才的合理优化利用，大胆地改革一切不利于人才选用的制度、观念及工作方式，使各位领导在核心中团结人才，凝聚人才，善用人才，运用各种手段使各类人才能充分发挥自己的积极性和创造性，不断地积累和深化自己的才能，最大限度地做出自己的贡献。

姜 慧 慧

2024年2月28日

**第二篇：领导者的用人艺术**

领导者用人艺术

摘要领导作为一个单位、组织、团体或者说一个系统的最高决策者,是服务、责任、职权三位一体的科学活动,也就是说,决策的实施,必须团结一批人才,并科学合理使用人才,发挥领导用人艺术成为领导工作的一个重要方面。用人是领导者的重要职责，是实现领导工作目标的重要途径，是领导工作成败的关健,它事关人才流向，关系到科学发展观的实施。科学发展观，坚持以人为本，就是在经济发展的基础上，不断满足人们的多方面需求和促进人的全面发展。具体讲；包括提高三个水平，即物质文化生活水平和健康水平；尊重和保障三项权利，即以政治、经济、文化权利为内容的人权；提高三种素质，即思想道德素质、科学文化素质和健康素质；创造一种环境，即平等发展和发挥聪明才智的社会环境。这些都需要高超的领导艺术去实现。而要研究用人艺术，必须树立科学的人才观，把握人才标准和识人、待人之道。关键词领导用人 艺术 领导者 创新型人才 与时俱进 组织目标 社会主义现代化建设 创造性 积极性 识才 领导艺术 领导者的素质

（一）善于识才的艺术用才必先识才，识才是为了更好地用才，在现今的改革大潮中，有很多技术过硬、能 力强、具有管理和开拓精神的人才聚集在我们身边，以期待着领导者的赏识、重用。当然，人才也不尽相同。李逵、张飞是善于冲锋陷阵的人才；林黛玉、薛宝钗是善于手工绣花的人才；“人器过人、好论军计”的马谡是咨询参谋人才。诸葛亮平定南方“七擒孟获”，就是采纳了马谡的“心战为上、兵战为下”的计谋而取胜的。后来，他带兵打仗痛失街亭，但不能因此而否认马谡是个人才。马谡失街亭，罪在马谡，过在孔明。领导者用人，如果只看其实际经验，只看其政绩，不是什么高超的识才艺术，认识没有实践经验的人才才是高超的识才艺术。“萧何月下追韩信”的典故早已家喻户晓，从这个典故中，我们不得不承认，萧何识才的过人之处。由古论今，在我国生产力高速发展的今天，每个领导应该“铁肩担道义，慧眼识英才”，放开眼界发现人才，坚持以马列主义的认识论和方法论为指导，全面、发展地考察人才，建立科学的人才考察测评机制，从德、能、勤、绩等方面严格考察，才能正确地识别人、发现人，得到贤能志士。

（二）善于容才的艺术1.容才之长。古语云：“骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。”人 各有长处，在用人中，领导者要敢于使用能力比自己强的人，取人之长，补己之短，相互促进。毛泽东同志曾赞扬汉高祖刘邦是“豁达大度，人谏如流”的英雄人物。刘邦之所以能取得天下，主要是敢于起用子房、萧何、韩信等某一方面比自己高明的部下，用其所长，容其之长，善于量才任能和驾驭能臣骁将。萧何月下追韩信、徐庶走马荐诸葛，这些容人之长的典故早已成为千古佳话。而在实践中，有些领导为了使手中的权力成为“永不消失的电波”，十分嫉妒别人之长，害怕部下超越自己，对才华出众者总想贬低、诋毁、压制、打出，搞“武大郎开店”———舍“良材”而用“朽

木”，使才华超群者无职无权，才能平庸者官运亨通，其做法甚是愚蠢，导致误人、误事。

2.容才之过。“人非圣贤，孰能无过”，历史上凡是有所作为的伟人，多数都能容人之过。战国时秦穆公用败军之将，楚庄王赦盗马之臣绝缨，都属容人之过的典例。“金无足赤，人无完人”，这要求领导者能正确对待一个人的缺点和不足，不能求全责备。用人看主流，用他的一技之长，帮助其改正缺点，使之奋发向上、事业有成。3.容才之仇。这是容才的最高境界，是一种高尚的品德。齐桓公不计管仲一箭之仇，任用管仲为大夫，管理国政而成霸业；魏征在任太子洗马时曾劝李建成杀掉秦王李世民，后来李世民当了皇帝，不仅不计前嫌，还重用魏征。诸如此类的典故很多，同时也告诫我们：领导者容才不仅要容才之长、之过、之仇，还要能容才之短、之功，领导者要有海量容纳人、团结人，充分发挥每个人的最大作用，使他们更好地为社会主义现代化建设贡献聪明才智。

（三）善用能人的艺术笔者认为，能人=创新+求变。他们不以先入为主作为行事的准则，常做自我挑战。他们 不拘

泥于传统的框架，常以新构想注入老方法，时时以他山之石来攻玉，从而借助其他领域的方法来实现创新。他们弹性十足，常常修改目标，即使情况不利于他也会想办法解决，达到真正的“穷则变，变则通”的境界。在实践中，领导者要用能人，首先就要具备一双“慧眼”识能人，能人是有的，关键是我们能不能发现他。韩愈有句名言：“千里马常有，而伯乐不常有。”现今，一些领导不仅做不了伯乐，还怨言“天下无马”，孰不知是“有马不能识，不知马也”。其次，要敢于用能人，用好能人。当前有些领导虽然面对众多有能之士，但由于虚荣心和安全感作祟，只愿意任用比自己稍逊一筹的庸人，而不愿用能人，即使用了，也不委以重任，处处排挤，导致能人效应难以发挥。因此，领导者在用人中不仅要有举才之德、容才之量，更要善于用能人，给他们一个最大限度施展才能的空间，收到事半功倍的效果。

（四）善于择人的艺术管理学家汤姆·彼得斯曾说过：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。既然人才资源是如此之重要，那么作为一个领导者就必须有择人艺术。如何能在有效地“知人”并“择人”，笔者认为至少有两点是领导者应该掌握的。首先，领导者可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。只关注人才的短处，是很难发现企业所需的合适人才的，正所谓“尺有所短，寸有所长”也即这个道理了，一个人即使是“寸”也有“所长”的一面，领导者必须将其发掘出来并加上合理的运用，才算是艺术地“知人”和“择人”。其次，伯乐虽然在“择人”的方面有很重要的作用，但毕竟个人精力有限，伯乐再尽心尽力，其相中的人也是有限的。因此，企业更需要的是制定出人才的机制。正如《基业长青》中提到的，领导者应是一位优秀的时钟设计师，而不仅仅是报时者。企业领导者建立和完善一个公开、公平、公正的“择人”机制，让一匹匹千里马自己亮相也是非常重要的。管理大师、GE前CEO韦尔奇对择人艺术也有其独特的见解。他认为，挑选最好的人才是领导者最重要的职责，领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。韦尔奇提出了著名的“活力曲线”：一个组织中，必有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。一个合格的领导者，必须随时掌握那 20%的动向，并制定相应的机制在70%的“中间者”中发掘出有特长的人才，从而使20%的优秀者不断地得以补充与更新。可见，韦尔奇在择人艺术方面更为注重在制度的保证下，从公司内部发现优秀的员工。

（五）用人不“疑”，但应存“疑”的艺术人常言“用人不疑，疑人不用”，而笔者却提出要存“疑”，这不是自相矛盾吗？从 文字上似是这样，其实不然，这里所说的是如何驾御人才的问题。当你对一个人的德与才有了相当的了解，认为他适合从事这项工作时，你就应该用而不疑，信任他、支持他，让他大胆地开展工作、充分施展自身才华。但为什么提出用人要存“疑”呢？“疑”是什么概念？这里的“疑”是指必要的约束和监督。首先，用人不疑是相对的，而不是绝对的，用人不疑是在一定条件和环境中的做法，即在我国法律、法规及各种规章制度健全的前提下，被用者德才兼备，具有一种严格的自律精神时的用人方法，舍此条件则不存在。其次，任何事物都是在不断地发展变化的，用人不疑是在“现在时”状态下的提法。一个人会随着时间的推移或环境的变化而发生变化，其才能和道德修养会趋向好或坏，而不可能是一成不变的。所以说，对“未来时”状态下的人的好与坏必须通过实践检验后才能得出结论，“路遥知马力，日久见人心”说的就是这个道理。再次，用人不疑不等于绝对信任，更不是放任。因为没有约束的权力是非常危险的，所以在信任的前提下进行必要的约束和监督是十分明智的。当然，如何处理好疑与不疑二者之间的关系，这就要看领导者领导水平的高低了，但只要领导者用人是出于公心，从工作和事业出发，就容易处理好。

（六）放开胆量用人，敢于用年轻人的艺术善于因才施用，是领导者的重要素质和职责。用人之长，越用越长，用人之短，越用 越短。一个单位的领导者，要善于在谋事中育人，在成事中成人。而年轻人则是最富有创造力的，据统计，人的一生中25至45岁是创造力最旺盛的黄金时代，如果不敢重用年轻人，既耽误了他人，同时也

毁了自己。帕金森所说的领导者威信越高、在位时间越长就越难找到接班人的定律就说明了这个问题。一切成功的领导者都敢于重用年轻人，不拘一格降人才，适才适用。尽管年轻人经验不足，但他们未必比资历深的长者知道的少。特别是当人类跨入知识经济时代之后，知识更新周期越来越短，信息沟通日益宽广方便，这正是年轻人大显身手的好时机。领导者更应注意发现、重用有能力、善学习、有业绩的年轻人，坚持“用养结合”，把人才起用于“黄金时期”，放置于“关键岗位”，在使用中保值增值。

（七）坚持“英雄不问出处”的艺术江泽民同志指出：“选拔中青年领导干部，要解放思想、坚决破除论资排辈、求全责备、迁就照顾等陈旧落后的观念，不拘一格选人才”，既要量才而用，又要敢于“破格”，让那些才华出众的年轻人才脱颖而出。我们必须打开识才的视野，破除用才的框框，解除对人才的羁绊。谁勤于学习、敢于投身时代创业的伟大实践，谁就有机会崭露头角，成为社会的有用之才，使每个社会成员都有成才的机遇和进取的动力。作为领导者应形成这样的认识：人才产生的渠道是多方面的，既可以从学校中来，更能从实践中来，此谓“英雄不问出处”；对人才的评价也是多角度、多层次的，造导弹的专家邓稼先是人才，操作导弹的普通士兵曾蛟也是人才，甚至那些进行通信保障的话务兵、观天量地的测绘兵、调剂膳食的炊事员等，都是制造和发射导弹过程中不可或缺的各类人才„„人才观越开放、取向越宽泛，我们可用人才的资源就越丰富，对我们各项事业的发展就越有益。

（八）坚持以人为本，为人的潜能的发挥创造良好的社会环境邓小平同志曾经说过：“中国的事情能不能办好，社会主义改革开放能不能坚持，经济能不能快一点发展起来，国家能不能长治久安，从一定意义上说，关键在人。”没有良好的环境，不仅难以发现人才、培养人才，即使有了人才，也无法做到人尽其才、才尽其用，最终留不住人才。应该把促进人才健康成长和充分发挥人才作用放在重要位置，努力营造鼓励人才干事业、支持人才干成事业、帮助人才干好事业的良好环境；应该突出人才为本的思想，形成尊重知识、尊重人才的浓厚氛围，让优秀人才成为人们仰慕、学习的“明星”，形成见贤思齐、爱学习、求上进、立志成才的良好风气；应该为创新型人才撑起“保护伞”，不因人才在创新过程中的挫折和失误而叫“停”，不因创新型人才的某些缺点和个性缺陷而另眼相待，不因闲言闲语而失去对人才的信任和支持；应该优化人才政策环境，用真挚的感情关心人才，用适当的待遇吸引人才，用良好的生活环境留住人才，营造拴心留人、乐于奉献的工作和生活环境，并为人才解除后顾之忧，使他们能够专心致志地投身到事业之中。

**第三篇：浅谈领导者的用人艺术**

浅谈领导者的用人艺术

摘要：俗话说“没有规矩，不成方圆”，常强调做任何事都要有一定的规矩、规则、做法、否则无法成功，我们的为人处事要懂得方圆之道，同样我认为一个合格领导者在用人方面也要懂得方圆艺术。即领导者用人要有“方”、“圆”之分。“方”指选人用人的原则性，包括用人的规范和范围，例如有的领导用人是任人唯贤；“圆”指用人的灵活性不拘泥于形式，包括用人的方法、用人的针对性和用人的策略等等。前者是用人的内在要求；后者是用人的艺术形式。所以，如果我是一个领导者，我会尽量做到这种方圆艺术。

关键字：领导者方圆用人

“只有无能的管理，没有无用的人才。”这句话已经成为现代人事管理、用人之道的至理名言。一个合格的领导者首先要有很好的人才观，即爱才之心、求才之渴、容才之量、举才之德，其次才能谈到真正的用人之道。

我认为现代领导者用人必须要“方”，即领导者选人用人要讲究原则，现代领导者用人总的原则是任人唯贤，知人善任。谈到用人，首先是选人，从古到今，历代帝王都有不同的选人之道，总的来说，从商周时期的宗室制，以及两汉魏晋时期的察举制，再到后来的科举制，这些都是不同时期的帝王选才之道。而我们现代领导者选人原则应是德才兼备、惟贤是举原则；德才兼备原则是唯一一条贯穿用人活动始终，在遴选、使用、评估和激励阶段都必须坚持的原则。

领导者用人应是根据人的特长和素质，把各种人才选拔安排到最能发挥其才能的适当岗位上，实现人与事的科学结合。在人才使用过程中要遵循以下几个方面的重要原则：（1）．峰区年龄，适时任用。人才的成长具有周期性，一般分为萌芽期、发展期、创造期、成熟期、衰退期。其中最佳年龄区域一般是30－45岁，但不同行业、不同层次、不同个体的人才，会有所区别。这一时期是人的精力最充沛的旺盛期。在这个时期启用人才，可以避免人才的浪费，使投入产出比达到最优化。（2）量才任职，职能相称。指领导者首先要做岗位分析，把本单位、本机构各项工作的性质、责任、权限及任职者应具备什么条件等分析清楚。进而选择用人。同时在了解下属的类型，分析下属人员的特长，确定其人才类型的基础上，根据岗位条件，对号入座，授予职权，做到大才大用，小才小用。（3）扬长避短，各尽所能。扬长避短是指在使用不同人才必须遵守的基本原则；各尽所能是指选择这些人才的“最强项”来使用人才，做到人尽其才，才尽其用。（4）用当其愿，最佳心理。即领导者在用人时，必须充分做到尊重本人意愿，同时要用人不疑，放手使用，只有这样才能使他产生最佳心理，充分发挥他的创造性。（5）严格要求、赏罚分明。即领导者在激励阶段必须坚持——严格要求、赏罚分明的原则。领导者要根据领导所在的公司或企业确定的目标、任务，经常检查督促下属工作人员的工作。要随着监督检查的结果加以适当的奖惩，以工作表现和业绩晋升职位。除此之外，还有一些原则我认为不是最重要的，在此不一一赘述。

我是我们院团委组织部的副部长，作为组织部的二把手，我要具体负责部长交代下来的事情，同时我还要分配各个任务。我要全面、准确、客观地掌握组织部成员的素质、能力、气质、特长等条件的基础上，合理分配任务，充分有效地激发我们部门的积极性和创造性。我在用人时，会保持着以上的用人原则，当然第一条原则在我们这肯定不适用。在组织部里，我在“量才任职，职能相称”这一方面做的很好，针对他们不同的性格特征，给他们分配了不同的任务。例如收缴团费这一工作，我交给了一位性格内向，比较老实的干事，因为他办事细心、认真，我比较放心。而在近期我们院举办的建院一周年活动中，我们组织部要参与和其它部门组织协调工作，我把工作交给了性格外向、能说会道、有一定组织能力的女生，她在这方面有着较强的能力。对于“扬长避短，各尽所能”我也很重视。“用当其愿，最佳心理”这一原则我十分看重，因为我知道这些90后的学生都是很叛逆，所以我必须要注意这一点。作为副部长的我一定要尊重他们的意愿，这样才能使他们发挥出更高的积极性。做到这些还是不够的，我还严格要求、赏罚分明，要随着监督检查的结果加以适当的奖惩，该表扬表扬，该批评批评，该受奖受奖，该处罚处罚。这样有可能成为合格的组织部副部长。

我认为现代领导者用人还必须要“圆”，即用人要灵活，要有方法，要有针对性，要有策略。首先我想说的是现代的领导者有很多的用人方法，包括观察法、试用法、荐举法、绩

效考核法、信息网络法等。我个人认为作为一个合格的领导者应该能够合理的运用这些方法，选择好优秀的人才，这就是领导者“圆”的一方面。例如我在作为我们院团委组织部副部长时，当我开始接任这个位子，我在开展工作时，我还不熟悉我们组织部里新干事的素质、能力、特长，所以我就要用观察法，通过与考察对象面对面地接触，听其言而观其行，对他们进行观察和识别，可以更快捷有效地识别才干，便于分配工作。在下个学期开始后，我会使用绩效考核法，通过对考察他们的一个学期工作业绩作全面考核，来了解他们的品德优劣和能力大小，重新分配工作。这种方法从最终社会效益出发，对人才实绩进行客观的评价，这对人才的识别更具有综合性、全面性。这种方法具有一定的客观性和科学性。当然，如果是一个大公司或大企业的领导还会用其他一些方法，不局限这五种方法。

同样，领导者用人要有针对性。这里的针对性就是指领导者针对不同类型的一群人的运用问题，对于这些特殊类型人的管理人的任命也要有一定的针对性。我认为有三种类型的人需要注意，第一类是知识分子，第二类是妇女职工，第三类是老年职工，这些都必须注意。就拿老年职工举例，这些老年职工是一些还没退休的或刚刚要退休的老职工，他们虽然老了，在以前工作上可能不利索了，但是老而不废，在其他方面有很多作用，他们有着丰富的知识和经验，他们成熟、稳健、老练、沉着，稳操其复杂的局势，他们的作用显然毋庸置疑。一些领导者总是把他们当作工作负担，这是一种错误观念。现代领导者必须抛弃这种观念，充分合理利用这些老年职工，创造更大的利益。

领导用人“圆”的另一方面体现就是用人要讲究策略。作为中国古代的头号智者--三国时期的诸葛亮，不仅谋略过人，在选人、用人方面也有独到的见解。“问之以是非而观其志” “穷之以辞辩而观其变” “咨之以计谋而观其识” “告之以难而观其勇” “醉之以酒而观其性” “临之以利而观其廉” “期之以事而观其信”这是他总结出的用人之道，全面、深刻、可操作性很强，极具参考价值，值得当今各级领导借鉴。诸葛亮的这七条用人之道，给我们提供了一个极有价值的用人策略。那就是在用人之前一定要有做好考察，不能随意任用。我认为现代的领导者还要具备以下策略：重业绩，看能力，不论资排辈；热情关心，积极保护；赏罚分明，善于激励。这些都是一些小策略，你也不要小瞧这些策略，他能给你树立很高的威信。在班级里我作为生活委员，我还是比较注重这些小策略的，对于同学们主要看他们的能力，而不是看和他的关系有多好，同时热情关心同学，使我在他们中间树立了很高的威信。在班级活动和宿舍管理中，我在选用人去工作时，都是用能力强的，由于我善于激励，在班级有威信，很多同学都会服从我的指挥。所以一些策略的使用是很重要的。

我认为方圆艺术是对领导用人的高度概括。方，就是讲究原则，按制度规则用人，圆，就是随机应变、方式灵活，寻求手段上的丰富和变化。以方为本，以圆为用，使领导者用人更加顺畅。当然“方”与“圆”的辩证统一，也就是原则性与灵活性应有机结合。过于求“方”，可能有“迂腐”之嫌，会导致下级和群众敬而远之；过于求“圆”，则会有“圆滑”之嫌。这两者的结果都是没有用好人的表现，不能发挥出人才的最大效益，都是领导不合格的表现。现代的领导者一定要做到“方”与“圆”的辩证统一，也只有这样才能成为一个成功地领导者。

参考文献：万良春（著）新编领导科学教程第四版中共中央党校出版社2024.7许令妊（主编）领导科学简论内蒙古人民出版社1984.5

世界经理人领导用人的方圆艺术新华网http:///employment/2024-08/03/content\_7681466.htm

郭光明诸葛亮的“七观”用人策略散文吧

**第四篇：领导者用人艺术**

领导者的用人艺术

【摘要】在信息化与全球化为基本特征的经济时代，企业要想取得长足发展，关键是需要抓住优秀人才。如何用慧眼识别人才、挑选人才；如何用制度保证优秀人才脱颖而出并且健康成长；如何用感情赢的人才、留住人才，这些都对现代领导者的“用人之道”提出了新的要求。

英文：In the information with the globalization of economy era for basic characteristics, the enterprises must think achieved rapid development, the key is needs to grab talent.How to use eye identify talent, select talents;How to use the system guarantee excellent talents to stand out and healthy growth;How to use emotional win talents and keep talents, all of the modern leader\'s “employing way” set the new request.【关键词】领导者 魅力 爱才 识才 知人善任 表扬 批评 激励 目标管理

【正文】：

经过8个周的学习，我对科学领导和领导艺术有了一个全面而正确的认识，特别是对领导的用人艺术有了深刻的理解，下面就来详细的分析一下领导者的用人艺术。

“贤主劳于求贤，而逸于治事”，爱才、识才、求才最终都是为了用才，领导用人是活动中非常重要的一个环节，领导者用人要有深厚的理论基础，还要有精妙的艺术，只有了解了这些理论和艺术才能更好的利用好人才。

一、找到真正优秀的人才

作为领导者，必须有一批忠诚的下属，而这批下属从何而来？换句话说，怎样才能使自己的下属忠于自己呢？

1、关键之处在于领导者必须做到“诚”。

领导者要有“既纳之，则安之”的气魄，大胆任用和信任自己的爱将，而不应疑心重重。纳才不仅仅要纳有用之才，更要纳用有用的“知己”之才。在纳才过程中，许多时候可能遇到一个比较尴尬的局面，自己看中某人，而且此人也很适合于自己安排的工作，但此人却因为某个不是理由的理由婉拒了自己，此时的领导者要沉着冷静、有耐心、恒心，求贤若渴，心胸广大，继续努力，以情动人。“人非草木，孰能无情？”真情所至，天下奇才岂能不被你纳入帐下。

2、用魅力吸引人才加盟。

“桃李不言，下自成蹊”。即使自己按兵不动，人们也会禁不住诱惑，自动上门拜访。但困难在于如何才能做到呢？

首先是领导者人格魅力的吸引。为什么全世界的有能力的人都想到微软公司一展身手，这很大程度上就是因为微软公司和微软公司的领导者本身魅力的吸引。微软公司从一家小企业发展成为全球最大的软件公司、比尔盖茨中途退学创业的勇气和气魄、盖茨的首富地位，这些都在吸引着有才之士，甚至给人一种能在盖茨手下工作是一种荣幸的感觉。作为领导者，必须时刻注意自己的公众形象和影响，要形成良好的品行以增加自己的人格魅力，起到表率作用，使自己给人

1一种清新自然而又激情四溢的感觉。

其次是企业文化氛围的吸引。营造一个积极向上、充满乐趣的工作环境，这对于人才的吸引与以前将不可同日而语。

第三是优势感的吸引。努力扩大自己企业的影响，争创名牌产品，扩大企业规模、增加资本这些措施都能对人才产生较大的吸引力。

3、有爱才之心、识才之眼和择才之胆。

伯乐因为有爱才之心，在千里马遭受磨难时，他才会“下车攀而哭之，解纻衣以幂之”，因此千里马也视伯乐为知己，“俯而喷，仰而鸣，声达于天”。其次，识才要独具慧眼，不能“盲人骑瞎马——方向不明”，造就人才既要看本身的素质又要考虑今后的潜力发展。第三，要有择才之胆，选择自己满意的人才而加以任用，不为外界压力所动摇，坚持自己的想法。

4、兼收并蓄，选择人才。

唐太宗在用人时提出择才要“拔人物则不私于党，负志业则成尽其才”，先后重用了萧璃、秦琼、程咬金等异己集团的人才。领导者择人应广收“五湖四海”之人，根据他们的不同情况然后加以任用。真正做到“善相马者天下无弃马，善相士者天下无弃才。”

5、择才不要求完人。“人非圣贤，孰能无过”，若领导只见其短而不见其长，一味的求全责备，则不仅得不到人才，弄不好还致使人才外流。

二、识别良才和庸才

首先，识才要不拘一格。

其次，识才不避亲仇。“内举不避亲，外举不避仇”，识才必须至公，而不为私利所感，不为个人感情所欺，不为外部压力所屈。

第三，毋以明为功，实试贤能为上。真正的人才不在“纸上谈兵”，关键要看他实在能力。猝问之而观其智，急期之而观其信，真金不怕火炼，真才更不怕检验。聪明的领导者将以政试之，察其真才。让他去下层去办事，通过对其“政绩”的考察来发现人才并给予升迁，再从特别优秀者中选出一部分委以重任。

三、知人善用的技巧

1、合理分工。知人善任，对下属进行合理分工。根据发展状况和实际需要，认真研究企业对人才的需求，什么岗位需要什么样的人才，要做到心中有数。在对下属进行任务分工时应根据下属的能力和特长进行合理分配，这样才能使他们忠实真诚的为你效力，才能使他们负起应负的责任。

2、了解下属的个性。领导者的任务简单的说就是找到合适的人，摆在合适的地方做一件事情，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。下属的工作态度和习惯不只影响自身的工作效率，也容易影响到其他下属的士气和工作效率。领导者面对着不同秉性的下属，要懂得去了解他们的性格，把不同性格和具有不同特长的下属放在合适的位置上以充分发挥他们的才能。

3、对待下属须公正。避免任人唯亲心理，即“一人独断”、“唯派是亲”、“关系之上”、以血缘关系作为用人标准的心理，致使团体呈现家族化的倾向。避免论资排辈心理，邓小平曾说，对突出人才的使用要破除论资排辈心理，讲台阶，但又不能唯台阶。这种心理阻碍了大批中青年人才的成长和竞争，而且易滋长居功自傲心理。不要听信谗言，也不要害怕担风险，牢记用人以公，选拔人才使用人才都要处于公心，处于组织的长远利益，都是为了组织的发展。

4、善于发挥下属的长处。用人的关键在于用人之长，这是领导者用人的眼光和魄力所在。领导者要以每个下属的专长为思考点，安排适当的职位，并依照

下属的优缺点做机动调整，让团队发挥最大效能。

5、因人而用——智者取其智，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎。凡人之才性，各有所能，或优于德而强于才，或长于此而短于彼，用人就当着眼长处，避短用长或者短中取长。对于性格坚定、有韧劲的下属可让他办点实事；能言善辩的下属辞令丰富、反应敏锐，让他做谋略之事；温柔和顺的可委托其按领导意图办事；随波逐流的让他做低层次的管理工作；吹毛求疵的下属，可委托其担任质检员；斤斤计较的下属，委托其担任物资保管，性格倔强的下属可委托其立规章等等，去发现他们的最大优点，就能够看到他们能够为企业带来的利益。

6、将能而君不御。在用人时，领导者要做到既然给了下属职务，就应该同时基于其与职务相对应的权力，不能大搞“扶上马，不撒缰”，处处干预只给职位不给权利，上级要放手让下属去施展才华，下级要主动向上级汇报情况，但值得要注意的是领导者善用人者不恃人，避免出现将能而君难御的现象。

四、赏罚分明

首先，赏勤罚懒。在公司内部，功臣应表扬，败将要惩罚，赏罚分明才能使职员有所触动，从而走向进步。有功不赏，会降低士气，挫伤员工做事积极性；只奖不罚只能让更多的人不满。奖励是一种激励性力量，惩罚是一种约束性力量，在奖励和惩罚之间的地带，是领导者纵情驰骋的空间，奖励的反义词不是惩罚，而是不奖励，同样，惩罚的反义词是不惩罚。奖励和惩罚都是相对的，该奖励时不奖励，就相当于惩罚，即隐性惩罚，而该惩罚时不惩罚就相当于奖励，即隐性奖励，只有正确的清理自己的奖惩观，才能在奖惩之际游刃有余，建立合理的奖惩制度，做到赏罚分明是人事管理的主要内容。

其次，惩罚有艺术。三国时期诸葛亮总结了实施惩罚的三条原则：一曰严，二曰平，三曰劝戒明。这三点是衡量惩罚是否得当的标准。而“平”则是这三点的核心，平与不平主要是看领导者对自己的亲属、亲信以及亲近的人持什么态度。领导者应有公而忘私和罚不避亲的胸怀；惩罚的人或事宜少些，当先处理“重点人”。在惩罚过程中，要重教轻罚，先教后罚，多教少罚，正确处理宽与严的关系，要宽严适度，对待犯错误的下属要向医生对待病人一样，根据病情找出病因，说明其危害程度和严重性。根据错误的大小、性质和危害程度，区别处理，从宽对待。要罚后明理，情罚交融，惩罚不是为了惩罚而惩罚，其目的是教育人、帮助人。因此，一定要从关心、爱护的角度出发，坚持“惩前毖后，治病救人”的方针。

第三，用赞赏来调动下属情绪。金钱在调动下属积极性方面不是万能的，而赞美恰好弥补了它的不足。表扬和鼓励使人们始终处于施展才华的最佳状态，但是没有什么比受到上司批评更能扼杀人们的积极性了。

第四，认同和赞美可以增加下属的满足感。要有意识的对下属的工作进行积极的评价，如果你在工作的进行当中对于下属的努力进行及时的肯定，对于下属的工作来讲实际上是一种额外的推动。

第五，巧妙的运用精神激励。比如在非正式场合表扬下属，奖励旅游，开展活动等，在非正式场合表扬下属可以缩短彼此的距离，不但能激励人、鼓舞人，而且能积极的暗示点拨。但要注意，在采用表扬激励方法时要特别关注在场人员的心理变化，不要给人留下相反的暗示印象。

五、表扬和批评要讲究艺术

一方面，领导者表扬下属要注意七个原则。遵守真诚、及时、具体、如实、多样、看长处以及适度等七个原则。表扬要具体，激发表扬者的知音效应，产生

出“士为知己者死”的精神动力；表扬要如实，有一说一，有二说二；表扬要因人因时因地而异，方法灵活多样，不千篇一律；一次表扬人数不能太多，要适度；表扬下属的长处等等。

另一方面，表扬要有方法。表扬的方法很多，主要有点人表扬、点事表扬、直接表扬、间接表扬、当众表扬、个别表扬、领导表扬、公举表扬、个人表扬以及集体表扬、上光荣榜、颁发奖状、授予荣誉称号和奖章、赠纪念品等。

值得注意的是，领导者批评下属有艺术。与表扬艺术相比，领导者更要注意批评艺术。批评可以概括为渐进批评法、商讨批评法、直接批评法、参照批评法、暗示批评法、幽默批评法、触动批评法和集体批评法几大类，在生活中，由于人们在思维能力和心理素质上存在着明显差异，因而对待批评的态度和认识错误的程度就会有所不同，领导者要根据个人的性格和特征采用相应的方式方法对下属进行批评和点拨，已达助其改正错误的目的。

六、实施有效的目标管理

领导是组织的“头儿”，他的职责是要统一全体成员的意见和行动，为他们确立目标，提供行动方向。

有目标才能有的放矢。对于没有航向的船来说，任何方向的风都是逆风。航向是做事情的目标，做事情重要，更重要的是做正确的事情，明确目标，不仅是为自己，也是为了全体员工。

运用庖丁解牛的工作方法将目标进行分解。要分解目标，首先要和下属进行沟通；其次，必须对目标进行初步的分解；再次，必须对目标进行深度的分解；最后，是拟定工作计划，形成文字和表格，在执行时记载进度情况。

要善于指明方向。将明确的目标具体化，细化，完成一个又一个的小目标，渐渐的靠近梦想最终实现它。要不断的向下属提示和警告，为他们指引方向，每隔一段时间（如3个月）就坐下来，共同描述一下整体组织以及每个人的将来工作前景，这是十分重要的。值得注意的是，制定目标应少而精，最好选择一两个最关键的目标埋头苦干。

化整为零地落实目标。对于一项重大的任务，将其分解成较小的局部任务；对于在一定时间内需要完成的重要工作，将其分解为几个阶段，再完成落实到有关单位、部门或个人分阶段加以完成。应养成遇到问题时，首先寻找简单快捷的方法来解决的习惯，学会熟练的运用化繁为简。

做未雨绸缪的心理准备。最经得起考验的管理能力，就是能把解决问题的既定方针通过各层人事关系来加以落实。在拟定计划之初，多考虑几个可行的解决办法，秉持“不怕一万，就怕万一”的原则，做未雨绸缪的心理准备，才能处理各种不可预见的“恶劣”状况。

七、激励人心的学问和艺术

1、要有执着的信念。信心是成功者应具备最基本、最重要的心态，信心和信念激发人的情绪和力量，调动人的积极性，充分发挥人的智慧和潜力，坚定人的意志去完成任务、实现理想，坚定的信心、执着的信念是成功必不可少的条件之一。

2、有效的激励。激励的方法很多，一般包括目标激励、评判激励、榜样激励、荣誉激励、逆反激励、许诺激励、物质激励、感情激励、竞争激励和危机激励、成就感激励，要充分肯定下属的出色工作，让其承担富有挑战性的工作，在工作中多褒少贬，让下属有一种归属感。

3、领导不仅要控制自己的感情，还要用自己的好心情去感染员工，让员工

觉得快乐。

4、柔性管理，感情投资。内在重于外在，心理重于物理，肯定重于否定，感情交流重于纪律改革，以情感驭人重于以权压人等。

5、感情投资。一方面，以言鼓励。当下属在工作中碰到困难或下属提出创意，勇于表达自己不同意见时，领导者应该表示理解和鼓励。另一方面，以资鼓励。常言道：“利之所在，趋之若鹜”“重赏之下，必有勇夫”，利益也是刺激人、激励人、推动人的有效工具。还要注意从细微处着手，多关心、爱护、体贴、理解下属的工作。

八、正确面对下属的错误

“金无足赤，人无完人”每个人都会犯错误，要给下属犯错误的机会，如果他因某个疏忽导致了顾客的不满，首先必须强调领导有不可推卸的责任；其次，随机应变，学会将坏事变为好事。

善于原谅下属的失礼。尊重下属的人格，善于听取其意见和建议，培养自己的人格魅力，尊崇有才干的下属。不要鼓励告密的风气，“打小报告”使人与人之间失去信任，造成企业气氛紧张，不利于企业的稳定和发展。

批评永远对事不对人，采取“先表扬，后批评，再表扬”的方式，每个人都有脆弱的自尊心，都希望得到表扬而不是受到批评，批评需要讲究方法和艺术，随意批评会引起各种不满情绪，造成反作用或阳奉阴违的情形。

解决冲突，不战而屈人之兵。对待下属之间的矛盾，从管理学控制论的角度来看，事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制，做到防范于未然。领导必须做好的是防火工作，而不是救火工作。

真正的领导不拒绝错误，不怕失败，敢作敢为。

“世有伯乐而后有千里马，千里马常有而伯乐不常有”。用人之道，是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。在社会竞争日益激烈的今天，用人艺术已经成为领导者磨练内功、改善经营、不断增强内部活力和外部竞争力的重要课题。

参考文献：

【1】苏保忠 主编领导科学与艺术清华大学出版社出版年月：2024年8月

【2】雅瑟 编著领导素质与领导艺术新世界出版社出版年月：2024年9月

【3】李钊宏 编著王权论社会科学文献出版社出版年月：2024年8月

【4】甘文 编著成功领导用人智慧当代中国出版社出版年月：2024年9月

【5】课本管理学

参考网页：

【1】

【2】http://limei730373.blog.163.com/blog/static/1\*\*\*95972511303/

**第五篇：领导者的用人艺术**

随着信息化和全球化浪潮的滚滚而来，人类已被带入了一个崭新的知识经济时代。知识经济时代的特征就是知识在企业竞争中占主导地位，而知识的载体是人才，谁在人才上获得优势，谁就能在激烈的竞争中获得主动权。面对新的时代挑战，作为现代领导者，如何用慧眼识别人才、挑选人才；如何保证优秀人才脱颖而出并且健康成长？这些都对现代领导者的“用人之道”提出的新要求。

一、“知人”—领导者的择人艺术

领导者的用人艺术，具体来说，可以分为择人艺术和人才管理两个方面。择人艺术就是要“知人”。“知人”，首先要对所需、所用之人有一个较全面的了解。在“知人”的基础上才有可能“选择”合适的人才，在某种程度上讲，“知人”即为“择人”。因而“知人”就成为领导者用人的第一要素和前提。当然，“知人”识才是为了“善任”，通过“善任”人才来获得企业持续的竞争力，才是用人艺术最终落脚点。

要用好人才，就必须“择人任势”。一个人，不可能具备种种才能，胜任一切岗位，某一特定人才总有最适合于他的位子。这就需要管理者在“知人”的基础上，对人才的使用上给予恰当安排，形成人员配置的最佳组合机构，达成最佳组合，管理学家汤姆?彼得斯曾说过：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。如何有效地开发人力资源？这要做到两点：首先，领导者要广泛地了解他人的长处。如果只关注人的短处，是很难发现企业所需的合适人才的，正所谓“尺有所短，寸有所长”也即这个道理了。一个人即使是“寸”也有“所长”的一面，领导者必须将其长处发掘出来并加以合理的运用，才算是艺术地“知人”和“择人”。其次，制定出人才的机制，伯乐虽然在“择人”的方面有很重要的作用，但毕竟个人精力有限，伯乐再尽心尽力，其相中的人也是有限的。因此，企业更需要的是制定出人才的机制。正如《基业长青》中提到的，领导者应是一位优秀的时钟设计师，而不仅仅是报时者。企业领导者建立一个公开、公平、公正的“择人”机制，让一匹匹千里马自己亮相也是非常重要的。

管理大师韦尔奇对择人艺术也有其独特的见解。他认为，挑选最好的人才是领导者最重要的职责，领导者的工作，就是每天把全世界各地最优秀的人才延揽过来。韦尔奇提出了著名的“活力曲线”：一个组织中，必有20%的人是最好的，70%的人是中间状态的，10%的人是最差的。这是一个动态的曲线，即每个部分所包含的具体人一定是不断变化的。一个合格的领导者，必须随时掌握那 20%的动向，并制定相应的机制在70%的“中间者”中发掘出有特长的人才，从而使20%的优秀者不断地得以补充与更新。可见，韦尔奇在择人艺术方面更为注重在制度的保证下，从公司内部发现优秀的员工。

二、“善任” — 领导者的人才管理艺术

经过 “知人”与“择人”，领导者已掌握了一定的人力资源，这只是为用人打下基础，这还要第二步“善任”，因此，人才管理艺术是领导者择人艺术的自然过渡，也是人才真正发挥作用的重要保证。那么，领导者何以才能做到“善任”人才？这要做到：

1、领导者须“人尽其才”

对于人才管理，现代领导者首先必须做到“人尽其才，物尽其用”，要对人才有合理分配和调度。面对复杂化的环境，领导者只有广泛地汇集各方面的人才才是制胜之道。正所谓“集合众智，无往不利”，这是日本著名的松下集团老板松下幸之助先生的至理名言：“一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。”事实也正如此，历史上看似一无所长的汉高祖刘邦是将知人善任发挥到极致的古代领导典范。刘邦市井出身，文不及张良、萧何，武不如韩信，却能驱策自如，善于发挥各自所长，用人到位，最终成为汉代开国帝王。

何以做到“人尽其才”？一是领导者不搞集权，敢于知人善任，放手管理，要有博大胸怀和谋略家的远见卓识。二是建立科学的人才管理机制，为人才管理提供规范化、制度化的运作保证。三是敢于提拔开拓进取的人才，大胆使用各种合适的人才。四是加强人才管理，要做到把重视人才使用和重视企业发展放在同等重要地位

2、领导者用人也要“疑”

俗语说“用人不疑，疑人不用”，但现代企业由于面临着复杂多变的环境，却不得不“用人也疑”。这是因为：（1）一个员工可能不胜任目前的岗位，但却能在别的岗位上干得很出色；（2）多变的环境使领导不能保证每一个职员都能胜任称职，考核与监督会更有利于人才的成长；（3）人才应是与时俱进，员工目前不能保证永远都是人才，知识老化是人才成长最大致命伤。

尽管存在种种人才之“疑”，但企业要发展，潜力终归还是蕴藏在每个员工之中，如何运用“疑”人来发展企业，关键在于领导者的人才管理艺术。所谓运用之妙存乎一心，这需要领导者挖掘和运用知人善任的艺术，寻求员工更恰当的工作岗位，同时应用规范的人才考核与监督机制来促进人才的成长。通过有目的地对员工进行长期各种业务知识、技能技术的培训，大面积提高职员综合素质，不断满足职员自我素质提升的高层次需求，从而焕发出无穷的积极性和创造力，在这种动态的人才组合中，使企业拥有不断发展壮大的推动力和坚实的人才基础。

海尔的张瑞敏对“用人也疑”理念进行了大胆的实践。张瑞敏认为：市场在变，你今天强，未必永远强；我用你，同时也怀疑你、监督你，这才是对人才的爱护。海尔有个著名的“8号会”，就是在每月8号，海尔都要召开干部考核例会。考评结果全部用分数体现，并在职工餐厅门口公布。一年内，所有的分数加减相抵，如果达到-6分者，该干部将被淘汰。海尔正是通过这种用人新理念来提升海尔员工的素质，同时也达到加强海尔企业的凝聚力和竞争力的目的。

3、保持与下属的友好关系

领导者保持与下属的友好关系至关重要，在知识经济时代，企业需要对内外部环境做出快速反应，企业目标的实现也更大程度地依赖于员工的支持与努力，这种支持与努力应该是发自员工内心的，而不仅仅是表面的敷衍。所以，领导者的工作要更多地注意领导者与员工建立友好的关系，特别是与下属交往的水平将不可避免地影响领导者管理效能的发挥。这很恰当地解释了为什么有的领导者能顺利地实现预定的目标，而有的领导者在实现目标的过程中却遇到来自下属这样或那样的阻力。在与下属交往中，低水平的交往常常是单纯靠权力、地位和行政命令。这种交往不但不能产生良好的心理气氛,反而会使下属感到不快，甚至产生抵触情绪，这将大大降低信息传递和反馈的效应，对于企业目标的实现必将是有百害而无一利的。而高水平的交往则伴随着情感交流，这

种交往使人心情愉快，充满着信任、支持和谅解，因而信息传递和反馈效应也就会大大提高，领导者与下属在融洽的氛围中可以更顺利地达到企业的最终目标。所以，保持友好关系是用人艺术中不可缺少的一环。

所谓“先有伯乐而后有千里马，千里马常有而伯乐不常有”。用人之道，是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。择人艺术保证了企业有才可用，而人才管理艺术则可人尽其才，这两个方面互为前提、互为保证，缺一不可。在社会竞争日益激烈的今天，用人艺术已经成为领导者磨练内功、改善经营、不断增强内部活力和外部竞争力的重要课题。

领导者如何用好三种人才

每个领导者身边都有很多人才，用好这些人才，实现领导与人才的完美配合，是一个领导者事业成功的重要条件之一。但是，人才是一个具有多样性的群体，要想用得其所，靠领导一厢情愿不行，靠刻意拉拢也不行，而必须“察其特性，因才施策”。

一.大才

大才是胸怀全局、足智多谋，能够独当一面的人才。这样的人才在一个单位为数不多，却举足轻重，因此，领导者首先要用好这类人才。一是大才大用。领导者要善于按贡献大小，对单位里的大才该晋升的晋升，该重奖的重奖，不搞论资排辈和迁就照顾，大胆把最重要、最艰巨、最有挑战性的工作任务交给他们，使其才能得到最大限度的发挥。这样既可使他们拥有成就感，又可激活人才使用的一池春水。二是敢于放才。当前，人才已成为人们关注的焦点，在一些单位经常出现上级调人才、同级抢人才、人才“跳槽”的现象。在这种情况下，有的领导者由于爱才心切，往往会采取压、堵、骗等方法保人才，但结果并不理想。因为每个人都希望自己能有更大的发展空间，优秀的人才尤其如此。若领导压着不让走，肯定会使其产生逆反和怨恨心理，继而影响实际工作，同时也影响了其他人情绪。可以说，压一人，伤一片，压才不如放才。因此，有远见卓识的领导者应认识到，放才是对人才的另一种关心，截留人才等于抽掉了他们继续登高的梯子。三是要学会留才。要留住人才，领导不仅要为人才提供适合其生存和发展的便利条件，还要注意营造良好的留心环境，要真心实意地与他们交朋友，在相互沟通中掌握他们的心理动向，及时帮助他们解决难题，化解思想顾虑，让人才体会到组织的关怀，能看到自己的发展前景，明白自身的职责。

二.傲才

傲才大多是放荡不羁、出言不逊、难以相处的人。对此类人才，领导者要有宽阔的胸襟和开放的思想。首先，要去伪存真。木秀于林，风必摧之；堆高于岸，流必湍之；行高于人，众必非之。傲才往往会成为大家攻击的主要对象。有道是人言可畏，在有的单位，有的领导因不辨真伪，偏听偏信，对傲才或横加制裁，或打入“冷宫”，结果人言虽然平息了，但人才也流失了。因此，领导者要正确对待人们对傲才的议论，一方面对傲才要常提醒，勤敲打，多批评，对其确实存在的问题要严厉指出，督促改正，对那些毫无根据的飞短流长则要明察秋毫，以正视听；另一方面要多给傲才提供与群众接触的机会，让他们在相互沟通中彼此多一些理解，进而增强单位的凝聚力。其次，要去角存棱。一

方面，领导者应充分保护和认同人才的个性，使其个性、特点、才华得到发挥。另一方面，领导者还要充分掌握傲才的秉性，巧妙地加以调教，引导他们长傲骨，去傲气，知进退，不自满。

三.潜才

潜才是不为人所知、暗藏锋芒、厚积薄发的人才。有的领导时常发出这样的感叹：“没想到某某真是个人才。”这正说明该领导缺少用好潜才的意识和招数。人才从其能力显露与否看，可以分为显才和潜才。显才通常具有明显的才能外现的特征，而潜才则恰恰相反，其才干的释放与发挥是一个渐进的过程，在很多情况下，潜才如果遇不到伯乐，很容易被埋没。因此领导者对潜才要静观其变，不能急功近利。一是在平中见奇。领导者在与部属接触时，要注意从一些细节上观察其思想、修养、能力等，以确定其是不是潜才。二是在竞争中选拔。领导者要善于在部属中营造竞争氛围，把部属争上游的热情充分调动起来。应当注意的是，在竞争中一些潜人才会不断涌现，但他们身上存在的缺点和不足往往会使一些领导怀疑自己看走了眼，并因此终止对他们的，关注和培养。这种一叶障目的思维往往是造成潜才流失、的重要原因，一个有眼力的领导者看人应抓住其主要方面，既要看其缺点对工作有多大害处，更要看其优点对事业有多大用处。三是在实干中磨砺。领导者可以有意交给潜才几项艰苦的任务，对其进行跟踪考验。有的潜才因工作经验、人生阅历等的欠缺，难免会做出一些让领导不满意的工作。对此，领导不能求全责备，应允许他们有失误，同时要积极当好他们的老师和参谋，交方法、传经验，让潜才少走弯路、冤路，缩短其成才的周期。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！