

# 论领导用人

吴紫霞

(濮阳市财政局产权交易中心 河南 濮阳 457000)

摘要: 本文论述了领导用人的含义、心理和观念、方法和艺术, 提出了领导应提高用人的水平, 在实践中正确有效地发现使用各类人才。

关键词: 领导用人; 原理; 方法; 艺术

## 一、领导用人的含义

领导用人, 主要是指领导者或领导集团在实施领导活动的过程中, 凭借自身的职权, 按照一定的隶属关系和干部管理权限, 对下属加以选拔、使用和培养的一种组织行为过程。<sup>[1]</sup>

“人是一种惟一能够扩大资源的资源,” 由于人具有创造力, 如何发挥人的创造力, 便成为领导的关键, 领导本人并不是目标实现者, 他通过领导下属, 调动下属积极性使目标得以实现。领导用人的环节包括对人才的识别与发掘、考察与选拔、培养与使用、吸引与激励、举荐与保护等。领导用人的类型涉及政治、经济、军事、科学、文化、教育、卫生等各个领域。

## 二、领导用人心理和观念

客观的领导心理是科学的领导用人方法的基石。每个人都有自己的个性和优缺点, 都有适合他们胜任的岗位。只有客观地看待每个人的个性和优缺点, 才能处理好用人问题。但事实上, 人们往往会陷入主观认识的心理误区中, 比如人们对人的看法过多地依赖第一印象(首因效应); 过多地依赖最近的表现对人做出评价(近因效应); 喜欢那些他自认为喜欢他的人, 讨厌那些他自认为讨厌他的人(相互回报心理)等。这些错误心理使得领导者无法正确地识别、使用不同的人才, 对人的失误与误用往往给组织带来灾难性的后果。

### 领导用人观念:

权变思维: 管理方法有效与否往往取决于其对实践的适应性和对环境的适应性。领导用人就应该因人制宜、因时制宜、因地制宜, 灵活机变, 既能权衡轻重, 又能随机应变地运用领导方法。权变思维的领导者常常能把工作行为、关系行为和使用对象的成熟度集合起来考虑, 主张根据使用对象不同的年龄、不同的成就感、不同的责任心与能力等条件, 采取不同的行为方式。

系统: 对于一个现代领导者来说, 有必要树立系统观念。对下属不仅要考察反映其业务素质的智力和技能等因素, 而且要考察非智力因素。不仅要看过往的成绩和表现, 也要看潜质——将来的发展潜力。不仅关注完成工作的情况, 也要看对组织带来了哪些有利或不利的影响。

## 三、领导用人方法

(一) 整合 一个组织中往往有不同年龄层次、知识结构和性格特征的人, 要让这些人更好地发挥作用, 以推动组织发展, 就要将这些具有各种各样的差别的人整合起来, 以获得更大的工作成效。在整合中, 互补是非常重要的, 考虑互补应该能够把知识、专业、能力、年龄、气质等方面的互补性作为一个有机联系的整体来看待, 不能从单方面强调互补。

(二) 协调 协调是对组织内部的目标、思想、权力和利益的一种积极的平衡。戴尔·卡耐基将协调定义为, “使群众的力量能够调和一致, 要确定这些力量的行使合乎时宜, 并在质量上完全正确。”<sup>[2]</sup>(P. 261) 领导者在协调矛盾的过程中, 应力求做到尊重、信任和体谅下属, 对下属的意见和设想要予以重视, 对下属取得的成绩要多表扬, 对下属的学习、工作和生活要多关心体贴, 处理争执要冷静。

(三) 沟通 没有沟通, 人类会陷入“误会的海洋”和苦恼中。<sup>[3]</sup>(P. 218) 在一个组织内部, 由于文化水平、角色地位、性格特征以及组织结构层次等方面的原因, 往往造成沟通的障碍。作为领导者, 应该能够敏锐地察觉沟通中存在的问题, 并能积极地创造条件消除沟通障碍, 促进组织的健康成长。有效沟通是指在恰当的时候及适宜的场合, 用得体的方式表达思想和执行的过程, 时机、场合、方式、内容、结果都会影响沟通有效性。<sup>[4]</sup>(P. 4)

(四) 控制 控制是上级对下级进行领导的必需的功能之一。有效的控制可避免重大失误发生, 可提高管理水平。控制方式分为: 诱导控制、指令控制、威胁控制、监督控制、制度控制、程序控制等。无论何种控制, 都应注意控制要光明正大, 要引人而异, 要合理适度, 要注重下

级的自我控制, 适当地采取措施, 减少部属的抵抗情绪。

## 四、领导用人的艺术

(一) 授权的艺术 授权是由上级主管或权力者委授下属以一定责任与理事权, 使下级在其领导、监督下有相应的自主权和行动指挥权。授权能减轻领导的负担, 有力集中精力抓大事, 同时调动平级积极性和责任心, 从而改变上下级关系, 营造一种团结向上的凝聚力, 但授权一定要在监督下行使, 《孙子兵法》中, “将能君不御者胜,” 是在实行不控制的控制, 授权要做到能放, 能控, 能收, 即授中有控。<sup>[5]</sup>(P. 204)

(二) 激励的艺术 激励就是通过精神或物质的某些刺激, 促使人有一股内在的动机, 朝着期望目标前进的心理活动, 即调动人的积极性。美国行为学家马洛斯提出了人的五种需要: 生理需要、安全需要、社交需要、自尊需要、自我现实需要。人的需求内容和程度不同, 激励的方式也应该有所不同。领导者可通过激励理论, 建立激励机制, 实际操作中, 注意建立物质与精神并轨的激励机制。

(三) 扬长避短的艺术 人无完人, 要扬长避短, 用其所长, 这是使用人才的基本原则。分个体取长法, 即根据人才在某一方面突出才能来加以使用的方法; 群体取长法, 即对人才群体在通过类比和科学分析的基础上, 充分发挥每个人才的最佳才能; 提前取长法, 即动用发展变化的观点, 来科学分析人才的各项基本素质, 并以此作为使用某个人才的决策依据。

(四) 鼓励人才冒尖的艺术 人才冒尖很不容易, 其成就都是辛勤劳动的结晶。冒尖人才最易受嫉妒、诽谤、攻击和污蔑, 作为领导者, 应该鼓励人才去冒尖, 造成一个人人争当先进的良性竞争局面。鼓励冒尖是一种重要的用人艺术。鼓励冒尖的最好方法, 除了口头表扬外, 还要给冒尖者职务、工资等物质上、精神上的适度奖励。

## 五、提高领导用人水平的方略

(一) 学习掌握现代管理理论 管理作为一门综合性、应用性很强的社会科学, 其主要内容包括组织、领导决策等。现代领导者, 必须掌握现代管理理论, 探索管理活动的规律性, 既要注重从管理实际出发去探讨管理的理论问题, 更重要的是要把学到的理论知识应用于管理实践。

(二) 更新观念、变革用人思维方式 领导用人源于人们对管理活动及规律的认识, 而正确的认识离不开科学的思维方式的指导。思维方式是指思维的模式和样式, 是一种定型化、相对稳定的理性认识方式。领导者如果不能及时更新和转变观念, 变革思维方式就难当此重任。用人观念要新, 用人渠道要多, 用人政策要活。

(三) 转变用人作风 坚持任人为贤, 坚持五湖四海, 坚持公道正派, 切实把好用人关, 自觉坚持党性原则。领导者在用人问题上要把好关, 必须在坚持党性原则的前提下, 努力做到熟悉和了解干部, 准确评价干部, 自觉抵制不正之风, 坚持正确的用人导向。

(四) 实践探索用人规律, 提高领导用人能力 领导用人具有鲜明的实践性, 它是以领导者用人的经验和知识为基础的产物, 是千百次实践经验的概括和总结。只有置身于实践活动之中, 才能有很快的提高。这是因为知识、思维素质固然重要, 但只有知识、思维服务于实践、转化为实践才具有真正的意义, 才能变为灵活的用人能力。<sup>[6]</sup>

## 参考文献

- [1] 李成言. 现代行政领导学[M]. 北京大学出版社, 2005.
- [2] 美国卡耐基, 詹丽如译. 优质的领导[M]. 中国友谊出版社, 2002.
- [3] 英约翰·阿代尔, 高志凯等译. 领导艺术[M]. 东方出版社, 1988.
- [4] 孙健敏, 徐世勇. 管理沟通[M]. 清华大学出版社, 2006.
- [5] 张培池. 新型领导艺术[M]. 中国商业出版社, 2006.

作者简介: 吴紫霞, (1969—), 女, 河南林州人, 濮阳市财政局产权交易中心主任, 北京大学 MPA。研究方向: 公共管理。