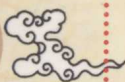


卓越领导者的三大艺术



闻君金波◎编著

领导艺术是一门高深的学问，也是一种细致入微的技巧。识人是用人  
的基础，用人是识人的目的，管人则是用人的手段。识人、用人和管  
人，归根到底是为了利用和发挥人力资源的优势，为本部门、本企业  
创造最佳效益。



# 识人



识 / 人 / 识 / 面 / 要 / 识 / 心

# 用人

用 / 人 / 用 / 才 / 更 / 用 / 德

# 管人

管 / 人 / 管 / 兵 / 也 / 管 / 将



时事出版社

卓越领导者的三大艺术

闻君金波◎编著

识人

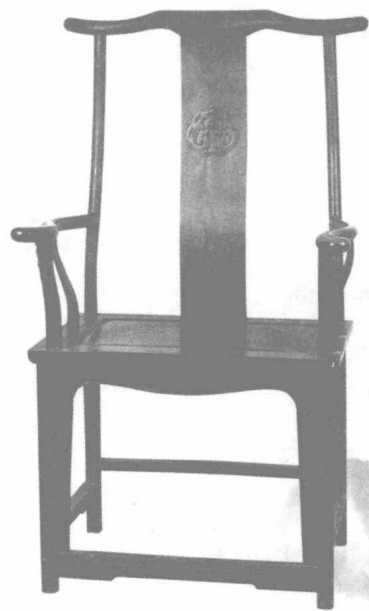
识 / 人 / 识 / 面 / 要 / 识 / 心

用人

用 / 人 / 用 / 才 / 更 / 用 / 德

管人

管 / 人 / 管 / 兵 / 也 / 管 / 将



时事出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

识人·用人·管人/闻君, 金波编著. —北京:  
时事出版社, 2008.9  
ISBN 978-7-80232-175-5  
I. 识... II. ①闻... ②金... III. 人事管理  
IV. D035.2  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 131455 号

出版发行: 时事出版社

地址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮编: 100081

发行热线: (010) 88547590 88547591

读者服务部: (010) 88547595

传真: (010) 68418647

电子邮箱: shishichubanshe@sina.com

网址: www.shishishe.com

印刷: 北京市兴城福利印刷厂

---

开本: 787×1092 1/16 印张: 21.25 字数: 315 千字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

定价: 36.00 元



## 前言

识人  
用人  
管人



前  
言

识人、用人和管人，是领导者的工作性质；如何识人、用人和管人，则是领导者的三大艺术。不管是行政事业单位，还是性质不同的企业，一个领导者的管理能力高低，都会从这三个方面得到体现。

领导艺术是一门高深的学问，也是一种细致入微的技巧。识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人则是用人的手段。识人、用人和管人，归根到底是为了利用和发挥人力资源的优势，为本部门、本企业创造最佳效益。

用人必先识人，知人方能善任。人是一个复杂的动物，有长处，也有短处；有优点，也有缺点。识人，就是辨其长短，察其优劣，然后择优而用。然而，又不能简单地评判一个人是优是劣、是高是低，在对他们进行客观分析和科学把握之后，应坚持用“看主流、看本质、看发展”的眼光，全面、客观、公正地评价人，按照各自的性情特质、潜在能力，让他们各就其位、各得其所，这样才能做到“识才有眼”。

选人、用人同样是一门深奥的艺术，其内容丰富、涉及面广，最重要的一点，就是要用全面的、历史的和发展的目光看待人才。谁都不可能是万能博士，总是有所能、有所不能。只有把岗位的需要和人才的实际才能结合起来考虑，用人所长、避人所短，才能做到岗职相称、用当其才。

如果说识人、用人是选拔人才的问题，而管人则是领导者的日常工作，其手段更丰富、手法更精湛、形式更多样。管理的技巧贯穿于整个工作过程中，管理得好，就能凝聚人心、鼓舞士气，就能调动员工的积极性、主动性，创造价值和财富；如果管理得不好，不仅劳神费力，也起不到管理的作用，造成人心涣散、动力不足，最终妨碍本部门、本企业的进步和发展。

但是，提高三大领导艺术，决不是简单的几句话能够概括出来的。如何察知人才的真才实学，如何让员工的知识能量得到最大的发挥，如何做知人善任、各尽其才，如何用较简单的管理取得较大的绩效，如何驾驭员工、建立优秀的团队……这些问题都是错综复杂的，答案也不一而足。关键是领导者要不断揣摩和总结，最终寻找到一条行之有效的办法。

本书借鉴了许多管理学方面的理论和实践，力图从实际出发，用通俗易懂的语言、简洁明了的道理，阐述三大领导艺术的一般规律和知识，既有传统管理经验，也有与时俱进的领导技巧，从而为读者献上了一份实用性强、操作方便的大众读物，并期待大家在自己的实践中掌握要领、融会贯通，把书本知识转化为自己的能力，促进自己的事业走向成功和辉煌。



识人识面要识心

第一章 抓住“第一印象”

第一印象是感性的，但感性的东西往往是真实的。

以貌识人，古已有之 .....	(3)
面部是人心的表征 .....	(7)
透过五官看人心 .....	(10)
从表情看心情 .....	(16)
看体型知性格 .....	(21)
衣着体现个性和心理 .....	(24)
姿势告诉你的信息 .....	(27)
气质反映人的本质 .....	(31)
风度体现人的品行 .....	(34)

## 第二章 听其言观其行

人的言谈举止是知识和修养的写照，是心灵的外化。

识人  
用人  
管人

闻声可知人 .....	(36)
从言谈风格着手 .....	(39)
通过交谈了解人 .....	(42)
语速与人的心理秘密 .....	(47)
通过口头禅识个性 .....	(50)
如何辨别说谎的人 .....	(51)
笔迹可以察知性情 .....	(57)
习惯可以了解人品 .....	(59)
动作可以看出灵魂 .....	(63)
如何识别小人 .....	(67)

## 第三章 慧眼识贤才

用人先识人，识人先用眼，慧眼识得金镶玉。

鉴别人才的标准 .....	(73)
鉴别人才的原则 .....	(80)
鉴别人才的心态 .....	(84)
鉴别人才的误区 .....	(88)
多管齐下察贤才 .....	(92)
独具慧眼识人才 .....	(97)

目  
录

## 用人用才更用德

## 第一章 做对决策好用人

掌握用人的原则，提高用人的技巧，才能做到“人为我用”。

- 领悟用人的内涵 ..... (107)
- 具备用人的胆识 ..... (115)
- 掌握用人的原则 ..... (119)
- 转变用人的思维 ..... (122)
- 创新用人的理念 ..... (125)
- 怎样避免用错人 ..... (133)
- 用人更要留人 ..... (138)
- 用人制度的误区 ..... (141)

## 第二章 人分九等因材而用

是马当骑，是驴当驾；是马是驴，各就各位。

- 识别人才的类型 ..... (146)
- 优化人员配备结构 ..... (150)
- 学会因人而用 ..... (155)
- 用人就用“最好的” ..... (160)







莫忘用好这些人 .....	(164)
善用不同性格的人 .....	(172)
“出格”的人也要用 .....	(179)

### 第三章 用人也须看表现

有才还须有品。有时，人的表现比人的能力更显得珍贵。

选拔人才的标准 .....	(184)
择优录用人才的方法 .....	(189)
心态好的人才最好用 .....	(191)
德才兼备德为先 .....	(195)
这样的员工最好用 .....	(199)
哪些人应该淘汰 .....	(205)
走出“忠诚”的悖论 .....	(209)

### 管人管兵也管将

#### 第一章 提高领导素质

打铁还须自身硬，领导还须领导才，管人要学如何“管”。

管理能力最重要 .....	(217)
---------------	-------

管理的效能是关键 .....	(222)
管理学的八条金律 .....	(228)
建立有效的管理机制 .....	(231)
如何提高执行力 .....	(236)
管人之道,“奖”字优先 .....	(241)
掌握有效授权的方法 .....	(246)
将失误降低为零 .....	(253)

## 第二章 把机会留给员工

劳资是双赢关系,给员工机会,就是给自己机会。

让员工满怀希望 .....	(259)
给员工发展的空间 .....	(263)
给员工锻炼的机会 .....	(266)
有奔头才有凝聚力 .....	(269)
有激励才有动力 .....	(274)
培训:员工发展的最好机会 .....	(279)

## 第三章 增强你的影响力

管人贵在服人,赢得人心才会赢得管理。

提高非权力影响力 .....	(288)
领导者如何凝聚人心 .....	(294)
培养你的“心腹” .....	(300)



正确对待反对者 .....	(303)
赞美你的部属 .....	(308)
批评员工要适当 .....	(313)
对员工保持宽容 .....	(316)
把权力下放给员工 .....	(320)
打造团队精神 .....	(323)



目  
录



## 识人识面要识心

第一章 抓住“第一印象”

第二章 听其言观其行

第三章 慧眼识贤才



## 第一章 抓住“第一印象”

第一印象是感性的，但感性的东西往往是真实的。

### 以貌识人，古已有之

中国自古就有以貌识人的传统。所谓“福相”、“官相”，就是因貌而来的。如今选才、招生中“目测”这一关，实际上也是通过人的外貌来考察人的才干。这种方法不一定准确，也没有足够的科学依据，但使用率却很高。

通过外表识人才，有一定的道理。古希腊哲学家柏拉图说过：“我们每个人都从个体上表现着我们的思想。”亚里士多德也说过：“形象导致个性的差异。”生活经验丰富的人，的确能从人的形象神态上推断人的心性才能。

领导选拔人才，与木匠选择木材有异曲同工之妙。木匠在伐木之前，总是从树木的外型上打量，看其是否挺拔，再考察其质地是否缜密结实，然后再敲打一下，听一听，以鉴别其质地，根据考察的结果，判断这棵树木能否有大用。选拔人才也是这样，第一步是目测，即见见面，对人有一



个初步印象后，再进一步考察其品德和才能。

### 1. 曾国藩的鉴人术

清末名臣曾国藩就是鉴别人物的高手。据说，曾国藩为人稳重，在接见客人时，注视客人而不说话，往往看得人汗流浃背，坐立不安。他由此断人才性，十拿九稳。

(1) 人的相貌与前程的关系。根据曾国藩的说法，人的相貌有清秀、古朴、奇伟、秀致的分别。这四种相貌主要以科名星和阴鹭纹为主去辨别：科名星在13—39岁这段时间随时都可以看到；阴鹭纹在19—46岁这段时间也可随时看见。阴鹭纹和科名星这两样都具备的话，将来会成为人物，能够得到其中一样，也会富贵。科名星显现在印堂和眉彩之间，有时会出现，有时又隐藏不现，形状有时像钢针，有时如小球，是一种红光紫气，在喝酒之后和发怒时容易看见。阴鹭纹出现在眼角之处，遇到阴天或下雨天便能看见，像三股叉的样子，在人快要睡着的时候最容易看见。有科名星者，少年时就会发达荣耀，有阴鹭纹者，发迹的时间要晚一些。两者都没有的话，就没有什么前程了。

(2) 面部特征与命运的关系。曾国藩认为，人的眼睛如同面部的两方水潭，神气不深沉含蓄，面部就不会清朗明爽；鼻子如同支撑面部的山脉，鼻梁不挺拔，面部就不会现机灵聪慧之气；嘴巴宽阔又方正，就有福禄之相；牙齿细小而圆润，适合在外地发展事业；两眼秀长并播至鬓发处者，必掌司法大权；秃发谢顶而使头与面额相连，无限界，能掌财政大权；口吃者无官运；面部肌肤粗糙如桔子皮的人不会发达；文人若左眼有伤，那么文星陷落而无所作为；鼻子如鹰嘴的人，必定内心阴险狠毒，喜伤人……

(3) 体型特性与命运的关系。人的体形贵在一个“整”字。这个“整”并非整齐划一的意思，而是要人整个身体的各个组成部分要均衡、匀称，使之构成一个有机的完美的整体，就身材而言，人的个子可以矮但不要矮得像一头蹲着的猪；个子也可以高，但绝不能像一棵孤单的茅草那样耸立着。从体形来看，体态可以胖，但又不能胖得像一头贪吃的熊一样



的臃肿；体态瘦也不妨，但又不能瘦得如同一只寒鸦那样单薄。这些就是本节所说的“整”。再从身体各部位来看，背部要浑圆而厚实，腹部要突出而平坦，手要温润柔软，手掌则要弯曲如引脚背而丰厚饱满，脚心要空，空到能藏下鸡蛋则佳，这也是所谓的“整”。五短身材虽看似不甚了了，却大多地位高贵，两腿长得过分的长往往命运不佳。一个人走起路来如同背了重物，那么此人必定有高官之运，走路若像老鼠般步子细碎急促，两眼又左顾右盼且目光闪烁不定者，必是贪财好利之徒。这些都是固定格局，屡试不爽。还有其他的格局：如两手长于上身（最好超过膝盖），上身比下身長，再有着一副上佳之骨，那么一定会有公侯之封。再如皮肤细腻柔润，就好像绫罗布满全身。胸部骨骼又隐而不现，文秀别致，再有一副奇佳的神态的话，日后必然志向远大。

## 2. 刘邵的“观人八相”

古代另一个文人刘邵，曾总结了“观人八相”，把人各种相貌分成八个类型，即厚相、威相、清相、古相、恶相、孤相、俗相和薄相，每一种相貌的主人都有自己的不同性情和命运。

(1) 厚相。指人的相貌厚朴稳重，其特征是：度量如沧海能纳百川，能容万物。其气宇如巨舟，引之不来而摇之不动，从体貌上看，正直厚实，举止中正，性情又温顺和气，行动老练持重。此相主有福有禄。生此相者，雍容大度，心底宽阔稳若泰山，平生多福又少风险。

(2) 威相。指人的体形貌具备威仪刚猛之相，其气势如同老虎出山林，百兽胆战心惊，亦如蛟龙腾四海，万物莫不顺服。其形是体貌高大，仪表堂堂，神情庄重，仪态威严，性情勇猛，不怒自威，有天仪之表，龙凤之姿，生此相者，掌重权，具有很强的决断力和行动力。

(3) 清相。指人的相貌清秀疏朗，气度纯和无一点杂质。正所谓“如桂林一枝，昆山片玉，洒然高秀，一尘不染”。体貌文秀清朗，姿容朴实端庄，神情自若，举止轻捷，朴实无华，仪表温雅，性格爽朗，思维敏捷，主大贵。生此相者，聪明睿智，灵活机巧，做事有创造性和进取心，但有的清秀而不厚实，这就与刻薄相近了。







(4) 古相。所谓“古相”可分为二种，一为古朴之相，但古朴而不清秀，就与庸俗相近了。二是古怪之相，“古者，骨气，岩棱谓之古，而不清者近于俗也。”古怪之相的形貌为体形奇怪，甚至是粗俗丑陋。性格又内向，性情孤傲，孤僻，郁郁寡欢。古相主命运的吉凶，是根据“古”中是“清”是“浊”而决定，古而清，命运亨通大吉大利；古而浊，命运不济穷蹇孤穷。

(5) 恶相。也就是凶煞恶神之相。“恶者，体貌凶顽如蛇鼠之形，豺狼之行，或性暴躁，神惊，骨伤节破。”生一副“恶相”的人，心地狭窄，性情卑劣，阴险狡猾，无恶不作，声如豺狼，毫无理智，不讲信用，不懂礼义，好害他人。这种人一定要改恶从善，否则，天怒难犯，易遭官司牢狱而横死。

(6) 孤相。也就是孤独贫困之相。其特征是：体形孱弱，神色浑浊萎靡，脖子长、两肩缩、脚歪斜、脑袋偏，坐时不断摇动，走路时张牙舞爪，如同手抓东西，又如水边仙鹤，雨中鹭鹭。生一副“孤相”的人，性格内向、乖戾，了无情趣，心胸狭窄，自然是命运不济。

(7) 俗相。也就是粗俗鲁莽之相，即“俗者，形貌昏浊，如尘中之物，陋而浅俗。纵有衣食而多舛也”。生一副“俗相”的人，好比尘中之物，体形粗鲁俗陋，性格反常不定，喜怒无常，不能自持，愚昧不化，智力低下，狭隘贪婪，见钱眼开，惟利是图，忘恩负义，鼠目寸光，命运也不济。

(8) 薄相。也就是削薄软弱之相，即“体格劣弱，身轻气怯，色昏而暗，神露不藏，如一叶之舟泛重波之上，见皆知其薄弱，主贫，下贱”。生一副“薄相”的人，体貌形状孤单瘦弱，性情孤僻、内向、怯懦、愚昧无知、意志薄弱，为人处事没有主见，无所适从，或东摇西摆，捉摸不透，命运最终不济。

以形貌相人，虽然并不能最终断定一个人是否贤能，上述古人说法亦有迷信、荒诞之处，但却是用人工艺术中最初的和最为关键的一步，在实际的识人用人之道中被普遍遵循。到目前为止，识人之术中的这种方法虽然不能完全称之为科学，但却是在识人之术中最具艺术性的地方。评价一个领