

管霞◎主编

活学活用

厚黑

识人

用人

管人

· 卓越领导必做的三件事 ·

识人乃观人察心的实用之学，它通过灵活运用各种技巧，来读懂一个人的言行举止，以期达到穿透皮透骨、一眼“看透人心”的功效。

用人是一门微妙的艺术，其关键在于抓住人性的优点，摸透人性的弱点，找准人才与工作的最佳结合点，并巧妙地加以引导，从而发挥人才的最大效能。

管人重在掌控人心，即通过灵活运用各种策略，调动下属的积极性、主动性，使他们自动自发地做正确的事，使他们心甘情愿地追随左右。



中国物资出版社

厚黑学鼻祖李宗吾说：古往今来，所有功成名就者，皆利用了厚黑这一秘诀。不过，掌握好厚黑秘诀的关键在于活学活用。

管霞◎主编

C962
GX

活学活用

厚



识人 用人 管人

· 卓越领导必做的三件事 ·



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

活学活用厚黑识人 用人 管人/管霞主编. —北京: 中国物资出版社, 2008. 8
ISBN 978 - 7 - 5047 - 2889 - 0

I. 活... II. 管... III. 人才管理学—通俗读物 IV. C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 097510 号

责任编辑 秦理曼

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 25 字数: 435 千字

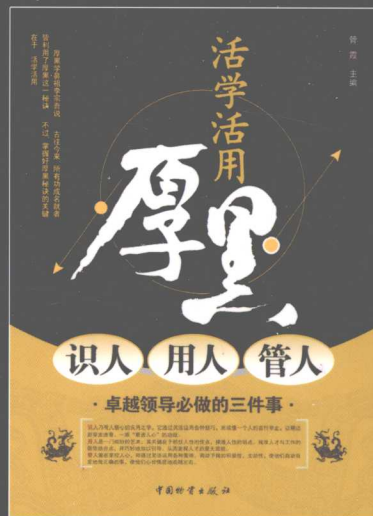
2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2889 - 0/C · 0066

印数: 00001—10000 册

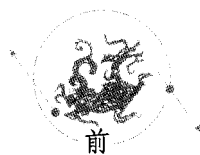
定价: 48.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



封面设计： 胡椒设计

hujiao_0144@163.com QQ: 185267404



前言

20 世纪初，惊世巨著《厚黑学》问世，书中提出“厚黑”之说。于是，很多人将“厚”解读为“脸皮厚”，将“黑”解读为“心肝黑”，将“厚黑”解读为“狼的狠毒，狐的骚媚”。实际上，这种解读只停留在表层上。

仔细体味全书，我们便会发现，“厚黑”不是用来害人或钻营的。它仅仅是一种工具，正如一把双刃剑，既可以用来行侠仗义，又可以用来涂炭生灵。这全看怎么使用，谁来使用以及欲望指向何处。有人用得好，则成为英雄豪杰，彪炳千秋；有人用不好，则可能成为乱臣贼子，遗臭万年。

简言之，对“厚黑”应该有一种正确的认识。为人处世非有“厚”的功夫不可。为人如果过于内向腼腆，不能忍受各种屈辱，过于顾及虚荣之心，就不能与他人很好相处，更不能抓住机会来成就自己；即便你有非凡的才智，也会淹没于芸芸众生之中，这是非常可惜的。

同时，我们也主张“黑”，但绝不是强调在世间作恶，而只是为了以适当方式去赢得真正属于自己的那份幸福。“黑”也绝不能放弃道德而不择手段。这里，我们所说的“黑”，不是简单的诡计多端、狡诈阴险，它更包容了睿智、谋略与远见卓识的深刻内涵。谁要想充分实现自我价值，谁就必须更多地充实这种内涵，这是现代人成功所必需的。

如此说来，“厚黑学”并非什么奇谈怪论，而是一门实实在在的致用之学。深入了解这门学问，你才会获得一种全新的悟性，也才会明白“别人为何要这样对待你，你又该怎样去对待别人”这个基本问题。但“厚黑学”涵盖天地之理，曲尽人生之妙，学会容易学精则难。为此，我们组织了资深学者，紧扣大家工作生活的实际，撰写了《活学活用厚黑识人 用人 管人》



活学活用厚黑

识人

用人

管人

一书，旨在指导你如何用好这门学问。

全书共分三篇，每篇相对独立而又互为联系，构成了一个完整的整体。上篇“活学活用厚黑识人”，围绕识人的基本方法、基本角度、基本原则等若干方面，系统阐述了如何读懂一个人，如何一眼就穿皮透骨的技巧。

中篇“活学活用厚黑用人”，以用人流程为基线，结合用人的具体实际，全面而透彻地论述用人过程中的各种情形，既有操作原则更有操作方法，对于你如何用人、如何用好人很有启迪意义。

下篇“活学活用厚黑管人”，回答了如何管住人、如何管好人这些根本问题，同时辅之以若干管人谋略和技巧，既有物质方面的“利益驱动”，又有精神方面的“鼓动”、“激励”；既有战术层面的“授权”、“号令”，又有战略层面的计谋韬略。

识人有技巧，用人讲方法，管人看谋略。一旦掌握了书中的方法与技巧，并积极运用于实践，你就一定能开拓思路，启迪智慧，增长才干，在芸芸众生中脱颖而出，在云谲波诡的“人性江湖”中乘风破浪。期盼你在阅读本书后，识人、用人、管人能力得到大幅提升，以尽早实现你的人生梦想！

编者
2008.7



目录

上篇 活学活用厚黑识人

第1章 一探究竟：活用试探识人法..... 003

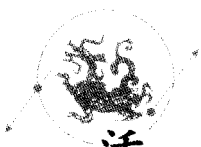
1. 看破心意的技巧 / 003
2. 切不可滥施小技 / 004
3. 韩非子试探人的五招 / 005
4. 以策略试探他人 / 007
5. 事实胜于雄辩：正统试探法 / 008
6. 试探之计：“啄木鸟战术” / 010

第2章 引蛇出洞：活用诱导识人法..... 012

1. 诱导对方说出真话 / 012
2. 承认自己的小秘密 / 014
3. 有时不妨“一吐为快” / 015
4. 刺激对方识人法 / 016
5. 他唱你和，必引出真话 / 016
6. 别人说东，他说西 / 017
7. 适时运用奉承战术 / 018
8. 挑起他心存的欲望 / 019

第3章 响鼓不必重敲：活用侧敲识人法..... 021

1. 话外有话，弦外有音 / 021



活学活用厚黑

识人

用人

管人

2. 顺藤才能摸着瓜 / 021
3. 细察听者的态度 / 022
4. 做个会听话的人 / 024
5. 口是心非观察法 / 026
6. 常把“我”挂在嘴边的人 / 027
7. 言必称“绝对”未必真绝对 / 028
8. 动辄抱怨是心理幼稚的体现 / 029
9. 常说“过去算了”，是欲盖弥彰 / 030

第4章 识人贵在识心：由外往里识人..... 032

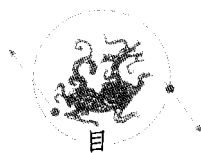
1. 一直透视到心 / 032
2. 先用眼观，再用嘴说 / 033
3. 通过表面特征看人 / 034
4. 看菜吃饭，看人说话 / 034
5. 判断怒型，对症下药 / 035
6. 人缘在人心 / 036
7. 提防自己的骄矜 / 037
8. 识破“皇帝的新衣” / 039

第5章 人心隔肚皮，外露其迹：从里往外识人..... 040

1. 登高即能望远 / 040
2. 做个“读心”高手 / 041
3. 别以成见论人 / 042
4. 连起来才是一条心 / 042
5. 脱掉内心的盔甲 / 043
6. 水中也能看清月 / 044
7. 迅速知心秘诀 / 045

第6章 厚黑识人秘籍：活用攻心战术..... 048

1. “圆桌”心理战术 / 048
2. 坐法识人的三点诀窍 / 050
3. 身距就是心距：距离测识法 / 050



4. 打动人心的秘密：近身接触法 / 051
5. 我的地盘我做主：地利测识法 / 051
6. 行为表现透露着内在心绪 / 052

第7章 透过笑的方式识人：口笑“心”开 054

1. 表情比嘴巴更会说话 / 054
2. 笑声代表他的心 / 055
3. 外向之笑，多喜形于色 / 055
4. 脸孔是张“晴雨表” / 056
5. 笑容是内心的门面 / 057
6. 假笑其实也算“笑” / 058
7. 面无表情，猜也猜不透 / 059
8. 还有一种“笑面狐” / 060

第8章 透过声音识人：东西南北中，各有各的音和调 062

1. 人的声音各不相同 / 062
2. 闻其声，可以辨其心 / 063
3. 从声气中识人 / 064
4. 从音色中了解人 / 066
5. 音调反映情绪动向 / 069
6. 凭声音可以判断性格 / 070
7. 有时，声音也影响前程 / 070
8. 话音愈来愈低者，多为内向型人 / 071
9. 语速快、爱随声附和者，多为外向型人 / 072

第9章 透过装扮识人：千种风情万般妆 074

1. 衣衫彰显人的心理 / 074
2. 衣着反映年龄特性 / 075
3. 透过衣着识人才 / 075
4. 透过发型知本性 / 076
5. 透过装扮识女性 / 077
6. 提包款式与女人个性 / 077



7. 外向型人重视“明快” / 078
8. 内向型人偏好“独到” / 078
9. 歇斯底里者喜欢装“阔少” / 079

第10章 透过眼睛识人：眼睛是心灵的窗口 081

1. 听其言，观其眸 / 081
2. 透过视线识人 / 082
3. 透过目光识心地 / 082
4. 透过眼神识城府 / 083
5. 透过眼神识情意 / 084
6. 透过眼动识好恶 / 084

第11章 透过言谈识人：说的并不比唱的好听 085

1. 说“忙”的人内心空虚 / 085
2. “自言自语”的人多半胆怯 / 086
3. “人前炫耀”是自卑的表现 / 087
4. “揭人之短”者心怀嫉妒 / 088
5. 说“我只告诉你”的人多神经质 / 089
6. “说妻长短”的男人多烦闷 / 090

第12章 透过姿势识人：姿势反映内心世界 092

1. 姿势反映内心世界 / 092
2. 观察手的姿势，可以知心绪 / 093
3. 观察脚的姿势，可以知心绪 / 095
4. 观察腿的姿势，可以知心绪 / 96
5. 观察坐的姿势，可以知心绪 / 97
6. 观察站的姿势，可以知心绪 / 98
7. 观察睡的姿势，可以知心绪 / 99
8. 观察行的姿势，可以知心绪 / 100

第13章 透过常见动作识人：迅速摸清他此刻的内心 102

1. 常见肢体语言的含义 / 102



2. 哪些动作表示“赞同” / 103
3. 哪些动作表示“紧张、不安” / 103
4. 哪些动作表示“自信、自负” / 104
5. 哪些动作表示“愿意合作” / 104
6. 哪些动作表示“情绪镇定” / 105
7. 哪些动作表示“否定、拒绝” / 105
8. 哪些动作表示“坦诚开放” / 106

第14章 学以致用：让识人术为你所用 107

1. 把握解读他人的钥匙 / 107
2. 如何成功地与人谈判 / 110
3. 如何成功地管理员工 / 112
4. 如何应付你的上司 / 115
5. 如何与富有攻击性的人相处 / 117
6. 如何有效地掌控他人 / 118

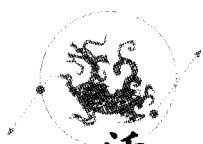
中篇 活学活用厚黑用人

第15章 活学活用，吸揽天下才 125

1. 用魅力吸引“良禽” / 125
2. 绞尽脑汁为“引凤” / 126
3. 黄金台招贤的五点启示 / 127
4. 修建自己的“人才码头” / 129
5. 虚张声势，巧筑巢穴 / 130
6. 以诚心吸揽人才 / 131
7. 爱惜人才，方可笼络人才 / 132
8. 搜寻人才何时最佳 / 134
9. 经常进行“人才盘点” / 135
10. 厚黑吸揽人才“组合拳” / 136

第16章 选聘英才，众里寻他千百度 138

1. 不拘一格选人才 / 138



活学活用厚黑

识人

用人

管人

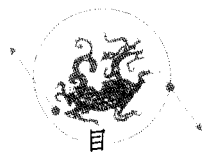
2. 资历并非“敲门砖” / 139
3. 擦亮慧眼, 筛选人才 / 140
4. 根据目标选特长 / 142
5. 招聘也需要新思维 / 143
6. 活用六招, 可聘来英才 / 145
7. “人多”未必“力量大” / 146
8. 如何选聘所需的员工 / 148
9. 抓住关键人物 / 149
10. 选聘贤才三要素 / 150
11. 物色理想的接班人 / 151

第17章 顺势育才, 借势铸才 153

1. 没有“扶不起的阿斗” / 153
2. 爱护加训练, 培养新职员 / 155
3. 员工的潜能重在挖掘 / 156
4. 用压力逼出人才 / 157
5. 引入竞争, 产生“鲑鱼效应” / 158
6. 及时淘汰不需要的人员 / 160
7. 善于让下属“挑大梁” / 161
8. 培养有潜质的下属 / 162
9. 鞭打快牛也无妨 / 164
10. 为员工规划未来 / 165
11. 让下属顺势成才 / 167

第18章 提拔重用, 凭能力说话 169

1. 让员工在同一舞台上较量 / 169
2. 实绩是判断人才的标杆 / 170
3. 慎重提拔是基本原则 / 171
4. “能力主义”是制胜之道 / 172
5. 被擢升者必须德才兼备 / 173
6. 对能人要适时给以提拔 / 174
7. 从业绩中挑选干将 / 176



8. 谁有才华就提拔谁 / 177
9. 即时开通晋升通道 / 178
10. 实施“英才统治” / 180

第19章 留住人才，才能留住辉煌 182

1. 留住人才，企业才有发展 / 182
2. 营造卓越的工作环境 / 183
3. 关爱员工：想人才之所想 / 184
4. 切记：是人才就要留住 / 185
5. 职业成就可以留住人 / 187
6. 留住人才的N个要诀 / 188
7. 当心被下属炒了鱿鱼 / 190
8. 找到人才流失的症结 / 191
9. 落实防范人才跳槽的举措 / 192
10. 对付跳槽者，攻心为上 / 193

第20章 知人善任，不拘泥成规 195

1. 知人才能善用 / 195
2. 是金子就该让它闪光 / 196
3. 不求完人，但用其长 / 197
4. 打破常规，灵活用人 / 199
5. 用人不疑，疑人不用 / 200
6. 换个角度，短处即长处 / 201
7. 让人才形成“互补效应” / 202
8. 妙用“刺儿头”式人物 / 203
9. 不要忽视“幕后英雄” / 204
10. 组成金字塔式的人才结构 / 205

第21章 量才而用，人显其能 207

1. 量才录用，人尽其功 / 207
2. 什么样的人都能用 / 208
3. 会用素质较差的人 / 210



活学活用厚黑

识人

用人

管人

4. 这五种人可以委以重任 / 211

5. 敢用强过自己的人 / 212

6. 人才须分类使用 / 213

7. 人才各有所宜 / 214

8. 未必非得用精英人才 / 215

9. 活用创新型人才 / 216

10. 重视“人才储备” / 217

第22章 因事设职，因事用人 219

1. 因人设事与因事设人 / 219
2. “能”“职”要相匹配 / 220
3. 因事设人：一个萝卜一个坑 / 222
4. 本官本职，绝不“错位” / 223
5. 以事论才，按需任才 / 225
6. 让能人做有价值的工作 / 226
7. 才能不同，职务有别 / 227
8. 职位要相对稳定 / 229
9. 为员工设计合适的职位 / 230
10. 允许下属更换工作岗位 / 231

第23章 厚黑用人的10条禁忌 234

1. 目光短浅，以貌取人 / 234
2. 不能以亲疏定取舍 / 235
3. 不能正视人才的去留 / 236
4. 对新员工太过于挑剔 / 238
5. 嫉妒：用人之大忌 / 239
6. 批评时，伤及自尊 / 240
7. 以硬碰硬，非理智应对 / 241
8. 锤炼部下，不能过了头 / 243
9. 期求全才，不善用偏才 / 244
10. 害怕下属犯错误 / 245



下篇 活学活用厚黑管人

第24章	灵活授权：能者有其权，宽严需适度	249
1.	别在工作上大包大揽 / 249	
2.	选好授权对象是关键 / 250	
3.	合理授权的技巧 / 251	
4.	别让授权对象架空了你 / 252	
5.	大权独揽，小权分散 / 254	
6.	厚黑授权的N条原则 / 255	
7.	授予权力≠放弃权力 / 257	
8.	既授其权，又明其责 / 258	
9.	警惕被下属牵着鼻子走 / 260	
10.	活学活用，收授自如 / 261	
第25章	厚利刺激：利益驱动，以利鞭策人心	264
1.	提倡个人利益原则 / 264	
2.	天下熙熙，皆为利来 / 265	
3.	利益独享，必不得人心 / 266	
4.	以利相许，统御英才 / 267	
5.	彻底砸掉“大锅饭” / 269	
6.	暗地送他一个红包 / 270	
7.	“小恩小惠”也管用 / 271	
8.	望“利”也能止“渴” / 273	
9.	厚黑“四法”驱动下属 / 274	
10.	金钱刺激，无往不胜 / 276	
第26章	厚黑激励：巧用激励，因势利导	278
1.	具体情况，具体激励 / 278	
2.	激发员工的主人翁意识 / 280	
3.	信任是最大的精神奖品 / 281	
4.	用动机激活下属 / 283	
5.	给他虚荣和美名 / 284	



活学活用厚黑

识人

用人

管人

6. “请将”不如“激将” / 286
7. 赋予“地位”即是激励 / 288
8. 给下属“展露”的机会 / 289
9. 赞扬是最好的激励 / 290
10. 拍拍下属的马屁，并不丢脸 / 292

第27章 厚黑鼓动：改变认知，重塑部下 293

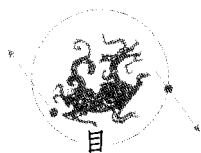
1. 展现心动的远景 / 293
2. 积极与下属交流 / 294
3. 倾听下属的意见 / 296
4. 认可下属的工作 / 297
5. 不断为员工喝彩 / 299
6. 与下属同舟共济 / 300
7. 推动建设性的争论 / 302
8. 让下属负有使命感 / 303
9. 激发下属的工作热忱 / 305
10. 激发自豪与成就感 / 306

第28章 厚黑立威：顺势震慑，借威管人 309

1. 夹起尾巴≠没有威严 / 309
2. 有距离才有威严 / 310
3. 维护好“领导形象” / 311
4. 当心被揪住“小辫子” / 312
5. 必要时“杀一儆百” / 314
6. “炒鱿鱼”时手不哆嗦 / 315
7. 城隍爷不跟小鬼称兄弟 / 316
8. 没耐性，便没威信 / 318
9. 勤勉严格出威信 / 319
10. 用专长征服下属 / 320

第29章 厚黑号令：军令如山，有令必行 324

1. 下命令必须指明责任人 / 324



2. 明确命令的内容与目标 / 325
3. 命令方式要因人而异 / 326
4. 试探他是否领会了指令 / 328
5. 集中指挥, 令出独门 / 329
6. 将命令进行到底 / 329
7. 活用技巧, 挥好令旗 / 331
8. 如何让下属言听计从 / 332
9. 最理想的是“不令而从” / 333
10. 以身作则, 有“令”必服 / 334
11. 一手抓命令, 一手抓执行 / 336

第30章 厚黑整肃: 管束部下, 两手都要硬 338

1. 下属的天职: 服从命令听指挥 / 338
2. 关键人物更需要“紧箍咒” / 339
3. 冻结他傲气的资本 / 340
4. 必要时, 挥泪斩马谡 / 342
5. 抓住典型, 狠狠地整治 / 343
6. 领导“耍威风”怎么啦 / 344
7. 谁拖后腿, 就砸谁的饭碗 / 345
8. 厚黑制伏“刺儿头”下属 / 347
9. “严师”才能出“高徒” / 348
10. 拿捏好整肃的度 / 349

第31章 厚黑拴心: 巧施软手段, 以情御人 351

1. 从情感上接纳部属 / 351
2. 重视“情感化管理” / 352
3. 用“情”字笼络人心 / 353
4. 三招攻心: 诚、信、仁 / 354
5. “润心”于小事之中 / 355
6. “精神薪资”更能管人 / 356
7. 耍点小花招征服他 / 357
8. 视下属为“知己” / 358