

精于揣摩人情、把握人心 ● 善于识别人才、掌控人脉

领导

LINGDAO

识人用人管人的91个技巧

SHIREN ZHI SHENQIAN YONGREN YOU FANGYUAN

识人知深浅 用人有方圆

—— 博 达 / 编著 ——

察其心而懂其人，这是领导者以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有想在领导职位上长期发展、干一番事业的人必须练就的本事。领导者必须精于揣摩人情、把握人心，无论是识人、用人，还是管人、懂人，都须用心研究，并因人而异施展手段。

北京工业大学出版社

中国首部 91 个领导技巧 91 个用人技巧 91 个管人技巧

领导

【91 个领导技巧】

识人用人管人的 91 个技巧

中国首部 91 个领导技巧 91 个用人技巧 91 个管人技巧

识人知深浅 用人有方圆

张其成 著

《领导》、《用人》、《管人》是张其成先生多年从事领导学、人力资源管理、组织行为学、企业文化建设等工作的经验总结，也是他多年从事中国哲学、中国思想史、中国文学史、中国艺术史等研究的成果。本书是张其成先生多年从事领导学、人力资源管理、组织行为学、企业文化建设等工作的经验总结，也是他多年从事中国哲学、中国思想史、中国文学史、中国艺术史等研究的成果。

中国社会科学出版社

领导

LINGDAO

识人用人管人的91个技巧

SHIREN ZHI SHENQIAN YONGREN YOU FANGYUAN

识人知深浅
用人有方圆

博 达 / 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

识人知深浅 用人有方圆：领导识人、用人、管人的 91 个技巧/博达编著. —北京：北京工业大学出版社，2008. 10

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2003 - 7

I. 识… II. 博… III. 人事管理—通俗读物 IV. D035. 2 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 134706 号

识人知深浅 用人有方圆——领导识人、用人、管人的 91 个技巧

编 著：博 达

责任编辑：石莎莎

封面设计：尚 农

出版发行：北京工业大学出版社

地 址：北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码：100124

电 话：010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)

电子信箱：bgdcbsfxb@163. net

承印单位：北京普瑞德印刷厂

经销单位：全国各地新华书店

开 本：710 mm × 1 000 mm 1/16

印 张：18

字 数：230 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版

印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978 - 7 - 5639 - 2003 - 7

定 价：32. 00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误，请寄回本社调换

前 言

你是否羡慕那些富有魅力的领导者，那些手下人才济济、贤者云集的领军人物？他们熟知人性的优点与弱点，谙熟驾驭人心的手段，在任何情况下，总能挖掘到自己所需要的人才，并能巧妙地说服别人、引导别人，让众人心甘情愿地为之鞍前马后。

成功的领导者，人缘好、人气旺，管理手段高明，解决问题的能力总是显得比别人强。这是为什么？其中一个很重要的原因，就是成功的领导者大多具有识人知深浅、用人有方圆的高超本领。

领导者的基本职责，就是用人、管人，因此认识人、判断人的能力显得尤为重要。如果你难以识别人性的优劣、难以认清好人与坏人，也许就会依靠或起用不当的人才，给你的事业造成伤害，甚至可能使你失去很多机会、得罪很多人、办砸很多事。相反，一个识人善用的领导者则可以掌握全盘主动。他能够从上级的举手投足之间读懂其心意，从而相机行事；从下属的习惯小细节和为人识别其才干，从而为我所用；从同僚的眼神话语中判断出隐含的危机，从而绕过人生路上的陷阱。



所以说，领导者不只要一门心思去办事、做事，还要用更多的精力识人。

识人可不那么简单，你既要判断他的能力大小，又要了解他的性格特点，更要弄清楚能充分调动其积极性、发挥其潜力的合适岗位，这是一门艺术，更是一套高深的学问。你具有这种学问，就能发现人才、得到人才，让人才为你的事业添砖加瓦。有了这门学问，你还会发现，谁是你工作上的“贵人”，从而得到他的指点及提携。你如果谙熟人性的特点，并加以巧妙引导和利用，就会让人心甘情愿地听你调遣，为你所用，并使你在复杂的人事关系中立于不败之地。因此，作为一名领导者，必须精于揣摩人性、把握人心，无论是识人、择人、用人，还是管人、防人、制人，都须用心研究，并因人而异施展手段，这样才能合理配置各种人脉资源，为成就大事打下坚实的人力基础。

当你认识并洞悉了上级和下属说话做事隐藏的动机时，当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望时，你便赢得了驾驭他们的卓越能力。

察其心而制其人，这是领导者以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有想在领导职位上长期发展、干一番事业的人必须练就的本事。

目录

Contents

第一章 摸透人性的复杂 1

为什么人会“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”？为什么一旦走上领导岗位朋友就会骤然增多？为什么领导者遭遇挫折时朋友又会骤然减少？在利益面前各种人的灵魂就会赤裸裸地暴露出来。

- > 领导者最易被利用 / 3
- > 知人知面也知心 / 5
- > 嫉妒是毒蛇 / 7
- > 识别人才要全面 / 9
- > 正确认识下属性格上的缺点 / 11
- > 以情动人要掌握分寸 / 15
- > 不要与不喜欢的人为敌 / 17
- > 握蛇易咬手，骑虎怕难下 / 20

第二章 一眼看透人心 25

不少有能力的领导人，常能准确地品评他人的性情、了解他人的特点、洞悉他人的苦乐。这种能力，在一般人看来很玄妙。其实高明或精明强干的人，只不过对别人常常忽略的琐碎处都非常留心与注意罢了。

- > 洞察人心的奥妙 / 27
- > 善于察言观色 / 28
- > 识别不同性格的人 / 31
- > 领导者的五个识才误区 / 36
- > 姜太公的“识人六法” / 37
- > 狐狸总会露出尾巴 / 39
- > 尺有所短，寸有所长 / 42

第三章 适当满足他人的需求与欲望 45

当你认识并洞悉了下属说话和做事隐藏的动机之时，当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望之时，当你能拿出一份额外的努力帮助他们取得他们需要的东西时，你便赢得了下属的拥戴。

- > 用人谋略以“攻心”为上 / 47
- > 满足别人内在的渴求 / 50
- > 赢得人心不用钱 / 52
- > 欣赏别人也要懂得技巧 / 55
- > 满足虚荣心的招数 / 56
- > 让部下自觉挣足面子 / 57
- > 用好奖励手段 / 59
- > 给能人戴上一副金手铐 / 66
- > 适时提拔也是抓住人心的策略 / 68
- > 满足人的自私之心 / 71
- > 下属的需要最重要 / 73

第四章 高效领导者的过人手段 75

宽大的办公室和显赫的职位并不能给领导者以高明的工作能力，“登高一呼，应者云集”的威信，也不是权力所能自然产生的。要成为一名真正具有影响力、领导力和威信力的领导，你不仅需要具备一套科学的管理方法，更需要具有异于常人的管理手段。

- > 把握驾驭下属的能力 / 77
- > 轻轻松松做领导 / 83
- > 委派工作七个步骤 / 85
- > 多多反省好处多 / 92
- > 有效授权：处理好责、权、利的关系 / 95
- > 了解下属的个性和能力 / 101
- > 把下属的姓名当回事 / 104
- > 指导下属开展工作 / 106
- > 制定高明的决策 / 111

第五章 做一名“仁慈”的领导 119

初为领导的人，大都喜欢扮演民主、仁慈的角色，以取悦员工，融洽上下级关系，但时间一长，他们就喜欢武断独裁了。以为这样更能具有权威，更具管理效力。殊不知，这样的领导方式，会使领导者处于一个危险境地：耳目闭塞，上下疏离，最后会成为众叛亲离的“孤家寡人”。而真正“官运亨通”的人往往更倾向于做一名“仁慈”的领导……

- > 民主胜于“独裁” / 121
- > 博采众议充实自己 / 122
- > 手心手背都是肉 / 124
- > 正确处理下属的抱怨 / 127
- > 与下属有效沟通 / 130
- > 不即不离，亲疏有度 / 132
- > 领导不要感情用事 / 134

第六章 让下属“不忍欺”、“不能欺”、“不敢欺”…… 137

被蛇咬过一次是难免的，重要的是要从中吸取教训，总结经验，增强警觉，提高洞察力。对于一时认识不清的人尽量小心谨慎，在使用不了解的人之前一定要经过严格的考验，听取各方意见，不可贸然委以重任。

- > 新官上任如何树立形象 / 139
- > 不能一味迁就别人 / 141
- > 防止别人利用你的弱点 / 144
- > 抑制下属的张狂 / 146
- > 识破下属的欺骗行为 / 148
- > 冷静面对不尽如人意的人和事 / 149
- > 老练的处世之道 / 151
- > 发挥沉默的力量 / 154
- > 不要对下属轻易许诺 / 156
- > 引导员工进行良性竞争 / 158

第七章 你的团队你说了算 161

请注意你面部的表情。要是你脸上堆着笑容，待人谦和，从善如流，你的团队成员就会觉得你容易相处，敢于对你说出心中的话，敢于对你提出新的建议，敢于批评你在生活或工作中的过失。如果你再善于满足他们的需求，体恤他们的冷暖，他们就会对你死心塌地……

- > 懂天性而后做领导 / 163
- > 成功有赖于合作 / 167
- > 信任是团队合作的开始 / 171
- > 赢得下属忠诚的误区 / 173
- > 以别人的心甘情愿为前提 / 177
- > 笑脸是最厉害的武器 / 179
- > 持之以诚，换回真心 / 181
- > 不妨听听别人的劝谏 / 184
- > 发挥群体的智慧 / 186
- > 不能强求所有的员工都喜欢你 / 188

第八章 管理应因人而异 191

人人都有自己的看家本领，身为领导，要能做到对下属的特点、能力甚至性格了如指掌，做到适才适用，使下属内在的潜力得到充分发挥。唯有如此，你的管理才可能会高人一筹。

- > 用人所长，无往不利 / 193

- > 给人以用武之地 / 195
- > 用好企业里的“三种人” / 197
- > 人才可以分为四类 / 199
- > 用心识别“野心家” / 203
- > 注意使用“怪才” / 206
- > 对害群之马采用严厉手段 / 208
- > 人、事相宜的授权技巧 / 210
- > 与不同风格的人有效合作 / 212
- > 如何对待不同类型的下属 / 215
- > 尽力做到让员工“安”心 / 217

第九章 随机应变，红脸白脸都能唱 221

“万变不离其宗”。这个“宗”就是指合乎实际情况，合乎道理。世界本来就是丰富多彩、千变万化的。信息时代，生活更是瞬息万变。单凭一张面孔就想应付所有的场合，是痴人说梦。

- > 成功领导需有多种面孔 / 223
- > 学会红脸白脸集一脸 / 226
- > 圆融处世，变脸功夫 / 229
- > 软硬兼施，恩威并济 / 230
- > 采用弹性管理策略 / 234
- > 诸葛亮的用人智慧 / 237
- > 激励手段要随机应变 / 239
- > 如何管理难缠的人 / 241

第十章 | 随时“琢磨”自己 245

曾子云：“吾日三省吾身。”这是圣贤的修身功夫，凡人不易做得到，但时时提醒自己，检视一下自己的言行却不是太难的事。清醒地评估自己，检查自己的言行是否得当，对于领导来说是应修的一项必不可少的“内功”。

- > 清醒评估自我 / 247
- > 使人失败的七种致命伤 / 249
- > 你有没有居功自傲 / 252
- > 一把钥匙开一把锁 / 255
- > 不要过分仰仗权力 / 257
- > 让别人喜欢，其实很简单 / 259
- > 人至察则无徒 / 263
- > 更好地应对种种不利局面 / 266
- > 把反省作为每日的功课 / 270
- > 培养组织管理能力 / 273

第一章



摸透人性的复杂

为什么人会“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”？为什么一旦走上领导岗位朋友就会骤然增多？为什么领导者遭遇挫折时朋友又会骤然减少？在利益面前各种人的灵魂就会赤裸裸地暴露出来。

►领导者最易被利用

从古到今，是人都有朋友，多寡而已。一般人的朋友多不过三五个，而拥有权力的领导者却不止这些。“宾朋满座”和“门庭若市”常常用来形容他们朋友相聚的盛况。

领导者的朋友较之一般人多，这是有原因的。领导者和一般人相比，社会接触面较大，工作交往较广，为社会、群体以及个体提供的服务也较多。在这些接触、交往和服务中，“一回生二回熟”成为朋友的有之，言谈投机成为朋友的有之，受恩感激成为朋友的也有之。交往的渠道多、范围广，朋友自然也多。这是外在原因。

领导者的朋友较多，还有其内在原因。众所周知，交朋友的情感基础是“友好”。能给人“友好”之感者，他就有了结交朋友的条件。而衡量为人是否友好的标准与人的本能有关。据说，趋利避害是人的本能之一。这一本能，使得人们在与他人交往时，常常以“利”和“害”来衡量他人对己是否友好。如此看来，谁越拥有能使人趋利避害的权力和能力，谁的朋友就越多。在这方面，领导者和一般人相比，有着得天独厚的优势。因此，他的朋友自然较多。

朋友多，虽然不能算坏事，可朋友有真有假，倘若假朋友云集门庭，很难说是好事。

假朋友古已有之，“忘恩负义”、“过河拆桥”、“恩将仇报”之类的词语便是佐证。随着人类历史的发展，假朋友这一类朋友中的渣滓，犹如泥沙逐流一样，一直随波而下。在历次的社会动



荡和变革之中，尽管假朋友时常“水落石出”或被“掷向远岸”，但一直未能荡涤干净。

毕竟是时代不同了，今日假朋友的特点较之古代也有了变化。这些以朋友名义作假的人不再是为了谋杀、陷害，也不再是为了某个政治党派的纷争。这些人之所以想做别人的假朋友，大多是为了自己牟取私利。虽然古今假朋友的特点有所不同，但最根本的东西却没有变，这就是利用别人。

为什么人会“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”？为什么一旦走上领导岗位朋友就会骤然增多？为什么领导者遭遇挫折时朋友又会骤然减少？可见，领导者的朋友中不少是为了“利用”他才去与他结交的。像这样的朋友，诚意的成分甚少，必定是“事情既成，人情便去”，“人一走茶就凉”。但不能排除其中也有那么一些人，他们先是为了利用，后受到领导者的感化，以至转化为领导者的真朋友。

以名利地位来识人的现象在如今的社会并没有绝迹。人们总是以为有地位的人就一定是有才华和能力的人，没有地位的普通人或是穷人，总是被瞧不起，被看做是没有前途、没有出息的无用之辈。以名利地位识人，在对待现任领导和离任领导的态度上尤其明显。领导在任时，他们总是把领导说成无所不能、无所不晓；一旦领导离任不在位时，又说这样的领导本来就无能。

这些对领导者任前任后态度不一的人们，其心理状态是可以理解的，他们或是为了自己的升迁，或是为了环境条件的改善，或是为了子女就业，或是为了政治保护，或是为了借他人之威来巩固地位，所有这些都需要领导者来成全。领导者在他们的眼里，俨然成了一棵“希望”之树。这种人为了自己的愿望能够实现，常常扮成最支持领导者的人。他们行为之“温顺”、言语之