

全 面 提 高 领 导 水 平 的 智 慧 书

领导

三件事全集

识人 用人 会管理

识 人：读懂人的风格气质，在遇事时看出他的品行志趣

宇君◎编著

用 人：找到人才与工作的最佳结合点，发挥人才最大的效能

会管理：调动人们自动自发地做正确的事，使他们心甘情愿追随左右



领导者必须精于揣摩人情、把握人心，
无论是识人、用人、管人，都要用心研究，
因人而异开展工作。



海潮出版社
HaiChao Press

全 面 提 高 领 导 水 平 的 智 慧 书

领导

三件事全集

识人 用人 会管理

识 人：读懂人的风格气质

志趣

宇君◎编著

用 人：找到人才与工作的最佳结合点，发挥人才最大的效能

会管理：调动人们自动自发地做正确的事，使他们心甘情愿追随左右



领导者必须精于揣摩人情、把握人心，
无论是识人、用人、管人，都要用心研究，
因人而异开展工作。



海潮出版社
HaiChao Press

图书在版编目(CIP)数据

领导三件事全集——识人用人会管理/宇君编著.—北京:海潮出版社,
2010.5

ISBN 978-7-80213-860-5

I.①领… II.①宇… III.①领导艺术—通俗读物 IV.①C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 053240 号

书 名:领导三件事全集——识人用人会管理

作 者:宇 君

责任编辑:罗 庆

封面设计:点滴空间

责任校对:周建平 徐云霞

出版发行:海潮出版社

社 址:北京市西三环中路 19 号

邮政编码:100841

电 话:(010)66969738(发行) 66969736(编辑) 66969746(邮购)

经 销:全国新华书店

印刷装订:北京市荣海印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:28

字 数:550 千字

版 次:2010 年 5 月第 1 版

印 次:2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-860-5

定 价:52.00 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)



前言

成为一个领导真的不容易,成功领导的关键是成功管理他人的能力。“遇横逆之来而不怒,遭变故之起而不惊,当非常之谤而不辩”,可以做领导者;有胆识,有立场,有广泛的交际能力,能独当一面,可以做中级领导;识人不爽,用人不刻,加上上面所有的特质,才能做一个高级领导;如果各种能力运用自如,做一个顶级领导就没有问题了。

内在素质越高,成为领导者的级别也越高。这有点像金庸笔下的武侠人物,练内家功夫的人总比练外家功夫的人稍胜一筹。作为领导者也必须内修外练,而内修是主,外练是辅。这也正是本书的出发点。

本书以《领导三件事全集》为名,扣题在领导,具体落实到识人、用人、会管理这三件事上。这三件事是成为一位成功领导者不可或缺又层层递进的环节。

识人是内功,也是成为领导必修的基础课。千军易得,一将难求,组织的成功得力于20%的人的努力,成功的领导都具有一双识人慧眼。用人是内功的体现。一匹狼领导的羊群能够打败一只羊领导的狼群。没有无用的人,只有错误的位置。把正确的人放在正确的位置,这是高明的用人方法。

能识人,会用人,再具有领导素质,就可以考虑做领导了。什么是领导素质?一个便利店,第一个老板经营了半年,生意冷冷清清。换了一个老板,人气增加不少,连旁边社区的居民也到这家商店消费,这第二个老板就是有领导气质。什么是领导呢?领导就是叫人做一件原本不想做的事,但事后都会喜欢它。领导不只是一个“职位”,更是一种影响的过程。

未来的领导者不论层级,也不论拥有哪些特质,都将扮演四种角色:远景领导



者、变革领导者、灌能领导者及价值创造者。扮演好这些角色若没有过人的魄力、宽大的胸襟、绝对的公正、非凡的德性和创新的思路是办不到的。

领导才能是开发的,不是发现的。只要愿意,只要用心修为,潜心参悟,谁都可以成为领导者。

无论本书中谈的识人、用人,还是会管理,透出的都是领导的智慧,这其中既涉及理论也涉及技巧。一个人不仅要懂得道理,还要知晓如何做好一件具体的事情。本书的意图以及全部内容都是为了达成此目的。

人不喜欢被严厉管理,人更希望被有效领导。你要管理什么人,先管好你自己。管好自己,你才会停止管理,开始领导。



目 录

识 人 篇

9 观其行：行为反映一个人的心理状态

一、身体语言	2
二、手 势	7
三、握 手	16
四、步 态	20
五、坐 姿	23
六、站 姿	29
七、走 姿	32
八、睡 姿	34
九、习惯动作	36
十、假动作	39
十一、擦嘴动作	40
十二、涂写动作	42
十三、握杯动作	44
十四、敲门动作	45

9 听其言：说话表现一个人的交际能力

一、从话题洞悉对方真意	47
二、洞察说“不”的内涵	51
三、揭开网络聊天的内幕	51



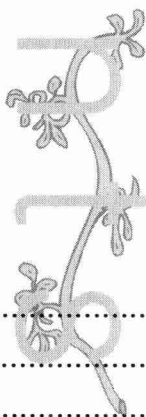
三、吵 架	53
四、称 呼	56
五、酒后吐真言	57
六、幽默感	58
七、阿谀奉承者	59
八、打招呼	60
九、口头禅	62
十、常说错话	63
十一、爱说粗话	64
十二、喜欢辩论	65
十三、散布流言	66
十四、找借口	67
十五、编造谎言	68
十六、人的声音不同	73
十七、闻声辨思	74
十八、闻声辨理	76
十九、声之魅力	77
二十、从声气中识人	79
二十一、从音色中辨别人	81
9 审其美：形象决定一个人的未来成就	
一、第一印象最重要	83
二、衣装是人的门面	84
三、透过衣衫识人心	85
四、人追求整体的美感	86
五、人体美的特征	87
六、人体美的标准	88
七、人体美的性别之分	90
八、不同的面孔不同的形象	92
九、不同的体型不同的特征	93
十、观察人的气质修养	95



十一、气质的七种类型	96
✎ 品其性：性格决定一个人的人生命运	
一、性格的四种特征	100
二、古代性格分类	101
三、现代性格分类	102
四、血型与性格	105
五、从签名观察对方的性格	108
六、从打电话观察人的性格	109
七、从喝茶发现对方的性格	111
✎ 察其爱：爱好折射一个人的生活情趣	
一、读书偏爱	115
二、音乐偏好	117
三、旅游偏好	118
四、收藏爱好	119
五、益智游戏	120
六、休闲嗜好	121
七、驾车爱好	122
八、饮食爱好	123

用 人 篇

✎ 选人：择取最优秀的人才	
一、在赛马中识别好马	126
二、选用优秀人才	127
三、选人的三种禁忌	138
四、亲仇不避	142
五、唯才是举	143





容人：心量越大成就越大

- 一、气度要恢宏 145
- 二、见忤不怪，大家风范 146
- 三、请魔鬼吃樱桃 147
- 四、不容人办不成大事 149
- 五、无可无不可 150
- 六、唾面自干的雅量 151
- 七、好品格造就好领导 152
- 八、总是一片宽厚相 153

重人：员工是重要的资产

- 一、事业靠人才发展 155
- 二、人比资产更重要 156
- 三、与下属平等相处 157
- 四、和员工拉近关系 158
- 五、善于发挥人才的长处 160
- 六、少命令，多商量 162
- 七、每个人都值得欣赏 163
- 八、全方位认可员工 164
- 九、关心下属，以下属为本 165
- 十、既当好领导，更当好老师 165

和人：只有团结才能走向成功

- 一、领导集体也要团结协作 168
- 二、与人分享，才能共赢 169
- 三、正职与副职之间的矛盾 170
- 四、协调与副职的关系 171
- 五、正职与副职发挥各自的作用 173
- 六、实现领导班子结构优化 173
- 七、正确解决领导班子的内耗 174
- 八、提高领导班子的效率 175



九、化解领导班子的内部冲突	176
✎ 信人：用人不疑，疑人不用	
一、重用是奖励，信任易胜任	177
二、信任带来和谐与效率	178
三、不信任是最大的浪费	179
四、让人人成为老板	180
五、松开比握紧拥有更多	181
六、授权是领导的精髓	183
七、成功授权的 6 个技巧	184
✎ 御人：巧妙利用人性的弱点	
一、管理大师首先是心理大师	188
二、得人心者得天下	190
三、从人的心灵入手	191
四、凭什么抓住职员的心	194
五、善于攻心使人内心喜悦	195
六、让员工“心灵快乐”	198
七、让员工为“幸福”工作	200
八、士为知己者死	202
九、大多数职员的需求	203
十、满足对方的欲望	204
十一、尊重对方的自尊心	205
十二、最佳雇主：让员工“51%给自己干”	206
✎ 励人：变“要我做”为“我要做”	
一、人是如何被激励的	208
二、需要层次理论与激励	211
三、一个激励程度的测试	215
四、激励的八种形式	216
五、按照工作业绩进行分类激励	220
六、按照年龄选择合适的激励方法	221



七、按照个性选择合适的激励方法	224
八、表扬每一个进步	225
九、表扬的三种方式	226
十、适度表扬的两点要求	227
责人：批评是为了帮助他成长	
一、赏罚分明	228
二、惩罚要稳、要准、要狠	230
三、掌握批评的尺度	231
四、保持克制和冷静	233
五、批评的四种方式	234
六、原谅下属的无心之过	236
七、指责别人前先指责自己	237
育人：像养花那样养育员工	
一、对人才进行培训	239
二、员工培训的类型	240
三、培训的方式	242
四、借鉴优秀企业的培训经验	243
五、大力扶持新职员	245
六、欢迎新员工的注意事项	246
七、不要冷落了新员工	247
八、重视培养接班人	248
九、培养接班人要做好四件事	249
留人：将企业塑造成家的氛围	
一、裁人与留人	252
二、留人的4个败举	253
三、心理抵触导致人才流失	253
四、不轻易炒下属鱿鱼	255
五、增强员工的归属感	257
六、防止跳槽的六个建议	258



七、塑造“大家庭理念”	260
八、创造良好的工作环境	261
九、世界第一 CEO 的经验	263

会 管 理

✎ 自我修为：魅力比权力更重要

一、领导魅力是第一要诀	268
二、培养魅力需要立即就做	269
三、无为而无不为	270
四、不摆领导的架子	271
五、树大招风，保持低调	272
六、能谦虚就能有成就	274
七、公、正、明、大	275
八、领导要有悲悯情怀	276
九、养成服务的领导观	277
十、做一个正直的领导	278
十一、不该接受就不接受	279
十二、带头当好表率	280
十三、身教重于言教	282
十四、承担责任，正视错误	283

✎ 制定计划：没有计划就是计划失败

一、计划就是能实现的蓝图	285
二、计划的三大类型	286
三、计划的四大层次	288
四、拟订计划的最佳时间	289
五、制定计划前的调查	290
六、有效的计划制订过程	294



七、执行计划时的有效控制	295
✎ 决策管理：采纳建议，大主意自己拿	
一、决策与魄力	299
二、决策与远见	300
三、决策与冒险	301
四、决策的正确思路	302
五、刚愎自用者必垮台	303
六、要有听真话的胸怀	305
七、倾听不同的意见	306
八、有人说“不”并非坏事	307
九、头脑风暴决策法	308
十、摒弃独断专行的作风	309
十一、大主意最后自己拿	310
✎ 时间管理：时间有限，要事第一	
一、做自己时间的管理者	313
二、认识时间陷阱	316
三、工作时间管理之道	319
四、把 24 小时变成 48 小时	321
五、排好每件工作的顺序表	323
六、写下具体的工作任务	324
七、做事情分出轻重缓急	324
八、先做重要而紧迫的事	326
九、快捷处理办公文件	327
十、防止工作中的外来干扰	329
十一、节约各种交际时间	331
✎ 危机处置：危机的背后是转机	
一、危机沟通十步骤	334
二、危机新闻发言人的特点	337
三、“两要两不要”原则	338



四、危机恢复管理的策略	339
五、危机后修复形象的策略	341
六、面对危机时的十大禁忌	342
沟通协调：领导工作离不开沟通	
一、“蜂舞”法则	345
二、沟通的两大类型	345
三、常见的沟通障碍克服方法	349
四、建立完善的沟通制度	352
五、沟通，从心开始	353
六、提高沟通能力的技巧	354
砍掉成本：不懂财务就当不好领导	
一、身体力行倡导节约	356
二、节约的都是利润	358
三、企业家要克服的最大障碍	359
四、如何抑制过高的人工成本	362
五、抓好成本管理的工作	363
六、经常查看会计报表	369
七、会计报表的分析方法	371
制度管理：用制度管人，按制度办事	
一、修路理论与制度建设	373
二、公司制度的热炉法则	374
三、从整肃纪律入手	375
四、管理和纪律的统一体	376
五、“三铁”法则	376
六、员工行为制度七要素	377
七、员工守则的内容	378
八、员工守则范本(一)	379
九、员工守则范本(二)	381
十、员工守则范本(三)	382



✎主持会议：领导的一项基本功

一、精彩开场，先声夺人	384
二、因境制宜，调动情绪	385
三、控制节奏，紧扣主题	386
四、打破沉默，积极引导	387
五、灵活应对发生的事件	388
六、善始善终，有头有尾	391
七、处理意外情况的准则	392
八、成功主持会议的方法	393
九、如何主持好政策性会议	395
十、如何主持好总结性会议	396

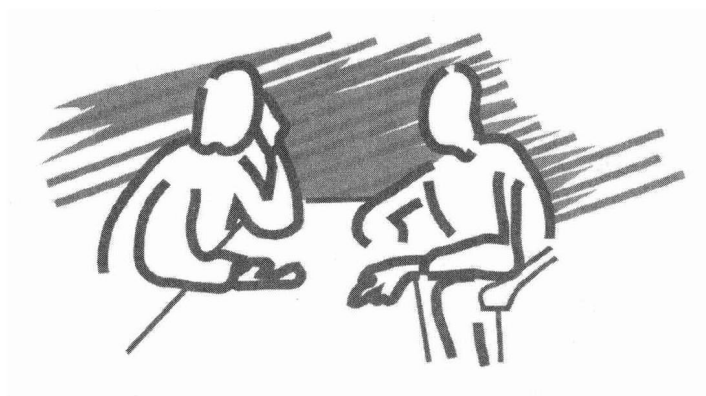
✎当众演讲：考验领导素质的镜子

一、演讲者的修养	398
二、演讲口才的要求	399
三、加强心理训练	400
四、演讲的禁忌	401
五、给演讲表达定一个基调	402
六、形成自己的演讲风格	403
七、用热情感动听众	408
八、抓住听众的注意力	410

✎媒体公关：新时代对领导者的要求

一、面对媒体的四大原则	415
二、应对媒体的十大策略	417
三、言语沟通与非言语沟通	419
四、如何处理棘手的媒体采访	422
五、如何应对不同形式的媒体采访	427

识人篇





观其行：行为反映一个人的心理状态

一个人在特定的思想品德、道德情操支配下表现出来的举止和行动，别人都能看得一清二楚。领导通过察言观色来揣摩对方的行为，可以捕捉其内心活动的蛛丝马迹，以及探索引发这类行为的心理因素。



一、身体语言

国际肢体语言专家阿尔伯特·麦拉宾有这样的研究结论，人在彼此交流中，一条信息产生的全部影响力有7%来自语言（仅指文字），38%来自声音（包括语音、音调等），而55%来自无声的身体语言。有专家还有这样的观点：话语（指文字）的主要作用是传递信息，而身体语言左右着人与人之间思想的沟通。

事实上，我们在工作中，即使不说话，也可以凭借对方的身体语言来探索他内心的秘密，对方也同样可以通过身体语言了解到我们的真实想法。人们可以在语言上伪装自己，但身体语言却经常会“出卖”他们，因此，解译人们的体语密码，可以更准确地认识自己 and 了解他人。

1. 身体语言的帮助

古时候，有一个叫严监生的人，他病重得一连三天不能说话。晚间挤了一屋的人，桌上点着一盏灯。严监生喉咙里痰响得一进一出，一声接不上一声的，总不得断气，还把手从被单里拿出来，伸着两个指头，大侄子走上前来问道：二叔，你莫不是还有两个亲人不曾见面？他把头摇了两三摇。二侄子走上前来问道：二叔，莫不是还有两笔银子在哪里，不曾吩咐明白？严监生把两眼睁得溜圆，把头又狠狠摇了几摇，越发指得紧了。奶妈抱着公子插口道：老爷想是因两位舅爷不在跟前，故此纪念。严监生听了这话，把眼闭着摇头，那手只是指着不动。赵氏慌忙揩揩眼泪，走近上前道：爷，别人都说得不相干，只有我晓得你的意思！……你是为那盏灯里点的两根灯草，不放心，恐费了油。我如今挑掉一根就是了。说罢，赵氏忙走去挑掉一根。众人看严监生时，点一点头，把手垂下，顿时就没了气。

这是吴敬梓在《儒林外史》中所描写的一幕（改写版）。在这里且不论以吝啬出名的严监生是如何的让人可笑可悲，单论这身体语言在表达上不仅能起到重要的辅助作