

□识人36法

□用人36法

□管人36法

卓越总经理的三大领导艺术：

识人识面要识心 用人用才更用德 管事管兵也管将

总经理 ——如何—— 识人用人管人

王 磊●编著

IBM前总裁郭士纳说过：“公司是人办的，管理公司就是管人。”

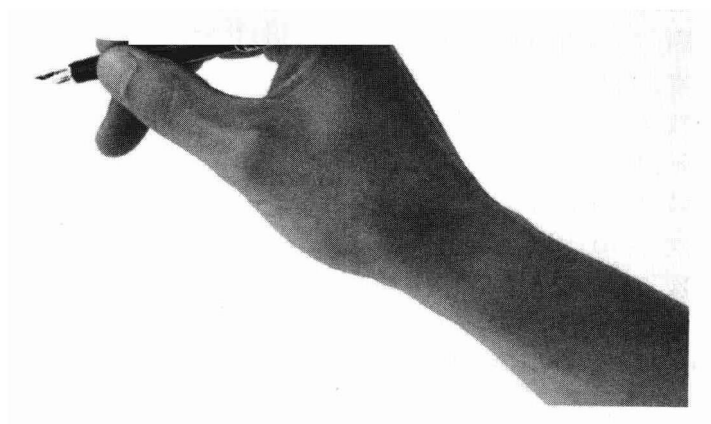
“如果把我的厂房、设备、材料全部烧掉，但只要保住我的全班人马，几年之后，我仍将是一个钢铁大王。”这就是卡耐基的成功秘诀。

三星集团创始人李秉哲说过：“人才是最难得的资源。因此，一旦发现了人才，不光要留住他，更重要的是重用他，给他创造施展才华的环境。”

中共党史出版社

总经理 如何 识人 用人 管人

——《总经理识人用人管人 36 大法则》



中共党史出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理如何识人、用人、管人/王磊 编著. -- 北京:
中共党史出版社,2010.4
ISBN 978-7-5098-0664-7

I.①总… II.①王… III.①企业领导学
IV.①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 059792 号

书名:总经理如何识人、用人、管人

作 者:王磊
责任编辑:吴江
出版发行:中共党史出版社
社 址:北京市海淀区芙蓉里南街 6 号院 1 号楼
邮 编:100080
网 址:www.dscbs.com.cn
经 销:新华书店
印 刷:大厂回族自治县正兴印务有限公司
开 本:185mm×260mm 1/16
字 数:451 千字
印 张:26
印 数:1-8000 册
版 次:2010 年 4 月第 1 版
印 次:2010 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5098-0664-7

定 价:46.00 元

此书如有印制质量问题,请与中共党史出版社发行部联系
电话:82517249,82517244

前言

“企业最大的资产是人。”

——松下幸之助

现代企业的竞争通常是由企业所拥有的人力资源所决定的。因此,人才对于企业的重要性是不言而喻的,他们是一个企业的标尺,是企业发展的柱石。

“如果把我的厂房、设备、材料全部烧掉,但只要保住我的全班人马,几年之后,我仍将是一个钢铁大王。”这就是卡内基的秘诀。

既然人才是企业最重要的资产,总经理们首先要学会的就是识人!

正泰集团董事长南存辉说过:“管理者必须学会慧眼识人,人才不仅要有才干,更要品德好。有才有德是正品,有德无才是次品,无德无才是废品,有才无德是毒品!”

管理者必须学会透过外貌长相、穿衣打扮、言谈举止、行为习惯等因素来洞察人心,为企业寻找到人品好、技术好、身体好的“三好员工”。

三星集团创始人李秉哲说过:“人才是最难得的资源。因此,一旦发现了人才,不光要留住他,更重要的是重用他,给他创造施展才华的环境。”

所以,在选好、选对人之后,总经理需要让人才能够发挥最大的能量,为公司创造最大的利益。成功总经理的真正才干,就在于他们精于用人。“善用人者,聚众人之智慧,人尽其才,各尽其能,决胜于事业之上。”

IBM 前总裁郭士纳说过:“公司是人办的,管理公司就是管人。”

总经理不仅要学会识人、善于用人,更要懂得如何管人。善于统御人才,人才才会有高产出!能否管好下属是判断一个总经理优秀与否的关键所在。管人的关键在于总经理自己独特的方法和技巧,以利激人、以理服人、以情感人、以法治人,因事制宜、因地制宜、因人制宜,这些都是管人的艺术。

本书把识人、用人、管人拓展为识人、察人、知人、用人、夸人、信人、容人、聚人、励人、育人、留人、裁人等 36 个方面,全方位地阐释了人事管理的秘诀。

目 录



总经理识人用人管人36大法则之 识 人

作为管理者,你必须学会慧眼识人。只有学会了客观、系统、全面地了解他人,你才能挑选到最优秀的员工,才能在竞争中占据有利地位,最终成为商战中的胜者。

001.透过头部识人	/ 002
002.透过眼睛识人	/ 002
003.透过口鼻识人	/ 003
004.透过下巴识人	/ 004
005.透过言谈识人	/ 004
006.透过说话识人	/ 005
007.透过语音识人	/ 006
008.透过语态识人	/ 007
009.透过口头语识人	/ 008
010.透过双手识人	/ 009
011.透过坐姿识人	/ 010
012.透过站姿识人	/ 011
013.透过走姿识人	/ 012
014.透过颜色识人	/ 013
015.透过帽子识人	/ 014
016.透过手表识人	/ 015
017.透过饮酒识人	/ 016
018.透过抽烟识人	/ 017
019.透过熄烟识人	/ 018
020.透过习惯识人	/ 018
021.透过工作识人	/ 019
022.透过签名识人	/ 020
023.透过信件识人	/ 021
024.透过排行识人	/ 022
025.透过星座识人	/ 022
026.透过谈吐识人	/ 024

027.透过办公桌识人	/ 024
028.“见微知著”识人法	/ 025
029.“海滩拾贝”识人法	/ 026
030.“疾风知劲”识人法	/ 026
031.识别老实人的九准则	/ 027
032.识别人才的七大原则	/ 028
033.识别人才的六个禁忌	/ 028

总经理识人用人管人36大法则之 察人

俗话说：“人上一百，形形色色。”在这个世界上，每一个人都与众不同，每一个人都是独一无二的。企业中也同样存在着各种各样的员工。所以，我们不能够按照统一的标准来对待所有的员工。总经理对他们要全面了解，全盘掌握，合理控制，适当引导。只有这样，才能使其为企业发挥最大的效益和能量。对于总经理来说，永远都是只有适合的才是最好的。

034.看透人心的八种方法	/ 032
035.戳穿伪装的四个步骤	/ 032
036.开拓型人才的十特征	/ 033
037.明辨贤臣与小人	/ 034
038.透过假象看本质	/ 034
039.察言观行辨下属	/ 035
040.慧眼识出千里马	/ 036
041.关键时刻见人心	/ 037
042.细节中发现人才	/ 037
043.捕捉员工心理需求	/ 038
044.静中观察了解人才	/ 039
045.动中观察了解人才	/ 040
046.广咨博询了解人才	/ 040
047.快速识别人才的四个手段	/ 041

总经理识人用人管人36大法则之 招人

公司的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源。招聘是企业吸收与获取人才的过程，是获得优秀员工的保证。

048.招聘前考虑的七个问题	/ 044
049.招聘前的两项准备工作	/ 044
050.招聘新员工的五个步骤	/ 045

051.面谈之前要注意的事项	/ 045
052.有关面谈的十三个提示	/ 046
053.招聘应遵循的八个原则	/ 047
054.提高面试效果的十一个技巧	/ 047
055.招聘时容易忽略的三个问题	/ 048
056.用考试选拔人才的三个优点	/ 049
057.新思维招聘来好人才	/ 049
058.面试的三种提问方式	/ 050
059.规避招聘的六种风险	/ 051
060.招聘易犯的六种错误	/ 052
061.选聘能人要考虑三点	/ 052
062.总经理最喜欢的员工	/ 053
063.招聘最好的赚钱机器	/ 054

总经理识人用人管人36大法则之 选人

选拔人才应当不拘一格,如果是金子,就该让他发光;如果是人才,就该使他才尽其用。

064.优秀员工必备的十个条件	/ 056
065.认真把握选人的五个标准	/ 057
066.灵活选用人才的七种方式	/ 057
067.正确选人的三个步骤	/ 058
068.选择副手的六个法则	/ 059
069.适合做副手的三种人	/ 060
070.适合当心腹的三种人	/ 060
071.任用接班人的五步骤	/ 061
072.选拔英才的五个法宝	/ 062
073.选人的四大绝招	/ 062
074.有比较才有鉴别	/ 063
075.比较也需要科学	/ 064
076.选人用点儿心理学	/ 064
077.在下属中选骨干	/ 065

总经理识人用人管人36大法则之 知人

用人是一门艺术,用人中最主要的工作就是知人善任,任人唯贤。善任是目的,而知人是前提。一个成功的总经理,必须有知人之明。

俗话说“人无弃才”,关键在于“知人”。只有知人,才能人尽其才,才尽其用。

078.“知人”才能“善任”	/ 068
079.人才测评的五个技巧	/ 068
080.绩效测评的四个方法	/ 069
081.人才测评的三个误区	/ 070
082.借鉴三种外国测评法	/ 070
083.诸葛亮的七种辨才术	/ 071
084.人才测评的全部过程	/ 072
085.员工路线的三个特点	/ 072
086.选材没必要舍近求远	/ 073
087.摸清员工的五种需求	/ 074
088.考察人才非智力因素	/ 074
089.鉴别人才类型的四招	/ 075
090.人才的四种常见类型	/ 076
091.常见的六种气质类型	/ 076
092.按能级能质安排职位	/ 077
093.测评中常见的六种不良心理因素	/ 078

总经理识人用人管人36大法则之 用人

用人如器,各取所长,这是现代企业总经理的最基本的管理才能。对待不同类型的下属,应当采取不同的用人之道。好马可历险,驽马可犁田,水平不同的人要派上不同的用场。同时,总经理还要清楚地看到,世界上没有完美的人才,必须针对实际情况合理地使用人才,在用人上长短并用,达到方圆互补的境界。

094.用人“四戒”	/ 080
095.用人“四诀”	/ 080
096.人尽其才,各得其所	/ 081
097.因事设人,能职匹配	/ 081
098.不同年龄,不同要求	/ 082
099.疑人不用,用人不疑	/ 083
100.人有长短,世无全才	/ 083
101.用人之长,避人之短	/ 084
102.短中见长,善用短处	/ 084
103.用人如器,各取所长	/ 085
104.以变应变,以变制变	/ 086
105.不同阶段,用人不同	/ 087
106.发掘潜能的四个手段	/ 087
107.潜力人才的五种培养	/ 088
108.四种错误的用人套路	/ 089
109.四种正确的用人思路	/ 089

110.重用能人的五个好处	/ 090
111.任用人才要充分信任	/ 091
112.用人要避免大材小用	/ 091
113.搭配新老员工的奥秘	/ 092
114.尽量利用员工的智慧	/ 092
115.用人方式“五型说”	/ 093
116.不让意见成为争论	/ 093
117.有情有义者可重用	/ 094
118.用比自己出色的人	/ 094
119.什么样的人都能用	/ 095
120.根据目标选用特长	/ 096
121.人才必须分类使用	/ 096
122.知识型员工的妙用	/ 097
123.校园型员工的妙用	/ 098

总经理识人用人管人36大法则之 任 人

分配任务看起来好像是总经理最简单的职责之一。如果真是这样的话,为什么还有那么多工作没有被正确完成?在经营中出现那么多令人不满足的意外?为什么有的员工在接受任务时很勉强,而有的则跃跃欲试?答案就在于总经理如何分配任务。

124.让员工了解工作流程	/ 100
125.明确员工的任务角色	/ 100
126.告知员工应做的工作	/ 100
127.部署工作的八项注意	/ 101
128.部署工作的七个步骤	/ 102
129.部署工作的四个重点	/ 102
130.部署工作的三个技巧	/ 103
131.下达命令的七个要素	/ 103
132.明确命令的三个要点	/ 104
133.说服下级的三个技巧	/ 105
134.人多未必能提高效率	/ 105
135.减少口头指令的误解	/ 106
136.与员工对话的九点注意	/ 106
137.根据能力特点分配工作	/ 107
138.观察员工能否胜任工作	/ 107
139.让员工领会新方案的十要素	/ 108

总经理识人用人管人36大法则之 策 人

挖掘下属的潜能有多种方式,不仅需要总经理对下属的了解,更需要总经理自身的智谋,多领悟管理下属的技巧,必定会在一些非常时刻想出一些鞭策下属的高招。这样,危难时可安然度过难关,在形势有利时则可创出惊人业绩。

140.人力资源最宝贵	/ 110
141.人才为知己者死	/ 110
142.挖掘潜力的金矿	/ 111
143.开发黄金年龄档	/ 112
144.提携后进的员工	/ 112
145.将平庸化为卓越	/ 113
146.适度施压是法宝	/ 114
147.人无压力飘飘然	/ 114
148.榜样的力量无穷	/ 115
149.培养鲇鱼式人物	/ 115
150.用活用绝激将法	/ 116
151.激将法注意事项	/ 117
152.员工需求的变化	/ 117
153.鼓励员工六绝招	/ 118
154.使用脑力激荡法	/ 118
155.让年轻人有奔头	/ 119
156.足智多谋巧用计	/ 120
157.让下属干劲冲天	/ 120
158.干劲最大的六种情况	/ 121
159.充分调动员工的兴趣	/ 121
160.设计员工喜欢的工作	/ 122
161.不断提高员工的士气	/ 123
162.认可员工,点燃动力	/ 123
163.让员工知道他很重要	/ 124
164.让员工享受到荣誉感	/ 125
165.让员工参与整个工作	/ 125
166.设立目标来诱导员工	/ 126

总经理识人用人管人36大法则之 激 人

每个员工都有能力成就一番事业,关键在于总经理能否激起员工的成功愿望。

167.建立激励计划并执行	/ 128
168.常见的十种激励技巧	/ 128
169.福利激励的四个优点	/ 129
170.步步检查都给新激励	/ 130
171.激励讲究的六个原则	/ 130
172.激励方式要随机应变	/ 131
173.奖励十种人给团队带来最好的激励效果	/ 132
174.精神激励不可少	/ 132
175.画饼也可以充饥	/ 133
176.用好人性激励法	/ 133
177.小恩小惠也有效	/ 134
178.小气做不得领导	/ 135
179.利益捆绑在一起	/ 135
180.利益刺激要适度	/ 136
181.金钱激励有弊端	/ 136
182.消除激励依赖症	/ 137

总经理识人用人管人36大法则之 励人

奖励有很强的推动作用，对于员工可以起到提高工作质量和工作热情的作用，甚至还能够激发出惊人的干劲。

183.奖与不奖的十大判断	/ 140
184.打破传统的惩戒机制	/ 140
185.奖金分配要奖有所值	/ 141
186.大奖明奖,小奖暗奖	/ 141
187.暗奖的三个作用	/ 142
188.奖金发放要适度	/ 142
189.小功劳也要奖赏	/ 143
190.彻底砸烂大锅饭	/ 143
191.提高效率的小策略	/ 144
192.有成就者论功行赏	/ 145
193.年终奖是一种沟通	/ 145
194.给能干者暗送红包	/ 146
195.别掉进错奖的圈套	/ 146

总经理识人用人管人36大法则之 束人

公司对员工的约束,最好的办法就是运用规章制度。一套好的规章制度,甚至比多用几个管理人员还顶用。

无论制定什么样的规章制度,事前都要详细了解实际形态、整理分析各类问题,再制定规则,这样才有意义。

196.严师出高徒	/ 150
197.制度决定一切	/ 150
198.制度必须落实	/ 151
199.法治代替人治	/ 151
200.用监督来保证命令的实施	/ 152
201.规则管人,事半功倍	/ 152
202.建立健全组织五步骤	/ 153
203.整肃纪律,规范管理	/ 154
204.建立自我管理的环境	/ 154
205.营造遵守纪律的环境	/ 155
206.控制员工的八种方式	/ 156
207.控制员工的四个要领	/ 156
208.控制工作的五个关键	/ 157
209.要防止员工投机取巧	/ 157

总经理识人用人管人36大法则之 夸人

金钱可能是调动员工积极性的有力工具,但赞美可能更有力,因为它唤起了员工的荣誉感、责任感、自尊心。而他的价值得到了认可和重视,产生“士为知己者死”式的神圣感情,他们会更加努力地工作。

210.人人都想受表扬	/ 160
211.别吝惜溢美之辞	/ 160
212.赞美的三个原则	/ 161
213.赞美一定要真诚	/ 161
214.新员工更要表扬	/ 162
215.表扬是一种积极引导	/ 162
216.表扬的六个有效方法	/ 163
217.有效赞扬员工的技巧	/ 164

总经理识人用人管人36大法则之 惩 人

奖赏与惩罚,都是总经理管理下属不可或缺的,二者相辅相成,相得益彰。因此,总经理驾驭下属必须具备软硬两手,对以身试法者,绝不能姑息迁就,要对之严惩不殆,做到以儆效尤。

对员工的过错的惩罚,公司应有完整的规章制度。

218.当奖则奖,当罚则罚	/ 166
219.适当时必须动动“刀子”	/ 166
220.处罚员工的四种方式	/ 167
221.惩戒遵循的五个原则	/ 167
222.与违纪者面谈六步骤	/ 168
223.给贪杯员工一个机会	/ 168
224.惩戒就要“稳、准、狠”	/ 169
225.威迫下属适可而止	/ 169
226.惩罚不是最终目的	/ 170
227.惩罚应注意的原则	/ 171
228.处理员工考勤问题	/ 171
229.灵活运用真假惩罚	/ 172

总经理识人用人管人36大法则之 训 人

作为总经理,该批评的要批评,不该批评的决不能随便批评。同时,批评也要讲究技巧,要让员工能接受你的批评并从中汲取教训。

230.批评是一种变相引导	/ 174
231.该批不批的恶劣后果	/ 174
232.不骂不行,非骂不可	/ 175
233.不可指责的四种情况	/ 176
234.叱责员工的基本方法	/ 176
235.实施批评的五大原则	/ 177
236.合理地运用批评语言	/ 177
237.批评莫要伤人自尊心	/ 178
238.打一巴掌,再揉三揉	/ 179
239.因人而异,因材施教“评”	/ 179
240.批评员工须注意的问题	/ 180
241.不要当着他人批评员工	/ 180
242.施威不忘善后	/ 181

总经理识人用人管人36大法则之 酬 人

薪酬对员工极为重要,它是员工的一种谋生手段,同时也能满足员工的价值感。因此,总经理要依据客观事实和员工能力,合理设置薪酬标准。在保证员工积极性能力的同时,也要考虑自己的支付能力。

243.工资要与员工“合身”	/ 184
244.应用高明的薪酬设计	/ 184
245.人才价值是定薪标准	/ 185
246.薪酬设置金字塔法则	/ 185
247.付给员工恰当的报酬	/ 186
248.为新员工“量体裁衣”	/ 187
249.对人才价值的评价	/ 187
250.灵活设置岗位工资	/ 188
251.报酬要与制度均衡	/ 189
252.合理调整员工薪酬	/ 189
253.怎样对待员工加班	/ 190
254.重赏之下必有勇夫	/ 191
255.租赁人才也很划算	/ 191
256.防止陷入薪酬误区	/ 192

总经理识人用人管人36大法则之 核 人

一个组织要建立起一种标准的绩效考试制度,至关重要。以绩效为基础的岗位安排、薪酬福利、晋升解雇等,直接关系到员工的流动。绩效评估的结果,代表组织向每一个人表明管理层真正需要、重视、鼓励的是什么,表明管理层怎样看待某个人的工作,因此必须确保评估公正客观。

257.对员工的业绩进行考核	/ 194
258.建立一套绩效评估系统	/ 194
259.用考核提升员工积极性	/ 195
260.提高工作鉴定的成功率	/ 195
261.考评员工的四个基本原则	/ 196
262.合理设定绩效考核的标准	/ 196
263.检查员工工作的九个技巧	/ 197
264.进行绩效面谈的七个程序	/ 198

总经理识人用人管人36大法则之 授 人

如何解决总经理工作任务多、工作时间少的矛盾呢?行之有效的办法是授权。能不能正确处理大事与小事、有无勇气大胆授权,是总经理工作有无成效或者成效大小的关键所在。

265.巴掌再大也难遮天	/ 200
266.让有能力者有权力	/ 200
267.属下管理的六个要点	/ 201
268.授权能培养下属能力	/ 201
269.授权的三个组成部分	/ 202
270.合理授权的十二要诀	/ 202
271.权力授予的六个层次	/ 203
272.“不宜授权”的工作	/ 204
273.掌握适度分权五原则	/ 204
274.实施授权的十大要点	/ 205
275.授权遵循的六大原则	/ 206
276.授权的五个不是	/ 207
277.选准授权的对象	/ 207
278.授权对象的判断	/ 208
279.授权前摆好心态	/ 209
280.授权后如何追踪	/ 209
281.扶上马,送一程	/ 210
282.握好权杖三法则	/ 211
283.授权又不失控制	/ 211
284.绝不许下级越权	/ 212
285.防止“反授权”	/ 212
286.授权要能放能收	/ 213
287.防止一人独大	/ 214

总经理识人用人管人36大法则之 信 人

失去了信任,管理就成了无源之水,就成了无本之木。没有哪一个总经理希望员工背叛公司,但是员工的忠诚是用信任打造出来的。只有“真心”才能换来诚心,这“真心”就是总经理对员工的信任。信任你的团队,信任你的员工,是总经理成功的第一步。

288.诚信是管人法宝	/ 216
289.总经理无信不立	/ 216
290.信赖是管理基石	/ 217
291.言必信,行必果	/ 217
292.让话语分量变重	/ 218
293.领导必须讲信用	/ 218
294.诱导许诺有秘诀	/ 219
295.允诺绝不能失信	/ 219
296.许诺须慎之又慎	/ 220
297.空头支票别乱开	/ 221
298.话不要说得太满	/ 221

总经理识人用人管人36大法则之 容人

金无足赤,人无完人。能力再强的人都会有出错的时候。容忍别人的错误,宽容别人的缺点,能够展示总经理的博大胸怀和行事的恢宏气度。容忍下属的短处,发挥下属的优势,总经理会得到下属真诚的信任;原谅下属的错误,充分用其所长,总经理会得到下属的感激与报答;容忍曾经对自己不尊敬的人,诚心待他,会赢得他的尊敬和忠心。

299.宽容大度能释疑	/ 224
300.尊重他人的隐私	/ 224
301.容忍也要有限度	/ 225
302.哪些人应该宽容	/ 226
303.不怕下属犯错误	/ 226
304.处理抱怨的十二绝招	/ 227

总经理识人用人管人36大法则之 赢人

人非草木,孰能无情。总经理要肝胆相照以示真情,巧用眼泪挖掘同情,雪中送炭使人领情,巧施恩惠换人动情。最终,善用感情赢得下属“芳心”。

305.赢得所有员工心	/ 230
306.用温情征服人心	/ 230
307.让部属接纳自己	/ 231
308.以真心换来忠心	/ 231
309.为下属邀功请赏	/ 232
310.用好心情感染下属	/ 233
311.利益独吞不得人心	/ 233

312.处理抱怨五大妙招	/ 234
313.幽默是沟通的润滑剂	/ 235
314.改善人际沟通的原则	/ 235
315.积极地倾听有效信息	/ 236
316.有效沟通的六大技巧	/ 236
317.面谈沟通的三个策略	/ 237
318.消除积怨的三种策略	/ 237
319.适当赠送员工礼物	/ 238
320.帮员工解决私人问题	/ 239
321.正确处理员工的隐私	/ 239
322.走出关心员工的误区	/ 240

总经理识人用人管人36大法则之 聚 人

士为知己者死。一个总经理要想成就一番事业,做出惊人之举,必须有良好的品德修养和个人魅力,惟其如此,才能聚天下英才于麾下,乘风破浪,无往不胜。

323.建设强有力的团队	/ 242
324.信任是合作的开始	/ 242
325.如何让 1+1 大于 2	/ 243
326.团队构成的九种角色	/ 243
327.七招打造高效能团队	/ 244
328.团队精神的三个内容	/ 245
329.培养员工的团队意识	/ 245
330.与下属建立伙伴关系	/ 246

总经理识人用人管人36大法则之 驭 人

俗话说:“善骑者善驭”。一个高超的骑手懂得如何驾驭胯下的马,能让马发挥最大的本领。

作为总经理,要想更好地用人,让人才竭尽全力为你所用,你就必须学会驭人。

331.做一个铁腕人物	/ 248
332.该发火时就发火	/ 248
333.全方位树立权威	/ 249
334.控制下级的妙招	/ 250
335.怎样对付“刺头”	/ 250
336.别让能人翘尾巴	/ 251