

领导三策

宋石岩◎编著

用人识人 会管理

成为优秀领导者的必读策略书

一个优秀的领导者为什么能够做到成竹在胸？这是因为他深谙用人、识人和管理的策略，所以能够轻松从容地解决各种难题，得心应手地掌控管理全局。



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

领导三策

宋石岩◎编著

用人识人 会管理

成为优秀领导者的必读策略书

一个优秀的领导者为什么能够做到成竹在胸？这是因为他深谙用人、识人和管理的策略，所以能够轻松从容地解决各种难题，得心应手地掌控管理全局。



中国城市出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导三策：用人 识人 会管理 / 宋石岩编著. —
北京：中国城市出版社，2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5074 - 2600 - 7

I. ①领… II. ①宋… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 108920 号

责任编辑	张惠平
封面设计	方彩工作室
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编 100053)
网址	www. citypress. cn
发行部电话	(010) 63454857 63289949
发行部传真	(010) 63421417 63400635
总编室电话	(010) 68171928
总编室信箱	citypress@sina. com
经 销	新华书店
印 刷	北京集惠印刷有限责任公司
字 数	283 千字 印张 21
开 本	710 × 1000 (毫米) 1/16
版 次	2012 年 6 月第 1 版
印 次	2012 年 6 月第 1 次印刷
定 价	33.00 元

版权所有，盗印必究。举报电话：(010) 68171928

LINGDAOSANCE

yongren shiren

huiguanli



PREFACE

现代管理圈中流行一句形象的比喻：“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”领导者的能力直接关系到团队的成败与否。这里所说的能力，不仅仅是专业能力，更重要的是驾驭专业人员的能力。外行领导内行虽然受人诟病，但并不是每一个内行都可以领导其他内行，关键在于是否具有用人识人管理的能力。

不是想当将军的士兵就一定能做将军，同样的，想做领导的人很多，并非人人都能担当此任。做人做到一定境界，做事做到一定水准，才能做领导。做领导是做人与做事所追求的理念，是做人做事的延伸。抛开常识或世俗意义上的观念，从个性化的角度来看，做领导是个体所达到的境界的反映。所谓“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，是一个称职领导者必备的素质。

成功的领导能够自如驾驭强过自己的人，并将他们有机地组织到整个机构之中，扬其长抑其短，而这种素质的培养需要有宽广的胸襟。有了容人的雅量，才可能客观地识人、选人、用人。高明的领导提拔人才，糟糕的领导喜欢庸才。

领导是一种艺术，也是一种天赋，果断、创新是领导之所以为领导的意义所在，也关乎领导的成败。

自知之明同样是领导者必不可少的素质。“知人者智，自知者明”，做人如此，做领导也如此。一个领导不仅要知人善任，更要有自知之明。自知才能知人、用人、服人。

领导原来的特性是可以求得的。只要愿意，只要追求，没有任何障碍会阻止一个人去用人识人。

领导用人、识人、管理人的能力不是那些“天赋异禀”的人所独有的，领导所需要的能力是可以通过学习获得的。只要愿意，只要追求，没有任何障碍会阻止你去用人识人。

本书的核心是领导要用自己的智慧，把上上下下拧成一股绳，让每位员工都能在“工作流程”中释放智慧和能量。善于用人的领导，以赢得人心为第一；善于识人的领导，以挖尽人才为第一；善于管理的领导，以全听指挥为第一；三者兼而有之者，就是最高明的领导。

本书有理论，也有技巧；有较强的借鉴、模仿、参照和可操作性。当然，模仿和借鉴只能是一种手段、一种过程，“他山之石，可以攻玉”，但攻城掠地还得依靠自己的修为和实力。本书只是一种工具，灵不灵，关键还在于各位“运乎于心”，而成乎其用。

盼望您阅读过本书后，您的用人、识人、管理人的能力得到大幅提升，能在群体的最前面得到您的位子。



前言

PREFACE

目录

CONTENTS

第一篇

用人之策：善用人才是领导者成熟的主要标志

第一章 重人：员工是重要的资产

事业靠人才发展 / 2

人比资产更重要 / 4

与下属平等相处 / 5

和员工拉近关系 / 7

善于发挥人才的长处 / 10

少命令，多商量 / 12

每个人都值得欣赏 / 13

全方位认可员工 / 15

关心下属，以下属为本 / 16

既当好领导，更当好老师 / 17

第二章 选人：择取最优秀的人才

在赛马中识别好马 / 20

选人的三种禁忌 / 22

亲仇不避 / 27

唯才是举 / 28

第三章 容人：心量越大成就越大

气度要恢宏 / 31

见忤不怪，大家风范 / 33

不容人办不成大事 / 35

无可无不可 / 36





唾面自干的雅量 / 38

好品格造就好领导 / 40

总是一片宽厚相 / 41

第四章 信人：用人不疑，疑人不用

重用是奖励，信任易胜任 / 43

信任带来和谐与效率 / 44

不信任是最大的浪费 / 46

让人人成为老板 / 48

松开比握紧拥有更多 / 49

授权是领导的精髓 / 52

第五章 和人：只有团结才能走向成功

领导集体也要团结协作 / 54

与人分享，才能共赢 / 56

协调与副职的关系 / 59

正职与副职发挥各自的作用 / 61

实现领导班子结构优化 / 62

正确解决领导班子的内耗 / 63

提高领导班子的效率 / 64

化解领导班子的内部冲突 / 65

第六章 育人：像养花那样养育员工

对人才进行培训 / 67

员工培训的类型 / 69

培训的方式 / 71

大力扶持新职员 / 73

不要冷落新员工 / 76

重视培养接班人 / 77

培养接班人要做好四件事 / 79

第七章 留人：将企业塑造成家的氛围

裁人与留人 / 82

留人的4个败举 / 83

心理抵触导致人才流失 / 84

不轻易炒下属鱿鱼 / 86

增强员工的归属感 / 89

防止跳槽的六个建议 / 90

塑造“大家庭理念” / 93

创造良好的工作环境 / 94

第八章 责人：批评是为了帮助他成长

惩罚要稳、要准、要狠 / 97

掌握批评的尺度 / 98

保持克制和冷静 / 101

为什么要首先降低声音呢？ / 102

批评的四种方式 / 103

原谅下属的无心之过 / 105

指责别人前先指责自己 / 107

第二篇

识人之策：识人知深浅，慧眼识英才

第一章 听其言：说话表现一个人的交际能力

洞察说“不”的内涵 / 110





称呼 / 111

幽默感 / 112

阿谀奉承者 / 114

打招呼 / 115

口头禅 / 118

常说错话 / 120

爱说粗话 / 121

喜欢辩论 / 122

散布流言 / 124

找借口 / 125

人的声音不同 / 126

闻声辨思 / 128

闻声辨理 / 130

第二章 观其行：行为反映一个人的心理状态

坐姿 / 132

站姿 / 139

走姿 / 143

习惯动作 / 146

假动作 / 150

擦嘴动作 / 152

涂写动作 / 154

握杯动作 / 158

敲门动作 / 159

第三章 察其爱：爱好折射一个人的生活情趣

读书偏爱 / 161

音乐偏好 / 164

旅游偏好 / 166

收藏爱好 / 167

益智游戏 / 169

休闲嗜好 / 171

驾车爱好 / 172

饮食爱好 / 174

第四章 审其美：形象决定一个人的未来成就

第一印象最重要 / 176

衣装是人的门面 / 178

透过衣衫识人心 / 179

人追求整体的美感 / 181

人体美的特征 / 183

人体美的标准 / 184

人体美的性别之分 / 187

不同的面孔不同的形象 / 189

不同的体型不同的特征 / 191

观察人的气质修养 / 195

气质的七种类型 / 196

第五章 品其性：性格决定一个人的人生命运

性格的四种特征 / 200





古代性格分类 / 202

现代性格分类 / 203

血型与性格 / 208

从签名观察对方的性格 / 211

从吃鸡蛋的方式看性格 / 213

从打电话观察人的性格 / 214

从喝茶发现对方的性格 / 218

第三篇

管理之策：沉住气做领导，沉下心做管理



第一章 拟订计划：搭建现状与未来之间的桥梁

计划就是能实现的蓝图 / 224

计划的四大层次 / 225

拟订计划的最佳时间 / 227

有效的计划制订过程 / 229

第二章 沟通协调：领导工作离不开沟通

“蜂舞”法则 / 231

常见的沟通障碍克服方法 / 232

建立完善的沟通制度 / 236

沟通，从心开始 / 239

提高沟通能力的技巧 / 240



第三章 决策管理：采纳建议，大主意自己拿

决策与效率 / 242

决策与远见 / 244
决策与冒险 / 245
决策的正确思路 / 247
刚愎自用者必垮台 / 249
倾听不同的意见 / 251
有人说“不”并非坏事 / 252
大主意最后自己拿 / 253

第四章 制度管理：用制度管人，按制度办事

修路理论与制度建设 / 256
公司制度的热炉法则 / 257
从整肃纪律入手 / 259
管理和纪律的统一体 / 260
春兰公司的“三铁”法则 / 261

第五章 危机处置：危机的背后是转机

危机新闻发言人的特点 / 264
危机恢复管理的策略 / 265
危机后修复形象的策略 / 267
面对危机时的十大禁忌 / 269

第六章 当众演讲：考验领导素质的镜子

演讲者的修养 / 272
演讲口才的要求 / 274
加强心理训练 / 275
演讲的禁忌 / 277
给演讲表达定一个基调 / 279





50155329814

用热情感动听众 / 279

把自己的热忱传达给听众 / 282

第七章 砍掉成本：不懂财务就当不好领导

身体力行倡导节约 / 284

节约的都是利润 / 286

经常查看会计报表 / 291

会计报表的分析方法 / 293

第八章 自我修为：魅力比权力更重要

领导魅力是第一要诀 / 296

培养魅力需要立即就做 / 297

无为而无不为 / 299

不摆领导的架子 / 301

树大招风，保持低调 / 303

能谦虚就能有成就 / 304

公、正、明、大 / 306

领导要有悲悯情怀 / 308

养成服务的领导观 / 309

做一个正直的领导 / 310

第九章 主持会议：领导的一项基本功

精彩开场，先声夺人 / 313

因境制宜，调动情绪 / 314

打破沉默，积极引导 / 316

善始善终，有头有尾 / 318

处理意外情况的准则 / 319

如何主持好政策性会议 / 321

如何主持好总结性会议 / 322

LINGDAOSANCE

yongren shiren

huiguanli

第一篇

用人之策

善用人才是领导者成熟的主要标志



古人云：“善用人者能成事，能成事者善用人。”企业不在大小，员工不在多少。凡重用众才之能者必兴，凡善聚众智之光者必明。领导者不一定样样都行、样样才干过人，但他必须善于用人。领导者只有把合适的人才放到合适的岗位上，做到人尽其才，合理适用，才能硕果盈枝，开辟出一片广阔的蓝天。

第一章

重人：员工是重要的资产

重视人、尊重人，给下属以巨大的精神鼓舞，激发其事业心和责任感，是一个领导必须具备的观念和素质。只有上级尊重下级，下级才会尊重上级，并产生一种向心力，使领导者和被领导者和諧一致地工作。

作为上司，千万不能因为自己拥有一定的权力就处处高人一等，处处以严肃的面孔出现，给人以居高临下的感觉。这样的话，你的下属就会认为你面目可憎，不愿接近你，你也就很难与下属建立融洽的工作关系。



事业靠人才发展

对于人才，有两种基本态度。一种是妒贤嫉能。持这种态度的人，尤其在看到别人比自己能力强时，心里就不舒服，总要想方设法压制人才，甚至不择手段地加以迫害。有人告诫说，如果在这种人的领导下工作，想要保住饭碗的话，千万不要表现得比他能干，否则，离“卷铺盖走人”的时间就不远了。对下属而言，这里当然不是他成就事业的

地方，走，也许是上策。

另一种是尊重人才。持这种态度的人，求才心切，能够惜才、护才、用才。他不把人才与自己作比较，而把人才与事业作比较。事业需要人才，人才也需要事业，靠人才发展事业。

古今中外历史上，领导者重视人才的事例数不胜数。

西周时代，代行天子大权的周公，权势极大，但他求贤若渴，只要有人才求见，他立即接见，哪怕正在洗头，正在吃饭，也要握住头发，把嘴里的饭吐出来，去接见来人，生怕怠慢了人才。

三国时的曹操尊重人才是很著名的。正是由于曹操延揽各方人士甚至大胆启用降将之才，才使他在困境和厄运中化险为夷。事实也充分证明了这一点，除了尊重许攸外，曹操重视魏仲也让人刮目相看。曹操最初推举魏仲为孝廉，魏仲后来却参加了叛乱，曹操把他俘获后，因重其才又委之以河内太守，致使魏仲感恩戴德，在以后管理整个河北军政大事中立下功劳。官渡之战中，曹操俘获了袁绍许多部下，曹操不仅不杀他们，还尽量安抚。曹操和袁绍相比，二人都有意欲独霸一方的相似的背景，袁绍一败涂地，曹操却赢得人心而告成大功，为魏国的建立打下了基础。

新中国的开国领袖毛泽东也十分尊重人才。他与李四光、钱学森、钱三强、杨振宁、李政道、周培源、茅以升、谈家桢、竺可桢等著名科学家都有较深的交往，与科学家交朋友，拜科学家为老师。毛主席曾经请钱三强讲授核物理学的知识，并观看核探测仪器的实验表演；他向李四光求教，“你那个‘山字型’构造是怎么回事，你能不能给讲一讲？”李四光给他讲了在力的作用下大地形成的“山字型”构造是怎么回事，毛主席非常感兴趣。他多次会见钱学森，认真听取关于发展火箭、导弹的意见；他称赞茅以升“不但是科学家，而且也是文学家”。

“选准一个人，救活一个厂；选准一批人，兴旺一大片”。轻视人才，只会随波逐流。事业成功的背后是人才资源的配置和组合，尊重人才，是这个时代的主旋律。



人比资产更重要

一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。一个领导再神通广大，也有“玩不转”的地方；要想让事业发达，买卖兴隆，没有得力的人才相助，是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但要有横刀跃马、驰骋沙场的将才，也要有知人善任、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠众人的智慧、力量，才能成就大业。

美国著名的女企业家玛丽·凯在她根据自己几十年管理经验写成的《经理成功之路》一书中曾这样写道：“人比资产更重要。”美国通用汽车公司前总经理斯隆甚至夸出这样的海口：“把我的资产拿走吧，但是要把我公司的人才留下，5年后我将使拿走的一切失而复得。”

企业与企业之间的竞争，归根到底还是人才的竞争。只要有人才，有能人相助，我们便能学会原来不会的东西，做到原来做不到的事情。

纵观历史，凡是成功的领袖，身边总有几员得力大将，或者心腹、亲信之人。这些人更能做到对领导者的忠心耿耿，甘苦与共。春秋时晋公子重耳，由于受到国君迫害，不得不逃亡他国。跟从他一起逃亡的，就有魏双、狐偃等一批大臣。有一天他们逃到卫国，卫国公却待他们十分傲慢。卫国有个大臣叫僖负羁，他的妻子对他说：“我看晋公子身边的人，都有将相之才，将来晋公子必然复国，当上国君。”僖负羁因此善待重耳一行。重耳后来果然复国，是为晋文公。因此，仁君明主都离不开才华出众的将相的辅佐。

在今天，在日趋激烈的市场竞争中，对一个领导而言，最重要和最宝贵的财富就是人才，有了人才，就等于有了新技术、新产品，有了创造力和革新精神，有了生存竞争能力和经济效益。谁拥有最多最好的人才，谁就会在竞争的道路上跑得最快。“人才是事业最重要的资本”，是