



艺术

识人用人管人的

管理者



识人不准，用人不当，管人不精必然让管理工作功亏一篑。而掌握了识人、用人、管人的艺术，一定能够让管理者做到快速准确地识人，精明老练地用人，得心应手地管人。

秦红伟◎编著



艺术

识人用人管人的

管理者

识人不准，用人不当，管人不精必然让管理工作功亏一篑。而掌握了识人、用人、管人的艺术，一定能够让管理者做到快速准确地识人，精明老练地用人，得心应手地管人。



秦红伟◎编著



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者识人用人管人的艺术 / 秦红伟编著. -- 北京
: 海潮出版社, 2013.1
ISBN 978-7-5157-0291-9

I. ① 管… II. ① 秦… III. ① 管理学 - 通俗读物
IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 295170 号

书 名: 管理者识人用人管人的艺术

作 者: 秦红伟

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 嘉惠士林

责任校对: 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: 北京建泰印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 22

字 数: 219 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0291-9

定 价: 33.80 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



新一代的管理者必须掌握识人、用人和管人这三大艺术，学会如何辨识人才、运用人才、管理人才的技巧，懂得辩证识人、唯才是举和科学管人。

杰克·韦尔奇曾说：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”

人才犹如冰山，浮于水面者仅 30%，沉于水底者达 70%。管理者必须学会慧眼识人，为企业或职能部门招募到最优秀的人才。辨识人才是领导者和管理者必须具备的基本能力，也是一项领导者和管理者必须要做的首要工作。

用人是身处管理岗位上的人必须掌握的能力。对于管理者来说，用人的本领往往比个人的才智更加关键。聪明的管理者能够花费更多的心思，动用更多的手段，去经营好周围的人际关系。这些关系成为他最宝贵的生存资源，为其走向事业巅峰提供源源不断的助力。

一个企业或组织的管理者不仅要学会识人、善于用人，更要懂得如何管人。管人重在掌控人心，即通过灵活运用各种策略，调动员工和下属的积极性和主动性，使他们创造出更多的价值和利益，促进企



业或职能部门的进步和发展。管理人才，是对领导者和管理者管理能力的考验。是用制度管人，还是用人管人，要根据企业或部门本身的情况善加抉择，必要时应双管齐下。

雄鹰高翔万里，看到的依然是地上奔跑的兔子，而金龟子的眼睛里永远只有粪球。视角的不同决定了视野的不同。大千世界，没有两片相同的树叶，也没有两个人的性格会完全相同。不同性情的人适合做不同的工作。一个卓越的管理者，不需要在各方面都是才干超群，但必须具备超群的选才与用才的眼光，练就一副火眼金睛，把握手下人各自不同的性格特征，来衡量一个人的才干，因人而异，量才而用。

本书讲述了管理者识人、用人、管人的艺术，精心挑选出对于管理者最具参考价值的案例与方法。本书以事例为主，理论为辅，极大地提高了本书的实用性和可操作性。如果管理者能够在管理实践中，将识人、用人、管人的艺术紧密结合，配合发挥各自的功效，就能够对组织或企业进行更科学、更高效的管理和领导，从而成为出色的管理者和卓越的领导者。如有错谬之处，敬请批评指正！



第一篇 识人的艺术

第一章 识别人才有慧眼	003
知才能用人	004
用人的基础是发现人才	005
发现有潜质的人才	006
由表及里识人才	008
真才实学比学历更重要	009
人才标准要严格	011
要有发现人才的长远眼光	012
看人别戴有色眼镜	015
不以个人好恶识人	016
要有探视人心的能力	019
从谈话中识别人才	021
从细节中发现人才特质	024
鉴别真假人才	025
找对人，做对事	027
第二章 识别人才类型	029
人才的类型	030
识别英才与雄才	036



甄别鲶鱼式人物	038
在实践中鉴别人才	039
对不同人才要区别对待	041
是人才就应大胆选用	043
对人才进行正确评估	044
鉴别优秀员工和差劲员工	046
需要慎用的人才	053
第三章 考察人才的能力	055
决定人才成功的能力	056
管理人员应具备的才干	058
要有自信与挑战的精神	059
用其所长，知其所短	060
发现有发展潜力的人	062
以发展的眼光看人	063
第四章 选用最优秀的人才	065
选人要注重大局	066
选人要灵活全面	069
不拘一格选人才	072
优秀人才的品质	074
亲仇不避选人才	075
根据性格选用人才	077
选人要秉承宽厚原则	078
是人才就应大胆举用	080
选用有利于组织发展的人才	082
重用有德有才之人	083
这样的人才可以放心使用	084
高学历不等于高能力	086



在基层员工中识别人才	088
工作岗位对人才素质的基本要求	090
人格类型与职业类型	092
把合适的人放在合适的位置	093
招聘人才的要点	095
面试中的侧重点	098

第二篇 **用人的艺术**

第一章 尊重人才，要有良好的用人导向	103
人才是事业最重要的资本	104
把尊重人才当作第一要务	105
和下属要建立融洽关系	106
紧紧抓住下属的心	108
发挥下属的长处	109
以商量的形式下命令	110
对下属多点人情味	111
给下属传递积极的期望	112
第二章 信任人才，使人才大展才华	115
信任是组织内部关系的基石	116
克服不信任和否定态度	117
重用是信任的表现	119
对人才要大胆授权	120
授权是一种领导艺术	121
领导要正确授权	125
适当授权，让下属心存感激	126



第三章 驾驭人才，得人心者才能驭其才	129
服人从服心开始	130
人心是重要的砝码	132
善解人意才能用人至深	134
抓住了心就等于抓住了人	135
管理要顺应人性	136
迎合下属的自尊心	138
管理的最佳境界是心悦诚服	139
利用欲望制约下属	142
满足员工物心两方面的幸福	143
满足大多数员工的共同需求	145
让员工快乐工作	147
第四章 留住人才，有人才就能拥有未来	151
优秀人才离开的原因	152
营造下属的归属感	153
解聘下属须慎之又慎	154
错将优秀员工解聘的原因	157
领导是一门艺术	158
防止下属跳槽	161
营造良好的工作环境	163
为员工创造家的感觉	165
第五章 激励人才，充分激发人才潜力	167
对员工进行有效的精神激励	168
激发下属的工作热情	173
适度表扬收效佳	175
鼓励下属的每一个进步	176
根据个性选择激励方式	177





根据年龄选择激励方式	179
根据业绩选择激励方式	182
第六章 人尽其才，充分发挥人才的效力	185
管理者要做到人尽其才	186
派合适的人完成任务	187
把好岗位留给有能力的人	190
避免错用人才	192
以互补发挥每个人的力量	193
减少责任分散的行为	195
组建优势团队	197
培养适销对路的人才	199

【第三篇】管人的艺术

第一章 软的硬的都要有，管人要有方法	205
黑脸笑脸集于一身	206
恩威并举	207
发威时要留有余地	208
威信比权力更重要	209
不姑息下属的错误	211
处理好下属之间的矛盾	212
管理“刺头”员工的方法	214
管理傲慢下属的方法	216
管理阿谀奉承员工的方法	218
管理斤斤计较员工的方法	220
管理忌妒心强员工的方法	221
管理滑头员工的方法	222



管理有背景员工的方法	223
杀一儆百，惩治典型	225
当好新任管理者	226
第二章 让下属甘心情愿听指挥，管人要善用非权力影响力	229
利用影响力让人乐于接受	230
管理者要塑造个人影响力	231
权力不能决定一切	232
如何发挥影响力	235
追随力比领导力更管用	236
如何提高管理者的影响力	238
树立专家式的影响力	240
一定要让别人感到重要	242
用风度赢得威望	244
表率是最好的领导方法	245
宽容更能赢得感激	247
魅力就是吸引力	249
以魅力引领和号召下属	250
第三章 说服是一种超级权力，管人要善用说服力	253
说服是一种超级权力	254
说服之前先了解对方	257
说服要有耐心，不能操之过急	258
选择最适合对方的说服方式	260
说服不是一厢情愿，要推心置腹	261
转弯抹角更能打动对方	263
运用逻辑推理的力量	264
说服的话要光明磊落	265
调节谈话的气氛很重要	266





把握分寸，说话要恰到好处	268
双赢是说服的最高境界	269
第四章 不伤下属的心，管人要善于批评	273
粗暴的批评往往激化矛盾	274
批评下属要注意方法	275
成熟处事，掌握批评的艺术	277
把控住批评下属时的情绪	278
用合适的方式批评下属	280
批评下属要讲究语言技巧	283
斥责下属要掌握技巧	286
适当的时候也要发火施威	289
表现出对员工的关心与尊重	290
对下属的错误要多些包容	291
学会宽容下属的错误	294
批评要留给下属自省的余地	295
第五章 管人不是管物，对下属要注重培养和开发	299
培养下属很有必要	300
把人才培养当作第一要务	301
培养骨干是对组织最大的贡献	303
用薪水留人不如用培训留人	305
培训员工的误区	306
不怕下属超过自己	308
和下属一起学习成长	310
给下属做出榜样	312
培养下属的责任心	314
让低潜质员工的活力重新焕发	316
给下属更大的空间施展才华	318



第六章 既有人治也有法治，管人不能缺少制度与纪律	321
靠人治还是靠法制	322
制度管理不可或缺	324
有规矩才能成方圆	326
绝不能违反制度和纪律	327
执行制度很重要	329
集中精力整肃纪律	331
管理经常迟到的员工	332
管理缺勤率高的员工	333
管理经常生病的员工	334
管理屡教不改的员工	336



第一篇

识人^的艺术

人才犹如冰山，浮出水面者仅 30%。怎样才能识人？其先决条件在于能公正无私、一视同仁；管理者必须具备如此胸襟，方能真正发掘人才。其次，管理者还必须懂得人是有个性的，不了解一个人，就不能用好一个人。只有了解人的个性特点，才能够将识人的艺术发挥到极致。



第一章

识别人才有慧眼

“世有伯乐，然后有千里马。”在组织中，管理者就是伯乐。但如何从下属中去发现千里马，培养千里马，就需要管理者慧眼识珠。组织需要的是人而不是时装模特或电影明星。一个穿着随便的人也许会成为组织发展的栋梁之才。作为管理者，应由表及里，抓住其实质，看准下属的庐山“真面目”。



知人才能用人

人们常说，知人难，知人心者更难。人的思想是无形的，又是不固定的，看不见，摸不着。它隐藏在人的脑海中，随着客观世界的变化而变化，令人不可捉摸，难以测度。

在无名之辈中发现贤才，在拉车的骡马中间相出骏马，在深渊里捞出含珠大蚌，在石头堆里寻到无价的珍宝，这是何等的不易啊！这也形象地说明了识别人才良莠的难度之大。

识别人才为什么是最为困难的事情呢？这是因为事物有似是而非的内在特征，正直开朗的人却貌似刻薄，诡计多端的人却貌似忠厚，攻击诽谤别人的人却处处以正人君子的形象自居。古人云：事之至难，莫如知人。也就是说，世上最难的事没有比识人更难的了。

东汉光武帝刘秀识错庞萌，便是其中典型的例子之一。庞萌在刘秀面前，表现得很是恭敬、谨慎、顺从。如此一来，便给刘秀造成一种假象，认为庞萌对己是忠心耿耿、绝无二心。刘秀公开对人盛赞庞萌是“可以托六尺之孤，寄百里之命”之臣。

其实，庞萌是个很有野心的人。他明向刘秀表忠，暗里伺机而动。一旦军权在握，便勾结敌人，把同他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。自己最赏识的人却叛变了自己，这对于刘秀可说是当头一棒，后来虽将庞萌一举歼灭，但由于识错人而遭到的巨大损失却是无法弥补的。

刘秀之失，失在静中看人。他被庞萌的假表忠所迷惑，竟认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。庞萌以前来自敌营，归附刘秀不久，还没有做出过多少功绩以证明他的忠心，刘秀竟对他如此深信不疑，是毫无根据的。

刘秀是个深谋远虑的人，他推诚待人，知人善用，不少人因他的赏识而成