



管理者必读经典

识人

SHIREN

识人之道，是管理者必须具备的基本功。本书从心理学、社会学、管理学等多角度，深入浅出地讲解了识人的方法和技巧，帮助管理者在招聘、选拔、任用等环节做出明智的决策。



SHIRENYONGRENGUANRENDAGUANJI

用人

YONGREN

用人之道，是管理者必须具备的基本功。本书从心理学、社会学、管理学等多角度，深入浅出地讲解了用人的方法和技巧，帮助管理者在招聘、选拔、任用等环节做出明智的决策。



.....

丁一丁 编著

.....

管人

GUANREN

管人之道，是管理者必须具备的基本功。本书从心理学、社会学、管理学等多角度，深入浅出地讲解了管人的方法和技巧，帮助管理者在招聘、选拔、任用等环节做出明智的决策。



大全集

善于学习和借鉴别人的经验

北京联合出版公司

图书在版编目（CIP）数据

识人用人管人大全集/丁一编著.—北京：地震

出版社，2011.5

ISBN 978-7-5028-3854-6

I.①识...II.①丁...III.①人生哲学—通俗读物IV.①B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 034504 号

地震版 XM2211

识人用人管人大全集

丁一编著

责任编辑：范静泊

责任校对：庞亚萍 凌樱

出版发行：

北京民族学院南路 9 号邮编：100081

发行部：68423031 68467993 传真：88421706

门市部：68467991 传真：68467991

总编室：68462709 68721982 传真：68455221

E-mail:seis@mailbox.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：九洲财鑫印刷有限公司

版（印）次：2011 年 5 月第一版 2011 年 5 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：454 千字

印张：30

书号：ISBN978-7-5028-3854-6/B（4495）

定价：39.80 元

版权所有翻印必究

（图书出现印装问题，本社负责调换）

前言

随着社会竞争的日益加剧，很多人都拼命学习，掌握丰富的经验，这也使他们看上去略显复杂。此时，识人的价值就显现出来，看透对方，无论是工作还是生活，都会使你受益匪浅。

识人，是一种综合人生阅历和对生活观察结果的统计分析，一种理性判断，一种逻辑思维的延伸。学会识人，对于现代人来说十分重要，是一项非常实用的学问。从一个人的穿着打扮、服饰、化妆品、肢体语言、眼神、谈吐、面相、语速等等，都可以看出一个人的性格特性。

学会识人，往往能看出一个人的品性，即便他们有心掩饰，也很难能够逃过辨识者的目光，但是大多数识人的方法只适用于经常接触的人，如果不能经常接触，就很难快速并准确地辨识出他们的性格和心理以及他们的品质。当一个组织或公司需要人才时，怎样才能辨别出他们的特点和技能呢？又怎样对他们做出准确的定位呢？本书对人才的特点、品质和才能进行了一些论述，这些方法也许会对人有所启发。

用人，这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。

如何用人，用好人，这是每一名管理者最重要的工作之一。选择人才是一项很复杂的工作，一旦选错，很可能使企业陷入困境。在社会组织系统中，除了最基层的工作人员，其他所有处于不同管理层次的人，都有自己的下属，所以如何用人就是管理者必备的管理技能之一。

管人，如何处理与下属的关系，使他们服从管理，发挥才能，帮助企业实现利润最大化，这是管理者的当务之急，如果管理者采用不适当的管理方法对整个企业、员工和顾客可能会产生长期性的不良影响。因此，要想成为一名合格的现代管理者，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。

在瞬息万变，情况异常复杂的社会生活中，辨识人才、运用人才、管理人才是非常重要而且复杂的事情。因此，对于大多数人来说，识人、用人和管人的技巧都是工作和生活中必不可少的能力。

《识人用人管人大全集》分为三篇：识人、用人、管人，囊括了重要知识点，无论你是基层员工或是管理者，这本书都会适合您，帮助您找到属于自己的处事方法。

目 录

第一篇 识人篇	1
第一章 从性格辨识人	1
第一节 关于人的九种性格	1
第二节 关于人的八种类型	4
第三节 七种现象之说	7
第四节 六个方面	8
第五节 三种辨识标准以及五种定位	11
第二章 小人难防，小心对付	16
第一节 识小人	16
第二节 韩非的八奸说	18
第三节 了解小人的言行特点	22
第四节 不可不知的对付小人的原则	25
第五节 不可不知的对付小人的方法	26
第三章 慧眼识人才	29
第一节 借鉴《六韬》中的知人术	29
第二节 不一样的性格模式	31
第三节 注重发现“鲇鱼式”人物	39
第四节 选人要灵活，考察要全面	41
第五节 考察人才重细节	45
第六节 识才需慧眼，容才需度量	52
第七节 关注对方才干和业绩	54
第八节 切忌感情用事	54
第四章 考试是识别人才的有效方法	55
第一节 巧妙地制订考核项目	55
第二节 精心组织面试	56
第三节 选拔人才的要素	57
第四节 通过比较鉴别人才	59
第五节 了解应聘者的真才实学	62

第六节 通过考试审查人才	64
第五章 选择朋友	68
第一节 选择朋友的原则	68
第二节 朋友不同，态度不一	70
第三节 保留个性，尊重对方	71
第六章 识人的七种方法	73
第一节 观其夺救，以明间杂	73
第二节 观其感变，以审常度	75
第三节 观其志质，以知其名	80
第四节 观其所由，以辨依似	84
第五节 观其爱敬，以知通塞	87
第六节 观其情机，以辨怨惑	89
第七节 观他所短，以知所长	93
第七章 识人的七个误区	95
第一节 察誉有偏颇之缪	95
第二节 接物有爱恶之惑	96
第三节 度心有大小之误	96
第四节 品质有早晚之疑	97
第五节 变类有同体之嫌	99
第六节 论材有申压之诡	100
第七节 观奇有二尤之失	101
第八章 信任是对员工最好的鼓励	103
第一节 给予下属充分的信任	103
第二节 唯才是举，有能力者当提拔	107
第三节 严惩不忠绝不姑息	111
第四节 及时满足下属的欲望	115
第五节 不要吝啬你的赞美	119
第二篇 用人篇	122
第九章 合理用人	122

第一节 用人的基本要领.....	122
第二节 用人的基本原则.....	125
第三节 三种性质各异的用人方法.....	127
第四节 有效用人	129
第五节 发挥每一名下属的才能.....	132
第六节 内部提拔是首选.....	133
第七节 敢用强者才有成功的希望.....	134
第十章 对企业有利的用人方式	137
第一节 招聘是关键环节.....	137
第二节 用人决策行之有效	140
第三节 用人准则，不拘一格	143
第四节 善待每一位员工.....	144
第五节 不要强求每一位下属	147
第十一章 充分调动下属积极性	149
第一节 人文管理	149
第二节 人性管理	150
第三节 对待员工要谦虚谨慎	152
第四节 员工是企业最重要的财产.....	155
第五节 重视“上下同欲”	160
第六节 松下幸之助的用人思想.....	161
第七节 重视员工的意见.....	163
第八节 群策群力	165
第九节 管理者要敢于身先士卒.....	170
第十节 管理者要用热情感染员工.....	172
第十一节 与下属合作	173
第十二节 行之有效的十大激励经验	176
第十二章 充分发挥组织效能的用人方法	180
第一节 区分具有不同才能和素质的员工.....	180
第二节 为每个员工找到适合的职位	185

第三节 用人才不用奴才.....	188
第四节 举贤不避亲	189
第五节 大胆破除门第观念	191
第六节 大胆提拔年轻人.....	192
第七节 提拔下属需掌握分寸	193
第八节 管理者用人不疑.....	197
第十三章 领导者如何授权.....	198
第一节 引导员工解决问题	198
第二节 管理者不该大包大揽	201
第三节 做好授权前的准备工作	203
第四节 授权应全面考虑.....	207
第五节 将责任转移给实际负责人.....	212
第六节 授权后马上行动.....	216
第七节 给下属自由	217
第八节 充分扩大员工的职责范围并善用奖励	219
第十四章 善于发挥员工的长处	221
第一节 知人善任，用人所长	221
第二节 领导者要关注人才的长处.....	224
第三节 重视对新雇员的使用	225
第四节 善于保护略带瑕疵的优秀员工	227
第五节 充分调动员工的潜能	231
第十五章 领导者应如何分派工作	235
第一节 更加有效地分配工作	235
第二节 人尽其才	238
第三节 有效激发下属的求胜心	239
第四节 重视反馈，确保员工积极性	240
第十六章 让下属忠心耿耿.....	244
第一节 留住员工心要从小事做起.....	244
第二节 善于对不满的下属进行安慰	246

第三节 建立工会，稳定员工的心.....	247
第四节 挽留想跳槽的员工	249
第十七章 关于裁员和免职.....	251
第一节 解雇员工前需要认真准备.....	251
第二节 淘汰不能胜任的员工	252
第三节 巧妙撤职	257
第四节 抛开个人感情	259
第五节 切忌盲目裁员	261
第十八章 求人办事，有的放矢	264
第一节 活用人际关系	264
第二节 积极拓展关系	265
第三节 与人处事因人而异	267
第四节 尽量去了解对方.....	272
第五节 选好时机，事半功倍	274
第六节 求人时的语言技巧	275
第七节 央求不如婉求，劝导不如诱导	276
第八节 求人办事讲究循序渐进	277
第三篇 管人篇	278
第十九章 权威的重要性	278
第一节 树立个人权威	278
第二节 树立威信靠的是个人品质.....	279
第三节 对待下属应热情幽默	282
第四节 领导者应注重提升个人魅力	283
第五节 个人言行提升魅力	286
第六节 不要在背后指责他人	288
第二十章 高效管理	289
第一节 管理最重时间观念	289
第二节 养成高效习惯	291
第三节 提高工作效率的方法	292

第四节	合理设计工作秩序很重要.....	294
第五节	提高员工绩效的七个因素.....	301
第六节	巧妙运用“一页备忘录”.....	304
第七节	让下属感到竞争压力.....	306
第八节	学习最佳员工的工作方法.....	308
第九节	保质保量，加快进度.....	312
第二十一章	如何管理下属.....	314
第一节	灵活公正地对待下属.....	314
第二节	管理好各类员工.....	320
第三节	规范员工的行为.....	322
第四节	领导者要做到有效指挥.....	329
第五节	不要轻易妥协.....	333
第二十二章	效益最大化的管理方法.....	335
第一节	督促下属.....	335
第二节	力求掌握事实.....	336
第三节	信任下属，给他们自由.....	337
第四节	奖惩机制决定高效率.....	338
第五节	不断向下属提出要求.....	341
第六节	学会适当施压.....	342
第七节	“高压式”的管理风格.....	344
第八节	会鼓励，也要会批评.....	345
第九节	让员工发挥最大潜力的措施.....	346
第十节	小心员工超负荷工作.....	347
第二十三章	通过管人降低成本.....	351
第一节	强化员工的成本意识.....	351
第二节	降低管理费用.....	352
第三节	提倡俭朴的工作作风.....	354
第四节	杜绝一切浪费行为.....	356
第五节	短时间内降低成本的方法.....	360

第二十四章 激励员工	363
第一节 公司福利和奖金是激励员工的有效手段	363
第二节 避免挫伤员工的积极性	364
第三节 挖掘员工的内在动力比用钱刺激更重要	366
第四节 感情管理	368
第五节 让员工认为是在为自身利益而工作	370
第六节 激发下属的兴趣	371
第七节 给部下情感、精神上的强烈冲击	373
第八节 让员工认为自己是公司的主人	374
第九节 培养员工的敬业精神	377
第二十五章 成功决策	384
第一节 管理者要提高决策能力	384
第二节 思路正确，决策准确	388
第三节 管理者必须做出的决策	394
第四节 管理者着眼大局	396
第五节 谨慎制订战略规划，避免失误	398
第六节 不被外界舆论干扰	401
第七节 坚持自己的决策	404
第二十六章 创新才能生存	407
第一节 管理创新是创造	407
第二节 持续不断的创新是企业生存之道	409
第三节 创新比品牌与利润更重要	412
第四节 改正不合时宜的行为习惯	413
第五节 敢动大手术，全面拯救公司	416
第六节 依靠创新“大决策”求发展	419
第七节 管理者实践创新的三个步骤	423
第八节 提高新产品的成功率	425
第九节 充分利用公司内外的力量	428
第十节 激发员工的创新精神	430

第十一节 在企业内部营造创新环境	433
第十二节 组织和领导员工进行产品创新	437
第二十七章 紧跟时代的脚步	441
第一节 企业家不断进取	441
第二节 企业家要把握好时代的脉搏	442
第三节 敏锐地抓住成长的机遇	443
第四节 新产品要兼顾公司和顾客利益	445
第五节 管理者要选择相对稳妥的决策	449

第一篇 识人篇

第一章 从性格辨识人

第一节 关于人的九种性格

刘劭的“人物志”介绍了九种人物性格：

1.刚略之人，不能理微；故其论大体则弘博而高远，历纤理则宕往而疏越

这意思是说性情刚烈、气质粗犷的人不具有处理细微事务的能力，也不能理解玄妙的道理，由于他们心思粗疏，难以考虑到事物玄奥的一面，仔细观察他们则能发现，他们只能了解事物的梗概，当他们议论时显得博大高远、深广莫测，一旦面对具体而微的事物，就会表现出粗疏凌乱、漫无边际的倾向。

2.抗厉之人，不能回挠；论法直则括处而公正，说变通则否戾而不入

这意思是说性格勇猛、气质严厉的人，坦率直爽，不会随机应变，缺乏细腻的心思，不能做深入的思考，往往勇猛有余，宁折不弯，却不会变通，让这种人谈论法律准则时能够做到全面恰当，正直公正，而且由他们处理法律事务往往表现出坚定果断的一面，但需要他们灵活变通时，则思想僵化、固执保守、不求变通，他们刚毅的性格反而造成了面对事务时不能灵活处置的倾向。

3.坚劲之人，好攻其事实；指机理则颖灼而彻尽，涉大道则径露而单持

这意思是说性格坚毅的人，喜欢透彻了解事实，把握真相，态度诚恳，分析得鞭辟入里，准确而全面，但让他们揭示问题的实质并解决问题的关键时，则显得偏执而肤浅。

4.辩给之人，辞烦而意锐；推人事则精识而穷理，即大义则恢愕而不周

这意思是说好辩论口齿伶俐的人，思维敏捷、情绪急迫、侃侃而谈，当他们谈论世故人情和事物的本质时，见解深刻、说理透彻，而

一旦论述基本原则时则由于过于琐碎而缺乏严谨，面对根本问题，往往茫然无措。

5.浮沉之人，不能沉思，序疏数则豁达而傲博，立事要则炎而不定

这意思是说性情浮躁、随波逐流的人，缺乏沉稳的品性，不能冷静分析、深入思考，志向粗疏，其心思空虚，没有缜密的思维能力，往往以事物的表象为依据，夸夸其谈，给人以博学多闻、明朗豁达、充满自信的感觉，仔细分析和观察就能发现他们性情轻浮，不着边际，辨识他们的方法是让他们确定某件事物的核心和关键点，这时他们便会显得缺乏主见，心情焦躁，忐忑不安。

6.浅解之人，不能深难；听辩说则拟愕而愉悦，审精理则掉转而无根

这意思是说思考力薄弱，不能进行深入分析的人，经不住复杂问题的考核，这样的人心理脆弱，思虑不周，往往被能言善辩的人所左右，沉迷于对别人雄辩的仰慕之中，稍有所得便得意洋洋，满足于对表面事物的理解，一旦要求他们对一件事物进行深入的分析，便会显得情绪紧张、颠三倒四、手足无措，由于他们满足于对现象的了解，因此缺乏独立性和深刻的见解。

7.宽恕之人，不能速捷；论仁义则弘详而长雅，趋时务则迟缓而不及

这意思是说宽宏大度、性情善良的人，能够体察别人的心里，却不能迅速予以处理，他们性情徐缓，思考迟钝，谈论抽象道理时宏篇大论，广博而高雅，仿佛有极高的修养，但却不能与时俱进，一旦处理具体问题，则反应迟钝，甚至不能了解最新的潮流，缺乏主见。

8.温柔之人，力不休强；味道理则顺适而和畅，拟疑难则濡懦而不尽

这意思是说性情柔顺、态度温和的人，力量疲惫、气势萎靡、缺乏精力，他们思想细腻，厌恶阿谀奉承，不善于赞美他人，面对普通

的事情往往泰然自若，充满信心，而遇到疑难和棘手问题时，则吞吞吐吐，没有主见，行动迟缓，常常表现得胆小怯懦。

9.好奇之人，横逸而求异；造权谲则倜傥而瑰壮，案清道则诡常而恢迂

这意思是说喜好标新立异、追求新奇事物的人，热情奔放，常有新奇之举，喜欢与众不同，面对新奇的事物，极具有开拓性，灵活多变，给人以洒脱豪迈的感觉，言谈则绮丽壮美，行为则气魄不凡，但让他们面对细微而沉静的事物，则往往超出常规，违反原则，胡思乱想，大胆妄为。

仔细分析和观察，我们发现日常生活中的这种人往往是这样，具有极强的两面性，有些人莫测高深，沉默寡言，当你问他具体问题时，他却含糊其辞、不知所云，而那些外表潇洒，似乎很有学识的人，实际上不但虚伪，而且还肆意放纵自己。另一方面，还有一些人表面上很能听取别人的意见，做事果断，实际上自己处理问题时则拖拖拉拉，毫无主见；有的人表面镇定，似乎胸有成竹，实际上根本没有解决问题的办法。

观察和辨识人一定要从多方面、多角度进行分析，因为在人群当中，人们的性格往往是不一样的。有些人谦虚自信、热情大方、诚实无私、勤劳细致，但这只是表面现象，也许是事实，也许是伪装，如果确认是事实，那么就证明这些人有优良的品质，可以交往甚至重用，如果不是事实，而被这些表面现象所蒙蔽，那就只能说明我们缺少辨识力，当然会吃大亏。而有些人孤高自傲、盛气凌人、机敏聪慧、气势不凡，这也只是表面现象，不能因为他们有高高在上的倾向就予以否定，也许在他们自信的表面背后，拥有着真才实学，但是这样的人也极有可能内心空虚，无德无才。总之，人物性格是多方面的，要进行精微的辨识和分析，除了刘劭介绍的九种性格之外，荣格还为我们提供了八种性格类型。

第二节 关于人的八种类型

内倾思维型——喜欢离群索居，固执己见，相信主观印象并以之为依据分析事物，性格冷漠，倔强偏执，情感压抑。

内倾情感型——沉默寡言，难以接近，神秘莫测，极富吸引力，心灵丰富、情感强烈。

内倾感觉型——对外界事物有敏锐的主观感受，喜欢艺术，善于表现自我，但思想贫乏，情感冷淡，性格被动，喜欢在安静中独处，自制力较强。

内倾直觉型——善于幻想，性格怪异，脱离现实，难以沟通，他们往往内心体验丰富，常常陷入离奇的幻想和想象之中。

外倾思维型——善于分析思考外界事物，生活有序，思想客观，情绪冷静，有主见却比较固执。

外倾情感型——思维受感情左右，常常被情感所压抑，缺乏独力性，思维细腻，极其关注与他人的和睦关系。

外倾感觉型——追求快乐，活泼开朗，有魅力，感觉敏锐，精明聪慧，有时容易放纵自己。

外倾直觉型——喜欢追求刺激，直觉敏锐，性情多变，富有创造性，兴趣广泛，但不能持之以恒，缺少理性思维，相信直觉。

在福尼奥克斯·乔丹所著的《从躯体与出身中看人类性格》中对这四种性格做了深入研究，由于其描述极有趣味，这里只介绍几个基本的要点。

1.内倾型男性

乔丹认为这种性格的男性属于激情型，好沉思，兴趣专一，极少变化，如果参加社会活动，也是得到邀请，出于某种特殊需要才会参与，一旦顺利完成某件工作，就会急流勇退。一方面他希望别人比自己做得更好，一方面不愿意任何事情在自己的手中失败，也许由别人来做而导致失败，他会更愿意看到，这种性格的人往往高估别人，轻易予以过分的赞赏，他们性格犹豫，行动迟缓，缺乏自信。有时，常常会犯下可笑的错误。

2.外倾型男性

这种人性格易变，行为没有一定之规，浮躁、易怒，做事不得要领，追求细节，常常不满，对他人往往评价较低，孤芳自赏，喜欢做计划，但由于判断力弱，常常导致失败，即便如此，也喜欢在幻想中进行判断。在与人交往时，极其敏感，充满机智和灵巧的手段，往往充满自信，喜欢表现自己，即使遭到冷遇时，也不会自卑，他们善于追随他人，有较高的道德感，为人真诚，这种人很难在宁静中度过一天，总是把时间安排的满满的，寻求一切机会表现自己，追求刺激。

从特征上看，男性一般具有如下特征，从这些特征中也许能看出他们的性格类型，从而判断出他们的内心、思想和情感。

稳重务实的男人：这种人虽然财力有限，但却朴实踏实，不追求物质上的丰盛，更不攀比。这样的男人符合传统，按通常的标准看是人们眼中的好男人，他们性格沉稳，不喜欢花哨的装饰，也不穿戴高档服装，在简简单单的生活中坦然地面对社会，他们保守而执著，值得女人依靠和信赖。

追求时尚、喜好运动的男人：这种人永远跳动着一颗年轻的心，他们不认为潮流和时尚是青年人的专利，在他们的性情中时常表现出对时尚的渴望和对运动的追求，从他们的精神状态和体格上让人一看就知道他们有趣味，并善于享受生活。

喜欢炫耀、善于张扬的男人：这样的人毫不隐藏，喜欢从自身的配置上显示自己的地位，常常炫耀自己的住房和汽车，喜欢佩戴黄金项链，对他们来说一条粗粗的项链就表明了他们的财富，还有一些人喜欢佩戴翡翠等饰物，并经常故意引起别人的注意，从而进入自我炫耀的阶段。这样的人非常希望让身边的人知道他的成功。

喜欢标新立异的男人：这样的人不随波逐流，不大众化，处处表现出与他人不同的一面，但有时明显是故意的，即使他们的钱袋空空如也，也要显出自己的地位和品位，有时不免显出酸气，他们实际上是在用故意营造的傲气来掩饰内心的虚弱和自卑，当他们展示特殊的