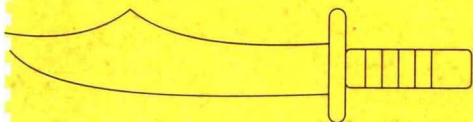


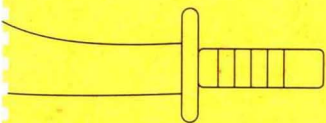
陈谦逊◎编著

识人：准



成功人士 管理“三把刀”

用人：活

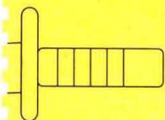


优秀的管理者应是：**识人要准、用人要活、管人要严。**

管理者要善于揣摩人性，把握人心，能够因人而异，

让人尽其才，才尽其用，汇集众人的智慧，施展手段，将各种各样的人才控制在股掌之中，为自己的管理事业打下坚实的人力基础。

管人：严



C962

7

成功人士 管理“三把刀”

江苏工业学院图书馆
藏书章

陈谦逊 编著

 中国长安出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理“三把刀”/陈谦逊编著.-北京:中国长安出版社,2005.4
ISBN 7-80175-275-9

I.管… II.陈… III.人才管理学 IV.C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 043925 号

管理“三把刀”

陈谦逊 编著

出版:中国长安出版社

社址:北京市东城区北池子大街 14 号(100006)

网址:<http://www.ccapress.com>

邮箱:cca@ccapress.com

发行:中国长安出版社 全国新华书店

电话:(010)65271800(编辑部) 65270539 65270433(发行部)

印刷:北京秋豪印刷有限责任公司

开本:787×1092 1/16

印张:15

字数:200 千字

版本:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

印数:1-6000

书号:ISBN 7-80175-275-9/C·094

定价:24.00 元

(如有印装错误 本社负责调换)

前言

一位优秀的管理者的能力主要体现在识人要准、用人要活、管人要严。管理者要善于揣摩人性,把握人心,能够做到人尽其才、才尽其用。还要善于汇集众人的智慧,将各种各样的人才整合为团队力量,从而为自己的事业打下坚实的人力基础。

本书抓住现代管理的重要环节,以识人、用人和管人为核心,通过古今中外的一些管理高手的生动事例,联系现代管理的具体细节,向你展现了管理高手的先进经验,让你读得有趣、知得更多、悟得更深。

搞好管理首先要准确地识别人才。只有“知人善任”,才能做到“得人才者得天下”。

通过准确地识别,选择了优秀的人才后,如何做到活用人才,更是管理者不得不考虑的问题。用人得有原则,既要做到统一领导,使团队有一个坚强而有力的核心,又要做到分权授任,奖罚分明,充分发挥员工的积极性。聪明的管理者总是能创建一套竞争机制和奖惩规则,作为管理工作环节的硬件保障,充分发挥个人魅力,营造如鱼得水、挥洒自如的境界。

识人的目的是为了用人,而用人必须“对人才进行有效的管理”。无论是传统管理方法还是现代管理理念,都体现在

一个“严”字上。“严”字中包含着“爱”，与“人性化管理”并不相悖。以制度来约束人，保证政令畅通，同时，融入情感因子，做到恩威并施、刚柔相济，这样才能让员工心服口服。

由此可见，识人要准，用人要活，管人要严，确实是管理工作的中心环节，管理者只要细读此书，领悟其中奥秘，就可成为一名管理高手。



目 录

目

录

第一章 识人:准——学作伯乐,慧眼识珠

1.言谈识人心 → 2

音色是人心的反映 → 6

由对话认识人 → 8

从言语中辨析人的品德 → 10

从谎言中识别人 → 12

透过假象看本质 → 14

2.举止现真身 → 17

直指人心的底牌 → 21

由习惯动作识别人的个性 → 23

不要把眼睛只盯在小事上 → 26

3.破常规,择人才 → 29

选拔人才的要领 → 31

择才不以资历,而以能力 → 33

以貌取才要不得 → 35

莫被文凭所迷惑 → 38

巧用离间计求贤才 → 41

择“秀”才,获成功 → 44

4.洞察人性有方 → 50

识人以心性为主体 → 52

慎用这12种性格的人才 → 54

5种识别人性的方略 → 58

目

第二章 用人:活——不拘一格用人才

1. 统一领导,管理有术 → 64

士为知己者死 → 66

疑人不用,用人不疑 → 68

舍得给他人面子 → 73

人尽其才,才尽其用 → 75

贯彻以人为本的方针 → 80

付出诚心,才有人替你出力 → 82

设身处地替他人着想 → 84

舍得给下属好处 → 85

增强团队的内聚力 → 87

2. 为你的员工喝彩 → 90

不吝惜表扬你的下属 → 91

即使是再小的成绩也要赞美 → 93

奖赏可令部下更尽力 → 95

多说“我们”,少说我 → 99

莫捧明星员工 → 102

视下属如知己良朋 → 104

3. 学会责人是用好人的必备利器 → 107

批评是不得已的手段 → 109

责人先责己 → 111

给批评包上“糖衣” → 114

关键在于怎么说 → 116

录



“三明治”的说法 → 119

无声胜有声 → 122

4. 体贴员工, 增强凝聚力 → 123

宽容大度能吸引人 → 126

尊重员工, 赢得信任 → 128

善于沟通, 协调左右 → 131

用心倾听真意境 → 133

化解员工矛盾, 让他佩服你 → 135

沟通上下, 解决冲突 → 137

目

录

第三章 管人: 严——恩威并举“法、理、情”

1. 制度是管人的第一利器 → 142

把工作分派下去 → 144

用好手中权 → 147

安排工作要因人而异 → 150

令出如山, 决不妥协 → 153

杀鸡儆猴, 树立权威 → 155

2. 施之以“理”, 让员工口服心服 → 158

成事在于公平服人 → 161

原则管理, 事半功倍 → 164

“理”在无我中 → 166

通晓事理才会心平气和 → 168

谦受益, 满招损 → 171

3. 以情感笼络人 → 174

说服人不能光讲原则 → 176

该动情时就动情 → 179

用真诚换取他人的忠心 → 181

恩威并济 → 183

礼贤下士得人心 → 187

4. 做一名管理场上的“常胜将军” → 191

深谋远虑,敏而善思 → 192

打破常规,超前思维 → 194

冲开权威的枷锁 → 197

激活你的创造性思维 → 200

雷厉风行,果敢决断 → 202

做了决策就要坚持到底 → 206

果断抓住机遇 → 211

要有冒险精神 → 213

巧于周旋,随机应变 → 218

学着看人脸色行事 → 221

走出因循守旧、固步自封的误区 → 224

拨云见日,应对职场陷阱 → 225

后 记 → 230

目

录



第一章

识人：准——学作伯乐，慧眼识珠

识

人

准

学
作
伯
乐

慧
眼
识
珠

早在一千八百年前，诸葛亮就十分强调管理者善于知人。他认为：“人，美恶悬殊，情貌不一；有温良而伪诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者……”就是说，人的真善美与假恶丑，并不都是表现在情绪和脸上的，也不能从一般的表现上都能看得出来。有的看似温良而实际狡诈，有的外表谦恭而内心虚假，有的给人的印象勇不可挡，实则临事而惧、怯懦得很，有的人在处境顺利时可以尽力，处于逆境、环境变化时就退缩了。因此他提出管理者应该亲自考察自己直属的下级，以知其意志、应变、知识、勇敢、性格、廉德、信用，而决不可凭感情和印象用人。诸葛亮的“知人”方法为：

“问之以是非，而观其志。”就是要亲自与下级讨论对各类事物是非对错的看法，来观察他的立场、观点、信仰、志向是否明确坚定。

“穷之以辞辩，而观其变。”就是把工作中某些现实问题的处理意见同下级不断地进行辩论，提出质疑。以此来考察他的智慧与应变能力。

“咨之以计谋，而观其识。”就是不断地向下级提出咨询，请他们对一些重大问题提出谋略和决策方案，以考察他是否有能力和见识。

“告之以祸难，而观其勇。”即告诉下级可能面临的灾祸和困难，来识别他是否能临难而出，勇往争先，义无反顾，力挽狂澜。

识

“临之以利，而观其廉。”就是把下级放在有利可图或者可以得到非分利益的工作岗位上，看他是否廉洁奉公、以公司利益为重，还是贪图私利或者只顾小集团的利益，见利忘义。

人

篇

“期之以事，而观其信。”就是委托下级独立自主地去完成某种工作，看他是否恪尽职责、克服困难，想办法去把事情办好，还是欺上瞒下、应付了事。

前人和外人的有益经验仍然是今天我们应该吸取的宝贵营养。这些勤于考察而又能见微知著的做法，更是值得我们借鉴的。

1. 言谈识人心

聪明的管理者善于在与他人的说话中识别人才，而交谈又恰是人与人之间相互接触、交流的最直接的方式。那些善于言辞的人，不仅言辞丰富优美，而且道理讲得很透彻，逻辑性很强，能准确完整地表达自己的思想。战国时的纵横家们，大多都善说，健谈。

有个成语“朝秦暮楚”，讲的是战国时陈轸的事。张仪和陈轸都投靠到秦惠王门下，受到重用，不久张仪便产生了嫉妒心，因为陈轸很有才干，比他强。

张仪对秦惠王说：“大王经常让陈轸往来于秦



国和楚国之间，听说陈轸还常常把秦国的机密泄漏给楚国。作为大王您的臣子，他怎么能这样做呢？最近又听说他打算离开秦国到楚国去。”

秦王马上传令召见陈轸，一见面，秦王就对陈轸说：“听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！”

陈轸一听，莫名其妙，很快便明白了，这里面话中有话，于是镇定地回答：“我准备到楚国去。”

果然如此。秦王对张仪的话更加相信了，于是慢条斯理地说：“那张仪的话是真的。”

原来是张仪在捣鬼！陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而是定了定神，然后不慌不忙地解释说：“这事不单是张仪知道，连过路的人都知道。从前，殷高宗时孝己非常孝敬自己的后母，因而天下人都希望孝己做自己的儿子；吴国的大夫伍子胥对吴王忠心耿耿，以致天下的君王都希望伍子胥做自己的臣子。所以，俗话说，出卖奴仆和小妾，如果左右邻居争着要，这就说明他们是好仆好妾，因为邻里人了解他们才买；一个女子出嫁，如果同乡的小伙子争着要娶她，这就说明她是个好女子，因为同乡的人了解她。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？”

秦王听了，觉得有理，点头称是，但又想起张仪讲的泄密的事，便又问：“既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢？”

陈轸坦然一笑，对秦王说：“大王，我这样做，正是为了顺从张仪的计谋，用来证明我不是楚国的同

识

人

准

学
作
伯
乐

慧
眼
识
珠

党呀！”

秦惠王一听，却糊涂了，望着陈轸发愣。

陈轸还是不紧不慢地说：“据说楚国有一人有
两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个
妾大骂了一顿。他又去勾引那个年轻一点的妾，年
轻的妾对他很好。后来，楚国人死了。有人就问那个
勾引他的妾的人：‘如果你要娶她们做妻子的话，是
娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的？’他回答
说：‘娶那个年纪大些的。’这个人又问他：‘年纪大
的骂你，年轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大
的呢？’他说：‘处在她那时的地位，我当然希望她答
应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚。现在要做我的
妻子了，我当然也希望她对我忠贞不二，而对那些
勾引她的人破口大骂。’大王您想想看，我身为秦国
的臣子，如果我常把秦国的机密泄露给楚国，楚国
会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚
国的同党，大王您该明白了吧！”

上例中，我们可以从陈轸的言谈中看出了陈轸不仅忠于秦惠王，而且还比张仪要能干得多。

有时候，如果只是交谈，既不相互提出疑问或反对意见，又不能各抒己见，畅所欲言，则不能明确什么是正确的东西。所以，光讲述而不进行争论就可以通晓道理的情况是很少的。必须是善于听取，把握事情的规律秩序，善于思考而有所创见，眼睛明亮，能看出事物的变化之机，言辞丰富能表明自己的意思，反应敏捷能迅速抓住对方的错误，防守严密能抵御对方的攻击，进攻力强能摧毁对方的防线，驳斥对方能灵活使用各种方法。



识

人

准

学
作
伯
乐
慧
眼
识
珠

建安五年，曹操与袁绍战于官渡，相持不下。孙策便准备率军渡江北上，乘虚袭击曹操的老巢许昌。这给在官渡之战中久攻不下的曹操带来了一道难题：

如果现在舍去袁绍，来日再兴师征讨，势必要耗费更大的精力，因此不能丢弃眼前这个歼灭袁绍的大好战机；但是，如果继续屯兵官渡，而孙策果真渡江北上，许昌守备空虚，很可能失守，许昌一失，则其根基动摇。

这时，郭嘉（郭嘉，字奉孝，曹操的著名谋士）洞察了曹操的心思。对曹操说：“孙策削平了江东五郡，占了不少地方，也诛杀了不少江东豪杰。他之所以能做到这一点，是因为他暂时笼络住几个为他拼死效力的人。但是孙策为人张狂，处事轻率，甚少戒心，这是他致命的弱点。因此，目前他虽然拥有数十万之众，由于这种性格的支配，他仍然像一个奔走在旷野之上的独行者。他在江东攻城略地，兼并群雄，肯定结下了不少仇家，假如身边骤然兴起刺客，他不过是一人之敌罢了。因此，孙策不足忧虑，我料定他必将死于匹夫之手！”

郭嘉从分析孙策的性格入手，明确指出了孙策在为人处事中有猖狂之象。猖狂之态不忍，别人就会看不顺眼，言谈过于狂妄，别人就会记恨在心，而这一切，孙策都没有忍耐克制；所以，郭嘉断定孙策将有不测之祸，坚决主张曹操继续屯兵官渡，削平袁绍，暂时不考虑孙策的北犯。他还分析袁绍有十条必败的弱点，断定曹军必胜。这些细微精到的分析和预

见,解除了曹操对孙策的忧虑,鼓舞了曹操平定袁绍的意志。不久,曹操果然取得了官渡之战的大捷,巩固了北方的统治。而后来孙策的命运也正如郭嘉所料,在引兵北上的前夕,去郊外打猎时不设防,被昔日吴郡太守许贡的门客刺死了。

识

由此可见,思有创见的人是善于发明创造的人才;明能见机的人,是通达而又机敏灵活的人才;辞辩丰富的人,是能说会道的人才;迅速捕捉失误的人,是机变敏捷的人才。

人

篇

所以,管理者在与交谈中,不仅以问来识别人,还可以从其言谈中来识别。善听的人往往智慧比较丰富,有大智若愚之态,话虽不多,但内心聪慧,说出来的话往往一字千金,很有分量,能直指问题的关键所在。这样的人虽然沉默寡言,但一旦说出的话是很有力量的。

能发奇思妙语的人风趣诙谐、富有幽默感,能够发前人之所未发。需要鉴别的是,有的奇思妙想有实现的可能,有的则不行,是乱人耳目或者乱民之俗的东西。

总之,一个人的能力是可以从其言谈之中鉴别出来的。管理者要学会从言谈之中巧识人才。

◎ 音色是人心的反映

人的声音具有浓厚的感情色彩,能引起人复杂的心理效应。声音的强弱、快慢、高低、纯浊,都能显示出异常复杂的情感。《灵山秘叶》中有这么几句话:“察其声气,而测其度;视其声华,而别其质;听其声势,而观其力;考其声情,而推其征。”其中的声气,略同于声学中的音量,通过声气粗细,察看人的气度;声势相当于声学中的音长,声势壮者,声力必大;声华相当于声学中的音质音色,声华质美,则其人性善品高;声情相当于带感情的声音。人有喜怒哀乐七情,在语音中必然有



所表现,即“如泣如诉,如怨如慕”。因此,声音能辨人之“征”。人的喜怒哀乐,必在音色中表现出来,即使人为极力掩饰和控制,但都会不由自主地有所流露。因此,通过这种方式来观察人的内心世界,是比较可行的方法。

(1)凝重深沉者

这种人才高八斗、言辞隽永,对人情事理理解得深刻而准确,对社会、对他人较负责任。

(2)锋锐严厉者

这种人言辞锋锐,爱好争辩。谈话时他一旦逮住对方语言的漏洞就会毫不留情地反击,让对方无话可说。这种人看问题一针见血,眼光犀利。

(3)刚毅坚强者

这种人办事坚持原则,公正无私,是非分明,但是因原则性太强而显得不善变通,让人没有商量的余地。不过,他还是因为肯主持公道而得到别人的尊敬。这种人在评判他人的价值时,不因个人恩怨而产生偏见,依然能做到公正无私,扬善除恶,光明磊落,实事求是,主持正义。

(4)圆通和缓者

这种人为人宽厚仁慈,性格宏度优雅,具有圆通性,对新生事物持公正包容的态度。在语言上圆通能使一个人在交往时显得温和可爱,具有柔和的言辞和态度,不喜欢进行争论,怕伤了和气。

(5)温顺平畅者

这种人说话速度慢,语气平和,性格温顺,权利欲望平淡,与世无争,易与人相处。

(6)浮躁燥热者

这种人易犯浮躁的毛病。他们做事情既无准备,又无计划。只凭脑子一热、兴头一来就动手去干。他们不是循序渐进

识

人

准

学
作
伯
乐
慧
眼
识
珠

地稳步向前,而是恨不得一锹挖出一眼井。结果事与愿违,欲速不达。

(7) 激荡回旋者

这种人有着强烈的好奇心,有独特的思维能力,敢于向传统挑战,敢于向权威说“不”。他们对事业开拓性强,经常弄出些奇思妙想,令人赞叹。他们在语言上的特点也与众不同异想天开,独树一帜。他们的缺点是不能冷静思考。

识

人

篇

◎ 由对话认识人

曾国藩说过,要了解一个人内心深处的东西,谈话是最好的手段。有人指出,当谈话深入到一定程度时,对方的心理活动可以灵敏地接触到。

谈话识人的这种考察方法,是最古老的识才方法,也是最长久的识才方法。只要人类社会需要并继续存在着识才工作,那么,这种考察方法就将始终得到最广泛的运用。惟一不同之处,在于各个不同的时期、不同的社会,个别谈话的方式和内容将发生显著的变化。

随着现代科学技术的发展,识才工作中的一部分“个别谈话”,有的可能被微机技术或其他技术所取代。但仍有大量的“个别谈话”,是任何先进技术所不能取代的。尤其是当识才工作进入到“终端决策”阶段时,管理者与被荐举对象的直接接触,包括必要的“个别谈话”,是必不可少的,也是无法取代的。鉴于此,给予“个别谈话”以正确的评价,并不断改革谈话方式,变换谈话内容,使考察者和被考察者产生顺畅的思想沟通和认识接触,是获得令人满意的考察结果的一个途径。

谈话识人可以是一对一的,也可以是一对多的。但总的