

独
到
的
听
声
辨
人
之
绝
学

曾国藩

处世三绝

西北大学出版社

识人用人管人

CHUSHISANJUE
SHIREN YONGREN GUANREN



和仁 宋涛 编著

人到用时方恨少，
用钱总有用尽时，
人到用时用不了，
用人才才能坐拥天下。



曾国藩处世三绝

独到的听声辨人之绝学

识人不准、用人不当、管人不精，则功亏一篑。无须通天本领，无须绞尽脑汁，只要掌握了鉴人的妙招，就能洞察人性优劣，识别人心好坏，精明老练的用人，得心应手的管人。

成在识人，败也在识人；好在用人，坏也在用人。

ISBN 7-5604-2236-5



9 787560 422367 >

定价：26.80元

CHUSHISANJUE
SHIREN YONGREN GUANREN



和仁
宋涛
◎ 编著



识人用人管人

曾国藩处世三绝

西北大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

识人用人管人 / 和仁, 宋涛编著. —西安: 西北大学出版社, 2006. 11

ISBN 7-5604-2236-5

I. 识... II. ①和... ②宋... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 119910 号

识人用人管人

编 著: 和 仁 宋 涛

责任编辑: 黄伟敏

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 680 × 960 1/16

字 数: 280 千字

印 张: 22

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-2236-5/F·288

定 价: 26.80 元



CHUSHISANJUE
SHIREN YONGREN GUANREN

道破世间用人的各种禁忌及任用
天下奇才、天下偏才、天下奇才、天
下权者的妙法。

人生的大气势，
用智能去纵横、挑战，
才是成功的硬道理。

责任编辑：黄伟敏
封面设计：武晓强

▶ 前言

你明白吗？世界上最危险的动物不是豺狼虎豹，而是人！

你知道吗？世界上最大的秘密不是 UFO，不是百慕大三角，不是艾滋病，而是关于人自己的秘密！

人们总说：画虎画皮难画骨，知人知面不知心。

人们常说：千难万难，最难的事在于识人、用人、管人。

纵观历史上重大的阴谋，都是从不识人开始的；考察社会上最大的悲剧都是从用错了人开端的。真可谓：“好在用人坏亦在用人”，“成在识人败也在识人”。于是有了《识人用人管人》一书的问世。本书所要告诉人们的，绝对是一些能让你“恍然大悟”、“霍然而起”、“拍案叫绝”的识人、用人、管人秘诀。

有人说一般人学会识人即可，聪明人学会用人则妙，而天才、大才、领导之才就一定要学会管人之道。不能识人，何谈用人？不能用人，何谈管人？不能管人，何以打天下，创事业？

本书在系统总结曾国藩识人、用人、管人经验的基础上联系现代企业识人、用人、管人的实践，总结出了一整套基本方法，并将其归纳为上中下卷。本书上卷为识人之法，告诉人们，识人先要识己，识人必须揣摩人的诀窍，所谓识人一时，用在急时；识人一世，享用无穷。书中告诉你从容识人，机智识人；识别上司，识别下属；识人以表，识人以里；识人以远，识人以近；识人以势，识人以时；识人以小，识人以大；识人以善，识人以恶的种种方法。

本书中卷为用人之法，告诉人们，人到用时方恨少，人

到用时用不了，用钱总有用尽时，用人才才能坐拥天下的道理。书中告诉你用人的要领，用人的各种禁忌，并将用天下智才、天下偏才、天下奇才、天下权者、天下小人等方法一一道来，通读此卷，你将懂得其中所说的用男人之道、用女人之道；用勇人之道、用恶人之道；用上司之道、用下属之道；用亲人之道、用朋友之道；用仇人之道、用恩人之道；用老人之道、用年轻人之道；用忠士之道、用奸臣之道等近百种用不同人的方法。学此一卷，则天下之人，尽在你掌握之中，运用于股掌之上，要风得风，要雨得雨，岂不快哉！

本书下卷乃管人之道，该卷告诉人们，三军不可夺帅，帅为军中之魂，管人之术乃术中之术，需用心学习，用之实践反复揣摩方能用得。所谓有规矩才能成方圆。本卷告诉你领导人如何提高素质，如何建立威信，如何沟通上下，如何招聘人才，如何加强管理，如何抓权放权，如何决策攻心，如何激励批评下属等近百条管人之法。不仅如此，本卷还让你“登堂入室”，亲授如何管理咄咄逼人的下属，如何管理纠缠的下属，如何管理女性下属，如何管理是亲属的下属，如何管理官迷下属，如何管理充满敌意的下属，如何管理骄傲的下属等近百条应付管人的原则。读过此卷，使人洞悉管人之精髓。



目 录

上卷·识人

自从呱呱坠地，识人便成了人们生存的一种本领。人生流转，岁月匆匆，抹去了多少记忆，仿佛在前日。岁月练就了我们一双善于识人的火眼金睛，它帮助我们，由表及里，由里看表；由近识人心，由远识人气，我们以识上之法，以求保全，以求发展；我们以识下之法，以求任贤，以求用人；经验告诉我们“路遥知马力，日久见人心”，经历告诉我们“真金不怕烈火炼，危难之日见真情”。识人，一门察古知今的大学问，取之不尽，用之不竭。

第一章 从眼眉识人的艺术..... 3

曾国藩指出，“有感于内，必形于外”。一个人的修养往往表现于外表，举止衣着，先有三分气象，话未出口已有七分先机。由表入里识人，须细辨其天性、品德、心理、心地、胸怀、修养。目光敏锐之人三步之外，则识人八九不离十，有此一招，则人莫能欺。

1 > 如何从人的外形识人 /3

2 > 如何从眼眉来辨别人的本性 /9

- 3 > 如何从面相神气识人 /12
- 4 > 如何从骨色外貌识人 /17
- 5 > 如何从头面五官识人 /22
- 6 > 如何观眼神辨人心 /26
- 7 > 如何从气质来识人 /31

第二章 从声音辨别人才的方法 41

曾国藩指出，一个人的声音清浊高低往往反映了人的内在本质，有经验的用人者能在言语之间判断出对方的性格、气质、诚实与虚伪，本章所介绍的正是曾国藩个人独到的听声辨人经验。

- 1 > 从声音的清浊辨别人才的方法 /41
- 2 > 从语言的风格辨别人的方法 /46
- 3 > 从偏颇的言辞辨别人的方法 /50
- 4 > 如何从谎话中识别人 /53
- 5 > 怎样从对话中识别他人 /58

第三章 识别“隐属”的诀窍 61

现实生活中，不乏忠心耿耿的正人君子，也不乏口是心非的小人。作为领导在用人任人时，一定要辨别真伪，透过假象识真人。警惕离间术，避免用人不当祸害无穷。

- 1 > 怎样识别各种“小人” /61
- 2 > 如何识别阿谀奉承的人 /63
- 3 > 如何透过假象识真人 /64
- 4 > 如何识别敌人的离间术 /65
- 5 > 哪“四种下属”不可重用 /67



第四章 如何避免识错人 70

古语云，用人不疑，疑人不用。忠诚是用人的根本，既然任用了他，就要相信他。不要走马灯似地求全责备，这样就很容易使人才流失，丝毫达不到提高的效果。

- 1 > 切忌以貌取人 /70
- 2 > 不要独断专行 /71
- 3 > 嫉妒之心不可有 /72
- 4 > 用人不可太小气 /74
- 5 > 能容人时且容人 /76
- 6 > 轻信他人铸大错 /77

中卷·用人

世界上的资源有成千上万种，但是只有人才才称得上是宝贵的资源。学会任何一种学问，只能利用一种资源，而学会用人才、能够利用人才，才能去征服、利用万物。用人之法，一本而万利；用人之法，一劳而永逸。我们常叹息：“人到用时方恨少，待到用时用不了。”那是用人之计不精。而“用金银总有尽时，用人才坐拥天下”，则是效率的最佳写照。无论偏才、奇才、小人、君子、忠奸，人才各有其用，则物有所值，事有所安。天下大事，在谈笑间一手搞定，岂不快哉！

第五章 用恩莫如用人 81

曾国藩指出，一个人事业的成败与否，最大的关键就在

于用人。不拘一格地使用人才，并广收精取，这样的用人之道比之施于小恩小惠，不知要高明多少倍。所以，善用人者为大家而善用恩者不过小家而已。

- 1 > 对人才要广收精取 /81
- 2 > 录用人才要不拘一格 /88
- 3 > 人才需要培育陶冶 /94
- 4 > 用人的原则是扬长避短 /97
- 5 > 用人之前必先知人 /102
- 6 > 至勇至廉才能服众人 /107
- 7 > 选才要注重朴实勇敢 /112
- 8 > 挑兵选将是管理的重要环节 /114
- 9 > 用人不当则天下乱 /120

第六章 择贤益如选才..... 123

唐 宋八大家的韩愈说：“世有伯乐，然后才有千里马。”在单位中，领导就是伯乐。但如何从下属中去发现千里马，培养千里马，就需要领导慧眼识珠，以德为先，用诚意求才，大胆启用各种各样的人才。

- 1 > 如何识别你所需要的人才 /123
- 2 > 衡量人才的标准 /127
- 3 > 择才要以德为先 /129
- 4 > 先有伯乐后有千里马 /130
- 5 > 用高薪吸引人才 /132
- 6 > 大胆使用年轻人 /133
- 7 > 深入了解下属的难处 /135
- 8 > 六类人才要分别使用 /137
- 9 > 任用“帅才”的五个标准 /139



- 10 > 为什么说科技人才是个“宝” /141
- 11 > 如何选用财务人员 /142
- 12 > 如何聘用公关人才 /144
- 13 > 如何鉴别决策人才 /146
- 14 > 两类人才必不可少 /148

第七章 激励乃用人之道..... 151

激励是用人的艺术，而激励下属的艺术则在于满足人才的志趣，谁有能力就用谁。在领导活动中，不妨运用个性奖励，多设几块奖牌让他们去争，以激发下属的潜能，创造高效的团体。

- 1 > 实施个性化奖励 /151
- 2 > 职位提拔激活人心 /153
- 3 > 谁有能力就用谁 /154
- 4 > 学会放权用人 /157
- 5 > 让下属知道你很看重他 /159
- 6 > 沟通有利于调动积极性 /160
- 7 > 不断满足人才的志趣 /163
- 8 > 赞美员工效益多 /164
- 9 > 物质激励很重要 /165
- 10 > 激励的方式要多样 /167
- 11 > 给下属学习的机会 /168
- 12 > 激发下属的战斗力的 /170

第八章 用人要注意实效..... 174

曾国藩指出，用人的目的在于提高效率。如果在用人的过程中，不注意调动人才的积极性，而是用人存疑，用



假虎威，盛气凌人。而是要以身作则，严格要求自己，使下属对你心悦诚服。

- 1 > 领导必须以身作则 /209
- 2 > 管理讲究恩威并施 /211
- 3 > 从六个方面树立权威 /213
- 4 > 艺术管人则魅力十足 /215
- 5 > 一定要充分相信自己 /217
- 6 > 多培养点“领袖气质” /218
- 7 > 树立远大的理想 /219
- 8 > 做个诚实的带头人 /220
- 9 > 要甘为部下的孺子牛 /221
- 10 > 领导者必备的三大美德 /223
- 11 > 要学会喜怒不形于色 /224

第十章 奖罚分明的管理..... 227

曾国藩指出，善管理者，攻心为上，攻身为下。攻心的目的，是要使下属对他忠心耿耿肝脑涂地。这样，才能顺利地完既定目标和任务。领导要掌握攻心的智慧，就得以奖为主，以惩为辅，给下属留下自由发展的空间。

- 1 > 用兵管人必须赏罚分明 /227
- 2 > 赏罚分明鼓舞士气 /231
- 3 > 鼓动人心以利诱之 /234
- 4 > 激发下属潜能的方法 /235
- 5 > 使员工懂得待厂如家 /238
- 6 > 脚踏实地才能戒浮戒躁 /240
- 7 > 以严治国才能以严持家 /242
- 8 > 法制严明方能安邦定国 /244

- 9 > 将领应重视严格训练 /247
- 10 > 好的人才有血性而没官气 /250
- 11 > 优胜劣汰才能从严管理 /256
- 12 > 兵权统一才能号令严明 /258
- 13 > 严格而切实地执行法令 /262
- 14 > 严格地管理久乱之地 /265

第十一章 旗帜鲜明的规则..... 271

俗话说，不以规矩不成方圆。这规矩其实也就是纪律。作为领导者在要求或命令下属按照既定的目标完成任务时，千万不可粗暴行事，强迫他人接受。也不要模棱两可，含糊其辞。要以行动服人，要以纪律管人。

- 1 > 不要模棱两可 /271
- 2 > 威严是管出来的 /275
- 3 > 纪律严则人心齐 /277
- 4 > 要帮助下属接受命令 /279
- 5 > 下命令也要有原则 /281
- 6 > 习惯好了成自然 /284
- 7 > 要善用规则管下属 /285
- 8 > 不以规矩不成方圆 /286
- 9 > 领导要以行动服人 /288
- 10 > 律己才能律人 /289

第十二章 千人千面的战术..... 292

人有千种，面有千形。不同的下属有不同的心理和个性。在一个千人千面的大熔炉中，领导如何去管理这



些形形色色的下属呢？这里可有很大的学问和奥秘。
读过本章后，你将会茅塞顿开！

- 1 > 如何掌握不同人的驾驭之术 /292
- 2 > 怎样对付见风转舵的人 /294
- 3 > 怎样对付争强好胜的人 /294
- 4 > 怎样对付满腹牢骚的人 /295
- 5 > 怎样对付目空一切的人 /297
- 6 > 怎样对付自私自利的人 /299
- 7 > 怎样对付攻击型的人 /300
- 8 > 怎样对付爱嚼舌头的人 /301
- 9 > 怎样对付溜须拍马的人 /303
- 10 > 怎样驯服“烈马” /304
- 11 > 怎样管理女下属 /306
- 12 > 怎样对付“四大金刚” /309
- 13 > 怎样利用六类人物办事的绝招 /311

第十三章 化解矛盾的绝招..... 316

化解矛盾，调解冲突是管人者的职责。矛盾处理得好，可以化干戈为玉帛；矛盾处理得不好，可能会引起更大的冲突，做领导的在化解矛盾时，要因势利导，未雨绸缪，将冲突和矛盾化解在萌芽的状态里。

- 1 > 处理冲突的技巧 /316
- 2 > 避免仇恨的产生 /318
- 3 > 从对方立场着手 /320
- 4 > 消除积怨有良方 /322
- 5 > 千万不可火上浇油 /324
- 6 > 化解冲突要未雨绸缪 /325