

识人是用人的基础·用人是识人的目的
用人必先识人·知人方能善任

三分用人 七分识人



Sanfen Yongren
Qifen Shiren

资深经理人不可不知的 识人用人艺术

识人用人不仅是一门艺术，更是一门学问。如何做到
知人善任、各尽其才，是每一位领导者的必修课。

宋金成◎编著

 海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目 (CIP) 数据

三分用人 七分识人 / 宋金成编著. -- 北京: 海潮出版社, 2014.5

ISBN 978-7-5157-0122-6

I. ① 三… II. ① 宋… III. ① 人才管理学 - 通俗读物
IV. ① C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 076436 号

书 名: 三分用人 七分识人

编 著: 宋金成

责任编辑: 罗 庆

封面设计: 点滴空间

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: 16

字 数: 150千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5157-0122-6

定 价: 28.00 元

(如有印刷、装订错误, 请寄本社发行部调换)



中国有句俗语，叫“宁可不识字，不可不识人”。“识人”二字看似简单，但是很多人却做不到。对一家企业来说，“识人”非常重要，它直接关系到企业的成败。对于领导来说，识人的本领往往比用人的才智更加关键。因为要想用好人，就必须先学会识人。

识人，是一种综合人生阅历和对生活观察结果的统计分析，是一种理性判断，也是一种逻辑思维的延伸。识别人才，是为了用人，否则对于领导来说，识人就没有多大的意义。纵观历史上的大失败，都是从不善于识人开始的。预测一家企业是否有发展，主要就是看这家企业的领导是否懂得识人。

作为领导，你所担当的责任与常人是不同的，因为你识错了人，就会用错人，从而给企业带来巨大的损失，你的大好前程也可能会毁于一旦。这绝对不是危言耸听，想当年，诸葛亮不识马谡，导致了街亭失守，不得不挥泪斩之；而武丁善于识别傅说这样的人才，任命他为相国，致使国力增加，商朝得到了复兴。一正一反，识人的效果何其不同。

作为领导，你可能还没有完全掌握识人用人的要领或真谛，或许有时候，你还会犯一些识错人才，用错人才的小错误，甚至还会触犯一些识人用人的禁忌，以致给自己的领导工作带来麻烦甚至是

灾难性的打击。然而，你应该明白，这些都不是无法避免的。即使你脑海里存有一些识人用人的错误观念，也可以一起扔掉。但前提是，你必须认真仔细地阅读完《三分用人 七分识人》这本书。

本书是一本通过总结古今中外观人之术、识心之学的基础上，以最短时间快速看透人心的角度出发编写而成的。本书围绕人的品性、态度、协作、忠奸等方面精心组稿，教你如何识人用人。本书不仅结构严谨、内容翔实精辟，而且文字通俗、论述浅显易懂，是一本集科学性和实用性于一体的理想读物。



第一章 识品性：不知品性焉敢委以重任

- 拒绝有才无德，莫为企业“养虎为患” 002
- 懂得感恩的下属是企业最大的财富 006
- 学会用“时间”去识人 010
- 兴趣爱好是映射品性的一面镜子 013
- 诚信是考量下属品性的基本准绳 018
- 爱占“小便宜”的人千万不可重用 021

第二章 识态度：心态不好奇才亦是废材

- 职业态度不好，奇才亦是“废材” 026
- 分外工作是测量下属责任心的标杆 030
- 是人才，就要把难题解决给你看 032
- 看透抱怨背后隐藏的实质 035
- 把毅力作为企业择人的尺度 038
- 一味追求高薪的人难静心 041
- 察人于微，甘做小事的人才能做大事 045
- 重视的“砝码”加给“多做一点”的员工 048
- 敢于挑战压力的人，才是“重点培养对象” 051

第三章 识协作：不晓协作团队何以制胜

- 拥有协作力的团队，才不会被打趴下 056

“帮扶精神”是团队精神的重要体现	059
“妥协”有时候也等于一种协作	063
懂得分享功劳，才能受到别人欢迎	067
“小报告”是破坏团队和谐的“蛀虫”	070
主动调整“小我”，适应企业“大我”	073
找出人才中的“最佳组合”	076
让所有员工“拧成一股绳”	079
第四章 识忠奸：不辨忠奸等于以身犯险	
远君子亲小人，团队必为小人所害	084
擦亮“金睛火眼”，认出办公室的小人	087
自觉自律 = 真正的忠诚	091
患难之中“辨”忠诚	094
把重担放在忠诚的肩膀上才稳当	096
别被阿谀奉承“灌”昏了头	099
第五章 识自律：管得住自己才能创得出成绩	
自律，是职业道德的最高准则	104
自律是走向卓越的开始	107
放任自流是迈向失败的“起跑线”	110
“做到”比“知道”更重要	113
拒绝私事占用工作时间	116
坏情绪不该带到工作中	118
第六章 识担当：有才无责用之如履薄冰	
下属没有担当，谁为团队“攻城拔寨”	122
面试法——“考考”员工的责任心	126
责任感有多高，给企业带来的效用和价值就有多大	128
指责别人的人是最没担当的人	130

有担当的员工从来不说“差不多”	132
“尽力”不是理由，“尽责”才是员工该做的	135
责任当前，敢于指出领导的错误	138
担当就要把“责任”进行到底	140
用责任心的强度衡量员工的事业高度	142
第七章 识执行：执行不力绝不是好员工	
决策无法执行，企业必然“瘫痪”	146
“拖拖拉拉”的员工不堪大任	148
服从命令是员工的天职	152
投机取巧，势必会给企业“添麻烦”	155
用鼓励为员工的执行力“加分”	158
执行重在“第一次就把事情做对”	161
别把“被动服从”与“执行力”画等号	166
“三分苦干，七分巧干”是最好的执行	169
“量体裁衣”，提高员工的执行力	172
第八章 识创新：没有创新，就没有发展	
善于学习是员工创新能力的源泉	176
创新要敢于打破常规	179
对工作充满激情的人，头脑中总有新想法	183
不断寻找方法解决困难，就是一种创新	186
创新就要从失败中吸取到有价值的东西	188
创新属于善于思考的人	192
第九章 识细节：一举一动透露内心信息	
通过吃相“解读”员工的性格特征	196
不同的坐姿代表不同的个性	198
办公桌状态，隐藏着员工的工作态度	202

通过言谈内容, 探知员工的内心世界	206
借助言谈方式了解员工心理	210
通过声音把握员工的心理状态	213
口头禅反映员工的真实内心	216

第十章 识规则: 识人有禁忌, 用人有戒律

识人用人要抛弃个人好恶	220
摒弃“门户之见”, 能力比出身更重要	222
识人用人不可以“貌”取人	225
识人用人忌“戴着有色眼镜看人”	228
百花齐放, 敢于向“唯学历论”亮剑	231
“裙带关系”是用人的大忌	234
用人不疑, 否则就别用	236
忌妒贤嫉能, 不敢任用比自己强的人	239
“经验员工”有时会成为前进的阻碍	243

第一章

识品性：不知品性焉敢委以重任

一个人的品性如何，决定了他会做出哪些行为。品性是一个人的做人基础，是一个人的立身根本。领导只有先看清一个人的品性，才能知道他能真心实意地为企业作出多少贡献，或者为企业带来多大的危害。





拒绝有才无德，莫为企业“养虎为患”

在现代企业中，有远见的领导者在用人时最看重的不是能力，而是一个人的品德。企业的用人要求应该是：品德第一，能力第二。因为一个人的能力不足，通过培养有可能会成为一个优秀的人才；但是如果品德有失的话，那么他的能力越大对企业的危害也就越大。

懂得识人，领导才能知道什么样的人可以重用，什么样的人应该少用或者不用。现代企业中的领导经常感叹身边没有可用之人。事实上，他们的身边并不是没有可用的人才，而是缺少德才兼备的人才。

在职场中，我们偶尔会看到类似这样的事情：某个员工在企业最需要他的时候，不是努力地为企业解决困难，而是把自己掌握的企业资料转卖给他人；明明是企业里最重视的人，却在企业把重要的事情托付给他之后，给企业来个釜底抽薪等。造成这种现象的原因，与员工的品行固然有着直接的关系，但是主要的责任还在于领导识人不清。

作为一个领导，其实最重要的工作并不是带领大家如何去工作，而是识人。要知道如何把人才放在他们最适合的位置上去。一个领导最失败的地方，就是因为识错了人，而把一个品德败坏的人放在某重要的位置。下面这个故事

就可以给我们带来一些启发。

某外贸公司的业务员小张，在工作上算是一个很有能力的人，他每个月都能拿到不少的订单。但是，有一次部门经理在计算业绩的时候漏掉了一份订单，致使小张少发了两千块钱的提成。总经理知道这件事情以后，又补发给了他，但是小张觉得部门经理是故意的，是妒忌他的能力。

这件事过后，小张对部门经理越看越不顺眼，对待部门经理交代的工作也开始随便应付起来，甚至还准备跳槽到竞争对手的公司去，以此来报复现在的公司。为了向竞争对手邀功，他把公司里重要的客户信息透露给了对方，还给对方提供了公司报给客户的底价。凭借着小张提供的这些资料，竞争对手很快便动用手段把公司的几个重要客户抢走了。公司里从老板到普通员工都非常着急，小张却在为自己的阴谋得逞而窃喜。除此之外，小张还匿名向当地的工商税务部门举报，抹黑公司的形象。

虽然公司没有什么财务问题，但他这样做还是给公司的名誉带来了损害。后来，公司经过调查得知这一切都是小张在背后搞鬼，才他开除了。

人才对于企业来说，是非常重要的。并且，只有一流的人才才能成就一流的企业。但是，我们却不能只关心一个人的能力，而把其他的问题全都忽视了。一个人的品德有好坏之分，如果你重用了有才能却品德败坏的人，你的企业或许暂时能够获得进一步的发展，但是也很有可能让企业遭受到巨大的损失。

中国古代，有因为用对一个人而国富民强的，也有因为用错一个人导致国破家亡的。比如秦穆公因为重用了商鞅，才能使秦国成为战国七雄之首；而唐玄宗重用了杨国忠，最终却导致了安史之乱。

品德胜于能力，只有真正具备了诸如忠诚、敬业、服从、正直、诚信等优

良的品德，才能把重任交给他。一个企业里每个人的能力都很强，这是一件好事。如果他们当中某个人或者某些人因为品德的不良而让企业里充满了矛盾、钩心斗角、尔虞我诈、损公肥私，企业又怎能发展壮大呢？

安迪曾经担任美国一家电子公司的工程师，他对工作一直兢兢业业，干得非常出色。但是，由于他所在的这家公司资金不是很雄厚，规模比较小，因而时刻都要面对实力较强的萨玛斯电子公司的压力，处境十分艰难。

有一天，萨玛斯电子公司的技术部经理邀请安迪共进晚餐。饭桌上，这位经理向安迪建议，只要他把公司里最新产品的数据资料拿一份出来，就能给他很好的回报。

没想到，一向温和的安迪听到这话之后非常愤怒：“不要再说了！我们公司虽然规模不大，处境也不好，但我绝不会出卖自己的良心做这种见不得人的事，任何一位恪守职业道德的人都不会答应你这种要求的！”

“好，好，好。”这位经理看见安迪是这种反应，不但没生气，反而接连说了三个“好”字。他颇为欣赏地拍了拍安迪的肩膀：“好了，不要生气了，这件事就当我说没说过。来，让我们干杯！”

不久以后，安迪所在的公司因经营不善而破产。安迪也随之失业了，虽然他不停地寻找着就业机会，可一时却很难找到合适的工作。于是，他只好焦虑地等待着。可是没过几天，安迪竟意外地接到比利孚公司总裁的电话，让他去一趟萨玛斯电子公司。

安迪百思不得其解，不知这家实力雄厚的昔日对手找他有什么事。他疑惑地来到萨玛斯电子公司，萨玛斯电子公司的总裁以出乎意料的热情接待了他，并且拿出一张非常正规的聘书，原来他们要聘请安迪做“技术部经理”。

安迪非常惊讶，他很疑惑，萨玛斯电子公司效益很好，公司内部人才济济，为什么偏偏选中了他呢？总裁知道他有些疑惑，于是笑着说道：“安迪先生，我们公司原来的技术部经理退休了，他在退休前，强烈地推进你来我们公司接替他的工作。”

安迪还是有些疑惑，因为他和那位技术部经理虽然是朋友，但并不是很熟的朋友，人家完全没有必要向他的老板这样推荐自己，他说：“你们公司能力比我强的人应该有不少吧，为何不从他们当中选择一个人呢？”

总裁认真地说道：“安迪先生，你在技术方面的能力非常优秀，但这并不是让你担任这个重要职位的最主要原因，你的忠诚才是让我佩服的原因，你是值得我信任的那种人！”

安迪一下子明白过来了，原来是自己对原公司的忠诚，自己恪守职业道德的品质，为自己带来了这个重要的机遇。

如今，将品德作为企业用人的一个衡量标准，已经被广泛认可。如果说能力是企业发展的动力，那么品德就是企业生存的根本，品德是不可或缺的，它比能力更重要。

品德高尚的人，会自觉地维护公司的利益，绝不会出卖公司的任何商业机密，这也是一个职场人最基本的职业道德。用人的前提是要先识人，识人必须要知道他的品性是否端正。领导要识别人才，主要就是根据其德才的表现。如果这个人品低劣，哪怕他再有能力，也绝对不能重用，在必要的时候，我们甚至还要把他“扫地出门”。



懂得感恩的下属是企业最大的财富

工作不是一种负担，而是上天给予人们的一种恩赐。一个人怀着一颗感恩的心去工作，就能做得比別人更好。领导干部在识别人才的时候，需要考察他们是否具有一颗感恩的心。

“这个世界上，除了你的父母之外，没有任何人有责任和义务要帮助你。如果人家帮助你了，那么你一定要懂得感恩。”这是某相亲节目里一位男嘉宾所说的话。他的话，告诉我们做人要有一颗感恩之心。感恩是一个人应该具备的基本品德，只有拥有感恩之心的人才能拥有更多朋友。领导在识别人才的时候，同样很有必要知道对方是否知恩图报，一个人如果连感恩的心都没有，那么就不值得培养和重用。

马斌是某广告公司的老板，他很信任一位名叫张涛的下属，并且对他委以重任，让他担任业务部副经理。但是如今，他却在考虑是否要把他开除。

3年前，张涛从一个三流大学毕业后就来到北京找工作，但是由于各种原因迟迟没有找到。后来，因为朋友的关系，马斌决定给张涛一个机会。要知道，那个时候，张涛连租房吃饭的钱都没有了，如果不是马斌愿意给他一份工作，那么张涛恐怕就要流落街头了。

得到工作以后，张涛非常努力，这让马斌很欣慰。但是，张涛被提拔为业务部副经理后，马斌就发现他经常拿客户的回扣。马斌多次提醒他，但是他仍在悄悄地拿，把马斌当傻子。所以，马斌不得不考虑是否立刻把他开除。

一天下午，马斌把张涛叫到了办公室，对他说道：“小马啊！你也算是公司的老员工吗？有些事情不能做，可是却偏偏在做，你能给我一个合理的解释吗？”

张涛知道老板是在说他私拿回扣的事情，老板既然这样说，那么肯定知道了不少事情，于是他说：“老板，我还是走吧！”

马斌本来是想给他一次机会的，但是看他这样，只好让他走了。张涛走的时候，连声谢谢都没有说，离开公司以后，也没有联系过马斌，这让马斌很是失望。

走后，张涛还对两年前推荐他去马斌公司工作的朋友说：“如果不是马斌把我带进了这个没有前途的行业，我也不会混得这么差。”本来这位朋友看到张涛没有了工作，想帮他看看哪里有合适他的工作，如今听到这样的话，马上就打消了这个念头。

一个拥有感恩之心的人在得到工作的那一刻起，就会感激企业，感激老板，努力工作，回报企业。一个人如果不懂感恩的话，只会心生抱怨。抱怨自己为什么得不到重用，抱怨薪水为什么一直还那么少？他们甚至还会奇怪地抱怨他的领导当初为什么要聘用他。怀着这样的态度去工作，他们又如何能把工作做好呢？

不懂感恩的人一般很难记住别人对他的好，即使你对他洪恩浩荡，也难抵他对你恨水一滴。所以，领导很有必要知道员工是否有感恩之心。在微软，有这样一个故事一直被人们津津乐道：

有一段时间，比尔·盖茨在去办公室的楼道里，偶尔会遇到一位

临时清洁工。这位清洁工每次见到比尔·盖茨都充满了微笑，并快乐地工作着。

一开始，比尔·盖茨觉得这没什么。后来，他听说很多下属都很喜欢这位清洁工，于是，决定去了解一番。他发现这位清洁工是整个办公楼里唯一一个工作量最大，却薪水最少的人，可她仍然在办公楼里快乐地工作，似乎每一秒都能从工作中感觉到快乐。她对任何一个人人都面带微笑，即使是她刚刚拖过的地板被人不小心撒上了污渍，她也会笑着说：“没有关系，这是我的工作。”

快乐是可以传递的，周围的同事都能被她感染，有不少人还和她成了好朋友，甚至还包括一些公认比较冷漠的人！没有人在意她的工作性质和地位。慢慢地，整个办公楼的人都在她的影响下快乐了起来。有一天早晨，比尔·盖茨又遇到了这位女清洁工，他好奇地问道：“我很好奇，是什么能让您如此开心地面对每一天的工作呢？”

“因为我在为世界上最伟大的企业工作！”女清洁工自豪地说，“我没学历，也没知识，我很感激公司给了我这份工作，可以让我与一群如此优秀的同事共同生活。而且，我能在工作的闲暇时间跟大家学习计算机知识，一想到这些我就非常开心。”女清洁工那种感恩的情绪深深地打动了比尔·盖茨，后来盖茨把她聘为微软的正式雇员。

女清洁工得到比尔·盖茨的认可，是因为她那颗对企业的感恩之心的是发自内心的。只要一个人怀着感恩的心去工作，即使是一份枯燥无味的工作，他也能从中寻找到快乐。在充满诱惑的职场中，有些人利欲熏心，不懂得感恩，只盯着一时的蝇头小利；有人遇到工作中的困难就沮丧逃避；有人为能在工作中偷奸耍滑而沾沾自喜。这些不知感恩的人，是无法尽职尽责地对待自己的工作的。