

Cheng
成都文化

领导人

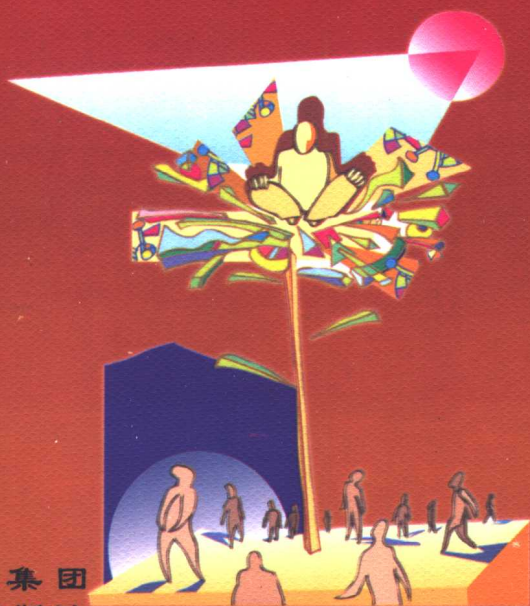
图解

TUJIE

LINGDAO YONGREN

创新领导·金系列

诚品策划 刘锐编著



四川出版集团
四川人民出版社

创新领导●金系列

图解领导用人

刘 锐◎ 编著

四川出版集团
四川人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

图解领导用人/刘锐编著. —成都:四川出版集团
四川人民出版社, 2004. 1
(创新领导·金系列/陈晓主编)
ISBN 7-220-06381-4

I. 图... II. 刘... III. 领导艺术—图解
IV. C933.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037077 号

TU JIE LING DAO YONG REN

图解领导用人

·创新领导·金系列

刘 锐 编著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
配 图

侯安国
王玉浩
古 蓉
伍登富
顾斯佳

出版发行

四川出版集团
四川人民出版社(成都盐道街 3 号)

网 址

<http://www.bookssss.com>
E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net
电话:(028)86661236 86660527 86669700

防盗版举报电话

(028)86679239

印 刷

绵竹教育印刷厂

开 本

850mm×1168mm 1/32

印 张

15.5

插 页

4

字 数

172 千

版 次

2004 年 1 月第 1 版

印 次

2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数

1-4000 册

书 号

ISBN 7-220-06381-4/D·832

定 价

27.00 元

■ 著作权所有·违者必究

本书若出现印装质量问题,请与工厂联系调换



目 录

识人篇 领导观人要义

1. 识人先要识己 → 002
2. 隔行如隔山 → 007
3. 关键时刻识真才 → 009
4. 危难之时识真才 → 015
5. 竞争之中辨善恶 → 018
6. 沙里淘金需心细 → 024
7. 从细微处识人 → 026
8. 识人六忌 → 032
9. 从性格识人 → 044
10. 言语识人 → 055
11. 从容貌气质识人 → 060
12. 由表入里看心质 → 065

- 13. 事之至难,莫如识人 → 080
- 14. 识小人之法 → 084
- 15. 辨英雄之术 → 089
- 16. 识人准则 → 093
- 17. 识人的八大艺术 → 108
- 18. 理性识人四法则 → 120
- 19. 识辨下属的三阶段 → 125
- 20. 识别你需要的人才 → 129
- 21. 招聘识人 → 135
- 22. 面试识人 → 145
- 23. 识人十法 → 166
- 24. 识人的三个误区 → 174

选人篇 领导选才之法

- 1. 重才也要重德 → 176
- 2. 以用人的眼光选才 → 181
- 3. 选才应会搭配 → 182
- 4. 以德才兼备为标准 → 186
- 5. 先从自己部属中选才 → 189
- 6. 及时捡金靠机遇 → 192

7. 集体选才 → 194
8. 择优录用是根本 → 197
9. 把甄选要素看成一本账 → 199
10. 穿适合自己的鞋 → 207
11. 招聘要有新套路 → 211
12. 招聘有特长的员工 → 215
13. 聘用人才的 4 个标准 → 218
14. 聘用人才的误区 → 221
15. 巧挖墙脚求人才 → 224
16. 挖人的五个要诀 → 228

用人篇 领导用人之道

1. 不拘一格用人才 → 230
2. 因人而异用人才 → 235
3. 用人妙手 → 246
4. 为部属留下发展的空间 → 261
5. 用人先治心 → 265
6. 合理授权 → 282
7. 激励员工高招 → 302
8. 批评员工的艺术 → 324

9. 用好另类员工 → 344
10. 疑人不用,用则不疑 → 375
11. 用人的基本原则 → 379
12. 学会推功揽过 → 389
13. 用人不要以己度人 → 392
14. 用人“十忌” → 395
15. 留住新员工的方法 → 398
16. 如何挽回优秀员工的辞职 → 403
17. 当你的“千里马”要跳槽时 → 408
18. 让员工理解自己职位的重要性 → 413
19. 不让人才失望而去 → 417
20. 培养员工 → 423
21. 增强员工的团体凝聚力 → 444
22. 合理使用人才 → 461
23. 考评员工要合理 → 467
24. 了解部属 → 472

识人篇

领导观人要义

LING DAO GUAN REN YAO YI

作为领导应以自己为标尺，以他人为参照，知己而善任，知人而善用，炼出一双善于识人的火眼金睛。领导的本领不在于猛冲猛打，而在于自己能像个伯乐一样，挑出几匹好马，齐心协力干一番事业。



1

识人先要识己

领导的头等大事是：识己后识人，因为人贵有自知之明。每个部门领导都应以自己为标尺，以他人为参照，知己而善任，知人而善用，炼出一双善于识人的火眼金睛。

如何正确地看待自己，这对许多人来说有一定的难度。特别是对于尚未成功的人来说，不以成败论英雄，不以当时标准衡量成败是最难得的。

怎样才能发现自己的才能呢？

(1)分析自己是否拥有被埋没的才能，这些才能可以把你引向成功的事业。

(2)列出几项你能做好的事情，如与人交谈、管理能力、计划能力、组织能力等，将每一特长逐一





记下。

(3)每天用一段时间设想如何运用自己的特长。

(4)与能帮助您实现目标的人或单位建立起良好的关系。

提到识别人才，世人首先想到的是伯乐，殊不知，千里马难寻，识千里马的伯乐更少。其实，要想让人知己，先要学会推销自己，让世人看到自己的本领。

要让别人识得自己的才能，方法有：

(一)投亲靠友法

即自己选择可以利用，关系又比较亲近的人，利用感情的因素立足，然后一展宏图。这种方法好在没有过多的人际关系障碍，可以把全部精力都集中于事业，而且“肥水不流外人田”。你要的是大施拳脚的天地，亲朋好友得到的是你所带来的创造与效益。

(二)孔雀开屏法

就像孔雀求偶一样，向所有的人展示





自己的才能，引得伯乐上门。这样固然可以节省等候伯乐的时间，但是当你展示自己的时候，也不免有人会绕到背后看一看，然后专捡你的缺点来说。说明确一点就是容易遭到别人的妒忌，在自己的前途上设下重重障碍。

(三)言计投门法

即先将计策奉献给伯乐，然后取得他的赏识。在所有的辨才之法中，曾国藩比较喜欢这一种，因为前几种方法都是所谓的明投伯乐之策，唯有这种方法是暗投之计，而且既投了伯乐所好，又顺带考察了伯乐的爱才之心，可谓一举多得。

(四)唤醒“沉睡的人”的方法

许多大企业着重在本企业内部公开招考，求人层次广泛。如以“你就是领导”广告标题，在企业内部公开征求新事业发展方案。凡经审核，被认为可行的，以公司出资百分之九十，原提案人出资百分之十的方式成立新公司，原提案人成为新公司的





总经理。事实证明，这类新公司有效地振作了员工工作热情。另外，建立向“专制挑战”的制度，想调换部门的员工可以直接向人事部经理提出申请，审核确定之后即可走马上任。实践证明，这些员工由于是自动请调，能力得以发挥，热情得到充分肯定，企业受益匪浅。

因此，知己善任是发掘自身潜质，引导自己走向成功的重要前提，每个人在自己遭到挫折时都应该重新考虑一下自己的目前状况，对自己进行一个全面的评价。一名领导作为企业的灵魂人物，当然也不例外，必须学会给自己定位。



应与能帮助自己实现目标的人

或单位建立良好的关系!





2

隔行如隔山

隔行如隔山，同行易相识。意思是说，不同行业之间的人，互相识人是十分困难的，我们考察人时，不仅要看德，还要看其才。即除了考察政治方面的素质，还要考察其业务的素质。没有音乐感的耳朵是听不懂音乐的好坏的，没有美感的眼睛，是难以识别何为美，何为丑的。识人当外行是不行的。你要了解某一专业方面的人才，看其专业水平的高低，就只有虚心地请教考察对象同行的专家、学科带头





人及其周围的同事。作为识人来说，你想顺利地准确地识别人才，你就须事先学一学识人学，免得在识人说外行话。

前人已经反复告诉我们，“贤者知贤，能者知能”。生活的现实也说明了这一点，你要被一种崇高的精神所感动，自己首先要有美好的心灵。你要发现一种美好的事物，自己首先要有高尚、广远的视野。没有音乐修养的人，欣赏不了音乐，因为缺少一双听得懂音乐的耳朵。缺乏专业知识、才能的管理者，在认识他人、选拔各种专业和有特长的人才时，总会遇到一些困难。

识人者，如果自己具备某种才能，才更善于发现具有这种才能的人才。华罗庚发现陈景润是人才，是因为华罗庚懂得高深的数学知识，谢晋发现电影演员祝希娟，是因为谢晋有深厚的导演功底；徐悲鸿发现齐白石，是因为徐悲鸿是国内画坛大师。





3

关键时刻识真才

严冬来到，霜雪降落后，才能看出松柏旺盛的生命力。在识人方面，只有经历了危困，才能看出人的道德是否高尚，节气是否高洁。

(一) 识人以义

辨别朋友的标准是以义为首，还是以利为首，这是关键，如果弄清楚了这一点，就不会发生识人的错误。

三国时孙策夺取丹阳后吕范要求暂领丹阳都督的职务。孙策说：“我现在已经





拥有很多兵马，怎么再委屈你做这小官呢？”吕范说：“我舍去本土托身于将军，就是为了同你一起共创大业。我俩像是同舟涉海，存亡相关，稍有不慎就要遭到失败。这就是我的忧虑，不单单是您啊！现在丹阳这样重要，关系全局，还计较官职大小吗？”孙策非常感动，认为这是他可以共生死的朋友，就把丹阳交给了吕范。

（二）真金不怕烈火炼

大难当头时，人们总是愿意联合起来互相帮助，从而成为真朋好友，但也有时人们不能够共御灾难，在关键时刻背叛情义，出卖朋友来保存自己。是不是真才，是不是真情，苦难之时最好检验，所谓真金不怕烈火炼。

孙子说：“吴人越人相恶也，当其同舟共济而遇风，其相救也如左右手。”说的是当舟将沉下水去时，吴人越人，都想把舟拖出水来，成了方向相同的合力，所以平日的仇人，也会变成患难相救的

