

精修领导艺术 提升个人领导力

领导 一定要知道的 管人智慧

纵观古今中外的伟人的成功之道，就会发现，促使
他们事业成功的关键就是广聚人才

方圆◎主编

提高
领导力的
必修课



企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源
以做好工作。

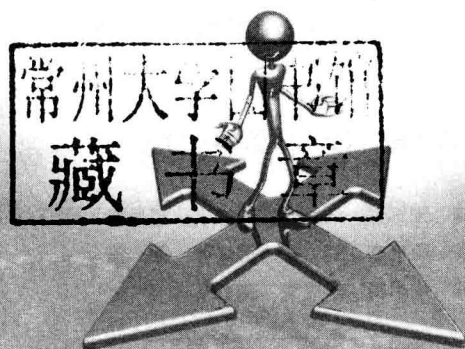
——美国管理学家汤姆·彼得斯

 中国纺织出版社

领导

一定要知道的

管人智慧



方圆◎主编

提高
领导力的
必修课

 中国纺织出版社

内 容 提 要

企业管理说到底是对人的管理,而员工又是企业的主体,是企业中最主要的力量,因此,领导者的员工管理工作做得好坏直接关系到一个企业的生存和发展。企业只有将员工管理工作作为一项重要任务来抓,领导者只有投入大量时间来学习、研究管理这门学问,才能真正做到让人才在企业中各尽其才、各守其职。全书语言简练、通俗易懂,具有科学性和实用性,阅读本书,可以给企业各级管理人员的管理工作带来实质性的帮助。

图书在版编目(CIP)数据

领导一定要知道的管人智慧 / 方圆主编. —北京: 中国纺织出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5180-1169-8

I. ①领… II. ①方… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 245737 号

编委会成员: 李 津 谢伟峰 宋军营 陶红旗 彭志宇 邓吴鹏
余新民 周晓兵 唐艳杰 刘 智 雷红英 舒 伟
谢艳玲 王 可 张小娟 李应菊 龚万军

策划编辑: 曹炳镛 责任印制: 储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—67004422 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2015 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 20.5

字数: 328 千字 定价: 36.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

管理学家汤姆·彼得斯曾说过：“企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”可以说，现代企业的竞争，归根结底就是人才的竞争。所以，一个卓越的领导者必须清楚地知道人才是第一资本，任何一个企业要做强做大、持续发展，都离不开员工的不懈努力和追求。纵观古往今来的名人、伟人的成功之道，就会发现，促使他们事业成功的关键就是广“聚”人才。古有周文王渭水访贤，萧何月下追韩信，刘玄德三顾茅庐，今有各大企业、公司不惜一切代价来聘请高人、才人。正是他们这种不拘世俗、唯才是举选拔人才的举动，才使得他们能够成就伟业、名垂千古。

现代社会中，信息时代的到来给人才的选拔提供了更为广阔的空间，作为领导，一定要按照企业需要，推行不拘一格、唯才是举的观念，通过多种渠道来广揽人才。因为“谁拥有人才，谁就拥有一切。”

由于管理是一种上传下达的过程，它需要与人打交道，而每一个人的价值观、脾气秉性又是不同的。所以说管人不容易，众口难调。这就需要领导者必须修炼内功，慧眼识人，巧妙用人，借用人才来不断增强企业内部活力和外部竞争力。

古话说，治大国若烹小鲜，管理一个企业、一个职能部门尤其是如此。管理是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。选人、育人、用人、管人这几个方面要互为前提，互为保证，缺一



不可。有了适用的人才，领导的事业就会发展迅速，企业就能扭亏增盈。反之，缺少或没有人才，事业就难以成功，企业就会濒临倒闭或破产。在现实生活中，正反两方面的例子不胜枚举。实践一次又一次告诉我们，企业要发展，要创新，必须要选好人才，用好人才。

本书讲解了领导在识人、察人、选人、招人、留人、服人、用人等方面的管理方法，对领导在管理中遇到的问题进行剖析并给出了答案。为了方便读者理解和掌握，书中列举了企业管理中最常见的情境，然后从理论到实践详细分析讲解，给出最好的解决方案，以方便领导者信手拈来、活学活用。精读此书，可以使领导者触类旁通，创造性地找到适合管理本企业员工的技巧和方法。无论您是一位刚刚升职的新经理人，还是阅历丰富的企业领导人，熟读本书并掌握其中的方法，必将让您受益良多。

第一章 仔细观察，细微体会 ——领导一定要知道的察人方法

古人说，“千军易得，一将难求”。作为企业领导者，观察人才一定要全面，不能“一叶障目，不见泰山”。要在实践中考察人才，即不但要看他怎么说，更要看他怎么做。要注意从细节处观察人，以求由近知远、由小知大。领导只有对人才做到仔细观察、认真辨析，才不会被一些表面现象所迷惑，从而让自己真正做到用对人才。

领导观察人才要掌握的原则 \ 2

多从细节之处来观察人才 \ 5

全面考察人才要掌握的方法 \ 7

引导下属说出心里话 \ 11

第二章 身体语言，识人内心 ——领导一定要知道的非语言识人方法

非语言常常被人们称为“身体语言”“体态语言”或者“动作语言”“肢体语言”等。它是领导识人的一种重要方式，这种识人方式，需要领导借助对下属的面部表情、动作或体态等的仔细观察，来探知对方内心。

满不在乎的表情代表内心不满 \ 16





- 瞳孔放大表露兴奋心情 \ 18
- 眉骨抬高表示心存怀疑 \ 21
- 视线游离说明对方心神不宁 \ 24
- 双手相合透露出真实想法 \ 26
- 不同坐姿展现不同的内心活动 \ 28
- 不同走姿反映对方是傲慢还是谦虚 \ 31
- 不同站姿显示一个人是否有自信心 \ 34

第三章 言由心生，语有心控

——领导一定要知道的听声识人法

俗话说：“锣鼓听声，听话听音。”这里所说的“听话听音”，一方面指要听出对方有意义的弦外之音，这一点似乎容易做到；还有一点，就是要听出说话者本人也不一定意识到的意思。也就是说，要善于从对方说话的习惯中来揣摩对方内心的真实想法。

- “口头禅”是内心的自然流露 \ 38
- 把“我”字常挂嘴边的人内心不自信 \ 41
- 常说“忙”的人内心空虚 \ 44
- 人前炫耀是自卑的表现 \ 46
- 喜欢揭人之短的人心怀嫉妒 \ 48

第四章 遵循原则，公正招聘

——领导一定要知道的招聘方式

企业招聘人才时，领导除了具备“伯乐”的独到眼光与识别能力，还要遵循原则公正招聘。这样才能慧眼识珠，看准“好马”，让企业找到自己需要的有用人才。

- 企业招聘人才的标准 \ 52



- 高效招聘新员工的五个步骤 \ 55
- 招聘中的面试方式及提问技巧 \ 58
- 人才招聘必须要注意的问题 \ 62
- 招聘人才要掌握的关键点 \ 63

第五章 不拘一格，灵活选人 ——领导一定要知道的选人法宝

信息时代的到来给人才的选拔提供了更为广阔的空间，“谁拥有人才，谁就拥有一切”。所以，领导要按照企业的实际需要，不拘一格、唯才是举，灵活地选拔人才。

- 优秀员工要具备的条件 \ 68
- 敢于选拔与自己不同的人才 \ 70
- 善于从公司内部选拔人才 \ 73
- 选才适度，重在培训 \ 75

第六章 知人善任，方圆互补 ——领导一定要知道的用人之道

古人云：“金无足赤，人无完人”，“君子用人如器，各取所长”。领导在用人前要着眼于人才的优点和长处，发挥人才的长处，只有做到知人善任、方圆互补，才能使群体中的个体相互弥补、相得益彰，从而达到一加一大于二的效果。这才是正确的用人之道。

- 知人之长才能避人之短 \ 80
- 用优化组合来发挥员工的特长 \ 83
- 把员工放在他最适合的位置上 \ 87
- 学会巧妙使用“怪才” \ 90
- 敢于提拔强过自己的人 \ 93



善于用人之“短” \ 96

巧妙任用“刺儿头”人才 \ 99

用特殊人才时要打破常规 \ 102

第七章 以情动人，巧妙挽留

——领导一定要知道的留人绝招

对于企业来说，招聘一个优秀员工不容易，培养一个优秀员工也不容易，留住一个优秀员工更不容易。俗话说，留人先留心。所谓留心，就是用情打动员工，多从小事上关心员工，从员工的需求入手来帮助他们解决问题。

留住员工要从对方的需求入手 \ 106

制订合理公正的薪酬结构 \ 109

留住员工的心要从小事做起 \ 112

多给予员工晋升的希望 \ 116

用关心来换取员工的忠诚 \ 119

落实防范员工离职的措施 \ 121

第八章 讲究策略，有效授权

——领导一定要知道的任人策略

领导的管理是一门学问，授权是管理中的艺术，合理的授权能使领导者不必亲力亲为，从而把更多的时间和精力投入到企业发展中。领导在授权时必须讲究原则和策略，这样才能在权力的一收一放之间找到运用权力的正确节奏。

授权要讲究的原则和策略 \ 128

授权需把握时机注意细节 \ 131

有效授权要掌握的方法 \ 133

- 授权时要选好对象 \ 137
- 授权的同时要学会收权 \ 139
- 根据不同的越权情况,采取不同的应对方法 \ 141
- 给下属被器重的感觉 \ 143
- 避免陷入授权误区 \ 145

第九章 适时赞美,巧用激励

——领导一定要知道的励人法则

激励是用人艺术的一个重要组成部分,也是领导者的一项主要职能。所谓激励,就是领导者遵循人的行为规律,根据激励理论,运用物质和精神相结合的手段,采取多种有效的方式方法,最大限度地激发下属的积极性、主动性和创造性,以保证组织目标的实现。

- 赞美能收到神奇的激励效果 \ 150
- 用目标激励下属的工作积极性 \ 154
- 及时肯定成绩以激励员工 \ 157
- 福利和奖金是激励的有效手段 \ 159
- 运用特殊地位来激励下属 \ 162
- 按照员工的不同性格进行激励 \ 164

第十章 批评有度,赏罚分明

——领导一定要知道的惩人原则

惩罚作为一种最简单、最直接的管理手段,经常会被领导者采用。俗话说,“小功不奖则大功不立,小过不戒则大过必生”。在企业中,能发挥惩戒作用的惩罚原则,就是对员工做到批评有度、赏罚分明。

- 批评下属要掌握的技巧 \ 168
- 委婉的批评更有效果 \ 172



让惩罚成为简单有效的管理手段 \ 176

惩罚员工要掌握的技巧 \ 179

把惩罚变为一种激励 \ 182

教会员工从错误中获益 \ 185

第十一章 树立威严，以身作则 ——领导一定要知道的服人方略

常言说，“做事先做人，律人先律己”。身为领导，要想服众，就得以身作则，严格要求自己，在下属心中树立威信，在下属面前做好表率。这样才能以德服人、以力御人，从而取得他人的信赖和认可。

以身作则，律人必先律己 \ 190

言行一致才能让员工信服 \ 193

当好让员工自觉追随的表率 \ 196

善于用自己的专长征服员工 \ 198

发怒时也要维护领导形象 \ 202

要与员工保持一定的距离 \ 205

必要时对下属恩威并用 \ 207

第十二章 化解矛盾，因势利导 ——领导一定要知道的驭人之术

常言说，有人的地方就有矛盾。作为领导，当下属之间出现矛盾时，你要掌握冷静公正、不偏不倚的原则，同时善于体察双方的表情变化，当某一话题或某一句话产生共鸣时，应因势利导，迅速向广度和深度扩展，这样才能处理好矛盾。

下属之间的矛盾要从根本上防止 \ 212

对下属矛盾适当进行“冷处理” \ 214



- 驾驭实力派下属的策略 \ 216
- 管理“老上级”的有效方法 \ 220
- 管理老资格下属的技巧 \ 224
- 让下属明白服从命令是天职 \ 228
- 巧妙管理居功自傲的下属 \ 230
- 约束投机取巧的下属有高招 \ 234
- 驾驭强势下属需要一颗包容的心 \ 238
- 驾驭难管理的下属有方法 \ 240

第十三章 软硬并用，巧妙协调 ——领导一定要知道的束人手段

人的身体构造，有坚硬的部分——手、脚、骨骼等，也有柔软的部分——肌肉、软组织等，正是二者的有机结合，人才能灵活自如地从事多种活动。领导的管理工作也应该如此，光有软的或硬的，是很难达到管束员工的目的的。最高明的管理是软中有硬，软硬兼施、刚柔并济，这样才能让员工心甘情愿地为公司努力工作。

- 绵里藏针是管束下属的制胜之道 \ 244
- 必要时软硬并用、双管“治”下 \ 246
- 面对下属的不敬要从容镇静 \ 250
- 正确对待公司中的小道消息 \ 254
- 关键时刻抓住“坏”典型狠狠整治 \ 257
- 管理反对自己的下属时需要方法 \ 261
- 善于瓦解公司内部“小圈子” \ 265
- 机智应对下属的“小报告” \ 270



第十四章 没有规矩，不成方圆

——领导一定要知道的管人制度

俗话说“没有规矩，不成方圆”，公司如果没有制度的约束，就无法正常运转。管人是一个充满变数的过程，要保持企业的稳定和效率，就必须建立一套合理的管人制度。

- 合理公正的制度胜过一切说教 \ 276
- 制定制度要与时俱进 \ 279
- 人性化的制度更能约束员工 \ 281
- 有效的制度不在多而在于执行 \ 285
- 制度落实到位，员工才能各负其责 \ 287
- 需要管头管脚，但不要从头管到脚 \ 289
- 制定制度必须遵守的原则 \ 292

第十五章 巧用制度，激发干劲

——领导一定要知道的激人制度

用制度来激发员工，是领导者实施管理的一个非常重要的工具，如果使用得当，不但能激发员工的工作动机、创新能力、工作潜能，鼓舞员工的士气，而且还能达到企业人力成本合理化，取得良好的经济效益。

- 合理的薪酬制度能激发员工干劲 \ 296
- 用奖励制度激发员工的创新能力 \ 300
- 晋升制度激发员工的工作动机 \ 302
- 合理化建议制度能激发员工的潜能 \ 306
- 用责任制度激发员工的工作责任心 \ 308
- 用荣誉制度激发下属的工作激情 \ 310

参考文献 \ 315



第一章

仔细观察，细微体会 ——领导一定要知道的察人方法

古人说，“千军易得，一将难求”。作为企业领导者，观察人才一定要全面，不能“一叶障目，不见泰山”。要在实践中考察人才，即不但要看他怎么说，更要看他怎么做。要注意从细节处观察人，以求由近知远、由小知大。领导只有对人才做到仔细观察、认真辨析，才不会被一些表面现象所迷惑，从而让自己真正做到用对人才。

1



领导观察人才要掌握的原则

领导察人与识人的区别就在于，识人是近距离地接触人才，必须“耳要聪、目要明”；而察人则要重点观察人才对重大问题的见解、观察其处理问题的能力。领导要想用对人才，除了会识人，还要会观察人。

古人云：“善用人者能成事，能成事者善用人。”可以说，合理地运用人才，既是衡量领导者成熟的主要标志，也是一个企业领导人将企业“引航前行”、在市场经济的汹涌波涛中驶向胜利彼岸的关键条件之一。所谓的善用人才，实际上就是领导要学会通过观察下属的各方面表现，从中来获取你所需要的信息，然后再根据对方的才能安排合适的职位。

领导察人的目的在于让人才有用武之地，即最大限度地发挥人才的潜力，让其为所在组织出力。

对于领导来说，企业不在大小，员工不在多少，只要你会观察人，就能让人才在事业上助你一臂之力；只要你能重用众才，企业必兴。在察人这方面，刘邦是一个榜样。他即位后在总结成功经验时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，扶百姓，给饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必克，吾不如韩信。此三者，皆人杰。吾能用之，此吾所以取天下。”由此可见，领导人不一定样样都行，样样才干过人，但他必须善于察人、选人、用人。否则，任何雄才大略都难以实施，任何宏图伟业都不能成功。

我国自古以来就有察人的方法，主要是以相人为基础，进一步分析眼神、表情和举止动作等一些细微的方面，从而得到对一个人的综合判断。对于这些，说起来似乎神乎其神，不易做好，但只要具有足够的耐心和细心，就可以具有一双慧眼。

在西汉时期，汉文帝问田叔：“天下之士，谁是贤良忠臣？”

田叔回答：“臣认为是云中郡守孟舒。”

文帝听了不解地说道：“边敌入侵，孟舒没有守住城池，还战死了好几百士卒，我已经罢免了他的官职，他怎么能算得上是贤良忠臣呢？”

田叔回答：“当时的情况是，孟舒率军已经奋战了几个昼夜，疲惫不堪，故在敌军发起进攻时，孟舒不忍再令将士迎战。士兵见其如此宽厚仁爱，无不深受感动，争先恐后登城杀敌，奋不顾身，视死如归，所以，阵亡的人很多呀！”

文帝听到这里，忍不住慨叹道：“孟舒原来是一个贤臣啊！可朕却没有看出来，难道你有什么察人妙法？”

田叔回答：“臣只是通过日常对他的观察知他的人品的。”

文帝立即重新召回孟舒为云中郡守。

像孟舒这种忠正贤良之士被领导者误解的，历代都有。之所以出现这种情况，是因为领导者不会认真观察人，不懂得识才。

用好人的首要前提是会“察人”。如果一个老板不会观察下属，哪怕自己手下的员工个个是精英，也会被埋没或者流失的。如此一来，就会造成双重的损失：一是人才离开或是在企业虚度时光，二是企业将永远停滞不前。

优秀的领导者为什么能够带领团队成员在事业上创造奇迹呢？除了他们有前瞻性的眼光，能找到正确的方向外，另外一个重要原因就是他们会观察人。所以，领导想要探知各种人的内在本质，就必须学会察人，具体分析对方的优点和不足之处，这样才能对人才有一个十分具体而实在的把握，才能在用对方之长时做到胸有成竹。

但要提醒的是，作为一个领导者，千万不要期待人才在某个方面完美无缺，这无论在理论上还是现实上都是行不通的。领导用人，贵在知人长短，取其所长，避其所短，这样才能让每个人都充分发挥其才能，为公司作出最大的贡献。

21 世纪企业最核心的竞争力就是人才。而用才的前提就是领导要善



于察人。领导要想在短时间内迅速、全面、正确地认识一个人，就需要掌握察人的三大原则。

(1) 善于从外部表现观察内部实质。识人自然是从人的外部表现开始，但是却不能停留在外部表现上，而要善于从一个人外在的表现看出他(她)内在的品性。一般来说，人的外在表现包括人的精神面貌，体格筋骨、气质色相、仪态容貌和言行举止等，分别为神、精、筋、骨、气、色、仪、容、言，根据这九种外在的表征，可以看出一个人所具有的性格，从而了解对方的勇怯、强弱、躁静、缓急等。

(2) 善于从显著表现察看细微个性。人们做事情，要由小见大、由微见著。但是观察人的要领与此却恰好相反。也就是说在于由显见微。在我们身边，经常会碰到这样一些人，他们有的心浮气躁，有的则气定神闲。如果你根据他们的这些显著表现来认真观察，就能判断前者是那种做事容易犹豫不决的人，而后者却可能是临危不乱、底气十足的高人。由此看来，一个人的气质到底如何，很容易从他的容貌和姿态上看起来，无论是眼神还是眉宇之间，都相当明显。

(3) 善于认识共同点、辨析不同处。在观察人时，领导如果细加分析的话，就会发现同一类型的人往往又具有各自不同的情性。从这些差异中找出其共同的本质，可以从整体上把握一类人的共同点，对人的类型有清晰的认识。但是从共性中发现各自的差异也是十分必要的。在工作中，领导经常会发现这样的情景：员工同样都是干事积极，劲头十足，有的员工只是看上去忙忙碌碌，其实什么成果也没有；而有些员工却卓有成效，一件一件事情都安排得井然有序，成绩斐然。同样是能说会道的员工，有的员工只停留在空口说白话，虽然口若悬河，滔滔不绝，但是如果真把什么事情交给他(她)来办，就不一定会有什么好结果；而另一些员工却能说到做到，办起事情来相当可靠。领导要想用好员工，就必须在平时对他们多加观察，发现其共同点、辨析其不同处，这样才能有效地使用人才。