

ZUO LINGDAO JIUSHI YAO YONGHAOREN GUANHAOREN

做领导

就是要 用好人管好人

每一个员工都可以成为最好的员工，关键在于管理者会不会用、会不会管。

肖正◎编著



借鉴世界顶尖企业成功管理模式
解密优秀管理者的用人管人习惯

中国纺织出版社

做领导

就是要

用好人管好人

常州大学图书馆
藏书章



中国纺织出版社

内 容 提 要

当今世界,经济全球化趋势日益深化,科技进步日新月异,人才资源已经成为最重要的战略资源,而领导者管理企业或职能部门的实质就是对人才的管理。这就要求我们新一代的领导者必须掌握用人和管人这两大艺术,懂得唯贤用人和科学管人。

上篇“深谙用人艺术:把合适的人放在合适的职位上”,围绕用人先识人、用气场征服人、合适的人用在合适的地方、提拔重用人才等方面,系统阐述了发现人才、使用人才、留住人才的技巧。

下篇“掌握管人学问:引导正确的人去正确地做事”,回答了如何管住人、如何管好人这些根本问题,同时辅之以若干管人谋略和技巧,既有情感方面的鼓动、激励,又有物质方面的利益驱动;既有战术层面的授权、号令,又有战略层面的谋略。

图书在版编目(CIP)数据

做领导就是要用好人管好人 / 肖正编著. —北京:中国纺织出版社, 2013. 7

ISBN 978-7-5064-9802-9

I. ①做… II. ①肖… III. ①企业领导学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第106492号

策划编辑:曹炳镬 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

邮购电话:010-67004461 传真:010-87155801

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

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年7月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:258千字 定价:32.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



Foreword

当今世界，经济全球化趋势日益深化，科技进步日新月异，人才资源已经成为最重要的战略资源，而领导者管理企业或职能部门的实质就是对人才的管理。

原通用电气（GE）公司董事长兼 CEO 杰克·韦尔奇曾说过：“领导者必须高度重视用人、管人的能力，不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出‘科学’的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”这就要求我们新一代的领导者必须掌握用人和管人这两大艺术，学会运用人才、管理人才的技巧，懂得唯贤用人和科学管人。

用人是身处管理岗位上的人必须掌握的能力。对于领导者来说，用人的本领往往比个人的才智更加关键。聪明的领导者能够花费更多的心思，动用更多的手段，去经营好周围的人际关系。这些关系成为他最宝贵的生存资源，为其走向事业巅峰提供源源不断的助力。如何用人，用好人，这是每一名领导者最重要的工作之一。选择人才是一项很复杂的工作，一旦选错，很可能使企业陷入困境。在社会组织系统中，除了最基层的工作人员，其他所有处于不同管理层次的人都有自己的下属，所以如何用人是领导者必备的管理技能之一。

做好领导难，做会管理的领导更难，做人人满意的领导难上加难。在各



做领导就是要 用好人管好人

行各业的领导岗位上，谁拥有大的魄力、广的思路、海的度量、公平公正之心，谁就将永远掌握管理的主动权。

本书是一本集知识性、实用性和科学性为一体的经典管理智慧书。上篇“深谙用人艺术：把合适的人放在合适的职位上”，围绕用人先识人、用气场征服人、合适的人用在合适的地方、提拔重用人才等方面，系统阐述了发现人才，使用人才，留住人才的技巧。下篇“掌握管人学问：引导正确的人去正确地做事”，回答了如何管住人、如何管好人这些根本问题，同时辅之以若干管人谋略和技巧，既有情感方面的鼓动、激励，又有物质方面的利益驱动；既有战术层面的授权、号令，又有战略层面的谋略。书中借鉴和吸收了现代企业和职能部门中许多管理学方面的实践经验，结合大量案例，从不同方面对用人、管人这两大艺术的一般规律和知识，以及实际操作方法和应该注意的问题作了深入浅出的分析和讲解，力图帮助现代领导者掌握最切合实际的管理方法，使其在工作中少走弯路，拥有更多的优秀人才，以促使事业的稳步发展。

编著者

2013年5月

… II …



Contents

上篇

深谙用人艺术：把合适的人放在合适的职位上

第一章

用人先识人，学会用“X光”透视人心

知人知面，更要知心·····	3
识人的三个阶段·····	6
“微服私访”识别人才·····	8
口笑“心”开，笑是人内在的外显·····	10
闻其声，可以辨其心·····	13
装扮反映一个人的性格·····	15
通过走路姿势推断人的内心世界·····	16
习惯性动作最能透露人的内心·····	19

第二章

江山之固在德不在险，要用强大的气场征服人

以德服人才能真服人·····	23
放下架子，与下属平等相处·····	25



做领导就是要 用好人管好人

一碗水端平，不厚此薄彼·····	27
一定要尊重你的下属·····	29
说话算数，兑现承诺·····	31
真诚地对待下属·····	32
欲用人，先学会容人·····	34
以身作则，成为下属的标杆·····	37
不吃独食，把功劳让给下属·····	40
勇于担当责任，赢得下属的信任·····	42
幽默一点，下属更欢迎·····	47
该向下属道歉时就道歉·····	49
要能虚心纳谏·····	52
墨守成规的人做不好领导·····	53
不能贪酒误事·····	56
不偏袒特定的异性下属·····	57

第三章

大匠无弃才，把人用在最适合他的地方

只要会用人，人人都是才·····	61
合理搭配人才，发挥互补效应·····	63
用人要不拘一格·····	66
爱惜人才，方可凝聚人心·····	68
用人不疑，疑人不用·····	70
因事设人：一个坑里一个萝卜·····	74
要敢于使用“怪才”·····	75
打破裙带关系·····	77
抓住关键人物最重要·····	79
用大才，不纠缠于小过失·····	81

第四章

提拔重用人才，一切凭能力和业绩说话

让下属在同一个舞台上竞争·····	83
提拔的人要德才兼备·····	85
用数字来说话·····	87
敢于提拔强过自己的人·····	89
敢于提拔新人·····	92
勇于提拔和自己“作对”的人·····	95
提拔下属不徇私情·····	98
能者上庸者下，提拔有能力的人才·····	100
提拔人时坚持“慎重原则”·····	102

第五章

留“人”要留“心”，让下属永远为组织效力

为下属提供优质的发展平台·····	105
为下属营造良好的工作环境·····	107
设立畅通的晋升通道·····	109
用贴心福利留人·····	113
用培训留人·····	115
股权激励，给人才戴上“金手铐”·····	117
建立合理的薪酬制度很重要·····	119
建立组织内部人才流动制度·····	121
找到人才流失的原因·····	124

第六章

警觉自省，努力避免用人失误

不要目光短浅，以貌取人·····	127
------------------	-----



做领导就是要 用好人管好人

用人不要求全责备·····	129
不要只看文凭学历，不注重实际能力·····	131
不要以个人好恶用人·····	133
用人不要害怕下属犯错·····	135
用人不能嫉妒心太强·····	137

下篇

掌握管人学问：引导正确的人去正确地做事

第七章

以情动人，收获下属最宝贵的忠诚

以情“经营”员工的心灵·····	143
与下属同甘共苦·····	146
关心下属的疾苦·····	148
一开口就叫出下属的名字·····	150
在下属失意时伸出你的手·····	152
关心下属的家人·····	155
让员工感受到你的点滴真情·····	157
南风法则：多给下属送暖风·····	159

第八章

立规矩，定制度，好的制度胜过一切说教

没有纪律约束，就会一盘散沙·····	165
分粥理论：要设计好的制度·····	167
制度要有透明度·····	169

热炉法则：对碰触制度底线的人必须惩罚·····	172
权力永远不能凌驾于制度之上·····	174
破窗效应：不能忽视制度的小漏洞·····	176
制定制度要与时俱进·····	179

第九章

巧妙激励，让下属激情满怀地投入工作

为下属憧憬美好的未来·····	183
鲶鱼效应：用“空降兵”调动下属的积极性·····	186
巧妙使用激将法·····	190
让下属参与是最好的激励·····	193
把你的激情传递给下属·····	198
巧用三明治式的批评·····	202
充分运用竞赛机制·····	204
马蝇效应：不时地刺激一下下属·····	206
不断为员工喝彩·····	208
适当地制造工作中的危机感·····	210

第十章

有效授权，放开下属手脚，束缚自我权欲

授权是管人的重要法宝·····	213
信任——授权的根本·····	216
权力与责任必须匹配·····	218
授权不等于当“甩手掌柜”·····	220
要防止下属越权·····	223
要防止下属反向授权·····	225



第十一章

解疙瘩，化矛盾，尽量减少组织内耗

化解矛盾，先从自身做起·····	227
在潜在冲突爆发前就化解它·····	229
缺少沟通是团队的致命伤·····	231
要善于听取下属的抱怨·····	233
“冷处理”是化解矛盾的好方法·····	235
时常为下属“解压”·····	238
让反对者心悦诚服·····	240
坚决瓦解“小圈子”·····	243

第十二章

管人禁忌一定要牢记

不要轻易动怒·····	245
不要让助手变成对手·····	248
不要忽视“小人物”·····	250
不要让“猴子”跳上你的背·····	252
不要让能人扎堆·····	254
不要搞“一言堂”·····	255
不要显得太聪明·····	257
不要与下属称兄道弟·····	259
参考文献·····	261

上篇

深谙用人艺术：把合适的人放在合适的职位上





用人先识人，学会用“X光”透视人心

知人知面，更要知心

识人不能只看表面，而是要更进一步地看其内心。只有了解了其内心，才算真正地了解了一个人。然而，现在许多企业领导者在选人时，主要依赖面试时探讨应聘者的“学历”与“工作经验”。这样只能了解应聘者外在的情况，很难了解其内在的品质和性格。《孟子·梁惠王章句上》中有这样一句话：“权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。”其意是：秤一秤，然后知道轻重；量一量，然后知道长短。什么东西皆要经过衡量及考虑，然后才知道它的轻重，人心更是如此。所以，要了解一个人才的“贤”或“不贤”，“能干”或“不能干”，绝非仅靠把个人学历和经历拿来“权”“度”一番就能确定。要找到真正优秀的人才，必须知人知面更要知心。我们来看下面这个寓言故事：



做领导就是要 用好人管好人

一只狼早就对山下的羊群垂涎三尺，但它没有立即行动，而是每天老老实实地跟在羊群后面，做羊群的忠实守护者。起初，牧羊人一直把狼当做敌人一样小心防范。可日子久了，牧羊人发现狼不但没有袭击羊群的动机，还经常挺身而出保护羊群。牧羊人渐渐疏于对狼的警惕，认为它是一只忠厚老实、可以信赖的狼。一次，牧羊人因急事外出，情急之下将羊群交给了狼守护，狼装出善良的样子很爽快地答应了牧羊人的请求，牧羊人走后，狼将羊一只只地咬死拖进了山洞。牧羊人回来后，方知上了狼的当，懊悔当初看错了它。

这则寓言深刻地警示我们，用人一定不要只看表面，而要深入地了解其内心。如果看走眼，用了不该用的人，终将招来祸端。

知人知面，更要知心，这是识人学上的一个基本定律。从外部观察一个人，并由此了解其性格、为人是“知人行事”的第一步，而摸清对方的心理则是一门更为高深的“功夫”，这不仅需要察人者有一颗善于思考和机敏的大脑，还需要有在社会中不断阅人、磨砺积累的经验。领导者只有在不仅知人知面而且知心的情况下，才能决定如何用人。

战国时期的韩昭侯有一天在剪指甲的时候，故意将一片剪下的指甲屑放在手中，然后命令近侍：“我把刚才剪下的指甲屑弄丢了，心里毛毛的，很不舒服，快点帮我找出来。”

众人手忙脚乱地找了一阵之后，谁也没找到。这时，有一位近侍偷偷剪下自己的指甲呈上，禀报说找到了。昭侯由此发现他是一个会说谎的人。

韩昭侯的这种识人的方法其实就是一种试探。通过试探可以对一个人作出基本的判断。如果领导者也能像韩昭侯一样具备探视人心的能力，就能识别出哪些是真正的人才。以下几种方法可以帮助领导者更好地掌握探视人心这一技巧。

1. 近使之而观其敬

其意思是说，将所要识别的对象安排到自己身边工作，因为天天相见容易相熟，久而久之就会没有拘束，这样就便于考察他的恭敬行为如何。也就是观察他在与人相交往的过程中是如何对待自己与他人的关系的。

2. 远使之而观其忠

其意思是说，将所要识别的对象指派到远方去工作，因为相距很远而不能在一起，所以一个人在远方是办理正务还是胡作非为，就能够从其具体工作表现及侧面反映上了解到他是否是真的忠诚。这样的做法就是要考察他的忠诚度如何。也就是通过他在任职期间内的一些具体表现和侧面反映观察出他的本质好坏，忠诚与否。

3. 烦使之而观其能

其意思是说，在情况复杂时派他去工作，或是频繁地交给他一些工作并要求他在一定的时限内完成，从而考察他完成的过程和结果怎样，由此可看出他的能力如何。一个人的能力有大有小、有高有低，但在一般情况下是难以区分的，只有通过派给他很多事务，在各种复杂多变的情况出现时让其去独立处理，才能根据他在实际工作中的具体表现辨别其能力的高低、大小。

4. 卒能问焉而观其知

其意思是说，在匆忙和仓促的情况下突然询问他，可以看他的智慧如何。这也是一种识人的方法。在紧急情况下，面对突发事件，人们往往束手无策，而智商高、反应敏捷的人则会从容不迫，恰当应对。

5. 急与之期而观其信

其意思是说，在紧迫的情况下和他相约，看他是否守信。“信”，是为人之道。常言道：言必行，行必果，果必真。“信”，就是要守信承诺，说到做到。其实，这也是做人的一顶基本要求。

6. 委之以财而观其仁

其意思是说，在识别人才时，通过托付给被考察对象以钱财而观察他是否廉洁。爱财如命、见钱眼开的人绝不会是廉洁奉公的。相反，真正廉洁奉



公的人绝不会损公肥私取不义之财。

7. 观其好恶而知短长

其意思是说，根据一个人的习惯行为来判断和考察他的特长及短处。在现实生活中，几乎每个人都有自己的习惯与爱好。人们总是在选择自己新的行为方向，或始终保持某一行为习惯与行为定式。通过观察一个人在生活中的一些选择，就可以发现他的喜好与厌恶。

8. 观其交友而知贤肖

其意思是说，通过观察和了解被考察对象结交的都是哪类朋友，就可以知道他的为人了。俗话说：近朱者赤，近墨者黑；物以类聚，人以群分。人的行为相当复杂，人与人之间的关系更是如此。人与人之间，情绪、兴趣、爱好、性格相互融洽者常常结为朋友。

通过以上八点，基本上就可以了解一个人的内心，也就能对一个人作出准确的判断了。

用人管人要点：

对人才的甄别和选拔，不能只看其表面，要重点考察其品德和才能，德才兼备才是真正优秀的人才。

识人的三个阶段

作为领导者，理智而深刻地认识下属，对每位下属的特点了然于心，才有可能在用人的过程中不出现大的失误。

比如，一场激烈的足球比赛，球员个人能力以及状态固然是影响比赛胜负的重要因素，但教练的排兵布阵和战术思想也非常关键。那么教练凭什么来做好这些工作呢？凭的就是深入地了解每位球员的技术特点和性格特点，以及比赛前球员的身体状况和心理、情绪等。只有做到这一点，才能避免排