

一本智慧的管理书

☆ 作为领导者，你可以不懂得如何造飞机汽艇，但是却不能不知道应如何识人、用人和管人。



学会 识人用人管人 的智慧全集

孙朦◎编著

★ 人才是企业发展的最大资产，
企业的发展99%靠的是领导者用人和管人的方式，1%靠的是机遇。

如何识别人才、用好人才、管理人才，
是领导者不得不学的一门课。

 海潮出版社
Hai Chao Press

一本智慧的管理书

☆ 作为领导者，你可以不懂得如何造飞机汽艇，但是却不能不知道应如何识人、用人和管人。



学会 识人、管人 的智慧全集

孙朦◎编著

★ 人才是企业发展的最大资产，
企业的发展99%靠的是领导者用人和管人的方式，1%靠的是机遇。

如何识别人才、用好人才、管理人才，
是领导者不得不学的一门课。



海潮出版社
Hai Chao Press

图书在版编目(CIP)数据

学会识人、用人、管人的智慧全集 / 孙朦编著. —北京: 海潮出版社,
2009.1

ISBN 978-7-80213-566-6

I. 学… II. 孙… III. 企业管理—人才学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 091058 号

书 名: 学会识人、用人、管人的智慧全集

编 著: 孙 朦

责任编辑: 张 慧

特邀编辑: 韩红月

封面设计: 紫衣裳

责任校对: 左 颖

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: 北京宏伟双华印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 21.875

字 数: 300 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80213-566-6

定 价: 39.80 元

(如有印刷、装订错误,请寄本社发行部调换)

前言

人才是企业发展的最大资产,企业的竞争说到底也就是人才的竞争。企业的发展99%靠的是领导者用人和管人的方式,1%靠的是机遇。你集聚的人才越多,你的财富也就越多。

只要善于汇集人才的智慧,把各种各样的人才用好管好,做到人尽其才、各尽其能,企业便可以不断发展壮大。因才,高度重视人才、招揽人才成为每一个领导者必须重视的问题。

如何识别人才、用好人才、管理人才,是领导者不得不学的一门大智慧。

领导者必须具备海纳百川的胸襟,真正的重视人才、容纳人才,这样才能让人才发挥自己的长处,从而推动企业的发展。首先尊重人才,才能用好人才。管理者必须以人为本,把知人善任放到第一位来考虑。欲用人,必先尊重人。尊重人是用人者必须具备的基本素养之一,缺乏这一素养,是很难在用人上取得成功的。

高高在上的领导者是绝对管不好人的,领导者必须深入员工中间。真正的领导者不是产生在上级的任命中,而是产生在员工的心目中;傲慢无礼的人,不可能成为事实上的领导者。领导者的很多精力应花在员工的身上,征求员工的意见,让每个人都了解自己的绩效和在公司中的位置。这些说起来简单,关键是管理者身体力行去做。

真诚地对待下属,可以感化人心,使原来不服你的下属也会团结在你的周围;然而,如果用傲慢、虚伪、欺骗的态度对待下属,那么,等待你的将是众叛亲离。

一个成功的领导者,是充满人性的,具有人情味的,充满温情又不失理智的,本书着重从如何识别人才、用好人才、管理人才等方面入手,以经典的事例,通过精选了上百个古今中外经典故事,一个个浅显易懂的道理,为领导者如何正确识人、合理用人以及高效管人提供了大量的智慧策略。对于领导者树立必要的威信、正确地听取员工意见、提升自己的魅力、获得更多的人心、有效地管理企业组织是很有帮助的。

真心希望此书能给各级管理者们带来一些帮助,同时希望读者能够喜欢这本书,这也是我们编辑这本书的初衷。

编者

智慧一 识才篇

- 领导者应善于识别人才 / 2
- 英雄不问出自何处 / 3
- 人不可貌相 / 4
- 善于识人之长 / 6
- 不以个人好恶识人才 / 8
- 要有识别真正人才的眼光 / 10
- 善于发掘人才 / 11
- 使用有能力的人 / 13
- 识别人才的真正价值 / 14
- 寻找最佳人选 / 16
- 识别下属的优点 / 17
- 擦亮用人的眼睛 / 19
- 善于发现身边的人才 / 21
- 在基层员工中识别真正的人才 / 22
- 留下出色的人才 / 24
- 好马大多是烈马 / 25
- “微服私访”识别人才 / 26
- 一定要重视智慧因素 / 27
- 善用能人而不用完人 / 29
- 要强兵不要残兵 / 30
- 举贤不唯亲 / 31
- 合理地选拔人才 / 32
- 选拔人才最可贵是品质 / 36

Mu Lu

- 选拔各种各样的人才 / 37
- 免除疑虑,巧用能人 / 39
- 提拔有能力的人 / 42
- 善用未必要知人 / 44
- 不拘一格选拔人才 / 45
- 识别人才的七大原则 / 47

智慧二 用才篇

- 得人才胜,失人才败 / 50
- 尊重知识,尊重人才 / 52
- 真正做到礼贤下士 / 53
- 学习正确的用人之道 / 54
- 唯才是举,知人善任 / 55
- 揽天下英雄入帐中 / 58
- 用人要做到任人唯才 / 60
- 大胆启用新人 / 61
- 唯才是举,不拘一格 / 63
- 用人不分民族 / 64
- 选用人才不论资排辈 / 65
- 启用有才的年轻人 / 68
- 用人不疑,疑人不用 / 71
- 对人才要充分相信 / 73
- 好钢用在刀刃上 / 75
- 信任自己的员工 / 77
- 培养正确的用人策略 / 79
- 用人不讲私人情感 / 80

智慧三 容才篇

- 心胸越宽越有益 / 84
- 宽容地接纳属下的意见 / 86

- 用智慧来达成心愿 / 88
- 要有容人之量 / 90
- 不要怕下属是“野心家” / 92
- 善用比自己强的人 / 93
- 不要压制下属 / 94
- 清除“庸妒症” / 96
- 正视自己的缺陷 / 98
- 忽必烈重用文士 / 99
- 降低用人的门槛 / 102
- 用人如器,各取所长 / 103
- 求贤要放下架子 / 104
- 领导要有海纳百川的胸怀 / 108
- 不计较私仇用人才 / 110
- 不听信小人诬告 / 111
- 不被谣言所迷惑 / 112
- 不为下属偏激的话所怒 / 113
- 允许人才“犯错误” / 114
- 用人应扬长避短 / 115

智慧四 攻心篇

- 关爱仁慈,征服人心 / 118
- 真诚地关心你的员工 / 119
- 与下属同甘共苦 / 121
- 霍桑效应 / 123
- 关心下属的疾苦 / 125
- 真诚地关心易获人心 / 126
- 关爱获得无限回报 / 128
- 待兵如子是最好的激励 / 131
- 好人缘,好领导 / 132
- 曹操烧信安众心 / 134
- 竭诚待下获人心 / 136
- 以仁慈打动人心 / 137
- 用仁义获得人心 / 138

Mu Lu

- 微笑管理是高招 / 140
- 矫正上梁最重要 / 141
- 贴近部下,不摆架子 / 143
- 关心下属利益 / 144
- 向失意之人伸出一只手 / 145
- 让员工有成就感 / 147
- 不可用强权压制下属 / 149
- 柔和的语气人人都喜欢 / 151
- 为下属揽过 / 152
- 为下属的成绩而自豪 / 153
- 留心下属的不安 / 155
- 要支持下属的正确建议 / 156
- 以情动人 / 158
- 用热情感召下属 / 160
- 主动为下属承担责任 / 162
- 帝王认错笼络将心 / 163
- 给下属留一条出路 / 164
- 给下属改正错误的机会 / 166
- 用尊重和真诚对待下属 / 167
- 视下属为朋友 / 169
- 对下属多进行感情投资 / 170

智慧五 从谏篇

- 敢于纳谏才是真领导 / 174
- 广开言路听取不同的意见 / 175
- 虚心听取相反意见 / 177
- 错了就要坦然承认 / 178
- 吸取教训及时认错 / 180
- 让员工提出意见 / 181
- 领导者要善于纳谏 / 182
- 听从下属的正确意见 / 184
- 领导者有错应及时改正 / 186
- 有心纳谏得人才 / 188

- 当领导的要虚心 / 189
敢于认错才能深得人心 / 190
领导者切忌自傲 / 191

智慧六 驭下篇

- 做个强有力的领导者 / 194
领导者应慎待“亲近者” / 196
与下属保持一定的距离 / 197
避免小圈子存在 / 199
能用人还要会管人 / 201
管理下属因人而异 / 203
千万不能感情用事 / 205
巧妙地管理固执的下属 / 206
尽量保全他人的面子 / 208
施威不忘善后 / 209
神奇的“三明治效应” / 210
处事公平公正 / 212
做到赏罚分明 / 213
真诚为人,坦率处事 / 214
善于调解下属之间的矛盾 / 215
领导者是员工的典范 / 216
给员工提供均等的机会 / 217
员工的尊严不可忽视 / 219
多听听员工的心里话 / 220

智慧七 权力篇

- 把人才放在正确的位置 / 224
不要干预下属的工作 / 225
对下属要适当地放权 / 226

Mu Lu

- 进行有效地授权 / 227
- 千万不要事必躬亲 / 229
- 明白自己的职责所在 / 231
- 分权制衡,完善管理 / 232
- 权力和权威不重要 / 234
- 合理授权不可乱授 / 236
- 管理机构合理配置 / 237
- 有些事要让员工干 / 239
- 让员工自我管理 / 241
- 人事考核应公正透明 / 242
- 纪律严明不徇私 / 243
- 原则性问题不能包容 / 245
- 领导要听得进不同的意见 / 246
- 钥匙的故事 / 248
- “拜托”而不是命令 / 250
- 可以授权给这 12 种人 / 251

智慧八 激励篇

- 言出必践,恪守信用 / 256
- 奖励能激发员工的新思维 / 257
- 把人才放在适当的位置 / 259
- 让员工成为公司的主人 / 260
- 军纪严明,赏罚得体 / 262
- 领导的示范更具激励作用 / 264
- 管理者要以德服人 / 265
- 2两银子比 100 句废话要实在 / 266
- 给员工切实的利益 / 267
- 福利制度留人 / 269
- 松下激励员工的 21 点技巧 / 270
- 激励无处不在 / 272
- 巧用语言激励部属 / 273
- 危机管理的激励 / 274
- 用相反的方法激励员工 / 276

激活员工	/ 278
用自己的快乐感染下属	/ 279
给员工创造良好的工作环境	/ 280
人人都喜欢被赞美	/ 282
给员工以细小的关怀	/ 283
真诚地关心你的员工	/ 284
关心员工的家人	/ 285
与员工一同分享快乐	/ 287
企业发展应以人为本	/ 288
高薪激励可以留住人才	/ 289
任何人物都不可忽视	/ 291
肯德基的“鼓励认同卡”	/ 292
微软的人才管理	/ 293
柯达的人才的计划	/ 295

智慧九 管理篇

管理下属不可动怒	/ 298
批评要讲一定的技巧	/ 300
批评下属要友善一些	/ 301
为人才提供好的发展平台	/ 303
培训：与企业共同成长	/ 304
人才有时需要特殊训练	/ 307
对员工进行教育投入	/ 308
法国麦当劳的培训	/ 310
东京迪斯尼培训：员工比经理重要	/ 312
管理下属有绝招	/ 314
对员工实行有效地管理	/ 315
进行感情管理	/ 317
人性化的员工管理	/ 318
“雷尼尔效应”	/ 320
情感管理比金钱更重要	/ 322
情感管理九大法则	/ 323
诺基亚公司的团队建设	/ 326

Mu Lu

迪特尼公司的员工协调会议 / 327

让员工快乐工作 / 329

留住人才,善用内部招聘 / 331

企业文化留人 / 332

亚马逊的企业文化 / 335

如何对待离职员工 / 337

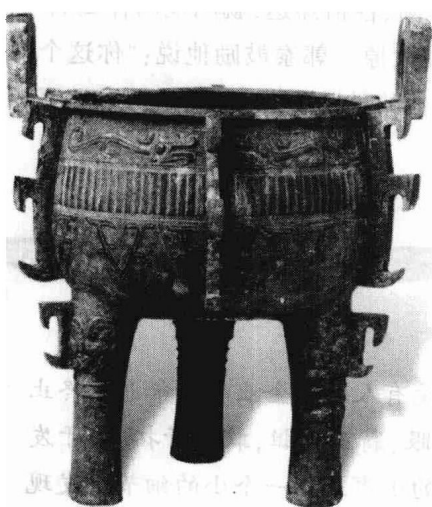
对离职后的员工管理 / 338

Zhi Hui Yi Shi Cai Pian

学
会
识
人
用
人
管
人
的
智
慧
全
集

智慧一

识才篇



识
才
篇

领导者应善于识别人才

东汉桓帝时期,有个叫郭泰的人,善于识别人才,特别是喜欢勉励有发展潜力的人。他不愿意为官,只是在郡县侯国之间四处周游。

有一天,郭泰到了陈留,天突然下起了雨。他看见一群农夫正在大树下避雨,有的坐着,有的蹲着,样子大都很随便。只有一个人四十多岁的人很恭敬地在树下正襟危坐。郭泰见后很是惊讶,觉得这个人不一般,上前一问,此人叫茅容。郭泰请求到他家投宿。

第二天,茅容杀鸡做饭,郭泰以为是要招待自己。没想到茅容做好饭后,分了一半给母亲端去了,将另一半放进了柜子,然后用粗茶淡饭来招待客人。郭泰不禁肃然起敬,站起来恭敬地向茅容拱手说:“你的品德确实出众,超过了普通人。我郭泰只会减少母亲的佳肴来招待客人,但你却能保证母亲的食物,我十分佩服你。”于是鼓励茅容求学读书,将来好做一番大事业。后来茅容果然成为一个品德出众的人。

还有一次郭泰来到太原,看见一个人担着瓦罐在路上行走,瓦罐不慎掉在了地上,摔得粉碎。这个人也不回头看一眼,就径直走了。郭泰看见后很奇怪,就追上去问他:“你的瓦罐碎了,怎么不回头看一眼啊?”这个人说:“瓦罐已经摔碎了,回头看一眼又管什么用呢?”郭泰认为这个人处事果断,性格豁达,就问他叫什么名字。这个人告诉他说,他叫孟敏,是巨鹿人,现在寄居在太原。郭泰鼓励他说:“你这个人性格豁达,一定要注意学习,将来必定成大器。”在他的鼓励下,孟敏开始努力学习,后来终于成为一名当代的名士。

智慧点评:

人才是企业的生命,没有人才,企业的生命也就终止了。领导识人要有伯乐之眼、霸王之胆,敢于开拓、善于发掘。能从一件不引人注意的小事或者一个小的细节上发现人才,这是一种识人的基本功。

英雄不问出自何处

选拔人才,招揽人才,不能计较他们的出身。英雄不问出自何处,只要他能助你成功,就是你想要的人才。

1946年,中学教师乔治·蓬皮杜成为戴高乐为残疾儿童设置的慈善信用基金——“安娜·戴高乐基金”委员会的司库,他办事精明,深得戴高乐夫妇赏识。1947年4月,戴高乐组织法兰西人民联盟,并让蓬皮杜担任办公室主任。从此,蓬皮杜成为戴高乐的得力助手。

1958年6月1日,戴高乐出任法国总理,蓬皮杜被任命为内阁办公厅主任。12月,戴高乐被选为共和党总统。陪同新总统前往的,既不是作为共和国第二号人物的参议院院长加斯东·莫内维尔,也不是即将就任总理的米歇尔·德勃雷,而是名气不大的蓬皮杜。1962年4月9日,既非议员,也非前任部长,更非首脑人物的蓬皮杜,却被戴高乐授命组阁。

在这个例子中,蓬皮杜的出身仅是一个中学教师,然而,却被戴高乐授以重任,从一介平民一跃而升为总统的红人。后来,蓬皮杜为戴高乐这种不计出身、破格提拔他的做法深为感动,于是对戴高乐尽心尽力,以报答戴高乐的知遇之恩。

汉朝刘邦手下掌握兵权的韩信,也是一个出身卑微的人。当刘邦授予韩信将军称号时,还有人向刘邦说起他的“胯下之辱”,这么没出息的人怎能拜为大将。但是,刘邦却丝毫不为之所动,仍旧授予韩信兵权。在以后的日子里,韩信果然为刘邦打下汉朝江山,立下了汗马功劳。

智慧点评:

作为领导,对待下属千万不能以出身来论英雄、论等级,只要有才能,就应当予以重任。这样才能赢得众人的信服,才能为你的成功奠定人才基础。

人不可貌相

人不可貌相,海水不可斗量。管理者不能因下属的外表而迷了眼睛,应该由表及里,通过现象认清他的本质,看准下属的“庐山真面目”。

当一个应试者衣冠楚楚的站在你的面前的时候,或许你会赏心悦目于他的外表,但要记住:华丽的外表不能代表应试者能力的大小。公司需要的是有能力的人而不是时装模特或电影明星。一个穿着普通的人也许会成为公司业务发展的栋梁之才。

一般情况下,管理者还容易犯的另一种观貌识人的错误是过于注重文凭。当应试者亮出名牌大学的文凭时,有的人会因此被震慑住,而对于那些毕业于名不见经传的学校的人往往根本不加考虑。在这个问题上,那些管理者心里应该清楚:作为雇主,你将要看重的是他本人的才能,而不仅仅是他所毕业学校的名气。如果一个领导很容易被应试者的文凭所迷惑的话,他往往会失去人才而得到一群庸人。

怎样才能避免仅以外表识才的错误呢?作为一名管理者要想较多较好较快地识别和发现潜在人才,应注意以下几点:

(1)听其言识其心志

潜在的人才大多尚未得志,他们在公开场合说官话、假话的机会极少,他们的话,绝大多数是在自由场合下直抒胸臆的肺腑之言,是不带“颜色”的本质之言,因而就更能真实地反映和表达他们真实的思想感情。

(2)观其行看其追求

一个人的行为,体现着一个人的追求。任何一个人,一旦进入了自己希望进入的角色,就会为了保住这个角色而多多少少地带点“装扮相”,只有那些处在一般人中的人才,他们既无失去角色的担心,又不刻意寻觅表现自己的机会,所以,他们一切言行都比较质朴自然。管理者若能在一个人才毫无装扮的情况下透视出他的“真迹”,而且这种“真迹”又包含和表现出某种可贵之处,那么大胆启用这种人才,十有八九是可靠的。

(3)析其能辨其才华

潜在的人才虽处于成长发展阶段,有的甚至处在成才的初始时期,但既是人才,

Zhi Hui Yi Shi Cai Pian

就必然具有人才的先天素质。或有初生牛犊不怕虎的胆略,或有出污泥而不染的可贵品格,总之,既是人才,就必然有不同常人之处,否则就称不上人才。一位善识人才的“伯乐”,正是要在“千里马”无处施展腿脚之时识别出它与一般马匹的不同,若是“千里马”早已在驰骋腾越之中显出英姿,又何须“伯乐”识别。

(4) 闻其誉察其品行

善识人才者,应时刻保持头脑清醒,有自己的独到见解,不受“语浪言潮”所左右。对于已成名的显露的人才,不跟在吹捧赞扬声的后面唱赞歌,反而应多听一听负面意见;对于未成名的潜在的人才所受到的赞誉,则应留心在意。这是因为,人们大多有“马太效应”心理,人云亦云者居多,大家说好,说好的人愈发多起来,大家说孬,说孬的人也会随波逐流。当人才处在潜伏阶段,“马太效应”与他毫不相干。再者,人们对他吹捧没有好处可得。所以,人们对潜在的人才的称赞是发自内心的,所以用人者如果听到大家对一位普通人进行赞扬时,一定要引起注意。

通过以上四点,在实际工作中,可助你找到真正的人才。

智慧点评:

在识人的实际过程中,有些管理者往往被下属的外表和漂亮的言辞所迷惑,委以重任,结果是事与愿违。因此,不以表取人,而才用人是管理者必须掌握的识人原则,否则你自己也是庸人一个。