

全新升级版

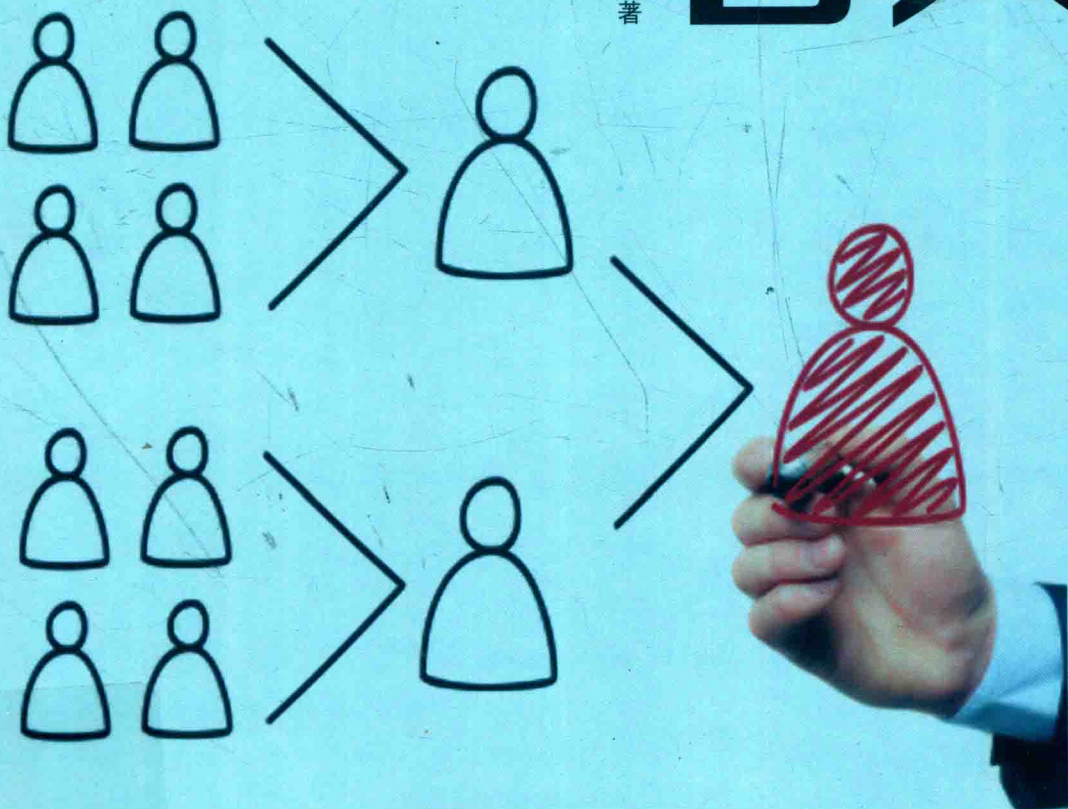
图解

识人用人管人

梁素娟 编著

辩证识人·唯贤用人·科学管人

领导是一门艺术，更是一门学问。识人是做人的基础，要有技巧；用人是识人的目的，要讲方法；管人是做人的手段，要重谋略。



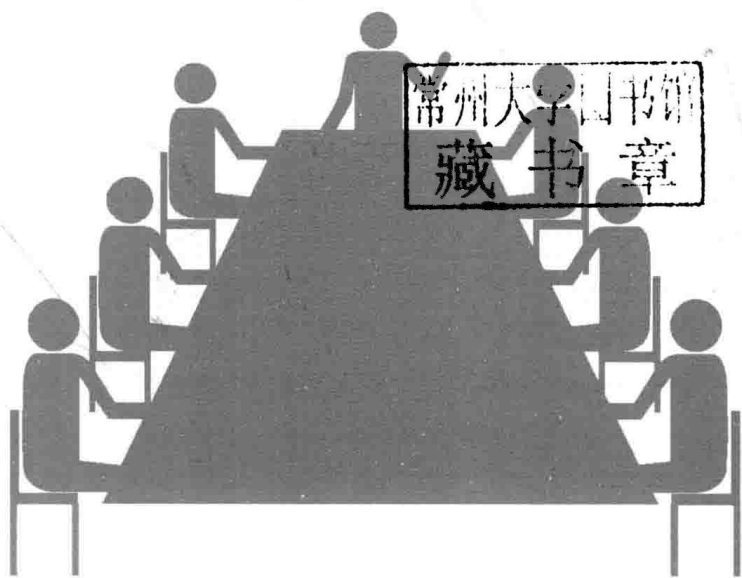
北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

·卓越领导者必须掌握的三大艺术·

图解

识人 用人 管人

梁素娟◎编著



 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

图解识人用人管人 / 梁素娟编著. —北京: 北京联合出版公司, 2017.3
ISBN 978-7-5502-9732-6

I. ①图… II. ①梁… III. ①人才管理学—图解IV. ①C962-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 023040 号

图解识人用人管人

编 著: 梁素娟
责任编辑: 张 萌
封面设计: 王明贵
责任校对: 彭泽心
美术编辑: 杨玉萍
插图绘制: 圣德文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京市松源印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数500千字 720毫米×1020毫米 1/16 28印张

2017年3月第1版 2017年3月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-9732-6

定价: 39.80元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-58815825



前言

领导是一门艺术，更是一门学问。治大国若烹小鲜，管理一个企业、一个职能部门尤其是如此。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，而管理者管理企业或职能部门的实质其实就是对人才的管理。

有“全球第一CEO”之称的杰克·韦尔奇曾道：“作为管理者，必须高度重视识人、用人的能力，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和管理者必须掌握识人、用人和管人这三大艺术，学会如何辨识人才、运用人才、管理人才的技巧，懂得辩证识人、唯贤用人和科学管人。

识人是用人的基础，要有技巧。用人必先识人，知人方能善任。人才是根本，宏伟的事业离不开人才的建设。这就决定领导者和管理者必须学会慧眼识人，为企业或职能部门招募到最优秀的人才。正泰集团董事长南存辉说过：“管理者必须学会慧眼识人，人才不仅要有才干，更要品德好。有才有德是正品，有德无才是次品，无德无才是废品，有才无德是毒品！”当然，选拔人才应当不拘一格，如果是金子，就该让他发光；如果是人才，就该使他才尽其用。创造微软帝国的比尔·盖茨就只招募最优秀的人才，即使每年接到全球12万份之多的求职申请，他仍认为还有许多令人满意的人才没有注意到微软，因而会使微软漏掉一些最优秀的人才。辨识人才，是领导者和管理者必须具备的基本条件，也是一项领导者和管理者必须要做的首要工作。

用人是识人的目的，要讲方法。用人是一门微妙的艺术，其关键在于抓住人性的优点，摸透人性的弱点，长短并用，方圆互补，从而发挥人才的最大效能。君子用人如器，各取所长。在企业经营或组织管理中无论作出何种决策，都需要人来执行。这就决定领导者和管理者必须要会善用人才，为岗位找到最合适的人才。领导者和管理者在用人时应用全面的、历史的和发展的眼光看待人才，根据其各自的性情特质、潜在能力，让人才各就其位、各得其所。管理学大师德鲁克曾说：“人事决策必须经过仔细的考虑、认真的讨论，并集中组织中各种人的经验才做出。”人事决策之

所以需要如此慎重，其根本原因就在于人事决策决定着企业的竞争力和职能部门的执行力。在用人时不仅要选择到合适的人才进企业或部门效力，更要把优秀的人才放到合适的岗位上，发挥他应有的作用。不要“大材小用”，也不要“小材大用”，要量才而用。所以，在选好、选对人才之后，领导者和管理者需要让人才能够发挥最大的能量，为本企业创造最大的利益，为本部门创造最强的效应。用好人才，是领导者和管理者必须具备的基本素质。不会用人，就不能成为一个成功的企业家和管理者。

管人是用人手段，要重谋略。管人重在掌控人心，即通过灵活运用各种策略，调动员工和下属的积极性和主动性，使他们创造出更多的价值和利益，促进企业或职能部门的进步和发展。市场的竞争、职能部门之间的竞争是动态的，管理必须应需而变。这就决定领导者和管理者必须要会管理人才，学会在工作中造就人才。IBM前总裁郭士纳说过：“公司是人办的，管理公司就是管人。”一个企业或组织的领导者和管理者不仅要学会识人、善于用人，更要懂得如何管人。俗话说：“人上一百，形形色色。”不管是企业还是职能部门内部，都存在着各种各样的员工和下属，所以我们不能按照统一的标准来对待所有的人。领导者和管理者应对其下的人员进行全面的了解，合理掌控，适当引导，对待不同类型的员工和下属采取不同的管理谋略，才能使其为企业或组织发挥最大的效应和能量。

管理人才，是对领导者和管理者管理能力的考验。是用制度管人，还是用人管人，要根据企业或部门本身的情况善加抉择，必要时应双管齐下。一个团队要想实现组织目标，就必须有一套严格的规章制度，因为它是实现组织目标的有力保证。但规章制度的执行稍不留意就会伤人，因此领导者和管理者在实行严格的规章制度时，应贯穿一些理性和情感因素，刚柔并济，恩威并举，让员工和下属心悦诚服。

杰出的领导者和管理者，应善于识人、长于用人、精于管人。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。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，同时参考了西方一些先进的管理学理论，从实际出发，结合大量鲜活案例，与时俱进地从不同方面将识人、用人、管人这三大艺术的一般规律和知识，以及实际的操作方法和应该注意的问题做了深入浅出的分析和讲解，力图帮助现代领导者和管理者掌握最切合实际的人力管理方法，使其在企业或部门管理上少走弯路，拥有更多的优秀人才，以促使事业的稳步发展。

本书适合于从事各类管理工作的领导者和管理者阅读，对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他领导和管理工作的读者具有十分重要的借鉴意义。



目录

识人篇：选准人

第一章 识人，应当有自己的战术和策略	3
别用框架囚禁了自己	3
不同职位需要不同个性	5
优秀的人才自己会说话	6
让员工帮你选到需要的人	8
细节之中有魔鬼	10
拟定科学的选人步骤	11
不以个人好恶为标准	13
选才要透过现象看本质	15
性格适合才是真正适合	16
留意发现潜在的人才	18
从情绪推断对方的心胸	20
吸纳贤才先要找对人事经理	22
第二章 同等条件下，优先选用聪明人	24
你需要找到“潜力股”	24
优秀的人能使你更优秀	25
卓越在于使用出色的人	27
没有人才就没有事业	29
任人唯亲不如任人唯贤	30
创业期招聘需要大智慧	32
用职位留下最能干的人	34
组织能力很重要	35
价值观一致才能拧成一股绳	37
雇用业绩始终出色的人	38

始终将盈利能力强的人排在首位	40
第三章 区别“解决小问题”和“解决大问题”的人才.....	42
以价值创造能力来评价人才	42
精英人才是发动机	44
在工作岗位上培养人才	46
排在能力之前的是德商	47
品质隐藏在小事当中	50
培养中层管理者有技巧	52
不能重用的 8 类员工	54
行政主管的选聘	58
第四章 辨识具有“将帅之能”和“使用之能”的人才.....	61
识别人才的技巧	61
只用他最突出的地方	63
招聘高管的三个关键	65
不必计较人才的过错	67
用餐速度越快越好	68
培养你的左膀右臂	70
提拔工作业绩出色的人	72
察贤识才的三个标准	74
精英会在竞争中胜出	76
别让管理队伍断了链条	78
优秀的人也会犯错	80
让年轻人扛起重任	82
招聘时就要考查团队精神	84
表里如一的人值得信任	85
科学的将才选拔程序	87
第五章 为适合的位置选择合适的人.....	89
找到最恰当的位置	89
让他去做他最擅长的事	91
认准了就大胆使用	93
匹配才能创造高效益	94
合适的人做合适的事	96

长平之战全是赵括的错吗	98
人人都有不适合做的事	100
读懂个性才能正确使用	101
人才到位才能做成事	104
职场个性要与领导风格相匹配	106
你的最佳身份是伯乐	107
选好副职才能做好正职	109
管理人员必须是专家	111
四种人不适合当主管	113
领袖一定是有胆识的人	115
第六章 过滤无用才，能人不可缺	117
失败从任用庸才开始	117
学历和才干并没有直接关系	119
精准把握招聘需求	120
忽视墨菲定律会酿成大错	122
能人一定是能力第一	124
人才需要被发现	126
奇才会使你出奇制胜	128
招聘专业人才有方法	131
有效控制人才流失	133
与员工利益进行捆绑	136
靠企业文化留住人才	138
用行动留住人才	140
将员工看做是合作伙伴	142
忠诚需要基本保障	144
剔除团队中的“害群之马”	145
解聘并不一定是坏事	148

用人篇：用其长，避其短

第一章 人人皆人才，唯大小之分	151
每个人都能发光	151
找到你最需要的人才	152

用人要合乎原则	155
用人不疑	157
因势用人的智慧	158
二流人才也是人才	159
最大限度地使用人才	161
善经营人才者赢天下	162
使用是最好的培养	164
别让人才觉得你不真诚	166
办公司就是办人	168
第二章 举荐贤人，提携成长	171
贤人首要有好品行	171
管理人员重于一切	172
赢在管理者培养	174
风格确定培养方法	176
谁有本事就用谁	178
让下属自己去解决问题	179
给下属表现的机会	181
做好“空降兵”的“摆渡人”	182
人才成长需要土壤	184
为人才提供施展空间	186
把握有效培训的秘诀	188
要比对手更重视培训	190
第三章 合理搭配，力求周密	193
有效分配最佳机会	193
选对人才能做对事	194
权衡优劣以求互补	197
适合是选才的第一原则	199
建立互补型团队	202
男女搭配，干活不累	204
刘邦的金三角	207
用心发现下属的兴趣	210
如何避免“人多力量小”	212
错位导致人才浪费	214

建立绩优营销团队	216
让管理模式趋于完美	218
第四章 量才适用，人人各得其所.....	221
接纳反对和犯错者	221
容才比求才更难	222
赏识各种个性	224
老员工不是废品	225
你需要唱反调的人	227
让平凡的人做出不平凡的事	229
让不胜任的人回到原来的岗位上	231
营销人员应具备的素质	232
给予人才最适宜的评价	234
外行也能成为好领导	235
第五章 人尽其才，注重扬长避短.....	238
让人人都发挥自己的最大潜力	238
鼓励每一个人争当先进	240
建立人尽其才的机制	242
知人善任才能成就大业	243
人人都要“为工作狂”	245
工作考核时要因人而异	247
满足下属的工作成就感	249
对员工进行精神奖励	251
鼓励下属成为团队英雄	252
第六章 授权守责，监控把关.....	254
授权必须遵守原则	254
授权三要素	257
你不可不知的授权类型	259
管理者需要掌握的授权技巧	261
授权过程中监控要到位	264
充分信任是授权的基础	266
授权是愿不愿而非能不能	267
你必须放开他们	269

放权有利于员工潜能开发	271
把任务分配给合适的人	273
适时调整集权与分权的结合点	274
相信他，就放权给他	276
要做到授权而不放任	277

管人篇：管出效能

第一章 管人——智者善权，宽严得宜	281
信任你的下属	281
在要害处只收不放	284
控权是授权的前提	286
不要做撒手掌柜	287
卓越管理源自充分授权	289
不要使下属反感你	291
最重要的是解决问题	294
两条重要的管理途径	296
留住人才靠让权	299
让大家共同参与讨论	300
有权威才会有服从	302
第二章 管人有术，不同人用不同方法	304
搞定难缠的下属	304
对女强人多加肯定	305
削去员工的“刺”	307
培训支出是企业投资	308
与狂傲者和谐相处	310
用事实来堵住牢骚	312
正确对待攻击型下属	313
摸清员工需要学习哪些知识技能	314
选择最有效的培训方式	316
关键时刻拉下属一把	317
让知识型员工自我管理	319
巧妙对付谄媚者	320

让有情绪的人安静下来	322
撬开被动沟通者的嘴	324
用恰当的话消解下属的怨气	326
不要让员工对你产生敌意	327
说服是最好的领导方式	329
第三章 树立权威，让下属坚决服从命令.....	331
正直产生约束力	331
威信使管理变得简单	333
为下属的过错承担责任	335
树威的第一要素就是严	337
身不正者影必斜	339
领导应是员工学习的榜样	342
既要避亲又要避疏	345
一旦决定惩罚就不要手软	347
适当显示自己的领导身份	349
你需要赢得下属爱戴	350
功劳是属于大家的	352
心底坦荡天地宽	354
运用漂亮语言令下属服从	355
让员工保持半兴奋状态	357
先商量后命令	359
第四章 高效管理，创造管人最大效益.....	361
实现企业内部和谐	361
不要让员工对考核恐惧	362
适时地为企业打强心针	364
帮助员工树立工作信心	365
注重员工的精神待遇	366
如何引出员工的激情	368
最大成功在于赢人心	370
莫因为迁就而导致扼杀	371
管理的最高境界是不用管理	372
让能力与待遇相匹配	373
求下属帮忙的激励效应	375

尊重时间才能赢得成功	377
让所有人都参与决策	378
严于律己缔造非凡影响力	379
任何管理都需要有效沟通	381

第五章 赏罚分明，刚柔并济管理下属..... 383

表扬下属要有方法	383
让制度为公正导航	385
关键在于度的把握	387
以利激励要恰到好处	389
管理的本质是规则	391
奖罚都要说明原因	394
不透明会产生副作用	396
奖励需要鼓励的行为	397
惩罚要比奖励更慎重	399
无情管理的有效运用	401
使领先者成为学习目标	402
学会建立权威的脉络	404
制度建设要与时俱进	405
充分考虑成员的差异化	407
有赏有罚铸就铁的纪律	409

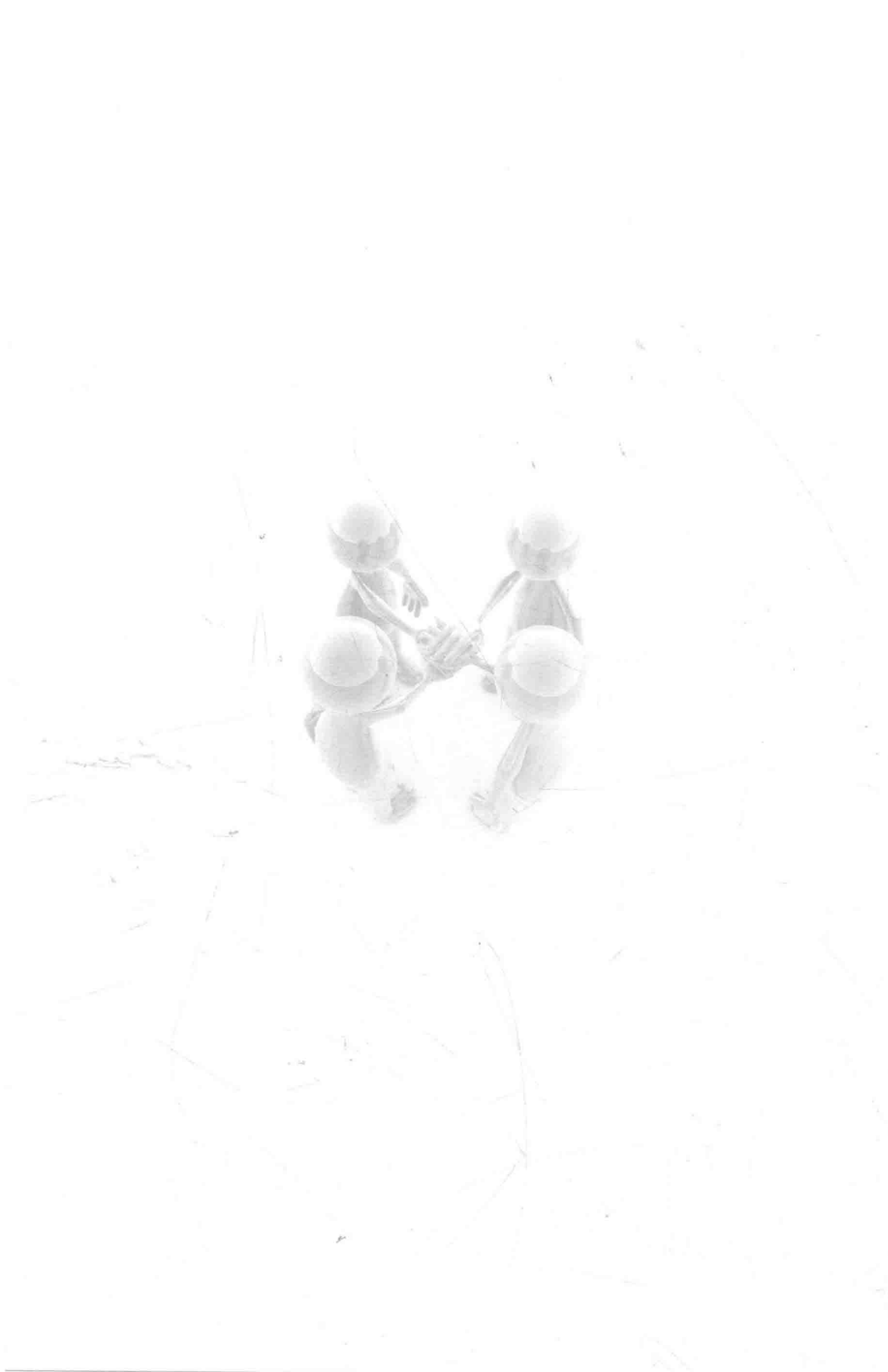
第六章 管理团队，让内部“有竞争无斗争”..... 412

冲突是提升凝聚力的契机	412
为员工创造良好的工作氛围	414
不添加人为的不和谐	415
团队才是真正的领袖	416
不可缺少的内部流动	419
莫让晋升引发恶性竞争	420
培养集体荣誉感	422
建立相互信任的团队	424
赋予团队合作精神	426
提升成员的默契感	428
掌控下属的心态	429
如何让团队发挥最大作用	430



识人篇：选准人







识人，应当有自己的战术和策略

别用框架囚禁了自己

英雄不怕出身低。纵观历史，诸多英雄豪杰，大都来自民间。秦末，作为刘邦重臣的韩信，曾建议刘邦“反其道而行之，争夺关中之地不难，进而夺取天下也不难”，为刘邦后来夺取天下做出巨大贡献。可是韩信并非出身于什么豪门大户，也无高贵身份，甚至还受过“胯下之辱”。

同时代的刘敬，曾向刘邦建议定都关中，与匈奴实行“和亲”政策。当时他只是个赶车的马夫，汉高祖决定召见他时，引见的官员特别为他准备了一套新衣服，而他说：“我本身穿的什么衣服就穿什么衣服去，用不着再换了。”于是穿着破旧衣服去见了刘邦，刘邦欣赏他的才华，就把他收下了。

对待人才要做到不计前嫌。李世民是我国历史上有名的开明君主，“玄武门之变”后，他对太子李建成集团的“同谋太宗数百人”均予留用，并说这些人当时都各为其主，都是“忠义之士”。魏徵本是太子李建成的谋臣，多次为李建成出谋划策，要杀死太宗，后来也被太宗重用。一个优秀的企业管理者，之所以能宽待、重用曾经与自己作对的人，原因和目的只有一个：爱惜人才，获得人心。

人才是人类之精华，因此，人才是难得的，尤其是在社会人才不足的条件下更是如此。但是，只有组织者爱人才，以真诚的态度对待人才，才能聚集起一支人才队伍。中国浙江省有一家由农民创办的公司，该公司下属的塑料厂花了30多万元购进了3台多功能吹塑机。设备进厂后全厂没有一个人能看懂图纸，更没有人能安装试车。总经理几经打听，获知一家塑料厂有一位姓吕的工程师能解决这个问题，于是他亲自去这家工厂拜访聘请，可是一连四五次，都没找到他。后来，总经理又多方打听，弄清了他家的住址，前去登门拜访，但一连几次都被他以身体不好为由而婉言谢绝了。

在一个雪花纷飞的夜晚，总经理再次叩响了吕工程师的家门。当看到满身白雪、不辞辛苦的总经理又一次站在家门口时，工程师被深深地感动了，终于表示愿意为这家工厂的发展助一臂之力。总经理以诚求贤，10次登门，一时传为佳话。在吕工程师的帮助下，新设备很快投入生产，给公司带来了很大的经济效益。

招聘人才需要多方考核。小王大学毕业后到一家外资企业应聘，主持面试的是该公司的总经理查理先生。当他走进面试室时，查理先生站了起来，一脸惊喜地握着小王的手，向在座的其他几位面试主考官说道：“来，我先给你们介绍一下，这就是几年前救我儿子的年轻人。”

小王觉得奇怪，正要开口说话，查理先生抢着说：“那次车祸，要不是你抢救及时，我早就没儿子了。”小王更觉得莫名其妙，连连说：“可能是您弄错了，我没有救过您的儿子。”查理先生拉小王到沙发上坐下，说：“你不要不好意思嘛，我还记得你脸上的这颗痣，你当时还不肯留下姓名和地址呢。”

小王站起来说道：“查理先生，您肯定搞错了，我确实没有救过您的儿子。”查理先生也站起来对小王说：“年轻人，我很欣赏你的诚实，我宣布你被录取了。”诚实使小王找到了一份理想的工作。假如小王贪图虚荣，自作聪明，顺杆子爬，那就完蛋了。作为管理者，在聘用前，一定要多方考核人才的德与才，这样，方可保证人才的质量。

不拘一格降人才

只要是人才，只要能对事业起积极的推动作用，我们就应想尽一切办法将他招揽入自己的大营。

