

# 三分管人

SanFenGuanRen  
QiFenYongRen

# 七分用人

在人生的漫长征途中，你不可能永远只依靠自己，你还必须学会借助别人的力量登上成功的顶峰。古往今来的成功者，莫不精通此道。管人与用人，是能否取得成功的关键。掌握了管人、用人的绝招，便能垂拱而治，高枕无忧，成功和财富便会自动送上门来。

作为一个领导者，能管人、会用人是你最大的本领

开启领导者的  
成功之门

中石◎编著

Zuowei Yigeli Jingbiaozhe Nengguanren  
Huiyongrenshimuzuidade Benling



当代世界出版社

C933.2

8

C933.2  
Z689/10

# 三分管人 七分用人

SanFenGuanRen  
QiFenYongRen

中石◎编著

当代世界出版社

一个领导者，能管人、会用人是你最大的本领

开启领导者的成功之门

ZuoweiYigeLingdaozheNengguanren  
HuiyongrenshiniZuidadeBenling



## 图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人, 七分用人 / 中石编著. —北京: 当代世界出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0299 - 5

I. 三... II. 中... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 187552 号

---

编 著: 中 石

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京才智印刷厂

开 本: 660 × 960 毫米 1/16

印 张: 19

字 数: 280 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次

印 数: 1 - 10000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0299 - 5/C · 014

定 价: 26.80 元

---

# 前 言

一个人想要成大事，创大业，不能没有一身过硬的本领。不过，纵使你浑身是铁，又能打得了几根钉？在人生的漫长征途中，你不可能永远只依靠自己，你还必须学会借助别人的力量登上成功的顶峰。古往今来的成功者，莫不精通此道。管人与用人，是能否取得成功的关键。

一个领导者，能管人、会用人是最高的能耐。善用人者，有一双伯乐慧眼，能做到知人善任、人尽其才，汇聚众人之力，让自己的事业兴旺发达、蒸蒸日上。能管人者，能洞悉人性，看透员工的性格禀赋，因人而异，施展手段，让属下心悦诚服、忠心耿耿。作为领导者，便能垂拱而治，高枕无忧，成功和财富便会自动送上门来。

不过，管人用人之术是一门深奥的学问，更是一门精微的艺术。管人用人，都要拥有揣摩人性、把握人心的本领。职场中的人会把自己深深地隐藏起来，如何才能看出下属的真才实学，又如何让他在岗位上发挥最大的作用？如何做到既令出禁止，威严有度，又和蔼可亲，平易近人？这里面的学问不是一两句话就能讲得清楚的。很多人穷其一生都无法找到其中的要诀，或是疲于奔命，或者因为用错了人而满盘皆输，或者是无法驾驭手下的员工，陷入了人际关系的泥潭，四处碰壁，寸步难行，事业自然也难以取得成功。为了

避免这种情况的发生，你需要有一个高手点拨你几手绝招。

本书就是这样一个管人用人的高手，书中没有难懂的理论、刻板的术语，而是从实际中的问题出发，结合真实、生动的实例，将管人用人的绝招传授给你。这些绝招，可以解决你在工作中所遇到的难题，在实践这些绝招的过程中，你将融会贯通，领悟管人用人的秘诀，掌握一个领导者的看家本领，而事业的成功，也必然随之而来。

# 目 录

## 第一章 成大事者善于借重他人

善于借重他人 ..... 3

鉴别人才的眼力并非人人都有。许多经营大事业失败的人都是因为他们缺乏识别人才的眼力，他们常常把工作分派给不恰当的人去做。



人尽其才，用其所长 ..... 5

如果你用人得当，庸才一样可以做出英才的业绩，蠢材也会成为你的功臣。

用人不能小马拉大车 ..... 8

象棋中的“车、马、炮”显然是攻击性的中坚力量，比赛的胜利主要靠他们。但是“车、马、炮”再怎么神勇，还只是“将帅”手中的“棋子”，必须执行将帅的意志。

识别人才是领导的基本功 ..... 11

雄鹰高翔万里，看到的依然是地上奔跑的兔子，而金龟子的眼睛里永远只有草原的粪球。视角的不同决定了视野的不同。

七分  
用人



## 知人知面要知心····· 14

知人知面要知心，这是识人学上的一个基本定律。只有在知人知面而且知心的情况下，才能决定是否启用或重用其人。

## 变领导为指导····· 17

要想用人得心应手，左右逢源，有效地组织、调度、指挥使用对象，用人者必须了解对象、熟悉对象、善于权变，善于根据不同对象采用不同的作风、方法和手段。

## 学会授权····· 20

不事事包揽，不一竿子插到底，不越级，不错位，不揽权，管好自己的人，办好自己该办的事，这样的领导才会轻松而游刃有余。

## 领导人的十三大忌····· 22

每一个经理都应该懂得，上帝把伟人的种子播在每一个人身上。一个经理能够使这些种子开花、结果。遗憾的是，我们大多数人活着的时候未能把自己的潜力充分发挥出来。

## 第二章 用对人才能做对事

## 任用贤能，不要怕自己被超越····· 33

下属是能人是值得高兴的事情，有能人要比没有能人要好得多，因为能人可以来做好多工作，而且可以做一般人做不了的工作，解决一般人解决不了的问题。



把握住团队中的关键人物..... 35

远到各朝各代，近到大小公司，若没有杰出人才当朝效力，王朝是不会兴盛的，而公司也不会发达的。

择优录用人才..... 37

通过“择优”，要使各类人才心情舒畅，充分发挥其聪明才智——取得“人才平衡”；还要使人才周围的广大职工心服口服——取得“心理平衡”。

正确选择属下，做到用人不疑..... 40

大凡管理者选择属下，喜欢在“同乡”、“同学”、“同宗”、“同门”、“过去老同事”等“同”字辈选择，结果多半为“同”所害，不能不谨慎处理。

勿以个人好恶判别人..... 43

以自己偏爱、偏恶的标准来识别人才，这种管理者大多心态不正，最根本的原因在于其为人做事没有原则，感情用事，随心所欲。

准确认识下属的能力..... 46

管理者必须要牢记一句话，那就是：当面怕你的人，背后一定恨你。

大度容才就能最佳用才..... 48

倘若管理者能对失败者说一声“接着再试，相信自己”来宽容人才的失败，这将减轻人才的心理负担，激发智慧，反而能够创造出奇迹。

让有能力的人拥有权力..... 50

权力是一把利剑，有的管理者注意暂时放手，有



的管理者则绝不放手。正确的方法是：让有能力者拥有权力！

成功企业十大留才法则..... 53

企业拿什么留住人才？是否还在嗟叹员工太不忠心，是否还在诅咒都是外企惹的祸，是否还在回想当年的一颗红心？

让行业专家为自己打工..... 56

企业家要抓的是战略，是人力资源，是品牌、资金、信息，而具体的事务就可以分给那些在各个方面都比企业家出色的人才去做，这样企业才有可能做强做大。



### 第三章 既要看能力，也要看表现

只有忠诚是不够的..... 61

老板应该有远大的眼光，要想在商界立足，要想使自己的事业成功，必须记住：“在商言商。”

一个萝卜顶一个坑..... 62

有什么事要办，就用什么人；绝不能有什么人，就去办什么事。显而易见，确立因事用人谋略的根本宗旨，在于极俭省地利用人才资源，尽量避免不必要的人才浪费。

挑选优秀人才的三大原则、八大条件..... 64

“有德无才是庸人，有才无德是小人。重德轻才，往往误用庸才；重才轻德，往往误用野心家。”



## 选才前需知的规则·····

人才和奴才是截然不同的两种才。人才是事业兴旺发达的桥梁，而奴才则是政治上的投机商，事业上的蛀虫。

## 选才要以德为先····· 70

我们很难设想，楚汉相争，没有韩信和陈平，刘邦的大业会是什么样子。

## 因事制宜选才····· 72

应在身边部署几个不同凡响的人才，他们不会轻易承认事物的表面价值，敢于提出不同意见，从而带动大家畅所欲言。

## 不要只挑选与自己风格一样的人才····· 76

要用好人才，就不应以性情相似作为标准，观念、作风和自己格格不入甚至爱唱反调的人，也许对企业的发展更有利。

## 千人千面千标准····· 79

诸葛亮的用人方略是十分考究的，对关羽既恭维又打击；对张飞不恭维只激励；对赵云则经常表扬；对易起二心的魏延则保持威严。

## 要的就是头脑灵活的人····· 81

索尼多次警示人才：在充满竞争的社会，你必须有能力战胜别人，否则就会被别人“吃掉”。

## 人才的十个标准····· 83

正如人生在世“不如意事常八九”一样，实际生

活中，不称心之人也常有六七。

实现选才思维的转变..... 85

“应届毕业生就像一张洁白的纸，更容易涂上美丽的色彩”，其可塑性使他们能够成为企业文化的传承者、推动者、创新者。

## 第四章 人分三六九等，如何因人而用

给人以用武之地..... 91

在用人上，基本的原则是让员工诚实、肯干、能吃苦。即使把一个才华横溢的人放在一个很好的位置，但由于他敷衍了事，粗枝大叶，也不能结出累累硕果。



用好企业里的“三种人”..... 92

一个公司像一个小社会，同时也包括三种人：大部分的员工是与世无争的人或满足于现状的人；剩下的一大半是明哲保身的人；最少的当然是敢打敢拼的人。

人才可以分为四类..... 95

选才任贤是管理者最重要的本事之一，是衡量管理者管理水平、能力高低的重要标准之一。

天才人物大多桀骜不驯..... 98

我们喜欢看见顺眼的人，喜欢听好听的话，也喜欢走好走的道路。而那些带着野性的部下，往往反其道而行，总难免让人心中不痛快。但有一点敢肯定，这类部下一般均有其特点或长处。

## 用心识别“野心家” ..... 100

对于那些有“真才实学”的下属而言，领导者驾驭的水平高低才是至关重要的。

## 注意使用“怪才” ..... 102

没有特异的才能，就不会有特异的发现；没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品；没有超常的性格，也就不会有超常的创造。

## 人、事相宜的授权技巧 ..... 104

传统的管理把人看成一个样子，仅仅依照工作的制度安排人的位置，结果许多讷于言辞的员工被安排去组织展销会，许多头脑里新点子迭出的员工被安排做财务……



## 小池子不要养大鱼 ..... 107

企业无疑是需要大批英俊俊杰的，可是雇佣太多的高级技术人员和管理人员，对企业并不见得是好事。

## 用人不能“功能过剩” ..... 109

企业在用人时不可太过武断，不应该只看某人能力的大小，而应该带有一定的灵活性，根据实情和他的潜力来识别判断他适不适合。

## 对优秀人才要紧咬不放 ..... 112

不仅要善于发现真正优秀的人才，还要对这些“正中下怀”的人才紧咬不放，软硬兼施，甚至死缠烂打，直到他/她心悦诚服。





- 衡量人才的两个尺度 ..... 117
- 第一类人才，内在激情与外在能力都高；  
    第二类人才，内在激情高而外在能力低；  
    第三类人才，内在激情低而外在能力高。
- 用人当用“聪明人” ..... 118
- 比尔·盖茨认为，聪明就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。
- 价值观比能力更重要 ..... 120
- 松下幸之助说：“如果你犯了错，但却态度诚恳，公司会宽恕你，把这当作是一笔学费；但如果你背离了公司的价值规范，就会受到严厉的批评，甚至被解雇。”
- 对你不喜欢的人也要提拔 ..... 122
- “我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人。那种讨人喜欢助手，喜欢与你一道外出钓鱼的好友，则是管理中的陷阱。”
- 善于跟性格迥异的人合作 ..... 124
- 跟不同风格的人共事不一定是坏事。只要各自的工作风格能够珠联璧合，配合得天衣无缝，他们的合作就会强而有力。
- 中等人才最好用 ..... 126

中等人才没有骄傲的资本，谦逊好学，勤恳务实，他们很重视公司给予的职位，为工作尽心竭力，这样反而可能取得比上等人才更好的业绩，对公司的作用更大。

识别人潜在的才华 ..... 129

隐性知识不具有普遍性，它是个人特有的能力，是无法模仿，无法复制，只可意会不可言传的知识。

用人要不拘一格 ..... 131

要根据自己的经济实力和用人能力，寻找相配的人才。庙门太窄，容不下大佛；腕力太弱，缚不住真龙，用适宜的人才，才能相得益彰。



用好 20% 的骨干 ..... 133

组织中 20% 的人发挥 80% 的作用，这部分人是精英。领导者一定要留住“精英”，用好 20% 的骨干队伍。

人员结构是重要的 ..... 135

世界上大概没有万能的个体人才，但“万能”的人才群体是有的。“三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮”就是这个道理。

七分  
用人

## 第六章 用心栽培自己的追随者

精心培养你的心腹 ..... 141

你应该赋予心腹真正的责任、新的挑战，并且暗示他们在处理新问题时会遇到哪些危险与困难，接

下来看看他们想出来的解决之道，你会感到非常惊讶。



从员工里面选拔将才 ..... 142

虽然你提拔的人才可能一时还不能做得令大家满意，但你不必过于着急，是金子，终归有一天会发光的，这只是迟早的事情。关键是你提拔的员工是不是真正的金子。

适合当心腹的六种人 ..... 145

领导选用身边的心腹，并不是要求每个人都精明能干，而应根据工作的不同需要，分别寻用不同的人才，从而将这种不同类型的人组合成一个有效率的整体。

把“刺头”收为“心腹” ..... 147

他们能为人际的真正和谐创造良好的氛围，关键在于上司怎样看待他们，怎样对待他们。如果方法得当，“刺头”也可变成“心腹”。

努力变反对者为支持者 ..... 149

很多管理者都会有自己的反对者，这是不可避免的事实。成熟的管理者都会驾驭反对者，变反对者为支持者，化消极因素为积极因素。

送个“老板”给他当 ..... 151

要想“巩固”自己的领导地位，惟一正确的方法，就是大胆启用有真本事的下属，用实际行动团结他们，使他们心悦诚服地为自己服务。

用他，就给他权利 ..... 153

诸葛亮是怎么死的？累死的。事必躬亲，事无巨细，一一过问。不注重将权力的下放，也就培养不出一个接班人。

#### 如何挑选合适的接班人 ..... 155

期望事情从一开始就不出差错或希望一个新手从一开始就像一个老手那样干得有效、迅速、有条不紊，这些想法都是不切实际的。

#### 怪招用人见效快 ..... 156

怪招就是不同于常人的独特的招数，这种招数虽然并非出自固定模式，但其实用性和有效性却吸引了大多数人的眼球。



## 第七章 用人管人要放开手脚

## 七分用人

#### 建立有效的指挥机制 ..... 161

领导像是一个战略战术的设计者，让团队的发展，按着你事先设计好的战略路线与方向，一步一个台阶的向前发展。

#### 有效沟通可以避免南辕北辙 ..... 163

管理者必须是一位真诚、平易近人者，其信念和举止能给人一种信任感，一种承诺，而这种信任感与承诺是建立于公开氛围的基础之上的。

#### 从细节入手，打造团队精神 ..... 165

作为伟大团队的一分子，每个人都会骄傲地告诉周围的人说：“我喜欢这个团队！我觉得自己活得意



义非凡，我永远不会忘记那些大伙儿心心相印，共创未来的经历。”



没有规矩，不成方圆 ..... 169

一个有效的管理者应该分析造成无序的原因，努力抓住主要矛盾，思考在这种无序状态中，如何通过有效的方法，使无序变为相对有序，从而整合资源，发挥出最大的效率。

乱授职权害处大 ..... 171

合理地授权对企业的发展起着至关重要的作用，如果没有处理好，而是乱授职权，那将造成恶劣的影响和难以弥补的损失。

把权力交给这样的人 ..... 173

把权力交给什么样的人才能让你真正放心、省心呢？以下 13 种人是你优先考虑的对象。

可以委任，却不能放任 ..... 176

经营者必须对任何事的成败负责。所以，他既要充分授权，又要随时听取报告，给予适当指导。

让副职成为“权力大使” ..... 179

副职在领导的工作活动中有着重要的作用，因此领导别一味把自己当成是龙头老大，是一把手，要做适当的让权，让副职发挥好作用。

有效执行要跨越四道坎 ..... 181

执行力缺乏，再好的战略也是空谈。对于管理者来说，“执行力”其实就是迈过下列四道坎的能力，