



识人用人管人 并不难



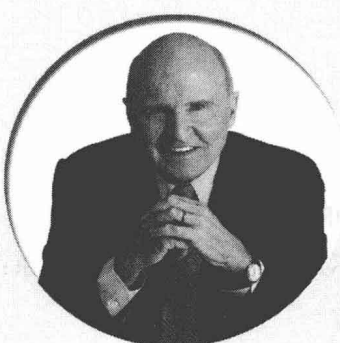
[识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人则是用人的手段。]

人才是最难得的资源。因此，一旦发现了人才，不光要留住他，更重要的是重用他。给他创造施展才华的环境。

——三星集团创始人 李秉哲

张易山 / 编著

中国华侨出版社



识人用人管人 并不难



「识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人则是用人的手段。」

人才是最难得的资源。因此，一旦发现了人才，不光要留住他，更重要的是重用他。给他创造施展才华的环境。

——三星集团创始人 李秉哲

张易山 / 编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

识人用人管人并不难 / 张易山编著. — 北京: 中国华侨出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5113-2673-7

I. ①识… II. ①张… III. ①领导学-通俗读物
IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 160445 号

●识人用人管人并不难

编 著 / 张易山

责任编辑 / 汉 轩

装帧设计 / 添翼图文设计工作室 / 张基民

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 710×1000 毫米 1/16 开 印张 / 19.5 字数 210 千字

印 刷 / 北京凯达印务有限公司

版 次 / 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2673-7

定 价 / 33.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

网址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

前言

当今社会，人力资源的作用已经处于主导地位。可以说，人才是现代企业的命脉，也是现代企业竞争的核心。要想使企业如擎天柱般稳稳屹立于弱肉强食、优胜劣汰的企业之林中，必须要有一支实力雄厚的人才队伍作为企业的坚强后盾。

然而，要想使人才真正成为企业强有力的后盾，管理者的作用是不可忽视的。一个优秀的管理者常常胸有成竹，能够举一纲而动全目，轻松自如地展示自己的魅力，淋漓尽致地发挥下属的能力，得心应手地发掘下属的潜力。在他的影响下，下属会紧紧团结在企业的周围，随着归属感的不断加深而逐渐以主人翁的姿态为企业献策献力，从而带来企业的勃勃生机。

作为管理层中的一员，没有哪一位不想成为优秀的管理者。但令众多管理者感到苦恼的是，尽管自己花费了很多的精力，仍然不能够达到预期的管理效果。要知道，付出并不代表着收获。没有价值的付出在有些时候不仅不会促进管理，有时候甚至还会成为管理中的阻力。比如，为了让员工不偷懒，有些管理者理直气壮地做起了“监工”，结果不仅没有提高下属的工作效率，反而冷却了下属的工作热情；为了让员工各司其职、不越权，有些管理者会三令五申，可结果

却造成了公共事务的搁置，等等。

其实，识人用人管人不是一件想当然的事情。在识人用人管人的过程中，管理者必须要有一定的方法。

本书正是一本如何用人管人的参考书，从以下6个方面介绍了管人用人的重要方法。

一、把人才看作企业的无价之宝，立足于企业根本，选择适用的人才。

二、全面考察人才的能力，将合适的人才放在合适的岗位，做到人尽其才，才尽其力。

三、主动与下属交流，通过积极的交流方式达到高效的沟通，进而做好员工的思想工作。

四、员工需要的不再仅仅是物质报酬，还需要一定的精神粮食。因此，感情投资不可忽视。

五、管理者的引导作用是巨大的，所谓“上梁不正下梁歪”。要想让员工心悦诚服，管理者在处理事情的过程中一定要体现出德行和威严。

六、良好的工作环境是必不可少的，管理者可以通过各种有效方式将造成不良环境的各种因素剔除。

对各个层次的管理者来说，本书都有一定的实用性、仿效性或借鉴性。从本书中，您可以轻而易举地学会如何使用人才、管理人才，并能够通过潜移默化的方式将其运用到实践中。愿此书成为您管理生涯中的一盏明灯，为您的前程增添一份永恒的光亮！

目 录

第一章

欲得真正的千里马，自己先做伯乐

“千里马常有，而伯乐不常有。”人才就是真正的千里马。作为一个管理者要充分意识到人才的重要性，以企业的根本为立足点，选择能够为企业发展注入强大力量的可用之才。

1. 选择能真正创造出效益的人才 003
2. 人才难遇，遇见就留下 006
3. 打凤捞龙，招揽能为自己所用的人才 011
4. 相貌不重要，才华最可贵 014
5. 用人之道，才德兼重 019
6. 综合考核，按能力选才 022
7. 求才时别戴有色眼镜看人 026
8. 没有全才，人才要搭配使用 029
9. 不怕才大，就怕无才 035

- 10. 选才从根本入手，实用即可 041
- 11. 安排具体任务，考察员工真实水平 048
- 12. 不计前嫌，“冤家对头”也可大用 055

第二章

好钢用在刃上，大材大用小材小用

拥有一批可以为己所用的人才固然很重要，但能够发挥这些人才的能力更加重要。企业招纳人才的目的不是为了摆设或装饰，而是为了能够创造出更大的效益。管理者在运用人才的过程中，一定要通过有效方式做到知人善任、人尽其才、才尽其力，从而能够利用有限的人才创造出最大的效益。

- 1. 根据兴趣爱好安排职位 061
- 2. 量体裁衣，把人安排到恰当的位子上 064
- 3. 发现员工的特长，从长处用人 071
- 4. 及时发现并避免员工的短处 077
- 5. 巧用短处变长处 081
- 6. 全面衡量能力，有能则用 084
- 7. 用人不疑，别把流言飞语当回事 088
- 8. 减少束缚，信任是最有力的支持 093
- 9. 及时调整部署，做到人人有事干 099
- 10. 三思而行，合理调任 102

11. 分工明确，让下属各就各位	106
12. 给下属施展才能的空间	108

第三章

交流要积极，沟通要高效

一个优秀的管理者，是一个善于与下属沟通的管理者，沟通是管理者在管理过程中必须具备的一种手段。在沟通的过程中，管理者既可以认识到自己的疏忽和纰漏之处，又可以弄清楚导致员工不满或抱怨的缘由。在对自己和员工有了充分而又全面的认识后，管理者便可以轻而易举地引导员工为同一个目标努力和奋斗。

1. 与下属交谈要注意的问题	117
2. 在下属面前要注意说话方式	120
3. 沟通要灵活，有效即可	123
4. 掌握好批评火候	125
5. 循循善诱，讲理时拿出实在的数据	128
6. 属下也需要关怀，该称赞就称赞	131
7. 要想与下属交流，先拉近彼此距离	136
8. 对待小错独辟蹊径，曲径通幽	143
9. 空洞的说教不如用具体事例点拨	146
10. 慎重对待员工的建议	149

第四章

以情感人，获取赤诚之心

在现代企业管理中，感情投资是不可忽视的，因为员工同样需要被尊重、被认可、被重视。单纯的雇佣与被雇佣的关系会在管理者和员工之间形成一道无形的沟壑，使双方总是保持着一段难以跨越的心灵距离。要想填平沟壑和消除距离，以情感人是不可或缺的。

1. 多多体察民情，送出真心的关怀 157
2. 员工有了困难要及时援助 161
3. 宽容待人，因善得福 164
4. 有了好处别忘了大家 166
5. 推己及人，真诚待人 171
6. 分享利润，促进员工的积极性 174
7. 严中有慈，多说点暖心话 177
8. 敢于为民请命，才会有人拥戴你 178
9. 以诚换诚，留住人才 180
10. 以德报怨，别把人才留给对手 185

第五章

德威并举，正己才能服人

德乃个人修养，威乃个人威信。二者相辅相成，缺一不可。管理者有德无威，员工便会放纵自己；管理者有威无德，便会使员工疏远。只有德威并举，管理者才会有巨大的号召力，将员工紧紧团结在自己周围。

1. 一诺千金，说到做到 191
2. 有错能改，别太在乎面子 195
3. 按劳分配，有功必赏 199
4. 恩威并重，赏罚分明 203
5. 以法立威，威严则令必有效 207
6. 敢于承担责任，免除下属后顾之忧 215
7. 洞悉本质，别亏待了真正的功臣 221
8. 不断完善自我，做有魄力的管理者 225
9. 遇事冷静，改掉沾火就着的毛病 230
10. 清心寡欲，别让欲望毁了自己 234
11. 犯下大错的功臣也要严惩 236

第六章

正本清源，严防死守

在管理过程中，管理者除了从正面引导人才施展才华外，还要善于从侧面剔除阻碍人才施展才华的不利因素。人们常说这样一句话：“阻碍远行的往往不是疲倦，而是鞋里的一粒沙子。”其实，这些不利因素正如同一粒粒沙子，它们会阻碍人才为企业奋斗的脚步。要想将人才的作用发挥到极致，就必须倒掉这些“沙子”。

1. 严把关口，戒除虚妄 245
2. 宁缺人才，不要奴才 248
3. 尽早发现问题，革除陋习弊制 255
4. 制度有力，切中要害 260
5. 当换则换，绝不姑息 264
6. 凡偶近器，弃之不惜 265
7. 放权适当，指挥多人不如一人 271
8. 多换思想，少换员工 273
9. 广开言路，不搞家长一言堂 280
10. 有了矛盾就要马上解决 285
11. 巧定“游戏规则”，有效促进竞争 289
12. 不要英雄主义，团队是最重要的 292

第一章

欲得真正的千里马，
自己先做伯乐

“千里马常有，而伯乐不常有。”人才就是真正的千里马。作为一个管理者要充分意识到人才的重要性，以企业的根本为立足点，选择能够为企业发展注入强大力量的可用之才。



1. 选择能真正创造出效益的人才



《孙膑兵法·战略》：“问于天地之间莫贵于人。”意思是说天地间没有比人更宝贵的了。的确如此，正因为人的存在，才有了社会，人是社会的创造者和改变者。无论在什么时候，人的作用都不容忽视。

战国初期，魏国首位国君魏文侯是个比较有为的国君，他将百姓看得很重。

魏文侯在一次巡游的时候，遇到了一件奇怪的事情。

一次，他外出巡游遇见一个背着草料的人从对面走来。他发现这个人的穿衣方式与常人不同，因为此人反穿着羊皮衣。

待此人走到跟前时，他拦住这个人问：“你怎么这样穿羊皮衣呢？是不是因为你没有见过别人怎么穿才自认为应该这么穿呢？”

此人笑了笑说：“羊皮衣又不是很稀罕，我当然见过别人如何穿它了。不过，我认为他们那样穿容易脱毛，所以我就把有毛的一面穿在里面了。”

听了这个人的解释后，他关切地说道：“你的这种做法是不合适的。因为羊皮板是羊毛附着的地方，将羊毛穿在里面，羊皮板自然就露在外边。如此下去，羊皮板更加容易磨损。一旦羊皮板被磨破，羊毛就会脱落。你的羊皮衣还如何保暖呢？”

这个人对他的一番提醒并不理睬，继续赶路了。

第二年年底，魏文侯又遇到了一件奇怪的事情。

按照魏国条例，每年年底，各县都要向朝中进贡。这年年底，有个大县的进贡物品竟然是往年的数倍。朝中大臣认为此事象征着国运昌盛，可喜可贺，但魏文侯却不这样想。他认为，该县既没有增加土地，也没有增加人口，即使该县有一些新产业出现，也不可能征收到如此丰厚的进贡。于是，魏文侯认定，一定是当地的官吏为了邀功从而增加了征收数量。如果不及时制止这种现象，各地官员一定会争相效仿，使百姓陷入水深火热之中，从而会影响到魏国的兴亡。

第二天上朝后，魏文侯便向众大臣讲述了他巡游过程中遇到的那件怪事。听完他讲述的事情后，众大臣并不知道国君有何用意。魏文侯看到他们一脸迷惑的样子，正言说道：“我之所以把我遇到的这件事情告诉你们，是想让你们明白，皮之不存，毛将焉附？老百姓是国家的根本，是国家的依附所在。如果百姓不能够安居乐业，国家便会消亡。为了眼前的暂时利益而放弃了国家昌盛的大计，是不足取的。”

众大臣这才醒悟过来，深感君主英明。

“皮之不存，毛将附焉？”这短短的一句话就证明了魏文侯以人人为本的治国方针。赵威后同样是这样一位国君，从下面的故事中可以看出。

战国末期，赵威后掌管赵国国事之初，齐王田建派遣使臣到赵国进行友好访问。赵威后一见来访使臣便问：“齐国收成如何？百姓怎样？齐王身体可好？”使臣不悦，反问赵威后：“威后不先问齐王，却先问年景与收成，这不是先问卑贱，后问尊贵吗？”赵威后莞尔答道：“一个国家无收成，怎么能养活百姓呢？如果没有百姓，哪里还有国君呢？如果先问齐国君主，岂不是舍本求末吗？”

赵威后以民为尊的思想值得推崇，因为百姓如同海中水，而国家和君主如同水上舟。海中的水干涸后，舟就无法航行，没有了百姓的支持，国家将会一步步走向灭亡，没有了国家，也就没有了君主。

百姓对国家的重要性正如同人才对企业的重要性。一个缺乏人才的企业，正如一辆没有汽油的汽车，哪怕再豪华也不过是废铁一堆。那么，什么样的人才算得上是人才呢？

其实，人才的含义是很广泛的。对于一个企业来说，人才就是能够在自己的工作岗位上做出成绩的人。因为企业是一个整体，它是一个由多个岗位组成的共同体，任何一个岗位的缺失都有可能给企业效益造成严重的影响。正因为如此，一个企业管理者在认识到每个工作岗位重要性的同时，应该把任何一个在其岗位上有优秀表现的员工看作人才。

随着社会的进步和发展，人才的重要性也越来越突出。可以说，21世纪的企业竞争实质上是人才的竞争。没有了人才，再强大的企业也会一步步走向末日。只有认识到这一点，才能够保证企业不会在强烈的社会竞争中被残酷地淘汰。

松下电器的一次例会上，松下幸之助向一位中层雇员问道：“你在与客户交谈的时候，如果客户问到松下电器公司的主要产品是什么时，你如何回答？”

会议室的人都觉得奇怪，松下电器公司的主要产品当然是各种电器了，这还有疑问吗？这位下属与其他人的想法一致，开口便说道：“各种电器。”

松下幸之助听了这位中层雇员的回答后，很不满意。他说：“你的回答从根本上就错了。”这话使大家感到莫名其妙，松下电器公司不是生产电器又是生产什么的呢？

松下幸之助接着说：“如果有人问你们松下电器公司主要生产什么，你们要说松下公司主要是培养人的公司，兼做电器。”

松下幸之助之所以这样说，是因为他认识到了人才是企业成长并昌盛不衰的核心竞争力。在他看来，人才是企业生存和发展的前提和基础，只要能够保证企业有大量的人才，就能够生产出质量更好、更

具有竞争力的产品。当然，得到人才的方式有很多，培训员工只是其中的一种。

简而言之，人才是企业的命脉。安德鲁·卡内基曾经说过，在员工和工厂之间，他愿意选择员工。因为工厂离开了员工，很快就会被遗弃，进而会变得杂草丛生，成为废墟；如果有了员工，就算没有工厂，员工也会以其充满智慧的双手建造一个大工厂。当然，安德鲁·卡内基在这里所指的员工，都是称职的员工，都是工厂的人才。

用人管人一点通：

企业经营的最终目的是累积资本、获得利润，而不是为了保证企业能够常存于今天的企业之林中。既然企业经营是以利益为前提，就理所当然地要重视能够创造出真正利润的人才。

2. 人才难遇，遇见就留下



要想得到人才，首先必须重视人才。如果一个管理者不具备重视人才的心理，就难以发现人才。即使人才摆在眼前，他也只会看到人才的短处，对人才的长处视而不见，从而浪费了人才。

随手翻阅一下我国的历史就会发现，在历代王朝中，凡是英明的君主时时都会怀有一种求才若渴的心情。一旦发现人才，他们就会立