

# 会用人 看这本就够了

管人很重要，用人更重要；领导可以不懂业务，但不能不懂用人  
用人不在于如何减少人的短处，而在于如何发挥人的长处。

珍藏版

管理者最大的本事  
就是能用人

☆管人的目的是用人，用人的宗旨是效率

☆不懂用人，不会管理，你就自己累到死

☆管理者要具备一定的识人技巧

李世化◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# 会用人 看这本就够了

李世化◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

会用人看这本就够了/李世化著. --北京:企业管理出版社, 2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0852 - 0

I. ①会… II. ①李… III. ①人才管理学 - 通俗读物  
IV. ①C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 112501 号

---

书 名:会用人看这本就够了

作 者:李世化

责任编辑:杨苏敏

书 号:ISBN 978 - 7 - 5164 - 0852 - 0

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100048

网 址:<http://www.emph.cn>

电 话:总编室 68701719 发行部 68467871 编辑部 68701408

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京嘉业印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:170×240 毫米 16 开本 18 印张 240 千字

版 次:2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

# 前言

军队里的元帅和将领，是不会亲自冲锋陷阵的，他们的才能在于调兵遣将、运筹帷幄；而现代企业的领导者，也没有必要事必躬亲，他们必须具备的是使用人才、调遣人才的能力，让下属在工作中充分施展自己的才能。只有这样，企业才能永远充满活力；也只有这样的领导才属于成功的领导。

管理工作能否圆满完成，关键因素就在于人。现代企业之间的竞争，越来越演变为人才之间的竞争。谁能吸引最优秀的人才，谁能使用最优秀的人才，谁能留住最精英的人才，谁就能在未来的竞争中赢得绝对的优势。只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，使人尽其才、各尽其能，你的事业便可兴旺发达，你将尽享成功的乐趣。这一道理对于那些做出卓越成就的领导者来说更是谙熟于心，并为之投入大量的时间，付出大量的精力。他们知道，作为一个领导者，最重要的工作不是制订目标，不是不停地修改规章制度，而是“用人”。做不好这一工作，所有的目标和设想都将是海市蜃楼。

很多精明能干的总经理和大主管在办公室的时间很少，常常在外旅行或出去打球；但他们公司的运营丝毫未受不利的影响，公司的业务仍然像时钟的发条机一样有条不紊地进行着。那么，他们是如何做到这样省心的呢？他们有什么管理秘诀呢？没有别的秘诀，只有一条：他们善于用人。

用人之道，博大精深，是所有想在领导职位上待得长久的人和所有立

志于干一番事业的人必须练就的本事。运用之妙，存乎一心。作为领导者，周旋于各色人等之间，必须精于揣摩人性、把握人心，做到正确用人，为自己成就大事汇聚足够的人力资源。

为此，我们编撰了《会用人看这本就够了》一书。本书从十个方面，详尽地阐述了领导用人的高明策略。若能将这些策略铭记于心，那你一定会成为一个轻轻松松的“甩手大掌柜”。

## 目录 Contents

### 第一章 慧眼读心术：识人知人读懂人心

- 把好“进入”这道关口 / 2
- 从相马之道探究识人的着眼点 / 4
- 谨慎对待“第一印象” / 6
- 慎用心理素质太差的人 / 9
- 在闲聊中考察其知识宽度 / 12
- 通过试用来认识其实际能力 / 14
- 在提问的过程中认识其工作态度 / 16
- 用多种方法认识其道德品质 / 19
- 多注意应聘者的忠诚度 / 22

## 第二章 礼贤下士术：用感召力让人追随

感召力是领导力最重要的特质 / 26

以身作则胜过一切发号施令 / 29

真抓实干比能言善辩更重要 / 31

做领导，功底越厚越好 / 33

棘手的事应由领导亲自处理 / 35

公正无私才能响当当 / 37

承担责任是用人者的天职 / 39

付出尊重才能赢得尊重 / 42

得理而饶人更易征服下属 / 44

与下属一起分享快乐 / 47

## 第三章 铁腕立威术：做个有权威的领导

仁厚并非任何时候都可取 / 50

过度的怀柔会影响到权威 / 52

不可宽恕心术不正者 / 55

扭转局面时更需雷厉风行 / 57

大胆惩治个别典型者 / 59

对狂傲的下属需适时威慑 / 62

不妨在“借口”上做点文章 / 64

对腐败分子不能手下留情 / 66

诛恶前要找到问题的症结所在 / 69

从外表强化自身的威慑力 / 72

施展铁腕也不能过于蛮横无情 / 74

施威时留点感情补偿的余地 / 76

恩与威相结合方能长治久安 / 78

## 第四章 平衡掌控术：综合制衡掌控全局

管理的本质就是一种动态平衡 / 82

平衡各方势力可实现对全局的控制 / 85

隔离牵制是解决问题的最好办法 / 88

实行官职分离与制衡的制度 / 90

扶植新的权力中心以实现平衡 / 93

用特殊人物来平衡各种关系 / 96

以平衡术让违规的下属自相治理 / 99

不让任何一个下属占绝对优势 / 101

广开言路是牵制部属的有效途径 / 104

不要搬起石头砸自己的脚 / 107

## 第五章 赏罚分明术：有功必赏有过必罚

用人不当多与赏罚不明有关 / 110

信赏必罚是一种重要的统御权谋 / 112

定制一套合适的奖惩制度 / 114

制度的落实是奖惩的最关键环节 / 117

实施奖惩需把握时机与方式 / 119

一手赏一手罚，两手都要硬 / 122

切实做到执法严明和不徇私情 / 125



“递进式”处罚是一个不错的选择 / 129

设法让下属“愉快地”接受处罚 / 132

多一点奖赏，少一些惩罚 / 135

舍得金钱，让人笑做“俘虏” / 137

## 第六章 施恩团结术：将心比心以情动人

至软之物往往也是至刚之物 / 140

用感情的绳索才能绑住真英雄 / 142

感情投资是一种零成本激励 / 145

情动之后心动，心动之后理顺 / 148

用自己的真心换取部属的忠心 / 151

“知遇之恩”也是可以人为策划的 / 153

雪中送炭强于锦上添花 / 155

关键时刻要敢于为下属撑腰 / 158

把握给下属施“小恩小惠”的时机 / 162

给落后的下属一些关怀 / 165

关心下属的家庭则可事半功倍 / 168

## 第七章 暗箱操作术：笑里藏刀背后手段

不懂得藏心是一件相当危险的事 / 172

含而不露才会让下属毕恭毕敬 / 174

使自己看起来“深不可测” / 176

切勿随便交出全部真心 / 178

“架子”可使心机不被窥破 / 180

与下属没有距离就不能树立权威 / 182

学会保留，别把话都说到嘴上 / 184

无论什么事都要故作镇定状 / 186

采取行动前先隐藏真实意图 / 189

不要轻易让人看见你“卸妆” / 191

## 第八章 合理授权术：抓大放小能放能收

权力握在手中只是一件死物 / 196

事必躬亲绝不是好办法 / 199

把主要精力放到事关全局的大事上 / 203

隐身幕后也不错 / 206

正确授权需经过充分准备 / 208

找准可以授予权力的下属 / 211

把握授权时机，留心授权细节 / 215

把权力与责任“捆绑”下放 / 218

充分授权与有力监控同等重要 / 221

给予的“地位”不妨虚实结合 / 225

让普通工作显得“异常重要” / 227

## 第九章 以私钓人术：了解欲望树立目标

把团队的管理目标与员工的个人目标统一起来 / 230

让人看到达成愿景的过程 / 233

通过提升精神档次来提高员工的工作成效 / 235

兑现许诺，树立影响力 / 238

|               |       |
|---------------|-------|
| 满足下属欲望，不能一步到位 | / 240 |
| 诱导许诺，使用一点“骗术” | / 243 |
| 谱好承诺三部曲       | / 245 |
| 让员工对未来充满希望    | / 247 |
| 提出愿景并激励他人为此奋斗 | / 249 |

## **第十章** 认同赞扬术：好下属是夸出来的

|               |       |
|---------------|-------|
| 得到肯定是人类的普遍需求  | / 254 |
| 赠人金银不如送人良言    | / 256 |
| 赞美是一种有力的心理暗示  | / 258 |
| 赞美可有效唤醒对方的潜意识 | / 260 |
| 善于发现员工的“闪光点”  | / 262 |
| 用感恩之心在小事上发现美  | / 265 |
| 赞美员工要“一碗水端平”  | / 267 |
| 赞美一定要讲究方式和技巧  | / 270 |
| 表扬要有针对性       | / 273 |
| 选一个公开场合表扬员工   | / 275 |



## 第一章

# 慧眼读心术：识人知人读懂人心

历朝历代的兴衰成败很大一部分取决于是否善于用人，而用人必先识人。在如今这个竞争激烈的社会，要借重人才发展事业，做到在竞争中所向披靡，用人者就必须掌握识人的技巧，以便在“鱼目混珠”的茫茫人海中挑出你真正需要的“千里马”。

## 把好“进入”这道关口

要想拥有所需要的人才，用人者就必须把好“进入”这道关口。用一个形象的比喻，你的团队就如同一辆开往目的地的汽车，不断地会有人上车、下车，要想顺利到达理想的目的地，就得保证有一群真正有用的人不断上车。那么，什么样的人才是真正有用的人呢？

所谓真正有用的人，就是那些有能力也乐意为工作而“全力奉献”的人。你也许经常会遇到这种情况：有些人无论接手什么工作都会干得很出色，这似乎说明人在岗位上的成功不因岗位的不同而受到影响。原因究竟是什么呢？其实从人的内部剖析你就能很容易找到答案，这些人的成功很大程度上取决于他们在某些核心品质上的突出表现。一个合适的人选通常具有许多宝贵的素质，我们在选择过程中应就下面这些方面对相关人员进行重点考察。

- (1) 目标明确：应聘者是否为自己确立了具体而现实的个人目标。
- (2) 有组织能力：在工作过程中，他们是否能做到有条不紊，安排得当。
- (3) 勇于进取：应聘者是否能够完全独立地工作，并且能够应对不同的情况。
- (4) 能做出明智的决定：应聘者是否有能力解决难题，并且所做出的决定是明智的。
- (5) 建立良好的人际关系：应聘者是否能够建立起良好和持久的人际关系。

(6) 与人沟通的能力：应聘者是否能成功地与人沟通，使对方接受自己的意见。

(7) 领导能力：应聘者是否能够领导并且激励其他人为一个共同的目标努力工作。

(8) 热爱工作：应聘者是否能对自己工作中试图落实的目标充满自信和热情。

(9) 有魄力：应聘者的魄力是否体现在他对目标的关注上、办事的决心上和对待难题的锲而不舍的韧劲上。

(10) 敢于面对挫折：应聘者是否能在大步前行追求目标时，也意识到出现的问题和挫折，并且从中吸取教训。

(11) 充实自我：应聘者是否在有计划地、系统地提高自己的工作效率。

(12) 安心工作：我们是否能够看到应聘者与公司之间存在着一种良好的合作关系。

上面这十二条是对一个人应具备的基本素质的分析。当然对于某一个具体的行动方案或职位而言，还有其他一些不可缺少的品质。例如，作为网络咨询员，必须要有超乎寻常的熬夜本领，要一直对着电脑工作；作为地区销售经理，则必须要坚毅果敢并具有一定的管理能力等。总而言之，我们必须将人力资源与战略目标结合起来去识别和挑选人才，确保有真正合适的人来开展工作。

## 从相马之道探究识人的着眼点

早在我国古代，人们在识人、相人方面积累了丰富的理论和实践经验。

在《列子·说符》中记载了伯乐与秦穆公论相马的对话，现摘录如下：

秦穆公（春秋时秦国国君，公元前 660 年—前 621 年在位）谓伯乐（泰国人，以善相马著称）曰：“子之年长矣，子姓有可使求马者乎？”

伯乐对曰：“良马可形容筋骨相也。相天下之马者，若灭若没，若亡若失，若此者绝尘弭。臣之子皆下才也。可告以良马，不可告以天下之马也。臣有所与共担纆果薪者，有九方皋，此其相马非臣之下也。请见之。”穆公见之，使之求马，三月而反，报曰：“已得之矣，在沙丘。”穆公曰：“何马也？”对曰：“牝而黄。”使人往取之，壮而骊。

穆公不说，召伯乐而谓之曰：“败矣，子所使求马者也！色物、牝牡尚弗能知，又何马之能知也？”伯乐喟然太息曰：“一至于此乎！是乃其所以千万臣而无数者也。若皋之所观，天机也，得其精而忘其粗，在其内而忘其外；见其所见，不见其所不见；视其所视，而遗其所不视。若皋之相者，乃有贵乎马者也。”马至，果天下之马也。

上面这段对话的意思就是，秦穆公对伯乐说：“你年纪大了，你的子孙中有没有可被派去访求良马的人呢？”伯乐回答说：“良马可以靠外表的形态、骨架去鉴别。但是要说到天下最出众的马，却只能靠一种若有若无、若隐若现的神态气色来鉴别。这种马跑起来快得马蹄不沾尘土，驾车快得不留辙印。我的子孙在相马方面都是下等人才，他们可以鉴别出良

马，却鉴别不出天下最出众的神马。有个和我一同担柴担菜的朋友，名叫九方皋，他在相马方面的功夫不在我之下，请让我引他来见您。”穆公于是召见了九方皋，派他去访求骏马。过了三个月后，九方皋回来报告说：“已经找到了一匹骏马，这匹马正在沙丘上。”穆公问道：“是匹什么样的马呢？”九方皋回答说：“是匹黄色的母马。”秦穆公便派人去沙丘上取这匹骏马，一看，却是一匹黑色的公马。

穆公得知后，十分不高兴，把伯乐叫来并对他说：“坏啦，你推荐来访求良马的人就连马的颜色、性别都不能区分，又怎么能鉴别出马的优劣呢？”伯乐听后深深地叹了口气说：“九方皋相马的技术竟如此高明啊，这正是他大大超过我的地方。九方皋所着眼的，纯粹是马的内在神韵。他只要看到了马内在所具有的出众品性，就可以完全忽略这匹马的外表。他只看重马的内在品质，而不看重马的外表。那些应当鉴别的方面，在他眼中暴露了无遗；而那些不值得在意的地方，在他眼中都隐匿了起来。也就是说，他只注意观察应该注意和重视的方面，根本不去在意那些无关紧要的地方。像九方皋这样的相马技术，还有比相马本身更宝贵的意义。”后来那匹马被送来了，穆公一看，果然是天下难得的骏马。

伯乐相马的神技历来为人所叹服，而他无私推荐贤人的品格更为难能可贵。秦穆公让他推荐一个善于相马的人代替他，他没有推荐自己的儿孙亲属，而是不遗余力地保举了相马技术高深的九方皋，从而确保了在自己身后，仍然会有真正的“天下之马”脱颖而出。

伯乐相马，注意马的内在本质，而不注重马的外形，九方皋相马更是如此，所以能够选出天下难得的骏马。相马同选人。现在，有些用人者，在选人用人方面，缺乏伯乐荐贤为公的精神，更缺乏九方皋的才能。他们只为自己着想，想的只是“位子、儿子、票子”，而不是组织的事业是否后继有人。

有的用人者选人只看是否“听话”，是否能“按自己的意图办事”，是否维护自己的“独立王国”；而根本不看其是否忠于组织，是否具有真才实学，是否能够创造性地开展工作，是否能为组织成员谋福利。这样，往往让一些心术不正的投机者得到重用，而使真正的人才被埋没，这是完全不可取的。你要得到真正的人才吗？那么，就请学习一下伯乐和九方皋。



## 谨慎对待“第一印象”

九方皋相马，只看重马的内在品质，而不看重马的外表，这说明他能透过现象看本质，而不是凭第一印象来判断马的优劣。识人也应该如此。诸葛亮曾对识人有过一番精辟的论述，他说人“有温良而伪诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者”，这些话对于今天的用人者来说，同样具有深刻的启迪。

现实生活中，难免会有眼高手低之辈鱼目混珠。他们常常打着高学历、名校毕业、经验丰富的招牌，很能唬人，但真正工作起来，却根本没有实际操作能力。如此一来，用人者本想借人才之力来快速发展企业，就变成了培训员工；当培训起不到效果时，又要花心思请他们走人。到头来，用人者等于是“赔了夫人又折兵”。

避免这种情况的发生对用人者来说不是件容易的事，谁都难免有看走眼的时候，但我们需要尽量避免，这就要求用人者拥有透过表象看本质的能力。

第一印象往往具有一些欺骗性，用人者应舍得花时间测试每位应聘者，尽力找出他们擅长什么，他们是否真正适合你的工作；他们具有什么工作技能，是否容易训练和改变他们。

在招聘时，不要完全指望第一次面试就能全面了解一个应聘者。多研究一下他们的应聘材料，了解一下他们有关的背景，充分地进行面试，才能更有效地避免被表面现象所迷惑。你可以带上你所挑中的候选人员去参观一下企业，观察他们对企业感兴趣的程度，询问他们一些问题，让他们