

{ 全球财富100强
争相给领导者上的课 }

别让管理 败在不会用人上

做管理一定要会的 81 个管人技巧

林伟宸◎编著

BIERANG GUANLI
BAIZAI BUHUI YONGRENSHANG

用人是领导者带领团队达到预定目标的基本职能，
善于用人与否，
可以作为评价及衡量领导者是否成熟和优秀的标志。

中国华侨出版社

别让管理败在不会用人上
——做管理一定要会的 81 个管人技巧

编著

中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

别让管理败在不会用人上:做管理一定要会的 81 个管人技巧 / 林伟宸编著. —北京:中国华侨出版社,2012.12

ISBN 978-7-5113-3085-7

I. ①别… II. ①林… 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(2012)第282440 号

别让管理败在不会用人上:做管理一定要会的 81 个管人技巧

编 著 / 林伟宸

责任编辑 / 尹 影

责任校对 / 孙 丽

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/18 字数/260 千字

印 刷 / 北京溢漾印刷有限公司

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-3085-7

定 价 / 32.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 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



在科幻电影中,我们常常可以看到机器人取代人类成为世界的主宰。也许到了某个时候,怎样用人就不会再是管理者们最头痛的问题了。

当然,这样的场景只存在于人类的幻想之中,所以在现实世界里,仍然有无数上至老板下至项目经理的管理者们因为如何用对人、如何用好人的问题而困扰不已。

诚然,任何一个管理者都深知人才的重要意义,都知道无论是公司还是团队,要想达到提升业绩、发展壮大的目标,都必须要有足够多的人才才行。人的才智是任何一个成功的管理者都必须倚仗的重要资源。因此,不分领域,古往今来绝大多数成大事、创伟业的成功者无不精于用人之道,他们揣摩人性,把握人心,因人而异,将各种各样不同类型的人才牢牢控制在鼓掌之间,让他们为自己的事业尽心尽力的本事远非常人所能及。

用人之道说难也简单,无非就是像我们熟知的《西游记》故事中的唐僧那样,让能力最强的孙悟空去做开路先锋打硬仗,让嘴巴甜、会来事的猪八戒牵马当秘书,让性格稳重、诚实可靠的沙僧挑行李、管后勤。把合适的人才安排在合适的岗位上,这就是用人之道。

用人之道说简单却又相当复杂。因为人也许是这个世界上最复杂的

动物。俗话说“人心难测”，要想用好人却必须要读懂人、收服人、管好人，需要管理者练就精准的眼光和强大的洞察力。

总而言之，用人是一门学问，更是一门艺术。只有那些最善于思考和总结的管理者才能充分掌握用人之道的精髓，并且提高团队的战斗力，激发员工的积极性，创造非凡的业绩。

本书集合了古往今来所有的用人高手的用人智慧，他们当中有皇帝，有官员，有企业家，有体育教练，也有最普通的管理者，无论身份高低，成就大小，他们在用人方面的经验和理念都是值得现代的管理者去仔细揣摩和学习的。

本书将原本杂乱无章的用人智慧分为了识人、用才、服人、立威、激励、授权、沟通、容人、留人9大板块共81个具体技巧，系统而又细致地将用人之道的方方面面呈现在广大读者面前，让广大读者可以对症下药，每读一节都有相应的收获。

最后，本书编者祝愿每一位管理人员都可以成为用人高手，带领自己的团队取得非凡的业绩。



第一章 世有伯乐,然后有千里马

——管人用人必备的识人技巧

“世有伯乐,而后有千里马。”这句话精辟地道出了管理者能够识别人才的重要意义。企业的发展,人才起着决定性的作用,能够像伯乐识别千里马那样识别人才,是作为企业的领导者最应该具备的才能之一。要知道,只有你亲手发掘出来的人才,才能称得上是你的得力干将。

技巧 1 会识人才才会用人	2
技巧 2 英雄不问出处,识人别看出身	5
技巧 3 相貌不是人才的“名片”	8
技巧 4 管理者要善于发现他人的长处	12
技巧 5 别让个人好恶成为评价人才的标准	16
技巧 6 德才兼备才是真人才	20
技巧 7 请任用那些有信用的人	23
技巧 8 在员工中发现可造之才	26



第二章 物尽其用,人尽其才

——管人用人必备的用才技巧

一个好的企业管理者会有一套好的用人之术。正如汉朝的杰出皇帝刘邦,文不行,武不行,治国安邦也差得很远,可他就是会用人,能够把适当的人才放在最适合的位置上,让张良献计、韩信掌兵、萧何管钱粮,人尽其才,物尽其用,这才是真正高明的管理者。

- 技巧 9 量体裁衣,为人才选择合适的岗位 32
- 技巧 10 管理者要有不计前嫌的胸襟 35
- 技巧 11 用人所长,让人才发挥全部潜力 37
- 技巧 12 压制人才是最大的浪费 41
- 技巧 13 “刺儿头”也可以贡献自己的力量 44
- 技巧 14 让所有员工劲往一处使 48
- 技巧 15 用才的关键在于信赖 52
- 技巧 16 巧妙组合,取人之长补人之短 55
- 技巧 17 合适的人才就是最好的人才 57
- 技巧 18 不用任何一个多余的人 60



第三章 推心置腹,收获忠诚

——管人用人必备的服人技巧

有能力的人大多有个性,有才华的人大多不服管。在《西游记》里,能力超强的孙悟空却有叛逆心理、桀骜性格。沙僧倒是勤勤恳恳,最好管理,可惜只是个不折不扣的庸才。因此,身为管理者的你要想让真正的人才为你所用,就一定得拿出收服人心的手腕来才行。

- 技巧 19 把员工的利益放在心上 64

技巧 20	让集体成为温暖的大家庭	66
技巧 21	批评下属,对事不对人	70
技巧 22	用真诚换取员工的忠诚	73
技巧 23	向失意的下属伸出援助之手	76
技巧 24	善待那些为企业作出过贡献的人	79
技巧 25	以身作则,用自己的言行做出榜样	82
技巧 26	在人格上与员工平等相处	85
技巧 27	不妨用建议的方式布置工作	89
技巧 28	推功揽过,把利益让给部下	92
技巧 29	身先士卒的领导最能让部下心服	95



第四章 识人靠眼光,管人看威信 ——管人用人必备的立威技巧

如果说服人技巧是管理者用人的“软手段”,那么立威技巧就是管理者用人的“硬功夫”。的确,管理者就要有个管理者的样子,如果你没有足够的“领导范儿”,没有强大到足以震慑下属的气场,又怎么能够带领你的团队创造辉煌的业绩呢?

技巧 30	看重承诺,说出的话绝不食言	100
技巧 31	知错就改仍是好领导	104
技巧 32	做事情拿主意要坚决果断	107
技巧 33	为了确立权威,必要时不妨杀一儆百	110
技巧 34	有功必赏,有过必罚	113
技巧 35	恩威并举,让员工既服从又感激	116
技巧 36	要平易近人,但不能脱略形迹	121

技巧 37	用制度的力量强化自己的权威	123
技巧 38	敢于揽过,做下属的挡箭牌	126



第五章 激励是管人的方法,更是用人的艺术

——管人用人必备的激励技巧

大禹治水,堵不如疏,管人用人,激励胜过指责。指责也许会让你的员工知道自己错在哪里,但激励却可以让你的员工知道该怎么做,并且主动去做。让所有的员工都能够自动自发,这就是一名管理者最大的成功。

技巧 39	让员工感到自己的重要性	132
技巧 40	物质奖励永远是最直接的激励手段	136
技巧 41	根据下属所求及时地伸出援助之手	139
技巧 42	适当的批评往往可以激发员工的斗志	143
技巧 43	请将不如激将,让员工面临更大的挑战	146
技巧 44	用信任激励犯错的员工进步	149
技巧 45	让赞美点燃员工的激情	152
技巧 46	运用良性竞争刺激员工的工作动力	155
技巧 47	满足员工渴望得到欣赏的愿望	159



第六章 用人不疑,疑人不用

——管人用人必备的授权技巧

事必躬亲,总会累坏自己;善于用人,方为管理之道。一个人的精力总是有限的,成功的人却能在有限的精力内做出无限的业绩来。所以,那些精明的管理者无不懂得授权之道,大胆地任用自己的下属,心甘情愿地将权力下放。

技巧 48	用人就是把权力下放给部下	164
-------	--------------------	-----

技巧 49	别让下属过分依赖你	167
技巧 50	授权最怕“半授不授”	170
技巧 51	积极听取员工们的建议	173
技巧 52	无为而治是管理的至高境界	177
技巧 53	大权抓手中,小权分部下	180
技巧 54	信任不等于放任	183
技巧 55	不要越级对部下的部下指指点点	186
技巧 56	授权不等于放任自流	189
技巧 57	让下属对自己的权力负责	193



第七章 调和组织关系,了解员工的思想 ——管人用人必备的沟通技巧

沟通与协调是管理工作的真正核心。我们常说“蛇无头不行”,管理者所担当的正是这个“头”的角色,而其职责恰恰就是沟通与协调。没有充分的沟通,团队就会成为一盘散沙,这是任何一个稍有经验的管理者都心知肚明的道理。

技巧 58	别做“沉默型”的管理者	200
技巧 59	耐心倾听员工的抱怨	202
技巧 60	积极沟通,打开员工的心扉	204
技巧 61	别把员工们的意见抛诸脑后	206
技巧 62	让员工们了解企业的发展状况	209
技巧 63	积极倾听,让员工打开话匣子	213
技巧 64	做一个善解人意的听众,沟通才能更顺畅	216
技巧 65	创造出一种平等的沟通气氛	218

技巧 66 赞美也是一种必要的沟通 220

技巧 67 化解矛盾是管理人员的必修课 223



第八章 无容人之雅量,难成大器

——管人用人必备的容人技巧

俗话说“宰相肚里能撑船”,我们或许不是老板,或许不是首席运营官这个“企业的宰相”,但就算是最普通的管理者,也一定要让自己具备容忍的雅量。要知道,“顺我者昌,逆我者亡”是霸者的思维模式,而用霸者的思维去做管理,注定无法长治久安。

技巧 68 管理者要有容人的雅量 228

技巧 69 让比你强的人为你所用 230

技巧 70 就算是“一山”,也要能容得下“二虎” 233

技巧 71 饶恕下属的无理冒犯 236

技巧 72 善待下属的谎言 238

技巧 73 得理而饶人更易征服下属 241

技巧 74 给犯错的员工一个改过的机会 244

技巧 75 没有必要抓住下属的小辫子不放 247



第九章 千军易得,一将难求

——管人用人必备的留人技巧

在欧洲足坛,有一类球队被称作“球星加工厂”。这些球队经常可以培养出才华横溢的球星,但由于种种原因,却总是难以将球星留在自己阵中。因此,这些球队的成绩也总是不上不下,不好不坏。有鉴于此,管理者必须要懂得必要的留人技巧,毕竟,你也不希望自己的团队变成“人才加工厂”,不是吗?

技巧 76 留住关键人才,是管理者必须重视的事 252

技巧 77	帮助下属制订完善的职业发展计划	256
技巧 78	敢于给员工事业发展的平台	260
技巧 79	挽留想要跳槽的下属	263
技巧 80	留住了员工的心,也就留住了员工的人	267
技巧 81	对执意要走的人不要强留	271

第一章

世有伯乐,然后有千里马

——管人用人必备的识人技巧



“世有伯乐,而后有千里马。”这句话精辟地道出了管理者能够识别人才的重要意义。企业的发展,人才起着决定性的作用,能够像伯乐识别千里马那样识别人才,是作为企业的领导者最应该具备的才能之一。要知道,只有你亲手发掘出来的人才,才能称得上是你的得力干将。



技巧 1

会识人才会用人

东汉桓帝时期的郭泰是一个擅长识别人才的人，而且他不光善于发掘人才，也善于勉励人才，充分发挥人才的潜力。当时的东汉政府已经朝腐败的方向发展，淡泊名利的郭泰就更不想去做官了，只想周游郡县和诸侯国，做个自由自在、无拘无束的人。

有一次，郭泰去了陈留地区，正赶上天降大雨。他远远地瞧见当地的居民跑到一棵大树下避雨，这些人都很随意地坐着或者蹲在大树下，只有一个大约 40 岁的中年男子正襟危坐，很是庄重。郭泰凭感觉认定这人一定不是一般人，于是他热情地上前和那个人打招呼。从言谈中，郭泰得知这个中年男子名字叫做茅容，两人聊得十分投机，于是郭泰便成了茅容家的客人。

第二天，茅容家里杀鸡宰牛，郭泰以为茅容一家是要招待自己，没想到茅容将做好的饭菜分了一大半给自己年迈的母亲，将剩下的放到橱柜当中，依旧用普通的饭菜招待郭泰。

谁料，郭泰非但不以为忤，反而肃然起敬，恭恭敬敬地起身对茅容行礼，说道：“先生果然德才出众，如果是我，一定会减少母亲的饭菜来热情地招待客人，但你却首先保证母亲的饮食。我对你十分敬重。”他鼓励茅容勤奋读书，并保持自己的品德，这样将来一定会有一番作为。

后来，果然就像郭泰所预料的那样，茅容成为了一个德才出众的人，

在当地极有口碑。

在一个企业中,最重要的资源莫过于人,尤其是人才。有的管理者不以为意,认为企业最重要的是客户。诚然,客户是企业利润的重要来源,但是,管理者要知道这一点:客户是需要靠人去发现、开发和维系的,如果没有企业中的“人”,客户是不会自己找上门来的。尤其是在这个竞争激烈、同类企业众多的时代和环境中更是如此,离开了人,企业恐怕就要关门大吉了。

“世有伯乐,而后有千里马。”这句话精辟地道出了管理者能够识别人才的重要意义。企业的发展,人才起着决定性的作用,能够像伯乐识别千里马那样识别人才,是作为企业的领导者最应该具备的才能之一,但是前提是,会识人才能会用人。

一位企业家曾说过:“事业靠人才发展,人比资产更重要。”人才是推动企业稳步发展的重要力量,没有了充足的人才,企业很难实现跨越式的发展。

世界上有名的大企业无不是重视人才、善用人才的典范。比尔·盖茨曾这样感慨:“如果把我们顶尖的 20 个人才挖走,那么,我告诉你,微软会变成一家无足轻重的公司。”从此话足可以看出微软对于人才的重视以及人才对于微软的重要性。

用人必先识人,知人方能善任。人才是公司进行发展的基础,公司的宏伟事业离不开人才的建设,这就要求管理人员必须学会慧眼识人,为公司招募到最合适的人才。管理者在选拔人才的时候,一定要全面、公正、客观地去了解人才,这样才能辨其长处。

一个企业要想在日益激烈的市场竞争中胜利而出,靠的就是人才。只有用对了人,企业才能获得成功。三国时期,诸葛亮虽然不会上战场领兵作战,但是善于出谋划策,更是善于识人和用人。所以,诸葛亮解救了蜀国



日趋危亡的局面,并为三国鼎立局面的形成作出了贡献。

在湖北省有一个叫观音岭的地方,是重要的贡茶产地,在这个地方有一家新开的贡茶有限公司,公司的经理是一个叫顾之行的年轻人,顾之行公司里的茶叶品质都很好,但顾之行却发现公司缺少一个懂管理的人才,而且这个人才一定要对茶叶方面熟识。

有一天,朋友跟他说,他在武汉见过一个专门生产茶叶的厂长,这位厂长曾经把一个茶叶的小作坊经营到全国有名的大公司,不过这位厂长现在已经退休了。顾之行觉得这是个机会,于是他亲自登门拜访厂长,把他招来,让他做经理。

然而第一次登门拜访,厂长推脱自己年事已高拒绝了顾之行的邀请。就像是一盆冷水浇到了头上,顾之行怏怏地走了出去。从与厂长的交流中,顾之行知道这是自己期盼已久的人才。

顾之行决定要“三顾茅庐”请厂长这个“诸葛亮”出山。第二次,顾之行来的时候天公不作美,下着大雨,这一次顾之行得以和厂长促膝交谈,两人谈了一个多小时,但厂长还是没有答应他。但顾之行通过这两次的接触,更加确定了厂长就是自己要找的人才。

厂长的母亲生日的那天,顾之行买了一个很大的蛋糕,为厂长的母亲祝寿。老人家很喜欢顾之行,在得知顾之行的来意后,老人家说:“看在这孩子这么有诚意的分上,你就帮帮他吧,我身子骨还硬朗,不用你担心。”

原来厂长之所以不肯答应顾之行就是因为母亲年事已高,顾之行说:“我的茶厂在山里,但我请你是做管理的,不需要你离开武汉。”厂长只好答应出山了。后来在厂长的管理下,顾之行的公司有了脱胎换骨的变化,销售额直线上升,成为全国知名的茶叶品牌。

管理者学会识人是一项非常重要的事情,慧眼识人、人尽其才是每位管理者都应该做到的事情。管理者要坚持学以致用,用人之长的原则。虽

然世界上不存在全面的人才,也就是说,我们每一个人都是偏才,但最重要的就是从这些偏才中找到其闪光点,并人尽其用,充分发挥一个人的特长是十分重要的。

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,这是一个管理人员必备的素质。



技巧 2

英雄不问出处,识人别看出身

一个民营企业的销售经理曾讲过这样一件事情:“我亲自带过一个员工,她相貌平平,而且只有高中学历,在公司的员工中,她是最平庸的一个。但是,她的工作态度很好,非常认真地向老员工学习,自己又努力去实践。我觉得她很有潜质,就提拔她当我的助理。她果然没有让我失望,进步非常快,已经是销售部的精英了。”

近些年来,职场上“重能力,轻学历”的呼声虽然甚嚣尘上,但受传统观念影响,很多管理者在选拔和任用人才的时候依然看重学历,认为学历高,能力自然也高。从某个角度来看,这种认识不无道理,学历高说明接受的教育程度高,同时也说明人家在学习的过程中是认真投入,并且是聪明智慧的。

但是,如果把学历和能力完全等同起来,认为一定成正比的话,那就有失偏颇了。有的企业管理者在选拔和任用人才时,不断在招聘条件上提