

【识人是根本 用人是方法 管人是精髓】

黄胜◎编著



曾国藩领导智慧在于会识人，认识其人也。人才标准，历来公认为德才兼备，但识人之事，古今为难，只有熟谙识人、用人的策略和技巧的领导者，才是具有统帅力的领导者，才能在风起云涌的经济大潮中成为「常胜将军」。

中的领导智慧

曾国藩识人·用人·管人的方法

BINGJIAN ZHONGDE
LINGDAO ZHIHUI

冰卧全



NLIC2970600099

語雲：“脫穀爲糠，其髓斯存，神之謂也。”山
也。一身精神，具乎兩目；一身骨相，具乎面部。
開門見山，此爲第一。文人論神，有清濁之辨。
正，先觀動靜；靜若含珠，動若木發；靜若無人，
若螢光，動若流水，尖巧而喜淫；靜若半睡，動若
一爲隱流，均之
者出處斷，續者閉處續。道家所謂“收拾入門”之
看其針綫。小心者，從其做不了處看之，疏節闊目，



中國經濟出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

曾國藩識人·用人·管人的方法

中的領導智慧

冰炭

黃 勝◎編著



中國經濟出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

冰鉴中的领导智慧: 曾国藩识人、用人、管人的方法/黄胜编著

北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7949 - 9

I. 冰… II. 黄… III. ①人才学 - 中国 - 清代 ②冰鉴 - 研究 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 202323 号

责任编辑 刘建生
责任印制 张江虹
封面设计 兆天书装

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京东光印刷厂
经销者 各地新华书店
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 16.5
字 数 249 千字
版 次 2010 年 1 月第 1 版
印 次 2010 年 1 月第 1 次
印 数 1 - 6000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 7949 - 9/F · 6951
定 价 34.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

序

欲成就大事者，要做出一番事业来，无论在哪个时代，有着同一个守则，那就是成大事者必须拥有一支优秀的人才所组成的团队，并且善于将人才的优势发挥出来。从古到今，在一些成就大事者的经历中，我们可以得到这样一个答案，同样也让我们明白了一个事实，即人是成就一切大事的根本，而决定事业成败的关键在于该组织的领导者是否能够有效地识别人才，用好人才，管好人才，最终将人才的优势充分发挥出来。

处在当前竞争激烈环境中的企事业领导者们，或许都已经意识到了这一点，并急切地想解决这一问题，可是让许多领导者感到困惑的是，人才究竟在哪儿呢？即便是拥有了优秀的人才，又怎样才能用好、管好他们，为自己的事业添加助力呢？

被誉为清王朝中兴重臣的曾国藩，作为文臣，他并不怎么懂得用兵之道，之所以能够组织一支战无不胜的军队——湘军，最终延缓了清王朝的危机，便是在于他深谙识人、用人、管人之道，能将当时较为优秀的人才聚集到他的身边，并为他所用。他将前人的经验与自己这些方面的经验和心得写成《冰鉴》以及其他的一些著作，现已成为一些领导者在选、用、管人方面的智慧宝典，并且带来实际的效用。

确实，曾国藩在识人、用人、管人方面有许多宝贵的经验，值得今天的领导者借鉴，若能联系到当前的实际情况，加以灵活运用，确实能帮助领导者解决不少在此方面所遇到的难题。可惜的是，他有关这些方面的著作是由文言文所写，并且有许多夹杂在一些其他的文章之中，不免给阅读带来不便。再因为所处的时代以及时间等限制，他所叙述的观点也不全部都是正确的。

鉴于上述的种种原因，编者抱着去伪存真，理论联系实际，与时俱进



《冰鉴》
中的领导
智慧

曾国藩识人、用人、管人的方法

的态度，把握住曾国藩在选人、用人、管人方面的精髓，拒绝空洞的说理，结合大量鲜活的实际案例，由浅入深地叙述了在现今时代，领导者如何才能识别到优秀的人才，选用到合适的人才，将人才用到恰当的地方，并管理好他们。本书共分为三篇十六章，从不同的方面讲述了领导者在识人、用人、管人时的智慧和实际操作方法以及应该注意的问题。希望能够帮助领导者解决在这方面所遇到的问题。

参与本书编写的作者还有：郑复生、周延清和周雅珍，在此一并表示感谢！

编著者

2009年8月28日

目 录

上篇

察言观色：找到合适的人才能成大事

第一章 目光眼神，内心世界的窗口

眼睛是人的心灵之窗，也是大脑的显示器，人的思维和喜怒哀乐都会从眼睛中自然地流露出来。一个人的内心活动，经常会反应到他的眼睛里，心之所想，透过眼睛就能看出其中的大概，这是每个人都很难隐瞒的事实。孟子在《离娄·上》中有一段用眼睛来识辨人心善恶的论述：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶：胸中正，则眸子了焉；胸中不正，则眸子眊焉。”

- 一、识人从观察他人的眼神开始 / 3
- 二、注意他人眼神中透露的信息 / 7
- 三、把握视线与心理的微妙关系 / 10
- 四、记住，性格其实就在眼里 / 12

第二章 表情变化，内心情绪的晴雨表

情态是“神”的一种流露和外现，一个人内心的欢悦痛楚等情绪或者心性品质都会以一种外在的姿态展现出来。曾国藩在《冰鉴》中讲：情态者，神之余，常佐神之不足。久注观人精神，乍见观人情态。大家举止，羞涩亦佳；小儿行藏，跳叫愈失。大旨亦辨清浊，细处兼论取舍。因此，领导者在考查人才的时候，除了形貌之外，也要考查人的情态。



《冰鉴》

中的领导

智慧

曾
国
藩
识
人
、
用
人
、
管
人
的
方
法

- 一、情态是人内心的镜子 / 17
- 二、表情往往比嘴巴会说话 / 20
- 三、透过笑容进一步读懂他人的内心 / 23
- 四、被疑为面无表情就不能猜透 / 25
- 五、隐藏在皮笑肉不笑背后的秘密 / 27

第三章 穿衣打扮,秉性决定偏好

服饰,是人们日常生活用语的重要组成部分,看到各种各样的服饰,如同看到各种各样的面孔,听到各种各样的服饰语言的组织与形容,你会感到人们想要表达的各种各样的心情、个性,以及一个人对待生活的态度:有对自身优越的张扬,有对自身谦和的包藏,也有对生命本身的敬畏,更有自身反馈出来的一种修养。

- 一、服饰是展示人内在的另一种语言 / 30
- 二、服饰风格是心灵的舞台 / 32
- 三、透过服饰的色彩看人的内心 / 35

第四章 仪态姿势,性情的外在体现

一个人在向外界传递完整的信息时,单纯的语言成分只占7%,声调占38%,另外55%的信息都需要由非语言的体态来传达。人的肢体是一种无形的语言,是人在下意识时的自然行为,它比语言声调更加真实可靠。因此,领导者若能正确解读一个人肢体语言中的各种信息,则对人才的内心深处潜意识的情感变化、思想活动和个性气质有更好的了解。曾国藩就曾经这样说过:举止庄猛,勇武刚健;举止沉稳,谨慎有节;举止圣端,肃敬威严。

- 一、举止姿态彰显个性 / 40
- 二、姿势反映内心世界 / 43
- 三、观察手势,探知心绪 / 45
- 四、腿脚的姿势彰显性情 / 48

五、坐姿和站姿体现性格 / 50

六、不同个性有不同走姿 / 52

第五章 肢体语言,习惯动作

人们在日常生活中,自然而然地会产生并形成一些具有某种特定意义的小动作。因为这是在自然而然当中不自觉地形成的,具有很强的稳定性,所以很难一下子就轻易改正过来。改正不过来,就随身携带,这就为我们通过这些小动作去观察、了解和认识一个人提供了一些方便。心理学家莱恩德就曾说过这样的话,他说:“人们日常做出的各种习惯行为,实际反映了客观情况与他们的性格间的一种特殊的对应变化关系。”

一、行为透露内在心绪 / 56

二、把握彼此的身体距离 / 58

三、先用眼看,再用嘴说 / 59

四、细微之处,彰显精神 / 60

第六章 语言谈吐,言谈表达的是内心

语言是思想的载体,思想是语言的灵魂,一个人的思想水平和处事能力的高低很大程度上都表现在语言的表达上。具有不同的思想,懂得不同的道理,便会说出不同的话。人人都长了一张嘴,成也在于斯,败也在于斯。由此可见,言语在识别人才的过程中所起的重要作用。曾国藩认为,看人的长短,如果“言过其实,不可大用”。的确,诚信是做人的根本。不要被一个浮华的人所迷惑,不要被他的夸夸其谈而打动,考查一个人一定要考查他的实际才能,而言谈则是检验一个人心性的最好途径。

一、从他人的言谈中把握对方个性 / 64

二、学会从对话中识别他人 / 67

三、看看他们所说的是不是谎话 / 69

Contents

目 录

四、用耳朵听,更要用眼睛看 / 73

五、从他人常说的话语中了解对方 / 75



第七章 灵活运用,全面识人的方法与禁忌

世上的人才千万种,怎样才能识别并寻找到真正的人才,为我所用呢?领导者除了要对上面所叙述的内容有所了解之外,还要掌握一定的方法与技巧,并能走出一些我们在识人用人之时容易陷入的误区。

一、明白是非,识破下属的口是心非 / 81

二、明察秋毫,正确了解他人的心意 / 82

三、循循善诱,让员工说出真话 / 86

四、以退为进,适时运用奉承战术 / 88

五、关注细节,在点滴之中认清对方 / 91

六、引以为戒,走出识人的误区 / 93

中篇

顺势而为:何愁天下无不可用的人

第八章 知人善用,是金子就让它发光

用人的一个基本内容就是量才器使,人尽其才,才尽其用,量才录用。魏源就曾经说过:“不知人之短,不知人之长,不知人长中之短,不知人短中之长,则不可以用人,不可以教人。用人者,取人之长,辟人之短;教人者,成人之长,去人之短也。惟尽知己之所短而能去人之短,惟不恃己之所长而后能收人之长。”

一、认识到人才的特长才能发挥人才优势 / 99

二、量才而用,让合适的人做合适的事 / 102

三、打破自我限制,什么人都敢用 / 104

四、用好“大人物”的同时也要用好“小人物” / 107

五、敢于并善于用比自己强的人 / 109

《冰鉴》

中的领导

智慧

曾国藩识人、用人、管人的方法

第九章 勤教严绳,让人才变得更优异

总有一些人抱怨社会落后,人才匮乏,这是因为他们忽略了人才不是天生的这个道理。曾国藩认为首先要相信人才是需要培育锻炼而成的,继而运用适当的方法识别、考查人才,根据人才自身的特质进行定向培养,使之能脱颖而出。现在已经有越来越多的领导者重视通过内部培训开发获得高质量的员工。这是因为,内部员工的培训开发不仅能够更经济、更可靠地获得人才,提高企业人力资源的质量,而且能够有效地激励员工,培养员工对企业持久的归属感并对企业保持忠诚。正如著名企业管理学教授沃·本尼斯所说的那样:“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”

Contents

目 录

一、人才的培育是事业兴亡的根本 / 112

二、培养人才首先要给人才树立一个好的榜样 / 115

三、根据对方的特点进行定向培养 / 117

四、注重道德建设,帮助人才树立志向 / 126

五、教人责之其短,启发部属的责任心 / 128

第十章 灵活授权,必须重用优秀的人才

要想将人才的才能发挥出来,就要相信他们并给予他们一定的权力与责任。曾国藩将人才招揽来之后,进行一定的考查,就会按照人才的特点予以重任,正因为如此,他的湘军才能焕发出无人能比的战斗力。这就是我们现今所说的授权。中国台湾知名国际战略管理顾问林正大先生说过这样一句话:“授权就像放风筝,部属能力弱,线就要收一收,部属能力强了,就要放一放。”这句话非常形象地阐明了领导者的授权艺术,它的含义也非常明确,即领导者在授权的时候要收放自如。

一、重用优秀的人才,才能事业兴旺 / 132

二、给予有才干的人更多的责任 / 135

三、给予至勇至廉的人以重用 / 137

四、重用能吃苦耐劳之人 / 141



第十一章 妙用激励,激活人才潜藏的能力

激励是用人的艺术,曾国藩激励下属的艺术则在于满足人才的志趣,谁有能力就用谁。在领导活动中,领导者开动脑筋,就会想出不少新颖的激励方式,例如运用个性奖励,多设几块奖牌让他们去争,以激发下属的潜能,创造高效的团体。

一、不可忽略物质上的激励 / 147

二、真诚地表达对下属的赞美 / 149

三、积极了解员工需求并适当地满足 / 152

四、适时地施压是另一种激励方式 / 157

五、给员工提供事业发展的空间 / 158

第十二章 闻责改之,走出用人不当的误区

领导者应该知道,没有不称职的员工,只有不称职的领导。能否作一个慧眼识人的伯乐,是选人用人的大前提。大多数时候,企业中并不是无才可用,而是领导者缺少发现。曾国藩认为,用人的目的在于提高效率。如果在用人的过程中不注意调动人才的积极性,而是用人存疑,用人之短,那么无论对用人者和人才来说都是极大的浪费。同样,如果我们用人之前注意考查,用人之时注意引导,用人之后注意管理,那么用人的效率就会大大提高。

一、缺少必要的考查 / 163

二、用自己的人才放心 / 167

三、凭借自我的喜好用人 / 170

四、要用就用有经验的员工 / 174

五、小瞧新进员工的能力 / 178

六、晋升以资历为标准 / 181

《冰鉴》

中的领导

智慧

曾国藩识人、用人、管人的方法

下篇

攻心为上：管人就是管人心

第十三章 旗帜鲜明，纪律严人心方能齐

俗话说，不以规矩无以成方圆。这规矩其实就是纪律。作为领导者在要求或命令下属按照既定的目标完成任务时，千万不可粗暴行事，强迫他人接受。也不要模棱两可，含糊其辞。要以行动服人，以纪律管人。纪律是对人的重要约束力，也是团队的精神纽带。古代统帅带兵打仗，从来都以军纪为约束军队、提高战斗力的关键。治军以严明约束士兵，主张军队之中爱人之道，以严厉为主，如果过于宽厚，那么下属的心就会松弛而浮躁，所以绝不可因人才难得而迁就，舍军令而迁就人才。

一、把规章制度放在第一位 / 187

二、下达命令不要模棱两可 / 190

三、要帮助下属接受命令 / 193

四、下命令也要有原则 / 194

五、记住，习惯好了成自然 / 196

六、要善用规则管下属 / 198

第十四章 以情御人，用威莫若用礼

曾国藩认为：对待下属必须注重感情投资。只有通过感情投资，才能使下属感到自己受到了领导者的重视与关爱，因而愿意尽己所能，踏实工作，充分发挥自己的潜力。因此他说过这样的话：带兵之道，用恩莫如用仁，用威莫如用礼，仁者所谓欲立而立人，欲达而达人是也。待弁兵如待子弟，常望其发达，望其成立，则人知恩矣。

一、把下属当做亲人看 / 200

二、以大度的情怀对待犯错误的下属 / 202

三、在生活上处处关怀身边人 / 205

四、出现问题时敢于承担责任 / 208

五、批评不等于诋毁贬低他人 / 210

Contents

目 录



《冰鉴》

中的领导

智慧

——曾国藩识人、用人、管人的方法

第十五章 软硬兼施，一味地宽容难以树立威信

曾国藩认为，作为一个优秀的领导者，在管理下属时应以攻心为上，攻身为下。攻心的目的，是要使下属对他忠心耿耿、肝脑涂地。这样，才能顺利地完既定的目标和任务。领导者要掌握攻心的智慧，就得以奖为主，以惩为辅，给下属留下自由发展的空间。

一、用兵管人必须赏罚分明 / 213

二、确立赏罚据实的原则 / 217

三、军令如山，有令必行 / 220

四、冻结他傲气的资本 / 221

五、非常时期，杀鸡儆猴 / 222

六、红脸白脸都能唱 / 224

第十六章 分而治之，化解内部矛盾方能一致对外

任何一个组织中，矛盾的存在都是在所难免的，之所以产生矛盾并不断激化，一个重要原因就是部属不满意的地方太多，又压着不能讲，问题长期得不到解决，到一定程度非爆炸不可。这些冲突给正常的工作秩序造成不同程度的危害，对目标的实现产生负面影响。曾国藩认为：化解矛盾，调解冲突是管人者的职责。矛盾处理得好，可以化干戈为玉帛；矛盾处理得不好，可能会引起更大的冲突。做领导的在化解矛盾时，要因势利导，未雨绸缪，将冲突和矛盾化解在萌芽状态。

一、处理下属矛盾不偏袒任何一方 / 226

二、坚决杜绝窝里斗 / 229

三、善于倾听，有效解决部属的抱怨 / 231

四、谨慎对待办公室里的谣言 / 232

五、正确处理下属之间的矛盾冲突 / 236

六、善于控制情绪，顾及下属情感 / 242

附录：《冰鉴》原文

上 篇

察言观色:找到合适的人才能成大事

《冰鉴》
中的领导
智慧

第一章 | 目光眼神，内心世界的窗口

眼睛是人的心灵之窗，也是大脑的显示器，人的思维和喜怒哀乐都会从眼睛中自然地流露出来。一个人的内心活动，经常会反映到他的眼睛里，心之所想，透过眼睛就能看出其中的大概，这是每个人都很难隐瞒的事实。孟子在《离娄·上》中有一段用眼睛来识辨人心善恶的论述：“存乎人者，莫良于眸子。眸子不能掩其恶：胸中正，则眸子了焉；胸中不正，则眸子眊焉。”

一、识人从观察他人的眼神开始

曾国藩指出，眼神是我们判断人心的重要依据。古人通过不断的研究和观察，把眼神区别为清与浊两种，清与浊是比较容易区别的，但邪与正却不容易区分，因为邪与正都是托身于清之中的。观察一个人眼神的邪正，要从动静两种状态入手。

眼睛处于安静状态时，目光安详沉稳而有光，宛如晶莹玉亮的明珠，含而不露；处于运动观物状态时，眼中光华生辉，精气闪动，犹如春水之荡清波。或者眼睛处于安静状态时，目光清莹明澄，静若无人；处于运动观物状态时，锋芒毕露，精光闪射，犹如飞射而出的箭，直中靶心。以上两种表现，澄澈明亮，一清到底，属神正的状态。

眼睛处于安静状态时，目光像萤火虫的光，柔弱却又闪烁不定；处于运动观物状态时，目光又像流动的水，虽然清澈，但游移不定，没有归宿。以上两种目光，一种属于奸巧和伪善的神情，一种属于奸心内萌的神情。处于安静状态时，眼睛似睡非睡，似醒非醒；处于运动观物状态时，又像受惊吓的



《冰鉴》
中的领导
智慧

——曾国藩识人、用人、管人的方法

鹿,总是惶恐不安的样子。以上两种神态,一是聪明而不行正道的表现,一是深谋内藏又怕别人窥探的表现。前一组神情多是品德欠高尚、行为欠端正的表现,后一组神情多是奸心内萌、深藏不露的表现。这两种状态都属于奸邪神情,由于二者都混迹在清莹之中,因此必须仔细、正确地区分。按照曾国藩的经验,一个愚笨的人,在不断地训练中,如果大脑升华了,人也聪明起来了,眼神也会由浊而清。也许曾国藩本人就是一个由浊到清的人。

曾国藩7岁时,他父亲因多次童试未果,愤而设立私塾,起名叫“利见斋”,曾国藩就开始随他读书,前后共8年。他父亲自信心连遭重创,因此自卑,自认天分有限,教书的秘诀就是不厌其烦,重复是记忆之母。父子俩同睡一床,同行一路,时时不忘考曾国藩功课。他常自我解嘲地说:“因为我自己笨,所以教起你们这些笨弟子来,一点也不感到厌烦。”

曾国藩并不聪明(至少在童年时没有表现出聪明),才思也欠敏捷。一天,他与妹妹随父亲外出,一路上学习作对联。父亲随景出上联“狗尾草”,妹妹立刻接口说出“凤冠花”,父亲点头说:“也还工整。”曾国藩却答不上来。过一座桥时,父亲又命上联:“观风桥。”兄妹俩都未对出下联。一天,曾国藩跑去对父亲说:“对‘听月楼’。”父亲一时竟没反应过来,继而点头赞许他的倔犟,并说他的这种性格深受母亲的影响。他自己也讲道:“吾兄弟皆秉母德居多,其好处亦正在倔犟。”“故男儿自立,必须有倔犟之气。”

19岁时,他与弟弟曾国潢去衡阳,师从汪觉庵。弟弟聪明伶俐,深得汪觉庵的欢心,常受夸奖,而曾国藩却默不好言,老师对他的功课只用“也好”二字敷衍了事。

一次,他背书不畅,老师训斥他说:“你将来要是会有点出息,我给你背伞!”曾国藩就记下了这一句话。

是金子总会被人发现。24岁的曾国藩去长沙参加童试。父亲的朋友欧阳凝祉出题面试。写成后,欧阳称赞道:“这是金华殿中人语气!”并表示愿为他说媒。不料长沙的“名门闺秀”都看不上这个乡下人。欧阳便学刘邦的丈人,将自己的女儿许配给了曾国藩。由此看来,曾国藩的天分,要么是乡下众人不能识别,要么他是大器晚成。但他的岳父欧阳凝祉当然是识人高手了。