

领导三件事

识人 用人 会管理

识人就是在平时读懂人的风格气质，在遇事时看出

他的品行志趣；

用人就是找到人才与工作的最佳结合点，从而发挥

人才最大的效能；

会管理就是调动人们自动自发地做正确的事，使他

们心甘情愿追随左右。



■ 文柳 / 编著

SHIRENYONGRENHUIGUANLI

LINGDAOSANJIANSHI



海潮出版社

领导三件事

识人 用人 会管理

识人就是在平时读懂人的风格气质，在遇事时看出

他的品行志趣；

用人就是找到人才与工作的最佳结合点，从而发挥

人才最大的效能；

会管理就是调动人们自动自发地做正确的事，使他

们心甘情愿追随左右。



■ 文柳 / 编著

SHIRENYONGRENHUIGUANLI



海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导三件事/识人、用人、会管理/文柳编著.-北京:海潮出版社,2003

ISBN 7-80151-795-4

I.领… II.文… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 098304 号

领导三件事

识人、用人、会管理

文柳 编著

海潮出版社出版发行 电话:(010)66969738

(北京市西三环中路 19 号 邮政编码 100841)

北京秋豪印刷有限责任公司印刷

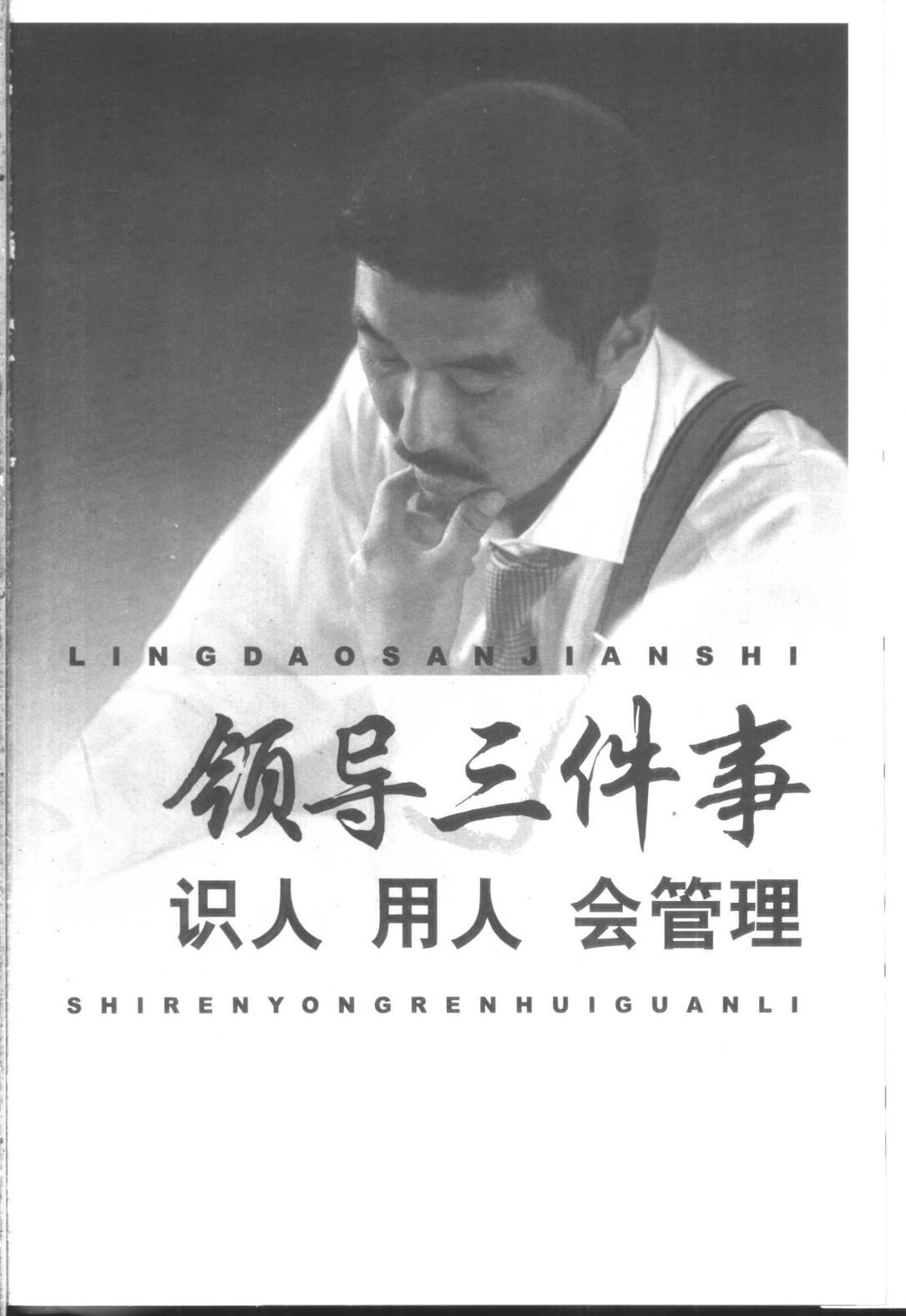
开本:880×1230 毫米 1/32 印张:11 字数:250 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-80151-795-4/C·111

定价:23.50 元



L I N G D A O S A N J I A N S H I

领导三件事

识人 用人 会管理

S H I R E N Y O N G R E N H U I G U A N L I



成为领导不仅需要拥有成为领导的人格特征，而且需要各种因素的交互作用。这些因素就是识人之术、用人之道、会管理的绝招。所谓杰出的领导，就是能发现自己的弱点，并且转弱为强的人，他善于识人、长于用人、精于管理。

前言

“劳心者治人，劳力者治于人”。这劳心者当指领导者，劳力者就是指被管理者了。人大都想当领导，每天有那么多私人公司注册就是明证；领导不是想当就能当的，每天有那么多企业倒闭也是明证。

成为一个领导真的不容易，成功领导的关键是成功管理他人的能力。“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，可以做领导者；有胆识，有立场，有广泛的交际能力，能独挡一面，可以做中级领导；识人不爽，用人不刻，加上上面所有的特质，才能做一个高级领导；如果各种能力运用自如，做一个顶级领导就没有问题了。



内在素质越高，成为领导者的级别也越高。这有点像金庸笔下的武侠人物，练内家功夫的人总比练外家功夫的人稍胜一筹。作为领导者也必须内修外练，而内修是主，外练是辅。这也正是本书的出发点。

本书以《领导三件事》为名，扣题在管理，具体落实到识人、用人、会管理这三件事上。这三件事是成为一位成功领导者不可或缺又层层递进的环节。

识人是内功，也是成为领导必修的基础课。千军易得，一将难求，组织的成功得力于 20% 的人的努力，成功的领导都

具有一双识人慧眼。用人是内功的体现。一匹狼领导的羊群能够打败一只羊领导的狼群。没有无用的人,只有错误的位置。把正确的人放在正确的位置,这是高明的用人方法。

能识人,会用人,再具有领导素质,就可以考虑做领导了。什么是领导素质?一个便利店,第一个老板经营了半年,生意冷冷清清。换了一个老板,人气增加不少,连旁边社区的居民也到这家商店消费,这第二个老板就是有领导气质。什么是领导呢?领导就是叫人做一件原本不想做的事,但事后都会喜欢它。领导不只是一个“职位”,更是一种影响的过程。

未来的领导者不论层级,也不论拥有哪些特质,都将扮演四种角色:远景领导者、变革领导者、灌能领导者及价值创造者。扮演好这些角色若没有过人的魄力、宽大的胸襟、绝对的公正、非凡的德性和创新的思路是办不到的。

领导才能是开发的,不是发现的。只要愿意,只要用心修为,潜心参悟,谁都可以成为领导者。

无论本书中谈的识人、用人,还是会管理,透出的都是领导的智慧,这其中既涉及到理论也涉及到技巧。一个人不仅要懂得道理,还要知晓如何做好一件具体的事情。本书的意图以及全部内容都是为了达成此目的。

人不喜欢被严厉管理,人更希望被有效领导。你要管理什么人,先管好你自己。管好自己,你才会停止管理,开始领导。

愿本书成为你的第一位追随者。



目 录

前 言 · 1

识 人

观 其 行



一个人在特定的思想品德、道德情操支配下表现出来的举止和行动,别人都能看得一清二楚。领导通过察颜观色来揣摩对方的行为,可以捕捉其内心活动的蛛丝马迹,以及探索引发这类行为的心理因素。

从身体姿势识人 · 4

手势的妙用 · 9

握手技巧 · 12

破译身体语言的密码 · 14

习惯动作流露出个性色彩 · 22

假动作需要留意观察 · 27

听 其 言

语言充分展示出人的职业、身份、知识水平。领导根据一个人每天的谈话，能判断出他每天的工作成绩、效率，更能了解他的情绪如何。张口说话的人，就是在为自己画像。

人的声音各不相同 · 33

闻声辨思 · 36

从声气中认识人 · 38

从音色中辨别人 · 41

从辩论中考察人 · 45

10 种会说话的人 · 47

9 种似是而非的人 · 50

识别奉承拍马的人 · 54

品 其 性

不同的性格决定不同的命运。性格不是与生俱来的，而是后天塑造的。塑造性格的主动权不在命运手中，在人的手中。一个人重塑自己的性格，也就把握住了自己的命运。

人的个性千差万别 · 57



- 性格因人而别 · 59
- 气质反映心灵状态 · 63
- 英才和雄才 · 66
- 12 种偏才 · 69
- 神情之别 · 71

辨 其 心

天地之所以成为天地,就是有了人;人之所以成为人,就是有了心。心灵圣洁,人生就圣洁;心灵恶毒,人生就恶毒。一切惟心造。

- 五征 · 76
- 人心难测 · 81
- 观其气而识其心 · 83
- 识人以心性为主体 · 84
- 人格魅力不是天生的 · 86
- 6 种人格障碍类型 · 89
- 6 种不健康的心理行为 · 93



审 其 美

识人以貌取人固失偏颇,但换个角度看,也不无道理。社交中,容貌往往成为第一个信号打入对方的眼底,机敏的人在瞬间已凭着心理定势将其对号入座。这就是为什么有人费尽心机却一辈子不景气,为

什么有人办事样样得心应手,物顺人从。因为有人物整体形象在其中发挥作用。

- 第一印象最重要 · 98
- 衣装是人的门面 · 100
- 透过衣衫识人心 · 102
- 人追求整体的美感 · 105
- 人体美的特征 · 107
- 人体美的标准 · 109
- 人体美的性别之分 · 112

用 人



选 人

江山代有才人出。领导最重要的工作是择取天下的人才,不是选用天下的庸才;应在长子中选长子,不应在矮子中选长子。在矮子中选长子,等于在庸才中选庸才,还自以为选到了人才。

- 在赛马中识别好马 · 118
- 选用优秀人才 · 121
- 不求全责备 · 130
- 不限资历和年龄择人 · 133
- 不纠缠于细枝末节 · 135

领 导 三 件 事

亲仇不避 · 137

惟才是举 · 139

重 人

信任人、尊重人,给人以巨大的精神鼓舞,激发其事业心和责任感。只有上级尊重下级,下级才会尊重上级,并产生一种向心力,使领导者和被领导者和谐一致地工作。

事业靠人才发展 · 142

人比资产更重要 · 144

用人不疑,疑人不用 · 146

和队员一起解决问题 · 148

是金子就让它发光 · 151

舍得花本钱培养人才 · 153



服 人

领导使人服从的关键因素是:用道理不用手段,用仁义不用武力。人有困难我帮助他,人有危险我挽救他,人有要求我满足他;舍己为人,亏己利人,薄己厚人,损己益人,还有谁不心悦诚服呢?

士为知己者死 · 156

不摆领导的架子 · 158



- 兼听不同的意见 · 161
- 让出功劳,承担过错 · 164
- 公平处理矛盾冲突 · 166
- 言出则必行 · 169

御 人

每个人都有弱点,每个人都有特有的弱点。领导用人的技术,就是驾驭人才的弱点的技术。抓住他的弱点,满足他的欲望,精英之才会锋头更锐,寻常之辈也能点石成金。



- 利用情感联络人心 · 172
- 必要时采取非常手段 · 175
- 权力不能滥用 · 177
- 成功授权 · 179
- 赏罚分明 · 185
- 惩罚要稳、要准、要狠 · 190

励 人

火不拨不亮,马不催不奔,人不激不发。领导的作用在于建立各种激励机制,激励部属兢兢业业地工作。正确地激发部属的干劲,是达到有效领导的重要途径。

- 不要吝啬赞美 · 193
- 给下属一点动力 · 196
- 准备一场擂台赛 · 198
- 不花钱也能激励人心 · 201
- 不同的情况,不同的激励 · 203

责 人

在部下犯了某种错误时,应该考虑时间、场合和机会予以批评。批评的最终目的不是要把对方压垮,不是整人,而是为了帮助他成长。一旦这种错误得到纠正和解决,就忘掉它。

- 掌握批评的尺度 · 207
- 保持克制和冷静 · 211
- 平时多加指导 · 213
- 试着欣赏部下 · 215
- 责人先责己 · 218
- 要打气不要打击 · 221



会 管 理

大 魄 力

所有有成效的领导人,都有见识他们需要完成什

么的能力。这种能力变成支持任何努力的魄力,强力推进他们冲破所有阻碍,从而运筹帷幄,决胜千里。魄力,是领导生活与工作的智慧。没有魄力,就是暴发户的俗态。

- 领导者可贵的是大气 · 226
- 深事深谋,浅事浅谋 · 229
- 运用组织的力量 · 232
- 大主意还要自己拿 · 235
- 有勇气才能创造伟业 · 238
- 成功是智慧的产物 · 241
- 灵活运用纵横捭阖的方法 · 244
- 坚韧不拔的原则 · 247



大 度 量

领导的心量有多大,成就就有多大。只要大度,与上级相处就会开门见山,与下属相处就会开诚布公,与同级相处就会开怀畅朗。大度,是领导的天性。

- 宰相肚里能撑船 · 251
- 请魔鬼吃樱桃 · 254
- 虚怀若谷 · 257
- 无可无不可 · 260
- 唾面自干的雅量 · 264
- 不容人办不成大事 · 267

- 气度要恢宏 · 269
- 见忤不怪,大家风范 · 271
- 以宽厚待人 · 274
- 总是一片宽厚相 · 277

大 公 正

公正是赢得追随者信任的基础,领导越可靠,人们对领导越有信心,因而允许领导的特权影响他们的生活。领导越不可靠,人们对领导越没信心,这样,领导将丧失影响别人的地位。做领导,就是做一个公正的人。

- 忘掉“我”是谁 · 281
- 做正直的领导 · 284
- 带头当好表率 · 286
- 培养浩然正气 · 388
- 成事在公平 · 391
- 公、正、明、大 · 394
- 意、必、固、我 · 396



大 德 性

人生三不朽,曰立德、立功、立言。人生的最高标准不是以地位而是以道德来衡量。地位是外在的,道德是内在的。地位是人生的枝节,道德是人生的根本。



领导之道自然只能重视根本而轻视枝节。

鞠躬尽瘁,死而后已 · 302

养成服务的领导观 · 305

以节俭表率天下 · 308

不该接受就不接受 · 311

能谦虚就能有成就 · 314

知错即改 · 317

大思路

知道怎么做一件事,是员工的思路;能随时告诉别人怎么做,是老师的思路;鼓励别人做好一点,是经理人的思路;能同时做到前面三项,是领导人的思路。



无为而无所不为 · 321

一切归于简易 · 323

不必每件事都过问 · 326

众星拱月 · 329

顺应自然的规律 · 331

不争天下得天下 · 333

掌握大方向 · 335

领导三件事