

集古今中外识人用人管人术之大成
一本书学会世界最高效的领导方略

超值金版
29.00



识人

识人是一门学问 | 识人，要洞察人心 | 识人，要唯才是举，不拘一格

用人



用人是一门艺术 | 用人，要择优汰劣 | 用人，要人尽其才，才尽其用

管人



陈荣赋◎编著

管人是一门哲学 | 管人，要凝聚人心 | 管人，要三分管人，七分做人

大全集

识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人是用人的手段。
会识人何愁天下无才，会用人何愁无人可用，会管人何愁事业不兴。

治大国若烹小鲜，练就识人慧眼，培育用人气度，修炼管人境界，
善于识人、长于用人、精于管人，政通人和，基业长青！



立信会计出版社

集古今中外管理艺术之大成
一本书学会世界最高效的领导方略

识人

识人是一门学问 | 识人，要洞察人心 | 识人，要唯才是举，不拘一格

用人

用人是一门艺术 | 用人，要择优汰劣 | 用人，要人尽其才，才尽其用

管人

管人是一门哲学 | 管人，要凝聚人心 | 管人，要三分管人，七分做人

大全集

陈荣赋◎编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

识人用人管人大全集 / 陈荣赋编著. — 上海: 立信会计出版社, 2012.12

(超值金版)

ISBN 978-7-5429-3681-3

I. ①识… II. ①陈… 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241945号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 蔡伟莉

封面设计 久品轩

识人用人管人大全集

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389

传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 24.25

字 数 391千字

版 次 2012年12月第1版

印 次 2012年12月第1次

书 号 ISBN 978-7-5429-3681-3/C

定 价 29.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人是用人的手段。

会识人何愁天下无才，会用人何愁无人可用，会管人何愁事业不兴。

前言

人才对于一个国家的兴盛、一个企业的成长有着不言而喻的重要意义。关于人才，孙中山先生说过一句振聋发聩的名言：“人既尽其才，则百事俱举；百事举矣，则富强不足谋也。”得人才，得天下。人才盛，事业则兴。

古往今来，大凡成就大事业的管理者，无不深谙人才的重要性，将“江山社稷用人为先”奉为兴邦治国的准则。周文王重用姜子牙，统将领兵，开启周朝八百年江山；齐桓公重用管仲，征伐诸侯，成就一番春秋霸业；秦始皇任用韩非、李斯等名士，横扫六国，一统天下；刘邦任用张良、韩信、萧何等人中之杰，打败“力拔山兮气盖世”的项羽，平定宇内，奠定大汉四百年基业；刘备三顾茅庐，重用诸葛亮，而得“三分天下”之一的帝业；唐太宗重用魏征、房玄龄、杜如晦等贤臣，开创“贞观之治”的一代盛景……这些经典事例无不说明人才在事业发展过程中的重要作用，也给后人如何正确地对待和任用人才留下了深刻的启示和借鉴。

世界上一些著名的企业家，都把人才作为企业生存和发展的首要大事来对待。美国钢铁大王卡内基曾说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但是只要保留我的组织人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。”无独有偶，美国通用汽车公司领导斯隆也说过类似的话：“把我的财产拿走，但只要把我的才留下，五年以后，我将使被拿走的东西失而复得。”在日本企业界，甚至有人提议将“人才”两字改为“人财”。人才是宝，人才即是财。优秀的人才已经成为企业参与 21 世纪竞争的入场券和敲门砖。

在竞争空前激烈的当今，人才对于企业的成败起着举足轻重、不可替代的作用。在企业的资源、技术、产品等各种资源中，人才是第一资源，人才是企



业发展的最大资产。企业的竞争说到底也就是人才的竞争，人才决定着企业的核心竞争力，决定着企业的生死存亡。在市场竞争中，谁拥有人才，谁重视人才的培养，谁就能占有更大的优势，立于不败之地。人才是推动企业健康发展的力量源泉，是企业成长壮大的基石，只有拥有充足的人才，企业才能保持充足的持续经营，实现跨越式的发展。

管理者是企业的领头羊、火车头，掌控着企业的制度结构、经营战略、人力资源等重大事项的筹划管理，在一定程度上决定着企业的命运和未来。企业的经营，归根结底靠的是管理者对人才的认识态度和任用方式。而识人、用人、管人则是管理者工作事务中的三件大事。识人才能用人，用人才能管人，管人则使识人、用人得到保障，确保企业的竞争力。如何识别人才、用好人才、管理人才，是管理者不得不学的一门必修课。

识人，就是将真正的人才挖掘出来。古人云：“十箭之泽，必有芳草；十步之遥，必有俊杰。”世上不缺少人才，只缺少发现的眼力。世有伯乐，然后有千里马。要找到千里马，管理者首先要具备一双伯乐的慧眼。管理者必须树立求贤若渴的人才观念，摒弃门户之见，排除个人主观爱憎，广开耳目，求访贤才，不拘一格，兼收并蓄，如此才能选拔引进更多的优秀人才。

用人，就是将合适的人才放到合适的位置上，做到人尽其才、才尽其用。“不知人之短，不知人之长，不知人之长中之短，不知人之短中之长，则不可以用人。”在考察用人上，管理者一定要深知人有长短，取其所长，知人善任，而不能“一叶障目，不见泰山”。对每位员工的性格和才能要做到洞若观火，让他们各尽所能，从而让更多的优秀人才脱颖而出，使企业充满生机。

管人，本质上就是修己安人。“其身不正，有令不行；其身正，不令而行。”以身作则最有说服力，管理者以身作则的行动是对员工最实际、最有力的动员和教育。管理者加强自身的心境修炼，提升自我的人格魅力，以德碑立口碑，以诚信树威信，用自身的表率行为影响员工，达到“随风潜入夜，润物细无声”、“桃李不言、下自成蹊”的效果。在此基础上，以慈母的手握利剑，严明纪律，奖惩分明，恩威并举，软硬兼施，让员工既服从又感激，打造出上下一心、坚不可摧的强大团队。

本书是一部识人、用人、管人的思想和方法集大成之作。全书分上、中、下三篇，上篇“识人”，围绕识人的观念，阐述了识人的基本方法和标准，提供了如何识别和甄选企业需要的人才的技巧；中篇“用人”，以“人尽其才”为基



线，透彻地论述了用人的种种情形，阐明了如何用好人的秘笈；下篇“管人”，以“人性化管理”为出发点，解答了如何管好人这个根本问题，指明了管人的若干原则和策略。书中将中外管理思想熔于一炉，理论与案例相辅，原理和方法并重，既有操作原则又有操作方法，方便实用，易于掌握，适于各类管理者阅读。只要用心精研，灵活运用，必能突破管理瓶颈，让你在管理工作中得心应手、呼风唤雨，打开一扇全新的事业之门。

百年大计，人才为急。创业兴企，人才为重。管理的精髓在于识人、用人、管人，管理者要以海纳百川的胸襟，广揽五湖四海人才，汇聚天下精英智慧，凭托强大的人才方阵，在竞争激烈的商海中乘风破浪，浩荡前行，引领企业从优秀到卓越，开创常胜不败、基业长青的辉煌局面！



目 录

上篇 识人——慧眼甄别天下才

第 1 章	欲要识人观念先行，定下识人的方针大策	2
	成事在人：人才兴，事业盛	2
	人才观：让“良禽”择木而栖	4
	像刘备、唐太宗一样求贤若渴	5
	定下吸纳人才的百年大计	7
	建立雄厚的人才资源库	10
	做好人才预测，打造人才金字塔	11
	人才选拔模式 = 外部引才 + 内部选才	14
	盘活人才资源，从企业内挖掘人才	17
第 2 章	找到人做对事，修炼慧眼为企业物色千里马	19
	千里马常有，而伯乐不常有	19
	找对人才才能做对事	20
	一开始就找到优秀的人才	22
	识人要心到眼到胆到	23
	忠诚的人是企业最信任的人	24
	德才兼备之人是上上才	26
	适用的人才即是最好的	27
	21 世纪的人才新配方	29



第3章 才美可以外现，通过外貌表征瞬间识别人才	31
由外可以知内，神韵折射人的才德端倪	31
略知一二大概，通过观察容貌识别人才	33
并非主观臆断，观察人的情态知才干	35
闻其声知其人，通过声音窥见其真面目	37
不能一概而论，识才不可完全以貌取人	39
第4章 广开进才渠道，不拘一格选拔英才俊杰	41
学习曹阿瞞，唯才是举	41
广开才路，招纳五湖四海人才	42
不可苛求完美，识才须不拘一格	44
一叶障目不见泰山，从大处着眼识才	45
百花齐放，打破“唯学历论”的门槛	46
摒弃门户之见，能力比知识更重要	48
第5章 莫让浮云遮望眼，披沙沥金淘出优秀人才	51
观一叶而知秋，识人无小事	51
言语举止间窥测对方的才干和品行	53
兼听则明，微服私访打探人才	54
“人以群分”，观察其朋友以识人才	55
有比较才有鉴别，通过比照识别人才	56
何不试之以问，通过询问选拔人才	58
疾风知劲草，从实践中观察鉴别人才	60
做好人才全面考察这篇大文章	62
第6章 虚位以待招贤纳士，招聘到最合适的人才	64
虚位以待：设定职位的“6W1H”公式	64
招人三步曲，曲曲都要唱好	67
招人时不可掉以轻心的七个问题	69
面试有技巧，招人有捷径	71
择优录取，招到最满意的员工	73
做出正确录用决定的四大要点	74
帮助新员工进行职业定位和角色转换	75



中篇 用人——用活人才创辉煌

第7章 知人善任，不知人则不可以用人	80
知人善任，从萧何月下追韩信说起	80
知人善任，知人方能用人	83
知人善任，点石可以成金	84
知人之智，知人之能，知人之力	86
知人善任，大材不小用小材不大用	87
知人善任，不能让外行人做内行事	88
知人善任，摸透下属的个性对症下药	90
知人善任，将你的下属与工作对号入座	91
知人善任，方便了员工也方便了自己	92
第8章 人尽其才，让每个人都有施展才华的舞台	94
尽己之才莫如人尽其才	94
管理者要做到人尽其才	96
要有启用比自己强的人的胆魄	97
唯才是用，用人可不按常规出牌	99
让庞统式的“怪才”有用武之地	102
既要人尽其才也要坚持宁缺毋滥	103
第9章 扬长避短，用人如用器须各取其长	105
扬长避短：骏马能历险，耕田不如牛	105
不可得兼，无缺点之人往往优点也很少	106
用人之道在于用人之长容人之短	107
用人如用器，巧妙组合各取其长	108
瑕不掩瑜，取大节而略其小过	110
缩小人才的短处，放大人才的长处	111
让韦陀做韦陀的事，让弥勒做弥勒的事	113
不因个人缺陷而埋没了大将之才	114
让每个人的特长都能派上用场	116



第 10 章	公心至上，公正是通行天下的用人准则	119
	一颗公心可统驭百万之众	119
	公开公正公平是用人的最高准则	121
	秉公办事，公事私事要截然分开	122
	一旦安置心腹，公正的天平就倾斜了	123
	亲此疏彼的做法会让你失去民心	124
	任人不唯亲友，举贤不避仇敌	125
	将有失公平的用人心理剔除干净	127
	让所有人都有建言献策的公平机会	128
第 11 章	用人不疑，骏马解开羁绊才能奔跑如飞	130
	用人要做到不疑，疑人则人不能得用	130
	信任下属，让下属放开手脚做事	131
	去除自己的疑心，换来下属的忠心	133
	怀疑员工是企业最大的浪费	134
	管理者用人要体现涵养和耐性	135
	有用人的胆识也要有容人的雅量	137
第 12 章	造人先于造物，建立后备军用人不忘育人	139
	造人先于造物，用人不忘育人	139
	一流的培养造就一流的人才	141
	把企业变学校，用人要两条腿走路	143
	确定培训内容，选择培训对象	144
	用不同的培训模式来培训员工	145
	用合适的工作信条去教育员工	146
	做好员工在职培训的方案和步骤	147
	做好员工自我教育培训的方式方法	149
	给员工腾出一点个性的空间	150
第 13 章	不用错一个人，用人有风险用人须谨慎	152
	留心夸夸其谈、光说不做的人	152
	对专以“拍马屁”为生的，请走人	154
	对低绩效员工不能心软讲情面	155
	对待“刺头”员工要讲究手腕	157



扔掉“烂苹果”，该解雇就解雇	159
让被解雇者心甘情愿地离开	161
不能重用的 15 种另类员工	162
第 14 章 将人才留下来，用活人才是巩固营盘的长远之策	165
好的工作环境是留住人才的关键	165
让员工感到自己有奔头	167
协助员工发挥潜能，培育优秀人才	168
领导应当甘当下属的“服务员”	170
减轻员工的压力，给员工松绑	171
留住优秀员工的五大秘笈	173

下篇 管人——基业长青安人心

第 15 章 管理的过程就是修己安人的历程	176
善为人者能自为，善治人者先自治	176
安人必先修己，不修己无以安人	178
厚德载物，以能服众不如以德服众	180
魅力胜于管教，桃李不言下自成蹊	182
以诚立威，在员工面前树起你的诚信大旗	184
以身作则，勇当员工学习的标杆	186
海纳百川，用宽广的心胸凝聚人心	188
第 16 章 用制度管人，不依规矩不成方圆	191
优秀的制度创造优秀的公司	191
破窗理论、修路理论与制度建议	192
统一员工思想认识：制度作用重在引导	194
制定制度一要有依据二要走程序	196
建立制度不能打破的八条戒律	197
强化执行力，让制度落在实处	198
不搞特殊化，制度面前人人平等	200



	培育员工遵守制度的好风尚·····	201
	制度是管人的工具，也是育人的摇篮·····	203
	令行禁止，用纪律为制度护航·····	205
	告诉你的员工：执行纪律没有借口·····	207
	增强员工责任心，制度执行不打折扣·····	209
第 17 章	无威不立 惩一儆百，管理就是严肃的爱 ·····	212
	该黑脸时要黑脸，该出手时就出手·····	212
	姑息养奸让管理者自食其果·····	213
	赏罚分明：该奖一定奖，该罚一定罚·····	215
	不赏无功之臣，不罚无过之卒·····	217
	惩罚三字诀：稳、准、狠·····	218
	惩罚讲艺术，不能为了惩罚而惩罚·····	219
	是奖是惩都要给对方一个明确理由·····	221
	掌握批评下属的高明技巧·····	222
第 18 章	以慈母之手执掌利剑，管人应恩威并施 ·····	224
	恩威并用，做个黑脸红脸双面人·····	224
	外严内宽，以慈母的手握利剑·····	225
	让下属做到“士为知己者死”·····	227
	体贴员工疾苦，推己及人为员工着想·····	230
	爱你的员工，员工会百倍地爱企业·····	231
	情感管理是项卓有成效的管理法则·····	233
	开设感情账户，用小恩小惠“笼络”下属·····	235
第 19 章	左手授权右手控权，用好权管对人做对事 ·····	238
	授权好处多多，不授权弊病丛生·····	238
	用好手中权，才能一呼百应者云集·····	240
	不能授权不足，也不能授权过度·····	242
	把权授给谁？认清对象再授权·····	245
	不越底线，授权要坚持六大原则·····	247
	讲究方法，方法对了授权就对了·····	250
	授权应严肃认真，不能敷衍了事·····	252
	大权须集中，小权应分散·····	255



	授权如放风筝，能放亦能收·····	256
	信任不等于放任，授权后做好控制·····	258
第 20 章	有效沟通，打开员工的心锁疏通组织管道 ·····	260
	管理心理学的“蜂舞”法则：沟通制胜·····	260
	寻找共同话题，打开员工的心门·····	261
	做个好的沟通者，与员工沟通要把握要点·····	263
	沟通不能无所顾忌，与员工交谈也有忌讳·····	264
	抓住对方心理，因人而异因势利导地沟通·····	266
	提高组织沟通效率，改善与员工交流效果·····	267
	多头并进，不拘形式地进行良好的沟通·····	269
	沟通有捷径，九大技巧提高你的沟通能力·····	272
	实行全员沟通，建立完善的沟通制度·····	274
	突破沟通瓶颈，打破企业中的沟通困境·····	276
第 21 章	巧用激励之手，推动员工从平凡到优秀从优秀到卓越 ·····	278
	一则关于精神激励程度的测试·····	278
	按照员工个性选择合适的激励方法·····	280
	以员工喜欢的方式对他们进行激励·····	281
	以目标激励员工：让期望产生动力·····	282
	以竞争激励员工：让员工主动展开竞争·····	284
	以参与激励员工：每个员工都是决策者·····	286
	以赞美激励员工：有效调动下属情绪·····	287
	以金钱激励员工：重赏之下必有勇夫·····	290
	以晋升激励员工：为员工搭建“天梯”·····	292
	以危机激励员工：生于忧患死于安乐·····	293
	另类激励：百度的期权激励·····	296
第 22 章	协调到位管理才到位，用智慧化解矛盾和冲突 ·····	298
	闻争则喜：要敢于直面冲突和矛盾·····	298
	寻根溯源，查找部门冲突的深层原因·····	300
	管理者化解上下级之间矛盾的原则·····	301
	掌握火候，有时“冷”有时“热”·····	303
	开辟宣泄通道，让人人有机会“诉苦”·····	304



	运用技巧，抓住关键，举一反三·····	305
	成功协调和化解冲突的三大方式·····	306
	从大局出发，以理服人与人为善·····	308
	消除部门壁垒，倡导相互支持的风气·····	309
第 23 章	赢在团队，打造一支战无不胜的铁军团队 ·····	311
	建设团队先要培养员工的团队意识·····	311
	为团队配备八种角色，让人人各司其职·····	313
	设定共同愿景，用梦想激发员工的动力·····	315
	荣誉是团队的灵魂，培育员工的荣誉感·····	318
	1 + 1 > 2，建立和强化团结协作精神·····	320
	尊重每一个成员，充分发挥集体的力量·····	322
	减少团队内对抗行为，创造双赢的局面·····	324
	一切行动听指挥，培养员工服从的习惯·····	327
	团队无“战事”：解决团队冲突的准则·····	329
	塑造“大家庭理念”，让员工有归宿感·····	331
第 24 章	覆水难收前车可鉴，成功跨越管人的雷区 ·····	334
	误区一：号令不明，让下属感到无所适从·····	334
	误区二：没有培养新员工自我管理的技能·····	336
	误区三：不考虑员工的心理随意指使员工·····	338
	误区四：不了解情况就对员工横加指责·····	340
	误区五：只知道运用惩罚的严厉手段·····	342
	误区六：习惯通过批评和威吓来管人·····	343
	误区七：不注重保持身份与下属相处·····	345
	误区八：以个人眼光看人对下属怀有成见·····	347
	误区九：不注重让员工从错误中学习·····	348
	误区十：不能容忍下属缺点轻易开除下属·····	349
第 25 章	管人就是管心，管理的终极目的在于安顿人心 ·····	352
	一个管理大师首先是一位心理大师·····	352
	管理要懂心理学，管人要懂攻心学·····	354
	治人先治心，征服人心才能征服世界·····	356
	管理者“心动”，员工就会“行动”·····	358



企业即人，奉行“以人为本”的经营哲学	360
员工是企业的主人，把员工放在首要位置上	362
倡导人性管理，从管理理念上体现无为而治	364
领导无为下属有为，领导解放企业重生	366





上篇 识人

——慧眼甄别天下才

人才是现代企业的黄金资源。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。

识人，识别真正的人才，是管理者必须练就的本领和技能。“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。”管理者不仅要有爱才之心，还要有识才之眼，更要有择才之胆。只有扩大视野，打破各种清规戒律，打破地区与部门的局限，抛弃门户之见，不拘一格，广开人才选拔渠道，才能为企业引来更多的优秀人才。