

ZHIREN ZHIMIAN YOU ZHIXIN

如何识别人才、用好人才、管理人才，是领导者不得不学的一门课。

知人知面

识人是用人的基础，用人是识人的目的，管人则是用人的手段。

又知心

领导者识人用人管人的 15项修炼

白山◎编著



察其心而懂其人，这是所有具备大智慧的领导者应该追求的境界，也是所有领导者应该练就的本事。领导者必须精于揣摩人情、把握人心，无论是识人、用人，还是管人、懂人，都须用心研究，并因人而异，施展手段。

掌握领导艺术 提高领导能力

北京工业大学出版社

ZHIGUO ZHIMIAN TON ZHIGUO

SHIYUANYI, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO

知人知面

SHIYUANYI, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO, ZHIGUO

又知心

领导者识人用人管人的
15项修炼

作者：[作者姓名]



作者：[作者姓名]

作者：[作者姓名]

作者：[作者姓名]

掌握领导艺术 提高领导能力

作者：[作者姓名]

知人知面 又知心

领导者识人用人管人的 15项修炼



白山◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

知人知面又知心：领导者识人用人管人的 15 项修炼/白山
编著.—北京：北京工业大学出版社，2011.6

ISBN 978-7-5639-2716-6

I. ①知… II. ①白… 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 (2011) 第 063566 号

知人知面又知心——领导者识人用人管人的 15 项修炼

编 著：白 山

责任编辑：王 曙 郑 华

封面设计：兰旗设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京世纪雨田印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：18

字 数：276 千字

版 次：2011 年 6 月第 1 版

印 次：2011 年 6 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2716-6

定 价：30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)



前言

人才是第一资本。随着新技术革命的蓬勃发展，企业之间的竞争日趋激烈。企业竞争主要表现为技术的竞争、产品的竞争，而技术、产品的竞争实质上就是人才的竞争。人才是当今社会最大的竞争力，谁在竞争中拥有掌握知识、技术的人才，谁就能在竞争中处于主动地位。人才，往往决定着一个企业的盛衰存亡，对于这一点，精通管理的企业家是最有感受的。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，汽车大王斯隆也说过类似的话：“你可以拿走我的资产，但将组织留给我，五年之内，我一定可以将那些资产再赚回来。”由此可见，许多知名企业家都把人才看得比设备和资金更重要，难怪日本有人提议将“人才”两字改为“人财”！可见：人即是宝，才即是财。

毫无疑问，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，企业的生死存亡取决于能否吸引、留住和用好优秀的人才。虽然人才观已经深入人心，但什么才是新经济时代正确的人才观呢？在人才观的指导下如何高水准地识别人才、选拔人才、培养和造就优秀的人才、留住人才，这其中还有很多的细节需要考量。领导者只有树立正确的人才观、掌握正确的用人之术，才能真正地发现和用好人才，从而使自己的企业立于不败之地。

刘邦打败项羽后，一统天下，成了汉朝的开国皇帝。一天，他大宴群臣，在宴会上，他乘着酒兴问群臣：“你们知道我为什么能够夺取天下，而项羽有那么多军队却失去了天下吗？”众大臣七嘴八舌，有的说：“您





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

治军严谨，甚至苛刻；项羽太讲仁义了。”有的说：“您最大的特点，是有功者赏，有罪者罚；而项羽嫉贤妒能，有功者害之，贤能者疑之。这就是您得天下而项羽失天下的原因。”刘邦笑了，说：“你们只知其一，不知其二。我之所以能夺取天下，主要是因为我善于识人用人。要说运筹帷幄之中，决胜于千里之外，我不如张良；管理国家，安抚百姓，做好军队的后勤保障工作，我不如萧何；统帅百万之众，战必胜，攻必克，我不如韩信，这三个人是人中之杰，然而都能为我所用；而项羽只有一个范增却不能用了，这就是我夺取天下，而项羽失去天下的原因啊。”

刘邦的话给了我们一个什么启示呢？作为领导者，不一定要有很深的专业知识，但是一定要具备领导才能。只有具备了这种才能，才能让能力高于自己的人为己所用，也才能最终“夺天下”。

既然人才资源如此重要，那么作为一个领导者，就必须具备识人、用人、管人的本领。在社会竞争日益激烈的今天，用人艺术已经成为领导者磨炼内功，改善经营，不断增强企业内部活力和外部竞争力的重要课题。

什么样的领导才叫好领导？识人有技巧、用人讲方法、管人施谋略的领导就是好领导。

本书共分三篇，每篇相对独立而又互相联系，构成了一个完整的整体。

上篇“识人”，围绕识人的基本方法、基本角度、基本原则等若干方面，系统阐述了如何了解一个人、如何识别企业需要的人才的技巧。

中篇“用人”，以“适才专用”为基线，结合用人的具体实际，全面而透彻地论述用人过程中的各种情形，既有操作原则又有操作方法，对于领导者如何用人、如何用好人很有启迪意义。

下篇“管人”，回答了如何管好人这个根本问题，同时辅之以若干管人的原则和技巧。既有物质方面的“利益驱动”，又有精神方面的“鼓动”“激励”；既有战术层面的授权、沟通，又有战略层面的计谋韬略。

本书适合各类领导者阅读。其中的识人、用人、管人的招法，方便实用，易于掌握，易于操作。有了它，将使你在工作中更加得心应手，为你打开一扇全新的事业之门。





目 录

上篇 识人：由内而外全面看人

企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何识别、选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。为了正确评定人才的优劣，领导者需要多费心思来观察、分析和判断。领导者必须透过外貌表情、穿着打扮、言谈举止、行为习惯等因素来洞察人才，以知其意志、知识、胆略、性格、品德、信用，而决不可凭感情和印象用人。

第一章 透过面部表情识别对方

一个人的喜怒哀乐即使掩藏得再深，在面部表情上也会有迹可循。一个眼神，一个皱眉，一个抿嘴，一颦一笑，都包含着丰富的内在信息。要想了解一个人内心的真实想法，就必须留意其面部表情的变化。

表情比嘴巴会说话	3
面无表情的人缺乏人情味	4
从小细节看透对方情绪变化	5





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

笑的方式代表对方的性格	6
鼻子动作发射出来的信息	9
说谎者脸上掩饰不住的真实表情	10

第二章 眼睛泄露出来的内心秘密

眼睛是心灵的窗户，眼睛里隐藏着内心的诸多秘密，要在最短的时间内看透对方心理，不妨先从眼睛开始解读对方。

听其言，观其眸	12
透过目光识心地	13
透过眼神识城府	14
不要轻易相信经常使眼色的人	15
从瞳孔了解对方有多大的兴趣	16
眨眼间隔透露出的内心秘密	17
从眼球运动中寻找答案	18
看着对方眼睛诉说借口的人是在说谎	20

第三章 根据行为举止识别对方

所谓江山易改本性难移，一个人的性情本质，无论怎么掩饰都会在行为举止上流露出来。你可以通过人们的各种举动去识别他真实的一面。这些消息都是真实的，这些行为是默默的倾诉，不要忽略了它们，不然你永远不可能真正地看透一个人。

常见假动作中的真实含义	22
哪些动作表示紧张、不安	24
哪些动作表示“自信、自负”	25





双手交叉抱于胸前者防卫心重	25
说话时比手画脚的人好胜心强	26
喜欢以手托腮者爱幻想	27
从下意识小动作看人	28
从握手中感觉对方的态度	30
从笔迹中洞悉对方的心理特征	32

第四章 从言谈方式与内容洞悉对方真意

言谈是思想的载体，思想是言谈的灵魂。所谓“言为心声”，心有所思，口有所言，两者在相当程度上有密切的关系。一个人的言谈风格可以从一个侧面反映他为人处世的态度和生活理念。因此，通过一个人的言谈，可以大体上了解他的性格特征。

言辞过恭必怀戒心	34
口头语带有很深的性格印记	36
从回答问题的习惯上探索对方性格	39
常说错话的人表里不一	40
爱说“的确如此”的人的弱点	41
老是说“好忙”“累死了”的人的真正心理	42
“自言自语”的人多半胆怯	43
揭人隐私者心怀忌妒	44
说“我只告诉你”的人多无法保守秘密	45
不要太信任不说别人坏话的人	46
说“我不辩解”的人借口一大堆	47





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

中篇 用人：因人而异适才专用

优秀的领导者认为，人才到手还须用之有方，否则，不但会造成人才资源的隐形浪费，而且也会因为人才在你这里实现不了自身价值而流失他方。有鉴于此，他们都很注重用好、用活人才，各类人才不但在最能发挥所长的岗位上工作，而且他们的研究、发明、创造，都能得到领导的全力支持。这样不但使这些人才大都能体现自身价值，而且也不断地吸引着更多更好的人才前去效力。

第五章 筑巢引凤：修建自己的“人才码头”

人才要靠吸引，靠企业的魅力去吸引，靠企业为人才所能提供的良好生活条件以及发展舞台吸引。换句话说，企业要修建好自己坚固的“码头”，让人才之“舟”能够安稳停泊。

提供条件主动吸引人才	51
让行业专家为自己打工	53
以诚心吸揽人才	55
打好吸揽人才的“组合拳”	57
用魅力吸引“良禽”	59
设法增强企业自身的吸引力	61
灵活把握用人标准	62
确定合适的用人门槛	65
把握住团队中的关键人物	68





第六章 唯才是举：不拘一格用人才

“不拘一格用人才”，是人才工作的一种高境界。要想达到这一高境界，需要领导者更新用人观念，创新用人机制，以实际行动，大胆、广泛地选拔使用人才，合理安排工作岗位，让每个人都能发挥出他们的最大潜能。

唯才是举，庸才不用	70
千军易得，一将难求	73
让下属人尽其才	76
是金子就该让他闪光	78
大胆用人，灵活用人	80
选择人才不必完美	83
招聘也需要新思维	85
人多未必力量大	87
择优而用人才	90
别以个人好恶用人	92
大胆启用有潜力的新人	93
重新“雇用”你的优秀员工	96

第七章 知人善任：让大家都不闲着

知人善任是对人才实施科学管理的重要环节。“办事不外用人，用人必先知人”。凡具一技之长者，都应广为延揽，而在使用时要小心谨慎，尽可能做到人尽其才，才尽其用，扬长避短。

用人之前必先知人	100
----------------	-----





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

用人长，避其短	103
知人善用，注意实效	104
择才时需注意的事项	107
区别对待各类优秀人才	108
巧妙使用“怪才”	110
选拔人才不计前嫌	111
在组织中引进“鲑鱼式”人物	112
用人需把握平衡互补之道	114
让人才配置达到最优	116

第八章 因事设职：一个萝卜一个坑

“因事设职”是指在用人过程中，需根据企业活动的需要，有什么事要办，就用什么人。决不能有什么人，就去办什么事。很显然，确立“因事设职”的宗旨，可以有效地利用人才资源，尽量避免不必要的人才浪费。

为员工设置合适的职位	119
只求合适，不求最好	122
要能力还是要忠诚	123
把员工放在正确的位置上	125
什么样的人敢用	126
未必非得用精英人才	128
职位要相对稳定	129

第九章 留住人才：巩固和发展的长久之计

留得人才在，企业才能基业长青，这是现代企业对人才价值的体悟。





领导者需要竭尽所能，让人才安心留下来为企业做事。留住人才已成为企业领导者们最为关注和头疼的问题。不管是事业留人、待遇留人，还是文化留人，说到底都是人心留人。高明的领导者都懂得用自己的心去留人才的心。

留人需要留心	131
为员工提供有竞争力的薪酬	133
让员工感觉到企业有光明的前途	135
敢于给员工事业发展的平台	136
让员工感觉到大家庭的温暖	139
提升人才满意度	140
使员工从心底认同企业文化	143
铸造利益共同体	145

下篇 管人：驾轻就熟指挥若定

管理学家汤姆·彼得斯曾说过：“企业的唯一真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”领导者必须想尽办法，挖掘出员工的最大潜能。要相信，员工的潜质绝对超出你的想象，只要你肯去挖掘，你就会得到一笔惊人的财富。

第十章 立威造势：勤勉严格出威信

一个领导如果对下属要求不严，只是当老好人、办老好事，下属犯了错误也不去指正，下属有了违纪现象也不去纠正，这势必会影响你的领导形象，损害你的个人威信。同时，对整个公司也大为不利。因此，领导者无论在任何时都要保持自己的威严，要让下属尊敬你，这会使你的工作开展





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

创造有利条件。

言谈举止保持身份	149
与员工保持适当的距离	152
冷面掌权，铁腕立威	154
关键时刻要做出好榜样	155
对一些员工不妨故意“挑挑刺儿”	157
纪律问题应该毫不含糊	159
任用有缺点的下属要要点手腕	161
对待犯错误的员工有讲究	165

第十一章 分身有术：让下属更快成长

作为领导，死抓住权力不放，这不是好事，因为这样注注会造成事与愿违、适得其反的效果。只有合理授权，让每个员工都得到充分施展才能的机会，才能调动他们的积极性，整个部门和团队才能朝气蓬勃、活力四射。

选好授权对象是关键	168
将权力与责任一并交给员工	170
为下属提供自由发挥的空间	172
用人之道，在于信任	174
敢于放手才是真的信任	175
相信员工的能力	178
授权是一种艺术	180
有效授权的五大要素	182





正确的授权方法	184
---------------	-----

第十二章 有效沟通：打开下属的心锁

在现代企业里，重视员工个人价值的理念，日益引起了企业管理者的注意。也有一些领导者却依然确信，凭借手中的权杖就可以在员工中起到呼风唤雨的作用，让下属怎么做，他们就会怎么做。但是，在崇尚“人性化管理”的今天，权杖的挥动，只会招致下属的不满甚至是对抗。好的领导者绝不会凭借手中的权力去操纵下属，而是乐于与下属沟通、善于激励下属的士气、积极引导下属进行开创性的工作。

缩小“距离感”的关键是沟通	186
善于倾听员工的心声	190
引导员工说出他们的想法	192
妥善处理好员工的抱怨	194
学会与下属分享你的想法	196
说服下属改变其思维方法	200
沟通时要找准切入点	202

第十三章 煽情励志：激发员工冲天干劲

作为一名领导者，如果你不能激励你的团队在工作中发挥出最佳水平，即使你拥有一个才华横溢的团队——团队中的每个成员都拥有公司所需的技能和专业知识，这些才华也都将毫无意义。只有在工作中把员工的全部潜能激发出来，公司才能在竞争中脱颖而出。优秀的管理者总能深刻洞察到员工之间不同的需求、不同的目标，并从表象挖掘到实质，采取针对性强、行之有效的激励方式，使员工保持最佳的工作状态。





知人知面又知心

——领导者识人用人管人的15项修炼

不断为员工喝彩	205
适当地给员工施压	207
在任务失败时奖励表现出色的员工	209
激起员工的自我优越感	210
设立让下属全力追求的目标	213
用艺术的方法奖赏员工	215
激励手段应因人而异	219
让能干的员工觉得有地位	221
充分重视“小恩小惠”的激励作用	222
以关爱的态度进行斥责	223

第十四章 攻心为上：重视“情感化管理”

用情感来打动员工的心，不仅可以调整员工的认知方向，而且还可以调动员工的工作热情。此外，当人们的情感有了更多共识时，即人们有了共同的心理体验和表达方式时，集体凝聚力、向心力即成为不可抗拒的精神力量。此时，维护集体的责任感，甚至是使命感，自然就会成为每个员工的自觉立场。

从经营员工的心灵开始	225
自始至终贯彻人性化的管理原则	227
给予员工“家庭式”的情感抚慰	228
落后的员工更需要关怀和帮助	230
把尊重员工的行动落到实处	232
在点滴之中体现出对员工的关爱	234
给下属以贴心的安慰	236
放下架子，与员工平等相处	239
对员工既要关心，又要严格	240
情感管理的魅力	242





施恩要讲究方法	243
关怀每一个员工	245

第十五章 灵活变通：弹性处理棘手问题

管理工作中，领导需要应对各种各样的人，所以只有一种方法是不行的。用单一的方法解决问题，不可避免地会产生副作用。作为现代领导者，要懂得趋利避害，灵活采用各种管理手段，“弹性”处理各种棘手问题。灵活变通，既是方法，又是艺术，领导者必须多下些工夫掌握它。

成功领导需要做“千面观音”	248
认真对待牢骚和反对意见	251
否定下属的建议要讲技巧	253
既要打棒子，又要送萝卜	254
巧妙应付要求加薪的下属	255
灵活掌握制度的“弹性”	256
让“桃色事件”不再棘手	259
技巧性处理下属踢回的球	261
通报坏消息要学会“兜圈子”	263
巧妙处理下属间的矛盾纠纷	265
解雇职员的技术	266

