

做人做事金科玉律

李金水/编著

管人用人 定律全集

告诉你如何让员工忠诚敬业的17条法则

识才

选才

分工

挖潜

公正

信任

激励



和谐

诚信

攻心



栽培

提干

赏罚

赞美

批评

放权



简易

每个人都有一定的优点和弱点。领导管人用人的关键就是：抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地引导和使用。找到人才与工作的最佳结合点，发挥人才最大的效能，自然事业有成。

GUANRENYONGRENDINGLÜQUANJI



陕西旅游出版社

C931.2

27

李金水/编著

做人做事金科玉律

管人用人

定律全集

告诉你如何让员工忠诚敬业的17条法则

识才

选才

分工

挖潜

公正

信任

激励



和谐

诚信

攻心



栽培

提干

赏罚

赞美

批评

放权



简易

每个人都有一定的优点和弱点。领导管人用人的关键就是：抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地引导和使用。找到人才与工作的最佳结合点，发挥人才最大的效能，自然事业有成。

GUANRENYONGRENDINGLÜQUANII



陕西旅游出版社

责任编辑:薛 放

封面设计:木又村

做人做事的金科玉律
管人用人定律全集

李金水 编著

陕西旅游出版社出版发行

(西安长安路 32 号 邮政编码 710061)

全国新华书店经销 河北大厂彩虹印刷有限公司印装

880×1 230 毫米 32 开本 45.5 印张 880 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

印数:1-10 000

ISBN 7-5418-2019-9/G·593

(全四册)定价:95.20 元

前言

Qian Yan

不是想当将军的士兵就一定能做将军,同样地,想做领导的人很多,并非人人都能担当此任。做人做到一定境界,做事做到一定水准,才能做领导。做领导是做人与做事所追求的理念,是做人做事的延伸。抛开常识或世俗意义上的观念,从个性化的角度来看,做领导是个体所达到的境界的反映。所谓“遇横逆之来而不怒,遭变故之起而不惊,当非常之谤而不辩”,是一个称职领导者必备的素质。

成功的领导是能够自如驾驭强过自己的人,并能将他们有机地组织到整个机构之中,扬其长抑其短,而这种素质的培养需要有宽广的胸襟。有了容人雅量,才可能客观地识人、选人、用人。高明的领导提拔人才,普通的领导使用庸才,糟糕的领导喜欢废才。

现代管理圈中流行一句形象的比喻:“一匹狼领导的羊群可以打败一只羊领导的狼群。”领导者的能力直接关系到团队的成败与否。这里所说的能力,不仅仅是专业能力,更重要的是驾驭专业和专业人员的能力。外行领导内行固然行不通,但并不是每一个内行都可以领导其他内

行,关键在于是否具有管人用人的能力。

领导是一种艺术,好的表演具有不同凡响的震慑力和绝佳的影响力;领导也是一种天赋,创意才能出神话,果断、创新是领导之所以为领导的意义所在,也切实关乎领导的成败。

自知之明同样是领导者必不可少的素质。“知人者智,自知者明”,做人如此,做领导也如此。一个领导不仅要知人善任,更要有自知之明。自知才能知人、用人、服人。

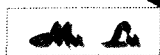
领导管人用人的能力不是那些“天生异禀”的人独有的,领导原来的特性是可以求得的。只要愿意,只要追求,没有任何障碍会阻止一个人去管人用人。本书内容是和大家共同探讨怎样管人用人,其中有理论,也有技巧;既具有可贵的借鉴、模仿、参照性,也具有较强的可操作性。

当然,模仿和借鉴只能是一种手段,一种过程,“他山之石可以攻玉”,但攻城略地还得依靠自己的生力军和实力。本书只是一种工具,灵不灵,关键还在于各位“运乎于心”,而成乎其用。

盼望您阅读过本书后,您的管人用人能力得到大幅提升,能在群体的最前面得到您的位子。您在做那种尝试时,我们会为您鼓掌叫好!

由于水平有限,书中难免错漏,还望领导们垂教!

目 录



前 言

管人用人的识才定律

了解人的内心世界	2
观察人的神情状态	5
五 征	9
从声气中认识人	14
从言谈中鉴识人	17
识别9种似是而非的人	20
英才和雄才	25

管人用人的选才定律

选人才如选赛马	30
选拔优秀人才	32
选人才不选庸才	41
选用有血性的人	44
德才考察法	46

不求全责备	49
不限资历、出身和地区择人	52
不纠缠于细枝末节	57
亲仇不避	59
惟才是举	60

管人用人的分工定律

妥善分派工作	64
让属下做“没做过”的工作	67
给下属富有挑战性的工作	69
让单调的工作不单调	71
推行工作标准化	73
越不会做的事越要多做	75
充分利用“告一段落”	77
适度压力有益无害	79
发出准确的指令	82
助他一臂之力	83

管人用人的挖潜定律

让员工接受各种锻炼	88
没有扶不起的阿斗	89
视才而用	92
是金子就让它发光	94
发挥人才的长处	96

制定出切实可行的目标	100
重用年轻下属	103
激活下属的热情和干劲	106
来一场团体比赛	109

管人用人的公正定律

带头当好表率	114
以公正的态度对人	116
公、正、明、大	118
成事在公平	120
公平处理矛盾冲突	123
公道在人心	126
别把下属当成表功的工具	128

管人用人的信任定律

猜疑是用人大忌	132
信任要经过观察和选择	133
为何喜欢平庸者	135
再给一次机会	137
再送一程	139
你的信任是员工的自信	140
员工心理健康	142
信任是员工的方向	143

管人用人的激励定律

激励的方法	146
激励的原则	150
激励须知	154
不激励导致不良的后果	157
不同的情况,不同的激励	159
不花钱也能激励人	162

管人用人的和谐定律

事业靠人才发展	166
人比资产更重要	168
营造和谐的气氛	170
和队员一起解决问题	171
采纳不同的意见	174
台风眼	177
不把下属当枪使	179
不要命令要建议	181

管人用人的诚信定律

以诚恳的态度待人	186
打开天窗说亮话	188
树威立信	190
言出则必行	194

以宽厚待人	196
总是一片宽厚相	199
谦虚的力量	202
知错即改	205

管人用人的攻心定律

士为知己者死	210
利用情感联络人心	212
不摆领导的架子	215
让出功劳,承担过错	218
用实际行动影响部属	220
每个下属都是大人物	222

管人用人的栽培定律

人才成长的内在因素	226
人才成长的外部条件	228
舍得花本钱培养人才	229
你在培养人才吗	231
培养人才急不得	234
工作就是培养	236
岗前培训	238
培养接班人	240

管人用人的提干定律

提拔干将需要运气	246
谁的能力强就提拔谁	247
不只提拔,还应给予支持	249
提携后进	250
升迁太快的弊端	252

管人用人的赏罚定律

重赏之下,必有勇夫	256
赏善罚恶	258
赏罚的要点:稳、准、狠	269
惩罚不是目的	271
必要时采取非常手段	274

管人用人的赞美定律

不要吝啬赞美	278
满足人性的渴望	280
找出长处予以表扬	285
不能为拍马而拍马	287
不随便给属下过高评价	289
肯定员工的工作成绩	291

管人用人的批评定律

掌握批评的尺度	296
批评不是发泄私愤	300
保持冷静和克制	302
不要诋毁别人	304
责人先责己	306
平时多加指导	309
试着欣赏部下	311
要打气不要打击	314

管人用人的放权定律

任人而治	318
成功授权	320
把琐事交给下属去做	326
不肯放权的后果	329
乱授职权的恶果	330

管人用人的简易定律

运用组织的力量	334
无为而无所不为	337
一切归于简易	339
众星拱月	342
顺应自然的规律	344

不争天下得天下	347
掌握大方向	349
大主意还要自己拿	351

管人用人的识才定律

识人之道有七：

问之以是非，而观其志。

穷之以词辩，而观其变。

咨之以计谋，而观其识。

告之以祸难，而观其勇。

醉之以酒，而观其性。

临之以利，而观其廉。

期之以事，而观其使。

——诸葛亮

了解人的内心世界

要正确了解、判断一个人，不能只凭一言一行一事的外在表现，而要透过现象看本质，注意他对那些身处逆境或地位低下的人的态度。

领导识人的标准是：千万要了解人的内心世界。但是，人不容易了解，了解人不容易。汉光武帝刘秀是很善于听其言知其人的皇帝，却被庞萌蒙蔽；曹操是明察将士的能手，还是给张邈骗了。这是为什么呢？

事物之表面现象相似但实质不同，是很容易迷惑人的。所以，目空一切的人看样子很聪明其实并不聪明；愚笨得可爱的人看上去像个君子其实不是君子；粗鲁的人好像是很勇敢的人其实不是。历史上的亡国之君大多给人一种颇有智慧的印象，亡国之臣往往表现出忠心耿耿的模样。混杂在禾苗里的莠草在幼苗时期与禾苗几乎没有区别；黑牛长上黄色的花纹很像是老虎；白骨像是象牙；色泽像玉的石头很容易与玉石混淆。这都是似是而非的例子。

“画虎画皮难画骨，知人知面不知心。”这是一个复杂的心理过程，需要根据主要的信息来判断：①被认知者的外貌、言行、姿态等；②认知者与被认知者互动的情境、被认知者所具有的角色；③观察者本身的成见以及概念系统

的简单与复杂程度也对认知者产生巨大影响。

要正确了解、判断一个人，不能只凭一言一行一事的外在表现，而要透过现象看本质，注意他对那些身处逆境或地位低下的人的态度。在具体的人际交往中，会有各种不同的情况出现，具体问题需要具体实践。

在现代快速的生活节奏中，我们不可能天长日久地去考察衡量一个人然后决定与他的交往方法，而是要求我们用敏锐的眼光尽快判断制定出速战速决方针。

每个人都很难从对方脸上的表情或者言谈举止来断定其心情和目的。难过的时候，他可能微笑着巧妙地掩饰；兴奋的时候，他也可能故作深沉低头不语。因此，这时他说出来的话、做出来的事不一定出自于内心的本意。这正如同人们平时所说的那句话：“人人都戴上了虚伪的面具。”这面具随着年龄的增大，戴得越来越巧妙，越来越难以被人发觉。久而久之，就逐渐变为一种社会性的心理思维定势、一种习惯，随之而来的处世圆滑也是成熟的标志之一。想一想自己，不也是如此吗？自己的喜怒哀乐何曾明明白白表露在他人面前而不加任何掩饰呢？真可谓人心难测。

孔子说：“人心比山川还要险恶，知人比知天还要困难。”天还有春秋冬夏和早晚，可人呢？表面看上去一个个都好像很诚实，但内心世界却包得严严实实，深藏不露，谁又能究其底里呢！有的外貌和善，行为却骄横傲慢，非利不干；有的貌似长者，其实是小人；有的外貌圆滑，内心耿直；有的看似坚贞，实际上疲沓散漫；有的看上去泰然自若，慢慢腾腾，可他的内心却总是焦躁不安。人，有看似庄重而实

质上不正派的；有看似温柔敦厚却做盗贼的；有外表对你恭恭敬敬，可心里却在诅咒你，对你十分蔑视的；有貌似专心致志其实三心二意的；有表面风风火火，好像是忙得不可开交，实际上一事无成的；有看上去果敢果断而实际上犹豫不决的；有貌似稀里糊涂、浑浑噩噩，反倒忠诚老实的；有看上去拖拖拉拉，但办事却有实效的；有貌似狠辣而内心怯懦的；有自己迷迷糊糊，反而瞧不起别人的。有的人无所不能，无所不通，天下人却看不起他，只有圣人非常尊重他。一般人不能真正了解他，只有非常有见识的人，才会看清其真相。凡此种种，都是人的外貌和内心不统一的复杂情形。

有些人装出一副道貌岸然、和蔼可亲的面孔，却隐藏着内心的真实意图。外表上对人极尽夸赞逢迎，暗地里却要手段，要么使人前进不得，要么使人船翻人覆，甚至是落井下石。这种人还往往不是自己出面去伤害别人，而是借此伤彼。

在我们的周围，有时，他们看到领导直上青云就会逢迎拍马专捡好听的话讲；有时，他们看到你事事顺心进展神速而在背后造谣生事，陷领导于不利；有时欺骗、谎言、圈套从他们头脑中酝酿成“捆精绳”套在领导身上，使领导翻身落马；有时，他们看到领导堕入困境则幸灾乐祸趁机打劫。所有的这一切，领导岂能不防呢？