

全方位提升总经理人事管控能力

提升领导力与执行力的非凡智慧

总经理



识人、用人、管人^的

209条真经

SHI

REN

张斌◎主编



全面 · 专业 · 实用

——解读总经理在经营管理中遇到的诸多人事问题，
为其提供实用性极强的实战方法和技巧，是总经理提升人
事管控能力的必修课。



中国纺织出版社

全方位提升总经理人事管控能力

总经理

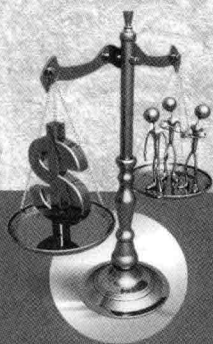
识人、用人、管人的

209条真经


ZONGJINGLI

SHI REN YONG REN GUAN REN

张斌◎主编



全面 · 专业 · 实用

 中国纺织出版社

内 容 提 要

作为总经理，在人事方面有三件大事必须清楚，那就是识人、用人和管人。一个企业的发展99%是靠领导者识人、用人和管人的方式来推进的，而机遇仅占1%。所以，如何识别人才、用好人才、管好人才，是企业的掌舵者——总经理不得不学的一门必修课！本书为总经理们奉献了209条识人、用人、管人的秘诀，内容实用、全面，通俗易懂，可操作性强。遵循本书的办法，可使总经理快速提升人事管控能力，成为善于识人、长于用人、精于管人的管理者！

图书在版编目（CIP）数据

总经理识人、用人、管人的209条真经 / 张斌主编. —北京：中国纺织出版社，2013.12
ISBN 978-7-5180-0009-8

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理—人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第218594号

策划编辑：向连英 特约编辑：冯晓玲 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行
地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124
邮购电话：010-67004461 传真：010-87155801
<http://www.c-textilep.com>
E-mail: faxing@c-textilep.com
北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销
2013年12月第1版第1次印刷
开本：710×1000 1/16 印张：20
字数：355千字 定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

现代企业的竞争优势通常是由企业所拥有的人才来决定的。因此，人才对于企业的重要性不言而喻。正如影视剧里的一句台词：21世纪什么最重要？人才！是的，人才是一个企业核心竞争力的标尺，是企业永续发展的柱石。“如果把我的厂房、设备、材料全部烧掉，但只要保住我的全班人马，几年之后，我仍将是一个钢铁大王。”美国钢铁大王安德鲁·卡内基如是说。

日本经营之神松下幸之助也认为，“企业最大的资产是人”。作为企业的总经理，你可以不懂如何造飞机、汽艇，但却不能不懂人才之道。

所谓人才之道，无外乎识人、用人和管人。因为企业的发展99%是靠领导者识人、用人和管人的能力来推进的，而机遇仅占1%。所以，如何识别人才，用好人才，管好人才，是企业的掌舵者——总经理不得不学的管理艺术！

先说识人。识人是鉴别人才的实用之学，它通过灵活运用各种技巧和方法来读懂一个人的言行举止，以达到“慧眼识珠”的目的。用人必先知人，知人方能善任。人才是根本，宏伟的事业离不开人才的建设。这就决定了总经理必须具备伯乐的眼光，能为企业招募到最优秀的人才。

再说用人。用人是识人的目的，是一门微妙的管理艺术。其关键在于抓住人性的优点，摸透人性的弱点，长短并用，方圆互补，从而发挥人才的最大效能。君子用人如器，各取所长。对于总经理来说，用人的本领往往比其个人的才智更为关键。所以，那些聪明的总经理都舍得花更多的心思，动用更多的手段，去经营好周围的人才。

最后是管人。管人是用人的手段，要重谋略。它需要总经理既有“才智”，又有“直觉”；既要有“理性”，又要有

“感情”；既要善于在办公室中分析研究问题得出结论，又要善于学习和借鉴他人的经验。

杰出的总经理，应善于识人，长于用人，精于管人！

为了帮助总经理掌握先进的人才管理方法，更新企业高层管理人员的思维方式和知识结构，使企业建立起适应全新经济环境的经营管理理念，解决企业经营管理中的实际难题，作者精心编纂了本书。

本书的编纂以实用、全面、通俗易懂、可操作性强为原则，力求内容丰富多彩，重点突出，使总经理在运用时得心应手，成为迅速掌握领导管理智慧不可缺少的经典书籍。

本书将告诉你最新的识人方法、用人技巧和管人招数，帮助作为总经理的你开拓思路，启迪智慧，早日成为优秀的管理大师。

编者

2013年6月

P
reface
目
录

Part 1 善识人，察言观色：找到合适的人才能成大事 1

中国有句俗语，叫“宁可不识字，不可不识人”。“识人”二字看似简单，却直接关系到一个企业的成败——得人才者得天下。而识人之前先要观人，观人重在言与行，识人重在德与能；不细观则不能明识，不明识则不能善用。对一个人了解得越深刻，用起来就越得当。

第一章 总经理识人必备之基本功.....	2
1. 识人一定要全面.....	2
2. 快速识人八法.....	3
3. 会识其长也要会识其短.....	5
4. 识别人才的七个诀窍.....	6
5. 初步识才看什么.....	7
6. 如何深入识别人才.....	8
7. 识才也要反观自己.....	10
第二章 借我一双慧眼，识尽天下人才.....	12
8. 独具慧眼识人才.....	12
9. 曾国藩慧眼识人术.....	13
10. 诸葛亮的辨才术.....	14
11. 不问出身，慧眼识英才.....	15
12. 注重细节还需智慧.....	16
13. 识别不同类型的人才.....	18
14. 通过辩论识别人才.....	19
15. 鉴别人才的五个标准.....	20

16. 科学的比较鉴别法	21
17. 根据气质识别人才	22
18. 甄别人才需透过现象看本质	24
19. 慧眼识别形形色色的人	26
20. 纵使千里马也需要伯乐的识别	27
21. 识别下属中的七种人	29
22. 练就你的火眼金睛	30
23. 多方明察，综合判断	32
第三章 同等条件下优先选用聪明人	34
24. 聚集聪明的人创造卓越	34
25. 找到“潜力股”加以培养	35
26. 对最优秀的人才要礼贤下士	36
27. 让人才感到他的价值	38
28. 同等条件下不能选与你“亲”的人	39
29. 创业初期招人需大智慧	40
30. 选对渠道找对人	42
31. 找到业绩出色的下属	43
32. 价值观一致才能拧成一股绳	44
33. 是否具有超强的赢利能力	45
第四章 观其行，听其言，方能识其人	48
34. 观其坐姿识人	48
35. 因人而异的站姿	50
36. 从走姿观察人	51
37. 喝酒看性格	52
38. 从抽烟习惯中识人	53
39. 从习惯动作中识人	54
40. 从敲门声中听出不同的信息	56
41. 从握杯动作中观人	57
42. 在涂鸦中识人	58
43. 幽默感表现人的性格	59
44. 从打招呼和应答的方式中识人	60
45. 从声音中识别人心	61
46. 具有个人特色的口头语	62
47. 通过头部动作及面部表情识人	64

48. 通过衣饰识人	66
49. 总经理应不以言举人	68
50. 倾听语态识人	69
51. 察其好识人才	70
52. 交谈中察出对方隐情	72
第五章 将才，还是帅才？人尽其才是关键	73
53. 让将才去做他最擅长的事	73
54. 如何招到优秀的高管	74
55. 秦始皇的识才策略	76
56. 总经理的左膀右臂必须有	78
57. 培养将才是企业重大的事情	79
58. 失败是成为将才的必经之路	80
59. 从普通员工中选拔将才	82
60. 别让企业的将才流失	83
61. 做到人尽其才	84
62. 让年轻人扛起重任	86
第六章 只有合适的才是最佳的，视位置择人才	88
63. 匹配才能创造最佳效益	88
64. 选拔将才的心态	89
65. 选好副手让你如虎添翼	91
66. 微软用人的基本原则	93
67. 避免用人失误是总经理的职责	94
68. 给难得的人才找到最恰当的位置	95
69. 视位置择人才，要懂“长短之道”	97
70. 各得其所各尽其职	98
71. 职场个性与领导风格的匹配	100
72. 猫有猫位	101
73. 最合适的人胜过最拔尖的人	103
74. 合适即人才	104
75. 合适的人做合适的事才能提高执行力	105
第七章 考核和评价，检验人才的法宝	107
76. 考核员工的八种常用方法	107
77. 衡量人才的两个标准点	108

78. 人才测评的五个技巧及应避免的误区	109
79. 两种经典的考核法	111
80. 借鉴国外测评法	112
81. 工作态度也是考核的重点	113

Part 2 巧用人，顺势而为：何愁天下无可用之人 115

用人所短，天下无可用之人；用人所长，天下无不可用之人；用人所长，必容所短。让合适的人到合适的岗位，这是最基本的用人之道。它既不新增岗位，也不新增成本，但它产生的积极效应是明显的。同时，我们还应当看到，把优秀的人才放在最重要、最合适的岗位，企业就跨入了高速发展的快车道。

第八章 把人用到位就没有资源垃圾	116
82. 把人用到位，偏才变全才	116
83. 把人用到位，建立完美团队	117
84. 只要岗位合适，二流人才也是人才	119
85. 错位导致人才浪费	120
86. 宽容大度能凝聚更大的力量	122
87. 用好老员工可以变废为宝	124
88. 身边要有唱反调的人	125
89. 一群平凡的人也可以成就伟大的团队	127
90. 失败者是前进路上的踏脚石	128
91. 用好外行人，开拓新天地	130
92. 给下属合理评价，制衡团内力量	132
第九章 知人善任，注意扬长避短	134
93. 用对人才才能达成目的	134
94. 只用他最天才之处	136
95. 当领导首先要端正自身	138
96. 善于用人者赢得天下	139
97. 唐太宗的用人谋略	141
98. 知人善任的李嘉诚	143
99. 驾驭能人之术	144
100. 知人善任汇聚大智慧	146

101. 最大限度发挥人才的长处与潜力	147
第十章 完美激励，好员工是激励出来的	150
102. 胡萝卜与大棒兼用	150
103. 制定激励性薪酬制度	151
104. “激将”的技巧	153
105. 充分信任是更大的激励	155
106. 股权激励法	156
107. 与众不同的精神激励法	157
108. 以晋升激发员工最佳状态	159
109. 运用社会助长现象激励员工	161
110. 有效的激励方式——末位淘汰制	163
111. “肯定”是投入最少的激励方式之一	164
112. 激励一定要赏罚双管齐下	165
113. 巧妙激励，轻松管理	167
114. 激励适时适度才能赢得管理	168
第十一章 授出去的是权力，但不能把责任也授出去	170
115. 放权可以开发员工的无量潜能	170
116. 比尔·盖茨的授权之道	172
117. 权力像沙子，越握紧越会流失	173
118. 授权的不同类型	175
119. 有原则地授权	176
120. 把权利授给最合适的人	178
121. 授权的技巧	179
122. 授权要不失控制才好	181
123. 大权独揽，小权分散	183
124. 授权要能放能收	184
125. 集权、分权切勿走极端	186
126. 授权可以有效培养下属	187
127. 找到适宜被授权的人	188
第十二章 正确用人，避免走入用人误区	190
128. 古今通用的用人三大原则	190
129. 不能用“金玉其表，败絮其中”者	192

130. 不能以个人的好恶来使用人才·····	193
131. 用人切忌以财论之·····	195
132. 敢于用比自己更优秀的人·····	196
133. 人才也要用纪律约束·····	197
134. 敢于清理团队中的害群之马·····	198
135. 用温情主义管理团队是行不通的·····	200
136. 骨干不合群也不能用·····	201
137. 不要轻易抛弃你的队员·····	203
138. 不能片面强调经验·····	205
139. 切勿片面强调“自己人”或“外部人”·····	206
140. 正确理解“用人不疑，疑人不用”·····	207
141. 无过不一定是英雄·····	209
142. 善用人之长，也要善用人之短·····	210

Part 3 妙管人，攻心为上：管人就是管人心 ····· 213

管人是所有管理者都无法回避的问题，成功管人是管理者智慧的展现，有赖于卓越理念和可操作的方法。聪明的总经理总是会智慧地运用很多技巧来进行管理，把管理变成一种艺术，使管理者享受到管人的快乐和事业得心应手的舒畅。

第十三章 人性关怀，得人心者方能得天下 ·····	214
143. 让企业与员工双赢的管理方式·····	214
144. 真诚地关心人才，尊重人才·····	215
145. 管理者要学会爱公司的员工·····	216
146. 宽容，赢得下属的心·····	218
147. 注重对员工的人文关怀·····	219
148. 把员工视为合作伙伴·····	221
149. 无微不至的亲情化管理·····	222
150. 善于“护犊子”·····	223
151. 让下属觉得自己重要·····	225
152. 感情效应中的奥妙·····	226
153. 请忘记绝对的理性·····	227
154. 创造人性化的工作环境·····	228

155. 大力扶持新职员	230
第十四章 及时沟通，巧妙处理内部矛盾	232
156. 要善于倾听下属的心声	232
157. 主动沟通，消除障碍	233
158. 有效沟通的五大技巧	235
159. 迪特尼的沟通系统	236
160. 扫除客观的沟通障碍	238
161. 克服沟通的主观障碍	240
162. 打开心门，畅通双向沟通途径	241
163. 敞开式的办公室——沟通无障碍	242
164. 沟通的第一步——倾听	243
165. 巧妙的沟通更容易说服人	245
166. 富有感染力的沟通	246
167. 倡导“坦诚交流”政策	248
168. 摩托罗拉的个性——“Open Door”	248
169. 在冲突中沟通和交流	250
170. 勇于认错	251
171. 简便通行的沟通方法	252
172. 必须遵守的沟通原则	254
173. 巧妙提问，换个角度解决问题	255
174. 给下属发泄的空间	257
第十五章 提升协调力，优化团队组织结构	258
175. 加强合作，遏制扯皮	258
176. 和谐良好的氛围促使员工创造更大的经济效益	259
177. 欲谋胜败，先谋人和	261
178. 集体荣誉感就是战斗力	262
179. 信任是合作的开始	264
180. 铸造团队合作精神	266
181. 培养伙伴们的团队默契	267
182. 如何提升团队的凝聚力	268
183. 打造一个高效能的团队	270
184. 如何优化领导班子的结构	271
185. 如何协调正职与副职的关系	272
186. 化解矛盾的五种方法	274

187. 男女协调搭配的好处·····	275
188. 新老员工搭配的奥秘·····	277
189. 巧妙化解团队内部冲突·····	278
190. 提升团队默契感·····	280
第十六章 最美的语言是赞美，表扬下属的说话艺术·····	282
191. 赞美的力量·····	282
192. 用赞美的语言激励下属·····	283
193. 表扬下属的六个有效方法·····	284
194. 转换赞誉方式会赢得更好的效果·····	286
195. 表扬下属要有好姿态·····	287
196. 赞美是给下属最好的礼物·····	288
197. 新员工更需要表扬·····	289
198. 总经理一定要表扬的三类员工·····	290
第十七章 恩威并施，批评也要讲策略·····	292
199. “夹心饼”式批评·····	292
200. 批评不是单一的指正·····	293
201. 批评要讲究技巧·····	295
202. 赞美式的批评·····	297
203. 让下属心服口服的批评·····	299
204. 批评前要精心设计·····	300
205. 道理讲不通，也许能“骂”通·····	302
206. 施威完记得善后·····	303
207. 敢于发火，也要巧于善后·····	304
208. 批评的四种经典方式·····	305
209. 唱好黑白脸·····	306
参考文献·····	308



Part 1

善识人，察言观色： 找到合适的人才能成大事

中国有句俗语，叫“宁可不识字，不可不识人”。“识人”二字看似简单，却直接关系到一个企业的成败——得人才者得天下。而识人之前先要观人，观人重在言与行，识人重在德与能；不细观则不能明识，不明识则不能善用。对一个人了解得越深刻，用起来就越得当。





第一章 总经理识人必备之基本功

1

识人一定要全面

孔子曾说过，“有言者不必有德”。意思是说，不要因为某人说了一句好话，就认为此人有德，从而举荐他。另一方面也不能因人而废言，不能因为不喜欢某人或觉得某人品德不高或者能力不高，就认为他说的话一切都是不可取的，否定他的一切言语。只要所说有道理，就不要看是从谁嘴里说出来的。

其实，孔子这句话还给我们道出了另外一层意思，那就是识人要全面，不能因一言一行而定是非善恶。因为人无完人，金无足赤。

有的人看人，善恶过于分明。他们或者见人一善则万事俱善，见人一恶则处处皆恶。或者从主观感受出发，自认为好的人，即使有点错误，也觉得情有可原；自认为不好的人，即使做了好事，也以为其别有用心。从这点上说，做总经理的大多有此毛病。好员工即使干点错事，也觉得他是无心之过，很容易就原谅了他。那些个性突出的员工，就算是做了好事，也总觉得掩盖不了他满身的“恶习气”。其实这种做法是大错特错的。

记得小时看电影，我们总是把剧中的人物分成两个阵营——好人与坏人。好人没有一点缺点，像天神。坏人没有一点好处，像魔鬼。“英雄”必须高、大、全，一出来先“亮相”，昂头挺胸，目光如炬。而坏人一定是歪嘴斜眼、凹陷鼻子、汉奸头、地痞衫、流氓裤。

善恶过于分明是不符合现实的。在生活中，再好的人也有其不足之处，再不济的人也有其可褒扬之处。即使像诸葛亮那样的智者也会有问题，他独揽大权，不注重培养人才，以至于落得个“蜀中无大将，廖化当先锋”的笑柄。《水浒传》里的时迁，翻墙越户、偷鸡摸狗，但就是这样一个有“小人行径”的人，内心却又行侠仗义，杀富济贫，你怎能说他是一个坏人呢？

“众恶之，必察焉；众好之，必察焉。”大家都憎恨的人，必须审察；大家都喜欢的人，必须审察。也就是说，决不能人云亦云，以众人的是非标准来决定自己的判断，而要经过自己的独立思考，经过理性的判断，然后作出结论。所谓“小人党而不群”，小人结党营私，他的同党肯定都说他的好话，这个人难道就是好人了？

由此看来，对人真的要全面去看，要一分为二。



总经理真语

当今世界上没有事事都能干得非常出色的全才，但是只要全面地掌握了其在各方面的优劣，做到“知己”，就能从容应对各种情况。

2 快速识人八法

人才是一个组织的核心，有人才就有竞争力。但人才往往不是显性的。总经理要想迅速发现潜在人才，必须具备一定的功力，否则会误把庸才当人才，人才流入外人田。那么怎么才能快速识人呢？以下方法可供参考：

（1）听其言，识其心志。

潜在的人才大多尚未得志，他们在公开场合说官话、假话的机会极少，他们的话绝大多数是在自由场合下直抒胸臆的肺腑之言，是不带“颜色”的本质之言，因而就更能真实地反映和表达他们真实的思想感情。

（2）问之以言，以观其详。

向对方多质问，从中观察对方知道多少。优秀人才通常持有一种职业化的诚信、负责的人生理念，他们会在工作和生活中一贯坚持这种理念，通常表现为在原则性的问题上、大是大非的问题上不会徇私或屈从、盲从，这样的人才通常也对自己的能力和行为有较强的自信，因而在待人接物过程中会表现为不卑不亢，谦容有度。

（3）明白显问，以观其德。

把秘密坦率地说出，借此观察一个人的品德。如果听到秘密就表现出极大的好奇心，并有一窥到底的欲望，这种人一般是无法保守秘密的，就不能用，更不能委以重任，还是避开为妙。

（4）观察其行，看其追求。

一个人的行为体现着一个人的追求。任何一个人，一旦进入了自己希望进入的角色，就会为了保住这个角色而多多少少带点“装扮相”，只有那些处在一般人中的人才，他们既无失去角色的担心，又不刻意寻觅表现自己的机会，所以他们的言行都比较质朴自然。管理人员若能在一个人才毫无装扮的情况下透视出他的“真迹”，而且这种“真迹”又包含和表现出某种可贵之处，那么大胆起用这种人才，

十有八九是可靠的。

(5) 闻听其誉，察其品行。

善识人才者，应时刻保持头脑清醒，有自己的独立见解，不为“语浪言潮”所左右。对于已成名的显人才，不跟在吹捧赞扬声的后面唱赞歌，反而应多听一听负面意见；对于未成名的潜在人才所受到的赞誉，则应留心在意。这是因为，人们大多有“马太效应”心理，人云亦云者居多，大家说好，说好的越发多起来，大家说坏，说坏的人也会随波逐流。当人才处在潜伏阶段，“马太效应”对他毫不相干。再者，人们吹捧他没有好处可得。所以，人们对潜在人才的称赞是发自内心的，所以用人者如果听到大家对一位普通人的赞扬，一定要引起注意。

(6) 分析其能，辨其才华。

潜在的人才虽处于成长发展阶段，有的甚至处在成才的初始时期，但既是人才，就必然具有人才的先天素质——或有初生牛犊不怕虎的胆略，或有出污泥而不染的可贵品格。总之，既是人才，就必然有不同常人之处，否则就称不上人才。一位善识人才的“伯乐”，正是要在“千里马”无处施展腿脚之时识别出它与一般马匹的不同，若是“千里马”早已在驰骋腾越之中显出英姿，又何须“伯乐”识别。

(7) 告之以难，以观其勇。

派给他困难的工作，借此观察他的胆识、勇气。平时口口声声“遇事果断”的人，一旦危机临身，往往不知所措，个性越是柔顺的人，遇到困难越是仓皇失措。因此，若要试探一个人的胆识、勇气，就得把困难的工作接二连三地交给他去处理，从中观察他的反应。

(8) 使之以财，以观其廉。

让他处理财务，探测他清廉与否。

比如把一个人派出到容易拿到回扣的单位去服务，就容易看出他是否廉洁。服务于容易拿到回扣的单位，一些有私心的人开头可能不拿回扣，但时日一久便会随波逐流。要想试探一个人清廉与否，只要把他放在那样的环境中，就会真性毕露。



总经理真语

酒香还怕巷子深，是人才，也得需要伯乐来及时发现。上述八种方法，可谓屡试不爽。