

管理三要

识人 管人 用人

陈瑞武◎编著



中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

每个团队都需要管理，每个管理者都希望把团队带好，但是如何识人、如何管人，如何让员工融入团队，如何让团队成员做到上令下行、雷厉风行、出色执行，如何成就自己的权力和威严，这都是需要加强学习的。

本书从识人、管人、用人三个方面深入阐述了管理之道，教会管理者甄选企业需要的人才的技巧，提供如何用人的秘笈并且深入解答管人中的一系列根本问题。书中借鉴和吸收了许多管理学方面的实践经验，希望能够帮助管理者突破管理瓶颈，踏上更高一级的管理台阶。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理三要：识人、管人、用人 / 陈瑞武编著. —北京：中国纺织出版社有限公司，2019.11
ISBN 978-7-5180-6555-4

I. ①管… II. ①陈… III. ①企业管理—人力资源管理—基本知识 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第185391号

责任编辑：闫 星 责任印制：储志伟

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http: //www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http: //weibo.com/2119887771

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2019年11月第1版第1次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：5.5

字数：120千字 定价：68.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换



前言

随着社会竞争的逐渐加剧，很多人都在拼命学习，努力掌握专业知识和经验，然而并不是所有的努力都会有成效。有的管理者动用多种方法，却依然不能将人事问题安排妥当，管理者们需要花费很多的心思和手段，去经营好周围的人际关系。怎样让下属服从管理，如何发挥员工的才能，让他们帮着企业实现利润最大化，对管理者来说都是一种挑战，我们必须去学习和借鉴别人的经验，然后找到属于自己的处事方法。

作为管理者，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90%是靠领导者识人、用人和管人的方式来推进的。所以，如何识别人才、用好人才、管好人才，是企业的掌舵者不得不学的一门课程。

学会识人，对于现代人来说十分重要，从一个人的穿着打扮、肢体语言、语气谈吐等都可以看出一个人的性格特征。所以学会辨识人才、选择人才，也是对管理者眼光的一种考验。只有首先挑选出适合自己企业的人才，才能进一步去管理人才和使用人才。

识人、用人、管人的事情，自古就是很深奥的学问，因为人心易变，人是最难把控的，但是我们仍然要从其中找出规律，尽可能让自己拥有洞察先机的能力，把人事管控这件事做好。



在管理人才这件事上，我们有很多可以做的事情，比如：重视人才对企业的价值，立足于企业根本，选择适用的人才；对人才的能力进行细致全面的考察，将合适的人才放在合适的岗位；经常与下属交流，做到积极而高效的沟通，进而把控好员工的思想，及时解决员工心中的问题并且给予员工感情上的关怀；当然，管理者以身作则的作用也是巨大的，所谓上行下效，员工往往会看着管理者的行为然效仿，要想让员工心悦诚服，管理者必须要有德行和威严……管理者必须要学会如何使用人才、管理人才，并能够通过潜移默化的方式将其运用到实践中。

本书从实际出发，结合大量鲜活案例，将识人、用人、管人这三大艺术做了深入浅出的分析和讲解，力图帮助现代领导者和管理者掌握切合实际的人力管理方法，做到知人善任、人尽其才。期待大家在自己的实践中掌握驾驭员工或下属、建立优秀的团队的要领，把书本知识转化为自己的能力，用简单的管理取得较大的绩效，促进自己的事业走向成功。

编著者

2019年6月



目 录

第1章	管理密钥，懂心理的领导者能掌控全局	001
	同仁法则：公司是家，员工是主人	002
	深谙心理学，才能成为管理高手	005
	手表定律：要让员工跟随你，保持一致	008
	权威效应：用影响力激发员工的无限潜能	011
	蓝斯登定律：每个人都渴望快乐地工作	015
	波特定律：用宽容的心去包容员工	017
第2章	由表及里，领导要透过现象分析其本质	021
	不被“光环效应”所蒙蔽，看人要全方位	022
	通过习惯性动作，看出他人的个性	025
	服饰特点往往展现下属的性格特点	029
	通过色彩判断他人	032
	坐立行的姿势透露着潜意识	036
	吃相暴露出对方最真的秉性	040
	小小细节透露下属的心思	043
第3章	言表心声，通过言谈表情了解下属心理	047
	通过说话方式了解员工的内心世界	048



	音色特点反映对方的心理·····	051
	听其语速，了解下属脾气的特点·····	056
	听话听音，声音是人的第二颗心·····	059
	由语态，听出下属的心理和性格·····	063
	通过谈论的内容了解下属性格·····	066
	透过言辞，看出员工的个性·····	069
第4章	凝聚人心，领导者管理要解码员工心理 ·····	073
	给予员工自信心，使其尽快成长·····	074
	罗森塔尔效应：对员工的表现给予认可·····	077
	牢骚效应：给员工自由的空间，倾听员工心中的不满·····	080
	出丑效应：下属不喜欢太完美的领导·····	084
	公平理论：让员工心理平衡，就要一碗水端平·····	087
	先学会尊重下属才能领导下属·····	090
	挖掘员工的心理需求，力所能及地给予满足·····	093
第5章	显现魄力和魅力，领导者风范使下属乐意执行 ·····	097
	不反悔，说一不二让下属对你绝对信服·····	098
	杜嘉法则：领导者需要以身作则·····	101
	刺猬法则：与下属保持适度距离，才更有影响力·····	104
	恩威并用，方能御人·····	107
	处变不惊，遇事时永远是员工的主心骨·····	111
	热炉法则：纪律面前人人平等·····	114



第6章 知人善用，把握员工心理方能人尽其能	119
优势效应：了解员工，发挥每个人的优势	120
横山法则：让下属自觉遵守纪律	123
二八法则：重点培养公司的核心人才	126
乔布斯法则：学会网罗一流人才	128
消除偏见，客观地发现员工的优势与劣势	132
彼得原理：提拔员工要有技巧	136
奥格尔维法则：用“强者”，绝不嫉贤妒能	139
第7章 激励功用，在下属心里激起千层浪	143
马蝇效应：不断地激励，让员工不断前进	144
边际效应：会议上给予员工恰到好处的奖励	146
暗示效应：潜移默化中激励员工更好地工作	150
三明治效应：运用批评也能激励下属	153
鲶鱼效应：创造健康的竞争环境	156
互惠效应：尝到甜头才会更有干劲儿	160
保龄球效应：真诚地赞赏你的下属	163
参考文献	167

第1章

管理密钥，懂心理的领导者能掌控全局



一个领导者，如果不懂心理学，不会识人，那么他的管理只能是事务上的管理，而根本谈不上对人的管理。领导者要想做好管理工作，就需要懂点心理学，只有这样，才能够更好地了解员工，成功地领导一个团队、管理一个企业。



同仁法则：公司是家，员工是主人

“同仁法则”最早是由美国人提出来的。当时在美国的一家家庭用品公司里，领导者把公司的销售人员称为“同仁”，公司的非基层职位90%都让公司内部人员来填补，公司一共有400多名部门负责人，只有17个人是从外面招聘的。不仅如此，公司的股票购置计划也力图让全体员工都能成为“同仁”。公司规定所有员工可以在任何时候以低于公司股票价格15%的幅度购买。正因为此，这个公司的人才流失比例比零售业的平均水平低20%，可见，把员工当成公司的主人，当成领导的合伙人，对企业来说是多么重要。

“同仁法则”是一种非常人性的管理方法，如果把企业比作家，那么不仅领导者是这个家的主人，员工亦是。一个睿智的领导者会把员工当成自己的合伙人，要知道员工不仅是企业财富的创造者，更是企业持续发展的推动者。

提到星巴克咖啡，如今可谓家喻户晓。星巴克咖啡的历史很短，1971年，星巴克开始创业的时候，只卖咖啡豆，而并非大家所熟悉的咖啡店，星巴克咖啡店是1986年才开始运营的。但是，就是这短短的三十几年时间，星巴克却快速地发展着。在2001年美国《商业周刊》的全球著名品牌排行榜上，麦当劳



排名第9，星巴克排名第88。而2003年2月份的《财富》杂志上公布的全美最受赞赏的公司，星巴克名列第9。

在华尔街，星巴克已经成为投资者心目中的安全港。在过去短短的10年时间里，星巴克的股价在经历了4次分拆之后，攀升了22倍，收益之高已超过了通用电气、百事可乐、可口可乐、微软以及IBM等大公司。

如今，星巴克已经是拥有两万多家门店的大型企业，仅在中国就有2000多家，不仅如此，星巴克还在以平均每天开业6家店的速度在世界范围内展开，成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂。

那么，是什么创造了星巴克的奇迹呢？星巴克董事长霍华德·舒尔茨说：“我们的最大优势就是与合作者相互信任，成功的关键是，在高速发展中，保持企业价值观和指导原则的一致性。而在这种价值观里，员工第一，顾客第二，把员工当作合作伙伴，是最重要的一点。”

作为企业的领导者，如果能够正视员工在企业中的重要性，就能突破把员工当成企业赚钱工具的观念，从而更好地发现人才，把员工当成公司的主人，自己的合作伙伴。毋庸置疑，合作伙伴的利益和企业的利益必然是一致的。当领导者把员工当成公司的主人时，员工就成为了企业不可或缺的人。企业不轻易解雇员工，而且为其创造出最适合其自身发展的工作环境。领导者重视员工，关心员工的切身利益，满足他们各方面的需求，就会使员工感受到尊重，并充分调动起员工的积极性和创造性。



反过来讲，当员工感受到自己是公司的主人时，就会对企业有一种归属感和荣誉感。自然会负起“公司主人”的责任来，积极工作，主动为企业的发展出谋划策，工作效率自然会提高，从而为企业创造更大的价值和效益。

然而，在职场中，我们有时会听到一些下属在私底下这样抱怨领导者：“功劳是他的，荣誉也是他的，我们得到了什么呢？”事实确实如此。在企业里，有一些领导者喜欢把所有的工作成果都据为己有，不愿意适当地奖励下属。他们认为员工无非就是为企业打工的人，是企业的赚钱机器，没有必要把他们当成公司的合伙人或者主人。殊不知，他们的做法让下属认为他们窃取了自己的劳动成果或者思想果实，是对下属极不尊重的一种行为。

如今，企业和员工是平等的，是双向选择的，员工可以选择企业，企业也可以选择员工。当企业发展到一定的规模，管理走上了正轨的时候，这种双向选择就应该保持相对的稳定性。也就是说，企业根据自己的发展选择合适的人才，同时给予对方相应的发展空间和平台，当员工在企业里获得培养，能够发挥一定的作用和绩效时，企业希望员工具有稳定性，但由于客观因素的吸引，获得培养的优秀员工可能会选择跳槽，这对企业来说将是一个很大的损失。

所以，作为领导者，应该想方设法让员工自愿留在企业，让他们愿意与企业同呼吸共命运。例如，领导者可以给予员工一些经济利益；给他们创造和谐、优越的工作环境；为他们搭



建一个良好的发展平台；把员工的个人目标和企业的长期目标相结合，等等。

深谙心理学，才能成为管理高手

在职场中，每个领导者都希望自己是一个非常优秀的管理者，希望自己拥有大批的服从者和追随者，希望自己能在关键时刻呼风唤雨、纵横捭阖，办成常人办不了的事情，解决常人解决不了的问题。这样的管理高手无不让人为之倾倒，令人羡慕，但是怎样才能做到这一切呢？很重要的一点就是成功的领导者一般都是心理学高手。因为他们深谙心理学，所以会以最快、最准的速度抓住下属的心理，从而对症下药，从心理层面上去影响和引导下属，从而有效地进行管理。

美国玫琳凯化妆品公司的总裁玫琳凯是一个颇有管理心得的管理者。

一天，玫琳凯在参加业务会议的时候，发现公司里有一位美容师的衣着、妆容和她的身份很不相符，于是很生气，想过去斥责她。但她突然想到：如果我这样过去批评她，她会改掉自己的毛病吗？如果因此而伤害了她的自尊心，她会跟我反目成仇，甚至影响整个会场的气氛。就这样，她放弃了批评这位美容师的打算，而是想到了一个更巧妙的方法，既能让这位美容师接受批评、改正错误，又不破坏彼此之间的关系。



玫琳凯从自己的秘书那里了解到，这名美容师刚入行。于是她就想：如果采取直接批评的方式，肯定会伤害对方，如果自己不直接批评，而是选择影射的方式来点化她，这样既不会影响公司的整体形象，还会让她感激自己。

于是，会议快要结束的时候，玫琳凯走上台，作了一个即兴演讲，演讲的题目是“美容师的仪容和着装”。玫琳凯的演讲得到了与会者的一致好评，玫琳凯发现那位美容师羞愧地低下了头。第二天，当玫琳凯再次见到那位美容师时，她发现这位美容师变化很大，不仅衣着整洁朴素，而且不失职业风范。于是玫琳凯微笑着向美容师点了点头，美容师也明白了玫琳凯的意思，非常感激地向玫琳凯鞠了一躬。后来，美容师不但改掉了自己身上的缺点，而且在极短的时间之内，成为玫琳凯的得力助手。

面对下属的错误，玫琳凯没有选择马上训斥她，而是从对方的心理着手，选择用一场演讲来点醒对方，这样既不得罪对方，让彼此下不了台，又让下属很快意识到自己的错误，从而及时改正。对此，我们不能不说玫琳凯确实是一个深谙心理学的管理高手。

在现代企业管理中，领导者要明白，用人的关键在于赢得人心。打败一个人很容易，而要赢得一个人的心却很难。战胜一个人，你得到的只是一时的胜利，而赢得一个人的心，你将得到永久的胜利。

阿里巴巴CEO马云是一个不喜欢安安稳稳坐在办公室里的人，当中国大多数CEO都坐在总裁办公室里倾听下属汇报工作



的时候，马云早已去员工的办公室里“闻味道”了。

所谓“闻味道”是这么一回事：马云经常笑容可掬地走到某位员工的身旁，亲切地与其交流，并且拍着对方的肩膀倾听其工作中的难题，和员工打成一片。他的这种管理方式，既不会让下属感到唐突，又能及时了解下属的工作状态。时间一长，下属们也习惯甚至爱上了这种上下级的沟通方式。这也就成为阿里巴巴的一种文化——“闻味道”。

马云说，他只有经常去闻一闻味道才能了解员工的工作状态，“谁积极谁不积极我一闻就知道了，根本用不着主管来向我汇报，我只相信我的‘鼻子’。”

在阿里巴巴，还有一件有趣的事情，那就是员工可以直呼他们老板——马云的名字。公司员工之间直呼其名或许不算奇怪，但是这种“犯上”的现象，如果不是亲眼所见会让人觉得不可思议。不只是马云，即使在淘宝网，员工们也习惯称他们的总经理孙彤宇为“财神”。

在公司里，如果有员工记不住或者新来的员工“不懂规矩”，尊称马云“马总”时，他会立即提醒对方：“拜托你，别叫我马总好不好，叫马云！”

对此，马云坦然地说：“我希望自己跟同事之间是真挚的感情，像亲人一样的感情，而不是单纯的老总和下属的关系，叫我名字很正常，名字既然起了就是让人叫的。”而员工们也习惯把马云当成自己的家人来看待，一位阿里巴巴的员工这样评价马云：“我感觉他本质非常好，非常善良，比较照顾周围



的人，而且不是应付也不是应酬，是发自内心的关心。他把我们当朋友，他付出从来不讲回报，他很平等待人，而且做得很正。很多事情我们觉得很困难，可是他却说你看我们还有这么多希望，跟他工作我们感到很开心！”

从管理的角度来讲，员工就是企业的内部客户，领导者必须先服务好员工，让他们有良好的情绪，让他们一想到工作就感到开心、快乐，并且愿意在企业的平台上不断成长，在工作中能够获得超越工作本身的价值和意义，他们才能把这种使命感和情感传递给客户，才能给企业创造更多的效益。

领导的关键在于经营人心。因此，一个成功的领导者要精通心理学。一个不懂心理学的领导，不是个好领导。领导者只有精通心理学才能够更好地驾驭人心，成功地领导一个团队，管理一个企业。

手表定律：要让员工跟随你，保持一致

如果给你一块手表，你可以知道准确的时间；当你拥有两块或者两块以上的手表时，就很可能不知道准确的时间，这样会让你感到很混乱，对自己失去信心。

某大森林里生活着一群猴子，每当太阳升起的时候，猴子们就外出觅食，而太阳落山时，猴子就回来休息，日子过得很安逸。

一天，一名游客穿越森林时，不小心把手表丢在了森林



里，被一个叫“猛可”的猴子拾到了。“猛可”很聪明，它很快就搞清楚了手表的用途，并因此成为森林里猴群的明星，每天都有很多猴子来向“猛可”询问确切的时间，从此以后，整个猴群的作息时间都由“猛可”来规划。“猛可”逐渐建立起了威望，当上了猴王。

当了猴王的“猛可”认为是手表给自己带来了好运，于是它每天都去森林里巡查，希望能够拾到更多的表。功夫不负有心人，“猛可”又拥有了第二块、第三块表。但是，多出来的这些表并没有给“猛可”带来好运，而是给它增加了很多麻烦。因为每只表的时间指示都不一样，这让“猛可”犯难了，哪一个才是确切的时间呢？当其他猴子来问时间时，“猛可”支支吾吾，整个猴群的作息时间也因此变得混乱。过了一段时间，猴子们起来造反，把“猛可”推下了猴王的宝座，“猛可”的收藏品也被新任猴王据为己有。但很快，新任猴王同样面临着“猛可”的困惑。

这就是著名的手表定律。手表定律告诉我们：在企业管理方面，对同一个人或同一个组织不能同时采用两种不同的方法，也不能同时设定两个不同的目标，甚至每一个人不能由两个人来同时指挥，否则将使这个企业或者个人无所适从。

作为一名领导者，要深刻理解“手表定律”的含义，并有效地避免“手表定律”给管理工作带来的负面影响，具体应做到：

- 1.一个组织只能有一个领导者

在企业里，但凡领导者都希望下属按照自己的命令去行



事，而如果企业的一个部门同时由两个人或者更多的人来管理，而彼此之间又意见不统一，下属该怎么办呢？他们只能选择原地不动，等各位领导的意见完全统一后再去执行任务，很显然，这会严重影响工作的效率。因此，一个组织即使有两个或更多的领导，也要分出个主次来，最好由一个人发号施令，否则，大家平起平坐，谁也不服谁，只能使事情变得更糟。当然，如果两个领导或者几个领导的意见都是统一的，同声同气同目标，那倒是没有问题，可如果这样的话，为什么一个人可以做到的事情要安排给两个人，这不是人员浪费吗？

2. 一个组织最好采取同一种管理方法

一个组织最好采取一种管理方法，如果采取两种不同的管理方法，就无从发展。比如美国在线和时代华纳的合并就是一个典型的失败案例。当时，美国在线是一家年轻的互联网公司，企业文化追求决策迅速、操作灵活，公司发展的目标要求是“快速抢占市场”。而时代华纳是一家老公司，它们的企业文化注重诚信之道和创新精神。两家企业文化冲突很大，而在两家公司合并之后，企业的领导者并没有对这两种价值标准之间的冲突进行良好的解决，导致员工根本不清楚企业未来的发展方向。最终的结果只能是两家公司的世纪联姻以失败而告终。

3. 果断地判断，选择你认为正确的

无论面对什么问题，领导者都应该采取果断的措施，合理制定出团队能达成的目标。比如，当下属只有一块手表时，即使显示的时间是错的，当然下属并不知道时间是错的，他就只