第一图书网, tushu007.com

<<领导的三大本领:识人、用人、管人 (>>

图书基本信息

书名：<<领导的三大本领:识人、用人、管人 (平装)>>

13位ISBN编号：9787500220220

10位ISBN编号：7500220227

出版时间：2004-8

出版时间：中国盲文出版社

作者：史晟

页数：311

字数：260000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

内容概要

为了便于阅读，作者将每本书各分为上、中、下三篇，近百个小节，每个小节千字左右，内容力求短小精悍，语言力求语言通俗流畅，这其中既有针对领导工作的独特思路，又有指导工作实践的实用原则；既有历代领导者成功的宝贵经验，又有不少人在领导岗位中的惨痛教训；既有对人际关系的深刻思考，又有对提高工作效率的理性分析；既有领导大师们的闪光语录，又有来自基层工作中的平实体会……相信广大领导干部无论是在与“人”打交道，还是与“权”打交道的过程中，无论是在“做人”的日常事务中，还是在“做事”的繁忙工作中，都能够从本套丛书中得到有益的启示和宝贵的借鉴，从而有利于提高领导水平，培养领导能力，使领导工作更上一个台阶。
本书适合于各类从事领导工作的同志阅读，对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他管理和领导工作的读者也具有十分重要的借鉴意义，那些有志于领导工作或者是即将成为领导者的读者也不妨一读，相信它一定不会令你失望。

第一图书网, tushu007.com

<<领导的三大本领:识人、用人、管人 (>>

书籍目录

上篇 识人 第一章 从言谈举止识别人　语言是心灵的镜子　语言能所映思想　听其言而识其人　破译言谈的密码　言谈之中显能力　从谎话中识别人　从对话中认识人　全面识人很关键　全面识人有九法　识人是用人的前提　以外在的气质识人　从语言的风格辨人 第二章 从才干能力了解人　发掘人的不同才能　大才不可小用　人才各的所宜　知人才能善任　用人要量才而任　才不同职应有别　识别伯不同才德　领导要用人不疑　看人应客观全面　识人应能辨忠奸 ……中篇 用人下篇 管人

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

●从语言的风格辨人　　一般来说，看人的长短，如果“言过其实，不可大用”。
的确，诚信是一个人做人的根本。
特别是一个团队的运作，全靠万众一心，亲密无间，不容有丝毫芥蒂，这尤其是靠一个诚字贯串其间来维系。
否则像一盘散沙，必将不战自毁。
所以，不要被一个浮滑的人所迷惑，不要被他的夸夸其谈打动，一定要考察他的实际才能，尤其是，一定要任用诚实的人。
在现代的经营活动中，同样存在着很浮滑的管理人员，他们只知道夸夸其谈，却发挥不了实际的作用。
在人际交往中也一样，有些朋友除了浮夸还是浮夸，实在成不了气候，若与他们打交道，一定要小心提防才对。
　　曾国藩择取人才的方式，以有节操而没有官气、条理清晰而又不说大话为关键。
办事的方法，关键是要做到“五到”，即身到、心到、眼到、手到、口到。
所谓身到，就是作为官吏对命案、盗案必须亲自勘验，并亲自到乡村巡视；作为将官就必须亲自巡视营地，亲自察看敌情。
心到，就是凡事都要仔细分析它的大条理、小条理、起初时的条理、结束时的条理，分析它的头绪，又综合它的类别。
眼到，就是要专心地观察人，认真地读公文。
手到，就是对人的才能长短、事情的关键所在，勤做笔记，以防止遗忘。
口到，就是在命令人做事时虽然已有公文，仍要苦口叮嘱。
　　对于曾国藩的这一论述，民国时的著名爱国将领蔡锷有这样的评价：　　说曾国藩认为身居高位的人应该以知人晓事为职责，而且以他能否知人晓事来判断他们是君子还是小人。
虽然是有感而发，但所持的观点却非常公允，并非是一时的愤激之说。
用人是　　否得当，取决于是否真正地了解人；办事能力的大小，取决于对事情的理解是否透彻。
不了解人，便不能任用人；不明白事理，又怎么能办事呢?君子与小人的区别，以能否利人济物为判断的标准。
如果委任的人不称职，所办的事措置失当，以致影响了大局，即使当事人并无其他私心杂念，终究是难以得到宽恕的。
　　以前的贤德之人在用人的时候，内举不避亲，外举不避仇，其心理的光明正大，足以成为百世的楷模。
曾国藩推荐左中堂、弹劾李次青，并不因为个人的恩怨而影响推荐和弹劾。
　　曾国藩提出“取人之式”，以有操守、多条理为主，那么古贤对此问题又是怎么看的呢?　　春秋时期，齐宣王问孟子：“怎样去识别那些缺乏才能的人而舍弃他呢?”　　孟子答道：“国君选拔贤人，如果迫不得已要用新进，就要把卑贱者提拔到尊贵者之上，把疏远的人提拔到亲近的人之上，对这种事能不慎重吗?因此，左右亲近之人都说某人好，不　　可轻信；众位大夫都说某人好，也不可轻信；全国的人都说某人好，然后去了解；发现他真有才干，再任用他。
左右亲近的人都说某／、不好，不要听信；众位大夫都说某人不好，也不要听信；全国的人都说某人不好，然后去了解；发现他真不好，再罢免他。
左右亲近的人都说某人可杀，不要听信；众位大夫都说某人可杀，也不要听信；全国的人都听说某人可杀，然后去了解，发现他该杀，再杀他。
这样，才可以做百姓的父母。
”　　韩非子对这一问题则有他独到的论述。
他说：如果炼铜造剑时只看所掺的锡和火色，就是欧治子也不能断定剑的好坏；可是用这把剑在水中砍死鹄雁，在陆上斩断驹马，那么，就是仆隶也不会怀疑它是钝还是锋利了。
如果只看马的牙齿和外形，就是伯乐也不能判断马的好坏；可是让马套上车，看看它快跑到终点时的

模样，就是仆隶也不会怀疑马的优劣了。
如果只看一个人的相貌、服装，只听他说话论事，就是孔丘也不能肯定这个人能力怎么样，可是给他一个官职，看看他的工作成绩，就是普通人也不会怀疑他是聪明还是愚蠢了。
所以，一个明智君主所任用的官吏，宰相一定是从地方宫中选拔上来的，猛将大多是从下层军官中挑选出来的。
　　孟子与韩非子都从一个方面论述了如何选拔人才，可谓千古名论。
　　不过在识人方面，管仲无疑有他的独到之处。
一次，齐桓公征询管仲对朝廷人事安排的意见，管仲说：“升降、揖让、进退礼节的熟习，这方面我不如隰朋，请任命他做大行(司礼官)职位；开垦土地，聚集粮粟，使地利完全发挥，这方面我不如宁戚，请让他担任司田(管理土地的官吏)；在平原战场上能让战车驰骋而不乱，战士勇往直前而不退却，擂鼓进军后，三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请授予他大司马(最高的军事将领)之职；审理刑事案件，能不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请授予他大理(最高司法官员)之职；敢于冒犯君颜，忠言直谏，不怕砍头，不在富贵权势面前低头，这方面我不如东郭牙，请让他担任大谏(谏官)之职。
君王要治国强兵，有此五人，就足够了。
若想在诸侯中称王称霸，那还需要我管夷吾才行。
”　　听了管仲巧妙的自荐以后，下面我们来看一些历史上慧眼识才的著名故事，由此来反映能识人将会带来多大的好处。
　　“管鲍之交”历来被称为千古佳话，其中固然赞扬了管仲的治国才能，但更重要的则是赞扬了鲍叔牙的慧眼识才。
　　管仲年少时常与鲍叔牙往来，鲍叔牙知道他很有才能。
管仲因为家贫，常常骗取鲍叔牙的财物，鲍叔牙却一直好好待他，不提这些事。
后来鲍叔牙跟随齐国的公子小白，而管仲跟随了　　公子纠。
等到小白立为齐国国君时，杀了公子纠，管仲也被囚禁起来。
鲍叔牙于是向齐桓公推荐管仲。
齐桓公重用管仲，让他执掌齐国之政。
齐桓公之称霸，九次会合天下诸侯，匡扶天下正道，这都是用了管仲之谋。
　　管仲说：“当初我贫穷时，曾与鲍叔牙一起做买卖，分财利时我常常多占，鲍叔牙却不以此认为我贪，因为他知道我家贫。
我曾经为鲍叔牙谋事，结果却使他更窘迫，鲍叔牙不因此认为我这个人很愚蠢，因为他知道时机有时有利有时不利。
我曾经几次出仕，即屡次被国君罢免，鲍叔牙不据此认为我无能，因为他知道我没有碰到好时机。
我曾几次带兵打仗，即屡战屡败，鲍叔牙不因此以为我这个人胆小，因为他知道我家有老母需要供养。
公子纠与小白争位失败后，召忽自杀，我被囚禁起来，忍受侮辱，鲍叔牙不因此认为我这个人不知羞耻，因为他知道我不以小事为耻，而只耻功名不显扬于天厂。
所以说，生我的是父母，而真正了解我的是的叔牙先生。
”　　鲍叔牙推荐管仲后，他的职位在管仲之下。
他的子孙世代都在齐国享受俸禄，其中有封邑的有卜多代，子孙中有许多人都成为有名的大夫。
相比之下，天下人很少称道管仲之才能而常常称道鲍叔牙有知人之明。
　　●才不同职应有别　　能力出于才质，才不同则量不同。
既然才能不一样，所任职务也有区别。
因此，有自任之能的，在朝为官，可担任辅宰职务。
他们治理国家能推行矫枉反正的政策。
立法之能属法家之才，在朝为官，可担任司寇之职，他们治理国家能推行公直无私的政策。
计策之能属术家之才，在朝为官，可担任三孤之职，他们治理国家能推行灵活多变、依时变化的政策。

认事之能属智意之才，在朝为官，可担任冢宰的副手，他们治理国家能推行和谐仁本的政策。
行事之能属谴让之才，在朝为官，可担任司寇之职，他们治理国家能推行监督佐责的政策。
权奇之能属伎俩之才，在朝为官，可担任司空之职，他们治理国家能推行手法巧妙的政策。
司察之能属臧否之才，在朝为官可担任师氏之职，他们治理国家能推行峻切严明的政策。
威猛之能属豪杰之才，在朝为官可担任将帅之职，他们治理国家能推行严厉的政策。
　　根据各类人才的优劣，把他们的能力特征分述如下，以供领导者在识人时作为参考：　　人的才能不一样，所以担任的职务和工作也各不相同。
　　有自任之能的是清节之才。
“故在朝也，则冢宰之任，为国则矫直之政。
”为国，即为政，掌握国家大权的意思。
这种人在朝廷里适于担任冢宰(即宰相)的职务，其在行使统率百官的大权时，会实行矫枉反正的政策。
　　有立法之能的为法家之才。
“故在朝也，则司寇之任，为国则公正之政。
”这种人在朝廷中适宜担任司寇的职务。
在主管国家司法刑事的工作中，能够实行公正无私的政策。
　　有计策之能的是术家之才。
“故在朝也，则三孤之任，为国则变化之政。
”在朝廷中这种人适合担任三孤之职，在辅佐宰相的工作中，能够帮助制定灵活多样的政策。
　　有人事之能的是智意之才。
“故在朝也，则冢宰之佐，为国则谐和之政。
”这种人才适合在朝廷中担任辅佐冢宰领导百官的工作。
可以帮助冢宰实行团结一致、内外和谐的政策。
　　有行事之能的是谴让之才。
“故在朝也，则司寇之佐，为国则督责之政。
”这种人在朝廷中适合担任司寇的副职，可以监督法制刑律的执行。
　　有权奇之能的是伎俩之才。
“故在朝也，则司空之任，为国则艺事之政。
”这种人适合在朝廷中操作司空的职务，在主管土木工程中能够发挥出其机巧技艺之才能。
　　宋神宗年间，有一次京城大火，把绵延数十里的皇宫烧掉了。
宋神宗责令当时监管土木建筑的大臣三个月内重新建好一座新的皇宫。
丁渭虽接旨，但心中却叫苦不迭，三个月时间，也许材料都备不齐，哪儿能修好皇宫?摆在丁渭面前的主要有三大难题：一、京城内缺少烧砖的泥土，从外地调用，费时费力；二、外地的石块、木材不能迅速直接送到建筑工地；三、修建完毕后的建筑垃圾无法及时处理。
哪一个问题解决不好，都不能按时完工。
　　丁渭苦苦思索了三天，竟然找到了一个天底下最巧妙的办法，这个办法直到今天也让建筑师和数学家们赞叹不已。
他的解决办法分三步。
从皇宫前的大道挖土烧砖，就地解决取土烧砖的难题，把河水引入挖空的大道，造成人工运河，就可以把石块、木材等外地材料直接运送到工地，解决运输问题，又快又省力；修建完毕后，把大量的建筑垃圾回填到人工运河里去，还原先前的大道。
三个难题如此解决，丁渭也按时交完工程。
　　这个解决方案，省时省力，又不浪费，几方兼顾，是今天系统工程视为典范的方案。
据传，美国登月球成功后，日本宇航科学家参观了阿波罗登月计划的工程后，说各项登月技术日本都已成熟，但他们制造的飞船就是上不了月球，因为他们没有美国那么先进的系统工程。
丁渭的系统工程来自于经验，可惜中国封建时期发达的科技文明从宋以后就停滞不前了。
　　有司察之能的是臧否之才。

第一图书网, tushu007.com

“故在朝也，则师氏之佐，为国则刻削之政。
”这种人适宜在朝廷中操作师尹之佐的职务。
师尹和冢宰同为百官之长。
臧否之才在担任师尹之副职中可以对百官执行考察制度，是非分明。
　　有威猛之能的叫做豪杰之才。
“故在朝也，则将帅之任，为国则严厉之政。
”这种人适宜担任将帅之职。
其带兵能够纪律严明，雷厉风行。

第一图书网, tushu007.com

媒体关注与评论

俗话说：看人要看脑，诸事看领导。
在群众中，领导是核心；在团队中，领导是灵魂。
做领导让人心动，但做好领导却不是一件十分容易的事。
我们常说领导是一门艺术，其实，领导不仅仅是一门艺术，还是一门学问，更是一个复杂的系统工程。
治大国如烹小鲜，领导工作更是如此，它讲究细工出慢活，实践出真知。
长期以来，在各种岗位上行使领导职权的各级干部们，大多陷入于繁忙的事务工作中，除了领会上级精神，贯彻上级指示之外，还要过问大到领导决策，小到琐碎杂务等事情，他们很少有空闲去学习，去充实自己，没有时间提高自己的领导水平，强化自己的领导能力，扩展自己的领导本领，更没有时间去总结领导工作的方法、思路，将其上升到领导艺术的更高层次，这无疑是一件十分遗憾的事。
曾有一位长期在基层工作的领导干部这样感叹说：“如果长时间陷于事务性工作，不努力学习一些领导方面的方法和艺术，我们这些同志很快就要被知识透支、能力透支了。
”确实，作为千头万绪事务的管理者，他们迫切需要有一套针对领导工作需要而编写的参考用书，从中学习到处理行政事务的经验，协调人际关系的技巧，管理职能部门的方法，提高领导威信的手段，提升团队凝聚力的能力和加快工作效率的技能。
针对广大领导工作者的迫切需要，我们编写了这套《领导干部必备丛书》，我们的基本思路是将领导干部所必备的基本素质分为三个方面，并以此三个方面做为本套丛书各分册的书名：　　其一，《领导的三大本领——识人、用人、管人》。
领导干部工作的第一个核心就是与“人”打交道，而从识人到用人、管人，正好是领导干部“以人为本”工作的三个重要环节，作为领导干部，只有辩证识人，惟贤用人，科学管人，才能真正实现“以人为本”的管理。
其二，《领导的三大艺术——掌权、用权、放权》。
领导干部工作的第二个核心就是与“权”打交道，如何真正行使好人民赋予我们的权力是领导干部工作的一个核心内容，为了实现这一崇高目标，我们既要牢牢掌握住领导权，又要科学恰当地运用这一权力，更要大胆放权，营造出一个生机勃勃的工作气氛，踏踏实实地作出一番业绩来。
其三，《领导的三大能力——做人、做官、做事》。
领导干部工作的第三个核心就是要“做”出一番业绩来，真正把领导工作“做”到实处。
我们认为，要将领导工作“做”到实处，无非是三个方面：即做人、做官、做事。
领导干部首先是一个有真情实感的“人”，他必须遵守做人的基本准则，其次他才是一个身负重任的“官”，他必须对得起自己身上的这份责任，而要做好“人”和“官”这两个角色，就必须真正为老百姓多做“事”，这就是我们将三者放在一起讨论的根本原因。
不可否认，这是一套专为各级领导干部编写的必备参考书。
为了充分满足各级领导干部工作的基本需要，我们翻阅了大量的文献资料，走访了许多具有多年工作经验的领导同志，收集了领导干部工作中的大量实例，吸收了一些著名领导学专家的经验和意见，确定了以史为鉴，古为今用；广采博收，重点阐述；注重实用，深入浅出；简明扼要，摒弃空谈的四大编写原则。
为了便于阅读，我们将每本书各分为上、中、下三篇，近百个小节，每个小节千字左右，内容力求短小精悍，语言力求通俗流畅，这其中既有针对领导工作的独特思路，又有指导工作实践的实用原则；既有历代领导者成功的宝贵经验，又有不少人在领导岗位中的惨痛教训；既有对人际关系的深刻思考，又有对提高工作效率的理性分析；既有领导大师们的闪光语录，又有来自基层工作中的平实体会……相信广大领导干部无论是在与“人”打交道，还是与“权”打交道的过程中，无论是在“做人”的日常事务中，还是在“做事”的繁忙工作中，都能够从本套丛书中得到有益的启示和宝贵的借鉴，从而有利于提高领导水平，培养领导能力，使领导工作更上一个台阶。
本书适合于各类从事领导工作的同志阅读。
对于各类企业管理人员、经商管理者、各职能部门的管理人员，以及从事其他管理和领导工作的读者

第一图书网, tushu007.com

也具有十分重要的借鉴意义，那些有志于领导工作或者是即将成为领导者的读者也不妨一读，相信它一定不会令你失望。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com