



管理者如何知人善任

目
录

- 一、什么是知人善任？
- 二、为什么要知人善任？
- 三、管理者如何知人？
- 四、管理者如何善任？
- 五、注意事项

一、什么是知人善任？

一、什么是知人善任？

A. 定义

知人

善于全面精准地了解
人的品德、才能，优点、缺点

善任

最合理地使用

一、什么是知人善任？

B. 两者关系

知人是善任的前提与基础
善任是知人的延伸与深化

非知人不能善其任，
非善任不能谓知之。



前提和基础



延伸与深化

二、为什么要知人善任？

二、为什么要知人善任？

- A. 人才任用关乎企业未来发展
- B. 中国文化的复杂性，
导致中国人思维复杂、不好管理
- C. 现代企业员工之间差异很大
- D. 管理者经常不是因为事，
而是因为人而犯愁



刘邦用人：韩信带兵，张良出谋，萧何保后

小 结

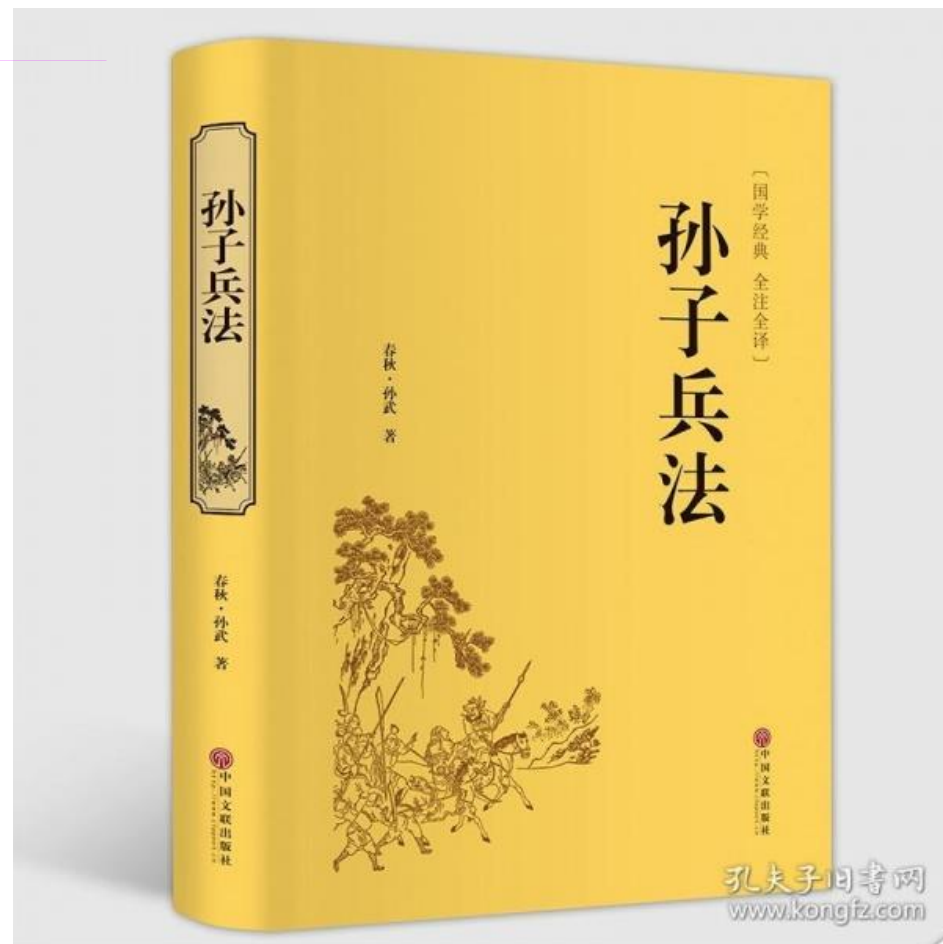
只有把合适的人，
放在合适的位置上，
才能充分发挥企业效能，
管理者才轻松。

三、管理者如何知人？

三、管理者如何知人？

1、前提：

欲知人，先知己



《孙子兵法》：知己知彼，百战不殆

三、管理者如何知人？

2、方法：

A. 近使之而观其敬



孔子与弟子朝夕相处

三、管理者如何知人？

2、方法：

B. 远使之而观其忠

指派到远方工作一段时期
验证他是否忠诚



三、管理者如何知人？

2、方法：

C. 烦使之而观其能

把复杂事物或繁杂的事务交给他
看他的能力



三、管理者如何知人？

2、方法：

D. 突然发问而观其知

仓促和紧迫情况下突然地询问他
考察其智慧



三、管理者如何知人？

2、方法：

E. 紧急相约而观其信

事态紧迫的情况下求帮助、约见面
看其是否守信



三、管理者如何知人？

2、方法：

F. 委之以财而观其仁

将钱财托付其管理和使用
看他是否廉洁奉公



三、管理者如何知人？

2、方法：

G. 告之以危而观其节

当危难来临时让其处置
检验出他的节操



三、管理者如何知人？

2、方法：

H. 醉之以酒而观其态

用酒将其灌醉
看他醉后的言行举止



三、管理者如何知人？

2、方法：

I. 杂之以处而观其色

看人在不同群体、不同场合中
待人接物的态度



三、管理者如何知人？

2、方法：

J. 促脸交谈而观其心

在最近的距离内进行谈心
观察他是否诚心



三、管理者如何知人？

2、方法：

K. 观其好恶而知短长

根据一个人的习惯行为
来判断和考察他的特长及短处



吃饭速度快：注重效率
细嚼慢咽：慢性子，会享受生活

三、管理者如何知人？

2、方法：

L. 观其交游而知贤肖

观察和了解其结交的朋友
看他是否贤良



三、管理者如何知人？

2、方法：

M. 观其穿戴而知雅俗

观察其穿戴所反映出来的精神面貌
看他是否高雅



胸前有国旗，肩上有担当；心中有情怀，身上有品牌。

小 结

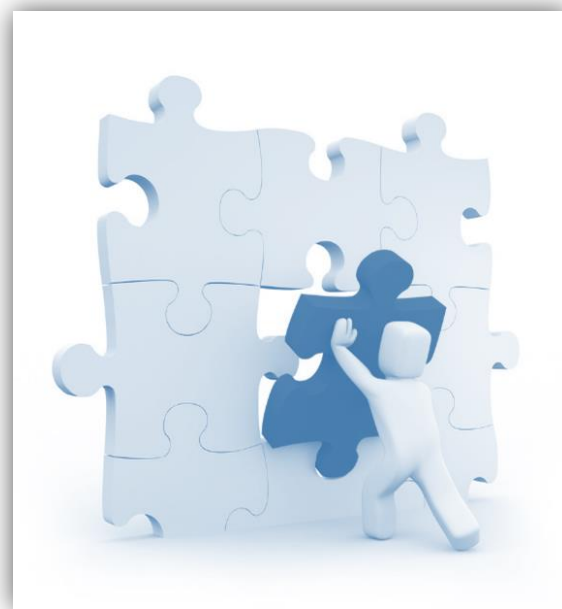
世间没有无用的人，
只有不会用人的领导。

四、管理者如何善任？

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对

- 著名管理专家柯林斯强调，“在你想清楚要把车子开往何方之前，先把适当的人请上车”
- 选择合适的人才放在合适的岗位，避免错位与浪费



四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



A. 忠诚型

主要特点

- 为人忠心耿耿
- 做事负责任、慎重
- 重视团体价值

应对措施

- 用他们守住阵地
- 安排财务、采购、质量等关键的岗位

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



B. 敬业型

主要特点

- 对领导交付的工作认真负责；
- 有极强的自驱动性；
- 有牺牲精神。

应对措施

- 充分肯定其工作成果；
- 给予足够的尊重；
- 能力强的可匹配重要岗位。

四、管理者如何善任？

1、根据个人的不同特点来区别应对



C. 创新型

主要特点

- 思维活跃，想法异于常人
- 不循规蹈矩
- 勇于开拓，遇困难不退缩

应对措施

- 匹配研发等创新型岗位
- 向他描绘宏伟蓝图；
- 多听对方的想法，给予充分的支持

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



D. 勇敢型

主要特点

- 胆大心细
- 不达目的誓不罢休
- 不怕失败

应对措施

- 匹配开拓岗位
- 给予足够机会
- 予以适当放权

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



E. 发散型

主要特点

- 想象力丰富，容易天马行空
- 思维活跃，逻辑差

应对措施

- 安排在设计、策划等需要创意的岗位
- 给予明确指令和时间节点

四、管理者如何善任？

1、根据个人的不同特点来区别应对



F. 领导型

主要特点

- 追求权力，讲求实力
- 不靠他人，有正义感
- 争胜欲强，喜欢做大事

应对措施

- 有容人的雅量和气量
- 锻炼其带领团队
- 认可能力后，予以提拔

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



G. 滑头型

主要特点

- 处世圆滑，千人千面
- 回答问题，爱绕弯子
- 不做实事，爱抢功劳

应对措施

- 安排在公关等交际性强的岗位
- 给予明确的任务
- 实时追踪进展，强考核

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



H. 刺头型

主要特点

- 不愿意团结协作
- 不服从企业管理

应对措施

- 分析其产生逆反心理原因
- 能力强的不断给予他新的挑战
- 有后台的，奖优罚劣，公平公正
- 心态不正的多交流，以心换心

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



I. 懒人型

主要特点

- 要求做什么就做什么，不要求的就不做。
- 缺乏自主性。

应对措施

- 确认对方能力
- 安排在有明确工作内容、易考核的岗位
- 给予明确期望与目标

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



J. 笨蛋型

主要特点

- 意愿很高，但能力弱
- 态度很好，结果差强人意
- 做事不得要领

应对措施

- 安排在不需要能动性的岗位；
- 给予明确具体的工作任务
- 化繁为简，协助建立工作模式

四、管理者如何善任？

1、根据个人不同特点来区别应对



K. 贪婪型

主要特点

- 爱占便宜，什么都想要
- 利益至上，不考虑他人感受
- 冷漠无情

应对措施

- 观察他的能力
- 以利诱之，但不能信任
- 提高警惕，一旦发现损害公司利益，立刻清理

四、管理者如何善任？

1、根据个人的不同特点来区别应对



L. 奸诈型

主要特点

- 心胸狭窄、嫉贤妒能
- 以利为先，见利忘义
- 搬弄是非、挑拨离间

应对措施

- 足够的防范，提高警惕
- 明辨是非，不偏听偏信
- 欲擒故纵，揭穿原型，果断开除

四、管理者如何善任？

2、挖掘潜力，倾心培养

- 岗位培训

让员工开动脑筋、积极思考，从而达到提高工作能力的目的。

- 精神培训

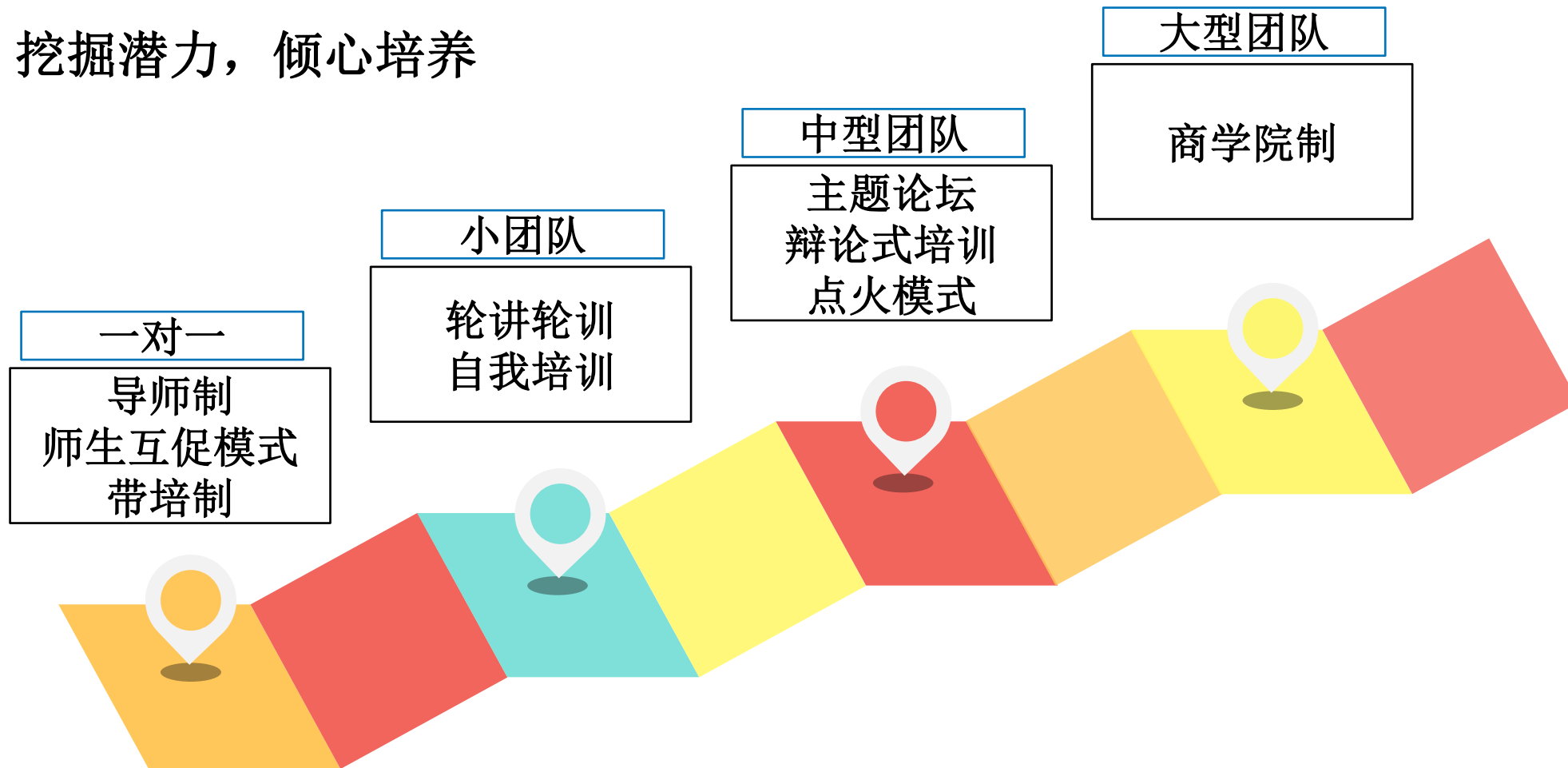
两种基本精神，一是苦干精神，一是创新精神。



经理论坛

四、管理者如何善任？

2、挖掘潜力，倾心培养



四、管理者如何善任？

3、巧用激励，提升员工积极性

A. 以**目标**激励员工
让期望产生动力



为员工设置长远目标

四、管理者如何善任？

3、巧用激励，提升员工积极性

B. 以**竞争**激励员工
让员工主动展开竞争



四、管理者如何善任？

3、巧用激励，提升员工积极性

C. 以**参与**激励员工
每个员工都是决策者



民主生活会，鼓励员工参与决策

四、管理者如何善任？

3、巧用激励，提升员工积极性

D. 以**赞美**激励员工
有效调动下属情绪



发现员工优点，大方赞美，调动积极性

四、管理者如何善任？

3、巧用激励，提升员工积极性

E. 以**金钱**激励员工
重赏之下必有勇夫



四、管理者如何善任？

4、善于搭建团队，实现 $1+1>2$

A. 培养员工的团队精神



团建

四、管理者如何善任？

4、善于搭建团队，实现 $1+1>2$

B. 荣誉是团队的灵魂
培育员工的荣誉感



四、管理者如何善任？

4、善于搭建团队，实现 $1+1>2$

C. 一切行动听指挥
培养员工服从的习惯



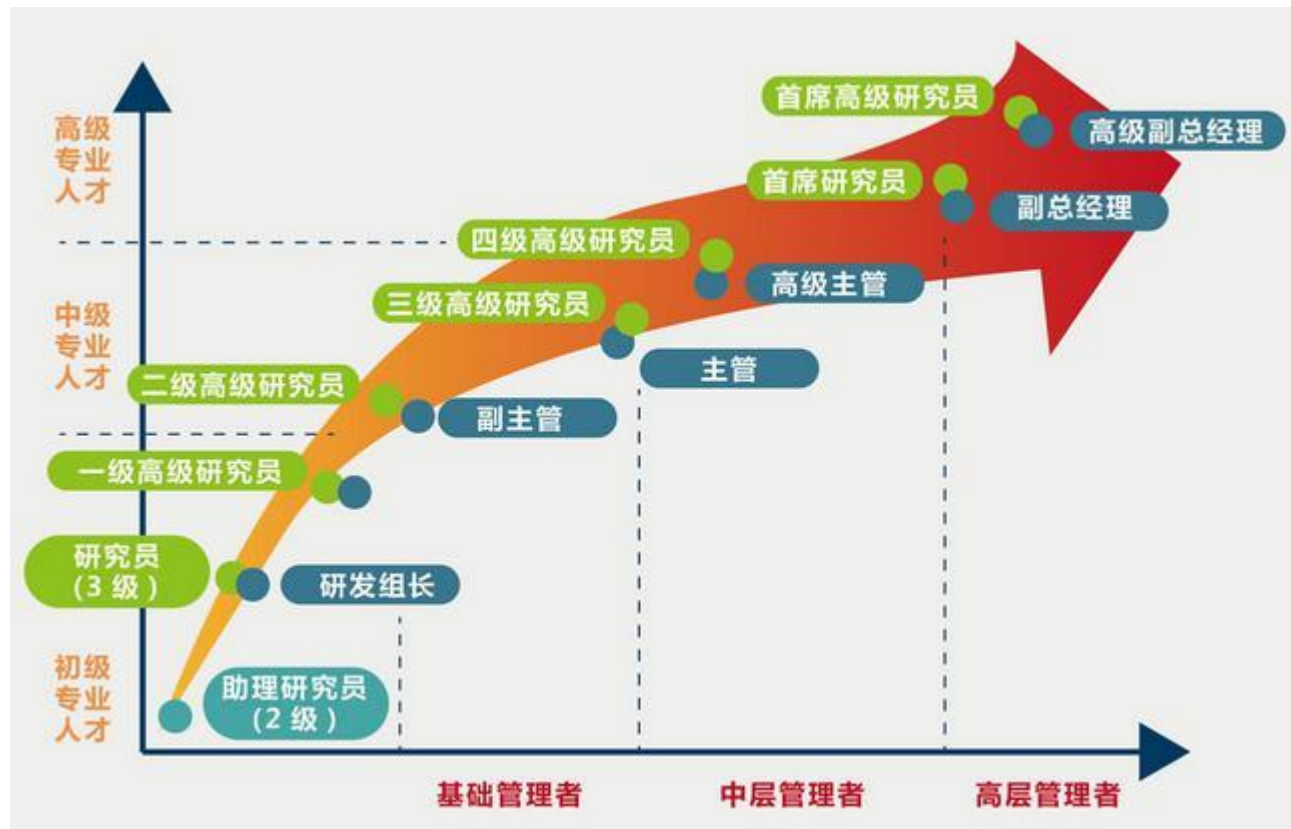
韩春波 带领北京班 岩舒同比增长全国第一

四、管理者如何善任？

5、关注需求，千方百计留住人才

A. 事业留人

员工有发展空间、平台



四、管理者如何善任？

5、关注需求，千方百计留住人才

B. 感情留人

企业文化



文化就是习惯

四、管理者如何善任？

6、审时度势，该放手就放手

- 放人也是一种艺术
- 不适合公司发展的人该放走
- 适合公司发展的人有时也要放走
- 让人才**离开**，反而为公司带来**更大的价值**



五、注意事项

五、注意事项

- A. 人尽其才
让每个人都有施展才华的舞台
- B. 扬长避短
用人如用器，须各取其长
- C. 公心至上
公正是通行天下的用人准则
- D. 发展眼光
人是会变的，
培养得当，坏人也能变好人





企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的