

YURENZHIDAO

御人之术，大有学问。得其精义者，德才之士争相来助，事业如沐春风，一往无前。



曹树明◎编著

御人之道

的 智慧



品味智慧人生书系

人与人之间的交往，离不开御人之道。御人，有防御、驾驭之意，它不以操纵他人、利用他人为目的，更不是为了一己之私神不知鬼不觉地耍些小聪明，做些损人利己之事，而是以互信为基础，以互惠互利为目标的一种相处和合作关系。

YurenZhidaodeZhihui

御人之道是一门处世的学问，同时也是一门用人的学问、管理的学问，小到平民百大到达官贵人，对任何人来说，都应是必备的人生智慧。

白山出版社

YURENZHIDAO

御人之术，大有学问。得其精义者，德才之士争相来助，事业如



曹树明◎编著



御人之道的智慧之道

品味智慧人生书系

YurenZhidaodeZhihui

白山出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

御人之道的智慧 / 曹树明编著. — 沈阳: 白山出版社, 2008. 3

(品味智慧人生书系)

ISBN 978 - 7 - 80687 - 555 - 1

I. 御… II. 曹… III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 031433 号

出版发行: **白山出版社**

地 址: 沈阳市沈河区二纬路 23 号

邮 编: 110013

电 话: 024—23088689

电子信箱: baishan867@163.com

责任编辑: 孙福同

封面设计: 纸衣裳书装

装帧设计: 墨香书坊 吕彦彦

插图绘画: 汪洪廷

责任校对: 彭和群

印 刷: 北京中印联印务有限公司

幅面尺寸: 170 × 230

印 张: 15

字 数: 210 千字

版 次: 2008 年 3 月第一次

印 次: 2008 年 4 月第一次印刷

印 数: 1 ~ 5000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 80687 - 555 - 1

定 价: 150.00 元 (全五册)

序 言

沛县刘邦，论谋略不及张良，论政事不及萧何，论军事不如韩信，然而，此三人杰皆为刘邦所用，终致其成就霸业，实为御人之典范。

秦王二世，与乃父相去甚远，父亡后即被奸臣赵高玩弄于股掌，杀扶苏、害蒙氏、疏李斯，徒知享乐，终被赵高所杀，实为御人有失之灾。

由此可知，御人之术，大有学问。得其精义者，德才之士争相来助，事业如沐春风，一往无前；不得其义者，轻者浑浑噩噩，为他人利用，重者众叛亲离，残害忠义之士，终为世人耻笑。

刘邦、秦氏之御人，乃古代帝王将相之御人，其多以互相利用为基础，坏者自不必说，好者也多落得兔死狗烹之下场，悲不堪言。而今之御人之道，不是损人利己，更不是教人耍小聪明，而是一门很深的合作、双赢学问，如略知其一二，对当今之为官、为民、为商者，都大有裨益。

老子云：“曲则全，枉则直，洼则盈，敝则新，少则得，多则惑。是以圣人抱一为天下式。不自见，故明；不自是，故彰；不自伐，故有功；不自矜，故长。”

即委曲反而可以保全，弯曲反而可以伸直，低下反而可以盈满，破旧反而可以更新，少了反而可以得到，多了反而变得疑惑。所以圣人守道，以作为天下的法则。不自我表现，反而更凸显，不自以为是，反而更显著，不自夸邀功，反而有功劳；不自大自满，反而能够长久。

老子这种以退为进、“委曲求全”的为人处世之道，实与御人之道异曲同工。御人之道，无名无形，却时刻主宰着我们每个人的际遇沉浮。或避实就虚、或以柔克刚、或迂回前进、或不战而屈人之兵，总之，御人之道、驾驭人心之精义，皆在文中，读来便知。



曹树明

2007年11月20日

目 录

第一章 以个人魅力征服人心

魅力,就是在禀赋、知识和阅历等因素的基础上形成的人的素质,通过与他人身体上、情感上以及理智上的交流而表现出来的影响力。魅力,将以迷人的风采和神奇的魔力帮助你征服人心。

- 一、谦和为美 (2)
- 二、自我的影响力 (4)
- 三、诚能赢人心 (7)
- 四、幽默使你服人于无形之间 (8)
- 五、谦虚的你易征服人心 (12)
- 六、人乡随俗也要保持个性 (13)
- 七、用灿烂的笑容温暖别人 (14)

第二章 以情动人巧御人心

天下事不外乎情、理二字,当我们遇到不服理之人时,理不能成,当动之以情,以情代理,以情晓知,征服人心则易如反掌。

- 一、一缕温情暖人心 (19)
- 二、同一战壕的人最易被征服 (21)
- 三、替人着想,话便贴心 (23)
- 四、真情敲开紧闭门 (24)
- 五、层层剥笋,消除疑虑 (26)



- 六、以德报怨征服人心…………… (27)
- 七、记住他们的名字,他们会感谢你…………… (28)

第三章 用“不”撼动对方的内心

征服人心并不是单纯的迎合,有时候,勇敢说不,善于说不,让对方的心在“不”中心悦诚服。

- 一、要想“不”字说出口,酝酿在心头…………… (31)
- 二、别把领导当皇帝…………… (33)
- 三、怎样对部下说“不”…………… (35)
- 四、说“不”要委婉…………… (38)
- 五、在拒绝中寻求理解…………… (39)
- 六、给别人个台阶下…………… (43)

第四章 御人的七种武器

对于上司来说,大多是得人心者得天下,所以上司对待下属当以征服人心为最高境界。管人御人一定要以人为本。

- 一、征服不同性格的下属…………… (46)
- 二、征服知识分子的艺术…………… (50)
- 三、真诚地赞赏下属…………… (54)
- 四、征服反感自己的下属也不难…………… (61)
- 五、御人妙法——记住下属的名字…………… (63)
- 六、怎样征服犯错误的下属…………… (65)
- 七、征服于无形的妙计——倾听下属的倾诉…………… (68)



第五章 用赞美来赢得人心

赞美犹如送人以玫瑰,给别人带去芳香,为自己赢得他人“芳心”。

- 一、力气使在骨节眼上..... (72)
- 二、赞美要明察秋毫..... (73)
- 三、出奇制胜征服人心..... (74)
- 四、向前一厘米就是悬崖..... (75)
- 五、一点新意,一片天空..... (76)
- 六、花花轿子人抬人..... (78)

第六章 以自信攻克人心

一个人在社会交往和与人办事时心理健康、心态正常,说话时的思维状态就会清晰明朗,逻辑上不会出现混乱,情绪上就会不急不躁,不卑不亢,表情上也会自然得体,甚至还能做到面带微笑,这样与人说话,神色就好,形象就高,气氛也容易活跃起来。在活跃的气氛中说话,不但更便于与人沟通,也更容易收到良好的说话效果。

- 一、说话别自卑..... (82)
- 二、自信的人更有魅力..... (84)
- 三、信心是最有力的征服人心者..... (88)
- 四、征服人心:胆子小了可不行..... (90)
- 五、自己的梦还得自己圆..... (96)



第七章

摸透对方的心理达到驾驭人心的目的

俗话说：“知己知彼，百战不殆”，本章将与你探讨弹无虚发的绝招，了解对方不仅要静观默察，还应该采取一定的主动侦察对策去激发对方的情绪，才能够迅速准确地把握对方的思想脉络和动态，从而顺其思路进行引导，这样的方式才易于成功。

- 一、瞄准靶子再放箭 (99)
- 二、出门观天色，进门看脸色 (100)
- 三、到什么山上唱什么歌 (104)
- 四、攻人莫过关心 (106)
- 五、善于窥测和揣摩 (107)
- 六、适时迎合 (110)

第八章

在求人时征服人心

求人也有技巧，用道义还是用人心来征服对方，是百般哀求还是巧妙通过只要能达到目的就“不择手段”？求人也需要足够的耐心、毅力和足够强的自尊心。

- 一、泡出名堂来 (113)
- 二、不到黄河心不死 (117)
- 三、不能“一棵树吊死” (118)
- 四、眼泪战法夺人心 (120)
- 五、激将战法征服人心 (127)
- 六、隐身战法征服人心 (132)



第九章 御人的行动艺术

行动胜过语言,用你的行动艺术来感染他,征服他,增强你的表现能力,教你一篇征服人心的八股文,屡试不爽。

- 一、出马一条枪,给他留个好印象 (138)
- 二、制造机会小心向他靠近 (139)
- 三、把愉快的心情传染给他 (139)
- 四、用豁达宽容来感染他 (140)
- 五、用谨小慎微的行动来征服他 (142)
- 六、教你一篇征服人心的八股文 (144)

第十章 说服人心的切入点

许多人急于说服别人,却常常苦于自己的意见不被别人采纳,其实是由于自己没有明了“怎样才能被采纳的方法”,于是欲速则不达。

- 一、比喻的魅力 (165)
- 二、生意上的说服术 (166)
- 三、退一步进两步的说服法 (172)
- 四、如何以语言的气势征服人心 (177)
- 五、如何用语言征服意见不和的人 (181)
- 六、如何以委婉的话征服人心 (182)
- 七、怎样用恭维的话征服人心 (186)



第十一章

用批评征服人心

批评与被批评的过程是批评者与被批评者在思想感情上的相互交流与认同的过程,人在批评过程中越是尊重、理解对方的处境,就越能够获得对方对自己批评意见的重视与接受。

- 一、忠言逆耳利于行 (192)
- 二、点到为止,死海复生 (193)
- 三、恰到好处,妙处生花 (195)
- 四、刺话难听,人言可畏 (196)
- 五、用事实来说话,蛮汉也得低头 (197)

第十二章

用激励来征服人心

把握激励的黄金原则与最佳方式,给你的员工打一支功能强大的强心剂。给予他人以理解和尊重,势必最大强度地激发他的潜能。

- 一、找准切入点,黄蜂敢把大象欺 (201)
- 二、因势利导,征服人心 (202)
- 三、激励的黄金原则 (208)
- 四、激励之道,攻心为上 (210)
- 五、激励的五大技巧 (212)



第十三章 御人的禁忌

征服人心有禁忌的语言行为方式,了解这些能帮助你不仅能改变对方的态度和观点,而且还能使对方没有不悦感。

- 一、力戒不明智的说服方法 (215)
- 二、说服他人应避免的姿态 (216)
- 三、征服上司之心的八大禁忌 (221)
- 四、征服人心切不可卖弄口才 (222)



第一章 以个人魅力征服人心

魅力，就是在禀赋、知识和阅历等因素的基础上形成的人的素质，通过与他人身体上、情感上以及理智上的交流而表现出来的影响力。魅力，将以迷人的风采和神奇的魔力帮助你征服人心。



一、谦和为美

明人陆绍珩说：人心都是好胜的，我也以好胜之心应对对方，事情非失败不可。人情都是喜欢对方谦和的，我以谦和的态度对待别人，就能把事情处理好。

有一个人寿保险公司的推销员，曾经多次向一位客户推销保险，但任凭他磨破了嘴皮，跑烂了皮鞋，客户就是不买他的账。但就在最近，他听说那位客户投保了另一家保险公司，而且数额不小。推销员百思不得其解。这是为什么呢？原来在他第一次向客户推销不成时，他临离开时说了一句表示决心的话：“我将来一定会说服你的。”而那位客户也回敬了一句：“不，你做不到——毫无希望！”推销员就这样失去了一笔大生意。

如果这位推销员早知道中国古人说的道理的话，他就可能不会犯这个错误了。

无论是推销商品，还是说服人做某事，我们都要记着这个原则。我们要让别人同意自己，就要考虑到对方和我们一样，有好胜的愿望，有受到尊重的需求，有需要顾全的脸面。我们如果不考虑到这些，即便我们的用心是好的——那位推销员的确是认为买保险对客户有益——也可能不仅把事情办砸，还得罪了对方。

有一个汽车推销员，很少能成功地卖出汽车。他很喜欢和人争执。如果一位未来的买主对他出售的汽车说三道四的话，他就会恼怒地截住对方的话头，与对方辩论。每次他都能把对方驳得哑口无言，但同时，他也没有卖给对方一点东西。

卡耐基说：“你不能辩论得胜。因为如果你失败，你就失败了；如果你得胜，你还是失败的。”为什么？你将他的理由击得漏洞百出，你觉得很好，他则觉得自尊受到了伤害，他要反对你的胜利。卡耐基的结论是：天下只有一种方法能得到辩论的最大利益，那就是避免辩论！

上面说的那位汽车推销员叫亚哈亚，他搞不懂自己为什么不成功。他来找卡耐基。卡耐基教给他的办法就是：拘谨不要讲话，并避免口头冲突。

后来亚哈亚成了纽约白色汽车公司的推销明星。他介绍自己推销的经验时说：“假如我走进一个买主的办公室，他说：‘什么？白色汽车？你白送



第一章 以个人魅力征服人心

我，我都不要。我要买某牌的卡车。’我说：‘老兄，请你听我讲，某牌是一种好卡车，如果你买某牌的，你是不会错的。某牌为一家可靠公司所制造，售卖的人也很好。’于是，他就没有话说了。没有争辩的余地。然后我们离开某牌的话题，我开始讲白色汽车的优点。”

富兰克林说：“如果你辩论、争强、反对，你或许有时获得胜利，但这胜利是空洞的，因为你永不能得到对方的好感了。”

你要让对方同意你，你就要谦和。千万不要一上来就宣称：“我要证明什么什么给你看。”那等于是说：“我比你聪明，我要让你改变想法。”

诗人波普说：“你在教人的时候，要好像若无其事一样。事情要不知不觉地提出来，好像被人遗忘一样。”

伽利略说：“你不能教人什么，你只能帮助他们去发现。”

一位爵士告诉儿子：“要比别人聪明，但不要让他们知道。”

你要促成别人的意见同你一致吗？下面是卡耐基总结的十二项原则，有些我们从上面的故事里已经见到，有些我们还可以细细玩味：

第一项原则：得到辩论最大利益的唯一方法，就是避免辩论。

第二项原则：对别人的意见要表示尊重。千万别说：“你错了。”

第三项原则：如果你错了，迅速而真诚地承认。

第四项原则：以友善的方式开始。

第五项原则：要立刻让别人说：“是的，是的。”（这是苏格拉底的方法，他问些对方同意的问题，让对方不断地回答“是”，等到对方觉察到时，你们已经得到一致的肯定结论了。）

第六项原则：使对方多说话。

第七项原则：让别人觉得那是他们的主意。

第八项原则：真诚地尽力从对方的观点看问题。

第九项原则：同情于对方的意念及欲望。

第十项原则：诉诸高尚的动机。（一位先生发现报上登了一幅他的照片，他便写了一封信给报纸。他没有说“请别再刊登那张照片，因为我不喜欢”，而是说“因为我母亲不喜欢”。）

第十一项原则：使你的意念戏剧化。（这是表演的时代。为增加说服力，有时需要表演。如用汽车碾过床垫，以证明它的质量。）

第十二项原则：提出一个挑战。（这特别是针对那些有精神的人、有血气的人，也就是我们常说的“激将法”。）



二、自我的影响力

你是希望过着自己主宰一切的人生，还是喜欢过着由他人左右一切的人生呢？

“自我认识”是了解他人的欲望与行动最有效的方法。如果你能够正确地认识自我的欲望、动机与情感，并由此推己及人，你便能够了解他人的欲望、动机与情感。只要你具有洞察自我的能力，你就可以这么想：“既然我对这件事会有这样的反应，我相信对方也一定是如此。”

例如，你的面前有一盘很好吃的蛋糕，你很想吃。这时你也可以推论，坐在你身旁的那个人同样也想吃那块蛋糕，于是你就分一半给他。我相信他在高兴之余，一定也会因被你猜中了心事而对你由衷的佩服。

毫无疑问，快乐人生的关键在于整个人生究竟有几分是你自己选择出来的。只要我们放远眼光，便可以看到，让他人左右你的一生，对你的人生追求有多大消极影响。

不要浪费时间与精力去理会他人对你的责难与意见。你不妨这样想：如果我不在场，他就不会责备我，这次只是让我偶然碰上了。在这种超然处之的观念影响下，你就可以继续向着自己的目标前进。其次，拒绝使自己的决心、信心与情绪被别人操纵，你的感觉与感情不但属于你个人，同时也只有你可以去左右，只要你保留着控制那本属于我的观点，并加以发挥，也就足够了。

当你被别人询问并回答问题时，你不要用社会一般的常识来告诉人家应该怎么做，而应该用“如果我遇到这个问题，我会怎么做”的态度去回答。

走进一间坐满了人的房间时，你不必像一般人的习惯一样，带着微笑的表情走进去。如果你那一天心情很好，你当然可以笑嘻嘻地走进房间，与熟识的人打诨说笑一番，但倘若那一天你心情恶劣，那你也不必强迫自己带着笑容，你尽可以板起一张苦瓜脸，让人家一看就知道你有心事，而且无意掩饰自己的心情。如此一来，在座的许多人反而会被你吸引住，因为至少你透过这种真诚吸引了他人，从而也就产生了你对群体的影响力。

美国的大思想家爱迪生的言论影响着数以万计的美国人。他曾说过：“我要做的事，并非是他人所想要做的事，而是我自己本身所关心的一切事



第一章 以个人魅力征服人心

情。这项原则可以帮助你区别出伟大与卑微；如果你要找一个人，这个人比自己更清楚所应该做的事，那就必须根据这原则……伟人同样也是生活在群众之中，不过，他是能够享受孤立与自由的人。”

爱迪生之所以能成为伟大的思想家，是因为他具有择善固执的秉性，而这种秉性正是他的独特观点引发出的。

“自我影响力，是世界上最大的影响力”，这就是你现在要立刻操纵自己，下定决心的理由。

也曾经有一个人，常对别人说：“我相信我有极强的判断力，也常有极好的构想与意见，但是我不知道如何去发挥，往往平白无故地放弃了实现自己理想的机会，而是依据别人的理想或意见去做，结果发现别人的意见反而是错误的。当然，此时后悔也来不及了。如果是我自己的构想或判断错误，自己当然是难辞其咎，但现在我是因为跟在别人后面走，而导致的错误，这实在是不可原谅的，也是愚蠢至极的事。所以我现在下定决心，以后绝不再盲目地跟从别人，但是，我应该如何重新开始起步呢？”

类似这样的经历恐怕不是他一个人才有的，现实生活中，的确有相当一部分人也有着同样的烦恼。

如何解决呢？请看专家与他的一段对话：

“答案不是已经出来了吗？正如你所说的，向着自己的构想与判断去做，就可以了。”

“我的意思是应该如何着手呢？”

“在公司里，如果有人提出某项建议时，你必须先自问：‘他认为如此可以行得通，而如果换成是我，我会怎么做呢？’此时你要真正着手，规律地思索自己的方案，倘若你的方案正好与对方对立时，你可以把你的意见告诉他，他一定会毫不犹豫地提出他的意见来反驳你；在交换意见之中，你们便可以找出一个真正可行的办法。这个办法你试试看，我相信一定会有效果的。”

“我也相信如此可以操纵自我了，我会试着养成自己问自己‘怎么做’的习惯的。”

“这种方法的要点，就是从一般社会的意见中，找出你的自我意识，你会发现你可以完成现在十倍以上的工作，而且你也可以由其中得到证明，证明你比你自己所想象的还要聪明，还要机敏得多。”

“自我影响力才是最大的影响力”，当你发现这项真理的那一天，也就是



你灿烂人生开始的那一天。

永远不要忘记这句话：“你可以怀疑他人，但绝不能怀疑自己。”美国好莱坞的一位制片商曾经说过，现在敢于暴露自己缺点的人实在太少了，一般人甚至不敢承认自己的错误与失败，唯恐如果不能表现得十全十美，你就会轻视他们，其实我对于有勇气承认自己缺点的人，评价很高，我也乐于与这样的演员见面，我相信他或她可以凭自己的力量出人头地的。

的确，能够承认自己缺点或过错的人，容易使人产生好感，但能改正错误的人，则更令人佩服，因为它需要很大的力量才能做到。“自我改正力”的最大优点在于你自己就能改正自己的错误，不必假手他人，这样可以保持自我的独立性。

一般人一旦遇到需要改正的事情时，往往会表现出两种态度，一是被事情外在的感情因素所困扰——遗憾的是多数人都是如此——因而丧失正确的判断力与采取适当行为的能力。嫉妒、自怜等最无益的感情，会产生相当大的压力，压迫着整件事与被事情卷入的人，使他无法采取对自己最有利的行动。二是产生无比的勇气——坚强地面对问题，并解决问题。

你能采取的最聪明的行动之一，就是第二种情况，换句话说，就是培养自我的“改变意识”，这也是极简单易行的方法。首先，你必须确立自己内心的改正诚意与热情，并且要有改正欲望，绝对禁止自己逃避错误，或说些敷衍塞责的话，将“改过”作为自己唯一的目的，而且下定决心不达目的绝不罢休，如此一来，其他一切事都属于次要问题，而你的脑中也不会再有其他杂念了。

乐观的个性就是有力量的个性的一个必要条件。前面已经说过，人总是在担心未来，后悔过去，并且烦恼着自己的经济状况、子女的教养问题、自己的社会地位等等。因此，人往往是忧虑烦恼的时候多，而快乐的时候少。在此情形下，当然希望遇到能使自己快乐的人。退一步来说，能遇到不会加重自己负担的人，他就会心甘情愿地为他付出一切。他们所希望的是对方即使有强大力量，但此力量却不足以威胁到自己。

所以，如果你想要随心所欲地操纵他人，除了建立有力量的个性以外，还必须同时培养快乐的个性，不仅自己快乐，而且也能使别人乐观起来，而如果你能具备这两种个性，则你的人际关系会更圆满、更成熟，你也能得到更多的朋友与帮助。

