

HUIGUANRENBURU
HUIYONGREN

中石◎编著

会管人

不如

会用人

★领导用人的艺术★

◎会用人是最大的本领。只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你的事业便可望兴旺发达。◎



中国致公出版社

ZHONGGUOZHIGONGCHUBANSHE

HUIGUANREN BURU
HUIYONGREN

中石◎编著

会管人不如

会用人

★领导用人的艺术★



中国致公出版社
ZHONGGUOZHIGONGCHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

会管人不如会用人 / 中石编著. —北京: 中国致公出版社, 2010. 5

ISBN 978 - 7 - 80179 - 918 - 0

I. ①会… II. ①中… 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 (2010) 第 025707 号

会管人不如会用人

编 著: 中 石

责任编辑: 柳 琦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京才智印刷厂

印 数: 8000

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16 开

印 张: 18

字 数: 320 千字

版 次: 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 918 - 0

定 价: 38.00 元

前言



成大事创大业，最不能缺少的条件是什么？每个人都可能给出不同的答案。但如果作一个彻底的清理，你将会发现所有的条件中，只有一样东西是最为根本的、最为核心的，这就是人的才智。

光靠个人的才智还不行。没有人支持的奋斗是孤独的，没有用人才能的奋斗者是单薄的。你纵然浑身是铁，又能打几根钉？所以说，不会用人者永远都不会成功。

会用人是最大的本事。“得人才者得天下。”古往今来的事实证明，只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你的管理就会比单纯的“管人”要高明，你的事业便可望兴旺发达。所有成大事、创大业的人，无不善于揣摩人性、把握人心，能够因人而异，施展手段，将各种人牢牢控制在股掌之上，为成就大事打下坚实的人力基础。

磨刀不误砍柴工。作为一名老板，必须舍得工夫琢磨一些用人奥妙。为此付出的时间、精力是值得的。如果你不慎用错了人，他不但不会给你带来任何利益，反而会给你雪上加霜，乱上添乱；而好的员工则会使你的工作变得十分轻松容易，他们会按照你的设想去工作，甚至还会在你考虑不周的地方弥补缺憾。精明的老板都有这样的心得：糟糕的下属会把一个好端端的计划搞砸，而优秀的下属能为这个计划锦上添花。

用人之道博大精深，奥秘无穷。这个古老而常新的话题，始终为各级各类领导者所注目。



本书堪称为一部用人的宝典，所谓会管人不如会用人，其中的所有话题都围绕着怎样选好人、用好人、管好人，怎样让你手下的人最大限度地发挥作用。告诉你如何为公司物色得力的人手，如何培养一批自己的业务骨干，如何留住那些有本事的人，用好那些有本事的人，如何轻轻松松当一个“甩手大掌柜”。这些方法和技巧，是成功老板的看家本事。

目 录

CONTENTS

第一章 练就用人的基本功

欲用人，先学会容人·····	2
以小见大，一碗水端平·····	2
用人金诀：给人以权威感·····	4
你的下属需要你的信任·····	6
欣赏别人·····	7
不即不离，亲疏有度·····	8
不纠缠小过失·····	9
认识下属的三个阶段·····	12
要有良好的沟通能力·····	13
以人格魅力征服他人·····	15
吸收超前的用人观念·····	16
变招的力量是无穷的·····	18

第二章 识人有方，用人得法

识人才能用人·····	20
勤于考察才能了解人·····	21
直指人心的底牌·····	23
观察下属的十个办法·····	24
物以类聚，人以群分·····	26
关键时刻见人心·····	27
信用是个无价宝·····	28
患难中奋进者有前途·····	29
从日常谈话中鉴别人才·····	31





正确区别哪些人能够委以重任	33
知人知面要知心	36
识人所长，知人所短	38
用人所短，越干越糟	39

第三章 使用人才的成功妙法

留人三则：放心、诚心、热心	44
一开口就叫出别人的名字	46
给下属一张笑脸	47
人人都喜欢被人肯定	48
超凡出众七小招	49
下属的需要最重要	50
解读人性的自私	51
悉心倾听下属的唠叨	53
多在业余时间下功夫	55
对职员不要太吝啬	56
手心还要手背	57
让部下自觉挣面子	59
孙权替诸葛瑾“骂街”	61
增加亲密，攻“心”为上	62

第四章 大度容人的本事

宽容的价值与回报	72
首先从自己做起化解矛盾	73
对人才不能求全责备	75
正确地对待谎言	77
杜绝私下议论	78
打开天窗说亮话	80
坦率地承认自己的错误	81
与不同风格的人有效合作	82
化解与员工的矛盾，让他佩服你	83
大人不计小人过	85
不要抓住小辫子不放	86

当众拥抱你的敌人	88
----------------	----

第五章 放手用人的本事

成大事离不开众人	92
放手让别人去干	93
有时你得装糊涂	94
听取部属的建议	96
发挥有成就欲者的才能	98
追求无为而治的管理境界	99
学会授权，以权统人	101
大权独揽，小权分散	102
信任不等于放任	104
给部下压担子	106
多琢磨事，少琢磨人	107

第六章 活用众人的智慧

重视智囊团的作用	110
智囊的作用不可限量	111
领导利用智囊六戒	112
要听听反调	113
探察下属的真心话	114
谨慎选择咨询对象	115
如何采纳下属建议	117
鼓励大家积极发言	118
成功得到员工的反面意见	119
怎样对待不同意见	120

第七章 分门别类用人术

给人以用武之地	124
尺有所短，寸有所长	125
用人特长的五个方法	126
用好“三种人”	128

目

录





注意使用“怪才”	130
如何使用好专家	132
对待老职员诀窍	134
开发年轻下属的潜力	136
读懂女下属	137
不要忽视“小人物”	139
善用不同性格的人	140
合理分配工作	143
充分合作才有力量	145

第八章 黑脸白脸都能唱

批评是不得已的手段	148
适当批评下属的错误	149
表扬与批评四六开	150
表扬是一种“翻倍法”	151
来个挥泪斩马谡	153
上下不要颠倒	155
惩罚不是管理的目的	157
压制别人并不能抬高自己	159
化解与下级矛盾的八项法则	160
心平气和地谈谈	163
别错过动之以情的机会	164
不听话就顺毛摸	166

第九章 用好你的合作伙伴

借人动，成己之实	170
吸引优秀的合作者	171
一笔不可估量的财富	172
让自己为别人所用	174
与朋友一起做生意	175
铁哥们最好别共事	176
诚信无疑，相互信任	178
相互尊重，取长补短	180

人我两利，义利相济·····	184
点醒合伙人的技巧·····	185
生意不成仁义在·····	187
多一个朋友多一条路·····	189
绝不可以与之合作的人·····	190

第十章 如何避免用错人

警惕身边的阴谋家·····	194
小人是靠不住的·····	195
小人的行为特点·····	197
透视小人的内心世界·····	198
六类常见的小人·····	200
牵着恶人的鼻子走·····	201
看清柔弱者的真面目·····	203
留心光说不做的人·····	204
只有忠诚是不够的·····	206
对专以“拍马屁”为生的请走人·····	207
不能重用的十八种人·····	208

第十一章 用人的十三条禁忌

忌以貌取人·····	212
忌只看文凭学历，不注实际能力·····	213
忌计较鸡毛蒜皮·····	215
忌以成败定终身·····	216
忌喜权势厌贫贱·····	217
忌用人武断·····	219
忌以个人好恶为标准·····	220
用人谨防离间术·····	222
正确看待人才·····	223
不要对部属有偏见·····	225
不要存在性别歧视·····	228
不要倚老卖老·····	229
不要因人设事·····	231





第十二章 如何成为受欢迎的老板

不唠唠叨叨的老板·····	234
时刻有好心情的老板·····	235
处事公平的老板·····	236
出手大方的老板·····	237
以人为本的老板·····	238
说话算数的老板·····	240
善解人意的老板·····	241
经常夸奖人的老板·····	244
说话幽默的老板·····	245
成熟老练的老板·····	247
栽培员工的老板·····	248
放手用人的老板·····	249
与员工同甘共苦的老板·····	250

第十三章 跟名家学用人

刘邦封官赢项羽·····	254
诸葛亮的用人智慧·····	255
唐太宗的用人之道·····	257
曾国藩任人得中兴·····	258
李嘉诚：大胆使用人才·····	260
索尼公司：同心协力，共筑命运·····	261
卓越的用人之道产生的奇迹·····	263
重任主义的用人哲学·····	265
用大才需耐心·····	268
尽力使每一个员工感到自己重要·····	270
留住人才的三大法宝·····	273
把人放在首位的领导作风·····	275

第一章



练就用人的基本功



欲用人，先学会容人

以小见大，一碗水端平

用人金诀：给人以权威感

你的下属需要你的信任

欣赏别人

不即不离，亲疏有度

不纠缠小过失

认识下属的三个阶段

要有良好的沟通能力

以人格魅力征服他人

吸收超前的用人观念

变招的力量是无穷的



欲用人，先学会容人

匹夫见辱，拔剑而起，这是导致失败的根源，它喻示人的器量窄小。

小不忍则乱大谋，忍的最要紧处就是要忍得住，所以忍就是要有一种宽大的胸襟与器量。它以退为进，并以此预示后来的成败，这也就成了弱者与强者的一种区别了。所以忍绝不意味着只咽气不吐出来。所谓吐出来，如越王勾践等那样，是一种吐法。当然平常人们忍一时之气，则常常是要时间和事实来作回答，这也是一种吐法。

总之，要做到忍得下，看得透，就要宰相肚里能撑船。

可以讲讲曹操对祢衡的态度，这故事叫“击鼓骂曹”。祢衡骂曹操，以及他所有对曹操的做法，乃至对东汉末年各地军阀的看法，有他的道理，其人品、才能在当时都是第一流的。但曹操面对祢衡放肆的羞辱，为了顾全大局，把所有气都咽下去了，也确实表现了宰相肚里能撑船的雅量。

当时的情景，两人较劲的起因其实很简单。曹操请祢衡，实际想让他做个军务秘书长，动机挺好。但请人家来不请人家坐，就伤害了祢衡。接着祢衡就挖苦曹操手下无能人，并自夸才能。曹操大权在握，就要祢衡给他击鼓，以此羞辱祢衡，祢衡也不拒绝。击鼓应换新衣，按规定仪式进行，可祢衡只穿随身衣服。尽管这样，祢衡到底是才子，他击了一曲，让在座的人都感动得掉泪。曹操手下人则坚持要祢衡换衣，祢衡却干脆裸体击鼓，以此辱骂曹操是国贼。

此时一片喊杀声，但曹操却很冷静，他容忍了祢衡，他不能因杀一个手无寸铁的祢衡，背上忌才害贤的罪名，使天下人才对他望而却步。如果说这时曹操明智，倒不如说他度量大。他给祢衡派了一个差使，去劝说荆州刘表前来投降，并派他手下重要谋士给祢衡送行。这一系列的事情曹操都做得很好。

事实上，无论何种人物，为人做事胸襟宽阔都是必要的，而对于领导者尤其如此。

以小见大，一碗水端平

经常耳闻目睹这样的现象，一个单位中有好几位领导，但是，当群众有



什么矛盾或者问题出现，人们总愿意去找那么某几个领导去解决。问问原因，人们常常答曰：某某领导处理问题不公正，可不能找他。处世不公会引起下属的积怨，不仅给正常工作的开展带来负面影响，对领导者个人的前途也构成了隐患。为官公正，办事公平，这是一个当领导的基本素质。《新书道术》中说：“无私谓之公，不公为私。”宋代大文学家韩愈说：“物不得其平则鸣”。可见，公平之说，古已有之。公平之人，公平之事，在史籍典册中，更是不计其数。

唐代的大理寺少卿戴胄，办事就颇为公平。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能算犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示：这样量刑不公平。他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，两方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让。指出：无忌和校尉，论其过误，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，“于法当轻”。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，“生死顿殊”，很不合理。坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免了罪。

这里的几个人物，长孙无忌是“国舅”，又是卓著功劳的开国元勋；封德是当朝宰相，大权在握，更有皇帝偏袒。监门校尉则不过是在宫门口站岗放哨的小官；戴胄自己也不过相当于今天的最高法院院长。可是他居然秉公直理，坚持公平断案，这是很不容易的。然而，惟其公平合理，才得到了李世民的首肯。除了戴胄，像包拯、海瑞这些历史上有名的“清官”也都是办过一些公平事的，人们口碑流传，同样说明了公平之可贵。

对待下属一定要公平，不可厚此薄彼、存私心。下属最忌领导偏心。因为种种原因，而不能公平对待每个人的成绩，或不能公平地处理每个人的错误，实际上起到的是一种离间的作用，孤立了被你偏袒的那一部分下属。因此会导致下属之间相互猜忌，矛盾重重。群体的凝聚力就会大大降低，这显然会给你的工作设下重重障碍。

“一碗水端平”有时很难做到，如诸葛亮要以公平服众，就必须挥泪斩了马谡，才不会在以后出现类似事情时有人说三道四。尽管马谡孰志愿珍书，与诸葛亮有交情。曹操曾经规定过无论何人之马只要进入老百姓的田地破坏庄稼就格杀勿论，在他自己的坐骑进入田地后，他也要“割发代首”，



虽然有封建统治者的虚伪性，但是在一定程度上也显示出了他的公平执法，从而极大地笼络了下属的拥护之心，为他统一北方，“挟天子以令诸侯”打下了基础。

历览古今多少事，公平之心不可缺，这不仅是处事的必需，做人的起码道德，更是一个领导者搞好上下级关系做好工作的一个起码的前提条件。如果办事不公平，搞邪门歪道，你那个部门那项工作就会出现偏差。

春秋战国时，燕昭王为报被齐国打败的仇恨，重振国威，便千方百计招揽人才。他找大臣郭隗想对策，郭隗向他说出了这样的道理：竭诚礼待他人，虚心求教，可聚集比自己强几百倍的人才；向人表示敬意，能够听取别人的意见，可以聚集比自己强几十倍的人才；以平等方式待人，可以招来与自己能力差不多的人才；而如果自恃权势，对人呼来唤去，则只会有一些小人投奔自己；昏庸无道，随意骂人，则只能剩下身边的奴仆。

可见，做领导一定要公平、公正，只有以此为前提，才能得到自己的左膀右臂，网络下属，稳定形势。

当然，完全做到百分之百的公平，也不那么容易。有时候，虽然主观上想公平，但由于人的认识局限性和各方面条件的限制，客观效果不一定那么公平。再加上各人看问题的角度不同，要求不同，“横看成岭侧成峰，早晚东西各不同”，你即使公平了，站在不同的角度，也会有人认为不够公平。有道是：“做天难做四月天，蚕要暖和麦要寒。采桑娘子要晴天，种田哥哥要雨天”，正是说的公平难。有鉴于此，周恩来就曾引用上述谚语说：“我们不要资产阶级的公平，要无产阶级的公平。平不那么容易，只要公就行了”。出以公心，就可能把事情处理得更公道些；而如果有私心杂念，那就难免不平，就像“木匠的斧子一边砍”了。

用人金诀：给人以权威感

一个老板是不能单靠甜言蜜语办事的，有时必须坚定不移，所谓恩威并用是也。譬如发现一个人实在不可救药，就要坚决地开除。这个时候如果同情顾虑过多，那只能说是一种软弱。下属都不是蠢蛋，他们自会对你的这种做法予以理解的，对这种人如果过分迁就，那么整个企业风气就要被带坏，也可能因此要失掉一些老板的权威。

譬如你今天开除了一个下属，他要好的同事可能会当着许多人的面问

你：“听说某某被开除了？”而对这种近乎挑战性的询问，你是一个老板，你应该拿出权威来，理直气壮地告诉他们：“是的，对他来说是咎由自取！我们的客户总是在抱怨而他却不在乎。”

老板就是要及时拿出老板的权威，对于下属的缺点和不良倾向不能视而不见，举措不力，姑息迁就，如果不这么做，从根本上讲也是害了你的下属本人，不利于他本人的成长进步。

同时，如果任其自行自便发展下去形成了气候，企业内部的不良风气就会滋生蔓延，感染影响其他下属。长此以往势必损害你的威信，不利于推动其他下属展开工作。

老板对自己下属的缺点错误，发现了苗头就应及时提醒，不要态度暧昧，姑息迁就，而应经常“吹吹风”，下点“毛毛雨”，争取工作环境的清洁，防患于未然。对于已经出现的错误，再给予适当的批评，帮助下属找出原因，认识错误，并以此教育他人。当然遇事要有分析，因人而异，对于有药可救的下属不能“一棒子打死”，因为走极端的做法也极易引起下属的反感。

老板的权威还体现在下达命令时和分派任务上。作为老板要勇于说“不”，发现问题，当机立断，即使在不接受任务的下属面前，你也不可失掉你的权威。在缺乏悟性不愿接收任务的下属面前，即使他对你的命令想不通，在行动上也必须坚持领受任务。如果一个老板没有这种权威，那就难以推动全局的工作。

当然，企业老板的权威应建立在自己领导能力之上，在指派任务前还要注意进行情况预测，对于任务的艰巨程度，领受任务下属的承受能力，分配任务时可能出现的问题等等都要做到心中有数，胸有成竹。必要时事先与领受任务的下属通通气，事先做好工作，征询意见，尽量避免分配任务时出现顶牛现象。

不过，企业老板权威的树立关键还是要靠其领导能力和用人的技巧。在决策前多听取意见，意见基本一致时，再定下决策。

在某些时候，为了避免决策错误，作为一个老板，少作决策也是一个极好的法子。有的管理学家甚至这样说：“一个单位总是需要老板匆忙地去作决策的话，那就不是一个好单位。”如果这样的话，老板会整天处在一种压力下工作，不断地头痛医头、脚痛医脚。

某些优秀的老板只对某几个重要的事务才亲自决定。如果把一个企业比做一艘大轮船的话，老板任务应该是把握方向，不是一个人把握方向，是和决策班子一起把握方向。





你的下属需要你的信任

用人不疑是用人的一个重要原则。

当然这个“不疑”是建立在自己择用人才之前的判定、考核基础上。不用则罢，既用之则信任之。领导只有充分信任部属，大胆放手让其工作，才能使下属产生强烈的责任感和自信心，从而焕发下属的积极性、主动性和创造性。

所以说，一旦决定某人担任某一方面的负责人后，信任即是一种有力的激励手段，其作用是强大的。

试想一下，使用别人，又怀疑他，对其不放心，是一种什么局面；试想一下，在你的公司里，如果下属得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如你的公司职员情绪欠佳，精神沉郁，怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽。这种彼此生疑生怨的状况，常是导致企业瘫痪的主要原因。

信任你的下属，实际上也是对下属的爱护和支持。古人云：木秀于林，风必摧之。特别是对于担当生产、销售、试验、拓展、探索者角色的下属而言，容易受人非议、蒙受一些流言蜚语的攻击，那些敢于直谏领导错误，提建议、意见的，那些工作勤勉努力犯了错误并努力改正的，领导的信任是其最后的精神支柱，柱倒而屋倾，在此种状态下，领导者切不可轻易动摇对他们的信任。

企业老板对下属信任的同时，对下属一定要坦诚。如果出现变故及不利因素，有话要说到当面，不要在背后议论下属的短处，对下属的误解应及时消除，以免积累成真，积重难返。有了错误要指出来，是帮助式的而不是非难指责式的，相信你的下属不是傻子，好意歹意心中自明。总之，与下属经常保持思想交流非常重要。

说到信任问题，其实它是两个彼此相处的人应该具有的一个基本的和必要的要素。两个陌生的人在一起，彼此防范，没有什么信任。而一旦人们通过某种渠道互相认识熟悉后，彼此渴望的就是一种信任。

互相看不惯的人很难有信任可言，嫌隙的存在是关系恶化的起端，离自己越近越亲的人，你应该给他越多的信任。对朋友应该推心置腹。在一个企业里，副经理、部门经理之于总经理，一般职员之于部门主管，可称为手足或臂膀，理应得到很多的信任。如果你不给他们或给他们的信任不够多，都