

一部让你掌控局面的领导心经

中国华侨出版社

真正能让人钦佩的领导，
一定是把做人做事合为一体，
方方面面考虑周全，
把“领导即做人”的这一定律发挥到淋漓尽致致的程度。

[ZuoRenYongRenGuanHaoRen].....

做人 管好人用人

孙郡锴◎编著

聪明的领导管人，
能够既让下属感到威力，
又能让下属感到可信，
这样就让下属能放手做好本职工作。



一名优秀的领导只有自己重视人才，才能发现人才、任用人才。这是领导谋事的黄金法则。

做人用人 管好

孙郡锴◎编著

聪明的领导管人，
能够既让下属感到威力，
又能让下属感到可信，
这样就让下属能放手做好本职工作。

图书馆
印章



一名优秀的领导只有自己重视人才，才能发现人才、任用人才。这是领导谋事的黄金法则。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做人用人管好人/孙郡锴编著. —北京: 中国华侨出版社,
2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5113 - 0356 - 1

I. ①做… II. ①孙… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 063343 号

●做人用人管好人

编 著/孙郡锴

责任编辑/文 心

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 0356 - 1

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 305 室 邮编 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前 言

“什么样的领导才叫好领导？”这句话大家听到过许多遍。就管理学而言，有真才实干的领导就是好领导。

领导的真才体现在何处？当然体现在做人、用人与管人等三个主要方面。但领导做人可不是一个小问题。美国著名领导学家特鲁尔说：“在现代管理过程中，领导已不是一个非常狭隘的概念，而是一种全面素质的综合表现，其中他的做人之道犹如一面镜子，起到中心的作用。”这就是说：领导千万不要对做人之道疏而不行，一定要把其当作树立自己形象、品牌的一面镜子。这是第一个问题。

第二个问题：领导还必须善于用人！一个不善于用人的领导能够干什么？自然是常陷入“孤家寡人”的尴尬之中，找不到得力助手，难以成事。领导是将是帅，人才是士是兵；无后者就无前者，而前者可从后者中造就出来。两者一体，才可以讲谋大事之道。善于用人的领导，其身边总是人才济济，在每个关键点上都有独挡一面的重兵。

第三个问题：领导必须管好人；只有管好人，才有章法可言，才有制度可依，才有效益可抓。人是最难管理的，但管人又是一项必须要做的事；否则就根本谈不上称职的领导。难怪有人说：智慧型的领导是最谙管人之道的。

有了上面三个问题，理所当然地要讨论一下领导力具体的实施办法。这也是本书的重点！

本书认为，成功的领导应当掌握三策：





做人用人管好人

zuoren yongren guanhaoren

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制、强化心理、联通水平、交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道的各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

用人之策，是领导谋事的黄金法则：主要包括用人到位、观人角度、恰当原则、调动本领、安排技巧、合成智慧、减失措施，其核心是能用尽自己身边的所有人才，给他们位置，锻炼他们，让他们最大限度地发挥潜力，另外，还要减少用人环节的失误。

管好人之策，是领导成事的看家本领：主要包括掌权手法、协调本领、解担心计、应对手段、批评方略、表达艺术等，其核心是领导要用自己的智慧，把上上下下拧成一股绳，让每位员工都能在“工作流程”中释放智慧和能量！

本书集中反映上述三策的必要性和可行性：

善于做人的领导，以赢得人心为第一；

善于用人的领导，以挖尽人才为第一；

善于管人的领导，以全听指挥为第一。

三者兼而有之者，就是最高明的领导！



目 录

一、做人 领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题,而是关系其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家英克尔在《领导之智力》一书中说:“做人的艺术,是每一个善于领导他人的人都必须修炼的,因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道,误以为自己总是高人一等,可以用命令代替一切,结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导一定是把做人与做事合为一体,方方面面考虑周全的,能把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致

▶ 1. 能力控制：没有本事，谁也不会服你	3
敢于解决棘手问题	3
大胆训练“内行眼光”	5
做决策需要深思熟虑	8
谨防掉进是非之中	10
又“瞎”又“聋”栽跟头	12
▶ 2. 强化心理：越过硬就越坚定	14
领头的四大心理	14
心中始终有“忍耐”二字	15



以冷静的头脑对待危机	17
跌倒之后立即爬起	18
压力压倒的是懦夫	19
掌握解除双重压力的招数	20
胜利永远属于自信者	23
做好本职工作的心理素质	24
 ► 3. 联通水平：成为上级的好助手	26
把责任心呈现给上级	26
明白主角与配角的关系	29
吃透“体谅法则”	31
良好的关系是工作之本	33
合理运用相处哲学	38
不让上级难堪	40
界限明确是第一位的	41
与上级相处的十条准则	44
 ► 4. 交际功夫：赢得人缘是第一位	47
人缘中有力量	47
人之交，信为本	48
扩大交往的范围	50
社交的最高境界——化敌为友	51
培养爱打招呼的习惯	53
助人者得人助	54
切勿让情绪左右你的交际	56
人情可以广种厚收	59
不要结冤家	62
要能够化敌为友	65

► 5. 进退策略：求稳是做事的关键	68
退一步是为进两步	68
保持适当的距离	69
学会和孤芳自赏者打交道	70
用好“弹性法则”	74
如何看待弱者型下属	76
打出回避牌	78
让权不能随便	79
► 6. 防算战术：该谨慎的一定要谨慎	80
防人只为不受欺	80
穿好“防弹衣”	83
防人也要有道	84
防人之心不可无	86
要防患于未然	89
不即不离，亲疏有度	91
难得糊涂	93

二、用人 领导谋事的黄金法则

领导用人的法则事关重大，难怪天下谋事之道都是以怎样利用人才为大要的。这说明用人问题是任何一名领导都不能忽视的。我们常佩服有些指挥艺术高超的领导，调动其下属的时候能把他们放在恰当的位置上，让他们闪光放热，为公司或单位增加才智。大家知道，用人与怎样用人是两个问题。一名优秀的领导只有自己重视人才，才能发现人才，才能任用人才。这是领导谋事的黄金法则。离开这一点，即使有再多的千里马，也可能没有一匹真正驰骋疆场的良马。



► 1. 用人到位：让大家都不闲着	97
知事择人，因事用人	97
识人所长，知人所短	98
人人都有可用之处	99
用人不疑，疑人不用	100
给个“大梁”让他挑	102
信任让下属更有干劲	104
有过错的下属要放心使用	105
给英雄以用武之地	106
用人的心理学	107
► 2. 观人角度：洞悉人心才能少出意外	108
就近观察，见微知著	108
看透别人的心	109
善于观察行动背后的意思	111
观察对手要仔细	116
如何观察属下的行为	118
► 3. 恰当原则：掌握“因事用人”制	119
不要因人设事，而要因事用人	119
用人不要一官多职	121
一职一官，一官一职	122
用人须避开多中心与无中心	124
用人应通功易事，互利共生	126
根据人的能力特点用人	127
小才不宜大用	128
使用鲰鱼效应	128

▶ 4. 调动本领：学会激励下属	129
调动员工积极性的手段	129
如何调动员工的积极性	133
同下属共享荣誉与责任	138
怎样使用激将法	139
工作激励，以人为本	141
会场上调动下属情绪的妙法	144
激发下属的责任心和积极性	145
▶ 5. 安排技巧：合理组织是一门大学问	146
什么样的人才是人才	146
组建有效人才机制	147
用人之长，避人之短	149
根据工作分配人才	150
用好异性相吸的原理	151
▶ 6. 合成智慧：团结是成功之本	152
得道者成，失道者垮	152
团结就是力量	154
培养团队的敬业精神	156
如何组织好一个团队	157
营造团结和谐局面	159
组建团队要注意什么	161
创建一支高效团队	162
培养属下的团队意识	166
▶ 7. 提拔要诀：有能力就让上	168
招录合适的人才	168
实践是检验人才的唯一标准	170



提升要讲究原则	172
让属下在同一擂台上较量	173
把一碗水端平	174
► 8. 减失措施：记住用人之忌	175
克服拖延时间的习惯	175
尽量避免失约或迟到	177
防止决策独裁专制	179
独断专行是用人之忌	180
不要轻易超越你的权限	181
不要对下属做强硬的压制	182
不要对下属轻易许诺	182
莫以头衔压制下属	184
武断者失人心	185

三、管好人 领导成事的看家本领

领导管人手法多样,可从宏观控制,也可从微观入手,总之,让自己的下属都能按照章法办事是最根本的。一般来讲,管人之道绝不能简单化,不能仅凭领导意志制约下属,而是要把工作做到下属的心中去,让他们自觉自愿地奉献自己,这样才能发挥最大的作用。聪明的领导管人,能够既让下属感到威力,又能让下属感到可信,这样就让下属避免了“领导高高在上”的心理,从而能放手做好本职工作。当然,领导管人还需要抓人心,必须具备指东打东、指西打西的看家本领。

► 1. 掌权手法：指挥起来镇定自若	189
要做一个理智型的掌权者	189
权力大责任更大	191

下达命令的技巧	192
以非命令的形式下命令	194
强迫他做不如让他主动去做	196
“站着指挥”不如“干着指挥”	197
接受任务要量力而行	198
用真诚打动对方	199
切勿乱开空头支票	202
不妨时时施小惠和受小惠	204
软硬兼施，恩威并济	204
当严必严，杀一儆百	207
► 2. 协调本领：左左右右都畅通	209
协调你的左右手	209
协调好与上司的关系	211
个别谈话是协调上下级关系的有效手段	212
协调与内部关系的重要性	215
协调关系，左右逢源	216
协调好与同事的关系	219
协调同级关系的五种绝招	221
► 3. 解难心计：天下最有杀伤力的是矛盾	222
矛盾也可冷处理	222
化解矛盾的六种武器	223
适当处理好矛盾	225
把握自己，化解矛盾	228
如何化解矛盾	229
让下属“气顺”	230
防止窝里斗	231
做做“和事佬”	234
处理反对意见的七种方式	235



► 4. 应对手段：像军师一样对待人	238
以其人之道还治其人之身	238
唱完“白脸”再唱“黑脸”	239
妙用压力	240
巧妙激励下级	244
要学会顺势推车	245
把握好机遇再出手	247
► 5. 批评方略：粗声恶语吓唬不住人	248
批评人要注意场合	248
批评也得讲手段	249
点到为止，不可过了头	250
先赞扬后批评	252
不要在外人面前批评你的下属	253
不要抓住小辫子不放	254
不吝惜表扬你的下属	255
批评要讲究方法	257
► 6. 表达艺术：会说话一定动人心	260
不断提高自己的语言技巧	260
拿出高水平的谈话技巧	261
说出你的特色来	263
培养良好的谈吐	265
见什么人，说什么话	267
巧用幽默	269
有口才说话才有权威感	271
培养良好的说话能力	272



一、做人 >>>

Zuoren yongren guanhaoren

领导做事的第一定律

领导做人不是一个可有可无的小问题，而是关系其自身是否能有效地开展工作的大问题。美国哈佛大学著名领导学家英克尔在《领导之智力》一书中说：“做人的艺术，是每一个善于领导他人的人都必须要修炼的，因为其中包含着其全面的素质和能力。”有些领导并不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。真正能让人钦佩的领导一定是把做人与做事合为一体，方方面面考虑周全的，能把“领导即做人”的第一定律发挥到淋漓尽致的程度。

做人之策，是领导做事的第一定律：主要包括领导的能力控制、强化心理、联通水平、交际功夫、进退策略、防算战术等，其核心是领导一定要全面地透视自己，通过与“人”打交道的各个环节来提高自己的做人能力，以便更好地展开工作。

1. 能力控制：没有本事，谁也不会服你

敢于解决棘手问题

领导的能力常表现在什么地方呢？可以肯定地说，能否在关键时刻大显才智，则为一点。大家知道，在一些重要的关头，领导也会碰到棘手的难题，如果在此关键时刻，其他同事都束手无策，你却挺身而出，使问题迎刃而解，那么，你就会赢得下属的认可和赞扬。

日常生活中经常听到一些人被埋怨“关键时刻掉链子”，这样的人不会受上司的喜欢。在具体工作中，常会碰到“砸锅”一类的事情，这就需要领导急中生智，敢作敢为。下面大家不妨看一看诸葛亮如何在关键时刻显身手的。

马谡是诸葛亮手下的大将，屡立战功，也算是一位功臣，然而却留下了大意失街亭的遗憾。司马懿出兵进攻街亭这个咽喉要塞，为诸将提供了一个表现才能的好机会，马谡也瞅准了这个关键时刻，主动请求把守街亭。诸葛亮深知街亭的战略意义重大，提醒道：“街亭虽小，干系甚重：倘街亭有失，吾大军休矣。汝虽深通谋略，此地既无城郭，又无险阻，守之极难。”马谡立功心切，立下军令状，但他的想法并未如愿。街亭失守，打乱了诸葛亮出祁山的计划，马谡不仅没能立功，反而丧失了卿卿性命。而同去的赵云、邓芝却表现甚好，没有损兵折将，还保证了军资什物的安全，深得诸葛亮的喜欢。诸葛亮亲自率领诸将出迎，见到赵云说：“是吾不识贤愚，以致如此！各处兵将败损，惟子龙不折一人一骑，何也？”邓芝回答说：“某引兵先行，子龙独自断后，斩将立功，敌人惊怕，因此军资什物，不曾遗弃。”诸葛亮夸奖道：“真将军也！”还赏赐赵云 50 斤金子，取绢一万匹赏给赵云的部卒。赵云推辞不受，诸葛亮更是倍加钦敬，



叹道：“先帝在日，常称子龙之德，今果如此！”

同样的关头，同样的机遇，马谡把事情办砸了，赵云和邓芝却把事情办得很好，前者伤了诸葛亮的心，后者赢得了诸葛亮的赏识和敬佩，所以，关键时刻如何表现自己，有很多经验值得总结。

关键时刻的难题最能考验人，所以必须具备冲上去的勇气。有的领导确实有才能，但害怕困难，或者采取事不关己、高高挂起的明哲保身的态度，因而不敢在紧要关头站出来，自己的才能也不会表现出来。

其实，领导尽管不是毛遂，但毛遂敢于在关键时刻挺身而出，可以说是大家的老师。毛遂自荐随平原君到楚国谈判合作的军国大事，平原君与楚王谈了大半天也没结果，主要是楚王有些顾虑，决意不下。眼看谈判要以失败告终，随行的其他 19 个人都一致动员毛遂上，考验他的时候来了。毛遂鼓足勇气，按剑历阶而上，问平原君：“从之利害，两言而决耳。今日出而言，日中不决，何也？”楚王得知毛遂是平原君的幕僚后大怒道：“胡不下！吾乃与尔君言，汝何为者也！”毛遂受辱但毫不含糊，提剑逼近楚王，以三寸不烂之舌说服了楚王，平原君出使楚国之行大功告成。这一次出使楚国使平原君认识了毛遂的价值，赞叹说：“毛先生一至楚，而使赵重于九鼎大吕。毛先生以三寸之舌，疆于百万之师。”后来平原君把毛遂作为上客看待。毛遂固然有才，但更重要的是在这里他表现出了很大的勇气，可以说是因智勇双全才获得了成功。有智无勇或有勇无谋均不能成功。培根先生曾说过一段与此关联的话：“如果问在政治中最重要才能是什么？那么回答是：第一，大胆；第二，大胆；第三，还是大胆。”同样，如果要问：在关键时刻获得领导赏识的东西是什么？那么回答是：第一，勇气；第二，勇气；第三，还是勇气。

但是，单凭满腔热情和勇气并不够。关键时刻表现出色还必须知彼知己，方能百战不殆。马谡虽然具备了足够的勇气，使他敢于承担守街亭的重任，但他并不了解敌我双方的情况，没有认真观察地形，同时刚愎自用，不听劝谏，于是稀里糊涂打了败仗。古语也说：没有金钢钻，不揽瓷器活。既不能正确估计自己的能力，也不能估计事情的难度，行动势必有很大盲目性。马谡在估计自己时认为：“某自幼熟读兵书，颇知兵法。岂一街亭不能守耶？”马谡在估计对手时放言：“休道司马懿、张郃，便是曹