

铁腕立威

——用人秘修



4



新 用 人 学 全 书

李文明 主编

内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新用人学全书/《新用人学全书》编委会编. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2001. 10

ISBN 7-204-05991-3

I. 新... II. 新... III. 人才—管理 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 070392 号

《新用人学全书》编委会 编

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京市后沙峪印刷厂印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 392.75 字数: 7260 千

2001 年 10 月第一版 2001 年 10 月第一次印刷

印数: 1—1000 套

ISBN 7-204-05991-3/C·82 定价: 2980.00 元 (全 24 卷精装)

前 言

“争天下者，必先争人。”（《管子·霸言》）看古往今来，有多少巨功伟业；翻史书典籍，载无数枭雄豪杰。推其成就之因，考其风光之源，其秘诀仅系乎一词——用人。无赖刘邦，诗书不识，礼仪不知，取三杰而笑天下；痞子朱元璋，文不如刘基，武远逊徐达，挥手間稳坐龙椅。由是可知，成事就业关键不在于领导者自身文能天文地理皆晓，筹划计算俱精；武能鞍前马后，十八般武艺精湛，而在于能审时度势，精心选好、用好人才。“善弈者谋势，不善弈者谋子。”关键时刻、关键位置用好一个人，远胜事事躬亲，在锱铢间穿梭忙碌。可见，“用人”方是领导者指点江山之所依凭。“王业须良辅，建功俟英雄”（阮籍《咏怀》），用人得当，贫贱布衣能当朝而立，改写历史；用人不当，权倾天下亦难免身败名裂，困留笑柄于红尘。三国时期，袁氏兄弟门生故旧遍天下却不过充当时代配角；曹、孙、刘三者本不过二三流乃至不入流之人物却各领风骚，成就一番霸业，令后世景仰。用人在事业中的核心地位已不言而喻。

用人须有术，且是一门高深的艺术。“天生人才，自足以供一代之用。”却并非总有明君能主以识才慧眼起一代之才、成一代伟业。故而历朝不乏“世上岂无千里马，人间难得九方皋”（黄庭坚诗）之谓叹；历代皆有“冯唐易老、李广难封”之辛酸。总有心怀天下志之士，而终湮没蓁草黄土间的前尘往事，这不仅仅是人才的

悲哀，更是领导者的悲哀。为“查既往之憾，备将来之需”，坊间出现了各种论用人书：或论人才表征之种种，以备选才者按图索骥；或述驭人术之方面，以供用人者指挥若定；或道沟通协调之手腕，以让有才者获取机会。林林总总，似乎把用人这个题目条分缕析地进行了一番解剖。然而，仔细考察却不免有这样的遗憾：坊间用人之书或纸上谈兵，原理法则不分中外一概罗列，说得头头是道，实行起来却寸步难行；或就事论事，典故案例堆砌成山，根本难以理出头绪，有趣味而无意味。

为了更系统、透彻、全面地论述用人问题，总结出一条从案例到理论切实可行的学习与操作方法，寓原理于案例、寄意味于趣味，我们特组织了大专院校的专家教授，组织人事管理、研究机构的学者通力编纂了这套《新用人学全书》。较之以往，这套书具有以下几个方面的突出特点：

一、点面结合，普遍原理与特殊情况并举。用人之要在乎赏罚两字。“明主之所导制其臣者，二柄而已矣。二柄者，刑、德。”（《韩非》）所谓“刑”，就是敢于处罚有错或不称职之下属；所谓“德”，就是随时赏赐、提拔那些称职或有功之人，而准确把握赏罚之度实乃领导能力之考校点。本书紧紧围绕这个中心，对从物质到精神的各种赏罚一一考查、探讨，可谓滴水不漏。在整体把握用人规律时又兼顾重点突出，对用人过程之关键点，诸如如何提高领导者自身修为，如何网罗人才，如何授权，如何栽培人才等等逐一分析，可以说囊括了用人术之要穴命门。

二、正反相衬，权术与制度并举，忍学与狠学同列。用人不可无权术又不可只有权术。从长远计，制度第一。本书辟专卷论述用人制度确立之方式、原则；制度执行之准则、分寸，使用人者既立下规矩又能有法必依。制度为主，权术为辅。制度乃整体骨骼与脉

络，权术为具体肌肤与血液。无权术则制度僵硬，无制度则权术仅为伎俩。本书切实做到了在制度的大前提下探讨各种权术，使之能精准奏效。同时，忍与狠历来是用人之两端，为成大业，不拘小节，能容人之仇，容人之傲，让人之私，轻人之错，但取其才而用之；关键时刻却又下得狠心，辣手除障碍，绝不留下任何隐患。其一厚一黑道尽用人真谛，不可不察。贯穿本书的主题就是如何让制度与权术相得益彰，令忍学与狠学齐头并进，正反相激，从而促使人才超能量发挥。

三、奇偶对应。以往的用人典籍卷册往往只把目光放在男人如何用人上，却忽略了女人由于社会及生理的条件其用人动机更为隐蔽，效果更持久，胜算更高一筹等等特点，白白让一座用人思想的宝库被尘封在历史的偏见中。经过编者的深挖狠掘使得本书得以专卷考察，论述女人用人术且将之与男人用人术对应比较，使得用人术能全面呈现在读者诸君面前。或揣摩其深意，或牛刀小试，相信领导者在用人时皆能应付自如。

四、纵横交错。“天下有谁不用人，天下谁人不被用？”用人者与被用者之间是一种相互利用的利害关系，用人从来不是单方面的，每个人都处在用人与被用两者结成的一张网中，而善于借他人之力，造自己之势者必胜。本书从纵横两方面考察这张网。纵的方面，用好下属乃领导者之本，而用好上级实乃领导者用人之源。用好下属方能出政绩有实效，取得资本；用好上级才会有人赏识，做出成绩才有人看。横的方面为巧用同僚，相互借力。教您如何多树党援，以便万一落难会有人伸出一只手。可以说，结好纵横之网，如同怀揣保险单，官场、商场任您行。

以上是本书内容方面的特点，在体例上，本套书亦有三个鲜明特点：

一、全。全书分“铁腕立威”、“目光如炬”、“滴水不漏”、“筑巢引凤”、“种豆得瓜”、“推功揽过”、“敲山震虎”、“因事设职”、“权力下放”、“平衡牵制”、“沟通协调”、“移形换位”、“培植心腹”、“降伏异己”、“上下同心”、“左右逢源”、“倚重幕僚”、“技压须眉”、“明镜高悬”、“利益驱动”、“精神激励”、“韬光养晦”、“一剑无血”、“万法归宗”二十四卷，考虑到了用人的方方面面，几无遗漏，实乃一本用人百科全书。

二、新。全书每卷分列十个左右专题，专题下列“政坛用人透视”、“商战用人解剖”、“国外用人借鉴”、“用人败鉴”等等案例栏目。从古至今，从中到外，由官到商，由史籍到小说凡涉用人之可圈可点之术皆精心择出，并配以提纲挈领之点评，使读者能于案例有所感，在点评中有所悟。每个专题下设“用人绝学”与“用人疑难解读”两个理论栏目，读者在案例与点评中的所感所悟在此获得答疑解惑，并随之深化与升华，真正做到融会贯通。堪称“用人术之自学宝典”。读者在阅读过程中经历感性、理性、理性与感性交汇三个过程，彻底化书中之言为胸中丘壑。这也是用人典籍方面的一个创举。

三、妙。每个专题后皆有几幅漫画，全书共500多幅漫画。漫画为专题之眼，点全书之神。以妙趣横生之漫画谈妙奥深邃之用人学，深入而浅出，尽享读书之乐趣。

当然，尽管我们在编纂过程中集思广益，力求穷用人之学，但限于水平，仍难免挂一漏万，还望读者诸君批评指正，以便再版时修订。

总 目 录

第 一 卷

铁腕立威——老板用人秘修

- ❖ 高深莫测 神龙见首不见尾
- ❖ 真人不露相 露相非真人
- ❖ 一诺千金：说出去的话，泼出去的水
- ❖ 处变不惊：刀架在脖子上不眨眼
- ❖ 老板一跺脚，方圆十里颤三颤
- ❖ 见风使舵 变色龙好混世
- ❖ 风紧扯乎 脚底抹油跑得快
- ❖ 玩的是气量：宰相肚里能撑船
- ❖ 脚踩黑白两道 手攥三教九流
- ❖ 大唱高调 有粉擦在脸上

第 二 卷

目光如炬——老板识人秘术

- ❖ 一眼看穿：我有火眼金眼，任你千变万化
- ❖ 一脸带百相 常吃山药眼就是秤
- ❖ 任你天花乱坠 我有测谎大法
- ❖ 从头看到脚 狐狸的尾巴总会露出来
- ❖ 明察暗访：24 小时全天候多侧面考察

- ❖ 肉包子打狗，诱之以利而观其欲
- ❖ 路遥知马力 日久见人心
- ❖ 长处我来用 短处还给你
- ❖ 是骡子是马拉出来遛遛
- ❖ 火力侦察；大难临头各自飞

第 三 卷

滴水不漏——老板说话秘技

- ❖ 口吐莲花 全凭一张嘴
- ❖ 有话好好说：什么药都好吃，就是不能吃枪药
- ❖ 装傻充愣 王顾左右而言他
- ❖ 眼泪与手势齐飞 唾沫共口型一色
- ❖ 见人说人话 见鬼说鬼话
- ❖ 幽他一默：千金难买一笑
- ❖ 无限上纲：针尖大的窟窿斗大的风
- ❖ 投石问路：对面的女孩看过来
- ❖ 金口半开：逢人只说三分话

第 四 卷

筑巢引凤——网罗人才秘法

- ❖ 韩信前线玩命，刘邦坐享其成
- ❖ 三顾茅庐：刘备赚三分天下
- ❖ 拿破仑：让将士满怀分享胜利的希望
- ❖ 先搭台，后唱戏，英雄有了用武之地
- ❖ 流行了几千年的歌曲：学习伯乐好榜样
- ❖ 举荐有功 猎头无罪 挖墙角有理
- ❖ 双向选择：良禽择木而栖

- ❖ 招才进宝：扯起“重金招聘”大旗
- ❖ 粪自珍：不拘一格降人才
- ❖ 人有七情六欲：投其所好 各个击破
- ❖ 身在曹营心在汉：把根留住

第 五 卷

种豆得瓜——栽培下属秘方

- ❖ 普遍撒网 层层选拔 重点培养
- ❖ 小荷才露尖尖角 好枪不打出头鸟
- ❖ 劳其筋骨，苦其心志：天将降大任于斯人也
- ❖ 提拔一任，胜造七级浮屠
- ❖ 海阔凭鱼跃 天高任鸟飞
- ❖ 千斤担子给下属挑：招之即来，来之能战，战之能胜
- ❖ 留个肥缺给下属争：鱼我所欲也，熊掌亦我所欲也
- ❖ 拿个文凭：进修深造，巧妙镀金
- ❖ 给下属当铁杆啦啦队：气可鼓不可泄
- ❖ 送战友，踏征程，默默无语两眼泪

第 六 卷

推功揽过——保护下属秘招

- ❖ 想下属所想，急下属所急
- ❖ 练好耳根子功夫：正确处理小报告
- ❖ 打肿脸充胖子：替下属背黑锅
- ❖ 多种花，少栽刺，顺水人情人人有份
- ❖ 逢山开路，遇水架桥：危难时拉兄弟一把

- ✧ 在哪跌倒在哪爬起来：改了就是好同志
- ✧ 革命的两手：打一巴掌揉三揉
- ✧ 吹牛不要紧，只要学问真
- ✧ 动之以情，驱之以利：要让马儿跑，须给马儿吃点草

第七卷

敲山震虎——批评下属秘鉴

- ✧ 以点带面——心有灵犀一点通
- ✧ 先表扬后批评——关键是次序
- ✧ 一慢二看三通过——驾车的经验也有推广价值
- ✧ 正话反说，反话正说——反正就是这么回事
- ✧ 不翻旧账，不揭疮疤——卸下包袱才能轻装前进
- ✧ 求大同存小异——有意见可以保留
- ✧ 不战而屈人之兵——让他坐坐冷板凳
- ✧ 事前要沟通——不搞突然袭击
- ✧ 公事公办——对事不对人

第八卷

因事设职——用人定位秘道

- ✧ 一个萝卜一个坑——耕者有其田
- ✧ 不在其位 不谋其政——手莫伸，伸手必被捉
- ✧ 宁缺毋滥——对蹲着茅坑不拉屎的人说：NO
- ✧ 老中青三结合——经验 + 精力 + 活力 = 无往而不利
- ✧ 建立干部三梯队——打仗讲后备役，踢足球讲

替补队员

- ※ 定位二把手——拿个最佳配角奖
- ※ 老同志做好传帮带——人事工作的扶贫工程
- ※ 男女搭配干活不累——跟着感觉走
- ※ 女人不是花瓶——或者说，女人不只是花瓶
- ※ 强强联手 打造团队——一加一大于二

第九卷

权力下放——老板授权秘诀

- ※ 大权独揽 小权分散——抱西瓜丢芝麻
- ※ 是事必躬亲——单刀赴会不如兵团作战
- ※ 将在外君命有所不受——不当婆婆成不成
- ※ 授权不是给特权——细说附加条件
- ※ 骑马上轿 述职报告——授权要隆重
- ※ 给你把尚方宝剑——秘密授权有特效
- ※ 风险共担——天塌下来大家顶着
- ※ 量才授权——没有金刚钻，别给瓷器活
- ※ 任务分解 层层授权——首先扫好门前雪
- ※ 权衡轻重——别给老好人授实权

第十卷

平衡牵制——权力结构秘档

- ※ 警惕失控：杯酒释兵权
- ※ 健全机制：互相制约 分而治之
- ※ 一碗水要端平：等距离观察
- ※ 派系之争可用：用你的拐棍梆你的腿
- ※ 竞争上岗：学会当裁判

- ✧ 游戏规则：给越权者吃黄牌
- ✧ 免开尊口：手中实权概不外借
- ✧ 千里眼，顺风耳：老板不出门，全知天下事
- ✧ 遥控艺术：运筹帷幄，决胜千里
- ✧ 引而不发：敲竹杠恰到好处

第十一卷

沟通协调——消除内耗秘笈

- ✧ 和稀泥：协调关系，两面讨好
- ✧ 难得糊涂：各打五十大板
- ✧ 抽丝剥茧：抓住主要矛盾
- ✧ 别较真：给人台阶，就坡下驴
- ✧ 把话说在前头：先小人，后君子
- ✧ 不争一时之长短：退一步海阔天空
- ✧ 双赢策略：与人方便，自己方便
- ✧ 正人先正己：批评与自我批评
- ✧ 严而不训，爱而不哄：作耐心细致的思想工作

第十二卷

移形换位——任免调动秘笈

- ✧ 温柔一刀 明升暗降——既打棍子又给面子
- ✧ 黑脸白脸能变脸——好演员戏路宽广
- ✧ 背靠大树好乘凉——人力资源开发
- ✧ 抓把柄穿小鞋——鞋子合不合适，只有脚趾头知道
- ✧ 一抹到底，杀鸡给猴看——反面教材更有效
- ✧ 频繁调动，曲线提拔——防止流行性红眼病

- ✧ 卧榻之侧岂容他人酣睡——看好自己的一亩三分地
- ✧ 能者上 平者调 庸者下——宏观调空的导向作用
- ✧ 帮人帮到底 送佛送到西——可持续发展战略

第十三卷

培植心腹——核心用人秘要

- ✧ 新官上任三把火——一考察二排队三组阁
- ✧ 没有功劳看苦劳——苦不苦想想萨达姆
- ✧ 净化干部队伍——ISO 质量认证
- ✧ 士为知己者死——一夫当关万夫莫开
- ✧ 对异己似拉实打——秋后再算帐
- ✧ 对自己人似打实拉——打是疼骂是爱
- ✧ 网罗精英 厚宠干将——保护知识产权
- ✧ 大决策不出小圈子——真理往往在少数人手里
- ✧ 上贼船容易下贼船难——防止开小差的连坐法
- ✧ 一个好汉三个帮——规模产生规模效益

第十四卷

降伏异己——统御异类秘计

- ✧ 化干戈为玉帛——建立广泛的统一战线
- ✧ 摆平死党 消除后患——百年大计，安全第一
- ✧ 打拉结合 分化瓦解——左手画圆，右手画方
- ✧ 射人先射马，擒贼先擒王——树倒猢猻散
- ✧ 太岁头上焉能动土——因为他不知道马王爷三只眼

✧ 假公济私 名正言顺——天下最容易的事莫过于找借口

✧ 招降纳叛 既往不咎——宋江就吃过这个哑巴亏

✧ 千万别蒙在鼓里——睡着了都要睁着一只眼

✧ 以其人之道，还治其人之身——甲方乙方没完没了

第十五卷

上下同心——活用老板秘则

✧ 正面攻不上侧面攻——拳击要打有效部位

✧ 斩而不奏 先斩后奏——充其量坏不到哪去

✧ 奏而不斩 不斩不奏——很多事不是干出来的，而是拖出来的

✧ 揣摩上意 投其所好——五千年来说从没失过手

✧ 尊敬上司 命有所受——就要拿着鸡毛当令箭

✧ 直谏非上策——有话好好说

✧ 拍马屁不如护脸——再厚的脸皮也比马屁股薄

✧ 讨价还价——要求最惠国待遇

✧ 巧用上隙坐收渔利——领导之间掰腕子，是下属的绝好时机

✧ 寻上弱点 见缝插针——麻秸杆打狼两头怕

✧ 早请示 晚汇报——优秀下属的作息时间表

第十六卷

左右逢源——巧用同僚秘规

- ✧ 携手相依 多树党援——团结就是力量
- ✧ 八面玲珑 人情练达——花花轿子人抬人
- ✧ 我们的朋友遍天下——试看天下谁能敌
- ✧ 投桃报李 欲取先予——零存整取
- ✧ 左右逢源 上和下亲——鱼儿离不开水，瓜儿离不开秧
- ✧ 借花献佛 顺水推舟——投资少见效快
- ✧ 充当和平使者——欢迎欢迎，热烈欢迎
- ✧ 网开一面 下不为例——朋友妻不可戏，一回两回没关系
- ✧ 该打则打 该拉则拉——一把手要学会当多“面”手
- ✧ 冤家宜解不宜结——塞车是最大的痛苦

第十七卷

倚重幕僚——妙用外脑秘宗

- ✧ 我有智囊我怕谁——三头六臂并非侃大山
- ✧ 求贤问计 为我所用——梁上君子都知道贼不走空
- ✧ 智业策划 点石成金——资产无形变有形
- ✧ 当局者迷 旁观者清——远来的和尚就是会念经
- ✧ 好钢用在刀刃上——把秘书抬出来挡驾
- ✧ 去粗取精，去伪存真——真的假不了，假的长

不了

❖ 大胆用计 小心求证——不怕做不到，就怕想不到

❖ 切忌有病乱投医——宁死不求江湖郎中

❖ 教条主义要不得—— $1+1$ 未必等于2

❖ 你有千条妙计，我有一定之规——家有千口，主事一人

第十八卷

技压须眉——女性驭人秘旨

❖ 从后院到前台——把男人当铺路砖、垫脚石

❖ 乱淫不乱政——干就干得漂亮，玩就玩得开心

❖ 最是难测女儿心——女人，你的名字不是弱者

❖ 政治姻缘一线牵——乔太守妙点鸳鸯谱

❖ 英雄难过美人关——石榴裙下都是残兵败将

❖ 一哭二闹三上吊——你不服软老娘死给你看

❖ 阴柔比阳刚更酷——美女战兵不血刃

❖ 牺牲小我——女人的成功往往付出比男人更高昂的代价

❖ 贤内助功不可没——军功章里也有你的一半

❖ 母以子贵——生儿育女当筹码

❖ 事夫有道——外面彩旗飘飘，家里红旗不倒

第十九卷

明镜高悬——用人制度秘章

❖ 立此存照：没有规矩不成方圆

❖ 规矩硬着陆：王子犯法与庶民同罪