

古老的兵法智慧 用人的心机策略

超值金版  
29.00

# 用人 三十六计

大全集

陈艳军◎编著

因才用人 因事用人  
不养闲人 不容庸人

灵活运用三十六计，汇聚众人的智慧，做卓越的领导者！



立信会计出版社

# 用人 36 计大全集

陈艳军/编著

立信会计出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

用人三十六计大全集 / 陈艳军编著. —上海: 立信会计出版社, 2011.4

(超值金版)

ISBN 978-7-5429-2882-5

I. ①用… II. ①陈… III. ①企业管理: 人事管理—通俗读物 IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第061873号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 成姿娴

封面设计 久品轩

## 用人三十六计大全集

---

出版发行 立信会计出版社

地 址 上海市中山西路2230号 邮政编码 200235

电 话 (021) 64411389 传 真 (021) 64411325

网 址 www.lixinaph.com 电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net 电 话 (021) 64411071

经 销 各地新华书店

---

印 刷 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 23.5

字 数 504千字

版 次 2011年4月第1版

印 次 2011年4月第1次

印 数 1-12000

书 号 ISBN 978-7-5429-2882-5/F

定 价 29.00元

---

如有印订差错, 请与本社联系调换

# 前言

“三十六计”是我国传统兵家文化园林中一朵久艳不衰的炫目奇葩，是兵家谋略中最具实用性、启迪性和指导性的军事理论，它对谋策智术较高层次的逻辑性演绎，成为了中国传统智道文化发展过程中的一个典型建树。因此，它对中国传统文化横断与纵深的影响已经大大超乎军事范畴，而对中国古代的政治价值、文化精神、人生涵养、处世态度都无不构成了深层浸染和扩散。

时至今日，战争的硝烟已经离我们远去。然而，另一个无形的战场又悄然形成，职场、商场中处处有着看不见的“刀光剑影”，“三十六计”再次被人们提起，并且加以延伸和应用。

职场、商场中没有军队，取代它的是或大或小、或松散或紧密的团队，而让自己的团队始终处于不败之地是每个团队领导者不可推卸的职责。那么，如何管理好自己的团队，就成了领导者最关心、最费神的问题。

了解传统“三十六计”历史的人都知道，自古以来，历朝历代凡成就大业的领导者无不以“江山社稷、用人为先”为准则，从而因用人而兴——齐桓公重用管仲，成就了一番春秋霸业；秦始皇利用韩非、李斯横扫六国，一统天下；刘邦有张良、韩信的“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的智谋而成为西汉的开国之君；刘备以隆中对识得诸葛亮，而得“三分天下”之势；唐太宗正是采用“慎择”的用人方式，终有“贞观之治”的盛景；朱元璋凭借自己的真诚感动了心如死灰的前朝落魄士子刘基，使他终归自己帐下……不胜枚举的领导者在挥洒着他们的用人艺术，以至于无数后人对此拍案叫绝。

“劳心者治人，劳力者治于人”。这劳心者当指领导者，劳力者就是指被管理者了。人大多数都想当领导，每天有那么多的团队崛起就是明证；领导不是想当就能当的，每天有那么多的团队倒下也是明证。

做一个成功的领导不容易，其关键在于用人管人的能力。“遇横逆之来而不怒，遭变故之起而不惊，当非常之谤而不辩”，可以做领导者；有胆识，有立场，有广泛的交际能力，能独当一面，可以做中级领导；识人不爽，用人不刻，加上上面所有的特质，才能做一个高级领导；如果各种能力运用自如，做一个顶级领导就没有问题了。

内在素质越高，越有可能成为较高的领导者。这有点像金庸笔下的武侠人物，

练内家功夫的人总比练外家功夫的人稍胜一筹。作为领导者也必须内修外炼，而内修是主，外练是辅。这也正是本书的出发点。

本书扣题在管理，具体落实到用人、管人这两件事上。用人、管人是一位成功的领导者不可或缺的能力。

领导者能够发现人才、使用人才，离不开三个重要条件：

第一是个人的人格魅力。美国著名成功心理学大师拿破仑·希尔博士说：“真正的领导能力来自让人钦佩的人格。”一个领导者的信仰、气质、性情、品行、才智和经验等综合体现出来的人格凝聚力和感召力是惊人的，很多时候领导的人格魅力决定着管理的品质优劣。重视人格魅力的修炼，释放人格魅力的光泽，在一定程度上改变着领导者的领导力和组织成员的执行力。

人格魅力需要领导者长期修炼，并把管理活动当作一门艺术一样精心实践。在管理中注重学习运用科学的方法论，熟练掌握必要的业务知识，善于高处定位思路、低处找准落点、实处创造效益，以“管理的本质是服务、管理的本质是文化”的理念，理解人、关心人、包容人、激励人，放低姿态，和团队成员保持精神一致，在积极为团队成员创造荣辱与共、和谐发展的良好环境中，增加管理效益，提升管理品质，推动团队实现不断发展。

因此，领导者要道德高尚，以德服人；领导者要尊贤重士，用自己的真心换取下属的信任；领导者要有博大的胸怀，能够包容和呵护人才；领导者要公平公正，对待下属一碗水端平；领导者要讲究信誉，一言九鼎。

第二是发现人才的能力。使用人才的前提是知人，而知人又谈何容易？世界上最难认识的莫过于人。人最看不清、说不准的莫过于自己。

人是一种高级复杂动物。人有外表与内心之别，现象与本质之别，片面与全面之别，一时与长远之别。人们看人，往往只看到表面而看不到内心，只看到现象而看不到本质，只看到一时而看不到长远，要想“一眼看穿”是不可能的。诸葛亮被国人视为智慧化身，他在谈到识人之道时说：“善恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”他也犯过因用人不当而招致惨败的错误，因而感叹人性之难察。人是一种善变的动物，在与环境的互动过程中，人能改变环境，环境也能改变人。七情六欲、生老病死，这些都会改变人的思想和心态。特别是在大风大浪、大利大害、生死考验关头，不少人都会起变化，变颜变色，变质变节，从君子变成小人，真正能做到“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”的，世上能有几人呢？

因此，领导者要知人善任，要做到疑人不用，用人不疑；领导者要有发现潜在人才的能力，能够及时挖掘、精心培育人才。

第三是要懂得管人、用人之道。同一个人，不同的领导对他有不同的用法，取其长处，抑其短处。学习管人、用人之道的最好方法就是去借鉴历史，张良、韩信本来都在项羽部下做事，可是项羽不能发挥他们的长处，刘邦却把他们用好了，因而成就一代帝王之业。

刘备曾经评价他与曹操的用人风格之不同：“操以急，吾以宽，操以暴，吾以仁，操以谄，吾以忠，每与操反，事乃可成。”这说明，在不同的领导，使用不同的用人方法，可以达到相同的目的。马谡本来学识聪明，熟读兵书，作为一个军中参谋可谓游刃有余，但诸葛亮将他作为主将去带兵，没有发现他实战能力的欠缺，终于导致街亭之失，被迫唱了一出空城计。刘邦在起兵之初，广纳人才，只要有一技之长，完全不管这个人品格如何，甚至做过伤天害理之事，也委以重任。等到汉家天下基本安定，他却把一个从项羽那里带兵投降过来的老朋友的老朋友的头给砍了，罪名是卖主求荣，此所谓用人因时而异。

作为一个领导者，要有自己的威信，让下属自行自律办事；要建立一套切实可行的管理制度，让下属依法行事；要懂得“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”的道理，能够凝聚团队的力量；要学会分权授权，让下属有机动行事的余地；要懂得激励团队的士气，该奖的时候奖，该罚的时候罚；要有管人、用人的手段，知道什么时候该用恩，什么时候该用威，什么时候该精明，什么时候该糊涂。

领导才能是开发的，不是发现的。只有用心修为，潜心参悟，才可能成为领导者。用人是一门学问，更是一门艺术。管人、用人并不是一个简单的过程，只有讲方法、讲艺术才能取得更佳的效果。

本书无论谈用人还是管人，透出的都是领导的智慧，这其中既涉及理论也涉及技巧。一个人不仅要懂得道理，还要知晓如何做好一件具体的事情。本书的意图以及全部内容都是为了达成此目的。

很多人都想管人，可并非人人都会管人。管人靠权威：熟练地运用权力，让手下心甘情愿地服从你，供你调遣，就可以成为一个好上司。管人靠攻心：成功的上司亲切、随和、善解人意。当下属将你看成自己人的时候，你的目的就达到了。一句话，征服了人心就征服了一切。

# 目录

|     |                                     |    |
|-----|-------------------------------------|----|
| 第1计 | 以德服人——用高尚的人格感化他人                    |    |
|     | 呕心沥血辅幼主——周公忠贞佐君王 .....              | 2  |
|     | 甘愿为员工奉献——任正非当大师傅 .....              | 5  |
|     | 以情感之，效果更佳——李更生请董伯度 .....            | 5  |
|     | 崇高的人才能成就伟业 .....                    | 6  |
|     | 人格魅力远胜于权力 .....                     | 7  |
|     | “以力服人”让人被动服从，“以德服人”让人主动跟<br>随 ..... | 8  |
|     | 从四个方面培养人格魅力 .....                   | 10 |
|     | 任何时候都要自尊、自爱 .....                   | 11 |
| 第2计 | 完善自我——非凡素质打造卓越领导                    |    |
|     | 与下属建立朋友式的关系——李世民结识刘文静 .....         | 14 |
|     | 每个员工都很重要——玛丽·凯·阿什的人际学 .....         | 15 |
|     | 所有障碍都能克服 .....                      | 17 |
|     | 迷人的人格魅力 .....                       | 18 |
|     | 保持对领先的不断追求 .....                    | 19 |
|     | 竞争是件好事情 .....                       | 21 |
|     | 在不断反省中找到进步的支点 .....                 | 22 |
|     | 让心胸更加开阔 .....                       | 24 |
| 第3计 | 以心换心——以己之诚换取他人之心                    |    |
|     | 真心话最动听——本田宗一郎激流勇退 .....             | 28 |
|     | “老虎”也能低头——毛泽东感化许世友 .....            | 29 |
|     | 员工是有需求的 .....                       | 31 |
|     | 将心比心，想员工之所想 .....                   | 32 |
|     | 推己及人，时刻真情关怀员工的感受 .....              | 33 |
|     | 以心换心，要赢得员工的心只有拿自己的心去交换 ..           | 34 |
|     | 时常做一下员工满意度调查 .....                  | 36 |
| 第4计 | 宽容大度——宽恕包容关怀呵护人才                    |    |
|     | 对部下绝对信任——刘秀冯异的君臣情 .....             | 38 |



# 目录



|                       |    |
|-----------------------|----|
| 越宽容越忠心——明成祖资贤重直 ..... | 39 |
| 宽容是一种美德 .....         | 40 |
| 要有容人的雅量 .....         | 41 |
| 培养宽广的胸怀 .....         | 43 |

## 第5计 信守诺言——以守诺博取他人的信任

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 烽火戏诸侯——周幽王失信灭国 .....        | 45 |
| 牢记“诚实守信”的信条——李嘉诚一生的追求 ..... | 46 |
| 不能失信于自己的下属 .....            | 47 |
| 不许诺自己办不到的事 .....            | 48 |
| 信守自己的每一个诺言 .....            | 49 |
| 诚信待人，员工就会以诚信回报 .....        | 49 |
| 信任带来和谐和效率 .....             | 51 |

## 第6计 唯才是用——让人才得到发挥的机会

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 五张羊皮换名相——秦穆公任用囚徒 .....     | 55 |
| 不惜才于异代，皆取才于当时——唐太宗求贤若渴 ... | 56 |
| 尽力招到最佳的员工 .....            | 57 |
| 能力比知识更重要 .....             | 58 |
| 人格比专业知识更重要 .....           | 59 |
| 不可忽视心理素质和工作态度 .....        | 60 |
| “求贤若渴”的人才观 .....           | 61 |
| 把握住现代人才的标准 .....           | 62 |

## 第7计 扬长避短——善于发现和利用他人之长

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 忽略缺点，用人所长——口吃将相 .....      | 64 |
| 老将出马，一个顶俩——郑文公扬长避短用烛之武 ... | 65 |
| 了解下属的优点和缺点 .....           | 66 |
| 领导用人要善于扬长避短 .....          | 68 |
| 扬长避短，巧妙组合 .....            | 69 |

## 第8计 知人善用——能充分了解他人的才能

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 选择真正能够胜任之人——子产知人善任 .....     | 72 |
| “杨家将”传名千古——宋太宗重用北汉降将杨业 ..... | 73 |
| 对下属进行合理的分工 .....             | 75 |
| 全面了解下属的个性 .....              | 76 |
| 善于发挥下属的长处 .....              | 77 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 根据下属的性情分配工作 .....              | 78  |
| 区别对待不同性格的下属 .....              | 80  |
| <b>第 9 计 公平公正——对待人才要一碗水端平</b>  |     |
| 清廉正直，有口皆碑——申屠嘉不畏强暴 .....       | 84  |
| 一碗水端平——毛泽东搓和两虎将 .....          | 86  |
| 抛弃成见，唯才是用 .....                | 89  |
| 做分配工作的内行 .....                 | 90  |
| 坚持平等的原则 .....                  | 91  |
| 处理事务要公私分明 .....                | 91  |
| 避免安置心腹的做法 .....                | 92  |
| 不要亲此疏彼 .....                   | 93  |
| <b>第 10 计 用人不疑——让人才得到信任和尊重</b> |     |
| 疑人不用，用人不疑——刘秀示信解疑 .....        | 96  |
| 用人不疑，放手用将——刘伯承信任属下 .....       | 97  |
| 怀疑员工是企业最大的浪费 .....             | 98  |
| 疑则勿任，任则勿疑 .....                | 99  |
| 用人不疑，授予全权 .....                | 100 |
| 任人必须注意协调 .....                 | 101 |
| 不用任何一个多余的人 .....               | 103 |
| <b>第 11 计 分工授权——领导者要学会的分身术</b> |     |
| 恰当授权，让下属做主人——曾国藩恰当授权 .....     | 106 |
| 考察清楚再授权——一个经理的感悟 .....         | 107 |
| 权利是要分配的 .....                  | 108 |
| 领导者就要学会授权 .....                | 110 |
| 哪些应该授权，哪些不能授权 .....            | 112 |
| 领导要掌握的七种授权法 .....              | 114 |
| 领导者授权后的控制 .....                | 115 |
| 放手，但定期检查不可少 .....              | 116 |
| <b>第 12 计 人尽其才——把人的才能都挖掘出来</b> |     |
| 人尽其才——萧何月下追韩信 .....            | 120 |
| 让恰当的人做正确的事——诸葛亮选贤任能 .....      | 122 |
| 给员工一点个性空间 .....                | 124 |
| 根据员工的个性安排工作 .....              | 125 |

# 目 录



# 目录



|                 |     |
|-----------------|-----|
| 让个性充当动力 .....   | 126 |
| 全方位地认可员工 .....  | 126 |
| 协助部属发挥潜能 .....  | 127 |
| 坚持人尽其才的主张 ..... | 128 |

## 第 13 计 礼贤下士——关怀体贴才能赢得人才

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 为得人才不惜降尊屈膝——春秋霸主齐桓公 ..... | 130 |
| 不能忽视身边的人才——燕昭王屈尊招贤 .....  | 131 |
| 待人要和蔼可亲，平易近人 .....        | 132 |
| 礼贤下士，留住人才 .....           | 133 |
| 放下身段，尊重人才 .....           | 135 |
| 不断增强自己的感召力 .....          | 136 |
| 好的工作环境是留住人才的关键 .....      | 137 |

## 第 14 计 团结协作——三个臭皮匠顶个诸葛亮

|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 朋友是最大的财富——杰克·伦敦的败局 .....  | 139 |
| 用人才不用奴才——小沃森挽留伯肯斯托克 ..... | 140 |
| 组建一支有效的领导团队 .....         | 141 |
| 人在其位，各谋其政 .....           | 144 |
| 正职如何处理好与副职的关系 .....       | 146 |
| 副职如何处理好与正职的关系 .....       | 147 |
| 提高领导者个人的效率 .....          | 149 |
| 提高领导机构的效率 .....           | 151 |

## 第 15 计 不计前嫌——往事如浮云一笑泯恩仇

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 用人者要有不计前嫌的高风亮节——晋文公尽释前嫌 ..... | 154 |
| 大胆用仇人——齐桓公称霸 .....            | 156 |
| 率直的心胸不可或缺 .....               | 158 |
| 忍耐是领导者的一种美德 .....             | 159 |
| 风度翩翩地处理事情 .....               | 160 |

## 第 16 计 巧舌如簧——会沟通的领导魅力四射

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 与农民亲切交谈——列宁善于表达 ..... | 163 |
| 推心置腹的讲演——林肯成功竞选 ..... | 164 |
| 沟通究竟是什么 .....         | 164 |
| 什么是有效的沟通 .....        | 165 |

## 目 录

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 有效沟通的四个条件 .....             | 166 |
| 沟通反馈的六个准则 .....             | 166 |
| 沟通的四种基本方法 .....             | 167 |
| 重视沟通讨论 .....                | 168 |
| <br>第 17 计 精心培育——罗致人才更要培育人才 |     |
| 树立楷模培养人才——汉宣帝树楷模育才 .....    | 171 |
| 坚定立场育人——靖郭君与儿说 .....        | 172 |
| 让部属产生学习的需要 .....            | 173 |
| 以“前车之鉴”育人 .....             | 174 |
| 用逆境来培育人才 .....              | 175 |
| 用激将法来培育人才 .....             | 175 |
| 用奖励来培育人才 .....              | 176 |
| 善于培养接班人 .....               | 176 |
| <br>第 18 计 擒贼擒王——抓住关键环节一举中的 |     |
| 拿领头人开刀——西门豹治邺 .....         | 179 |
| 危急当前，果断出手——任正非点杀港湾 .....    | 180 |
| 认识清楚了，事情才能处理好 .....         | 184 |
| 抓住关键，才能举一反三 .....           | 185 |
| 面对“刺头”，首先要了解 .....          | 185 |
| 处理“刺头”的技巧 .....             | 186 |
| 坏脾气对领导来说绝对弊大于利 .....        | 187 |
| <br>第 19 计 激励有方——让每个人才都鼓足干劲 |     |
| 关键时刻为下属撑腰——孙仲谋数伤敬美酒 .....   | 189 |
| 造人先于造物——松下幸之助激励有方 .....     | 190 |
| 最有效的激励方式 .....              | 192 |
| “鲶鱼效应”的妙用 .....             | 193 |
| 学习米卢的智慧 .....               | 194 |
| 激励下属的梦想 .....               | 195 |
| 救灾式激励 .....                 | 196 |
| 经营地位式激励 .....               | 197 |
| <br>第 20 计 勇于担当——为人才撑起辽阔的天空 |     |
| 领导者要勇于担当——俞大猷、卢象升揽过 .....   | 200 |
| 为自己的过失道歉——总裁认错 .....        | 201 |



# 目录



|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 不要忽视榜样的力量 .....       | 202 |
| 成为下属的榜样 .....         | 203 |
| 样样胜人一筹 .....          | 203 |
| 勇于担当：管理意味着承担责任 .....  | 204 |
| 勇于承担责任能够获得更多的认同 ..... | 206 |

|        |                               |     |
|--------|-------------------------------|-----|
| 第 21 计 | 恩威并用——灵活运用胡萝卜和大棒              |     |
|        | 功过要分清——李世民点醒李靖 .....          | 209 |
|        | 该奖时要奖，该罚时要罚——松下、索尼的生存之道 ..... | 210 |
|        | 表扬的三种方式 .....                 | 212 |
|        | 适度表扬的两点要求 .....               | 213 |
|        | 表扬每一个进步 .....                 | 213 |
|        | 批评贵在到位、及时 .....               | 214 |
|        | 有效斥责的八个标准 .....               | 215 |
|        | 恩威并举，让员工既服从又感激 .....          | 216 |

|        |                           |     |
|--------|---------------------------|-----|
| 第 22 计 | 以德报怨——不让个人恩怨影响工作          |     |
|        | 推赤心送到人腹中——刘秀以德报怨释前嫌 ..... | 220 |
|        | 雅量待人——郭进不杀军校 .....        | 221 |
|        | 不要畏惧下属的顶撞 .....           | 222 |
|        | 要给下属犯错误的机会 .....          | 223 |
|        | 善于原谅下属的失礼很重要 .....        | 223 |
|        | 不战而屈人之兵善莫大焉 .....         | 224 |
|        | 真正的领导者不拒绝认错 .....         | 225 |

|        |                             |     |
|--------|-----------------------------|-----|
| 第 23 计 | 法外有情——法度之下也要关照人情            |     |
|        | 虽有过错，亦可免罚——诸葛亮收服关羽 .....    | 227 |
|        | 宽容之中走出了一位元帅——斯大林激励科涅夫 ..... | 228 |
|        | 过分苛求会使下属产生工作厌倦感 .....       | 231 |
|        | 强势作风会导致员工的保守心理 .....        | 233 |
|        | 不要求全责备 .....                | 234 |
|        | 豁达大度可以增加下属对你的敬佩 .....       | 235 |
|        | 要有容人的雅量 .....               | 235 |

|        |                          |     |
|--------|--------------------------|-----|
| 第 24 计 | 从善如流——刚愎自用只会乱了大局         |     |
|        | 认识到自己的不足就要改正——齐王纳谏 ..... | 239 |

目  
录

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 不听善言酿悲剧——韩信之死 .....           | 240 |
| 少命令，多商量 .....                 | 242 |
| 让你的下属畅所欲言 .....               | 243 |
| 倾听更能使下属感到你的尊重 .....           | 244 |
| 尊重员工的建议会让其积极性更加高涨 .....       | 245 |
| <br>第 25 计 难得糊涂——含糊一点效果反而更好   |     |
| 对下属之间的矛盾“装痴作聋”——痴聋家翁郭子仪 ..... | 248 |
| 听而不见，能建奇功——伊斯美的策略 .....       | 249 |
| 领导者的糊涂学 .....                 | 250 |
| 领导者大智若愚的艺术 .....              | 251 |
| 领导者要用好“糊涂”技巧 .....            | 253 |
| 偶尔装糊涂，才会有前途 .....             | 254 |
| 老板要学会装糊涂 .....                | 255 |
| <br>第 26 计 打破常规——关键时刻懂得破格用人   |     |
| 要敢于打破常规用人——汉武帝打破成规用卫青 ...     | 258 |
| 罪犯也能成为专家——陈赓力推沈毅 .....        | 260 |
| 积极从企业内部挖掘人才 .....             | 262 |
| 注意使用“怪才” .....                | 263 |
| 太富“同情心”会断送下属的前途 .....         | 265 |
| <br>第 27 计 不计门户——摒弃门第之见延揽人才   |     |
| 纳贤不拘贵贱之名——郑穆公封牛贩子当军尉 .....    | 268 |
| 高阳酒徒受重用——刘邦拜请酈食其 .....        | 270 |
| 不要忽视“小人物” .....               | 271 |
| 建立一个外部智囊团很有必要 .....           | 272 |
| 摒弃等级成见 .....                  | 273 |
| <br>第 28 计 以身作则——用自己的言行做出榜样   |     |
| 领导者也是平凡的人——朱德以身作则 .....       | 277 |
| 以身作则最具说服力——土光敏夫的故事 .....      | 278 |
| 凡事要以身作则 .....                 | 279 |
| 不怕失败，敢作敢为 .....               | 279 |
| 以身作则，勇当员工学习的标杆 .....          | 280 |



# 目录

成功者往往是担当重任的人 ..... 282

|        |                       |     |
|--------|-----------------------|-----|
| 第 29 计 | 敲山震虎——对不用心的人提出警示      |     |
|        | 高明的御人之术——赵匡胤治张美 ..... | 286 |
|        | 旁敲侧击用人术——蒋介石镇方靖 ..... | 287 |
|        | 运用引而不发的技巧 .....       | 289 |
|        | 管好“独行侠”式的下属 .....     | 290 |
|        | 别怕惩一儆百 .....          | 291 |
|        | 该批评就批评，该解雇就解雇 .....   | 291 |

|        |                            |     |
|--------|----------------------------|-----|
| 第 30 计 | 爱护有加——人才难得而易毁须加保护          |     |
|        | 让“金子”发光——穆彰阿培育曾国藩 .....    | 296 |
|        | 关爱和行动胜于“说教”——张兆栋秉公护才 ..... | 298 |
|        | 让下属得到春天般的温暖——拿破仑爱护士兵 ..... | 299 |
|        | 帮助下属建立安全感 .....            | 300 |
|        | 学会寻求下属的帮助 .....            | 301 |
|        | 不要文过饰非 .....               | 302 |

|        |                           |     |
|--------|---------------------------|-----|
| 第 31 计 | 论功行赏——奖励那些做出成绩的人          |     |
|        | 按功绩封授官爵——唐太宗赏之有道 .....    | 305 |
|        | 重奖萨木哈图激励将士——皇太极亲自授奖 ..... | 306 |
|        | 受到奖励才会使人充满热情 .....        | 307 |
|        | 奖罚分明才能让下属心服口服 .....       | 308 |
|        | 奖励的标准即是员工工作价值的心理标准 .....  | 309 |
|        | 奖励不是万能的，运用时要慎重 .....      | 311 |
|        | 年终奖是一种沟通 .....            | 311 |

|        |                          |     |
|--------|--------------------------|-----|
| 第 32 计 | 铁腕制人——管人者绝不能养虎为患         |     |
|        | 军纪严明，所向无敌——岳飞严格治军 .....  | 314 |
|        | 有战功也不能姑息——毛泽东弃用戴季英 ..... | 316 |
|        | 不要左右为难，丧失权威 .....        | 317 |
|        | 掌握快速决断的技巧 .....          | 317 |
|        | 让下属贯彻自己的意图 .....         | 318 |
|        | 不要让你的命令打折扣 .....         | 319 |
|        | 用监督确保命令的执行 .....         | 320 |
|        | 千万不要纵容下属 .....           | 321 |



目  
录

|        |                                    |     |
|--------|------------------------------------|-----|
| 第 33 计 | 慧眼识人——刚愎自用只会乱了大局                   |     |
|        | 注重实事求是，切忌主观片面——汉文帝军营识将 ...         | 323 |
|        | 善于接受和听取不同意见——宗泽慧眼识岳飞 .....         | 325 |
|        | 择才要唯贤唯德 .....                      | 326 |
|        | 择才要兼收并蓄 .....                      | 326 |
|        | 择才不以资历，而以能力 .....                  | 328 |
|        | 不要以貌取人 .....                       | 328 |
|        | 通过竞争来选择 .....                      | 329 |
|        | 通过问询谋略选择人才 .....                   | 329 |
| 第 34 计 | 化解矛盾——领导者要善于处理纠纷                   |     |
|        | 领导都要敢于直面冲突——盛田昭夫成功的秘诀 ...          | 333 |
|        | 会处理矛盾的是好领导——斯隆和杜兰特的不同 ...          | 333 |
|        | “彼此谦让”的协调方式 .....                  | 334 |
|        | “接受时间”的协调方式 .....                  | 334 |
|        | “迂回前进”的协调方式 .....                  | 335 |
|        | “泄愤释怒”的协调方式 .....                  | 335 |
|        | “说服”是化解冲突的良好途径 .....               | 336 |
| 第 35 计 | 依法行事——完善制度约束人的行为                   |     |
|        | 把工作实绩作为考核人才的标准——张居正识人重实<br>绩 ..... | 339 |
|        | 科学管理，强势崛起——春兰公司三铁法则 .....          | 339 |
|        | 让法治代替人治 .....                      | 340 |
|        | 制度决定一切 .....                       | 341 |
|        | 始终强调组织行为 .....                     | 342 |
|        | 独具特色的松下“七精神” .....                 | 342 |
|        | 制度的作用是引导 .....                     | 343 |
| 第 36 计 | 收买人心——用金钱感情来笼络人心                   |     |
|        | 让下属心甘情愿为自己工作——刘备马前摔阿斗 ...          | 345 |
|        | 让员工拼命工作的秘诀——阿瑟·利维的用心 .....         | 345 |
|        | 真心地关怀爱护下属 .....                    | 346 |
|        | 必要时最好身先士卒 .....                    | 348 |
|        | 善待每一个下属 .....                      | 348 |
|        | 会替下属着想 .....                       | 349 |



|                        |     |
|------------------------|-----|
| 消除员工的不安全感 .....        | 350 |
| 把员工当人而非机器 .....        | 351 |
| 允许员工在上班时间片刻聊天 .....    | 351 |
| 激励员工的方式要丰富多样 .....     | 352 |
| 赞美有时等效于金钱 .....        | 353 |
| 让员工沐浴在“大家庭式”的氛围中 ..... | 353 |

# 目录



