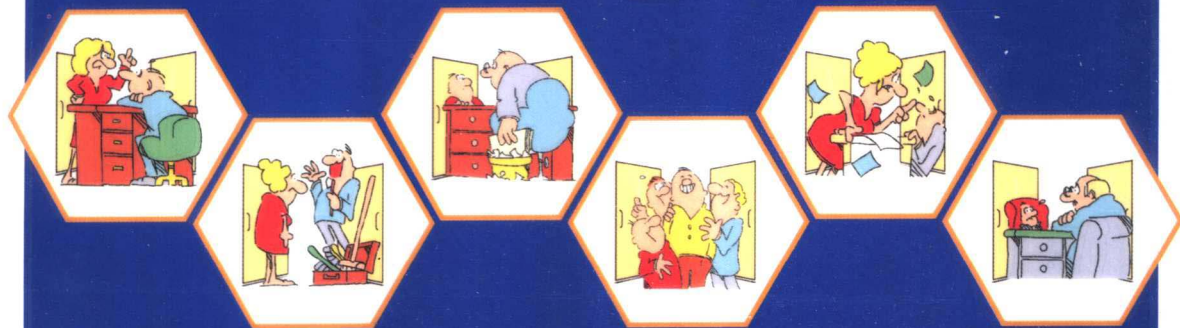


智慧金钥匙

余慧君◎编著

一本告诉你如何有效管理的实用性佳作

打开用人管人 6道门



手中握有一把智慧的金钥匙
自可以打开用人管人的大门

一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。一个领导再神通广大，也有“玩不转”的地方；要想事业发达，没有得力的人才相助，是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但要有横刀跃马、驰骋沙场的将才，也要有知人善用、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠众人的智慧、力量，才能成就大业。



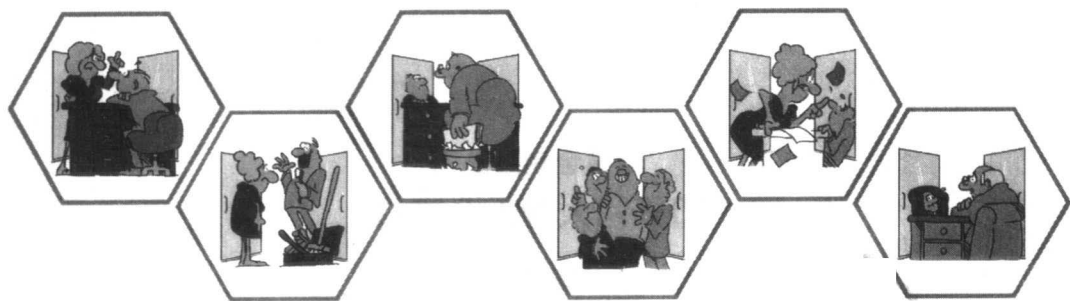
延边大学出版社
Yanbian University Publishing House

智慧金钥匙

余慧君◎编著

一本告诉你如何有效管理的实用性佳作

打开用人管人 6道门



手中握有一把智慧的金钥匙
自可以打开用人管人的大门

一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。一个领导再神通广大，也有“玩不转”的地方；要想事业发达，没有得力的人才相助，是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但要有横刀跃马、驰骋沙场的将才，也要有知人善用、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠众人的智慧、力量，才能成就大业。



延边大学出版社
Yan Bian University Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

打开用人管人 6 道门 / 余慧君编著. — 延吉: 延边大学出版社, 2006.12

(智慧金钥匙丛书: 3)

ISBN 7-5634-2176-9

I. 打... II. 余... III. 人才管理学—通俗读物 IV. C962.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 137054 号

智慧金钥匙丛书
打开用人管人 6 道门

余慧君 编著

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路 105 号)

北京洛平龙业印刷有限责任公司印刷

开本: 760×1000 毫米 1/16 印张: 15.625 字数: 230 千字

2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1-10 000

ISBN 7-5634-2176-9/K·160

(全三册) 定价: 75.00 元

前言

“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。人大都想当领导，每天有那么多私人公司注册就是明证；领导不是想当就能当的，每天有那么多企业倒闭也是明证。

成为一个领导真的不容易，成功领导的关键是成功用人管人的能力。“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，能独挡一面，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，成为领导者的级别也越高。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练，而内修是主，外练是辅。这也正是本书的出发点。

本书《打开用人管人6道门》扣题在管理，具体落实到用人、管人这两件事上。这两件事是成为一位领导者不可或缺的能力。

成大事者，在于用人。“一个好汉三个帮”说的是用朋友之道；“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”说的是用团体之道；“用人朝前，不用人朝后”说的是世俗用人之道；“韩信用兵，多多益善”说的是统帅用人之道；“我劝天公重抖擞，不拘一格降人才”说的是用人才

用美才之道。

有人说：“得天下者用百姓，礼尚往来用朋友，壮大自己用智人。克强敌用勇敢者，办小事用细心人，行大道用君子，行小道用小人，行智道用谋士。”一句话，用人就是使用人的智力、关系、知识、胆略、才能等一切可以利用的东西，而欲得心应手，则要仔细揣摩。

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。

领导才能是开发的，不是发现的。只要愿意，只要用心修为，潜心参悟，谁都可以成为领导者。

无论本书中谈的用人还是管人，透出的都是领导的智慧，这其中既涉及到理论也涉及到技巧。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。

人不喜欢被严厉管理，人更希望被有效领导。你要管理什么人，先管好你自己。管好自己，你才会停止管理，开始领导。

书中难免存在错谬之处，敬请批评指正！

目 录

第1道门 低调为人助成功

软磨硬泡也是一种手段	2
找准关键人物	2
文火慢攻熬中药	4
反复强调的重要性	6
历练内功沉住气	7
需要警惕那些善于阿谀的人	8
持之以恒才能有所成就	9
撞上南墙不回头	11
笨鸟先飞，寻找机会	12
强作欢颜，步步引诱	13
你骂得尽兴，我悉数笑纳	15
忍住相思苦，拨云终有日	17
不露声色，伺机反击	18
一忍再忍惑人心	19
小诱饵，钓大鱼	22
以退为进的计谋	23
能忍耐才能成功	25
让对方看到自己的诚意	26

在迂回中寻找突破口	27
耐心铸就成功路	28
锋芒毕露未必是好事	30
选择上司也是自己能否成功的一个要素	31
推销自己能助你早日成功	33
时机与等待	34
赏罚分明是成功之道	35
识破小人的生存哲学	37
舍弃小的利益来换取大的利益	38
礼貌是赢得人心的武器	39
名利御人	40
借花献佛，己欲立而立人	42
谋为赏本，“恭”取人心	43
勇为上司承担责任	45

第2道门 人才尽入我彀中

坚持走自己的路	50
大节为先	51
小人的伎俩	52
用人之气度	53
会用人是一种才能	57
有心胸者成大事	60
抛弃前嫌，共同合作	62
能容属下的微小过失	64
有的听得见，有的听不见	65
笑骂由人，我自为之	66
若要好，大让小	67

小人看重利益	69
“名人”广告，不置一词	70
隐藏目的留人才	71
帮忙不求谢，功劳送别人	72
以泪水淹没羞辱	73
聪明反被聪明误	74
为成就事业要忍让一时	78
圆滑的“台阶”	78
隐忍也是一种计谋	80
靠近才能突破	81
海纳百川，成就事业	82
恭敬求贤	83
察言观色敏于事	85
“挤”出一片天	89

第3道门 狭路相逢勇者胜

警惕生存环境中的危险	92
大智若愚	94
恶毒征服，留下万世骂名	95
智则智矣，非正人君子所为	98
热心肠遭遇杀身祸	100
以身为范，举酒释忧	102
排斥异己	103
沉默手中剑	104
挥舞双刃刀	105
势如破竹	107
残酷争夺	109

斩草除根	109
量小非君子	111
让对手为利相争	114
软弱即是失败	116
放虎归山终是患	117
利用而不重用	120
提防身后的暗箭	121
让对手自相残杀	123
先下手为强	125
清洗不一定是最好的策略	126

第4道门 成竹在胸德服人

循序渐进	130
以智谋财	131
小恶不为，防微杜渐	136
奸臣的伎俩——左右逢源	139
审时度势	141
逐步接近目标	148
“附会天意”扩实力	152
避免错过	156
双赢之道	157
贪字毁掉一切	159
假公济私的面目	161
多行不义必自毙	163
领导要三缄其口	166
死在贪婪二字	167
贪官喜欢操办工程	170

为贪巧设机关	172
贪心过大终害己	174
甘当后台	176

第5道门 取信于人巧攻心

有赏有罚，任用贤才	182
架构通心桥	186
一诺千金，制服人心	188
沧海横流方显英雄本色	191
就汤下面	192
谈笑风生设圈套	192
巧舌如簧	194
以柔克刚	196
示人以弱	198
感人至深还须泪	200
狐假虎威作面具	201
借势开源	202
瞒天过海	203
沽名钓誉	204
导演机会	205

第6道门 知人善任摄人魂

分而治之	208
割发代首	210
摸透人心善于“绷”	211
领导异于常人的思维	216

DaKaiYongRenGuanRen 6 DaoMen

树立威严	218
假借艰危以试人	219
仁智兼容	221
以人制人会用“衡”	225
出奇制胜	229
遵循规矩	232
树立权威	233
奸雄的性格	236
窥透人心	238

第1道门

低调为人助成功

◎软磨硬泡也是一种手段

时间在一秒一秒地过去，如果你能让所求之人心烦到再也不想听“嘀嗒嘀嗒”声的存在，你就成功了。

美国有个参议员叫爱兰德尔，此人辩才超群，口若悬河，但却持有顽固的种族偏见。

1933年，美国一批主张种族平等的参议员向议会提交了“私刑拷打黑人的案件归联邦法院审判”的议案，这一议案得到了大部分议员的赞成，通过势在必然。但是爱兰德尔下决心予以抗拒。

第二天，他登上了参议院的讲坛，高谈阔论，滔滔不绝，天南海北古往今来无所不及。这一“侃”就是整整5天。据一位细心的记者统计：他在讲台前踱步的里程达75公里；为使演讲生动有力，共做了1万多个手势；演讲期间，吃了50个夹肉面包，喝了40公斤清凉饮料。

连续5天的演说，疲劳轰炸，终于化解了人们的参与激情，大家都感到很疲倦。结果，“私刑拷打黑人的案件归联邦法院审判”的议案被束之高阁，没有通过。

◎找准关键人物

许多求人者为了把一件事办成，并且保证十拿九稳，便多方奔

走，求了这个，又求那个，见佛就拜，其实是犯了求人之忌。因为，第一，当你把事情拜托一个人后，再去求别人，等于对前面的人不信任，最起码也是没有信心的表现。第二，人多嘴杂，多方神仙一旦碰头，说法不一，办事方法不一，容易出岔子，搞不好反倒会把事情搞砸。由此可见，对于同一件事，求人不能太多，不能东张西望，要认准一条路，抱准一棵树，坚持到底。

有一位退休师傅，儿子跟人吵架，一气之下动了手脚，把人打得挂了花，闯下了大祸，被关进了临时拘留所，等待着他的将是法律的制裁。

老师傅就这么一个儿子，视同心肝宝贝，见儿子蹲了班房，又气又急，直拿脑袋撞墙，饭吃不下，觉睡不着，简直感到整个世界都崩塌了。加上老伴儿整天以泪洗面，更使他觉得没了活路。

这时，有人给老师傅出主意：别这么死心眼儿了。当今社会都是人求人，有关系，什么事都能通融。你这么成天闷在家里也不是办法，为儿子着想，得赶紧出去“活动活动”呀！

老师傅听了眼前一亮，紧接着头又垂了下去。他这一辈子，老实巴交，小心谨慎过日子，奉公守法，兢兢业业，从来信奉“万事不求人”，也没有什么事值得去求人。除了老婆孩子，其他社会关系一个也没有。求谁呢？

邻居帮他分析情况，说他儿子的事弄不好得判刑，该提早到检察院“活动”。

另一个说，检察院管起诉，最后结果还得看法院如何判，所以该去法院“活动”。

还有的说，判归判，只要关系硬，搞个假释，搞保外就医什么的还不是很容易。你们是大单位，领导有来头，面子大，求他出面作担保，把人保出来也行。

又有人说，市场上有个卖肉的某某，跟公安局某科长是连襟，

可以求他高抬贵手，大事化小，小事化了，放人算了。

甚至有人竟然出了这么个主意：牢房的滋味儿可不好受，听说某某的亲戚在看守所当管教，你得赶紧去他家打点打点，到时候省得儿子在里面遭罪……

邻居们七嘴八舌，主意出了一火车，把老师傅搞得晕头转向。人家都是一片好心，老师傅不能不听。于是，他横下一条心，豁出一张老脸，就求人这一回吧！与老伴儿商量了一整夜，第二天，开始马不停蹄地奔走，今天跑东家，明天串西家，每天累得东倒西歪地回来。

邻居们给他指的路子，他几乎都跑遍了，甚至街道办事处、居委会也走了不止一趟，逢人便递烟、流泪、送礼、诉说……人们听了案情，都觉得老师傅挺可怜，他儿子挺冤枉，一边陪他叹气，一边说愿意想办法帮忙。

总共算起来，老师傅求人求了十几家，他一天天地“跑”，一天天地等。可儿子就是出不来。一转眼，半个月过去了。

有一天，儿子自己回家来了。一家人喜出望外，感谢老天爷开眼，热心人帮忙。

可他们哪里想到，儿子的罪过根本没那么严重，属治安问题，行政拘留15天，赔些医药费，事情也就完了。

痛定思痛，老师傅心中很不是滋味儿，一想到当初求人的情形，禁不住感慨万千。谁都不知道，为了求人说情，放儿子一马，他给人下跪了好几次呢！

知情人说，在这件事上，谁也没帮老师傅的忙。

◎文火慢攻熬中药

要想办成一件既合情又合理的事，那么就要把自己的意志放在

磨刀石上打磨。

香港华人首富李嘉诚就是一位懂得“磨炼意志”的智者。

李嘉诚兴建大型屋村独树一帜，使其在香港房地产界开始站稳脚跟。但这里有一个问题，也就是最大的困难，就是获得整幅的大面积地皮。

为此，李嘉诚胸怀全局，动了不少脑筋。

1985年，李嘉诚收购港灯公司，港灯的一家发电厂位于港岛南岸，与之毗邻的是蚬壳石油公司油库，蚬壳另有一座油库在新界观塘茶果岭。李嘉诚于是煞费苦心开始了连串复杂的迁址换地计划。

1986年底，和黄与太古各占一半股权的联合船坞公司，与蚬壳公司达成协议：将青衣岛的一幅庞大油库的地皮，与蚬壳在茶果岭和鸭洲的两个油库的地皮交换。同时，港灯的这个电厂迁往南丫岛。

这样，李嘉诚就腾出了两块整块的可供发展大型屋村的地皮。

1988年1月，李嘉诚联合长实、和黄、港灯、嘉宏四公司，向联合船坞公司购入茶果岭、鸭洲油库，随即宣布兴建两座大型屋村，并以8亿港元收购太古在该项计划中所占的权益。这样，两大屋村的地皮归其全资拥有。

茶果岭屋村定名为丽港城，鸭洲屋村定名海怡半岛。两大屋村盈利100多亿港元。

两大屋村的构想萌动于1978年李嘉诚着手收购和黄之时。之后，经历了长达10年的耐心等待、精心筹划，其间1985年收购港灯，使其构想向前迈了一大步，1988年才推出计划。

李嘉诚是名副其实的“十年磨一剑”，因为李嘉诚深知，成大事者，不可操之过急，而应有足够的耐心等待机会和创造机会。一旦选定了目标，而又无法很快达到，这时就不能心急，应像“熬”中药一样，文火慢攻，一点一点地把中药里的精华熬出来。

◎反复强调的重要性

把同样的意思，反复说服，反复渲染，反复强调，不达目的，誓不罢休。面对顽固的对手，这是一种有力的武器。为此，把不达目的誓不罢休作为一种心理暗示，以使对方屈服。

宋朝的赵普曾做过太祖、太宗两朝皇帝的宰相，他对朝廷的忠诚和政绩都是非常明显的。他是一个勤恳的高级行政官员，同时也是一个性格坚韧的人。在辅佐朝政时自己认定的事情，就是与皇帝意见相左，也敢于反复地坚持，皇帝也拿他没有办法，最后都会答应他的请求。

有一次赵普向太祖推荐一位官吏，太祖没有允诺。赵普没有灰心，第二天临朝又向太祖提出这个人事任命事项请太祖裁定，太祖还是没有答应。

赵普仍不死心，第三天又提出来。连续三天接连三次反复地提，同僚也都吃惊：赵普何以脸皮这样厚？太祖这次动了气，将奏折当场撕碎扔在了地上。

但赵普自有他的做法，他默默无言地将那些撕碎的纸片一一捡起，回家后再仔细粘好。第四天上朝，话也不说，将粘好的奏折举过头顶在太祖面前一动不动。太祖为其所感动，长叹一声，只好准奏。

赵普还有类似的故事。

某位官吏按政绩已该晋职，身为宰相的赵普上奏提出，但因太祖平常不喜欢这个人，所以对赵普的奏折又不予理睬。

但赵普出于公心，不计皇上的好恶，前番那种韧性的表现又重复起来。太祖拗他不过，勉强同意了。

太祖又问：“若我不同意，这次你会怎样？”

赵普面不改色：“有过必罚，有功必赏，这是一条古训，是不