

中国式 管人用人的 32个手段

江晓兴 著 JIANGXIAOXING

中国人必须用有中国特色的方法来管理



中华工商联合出版社



中国式 管人用人的 32个手段

江晓兴 著 JIANGXIAOXING



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式管人用人的 32 个手段/江晓兴著. --北京:
中华工商联合出版社, 2014. 5
ISBN 978 - 7 - 5158 - 0879 - 6

I. ①中… II. ①江… III. ①企业管理 - 中国 IV.
①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 047088 号

中国式管人用人的 32 个手段

作 者: 江晓兴
责任编辑: 于建廷 臧赞杰
封面设计: 杜 帅
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京盛源印刷有限公司
版 次: 2014 年 5 月第 1 版
印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷
开 本: 700mm × 1000mm 1/16
字 数: 230 千字
印 张: 16
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 0879 - 6
定 价: 39.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E - mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E - mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

前言

什么是中国式管人用人？凡事求合理是中国人的特质，应该管的才管，用人的方式要合理，这就是中国式管人用人。

不论是经营的制胜之道，还是圆融的大智慧，说到底，外在看到的管人用人只是不同的手段，而其本质则是一个文化过程。因而，中国式管人用人手段体现的便是中国文化的发展过程和思想精髓。从管人用人的整个运动过程来看，管理的过程是人活动的过程，是文化运作的过程，这使管理学有了新的概念：人文管理——从文化的角度进行整体的分析和把握而进行人的管理，提倡把全球化和本土化的文化兼容并重。

西方的管理学，诚然有其科学性，紧扣了工业文明的脉搏，把握了当时的时代潮流。然而，“橘生淮北则为枳”，拿一门植根于西方土壤中的学科来指导中国境内企业的管理实践，它能有多大效果呢？这些舶来品的招数，运用到中国这片土地上，会不会水土不服呢？

谈到冲突、矛盾和悖论，东方特别是中国的思维方式也许较西方更能占据优势。因为中国文化的传承更多地体现了一种思辨性、微妙性和两可性，而非一种机械性、逻辑性和决定性。进入新的世纪以来，管理学界有一个明显的趋势，那就是，管理思想在朝着东方回归。西方的管理学家

们也开始认识到，他们的那一套方法也不是万能的，他们开始从古老的中国文化中寻找智慧。他们最开始接触的是《孙子兵法》，此后，《论语》、《道德经》、《易经》等也开始进入西方人的视野。这就使现代管理中的“中西合璧”逐渐成为主流。

时下常常可以听到这样一些言论：“21 世纪是中国人的世纪”，“未来的管理在中国”，这着实令国人振奋。但应该意识到的是，同自然界物种演化的规律一样，管理也应该有其多样性，不同国家、不同民族、不同文化的组织可以选取最适合自身的管人用人手段及模式来发展自己。本书创作的初衷，也并非要证明中国式的管人用人手段就一定优于西方。要想使一种管理体系放之四海而皆准，无疑是不现实的，这与海纳百川、兼容并蓄、厚德载物的中华文化也格格不入。

基于以上考虑，作者写作了这本书，其目的是致力于在中国本土为国内企业提供具有中国特色、体现中国思想的管人用人手段，结合中国人的基本特征，结合中国的经济、社会以及人文环境，通过对中国传统文化的认识和分析，并针对实际管理过程中产生的各种问题，力求让中国的管理者们可以从中有所教益和启示。

目录

手段一

赏誉同行：洞察人性，利义兼顾的管人用人手段

义利兼顾的行赏往往能让受赏者更加心存感激。聪明的领导者不但用利益激励下属，而且还会认同下属，授予下属荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让别的下属行为失据，不知所从。 / 1

手段二

一手“打”，一手“拉”：软硬兼施，双管齐下的管人用人手段

管人用人的艺术往往可以粗略地分为“打”的艺术和“拉”的艺术。前者是一种强迫措施，是“硬”的措施；而所谓“拉”的艺术，则是管人用人艺术中“软”的措施，施于无形但成效不可忽视，在现代企业管理中，其实际效果并不比硬管理差。 / 9

手段三

人无压力一身轻：适度施压，激发干劲的管人用人手段

压力就像一根小提琴弦，没有压力，就不会产生音乐。但是，如果琴弦绷得太紧，就会断掉。你需要将压力控制在适当的水平——使压力的程度能够与你的生活相协调。 / 17

手段四

推心置腹：动之以情的管人用人手段

中国人讲究知恩图报，在管人用人时不能完全只用物质刺激，抓住了“情”字才算抓住了管人用人的“牛鼻子”。只有用心领导，以情动人，真正拂动了下属的心弦，管人用人才是真正到位的。 / 25

手段五

迂回战术：避实就虚的管人用人手段

对立的双方因实力不同而有强弱之分。如果弱方不知进退，采取硬碰硬的方法，就有可能输得一败涂地；相反，如果能够避实就虚，采取迂回战术，躲开对方的锋芒，攻其弱点，就有可能扭转局势。 / 33

手段六

尚方宝剑：将能君不御的管人用人手段

人们都希望自己有些权力，能够担负起某些责任。领导要理解下属要求权力的心理，巧妙地进行授权，把自己从细枝末节的琐事中解脱出来，集中精力规划发展方向，统揽全局和协调下属关系等重要工作。 / 41

手段七

打一棒，揉三揉：诛大赏小，严以立威的管人用人手段

赏罚的分寸怎么把握？其技巧又是什么？历来令领导者头痛不已。实践证明，诛大赏小是一个屡试不爽、十分有效的管理手段之一。“诛大”是最大限度地体现惩罚的作用，“赏小”是为了实现激励效益的最大化，这两者可谓抓住了事物的主要矛盾，实现了它们的价值最大化。 / 49

手段八

不因人言而废才：用人不疑的管人用人手段

历代统治者为了皇权不致旁落，对大臣一直是疑虑重重，甚至大开杀戮。荀子认为“知莫大于弃疑”，相信下属，用人不疑是领导者驾驭下属的基本方法。可以说，领导者给予下属多少信任，下属就还给领导者多少干劲。所以说，“疑人则信任不专，人不为用；疑事则优柔寡断，事不可成。” / 57

手段九

耳听八方：兼听则明的管人用人手段

“兼听”就是既听正面的意见，又听反面的意见；既听赞扬的意见，又听批评的意见；既听顺耳的意见，又听逆耳的意见。管理者不仅要虚心接受建议，而且更侧重于听取不同的意见，绝不能把反面意见当做耳边风，更不能对之反感。 / 65

手段十

未雨绸缪：防患未然，洞察先机的管人用人手段

事后控制不如事中控制，事中控制不如事前控制。把这个道理引申一下，我们也可以这样说，一个领导者必须要具备洞察先机的能力。如果一个领导者不具备这种能力，那么他的团队就会岌岌可危。 / 73

手段十一

不蒸馒头争口气：合理使用激将法的管人用人手段

激将法，就是利用人们的自尊心积极的一面，从相反的角度、以“刺激”的方式对人们寄予良好的期望，以激起其“不服气”情绪，使其产生一种奋发进取的“内驱力”，将自己的潜能充分发挥出来，从而收到不同寻常的效果。 / 81

手段十二

打铁先要自身硬：崇功立威的管人用人手段

俗语有云：“打铁先要自身硬”。领导者要想使人信服，自身就得具备令人信服的本事。作为领导者，如果自身没有尺寸之功，就很难在部下面前树立威信。 / 89

手段十三

该唱黑脸就唱黑脸：杀一儆百的管人用人手段

大至朝中省里，小到单位、乡村，都有“土皇帝”，他们对上软磨硬泡，不服调遣；对下颐指气使，专横跋扈。对于这些刺头，身为领导者绝不能姑息，只要他胆敢违命不遵，就要惩之以纪，绝不能让他损害领导的权威！ / 97

手段十四

一诺值千金：言出必行的管人用人手段

中国人之间的合作一般都凭借一句诺言来进行，所以中国人一向十分重视用伦理道德来强化信誉的作用，以保证合作各方信守诺言。中国人常说“君子一言，驷马难追”，信守诺言才是君子；“人而无信，不知其可”，违背诺言就不称其为人了。 / 105

手段十五

剑扫朋党：拆散小圈子的管人用人手段

有些人没有个人的自大，只有合群的自大。若干人自成体系，经营自己的小圈子，党同伐异，这对于领导的权威是一种公然的挑衅，对于组织的团结是一种严重的破坏。小圈子像恶性肿瘤一样有害，领导者绝不能纵容姑息，要坚决地把它砸烂。 / 113

手段十六

事烦不能久：善于授权的管人用人手段

权力分配是领导者的一种重要的管人用人手段。一个领导者如果长期陷身于日常琐事，就势必疏于领导职守。决策者必须学会择人授权，可以勤政，但不是牺牲行政效率、领导效能而事必躬亲的勤政。 / 121

手段十七

快刀斩乱麻：当机立断的管人用人手段

一个优柔寡断、患得患失的领导者无法赢得下属的信任，而强硬有力、果断坚定的领导者形象才能得到下属的信任和尊敬。领导者必须果敢有力，如果你以优柔寡断的形象示人，人们就会在心底怀疑你的能力。 / 129

手段十八

用好权力之剑：大权独揽、小权分散的管人用人手段

古今中外，无数事实都证明：权力本是无情物，化作利剑不认亲。领导者，必须要大权独揽，才能有效地驾驭下属，抓住了权力，也就抓住了掌控天下的手段。但这也有一定片面性，就是容易形成领导者的独裁、武断。 / 137

手段十九

去恶去好：隐藏个人好恶的管人用人手段

献媚源于人格的不平等，具有明显的功利性、无耻性和技巧性，是封建社会的流毒，对一个组织的总体是有害的。领导要避免献媚，一方面要硬顶献媚；另一方面要隐藏自己的好恶和情感及立场，让吹牛拍马者无处下手。 / 143

手段二十

任势而定：权衡利弊，依势择人的管人用人手段

皇权至高无上，但权力又必须赋予具体的人和组织行使，若在赋予大臣权力的同时，没有相应的掣肘，必将导致个人对权力的绝对占有。在中国历史上，大臣专权，皇权旁落，这种事时有发生。所以为了防止大臣滥用权力或取而代之，皇帝就必须以权力制约权力，也就是找准权力的制衡点，令他们相互牵制，最终达到相互促进，竞相为朝廷效力的目的。 / 149

手段二十一

优胜劣汰：能者则上，劣者当退的管人用人手段

资格、级别、门第，都不过是表面的标志，按每个人的外在因素综合出资历深浅、辈分高低，再让所有人按“辈”就班，依次提拔的做法会压制真正的人才，使他们感到不受重用，而另谋高就。领导者一定要不务虚名、不重资历，严格根据个人能力来选拔人才，让有才能的人先上，多为组织干实事，让组织兴旺发达。 / 157

手段二十二

怨废亲，怒废礼：引而不发，点到为止的管人用人手段

下属犯了错误，或造成了公司的巨大损失，当然要追究其责任，要批评、处分，甚至是撤职、开除。但在事情还未搞清楚之前，千万不要急于处理，因为如果处理不当，事情就很难再挽回。 / 167

手段二十三

借力打力：变劣势为优势的管人用人手段

中国式管人用人所依据的思想形态就是自然流行的太极思想，而其方法主要也在于推、拖、拉的太极拳法。当然也包括借力打力这一“四两拨千斤”的精妙拳法。其实，这也就是水的管理，讲究迂回和变通之道。 / 173

手段二十四

抑制之术：利用分权形成内部竞争的管人用人手段

管理者要在组织中打破平均主义的束缚，鼓励在公开、公平、公正的原则指导下的竞争。竞争意识与竞争观念的形成可以通过物质刺激获得，但精神方法也同样奏效。 / 181

手段二十五

观以用人：见微知著，察人于细的管人用人手段

中国人一向比较内敛，向来都是含蓄不露，这就无形中增加了考察的难度，中国式管理也自有一套适合中国人自己的察人法宝，即见微知著，从人不经意的细节中洞察他的本性。所以中国式管人用人讲究识人必须从外到内去认识人的本质性，也就是从外表的仪容、容貌、声音、神色、眼神、举止等求其内在精髓。 / 187

手段二十六

人本理念：换位思考，消除偏差的管人用人手段

古往今来，从孔子的“己所不欲，勿施于人”到《马太福音》的“你们愿意别人怎样待你，你们也要怎样待人”，不同地域、不同种族、不同宗教、不同文化的人们，说着大意相同的话。换位思考是人类经过长期博弈，付出惨重代价后总结出的黄金法则。 / 193

手段二十七

唯才是举：才有参差，任其所长的管人用人手段

社会各类事业对人才的需求各有所异，有的需要“学富五车”的文学才子，有的则需要专于某行的“雕虫小技”；有的需要“满腹韬略”的军事专家，有的则需要百发百中的神枪手……可以说，社会的进步，事业的发展，千业百工，细枝末节，缺一不可。 / 199

手段二十八

房谋杜断：合理搭配，用人到位的管人用人手段

中国历代帝王都非常注重人才优化组合，并善于通过合理的组织结构来搭配使用人才，从而充分发挥人才优势互补的群体效应。其中最突出的例子当然是唐太宗时的“房谋杜断，萧规曹随”了。 / 207

手段二十九

洞烛情弊：防止内耗产生的管人用人手段

中国有部分人相互之间很难服气，因而相关的合作很难开展。谚语有云：“一个人是一条龙，三个人是一条虫”，内耗使部分人深受其害。一个明智的领导必须尽力避免内耗，把破坏力转化成推动力。制止窝里斗的最好方法就是让大家同心同力，同舟共济，心往一处想，劲往一块儿使。 / 213

手段三十

内方外圆：兵无常势，法因势变的管人用人手段

中国式管人用人一个特别明显的特征就是它不具有普遍性，每一个事例都是个例，看似相同结果却往往大相径庭。也就是平时中国人爱自嘲的：看似有法，实则却无法。但你若说它无法，它却会在事后给你一个说得过去的答案。 / 221

手段三十一

近则庸，疏则威：不即不离，亲疏有度的管人用人手段

由于依赖心理重，有些中国人显得很“面”，你对他有些疏远，他就怨声载道；你对他多加赞誉，他就忘乎所以。对于这些落魄时摇尾乞怜，得志时猖狂霸道的中山狼作风的人，身为领导者一定要保持距离，不能与他们结怨，又不能与他们走得太近，要若即若离，让他们感到领导的威严和身份，这样领导指挥才能顺利进行。 / 227

手段三十二

因势造势：置之死地而后生的管人用人手段

中国人最懂得造势的作用，可以说一抓住机会，便要造势。只要造势成功，到了势大力大的时候，予取予夺，几乎就是顺理成章的事情了。甚至有时候为形势所迫，“有条件要上，没有条件创造条件也要上”。所谓“形势比人强”，这是中国人挂在嘴边的话。 / 235

主要参考资料 / 240

手段一

赏誉同行：洞察人性，利义兼顾的管人用人手段

义利兼顾的行赏往往能让受赏者更加心存感激。聪明的领导者不但用利益激励下属，而且还会认同下属，授予下属荣誉。如果领导者虽然奖赏一个人却又公开表示不赞同受奖赏者的意见，那么就会让别的下属行为失据，不知所从。



赏誉同行：洞察人性，利义兼顾的管人用人手段

对于义、利，中国古人早有定论。孔子认为“君子喻于义，小人喻于利”，“君子义以为上”，“义然后取”；孟子强调“义，人之正路也”，提倡“惟义所在”，要“去利，怀仁义以相接”；荀子则认为，“义胜利为治世，利胜义为乱世”，主张“先义后利”、“持义不挠”。“重义轻利”的义利观，似乎成了一个不争的结论。从此以后，“耻言利”便成为人们证明自己道德的一个标志，“口不言钱”，而呼之为“阿堵物”的矫揉造作，也成了“人品清高”的佳话。

那么究竟何为义、利？君子果真只能取义舍利，而无法义利兼得吗？显然，这样的结论有失偏颇。如果说“利”是指人们的现实利益，“义”代表人们应遵守的伦理规范，那么二者何以要彼此冲突呢？

深究义、利的根本，其实义、利原本不是对头，而是一家。从历史事实看来，这种说法是比较科学合理、也符合大多数人的实践的。司马迁早在《史记》中就已经对“利”作过高度概括，他说：“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。”（《史记·货殖列传》）天下人熙熙攘攘，都是为了追逐“利”这一目标。这正是推动经济发展与社会进步的原始动力。正如马克思所说：“人们奋斗和争取的一切，都同他们的利益有关。”天下人民追求利益的权力，绝不是不道德的，“利”的存在不容否认。

所以，认为君子不应讲利，其实是对儒家学说的片面理解。如果全面地读懂《论语》，就会发现孔老夫子自己也是很重视求利与求富贵的，他