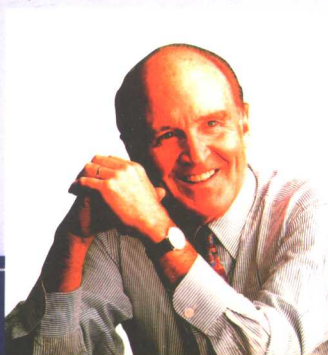


C ONVINCING WITH REASONS

以理服人

我并不得造飞机，但我懂得怎么管人。

—— [美] 杰克·韦尔奇



- 以情感人
- 以理服人
- 以法管人

管人的全部手段



中国商业出版社

华北水利水电学院图书馆



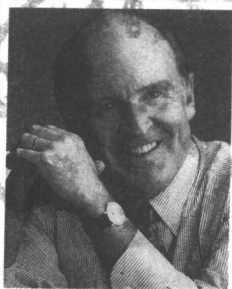
206818602

C933.2

Z340

以理服人

赵一兵◎编著



**CONVINCING
WITH REASONS**

中国商业出版社

681860

C933.2
Z340

图书在版编目 (CIP) 数据

以理服人/赵一兵编著. —北京: 中国商业出版社,
2003.3

ISBN 7-5044-4792-7

I. 以… II. 赵… III. 领导方法 - 通俗读物
IV. C933.2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 012451 号

责任编辑: 孙启泰

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京星月印刷厂印刷

*

880×1230 毫米 32 开 7 印张 220 千字

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

定价: 22.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前

言

没有管理就没有效益！然而，管理并不是一个单纯的管理问题，对于物的管理如此，对于人的管理更是如此。企业要留住人才，用好人才，仅凭规范、合理的规章制度中的条条框框是行不通的，怎样将好钢用在刀刃上，怎样发挥个体与团队的最大潜力……，这些是无法用一种固定的模式定下来的。如此种种，都要求管理者在管理过程中因人而宜、因事而定，这既是一种艺术，也是高明领导与一般领导的最大区别。

一般领导在管理中注重权术，以权压人，以“法”治人，是再平常不过了，而常常忽略用情去感人，以理去服人。抓不住管理的根本——人，往往不能使问题得到根本的解决，这样不仅有失领导形象，也不利于下一步工作的开展。这样的领导非但工作搞不好，与下属的关系也会逐渐僵化，并最终影响了自身的权威性。

因此，领导在管理过程中掌握管理艺术，并结合自身特点加以应用显得至关重要。但是要注意一点：学习、掌握科学的管理方法、经验，并非机械地效仿，而是要达到一种学以致用用的目的，以此在实践中逐步完善自己，树立起有自己特色的领导风格。这也是编写本书的目的——博众之长，为我所用。

本套书汇集古今中外许多名人轶事，并分类整理为“以情感人”、“以理服人”、“以法治人”三册，内容紧扣主题，人物、故事描写异彩纷呈，并力求短小而精悍。结合具体实例，针对性地提炼出经验之谈，有很强的现实意义与借鉴价值。尤其是从那些当代商业巨子身上更让我们感受到卓越的管理者那种超人的智慧之光，如“经营之神”松下幸之助、香港首富李嘉诚、“钢铁大王”卡耐基……我们无不为之高超的管人艺术所折服。

《以理服人的 62 种办法》集趣味性、可读性、科学性、实用性于一体，是一本不可多得的管理用书。本书不仅适用于广大企业管理者，对一般从业人员也具有相当的借鉴价值。

编 者

目 录

1. 领导要能“循循善诱，诱其就范”	1
2. 寓理于喻	4
3. 诱“敌”深入，使其自相矛盾	7
4. 四面出击，分兵合进	10
5. 直言不讳，让事实说话	13
6. 以子之矛，攻子之盾	16
7. 维护正义要义正辞严	20
8. 诚实客观，不自吹自擂	23
9. 有理有节有据	27
10. 虚心听取相反意见	30
11. 将心比心	33
12. 通过层层剥笋来消除疑虑	36
13. 借鉴反面事例	39
14. 切忌“顺我者昌，逆我者亡”	42
15. 善于抓住空隙	45
16. 勇于认错	48
17. 少求全责备，多用人所长	51
18. 实事求是	54

19. 允许下属出错误	58
20. 针锋相对，巧辩解难	61
21. 善于利用环境	64
22. 明确真理往往掌握在少数人手中	67
23. 把握良机	70
24. 杜绝感情用事	74
25. 正视自己的缺陷	77
26. 要以理服人	80
27. 避免争论，晓之以理	83
28. 循循善诱，分析利弊	86
29. 既要坚持原则，又要有容人之量	91
30. 切忌仰仗手中的权力施以蛮横与高压	94
31. 巧创氛围	97
32. 巧于迂回	100
33. 以退为进	103
34. 少用命令，多用建议	106
35. 正视别人的批评	109
36. 一语中的，消除疑虑	113
37. 从大处着眼，不斤斤计较	116
38. 善用例证	119
39. 说得好不如做得好	122
40. 滴水之恩，涌泉相报	125
41. 不独断专行	128
42. 微言大义	131
43. 晓以大义	134

44. 宽厚待人	138
45. 以史为鉴	140
46. 反客为主	143
47. 抓住他人弱点, 采取相应对策	147
48. 竭诚待下	152
49. 直言利害, 说服他人	155
50. 极言危害, 令其丧胆	158
51. 面对困境, 绝不退缩	161
52. 运用“反语规劝”法	164
53. 现身说法	167
54. 摸透下属的秉性	171
55. 言近旨远	174
56. 不计下属的出身	176
57. 施威不忘善后	179
58. 射人先射马	182
59. 喝糖水, 下苦药	185
60. 一碗水要端平	188
61. 不失礼节	191
62. 要善于引经据典	194
附 录	196
1. 做下属的好领导, 不要做下属的好兄弟	196
2. 轻易道歉, 不见得是好事	196
3. 要有鲜明的立场, 不可迁就大多数	197
4. 取信于众	197
5. 相信知识与经验的力量	198

6. 让下属觉得是他自己在做决定	198
7. 给下属一次重来的机会	199
8. 与其精明，不如高明	199
9. 把适合下属能力的工作指派给他	200
10. 对下属的表扬批评应有度	200
11. 解决下属之间的纠纷	201
12. 对下属不要偏袒，要一视同仁	201
13. 及时肯定你的下属	202
14. 不以地位论功行赏	202
15. 提升有业绩的人，而不是你喜欢的人	203
16. 领导要敢于承担责任	203
17. 不要伤害下属的自尊心	204
18. 对下属不能采用“痛打落水狗”的策略	204
19. 不能非难下属	205
20. 要让下属心服口服	205
21. 律人先律己	206
22. 做到赏罚分明	207
23. 不要理睬对你恶意攻击的人	207
24. 对付攻击者的 7 种方法	208
25. 不要过分退让	208
26. 用事实堵住发牢骚人的嘴	209
27. 做到公事公办	209
28. 话语要圆通	210
29. 增加领导工作的透明度	210
30. 领导心胸要宽广	210

31. 要与顶撞你的人从容地打交道	211
32. 鼓励不同的意见	211
33. 妥善对待反对者	212
34. 乐于听取下属的抱怨	213
35. 勿以个人好恶选拔人才	213
36. 做到用人不疑	214
37. 与其歧视能力差的人，不如帮助他	214

1. 领导要能“循循善诱，诱其就范”

在实际生活中，你会碰到这样一些人，他们提出的某些意见看上去不合理，或者他们有意吹毛求疵。面对这些人，最好不要反驳，更不要大发雷霆，唇枪舌剑，而是可以通过诱导的办法达到让其心服口服的目的。

宋康王年间，大臣惠盎晋见宋康王，康王劈头就喝道：“寡人所喜欢听的，是那些勇猛斗狠的战策，可不喜欢什么仁义道德的空论，你要教些什么点子给寡人知道呢？”

惠盎回答说：“我有一种比您想知道的还要神妙的东西，就算是天下最勇猛的人，也不能一刺进身；天下最爱斗凶狠的人，也不能击到您，皇上难道没有兴趣听吗？”

康王说：“这正是我所喜欢听的。”

惠盎见时机成熟，开始进入正题：“说起来呀，其实这个刺不进身，击不到您的护身法还不算高明呢！因为这一刺一击毕竟还是有辱您的尊严，更高明的应该叫那些爱斗好狠的武夫根本不敢接近您的身体。这还不够好，因为纵使表面上不敢，心里头的敌意却去不掉；而我的这个法宝，就是叫那些人打心眼里就没敌意，这样，人人对您心悦诚服，天下平安祥和，这样的局面难道您不喜欢？”

康王一听，乐不可支，心想：天底下竟有如此妙方。便催惠盎快说。惠盎说：“这个法宝不是别的，就是孔子、墨子二家的学说啊！您想：孔子、墨子没有寸土之地，但却可以君临天

下；没有一官半职，却能名噪一时。普天下的人都引颈企盼这两种能使天下人获得幸福的学说被君王推奉。如今您是天下尊主，如果能以孔、墨两家学说作为治国之本，那么四海安宁、歌舞升平的局面，指日可待。像这种不动一兵一戈、不伤一草一木即能治理天下的东西，不是最好的法宝吗？”

宋康王听毕，跟左右的人说：“惠盎的说理方法真不简单，把朕都给说服了。”

从上面例子可以看出，惠盎正是意在甲而故意从对方感兴趣的乙或者丙谈起，牵着宋康王的鼻子，使他在不知不觉中被说服。

20 世纪 30 年代中期，香港茂隆皮箱行由于货真价实、生意兴隆，因而引起英国商人威尔斯的嫉妒。一次，他到茂隆皮箱行订购了 3000 只皮箱，价值 25 万元港币。合同写明一个月取货，逾期不按质按量交货，由卖方赔偿损失 50%……茂隆皮箱行经理冯灿如期交货后，威尔斯又说，皮箱中有木料，就不是皮箱，而合同上写的是皮箱，因此向法院提出诉讼，要求按合同规定赔偿损失。开庭时，港英法院偏袒威尔斯，企图判冯灿诈骗罪。冯灿委托罗文锦律师出庭辩护。

正当威尔斯在法庭上信口雌黄、气焰嚣张的时候，罗文锦从律师席上站起来，从口袋里取出一只大号金怀表，高声问法官：“法官先生，请问这是什么表？”

法官回答：“这是英国伦敦出产的金表。可是，这与本案有什么关系呢？”

“有关系，”罗文锦高举金表，向庭上所有的人问道，“这是金表，没有人怀疑了吧？但是请问，这块金表除表壳是镀金之外，内部的机件都是金制的吗？”旁听者议论纷纷：“当然不是。”

罗文锦继续说：“那么，人们为什么又叫它金表呢？”稍作

停顿，他高声道：“由此可见，茂隆行的皮箱案，不过是原告无理取闹，存心敲诈而已。”

法官在众目睽睽之下，理屈词穷，不得不判威尔斯犯了诬告罪。

这正是钓鱼不能让鱼察觉到鱼饵在钩上，捕兽不能让其发现浮土下的陷阱一样，诱其就范法是指把对方陷入自己事先设好的圈套，由浅入深、由远及近地将其引入圈套之中，使其无法反驳，心服口服。

在法庭辩论中，我们会发现律师们大多是通过循循善诱，来达到证明自己论点的目的。而作为领导，无论是在同上级，还是在同下属的交往过程中，正面的冲突不仅会有失领导者的水平、风度，而且会种下隐患。即在当时会搞得双方不欢而散，而后，由此引起的矛盾会不断加深。而利用诱导的方法，既可以避免正面的冲突，又可以不伤和气地达到自己的目的，说服下属，并不伤其自尊心，两全其美，何乐而不为呢？



经验之谈

1. 避开正面冲突，从对方不反感的问题上切入。
2. 诱使其进入已设置的圈套。
3. 旁敲侧击，诱其信服。

2. 寓理于喻

在说服他人的过程中，可选取比较恰当的比喻，把精辟的论述与形象的描绘糅合在一起，能给人以艺术上的美感。

楚王自从任用昭奚恤做国相后，只跟他一个人商量国家大事，而很少再找其他的大臣。昭奚恤借此机会，为巩固自己在楚王身边的地位，就经常阻止别人来见楚王，连两朝元老汪乙也不例外。

汪乙多次来见楚王，都被昭奚恤拒之门外。汪乙为此想尽了一切办法。终于，有一天汪乙在宫外见到了楚王。汪乙对楚王说：“有一个人，非常宠爱自己的小狗，当那狗向井里撒尿后，好心的邻居发现了这件事，想去告诉狗的主人，但每次他都被狗堵在门外，叫个不停，作势要扑过去咬他。现在昭奚恤常常阻挠大臣们来见您，就像恶狗堵门一样。您对专说好话的人就亲近，对爱指出缺点的人却疏远。人世间有儿子杀死父亲、臣下杀死君主的恶人，被杀的人至死却始终不知道。原因何在？原因就在于他们只爱听人们对他歌颂、赞扬、奉承，而不爱听别人对他错误、缺点的指责！”

楚王被汪乙的一席话说服了，从此以后亲贤臣、远小人，开创了楚国繁荣昌盛的局面。

在上面所讲的事例中，汪乙正是用一个浅显的比喻，把阻止大臣进谏的昭奚恤比喻成一只阻挡邻居的恶狗。从一个小事例中体现出了治国的大道理。

春秋战国时期的楚庄王，即位三年内，没有发出过一次号令，不理朝政，整日整夜只顾作乐享受，沉湎于女色歌舞之中。为了防止别人阻碍他，下了一道诏令：“有敢谏者死无赦！”众位大臣眼看着楚国就要从此衰败下去，于是商议如何劝醒楚庄王，其中有一个叫伍举的大臣献出一计。

伍举一日进宫见楚庄王，出一谜语让楚庄王猜谜底。

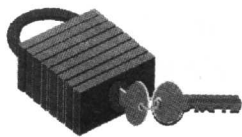
谜曰：有只鸟栖于山上，三年不飞不鸣，是何鸟也？

楚庄王说：“这只鸟能够三年不动，足以说明它意志坚定；三年不飞是为了让其翅膀丰满；三年不叫则是为了体察民情。它现在虽然还没有飞，但一飞就必将冲天；它现在虽然还没有叫，但一叫就必能惊动世人。你不必说了，我明白你的意思。”

从此以后，楚庄王开始尽心政务，诛杀佞人，任用有才之人，楚国得到了很好的治理。发兵攻打齐国，在徐州取得胜利，继而在河雍打败晋国，终成战国时期一代霸主。

伍举以猜谜语的形式，把楚庄王喻作一只深卧宫中的鸟，三年不飞不动，形象地指出了楚庄王不理朝政的局面。楚庄王也从此项比喻中明白了诸位大臣、平民对他的不满和期望。

寓理于喻，用形象的手法来阐述自己要说的道理，既不伤和气，又能顾全大局，起到了良好的效果。这不失为一种有效的说理方法。



经验之谈

1. 在君臣之间、长幼之间、师生之间、上下级之间应极力避免正面冲突。
2. 在形象的小比喻中阐述出大的道理。
3. 寓理于喻，不显山露水就能将对方说服。

3. 诱“敌”深入，使其自相矛盾

在生活中，你通常会遇到这样一些人，他们的言语或行为比较过分，或者鸡蛋里头挑骨头——找碴。面对这些人，直言反驳不好，这样会使你们之间的关系僵化，更不用说使其折服了。

你不妨顺着他们的所作所为或言语，一步一步地深入，最终让他自己说出自相矛盾的话或做出自相矛盾的事。

林肯是美国历史上最伟大的总统，在就任总统以前，曾当过律师。有一次，他的一个朋友因酒醉后一时冲动，威胁他人的生命而受到指控。由于原告掌握了许多确凿而有力的证据，这些证据对林肯的朋友来说都是很不利。在遭到许多律师的拒绝之后，他找到了老朋友林肯帮他打官司。

法庭开始审理后，林肯问原告：“先生，如果您是以一个勇敢者自居的话，您一定不会因威胁而感到害怕吧？”

“先生，我正像任何一个勇敢的人一样，不会因别人的威胁而害怕。”原告带着一副大义凛然的样子说。

林肯说：“那么，要是我的当事人威胁您时，您也不会畏惧吧？”

“当然了，先生。”原告回答道。

“您不怕他吗？”林肯又问道。

“是的，我不怕他。”

于是，林肯向法官提出：“既然原告不怕我的当事人威胁，