



领导艺术丛书

王光耀
编著

读史 学管人

管人的学问不是虚而不见的，而是体现在那些成大事者身体力行的过程中，鲜活而实在。在这方面，许多王侯将相为我们作出了榜样。



中国物资出版社



领导艺术丛书

史 读 学管人

王光耀
编著

管人的学问不是虚而不见的，而是体现在那些成大事者身体力行的过程中，鲜活而实在。在这方面，许多王侯将相为我们作出了榜样。



管人的学问不是
虚而不见的，
而是体现在那
些成大事者身
体力行的过程
中，鲜活而
实在……

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

读史学管人/王光耀编著. —北京:中国物资出版社, 2005. 1

(领导艺术丛书)

ISBN 7-5047-2108-5

I. 读… II. 王… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 109146 号

责任编辑 齐 岩

责任印制 衣 薇

责任校对 钱 瑛

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

北京飞达印刷有限责任公司印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:36 字数:420 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2108-5/C·0047

印数:0001-5000 册

定价:59.60 元(全二册)

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前言

天下难事莫过于管理，管理，就要与人打交道，与人打交道就会形成一道道难关，让人难以穿过。从另一方面看，这也是一个非常有意义的极富有挑战性的问题，因为成大事者都必须在管人方面超人一等、出类拔萃。

管人之道并非只有一个标准可供寻究和执行，而是因人而异、因时有别。这就自然牵扯到管人的学问。学问有大小之分，管人的大学问是指能够站在最高处，放眼周围，看清或远或近的每一个人，知其心，辨其长，用其能，让他们时时成为自己的左膀右臂，共谋天下大事；另外还需要攻防平衡，发现潜在的危险，把每一个不可信的人及早地从身边排开，以免乱了自己的整个布局。管人的小学问则是流于一般，把你来我往、点头弯腰都视为可有可无，甚至只是按照自己的性子去与人较劲，害怕会损失自己的利益，因此眼中只有自己而无别人。前后对比，管人的大小学问自然是迥异有别的。

至少有这样两个观点，也是成大事的两个根本：一是管人者必须要做一个能赢得人心的人，二是所管之人必须是自己信得过、有所长的人。根据成功学的原理，一个人一生不能做“孤家寡人”，必须要与周围的各种人交往，从中观察和学习各种技能，把自己变成一个头脑清楚的人，一个会办事的人。看起来，做一个所谓“明白的人”和“会办事的人”极其简单，实则不然，因为有许多失败者都在这方面不及格。再者，所谓“明白的人”和“会办事的人”一定要精通管人之道，充分把自己身边的能人、强人利用起来，给他们一个大舞台，让他们出大谋、





献妙策，把自己的成功基础打结实。

当然，管人的大学问不是虚而不见的，而是体现在那些成大事者身体力行的过程中，鲜活而实在。

在这方面，许多王侯将相为我们做出了榜样：

刘备管人善用“仁义”二字。纵观刘备一生，由小及大，为人处世无不以恭敬而处之。刘备又十分讲究信义，君臣之信、朋友之信、兄弟之信，都要求彼此之间坦诚不二，始终如一，这也是刘备仁德的重要内容。

李世民管人，始终推崇“君臣之事同鱼水，则海内可安”的合力思想，他把管人当作一门大学问，在手下人身上下功夫、摸心思、听意见、找对策，激发他们的聪明才智，让自己的天下更稳固。一句话，李世民管人有三法：一以静待动，二摸透人心，三给人位置。

朱元璋管人以得势为先，先让手下人显才智，然后再去挑选顶级人物，友善对待，细心照顾，给人温暖。而他自己常坐在幕帐中，自己给自己上堂做人的大课，以此起到榜样的作用。

雍正管人，总是站在高处看问题，不做小打小闹的事，不给别人补“小灶”，而是一出手，就行之有效，令人叹服。雍正用人心态极正，也容不得他人歪邪。

可以看出，管人的大学问是成大事之本，凡是欲在自己的人生中有所作为者，都不可不察其妙。俗话讲“响鼓不用重捶，聪明人不必多言”，但愿领导者以及即将步入领导行列的人们都能从本书中捕获到自己的可用信息，成为一名成功的驾驭者。

编者

2004.11



目 录

第一章 要想管好别人，先要管好自己\1

用人品和风范树立威信\2

诚为制人之本\4

把御人与做人合二为一\5

领导者要勇于认错\8

不要追究下属以前的过错\10

切忌以私情断公事\12

适当让贤得尊重\13

学会容忍，顾全大局\15

领导者要为下属作表率\17

只有以身作则，才能带动下属\19

领导者莫贪恋美酒\22

善从下属那里“取经”\24

第二章 管人有道，沟通先行\29

用亲身经历说服下属\30

倾听反对者的声音\31

做一个好听众\34

不要为了私情责罚下属\35

善于团结各种力量\37

不要为谎言所迷惑\39

管人不能仅仅靠命令\40



目 录

知己知彼，百战不殆\42

专断固执失天下\44

乐于听取建议\47

尊重下属的建议\50

放下官架子\53

第三章 让管理更有人情味\57

宽容是一种比较文明的责罚\58

过错自己担，功劳归下属\59

每一项决策都要考虑民心\61

以诚换诚\63

利用仁义收揽人心\65

用威不如用恩\67

感情投资回报更高\70

与下属建立朋友式的关系\75

满足下属不同的心理需求\77

第四章 给下属一个努力的理由\81

以赏为表，以罚为里\82

施惠于每一个人\84

领导是员工最好的行为榜样\85

在适当的时机宣传对下属的好\87



目 录

- 不妨来些“小恩小惠”\90
晋升是一种重要的激励手段\91
 请将不如激将\93
 放宽政策收买人心\95
 谨慎对待“小报告”\97
 不因人过而废其才\98
 不要轻视地位低下者\101
 学会容短护短\102
不可忽视金钱的激励作用\105
应灵活运用信赖原则\107

第五章 有些人不可重用\113

- 莫选爱财贪小之人\114
耍小聪明者不可重用\114
投机者不可重用\117
权力欲强者不可重用\119
夸夸其谈实则中空之人不可重用\121
“才”高“德”浅之人不可重用\122

第六章 有些人可以重用\127

- 重用有才能的人\128
带着感情重用自己看中之人\129





目 录

大胆重用信得过的人\132

用德才兼备之人\134

奖励主动工作的人\137

公正对待敢于直言者\139

要用就用“聪慧”之人\141

第七章 做成功的驾驭者\145

利用权力制造压力\146

要有严明的法制法规\148

学会恰当的授权\150

集他人之力成自己之事\153

人才要重用，但更要驾驭\155

尽可能多地发动下属的力量\157

把别人的权力送给别人\160

害群之马不宜滥抓\163

教会你的下属负责\165

教育下属善于吸收先进的东西\168

必须学会借力\170

严惩酿造事端者\172

驾驭好睿智的千里马\175

领导者要深谙板起面孔的利害\177

威信首先来自名正言顺\179

软硬兼施，双管齐下\181

夸大后果的严重性\183



目 录

处理好与副职的关系\184

第八章 这样管人最有效\187

让下属各负其责\188

制止下级越权的艺术\189

先期投资也有好处\191

用人如器，尽其所长\192

靠人才成就大业\195

成就事业，用人为重\197

左膀右臂的任用应该慎重\199

区别对待不同的人才\201

长短活用\202

观“气”以用人\204

用人要考虑兴趣和性格\206

对于笨嘴拙舌者要深入了解\208

用人之所长\209

要敢于破格用人\211

路遥知马力\212

首先重视别人能干什么\214

是人才仇人也要用\215

有才能的人，就让他有事干\217

领导者贵有知人之明\219

以“神”观人选人\221



目录

第九章 避开管人的误区\225

不要以貌取人\226

不要给职不给权\226

不以亲疏划线\228

不要轻易得罪“小人物”\231

不要盲目听取别人的推荐\232

领导者不要为俗议所左右\233

不拘一格用人才\235

第一章



要想管好别人 先要管好自己

用人品和风范树立威信

任何一个组织中的领导人以身作则的言行，都可能成为一种榜样。由于榜样深深地影响着人们的一言一行，所以，我们在开发人力资源时，特别是在试图以某种文化去唤醒人们的自觉性时，行为榜样激励是非常奏效的。

在一个企业中，总会有一批具有较高个人素质、业务技术能力和优秀业绩的典范人物。他们是集中体现组织主流文化、被组织推崇、被广大员工一致仿效的特殊员工。这些人是组织先进文化的体现者，在组织正常的生产经营活动中起着模范带头作用，是组织文化建设不可多得的主力军。

唐代名相房玄龄就是通过自己的人品和风范影响着他身边的人们，并让这些人乐意与他合作，可以说他是唐王朝群臣中的一代楷模。

贞观三年，房玄龄以宰相身份主持评议百官政绩，治书侍御史权万纪觉得不公，便上奏唐太宗，要求治房玄龄之罪，唐太宗派侯君集推问此事。魏征上奏为房玄龄辩护说：“房玄龄乃朝廷旧臣，素以忠直为陛下看重，而且他所考评之人，数以百计，怎么能没有一二人不当者？况且权万纪自身也在考堂之上，其身不得考，便有如此结论。他这是要激陛下之怒，不是竭诚为江山社稷考虑啊。”唐太宗于是并没有过问此事。

尽管房玄龄忠心耿耿，但也有人对他不满，出言诬陷他。同中书门下三品宋国公，性格狷介，与群臣多不合。他见房玄龄深得唐太宗赏识，便心生妒恨，乘机向唐太宗进谗言说：“房玄龄与中书门下诸位大臣，朋党不忠，陛下不知详情。他们执权顽固，只是未反罢了。”

唐太宗说：“你说得过份了吧！我让房玄龄来作股肱之臣，就应当以诚待之。

房玄龄

人不可求全责备，应舍其所短，而取其所长。我虽不聪不明，还不至于不知善恶好坏！”

宋国公听了唐太宗的话，非常羞愧。唐太宗念其有功，不忍加罪。唐太宗对房玄龄的信任，由此可见一斑。

后来，房玄龄因微过被谴，归于府第。褚遂良上奏说：“房玄龄自义旗初建始，翼赞圣功，武德之委，冒死决策；贞观之初，选贤立政，人臣之勤，玄龄为最。今玄龄并无不赦之罪，怎可弃之不用！陛下不可以微小过失而弃数十年之勋臣。”唐太宗觉得褚遂良说得有理，便有些后悔，急忙派人召回房玄龄。

房玄龄虽身居相位，名贯天下，却从不居功自傲，更不贪权图利。唐太宗曾经召集大臣，议论世袭之事，并封房玄龄为宋州刺史，更爵梁国公。唐太宗之所以要封房玄龄为宋州刺史，目的是为了让房玄龄的子弟世袭。但房玄龄觉得自己身为宰相，应为众大臣作出榜样，不可贪图功名，便上奏唐太宗说：“陛下，臣已身居相位，又封宋州刺史，这样恐使大臣们追逐名利，惑乱朝政，臣以为不妥，请陛下先罢臣的刺史职位，以正大臣视听。”

唐太宗深以为然，便依了房玄龄的奏折，只封其爵梁国公。房玄龄辞谢了宋州刺史之后，朝中大臣纷纷信效，辞去能世袭的官职。唐太宗非常感慨地说：“上行下效，朝中大臣今日能如此行动，皆玄龄之功也！”

后来，房玄龄加太子少傅，当他初至东宫见皇太子时，皇太子欲拜之。房玄龄慌忙躲避一旁，坚辞不受。东宫的诸色人等，见当朝宰相如此谦虚恭谨，不由得暗中称赞，都说他是亘古未有的贤相。

房玄龄作为群臣中的领导者，处处以其高尚的人品和大家风范影响着众大臣，对唐王朝的安定和繁荣做出了极大的贡献。

对于现代企业来说，如果领导者能够率先示范，能以身作则地努力工作，那么这种热情和精神就会影响其下属，让大家形成一种积极向上的态度，

唐太宗



形成热情的工作氛围。可以说，领导者的榜样作用是具有强大的感染力和影响力的，是一种无声的命令、最好的示范，对部下的行动是一种极大的激励。

诚为制人之本

常言说“书到用时方恨少”，人才也是同样道理。如果等到急需时才开始招揽，既来不及，也无法显示诚意，更何谈夺其心而为己所用呢？领导者应该掌握“欲夺其心，理当卑身虚心，诚心待人”的制人攻心之要诀。

战国时，齐国的孟尝君、赵国的平原君、魏国的信陵君、楚国的春申君都非常好客，各养门客数千，其中，真正尊士识士的要算魏国的信陵君。

信陵君，魏国公子，名无忌，是魏昭王的小儿子。魏昭王死后，无忌之兄安厘王继位，封无忌为信陵君。信陵君为人仁而下士，他不敢以其富贵骄士，因此，即使在数千里外的士人也争来投靠他，宾客有三千人之多。

当时，各诸侯国正是因为信陵君贤而多客，才不敢加兵于魏。

信陵君卑身虚心待士最脍炙人口的故事，是他和隐士侯赢的结交。

侯赢，是大梁夷门的看门人，年已七十岁了，是个隐居的贤士，所以很少有人知道。信陵君听说他是个贤才，便亲自前往拜访，并送给他厚礼。侯赢不肯受礼，说：“我修身洁行数十年了，决不因穷困而受公子财。”

信陵君特意为侯赢摆了丰盛酒宴，并请了很多宾客。同时，他空着车上左边的座位，自己赶车前往迎接侯赢。侯赢上了车，毫不谦让地坐在上座，想以此试探公子的态度。这时，他见公子赶车更恭敬了。

车骑经过一段路，侯赢对公子说：“我有一位朋友在市场里，想顺道去看看他。”

于是，公子赶着车进入了闹市，侯赢下车去



孟尝君



会见自己的朋友朱亥，故意长时间地跟他谈话，斜眼看着公子的表情，而公子却和颜悦色非常耐心地在等着。

这时，魏国的将相室宾客已坐满堂，正等着公子来举酒。市人都观看公子为侯嬴执辔赶车。随从人员都在暗中骂侯嬴。侯嬴见公子颜色始终不变，才向朱亥告辞上车。

等到了家里，公子把侯嬴请到上坐，介绍给宾客，宾客都很惊讶。酒过三旬，公子起身向侯嬴祝寿。侯嬴对公子说：“今天我太烦劳公子了。我不过是夷门的看门人，而公子亲自为我赶车迎接，不该停留公子也停留了。可是，我却是想给公子带来一个好名声，所以让公子长时间站在市中。人们都把我当做小人，而认为公子是个礼贤下士的明主。”又说：“我所访的朱亥也是个贤者，他隐居于屠间，世人不知道。”

侯嬴这样做，不仅是试探公子能否尊士，也是为宣传公子尊士的声誉。而途中访朱亥也使公子能与贤者结交。后来侯嬴与朱亥在公子救赵之战中，导演了著名的“窃符救赵”。

所以说，对于人才，领导者应把姿态放低，虚心向他们请教，诚心和他们交往。古人说：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术。”这句话不无道理。这里所说的“诚”，就是真实无妄，实实在在没有虚假，没有装饰，所以叫诚心。孟子曾说过“人天生存诚”，但这种诚必须经过修养才能达到，因为出于各种动机、诱惑，人往往不诚。所以，诚为制人之本，攻心之本。

把御人与做人合二为一

领导者的功能大致可以划分为两个侧面，即工作的侧面和做人的侧面。

所谓工作的侧面，除维持与管理——一丝不苟完成日常工作外，还包括机构的改革——在工作上能卓有成效地取得业绩的活动。

所谓做人的侧面，是同下属之间的关系，指创立一种相互信赖的关系，诱发下属的工人动机，调动他们的积极性，从而进行培养，提高他们的工作能力的活动。

说到底，领导者要学会处理好做人与御人之道。

对于赵匡胤来说，御人是为了稳固天下，做人也是为了御人。赵匡胤

的御人术大致有三：一是将韩重、张琼、刘廷让、崔彦进、杨义等有最高军职悬空，使禁军长期缺乏最高统帅，便于自己操纵和驾驭；二是低职高配，起用品位和声望都难孚众望者来统领禁军，使他们难以形成自己的势力圈子；三是在具体人事安排上，以忠诚而没有野心为根本原则，一有风吹草动，即随时撤换，决不手软；赵匡胤此等御人手段，自然深含做人之道。

乾德元年天雄节度使符彦卿来朝，赵匡胤曾一度想起用他来典领禁军。符不仅“武勇有谋，善用兵”，而且是周世宗和皇弟赵光义的岳父，是一位名望和地位很高的宿将，用他作禁军主帅，从军事上看，是一个理想的人选，但从潜在的兵变危险性来看，却是一个应当严加防范的人物。

宰相赵普对这一想法极力反对，所持理由是符彦卿名位已盛，不可再委以兵柄。

赵
匡
胤

赵匡胤一时听不进去，他感到禁军的确需要一位行家来指挥，何况符也算是亲戚，不应该如此神经过敏。因此写好任命，交赵普宣谕。但赵普却拒绝执行，他竟然私自将任命压押，再次进谏，希望赵匡胤深思利害，收回成命。君臣之间有如下对话：

赵匡胤：“卿苦疑彦卿，何也？朕待彦卿至厚，彦卿岂能负朕？”

赵普：“陛下何以能负周世宗！”

仅仅一句话，赵匡胤顿时默言无语，乖乖地收回了成命。

公元971年发生的川班士卒索赏事件，曾引起赵匡胤的思索。当时一位名叫李承进的近臣，曾供职于后唐朝廷。赵匡胤于是同他讨论唐庄宗的治军治国之道。赵问：“庄宗以英武定中原，享国不久，是何原因？”李承进思索片刻，回答道：“庄宗好田猎，务姑息将士，每次出巡近效，禁兵卫卒必控马首求请：‘儿郎辈寒冷，望与救接。’庄宗即随其所欲给之。如此反复，失于禁戢，因而兆乱。盖威令不行，赏赉无节也。”赵匡胤听后，若有所思，继而感慨万分：“二十年来，黄河两岸征



读史学管人