

孙子 妙语 论 管人

一个善于管理的领导者，
不是靠权力与威吓，一定要用全胜的战略赢得下属的衷心拥护，
使其心甘情愿为你所用，这才是管人的精妙所在！

有勇无智，必然失败；
以智管人，才是王道！

对于一名现代领导者而言，智慧是力量的源泉，正确地用「智」，
可以化解难题，无往而不利。作为一名领导者，正确地运用「智」，
就可以有效地管理下属，创造佳绩。

谭晓明◎编著

中国华侨出版社



孫子 妙語 論 管人

Sunzi Miaoyu Lun
Guanren

譚曉明◎編著

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

孙子妙语论管人 / 谭晓明编著. —北京: 中国华侨出版社,
2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5113 - 2762 - 8

I. ①孙… II. ①谭… III. ①《孙子兵法》- 应用 - 管理学 - 通俗读物
IV. ①C93 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 180865 号

● 孙子妙语论管人

编 著/谭晓明

责任编辑/文 箏

封面设计/智杰轩图书

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 2762 - 8

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com



前言

《孙子兵法》是世界上最早的兵书之一，是中国军事文化遗产中的瑰宝，在中国乃至全世界都被奉为兵家经典、“百世谈兵之祖”。

三国时的枭雄曹操是为《孙子兵法》作系统注解的第一人，从此为后人研究运用《孙子兵法》打开了方便之门。公元 600 年左右，《孙子兵法》被译成多种语言，开始在世界各国传播。它最早流传至日本，引起了广泛关注，随后又被带到东南亚以及西方各国。如今，在日本，便有不少研究《孙子兵法》的学会、协会和俱乐部。在 1772 年的法国翻译版《孙子兵法》中，其扉页上更是写道：“凡欲成为军官者，都必须接受以本书为主要内容的考试。”

时至今日，它博大精深的内容、缜密的逻辑、深邃的思想，已经延伸到自然科学、哲学、政治学、外交学、成功学等各个领域，在世界上广为传播，更是在政治界、商界得到了广泛的运用。

事实上，《孙子兵法》讲的虽是带兵，实质则是一种博弈，它的思想已然超越了军事应用，对政治、经济、商业以及人事管理等方面都有着极其重要的指导作用。由此可见，《孙子兵法》早已不能简单定义为一本古人行军打仗的读本，它所蕴涵的诸多智慧都是值得我们借鉴和学习的。许多成功人士大都将自己的成绩归功于《孙子兵法》的启发，这一点根本无须惊讶。



《孙子妙语论管人》一书，同样是对孙子智慧的一种解读和延伸，我们的主旨在于将战争智慧变为社会智慧，将历史智慧变为现实智慧，以实现读者朋友在管理工作中游刃有余的良好愿望。

本书以孙子的经典格言、卓绝智慧为基础，联系现代管理中遇到的难题，辅以经典案例，透过全方位的视角，对员工管理要点做出了最新的解读。它言简意赅、通俗易懂，实为管理人士必备的实战手册。

翻开本书，相信它不仅可以让启迪你对人生的正向思考，更可以让你的领导艺术日趋完善。我们解读的是经典的智慧，送给读者的将是人生的精彩！



目 录

| 第一篇 | “始计”说“管人”:胸怀大智安天下

说到“计”,人人皆知。对于它的作用,很多人都能说上几句,但绝大多数人又不能用得明白,皆因不知“计”的奥妙。《孙子兵法·始计》篇中有这样一句:“将听吾计,用之必胜,留之。将不听吾计,用之必败,去之。”可见,孙子头脑中有一套征服人心的妙计。

对于一名现代领导者而言,智慧是力量的源泉。正确地用“智”,就可以做到化解难题,无往而不利。作为一名领导者,正确地运用“智”,就可以有效地管理下属,就可以创造佳绩。

领导者需言而有智	2
让下属有亏欠感	6
一场好戏能把下属心收得更紧	9
使功不如使过	12
请将莫若激将	15
对难管的下属有的放矢	18
掌握“劝架”的艺术	21



第二篇 | “作战”说“管人”：行如疾风动如电

孙子云：“故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，生民之司命，国家安危之主也。”其意为：用兵打仗贵在速战速决，而不宜旷日持久。懂得用兵之道的将帅，是民众生死的掌握者，是国家安危存亡的主宰。

当今商场，瞬息万变，决策上哪怕是一刻钟的犹疑，就有可能丧失一次绝佳的机遇，给企业造成不可挽回的巨大损失。对于一名领导者而言，当断则断，速战速决，是其必备的管理素质之一。作为一个合格的管理者，我们必须要做到以下两点：第一，及时把握信息、有效操作、当机立断；第二，令出必行，保证下属执行到位。

行如疾风动如电·····	26
“养虎”只会遗留祸患·····	30
为下属上紧发条·····	34
要做到令出必行·····	39
让执行成为一种文化·····	44
若想“政令”畅通，就要一诺千金·····	49

第三篇 | “谋攻”说“管人”：屈人之兵而非战

“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”这是《孙子兵法·谋攻》篇的精髓所在，它的意思是说：“善于用兵的人，使敌人屈服而不是靠交战，夺取敌人的城池而不是靠强攻，毁灭敌人的国家而不是靠久战。一定要用全胜的战略争胜于天下，这样既不使自己的军队疲惫受挫，又能取得圆满的、全面的胜利。这就是以谋略胜敌的标准。”

将其引申到人事管理中,我们可以这样理解:一个善于管理的领导者,使下属臣服不是靠权力与威吓,一定要用全胜的战略赢得下属的衷心拥护,使其心甘情愿受你的驱使,这才是管人的精妙所在!

若安天下,先正其身	54
没有哪个下属不喜欢赞美	58
用宽容打动人心	62
让倾听拉近彼此	64
做个幽默的上司	68
不偏不倚,一视同仁	71
与下属打成一片	74
把握好距离与分寸	78

第四篇 | “军形”说“管人”:唯管有道方凝聚

“军形”有云:“善用兵者,修道而保法,故能为胜败之政。”其意为:善于指挥战争的人,必须修明政治,确保法制,从而能掌握战争胜负的决定权。由此可见,在现代企业经营中,管理者必须强化内部管理,从各个方面修明自身,建立起完整的内部机制,“修道而保法”,才能增强企业的向心力与凝聚力,使企业立于不败之地。

依“法”治人才是硬道理	82
有制必依,违制必究	84
完善用人制度	88
绩效考评不可少	91
薪酬制度决定员工积极性	94
法不责众行不通	99





第五篇 | “兵势”说“管人”：择人任势心有数

孙子在“兵势篇”中说：“故善战者，求之于势不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”

从孙子的这番分析中我们可以看出，要想正确地用“势”，最主要的是“择人”。毕竟社会是以人为中心的，有了恰当的人，就可以更好地发挥“势”的作用。一般地说，所择之人应当具备这样一种素质，即能够掌握和利用态势。同时，各类人才要因才施用。精打细算、一丝不苟、长于计算者，可用于理财；管理严格、不徇私情者，可用于企业管理；头脑灵活、经验丰富者，可用于采购，等等。总之，要人尽其才。经营也是一种用人的艺术，如何调动从业人员的积极性，发挥其所长，必将使经营大获成功。这就是“择人而任势”。

练就识别人才的慧眼	104
因事设人，尽其所长	107
人岗匹配，取长避短	110
组合人才，以尽其效	113
用人不疑，疑人不用	117

第六篇 | “虚实”说“管人”：因人而异巧用人

“虚实”有云：“故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。”即水根据地势来决定流向，军队根据敌情来采取制胜的方略。所以用兵作战没有一成不变的态势，正如流水没有固定的形状和去向。能够根据敌情的变化而取胜的，就叫做用兵如神。

同理，在企业中，每个员工都具有其与众不同的性格，更兼其所处环境、

岗位、所遇之事的差异。所以管理者在统御时,亦不能一概而论,而应根据他们的特点采取最合适的方略,以达到管理的最佳效果。

全面、客观地了解下属.....	122
抓住“弱点”做文章	125
充分利用“另类人才”	128
容人之过,用人之能	131
狂傲不驯者怎么管	135
让下属把不满表达出来	138

| 第七篇 | “军争”说“管人”:紧握手中主动权

孙子曰:“凡用兵之法,将受命于君,合军聚众,交和而舍,莫难于军争。军争之难者,以迂为直,以患为利。故迂其途而诱之以利,后人发,先人至,此知迂直之计者也。”他所提到的“以迂为直”,就是去争夺天时、地利,去争夺取胜的基本条件,为主动权的掌握创造条件。而有了主动权,就有了胜利的希望。

在职场上,管理者不可避免地要面对下属的争权,而一旦你失去了主动权,就意味着被动挨打。所以,管理者必须慎独慎微,时刻紧握手中的权力,对下辖制,去弊留利,化被动为主动。

驾驭爱捣乱的下属	144
该冷脸时就冷脸	147
害群之马出一个清一个	150
有限分权,无限控制.....	155
信任不等同于放任	159
拿稳“指挥棒”	164





第八篇 | “九变”说“管人”：不妨念念糊涂经

一个“变”字概括了《孙子兵法》的主要绝招。人世间的许多事都离不开一个“变”字，一变则通，三变则活，九变则大成，这便是“九变”篇的精髓所在。我们管人管事亦少不了灵活变通，倘若一味较真，免不了矫枉过正。有些时候，我们不妨在下属面前装装糊涂，用方圆之术去统御下属，趋利避害，方不失为一个灵活机变的领导者。

变无为为有为	170
不必事事都较真	173
揣着明白装糊涂	176
利用模糊思维趋利避害	179

第九篇 | “行军”说“管人”：令之以文齐以武

“行军”篇有云：“卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也；卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。”其核心在于：要用怀柔宽仁的手段去教育士兵，用军纪军法去管束规范士兵，这样就必定会取得部下的敬畏和拥戴。

这同样是现代管理中的一大诀窍。作为一名领导者，若想充分发挥下属的主动性和创造性，令下属唯命是从，就必须要做到宽严相济、赏罚分明。只有“令之以文，齐之以武”，你的下属才能与你同心同德。

令之以文，齐之以武	184
宽严得宜，恩威并用	187
红白相辅，依势变脸	189

掂量赏罚这杆秤	192
罚不避亲方显公正	195

第十篇 | “地形”说“管人”：爱卒如子获人心

孙子在《地形》篇中说：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。”其意不言而喻，就是劝告管理者，要把自己的部下当做爱子那般，这样，下属会心甘情愿地与你共赴患难，乃至与你同生共死。

“人”字牌最大	202
给员工家的感觉	205
温暖胜于严寒	209
做个“有心人”	213
用“美丽的风光”吸引人才	217
雪中送炭胜过锦上添花	219
做个“游击司令”	222

第十一篇 | “九地”说“管人”：打蛇务必打七寸

解决问题不能到处下手，而是要擒住要害问题，把它解剖得清清楚楚、干干净净。有些人总想解决所有的问题，结果一个问题就把他难得束手无策。假如你能点住要害问题，就可以事半功倍，收效甚大，此为《孙子兵法·九地》篇之精髓。此理在管人方面同样极为适用。



目 录

分清主次，抓住重点	226
道德管理乃重中之重	230
抓住核心人物	234

惩一儆百 239

第十二篇 | “火攻”说“管人”：明官不放无名火

《孙子兵法·火攻》篇中说：“主不可以以怒而兴师，将不可以以愠而致战。”“怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。”

传统意义上，火是指焚烧实物的东西，而在这里，火还有另一种意义，那就是人心头之火。这种火最为可怕。心头有火，可以怒发冲冠，也可以流血五步，相对于“实火”而言，更加难以控制。

作为领导者，注意防范心头之火尤为重要。因为心头有火，就可能失去理智，肆意“放火”，随意指责，伤人又伤己。

火可以发，但要适度	244
暴政勿施	246
不以一事定其罪	248
间接地指出错误	250
当众莫发火	253

第十三篇 | “用间”说“管人”：反戈一击惊人心

孙子兵法最后一篇“用间”旨在阐述“用间”之法。所谓“间”即“奸”也，可以理解为坏的东西。孙子认为，能够识奸、防奸、令奸为我所用，是明君贤将必备的素质，也是战争获胜的重要条件之一。

当然，在今天，于管人一事而言，我们似乎不需要再使用“间谍”，也完全没有这个必要。但是，对于识奸、防奸、除奸的方法，我们则一定要做到心中有数，要具有反戈一击、惊心动魄的威慑力，让团队中的不安分子胆战心惊，

如此你才能够更好地管理下属,保证工作顺利进行。

彻底击垮“特殊王国” 258

曲径通幽 261

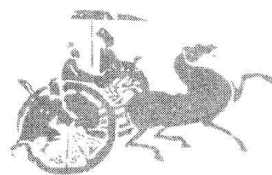
二桃杀三士 264

让“反对派”为我所用 267

终极杀招 270



目
录



第一篇

“始计”说“管人”：胸怀大智安天下

说到“计”，人人皆知。对于它的作用，很多人都能说上几句，但绝大多数人又不能用得明白，皆因不知“计”的奥妙。《孙子兵法·始计》篇中有这样一句：“将听吾计，用之必胜，留之。将不听吾计，用之必败，去之。”可见，孙子头脑中有一套征服人心的妙计。

对于一名现代领导者而言，智慧是力量的源泉。正确地用“智”，就可以做到化解难题，无往而不利。作为一名领导者，正确地运用“智”，就可以有效地管理下属，就可以创造佳绩。





领导者需言而有智

孙子认为，作为一个团队领袖，必须要有智有谋，亦如他所说：“夫未战而庙算胜者，得算多也。”那么，一个人智慧的最直接反映是什么呢？没错，就是说话。要想成为一个合格的领导者，我们首先就要在说话上下一番工夫，要做到“话中有话”“言而有智”，用话语征服下属的心。

领导与部下谈话，是领导艺术中的一门必修课。对于领导者而言，讲话绝不是想到什么说什么，它必须以一定的目的为基准，以达到我们想要的效果，即所谓策略性的讲话。

策略性的讲话要求我们认真掌握下属的心理特征、脾气秉性、语言习惯及职业年龄等各项因素，因人而异，采取不同的说话方法，进而实现沟通的良好性、奏效性。

大体上说，倘若员工在说话时，较倾向于谈论自己，包括其个人经历、性格爱好、对外界事物的观点、态度等，那么，他便属于外向型员工，这种类型的人情感丰富又强烈，有较重的主观意识，喜欢自我表现，或许还带着一点虚荣。还有一些员工，想到什么就说什么，情绪容易冲动，这类人性格多急躁。那些性格直率、反应敏捷、活泼好动的员工，性格亦开朗，这类人比较容易交往。跟这类员工讲话时，可以比较直接和坦率，不用顾虑太多。

与之相反，倘若员工对自己的经历、性格爱好、对于外界的观点与态度等三缄其口，说明这个人属于内向型员工，情感淡泊，主观意识薄弱，内心倾向于保守，或许有点自卑心理，又或许城府颇深。对

于前者，领导与他们交谈时，要讲究方式方法，特别要注意表达得委婉点，语气柔和些。因为内向、自卑的人心理往往非常敏感、脆弱，极容易受到伤害。如果领导讲话方式不当，他们的情绪会受到影响，然后工作效率自然也受到影响。对于城府较深的人，与他们讲话时尽量采用迂回方式，需要跟他们斗一下智。

另有一类员工表现欲超强，甚至常口出狂言、自吹自擂，这类人往往非常自负，好为人师。这种属于“刺儿头”类型，与他们谈话时需要体现恩威并济思想，既适当赞扬他的能力，又要抓住时机点醒他。

了解了不同员工的个性表现，管理者便可依据其心理特点，具体分析、区别对待，采取他们喜欢的说话方式加以引导，他们自然会乐于接受。这里有一个非常著名的案例，大家不妨借鉴一下。

【案情陈列】

二战期间，美国因参战亟须增加兵力，但多数美国青年惯于安逸，担心性命有失，拒绝响应政府号召。为此，俄亥俄州地方行政长官已被参谋长联席会议主席当众痛训了5次。

他为自己辩解说：“我已经想尽一切办法，说得口干舌燥，但那些懦弱的青年就是不肯应征！”正当他焦头烂额之际，有人向他介绍了一位出色的心理学家。这位心理学家略作准备，便信心十足地来到募兵现场。他先是沉默了5分钟，然后用浑厚的男中音对台下嘈杂的青年说道：“亲爱的孩子们，我与你们一样，非常珍惜自己的生命。”青年们见他颇有学者之风，说话又中肯，便逐渐安静下来。

“是的，热爱生命是无罪的，因为，我们每个人只有一次生命。凭良心说，我同样反对战争、害怕死亡，如果要我去前线，我也会与大家一样，希望能够逃避这项命令。但是，我也存在另外一种侥幸心理——假如我服兵役，可能只有一半的概率会上前线作战，因为也有可能留在后方；即使上了前线，我作战的可能性同样也只有一半，因为或许我会成为某长官的左右手，因而留在安全地区；万一我不幸