

YONG REN MOULUE

YU QUANSHU

王元瑞 著



用人谋略与权术

读者可以真正领悟“大至治国，小至治家，极具广度的智慧人生”的精髓，成为各个领域……

用人谋略是几千年人类智慧结晶的结晶，其思想精髓和基本原则，有着超越时空的相对稳定性。



河北人民出版社

用人谋略与权术

王元瑞 著

河北人民出版社

内容简介

用人谋略和权术，是人类智慧的一个组成部分。该书以辩证唯物主义和历史唯物主义为指导，运用领导谋略学和人才管理学的基本理论，认真总结了中外领者在管理场上施计用谋，因势利导、巧妙治服各种被使用对象，使其服务于自己的管理活动的计谋和策略。这些用人谋略，有着超越时空的相对稳定性，其实用价值和生命力，要远远超过一般的用人原则，本书着重介绍几十种常用的用人谋略，其中包括用人谋略的“蜕变”——用人权术，以及在用人领域消除腐败现象，如何正确识别和提防用人权术的方法。读者只要深谙此道，就可在小至治家，大至治国的极其广阔的社会生活各个领域里收效获益。为此，本书不失为一部具有较高实用价值和学术价值的书。

GDF29/03

用人谋略与权术

王元瑞 著

河北人民出版社出版发行(石家庄市城乡街44号)

河北昌黎印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168毫米 1/32 10.25印张 248000字 1991年4月第1版

1995年9月第3次印刷 印数:30000—45000 定价:12.00元

ISBN 7-202-00890-4/B·68

序

用人谋略,是领导者在用人活动中,面对复杂多变的被使用对象,充分发挥主观能动性,巧妙选择最佳行为方式的计谋和策略。它是领导谋略学和人才管理学的一个重要研究方面。它是领导者成功地从事用人活动的智慧结晶。辩证唯物主义和历史唯物主义,是指导用人谋略的理论基础,当代各种新兴学科的丰富知识,以及人类社会几千年悠久历史文化遗产,是用人谋略取之不尽、用之不竭的智慧源泉。千百万各级领导者的用人实践活动,是检验用人谋略是否正确的唯一尺度。计源于势,谋出于情。在用人活动的客观实际和客观规律面前,用人谋略永远是第二性的。它所反映的,是属于第一性的用人实际和用人规律。

用人谋略是领导谋略的一个重要组成部分,它所追求的目标,是最大限度地开

发利用人力资源。它所信奉的宗旨，是以少胜多——少数人有效控制多数人；以劣胜优——让德才超己者服从自己的领导；以低投入获取高产出——尽量降低人才成本。鉴于用人谋略所反映的用人实际和用人规律，更带有普遍性，与用人活动“贴”得更紧，因此，它的实用价值和生命力要远远超过一般的用人战略战术原则。许多著名的用人谋略，在中外用人实践史上久用不衰，流传至今，其原因就在于此。当然，随着时代的进步和社会的发展，一些用人谋略在具体运用时，应变化新的手法，增加新的内容，但其韬略，则有着相对的稳定性。为此，我们主张，在社会科学的百花园里，领导谋略学，理应占有一席之地，受到人们的足够重视。

在中西方文化的比较中，人们发现，随着近代工业社会的飞速发展而迅速崛起的管理科学和领导科学，在西方占据明显优势；而建立在几千年文化积累基础之上的领导艺术和领导谋略学，则在中国据于领先地位。鸟瞰全球，象我们这样拥有如此众多的杰出领导人才的国家和民族，确实还不多见。当中西方两种风格迥异的用人谋略进行较量时，具有悠久历史背景的中国领导谋略，就以其深邃、含蓄、灵活、机智、细腻和多少有点不可捉摸的特点，令西方政治家、外交家所惊叹和折服。本书介绍的闪烁着东方智慧光芒的非凡的用人谋略，连同中国历史上无数军师、谋士、名臣、奇才的高超的领导谋略，构成了整个社会科学领域里的一座储量丰富的智慧宝库，颇值得后人进一步研究和探讨。

当然，在探讨用人行为和人才管理的规律时，我们不应忽视各种用人原则对用人活动的指导意义。然而，任何原则，都只是一种高度概括的、抽象的、理性的行为准则，它属于高层构筑。在抽象的用人原则和具体的用人行为之间，还隔着一层十分宽阔的中间地带。在这个中间地带，正是用人谋略大显身手的良好环境。显而易见，用人谋略，是连接、沟通抽象的用人原则和具体的用人行为的桥梁。它一方面接受用人原则的指导和制约，并渗透到

这些原则的丰富内涵之中，为它的贯彻实施尽心效劳，另一方面，它又具有相对的独立性和稳定性，它对用人行为的指导作用，比用人原则显得更直接、更具体、更灵活，因而也就更“适用”。弄明白用人谋略和用人原则的辩证关系，对于我们更好地学习和掌握用人谋略，无疑是有益的。

作为一种不以人的主观意志为转移的客观存在，自人类社会步入奴隶社会，并开始出现最初的管理活动那天起，用人权术，就一直被人们广泛运用于社会活动的各个领域。在古今中外许多著名领导人的用人实践史中，都记载着他们为了维护和巩固自己的统治地位，如何残酷无情地耍弄权术驾驭群臣的“事迹”。从用人谋略，到用人权术，这无疑是一种令人厌恶的蜕变。然而，两者之间却并非始终存在着明显的界限。在多数情况下，谋略和权术是有着本质区别的。然而，谁也不能否认，在两者的接合部位，确实存在着某些模糊的相似之处。为此，有人认为，用人权术，实质上是用人谋略在不正当的权力斗争中的一种不光彩的运用。令人遗憾的是，耍弄用人权术的领导者，至今仍未完全绝迹。在某种程度上，我们甚至可以断言，产生这些非常现象，乃是在一定的内外在因素的刺激下诱发的，它具有一定的必然性和规律性。只要人类社会存在着压迫、欺诈和不平等，就势必存在着用人权术的活动市场。本书用一定篇幅揭示在日常生活中人们也许会遇到的某些用人权术，目的不是为了欣赏或赞扬这些会给被使用对象造成痛苦的种种邪门歪道，而是为了告诫读者，注意防范和识破这些用人权术，使其给人才开发造成的危害和损失降到最低限度。

人类经过不断进化和发展，终于由愚昧走向聪慧，由幼稚走向成熟。作者希望，这部探索性的学术专著，能在某些方面启迪读者的思想，帮助你克服人生道路上的重重障碍，获取事业上的巨大成功。作者相信，总有一天，整个人类将跨入相对公允、平

等的理想社会。到那时候，人们将发现，今天我们信奉的用人谋略和用人权术，又是多么有趣，多么令人费解。

作者恳请各界师友和广大读者能对本书的形式和内容给予教正。

目 录

第一篇 导论

- 一、微妙复杂的上下级关系……………(3)
- 二、不同性质的用人行为……………(8)
- 三、不同类型的被使用对象……………(18)
- 四、人才倒挂……………(29)
- 五、用人认识“伸缩度”……………(35)
- 六、用人行为“伸缩度”……………(44)
- 七、挣脱传统用人模式的束缚……………(50)

第二篇 用人谋略

- 一、总说……………(59)
- 二、用人谋略的具体运用……………(61)
 - 1. 攻心为上……………(62)
 - 2. 以柔克刚……………(66)
 - 3. 扬其所长……………(71)
 - 4. 提携超己……………(80)
 - 5. 示假隐真……………(87)
 - 6. 维持平衡……………(90)
 - 7. 重赏勇夫……………(96)

- 8. 充分信赖·····(99)
- 9. 选用偏长·····(105)
- 10. 集结配套·····(114)
- 11. 分而治之·····(117)
- 12. 舍小取大·····(121)
- 13. 因事用人·····(126)
- 14. 适度引进·····(132)
- 15. 巧妙替代·····(135)
- 16. 欲擒姑纵·····(139)
- 17. 容短护短·····(142)
- 18. 损阴益阳·····(150)
- 19. 杀鸡儆猴·····(154)
- 20. 假痴不癫·····(158)
- 21. 用人处事·····(162)
- 22. 集中投入·····(168)
- 23. 控制内核·····(172)
- 24. 适时起用·····(178)
- 25. 调虎离山·····(184)
- 26. 去伪存真·····(187)
- 27. 授权遥控·····(194)
- 28. 鼓励竞争·····(198)

第三篇 用人权术

- 一、总说·····(205)
- 二、须加防范的各种用人权术·····(215)
 - 1. 整权分割·····(216)
 - 2. 投桃报李·····(222)
 - 3. 利而诱之·····(225)
 - 4. 借刀杀人·····(228)

5. 隔岸观火	(232)
6. 狐假虎威	(235)
7. 引蛇出洞	(240)
8. 金蝉脱壳	(244)
9. 落井下石	(247)
10. 围魏救赵	(253)
11. 笼中养虎	(256)
12. 笑里藏刀	(261)
13. 顺手牵羊	(264)
14. 偷梁换柱	(267)
15. 暗渡陈仓	(270)
16. 无中生有	(275)
17. 上屋抽梯	(278)
18. 釜底抽薪	(282)
19. 反客为主	(285)
20. 拉帮结派	(288)
21. 抓替罪羊	(292)
22. 玩平衡术	(295)
23. 外圆内方	(299)
24. 以毒攻毒	(302)
25. 擒贼擒王	(305)
26. 以假乱真	(309)
后记	(316)

第一篇 导 论

用人行为，是领导活动的一个重要组成部分。要想在复杂多变的用人行为中，正确地施计用谋，必须首先用科学的用人理论，以及全新的用人思想、观念、认识和方法，作为指导现代用人行为的认知基础。

——题记

一 微妙复杂的上下级关系

谋略和权术在用人活动中的运用，首先面临的，就是如何处理各种微妙复杂的上下级关系。

有些不谙谋略的领导者，总是习惯于随意役使下属。他们将下属视为依附于自己的奴仆。“我想怎样使用你，就怎样使用你。反正你归我管辖，你必须听我摆布。”在这种思想的支配下，用人艺术之花枯萎了，用人行为模式僵化了。本来十分微妙复杂的上下级关系，被他们误以为是一种单向的屈从和使用关系。于是，在随心所欲、肆无忌惮的用人行为中，潜伏着令人担忧的危机。当某一天，矛盾终于爆发时，被曲解、被误诊的上下级关系，才露出庐山真面目。原来，它并非象人们想象的那样简单。

事实上，上下级关系，呈现出一种十分微妙复杂的变化格局，它是建立在双向选择、双向支配基础之上的。在两者之间，至少存有以下几种复杂关系：

——相互协作关系。上级的工作，需要取得下属的配合；下属的工作，也需要取得上级的支持。

——相互支配关系。能力强的上级，可以支配、左右下属的行为方式；能力强的下属，也可以支配、左右上级的行为方式，“牵着领导者的鼻子走”。

——相互竞争关系。上级的能力强于下属，下属就听命于上级；上级的能力弱于下属，下属也可以通过正当的或非正当的途径，设法取代上级，将原有的上下级关系颠倒过来。

——相互选择关系。上级有权选择令自己满意的下属；下属也有权选择令自己满意的上级。当原单位的领导者有压制、打击、迫害下属的行为时，下属完全可以及时进行摆脱不利成才环境的反馈调节，尽快调到一个有利于自己成才的新单位去工作。

——相互提防关系。以权力为纽带的上下级之间，关系再融洽，再亲密，双方也都难免程度不同地互存戒心，相互提防。这种提防，有时纯属一种潜意识，只有在一定的条件下，才会明显暴露出来。这一点，在上层领导者之间，显得尤为突出，尤为普遍。

总之，任何领域、任何职类、任何层次的上下级关系，都呈现出一种既对立又统一的辩证关系，他们共存于一个微妙复杂的共同体之中，相互之间保持着某种暂时的平衡状态。在一定的内外因素刺激下，旧有的平衡被打破，新的平衡又建立起来。这种由平衡到失衡，再由新的平衡，到新的失衡，……循环往复，以至无穷的动态变化过程，就是一切上下级关系的特点及其运行规律。

围绕着怎样看待人、怎样用人，自1900年以来，西方企业界和管理学界的战略思想，大致经历了以下三个演变阶段：

第一阶段，从19世纪末至20世纪30年代。这一时期，西方国家的资本主义工业从手工业中脱胎出来，获得了初步发展，作为具有家长制作风的企业主以及受雇于企业主的经理阶层的用人指导思想，是把人看成是纯粹的“经济人”，认为只有物质利益才能刺激下属的生产积极性，所以他们调动下属积极性的基本做法就是“定额加奖励”。反映这一用人思想的理论学派，就是以美国人弗雷德里克·泰勒和德国人马克斯·韦伯为代表的古典管理学派（进入20世纪60年代以后，美国管理学家艾尔弗雷德·钱德勒和保罗·劳伦斯等人又先后提出了开放型经济人模式的管理理论，强

调必须重视外部因素、外部压力对组织内部管理的影响和作用，这在管理理论的发展史上，无疑具有划时代的意义，但这一理论对人的看法，仍然没有挣脱“经济人”的模式，就这一点而言，作者依然将它归入“经济人”的理论体系内)。

第二阶段，从20世纪30年代至50年代末期。这一时期，随着西方资本主义工业的进一步发展，以及以经营管理为专长的职业“软专家”的大批涌现，人们的用人思想也发生了重大变化，集中表现在不再把人看成是纯粹的“经济人”，而是把人看成是有情感有理性并受到各种社会因素和心理因素制约的“社会人”，领导者要想调动下属的积极性，除了给予必要的物质刺激以外，还必须使下属处于“自由”、“平等”、“有兴趣”的工作环境之中。反映这一用人思想的理论学派，就是以美国哈佛大学副教授爱尔顿·梅奥为代表的人际关系学派，以及著名的X理论和Y理论的提出者道格拉斯·麦格雷戈。

(进入70年代以后，美国康乃可大学教授卡尔·维克和斯坦福大学教授詹姆斯·马奇等人，又相继提出了所谓最新管理理论，强调在管理过程中，应把人、物、环境结合起来，进行综合分析。这一理论，对人的看法，仍然没有摆脱“社会人”的模式)

第三阶段，从20世纪60年代初至今。这一时期，西方发达国家随着新技术革命的迅猛发展，领导者越来越重视改进和完善用人手段，劳资关系在总体上日趋稳定。反映在用人思想上，就是更加尊重人的独立意志、人格、个性和思想，更加重视运用科学手段和艺术方法来发掘人的积极性和创造性。反映这一用人思想的理论学派很多，作者统称其为现代管理学派或新潮管理学派，代表人物有，美国学者杜拉克、查德、巴斯卡尔、安东尼·阿索思、马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼等人。

纵观西方用人战略思想的演变过程，我们可以看出，充分尊重下属的自主性，已成为当今世界各国用人行为发展的大趋势。

我国是一个具有五千多年历史的东方文明古国，漫长的封建主义社会所造成的经济不发达状况，以及建国以来极左路线的长期干扰和影响，致使各级领导者的用人战略思想始终处于十分混乱的状态。党的十一届三中全会以来，随着改革、开放、搞活的形势不断深入发展，在我国，很快出现了一个以公有制为主体、多种所有制并存的新局面。在这种新形势下，作为指导用人行为的战略思想，势必也要发生顺应时代潮流的深刻变化。西方国家一度流行的那种视下属为“经济人”的雇用思想，视下属为“社会人”的利用思想，显然都不适合我国目前的国情，不能适应四化建设新形势的需要。我们必须寻求适应我国国情和现代社会大趋势的新的用人思想，充分尊重人的独立意志、人格、个性和思想，更加重视运用科学手段和艺术方法来开发人才资源，才能充分调动十亿人民的积极性和创造性，有力地推动四化建设的发展。

鉴于此，作者在充分汲取了国内外管理学界最新研究成果的基础上，经过自己的思考，提出了视下属为“自主人”的用人战略思想。

这一用人思想的主要含义是：在整个管理活动中，作为被使用对象的下属，和其上司一样，具有独立的意志、人格、个性和思想。他不仅能够被动地采取积极的或消极的方式“接受”领导者对他的使用，而且还能够主动地选择多种更具有自主性的反应方式，或者协助，或者应付，或者影响，或者摆脱，有时甚至取代使用他的领导者。为此，领导者不管采取何种用人行为，都必须建立在充分尊重下属的“自主人”地位和双向选择权利的基础上。

提出这一用人战略思想，是出于明智地看到我国当前存在的以下不容否认的客观事实：

——广大被使用对象的国家主人翁的地位已经牢固确立（这是与资本主义社会被使用对象在本质上的一个重要区别）；

——随着人才流动的制度化、合法化，广大被使用对象已经

逐步享有“选择”领导者的自由和权利；

——随着竞争机制逐步引入用人领域，一部分德才素质较好的被使用对象，随时都可能“取代”能力低下的领导者；

——即使在日常管理活动中，能力差的领导者被能力强的下属“牵着鼻子走”的现象，仍是到处可见。

上述事实，充分说明，在社会主义条件下，广大被使用对象所具有的独立意志、人格、个性和思想，都应该而且势必远远超过资本主义社会的被使用对象。

显然，“自主人”的用人战略思想，和西方国家“经济人”、“社会人”的用人战略思想的根本区别，在于：

1. 它不再视人才是一个被动地被领导者任意开发的资源，而是一个能够主动协助领导者对自身进行开发的资源；

2. 在这一开发（使用）过程中，领导者与被使用对象之间，不只是进行着机械的命令传递和信号传递，而且还进行着各种复杂的知识传递、思想传递、感情传递和意志传递；

3. 在这些复杂的传递过程中，领导者与被使用对象之间的等级界限已经日趋模糊，下属对领导者不再是一味服从的奴仆，而是平等合作的伙伴，积极参与的助手，激烈竞争的对手；

4. 面对这些复杂的上下级关系，领导者不能再依靠单纯的物质手段和行政手段来管理下属，而必须运用多种科学手段和艺术方法来充分“显示”下属的自主性，从而进一步发挥下属的积极性和创造性。

树立“自主人”的用人战略思想，势必促使各级领导者从用人行为的各个方面引起深刻的变革。

以上论点，就是有关“自主人”的用人思想所包含的基本内容，这也是我们确立新的用人谋略的出发点。

本书所要阐释的用人谋略，就是在这一用人战略思想的影响和制约下确立的。可以说，它是指导各级领导者掌握现代用人谋