

成事在人書系

寻国兵 王为民 编著

人

術

之

術

企业管理出版社

馆

御人之术

寻国兵 王为民 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

御人之术/寻国兵, 王为民编著. —北京: 企业管理出版社, 2001. 1

(成事在人书系/侯书森, 任治韬主编)

ISBN 7-80147-448-1

I. 御… II. ①寻…②王… III. 领导方法-通俗读物
IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83632 号

书 名: 御人之术

作 者: 寻国兵 王为民

丛书策划: 吴太刚

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 子 鸣

标准书号: ISBN 7-80147-448-1/F·446

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 256 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

用人的艺术是领导科学中一门永远值得研究的课题和学问。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，人是一切事业的前提和根本，而人才——人类中的出类拔萃者，更是社会最为宝贵的资源和财富。在竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者或企业经营者，如果不懂得如何去知人、用人、御人和励人，不知道怎样通过利用人才的智慧来为自己的事业服务，那么，他的成功将是不可想象的。

古人云：国之兴，长于政；政由才，才得人。在我们跨入网络化、信息化社会的今天，社会的竞争、科学的竞争、经济的竞争、市场的竞争，归根结底都是人才的竞争。可以说，谁拥有人才谁就拥有了发展的优势，谁拥有了人才优势，谁就会在激烈的竞争中立于不败之地。

这套《成事在人》书系，正是本着人才之于国家

的发展、民族的兴旺和事业成功的重要性，而组织长期从事人才学研究的专家、教授、学者共同编著而成的。书系从人才成长和使用的客观规律出发，对现代组织，特别是企业组织中的领导者们如何知人、用人、御人和励人等诸方面进行了深入研究和科学阐述，从而形成了《知人之谋》、《用人之艺》、《御人之术》、《励人之技》四部著述，它们各有针对性而又相互联系，形成一个整体。

——《知人之谋》从知人的准则、知人的方法、知人的艺术、知人的禁忌以及如何在知人的基础上择人等若干个具体方面，分别介绍了衡德量才、出以公心、大处着眼的知人标准；介绍了比较鉴别、直接考察、信息过滤、立体透视、言语辨析等知人的具体方法；阐述了由表及里、听言观行、察前料后、量情度义、问以是非、咨询计谋、期之以事、委之以政等知人的艺术。同时，该书还列举分析了以貌取人、以老眼光看人、论资排辈、知人唯近、只看表象等知人的误区，给人以警示。并提出了在知人基础上的择人唯贤、不求完人、不避亲疏、不限资历和地位等择人之道。

——《用人之艺》从理论和实践的结合上，深入地探讨了领导者用人的各类有效方法和高超技巧；阐述了长短活用法、当用其佳法、信任激励法、破除旧格法、等距接触法等用人方法；列举了攻心为上、以柔克刚、集结配套、舍小取大等用人艺术；介绍了用人过程中的容人之长、容人之短、容人之傲、容人之错等容短护短之法，并提出了忌用言过其实者、才职不符者、权欲膨胀者、言而无信者、一团和气者等用人观点。

——《御人之术》从统一领导、分级管理、例外原则、分工授权、控制监督、目标管理、对症下药等方面提出了上级御人的基本出发点和原则；从维持平衡、分而治之、损阴益阳、宽严相济，控制内核、以静制动、一视同仁、赏罚分明等方面介绍了具体的御人艺术；从抓纲张目、任职授能、制度先行、法出必行等方面介绍了御人的具体方法，并提出了避免自身不正、文过饰非、缺乏宽容、言而无信、亲疏有别、当众责人、以权压人等御人禁忌。

——《励人之技》从激励的需要和价值入手，紧紧围绕领导者对人才的关爱、尊重、宽容、赞扬、批

评、待遇、福利、升职等方面，展示了领导者从多角度出发，全方位激励下属的方法和技巧。该书抓住了人的基本需要和动机，能从现时中的一个具体方面出发，既有领导激励过程中的基本原则，又有使用各种激励手段的科学价值分析；既有精神上的激励之策，又有物质上的激励之道。可以说，该书的内容为各级领导者打开了一扇全新的激励艺术之门。

《成事在人》书系的总体特点与风格，是摒弃理论说教和泛泛而谈的大道理，而是从具体和细节入手，注重实用性和操作性，通俗明晓，条分缕析，力求对读者有所启迪，对读者起到阅后有“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

编 者

2000年12月12日

目 录

第一章 御人法则：不拘一格 “降”人才

1. 御人正道，宽以待人 /3

- ☐ 御人之法：遵从人性中的自然原则 /3
- ☐ 推进“自我领导”，做个“超级领导者” /4
- ☐ 忘记“管理”的领导艺术 /6
- ☐ 满足期望是统御别人的前提 /8
- ☐ “御”人为善，增加信赖 /10
- ☐ 御人以礼，宽容别人 /11
- ☐ 用优秀的品格统御人 /13

2. 因人而“御”，区别对待 /15

- ☐ 诸葛亮的御人智慧 /15
- ☐ 如何利用短处御人 /17
- ☐ 分门别类御能人 /18
- ☐ 对待刻薄易怒的人 /21
- ☐ 对待猜忌多疑的人 /22

☐ 对待悲观失望的人 /22

☐ 对待愤世嫉俗的人 /23

☐ 对待争强好胜的人 /24

☐ 对待奉承拍马的人 /24

3. 知难而管，以柔克刚 /25

☐ “刺猬理论”：与“不好应付”的部属保持适当距离 /25

☐ 理智应付对你过分殷勤的异性员工 /28

☐ 驾驭反对者的五项基本原则 /32

☐ 小心对待有能力的奉承者 /34

☐ 如何管好“自卑”的下属 /36

☐ 如何管好老下属 /37

☐ 怎样管理横荏下属 /39

第二章 以身作则：御人必先自御

1. 澄源方能清流 /45

☐ 其身正，不令则行 /45

☐ 以身作则，感动下属 /46

☐ 做个“山”字型的领导者 /47

☐ 谦虚为怀，学他人之长 /49

2. 身正守则：御人先自御 /50

☐ 爱人者，人恒爱之 /50

☐ 要有更高的热枕 /50

☐ 保持清廉、俭朴 /51

- ☐ 善于处理工作 /52
- ☐ 革除不良作风 /53
- ☐ 领导活动不应神秘化 /54
- ☐ 以身作则才能打动人 /55
- ☐ 现身说法：我也失败过 /57
- ☐ 三洋育人经验：造就自己 /59

3. 培养领导特质 /60

- ☐ 自我管理是御人的前提 /60
- ☐ 认识自我 /62
- ☐ 切忌“夜郎自大” /65
- ☐ 涵养是御人的基本功 /67
- ☐ 不耻下问也能御人 /68
- ☐ 御人亦需幽默感 /69
- ☐ 御人应富有管理经验 /71

4. 提升领导智慧 /73

- ☐ 做主管不做主官 /73
- ☐ 领导就是领导 /74
- ☐ 分配工作要内行 /82
- ☐ 让信念成为统御下属的力量 /83
- ☐ 在年轻人面前更应充满自信 /84

5. 树立领导权威 /85

- ☐ 权力加魅力，御人最有力 /85
- ☐ 有距离才有威严 /87
- ☐ 如何让下属懂得服从 /88

- ☐发号施令，一言九鼎 /89
- ☐言出必行才能统御下级 /91
- ☐恩威并施，宽严相济 /93

6. 身正御人细无声 /95

- ☐润物御人法以“细无声”为特征 /95
- ☐李世民遇物则诲，点滴处御太子 /97
- ☐良好的工作习惯，在细微处培养 /99
- ☐培养年轻员工知礼 /100
- ☐培养年轻员工的纪律性 /102
- ☐御而不语，无声胜有声 /104

第三章 以心御人：创造人和局面

1. 知人心而后御 /109

- ☐知人知面要知心 /109
- ☐交心之御人 /111
- ☐诚心之御人 /112
- ☐爱心之御人 /114

2. 以情动人，聚合人心 /118

- ☐柔性管理 /118
- ☐下属不会永远是“下属” /119
- ☐御才也要懂得求才 /121
- ☐感情投资忌讳 /122

3. 以心换心，众心归一 /124

- ☐明明白白下属的心 /124

- ☐把下属看成重要人物 /126
- ☐不夺下属之功 /127
- ☐把过错一个人揽下来 /128
- ☐用好心情统御人 /130
- ☐真心对待幕后英雄 /131
- ☐日常生活中的御人术 /133
- ☐下属的能力与领导的感情投资成正比 /135

第四章 纪律御人： 没有规矩不成方圆

1. 制定规章制度 /139

- ☐规章制度要符合实际 /139
- ☐营造贯彻规章的小气候 /140
- ☐不要墨守陈规 /142

2. 贯彻纪律，公事公办 /143

- ☐用合适的工作信条去管理下属 /144
- ☐律己才能律人 /144
- ☐对下属进行“观念教育” /146
- ☐培养下属遵守纪律 /147
- ☐培养下属良好的工作习惯 /149
- ☐公事公办 /151
- ☐心慈手不软 /153
- ☐解雇没商量 /154

☐ “三九”集团：用纪律与目标约束人 /155

3. 主持公正，一碗水端平 /157

☐ 力求平等才能服人 /157

☐ 要一碗水端平 /158

☐ 不可鼓励私心 /161

☐ 真理往往在少数人手里 /163

☐ 态度要明确 /165

☐ 本田公司：在企业内贯彻“平等” /165

第五章 以教御人： 德才兼备人自御

1. “善教”先于“善政” /169

☐ 领导者应以德御人 /169

☐ 领导者应有好品质 /170

☐ 领导者要教戒为先 /172

2. 树立理想，明确志向 /173

☐ 鸟贵有翼，人贵有志 /174

☐ 励世摩钝，启发致志 /176

☐ 在御人中增强企业凝聚力 /178

☐ 松下公司的精神信条 /180

3. 培养意志，成就事业 /181

☐ 使人傲不可长，锐意进取 /182

☐ 使人欲不可纵，斗志弥坚 /183

☐使人志不可满，推陈出新 /185

☐使人困不可馁，知难而进 /187

4. 启发自信，致力自强 /189

☐自知者明，自胜者强 /190

☐知取其长，教人责其短 /191

☐启发自信，树立自主精神 /193

☐启发自知，对己负责 /194

5. 鼓励冒尖，开拓创新 /196

☐木秀于林，必扶植之 /196

☐鼓励下属学成冒尖之才 /197

☐为冒尖人才撑腰 /199

第六章 以励代御： 重赏之下有勇夫

1. 精神鼓励，激奋进取 /203

☐精神奖励不可缺 /203

☐变下属期望为具体目标 /205

☐在第三者面前赞美下属 /208

☐鼓励创造型员工 /209

☐不断为他们喝彩 /210

☐激励部下的途径 /211

2. 物质奖励，满足物欲 /213

☐高酬重奖，吸引人才 /213

- ☐更富有人性的奖励形式 /214
- ☐挑选更好的奖惩时机和方式 /216
- ☐“减时提薪”的统御魅力 /217
- ☐明奖暗奖的管理效果 /218
- ☐奖赏适度才能更好地统御 /219

3. 精神、物质双“管”齐下 /220

- ☐既要物质奖励也要精神奖励 /220
- ☐员工激励 15 法 /221
- ☐古代用兵励士的“三项原则” /224
- ☐五粮液酒厂：以人才激励人才 /226
- ☐王永庆的“推”、“拉”御人术 /227
- ☐海尔：以精神激励求自我管理 /229

第七章 严管严罚： 惩前毖后利于行

1. 施压御人，宽严相济 /233

- ☐人无压力不出活 /223
- ☐挖掘潜力，控制下属的工作方向 /234
- ☐适可而止的威迫 /235

2. 批评御人，与人为善 /237

- ☐指责 /238
- ☐旁敲侧击 /239
- ☐先褒后贬 /245

- ☐ 无声斥责 /239
- ☐ 把握批评的分寸 /240
- ☐ 不可伤人自尊 /243
- ☐ 认了错就别再穷追猛打 /245
- ☐ 批评的可行性方法 /245
- ☐ 有效批评的 7 法则 /246

3. 巧妙利用处罚手段 /246

- ☐ 处罚也能有效地统御 /246
- ☐ 以奖为主，以德为辅 /248
- ☐ 处罚的策略 /251
- ☐ 处罚要使人心服 /252

第八章 拥得人心：御人先育人

1. 育人是御人的有效手段 /257

- ☐ 有栽培才有收获 /257
- ☐ 发现并驾驭有潜质的下属 /258
- ☐ 培养和管理现有下属 /260
- ☐ 是金子就该让它发光 /261
- ☐ 给新人担当重任的机会 /262
- ☐ 如何统御副手 /263

2. 信而不疑能收到御人的奇效 /265

- ☐ 信任而后能管 /265
- ☐ 建设彼此有高度信赖感的公司 /266
- ☐ 让下属明了你的困境 /267

☐ 李世民以恩结士，用人不疑 /268

3. 下放权力，放手使用下属 /270

☐ 管理者的分身术 /270

☐ 大权集中，小权分散 /272

☐ 授权之后的控制 /274

☐ 让有实力的人表演 /276

☐ 只做重点指导 /277

☐ 总结及时得当 /278

4. 培育团队精神，抱团打天下 /279

☐ 树立敌人，激发向心力 /279

☐ 授权与团队：抱团打天下的时代 /280

☐ 团队授权的技巧 /282

☐ 组建有权、有效的团队 /283

第九章 统上令下： 能大能小是条龙

1. 取信上司的通上之道 /287

☐ 搭一座“统”向上司的桥 /287

☐ 灵活运用上司的建议 /287

☐ 让上司参与你的方案是“统”上的捷径 /289

☐ 扫清外围，渐抵核心 /291

☐ 方案越成熟上司就越听你的 /292