

领导 言 赢

的最高境界就是激励他人主动工作

领导的最高境界就是激励他人主动工作

LINGDAO YINGZAI
YONGREN

林 染◎编著

用 人

领导之长，

在于用人。

三人而已。

韩信带兵，

刘备三顾茅庐请诸葛

多多益善，

萧何月下追韩信

刘邦择将，

成为千言万语致千差万别

三人而已。

刘备三顾茅庐请诸葛，

萧何月下追韩信

成为千古美谈

 中国华侨出版社

领导盲觊^在
用人

图书在版编目 (CIP) 数据

领导赢在用人/林染编著. —北京: 中国华侨出版社, 2006. 8

ISBN 7-80222-166-8

I. 领... II. 林... III. 人才管理学—通俗读物 IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 094684 号

● **领导赢在用人**

编 著/林 染

责任编辑/李 健

装帧设计/兆 天

责任校对/志 刚

经 销/新华书店

印 刷/北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本/787×1092 毫米 1/16 印张/16 字数/200 千字

版 次/2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

书 号/ISBN 7-80222-166-8/G·149

定 价/24.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

管人是科学，用人是艺术

“用人管人”是领导者必备的一种综合能力。

自古以来，胸有宏业伟绩之士，无不以揽天下英雄人物为己任。刘备三顾茅庐请诸葛，萧何月下追韩信，成为千古美谈。登蜀道难，得人才更难，要成一等事业，必得一流人才。没有人才，从何空谈事业。不用贤能之智，不借良才之长，乃愚蠢之举。领导人的才干，就是长于识人善用，韩信带兵，多多益善，刘邦择将，三人而已，这就是用人的艺术。

社会是复杂的，人心是微妙的，关系是迷离的，各种不确定因素增加了领导的难度，“管人”与“用人”是矛盾的，这是一个待解的难题，又是一份必答的考卷。

真的求到贤能之才该怎样使用呢？叶公好龙是一类，白帝城托孤又是一类。人有愚贤，才有大小，德有高下，如果不长一双慧眼，又怎能用人之长，避人之短。选谁做身边的助手，选谁任统领一方的将帅，决定着事业的兴亡成败。刘邦用韩信而成帝业，赵王用赵括而亡其国，什么样的领导选什么样的属下。信任每个人和不相信任何人同样都是错误。用人得当，就是得人，用人不当，就是失人。

艾科卡有一句名言：“领导的要义就是发动其他人去工作。”要使一个组织运转起来，发动人就是一切。一个领导人即使三头六臂，也不可能独揽一切，你也许能做两份的工作，但是你不能变成两个人。一个高明的领导者，其高明之处就在于使每一个层次的人员都能司其职，尽其责。人的能力有不同的特征，有的人能将自身潜力充分体现，成为某个方面的顶尖高手。而有的人却能使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致。如果前一种人被称为人才的话，后一种人可谓之“帅才”，就像一根火柴点燃一堆干柴一样，“帅才”能点燃“人气”的熊熊之火。

过去，人们说：“士为知己者死”。现在，人们说：“士为知己者



领导赢在用人

创。”人心是一笔无形的资产，是一笔不可忽视的巨大财富，对领导者而言，经营人心才是事业健康、持续发展的关键。大自然的法则就是“物竞天择，适者生存”。引发竞争，决出优劣，就会唤起人们的热情，刺激人们的积极性和创造性。

这本书是属于领导者的，大部分事例和经验是领导者自己所经历的。我们在这些丰富的经验上赋予新的思维，新的角度，同时给予了新的意义；吸收了许多西方管理科学、行为科学的思想和方法，并结合中国的现状，变成我们自己的智慧。“用人管人”是一门艺术，需要我们在实践中不断地修炼和感悟。

Xing Dao Ying Zai Yong Ren



目 录

Mu Lu

一、识 人

- 得一人而得天下 /3
可以不识字，不可不识人 /4
眼界决定价值取向 /7
八观六验，动态识人 /10
知人知面，更要知心 /12
画虎画皮难画骨 /13
识破形形色色的面具 /16
善说的往往不善做 /18
喜怒哀乐在脸上的痕迹 /20
揭穿谎言的线索 /22
解读肢体语言 /26

二、择 人

- 没有人才是最大的危机 /31
择人三部曲之一：择人而任势 /32
择人三部曲之二：择人而任时 /34
择人三部曲之三：择人而任人 /36

每个人都有好的一面	/40
合适的但不是最好的	/42
没有无用的人才	/45
一代江山毁于一“情”	/48
从“守株待兔”到主动出击	/48
见缝插针寻人法	/51
如何把最优秀的人才抢到手	/52
想摘桃，先栽树	/55

三、用人

是用人成事，还是自己为之	/59
强兵头前无弱将	/61
用人定律之一：以人为本	/63
用人定律之二：扬长避短	/63
用人定律之三：量才授官	/66
用人定律之四：适才适所	/67
哲人说：存在就是合理	/68
用人不避亲疏	/69
执行力越强，越不适合做管理者	/71
不能用奴才代替人才	/72
80%的价值是由 20%的人创造的	/73
抓住关键人物	/75
你会“容忍”下属比你成功吗	/76
用人的“八折理论”	/78
如何让高明的人为自己工作	/79
用一流之人，做一流之事	/81
借“外脑”延伸自己的智慧	/82
人才创造周期	/84

四、激 人

精神动力的因素	/89
为什么跳舞时感觉不累	/90
让人负有重大使命感	/92
寻找下属的“兴趣点”	/94
“领导把我当人才，我就把自己当牛”	/95
企业领导是“算命先生”	/96
拿“尊重”两个字“淘金”	/98
找到最需要赞美的地方去赞美	/100
赞扬是不花钱的投资	/102
让人受命于危难之际	/105
没有对手自己就不会强大	/106
明激法与暗激法	/108
想法与行为的动态平衡点	/109
口号给人以激励	/110
天下熙熙，皆为利来	/112
舍得孩子套住狼	/114
顺了姑情逆嫂意	/116

五、驭 人

需要的满足是行为的动力	/121
马斯洛的欲望五层次需求论	/122
卑微的人也希望受到尊敬	/124
人人都非常重视自己	/126
每个人都渴望被承认和容纳	/129
人人都有一张难以读懂的“面孔”	/130
提升和维护“面子”	/132

用面子换面子	/134
地位也是一种奖赏	/136
站在对方的位子上	/137
让你的主意姓他的姓	/139
给下属意想不到的荣耀	/140
爱吃草的给草，爱吃肉的给肉	/142
打人不打脸	/143
过河的小卒不要命	/145
猛火烤不出好烧饼	/147
记住下属的名字很重要	/148
不要让猎犬吃饱	/150
牵一发动全身	/152
关注细节，储蓄感情	/153

六、制 人

任何人才都需要“紧箍咒”	/157
狐狸总会露出尾巴	/158
此时无声胜有声	/160
冻结他傲气的资本	/161
防人之心不可无	/164
领导的“架子”	/166
与下属保持“临界距离”	/167

七、说 人

先小后大的心理反照效应	/171
先大后小的心理同化效应	/172
说出“不”再收回就不容易了	/173
迂回前进常是最短的距离	/176



明知故问巧开锈锁	/177
先用耳朵倾听对方	/178
把难言之语委婉地说出来	/179
自言自语中的弦外音	/182
人同此心，心同此理	/183
晓其利害明其得失	/184
以善意的威胁迫使对方就范	/185
一针见血的攻心术	/188
利用矛盾，直接抓住对方的要害	/191
借助法律的权威性	/193

八、育 人

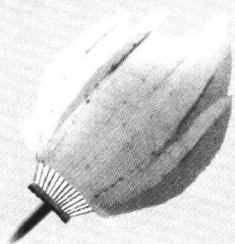
批评应实事求是	/197
活用各种批评的方式	/198
正确选择批评的时机与场合	/200
“有脸的”和“没脸的”一例处治	/201
既要打棒子，又要送萝卜	/204
爱有时是一种伤害	/206
四两拨千斤的太极功夫	/207
以褒奖代替“打巴掌”	/209
骂一次，就要称赞三次	/210
给人台阶慢慢下	/212
以己之心度人之腹	/214
罚不可不均	/214
引而不发，让对方焦急	/215
要学会有效地淘汰企业不需要的人员	/217
解聘员工要当断则断，不断则乱	/218
将解雇的伤害降低到最小	/219



九、谋 人

- 剖开顽石方知玉 /223
- 慷慨布施落难人 /225
- 水至清则无鱼 /227
- 金无足赤，人无完人 /229
- 欣赏残缺的美妙 /231
- 完美的人是相对的 /232
- 让“野马”不失野性 /234
- 把“绊脚石”变成“垫脚石” /236
- 酒与污水定律及木桶定律 /238
- 以小人之道对付小人 /239
- 小人不是天生的 /240
- 抓住耗子就是好猫 /242
- 小人也能办大事 /243





领导赢在用人

一



识 人

Ling Dao Ying Zai Yong Ren



得一人而得天下

现代企业的竞争，说到底人才的竞争。公司不分大小，人员不在多少，只要善于汇聚众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你的事业便可望兴旺发达，你就可尽享成功的乐趣。

“得一人而得天下，失一人而失天下”，这样的事例古往今来不胜枚举。善用人者，火眼金睛，透视人心，运筹帷幄之中，决胜千里之外，可以从一介草民起家，汇聚各路英雄豪杰争霸天下；不善用人者，往往只凭一腔热情，却没有精明的识人眼光和过硬的用人手段，手下人必鱼目混珠，得过且过。这样，纵使你拥有千军万马，迟早也会蜕变为一个光杆司令。

古人云：“士为知己者死，女为悦己者容。”人不可能个个都圣贤，也非个个愚笨。每个人都有自己的个性，每一种个性都有其优点和弱点，每个人都有他们胜任的岗位。高明的领导者总是能抓住人性的优点，摸透人性的弱点，巧妙地引导和使用。如果能将各种不同个性的人适宜地放在各个不同的岗位上，就能发挥出意想不到的作用，精英才会锋头更锐，寻常之辈也能点石成金，难缠的刁民可能被驯服为心腹干将，老实之人将对你忠心耿耿，左膀右臂各显其能，直至你事业一往无前，一日千里。

康熙是一个重视人才的皇帝，他即位后，着手感化汉族知识分子，收买人心，颁诏天下，令地方官员举荐有才学的知识分子，“征聘来京，以便擢用”。

陕西总督鄂善推荐了关中著名学者李颀，但李颀以有病为理由，坚决不肯入京做官。康熙派大员们不断地看望他，等他病好了催促入京。

大员们天天来催促，后来见李颀躺在床上，十分顽固，就让人把他从家里一直抬到西安，总督大人亲自到床前劝他答应进京。李颀竟然绝食，不食不饮，还趁人不备用佩刀自刺，以死相拒。总督报告康熙，康熙一点儿也不生气，吩咐不要再逼他，决心要以德将其感化。

1730年，康熙西巡到西安，让陕西总督转达自己尊崇李颀为当代大儒，打算前去拜访的意思。

李颀仍以有病无法接驾婉拒。康熙帝表示没关系，并真的来到李颀的邻居家，放风说要亲到李颀家探望病情。李颀忙让儿子带上自己写的几本书去见康熙，这实际上已表示向康熙“臣服”。李颀是大明臣民不能跪拜康熙，而他的儿子是大清臣民，可以跪拜康熙。

这李颀虽然不愿归清，倒也知道回转，他这样一转换，儿子和老子分得清清楚楚，既保住自己的脸面，又妥善处理了这件事。

康熙召见李颀的儿子，得知李颀确实有病，也就不再勉强。康熙帝对李颀的儿子说：“你的父亲读书守志可谓完节。朕有亲题‘志操高洁’匾额并手书诗帖以表彰你父亲的志节。”并谕示陕西巡抚：“周至县处士李颀，人好读书，明理学，屡征不出，朕甚嘉之。”并嘱咐要妥善照顾李颀。

康熙在处理民族关系和使用汉人人才等方面很高明，这也是清王朝能迎来盛世的一个重要原因。



可以不识字，不可不识人

古往今来，大凡要成就一番事业的领导者，无不深知“一人耳目，思虑难周”的道理，为能求得“贤臣、良将”而煞费苦心。但“千里马常有，而伯乐不常有”的警世名言，则告诉我们辨人并非易事。白居易在一诗中说：“试玉要烧三日满，辨材须待七年期。”知人之策莫过于“辨人”。

成功者大都有成功的识人之道。日本经营怪才松下幸之助就是这方面的高手。一次该公司招募一名高级管理人员，经过道道考核，有三人难分仲伯。下属无奈，把情况报给他。松下听后，把三名考生找来，亲自面试一题：“当国家的利益与本公司的利益发生矛盾时，你们怎么办？”第一名考生说：“我将全力维护国家的利益。”松下摇头，叹道：“我们招收的是公司管理人员，不是国家的公职人员，不能维护公司利益的人，我们不要，你走吧。”第二名考生接着说：“我将全力维护公司的利益。”松下听后，容颜骤变，责问道：“任何一个人，都必须首先维护国家的利益，否则，又有什么公司利益可言？不明这个道理的人我们不要。”

于是，他转而问第三个考生：“你的态度如何？”考生答道：“如果

留我在公司任职，我会努力使公司的利益与国家的利益相一致，尽量避免这类问题的发生。”听后，松下点头称是，自然也就留下了他。短短数语，就解决了选才难题，足见松下“辨人”之深厚功底。

辨人者，大都是仁者见仁。尺子如没短长，何能衡量长短。要做到善于“辨人”，首先要有求才之心、识才之眼、爱才之德、用才之道、容才之量、护才之胆，其次还要能辨才在前，有“早走三步”之远见。

在识人的问题上，孔明就不如刘备。先用关羽守荆州，关羽亡，荆州失；后以马谡镇街亭，街亭丢，马谡斩，孔明自贬三级。

设若前用赵云，后用王平，当不致有误。然诸葛不知乎？非也！其意实在赂强结亲之故。关羽是强势人物，是刘备最信任的人，最重要的职位若不用关羽，怕引起刘备的不满，日后做事就会有障碍。至于马谡乃马良之弟，是孔明心腹，用自己人一是比较放心，二是进一步结纳，今后对培植势力有利。

所以，孔明是站在自己的立场、根据自身处境来用人的，受到很大局限。而刘备乃一国之主，用人以国家利益为重，当然比孔明好办得多。

在用兵作战方面，孔明可以稍微放手一点，毕竟他的谋略比关、张等武将高明许多，至少刘备认为是这样。但如陈寿《三国志》所评：孔明“治戎为长，奇谋为短，理民之干，优于将略”。所以，后期蜀国的推进很慢，一是刘备的第一推动力已亡，二是一群拼杀大将相继折损。诸葛无奇谋，最强的魏延则不为所用（不如刘备气量大），何以成就霸业？

但也并非一无是处。孔明最大的成就是“借”。先借力借势于东吴而击败曹魏，算对吴有贡献，以此为筹码“借”得荆州，并以荆州为基础定成都、进汉中，形成壁垒。

后“安居平五路”，更是借助各敌对方的矛盾和友方威势，以牵制来犯者而成功。

再借“孔明一生惟谨慎”的个人公众形象，冒险摆“空城计”，吓退司马三十里。当然，这个故事不是真的。

蜀国对诸葛亮的定位基本错误。如汉初三杰，萧何整军治国，统筹后勤，有章有序；张良出谋划策，运筹帷幄，决胜千里；韩信统兵沙场，攻必克、战必胜，所向无敌。而孔明只有萧何之能，却欲尽三杰之职，谈何容易？



蜀国之胜，在于刘备用人不疑；蜀国之亡，在于分职不明。如孔明治国治军，庞统、法正为谋，五虎将及魏延等为帅，其成功概率会大得多。

凡用人先识人，不能识人则不会用人。

刘备能识人，至少能用魏延、戒马谡，高于孔明。但他最大的失误是错用孔明，过度借重孔明，令众星皆暗，在其人为显赫的耀眼光环下，庞统们恐难以尽其才，急于表现而身死落凤坡，好比急功近利而失误者。惜乎！

当年，魏文侯想为自己提拔一位相国，可是当时手头有两个人选都不错，一时不知到底该选哪一个。于是他找来谋士李克，对他说：“有句谚语说‘家贫思良妻，国乱思良将’，现在我们魏国正是处在‘国乱’这个状态，我迫切需要一位有本事又贤良的相国来辅助我啊。魏成子和翟璜这两个人都不错，我一时也拿不定主意，你说说看他们两个到底哪个强一些？”

李克并不直接回答魏文侯的话，却说：“大王，您下不了决心，是因为您平时对他们的考察不够。”魏文侯急忙问：“怎么考察？有何标准吗？”李克说：“当然有，我认为考察一个人的标准应该是：一看他平时亲近些什么人，从他亲近的人的品质可以看出他的为人；二看他富裕了和什么人做朋友，如果富裕了就摒弃以前穷时结交的朋友，或者巴结富贵人，那此人就不可取；三要看他当官了推荐什么人，只有真心为您效力的人才会为您推荐天下最贤良的人；四看他不做官了，不屑于做哪些事情，如果他不做官了，却还摆做官的架子，接受别人的馈赠，像当官时一样威风，那他就不是一个忠心的人；五看他贫穷了哪些钱他不屑于拿，如果他贫穷了就去拿讨来的钱或者偷窃来的钱，那他就不是一个贤德的人。只要您按照这五个标准去衡量他们，就可以做出决定了。”魏文侯听后说：“好了，您休息去吧，我明白该怎么做了。”

李克拜别魏文侯出来后正好遇见了翟璜，翟璜问道：“听说大王找你商量谁做相国的事情，决定了没？”李克说：“决定了，魏成子为相国。”翟璜气不过，愤愤地说：“我哪里不如魏成子？大王缺西河太守，我把西门豹推荐给他；大王要攻打中山这个地方，我就推荐了乐羊；大王的儿子没有师傅，我就推荐了屈侯鲋，结果是：西河大治，中山攻克，王世子品德日增，我为什么不能做相国呢？”李克说：“你怎么能比得上魏成子呢？魏成子的俸禄，百分之九十都用来罗致人才，所以卜