

不但要雇佣他的人，更要抓住他的心

· 领导干部自我提高教程 ·

不能正其身，如正人何？
竭尽血诚者，必有所成就。

正人正己 用人用心

李 伟◎著

打造团队精神的黄金法则

驭将之道，最贵推诚，不贵权术。
——曾国藩

THE GOLDEN
RULE OF
BUILDING
TEAM SPIRIT



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

正人正己 用人用心

李 伟◎著

打造团队精神的黄金法则

THE GOLDEN
RULE OF
BUILDING
TEAM SPIRIT



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

正人正己 用人用心：打造团队精神的黄金法则 / 李伟著. —北京：中央编译出版社，2016.12

ISBN 978-7-5117-3070-1

I. ①正… II. ①李… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 184533 号

正人正己 用人用心：打造团队精神的黄金法则

出 版 人：葛海彦

出版统筹：贾宇琰

责任编辑：程 彤 曲建文

责任印制：尹 珺

出版发行：中央编译出版社

地 址：北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话：(010) 52612345 (总编室) (010) 52612370 (编辑室)
(010) 52612316 (发行部) (010) 52612317 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 55626985 (读者服务部)

传 真：(010) 66515838

经 销：全国新华书店

印 刷：三河市冀华印务有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：298 千字

印 张：19

版 次：2016 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.80 元

网 址：www.cctphome.com 邮 箱：cctp@cctphome.com

新浪微博：@中央编译出版社 微 信：中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝网：编译出版社书店 (<http://shop108367160.taobao.com/>)

本社常年法律顾问：北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题，本社负责调换。电话：010-55626985

前 言

PREFACE

从前有人养了只鹦鹉，突然有一天发现它总咳嗽，于是这人带鹦鹉去看医生。医生看了半天说鹦鹉没有病，这是为什么呢？因为这人时常吸烟，且吸烟后总是咳嗽，久而久之，鹦鹉便学会了这种声音。在一个单位中，如果这人是领导者，那么鹦鹉便是下属——下属有了毛病有了问题，领导者还不知其所以然，总以为问题出在下属身上。找来找去找不到，最后只能归过于人，叹下属无能，找不到可用的人才。

对于管理者来讲——当你做了某种指令后，人们不会是你想象中的义无反顾地向前冲，而是在移动脚步的同时，眼睛也在瞄着你——看你做什么。如果看你只是做个样子，然后就想从后门溜走——对不起，也许你还没到后门，前线已经四散奔逃了。

《论语·子路篇》里说：“苟正其身矣，于从政乎何有？不能正其身，如正人何？”译成现代文就是：“（领导者）真能端正了自身的行为，从政治理又有什么难的呢？不能够端正自身的行为，又怎么去使别人端正呢？”中国有句古话——上梁不正下梁歪，你在上面也许觉得我歪我的嘛，我是少数，工作由你们来做，你们正就行了，反正也没有人知道——那就是大错而特错了，也许你能遮一时，却不能遮一世。在人们觉察出来之际，便是人心涣散之时。

这正如《颜氏家训》所说：“夫风化者，自上而行于下者，自先而施于后者也。是以父不慈则子不孝，兄不友则弟不恭，夫不义则妇不顺矣。”君不正，臣投外国；父不正，子奔他乡。就算至亲的父子兄弟，也要讲上行下效，何况本是利益关系的上下级呢？

“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”打铁还要自身硬——主管者想要控制住局势、管理他人，首先要管住自己。以自己的行动去带动别人，才能争取人心。

20 世纪日本管理界提出了“雇佣完整的人”的理念，雇主去外面招聘一个人安排到办公室里，雇员每天 8 小时地坐在位子上，你能保证他的心思百分之百地放在工作上？你能保证他不是身在曹营心在汉？当然你可以有一些奖惩与监督措施，但你知道，那些都解决不了根本的问题。最根本的解决之道在于让他主动地工作，把工作当成自己的事，就是说，我们不但雇佣了他的人，更是雇佣了他的心，也就是我们这里说的用人用心。正人正己，用人用心，前者是管理的首要条件，后者是管理的最好方法，也只有如此，才能提高管理的效率，完善管理的质量，从根本上解决管理的难题。

李 伟

2016 年 12 月于北京

目 录

CONTENTS

上篇 ||| 正人正己，要先搞定自己

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 001. 不与下属谈个人隐私问题/2 | 017. 有了梧桐树，才能引来金凤凰/17 |
| 002. 与狗争路，不如让它先行/3 | 018. 有从谏如流的雅量/19 |
| 003. 别让人感到无以为报/4 | 019. 不要急于搞“一朝天子一朝臣”/20 |
| 004. 不能有“离不开的人”/5 | 020. 为自己制造一种神秘感/21 |
| 005. 可以严于律己，不可严于律人/6 | 021. 你必须首先那样做/22 |
| 006. 不要在愤怒的时候批评人/8 | 022. 不与小人决斗/23 |
| 007. 用人不可凭个人一时之喜恶/8 | 023. 造就一批后备人才/24 |
| 008. 不要让亲朋频繁出入你的办公室/9 | 024. 不搞“秋后算账”/25 |
| 009. 家丑不可外扬/10 | 025. 勿轻易涉足别人的地盘/26 |
| 010. 发火后，要做好善后工作/11 | 026. 不要助长告密的风气/27 |
| 011. 阎王爷不和小鬼称兄弟/12 | 027. 当断不断，必留后患/28 |
| 012. 好人做到底/13 | 028. 重视“小人物”/30 |
| 013. 不要独占功劳/14 | 029. 让正直敢言成为一种风气/31 |
| 014. 可以温和，但绝不软弱/15 | 030. 一定要身先士卒，哪怕是做个样子/32 |
| 015. 不可冷落任何人/16 | 031. 愤怒之下不做决定/33 |
| 016. 拿出你的绅士派头/16 | 032. 用友不如用敌/34 |

033. 不轻易说开除/35
034. 不轻易委朋友以重任/36
035. 多琢磨事，少琢磨人/37
036. 记住下属的姓名/38
037. “跟我冲”而不是“给我冲”/39
038. 关照别人就是关照自己/41
039. 不要期待下属做得跟你一样完美/42
040. 要有耐心听人把话说完/43
041. 爱人者，人恒爱之/44
042. 秘书要聪明，不要漂亮/45
043. 你怎么样对人，人就怎么样对你/46
044. 来说是非者，便是是非人/47
045. 首先进行自我批评/48
046. 千万不要搞办公室恋情/49
047. 别将工作掺入过多的友谊/50
048. 众人皆醉，你应独醒/51
049. 远离因地位而与你结交的人/53
050. 说话啰嗦会给人平庸的印象/54
051. 做一名宽厚的长者/55
052. 战胜“成为领头者”的压力/56
053. 权力越大，越不能随意发号施令/58
054. 不痴不聋，不做家翁/59
055. 不可随意拿下属出气/60
056. 不做暴君/61
057. 不要指望感恩/62
058. 于事无补的话，坚决不说/63
059. 不要在下属面前流露悲观的情绪/64
060. 喜怒不形于色/65
061. 切忌为打击报复而不择手段/66
062. 有爱才之心，更要有容才之量/67
063. 勿轻易“纵向兼职”/68
064. 学会宽容/69
065. 不要偏袒女下属/70
066. 切莫过了嘴瘾，失了信用/71
067. 先说“是”，再说“但是”/72
068. 适当沉默一下/73
069. 不让部下背黑锅/74
070. 把握与下属之间的远近亲疏/76
071. 好汉不提当年勇/77
072. 不要急于表达自己的意见/78
073. 官僚主义害死人/79
074. 没有人可以独自成功/80
075. 与其喊破嗓子，不如做出样子/81
076. 不乱开空头支票/82
077. 不要给人以“坏脾气”的形象/83
078. 言语要坚决，但胸怀要大度/84
079. 低调对待敌意/85
080. 不可过分仰仗权力/86
081. 不能听风就是雨/87
082. 选择那些与你不同的人/88
083. 玩弄手腕者终究会失信于人/89
084. 莫为小恩小惠/90
085. 不要过早地确定接班人/91
086. 与其使权，不如用威/92

- 087. 保持适当的神秘感/93
- 088. 慎做“性情中人”/94
- 089. 官做得越大，越是需要包装/95

- 090. 不能“牛不吃草强按头”/96
- 091. 批评要对事不对人/97

中篇 ||| 用人用心，团队你要这么带

- 092. 弄清真相前，且慢做决定/100
- 093. 距离产生威严/101
- 094. 惩罚不当会令人记恨/102
- 095. 让试图偷懒的人没有好结局/103
- 096. 对待冥顽不化者，不必顾虑重重/105
- 097. 时时调整与下属的距离/106
- 098. “巴掌”一定要打得“稳、准、狠”/107
- 099. “没有任何借口”要缓行/109
- 100. 军令如山倒/111
- 101. 首先，消除对方的敌意/112
- 102. 先集权，后民主/113
- 103. 勿雇佣消极的人/114
- 104. 让与会者说出心中的想法/115
- 105. 胡萝卜加鞭子/116
- 106. 不要导致人员的过分流动/117
- 107. 高高举起，轻轻放下/118
- 108. 名不正，则事不成/119
- 109. 裁员不是最好的办法/120
- 110. 管理应该是“人越少越好”/121
- 111. 让员工只为自己的责任“埋单”/122

- 112. 不可授人以柄/123
- 113. 敢于用“两头冒尖”的干部/124
- 114. 意见和指示要分开/125
- 115. 有两种迟到，要亲自过问/126
- 116. 远离薄情寡义者/127
- 117. 不要把弦绷得太紧/128
- 118. 信任当然必要，监督也必不可少/129
- 119. 慎对上访者/130
- 120. 慎用不拘小节之人/132
- 121. 有幸得到一个好助手，就不要换来换去/133
- 122. 真正的官兵平等是危险的/134
- 123. 不能机械地依靠数字评估下属/135
- 124. 背后观察人的言行/136
- 125. 要对调走的下属充满惜别之情/138
- 126. 叫下属既爱又怕/138
- 127. 做大事不能靠哥们义气/139
- 128. 左手“严刑重罚”，右手“法外施恩”/140
- 129. 不合理的晋升，对于双方都是一种折磨/141

130. 经常进行“人才盘点”/142
131. 宁落一群，不落一人/144
132. 培养下属服从命令的习惯/145
133. 不要过分相信第一印象/146
134. 别让一条鱼腥了一锅汤/147
135. 警惕“跳槽”来的人员/148
136. 多用七十分人才/149
137. 奖得多，不如奖得及时/150
138. 不做“老好人”/151
139. 给下属明确的指示/152
140. 避开亡命之徒/153
141. 纠正下属越权的方法/154
142. 妒忌心强的人不能委以重任/155
143. 送给下属超出预期的礼物/156
144. 强制留人是双输的愚蠢行为/157
145. 有保留地赞美/158
146. 不把人固定在一个岗位上/159
147. 人品胜于能力/160
148. 及早拆散小圈子/161
149. 严防“一人一把号，各吹各的调”/162
150. 权力要做到收放自如/163
151. 警惕有能力而又奉承你的人/164
152. 尽量不要选择有很多人争的人才/165
153. 转移抱怨者的注意力/166
154. 赏得太滥就失去了诱惑力/167
155. 用人不疑已不合时宜/168
156. 指责只限于现在的错误/169
157. 让能者上劣者下/170
158. 不要给对手反咬一口的机会/171
159. 不做和事佬/172
160. 威迫手段要慎用/173
161. 要平等，但不要平起平坐/174
162. 不要把下属孤立起来/175
163. 并不是所有的山头都一定要铲平/176
164. 不要重用告密者/177
165. 提出问题，而不是简单地下命令/178
166. 奖赏不能搞一步到位/179
167. 学会倾听是成功的一半/180
168. 重视新人的观点/181
169. 不以出身论英雄/182
170. “狼”的精神要缓行/183
171. 关心下属，更要关心家属/184
172. 只有权杖在手，你才是国王/185
173. 偏爱“不正常”的人/186
174. 抱成团儿才力量大/187
175. 以防为主，以救为辅/188
176. 带责授权/189
177. 善待性格耿直的人/190
178. 用人才，不用奴才/191
179. 人情留一线，日后好见面/192
180. 频繁“跳槽”的人不成熟/193
181. 盯住西瓜，不计芝麻/194
182. 给下属带来轻松和谐的气氛/195
183. 让下属明白：忠诚就会得到奖励/196

下篇 || 时时认可，才能处处支持

184. 多下柔性的命令/198
185. 成大事者不谋于众/199
186. 给对方以特殊的声誉/200
187. 警惕下属的“中国式”不满/201
188. 考察人才于顺逆二境/202
189. 没有群众支持，终难以长久/203
190. 展示令下属心动的远景/204
191. 不要毁了他人的进取心/205
192. 严师出高徒/206
193. 要明白下属究竟需要什么/208
194. 让下属感觉到自己很重要/209
195. 既不能权力旁落，也不可大权独揽/210
196. 任用比自己强的人/211
197. 先给代理职务，合适之后再正式任命/212
198. 要管头管脚，但不要从头管到脚/213
199. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心/214
200. 让别人对你产生依赖/216
201. 组建自己的班底/217
202. 威信胜于权力/218
203. 让鸟自己飞进鸟笼/219
204. 让下属直接面对问题/220
205. 寻找德才兼备之人/220
206. 杀鸡不能做猴/221
207. 你必须学会给下属加油/222
208. 给别人一个成为“大人物”的机会/224
209. 把恰当的工作分配给恰当的人/225
210. 不可选择的五种秘书/226
211. 轻易道歉，不见得是好事/227
212. 让部属安安静静地做事情/228
213. 建立严格的接班人制度/229
214. 不要有意无意地收回授权/230
215. 让被解雇者体面地离开/231
216. 授人以鱼，不如授人以渔/232
217. 多商量，少命令/233
218. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/234
219. 温和的指责/235
220. 不必担心别人超过你/237
221. 背后称赞别人的优点/238
222. 感化恃才傲物者/239
223. 重赏之下，必有勇夫/240
224. 不要让其他人随便指挥你的下属/241
225. 让他负责，就要给他权力/242
226. “事必躬亲”不是美德/243

227. 借助大多数人的力量/244
228. 不要一次给人太多的好处/245
229. 对于工作出色者及时认可/246
230. 放过无伤大局的小错误/247
231. 礼贤下士/248
232. 站在对方的角度思考/250
233. 适当保护你的下属/251
234. 要对人“狠”一点/252
235. 劝过于暗室，扬善于公堂/253
236. 扶他上马，再送一程/255
237. 管人是管理之根本/255
238. 更要看重败军之将/256
239. 打造自己的“嫡系部队”/258
240. 授权但不弃权/259
241. 一山难容二虎/260
242. 热烈欢迎，更要热烈欢送/261
243. 确认每一个人都很重要/262
244. 防止出现人才断层/263
245. 用好外行人/265
246. 让下属不好意思失败/266
247. 做到明奖与暗奖相结合/267
248. 告诉受罚下属，没有人故意难为他/268
249. 带兵如带虎/269
250. 士为知己者死/271
251. 没有人喜欢改变自己的决定/272
252. 多用称赞和鼓励/273
253. 尽量不越级提拔/274
254. 给爱虚荣者一个头衔/275
255. 人才都是逼出来的/276
256. 不搞人才“小圈子”/277
257. 重视“防火者”/278
258. 对杰出人才要做出适当让步/279
259. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠/281
260. 亲近多谋善断之人/282
261. 不能大搞“扶上马，不撒缰”/283
262. 给下属留点发挥的空间/284
263. 慈不掌兵/285
264. 赋予下属更大的权力/286
265. 不要让人知道你是在笼络人心/287
266. 不批评多数人/288
267. 识人要全，知人要细/289
268. 笼络人心不在钱/291
269. 以德报怨，应该缓行/292

The golden rule of building team spirit

上篇

正人正己，要先搞定自己

001

不与下属谈个人隐私问题

与员工的距离要保持适当，甚至可以略远一些，这样更有利于自己权威的体现。

心理学家研究表明，领导者要想搞好工作，应该与下属保持较为亲密的关系，这样容易赢得下属的尊重，下属在工作时也愿意从领导的角度出发，替领导考虑，并尽可能地把事情做好。但同时又要保持适当的距离，尤其在心理距离上。这样可以保持领导的神秘感，因为不十分了解而使下属不敢轻举妄动、为所欲为。

在很多中小型企业的人力资源部、企划部等部门的人员一般都很少，大多数都是一个经理带着一个“兵”。在这个时候往往两者之间的距离很亲近，有种相依为命的感觉。这时的管理通常很简单，不必使用过分复杂的管理技巧和手段。多数时候只要经理吩咐，下属就会照做，但绩效通常不会很好，不过还可以过得去。因为员工和经理的距离很近，经理通常布置工作后不好意思催促或监督下属，即使有时不痛不痒地说了几句，也因为关系密切而被忽略了。

所以在这种条件下的管理，最应该注意的是心理距离问题，在工作中不应带有日常的感情，更不要过多地交流关于个人的隐私问题。虽然这对增进感情很有好处，但由于过分亲密又没有竞争的压力，如果再加上管理不当，会造成工作拖沓、懈怠、绩效低下等不良情况。

当你的下属人数很多，这时的管理者多数是在扮演所在职位应该扮演

的角色，而不是做你自己了。领导者做的很多工作都要注意自身形象和地位的维护，与员工的距离也要保持适当，甚至可以略远一些。这样更有利于权威的体现，员工在工作中也会表现得比较敬畏。在工作之余可以和员工走得近些，尽量平易近人。但切不可距离很近，否则很容易暴露个人的缺点，影响下属对领导的敬佩，甚至造成失望。

002

与狗争路，不如让它先行

真正的说服艺术不是争论，甚至最不露痕迹的争论也要不得。人的意愿是不会因为争论而改变的。

天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。避免争论，要像你躲避响尾蛇和地震那样躲开争论。

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己绝对正确，你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；即使赢了，但实际上你还是输了。为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处，那又怎样？你会觉得洋洋自得；但他呢？他会自惭形秽，你伤了他的自尊，他会怨恨你的胜利。而且一个人即使口服，但心里并不服。

潘恩互助人寿保险公司立了一项规矩：“不要争论！”

真正的说服艺术不是争论，甚至最不露痕迹的争论也要不得。人的意愿是不会因为争论而改变的。

释迦牟尼说：“恨不消恨，端赖爱止。”争强疾辩不可能消除误会，而只能靠技巧、协调、宽容以及用同情的眼光去改变别人的观点。

林肯有一次斥责一位和同事发生激烈争吵的青年军官时说：“任何决心有所成就的人，绝不会在私人争执上耗时间，争执的后果，不是他所能承担得起的。而后果包括发脾气、失去自制。要在跟别人拥有相等权利的事物上，多让步一点；而那些显然是你对的事情，就让得少一点。与其跟狗争道，被它咬一口，不如让它先行。因为，就算宰了它，也治不好你的咬伤。”

003

别让人感到无以为报

如果好事一次做尽，使人感到无法回报或没有机会回报的时候，愧疚感就会让受惠的一方选择疏远。

初入管理层的人常犯的一个错误，就是“好事一次做尽”，以为自己全心全意为对方做事会令关系融洽、密切。事实上并非如此。因为人不能一味接受别人的付出，否则心理会感到不平衡。中国人讲究回报，“滴水之恩，涌泉相报”，这也是为了使关系平衡的一种做法。如果好事一次做尽，使人感到无法回报或没有机会回报的时候，愧疚感就会让受惠的一方选择疏远。

在欧洲中世纪时期，一位雇佣兵首领拯救了一座城池，城内善良的百姓千方百计地想要报答他，可是用哪种方式好呢？

金钱似乎显得轻，多少金钱才足以奖励保存一个城市自由的人的功绩呢？有人想让这名雇佣兵首领担任城市的主人，但又有人反驳，说鄙小的城市配不上他。最终人们采用了一致认为最完美的方式：吊死他，然后把

他封为他们的守护圣人！

这就是雇佣兵首领得到的回报。

人际交往要有所保留的道理人人都懂，但是，如何做以及其中包含的心理学的道理未必都知道。留有余地，好事不应一次做尽，这也许是平衡人际关系的重要准则。

留有余地，适当地保持距离，因为彼此心灵都需要一点空间。而“过度投资”，不给对方喘息的机会，就会让对方的心灵窒息。留有余地，彼此才能自由畅快地呼吸。

004

不能有“离不开的人”

调动是正常的，只有调动，才能保持一定的距离。而唯有保持一定的距离，才能保证领导者的权威。

法国前总统戴高乐有一个座右铭：“保持一定的距离！”这也体现在他与顾问、智囊和参谋们的关系上。在他十多年的总统生涯中，他的秘书处、办公厅、私人参谋部等顾问和智囊机构，没有什么人的工作年限能超过两年以上。

他对新上任的办公厅主任总是这样说：“我任用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的终生职业一样，你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。这一规定出于两方面原因：一是在他看来，调动是正常的，而固定是不正常的。这是受部队做法的影响，因为军队是流动的，没有始终固定在一个地方的军队。二是他不想让“这些

人”变成他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断生存的领袖，他不容许身边有永远离不开的人。只有调动，才能保持一定的距离。而唯有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气，同时也可以杜绝年长日久的顾问和参谋们利用总统和政府的名义营私舞弊。

戴高乐的做法是令人深思和敬佩的。没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政。进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，后果是很危险的。

005

可以严于律己，不可严于律人

“原则性强、律己律人、刚直不阿、不肯变通”成就了一些人的事业，同时也导致了他们的孤立。

于谦是中国历史上的一位著名人物，《明史》称他“英迈过人，历事三朝”。他的命运与明朝的两次重大事件——“土木之变”和“夺门之变”紧密联系在一起。“土木之变”之后，他成为救世的英雄，举国拥戴；而“夺门之变”则使他身败名裂，命丧刑场。于谦的悲剧固然是由多种因素促成的，但有一个问题可能是于谦至死也未能想透的，那就是自己的一身正气致使同僚最终倒戈相向。

“土木之变”于谦立下了盖世的功劳，而“夺门之变”是文臣武将及宦官联合“倒谦”的结果。在“倒谦集团”中，文臣、武将、宦官分别以徐有贞、石亨、曹吉祥等为代表。这些人在“土木之变”后，曾与于谦