

管人三十六计

杨硕◎编著

中国商业出版社

我不懂怎么制造飞机引擎，但我懂怎么管人。

——美国著名管理专家、美国通用电气公司前总裁 杰克·韦尔奇



F272.92/266

2008

管人三十六计

杨硕◎编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人三十六计/杨硕编著. —北京: 中国商业出版社,
2008.4

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6122 - 3

I. 管… II. 杨… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 039563 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京明月印务有限责任公司印制

*

787 × 1092 毫米 16 开 22 印张 305 千字
2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷
定价: 39.90 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前 言

经理人经常要面对这样的难题：下属绩效差怎么办？下属闷声不响怎么办？下属牢骚满腹怎么办？这些管人的难题，要求经理人具有“人际沟通智能”。古人说：“天时不如地利，地利不如人和。”“人际沟通智能”的核心就是强调要以和谐为最高原则来处理各种人际关系。

善用“人际沟通智能”的经理人，能够巧妙地处理管人中的各种难题，在建立和谐的人际关系的同时，提升员工以及企业的绩效。

在中国，管理工作也有其“中国特色”。中国式管理，相对美国式管理、日本式管理而言，具有“以人为本”、“因道结合”、“依理而变”三大特色。这三大特色都是以“人”为中心，“人”是管理的主体，基于人的理念来组合，按照人能接受的道理来应变，所以说中国式管理最合乎人性。

因此，在中国最有效的管理就是“以情感人”、“以理服人”、“以法管人”。

本书锁定中国式管理的三大关键：动之以情、晓之以理、束之以法，用“情”、“理”、“法”三大法宝，一一破解管理难题。

本书最大的特点，就是运用了中国人喜闻乐见的三十六计的形式，分为三部分：“以情感人 36 计”、“以理服人 36 计”、“以法管人 36 计”，深入探讨了管理工作中的“情”、“理”、“法”三个话题。

有些人一直以为中国式领导喜欢顺从的下属，实际上中国式领导并不欣赏完全听话的人。中国式领导最重视的，是“有所从有所不从”的人，也就是“尊重他人意见”却不会盲从的下属。

中国人最讨厌“圆滑”，任何人只要给人一种“滑头”的感觉，便成为别人心目中的“狡猾的人”，注定没有前途可言。常言说得好：“看他那副滑头滑脑的样子，做事一定不牢靠。”

在面对客户、同事、经理以及下属人员时，管理者几乎每天都会遇到这些与人际关系相关的难题。

使用“管人三十六计”策略的管理者能够在工作中充分发掘他人最优秀的一面。你将学会如何打开员工的心扉，而不是令人心存戒备、拒人于千里之外。让他们不制造紧张气氛，而是非常善于缓和紧张局面。让他们以身作则，为他人树立了良好的榜样，并能够对那些不善于与人相处的员工产生积极的影响。

管理者的用人之术，既是科学，又是艺术。从现实角度讲，你的员工不可能都是百分百的全才、能者、完人，在工作中，难免会犯错误，而有些往往是不可抗拒因素造成的。这时，管理者应该怎样处理呢？

人性中有这样一种本质：无论什么时候，都不愿让别人拿出事实证明自己比别人差；同时，被人最大限度地原谅连自己都认识到的错误后会倾心报答。所以，明智的管理者绝不会一味地责备和一笔抹煞，也绝不应当只盯着员工给组织造成的损失，而要进行综合量化，比例核定，重奖轻罚，否则，就有可能犯一叶障目、扼杀人才、重用庸才的错误。因为庸才往往过分谨小慎微，什么事也不做，什么错也没有，只是常常苦心于让管理者开心。

至于那种“只让马儿跑，不让马吃草，马儿快快跑，尽量少吃草”的小市民管理心态，更是科学管理的大忌。因此，管理者不妨多一只眼睛，给你的员工一个倾心报答的机会。当然，平时的管理工作更要加强，以防患未然，减少犯错的几率，用春风化雨的工作方式滋润员工的心田，以情感人，以理服人，以法管人。

目 录

以情感人 36 计

以情感人是中国式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

1. 付出真情	(2)	14. 鼓励下属	(38)
2. 充满热情	(6)	15. 情感管理	(41)
3. 宽恕仇人	(10)	16. 恩威并举	(43)
4. 待人以诚	(12)	17. 长者风范	(45)
5. 不受蒙骗	(14)	18. 真爱动天	(47)
6. 感情投资	(17)	19. 宽以待人	(50)
7. 御人有术	(20)	20. 不要指责	(52)
8. 做好榜样	(22)	21. 动之以情	(54)
9. 收下情意	(24)	22. 打开心扉	(56)
10. 亲近下属	(26)	23. 善待弱者	(59)
11. 稳定军心	(29)	24. 心胸宽广	(62)
12. 重义轻利	(32)	25. 知遇之恩	(64)
13. 无声感动	(35)	26. 承担责任	(66)

- | | |
|---------------------|---------------------|
| 27. 不计前嫌 (68) | 32. 感情投资 (80) |
| 28. 不翻旧账 (70) | 33. 平等待人 (82) |
| 29. 宽心仁厚 (72) | 34. 关爱下属 (85) |
| 30. 举贤避亲 (75) | 35. 感染他人 (88) |
| 31. 以身作则 (78) | 36. 带点温情 (90) |

以理服人 36 计

中国有句俗话，“有理走遍天下，没理寸步难行”。在管理过程中同样应以理服人，横行霸道、以权压人是领导者的大忌。

我们面对持有异议的下属，做到晓之以理，把问题的原委利害讲清楚，就不难取得其理解和配合。万事先礼后兵，在我们仁至义尽之后再动武，所有的道义就会站在我们一方，被惩罚的人也会心服口服。

- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. 晓之以理 (94) | 14. 教人反省 (130) |
| 2. 循序渐进 (96) | 15. 坚守信用 (132) |
| 3. 巧对驳难 (98) | 16. 善假于物 (135) |
| 4. 坚持正义 (102) | 17. 学会赞赏 (138) |
| 5. 不问出处 (105) | 18. 关怀下属 (143) |
| 6. 不计私怨 (108) | 19. 经常微笑 (146) |
| 7. 现身说法 (110) | 20. 不揭人短 (150) |
| 8. 不受谄媚 (113) | 21. 送人“桂冠” (152) |
| 9. 处事谨慎 (115) | 22. 善用激励 (156) |
| 10. 共享荣誉 (117) | 23. 维护尊严 (159) |
| 11. 以牙还牙 (119) | 24. 关怀理解 (161) |
| 12. 理直气壮 (121) | 25. 调节心情 (167) |
| 13. 宽恕别人 (123) | 26. 避免冲突 (171) |

27. 直面弱点	(175)	32. 善于表达	(198)
28. 承认错误	(177)	33. 不要发火	(201)
29. 让人说话	(183)	34. 记住名字	(203)
30. 欲贬先褒	(188)	35. 说服别人	(208)
31. 给人荣誉	(194)	36. 为人正直	(218)

以法管人 36 计

“没有规矩不成方圆”。一支成功优秀的队伍，必须有铁的纪律。没有任何一支自由散漫的军队可以打胜仗。

领导者决不能幻想依靠温情主义来管好下属。趋利避害、拈轻怕重是人性的弱点，必须要有一个强有力的规则来束缚规范。一个真正合格的强势领导者，应该是外表谦恭而内心铁面无私。

1. 设立规矩	(222)	14. 善做伯乐	(259)
2. 拆散圈子	(224)	15. 借史喻今	(263)
3. 慈不掌兵	(226)	16. 不要权术	(266)
4. 培养中层	(229)	17. 坚持原则	(269)
5. 挖掘人才	(233)	18. 学会放权	(271)
6. 有效传达	(237)	19. 善容强才	(273)
7. 分散权力	(239)	20. 不信谗言	(276)
8. 设立目标	(241)	21. 霹雳手段	(279)
9. 重视细节	(244)	22. 杀一儆百	(283)
10. 刚柔并济	(246)	23. 切忌滥权	(286)
11. 升迁机制	(248)	24. 按章行事	(288)
12. 待遇留人	(250)	25. 抓人弱点	(291)
13. 做好协调	(256)	26. 勇于负责	(293)

27. 瑕不掩瑜	(296)	32. 发动部下	(327)
28. 责任第一	(300)	33. 制度先行	(331)
29. 做事高明	(307)	34. 立威有度	(333)
30. 慎重越权	(317)	35. 树立威信	(336)
31. 避免争执	(323)	36. 法不责众	(339)

以情感人 36 计

以情感人是中式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且是从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

1. 付出真情

在人才这个市场上，对于买家来说，都想争取到高手中的高手，为此不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要下感情功夫。人毕竟是有感情的。

现代商战其实是争夺人才的战争，争取到一个高手加盟自己的事业，无疑是事业成功的一个重要条件。

但是决定成败的高手就那么几个，而买家又那么多，对于高手来说，谁都想卖个好价钱，把自己的利益最大化；对于买家来说，都想争取到高手中的高手，不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要下感情功夫。人毕竟是有感情的。

官渡之战之后，袁绍元气大伤，原来投靠袁绍的刘备，只好带着张飞和关羽投奔荆州的刘表。刘表虽然客客气气地接待了他，而且还拨给他一些人马，但是刘表这个人胸无大志，又无胆略，还害怕刘备的势力发展，所以叫刘备屯驻在偏僻的新野县城内。

刘备是汉朝的宗室，起事已经 20 多年了，以忠义闻名。有许多德才兼备的人都认为他是一个明主，来投靠他；而且刘备也为了江山大业四处寻觅人才。

刘备刚刚将兵屯驻在新野后，就有一个人来投奔他，此人名叫徐庶。刘备见他机敏、忠诚，就请他担任军师。有一天，徐庶对刘备说：“您知道卧龙先生吗？”刘备说：“曾经听别人说起过。不知道他的才能比您如何？”徐庶急忙摇摇头，摆手说：“我怎么能与卧龙比呢？如果非拿我和他比的

话，就是乌鸦比凤凰了。”刘备惊讶地说道：“那么他一定是一个非常难得的人才了，请您带他来见我吧！”徐庶连忙说：“这个万万使不得，像卧龙先生这样的天下奇才，得您亲自登门拜请才行。此人复姓诸葛，单名亮，字孔明，是琅琊都人。从小死了父母，跟着叔父在荆州避难。在他 17 岁那年，叔父也死了，他就在襄阳城西二十里的隆中山定居下来，平时除了种地以外，经常和一些朋友们研读史书，切磋学问，谈论天下大事，而且他还将自己比作辅佐齐桓公成为霸主的管仲和辅佐燕昭王打败齐国的名将乐毅。您想想看，他不正是您所寻求的兼有将相才能、能辅佐您成就大业的人吗？他是一个非常了不起的人物，就像卧在地上随时准备腾空而起的巨龙，所以被称作‘卧龙先生’。您说，像这样的天下奇才，是不是值得您亲自前往，请他出山呢？”刘备听得心花怒放，点头称是，决定马上亲自去请卧龙先生。

次日，天气晴朗，刘备带着关羽和张飞前往隆中。这里山峦叠嶂，树高林密、挺拔、葱绿，风景很美，很迷人。其中有一座山蜿蜒曲折，真像一条静卧的苍龙，似乎准备随时飞上天空。刘备等人骑马继续前行，来到一座山岗下，看到了几间掩映在苍松翠竹间的小屋。刘备下马亲自轻叩柴扉，里面出来一个书童，问：“你们找谁呀？”刘备客气地说：“请告诉卧龙先生，刘备前来拜见。”小童说：“先生不在家，人一早就出去了。”刘备急忙问：“先生去哪儿了？”小童说：“不知道，先生朋友很多，大概找朋友们一起读书去了。”刘备很失望，问道：“那么先生什么时候回来呢？”小书童说：“这也说不定，或者三五天，或者十几天，没准儿。”张飞见刘备还想问下去，很不耐烦，就对刘备说：“既然他不在，我们就回去吧！”刘备只好对小书童说：“等先生回来，请你转告他，刘备前来拜访了。”于是，三个人掉转马头，失望地离开了卧龙岗。

回到新野后，刘备天天派人打探隆中的动静。过了几天，得到一个非常令人高兴的消息：卧龙先生回来了！刘备即命：“火速备马。”此时正值隆冬，冷风嗖嗖地吹，天上飘着雪花，关羽和张飞都劝刘备改天再去，刘备不听劝阻，决意要亲自去请，关羽、张飞也只好陪着。雪花纷纷扬扬飘落下来，山就像用玉砌成似的，树也好像用白银裹着似的，很是漂亮，但

三个人却无心赏景。张飞还生刘备的气，吵吵嚷嚷地说：“这么一个山野之人，派个人叫来不就行了，何必哥哥您亲自来请呢！”刘备劝他说：“卧龙先生是一个非常难得的人才，怎么可以随便去叫来呢？我之所以冒着这么大的风雪来请他，正是想向卧龙先生证明我刘备是诚心实意请他出山的。”他们冒着风雪，好不容易才到卧龙岗，刘备下马，轻轻地敲门，又是那个小书童出来说：“诸葛先生正在堂上读书呢。”刘备高高兴兴地进去拜见，只见这位青年不过20来岁，英俊年轻，刘备恭敬地行了个礼，说：“久仰先生大名，这次终于见到了您，实在是荣幸。”那个青年慌忙站起来，还了个礼说：“将军您是刘皇叔吧，听童儿说过，您来找过我二哥。”刘备惊讶地问：“先生不是卧龙先生？”少年说：“我是诸葛均，是诸葛亮的弟弟。我还有个兄长诸葛瑾，现在在东吴做官。我和二哥住在隆中。”刘备问：“那么卧龙先生现在何处？”诸葛均说：“二哥和几个朋友昨天出去了。”刘备二请诸葛亮，仍是没有见到人影，只好失望地回去了，打算改日再来拜访。

又过了些时候，打听到诸葛亮确实在家，刘备就让关羽和张飞陪着，第三次前往隆中拜见诸葛亮。这次不用说张飞不乐意去，就连关羽也有些不乐意去了。刘备说：“你们知道周文王访贤的故事吗？文王那么器重姜尚，姜尚一心辅佐文王和武王，他们齐心合力，终于完成了灭殷的大业。我们应该向古人学习啊！”说完，就带着张飞和关羽出发了。为了表示自己的恭敬，在离草屋很远的地方，刘备就下马步行。从小书童那里得知诸葛亮还在草屋睡觉，就没敢惊动，刘备让关羽和张飞在门外等候，自己恭恭敬敬地站在草屋的台阶下等着。

时间过得很慢，刘备等了好一会儿，诸葛亮才醒来，小书童连忙向诸葛亮禀报说：“刘备将军已来了好半天了。”诸葛亮立即出门迎候。刘备看诸葛亮，二十七八岁的年纪，身高约八尺，是山东人的个子，但长得清秀，神采焕发。刘备迎上去说：“久仰先生大名，今日承蒙接见，很荣幸。”诸葛亮赶紧说：“刘皇叔三顾茅庐，未能迎候，请您原谅。”二人就进入草堂交谈起天下大事来。

刘备对诸葛亮精辟的分析大为赞赏，一再拜谢道：“先生的话使我受益匪浅，如能出山相助，我就可以随时领教了。”诸葛亮仍然推脱说：“我为

将军您忧国忧民之心而感动。但是我年纪太轻，学识不足，而且又不愿意追求功名利禄，将军还是另请高明吧！”刘备悲伤地说：“先生您这样的天才，不肯出山相助，是我刘备的不幸，是汉室的不幸呀！”说着，泪水夺眶而出。诸葛亮深深地被感动了，立即答应出山。

从此以后，诸葛亮就用他全部的智慧 and 才干辅佐刘备。刘备三顾茅庐请诸葛亮的佳话一直流传至今。

主管应在人才方面下大功夫，因为人才是最重要的资源。据说亨利·福特想把一个制造厂厂长挖过来，那人不肯背叛企业，亨利·福特索性把那个厂子买了下来。拿破仑说，为了一个人才，要我给他下跪都可以。一个不惜银子，一个豁出去尊严，可谓是付出了惨重的代价，然而对于整个事业的发展来说，这一点小小的付出是值得的。

经验之谈>>>>

就对人才的吸引力来说，刘备当时要地盘没地盘，要银子没银子，是一点优势也没有。但是他以情感人的功夫是一流的，于是便花了很小的代价，得了个卓越的人才。

2. 充满热情

激情、热情，不是与生俱来的天赋，它是自我控制的结果。

激情、热情，是世界上最廉价的，也是最无价的。

要以情感人，首先必须自己充满热情。没有热情，或者热情的方式不当，别人可能误会你，以为你这个人太冷，连朋友都做不成。不论主管，还是员工，唯有抱着热情工作，才会有突出的业绩。你若不信，来看看一名推销员的人生轨迹。

他成为一名推销员，并非命中注定；他成为一名优秀的推销员，也非命中注定。先前，他从来没想过他会靠推销吃饭；后来，他却因推销而闻名。命运反复，谁能预料。

他本来是一名职业棒球手，效力于甲级球队，月薪很高，体面而滋润。不知何故，有一天老板竟然要解雇他。因为年轻，他一点都不在意。

老板斥责他说：“我们不需要懒惰者，你像一个职业球手吗，你有职业球手的拼搏精神吗？”

“是的！我懒惰！我没有精神！那又怎么样？！”年轻人大声回敬了老板，毫不在乎地离开了球队。

竞争淘汰孱种，苦难使人成熟。他的生活窘迫起来，不得不降低颜面，加入了一个级别很低的球队，月薪基本只够吃饭。他感叹自己是虎落平阳遭犬欺，心中燃不起一点热情。遇有熟人跟他打招呼，对他来说简直是一种折磨。

他徘徊了一个星期，决定离开那鬼地方，去了一个遥远的城市，尽管

月薪仍然很低，但没有人认识他，他可以治疗一下心情。

他发誓说：“我一定要重新振作！我一定要重新开始！我才 22 岁，怎能不生龙活虎！”

激情燃烧起来，情况就大不一样了。他奔驰于赛场，似骏马，像洪流，如子弹。他感觉身体内波涛汹涌，必须奔跑才能释放。力量也大得出奇，投过去的球差点震落队友的手套。他的热情也感染了队友，队友的热情又感染了观众，人们为他们呐喊。

他本人在球场上没有一丝杂念，只想着打球；他浑身是胆，只想着奔跑；他热血沸腾，豪情奔放，只想着胜利。他成了赛场的中心。

那一阵子，他真的感到很自豪，是神奇的精神力量在支撑他，驱赶他，鞭策他，成绩和荣誉也让他感到骄傲。昔日被解雇的球员，今天却成了新星。州报刊登他的照片，记者也来追逐他，在文章里把他叫做“锐气”，说他是“有史以来第一个给不能入级的球队注入了‘灵魂’”。

他自己都没想到，会获得那样的赞誉。后来一提那段日子，他就无限神往。没有热情，能打动谁！

他的月薪很快涨了，比原来的都多，是一大笔钱呵。两年后，月薪竟然涨了 4 倍，比美国总统的工资都高，那段日子他是多么幸福。

但是，他注定成不了明星。在芝加哥的一场比赛中，在他挥圆右臂，球脱手的一刹那，一阵剧痛穿心而过，他的胳膊骨折了。他简直要哭泣了，因为胳膊就是他的生命。那对他的打击太大了，跟战争中失去一条腿没有差别，好战士宁可战死沙场，也不愿苟延残喘。

但事情已经不可逆转。带着一脸心灰意冷，他回到了费城老家。接下来的日子很艰难。先做了两年收款员，骑着脚踏车，一条街一条街，帮家具厂收款，报酬是 1 美元一天。没有阳光，也看不到希望。命运无常，谁能预料！

然后他又加入寿险公司，想碰碰运气。干推销，完全是为生活所迫，他只想试一试罢了。8 个月后，他准备退出。

后来他回忆说：“那一段日子真折磨人啊，实在是看不到一点希望。开始，他人总鼓动说‘某某某又签下一单，提成多少’，我热血沸腾。他签下

一单等于我做一年，干吗还不行动呢？可是，8个月下来，我一单都没有拉到。既然不适合做推销，还待在那里干什么！”

竞争淘汰孱种，苦难使人成熟。

他又开始翻招聘广告，无意中翻到了戴尔·卡耐基先生的成功学讲座。他决定抱着死马当活马医的态度去听听。

第一次进课堂，戴尔·卡耐基先生随手一指，竟要他当场发言。他战战兢兢立起身来，过了老半天，才结结巴巴说出几个字来，还不知道在说什么。

“等一等，先生，请等一等！”卡耐基毫不客气地打断了他，“拿出生气来，年轻人！您这样讲话，哪一个爱听？没有热情，能打动谁？”

戴尔·卡耐基先生就此大谈“热情”话题。讲到激动处，他挥手摔断了一条椅腿，演讲也戛然而止。声音洪亮，感情饱满，目光坚定，意气奔放，余音绕梁，荡气回肠——这就是他对卡耐基的印象。

“没有热情，能打动谁！”那晚他失眠了，反复念叨着那句话。

“‘开谈多含情，话终有余响。’他的热情就是这样的吗？我的热情在哪里呢？快乐时光为什么一去不复返了呢？我的热情消失，我的生命枯萎。我怎么能这样呢？不！决不！我怎能一无所成！”

“现在不奋斗，更待何时？等我老了吗？那怎么行啊！我怎能随波逐流！”

经过一夜的辗转反侧，他决定要改变自己的命运。太阳升起，他又一次听到了婉转的鸟叫。

没有热情，能打动谁！

那天打出的第一个电话，他永生不忘——精神饱满，信心十足，没有任何畏惧。那一次真是速决战，对方立刻答应面谈。会谈时，他热情洋溢，妙语如珠，对方当场就签了单。对方说：“如果我的员工都有您这样的热情，我的生意一定能好10倍。”这就是一个企业对热情的感受。

从那一天起，他感受到奋斗的乐趣，第一次体会到热情的美好感觉：没有热情，能打动谁！

多年以后，他在给人们演讲时说：