

领导者不可不知的用人规则



做

人做事会用人

*Zuoren Zuoshi
Huiyongren*

柳明◎编著

◎◎聪明的管理者能够花费更多的心思，动用更多的手段，去经营好周围的人际关系。这些关系成为他最宝贵的生存资源，为他出人头地、走向事业的巅峰提供源源不断的助力。

○

未

学

做

事

○

○

先

学

做

人

○

湖南人民出版社



做

领导者不可不知的用人规则

人做事会用人

Zuoren Zuoshi
Huiyongren

柳明◎编著

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做人做事会用人 / 柳明编著. —长沙: 湖南人民出版社,
2007. 5

ISBN 978 - 7 - 5438 - 4779 - 8

I. 做... II. 柳... 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 (2007) 第 048805 号

做人做事会用人

出 版 人: 李建国

编 著: 柳 明

策 划: 梁 洁

责任编辑: 伊文思

出版发行: 湖南人民出版社

社 址: 长沙市营盘东路 3 号 邮政编码: 410005

网 址: <http://www.hnppp.com>

营销电话: (0731) 2226732 2221529 2221029 4442593

印 刷: 长沙鸿发印务实业有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710 × 1000 1/16

字 数: 238 千字

印 张: 19

版 次: 2007 年 5 月第 1 版

印 次: 2007 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 4779 - 8

定 价: 28.80 元

前 言

一个人想生存，没有一身过硬的本领是不可能的。实力是一个事业的基础。不过，假如想取得进一步的发展，仅靠个人的才智则远远不够。一个领导者，用人的本领往往比个人的才智更加关键。

俗话说得好，纵然浑身是铁，又能打几根钉？如果领导者刚愎自用、不懂用人，必然会疲于奔命，最终难逃失败的命运。反之，假如他能放心大胆地使用人才，便可以轻轻松松地当个甩手掌柜，让成功自己送上门来。敢不敢用人，敢不敢放权，体现了一个领导者的魄力。

单单重视用人还不行，因为人才有优劣之分，也有合适与否。好的下属不仅是自己的左膀右臂，而且能成为一个好参谋，不仅能让领导者的计划顺利实施，更能让这个计划尽善尽美。不过，如果你不幸用错了人，那他很可能会把一个完美的计划搞得一团糟，让你追悔莫及。会不会用人，善不善用人，则体现了一个领导者的智慧。

用人是一门微妙的艺术。因为人的性格、禀赋、能力各有不同，现代人又常常会把自己真实的一面小心地隐藏起来。这就更增加了用人的难度。既要大胆向下放权，又要小心被下属蒙蔽；既要让下属对自己忠心耿耿，又要善于激励下属；既要平衡下属之间的关系，又要做到知人善任。总之，好的领导者能够看透人心，洞悉人性，将性格、能力各异的人才牢牢控制于股掌之间，

让他们各尽其才，形成合力。而这，并不是每一个人都能够做到的。

领导艺术和用人技巧，是你必须补上的一课。

现在展现在你面前的这本书，便荟萃了古今中外的用人法则。它能带给你宝贵的用人经验，启迪你的用人智慧，激发你的用人潜力。本书结合生动的实例，将用人要诀用通俗的语言娓娓道来，将微妙的用人艺术变成具有可操作性的用人方法，把你塑造成为一个用人高手，一个充满智慧的领导者。到那时，你距离真正的成功就不远了。





目 录

第一章 用人者做人的态度很重要

试想一下，使用别人，又怀疑他、对他不放心，是一种什么局面；试想一下，在你的公司里，如果下属得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如你的公司职员情绪欠佳、精神沉郁、怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽？

欲用人，先学会容人	3
以小见大，一碗水端平	4
用人金诀：给人以权威感	6
你的下属需要你的信任	8
欣赏别人	10
不即不离，亲疏有度	11
不纠缠小过失	13
认识下属的三个阶段	16
要有良好的沟通能力	18
以人格魅力征服他人	20
吸收超前的用人观念	22
变招的力量是无穷的	24

第二章 识人有方，用人得法

人才犹如冰山，浮于水面者仅 30%，沉于水底者达 70%。怎样才能识人？其先决条件在于能公正无私，一视同仁。老板必须具备如此胸襟，方能发掘真正人才。

识人才能用人	29
勤于考察才能了解人	31
直指人心的底牌	33
观察下属的表现	35
物以类聚，人以群分	37
关键时刻见人心	38
信用是无价之宝	40
患难中奋进者有前途	42
从日常谈话中鉴别人才	44
正确区别哪些人能够被委以重任	47
知人知面要知心	51
识人所长，知人所短	54
用人所短，越干越糟	56

第三章 成为下属的知己

良好的企业人际关系，能对每一位员工的工作绩效起到促进作用。而你用微笑的方式来更好地调节企业人际关系时，每个人的心理上就有了乐观处事、积极向上的创造业绩的最佳情绪状态。

留人三则：放心、诚心、热心	61
一开口就叫出别人的名字	63
给下属一张笑脸	65
人人都喜欢被人肯定	66
超凡出众七小招	68
下属的需要最重要	69
解读人性的自私	71
悉心倾听下属的唠叨	73
多在业余时间下工夫	75
对职员不要太吝啬	77
手心还要手背帮	79
让部下自觉挣面子	82
孙权替诸葛瑾“骂街”	84
增加亲密，攻“心”为上	86

第四章 练就容人的本事

现代生意人更注重反应的灵敏度、悟性和互惠互利的原则。所以，胸襟广阔、能容人容物，是经商者必备的素质，只有做好人才能做好生意。如果妒贤嫉能、刚愎自用、惟我独尊，终究会毁掉自己。

宽容的价值与回报	99
化解矛盾，首先从自己做起	101
对人才不能求全责备	103
正确地对待谎言	106
杜绝私下议论	108
打开天窗说亮话	109
坦率地承认自己的错误	111

与不同风格的人有效合作	112
化解与员工的矛盾,让他佩服你	115
大人不计小人过	117
不要抓住小辫子不放	119
当众拥抱你的敌人	121

第五章 善于把重要的事情托付给别人

身为领导,为下属员工创造一个舒适宽松的工作环境是他的责任。日常的工作要交给其他人去办;将职权分离出去。如此一来,自己才能腾出精力构思经营大计。大权独揽、事必躬亲的官吏,是坐不稳官位的。

成大事离不开众人	127
放手让别人去干	128
有时你得装糊涂	130
听取部属的建议	132
发挥有成就欲者的才能	135
追求无为而治的管理境界	137
学会授权,以权统人	139
大权独揽,小权分散	141
信任不等于放任	144
给部下压担子	146
多琢磨事,少琢磨人	148

第六章 做事要活用众人的智慧

作为一名领导,要能够广泛地接触下属,了解情



况,洞察端倪。这样才能做到胸有成竹、运筹帷幄。
在不利的事物出现之前就先加以预防,将损失减少
到最小。

重视智囊团的作用	153
智囊的作用不可限量	154
领导利用智囊“六戒”	156
要听听反调	157
探察下属的真心话	158
谨慎选择咨询对象	160
如何采纳下属建议	162
鼓励大家积极发言	164
成功得到员工的反面意见	165
怎样对待不同意见	167

第七章 用对人,才能做对事

朱元璋打天下的时候,从浙东得到“四贤”。他
根据他们各自术业的专攻,予以不同使用。刘基善
谋,让他留在身边,参与军国大事;宋濂长于写文章,
叫他主理文化;叶琛和章溢有政治才干,便派他俩去
治民抚镇。

给人以用武之地	173
尺有所长,寸有所短	174
用人特长的五个方法	176
用好三种人	179
注意使用“怪才”	181
如何使用好专家	184

对待老职员的诀窍	187
开发年轻下属的潜力	189
读懂女下属	191
不要忽视“小人物”	193
善用不同性格的人	195
合理分配工作	199
充分合作才有力量	201

第八章 菩萨心肠,霹雳手段

“顺着毛摸”,可以用在平时与人相处,可以用在说服别人,也可以用在带领下属,效果可说是事半功倍。脾气再大、城府再深、主观性再强的人也吃不消这一招。因此,当你硬来不行的时候,不妨试试这一招!

批评是不得已的手段	207
适当批评下属的错误	208
表扬与批评四六开	210
表扬是一种“翻倍法”	212
来个挥泪斩马谡	214
上下不要颠倒	216
惩罚不是管理的目的	220
压制别人并不能抬高自己	222
化解与下级矛盾的八项法则	224
心平气和地谈谈	227
别错过动之以情的机会	229
不听话就“顺着毛摸”	232



第九章 用好你的合作伙伴

若想成功,就必须仰赖合作者的帮助。与你合作的人越多,你的运势就越旺。如果你又能正确地选择对你有帮助的人,成功必定指日可待。

借人力,成己之实	237
吸引优秀的合作者	239
一笔不可估量的财富	240
让自己为别人所用	242
与朋友一起做生意	243
最好别与“铁哥们”共事	245
诚信无疑,相互信任	248
相互尊重,取长补短	251
人我两利,义利相济	255
点醒合伙人的技巧	257
生意不成仁义在	260
多一个朋友多一条路	262
绝不可以与之合作的几种人	264

第十章 如何避免用错人

任何时候都不要把宝押在小人身上。因为小人的本质决定了他们是靠不住的。对他们来说,有奶便是娘,谁给的好处多,就给谁当孙子。认不清小人的这一本性,恐怕被小人卖了还在帮着他数钱。

警惕身边的阴谋家	269
----------------	-----

小人是靠不住的	271
小人的行为特点	273
透视小人的内心世界	275
六类常见的小人	277
牵着恶人的鼻子走	279
看清柔弱者的真面目	281
留心光说不做的人	283
只有忠诚是不够的	285
对专以“拍马屁”为生的,请走人	286
不能重用的 18 种人	288

第一章

用人者做人的态度很重要

试想一下，使用别人，又怀疑他、对他不放心，是一种什么局面；试想一下，在你的公司里，如果下属得不到你起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如你的公司职员情绪欠佳、精神沉郁、怨懑丛生，上下级关系怎么能融洽？

Zuoren Zuoshi Huiyongren
Jingdao zhe Buke buzhi de Yongren guize



欲用人，先学会容人

匹夫见辱，拔剑而起，这是导致失败的根源，它表现人的器量窄小。

小不忍则乱大谋，忍的最要紧处就是要忍得住，所以忍就是要有一种宽大的胸襟与器量。它以退为进，并以此预示后来的成败，这也就成了弱者与强者的一种区别了。所以忍绝不意味着只咽气不吐出来。所谓吐出来，如越王勾践等那样，是一种吐法。当然平常人们忍一时之气，则常常是要时间和事实来作回答，这也是一种吐法。

总之，要做到忍得下，看得透，就要宰相肚里能撑船。

可以讲讲曹操对祢衡的态度，这故事叫“击鼓骂曹”。祢衡骂曹操，以及他所有对曹操的做法，乃至对东汉末年各地军阀的看法，有他的道理，其人品、才能在当时都是第一流的。但曹操面对祢衡放肆的羞辱，为了顾全大局，把所有气都咽下去了，也确实表现了宰相肚里能撑船的雅量。

当时的情景，两人较劲的起因其实很简单。曹操请祢衡，实际想让他做个军务秘书长，动机挺好。但请人家来不请人家坐，就伤害了祢衡。接着祢衡就挖苦曹操手下无能人，并自夸才能。曹操大权在握，就要祢衡给他击鼓，以此羞辱祢衡，祢衡也不拒绝。击鼓应换新衣，按规定仪式进行，可祢衡只穿随身衣服。尽管这样，祢衡到底是才子，他击了一曲，让在座的人都感动得掉泪。曹操手下人则坚持要祢衡换衣，祢衡却干脆裸体击鼓，以此辱骂曹操是国贼。

此时一片喊杀声，但曹操却很冷静，他容忍了祢衡。他不能因杀一个手无寸铁的祢衡，背上忌才害贤的罪名，使天下人才对

他望而却步。如果说这时曹操明智，倒不如说他度量大。他给祢衡派了一个差使，去劝说荆州刘表前来投降，并派他手下重要谋士给祢衡送行。这一系列的事情曹操都做得很好。

事实上，无论何种人物，为人做事胸襟宽阔都是必要的，而对于领导者尤其如此。

以小见大，一碗水端平

经常耳闻目睹这样的现象，一个单位中有好几位领导，但是，当群众有什么矛盾或者问题出现，人们总愿意去找那么某几个领导去解决。问问原因，人们常常答曰：某某领导处理问题不公正，可不能找他。处事不公会引起下属的积怨，不仅给正常工作的开展带来负面影响，对领导者个人的前途也构成了隐患。为官公正，办事公平，这是当领导的基本素质。《新书道术》中说：“无私谓之公，不公为私。”宋代大文学家韩愈说：“物不得其平则鸣。”可见，公平之说，古已有之。公平之人，公平之事，在史籍典册中，更是不计其数。

唐代的大理寺少卿戴胄，办事就颇为公平。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能算犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示这样量刑不公平。他说，无忌带刀入宫，校尉没有发现，两方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让。指出：无忌和校尉，论其过误，情

