

BAWOHAO

把 握 好

现代
领导心理学

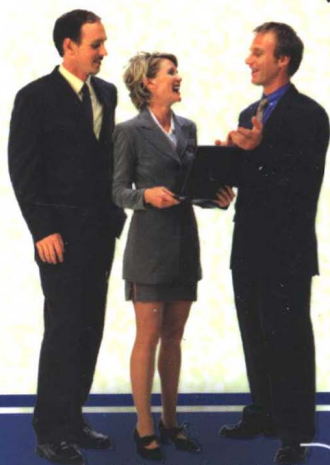
XianDaiLingDao
XinLiXue

用人的尺度与 管人的分寸

林 染

*YONGREN de
CHIDU
& GUANREN de
FENCUN*

领导的才干，
就是长于识人善用 —— 林 肯



士为知己者死，士为知己者创。自古以来，胸有宏业伟绩之士，无不以收揽天下英雄人物为己任。成在用人，败在用人，只有任其所长，避其所短，方能“防患于青萍之末，防乱于未兆之时。”

中国国际广播出版社

把握好

用人的尺度与 管人的分寸

林
染
—
编
著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

把握好用人的尺度与管人的分寸/林染主编. —北京:中国国际广播出版社, 2003.2

ISBN 7-5078-2211-7

I. 把... II. 林... III. 企业管理:人事管理—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005074 号

把握好用人的尺度与管人的分寸

编 著	林 染
责任编辑	胡杏天
封面设计	蓝 田
出版发行	中国国际广播出版社
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
印 刷	北京飞达印刷有限责任公司
开 本	850×1168 1/32
字 数	330 千字
印 张	15
版 次	2003 年 2 月北京第 1 版
印 次	2003 年 2 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2211-7/G·952
定 价	26.80 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

士为知己者死，
士为知己者创。自
古以来，胸有宏业伟绩
之士，无不以收揽天下英雄
人物为己任。成在用人，败在用
人，只有任其所长，避其所短，方能
“防患于青萍之末，防乱于未兆之时。”

ㄥ 唤起群体的追随意识 ㄥ

今日的中国为所有的优秀分子提供了一个八仙过海,各显神通的舞台,无数领导者给我们留下了丰富的成功经验和失败启示,更重要的是留下了宝贵的方式、方法、思想和理念,这是人类文明的重要组成部分。

但即使是最伟大的领袖,其个人的能力也是有限的。自古以来,胸有宏业伟绩之士,无不以收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,这就是领导的艺术。

自古以来,求贤若渴与求才惟艰是矛盾的,这是一个待解的难题,又是一份必答的考卷。可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是错误的。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，你可能能做两人份的工作，但是你不能变成两个人。人的能力有不同的特征，有的人能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而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他们自己所经历的。只不过是我們以新的思维，新的角度，给予了新的意义。本书分为正己篇、识人篇、择人篇、用人篇、管人篇、御人篇、竞人篇、育人篇、励人篇和容人篇等十篇，吸收了许多西方管理科学、行为科学的思想方法，使其尽可能地适应中国的实际，变成我们自己的财富。

目录

第一篇

正己篇

知人者贤明,知己者圣人 /3/

“名望”只是别人眼中的你,“品德”才是真正
的你 /6/

一言一行,身后都有那么多注视你的眼睛 /10/

运筹帷幄之中,决胜市场之上 /13/

凭真本事拿到一个高级资格证书,如高级经济
师、高级会计师、高级工程师 /17/

利用混乱和紧急情况练就敏捷的决断力 /19/

有利的情况和主动的恢复,产生于再坚持一下
的努力之中 /22/

没有行动的思想不是思想,而是梦想 /26/

所有者和管理者角色的重新定位和转换 /29/

不朽之作来源于自然的均衡,来源于随心所欲
的和谐 /32/

将军额上能跑马,宰相肚里能撑船 /35/

你不能改变天气,但你可以改变心情 /38/

第二篇

识人篇

抓住人的优点,摸透人的弱点 /45/

领导者不是兵士的长官,而是将军的长官 /47/

我见到别人的才能,就把它当成我自己的才能

/49/

只有无能的管理,没有无用的人才 /51/

广集良才的挖、吸、荐、请、聘、借、换七字法则

/52/

当伯乐就要有识别人才的眼界 /55/

具有双重眼光,能一眼看出人的真实面目 /58/

去伪存真,去粗取精,透过现象看本质 /60/

知人之策莫过于“难中辨人” /63/

维纳斯——尽善尽美的缺陷 /64/

把鲜花送给有才华的人 /67/

善说的,往往不善做,善做的,往往不善说 /69/

下属的不满在语言上的“合理化” /72/

习惯性动作会泄露出内心世界 /75/

观察到的事物与别人相同,构想出的事物与别人不同 /81/

人的心理是“天使”与“魔鬼”的战场 /84/

再坚强的人也有脆弱的一面,再狡猾的人也有破绽可寻 /87/

再狡猾的欺骗也只能使人上一次当 /90/

第三篇

择人篇

我们把赌注押在我们的选人工作上 /97/

用 NO.1 之人,做 NO.1 之事 /99/

不能用奴才代替人才 /102/

“强将手下无弱兵”应该改成“强兵头前无弱将”
/104/

择人三部曲之一——择人而任势 /106/

择人三部曲之二——择人而任时 /109/

择人三部曲之三——择人而任人 /113/

把人安排到最能发挥其才能的岗位上 /116/

因人而异、因地制宜的情境管理法 /120/

择人就像“海纳百川,有容乃大” /123/

首先着眼于发挥人的长处,同时容、避、抑其短
/129/

属下有能力大小之分,没有新旧之分 /133/

不念旧恶,不计前嫌,相逢一笑泯恩仇 /134/

借来一双慧眼,广泛网罗人才 /136/

第四篇

用人篇

既有受人喜爱的“德”,又有令人害怕的“威”
/141/

其身正,不令而行;其身不正,虽令不行 /142/
领导者就是影响人群完成使命的磁石 /144/
自古驱民在信诚,一言为重百金轻 /146/
领袖的魅力是一种无形的征服 /149/
多种领导风格并用,唤起群体的追随意识 /153/
用“文”的手段来感召激励,用“武”的方法来统一步调 /157/
大直若屈,大巧若拙,大辩若讷 /162/
军功章上,有我的一半也有你的一半 /166/
人们关心的不是“得”或“失”的绝对值,而是相对值 /169/
领导者给下属多少信任,下属就还给领导者多少干劲 /173/
不要把复杂看得过于简单,也不要把简单看得过于复杂 /177/
牵一发动全身,用人要用领头人 /179/
该说“NO”时就说“NO”是国王的神圣权力之一 /182/
从成功到灾难,只有一步之遥 /184/
解聘员工要当断则断,不断则乱 /189/
在决断之际,最高领导人是孤独的 /193/

第五篇

管人篇

管理的要义就是发动其他人去工作 /197/

权力——强制性的影响力 /199/
国不可一日无法,家不可一日无规 /201/
突破管理“瓶颈”,铺设规范化、制度化的“平台”
/203/
步步为营,从小目标到总目标 /206/
紧紧抓住主要矛盾,其他矛盾就可迎刃而解
/210/
领导的用权在于追求“方”与“圆”的统一 /212/
你若突然离开公司一星期,看公司能否保持正
常、稳定的运转 /215/
授权是领导者智慧和能力的扩展和延伸 /218/
拥有一个得力的副手,速度等于增加了一倍
/222/
助手要把握“主动”与“越权”的临界点 /224/
只能意会,难以言传的“借权” /227/
做一个指挥家,协调好乐谱和乐队的关系
/229/

第六篇

御人篇

怎样让人们按照你的意志行事 /233/
掌握了人的欲望,就等于控制了人的意志
/235/
马斯洛的欲望五层次需求论 /238/
心理渐变的贝勃规律 /241/

想法与行为的动态平衡点 /243/
心态与外部环境的互动相容 /244/
心态与人际关系的互动相容 /246/
角色互换的心理移位 /249/
人人都有一张难以读懂的“面子” /253/
用名人的光环为自己照亮 /255/
人愿意为理想而献身,但不愿为工作而累死
/258/
与下属保持“临界距离”才有威严感 /260/
关注小事,进行感情储蓄 /263/
把谎话多次重复,人们就易于把谎话当成了真理 /265/
记住他们的名字,过生日时送去一份真诚的祝福 /267/
寻找下属的“兴趣点”和“耀眼点” /269/
“退”是为了“进”,“迂”是为了“直” /273/
从结果往前推的“反弹琵琶”法 /276/
爱屋及乌的晕轮效应 /278/
正确引导员工的逆反心理 /279/
欲擒故纵,掌握用人的松弛度 /282/

第七篇

竞人篇

人心是一笔无形资产,是一笔不可忽视的巨大财富 /287/

让下属知道,他在你心中很重要 /289/
以人为本的“人性管理” /290/
真正令人心悦诚服,愿意矢志相随 /294/
“精神红包”与“物资红包”同样重要 /295/
该赏的时候不赏,以后再赏就没有劲了 /298/
在自尊心方面,别人和你一模一样 /299/
每个人都有一种渴望那就是被容纳 /303/
每个人都觉得自己很特别 /306/
充满魔力的心理暗示 /308/
积极的心理导向效应 /311/
“良性暗示”和“负面暗示” /315/

第八篇

育人篇

有功则奖,有过则罚,没有规矩不成方圆 /321/
尽可能地活用各种批评的方式 /324/
正确选择批评的时机与场合 /326/
动之以情,晓之以理的感情沟通 /328/
直接面谈是扫除下属误解的最佳方法 /332/
对方说出了“不”后,再想使他收回就不容易了
/333/
抓住弱点,牵着“恶人”的鼻子走 /337/
一般人都是“吃软不吃硬” /338/
以褒奖代替“打巴掌” /342/
揭短要巧,给人台阶慢慢下 /343/

此时无声胜有声 /347/
以迂为直,虚实相间的管人艺术 /348/
先小后大的心理反照效应 /350/
先大后小的心理同化反应 /352/
一针见血才能起到当头棒喝的作用 /353/
以君子之道待君子,以小人之道对小人 /358/
把难言之语委婉地说出来 /359/
好像是自言自语,其实是话中有话 /363/
晓以利害,以善意的威胁迫使对方就范 /364/
积极劝导,寻求共感性与寻求共同点 /370/
“骂一次,就要称赞三次”、“称赞三次,就要骂一次” /372/
把责备隐藏在玩笑背后,我的玩笑话是真实之语 /374/

第九篇

励人篇

淡化名位,不敢为天下先 /379/
人的认识不是直线型的,而是螺旋前进的
/381/
每个人都需要被激励 /383/
为什么跳舞时感觉不累 /387/
激将法有二:一曰明激法,二曰暗激法 /389/
引而不发,留出时间使对方焦急 /391/
重赏“勇夫”才能激励大众的热情 /395/

身份是一个人的价值和地位的标志 /397/
塑造创新环境,激发“超一流”的冲动 /399/
当人负有重大使命感的时候,他就会全力以赴去完成 /401/
领导把我当成人,我就把自己当成“牛” /404/
口号给人以希望,给人以激励 /406/
天下熙熙,皆为利来;天下攘攘,皆为利往 /409/
良言一句三冬暖,称赞和奖金同样有效 /410/
单打独斗已是过去时,现在要靠团队力量 /414/
把“我”变成“我们”,不仅是力量上的改变 /417/
善于给别人搭梯子的领导往往爬得最高 /420/

第十篇

容人篇

领导是人和人的故事的传播者 /425/
决定一个人能力的高低,不仅仅靠智商,还要包括情商 /426/
与若干位“书生型”的经济专家成为朋友,不定期地从他们那里汲取“思想氧气” /429/
即使真理在手,讲不好也会变成无理 /430/
幽默是一种轻松的深刻,面对严肃的肤浅,深刻露出了玩世不恭的微笑 /434/
自嘲总比被人取笑要好得多 /437/
找到别人最需要赞美的地方去赞美 /439/
上帝给了我们两个耳朵、一张嘴是让我们多听

少说 /442/

要善于听出话中的另一层含意 /446/

到什么山头唱什么歌,见什么人说什么话 /448/

拒绝是一门很难说出口的艺术 /449/

勇于道歉是真挚诚恳的表现 /453/

领导讲话一定要讲究用词的准确 /454/

换位思考就会加深对下层的理解 /457/

轻松的语气,让部下感觉你的随和 /459/

当别人给你传来一句话时 /461/

聪明难,糊涂尤难,由聪明转入糊涂更难 /464/

故意犯些无伤大雅的小错,避免给人太完美的印象 /466/

第一篇

DIYIPIPIAN

正己篇

ZHENGJIPIAN

什么样的领导人选什么样的属下，刘邦用韩信而成帝业，赵王用赵括而亡其国。

BAWUHAO

YONGRENDESHIDUJINGUANRENDEFEN

把握好用人的尺度与管人的分寸