



职场、商场、官场，
其实都是人场

御人有道

古今官商民通用的御人之术

草莽英雄靠蛮力打天下；
精英人物靠智力服天下。

上官一线 编著

地震出版社



御人秘道



御人有道

古今官商民通用的御人之术

• 上官一线 编著

地震出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

御人有道/上官一线编著. —北京:地震出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5028 - 2985 - 8

I. 御… II. 上… III. 人生哲学 - 通俗读物 IV. B821 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 138838 号

地震版 XT200600261

御人有道

上官一线 编著

责任编辑: 李小明

责任校对: 庞娅萍

出版发行: **地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

发行部: 68423031 68467993

门市部: 68467991

总编室: 68462709 68423029

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

邮编: 100081

传真: 88421706

传真: 68467991

传真: 68467972

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 三河航远印刷有限公司

版 (印) 次: 2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

开本: 787 × 1092 1/16

字数: 320 千字

印张: 18.375

书号: ISBN 978 - 7 - 5028 - 2985 - 8/Z · 483 (3636)

定价: 36.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题 本社负责调换)



做官，做事，做生意，其实是做人；官场，职场，商场，其实都是人场。

人是社会中人，社会是人之社会。人生在世，免不了与人交往。“与人者，与其易疏于终，不若难亲于始；御事者，与其巧持于后，不若拙守于前。”是说做人要厚道，做事不要小聪明，守拙、无欺、踏踏实实、于情于理才是立身的根本。

话又说回来，人生在世也不能过于“迂直”。兵法曰：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎？由此观之，胜负见矣。”所以，做人、做事还要多留几个心眼。亦柔亦钢、“进道若退”、乃至“智者见于未萌，愚者暗于成事”。这才是我们所说的御人有道。

御人有道，它不仅指做事要讲原则，凡事按着“规矩”来，而且将为人处世的世俗智慧提炼升华到“道”的境界。

那么，什么是“道”呢？“道理”是可以讲出来的，而御人之道的



“道”却不然。就像老子所说：“道，可道，非常道。”要是能把“道”字讲的透彻无误，那样的“道”也就不是“道”了。

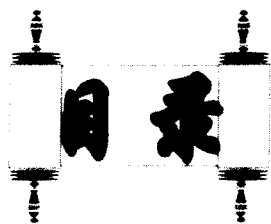
如果我们非要给“道”下个定义，比较接近的似乎就是“规律”。做人有做人的规律，做事有做事的规律。只有认识这些规律，适应这些规律，顺从而不违背这些规律，才能使自己立得住，站得稳，从而避免走弯路，使蛮力。

御人之道，在以德而不以术，以道而不以谋，以礼而不以权。御人之道融智慧与能力于一体，是敏锐的目光、从容的心态和果敢的决策的有机结合。

“世事如棋局，不着得才是高手；人生似瓦盆，打破了方见真空。”御人之道同天下所有大智慧一样，方法在明处，道理在暗处。

御人之道，古已有之。但往往将御人之道理解为君上驾御、处理与臣下关系的一种手段。是几近于“厚黑”式的官场潜规则。讲究黑白脸，人前陪笑，背后捅软刀子。这些不正常的御人之道不是我们所提倡的，早该退出历史的舞台了。

“事理因人言而悟者，有悟还有迷，总不如自悟之了了；意兴从外境而得者，有得还有失，总不如自得之休休。”希望你能边干边学，边学边思，并从中悟出一二，继而使自成为一个有所成就的人、幸福的人。这是我们一个小小心愿！也是我们编著此书的初衷。



一、踏实做事，本分做人	(1)
1. 弓不拉满，势不使尽	(3)
2. 有野心，没有贪心	(5)
3. 好强不逞强	(6)
4. 随和并不是放弃尊严	(8)
5. 做一个善面菩萨	(10)
6. 时变我变，及时收缩	(12)
二、人情练达，适时变通	(15)
1. 感情用事误大事	(17)
2. 投桃报李求双赢	(19)
3. 善送顺水人情	(21)
4. 晴天留人情，雨天好借伞	(23)
5. 善用人情，百炼成钢	(26)
6. 规则是死的，人是活的	(28)
7. 结的好网，捕得好鱼	(30)



8. 给自己一点面子	(32)
9. 给死要面子的人一点面子	(34)
10. 拒绝不是丢面子	(37)
11. 不要“不好意思”	(39)
12. 神奇的“情感效应”	(41)
三、大智若愚，难得糊涂	(43)
1. 懂得一点御人心理学	(45)
2. 低头是为了抬头	(47)
3. 小处让人，才能大处得人	(50)
4. 学做不倒翁	(52)
5. 绝顶聪明的人从不摆弄聪明	(55)
6. 人人都有自尊心	(57)
7. “装修”好自己的门面	(60)
8. 话里藏话，旁敲侧击	(62)
9. 吃亏的学问	(65)
四、服人服心，诚者必胜	(67)
1. 说服人先了解人	(69)
2. 先肯定对方，再寻求被肯定	(71)
3. 既让人从心眼里服你，又不让人觉得受制于你	(73)
4. 同样的意思，反复说服	(75)
5. 对方心顺，自己事顺	(77)
6. 说服的基本方法	(79)
7. 说服的4个步骤	(83)
8. 说服别人不能心急	(86)
9. 站在对方的立场说事	(87)
10. 把你的希望和愿望变成对方的	(89)
11. 发挥语言用字的魔力	(91)
12. 注意语调和表情	(93)
五、欲取先予，心存远见	(95)
1. 给人好处贵在自然	(97)
2. 掌握好分寸	(99)
3. 适度地欣赏和肯定别人	(102)
4. 千人千面，不求全责备	(103)



5. 把好处留给别人，把大路留给自己	(105)
6. 对没有远见的人，就示之以眼前的利益	(107)
7. 好酒之人以酒醉之	(109)
8. 攻心为上	(112)
9. 舍财消灾	(114)
10. 给人好处，要选准时机	(117)
六、退一步海阔天空	(119)
1. 好汉打脱牙，和血吞	(121)
2. 脸皮厚一点，胆子大一些	(123)
3. 生意要做“憨”才能大	(125)
4. 不如人时且放手	(128)
5. 心头刮肉也要忍	(131)
6. 包容不包庇	(133)
七、近君子，远小人	(135)
1. 担责任，但别背黑锅	(137)
2. 不可轻易得罪小人	(139)
3. 不要侮辱小人物	(143)
4. 不轻易揭对方老底	(145)
5. 开玩笑要掌握限度	(147)
6. 温和地说“不”，严肃地说“是”	(149)
7. 不要太在意别人的闲言碎语	(150)
8. 遭到嫉妒冷处理	(153)
9. 小人物让你栽大跟头	(155)
10. 谨防外表柔弱的“伪君子”	(157)
11. 小心被小人利用	(159)
八、沉住气，勿焦躁	(161)
1. 瞄准靶子再放箭	(163)
2. 抛砖引玉，进退自如	(165)
3. “县官”不如现管	(168)
4. 人弃我取，人取我与	(170)
5. 遇事勿逃避	(172)
6. 沉着冷静，不乱方寸	(174)
7. 知人心而后御	(177)



九、化智为义，化义入利	(179)
1. 利市天下者，方能利己	(181)
2. 以小损而换大益	(183)
3. 义利相生，义举生辉	(185)
4. 仁厚利亦厚	(187)
5. 你赚我赚大家赚	(189)
5. 以义统利	(191)
6. 盘活资产首先要盘活人	(194)
十、礼在人先，事在人为	(197)
1. 尊老爱幼，事情好办	(199)
2. 冷庙也要烧香	(202)
3. 赠送礼物给部下	(204)
4. 送礼不必贵	(206)
5. 雪中送炭胜过锦上添花	(208)
6. 给对方一个体面的理由	(210)
7. 小礼物，大智慧	(212)
8. 送礼应掌握的原则	(213)
十一、与上司和谐相处	(215)
1. 恭维上司要适度	(217)
2. 多在 8 小时外下功夫	(219)
3. 高飞之前，踏实工作	(220)
4. 分忧，不添乱	(222)
5. 补台，不拆台	(224)
6. 言多必失	(227)
7. 对上司说的 4 种错话	(229)
8. 常问，常请示，常汇报	(231)
9. 不隐瞒，不顶撞，不越权	(233)
10. 不做太聪明的下属	(235)
十二、管理好下属	(237)
1. 顺情说好话	(239)
2. 国有国法，家有家规	(241)
3. 学会使用软命令	(243)
4. 适当地摆摆架子	(246)

5. 勿与下属走的太近·····	(248)
6. 充分利用权力的震慑作用·····	(250)
7. 痛斥之后不忘安抚·····	(252)
8. 不厚不薄，不愠不火·····	(254)
9. 批评人的技巧·····	(256)
10. 管理好有缺点的员工·····	(259)
11. 大权集中，小权分散·····	(265)
十三、同事间的应酬学 ·····	(267)
1. 厚道得人心·····	(269)
2. 做事要有分寸·····	(271)
3. 学会说点“场面话”·····	(273)
4. 不动声色地表现自己·····	(275)
5. 赢者不全赢，输者不全输·····	(276)
6. 不要故意取悦同事·····	(278)
7. 办公室友谊拿捏大法·····	(279)
8. 直言直语是把双刃剑·····	(281)
9. 做人要有自己的立场·····	(283)



御 人 有 道



「一」

踏实做事,本分做人



1. 弓不拉满，势不使尽

真正有学问的人，就像麦穗一样：只要它们是空的，它们就茁壮挺立，昂首睥睨；但当它们趋于成熟，饱含鼓胀的麦粒时，它们便谦虚地低垂着头，不露锋芒。

——（法）蒙田（1533 - 1592）

弓不能拉满，拉满易折；势不能使尽，使尽就成为了强弩之末。所以，做任何事情，都不要太高调，自己有十分的能力，先使上七分；自己的100%的把握，先按70%的胜算来打算。千万不要为了急于表现自己，急于在芸芸众生中出头，而把自己所有的能耐一下子使出来。

比如，在古代两军相遇，两个主帅过招往往是你一枪我一刀，杀上几十个回合而不分胜负，越杀越起劲，一招招似一招，一招强似一招，最后实在不行才使出看家本领或绝招，结果一方败北或不分胜负。如果一方一开始就使出看家本领，对方一旦躲过，别人看出你也不过如此，那接下来就只有被“御”的份了。

一个人如果口无遮拦，缺乏心机，就极易被人利用。而古往今来成就大事业的人，无一例外都是具有大肚量和城府很深的人，即使心理有什么不痛快，他们也不表露出来，即使对某人如何不满意，也决不流露出来。相反，再狂的话和再软的话都能说得出口，再大胆的事情和再卑微的举动都能做得出来的人，往往最终一事无成。

那么，怎样做才是比较合理的呢？

（1）学会“自我控制”。一个人必须具有控制自己情绪与行为的能力。自我控制是最难的，但却是最必要的，如果不能征服自己，就会被别人征服。比如，要学会有效地控制自己的情感、机密、约束着自己的言行，无论受到什么刺激，都能保持沉着、冷静，而不冲动，在必要时能节制自己的欲望，克制自己的情绪。

（2）切忌“锋芒毕露”。一个人事业有成、春风得意，难免锋芒毕露。若不知收敛，一味卖弄奇巧，耍小聪明，甚至逞强斗勇，定会伤及上下左右，招致诋毁诽谤，最终落个聪明反被聪明误的下场。如果糊涂一点，大



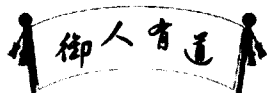


智若愚，藏巧于拙，如孙膑装疯卖傻，不仅保全了身家性命，而且也最后取得胜利奠定了基础。

要知道，在当今这个社会，人际关系占着举足轻重的地位，狂人是很容易得罪人的，而一旦不幸遭到小人的打击，那结果将是你想象不到的惨！

但是，你不露锋芒，可能永远得不到重任；你锋芒太露却又易招人陷害。虽容易取得暂时成功，却为自己掘好了坟墓。当你施展自己的才华时，也就埋下了危机的种子。所以才华显露要适可而止。

所谓“花要半开，酒要半醉”，凡是鲜花盛开娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，就是衰败的开始。人生也是这样。所以，无论你有怎样出众的才智，但一定要谨记：不要把自己看得太了不起，不要把自己看得太重要，不要把自己看成是救国济民的圣人君子似的，还是收敛起你的锋芒，低调做人为好，可以让你少受很多无端的伤害。



御人之道，在以德而不以术，以道而不以谋，以礼而不以权。做人做事不锋芒毕露，不狂妄，藏起不断滋生的骄气，不骄不躁，韬光养晦。成大事的人往往都有一颗谦虚谨慎的心，都是不轻易把自己的实力暴露出来的人。这样，他们就可以维持和谐的人脉，也可以通过冷静的观察，掌握大势和人势的动向，待各种条件皆已成熟，自然便可以出发了。



2. 有野心，没有贪心

为主贪，必丧其国；为臣贪，必亡其身。

——（唐）吴兢（670-749）

有些人，总愿意追求某种常人难以企及的名声或财富，并且为此而不懈奋斗。这种人通常被认为是野心的人。

研究创造行为的心理学家，将野心看作是一种最有创造性的兴奋剂，他们相信野心在本质上就是充满活力的品质，野心有时候甚至可以转化为拼搏的一种冲动。

一位哲学家说：“自我实现是人类最崇高的需要之一。它从来都是人生的兴奋剂，是一种抑止人们半途而废的内在动力。自我实现的欲望越是强烈，一个人在他生活旅途中就越是信心百倍，成果卓然。”

的确。健康的野心乃是形成自我尊重心理的伟大力量——如果这种野心是健康的而非是只追求名声的病态野心。

健康的野心能使一个人变得更为完美，并能成为征服世界的伟大力量。

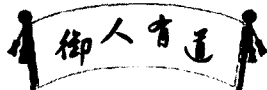
如果把野心隐藏起来，从而堕落为某种对他人有害的、病态的、邪恶的贪心，那就很糟糕了。

贪心的人往往不择手段，为了达到自己的目的，甚至不惜牺牲个人的人格和名誉。这样的人即使拥有万贯家财，也不能属于强者之列。正所谓：来的正，黄金美玉不嫌轻；来的不正，一瓢一饮也算重。

一
踏实做事，
本分做人



5



野心与贪心只有一步之遥，有野心，没有贪心，是强者，能御人；一旦野心转化为贪心，就可能成为人人不齿的小人，到头来只会成为金钱或权利的奴隶，就只能受制于人了。



3. 好强不逞强

好说己长便是短，自知己短便是长。

——审居邨（1893 - 1976）

许多人喜欢把自己的现状归咎于运气，但对于御人高手来说却相信自己的努力。他们会主动去寻找成功的机会，有自强不息的精神和积极向上的心态，所以他们大多数人容易成为别人仰慕的人。

御人之道



希拉里·克林顿起初为人们所认识是因为她是美国的第一夫人，她的丈夫是美国的总统。但几年过去之后，人们发现她本身的杰出智慧和好强的个性，丝毫不逊色于她的总统丈夫比尔·克林顿。在担任第一夫人期间，她就以自己的精明、干练给了丈夫许多帮助。希拉里在大学期间就是个不平凡的人物，她曾是学校反对派领袖之一，领导学生与学校一切不合理的制度作斗争。在丈夫竞选总统期间，她所起的作用是不容忽视的。当她的丈夫从白宫里走出来后，她没有放弃自己的政治抱负，她历经磨难，凭着自己卓越的才能和好强的个性，在基本属于男人的政坛中脱颖而出。2002年她成功当选为纽约州参议员，她未来的命运如何，我们不做猜测，但她好强的个性肯定是她政治生命里最重要的东西。

6

好强型性格的人也有缺点，因为好强的秉性，他们不甘居人下，不人云亦云，有时会傲慢对待他人，在处理关系上容易走极端，多遭人嫉妒，甚至有时很盲目，自以为是。

如果好强而不逞强，这就是比较完美的性格了。因为，一味地好强不能御人，但有真本事却不到处显摆，也就是不逞强，这样的人谁不佩服呢？

我有位朋友，是个很好强的人。在他刚开始学滑雪时没有请教练，看着别人滑雪，觉得很容易，不就是从山顶滑到山下吗？于是他穿上滑雪板，赤溜一下就滑下去了，结果他从山顶滑到山下，实际上是滚到山下，摔了很多跟斗。他根本就不知道怎么停止、怎么保持平衡。学滑雪的时