



用人厚黑学

- 领导者离不开“权、谋、术”
- 权大不如计谋多



■ 领导权威由三部分组成：机构的权威，职务的权威和人格权威，领导魅力不靠高压手段和神秘感，而靠……

■ 许多领导者失败的原因就在于：滥用自己的权威，象对待不懂事的孩子那样随意训斥甚至作贱自己的下属……

领导者必须恩威并济，既有菩萨心肠，又有使用权手段，才能刻下属的忠心。

厚黑系列丛书

上司用人厚黑学

谭兰英 编

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

上司用人厚黑学/谭兰英编. —北京: 中国对外经济贸易出版社, 1997. 11

(厚黑系列丛书)

ISBN 7-80004-604-4

I. 上… II. 谭… III. 人才—选择—通俗读物 IV. C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 24713 号

厚黑系列丛书

上司用人厚黑学

谭兰英 编

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

新华书店北京发行所发行
北京经纬印刷厂印刷

850×1168 毫米 大 32 开本 11.5 印张
242 千字 1997 年 11 月第 1 版 1998 年 3 月
第 2 次印刷 印数 11000—15500 册

ISBN 7-80004-604-4
Z · 52

定价: 17.60 元

前 言

一个成功而卓越的团体领导者，主要任务之一就是要摸透下属的心理，凝聚成员的共识与向心力，燃烧每位成员内心的热情，为达成团体的目标倾尽全力，即便让其赴汤蹈火也在所不辞！

人既不是天使也不是魔鬼，而是地球上最复杂的高级动物，人为希望而活，也会为利益而死，了解人性的弱点与优点，关注下属的动机，欲望与需求，这是领导者培植下属对自身忠诚感的关键环节。

士为知己者死，女为悦己者容，以恰当的方式激发下属的热情，使之心甘情愿地为你效劳，需要高超的艺术。

如何使你成为有魅力的领导者，怎样掌握运用权力的艺术？用何种办法去对付难缠的员工？以什么样的手段使下属保持对你的忠诚？这是本书所要与你讨论的主题。

目 录

第一章 洞察人性

人是天使还是魔鬼？这是一个争论不休的问题。但有一点是确定无疑的：人性是复杂的，不洞察人性的弱点与优点，领导者是不会成功的；摸透下属忠诚心理，首先要洞悉人性的奥秘。

- 1、不顾人性会造成逆反心理 (1)
- 2、眼前利益不是永恒的动力 (11)
- 3、人类对待工作有 5 种需求层次 (13)
- 4、人，为利益而死，为希望而活 (16)

- 5、与个性不同的下属相处的法则 (16)
- 6、最难缠的 12 种人 (23)
- 7、人是感情的动物 (39)
- 8、防人之心不可无 (41)

结语：人是地球上最美丽的生命之花，也是最复杂的高级动物，作为领导者和管理者，首当其冲的任务就是要了解下属的动机、愿望、需求和喜怒哀乐。

第二章 激励人心

人们所奋斗的一切，都与他们的切身利益有关，激发下属的向上精神和抱团意识，是领导者成功的关键因素。

- 1、以未来前景催发下属奋进 (44)
- 2、变下属的期望为具体的目标 (49)
- 3、喜欢夸奖是人类的天性 (53)
- 4、不着边际的赞美不如不赞美 (57)

5、在第三者面前赞美下属	(58)
6、鼓励下属提出新构想	(59)
7、创造型员工值得鼓励	(62)
8、让下属做超出能力的事	(63)
9、公平的原则就是“论功行赏”	(66)
10、办公室里的“关键语”	(68)
11、激励部下的 5 种途径	(69)

结语：士为知己者死，女为悦己者容，以恰当的方式激发下属的热情，使之甘心情愿地为你效劳是一门高超的艺术。

第三章 沟通上下

上通下达，才能众人一心。

1、做好沟通，才能避免争执	(72)
2、让下属发泄心中的不满	(74)

- 3、察言观色：捕捉下属的心理状态 (78)
- 4、从下属的反省中获取真情 (79)
- 5、给下属以明确的指示 (82)
- 6、“传达式”与“讨论式”只择其一 (84)
- 7、沟通下属的小招术 (87)
- 8、教导三分钟，谈话三要点 (88)
- 9、领导者的谈话技巧 (91)

结语：心灵的沟通是不易的，一个坚强、稳固、奋发、向上的团体，一定是一个水乳交融的群体。

第四章 团队精神

作为一个成功而又卓越的团体领导人，其主要的任务就是燃烧每位成员的热情，凝聚成员的共识和向心力，培养“伙伴意识”。

- 1、人际关系重在协调 (96)
- 2、树立敌人，激发向心力 (98)

- 3、让下属明了你的困境 (99)
- 4、“这件事交给你准没错” (101)
- 5、吵吵闹闹不离心 (103)
- 6、让下属产生“自己人”的意识 (105)
- 7、营造惬意的工作环境..... (106)
- 8、舌头也能“杀人” (108)
- 9、谎言使你失去信赖 (110)

结语：堡垒最容易从内部攻破。

第五章 领导魅力

思想大师韦伯认为，历史上有三种统治类型是稳固而合法的：个人魅力型，传统型和法理型，在民主与法制时代，领导者的个人魅力，是其持久不衰的权力之源。

- 1、端平“一碗水”，平等看众人 (112)
- 2、一锤定音：独断的勇气 (122)
- 3、真诚，热情与汗水 (132)

4、背朝过去，面向未来.....	(140)
5、信誉是领导的通行证.....	(143)
6、比天空还大的是胸怀.....	(145)
7、轻易道歉，只会自贬身价	(149)
8、不可忽视的仪表	(151)
9、权力+影响力=魅力.....	(154)
10、成为领导高手——港台领导新观念	(155)

结语：领导权威由三部分组成：机构的权威，职务的权威和人格权威，领导魅力不靠高压手段和神秘感，而靠个性，真诚与汗水。

第六章 栽培部下

孩子是看父母的影子长大的，栽培属下既是领导的应负职责，又是培植忠诚的必经之途。

1、好选手未必是好教练.....	(168)
------------------	-------

2、给下属表现的机会	(170)
3、喋喋不休招人厌	(181)
4、放手让他们去做	(184)
5、现身说法：“我也失败过”	(192)
6、“百闻不如一见”	(194)
7、切莫要求十全十美	(195)
8、给下属学习的机会	(197)
9、鼓励他们尽快成长	(200)

结语：下属为何会追随你？为什么能对你奉献自己的真诚？其中关键的道理是：在他们成长的道路上，有领导者对他们的栽培之恩。

第七章 亲民作风

成功的领导者必然是一个充满人情味的人，普通人愿意与平和、可亲、易于接近的人交往，亲民作风不仅是一种姿态，也是一种独特的领导风格，更是一种必备的领导素养。

- 1、以身作则，才能打动下属 (206)
- 2、“虚怀若谷”具有一种魔力 (208)
- 3、危难之中显身手 (212)
- 4、“公开”比“遮掩”更高明 (216)
- 5、不要错过联络感情的机会 (218)
- 6、拍着肩膀叫“老兄” (221)

结语：亲民作风不是故作姿态，不是刻意的“取媚部下”，而是与下属自然、坦诚、水乳交融般的关系。

第八章 训戒尺度

告诫、教诲属下是领导者每天都必须做的事情，一句话会有十种说法，让下属心悦诚服甚至心存感激地接受你的训戒，是件难事，也是件容易做到的事情。

- 1、虚伪的赞美不如善意的责备 (227)
- 2、掌握责备的分寸 (233)
- 3、对象不同方式不同 (235)
- 4、“打一巴掌”还需“揉三揉” (241)

- 5、请给下属“留面子” (242)
- 6、主动认错得过且过 (249)
- 7、指责：对事不对人 (250)
- 8、训戒十忌 (252)

结语：许多领导者失败的原因就在于：滥用自己的权威，盛气凌人，颐指气使，象对待不懂事的孩子那样随意训斥，甚至作贱自己的下属

第九章 用权艺术

权力是领导者的手杖。运用权力与影响力是领导者的家常便饭。与人沟通、协调、处理冲突，分派资源，说服谈判，几乎都离不开“权、谋、数、术”。

- 1、领导者离不开“权、谋、数、术” (272)
- 2、烧好“三把火”，踢好“头三脚” ... (278)
- 3、独断风格：“我们有我们自己的一套！”
..... (282)

- 4、“推”是重要的领导艺术..... (285)
- 5、将冲突消灭在萌芽状态 (289)
- 6、让部下“开开眼” (291)
- 7、“调来换去”好领导 (293)
- 8、强硬的治疗手段：降级 (295)
- 9、牺牲个人，拯救组织..... (297)
- 10、权力不是一切 (298)
- 11、权谋与影响力 (302)
- 12、征服下属的八大手法 (308)

结语：领导者必须恩威并济，既有菩萨心肠，又有用权手段，才能获得下属的忠心。管理大师都是用权的高手。

第十章 特殊应对

员工千千万，人人都不同，洞悉普通人性，摸透特殊心理，对症下药，看人开处方。

- 1、对待情绪低落的下屬..... (317)
- 2、把兩扇門：聘用與解雇 (321)
- 3、提防諂媚者的陷阱 (326)
- 4、對待職員的有效方法..... (328)
- 5、女性領導用權方式 (329)
- 6、對症下藥：不同性格的應對..... (330)

結語：“強中自有強中手，惡人自有惡人磨。”

第一章 洞察人性

人是天使还是魔鬼？这是一个争论不休的问题。但有一点是确定无疑的：人性是复杂的，不洞察人性的弱点与优点，领导者是不会成功的；摸透下属忠诚心理，首先要洞悉人性的奥秘。

1、不顾人性会造成逆反心理

高压政策不足取，洞悉下属的心理，是让下属为你效命的不二法门，让费尽心思钻漏洞的人为你效命吧！

一旦面对激烈的竞争或企业危机时，领导者往往会全心地追求业绩而忽视了下属的人性，对于下属采取强硬的手段，压迫下属，不顾一切地贯彻既定目标。大多数的人都以为若不这样就不能突破困境。

如果这么做能够振奋部下的士气，工作效率因此而提高就没有问题。然而，人性却没有那么单纯。例如，主管要的只是眼前的利润，主管愈是逼迫下属，下属就愈容易背地里产生反抗的心情，敷衍了事。

为什么会产生这样的状况？这就是主管忽视了人性所造成的。经营者或管理者虽具有危机意识，却只热中于工作成绩的增加，而且固执地认为下属也有责任来提高工作效率，于是拚命地驱策下属不眠不休地工作。如果忘了下属也有人格与人性、也有期待、也有梦想、也有个人欲望，只是拚命地压榨他们反而会收到反效果。

以社会心理学的观点来看，所谓的集团是处于危机下的一种依存心理，大家追求的是一个强而有力的强悍领导者。因此，在非常状态中一位有权威的领导者才能统领大家。

但是，并不是有权威的领导者，就一定可以无往不胜。因此，身为领导者如何赢得下属的信任非常重要，领导者努力地掌握下属的期待欲望，下属也能全心地信赖能让自己实现愿望的上司，并衷心地服从上司所说的话。

然而，大部分的主管都无视下属的期待，只是一味地要求下属努力实现自己的期望。这样的主管自然会引起下属很大的反感，无法努力来实现自己的目标。

在非常情况之下，领导者以权威性的态度对待下属，在严加苛责的情形下，下属还能致力于工作，领导者自然应该感到