

领导 赢在

管人是科学，用人是艺术

LINGDAO YINGZAI

GUANREN

林 染◎编著

管人



领导之长，

刘邦用韩信而成帝业，
在于管人。

赵王用赵括而亡其

叶公好龙是一类，

白帝城托孤又是一类。

刘邦用韩信而成帝业，

赵王用赵括而亡其国。

领导盲觊^在 管人

林 染◎编著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导赢在管人/林染编著. —北京: 中国华侨出版社, 2006. 9

ISBN 7-80222-172-2

I. 领... II. 林... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 099603 号

● **领导赢在管人**

编 著/林 染

责任编辑/李 健

装帧设计/兆 天

责任校对/秦 真

经 销/新华书店

印 刷/北京毅峰迅捷印刷有限公司

开 本/787×1092 毫米 1/16 印张/17 字数/210 千字

版 次/2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数/5000 册

书 号/ISBN 7-80222-172-2/G·154

定 价/26.80 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 100029

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: (010) 64439708

管人是科学，用人是艺术

“用人管人”是领导者必备的一种综合能力。

自古以来，胸有宏业伟绩之士，无不以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，这就是用人的艺术。

社会是复杂的，人心是微妙的，关系是迷离的，各种不确定因素增加了领导的难度，“管人”与“用人”是矛盾的，这是一个待解的难题，又是一份必答的考卷。

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都是错误。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。一个领导人即使三头六臂，也不可能独揽一切，你也许能做两份的工作，但是你不能变成两个人。一个高明的领导者，其高明之处就在于使每一个层次的人员都能司其职，尽其责。人的能力有不同的特征，有的人能将自身潜力充分体现，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领导者自己所经历的。我们在这些丰富的经验上赋予新的思维，新的角度，同时给予了新的意义；吸收了许多西方管理科学、行为科学的思想和方法，并结合中国的现状，变成我们自己的智慧。“用人管人”是一门艺术，需要我们在实践中不断地修炼和感悟。

目 录

M26 | L26

一、刚柔之道

权力是强制性的影响力	/3
慑服是一种精神的约束力	/5
说“NO”是领导的神圣权力	/7
德服为上，力服为下	/9
用“文”来感召，用“武”来统一	/10
追求“方”与“圆”的统一	/13
管理的“善”与“恶”	/15
寻找一双适合自己的鞋	/19
水性虽柔，滴水却可穿石	/22
人的认识是螺旋式前进的	/23
欲擒故纵	/26
领导者是将军的长官	/28
“刺猬式”的距离	/29

二、无为而治

无为而达到无不为	/33
逍遥而治的无为	/35
大树底下不长草	/36
有功于前，无为于后	/39
先做人，再管人	/40
做领导的人，本身就是仆人	/42
学会糊涂	/44
小事糊涂，大事精明	/45
“大愚”之中藏大智	/47
花要半开，酒要半醉	/49
领导肚里能撑船	/50
喜怒不形于色	/52
形醉而神不醉	/52
聪明的眼睛糊涂的嘴	/53
中西方管理哲学比较	/55
如何物色接班人	/57
放权就是让“马儿”跑	/58
副职——不只是吃饱划圈	/60
警惕助手变对手	/62

三、用人之长

人才，企业永恒的痛	/67
在没人才处发现人才	/68
不怕没好事，就怕没好人	/69
管理就是两件事：出主意和用人	/71
寻找最适合他的位置	/74



能抓老鼠就是好猫	/77
疑人要用，用人也疑	/81
将军肩上能跑马	/82
大人不计小人过	/86
一把钥匙开一把锁	/88
让懒人负责考勤	/90
用做事的结果看人	/91

四、洞察心理

人心是一笔无形资产	/97
管理是一种严肃的爱	/100
攻心难，难交心	/102
学会立体透视法	/103
心态与期望价值的互动相容	/105
心态与外部环境的互动相容	/107
心态与人际关系的互动相容	/108
心态与扮演角色的互动相容	/110
心态与逆反效应的互动相容	/112
人是惟一能接受暗示的动物	/113

五、激励机制

黑熊和棕熊的启示	/119
了解人性，正面引导	/120
目标对群体行为有凝聚作用	/122
请将不如激将	/124
先知将，再激将	/126
鲶鱼效应的艺术运用	/126
企业是大家的	/129

责任要有一个动态的量	/131
责任制与追究制	/132
我知道你能做得更好	/133
赞美也是一种激励	/137
企业的薪酬管理之路	/139
论功行赏的激励功效	/141
一分钟目标，一分钟奖赏	/143
末位淘汰制是否合理	/144
上之所好，下必随之	/146
群体心理需要的总和	/147
言必信，行必果	/150
我们拿什么激励 CEO	/152

六、团队精神

单打独斗已是过去时	/159
克服螃蟹心态	/161
一加一大于二	/162
共享一份团队的和谐	/166
打造“梦之队”	/167
把“我”变成“我们”	/169
达到相互默契的境界	/170
充分发挥“外脑”的作用	/171
从唐僧看领导艺术	/172
唐僧师徒的“班子优化”	/174



七、权衡制约

权力的分配与制衡	/179
成也权力，败也权力	/181
古代的监察制度	/183
管理者=企业教练	/184
领导是人和人的故事的传播者	/185
复杂的人际关系	/187
沟通为管理的真谛	/189
调解人际矛盾	/192
尊重规律，顺势而动	/195
给别人搭梯子自己才能爬得更高	/196
小集体之间的合作	/197
内部需要适当的冲突	/199
合理地激发冲突	/200
协调好乐谱和乐队的关系	/201
洗耳恭听，善于解决冲突	/202
紧紧抓住主要矛盾	/203
藏起“小鞋”穿“大鞋”	/205
解聘员工要当断则断	/208

八、授权管理

让企业离开你照样转	/213
授权是能力的扩展和延伸	/215
赋权管理与授权管理	/217
司其职，尽其责	/219
如何向下属授权	/221
特殊情况下的特殊办法	/223

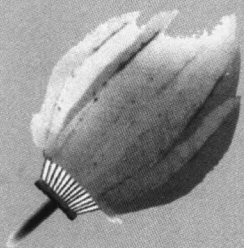


避开你的授权误区	/225
只能意会难以言传的“借权”	/226
有一个得力的副手	/227
你是否需要聘用一个 CEO	/229

九、解决问题

找出方法来	/233
今日的问题来自昨日的方案	/234
冷热处理法	/235
高低处理法	/237
锯箭处理法	/238
补锅处理法	/241
冷冻处理法	/243
糊涂处理法	/244
随机处理法	/246
强硬处理法	/247
迂回处理法	/250
无中生有处理法	/252
打草惊蛇处理法	/254
化繁为简处理法	/255
抓住细节处理法	/257
给“不”字镶个金边	/259





领导赢在管人

一
刚柔之道

Ling Dao Ying Zai Guan Ren



权力是强制性的影响力

在任何管理体系中，权力及权威的结构通常都阐释得非常明确。例如，在军中，你一眼即可看出哪一位是最高指挥官；在空手道训练班上，腰系黑带者则属等级最高者；在公司中，从职员的名衔、职称、办公室的大小及位置即可分辨各人的权位高低。

在动物世界中，类似的权力结构也相当普遍，诸如大雁会跟着健壮的领头雁飞翔、马群跟随着它们的首领奔跑、鸡群中往往有一只雄健的大公鸡领着它们寻找食物……

任何一个领导都需要有职有权，这是保证领导有效性的必要条件。领导作为权力拥有者，要凭借手中权力产生控制力。这种力量是一个工作群体发挥作用的基本保证。因为，任何一个工作群体都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律，而要做到这一点，就需要领导运用自己的合法权力。

领导者拥有决策、用人、指挥“三权”。

权威与权力是相联系的。一般来说，拥有权力，便产生领导者的权威。权威就是对权力的认可和服从，是使人信从的力量和威望。这里所说的信从，包括对他人的尊重和信任而产生的自愿服从，也包括对他人的畏惧或考虑到惩罚、得失而并不情愿的屈从。

领导者手中的权力，是一种职位权力。但是，这种职位权力，只有在人们普遍承认和服从时，才取得了实际的领导权。领导者如果没有权威，说话没有人听，指挥没有人应，办事没有人从，这样领导者的权力就失效了。因此，必须把权力变成权威，发挥权力应有的作用，除了领导者具有德、才、能、识各个方面素质而产生的领导魅力以外，领导者还要讲究运用权力的方法与艺术，艺术地运用权力。

领导者直接用权，主要有三个方法：运用决策权、行使用人权、实施指挥权。

构成权力性影响力的主要成分有：传统因素、职位因素、资历因素。

1. 传统因素

几千来的社会生活，使人们对领导形成了这样一种概念：领导不同于普通人，他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种规范，从而使人产生了对领导的服从感。

服从感表现在两个方面：一是领导自己对上级的服从感，二是领导要求下属对自己的服从感。

一般说来，对领导的服从感有一个从不自觉被动服从向自觉过渡的过程，在某些方面，下属开始可能只有被迫的服从感，但被迫的服从形成了习惯以后，就会变成自觉的服从。

领导追求权威和服从感，有着积极和消极的两种意义。领导如果没有权威，下属对他没有服从感，即下级不服从、“不听话”，领导的工作就难以顺利开展。但是领导如果一味地追求权威，将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜，这就使事物走向了反面。

2. 职位因素

领导在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。领导职位越高、权力越大，别人对他的敬畏感也越强，他的影响力也越大。

领导职位因素的影响力往往表现在影响的强度和范围这两个方面。一般说来，领导的职位越高，其影响范围越大。同样一件事，低层领导与高层领导处理起来的影响范围大不一样。比如，一位经理协调本公司餐厅的食品供应，影响就很小，只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应，这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见，高职位领导的一举一动牵涉面会很广，即使一件小事情，但只要是位高职位领导亲自来处理，相对来说就变成了大事情，问题一旦解决，员工会广为传诵，同时也显示了领导的影响力。

不同职位领导工作中的失误，其影响范围也不一样。对于基层领导来说，工作上稍有失误，仅限于局部工作受损失。对于中高层领导来说，工作上稍有失误，所造成的影响范围要大得多，其后果也是十分严重的。

3. 资历因素

领导的资格与经历也是产生影响力的因素，资历是个人长期沉淀的产物，它反映了一个人的生活阅历和经验，人们对资历较深的领导会产生一种敬重感。例如，某企业将要来一位新的总裁，当这位总裁还没有到来之前，员工就在议论这位新总裁的资历了。如果他曾经是某大公司的前任总裁，那么，员工很快就会产生一种敬重感。反之，如果他是一

位刚毕业的大学生，员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法，也就很难对这位新任领导产生敬重感。

显然，资历因素在一定程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的领导者，其言行也容易在人们的心目中占有重要位置，其说的话就有人听，行使权力就会畅通；反之，不能得到员工敬重的领导，他的话就没人听，他的权力或者工作就难以展开。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因，由于资历主要与一个人过去所任的职务有关，因而它产生的影响力的性质属于强制性影响力范围，存在于领导实现领导行动之前。

但是我們也不能把资历因素看得绝对化了。资历因素虽然有助于领导更好地行使权力，但能否真正获得员工的敬重，还要看领导在实际工作中的表现。一个资历深，但实际业绩很差的领导，会使员工大失所望，自然也就会失去员工的敬重。反之，一个资历浅，但业绩非常出色的领导，最终会得到员工的信任与敬重。



慑服是一种精神的约束力

作为一个领导者，要做到令出必行、指挥若定，必须保持一定的威严。

道理很简单，在领导与指挥业务上，没有令对方与下属感到畏惧的威慑力，是不容易尽责称职的。单是有一张和蔼的脸、一番美丽动听的言辞所起的推动作用，可以说非常有限。

在中国历史上有这样一则故事。

徐王一向以仁义治国，因而仰慕而向他朝贡的国家多达 36 个。为此，楚王心怀嫉妒而举兵攻入徐王国土。但是，徐王却以“不忍心使人民卷入战火”为由导致不战而亡。爱民众诚然可贵，然而不能保国卫民，徐王之“德”还有什么意义呢？

那么，以什么来维护组织呢？《史记》中有一个关于春秋时代的军事家孙武训练女兵的故事。

孙武受吴王之请，遣使后宫美女 180 名，实地操兵让吴王观看。

孙武把美女分成两队，指派吴王宠姬二人分别担任队长。然后，令

全体美女持矛听号令行动。但是，到鸣鼓下达号令时，女兵们只是嬉笑，怎么也不跟着号令行动。于是，孙武又重复强调了一次。

“刚才的说明可能你们没听懂，这是我的不对。我现在再说明一次，希望大家注意听。”可是，再鸣鼓下达号令时，女兵们还只是笑。孙武于是又说：“刚才是我的不对，但这回则不同。女兵们不按照号令行动乃队长的责任。”他不听吴王的求情，把两名队长当众斩首，并另外任命两名新队长。之后，再鸣鼓下达号令时，无人再敢做声，个个照着号令有条不紊地挥舞着长矛。

这则故事，正说明了领导者必须持以“严正”——即令人害怕的“威”。

位居组织领导位置的人，无疑应当记住“人是因恐惧而动”这个人性弱点。

慑服力主要来自三个方面。

一是品格的力量。正派的人令邪恶的人害怕；高尚的人令猥琐的人畏惧；廉政的人令贪心的人胆怯。河南安阳编织袋厂原来是个亏损大户，石建民主动请求到这个厂当厂长。他清退了所有临时工，开除了违纪的工人，共100多人，还免了几个中层干部。干了这么大的事没出乱子，而且进展顺利，为什么？除了人心思变，就是他先定了约束自己的四条规矩，其中包括发生亏损、50%的职工给他投不信任票等，如有一条做不到便自动下台。这个事例告诉我们，品格自身就有极强的慑服力。

二是控制能力。这表现在日常对事态、对人的控制上，更表现在关键时刻的胆略和才智对局势的控制上。1807年，拿破仑在艾劳与俄军作战。俄军的炮弹不断落在他的周围，被炸断的树枝砸在头上，身旁的卫士接连倒下，而拿破仑却岿然不动，几个小时指挥若定。他的军官和士兵浴血拼杀，毫不退缩，直至取胜。由此，我们可以看到，法国军队之所以如此勇敢，拿破仑的威慑力是起着重要作用的。

三是原则性和斗争性。应该说，原则性本身就具有威慑力，斗争性自然会使一些人害怕。廖仲恺的夫人何香凝拒绝当蒋介石和宋美龄的证婚人，出走国外。“九一八”事变后她回国，蒋介石便设宴招待她，但不谈抗日。她连筷子也没动，愤然离席。后来，她把自己的衣裙寄给蒋介石，并附诗一首：“枉自称男儿，甘受倭奴气，不战送山河，万世同羞耻。吾侪妇女们，愿往沙场死，将我巾帼裳，换你征衣去。”这衣，