



以 心 谋 事 以 人 胜 天

S 三分管人

AN FEN GUAN REN

Q 七分用人

I FEN YONG REN

◎林 染 编著

用人得当，就是得人，用人不当，就是失人



中国国际广播出版社

以心谋事 以人胜天

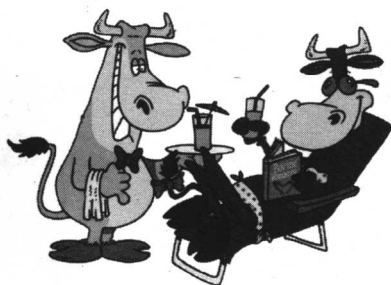
三分管人 七分用人

.....

SANFEN GUANREN QIFEN YONGREN

.....

◎林 染 编著



中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

三分管人 七分用人/林染编著. —北京:中国国际广播出版社, 2005. 4

ISBN 7-5078-2479-9

I. 三... II. 林... 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(2005)第 017457 号

三分管人 七分用人

编 者	林 染
责任编辑	吕佩浩
封面设计	兆 天
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	北京大运河印刷有限责任公司
开 本	880×1230 1/32
字 数	330 千字
印 张	14.5
版 次	2005 年 4 月北京第 1 版
印 次	2005 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2479-9/C·151
定 价	27.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

发动他人去工作

(代序)

前
言

用人能力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，你可能一个人能做两个人的工作，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。

古人说：“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。只不过是我们以新的思维，新的角度，给予了新的意义。本书分为“透视人心的底层”、“把赌注押在选人上”、“用好我自己的权力”、“得人心者得天下”、“感召下属 攻心为上”、“掌握意志就控制了人”、“协调关系 权力制衡”、“激励斗志 把能量最大化”、“刚柔相济 说服引导”、“借聪明人的大脑”和“让小人办大事”共十一篇，吸收了许多西方管理科学、行为科学的思想和方法，使其尽可能地适应中国的实际，变成我们自己的智慧。



目 录

Mao Lao

第一篇 透视人心的底层

——用人秘诀之一

- 得一人而得天下 / 3
- 画虎画皮难画骨 / 5
- 八观六验 动态识人 / 9
- 眼界决定价值取向 / 12
- 透过现象看本质 / 16
- 知人莫过于“辨人” / 17
- 善说的往往不善做 / 18
- 识破形形色色的面具 / 21
- 喜怒哀乐在脸上的痕迹 / 24
- 眼睛是洞察心智的窗口 / 26

习惯的动作会泄露内心世界 / 29

第二篇 把赌注押在选人上

——用人秘诀之二

目
录

见缝插针的寻人法 / 33

合适的但不是最好的 / 35

看人下菜碟——一人一道菜 / 37

从“守株待兔”到主动出击 / 40

择人三部曲之一：择人而优势 / 43

择人三部曲之二：择人而任时 / 46

择人三部曲之三：择人而任人 / 50

只有无能的领导 没有无用的群众 / 54

想摘桃 先栽树 / 55

创造力的周期变化 / 57

一代江山毁于一“情” / 60

第三篇 用好我自己的权力

——用人秘诀之三

- 给我的权力和我自己的权力 / 65
- 做领袖的人 本身就是仆人 / 67
- 乐队指挥要有不同的风格 / 69
- 魅力的无形征服 / 74
- 榜样的力量是无穷的 / 78
- 既有受人喜爱的“德” 又有令人害怕的“威” / 80
- 用“文”来感召 用“武”来统一 / 81
- 说“NO”是国王的神圣权力 / 86
- 言必信 行必果 / 88
- 不要告诉对方你比他聪明 / 91
- “有脸的”和“没脸的”一例处治 / 95
- 不要把简单看得过于复杂 / 98
- 伟大乃细节的累积 / 100
- “诗人与农民的完美结合” / 105



第四篇 得人心者得天下

——用人秘诀之四

- 人心是一笔无形资产 / 111
- 领导是人和人的故事的传播者 / 113
- 决定人生成败的情商 / 114
- 感人心者 莫先于情 / 117
- 经济人、社会人和文化人 / 119
- 给人下属意想不到的荣耀 / 122
- 爱吃草的给草 爱吃肉的给肉 / 126
- 拿“尊重”两个字在员工身上“淘金” / 127
- 人人都非常重视自己 / 131
- 到什么山头唱什么歌 / 133
- 不但讲得好还要讲得巧 / 136
- 讲话一定要斟酌词句 / 139
- 让枯燥的道理生动形象 / 143
- 找到最需要赞美的地方去赞美 / 144
- 领导者学会说“不” / 147
- 道歉需要很大的勇气 / 150
- 聪明的眼睛糊涂的嘴 / 152
- 听出话中的另一层含意 / 155



谁的话都不可轻信 / 158

由聪明转入糊涂难 / 160

第五篇 感召下属 攻心为上

——用人秘诀之五

透视对方的心理 / 165

攻心难 难交心 / 167

如何知道下属的心思 / 168

人是惟一能接受暗示的动物 / 170

“良性暗示”和“负面暗示” / 173

人的认识是螺旋式前进的 / 177

漫天要价 就地还钱 / 180

心态与外部环境的互动相容 / 183

心态与人际关系的互动相容 / 185

角色互换的心理移位 / 187

正确引导员工的逆反心理 / 191

你能容人 别人才能容你 / 193

站在下属的角度上想问题 / 197



第六篇 掌握意志就控制了人

——用人秘诀之六

目
录

- 需要的满足是行为的动力 / 203
- 设身处地为别人着想 / 205
- 马斯洛的欲望五层次需求论 / 207
- 想法与行为的动态平衡点 / 209
- 人人都有一张难以读懂的“面孔” / 211
- 人是为一种精神而活的 / 213
- 与下属保持“临界距离” / 216
- 关注细节 储蓄感情 / 218
- 记住下属的名字很重要 / 220
- 寻找下属的“兴趣点” / 222
- 从结果往前推的“反弹琵琶”法 / 225
- 爱屋及乌的晕轮效应 / 227
- 欲擒故纵 掌握用人的松弛度 / 229

第七篇 协调关系 权力制衡

——用人秘诀之七

- 协调好乐谱和乐队的关系 / 235
紧紧抓住主要矛盾 / 236
追求“方”与“圆”的统一 / 238
只能意会难以言传的“借权” / 242
掌握授权的时机 / 244
内部需要适当的冲突 / 248
合理地激发冲突 / 250
藏起“小鞋”穿“天鞋” / 251
让隔岸的火烧起来 / 253
自我溶化的“破唱片法” / 255
“打草惊蛇”的三种用法 / 257
给别人搭梯子自己爬得最高 / 258
单打独斗是过去时 / 260
把“我”变成“我们” / 262



第八篇 激励斗志 把能量最大化



——用人秘诀之八

目
录

- 为什么跳舞时感觉不累 / 267
- 没有对手自己就不会强大 / 268
- 责任制与追究制 / 270
- 明激法与暗激法 / 272
- 引而不发 留出时间使对方焦急 / 274
- 重赏“勇夫”才能激励大众的热情 / 278
- 地位也是一种奖赏 / 280
- 让人负有重大使命感 / 282
- 激发精神兴奋点 / 284
- “领导把我当人,我就把自己当牛” / 285
- 口号给人以激励 / 286
- 天下熙熙 皆为利来 / 290
- 赞扬是不花钱的投资 / 292
- 顺了姑情逆嫂意 / 295

第九篇 刚柔相济 说服引导

——用人秘诀之九

- 批评应实事求是 / 301
- 活用各种批评的方式 / 303
- 正确选择批评的时机与场合 / 305
- 面对面交谈易沟通 / 307
- 说出“不”再收回就不容易了 / 308
- 抓住弱点 牵牛要牵牛鼻子 / 311
- 四两拨千斤的太极功夫 / 312
- 以褒奖代替“打巴掌” / 316
- 揭短要巧 给人台阶慢慢下 / 317
- 此时无声胜有声 / 321
- 迂回前进常是最短的距离 / 322
- 先小后大的心理反照效应 / 324
- 先大后小的心理同化效应 / 326
- 一针见血的攻心术 / 327
- 把难言之语委婉地说出来 / 331
- 自言自语中的弦外音 / 334
- 以善意的威胁迫使对方就范 / 335
- 人同此心 心同此理 / 341



- 强化激励 及时奖赏 / 343
骂一次 就要称赞三次 / 345
把责备隐藏在玩笑背后 / 347

目 录 第十篇 借聪明人的“大脑”

录

——用人秘诀之十

- 你会“容忍”下属比你成功吗? / 351
领导者是将军的长官 / 352
用 NO.1 之人 做 NO.1 之事 / 354
80%的价值是由 20%的人创造的 / 358
借“外脑”延伸自己的智慧 / 359
如何让高明的人为自己工作 / 362
强兵头前无弱将 / 365
不能用奴才代替人才 / 367
牵一发 动全身 / 368
让人受命于危难之际 / 371
残缺也是一种美 / 373
无为达到无不为 / 376
识别“黑猫”还是“白猫” / 378

- 如何物色接班人 / 386
放权——让“马儿”路 / 387
副职——不是吃饱划圈 / 389
警惕助手变对手 / 392

第十一篇 让小人办大事

——用人秘诀之十一

- 剖开顽石方知玉 / 397
做怪才的伯乐 / 399
抓住耗子就是好猫 / 402
小人不是天生的 / 403
小人也能办大事 / 405
令人头痛的员工 / 409
卑微的人也希望受到别人的尊敬 / 411
每个人都渴望被承认和容纳 / 413
别小瞧落难之人 / 416
以小人之道对付小人 / 418
吃不到葡萄说葡萄酸 / 419
当面怕你的背后一定恨你 / 421

三分管人 七分用人

San Fen Guan Ren Qi Fen Yong Ren



目
录

- 大人不计小人过 / 424
- 让他干不愿意干的事 / 427
- 任人之长 不强其短 / 428
- 让次等人做头等事 / 432
- 用人要看底蕴 / 435
- 疑人要用 用人也疑 / 438
- 解聘员工要当断则断 / 440
- 解雇需要“诚实的残忍” / 443