

笑对复杂多变的管理难题

诠释古人的智慧精华

幽默地分解古奥的兵法
轻松地把握管理的智慧

用人管人计

活学活用《三十六计》，对于我们合理用人、灵活管理、树立必要的权威，提升个人魅力，增强组织的竞争力。会有更多帮助。精通谋略，就能掌握用人的法则；活学活用，方可避免管理的困境。

用人管人计

柯维 编著

地震出版社

用人管人 36计



● 柯 维 编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人管人 36 计/柯维编著.-北京:地震出版社,2005.8

ISBN 7-5028-2708-0

I.用... II.柯... III.三十六计-应用-企业管理:人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 081299 号

地震版 XT200500086

用人管人 36 计

柯 维 编 著

责任编辑:李和文

责任校对:樊 钰

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路 9 号 邮编:100081

发行部:68423031 68467993 传真:88421706

门市部:68467991 传真:68467991

总编室:68462709 68423029 传真:68467972

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

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京洛平印刷厂

版(印)次:2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

开 本:787×1092 1/16

字 数:240 千字

印 张:18.5

印 数:0001~15000

书 号:ISBN 7-5028-2708-0/F·254(3339)

定 价:29.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前言

《三十六计》是我国传统兵家文化百花园中一朵久艳不衰的炫目奇葩，是兵家谋略中最具实用性、启迪性和指导性者之一，它对谋策智术较高层次的逻辑性演绎，成为中国传统智道文化发展过程中的一个典型建树。因此，它对中国传统文化横断与纵深的影响已经大大超乎军事范畴，而对中国古代的政治价值、文化精神、人生涵养、处世态度等都无不构成了深层的熏染和扩散。

从军事谋略的角度来看，《三十六计》是一部以突出强调战略计谋为重点内容的系统之作。该书“总说”中讲：“数中有术，术中有数。”这正是长期以来《三十六计》能够产生深远影响的关键因素，令之蔚然成书的指导性原则。

与兵谋密切相关的政治权术的诡诈程度虽然更为圆滑精致，但它十分得益《三十六计》却是不争的事实，故而不难理解，中国古代社会政治舞台上之所以能够演出无数令人瞠目叹奇的悲喜剧，大概其中有不少可归入“三十六计”之中，作为精彩绝伦的范本聊供后人欣赏。

通过多年研究，我们发现，活学活用《三十

前言

六计》，对于合理用人，灵活管理，树立必要的权威，提升个人魅力，会有更多帮助。为此，我们编著了《用人管人36计》一书。

《三十六计》，每计都有一个非常通俗实用的名称，正是这些名称，使其成为了中国古代智道谋略宝库里一件精美妙绝的作品。但古兵法原文构词古奥，文句较粗糙欠严正，并且许多标题的含义与正文内容很不一致，有的甚至是互不相关的，可能是后人为了便于传授、记忆和运用，加上去的。在阐释、讲解计谋、引用事例的时候，我们结合时代特点，进行了大胆的发挥和引申，虽然有些看似牵强，但极大地增强了本书的实用性和趣味性，给人以耳目一新、豁然开朗的感受。

这不是一本尽讲些空洞概念或玄奥理论的“处世学”、“管理学”或“经典理论”书籍，而是几乎适合每一个成年人阅读的轻松读物；而且，书中涵盖了大量您马上可以用在生活、工作、人际关系和任何其他目标的道理、原则和方法。

必须指出，过分信奉和依赖于计谋化的管理之道，更会导致人们冷酷、虚伪心态的恶性膨胀，这些是我们在阅读和借鉴此书时必须采取批判性的态度、引起高度重视的方面。

目录

CONTENTS

第一篇 胜战计 / 001

第1计 瞒天过海 / 002

借神佛之灵鼓舞士气 / 003

要防止部下欺瞒自己 / 004

练就识破骗子的慧眼 / 007

第2计 围魏救赵 / 010

挖掘职工的内在潜力 / 011

采用从侧面委婉点拨的办法 / 013

第3计 借刀杀人 / 016

饮酒谈笑消除心腹之患 / 017

借人之刀巧杀狂妄之徒 / 019

杀掉降将又不承担坏名声 / 021

“借刀”时要能控制局面 / 022

第4计 以逸待劳 / 025

不断地向部属提出自己的要求 / 026

要让下属有安逸的时间 / 027

无论怎样都不能答应 / 029

管理好高傲的下属 / 033

目录

CONTENTS

第5计 巧借东风 / 035

先抓住对方的把柄 / 036

采用强硬的手段树立权威 / 038

第6计 声东击西 / 040

巧妙平息事端 / 041

使想捣乱的人扑个空 / 042

第二篇 敌战计 / 045

第7计 无中生有 / 046

无论如何都要完成目标 / 047

给下属“设立”一个竞争的对象 / 048

不应无端地怀疑下属 / 050

第8计 暗度陈仓 / 052

善待最憎恨的人以安抚人心 / 053

在别人背后悄悄地责骂下属 / 054

不可暗度陈仓钻法规的空子 / 056

第9计 隔岸观火 / 059

公正地处理下属的矛盾 / 060

有意识地激发冲突也有益 / 063

目录

CONTENTS

第10计 笑里藏刀 / 066

微笑在管理中有独特的魅力 / 067

尽量友善地批评下属 / 068

第11计 李代桃僵 / 074

舍弃他人，保全自己 / 075

用“赋予名号头衔”代替批评 / 076

用“提薪”代替“减薪” / 077

第12计 顺手牵羊 / 079

来自敌方的力量也要争取利用 / 080

按照优秀员工的方法训练一般员工 / 082

调整自己以“适应”不同的员工 / 086

第三篇 攻战计 / 091

第13计 打草惊蛇 / 092

巧妙使用擅于偷窃的人 / 093

打草惊蛇查元凶 / 094

巧妙试探可疑的下属 / 096

创造工作中的危机感 / 097

用有效的提问激发人们的好奇心 / 100

目录

CONTENTS

第 14 计 借尸还魂 / 103

借羊倌的出身与别人抗衡 / 104

借独眼石人发动民众 / 105

让“刺头兵”发挥重要作用 / 106

借用英雄的力量来号召民众 / 107

第 15 计 调虎离山 / 109

果断地踢开“绊脚石” / 110

必要时更换最高领导人 / 112

辞退员工时不要造成矛盾 / 115

第 16 计 欲擒故纵 / 119

先放纵麻痹为患的下属再伺机歼灭 / 120

为了进两步先退一步 / 122

故意不让别人轻易得到干活的机会 / 124

董事长“变卦” / 126

第 17 计 抛砖引玉 / 129

郭隗用计招贤 / 130

秦穆公重礼求人才 / 131

曾国藩智杀叛乱者 / 133

第 18 计 擒贼擒王 / 135

杀鸡骇猴，杀一儆百 / 136

目录

CONTENTS

- 以身作则才能做到有令则行 / 141
在管理中要抓住“主要矛盾” / 146
在工作场所增强员工的自尊 / 149

第四篇 混战计 / 153

第19计 釜底抽薪 / 154

- 治标不如治本 / 155
不能投鼠忌器 / 158
从根本上杜绝浪费 / 159
有效说服固执的员工 / 163

第20计 混水摸鱼 / 167

- 街市上不可能有老虎 / 168
一定要设法防止下属的蒙蔽 / 169
别让下属自作主张 / 170

第21计 金蝉脱壳 / 173

- 危机关头金蝉脱壳 / 174
学会拒绝员工的某些要求 / 176

第22计 关门捉贼 / 183

- 秦军“关门捉贼”破赵兵 / 184

目录

CONTENTS

正面迎击对你藐视的批评 / 185

“关门捉贼”治贪官 / 186

第23计 远交近攻 / 188

要善于发现身边的人 / 189

加强非正式的沟通 / 192

和员工保持适当的距离 / 195

第24计 假途伐虢 / 199

稳妥地走好刚上任时的第一步 / 200

老总的最后一道试题 / 202

第五篇 并战计 / 205

第25计 偷梁换柱 / 206

将那些不胜任工作的人淘汰下来 / 207

稳妥地撤换部门负责人 / 212

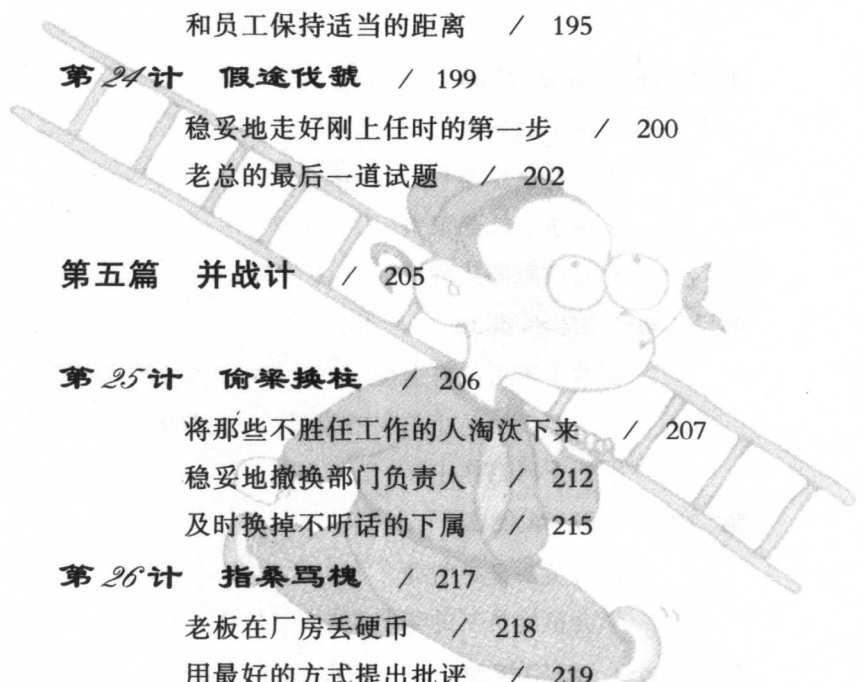
及时换掉不听话的下属 / 215

第26计 指桑骂槐 / 217

老板在厂房丢硬币 / 218

用最好的方式提出批评 / 219

检讨自己以警示别人 / 223



目录

CONTENTS

第27计 假痴不癫 / 226

饶人不是痴汉 / 227

用“糊涂”的行为达到真实的目的 / 228

让下属“发现”解决问题的方法 / 229

第28计 上屋抽梯 / 232

根据不同的时期与形势用人 / 233

伺机清除可能威胁自身利益的下属 / 234

第29计 树上开花 / 236

善用人者无废人 / 237

善于借助“小人物”的力量 / 238

多给“笨”人一些机会 / 239

第30计 反客为主 / 242

把员工当成公司的主人 / 243

让员工把公司当自己的 / 244

第六篇 败战计 / 247

第31计 美人计 / 248

管理者的赞美是下属最需要的奖赏 / 249

审时度势地赞美别人 / 252

目录

CONTENTS

第 32 计 空城计 / 256

利用别人的智慧成就自己的事业 / 257

追求“无为而治”的管理境界 / 259

第 33 计 反间计 / 263

激发下属复仇的欲望 / 264

在错综复杂的矛盾面前立于不败之地 / 265

面对“大家的意见”采取各个击破的方法 / 267

第 34 计 苦肉计 / 269

朱元璋假斩徐达治军纪 / 270

第 35 计 连环计 / 273

严惩窃密者 / 274

采用多种策略 / 276

第 36 计 走为上 / 278

走出“问题解决者”的角色 / 279

让多余的员工“走人” / 282

第一篇

胜战计

瞒天过海

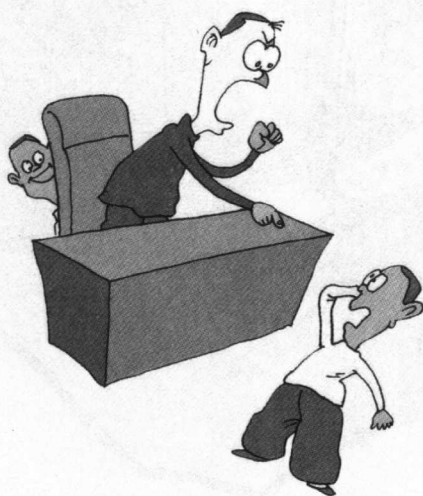
围魏救赵

借刀杀人

以逸待劳

巧借东风

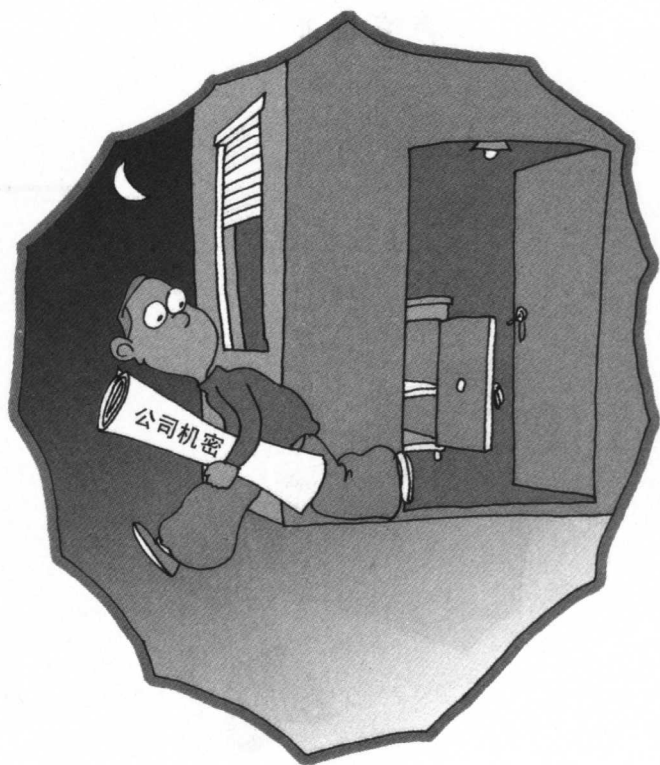
声东击西



第
一
计

瞒天过海

管人者非有一套不可。
不但要会“变戏法”，还得
能看穿别人的“小把戏”。



【古兵法原文】

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之外。太阳，太阴。

【计谋浅解】

人们都有熟视无睹、见常如习的心理。平常看惯了的，往往就不再怀疑；自认为防备周到的，容易产生麻痹松懈的情绪。在用人管人方面，有时需要采用伪装手段，制造公开的假象，使下属失去警戒之心，寓暗于明，寓真于假，避开麻烦，渡过难关，从而达到出奇制胜的目的。

【用人管人中的应用】

借神佛之灵鼓舞士气

北宋年间，朝廷派能征善战的将军狄青领兵南征。当时朝廷中主和、妥协派势力颇强，狄青所部亦有些将领怯战，有的甚至散播谣言，说什么“梦见神人指示，宋兵南征必败”。军中不少有迷信思想的官兵尽皆惶然，笃信此次南征“凶多吉少，难操胜券”，一时军心涣散。狄青一再训说：我军乃正义之师，战必胜，攻必克。无奈官兵迷信思想极重，收效甚微。

为此，狄青和几员心腹大将十分忧虑。大军途经桂林，适逢大雨滂沱，一连数天，乌云蔽日，无法行军。此时军中谣言更厉害了，都说出师不利，天降凶雨，旨在回师……

这天黄昏，狄青带领几员偏将冒雨巡视，路经一座古庙，见冒雨进香占卜者不少，便进庙询问。庙中和尚说，都是因此庙

神佛灵验，有求必应，所以终年拜佛占卜者络绎不绝。

狄青听罢，心中顿生妙计。次日清晨，他全身披挂，领将士入庙拜佛，虔诚地供香跪拜后，便对将士们说：“本帅当众占卜一卦，欲知南征凶吉。”说毕，他请庙祝捧出百枚铜钱，说明一面涂红，一面涂黑，然后当众合掌祈祷：“狄青此次出兵南征，如能大获全胜，百枚铜钱当红面向上！”只见他将铜钱一掷，落地有声，果然尽皆红色。将士们惊异万分，兴高采烈，奔走相告，一时士气大振。狄青当即下令不准再动铜钱，以免冒犯神灵，同时让心腹将士取来一百枚长钉，把铜钱牢钉在地，然后对全军说道：“此战必胜，乃上天助我！待班师之日，再谢神取钱吧！”

第二天雨过天晴，宋军士气高昂，直压边境。两军对阵，宋军将士无不奋勇当先，所向披靡，直把安南入侵者杀得丢盔弃甲，溃不成军，乖乖地立下降书，自称永不敢再犯大宋边境。

宋军班师回朝，狄青高兴地带领一班将校到古庙谢神还愿，拔钉取钱时，一位偏将忽然惊呼：“奇怪，奇怪！这百枚铜钱怎么两面皆是红色？！”

狄青哈哈大笑道：“此举绝非神灵，乃是本将军借神佛之灵，鼓士气也！”此时大家才恍然大悟，原来狄将军私下和几位心腹将士暗将铜钱两面都涂成红色，故弄玄虚，利用将士们的迷信心理，“瞒天过海”，化厌战情绪为勇战情绪，一鼓作气，战胜侵略军。



要防止部下欺瞒自己

西周时期的宋国是地处中原腹地的一个小国。自周武王灭商，由周公赐地封侯以来，这个由殷商后裔掌管的小国统治者一直过着苟且偷安、无所作为的生活。乃至春秋末年，强大的齐国起兵攻打宋国时，宋王还没有警觉。他虽然派了人去了解齐兵进犯的