

LEADERSHIP

ZUI YOUXIAO DE GUANREN ZHAOSHU

企 业 管 理 的 成 功 法 则

最有效的 管人招术

半 言 / 编著

让您成为一个游刃有余的
成功领导者



人乃万物之灵。形形色色的万物之灵构成了纷繁复杂的世界。就每个人来说，良好的人生是受行动和智慧来指导的。作为一名领导者，应该深谙制人之法、管人之道；精于揣摩人性，把握人心，并因人而异施展手段，这样才能将各种人才牢牢掌控，为成就大事打下坚实的人力基础。

中国商业出版社

LEADERSHIP

ZUI YOUXIAO DE GUANREN ZHAOSHU

最有效的 管人招术

半 言 / 编著

让您成为一个游刃有余的
成功领导者



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

最有效的管人招术/半言编著. —北京:中国商业出版社,
2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7281 - 6

I. ①最… II. ①半… III. ①企业领导学
IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 064144 号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 16 印张 200 千字
2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



前言

管人，既是一门科学，也是一门艺术。科学是有道可循，有据可依的；艺术则往往是可意会而不可言传，一举手、一投足则魅力尽在其中矣。

美国一位著名企业管理专家说：“对于管理者来说，管人最易做到，但却最难做好。因为其中会有因人不同、因时不同而形成的一系列特例。但真正善于管人者，总能找到切入之道，让他的下属以积极的心态投入到工作状态中。”所以说，会用人的人，无论是身居高位的领导者，还是处于基层的一个班组长，总能让下属心悦诚服，无不尽职尽责，哪怕是只有七分的智，也要想方设法尽十二分的力。

汉朝的大政论家贾谊在《治安策》中讲了一个故事：豫让开始时侍奉中行君，中行被智伯消灭了，豫让又到了智伯那里；后来智伯又被赵消灭了，豫让把脸涂黑，吞炭嘶哑了嗓子，多次寻找机会要为智伯报仇。为此有人问豫让为何要这样？豫让说：“中行把我当普通人对待，我也以普通的办法回报他；智伯把我看得贵重如士，我也要努力的为他报仇。”同一个豫让前后却判若两人，原因何在，值得一思；三国的张翼德一世英雄，最终却死在了屑小之手，不能不为之沮丧；关公大意失荆州，并非是智勇不备，难免刚愎自用而使然。

由此可见，管人用人之非同于一般。一个合格的管理者，不但要有足够的智慧，还要有一个把握适宜的度，把各种手段、技艺结合起来运用的艺术。古人曾将管理者施用的一些手段称之为“厚黑学”，其实若从另一个角度来认识，并巧借活用，亦不失为管理



的窍门。

常言道：“他山之石，可以攻玉”，这里精选的一些案例，也许对于提升你的管理技艺水平有一定的裨益。也要坦率地告诉你：这里的方法并不是现代数学的精密计算，运用之妙，存乎于一心；照搬套用，只能是死水一潭。

愿读者能在意会之中提升管理水平。由这里步入管理的殿堂吧！

目 录

招术一 学做金乌带星旋 (1)

领导者的魅力，是一种特殊才能和素质的外在表现，它具有较强的感召力、亲和力、影响力和凝聚力。它是通过平日一言一行、一举一动、一点一滴，十分顺畅自然地表现出来的。一个富有魅力的领导者，能像“金乌”一样，充当着核心的角色，吸引着团队中的每一个人，并引领着团体的某些决策和行动。一个成功领导者，仅靠权力树立起来的威严是不会长久的，只有靠领导魅力树立起来的威信才是永恒的。

1. 花繁香浓蜂蝶来：以优秀的人格影响人 (3)
2. 正身直行邪自息：以高尚的品行凝聚人 (8)
3. 厚德重才胸若谷：以真情实事赢得人 (12)
4. 忠厚纯一善其事：以诚实守信取信人 (14)
5. 千川万流容心中：以坦荡胸怀厚待人 (16)
6. 出政施教赏罚明：以一视同仁亲和人 (17)

招术二 因人而异巧应对 (19)

因人而异包容了睿智、谋略与高瞻远瞩的深刻内涵。作为领导，对于那些不太听话的下属，决不能一味地迁就，放任纵容，要果断出招，严惩不殆。敲山震虎，杀一儆百是需要一点力度的。敲山如果没有力度，则撼山山不动，震虎虎不惧，徒劳无功，甚至会起反面效应。当然，严也好，宽也罢，把握好尺度才能达到预期的效果。

1. 恶疾还须猛药医 (21)
2. 觅由寻机严管理 (23)
3. 训一儆百开杀戒 (25)
4. 另眼相看另类人 (28)
5. 结论作在调查后 (30)
6. 阳春三月防风霜 (32)
7. 恶人当用恶魔石 (35)

招术三 纵马收缰任自心 (39)

用权难，用好权则更难。用权好比驭手。什么时候让马儿急驰、什么时候让马儿缓行等等，驭手要根据实际情况，做到心中有数，掌控自如。如果任马儿急驰，驭手很可能从马上跌下来，如果收缰太紧，又可能使马儿顿足不前。因此，驾驭好手中的权力，是每一位领导者能力高低的集中表现。领导者要学会权力下放，大权在握，管大事，小权分散，分小事。针对不同等级的下属，分派不同的权力，让他们在你的掌控下行使必要的权力。作为领导，你不必事无巨细，要知道，巴掌再大难遮天。看好钢选好刃，不必亲手去砍。做到领导管好人，下属管好事，才是真正的用权之道。

1. 事必躬亲也未必 (41)
2. 炼就慧眼识真珠 (42)
3. 职务权力两相应 (44)
4. 独揽马缰好控御 (47)
5. 慎防权重起二心 (50)
6. 莫让下级牵着走 (53)
7. 分权之花别样红 (57)

招术四 刚柔相济施恩威 (61)

人有百态，想法万千。单一的管人招术是不能通用的。应当该硬时硬，该软时软。既要能屈能伸，能柔能刚，又要亦宽亦严，亦恩亦威。因此，对待下属既要有软的一手，又要有硬的一手，软硬两手抓，恩威齐头举，这样，才能真正树立起领导的威信。

1. 温情之令亦如山 (63)
2. 放宽施严求得宜 (66)
3. 铁腕莫忘施爱心 (67)
4. 显权施威适可止 (69)
5. 施柔有术也有限 (71)
6. 狭路逢强我更强 (72)
7. 你有金银我星戈 (75)

招术五 真情真意换真心 (77)

《管子·霸言》中说：争天下者，必先争人。由此看来，人心即天下。但准确地表述应为“得人心者得天下”。

好人缘是领导者管理好企业必须具备的基本条件。管理者光有权力是远远不够的，还要有威望。人是感情动物，人的一切行为动力都受着感情的支配。而获取人们感情的惟一方法，就在于你表示理解他、尊重他、同情他、帮助他、爱护他等等，有时甚至必须要有“得”的气魄和“舍”的气度。

1. 江阔水深好行舟 (79)
2. 投入真情胜投资 (81)
3. 以心换心情化金 (83)
4. 阳光雨露禾苗壮 (87)
5. 一枝一叶总关情 (88)
6. 倾其所有传真经 (91)

7. 小恩小惠大文章 (92)

招术六 活用招法，变则通 (95)

变则通，通则活，活则灵。管人是一个充满变数的过程，因此，必须不拘招法，灵活运用，辩证地、发展地、理性地学习和运用管人的办法。只有如此，方能妙招频出，让一切问题迎刃而解。

1. 临之以庄众则敬 (97)
2. 自己的梦自己圆 (99)
3. 藏而不露为露藏 (104)
4. 牛刀小试不为狂 (105)
5. 巧念法宝紧箍咒 (107)
6. 平衡之中见真功 (109)
7. 以臣驭臣当鉴用 (113)

招术七 知心达意在沟通 (117)

管人离不开沟通，离开沟通的管人大多是武断行事。因此，管理者一定要多与下属沟通，听其言，明其心，知其为。现代社会的管理者必须了解工作与信息的关系，了解管人用人的效率与内部信息的真实与畅通之间的关系，这样才能在团队中培养一种学习与共同成长的气氛。

1. 万里晴空任鸟飞 (119)
2. 清淤除障舒清波 (120)
3. 当面钟鼓对面锣 (124)
4. 真心倾听有真明 (125)
5. 听而不厌纳谏言 (126)
6. 模糊思维巧避难 (129)

招术八 大智若愚可进退 (133)

无论在何时何地，明辨是非十分重要。但在未看清是非曲直之前，宁可假装糊涂不行动，也不可自作聪明轻举妄动。在某些特定的场合，出于全局考虑，需要使用一点模糊的领导术。在处理问题的时候，切忌大张旗鼓、咄咄逼人，要给自己留有可进可退的迂回之路。

1. 容短护弱为扬长 (135)
2. 莫把失误当错误 (138)
3. 得饶人时且饶人 (139)
4. 夸出一批好员工 (141)
5. 莫对属下当面羞 (145)
6. 糊涂更比聪明难 (149)
7. 化敌为友释前怨 (151)

招术九 一诺千金不负心 (155)

领导者轻易不要许诺，而一旦许诺就必须兑现。清代顾炎武有诗言：生来一诺比黄金，那肯风尘负此心。只有坚守信用的处事态度才能树立作为领导者的威望。对员工许诺，要找出理由，摆出条件，让他们觉得你所做出的承诺可以实现。对管理者而言，许诺与践诺绝对不是一件小事，同时，也绝不是一件可以简简单单、轻而易举就处理的问题，而是应跟管理的其他要素结合起来，估量具体情况采取不同策略。美国总统华盛顿深明此理，他用对比的方式说：自己不能胜任的事，切勿轻易答应别人；既经允诺，就必须实践自己的诺言。

1. 规划愿景壮斗志 (157)
2. 一字一句不可轻 (159)
3. 留下余地好回旋 (161)
4. 不保金玉保忠信 (162)
5. 留下深情慢慢说 (164)
6. 谱好承诺三部曲 (166)

招术十 以身作则，不轻易发号施令 (171)

管人不能光靠在口头上发号施令，那样，虽然得到一种短暂的心里满足，但却让这种施威苍白无力，并且会让你身为领导者的魅力大打折扣，因此会徒然增加下属的逆反心理。对于高明的管理者而言，处处以身作则才是激励下属士气的最佳方法。

虽然这在讲求管人者与被管者各司其职的现代管理背景下提倡以身作则似乎显得有些老套，但若切切实实地从被管者的心理出发，这无论如何都是必要而且必须的。

1. 德先士卒当垂范 (173)
2. 要人自管先管己 (174)
3. 树威立信当自强 (176)
4. 自强不息天行健 (177)
5. 亲身经历感受深 (179)
6. 同志同力同颗心 (180)

招术十一 建章立制先固根 (183)

要想使制度在管人用人方面发挥更大的作用，最好的方法是靠制度说话，如果没有了制度，就会失去公平的一杆秤，从而陷入不断的非纠缠之中。章程、制度如大树之根，任风摆枝撼干，只要根不动，大树仍然是大树。因此，有章可循是管人的关键点，在管理中落实下去也同样重要，不能随意姑息迁就，否则就会使企业疏于管理而陷入混乱。

1. 按章用人安人心 (185)
2. 灵活适度巧激励 (190)
3. 赏罚分明两手硬 (194)
4. 明确政策促稳定 (196)
5. 四梁八柱建大厦 (197)

6. 薪酬制度巧设计	(199)
------------------	-------

招术十二 一日三省避过失

(201)

每天再三地反省自己，有许多目的，但管理者为远过避失，便可称为智者。列宁在《怎么办》中指出：“在革命事业中，认识到自己的缺点，就等于改正了一大半。”正是这样，人间最大的智慧，在于洞悉本身之弱点（法国谚语）。因此，“反省是成功的加速器”，时时给自己反省的机会，深刻探究真实的自己，去除心中的杂念，真正理性地了解自己、认识自己，而只有真正认识了自己并付出了相应的行动，才能不断完善自己，并且提醒自己改正过失，从而有效避免“自我过失”。

1. 分功承责人必敬	(203)
2. 捧杀更比棒杀凶	(204)
3. 选人用人苦用心	(206)
4. 应视巾帼同须眉	(207)
5. 依情以理对待人	(208)
6. 按时加班少临时	(210)

招术十三 精心打造团队魂

(211)

“魂”字有许多解释。其中之一便是特指崇高精神，如：军魂、警魂、剑魂等。要打造一流团队，必须要打造团队之魂。因此，以领导者为核心，发掘和培养高素质、高绩效、高品质的现代化“三高”人才，建设起一个强有力的团队，团队精神是不可或缺的。团队精神就好比是在沙子中掺入的水泥和水，把它们凝聚在一起，才能形成一股强大的力量。企业是树，团队精神是根，领导者是树干，成员是枝，之间的协同关系缺一不可。只有借助团队之力，才能提高领导者的工作效率。

1. 使命在肩铸忠诚	(213)
------------------	-------

2. 同心筑成万年基 (216)
3. 众人拾柴火焰高 (218)
4. 抓好班子带队伍 (220)
5. 鱼游大海虎归山 (224)
6. 不用扬鞭自奋蹄 (225)

招术十四 存亡兴衰在得人 (227)

国之强弱，不在甲兵、不在金谷，独在人才之多少（宋·张孝祥语）。企业兴衰，也是如此。没有人才，就没有企业的发展；没有人才，也就失去了企业竞争的资本。要打破在人才问题上的一切禁锢和所有错误观念，领导者就必须把人才作为推进企业发展的关键因素。人才同时也是领导者的左膀右臂，现代企业的领导者越来越离不开那些“科技含量”高的高层次人才。

1. 且信成功下一回 (229)
2. 真才实学堪大用 (230)
3. 不拘一格选人才 (234)
4. 借得好风上青云 (237)
5. 终身之计在树人 (238)
6. 一鸟能压百鸟音 (240)
7. 利用核心控局势 (241)

招术一

学做金乌带星旋

领导者的魅力，是一种特殊才能和素质的外在表现，它具有较强的感召力、亲和力、影响力和凝聚力。它是通过平日一言一行、一举一动、一点一滴，十分顺畅自然地表现出来的。一个富有魅力的领导者，能像“金乌”一样，充当着核心的角色，吸引着团队中的每一个人，并引领着团体的某些决策和行动。一个成功领导者，仅靠权力树立起来的威严是不会长久的，只有靠领导魅力树立起来的威信才是永恒的。

ZUIYOUXIAO DE GUANREN
ZHAOSHU

1. 花繁香浓蜂蝶来：以优秀的人格影响人

魅力是指能吸引人的力量，而独特的魅力是集百家之长立身处世，又具有个性的一种吸引力量。人格是指一个人的道德品质，它又是一个人性格、气质、思想情感，以及理论水平和才能等在内的有机融合，而优秀人格则是关心社会，践行责任，帮助他人的一种道德品质。一个人，尤其是一个领导者，如果缺乏独特的魅力和优秀的人格，虽手握一方权势，但他的威信、威严在下属的心目中会平淡无奇、波澜不惊，反之，有了独特的魅力和优秀的人格，就会有一呼百应的鼎鼎盛况。可见，魅力的增强，人格的修养，不仅关系到个人的成长，也直接关系到事业的成功。如此说来，要从以下几个方面做起。

（1）追求善良

《三字经》开篇就写道：“人之初，性本善”。但后面的“性相近，习相远”两句则更为重要。马克思曾用直叙式表述说：良心是由人的全部知识和全部生活方式决定的。他不加掩饰地说明：良心不是天生的，是由后天的行为决定的。由于后天的生活，在明辨是非上，在分辨真假上，在鉴别善恶上，出现了迥异的差别，故而在人生之路上才有了恶之路，善之旅。亚里士多德也说：人生的终极目的在获得至善，至善即是幸福。他在这里强调的是善良是人生所追求的最根本的东西。追求善良，往小说：人而好善，福虽未致，祸其远矣（曾参语）。从大讲：良心无人能敌，藏了千军万马在心际（丹麦谚语）。是的，良心比任何铜墙铁壁的城堡还安全。丘吉尔说得更深远：就人性来说，唯一的向导，就是人的良心；就死后的名声而言，唯一的盾牌，就是廉洁的行为和真挚的感情。然而，在某种情况下，往往是邪占上风。有的人，不择手段地攫取金

钱、名誉、地位等等。因此这些人，特别是一些领导者脱离了人间正道是沧桑的轨迹，他们在化作瞬间的闪耀中而消失；航船一旦脱离了轨迹，将要自毁，在化作瞬间的澎湃中而沉没；人一旦脱离了轨迹，将要自灭，在化作瞬间的悲壮中而死亡。

善只有一个，那就是按照自己良心采取行动。所以，善良的本性是人的基石，它必须肩负社会的责任，家庭的义务。在芸芸众生中，社会是一个大舞台，每一人都是扮唱的角色演员，而感恩是真，回报是善，忠孝是美。这就是领导者魅力的真实写照。因此，领导者要与良心交朋友，追求善良。因为，善的极端就是美。

(2) 完善品格

品格是人立身之本，因为它是有关道德的行为，是领导者的魅力之源，宋代胡宏在《胡子知言·纷华》中说：“一身之利无谋也，而利天下者则谋之；一时之利无谋也，而利万世者则谋之。”大公无私的品格，古之还有：先天下之忧而忧，后天下之乐而乐；安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜；等等。近之还有：天下为公。今之更多：鞠躬尽瘁，死而后已的兰考县委书记焦裕禄；躺下（躺在病床上）是我的人，站起来就是党的人（济水团团长李国安妻子语）的李国安等等都是具有非凡的品格力量。领导品格的力量比领导权势的力量更持久、更有效、更能征服人心。

作为管理者，除了应该具备高出普通人的能力以外，还应具有正直的品格。否则他就不能被称为成功的管理者。正所谓：“名望如烟雾，风头不过是意外，财富有翅膀，只有一样能长存，那就是品格。”

正直的品格是管理者赢得员工信任不可缺少的因素。一个公司的发展是靠管理者带领员工去实现的，而管理者只靠有远见是不够的，仅有好的谋略也不足以使他成为合格的领导者，深刻的见解和好的技术也无法激励所有的员工。因为一般来说，员工愿意跟随那些能够赢得他们信任的管理者，而这种信任，恰恰就是管理者良好的品格所在。百事可乐总裁 Craig Weatherup 曾经说：人们可以忍受