

商务社交智慧丛书

SHANGWU SHEJIAO ZHIHUI CONGSHU

诸葛亮计中有借

草船借箭·巧借东风·计借荆州

借脑

用人

老板用人计中有借

JIENAO YONGREN

王俊峰 / 主编



借他人的一技之

长

借他人的一管之

见

他山之石可以攻玉

台海出版社

商务社交智慧丛书

SHANGWU SHEJIAO ZHIHUI CONGSHU

诸葛亮计中有借

草船借箭·巧借东风·计借荆州

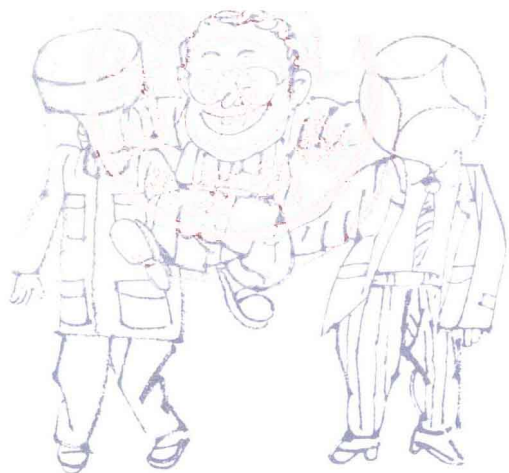
借脑

用人

老板用人计中有借

JIENAO YONGREN

王俊峰 / 主编



借他人的一技之

长见

借他人的一管之

他山之石可以攻玉

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

借脑用人/王俊峰主编. —北京: 台海出版社, 2001.9
(商务社交智慧丛书)

ISBN 7-80141-212-5

I. 借… II. 王… III. 企业管理: 人事管理 IV.
F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 058882 号

台海出版社

社址: 北京景山东街 20 号

邮编: 100009

印刷: 北京洛平印刷厂

经销: 新华书店

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 50 字数 1000 千字

版次 2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80141-212-5/Z·31

印数: 1-5000

全套四册定价 78.00 元

前 言

《三国演义》中有著名的三借，而且都出自诸葛亮之手：一是草船借箭，二是巧借东风，三是计借荆州。

一个“借”字，能发挥出种种的谋略。如：凭借某种机缘摆脱一时的处境，叫“借台阶”；假借由头，假托名目，寻找某种借口，进而巧妙地利用，则名“借题发挥”；借助于外力顺势行事，又名“借水行舟”；借用他人的东西顺便送个人情，喻为“借花献佛”……

那么，何谓“借脑”？脑则指聪明、经验、教训、点子、策略、才能。借脑就是借鉴他人的智慧、经验和才能而成就自己的事业，达到自己的目的。

一个人的智能和阅历是有限的，而人类的智慧是前人一代接一代积累、传承下来的，是前人的结晶，也是后人的宝镜。对着镜子办事，当然要比摸着石子过河要轻松得多，可靠得多。所以，古有“借鉴”一词，一直延用至今。

前人的智慧、他人的经验，即使是敌人、对手的谋术，只要于我有利，都是可以借鉴的，而且人人都可借鉴。由于借的人不同，借的方法各异，其效果自然千差万别。本套丛书展示了一系列借的方法，借的形式，借的谋术和策略，做为一种新的尝试，奉献给读者，以便互相借鉴。借，是你中有我，我中有你，希望我们也能借到诸君的“智脑”和“慧脑”。

目 录

借脑 1——点石成金

这是点借。借用他人的资本，成就自己的事业，固然能使资本成倍地盈利；如果能借用他人的点子，策划更大的思路，那么，一本万利便是一个实实在在的“馅饼”。

- 首屈一指的公司有首屈一指的人才 (1)
- 用多种方法物色人才 (2)
- 提供条件主动吸引人才 (4)
- 付给员工合理的报酬 (5)
- 激活部下的创造性和责任感 (6)
- 让每个零部件都发挥功能 (8)

借脑 2——知人善用

这是善借。发现了人才要及时委任，委任了就要重用。但重用并不等于善用。如何才能善用呢？

- 衡量人才的十个标准 (10)
- 善任方算知人 (13)
- 要知人，知人者首先要勤于去知 (14)

借脑用人

- 要知人，知人者要善于见微知著 (16)
- 要知人，知人者必须有求才之渴 (17)
- 要知人，知人者要冲破陈腐的观念 (19)
- 要知人，知人者不要相信闲言碎语 (21)
- 知人善任，从发挥人的作用入手 (22)

借脑 3——大胆授权

这是权借。授人以权，必然能使此人的才能得到充分发挥，而授权者所借用的正是这种才能。

- 大权独揽，小权分散 (23)
- 授权时注意责权统一的原则 (25)
- 居中策划，指挥众人 (27)
- 该放权的就放权 (28)
- 把琐事交给下属去做 (29)
- 不肯放权的后果 (31)
- 乱授职权的恶果 (32)

借脑 4——才尽其力

这是借力。俗话说，一个好汉三个帮。有位西方企业家说，借用别人的力量，办我的事业。这就是才尽其力的案例。

- 把要做的事做得更好 (35)
- 让员工尽职尽责的前提 (36)
- 让英雄有用武之地 (38)
- 要人才，也要奴才 (40)
- 以愚应愚，以愚应智 (41)

借脑 5——选贤任能

**这是贤借。若要他人贤，首先自己贤。用
人之贤，当是不避亲疏，不论资辈，不凭
意气。**

- 能用的人远多于不能用的人 (43)
- 外举不避仇，内举不避亲 (45)
- 唯才是举，斥退平庸 (46)
- 正直的人是贤能的人 (47)
- 任用贤能的人风险大 (48)

借脑 6——提拔干将

**这是擢借。金子是从砂子中提炼出来的，
千里马是从马群中挑出来的，得力的人才
是从基层员工中提拔上来的。**

- 提拔人才的要领 (51)
- 提拔干将需要运气 (53)
- 细心去爱才、用才 (54)
- 不只提拔，还应给予支持 (55)

借脑 7——培植心腹

**这是心借。一个领导人，一个企业老板，
身边都有一两个知心人、贴心人、以心换
心的人。**

- 追求经营管理的合理化 (57)
- 人才成长的五个内在因素 (59)
- 人才成长的六个外部条件 (60)

借脑用人

- 培养人才要舍得花钱 (62)
- 培养人才要通过多种方式 (63)
- 不栽培就没有收获 (64)

借脑 8——利用权威

这是威借。人都说权能生威，其实有失偏颇。古往今来的官经中告诉我们：清正生威，廉洁生威。只有这种威才能服众。

- 上司对下属有常规支配权 (67)
- 运用权力弥补工作中的权力空隙 (70)
- 运用权力驾驭各种依赖关系 (71)
- 必要时采取强权手段解决问题 (72)
- 综合行使手中的权力 (73)
- 建立必需的权力基础 (75)

借脑 9——信而不疑

这是信借。俗话说，疑人不用，用人不疑。而怀疑、猜疑，正是用人之大忌。

- 猜疑是用人大忌 (76)
- 信任要经过观察和选择 (77)
- 下属取得成绩时，要信任他 (78)
- 下属出现失误时，也要信任他 (80)
- 企业出现困难时，仍要信任他 (81)
- 你的信任，使员工充满自信 (82)
- 自信的员工心理健康，独立意识强 (83)
- 信任，使员工找到爱的方向 (84)
- 放手让他去做 (85)

借脑 10——慧眼识金

这是慧借。《金刚经》上把不同层次的眼力区分为肉眼、天眼、慧眼、法眼和佛眼。真正的人才，只有用大智慧的眼光才能识得。

- 伯乐与千里马 (87)
- 拥有率直的心胸 (89)
- 人才可遇不可求 (91)
- 雇用中等人才 (92)
- 选择、安排接班人 (94)

借脑 11——看人下箸

这是量借。用人要量才使用，因材任用也就是看人下箸。有用之物也要放在有用之处，否则还是无法启用。

- 如何任用碳纸复印型下属 (95)
- 如何任用蜜蜂型下属 (96)
- 如何任用神童型下属 (97)
- 如何任用告密者型下属 (98)
- 如何任用骑士型下属 (99)
- 如何任用谄媚型下属 (100)
- 如何任用硬汉型下属 (101)

借脑 12——批评艺术

这是艺借。领导要讲究艺术，表扬要有艺术，批评也要有艺术。

借脑用人

- 批评时要注意场合····· (103)
- 只批评事，而不批评人····· (104)
- 把批评的范围尽可能缩小····· (106)
- 不要旧账新账一起算····· (107)
- 少批评，多表扬····· (108)
- 艺术批评的五种方法····· (110)

借脑 13——恩威并施

这是恩借。救人于危难之中，济人于急需之时，都是施其恩，恩重而威重。

- 士为知己者死····· (113)
- 贯彻以人为本的精神····· (114)
- 营造和谐的工作气氛····· (116)
- 以君子之心度小人之腹····· (118)
- 与部下同甘苦、共患难····· (119)
- 给他们想要的东西····· (121)

借脑 14——用长避短

这是借长。人人都有长处，也有短处，借人之长，补己之短，也是一种明智的借脑技巧。

- 管理人员的三个层次····· (123)
- 人才往往不是全才····· (124)
- 宽容员工的小过····· (126)
- 容忍员工的失误····· (127)
- 尊重员工····· (128)
- 离开员工····· (129)

给员工足够的自由空间·····	(130)
寻找幕后英雄·····	(131)
不要容忍员工的不良行为·····	(132)

借脑 15——激而将之

**这是激借。借用他人的虚荣心、自尊心，
即是古人帅兵时“令将不如激将”。**

请将不如激将·····	(134)
将员工的名字挂在嘴边·····	(135)
有事找员工商量·····	(136)
给员工一个深情的拥抱·····	(136)
巧用“高帽子”·····	(137)
给员工一个台阶·····	(137)
给别人面子·····	(138)
激励要热情而有连续性·····	(138)
激励的方式复杂多样·····	(140)

借脑 16——礼贤下士

**这是礼借。礼者，义也，理也。领导者事
事以理服人，必然礼恭而毕敬。**

把人才和事业作比较·····	(142)
虚心向下属学习·····	(144)
反省自己是否去访求人才了·····	(145)
必须有凡事包容之胸襟·····	(146)
卓越的企业伦理·····	(147)

借脑 17——虚怀若谷

这是虚借。心胸狭窄的领导，其下属的处

借脑用人

境必然拘束，工作无所适从；心胸宽阔的领导，其下属必然扬眉吐气，工作左右逢源。

- 太阳和北风的故事…………… (150)
- 敞开胸襟…………… (151)
- 打开方便之门…………… (152)
- 多为下级着想…………… (154)
- 与下属心平气和地交换思想…………… (155)

借脑 18——沟通管理

这是通借。领导的意图，下属掌握的情况，都要彼此沟通，在工作的沟通中，融洽彼此的感情交流。通则顺，顺则成。

- 消除隔阂，以互助互谅为基础…………… (158)
- 解决难题，别吝啬适当鼓励…………… (159)
- 身兼数职，提高自身的沟通能力…………… (160)
- 坦诚相见，打开天窗说亮话…………… (162)
- 和颜悦色，鼓励大家积极发言…………… (163)
- 适可而止，避免作更深入的沟通…………… (165)
- 强人戒律：不随便与低级职员扎堆…………… (166)

借脑 19——适当奉承

这是捧借。别以为，阿谀奉承、拍马屁是下级对上级而言。其实，上级对下级也应适当的予以奉承，巧妙的拍拍下级的马屁，甚至比物资奖励效果更好。

- 人人都喜欢被人肯定…………… (168)

不能为拍马而拍马·····	(170)
对下属给以信任和欣赏·····	(171)
不随便给属下过高评价·····	(173)
肯定员工的工作成绩·····	(174)

借脑 20——当好表率

这是表借。说一千、道一万，不如做做看。领导者的身体力行往往是最好的动员和激励。

正人先正己·····	(176)
做下属的主心骨·····	(178)
保持鲜明的形象·····	(179)
暴露自己的缺点·····	(181)
喜怒不形于色·····	(182)
少摆“臭架子”·····	(184)
少提“想当初”·····	(185)
用行动说话·····	(186)

借脑 21——赏罚分明

这是度借。什么事都有一个度，以度平衡下属的责任心和工作热情，便成为一种制度。大凡制度都离不开奖与惩。

重赏之下，必有勇夫·····	(188)
对有功者发给奖金·····	(190)
赏罚分明·····	(191)
赏罚的先决条件——弄清事实·····	(192)
赏罚的行为和目的不能脱节·····	(193)

借脑用人

赏有信，罚必果…………… (194)

借脑 22——能刚能柔

这是屈借。拳头缩回来，是为了更有力的打出去；身子弯下去，是准备奔跑。同样，对下属作出某种让步，正是为了使下属更进一步的动力。

- 以自责的方式责人…………… (196)
管理与教育有效结合…………… (198)
斥责与赞美同时运用…………… (199)
斥责和赞美只须三言两语…………… (201)
打一巴掌的要领——稳、准、狠…………… (202)
随时处理员工的不满…………… (204)
宽严得宜，恩威并用…………… (205)

借脑 23——不拘小节

这是拘借。对下属的领导，是管理，而不是拘束。特别是高级领导者，事必躬亲，计较于技时，必然会使下级畏首畏尾，无法大胆地开展工作。

- 看重人才的主流…………… (207)
不可纠缠于属下的小过失…………… (209)
处事分开轻重主次…………… (212)
有容乃大…………… (214)
不拘一格用人才…………… (216)

借脑 24——从善如流

这是从借。《国语》谚曰：“从善如登，从

“**顺者如登高上**；**听命于顺者如山势崩溃**。下级的建议和意见应该虚心采纳，但要择善而从之。

集思广益	(217)
征求部下的意见	(219)
采纳部下的进言	(220)
要敢于听真话	(221)
更多时要听听反调	(222)

借脑 25——利用男人

这是优借。男人有许多优势，借其优势，便能有许多发挥。

男性不愿改变沟通的理由	(224)
男性谈论运动和事业的话题较多	(226)
男性很难养成利用情感字眼的习惯	(227)
男性如何与女性做更有效的沟通	(229)
男职员在语言上忌使用攻击性幽默	(230)
大男人主义者推崇“男人至上”	(231)
全方位透析大男人主义者	(232)
大男人主义者不难辨认	(234)
自信的男人干起事来不择手段	(237)
不让献殷勤的男同事有机可乘	(239)
和喜欢占便宜的男同事巧妙周旋	(240)

借脑 26——利用女人

这也是优借。女人同样有许多男人所不及的优势，借其优势，便会有更大的发挥。

借脑用人

- 女人的联想能力是惊人的…………… (243)
- 女下属的“豆腐”吃不得…………… (244)
- 吃“豆腐”的坏处和不吃豆腐的好处…………… (247)
- 女领导魅力可以征服一切的想法大错特错…………… (249)
- 女领导如何对付为劫色而献殷勤的男下属…………… (251)
- 女领导如何对付为劫财而献殷勤的男下属…………… (253)
- 女领导如何去管理组织…………… (255)
- 女人们善于扮演各种角色…………… (257)
- 吸引女员工的是男领导的权力…………… (259)
- 女皇型员工出现的比率越来越大…………… (260)
- 女皇型的女员工人见人厌…………… (263)
- 女皇型者的特征与危害…………… (265)
- 躲避女皇型员工侵犯的最佳方法…………… (266)

借脑 27——利用朋友

这是支借。人缘是财源，人缘也是外援。

朋友多的人，活动能量广，办事效率高，

成就的事业也大。

- 友情比一切都重要…………… (269)
- 找个好朋友，吐露心中的闷气…………… (270)
- 遇到不如意事，必须懂得去面对…………… (272)
- 痛哭一场，也是宣泄压力的方法…………… (273)
- 自我安慰，将烦恼留在办公室…………… (274)
- 检测自己是不是别人值得交往的朋友…………… (274)
- 与朋友相处应注意的七个问题…………… (276)
- 尝试信任你的朋友，哪怕是冒险…………… (277)
- 获得真正友谊的七种方法…………… (278)

借脑 28——利用仇敌

这是仇借。怨与仇都是人所忌讳的，但有艺术的领导者，却能巧妙地借用它而发挥奇妙的作用。

- 得意忘形，容易遭仇敌的暗算…………… (280)
- 职位越高，危险越大…………… (282)
- 权力越重，树敌越多…………… (283)
- 敌人就是敌人，要永远提防…………… (284)
- 遵守戒条，提防有人向你放冷箭…………… (286)
- 用忍耐来对待仇敌的冒犯…………… (288)
- 受到仇敌中伤，最佳方法是以静制动…………… (289)

借脑 29——利用同事

这是平借。用人并非只是对下级、下属而言，平行的朋友、亲属，乃至同学、同事都是可利用的。

- 好友成了同事，工作上要公私分明…………… (292)
- 旧同事吃回头草，要见招拆招…………… (293)
- 花时间去协调和新同事的关系…………… (294)
- 入乡随俗，适应同事观音请罗汉…………… (294)
- 步步高升时，和同事们保持合适距离…………… (296)
- 只做中间人，不充当说客…………… (297)
- 同事请求帮助，要表明自己的立场…………… (298)
- 同事要你做职业介绍人，请注意身份…………… (299)
- 同事向你借钱，要量力而行…………… (300)
- 如何处理与同事发生的不愉快事情…………… (301)