

管人的手段

GuanRenDeShouDuan

中国古代操控下属的 16种至尊招法



人与人之间的相互制约之道 常是秘不可宣的

管人者和被管者之间常会有惊心动魄的较量，

其中手段和套路则最为不可琢磨。

大师级的管人者能做到身心不动，

却能力盖天下。

◆ 司马宽 / 解译

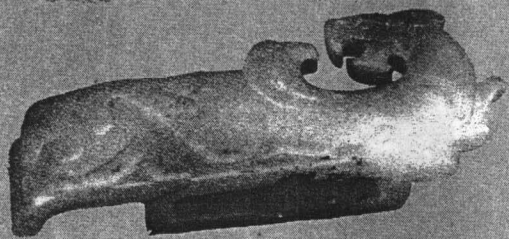


中国致公出版社

管人者与被管者之间会有种种令人心算之处。

假如有一种拿手的绝技，就如同练就了一身功夫，
在进退之间见锋芒，在躲闪之间见睿智。

否则，你的身上就会承受千钧重力。



管人的手段

GuanRen De ShouDuan

中国古代操控下属的 16种至尊招法

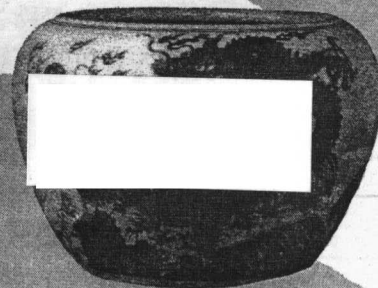
人与人之间的相互制约之道 常是秘不可宣的

管人者和被管者之间常有惊心动魄的较量，

其中手段和套路则最为不可琢磨。

大师级的管人者能做到身心不动，
却能力盖天下。

◆ 司马宽/解译



中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人的手段:中国古代操控下属的 16 种至尊招法/司马宽
解译. —北京:中国致公出版社, 2003. 9

ISBN 7-80179-206-8

I. 管… II. 司… 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(2003)第 077653 号

管人的手段——中国古代操控下属的 16 种至尊招法

解 译:司马宽
责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市东远新宏印刷有限公司

开 本:850×1168 1/32 开

印 张:13.5

字 数:300 千字

版 次:2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80179-206-8/C·003 定价:26.80 元

版权所有 翻印必究

前言

管人是一门学问，也是一种手段，这是被许多谋政之书解释过的。如要深究其理，管人是一件非常复杂的事情。因为人心不一，方法也就不一。

谈到管人，有人会问：什么样的管人手段才是最高水平的？带着这个问题，你会发现中国古代帝王的管人方法手段是今人值得借鉴的，翻阅他们的为政之道，谋政之思，就不得不承认他们在一定程度上代表了管人的大智慧、大手笔，都是重量级的水平。为此我们极有必要站在管人学的角度去考察中国古代帝王管人的方法，手段及策略，并以此鉴今。

且看：

秦始皇初创大业，自然就想管住想管的人，这样才能稳固自己的权力。但人各有其性，各有其谋，所以用什么方法管人对于秦始皇来说并不是一件非常容易的事情，他最终选定的方法是让一大批人围绕着棍子转，当然这个棍子可以是看得见的，也可以是看不见的，是直的也可能是弯的。

唐太宗李世民的管人要略之一是——距离不能太远也不能太近，这样既可以保持威严感，也可以产生亲近感。他善于把握距离，精心测量人与人之间的距离到底该有多远，有多近，并因此采取不同的管人方法，或猛或弱，或刚或柔，或硬或软，常常让被管之人处于一种“茫然所失”的状态之中，让所有的被管之人既不能靠近他也不能远离他，让自己形成了一个中心点，这就叫做“距离管人法”。



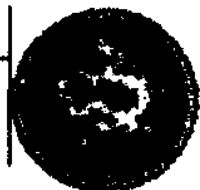
武则天是一个使用巧劲的“女专家”，她善于左看看右瞧瞧，看看谁是自己的对手，谁是自己的异己力量，谁又是自己可信赖的人，从而使出不同的劲去应对他们——对待刚猛的，则使用狠劲；对待柔弱的，则使用小劲；对待小心眼的，则使用暗劲，或者是刚好颠倒过来；对待刚猛的则使用柔劲；对待柔弱的，则使用刚劲；对待小心眼的，则使用狠劲。这种不同的使劲方法，在武则天的身上得到了淋漓尽致的发挥，可谓游刃有余，伸缩自如。这就是武则天最善长的管人之术——一下一下拽紧手中的线。

赵匡胤常揣摩手下的人到底有几分真心、有几分假意？从而采取不同的应对策略去管住这些人，为自己的成功之路打开一条通道。赵匡胤常想：真心者常被假意者所欺，而假意者常被真心者所恶。赵匡胤管人的一招一式，都离不开“查一查”，其根本目的就是要发现对自己真心实意的人，而不惜一切手段管住那些虚情假意的人。

朱元璋管人非常严厉，一则集权，二则重权，处处打出“严”字这张牌，叫人不得越雷池一步。朱元璋的这种管人手段只有一个目的——不可失去手中的天下！

康熙大帝身在其位，自然心知肚明，哪些人该管，哪些人该不该管；哪些人该重管，哪些人该轻管；哪些人该先管，哪些人该后管。他善于采取这样一种管人的手段：一、绝不松懈，狠抓人心；二、用权治人，稳扎稳打；三、左右观察，摸清对手；四、果敢出击，消除隐患。因此康熙大帝在管人的时候，常常是在平静处见威猛，在威猛处见平静，这一点令左右大臣叹服！

雍正所面对的群臣中，有一些贪欲者，因此他狠治其贪心，认为“做官贪婪不法，必毁自己体面”，一同时认为“贪夫要廉，懦夫要立”，这说明雍正管人的重点之一是要治住那些贪者的大欲望，从而让贪者自亡。另外一方面，雍正对于那些“务虚名废实政”，善于钻营的人也极为厌恶，对



他们采取了不同的管理手段，目的就是让他们能改正自身的弊病，以操守为本。

可见，管人不论在什么朝代都不是一件非同小可的事，而是一件关系到“重大利益”的事。善管人者，总能善谋人、善用人。本书以中国古代帝王管人手段为主题，全面透视，以点代面，总结得失，给后人以启示。



目 录

手段一 秦始皇：让一大批人围绕着棍子转

大千世界，既有千山万壑，野草荒漠，也有绿草茵茵，鸟语花香，这是自然界的景观；同样，在人的世界里也有“千山万壑”，“野草荒漠”，有“绿草茵茵”，有“鸟语花香”。它说明人间之复杂。在古代，位高者的天职之一就是管住位低之人，因为位高者手中拥有权力这把宝剑，这就是说“管人问师”在某种程度上是位高与位下的问题。一个人如何去管住别人，而又管得别人心服口服，这里面潜藏着极大的学问。管人的方法多种多样，可以按书本上的操作，也可以按自己的心法去操作，但是无论是书本还是心法，根本的一个目的就在于能够管住人。为什么要这样说呢？因为失去一个“管”字，就一定会出现一个“乱”字。对于秦始皇来说，他初创大业，自然就想管住想管的人，这样才能稳固自己的权力。但人各有其性，各有其谋，所以用什么方法管人对于秦始皇来说并不是一件简单的事情，他最终选定的方法是让一大批人围绕着棍子转，当然这根棍子可以是看得见的，也可以是看不见的，是真的也可能是弯的。





1. 在关键时刻猛然一击 (4)
2. 左右挤压，只留一条缝 (8)
3. 抓住要害，绝不松手 (11)
4. 用好一个人，就能管住一批人 (14)
5. 恩威交错，打出诚信牌 (17)

手段二

刘邦：绝不放过有能耐的人

在许多人看来，“能耐”这两个字极其常见，没有什么大惊小怪的。但是就是这两个字让人有天壤之别——有能耐的人可以成为英雄好汉，没有能耐的人就会是平庸之辈。可见能耐是成功的资本。世界上有能耐的人想得到更有能耐的人，以此来帮助自己把事业做大；缺乏能耐的人也想得到有能耐的人，从而帮自己打开成功的人生局面。虽然刘邦看起来能耐一般，但他能够去发现有能耐的人，重用有能耐的人，从而把自己变成了一个有能耐的人。这种靠能耐起家的战略，就是刘邦图谋大事的战略战术。刘邦非常精通这样一条管人的策略，即绝不放过任何一个有能耐的人，让他们献出自己的聪明才智，为自己的“江山计划”添砖加瓦，这就叫“能耐管人法”。在这个奇妙的世界上，一个善于驾双有能耐的人，才是真正有能耐的人。无数成功的管人之术表明：最聪明的管理者，都是在有能的人身上动脑筋、打主意，给他们“位置”，实行“捆绑战术”。

1. 用道理让大家心服口服 (24)



2. 靠“恩仁”两字拢住人 (28)
3. 没有规矩，就不成方圆 (32)
4. 马上可得天下，但不可治天下 (39)
5. 既让人口服，还要让人心服 (41)
6. 一根筷子易折，一捆筷子却坚固 (45)

手段三

曹操：重拳与轻掌相互套用

很多人都看过拳击比赛，擂台上的拳击手在相互较量的时候，不仅仅是凭块头大，拳脚猛，还要靠躲闪退让等“轻功”来牵制对手，从而赢得最后的胜利，这叫重拳与轻掌相互套用。外行人看拳击比赛，觉得没什么意思，只不过是蹦蹦跳跳，打打躲躲，充其量是一个人被打趴在地，另一个举起胜利的拳头；可在内行人的眼里却充满了各种制服与被制服的战术，犹如一场惊心动魄的战争，硝烟弥漫。曹操就是一个在战场上、在幕府里把重拳与轻掌相互套用的管人者，一方面他以威猛盖人的气势压制人，从而以“势”管住了一大批有勇有谋的人，另一方面他又善于用安抚的办法去贴近人，让人们体会到他的真情实意，这叫“轻柔管人法”。此等管人的本领是曹操所惯用的，所以只要曹操一到，再喧闹的场面也一片寂静，就是横挑鼻子竖挑眼的人也肃然而立。要想彻底了解曹操的管人之术，须全面了解其重拳与轻掌相互套用的战术。

1. 板起面孔对待异己者 (51)
2. 讲情面，就会乱人心 (55)





3. 赏罚到位，才能端平一碗水…………… (59)
4. 严以律己，就可做榜样…………… (61)
5. 要想管别人，先要管自己…………… (64)

手段四

刘备：让大家都兴奋起来

最令人激动的事情，莫过于兴奋之后能获得益处。这绝非一两个人的想法，而是古代那些想成大事的人特别擅长的管人之术。因此，让大家都兴奋起来，这种看似不像管人的方法却收效甚大，因为兴奋可以使人总处于一种特别积极的状态之中，献智慧、出力气。刘备深知此法的重要性，他用这种兴奋管人法去亲近、帮助他认为有利用价值的人，其目的是让人兴奋，他自己也能够兴奋起来。因此刘备的管人不只是靠硬招，而是靠心招。真正能够管住别人的心的人，才是最厉害的管人者。刘备身手不凡之处正在于：以心招代替硬招，他总是想尽一切办法让喜欢的人处于一种兴奋的状态之中，从而赢得大家的一片喝彩。可惜的是，有很多人都不知道刘备的“兴奋管人术”，只知道他在三国的风云里，是一个被别人托起的人，这是对刘备的误解。

1. 和人才站在一条线上…………… (71)
2. 先做人，再管人…………… (76)
3. 仁义是一张更牢固的网…………… (80)
4. 把权力交给最放心的人…………… (82)



手段五 杨坚：该拿捏住的一定要拿捏住

有些人老是拿捏不住自己手上的东西，以至于掉在地上，因而失声；相反有些人总是能在各种场合把该拿捏住的东西紧紧攥在手上，这种抓住东西的功夫并非一朝一夕所能练就，而是要经过千锤百炼才能磨砺出来的真本事。通常讲，一个人能不能拿捏住东西，取决于其心思是否集中，只要心思集中，就一定能够抓住眼前之物。隋文帝杨坚就是一个拿捏的高手，他善于捕捉眼前一切可以利用的人和事，并立即伸出自己的双手，把他们紧紧拿捏住，让他们为自己服务。这种本领，对于杨坚的成就大业，起到了重要作用，因为他正是凭借这一招，既拿捏住了人，又管住了人。在杨坚看来，管愉不是一件简简单单的事情，而是关系到全局的一件大事。事实证明，拿捏的方法正是一种管人的方法。一个人如果不懂得拿捏别人，就一定会被别人拿捏住。这是杨坚管人的心得。

1. 拿出绝无仅有的“控制术” (87)
2. 让明暗两手都显灵 (93)
3. 一边围攻，一边突击 (96)
4. 招灭陷害，才能做大事 (101)

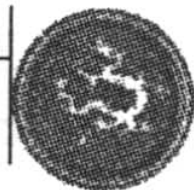




手段六 李世民：距离不能太远也不能太近

人与人之间距离的问题相当重要，太近容易形成一种亲密感，从而乱了是非，乱了原则；太远则会形成一种疏离感，从而冷冷淡淡，可有可无。因此无论是做人还是管人，都一定要遵循这样一条原则——“距离不能太远也不能太近”，这一点在孔子、墨子等人的行为学中都有论述，亲疏不分，必乱人心也。有些人不懂得距离感的重要性，常常采用贴身战术去赢得赞赏，实则是失败之举。唐太宗李世民深知管人的要略之一就是——距离不能太远也不能太近，这样既可以产生威严感，也可以产生亲近感。所以他善于在把握与周围人的距离，精心测量和调整人与人之间距离的远近，并因此采取不同的管人方法，或猛或弱，或刚或柔，或硬或软，使被管之人处于一种“茫然所失”的状态之中，从而让所有的人既不能靠近也不能远离，这样自己就成为一个中心点。这就叫“距离管人法”。

1. 给人留下一条出路 (109)
2. 扬已抑异是成事之术 (113)
3. 联合人力，自己才能强大 (117)
4. 掌握固已强权之道 (119)
5. 调动整体应对法 (124)
6. 缺乏公正，事情只能越办越砸 (129)
7. 让忠心之人站在自己的身边 (135)
8. 听人言，能让自己变得更聪明 (139)



手段七 武则天：一下一下拽紧手上的线

放过风筝的人都知道拽线的奥妙——如果只懂得放线，在风力不够的情况下，风筝肯定是飞不起来的；只有在把风筝升入高空的时候，既放且拽，才能够牢牢控制住风筝的放位。这就是把力使在该使的地方，出一份力就有一份收获，这叫使巧劲。管人有没有巧劲呢？当然有！武则天就是一个使用巧劲的“专家”，她善于左看看、右瞧瞧，看看谁是自己的对手，谁是自己的异己力量，谁又是自己可信赖的人，从而使出不同的劲去应对他们——对待刚猛的，则使用狠劲；对待柔弱的，则使用小劲；对待小心眼的，则使用暗劲，或者是刚好颠倒过来；对待刚猛的则使用柔劲；对待柔弱的，则使用刚劲；对待小心眼的，则使用狠劲。这种不同的使劲方法，在武则天的身上得到了淋漓尽致的发挥，可谓游刃有余，伸缩自如，这就是武则天最善长的管人这术——一下一下拽紧手中的线。



1. 治住对手，自己才能起跳 (145)
2. 以退为进，把人逼到悬崖边 (148)
3. 随时亮出黄牌以警告 (151)
4. 利用一切机会攻破堡垒 (154)
5. 果敢出击，就会有所收获 (158)
6. 绝不让潜在的危机露出头 (164)
7. 借第三只手去办事 (170)
8. 操纵打捞秘密的绝招 (174)
9. “以吏治吏”是杀手锏 (178)

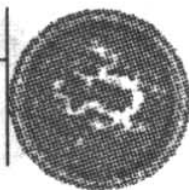


10. 脑子糊涂，就会让人灌汤药…………… (181)

手段八 赵匡胤：必须查一查真心和假意

人与人之间究竟有几分真有几分假，恐怕不是一个数学问题，也不是一个概念问题，而是一个心策问题。每个人都希望自己面对的人是真人，丝毫不参有虚情假意，这样自己才能彻底的放下紧张的心理，踏踏实实的与他握手拥抱；假如碰一两个假意十足的人，就会伤透脑筋，说不敢说，做不敢做，站不敢站，坐不敢坐，真是骑虎难下。但对赵匡胤来说，他非常善于洞察自己面对的人到底有几分真心、几分假意？从而采取不同的应对策略去管住这些人，为自己的成功之路打开一条通道。的确，正如赵匡胤的所想：真心者常被假意者所欺，而假意者常被真心者所恶。赵匡胤管人的一招一式，都离不开“查一查”，其根本目的就是要发现对自己真心实意的人，而不惜一切手段管住那些虚情假意的人。

1. 给明白的人上一课…………… (191)
- 2 用人之长，避人之短…………… (195)
3. 精通用利获势之道…………… (199)
4. 显示出宽容的王者之气…………… (203)
5. 两手准备，不妨让人捉迷藏…………… (206)
6. 该放手时还得放手…………… (211)
7. 多手防范，把明白放在心里…………… (213)



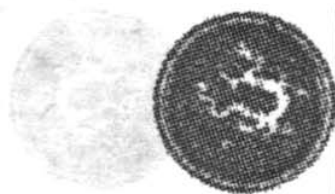
手段九 成吉思汗：采取“轰然一击法”

管人不同做游戏，可以在关键的步骤上而犹豫不定，思考再三从而想出一个比较好的对策。许多精彩的事例证明：犹豫是成功的死敌，凡是遇事犹豫的人，其结果都是把自己推到失败的边缘。很多人之所以不能成功，正在于他们存在这种人性的弱点。同样，那些最擅长管人的能手，一定是绝不犹豫的“狮子”，他们常采取“轰然一击法”治住对手，令对手顷刻间就变得顺从起来。成吉思汗就是惯用此种管人之法，紧盯要害，雷厉风行，惊人心魄。

1. 不漏掉任何机会 (221)
2. 学会与对手牵手 (224)
3. 避实就虚，借势得到 (227)
4. 采用“钉子”计 (231)

手段十 忽必烈：靠制度去说话

制度是成功的何障。没有制度的任何管人手段，都是败招。什么是败招？即说话不灵，为事无效！这种弊病，常见于古代吏治。当然，我们也看到像魏征、范仲淹、曾国藩等一代名臣为除此弊做出的努力。制度的力量是巨大的，能规范言行，杜绝出轨行为。忽必烈建立元王朝时，就明白制度的重要性，所以精心研讨了一系列纲纪，一则讲法度条规，二则清廉吏治，三则重用能者。这样他的管人手段就非常到位，也收到了上下一心的效果。他





这样就是要求在制度面前人人平等，这就减少了不必要的是非和昏乱，从而让吏治清明。一句话，管人之要，即在于建全制吏治清廉，为百姓做实事。

1. 给大家立下纲纪法度 (239)
2. 什么时候都要把好这一关 (242)
3. 最高明的用权术是放权 (245)
4. 把别人的力量变为自己的力量 (250)
5. 使人尽其才乃为真本事 (255)

手段十一 朱元璋：打出“严”字这张猛牌

历来管人者，总离不开一个“严”字，以之为法度去制约人的言行，这是一种刚猛的手段。天下人各种各样，有人喜欢占便宜，有人喜欢贪点功，有人喜欢惹是非，有人喜欢乱章法，凡此等，都需要一定的严厉措施来加以制约。不懂得以严治人，就会失去有条有理的秩序，从而乱了人心。朱元璋管人非常严厉，一则集权，二则重权，处处打出“严”字这张猛牌，叫人不得越雷池一步，朱元璋的这种管人手段只有一个目的——不可失手中的天下！

1. 把权力绑在自己身上 (261)
2. 消除自己的威胁面 (267)
3. 反转手腕教训人 (273)
4. 测试人心见计策 (276)
5. 暗中较劲吓人胆 (283)
6. 防止祸起萧墙 (290)
7. 用法律这面镜子去照人 (294)



8. 相信“酷”字，能解决一切问题 (299)

手段十二 努尔哈齐：紧盯对手，移动变化步法

每个人都有对手，他们或强或弱，或智或愚，因而与对较量的手段都不一样，与对手较量，从某种程度上讲，是一件好事，可以壮大自己的能力，从而获取特有的硬功，打开人生的通道。一般讲，与对手较量，必须紧盯其步态，然后相应地采取不同的应变步伐，让自己处于主动状态之中，努尔哈齐管人手段即在于此，他能根据时局的变化，发现每个对手不同的特点，从而找到最有效的治服办法。他果敢决断，不畏强手，往往能在最关键的时刻征服对手。这种本领是超绝的，可以起到一石三鸟的效果。

1. 抛开私心杂念，方有大作为 (307)
2. 取长补短，才能事半功倍 (311)

手段十三 康熙：任何时候都坚守刚正的立场

人心复杂，特别是那些善于算计利益的小人，总是围绕着自己的算盘去打主意、去谋算，这种人往往是利字当头，从不顾及别人。更可怕的是，这种人往往会在为乱臣，挑起是非。如果这种人当道，就会成为成功路上的“绊脚石”。还有一种人善于拉帮结伙，在暗处用劲，这种人势和一旦扩

