

人管三才计

新历史智慧丛书

简慧

吴蔚 / 著

一个优秀的管理者就是要具有「领而导之」的能力，他要懂得用人学、权力学、驭下学、容才学、激励学和情感学。实际上，管理不是西方人的专利，中国历史中饱含大量关于领导和管理的精辟论述，《孙子兵法》云：「视卒如婴儿，故可与之赴深渊；视卒如爱子，故可与之俱死」；「学如弓弩，才如箭镞，识以领之，方能中鹄」。本书精选历史上的管人案例，则，借鉴三十六计体裁，共六篇，每篇六计，六六三十六计。细嚼每个故事，你将成为卓越的管理者。

中国发展出版社

新历史智慧丛书

管

人管 斗

计

吴蔚 / 著

中国发展出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人三十六计/吴蔚著. —北京:中国发展出版社,2005.9
(新历史智慧丛书)

ISBN 7-80087-832-5

I. 管… II. 吴… III. 企业管理:人事管理-通俗读物
IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 064949 号

书 名:管人三十六计

著 者:吴 蔚

出版发行:中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号:ISBN 7-80087-832-5/Z·138

经 销 者:各地新华书店

印 刷 者:北京铁建印刷厂

开 本:1/16 640×960mm

印 张:21.25

字 数:300 千字

版 次:2005 年 9 月第 1 版

印 次:2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价:25.80 元

联系电话:(010)68990692 68990682

网 址:<http://www.developress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页,请向发行部调换



几乎每一所大学都有商学院或管理系,在我们的生活工作中,各种各样的职业管理培训课程源源不断。MBA 课程也成为最受欢迎的课程,无数的人在这上面花费了大量的金钱和精力。管理的概念穿越各种不同形式的组织被广泛地应用,不仅企业谈管理,非营利组织及政府部门也都在谈管理。管理俨然成为一种特效药。

那么,在管理中,领导者该做什么呢?

关于领导者的著名论断不少,请看:

美国历史上威望最高的罗斯福总统认为:“一位最佳的领导者是一位知人善任者。而在下属甘心从事其职务时,领导者要有约束力量,切不可插手干涉他们。”

同样身为总统的理查德·尼克松说:“我有一个原则,就是拒绝作别人可以作的决定。领导者的第一条原则就是只作该作的大决定,不要把自己搞得琐事缠身,不要把自己变成问题。”

GE 总裁小阿尔弗雷德·斯隆的原则是:“去让别人开动脑筋,自觉地积极行动,并做到彼此精诚合作。”

美国国家计算机公司经理帕特森认为,一个高明的企业领导人应该是机器的设计者而不是机器的制造者。他有句至理名言:“不要去做可以交给别人做的事情。”

美国凯罗柯电气公司负责人有一条领导原则:交给下属的工作,绝不再故意查看,只在最后验收工作结果,这叫做“抽身谋大计”。

领导不是目标,而是过程。换句话说,没有一个一成不变的“领导”定



义,领导是一个进化的概念。一个好的领导者不只是一个好的商人,而是更多地与精力、激情及激励能力等诸如此类的因素联系在一起。一个好的商人并不一定就是一个好的领导者,只有当 they 与精力、激情、激励、授权等诸多能力和因素结合在一起时才有可能成为一个好领导。领导者激励员工,创造开放的、能释放员工能量的氛围,就如蜂后无须作决策,只须散发化学物质来维系蜜蜂的整个社会体系一样。蜂后不会怀疑工蜂工作的效率,它只负责让自己的工作很有效,这样工蜂们才能做好自己的工作。而且蜂后除了基本需求外,也没有奖金可领。作为一位领导者,不是挡在员工的路上,而是要栽培他们,让他们有机会赢,并且在他们胜利的时候加以奖赏。

总之,一个领导者是一个现实主义者、一个改革家、一个战略家、一个交流大师、一个鼓动者、一个善于学习的人。

统御下属是领导者每天都要面对和解决的问题,不能够轻松有效地统御下属,就无法做好各项工作,也不可能成为一名出色的领导者。统御下属需要运用一些谋略和手段,这些可以帮助领导者轻松地攻达这个难题。本书为领导用人 36 计管理者统御下属必备的谋略。

作为领导,就是领而导之。领导者在管理中的角色就是“用人”和“管事”。而大多数管理者共同的感受是核管理者能力的重中之重。因为人是活动的,复杂的,有七情六欲的和有价值取向的……

有些路你必须走,有些任务你必须完成,有些事情你必须弄明白,有些问题你必须思考。

真正的领导者不是天生的,是奋斗出来的,而且通常是自己奋斗出来的。领导者造就自己。你,准备好了吗?

作者

2005 年 5 月



第一篇 用人学

- 第 1 计 虚位以待 ▶ 3
- 第 2 计 因才施用 ▶ 11
- 第 3 计 事不亲躬 ▶ 20
- 第 4 计 各司其职 ▶ 32
- 第 5 计 造就精英 ▶ 38
- 第 6 计 令行禁止 ▶ 46



第二篇 权力学

- 第 7 计 立威造势 ▶ 59
- 第 8 计 敲山震虎 ▶ 71
- 第 9 计 大权在握 ▶ 81
- 第 10 计 移形换位 ▶ 90
- 第 11 计 有备无患 ▶ 99
- 第 12 计 与时俱进 ▶ 106



第三篇 驭下学

- 第 13 计 左右逢源 ▶ 115
- 第 14 计 以制服人 ▶ 123
- 第 15 计 同舟共济 ▶ 133
- 第 16 计 软硬兼施 ▶ 142
- 第 17 计 适当加压 ▶ 148
- 第 18 计 以身作则 ▶ 156

第四篇 容才学

- 第 19 计 用人如器 ▶ 167
- 第 20 计 胸襟广阔 ▶ 177
- 第 21 计 从谏如流 ▶ 186
- 第 22 计 网开一面 ▶ 198
- 第 23 计 亡羊补牢 ▶ 204
- 第 24 计 知错就改 ▶ 210

第五篇 激励学

- 第 25 计 鼓舞士气 ▶ 223
- 第 26 计 明镜高悬 ▶ 234
- 第 27 计 论功行赏 ▶ 245
- 第 28 计 巧用激将 ▶ 253
- 第 29 计 德威并重 ▶ 263
- 第 30 计 以信为本 ▶ 269

第六篇 情感学

- 第 31 计 用人以信 ▶ 279
- 第 32 计 勤于沟通 ▶ 292
- 第 33 计 巧妙解围 ▶ 299
- 第 34 计 奖赏荣耀 ▶ 305
- 第 35 计 嘘寒问暖 ▶ 313
- 第 36 计 善于攻心 ▶ 320

结 束 语 ▶ 329

第一篇 用人学

领导不同于管理,领导需要真正能够起到“领而导之”的作用,管理就是要管得住、理得清。好的领导,肯定是个优秀的管理者,但优秀的管理者不一定能够成为好领导。换句话说,领导的层次要比管理的层次高得多。有一个公式来表达这一点:领导水平=哲学素养+管理科学+领导艺术,简单地说就是“德、才、识”三样。

“学如弓弩,才如箭镞,识以领之,方能中鹄”。不懂哲学的人,没有战略思维能力;不懂管理科学的人,无法知道自己的战略思路为什么贯彻不下去;没有领导能力的人,只会自己冲锋陷阵,无法调动属下的积极性。

我们经常见到一些很有哲学素养的领导,讲起话来很富有哲理,但就是难以见到他办好了具体的事,为什么?原因在于不懂管理。我们也曾见过有的领导具体措施和办法一套一套,把具体的事情做对了,但战略出问题,结果是前功尽弃。也曾见过有的领导认真负责,可就是没人愿意跟在后面一起干,忙坏了领导、乐坏了下属。由此可见,要做一个好领导,可真是不容易。

那么,什么是最佳的领导呢?当下属们几乎不知道有领导者存在时,这时的领导才是最佳的领导。他会做到当自己的工作完成时、自己的目标实现时,下属们却说:这是我们自己做的。

这就是用人的学问。



第一计 ▸ 虚位以待

对于企业,资本和人才孰轻孰重?不同的领导者可能有不同的回答。资本和人才都是企业赖以生存的不可缺少的资源,但真的比较起来,人才才是企业生存的根本。

在作为管理对象的整体系统中,人是其他所有构成要素的主宰。因为财、物、信息、时空只有为人所掌握并充分地、协调地加以利用时,才能体现其价值。管理过程中的决策、规划、组织、协调、控制等环节,首先也得去靠人来实现。人的能动性发挥的如何,直接关系到企业的生产经营状况和科技创新力度。

没有人才就没有企业。企业的一切活动都离不开人才,企业管理的核心是人才的管理。要想让自己的企业永远立于不败之地,并且不断发展壮大,最重要的就是配置好人力资源。这就是以人为本。

《三国演义》的故事可以说是家喻户晓,大家都知道刘备征讨半生,毫无建树。为什么呢?主要是没有一个好帮手,身边缺乏定乾坤的人才。司马徽告诉刘备说,你征战半生,毫无发展,主要是不得人,没有一个好的军师。不久,徐庶向刘备推荐了诸葛亮。一场《隆中对》使刘备如拨云见日一般,豁然开朗。从此以后,刘备在诸葛亮的辅佐下,逐渐发展壮大起来,最终奠定了三国鼎立的局面。

这是人才在历史的紧要关头力挽狂澜、使形势发生了逆转的典型事例。由此可见人才的重要程度。



|真正的国宝|

明朝开国皇帝明太祖朱元璋攻打下元朝大都后，从元朝皇宫中缴获了大批的珠宝，专门派重兵押送，运回了南京。

马皇后看见突然来了一堆大车、小车，就问：“这些是什么东西啊？”

朱元璋说：“是国宝。”

马皇后说：“既然是国宝，为什么元朝没有能守住？我看这些不是国宝。”

朱元璋不解地问：“你说这些珠宝不是国宝，什么才是国宝啊？”

马皇后说：“能够帮助君主夺取天下和治理天下的人，才是真正的国宝。我看见有的人家财富多了，就开始奢侈，最后败家。国家也是一样，财富多了，君臣容易骄纵腐化，最后只能是亡国。元朝的教训不就摆在我们面前吗？希望你要汲取元朝灭亡的教训，以人才为宝，善待人才。”

一番话说得朱元璋点头称是，说：“皇后说得对，我一定照你说的做。”

这个故事充分说明人才的重要性。治理国家也好，管理企业也好，领导者的行为都不是个体行为，而是群体行为。领导者必须通过卓有成效地对人力的组织、领导、协调、指挥，才能使人力、资产、资本和生产方式协调运作，完成企业的既定目标。

因此，企业领导者要想发展企业，做大做强，首先必须重视人才的选拔和任用，将选拔人才、科学地配置人力资源作为第一要务来抓。

|将将之道|

古今中外，治理国家也好，管理企业也好，得人才者得天下，失



人才者失天下,这是一条公认的真理。

刘邦打败项羽,统一了天下,建立了大汉江山,心情非常高兴。刘邦即位不久,在洛阳南宫开了一个庆功宴会。他对大臣们说:“咱们今天欢聚在一起,大家说话用不到顾忌。你们说说,我是怎么得天下的?项羽又是怎样失天下的?”

大臣王陵等说:“皇上派将士打下城池,有封有赏,所以大家肯为皇上效劳;项羽对有功的和有才能的人猜疑、妒忌,打了胜仗,不记人家的功劳,所以失去了天下。”

刘邦笑了笑说:“你们只知其一,不知其二。要知道成功失败,全在用人。坐在帐帷里定计划,算得准千里以外的胜利,这一点我不如张良;治理国家,安抚百姓,给前方运送军粮,这一点我比不上萧何;统领百万大军,开战就打胜仗,攻城就能拿下来,这一点我怎么也赶不上韩信。这三个人都是当代的豪杰。我能够重用他们,这就是我得天下的原因。项羽连一个范增都不能用,所以被我灭了。”

大家都佩服汉高祖说得有道理。后来,人们就把萧何、张良、韩信称作“汉初三杰”。

刘邦的成功告诉我们:作为领导者,不一定要有很深的专业知识,但是要懂得领导艺术,特别是识人用人艺术。刘邦是个不爱看书、不会武艺的市井之徒,但他却因为精通用人之术而夺取了天下。项羽出身名门,知书达理,武艺高强,但他不会识人用人,放着陈平、韩信这样的人才不用,最后只好演一场霸王别姬。这是历史的教训。

|齐桓公广纳贤才|

管仲是我国古代有名的治国贤才,齐桓公不避前嫌重用管仲,把齐国治理得强盛起来。管仲还辅佐齐桓公成就了一代霸业。这一切使得齐桓公十分关注有才干的人,他深知人才对于一个国家、一个国君来说是多么重要。他想,光有一个管仲还不行,还需要有更多的像管仲这样的人才行。于是齐桓公决心广纳贤才,他命人在宫廷外面燃起火炬,照得宫廷内外一片红红火火,一方面造成声势,



一方面也便于日夜接待前来晋见的八方英才。然而,火炬燃了整整一年,人们经过这里时,除了发些议论或看看热闹外,并无人进宫求见。大臣们只是面面相觑,也不知是什么原因。

有一天,竟然来了一个乡下人在宫门口请求进去见齐桓公。

门官问乡下人:“你有什么才干求见大王?”

乡下人回答说:“我能熟练地背诵算术口诀,我希望大王接见我。”

门官报告了齐桓公。齐桓公觉得十分好笑,背诵算术口诀算什么才能?于是让门官回复乡下人说:“念算术口诀的才能太浅陋了,怎么可以接受国君的召见呢?回去吧。”

乡下人不卑不亢地说:“听人们说,这里的火炬燃烧了整整一年了,却一直没有有人前来求见。我想,这是因为大王雄才大略名扬天下,各地贤才敬重大王希望为大王出力,又深恐自己的才干远不及大王而不被接纳,因此不敢前来求见。今天我以念算术口诀的才能来求见大王,我这点本事的确算不了什么。可是如果大王能对我以礼相待,天下人知道了大王真心求才、礼贤下士的一片诚意,何愁那些有真才实学的能人不来呢?泰山就是因为不排斥一石一土,才有它的高大;江海也因为不拒绝涓涓细流、广纳百川,才有它的深邃。古代那些圣明的君王,也要经常去向农夫樵夫请教,集思广益,才会使自己更加英明起来啊!”

齐桓公听了乡下人的这一番话,被深深打动,认为乡下人说得太有道理了,于是马上以隆重的礼节接见了。这件事很快传开了,不到一个月时间,各地贤才纷纷前来,络绎不绝。齐桓公大为高兴。

一个领导者若真心求贤,就必须有诚意地礼贤下士,以宽广的胸怀接纳人才。

| 郭泰善于识人 |

人才是企业的生命,没有人才,企业的生命也就终止了。那么,应该从哪里入手做好人才工作呢?很明显,做好人才工作,配置好

人力资源,首先要会识别人才。

善于识别人才的领导者,能从一件不引人注意的小事或者一个小的细节上发现人才。这是一种识人的基本功。

东汉桓帝时期,有个叫郭泰的人,善于识别人才,特别是喜欢勉励有发展潜力的人。他不愿意为官,只是在郡县侯国之间四处周游。

有一天,郭泰到了陈留,天突然下起了大雨。他看见一群农夫正在大树下避雨,有的坐着,有的蹲着,样子都很随便。只见一个四十多岁的人很恭敬地在树下正襟危坐。郭泰看见后很是惊讶,觉得这个人跟常人不一样,上前一问,原来这个人叫茅容。郭泰请求到他家投宿。

第二天,茅容杀鸡做饭,郭泰以为是要招待自己,没想到茅容做好饭后,分了一半给母亲端去了,将另一半放进了柜子,然后用粗茶淡饭来招待客人。郭泰不仅肃然起敬,站起来恭敬地向茅容拱手说:“你的品德确实出众,超过了普通人。我郭泰只会减少母亲的佳肴来招待客人,但你却能保证母亲的食物,我十分佩服你。”于是鼓励茅容求学读书,将来好做一番大事业。后来茅容果然成为一个品德出众的人。

还有一次郭泰来到太原,看见一个人担着瓦罐在路上行走,瓦罐不慎掉在了地上,摔得粉碎。这个人也不回头看一眼,就径直走了。郭泰看见后很奇怪,就追上去问他:“你的瓦罐碎了,怎么不回头看一眼啊?”这个人说:“瓦罐已经摔碎了,回头看一眼又管什么用呢?”郭泰认为这个人处事果断,性格豁达,就问他叫什么名字。这个人告诉他说,他叫孟敏,是巨鹿人,现在寄居在太原。郭泰鼓励他说:“你这个人性格豁达,一定要注意学习,将来必定成大器。”在他的鼓励下,孟敏开始努力学习,后来终于成为一名当代的名士。

一个人的性格特点、思想品德、聪明才智,都可以从生活细节上找到答案。善于观察的领导者,也可以从一些细节上识别发现人才。

领导识人要有伯乐之眼、霸王之胆,敢于开拓、善于发掘。要用:①在逆境中临危不惧的人;②勇于创新、敢于改革的人;③冲锋在前、不怕艰苦、不畏困难的人;④努力本职工作、刻苦钻研的人;⑤善思索、有智谋的人;⑥善于出主意,想办法改变局面的人;⑦善



于团结别人,有协作风格的人;⑧具有折服别人能力的人。要提倡互相推荐、自我推荐、荐才有功、让贤有奖。

|秦穆公计挖墙脚|

春秋战国时期,西戎使者由余出使秦国。秦穆公陪同由余参观游览王室园林。这个园林是秦穆公花费了许多钱财才修建起来的,亭台楼榭,小桥流水,相映成趣。秦穆公与由余登上园中的一个高台,大夸园林之美。

由余不以为然地说:“您造这么豪华的园林是让人享乐呢,还是让鬼享乐呢?让人享乐劳民,让鬼享乐劳神。”

秦穆公觉得他的话不仅出人意料,而且富有哲理,认为他是个人才。

从园林回来,秦穆公对大臣百里奚提起了由余,说他很有才华。

百里奚说:“他原来是晋国的大贤,因为晋国不用他,他才到了西戎。我也是久闻他的大名啊。”

秦穆公忧心忡忡地说:“我听说,邻国有贤人,就是我国的忧虑啊。像由余这样的人才被西戎所用,终将是秦国的大患。有什么办法把他弄过来呢?”

百里奚说:“这样吧,内史廖多有奇谋,我们跟他商量一下。”

于是秦穆公、百里奚和廖多制定了一个离间计,让西戎首领不再信任由余,还差点杀了由余,这样就把由余挖了过来。由余到了秦国后,被秦穆公任命为亚卿,也就是副国相。由余献征伐西戎之策后,秦国轻车熟路,很快就灭掉了西戎,从此秦国统一了西北地区。

秦穆公以求贤若渴的精神,不择手段地把由余挖过来,致使西戎从此灭亡,而秦国逐渐强大了起来。

|买椟还珠|

春秋战国的时候,一个楚国人有一颗漂亮的珍珠,他打算把这颗珍珠卖出去。为了卖个好价钱,他便动脑筋要将珍珠好好包装一下,他觉得有了高贵的包装,那么珍珠的“身份”就自然会高起来。

这个楚国人找来名贵的木兰,又请来手艺高超的匠人,为珍珠做了一个盒子(即椟),用桂椒香料把盒子熏得香气扑鼻。然后,在盒子的外面精雕细刻了许多好看的花纹,还镶上漂亮的金属花边。看上去闪闪发亮,实在是一件精致美观的工艺品。这样,楚人将珍珠小心翼翼地放进盒子里,拿到市场上去卖。

到市场上不久,很多人都围上来欣赏楚人的盒子。一个郑国人将盒子拿在手里看了半天,爱不释手,终于出高价将楚人的盒子买了下来。郑人交过钱后,便拿着盒子往回走。可是没走几步他又回来了。楚人以为郑人后悔了要退货,没等楚人想完,郑人已走到楚人跟前。只见郑人将打开的盒子里的珍珠取出来交给楚人说:“先生,您将一颗珍珠忘在盒子里了,我特意回来还珠子的。”于是郑人将珍珠交给了楚人,然后低着头一边欣赏着木盒子,一边往回走去。

楚人拿着被退回的珍珠,十分尴尬地站在那里。他原本以为别人会欣赏他的珍珠,可是没想到精美的外包装超过了包装盒内的价值,以至于“喧宾夺主”,令楚人哭笑不得。

郑人只重外表而不顾实质,使他做出了舍本求末的不当取舍;而楚人的“过分包装”也有些可笑。现在的人才惯于包装,对于领导者来说,则应该有一双识别鱼目和珍珠的慧眼。

松下幸之助曾说过管理的目标是达到企业的最大绩效,而实现这一目标的核心就是——人。

中国有许多企业曾几何时无比辉煌,可却只是昙花一现。托尔斯泰曾经说过:幸福的家庭都是相似的,不幸的家庭却各有各的不幸。这句话也可以套用一下,成功的企业都是一样的,失败的企业各有各的原因,但有一点是共同的,那就是在用人方面都是失败



者。

员工是企业最重要的资产，是企业持续经营与发展的可靠保证。换句话说，一个成功的企业家，首先应该是一个成功的人才学家，要特别重视人才，要以求贤若渴的精神、唯才是举的态度，千方百计地为企业寻求可用的人才，而不能做人才的拦路虎。