

新 用 人 学 全 书

[漫 画 本]

推功揽过

——
保护下属秘招



敲山震虎

——
批评下属秘鉴



新用人字全书

李文明 主编

〔三〕

内蒙古人民出版社

目 录

第五卷 推功揽过 ——保护下属秘招

想下属所想 急下属所急	(3)
-------------------	-----

用人焦点透视

靖郭君平时施惠 齐貌辨危时救难	(5)
辟阳侯施财困顿 平原君巧计施救	(6)
代宗使臣入山林 李泌感恩归朝廷	(8)

用人秘典

扶人之危，周人之急	(10)
排忧解难以安下属之心	(12)

漫画用人

辟阳侯施财助朱建	(15)
----------------	------

练好耳根子功夫：正确处理小报告	(17)
-----------------------	------

用人焦点透视

陈弼臣驭人有妙方	(19)
----------------	------

用人秘典

信者，收其心；疑者，去其心 (22)

谗言信不得 (25)

用人疑难解读

怎样对待小报告 (28)

漫画用人

乐羊子的“珠宝箱” (35)

打肿脸充胖子：替下属背黑锅 (37)**用人焦点透视**

莫希德替罪关生死 余汉谋施计保平安 (39)

用人秘典

下属出错头儿保驾 (42)

领导揽过也是留后路 (43)

漫画用人

宋太祖袒护李汉超 (45)

逢山开路，遇水架桥：危难时拉兄弟一把 (47)**用人焦点透视**

蒯通说武信君 县令献城免祸 (49)

庾冰落难逃命 小兵醉酒救主 (50)

信陵君抗秦救赵 侯嬴献计窃符节 (51)

季布穷途末路 朱家巧言施救 (53)

用人秘典

关键时拉人一把 (55)

帮下属念好难念的“经”	(56)
-------------------	------

漫画用人

曹冲戮衣，库吏释罪	(59)
-----------------	------

在哪跌倒在哪爬起来：改了就是好同志	(61)
-------------------------	------

用人焦点透视

晋文公容错稳江山	(63)
----------------	------

“放人一马” 受益无穷	(66)
-------------------	------

用人秘典

知错能改不算错	(69)
---------------	------

漫画用人

曹操焚书	(73)
------------	------

巧用两手：打一巴掌揉三揉	(75)
--------------------	------

用人焦点透视

死也得感激我——唐太宗对待罪臣有办法	(77)
--------------------------	------

孙殿英：打完板子发奖金	(79)
-------------------	------

马学士“驯悍记”	(91)
----------------	------

用人秘典

批评得当，才可复为己用	(93)
-------------------	------

用人疑难解读

如何批评你的下属	(100)
----------------	-------

如何批评女下属	(101)
---------------	-------

漫画用人

打完板子发奖金	(107)
---------------	-------



吹牛不要紧 只要学问真 (109)**用人焦点透视**

牧牛人不是吹牛是真牛 (111)

赵奢太岁头上敢动土 平原君不计私怨得大将 (112)

蒙哥马利傲人有傲才 (114)

用人秘典

容人傲 得贤才 (118)

良马难乘，良才难令 (119)

用人疑难解读

怎样对付自命不凡的人 (122)

怎样对付恃才狂傲的人 (123)

漫画用人

赵奢太岁头上敢动土 (127)

**动之以情，趋之以利：要让马儿跑，须给马儿
吃点草** (129)**用人焦点透视**

项羽惜财失材 刘邦封官得士 (131)

丁斐贪图小利 曹操法外施恩 (133)

重视感情拉拢 苗疆慰问病臣 (134)

用人秘典

论郭解的人心笼络术 (136)

人是感情动物 (137)

后己先人，临财思惠…………… (139)

漫画用人

韩信想做“假齐王”…………… (143)

第六卷 敲山震虎

——批评下属秘鉴

以点代面——心有灵犀一点通…………… (147)

用人焦点透视

敲山震虎，计服萧何——刘邦驭臣妙招…………… (149)

用人秘典

妙在点到为止——暗示…………… (157)

攥着拳头让你猜…………… (160)

用人疑难解读

为什么不要过于挑剔…………… (162)

为什么不能无休无止…………… (162)

为什么不要穷追不舍…………… (163)

漫画用人

孙武斩娇娘…………… (165)

先表扬后批评——关键是次序…………… (167)

用人焦点透视

高斯将军的批评艺术…………… (169)



用人秘典

先褒后贬..... (171)

欲抑先扬..... (171)

用人疑难解读

怎样当众称赞下属..... (177)

漫画用人

先表扬后批评..... (181)

一慢二看三通过——驾车的经验也有推广价值

..... (183)

用人焦点透视

李宗仁竞选成功 蒋介石搬石砸脚..... (185)

用人秘典

不可操之过急..... (189)

一听二看三行..... (191)

用人疑难解读

如何减轻部下对批评的反感..... (194)

漫画用人

让我了解一下情况再说..... (203)

正话反说，反话正说——反正就是这么回事

..... (205)

用人焦点透视

正反互用，以镇群臣——嘉靖帝驭臣怪招..... (207)

阳货反话正说劝孔子当官..... (210)

用人秘典

指东说西正话反说..... (214)

反弹琵琶：变批评为赞扬..... (215)

用人疑难解读

正话反说的回答技巧有哪些..... (217)

漫画用人

优孟正话反说 庄王恍然大悟..... (231)

不翻旧账，不揭疮疤——卸下包袱才能

轻装前进..... (233)

用人焦点透视

唐太宗不因私愤贻误贤才..... (235)

宽恕仇敌赢美名 化敌为友传佳话..... (236)

张宗昌重用仇人李藻麟..... (239)

用人秘典

老伤疤不能揭..... (242)

打人不打脸，骂人不揭短..... (244)

漫画用人

刘秀不翻老账..... (249)

求大同存小异——有意见可以保留..... (251)

用人焦点透视

唐太宗求大同而存小异..... (253)

明世宗关押言官留骂名..... (255)



用人秘典

- 切忌吹毛求疵..... (258)
不要对下属有成见..... (259)

用人疑难解读

- 怎样对付反对你的员工..... (263)
对待 10 大头痛人物应采取哪些方法 (265)

漫画用人

- 吹毛求疵..... (271)

不战而屈人之兵——让他坐坐冷板凳 (273)

用人焦点透视

- 孟优忍住鲁莽冷说楚王..... (275)
引火烧身的老板..... (279)

用人秘典

- 批评下属切忌“火上浇油” (281)
要学会“以柔克刚” (283)

用人疑难解读

- 什么是无谓的非难..... (286)

漫画用人

- 孙权给张昭坐冷板凳..... (289)

事前要沟通——不搞突然袭击..... (291)

用人焦点透视

- 陈明仁心高气傲 蒋介石敲山震虎..... (293)
列宁批评高尔基..... (296)

用人秘典

千万不要急于处理..... (299)

漫画用人

事前沟通..... (301)

公事公办——对事不对人..... (303)

用人焦点透视

宋太宗求贤 吕蒙正三荐..... (305)

用人秘典

对事不对人..... (308)

漫画用人

吕蒙正三谏贤才..... (311)



第五卷

推功揽过——保护下属秘招

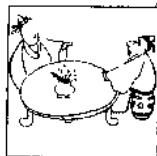
卷首语

*** ** ** ** *

在成绩和失误面前，领导的态度应该是怎样的？是让功、让名，揽过、分担；还是炫功、抢功，推过、诿过？

任何一项事业的成功，都包含着领导和下属的心血、智慧和汗水。领导的聪明和高明，不仅体现在他能带领下属取得胜利，而且在于取得成绩后将荣誉的光环戴在下属的头上。这不仅是领导者品格高尚的具体表现，也是感召下属，调动下属积极性的重要方法。另一方面，身处领导岗位的人，面对失误应该高风亮节，勇于揽过，使下属感到上级的关怀，在自省中勇于改过。

然而，最难做到的是对下属让功，或公开表扬下属的才华。领导若有这样的火候涵养，下属自会感恩图报。这是最高境界取人的方法。



想下属所想 急下属所急

“临财恩惠”，当为爱人之举，但是，临财之机却并不一定常得。而下属各方面困难却经常发生。若以难得之“惠”去济常见之“难”，恐怕就“远水解不了近渴了”。因此，一方面“临财恩惠”，另一方面还应“扶人之危，周人之急”。

管仲说：“德泽加于天下，惠施厚于万物，父子得以安，群生得以育，故万民欢尽其力而乐为上用。入则务本疾作，以实仓廩；出则尽节死敌，以安社稷。”可见，扶危救急确有感人肺腑、激励忠心之效。

用人焦点透视

靖郭君平时施惠 齐貌辨危时救难

春秋时代，齐国靖郭君田婴对齐貌辨非常好，齐貌辨为人有很多毛病，门客都很不喜欢，向田婴诉说。孟尝君（田文，田婴之子）也私下劝止他。

田婴很生气地说：“即使除去你们这些人，毁了我的家产，如果能让齐貌辨高兴，我会乐意去做，一点也不会推辞。”

于是让齐貌辨住最好的房舍，派长子为他驾车，早晚侍奉他进餐。

过了几年，齐威王去世，宣王即位（公元前319）。田婴与宣王的关系非常不好，所以辞离王朝，到薛地去，与齐貌辨一起。留在薛地不久，齐貌辨向田婴辞别，要去求见宣王。

田婴说：“君王对婴很不高兴、不喜欢，公前去拜见，定会被处死。”

齐貌辨说：“本来就不求保全性命，请让我一定成行。”

到了齐都，宣王压下怒意来接待他。

齐貌辨拜见时，宣王说：“你，是靖郭君最喜欢、最信从的人吧！”

齐貌辨说：“最喜欢，是没错；最信从，则没有。君王





为太子时，我告诉靖郭君说：‘太子面相不仁慈，耳后见腮，眼光下斜偷视——像这样的人一定反复无常，不如废了太子，重新立卫姬的儿子郊师。’靖郭君落着泪说：‘不可以，我不忍心这样。’这是不信从的第一件事。

“至于薛地，楚相国昭阳希望拿数倍的土地来换，我对靖郭君说：‘一定要和他换。’靖郭君说：‘薛地是先王（威王）所赐，虽受后主厌恶，可是我怎么向先王交代呢？况且先王的庙就在薛，怎可将先王的庙给楚国呢？’因此，又不肯听我的意见。这是不信从的第二件事。”

宣王听完，慨叹一番，神色改变许多，说：“靖郭君对待我，竟然到这样好的地步。寡人年少，全不知道这些。你肯替我请靖郭君回朝吗？”

齐貌辨说：“谨遵命。”

田婴穿上先王的衣冠，拿着先王的剑。宣王亲自到城外迎接他，远远望见田婴，不觉落泪。

当时田婴可以说真正能够认识、了解人才，有知人之明，所以虽然他人批评诽谤这个人才，而自己依旧不受影响。这就是齐貌辨所以能够不顾性命，乐于为田婴解决危难的原因所在。

点评：田婴不顾众人反对，厚待齐貌辨，是因为他看出齐貌辨是个可用之才。种瓜得瓜，齐貌辨知恩图报，不顾性命为田婴开脱，也算“士为知己者死”吧。

辟阳侯施财困顿 平原君巧计施救

汉朝平原君朱建，为人辩才无碍，而且严厉廉洁，又正