

●现代管理人员必读

御人术大全



大连出版社

你要想成功,就要学会
让更多的人听你的话,就要
——读——

御人术大全

孙远刚 主编

大连出版社

(辽)新登字 15 号

御人术大全

ISBN7-80555-789-6/G·239

主 编 孙远刚
撰 稿 人 孙远刚 罗震雷
王士杰 李远学
责任编辑 徐 彬
封面设计 韩 波
责任校对 童 娇

大连出版社出版发行
长春市第四印刷厂印刷
全国新华书店经销
字数:180 千
开本:787×1092 1/32
印张:8
印数:7,000
1993 年 5 月第 1 版
1993 年 5 月第 1 次印刷
定价:3.95 元

编者寄语

御，本意为驾御车马，引申为上级对下级的管理与支配，亦有抵挡之意。

所谓御人之术，即为理人之法，管人之技，大多表现在领导者对部属的统领、控制与驱使，其特殊方面表现在将领对士兵的统御，间或也可扩大到对敌方的制御。

御人术对于现代人只是在名称上显得有些古朴，其实质不过是现代行政管理学、领导学、企业管理学的核心所在。不管现代化管理水平达到怎样的程度，其关键总不离如何管理人。从这个意义上讲，御人术与我们的现代化生活息息相关，每个负有领导职责的人都不应仅仅是涉猎它，而应潜心研究，熟练应用。

御人之术在我国源远流长，早在公元前，晏婴就说过：“任人之长，不强其短；任人之工，不强其拙。”这样精辟、深刻而又实用的用人之道，在诸子百家的典籍中可以说是比比皆是。

在我国漫长的封建社会里，由于长期施行人治，由此使得御人术在权力的纵容下更加发达起来。善御人者（前提是权力在手），即使是手无缚

鸡之力的一個書生，也可使降龍伏虎的糾糾武夫跪伏其麾下。真可以登高一呼，從者如流。

不善御人者，即便是手操生死大權的高官顯宦，却難伏眾人之心，到頭來落得個眾叛親離。

應該承認，經過封建社會的浸染，我國傳統的御人術難免站上詭譎奸滑的色彩，有時甚至變成了玩眾人于股掌之間的陰謀詭計。對於這樣顯然屬於糟粕的東西，是必須加以拋棄的。而就御人之術的本質來說，它主要還是反射和积淀着智慧、經驗、修養和藝術，而這正是今人所要加以借鑒和發揚的。

這本書在編寫過程中就已經完成了這樣一個去粗取精的工作，現在呈現在讀者面前的是一個集古今中外人事管理經驗與智慧與一體的大成。在“實例篇”中，你可以通過許多實例領略御人術的要旨；在“技巧篇”中，你可以學到許多切實可行的御人經驗；在“哲語篇”中，你又可以讀到許多閃耀着思想光輝的御人妙語。在這裡需要指出的是，御人術本來不包括怎樣御敵、怎樣自御等內容，但考慮到這方面的實踐也反映了御人術的技巧，因而也有所收錄，只是讀者要靈活運用就行。

對於一個優秀的領導者來說，掌握御人術的意義不言自明，它猶如點石成金之指，點睛成龍之筆，將使你左右逢源，受益無窮。由此論之，將此書稱為領導者、成功者之必讀，實在並不過分。

目 录

编者寄语

实例篇

方圆用权术	1
“鲁班”求师(3)宽猛治国(5)朱溥以才服人(5)	
朱溥不杀有罪之人(6)王猛息怒赦徐成(7)	
王阳明妙收豪杰(8)周恩来直言批评熊向辉(8)	
言不在多,有理则灵(9)巧算“经济账”(10)	
打不还手(12)把信烧掉(12)	
隆巴迪教练的话(13)卡耐基的“命名术”(14)	
“精神健康管理室”(15)韩哀治雍(16)	
恩威并施术	17
齐威王赏罚分明(18)李渊不杀李靖(20)	
巧治“刺头”(21)	
杀一儆百术	23

姜太公杀华士(25)韩信申令斩殷盖(26)	
蒋介石枪毙韩复榘(27)	
激将术	28
示害激将,公子返魏(29)含蓄激将,孙刘联军(30)	
类比激将,周处自新(31)亚历山大振威疲惫师(32)	
“鲶鱼效应”(33)日本的“鼓气学校”(34)	
激励术	36
巧言令三人过渊(39)周恩来激励大学生(39)	
“红黄旗”(40)像册的魅力(41)	
袁伟民对比醒郎平(42)“一分钟经理”(43)	
斯考伯的“绝招”(44)老板的批示(45)	
尤伯罗斯办奥运(46)	
观人术	47
《六韬》中的“八征法”(50)刘劭辨人“七谬法”(51)	
刘劭的“八观”(52)刘劭的“五视”(54)	
诸葛亮的“七观法”(55)荀况的“四考法”(57)	
电车一幕(57)	
辨奸术	59
运用狭智法,韩阳侯智识说谎者(61)	
运用倒言法,子之辨佞人(62)	
运用反察法,韩喜侯察奸(62)	
武则天夸奖杜学俭(63)	
暗示术	65
曹操哭郭嘉(68)吴嫌计赚梁莹脱衣(69)	
克罗克的绝招(69)	

分类术	71
荀子分四种人(73)刘劭论人(74)	
蒙哥马利论将官分类(76)	
古代为官的“六正六邪”(78)	
容人术	79
不计诬告,郭进守信(81)以是报非,王旦获重(81)	
食客偷妾,孟尝笑置(82)车夫酩酊,丙吉说情(82)	
通情知人,孟德海量(83)“朕也喝醉了”(84)	
王震挨扁担(84)	
讲信术	85
孔子论讲信(87)魏斯约猎(87)	
唐太宗使大信于天下(88)张经理守信奖重金(89)	
纳谏术	90
齐宣王纳谏立无盐(91)汉文帝纳谏赦魏尚(93)	
点化术	95
勾践敬蛙激士气(98)袁伟民“重锤敲响鼓”(99)	
袁伟民耐心疏导郎平(100)	
洗文弓巧说扑克牌(101)魏元忠以盗治盗(102)	
演员的故事(102)笑话的作用(103)	
轶闻的作用(104)列宁论理保皇宫(105)	
玛丽·凯·阿什的近人之道(105)	
礼贤术	107.
魏王求贤得子贡(108)刘秀敬贤(109)	
唐太宗用马周(110)	

正己术 112

- 羊续“悬鱼”(113)于成龙廉吏第一(114)
- 国家事不可随便(115)周恩来三付饭钱(116)

与众相得术 118

- 吴起治兵(119)刘秀收编“铜马军”(120)
- 周恩来当交通警察(120)
- 彭德怀不究士兵之过(121)
- 陈毅道歉(122)朱玉山拣钉(122)
- “呱呱”与“咕咕”(123)
- 心诚能捂石头热(124)遭冷遇之后(126)
- 艾森豪威尔与士兵(126)
- 尼克松诚感万人心(127)

用人之长术 129

- 李克辨贤用魏成(131)高祖置酒雒阳宫(131)
- 官在得人,不在员多(132)
- 韩滉善用人一技之长(134)孔子尽人之用(135)
- 宋太祖选拔押伴使(135)朱元璋用人(136)

用人不疑术 137

- 魏文侯封箠(139)王伽纵囚(140)
- 隋文帝用高颖(141)

信罚立威术 143

- 恶少沉江(144)黄盖治石城(145)
- 吕公弼杀悍吏(146)张咏威制下属(146)
- 薛元赏执法如山(147)况钟严刑治吏(148)

自谦照人术 149

况钟自揽责任(150)毛泽东送金鱼(151)	
彭德怀请吃梨(151)陈毅请罪(152)	
周恩来坦诚责己(152)	
一石二鸟术	154
李光弼智收二将(155)	
先发制人术	158
项梁叔侄杀殷通(160)周恩来严辞镇狂徒(161)	
欲擒故纵术	163
孙知州智识丐盗(165)贺龙镇英人(165)	
虚实威慑术	167
农家妇巧布迷惑阵(169)	
米哈洛维奇智退德军(170)	
扮猪吃虎术	172
司马懿诈病赚曹爽(174)燕王装疯夺天下(175)	
引蛇出洞术	177
王巡抚设计追金印(179)女民警智诱歹徒(180)	

技巧篇

御人的基本技巧(181)
御人方法二十条(183)
御人者的批评方式(185)
御人者十种奖励策略(186)
御人者的处事艺术(191)

御人者的劝架艺术(192)
御人者处理顶撞的艺术(194)
调解内部矛盾的十条法则(196)
许诺的禁忌(199)
驾驭知识分子的艺术(202)
驾驭“近臣”的艺术(204)
御人者的基本素质(206)
御人者的增效素质(208)
高级成功御人者应具备的条件(212)
御人者的非强制性影响力(214)
做个好上司的准则(215)
不称职的领导九十六种(219)
人性的假设(224)
“经济人”的假设(226)
“社会人”的假设(229)
“自我实现的人”的假设(235)
“复杂人”的假设(237)

哲语篇

论用人(240)论执法(242)论刑罚奖赏(242)
论为政(243)论与人交往(244)
论御人法则(245)论御兵(246)

方 圆 用 权 术

没有规矩，不成方圆。

——中国格言

既方又圆，百事顺通。

——中国格言

一个优秀的领导者的领导方法，应
是原则性与灵活性的高度统一。

——司各特

所谓方圆用权术，是指御人者在用权时，将原则性和灵活性结合起来以驾驭下属的工作方法。

领导者用权有方圆之分。“方”是指用权的规则；“圆”是指用权的艺术。一个好的领导者，在用权过程中，应追求“方”与“圆”的统一。过于求“方”，虽然刚直不阿，但可能破坏与下级关系，而且在某些时候行不通；过于求“圆”，则会有油滑调合、和稀泥之嫌，因而会造成组织内缺乏锐气和进取精神的局面。非“方”不足以明是非，非“圆”又不足以处事得体。

任何一项御人或领导活动，都和某个特定阶段有关系，即

每一阶段都要求有不同的方圆用权艺术。

一般来说，开局用权，要先圆后方。开局即领导者走马上任，这时候应尽量深入到下属当中去，与他们建立良好的人际关系，取得他们的信任和尊重，以便更好地交流和沟通感情。

定局用权，外圆内方。定局是指领导者改变前任领导者留下的局面，而去推动和形成自己的局面。在用权过程中，要在容忍中纠错，在继承模仿中溶入己见。

开拓用权，人方我圆。开拓是指领导者尝试运用新的方法去开展工作，这时用权一方面要让别人按照自己的企图开拓和创新，自己适量介入；另一方面，又不要过于放权，而应控而不死。

把握局面，上圆下方。这里所谓“上圆”，即在自己的上司面前，不要自做聪明，应经常虚心请教，把自己开拓与创新的局面纳入上级领导的活动范畴中去。所谓“下方”，是指在对内部和下属的领导活动中，必须坚持原则，不应手软，要坚定、果断地排除一切干扰因素。

领导者在行使职能时，主要应做到以下几点：

决策用权，行圆思方。“行圆”是指决策用权必须讲究协调性和可行性；“思方”，是指作决策时，必须周密考虑，集思广益，坚持原则，决不迁就各种错误观点。

用人用权，腹圆背方。“腹圆”是指领导者行使用人权时，应该接纳各种类型的人才，要海量“容才”，不要害怕他们“分权”。“背圆”，是指领导者要坚持用人标准，不搞任人唯亲，而要用人唯贤。

用权处事，方圆兼顾。由于一个单位或组织内部的事情往往涉及到许多人，因而对有些人可行“圆”，对另一些人则要使

“方”，一些人可先圆后方，一些人则要先方后圆；对有些人则
要方圆兼顾。

思想工作，形圆神方。“形圆”，是指思想政治工作的手段
和方法、形式要多样化；“神方”是指必须坚持原则，不能在原
则上妥协和让步。

领导者在处理各种复杂的关系时，还要求做到：

建立模式，表圆本方。“表圆”，是指在继承中发挥自己的
优势，以扩大新的领导模式和社会认同基础，以免格格不入；
“本方”，旨在树立威信，形成自己的网络，把本单位的被领导
者对前任领导者的认同转移到自己这方面来。

协调关系，小圆大方。“小圆”，是指在处理关系时，小问
题、枝节问题该让步则让步，不要为此纠缠不清；“大方”，指在
原则问题上，坚决不让步，一定要有原则性，决不能委屈求全。

树立威信，近圆远方。“近圆”，是指领导者要与周围的人
搞好关系，用灵活的方法来处理工作上的问题，多为下级办实
事、办好事；“远方”，是指在社会活动中，要坚决站在本单位立
场上，为本单位谋利益，以“方”来谋求和保护本单位应有的利
益。

“鲁班”求师

一天晚上，茂名石油工业研究所公用设计室党支部书记
张瑞贵，带着一张自己设计与绘制的组合柜图纸，来到新分来
的大学生小辉的宿舍里，特地向他请教。小辉见这图纸是支部
书记老张自己设计的，而老张又是此中高手，却反而向自己请

教,觉得有点蹊跷。

事情是这样的:几天前,小辉设计一份工程图纸,室里要王工程师审校,王工程师对图纸提出了一些修改意见。小辉自恃名牌大学毕业,搞图纸设计思维敏捷,出手快,设计新颖,自信心强,对王工程师的意见很不以为然。于是,当着王工程师的面,就把图纸甩了。王工程师是个老设计,见小辉这样对待自己的好心,也就再也不作声了。从此,两人思想上结了个疙瘩,相逢不笑,相处不语。老张了解到这个情况后,觉得问题出在小辉身上。如何解开这个疙瘩呢?他从自己多年的工作经验中体会到:知识分子既重道理,又重面子。为了帮助小辉提高认识,他了解到小辉平时对家具的制作有研究,正好自己家里需要一套组合柜,于是精心设计了一张图纸,乘机来一个“鲁班求师”,特登门请小辉提出意见,帮助修改。

小辉接过图纸,起初边看边比划,说这般改比较适用,那般改比较美观。说着说着,觉得话过多,言过重,突然停下来,不好意思地对老张说:“你是高手,要我提意见修改图纸,我这不是班门弄斧,关公面前耍大刀吗?”老张却说:“你不是已经提出了很好的修改意见吗?搞设计这个工作,要博采众长才能有所长。一绘即成,不需要修改的图纸是很少的,你还是大胆地为我改吧!”

图纸修改好后,老张高兴地告辞了。小辉却进入一种自责不安的思绪中:前几天,王工程师审我的图纸,提一些修改意见,可我为什么就接受不了呢?第二天一上班,他就一一按照王工程师的意见认真修改图纸。改好后,又主动地送给王工程师审校。王工程师见小辉如此,很是高兴,两人又和好如初。

宽猛治国

子产为郑相，以宽厚治国，国人皆称颂。司马迁评曰：“子产治郑，宽以待人。”子产临终前对继位者子太叔说：“我死之后，你不可效法于我。治理国家有两种方式：水和火。只有有仁德的人才能以宽厚使百姓顺从，水性懦弱，百姓轻视而嬉弄它，淹死的人就很多；而火性猛烈，百姓看着就害怕，所以死于火的人就很少。我认为你易火而非水。”

子产去世后，子太叔不忍严厉，而仍以宽大治国，结果，郑国盗贼越来越多，不法分子聚集一起，公然违背法律。子太叔顿时醒悟过来，说：“我早听子产的话，就不会使国家到今天的地步。”于是，他改变做法，发兵围剿盗贼，缉拿不法分子入狱，并将罪大恶极之人斩首示众。这样以后，郑国才得以大治。

孔子听说此事后评价说：“政事宽大则百姓怠慢，怠慢就必须以严厉来纠正；但严厉了百姓就会遭伤残，伤残了就必须实施宽大。用宽大来约束严厉，用严厉来辅助宽大，政事才能明达。”

朱溥以才服人

汉代的朱溥本来是个武官，没有做文官的经历，后来他做了北州刺史。上任时，走到一县，数百名官吏及百姓聚众拦道，吵吵嚷嚷，说是要告状，甚至连官署、寺庙中都挤满了人。一名

侍从将情况告诉了朱溥，并请他暂且滞留此县，召见那些告状的人，等事情处理完毕后再启程。其实，那名侍从是想试试朱溥的本领。

朱溥听完后，立即命人准备马车，去接见告状的百姓。他让侍从明文告诉百姓、官吏：想告县丞、县尉的人，请到郡里去告，因为刺史不监察这一级的官吏；想告郡守、长史等的人，请等我回到住所再来告，因为我正在此巡视；其他受了官吏诬陷、冤枉以及其他事情的人，请到各个管辖部门去告。朱溥停车，一一作了安排。几百人马上停止吵嚷，立即散去。朱溥办事的果断与神速令百姓和官吏都大吃一惊，没想到他的应变能力这样快。后来，朱溥打听到是那位侍从从中教唆百姓闹事，就把他杀了。

朱溥不杀有罪之人

长陵百姓中有个叫尚云禁的人，年轻时强奸了别人的妻子，被人用刀砍伤了面颊。官府的功曹受了贿赂，没有将他革职，反调他作守尉。

朱溥听说此事后，找了个借口召见了尚云禁，一看他的脸，果然有疤痕。朱溥避开左右的人，问：“这是什么伤啊？”尚云禁自知朱溥已了解实情，连忙叩头，禀报了事情经过。朱溥笑着说：“大丈夫本难免不时有这种事，我想为你洗刷耻辱，你能效力吗？”尚云禁又喜又怕，回答说：“万死不辞。”朱溥于是命令尚云禁不得向任何人透露谈话内容，并让他有机会就记别人的言行，将他视为亲信、耳目。尚云禁经常抓获盗贼，打