

识人用人管人的成功方法 ● 智慧而又实用的领导哲学

领导者面对复杂的人际关系，必须具有高超的手段，才能获得长远的成功

领导学

LINGDAO
JIYAOZHUOMOSHI
YEYAOZHUOMOREN

既要琢磨事 也要琢磨人



功 仁 / 编著

领导者不光要琢磨事，也要琢磨人。它是一门学问，更是一套高深的领导艺术，加以巧妙利用，能使你在复杂的人事关系中立于不败之地。察其心而制其人，这是领导者以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有想在领导职位上呆得长久的人、所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本事。



内蒙古人民出版社

领导者面对复杂的人际关系，必须具有高超的手段，才能获得长远的成功

领导

LINGDAO
JIYAOZHUOMOSHI
YEYAOZHUOMOREN

既要琢磨事 也要琢磨人



内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人宝典/功仁编著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社,2005.1

ISBN 7-204-07848-9

I. 经… II. 功… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第009390号

经理人宝典

领导:既要琢磨事,也要琢磨人

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城区东风路祥泰商厦写字楼副1号楼)

北京普瑞德印刷厂印刷 新华书店经销

2005年2月第1版 2005年2月北京第1次印刷

787×960毫米 1/16开 印张20 字数250千字

ISBN 7-204-07848-9/C·144

定价:29.80元(全三册:89.40元)



前 言

你是否羡慕那些富有魅力的领导者，那些振臂一呼、应者云集的核心人物？他们谙熟驾驭人心的手段，在任何情况下，总能巧妙地说服别人、引导别人、控制别人，以至让众人心甘情愿地为之鞍前马后。

这样的领导者，人缘好、人气旺，管理手段高明，解决问题的能力总是显得比别人强。这是为什么？其中一个很重要的原因，就是成功的领导者大多善于琢磨人。

这里所说的琢磨，不是瞎猜、不是臆断，而是以良好的心态为基础、以客观的观察为依据、以认真分析思考为前提，全面、客观和准确地推测、估计、判断他人。这是领导者必备的一项基本功。

领导者每天要与各种各样的人打交道，因此研究人、分析人、认识人、判断人，并针对不同情况来解决实际问题，这种能力显得尤为重要。作为一名领导者，面对社会的复杂、人心的复杂，如果天真幼稚、茫然无知，或无的放矢、态度武断，或不近情理、强加于人，必然会出现错误。

毕竟“人心隔肚皮”，“知人知面难知心”，人们往往难以准确把握别人，甚至会产生误解。由于不解或误解，你可能失去过很多机会，得罪过很多人，办砸过很多事。相反，一个老练的领导者则可以知己知彼，掌握全盘主动。他能够从别人的一举手一



领导 既要琢磨事，也要琢磨人

投足之间即可读懂其心意，从而相机行事；从别人的一个小习惯、一个小细节就可以识别其才干和为人，从而为我所用；从一个眼神、一句话就能判断出隐含的危机，从而绕过人生路上的陷阱。

所以说，领导者不光要琢磨事，也要琢磨人。

琢磨人可不那么简单，它是一门艺术，更是一套高深的谋略。谙熟人性的特点，加以巧妙引导和利用，就会让人心甘情愿地听你调遣，为你所用，并使你在复杂的人事关系中立于不败之地。作为一名领导者，必须精于揣摩人性、把握人心，无论是识人、择人、用人，还是管人、防人、制人，都须用心研究，并因人而异施展手段，这样才能将各种人牢牢控制在掌股之上，为成就大事打下坚实的人力基础。

当你认识并洞悉了下属说话做事的隐藏的动机时，当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望之时，你便赢得了驾驭他们的卓越能力。

察其心而制其人，这是领导者以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有想在领导职位上呆得长久的人、所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本事。

1 第一章 与人打交道，须摸透人性的复杂

为什么人会“贫居闹市无人问，富在深山有远亲”？为什么领导者一旦走上领导岗位朋友就会骤然增多？为什么领导者遭遇曲折时朋友又会骤然减少？在利益面前各种人的灵魂就会赤裸裸地暴露出来。

3 领导者最易被利用

5 对身边的人要留一手

7 嫉妒是领导身边的毒蛇

9 警惕身边的阴谋家

11 优点缺点分开看

13 看待下属不要凭感觉

15 以情动人要掌握分寸

18 正确认识下属性格上的缺点

21 不要与小人为敌

24 握蛇易咬手，骑虎怕难下

27 人至察则无徒

31 第二章 识人用人要透过现象看本质

不少有能力的领导人，常怀有一种隐秘的技术，以品评他人的性情，了解他人

的特点，掌握他人的苦乐、嗜好。这种技术，在一般人看来很玄妙。高明者或精明强干的人，只不过对别人常常忽略的琐碎处，都非常留心与注意罢了。

- 33 洞察人心的奥妙
- 35 善用不同性格的人
- 39 领导者的七个识才误区
- 41 姜太公的“识人八法”
- 44 善于察言观色
- 46 狐狸总会露出尾巴
- 49 患难见真情，心法测人心
- 51 尺有所短，寸有所长
- 53 用人所长，无往不利
- 55 知人知面要知心
- 59 第三章 激励之道：金钱刺激之外手段多多

当你认识并洞悉了促使下属说话和做事的隐藏的动机之时，当你了解了他们内心深处的需求和愿望之时，当你能拿出一份额外的努力帮助他们取得需要的东西时，你便赢得了驾驭他们的卓越能力。

Lingdao 领导 既要琢磨事，也要琢磨人

目 录

CONTENTS

61	用人谋略以攻心为上
64	满足别人内在的渴求
66	收买人心不用钱
68	欣赏别人也要懂得技巧
69	满足虚荣心的招数
70	让部下自觉挣足面子
72	注重待人接物的细节
74	没有梧桐树，引不来金凤凰
75	给能人戴上一副金手铐
77	适时提拔也是抓住人心的策略
80	满足人的自私之心
81	下属的需要最重要
83	第四章 领导者如何创造自己的人脉传奇
	一个人可以有几种投资。对于财产的投资，是买股票；对于人际关系的投资，是买忠心。买股票所得的资产有限，买忠心所得的资产无限。买股票有时会赔钱，买忠心始终有收益；股票是有形资产，忠心则是无形的资产。
85	轻轻松松做领导

87	多多反省好处多
89	善于利用你的魅力资本
95	人情可以广种厚收
97	把下属的姓名当回事
100	升职后如何管理老上级
101	培养组织管理能力
104	把责任推给你的属下
106	精心培养管理骨干
109	用好比自己强的人
112	领导掌握权力的方法
115	第五章 正确沟通，消除“不安定因素”
	“顺着毛摸”可以用在平时与人相处，可以用在说服别人，也可用在带领下属，可说是事半功倍。脾气再大，城府再深，主观性再强的人也吃不消。当你硬来不行的时候，不妨试试这一招！
117	做仁慈的领导者
118	压制别人并不能抬高自己
120	对竞争对手宽厚一些
121	手心手背都是肉

123	打破沟通的障碍
126	正确处理下属的抱怨
129	此处无声胜有声
131	不听话就顺毛摸
133	对待小人，不妨施以小惠
134	不即不离，亲疏有度
136	领导不要感情用事
139	第六章 让下属“不忍欺、不能欺、不敢欺”
	被蛇咬过一次是难免的，重要的是吸取教训，总结经验，增强警觉，提高洞察力。对于一时认识不清的人尽量小心谨慎，在使用不了解的人之前一定要经过严格的考验，遇事多听别人意见，不可贸然委以重任。
141	新领导如何对付闲言碎语
143	不能一味迁就别人
145	防止别人利用你的弱点
147	抑制下属的张狂
150	识破下属的欺诈行为
151	牵着“恶人”的鼻子走

Lingdao 领导 既要琢磨事，也要琢磨人

目 录

CONTENTS

- 152 冷静面对不尽人意的人和事
- 154 老练的处世之道
- 157 发挥沉默的力量
- 159 不要对下属轻易许诺
- 161 引导员工进行良性竞争

165 第七章 以心换心才能让下属死心塌地

请注意你面部的笑容。要是你脸上堆着笑容，人们会觉得你容易相处，敢于对你说出心中的话，敢于对你说出新的建议，敢于批评你在生活中或工作中的过失。这样，你才能获得进步，才能获得更大的财富。

- 167 要能掏出别人的心窝
- 172 赢得合作的关键
- 177 信任是团队合作的开始
- 180 赢得下属的忠诚
- 182 以别人的心甘情愿为前提
- 184 笑脸是最厉害的武器
- 186 持之以诚换回真心
- 189 不妨听听别人的劝谏

191	做到真正的心意相通
194	志同道合才是最佳组合
198	不能强求所有的员工都喜欢你
201	第八章 人分三六九等，管理应因人而异
	人人都有自己的看家本领，身为领导， 要能做到对部下的特点、能力，甚至个人的 性格了如指掌，做到适才适用，使部属 内在的潜力得到充分的发挥。唯有如此， 你的管理才可能会高人一筹。
203	给人以用武之地
204	用好企业里的“三种人”
206	人才可以分为四类
209	用心识别“野心家”
212	注意使用“怪才”
214	对害群之马采用严厉手段
216	人、事相宜的授权技巧
218	与不同风格的人有效合作
220	小池子不要养大鱼
222	只有忠诚是不够的
223	留人三则：放心、诚心、热心

227 第九章 随机应变，红脸白脸都能唱

“万变不离其宗”。这个“宗”就是指“合乎实际情况，合乎道理”。世界本来就是丰富多彩，千变万化的。信息时代，生活瞬息万变。想单凭一张面孔就能应付所有的场合，是痴人说梦。

229 成功领导需有多种面孔

232 学会红脸白脸集一脸

234 圆融处事，变脸功夫

235 软硬兼施，恩威并济

238 糊涂老板最精明

241 采用灵活的弹性管理策略

244 诸葛亮的用人智慧

245 激励手段要随机应变

248 如何管理难缠的人

251 第十章 谋职先谋人，寻找成功的突破口

经常与上级接触就像是抱着一把双刃剑，它既有助于你，也可能伤害你。妥当的、危险性最小的方法是走中间道路，既不要引人注目，也不要默默无闻。让上级

感觉到你的存在，但不要让他觉得你无处不在。

- 253 在办公室里寻求诗意
- 257 不要舍弃了上进心
- 259 如何运用上司的长处
- 261 如何与你的上司融洽相处
- 264 争取成为上司的死党
- 265 有空多拜几个“佛”
- 267 与领导相处的四个技巧
- 270 能干、实干是得以重用的基础
- 272 通过适时汇报与上司加强联系
- 275 过于亲近就要小心
- 277 想被提拔需要特别注意的几个问题

281 第十一章 前半夜琢磨别人，后半夜琢磨自己

孟子云：“吾日三省吾身”。这是圣贤的修身功夫，凡人不易做得到，但时时提醒自己，检视一下自己的言行却不是太难的事。清醒地评估自己，检查自己的言行是否得当，对于一个领导者来说是一项必不可少的“内功”。

Lingdao 领导 既要琢磨事，也要琢磨人

目 录

CONTENTS

- | | |
|-----|--------------|
| 283 | 清醒评估自我 |
| 285 | 使人失败的 7 种致命伤 |
| 288 | 你有没有居功自傲 |
| 290 | 一把钥匙开一把锁 |
| 292 | 不要过分仰仗权力 |
| 294 | 让别人喜欢，其实很简单 |
| 298 | 面对上司的三个“不要” |
| 300 | 受人攻击意味着你的重要 |
| 302 | 更好地应对种种不利局面 |
| 305 | 把反省当成每日功课 |

第
一
章

领导

LINGDAO

JYIAOZHUOMOSHIYEYAOZHUOMOREN

与人打交道，须摸透人性的
复杂

为什么人会「贫居闹市无人问，富在深山有远亲」？为什么领导者一旦走上领导岗位朋友就会骤然增多？为什么领导者遭遇曲折时朋友又会骤然减少？在利益面前各种人的灵魂就会赤裸裸地暴露出来。

