

用人之道，是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。选人意识保证了企业有才可用，而育人、用人艺术则能让优秀员工各尽其才，这几个方面互为前提，互为保证，缺一不可。

赵志远 丁艳丽◎编著

领导

慧眼识才、知人善任的

9种智慧

领导慧眼识才的**灵通法宝**
领导知人善任的**用人秘籍**



北京工业大学出版社

领导

慧眼识才、知人善任的

9种智慧

—— 赵志远 丁艳丽◎编著 ——

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导慧眼识才、知人善任的 9 种智慧/赵志远, 丁艳丽编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2290 - 1

I. ①领… II. ①赵…②丁… III. ①领导学②人才管理学 IV. ①C933②C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 031063 号

领导慧眼识才、知人善任的 9 种智慧

编 著: 赵志远 丁艳丽

责任编辑: 杨 军

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码: 100124

电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)

电子信箱: bgdcbsfxb@163.net

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

经销单位: 全国各地新华书店

开 本: 700 mm × 1000 mm 1/16

印 张: 17

字 数: 264 千字

版 次: 2010 年 4 月第 1 版

印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2290 - 1

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

人才是第一资本。正如某句名言所指出的：“人才是世界上所有宝贵资本中最有决定意义的资本。”古语云“得人者兴，失人者崩”。特别是在知识经济时代，人才资本更是一切资本的基础，科教兴国战略和人才强国战略已成为治国兴邦、富民强国的战略之举。

人才之于企业更是如此，企因才兴，才因企成，才企共赢，成为企业界的共识。美国的企业家比尔·盖茨曾说过，假如有一天他一无所有了，只要把他公司的人才留下，他仍可以再建辉煌。美国通用汽车公司前总裁韦尔奇也曾深有体会地说：“你可把我的资产拿走，但是请把我公司的人才留给我，五年之后我将使被拿走的一切失而复得。”经济的竞争，科学技术的竞争，归根到底其实就是人才的竞争。

企业要想立于不败之地、长足发展，就必须拥有更具竞争力的人才。古有“得人才者得天下”的论断，如今，随着社会主义现代化建设的不断发展和科学技术的不断进步，市场竞争愈来愈激烈，企业对人才素质的要求也愈来愈高。市场经济的竞争最终体现在人才的角逐上，“在争人才中争天下，在争天下中争人才”，谁拥有一支高素质的人才队伍，谁就有了成功的基础。

刘邦打败项羽后，一统天下，建立起大汉江山，心里非常高兴。一天，他大宴群臣，在宴会上，他乘着酒兴问群臣：“你们知道我为什么能够夺取天下，而项羽有那么多军队却失去了天下吗？”众大臣

七嘴八舌，有的说：“您治军严厉，甚至苛刻；项羽太讲仁义了。”有的说：“您最大的特点，是有功者赏，有罪者罚；而项羽嫉贤妒能，有功者害之，贤能者疑之。这就是您得天下而项羽失天下的原因。”刘邦笑了，说：“你们只知其一，不知其二。我之所以能夺取天下，主要是因为我善于识人用人。要说运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良；管理国家，安抚百姓，做好军队的后勤保障工作，我不如萧何；统帅百万之众，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人是人中之杰，我能大胆地使用他们；而项羽只有一个范增却不能用，这就是我能夺取天下，而项羽失去天下的原因啊。”

刘邦的话给了我们一个什么启示呢？作为领导者，不一定要有很深的专业知识，但要懂得领导知识，特别是慧眼识才、知人善任的知识，而且识人用人的知识越精通越好。刘邦是个不爱看书、不会武艺的市井之人，但他精通识人用人之术，最后夺取了天下；项羽出生于官宦之家，知书达理，武艺高强，但他不会识人用人，最后只好演出了一场“霸王别姬”了事。历史教训难道不值得我们深思吗？

管理学家汤姆·彼得斯曾说过：“企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”既然人才资源如此重要，那么作为一个领导者就必须具备识人、选人、育人、用人的艺术。在社会竞争日益激烈的今天，用人艺术已经成为领导者磨炼内功，改善经营，不断增强企业内部活力和外部竞争力的重要课题。

用人之道，是一门复杂精细的领导艺术，需要领导者在实践中不断地探索和总结。选人意识保证了企业有才可用人，而育人、用人艺术则可让优秀员工各尽其才。这几个方面互为前提，互为保证，缺一不可。这就要求领导者首先要练就一双雪亮的慧眼去识别人才，筛选人才，而且还要敢于引进各种优秀人才。其次，充分利用好现有的人才，尽量做到“人尽其才，才尽其用”，充分发挥每个人的才能。最后，优秀的领导者还必须培养出一批一流的接班人。

人才就是效率，人才就是财富。得人才者得天下，失人才者失天下。



智慧一：招贤纳士 ——好梧桐才能招来金凤凰

人才是企业的命脉和希望，是最有竞争力的资源。企业如果没有人才作为后盾支撑，只会一步步走向衰败；如果与人才携手，则可以昂然屹立于强者之林。然而，只有好梧桐才能招来金凤凰。领导者要想吸揽众多人才为己所用，必须充分认识人才的重要性，然后强化自身素质，提高自己的领导魅力，搭建自己的人才码头。唯有如此，才能吸引大批优秀人才。

人才是企业成功的根本	2
衡量人才的标准	4
五种人领导不可重用	7
用领导魅力吸引人才	10
修建自己的“黄金台”	12
领导者要有礼贤下士之气度	15
诚心诚意揽人才	17

招贤要有识才的眼光	19
-----------------	----

智慧二：鉴别人才

——从细微处识别人才

企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争。现代管理科学断言：“招进一个不合格的人才与放走一个合格的人才，对企业的损失同样惨重。”要想在芸芸众生中将人才识别出来，就要求领导者有一双识才的慧眼，察其言，观其行，运用科学的人才标准细致耐心地去甄别人才、发现人才。

擦亮慧眼识人才	24
于生活细节处识人	28
通过多种方法了解人才	30
听其言，观其行	35
从声和气中识人	37
笑声传递一个人的性情	41
从言行识别被埋没的人才	43
通过谈话识别人才	45
透过眼神辨人心	47
从座位识人内心	50
观察手部动作可知人的内心	53

智慧三：选人智慧 ——德比才更重要

人才，最重要的特征是德才兼备。“有德有才破格使用，有德无才培养使用，无德有才限制使用，无德无才坚决不用”。一个人再有才能，如果没有德行也不足以担当大任。但是才能不行，却可以通过企业的文化等多方面的环境培养出来。所以企业用人应该以德行为先，退而其次才是选用有才能的人。

绝不允许道德上的违规	58
德比才更重要	60
宽宏大量选德才	63
选才就选有情有义之才	65
选才就选忠诚之才	67
人品比才能更重要	69
价值观比能力更重要	72
人品不容打折扣	74
选用德才兼备之人	75
亲君子，远“小人”	78

智慧四：唯才是举 ——不拘一格降人才

“不拘一格降人才”，是人才工作的一种高境界，是由必然向自由的飞跃。要达到这一境界，需要领导者更新用人观念，创新用人机制，以实际行动，大胆、广泛地不拘一格地选拔使用人才，合理

安排工作岗位，让人尽其才，形成一个团结、协作、进取的“人和”局面，努力工作，共创佳绩。

不以出身论人才	82
要敢于从对手处挖掘能人	84
善用不同性格的人	86
摒弃偏见，善用“怪才”	91
选人用人当破成见	94
妙用“刺儿头”式能人	97
大胆选拔人才	100
敢用强过自己的人	101
公正地选拔人才	105
不计前嫌，敢用对手	108
不拘一格任贤才	111
用其长，避其短	113
敢于选用特殊人才	116

智慧五：用人智慧

——用人不疑、疑人不用

用人之道，在于信任。宁可选人时多费工夫，也不能任用人而不信任。对员工的不信任，直接挫伤的是员工的自尊心和归属感；间接的后果是会加大企业离心力。如果我们的领导者能进行换位思考，与员工建立起彼此信任的关系，在企业建立起一个上下信任的平台，无疑会增加员工的责任感与使命感，激发员工内在的潜能。

用人不疑，疑人不用	122
真假“不疑”相结合	125
用他就应授予全权	128

正确选择得力助手	131
给员工足够的信任	133
要给员工足以发挥的空间	137
信任员工，就放手让他去做	140
用他就要信任他	142
要敢于使用犯过错的员工	144

智慧六：容人智慧 ——尊重人才、爱惜人才

宽宏的容才之量，是领导者必备的一种高尚品德。容才是用才的前提，是企业尊重知识、尊重人才的具体体现，不仅对企业内部人才具有稳定、凝聚的功能，而且对企业外部人才具有巨大的磁力效应，是开发人才资源的着眼点、落脚点。领导者只有大度容才才能做到爱惜人才，尊重人才。

用才要先容才	148
领导者要有容才之量	150
领导者要选好人才、用好人才	155
爱惜人才，方可笼络人才	158
凡成事者必视才如至宝	160
尊重人才，吸揽人才	162
尊贤重能揽人才	164
爱才才能用才	166
关爱员工，从点滴做起	168
善待老员工	171

智慧七：育才智慧 ——人才是培育出来的

“十年树木，百年树人。”这是我国培育人才的格言。“小企业做事，大企业做人”是企业育才的哲学。用才而不育才，人才自然会枯竭。因此，领导者要结合人才的工作和潜能，给机会、委重任、压担子、寻导师，创造良好的环境，积极引导，全力支持和培养，使其成才和提高。

给下属一个前途	174
不可轻易放弃人才	178
积极培育新员工	180
适度施压，逼出员工的潜能	182
让缸里的水动起来	184
给下属一个“挑大梁”的机会	187
善于培养年轻的下属	189
让下属顺势成才	190
千锤百炼出人才	192
协助员工在错误中成长	197

智慧八：留人智慧 ——以情动人、留人留心

留得人才在，企业才能基业长青，这是现代企业对留住人才价值的体悟。领导者需要竭尽所能，让人才安心留下来为自己做事。留住人才已成为企业领导者们最为关注和头疼的问题。不管是事业

留人、待遇留人，还是文化留人，说到底都是人心留人。高明的领导者都懂得用自己的心去留人才的心。

留住人才就留住了辉煌	202
情感留人最有效	203
解除员工的后顾之忧	205
留住技术人才	208
费尽心机留人才	211
想方设法留住关键员工	214
攻克跳槽者的心	218
用职业成就留住人才	221
靠工作内容多样化留住人才	224
恰当的薪酬是留住人才的关键	227
用“美丽的风光”留住人才	232

智慧九：裁人智慧

——能者上，庸者下，劣者汰

在管理工作中，最令人感到困难的莫过于解雇员工了。对任何企业领导者来说，开除或解雇职员，总是一件令人不快的事，因为这或多或少地反映了公司存在着某些缺陷或不足之处。然而，优胜劣汰，适者生存，对于那些不再适合企业发展要求甚至阻碍企业发展的员工，一定不能心慈手软，应该痛下决心，舍而弃之。

领导者还要做到知人善免	236
该淘汰的必须淘汰	238
淘汰那些不胜任工作的人	240
建立合理的人员淘汰机制	242
如何顺利进行人事变革	245



清除庸才，把好人才关	247
要及时淘汰多余人才	251
亲人才远“奴才”	252
“炒鱿鱼”时不能手软	254
让他体面地离开	256

智慧一：招贤纳士

——好梧桐才能招来金凤凰

人才是企业的命脉和希望，是最有竞争力的资源。企业如果没有人才作为后盾支撑，只会一步步走向衰败；如果与人才携手，则可以昂然屹立于强者之林。然而，只有好梧桐才能招来金凤凰。领导者要想吸揽众多人才为己所用，必须充分认识人才的重要性，然后强化自身素质，提高自己的领导魅力，搭建自己的人才码头。唯有如此，才能吸引大批优秀人才。



人才是企业成功的根本

《孙膑兵法·月战》曰：“间于天地之间，莫贵于人。”意思是说天地之间的万事万物，没有什么比“人”更重要的了，人，居于天地万物的第一位。的确如此，正因为人的存在，才有了社会，人是社会的创造者和改变者。无论在什么时候，人的作用都不容忽视。

战国初期，魏国首位国君魏文侯是位比较有为的国君，他将百姓看得很重。

有一年，魏文侯遇到了一件奇怪的事情。按照魏国条例，每年年底，各县都要向朝中进贡。这年年底，有个大县的进贡物品竟然是往年的数倍。朝中大臣认为此事象征着国运昌盛，可喜可贺，但魏文侯却不这样想。他认为，该县既没有增加土地，也没有增加人口，即使有一些新产业出现，也不可能征收到如此丰厚的进贡。于是魏文侯认定，一定是当地的官吏为了邀功，增加了征收数量。如果不及时制止这种现象，各地官员一定会争相效仿，使百姓陷入水深火热之中，从而影响魏国的兴亡。

第二天上朝后，魏文侯向众大臣讲述了这件怪事。听完他的讲述后，众大臣并不知道国君的用意。魏文侯看到他们一脸迷惑的样子，正言道：“我之所以把遇到的这件事情告诉你们，是想让你们明白：皮之不存，毛将焉附？老百姓是国家的根本，是国家的依附所在。如果百姓不能够安居乐业，国家便会消亡。为了眼前的暂时利益而放弃了国家昌盛的大计，是不可取的。”

众大臣这才醒悟过来，深感君主英明。

“皮之不存，毛将焉附？”这短短的一句话就证明了魏文侯以人

为本的治国方针。

百姓对国家的重要正如同人才对企业的重要。一个缺乏人才的企业，正如一辆没有汽油的汽车，哪怕再豪华也不过是废铁一堆。那么，什么样的人，才算得上是人才呢？

其实，人才的含义很广泛。对于企业来说，人才就是能够在自己的工作岗位上做出成绩的人。因为企业是一个整体，由多个岗位组成，任何一个岗位的缺失都有可能给企业效益造成严重的影响。正因为如此，企业管理者在认识到每个工作岗位重要性的同时，应该把每一个在岗位上有着优秀表现的员工看做人才，重视他们。

随着社会的进步和发展，人才的重要性也越来越突出。可以说，21 世纪的企业竞争实质就是人才的竞争。人才是企业的生存和希望，是最具有竞争力的资源。企业如果与人才无缘，再强大的企业也只能一步步走向衰败。只有认识到这一点，才能够保证企业在激烈的社会竞争中不会被残酷地淘汰。

在松下电器公司总部的一次例会上，松下幸之助向一位中层雇员问道：“你在与客户交谈的时候，如果客户问到松下电器公司的主要产品是什么，你如何回答？”

会议室的人都觉得奇怪。松下电器公司的主要产品当然是各种电器了，这还有疑问吗？这位下属与其他人的想法一致，开口便说道：“各种电器。”

松下幸之助听后，很不满意。他说：“你的回答从根本上就错了。”

这话使大家感到莫名其妙，松下电器公司不是生产电器又是生产什么的呢？

松下幸之助接着说：“如果有人问你们松下电器公司主要生产什么，你们要说松下公司主要是培养人的公司，兼做电器。”

松下幸之助之所以这样说，是因为他认识到了人才是企业成长并长盛不衰的核心竞争力。在他看来，人才是企业生存和发展的前提和基础，只要保证企业有大量的人才，就能够生产出质量更好、

更具有竞争力的产品。

简而言之，一流人才造就一流企业。21 世纪企业的发展更多依靠人才推动。安德鲁·卡内基曾经说过，在员工和工厂之间，他愿意选择员工。因为工厂离开了员工，很快就会被遗弃，进而变得杂草丛生，成为废墟；如果有了员工，就算没有工厂，也可以凭借智慧和双手建造工厂。当然，安德鲁·卡内基在这里所指的员工，都是称职的员工，都是工厂企业的人才。企业经营的最终目的是积累资本、获得利润。企业经营既然是以利益为前提的，那就更要重视能够创造出真正利润的人才。

衡量人才的标准

企业之间的竞争就是人才的竞争。如何拥有最优秀的人才，将是企业成功最重要的关键之一。然而，正如人生在世不如意事常十之八九一样，实际生活中不称心之人也常有六七。

那么，领导者应该依照什么样的标准来衡量人才呢？以下是领导者衡量人才的十个标准。

1. 不忘初衷紧跟时代而虚心学习的人

所谓初衷，即创造优质廉价的产品以满足社会、造福社会。只有抱着这种初衷，才可能谦虚，也只有谦虚才能实现这种使命。在瞬息万变的现代社会中，存在着很多不确定因素，稍有迟疑，就可能使原来非常杰出的构思在片刻之间变得一文不值，因此再有才能的人也要紧跟时代而虚心学习，否则总有一天会被社会所淘汰。日本著名企业家松下幸之助在任何时候都很强调这种初衷，可以说，他的谦虚正是为了能够顺利实现活用人才之道。松下指出：处于领