

领导

开天

艺术
通鉴



九州
图书
出版
社

主 编 王立新 任治韬 天舒

领导用人艺术通鉴

九州图书出版社

上 卷

责任编辑:连 杰

版式设计:熊晓英 谢 峰

图书在版编目(CIP)数据

领导用人艺术通鉴/王立新等主编;—北京:九洲图书出版社,1998.7

ISBN 7-80114-298-5

I. 领… II. 王… III. 人才学 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 18059 号

领导用人艺术通鉴

出版:九洲图书出版社(北京市西城区车公庄大街 6 号,市委党校 2 号楼)

邮编:100044 电话:68366742)

经销:全国新华书店

印刷:中国建筑工业出版社密云印刷厂

开本:787×1092 毫米 1/16 开

字数:3278 千字

印张:145.75

版次:1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷

印数:1—2000 册

书号:ISBN 7-80114-298-5/B·1

定价:680.00 元(上、中、下卷)

《领导用人艺术通鉴》编委会

主 编:王立新 任治韬 天 舒

副主编:高东明 彭忠华 刘志国 孙正义 夏光远

编 委:(以姓氏笔划为序)

于礼文	马泽峰	马仁玲	天 舒
王立新	王玉宝	毛代云	叶 滢
刘志国	孙正义	孙淑凤	孙桂文
任治韬	何妙龄	张伯玉	陈习才
陈昕晖	杨 梅	赵建宏	赵北伟
赵国强	高延晶	夏光远	秦熠群
梁修云	耿仁发	袁庆池	崔玉章
谢 峰	董 克	韩 漪	熊晓英
潘 越	薛 文		

前 言

在中华民族丰富灿烂的历史文化遗产中,用人思想与用人艺术是最光辉的篇章之一。中华民族以五千年文明,孕育了一代代杰出人才与志士能人,孕育了许许多多各具光彩、各具性格的政治家、思想家。“贤才,国之宝也”,“得才者昌,失才者亡”,“一代之治,必有一代之人才任之”……这些至理名言,不但成为历代政治家、思想家的共识,而且为无数次成败、兴衰的实践所证明。人才的选用是一个亘古不朽的话题,它关系着国家的兴衰、时代的进退与社会的安危!小平同志在南方视察时就特别指出:中国的事情能否办好,“关键在人”。

本书编者正是志在发掘整理历史文化典籍,总结历代用人正反两个方面的经验教训,将中国历代用人思想与用人艺术作了系统归纳与介绍,并借鉴西方用人思想、实践和制度,分别加以叙述、评介,汇成此部《领导用人艺术通鉴》。

《领导用人艺术通鉴》全书分为上中下三卷,上卷、中卷总结了古今中外成功领导者的经验,对领导用人艺术作了系统的阐述,以用人艺术为经,以历史为纬,从知人、择人、任人、御人、容人、育人、励人几个方面为重心,打破时空界限,有理论上的探讨和提炼,有策略上的权衡,有对人物的品评,有对得失的反思。作者立论精辟独到,利用寓意深刻的历史典故,谈古论今,把用人艺术中的方方面面进行了透彻、深刻的剖析。下卷对领导用人艺术作了实证性的分析,通过古今中外数百位杰出的政治家、军事家、企业家高超的用人艺术的实证性研究,进一步丰富了领导用人艺术的理论内涵。

本书融典型性、真实性、可读性、借鉴性、实用性于一体,选题新颖,视角独特,内容广博精深,事例丰富多彩,故事引人入胜,评析发人深思。全书各部分内容自成体系而又有密切的联系,涵盖了领导用人艺术的各个方面,以讨论代替说教,重在启迪,旨在务实,用人的艺术与智慧溢于字里行间,相信广大读者能够从中得到有益的启迪。

编写这样一部大型工具书,并力求严肃、准确、全面、实用,我们尽了最大努力,但由于水平有限,其中的疏漏和错讹在所难免,恳请广大读者不吝赐教,使之更趋完美。

编 者

一九九八年六月

《领导用人艺术通鉴》·总目

上 卷

知人之法 知人的准则/知人的方法/知人的艺术/知人的禁忌/知人夜话/知人箴言

择人之术 择人的准则/择人的方法/择人的艺术/择人的禁忌/择人夜话/择人箴言

任人之计 任人的准则/任人的方法/任人的艺术/任人的禁忌/任人夜话/任人箴言

御人之谋 御人的准则/御人的方法/御人的艺术/御人的禁忌/御人夜话/御人箴言

容人之心 容人的准则/容人的方法/容人的艺术/容人的禁忌/容人夜话/容人箴言

中 卷

育人之方 育人的准则/育人的方法/育人的艺术/育人的禁忌/育人夜话/育人箴言

励人之策 励人的准则/励人的方法/励人的艺术/励人的禁忌/励人夜话/励人箴言

用人之鉴 知人得士/选贤任能/以礼招贤/因材选任/用其所长/以诚待下/宽严相济/育才造士/好剑应砺/用人通论/用人夜话/用人警鉴

附录 中国历代用人思想/中国历代选官思想/中国历代名人论用人/中国历代名君求贤诏/中国历代名臣进贤表/中国历代用人文献

下 卷

统御有方 刘邦的用人艺术/曹操的用人艺术/刘备的用人艺术/诸葛亮的用人艺术/李世民的用人艺术/武则天的用人艺术/赵匡胤的用人艺术/朱元璋的用人艺术/朱棣的用人艺术/雍正帝的用人艺术/乾隆帝的用人艺术/曾国藩的用人艺术/

不拘一格 毛泽东的用人艺术/周恩来的用人艺术/邓小平的用人艺术

海纳百川 林肯的用人艺术/罗斯福的用人艺术/艾森豪威尔的用人艺术/尼克松的用人艺术/伊丽莎白一世的用人艺术/拿破仑的用人艺术/戴高乐的用人艺术/丘吉尔的用人艺术/蒙哥马利的用人艺术/李光耀的用人艺术

各领风骚 人才第一/以人为本/点石成金

通古鉴今 《人物志》/《观人学》/《反经》

第一编

知人之法

第一章 知人的准则

一、衡德量才 (3)

诸葛亮举贤兴汉室/唐太宗用人
重贤德/刘邦不信谗言用陈平/秦
穆公起用奴隶成霸业

二、出于公心 (10)

齐桓公用人不避亲仇/公孙枝
让位推荐百里奚/唐太宗唯才
是任不以新旧为差

三、大处着眼 (15)

伯乐相马意在用人/郗生择主
归附刘邦

第二章 知人的方法

一、伯乐功能法 (18)

世有伯乐,然后有千里马/吕蒙
正的“小册子”/林则徐的“人
才档案”/徐悲鸿慧眼识才/克服
崇“洋伯乐”心理/鉴别“假伯
乐”

二、环境创造法 (20)

创造良好的舆论环境/创造机
会均等的社会环境/玄宗瘦天
下肥

三、比较鉴别法 (22)

横向比较/纵向比较/正反比较/
长短比较/思维比较/比较的科
学性

四、借贤知贤法 (24)

同类相聚/贤者知贤/“人才团”
理论/谨防“以己度人”效应

五、激励荐贤法 (26)

用奖金鼓励荐贤者/考绩式选
择人才/举贤不避己讳

六、标准对照法 (29)

以德为标准的三性/鉴别将才
的标准

七、生理生化法 (31)

凭借自然科学鉴别人才

领导用人艺术通鉴·上卷目录

- 八、直接考察法……………(32)
 面测法/谈话法/调查法
- 九、反馈试探法……………(34)
 直接反馈试探/间接反馈试探
- 十、信息过滤法……………(36)
 去粗取精,去伪存真/区别对待
 传闻、议论和反映
- 十一、心理测验法……………(39)
 智力测验的方法/特殊能力测
 验的方法/创造力测验的方法/
 人格测验的方法
- 十二、立体透视法……………(44)
 多层次透视/多侧面透视
- 十三、群众路线法……………(46)
 民意测验/民主评议/民主推荐
- 十四、见微知著法……………(49)
 生活细节法/工作探微法/观友
 相人法/看书知人法
- 十五、言语辨析法……………(53)
 品德情操的辨析/才能学识的
 辨析
- 十六、实践检验法……………(57)
 短期试用/情境模拟
- 第三章 知人的艺术**
- 一、由表及里……………(59)
 知人难/辨贤佞/岳飞鉴马
- 二、兼听众论……………(62)
 孟子的“知人四程序”/朱元璋
 “辨邪正”
- 三、听言观行……………(63)
 知情况始能料人/要知人须观
 其所为/联系过去看现在/看现
 在可测未来
- 四、观其交友……………(64)
 孟母三迁/同类相从,同声相应
- 五、富视所与……………(65)
 大斗借出,小斗收回/赵括藏金帛
- 六、达视所举……………(65)
 魏成荐师,翟璜荐臣/功罪连坐法
- 七、穷视不为……………(66)
 刘备弃城不弃民/王衍清谈误国
- 八、贫视不取……………(67)
 重耳退玉璧/刘邦拒财色
- 九、察前料后……………(68)
 公孙鞅入秦国/何曾言谈知后事
- 十、量情度义……………(68)
 管仲临危谈用人/乐羊子食子肉
- 十一、看仆识主……………(69)
 三杰取天下/见仆如见主
- 十二、六戚四隐……………(70)
 外用八观六验/内用六戚四隐/
 房玄龄预言隋灭

十三、间以是非…………… (71)

高欢试子/李德裕闭口不言

十四、穷以辞辩…………… (71)

淳于髡与邹忌辩/纪晓岚妙答
乾隆

十五、咨以计谋…………… (72)

百里奚论国事/张宾自觅将领

十六、告以祸难…………… (73)

鲁沫洗涮耻辱/高颖于危难领命

十七、观以心志…………… (74)

曹刘雨夜论英雄/项羽的鸿鹄
之志

十八、醉之以酒…………… (75)

朱元璋借酒试徐达/醉酒观其性

十九、临之以利…………… (76)

疑诏诡使/查廉八法

二十、期之以事…………… (76)

张良拾履/人而无信,不知其可

二十一、委之以政…………… (77)

王猛执严法/庞统大贤处小任

二十二、责之以实…………… (78)

晏子论求贤/张居正论用人

第四章 知人的禁忌

一、忌以貌取人…………… (79)

庞统因貌报国无门/取者非才

的后果/德识才学体考察人才

二、忌以偏概全…………… (81)

日观其德,月观其艺/切忌以点
代面/不以成败论英雄

三、忌以短掩长…………… (83)

扬长容短/扬长避短/从短处看
长处

四、忌以静止眼光看人…………… (85)

士别三日,刮目相看/胯下将军
/以发展的眼光看人才

五、忌以个人好恶认人…………… (86)

十室之邑,必有忠信/始皇因情
立胡亥

六、忌以传闻鉴人…………… (88)

闻言必察/善辨忠奸/识别贤才

七、忌被表象所迷惑…………… (89)

孔子冤颜回/贤良忠臣孟舒/杨广
伪饰夺宗/观人识德/知人知言

八、忌嫉贤妒才…………… (92)

挑拨离间/春申君有贤不用/心
私则暗/国宝巧言拒王珣

九、忌以亲划线…………… (94)

用人唯贤/用人信之/以私结之
以私解

十、忌论资排辈…………… (96)

魏惠王不用商鞅/用人不当,身
死国亡

知人夜话

- 商汤用餐识伊尹 (98)
- 孔子与鲁哀公论识人才 (99)
- 鲍叔舍己举荐管仲 (100)
- 魏文侯诚意拜师段干木 (101)
- 伯乐与秦穆公论相马 (102)
- 田忌慧识孙臆 (103)
- 淳于髡日荐七贤 (105)
- 吕公慧眼识刘邦 (105)
- 汉武帝迎申公用江充 (106)
- 汉光武帝不疑用冯异 (107)
- 刘备“三顾茅庐”请诸葛 (108)
- 陆逊火烧连营显奇才 (109)
- 刘邵和他的《人物志》 (110)
- 刘实让贤推能论 (111)
- 唐太宗阅卷识马周 (112)
- 唐太宗尽议臣下之得失 (113)
- 唐太宗痛失魏征贤臣 (114)
- 陈子昂论识别人才 (114)
- 宋太祖善用人识齐贤 (115)
- 吕蒙正无私无畏荐人才 (116)
- 宗泽慧眼识岳飞 (117)
- 忽必烈重用郭守敬 (118)
- 朱元璋暇谈得刘基 (119)
- 刘基知人又自知 (120)
- 康熙帝慧眼识施琅 (121)
- 康熙坚持考察起用人才 (122)
- 乾隆私访任用贤才 (123)
- 纪昀智答乾隆对 (124)
- 张之洞力保冯子材 (125)
- 悲鸿展厅巧举白石 (125)
- 杨公慧眼识润之 (126)
- 毛泽东月夜送诗人 (127)

知人箴言

- 一、才为国宝,治国需贤 (128)
- 二、国以才兴,失贤国衰 (130)
- 三、苟能识贤,何患无人 (140)
- 四、知人不易,识才更难 (142)
- 五、识才之术,需学伯乐 (145)
- 六、金要提炼,才须识别 (148)
- 七、识才之法,实践衡之 (151)

第二编

择人之术

第一章 择人的准则

一、择人唯贤 (163)

夺淫民之禄以徕四方之士/商
鞅以功定尊卑

二、包容并蓄 (164)

李斯《谏逐客书》/康熙的择人观

三、不拘一格 (165)

反对论资排辈/反对看出身、
门第/反对讲名声

四、不求完人 (170)

无求备于一人/重大节,略小
过/康熙的用人观

第二章 择人的方法

一、大力招贤 (172)

齐桓公庭燎求贤/燕昭王高筑
黄金台/汉武帝不以一眚掩大
节/曹操“唯才是举”令

二、亲自访贤 (174)

三顾茅庐/西伯侯渭河访子牙
/齐桓公五往求士

三、鼓励荐贤 (175)

荀彧荐才/萧何月下追韩信/
白居易“行赏罚以劝举贤”

四、提倡自荐 (178)

荐举之法首推自荐/自荐之形
式/武则天倡自荐

五、鼓励他荐 (179)

春秋时期的举荐/荐举之法令
/赵普荐才

六、褒奖让荐 (180)

让荐的两个条件/让荐之风存
在的条件

七、重视民荐 (181)

顺从民意,尧让位于舜/民荐
的三种形式

领导人艺术通鉴·上卷目录

- 八、赛马场上选良驹
——竞争择优法 (183)
伯乐作弊/竞争择优法的三点
好处/考试竞赛法/任期目标
法/实绩考评法

- 九、良禽择木而栖
——魅力吸引法 (185)
领导者自身魅力的内容

- 十、无本万利的事业
——招聘选贤法 (187)
张榜招聘/以礼招聘/重金招
聘/招聘人才注意事项

第三章 择人的艺术

- 一、不限资历 (191)
习惯择人法的三大弊端:贤愚
不分、赏罚不明、阻塞才路

- 二、不论地位 (192)
卑贱出身多人才

- 三、不避亲疏 (193)
亲者不护,仇者不疏/以贤能
为准,不以亲疏为界

- 四、不计年龄 (194)
大器晚成/英雄自古出少年/
用人须适时

- 五、不重智差 (196)
因材施教/因人而用

- 六、不分性别 (196)
女子受歧视的原因/女子的贡献

- 七、不唯学历 (198)
无学历之人卓有成就的原因

- 八、不以族异 (198)
择人不以族异,应以贤为准

- 九、不以貌取 (200)
以貌取人的三个原因/才、貌
偏差/德、貌偏差

- 十、不限智类 (201)
各行各业都不可偏颇/行行出
状元

第四章 择人的禁忌

- 一、忌任人为亲 (203)
任人唯亲的弊端/任人唯贤的
两个基本点

- 二、忌戴“有色眼镜” (205)
不计较门第/不凭资历/不计
较年龄

- 三、忌“武大郎开店——高人莫来”
..... (207)
李林甫嫉贤断送江山/嫉贤妒
能的危害

- 四、忌“文凭”等于“人才” (209)
文凭、学历的关系/高分低能的
存在

- 五、忌选才方法偏颇 (211)
人的复杂性/人才选拔时的四
种制约因素/日本人的选才观

六、忌选才中的偏见	(213)
人才≠完人/人才≠奇才/人	
才≠勇士	

择人夜话

尧舜“禅让”择贤能	(215)
姜尚选人的“六守、八征”	(216)
庄子的“九征”选人法	(217)
管仲公诚心荐贤相	(218)
墨子主张“列德而尚贤”	(219)
宁戚求官和桓公用贤	(220)
五张羊皮换名宰	(220)
秦孝公破格用商鞅	(221)
昭襄王四跪求范雎	(222)
祁黄羊两荐中军尉	(223)
秦使苦心收范雎	(224)
燕王创设招贤台	(225)
毛遂自荐脱颖而出	(226)
泰山之大不舍泥土	(227)
汉武帝亲自考察选用人才	(228)
刘秀提拔老实人	(229)
汉光武举严光得天下心	(229)
曹操三发求贤令	(230)
曹操选用奇才转危为安	(232)
郗超重大义保谢玄	(234)
羊祜病危荐杜预	(235)
谢安举侄当重任	(236)
唐高祖“既往不咎”用李靖	(236)

唐太宗任贤不择民族	(237)
唐太宗喜得虎将	(238)
唐太宗选贤任能唯才是举	(239)
知能方能善任	(240)
娄师德大度荐狄公	(240)
武则天选拔人才	(241)
唐太宗修订科举制	(242)
欧阳修一札荐三贤	(243)
王安石的人才思想	(244)
范仲淹泣谢吕夷简	(246)
司马光的德才观	(247)
毕士安力举寇准	(248)
元世祖不论资历用安童	(248)
不忽木让贤举完泽	(249)
忽必烈偏重访隐逸	(250)
杨士奇为国荐贤才	(251)
乾隆皇帝论选用人才	(252)
贤臣荐清官	(255)
刘宗周与崇祯帝论进贤才	(256)
清太宗广选治国人才	(257)
林则徐打破陈规选人才	(258)

择人箴言

一、安邦定国，贵在择才	(259)
二、择物有量，选贤有度	(265)
三、选贤重法，得法者得	(270)
四、求全责备，选才之忌	(280)

第三编

任人之计

第一章 任人的准则

- 一、能当其位 (289)
授任必求其当/避免“功能过剩”/应当考虑负面条件
- 二、用人如器 (291)
欲得千里马,先爱百里驹/物尽其用,货畅其流
- 三、不用余人 (295)
“官”在得人,不在员多/人多未必好办事
- 四、宁缺勿滥 (296)
“官”不必备/职不轻授/任之以专
- 五、因事用人 (299)
因人设事不可取/因人用事谋略
- 六、用人处事 (302)
三种用人抉择/对待工作和上司的四种类型/选用优秀人才的思维轨迹
- 七、放权任人 (305)
放权用人的积极意义/权力集中与分散的合理掌握
- 八、适度制约 (307)
制定科学合理的制度/实施严格正常的考核制度
- 九、选用偏长 (310)
选用偏长谋略的几点考虑/领导者的选才对策
- 十、因流而导 (315)
人才流动是历史的必然/尊重本人意愿是引导人员流动的关键/智流是人员流动的最近通道/消除人员的阻力
- 十一、因佐而构 (326)
通功易事,互利共生/“聪明平

淡,总达众材”

十二、人尽其才 (333)

启动竞争,竭欲尽能/优化环境,事行乘势

第二章 任人的方法

一、授权超脱法 (341)

合理原则/量力原则/带责原则/可控原则/信任原则/宽容原则

二、长短活用法 (346)

扬长避短/取长补短/用短为长

三、当用其佳法 (349)

用才不要贻误时机/人生三阶段/领导者素质与用人的关系

四、能级正挂法 (351)

能级倒挂诱发上级阴暗心理/能级倒挂诱发下级消极心理/人才倒挂的两种表现形式

五、兴趣效应法 (353)

兴趣的识别/兴趣的选择/兴趣的优化/兴趣的调整

六、信任激励法 (356)

责任委托式/破胆护才式/谅解宽容式/“亮底牌”式

七、杂交优势法 (360)

引进式杂交/调整式杂交/互学式杂交

八、破除旧格法 (361)

破除“年龄格”/破除“文凭格”/破除“关系格”

九、忧患刺激法 (364)

陷之死地而后生/挖掘人体潜力/合理掌握“度”

第三章 任人的艺术

一、攻心为上 (367)

身在曹营心在汉的徐庶/下属对领导的四层心理追求/投其所好的攻心谋略

二、以柔克刚 (369)

以理服人/以礼待人/以智取人/以情动人/以仁悦人/以信处人/以法治人

三、集结配套 (373)

四个环节:密度、时间、结构、形式/领导者明智的决断

四、舍小取大 (374)

用人要区分主次/育人要看清方向/护才要看住台柱/选才要权衡利弊

五、集中投入 (377)

集中投入的多层含义/人才投资与分苹果的不同之处

六、适时起用 (380)

起用人才恰当时机的选择/适时起用人才的好处