

一本书让你读懂企业做大做强、基业长青的“秘密”

# 识人 用人

# 有学问

汤青笠 张独白◎编著

- ◆ 史上最经典的九大用人之道
- ◆ 企业从优秀到卓越的智慧解读

所有的历史故事和企业经典案例都证明了一个真理：  
拥有一流的人才，才能成就一流的企业。



华夏出版社



# 有学问

汤青笠 张独白◎著

华夏出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

识人用人有学问 / 汤青笠, 张独白著. —北京:  
华夏出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5080-6002-6

I. ①识… II. ①汤… ②张… III. ①人才管理学—  
通俗读物 IV. ①C962-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第206061号



出品策划:

华夏文轩

网 址: <http://www.xinhua bookstore.com>

## 识人用人有学问

---

- 编 著 汤青笠 张独白  
责任编辑 武新华  
封面设计 思想工社  
排版制作 思想工社  
出版发行 华夏出版社  
(北京东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)  
经 销 新华文轩出版传媒股份有限公司  
印 刷 北京通州皇家印刷厂  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 22  
字 数 320千字  
版 次 2011年1月第1版 2011年1月第1次  
书 号 ISBN 978-7-5080-6002-6  
定 价 39.80元
- 

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

# 【序言】

## 读传统智慧 学驭人之道

若说识人，可谓极雅极感性的一件事。再说用人，又是一件相当现实的事情，需要用人者有称职的判断力与足够的理性。

自古以来，“识人”与“用人”都纠缠在一起。其中涉及的人物与故事，不乏声名极盛和流传极广的。有的识人用人故事极为残酷而令人无奈，譬如西庇阿是汉尼拔唯一的知音、朋友，却在战场上亲手葬送了汉尼拔的一切；又譬如萧何与韩信之间，最终只留下了“成也萧何，败也萧何”的千古之叹。

更有无数多才之士，因为有人相知而走出林泉，没被埋没；又因为所遇之主的善用，有人得以施展出自己毕生的才华，在历史上如明星闪耀。识人之雅，用人之道，已成为我们民族传统智慧中不可分割的一部分。

许多事实都证明了，中华文明的伟大传统总是能在各种方面帮助生于当代的人们。若能继承传统的精神，学习传统的智慧，吸取传统中的经验与教训，将大大提高我们在这个商业社会中竞争与发展的能力。本书共分九卷，搜罗了172个历史上的真实故事。从对



人才的判断、对人才的态度、任用人才的心态、保持与人才的关系等多种角度阐释了识人用人之道。

每一个小节，我们都结合历史上具有代表意义的典故、古人总结出的道理与当代中外社会实践的例子，进行深入地解读和阐释。

才力与篇幅所限，不能深追背景，详究细节，而本书的意图，亦非弄文或论史，仅于万卷之中，取其实用而已。

不敢妄发宏愿，读书与著书，终归是希望有益于今人。



# 【目录】

## 第一章

### 唯才是举，不计其他

#### ——选择人才的良好起点

- ◎ 不看经验，不问资历 ..... 004
- ◎ 年龄资历不是问题 ..... 008
- ◎ 突破心中的局限 ..... 011
- ◎ 人才就在身边 ..... 015
- ◎ 领导风格就是用人风格 ..... 019
- ◎ 是人才就不能错过 ..... 023
- ◎ 每个人都可以成为人才 ..... 028
- ◎ 给别人机会就是给团队机会 ..... 033
- ◎ 用别人不敢用的人 ..... 037

## 第二章

### 不拘一格，人尽其才

#### ——发掘人才的特殊角度

- ◎ 人才不问出身 ..... 044
- ◎ 调动人的潜能 ..... 048

◎ 错过的可能是一条大鱼 .....	052
◎ 不必寻找完美 .....	056
◎ 不入虎穴，焉得虎子 .....	060
◎ 信任就是力量 .....	064
◎ 要正面激励人才 .....	068
◎ 人才是用出来的 .....	072
◎ 不以一时一事论英雄 .....	076

### 第三章

## 披沙拣金，不求完美

### ——清楚人才的人性缺点

◎ 不求完人找能人 .....	082
◎ 允许人才犯错误 .....	086
◎ 怪人有时候能成大事 .....	089
◎ 发挥特殊人才的优势 .....	093
◎ 人才也是服务对象 .....	097
◎ 用人要有战略思维 .....	101
◎ 胸怀宽，人才就广 .....	106
◎ 从新角度认识人才 .....	110
◎ 首先用好身边人 .....	114

## 第四章

### 见微知著，以小识大

#### ——识别人才的微观判断

- ◎ 忽略细节导致悲剧 ..... 122
- ◎ 细节背后是真相 ..... 125
- ◎ 以小见大要靠阅历 ..... 129
- ◎ 有用的就是正确的 ..... 133
- ◎ 从表象发现实质 ..... 137
- ◎ 理解人就能发掘人 ..... 140
- ◎ 相信品格或者相信直觉 ..... 144
- ◎ 时间能够说明真相 ..... 147
- ◎ 品性有时比才华重要 ..... 151
- ◎ 能知事才能识人 ..... 154

## 第五章

### 量才录用，因人而异

#### ——判定人才的适用范围

- ◎ 合适的人做合适的事 ..... 160
- ◎ 摆对人才的位置 ..... 163

◎ 人不称职但工作可以称职 .....	167
◎ 打破固定思维模式 .....	170
◎ 发现人才的价值 .....	174
◎ 拆除束缚人才的框架 .....	178
◎ 给了阳光才能灿烂 .....	181
◎ 因人设事，因事设人 .....	185
◎ 最好的未必最合适 .....	189
◎ 过去的经历不代表将来 .....	192

## 第六章

# 就事论事，不论好恶

## ——任用人才的正确心态

◎ 用人避嫌不避嫌都对 .....	198
◎ 适合不等于喜欢 .....	201
◎ 找人才不是找朋友 .....	205
◎ 自己主动学会适应 .....	209
◎ 试着改变自己 .....	213
◎ 有时候就应该装糊涂 .....	216
◎ 喜欢不是用人的理由 .....	220
◎ 让人才推举人才 .....	223

## 第七章

### 礼贤下士，善解人意

#### ——对待人才的适度姿态

- ◎ 善待最普通的下属 ..... 230
- ◎ 一流人才观决定一流事业 ..... 233
- ◎ 坏事可以转化成好事 ..... 237
- ◎ 不断提高自己 ..... 240
- ◎ 给予人才应有的礼遇 ..... 244
- ◎ 尊重人才就是对自己负责 ..... 247
- ◎ 失去人才是失败的开始 ..... 251
- ◎ 态度和奖励一样重要 ..... 255
- ◎ 做对事就是用对人 ..... 258
- ◎ 学会换位思考 ..... 262
- ◎ 尊重就是人才战略 ..... 265
- ◎ 不忽略任何一个人 ..... 269

## 第八章

### 推心置腹，用人不疑

#### ——使用人才的足够信任

- ◎ 信任别人也是自信 ..... 274
- ◎ 相信别人是一种智慧 ..... 277
- ◎ 用人要勇于放权 ..... 280

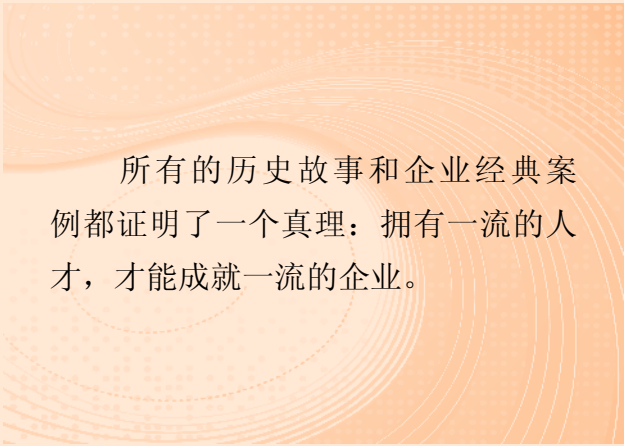
◎ 达到信任的境界 .....	284
◎ 怀疑是最大的敌人 .....	287
◎ 放权才能提高效率 .....	290
◎ 抓大放小，放手用人 .....	294
◎ 该放手时就放手 .....	297
◎ 不能用人就不能成事 .....	301
◎ 拿出信任人的胆量 .....	304

## 第九章

# 大度兼容，不计前嫌

## ——容忍人才的宽阔胸怀

◎ 宽容才是用人的胸怀 .....	310
◎ 合作不能气量小 .....	313
◎ 该让步时就让步 .....	317
◎ 用人要着眼将来 .....	321
◎ 调整自己的心态 .....	324
◎ 不在过程中迷失方向 .....	328
◎ 正视矛盾的积极方面 .....	332
◎ 敢于任用强者 .....	335



所有的历史故事和企业经典案例都证明了一个真理：拥有一流的人才，才能成就一流的企业。



临李公麟饮中八仙图（局部）

唐寅·明

《临李公麟饮中八仙图》取材于杜甫的七言古体诗《饮中八仙歌》。“八仙”情态各异，纵情豪饮之状尽现纸上，呼之欲出。杜甫诗中的“八仙”，分别为贺知章、李璿、李适之、崔宗之、苏晋、李白、张旭和焦遂。这幅画中的“八仙”虽各自形貌传神，风流洒脱，却又露萧瑟凄凉之意。这其实是寄托了唐寅自己怀才不遇的心境。

# 唯才是举，不计其他 } ——选择人才的良好起点

“唯才是举”出自三国曹操的《求贤令》：“二三子其佐我明扬仄陋，唯才是举，吾得而用之。”意思是，只要有才能的人，就举荐使用他们。即便是“负污辱之名，见笑之行，或不仁不孝而有治国用兵之术”的人，只要他们有才能，一样可以录用。

用人者一定要了解自己究竟需要些什么样的人才。譬如吕不韦就清楚，他需要成功地耍一次外交手腕，只要可以实现这个目的，外交使者的年龄、资历，通通都不是问题，所以十二岁的甘罗得以重用。日本的松下幸之助更是精于此道。

反过来说，人人都有缺点，若你满眼看到的全是他人的缺点，那这世界虽大，恐怕也找不出几个“完人”来供你驱策了。

## 不看经验，不问资历

人们做事情的时候，都需要用以往的经验 and 理论作为参考，否则就失去了做事的依据。但是，如果过于依赖已有的经验和常识，那么就会很难走出突破性的一步，也会失去一些前所未有的机遇和拓展空间。做事是这样，用人也是这样。

孔子是中国历史上的文化巨人，被后代称为“万世师表”。但是，孔子曾经拜一个七岁的孩子为老师，这个孩子就是神童项橐。

孔子在鲁国讲学时，第一次遇到了项橐。当时，项橐在马路用小石头围了个圈，里面用薄石板盖了间小屋。项橐玩得正高兴时，忽然从西南驿道上来了辆马车，上面坐着孔子，后面跟着一些弟子。驾车的便是那个“人死冠不免”的子路，他嘴里不断地喊：“驾！驾！”猛然看见项橐蹲在马路中间玩，就大声吆喝：“闪开！闪开！”

项橐若无其事，照样玩他的。子路满脸怒气，下车伸手要揍项橐，被孔子制止。孔子下车问：“你这小孩子怎么不让路？”项橐说：“城躲马？还是马躲城？”孔子一时语塞，弟子们也哑口无言。最后，孔子他们只好绕“城”而过。

在路边，孔子遇到项橐的父亲在种地。子路就问项父：“你的锄一天到底锄多少下？”项父回答：“你的马蹄一天抬多少下，我的锄就锄多少下。”孔子听后很惊讶，便问：“是

◎如果过于依赖已有的经验和常识，那么就会很难走出突破性的一步，也会失去一些前所未有的机遇和拓展空间。

## 人·物·索·引

## ◎项橐

春秋时期鲁国的一位神童，虽然当时他只有七岁，孔子依然把他当作老师一般请教，后世尊项橐为“圣公”。

谁教你的？”项父是个厚道人，不会说谎，便对孔子说是儿子项橐教的。

孔子便吩咐弟子们在当地找店住下，打算进一步找项橐交谈。这地方无论是民宅还是店家，都种荆棘当院墙。孔子进店没注意，袍子被荆棘挂破了。一个弟子很恼火，便对围观的人说：“这个地方这么多荆棘，这么小就长刺，长大了岂不是更可恶，这哪是什么‘有用之材’！”

项橐也在人群中，一听便知弦外有音，就问：“先生们，什么是‘有用之材’？”孔子说：“树木之中，只有四季常青的松柏最好。”项橐接着问：“松柏确实是有用之材，你能说出松柏为什么四季常青吗？”孔子说：“因为松柏木质硬，无孔、心红。”项橐接着又问：“那竹子可是心白、有孔，为什么也四季常青？”孔子无言以对。

第二天一早，孔子便跟弟子去找项橐。这时，有群鹅在池塘嘎嘎叫着戏水。项橐就问孔子：“鹅的叫声为什么这样大？”孔子说：“因为它的脖子长。”项橐说：“蛤蟆、青蛙脖子很短，叫声也不小。”孔子又支支吾吾了。项橐诚恳地说：“人们都说你上知天文，下知地理，中知人伦纲常，是无所不知的圣人，怎么这些事不给我讲清楚呢？”

孔子长叹一声，俯下身子对项橐和藹地说：“后生可畏，我当拜你为师。”他又回头对弟子们讲：“几个人在一起走路，其中必有值得我们学习的老师，我们要不耻下问啊。”经孔子这一褒奖，项橐便名扬九州。

## 古人云



◎太项冥虚极，微远不可究。稟量合太初，返形寄童幼。孔父惭至理，颜生赖真授。泛然同万流，无迹世莫覩。

——吴筠《高士咏怀古·项橐》

◎昔仲尼，师项橐，古圣贤，尚勤学，赵中令，读鲁论，彼既仕，学且勤，披蒲编，削竹简，彼无书，且知勉。

——王应麟《三字经》

【点悟】看得出来，尽管项橐是个孩子。但是，不管是孔子，还是后世的人们，都没有仅仅把他看成是一个孩子。在他们眼中，项橐首先是一个有能力有见地的人才。

### 当代案例

盛田昭夫是索尼公司创始人之一，他用人从不讲资历，只要是个人才，进公司第一天就敢重用。盛田昭夫也不讲文凭，他甚至写了一本《让文凭见鬼去吧》的书，表明自己对文凭的看法。

户泽圭三郎毕业于名古屋大学，是盛田昭夫的远房亲戚。他与盛田昭夫的妹夫岩间和夫曾经是朋友。二战结束后，户泽圭三郎就职于芝浦工机公司，1948年，他开始自己创业。但他对开公司一直持着无可无不可的骑墙态度，就在这时，他遇见了盛田昭夫。

有一次，盛田与户泽圭三郎谈起了开发录音机磁带的计划。当时户泽还不知道录音机为何物。当他从盛田带来的录音机里听见自己的声音时，感到非常吃惊，并对录音机产生了浓厚兴趣。

盛田知道户泽极有研究精神且好胜心很强，就邀请他参与开发录音机磁带的的项目。户泽正在犹豫，盛田故意激他说：“资料一概没有。”户泽一听这句话，顿时来了精神，说：“正因为没有资料，没有参考书，我这个门外汉才要算上一个。”就这样，户泽进入了索尼公司。

户泽圭三郎进入公司不久后，一位中年男子跨进了公司的大门。此人身穿没有徽章的旧军服，脚踏军靴，他就是以前曾在索尼公司董事井深大手下做事的岛泽晴男。那时的岛泽晴男是摩托车商店店员，经常出入神田未广町，井深大看上了他的精明强干，便劝他进入索尼公司。

遗憾的是，进入索尼公司不久，岛泽晴男就被派到中国东北。因为

### 人·物·索·引



#### ◎盛田昭夫

日本索尼公司的创始人，被誉为“经营之圣”，与“经营之神”松下幸之助齐名。