

一年之计 莫如树谷 十年之计 莫如树木 终身之计 莫如树人

用人有心智，重赏揽人才；用人有心智，大胆选人才；
用人有心智，量力用人才……

用人有心智

Yongren You Xinzhi



骆光华◎著



一个领导，一个单位，有人才就应该用好人才，缺乏人才就培养人才。
树立重视人才的概念，构筑人才培养的工程。勇于负责，敢替下属担责任；培养人才，
别学武大郎开店。



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

第1001号 (P. 101) 目录

用人有智

Yongren You Xinzhi

骆光华◎著



中国城市出版社

·北京·

图书在版编目 (C I P) 数据

用人有心智 / 骆光华著. —北京: 中国城市出版社,
2009.1

ISBN 978-7-5074-2082-1

I. 用… II. 骆… III. 人才管理学—通俗读物 IV.
C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第010441号

责任编辑 杨郁(y13391809145@126.com QQ:515074332)

封面设计 添翼工作室

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市海淀区太平路甲40号(邮编 100039)

网 址 www.citypress.cn

发行部电话 (010)63454857 63289949

发行部传真 (010)63421417 63400632

发行部信箱 zgcsfx@sina.com

编辑部电话 (010)52732085 52732055 63421488(Fax)

投稿信箱 city_editor@sina.com

总编室电话 (010)52732057

总编室信箱 citypress@sina.com

经 销 新华书店

印 刷 北京集惠印刷有限责任公司

字 数 168千字 印张16.25

开 本 787×1092毫米 1/16

版 次 2009年6月第1版

印 次 2009年6月第1次印刷

定 价 26.00元

版权所有,盗版必究。举报电话:(010)52732057

乐良可嗤，千金市马惟市肥。”对人才不能求全责备，不能先入为主，不能以己律人，要听其言，观其行，唯才是举。

3. 使用人才。

孙中山说：“人既尽其才，则百事俱举；百事举矣，则富强不足谋虑也。”用人所长，不计其短。你信得过人才，人才就放得开手脚。越是高层领导越是应该积极物色重要人才，寻找得力的替手，否则你的事业就难以发展壮大。

4. 搭配人才。

俗话说：“兄弟同心，齐力断金。”一个人即使是伟人也不可能做成大事，必须组建团队。房谋杜断，各尽所能；敞开胸怀，冤家宜解不宜结；不急不躁，后退一步自然宽。把人才搭配好了，你的事业就可以发展了！

5. 评估人才。

西方有句谚语：“虽然你可以教会一只火鸡爬上树，但更简单的是找来一只松鼠。”评价猪的标准不是跑得快不快，而是能否生产更多合格的肉；评价马的标准是能否“日行千里，夜行八百”，而不是马肉是不是味道不错！对待人才，应该多看长处，少看短处；要求从严，处理从宽。

6. 重视人才。

管仲说：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。”一个领导，一个单位，有人才就要使用好人才，缺乏人才就要培养人才。树立重视人才的理念，构筑人才培养的工程。勇于负责，敢替下属承担责任；培养人才，别学武大郎开店——比我高的，别来。

只要认真地研究以上问题，就能够有效地解决人才匮乏的难题；只有这样才能一劳永逸，不为匮乏人才发愁，才算“用人有心智”！

目录

目 录

第一章 招揽人才

昭王礼贤士，筑馆黄金台。矮矮昌国君，奋袂起尘埃。下齐七十城，声震沧海隈。汶篁植荀丘，岂曰非雄才。遗迹虽榛芜，千载犹低徊。市骏固有求，贵在先龙媒。但得一贤士，可以收群才。

——康熙

淡化资历，强化能力 / 3

重视人才，挖掘人才 / 6

摘掉有色眼镜，英雄不问出处 / 10

不以权势论高低，不以贫贱定喜好 / 14

修炼慧眼，捧出一片诚心 / 17

礼贤下士，体现王者气度 / 22

尊重普通人才，吸引高级人才 / 25

大度有回报，容人能得人 / 29

拢不住人心，谈不上用人 / 33

容不得人才，用不了奇才 / 37

管人先做人，用人先识人 / 42

第二章 鉴别人才

古人相马不相皮，瘦马虽瘦骨法奇；世无伯乐良可嗤，千金市马惟市肥。

——欧阳修

- 德才兼备，量才录用 /47
- 全面考察，去伪存真 /50
- 不求全责备，不苛求于人 /53
- 不先入为主，不因噎废食 /57
- 以文识人，以环境造就人才 /61
- 从小见大，用时间观察人才 /65
- 听其言，观其行 /69
- 看事实，察品性 /72
- 物以类聚，通过朋友识人才 /75
- 去伪存真，透过现象看本质 /78
- 唯才是举，不以己观人 /82
- 用人如器，不以貌取人 /85

第三章 使用人才

人既尽其才，则百事俱举；百事举矣，则富强不足谋也。

——孙中山

- 用人所长，不计其短 /91
- 宽宏大量，量德用能 /95
- 信得过人才，放得开手脚 /98
- 不计较小事，不追究琐事 /101
- 破格提拔，给人才用武之地 /104
- 大胆使用，兼听各方意见 /108
- 用一技之长，不因小失大 /112
- 物色重要人才，寻找得力替手 /116
- 举贤不避亲，用人不避仇 /119

善于化解,化敌为友 /122

不计前嫌,敢用对手 /126

第四章 搭配人才

兄弟同心,齐力断金;同舟共济,众志成城;志同道合,万众一心。

——格言

房谋杜断,高效搭配 /131

以静制动,巧妙调控 /135

各尽所能,建设一流队伍 /139

各取所长,打造顶级团队 /143

礼贤下士,别忽视小人物的作用 /147

洗耳恭听,别拒绝批评话的合理性 /154

管得少,但要管得住 /158

多放权,但要不失控 /163

敞开胸怀,冤家宜解不宜结 /166

不急不躁,后退一步自然宽 /170

第五章 评估人才

虽然你可以教会一只火鸡爬上树,但更简单的是找来一只松鼠。

——西方谚语

多看事实,少听汇报 /175

多看长处,少看短处 /179

当好听众,以耐心等待人才 /182

蹲下身子,用真情感化人才 /186

能容少点公平,难容缺乏公心 /190

讲信用,重兑现 /193

要求从严,处理从宽 /196

一视同仁,严格要求 /199

谨言慎行,管好自己的嘴巴 /201

目标明确,考核要落到实处 /203

第六章 重视人才

一年之计,莫如树谷;十年之计,莫如树木;终身之计,莫如树人。

——管仲

树立人才观念,构筑人才工程 /207

保持一点距离,增加一些魅力 /212

以威服人,以慈掌兵 /216

把握尺度,集思广益 /220

善用贤才,敢用怪才 /224

虚心求教,择善而从 /227

避免矛盾,善于听取意见 /230

群策群力,多方采纳建议 /234

学会放权,不要从头管到脚 /238

勇于负责,敢替下属担责任 /242

培养人才,别学武太郎开店 /244

招 揽 人 才

昭王礼贤士，筑馆黄金台。
矮矮昌国君，奋袂起尘埃。
下齐七十城，声震沧海隈。
汶篁植薊丘，岂曰非雄才。
遗迹虽榛芜，千载犹低徊。
市骏固有求，贵在先龙媒。
但得一贤士，可以收群才。

——康熙

淡化资历,强化能力

《孟子》中说:“舜发于畎亩之中,傅说举于版筑之中,胶鬲举于鱼盐之中,管夷吾举于士,孙叔敖举于海,百里奚举于市。”

这些人虽然都出身卑微,在被任用之前都做着极其普通平凡的事,但后来都为他们的君王称雄立下了汗马功劳。

一个人的能力与其出身是没有必然联系的。用人,不是看其出身于富豪家庭还是贫穷家庭,也不要只看其是“高学历”或是“重点院校毕业”还是“普通院校毕业”。要知道,并不是所有重点院校毕业的学生都是人才,普通院校毕业的学生也不一定不是人才。其实,在我国历史上,出身卑微的名臣名相不胜枚举。

夏桀是夏朝末代君王,与殷纣王并为中国古代历史上臭名昭著的暴君。夏桀昏庸残暴、荒淫无度、穷奢极欲,于是天下怨声四起、众叛亲离。

当时,夏朝的属国商国的国君汤王看到夏桀民心已失,决心推翻夏桀的统治,并为此做了大量准备。但要实施这一计划,既需要能征善战的大将,更不可缺少运筹帷幄的谋臣。为此,商汤王使用各种办法搜集人才,结果成效甚微,令他心急如焚。

正当此时,商汤王发觉一个奇怪的现象:近来他吃的饭菜不是淡而无味,就是咸得发苦,于是就此事询问下人。原来,厨师是商汤王妻子的一个陪嫁奴隶伊尹,虽然他平时也算尽职,但近来他做的饭都是忽咸忽淡的。商汤王觉得此事有些蹊跷,便命人将伊尹找来大加训斥。

听了商汤王的训斥,伊尹却镇定自若地说:“我当然知道做饭既不能太淡,也不能太咸,只有咸淡适宜、五味调和,吃起来

才爽口宜人。这几天我做的菜时淡时咸,其实是有意借此提醒大王,治国与做菜是一样的道理,既不能操之过急,也不能放松懈怠。只有不温不火,恰到好处,方能如愿以偿。而要想品尝到人间美味,就需要有充分的物质保障。只有坐拥天下,延及四海,才能得到各种原料。如果仅仅是局限在商这个小国,根本无法满足物质的筹备。所以,作为一代人君,必须要有雄霸天下的气魄,才能审时度势,趁机而为。而要成为天子,也不能单纯依靠武力和强势手段,而要敬业修德,施行仁道,赢得天下士人的拥护。”

伊尹还从天下大势谈起,分析了夏桀“不务德而武伤百姓,百姓弗堪”的现实,得出天道更迭的总体趋势。

伊尹这番庖厨之论,可谓蕴涵了深刻的战略思想和丰富的人生哲理。仁君应该依据客观实际,来灵活选择不同的策略,达到战略目标。后来,伊尹又在灭夏的谋略中把握了战略时机,这都体现了伊尹的高超谋略。伊尹的这番话可以算是我国最早的“隆中对”,而伊尹这一“借汤说汤”的理论,与数千年后诸葛亮的“不出茅庐而三分天下”有异曲同工之妙。

听了伊尹的这段阔论,商汤王茅塞顿开,深感相见恨晚。商汤王没有顾虑伊尹出身低贱,立即举行隆重的任命仪式,拜伊尹为“阿衡”——统领军国一切要务。同时,接受伊尹的建议,韬光养晦,以待时机。在夏桀虐政荒淫的特定时代,商汤王有效地树立起自己的仁德形象,促使其他国家及部落逐渐归心于商。

时机成熟之后,在伊尹的辅佐下,商汤王挥师伐夏,推翻了夏桀的暴政,建立了商王朝。商汤王最终能够灭夏兴商,得力于伊尹的智慧。从商汤王发现并大胆使用伊尹这个经典历史故事中,我们可以获得哪些有益的启示呢?

1. 时时留心,处处在意。

作为一个君王,一个做饭的厨师是没有资格跟他对话的。

但是,商汤王不是这样,他发现近来的饭菜不是咸就是淡,觉得很反常,于是便把厨师叫来问个究竟。这样伊尹才获得了一个说话的机会。如果商汤王不是自己去追问饭菜咸淡的原因,那么,伊尹即使有经天纬地的雄才也无用武之地。商汤王的可贵之处在于,这样的小事都亲自过问,而不是打发一个下人质问一番了事。正因为商汤王亲自关注这件小事,最终发现了自己朝思暮想的人才。

作为一个领导特别是高级领导,当出现情况特别反常的时候,不应该只听汇报,而应该亲自去了解实情。必须知道,任何汇报,即使是很客观也都难免包含汇报人的主观成分。很多时候,领导的意图得不到实现,不是领导的意图不好,而是领导没有掌握可靠的情况或是下面的人执行不力。因此,毛泽东经常号召大家要“调查研究”、“没有调查就没有发言权”,这是非常有道理的。

2. 才能不在出生,英雄不问出处。

商汤王的可贵之处还在于“不拘一格降人才”。伊尹出生低贱,只是一个陪嫁的家奴,在宫里最多就是一个做汤的厨师而已。可是当他听了伊尹“借汤说汤”的谋略之后,不论资排辈,不计较出身,马上破格提拔伊尹为统领一切军国要务的“阿衡”。这是王者的气度和用人之道。

为什么这样说呢?这是因为,一个人的才能与资历没有必然的联系。看一个人,不是看你过去干了什么,而是看现在你能干什么。过去的经验不是没有用处,而是看过去的经验能不能用于现在的工作。“有工作经验”的确是衡量人才的一个重要方面,但不能作为唯一标准。

因此,领导应该“淡出”学历、资历、经验等方面的硬性框框,要践行“适用才是硬道理”的用人方针。

重视人才,挖掘人才

春秋时期(前 770~前 474),周王朝的统治已是江河日下,威风不再,诸侯间相互攻伐,彼此兼并。诸侯们“强则王匡天下,弱则任人鱼肉”,齐桓公、宋襄公、晋文公、秦穆公、楚庄王等先后称霸,史称春秋五霸。

秦穆公是春秋时期的一位霸主,他能完成霸业,国相百里奚功不可没。而百里奚这一重要谋臣却是秦穆公用五张羊皮换来的。

周惠王二十三年(前 655 年),秦穆公派公子絳到晋国代自己去求婚。晋献公将大女儿许配给了秦穆公,还送了一些奴仆作为陪嫁。完婚后,秦穆公在陪嫁奴仆的名单上发现少了一个百里奚,便追问公子絳。

公子絳回答说:“一个奴仆逃走了,没什么了不起。”

于是,秦穆公就把从晋国投奔过来的武士公孙枝叫来,向他询问百里奚的情况。

公孙枝说:“百里奚本是虞国的大夫,是个很有才能的人,虞国被晋国打败后,他陪虞君一起当了晋国的俘虏。晋献公本想重用他,但百里奚宁死不从。于是,晋献公便让他做了陪嫁的奴仆。其实,百里奚既有计谋,又忠君,只可惜明珠暗投,遇上了虞国国君,不然哪个君王得到他都会高兴的。”

听了公孙枝这番话,盘算称霸中原已久的秦穆公于是一心想找到百里奚,便命人四下寻找,后来得知百里奚在楚国放马。

原来,百里奚做了晋国的俘虏就一肚子气,结果后来又被充当了陪嫁的奴仆,更使他无法忍受。于是趁人不注意,就在半路上逃跑了。百里奚刚刚跑到楚国,就被楚兵抓

住，被认为是奸细。

百里奚说：“我是虞国人，曾给有钱人家放牛，国家灭亡了，只好出来逃难。”

楚兵看他是一个六七十岁的老头子，而且一副老实相，不像个奸细，就把他留下来放牛。百里奚有自己的一套牧牛本领，把牛养得十分肥壮，大家送他一个雅号——“放牛大王”。楚国的国君楚成王知道后，就派他到南海去放马。

打听到百里奚的下落之后，秦穆公就备了一份厚礼，打算派人去见楚成王，赎回百里奚。

公孙枝急忙在一旁劝止道：“这万万使不得。楚国让百里奚牧马，是因为他们还没发现百里奚是个贤能之士。如果您用这么贵重的礼物去把百里奚换回来，不就等于告诉楚王，你很重视百里奚，想重用他吗？那楚王还肯放他走吗？”

秦穆公思索了一下，点头称是。于是，秦穆公便派人按照当时一般奴仆的价钱，花五张羊皮把百里奚赎了回来。

百里奚拜见秦穆公后，秦穆公与之连谈三天，觉得他是治国能手，并委以重任，号称“五羖大夫”。接着，百里奚推荐了他的朋友蹇叔和西乞术、白乙丙。于是，秦穆公便拜蹇叔为右相，百里奚为左相。不久，百里奚的儿子也投奔秦国，被拜为将军。

正是秦穆公招揽的这些贤才，为他出谋划策，征战土地，国家才越来越强大，使他完成了秦国的霸业，成为春秋五霸之一。而其中，百里奚是最为关键的一个相才，被称大秦名相之首。

秦穆公能够成就霸业，得益于百里奚的出谋划策，献人献计。秦穆公五张羊皮换贤相的故事，早已传为千古佳话。

从这一故事中，我们可以得出下面的启示：

1. 重视人才。

当得知陪嫁奴仆中少了一个百里奚之后，秦穆公本可以像

公子紫所说的那样认为,只不过是跑了一个奴仆而已,完全可以不放在心上。但是,作为秦国君主的秦穆公并没有那样认为,而是向人打探百里奚到底是一个怎样的人。这为以后他能够得到百里奚等人的辅助,成就其霸业奠定了基础。如果秦穆公不重视人才,也认为百里奚的逃跑只不过是丢了一个奴仆而已,而不再加以过问,或是像晋献公一样,百里奚不为我所用就让他当个陪嫁的奴仆,拱手将人才让给别人,那么,秦穆公是否可以成就霸业就十分令人怀疑了。

今天的竞争,是知识的竞争,是人才的竞争。谁拥有了人才,谁就掌握了竞争的主动权,就会在激烈的竞争中独占鳌头。古往今来,凡有远见卓识和突出成就的人都视人才为至宝。昔时燕昭王垒筑黄金台,以招天下贤人,使得当时各地贤能之士纷纷投奔于他,最终得到魏国乐毅的辅助,以其之计大败齐国,使燕国得以复兴。

正是意识到人才所发挥的巨大作用,当今世界企业巨头如日本索尼,松下等企业,不但大量吸纳外部人才,而且主动听取企业内部员工的意见,按时开会了解讨论,对于合理的意见及时采纳。这不但调动了职工的积极性,而且也为企业的发展注入了新的活力。

2. 挖掘人才。

秦穆公从公孙枝那里得知百里奚是位贤才,但因其忠于虞国而不被晋献公所用,他并没有放弃要找到百里奚的念头,而是更加欣赏百里奚,将找到百里奚作为一件很重要的事。秦穆公本想重金赎回贤才,但经公孙枝建议,为防止百里奚这个贤才被楚国发现,便以正常奴仆的价格——五张羊皮赎回了百里奚。正是因为得到了这位贤才的辅佐,秦穆公最后才成为春秋五霸之一。