

成就一生的励志全书

LINGDAO SHI YIMEN YISHU >>>

领导是一门艺术



张洪山 唐万洁◎编著

- 领兵打仗，我不如韩信；出谋划策，我不如张良；
治国平天下，我不如萧何，但是我会管人——刘邦
- 得人心者得天下，失人心者失天下，
治理国家如此，企业管理更是如此

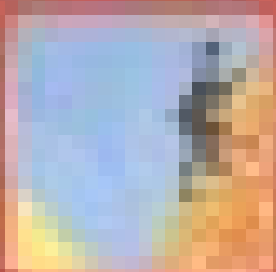


CHENGJIU YISHENG DE
LIZHIQUANSHU

内蒙古人民出版社

中国书画函授大学肇庆分校

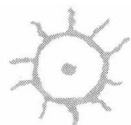
领导·艺术



中国书画函授大学肇庆分校

中国书画函授大学肇庆分校
中国书画函授大学肇庆分校
中国书画函授大学肇庆分校
中国书画函授大学肇庆分校

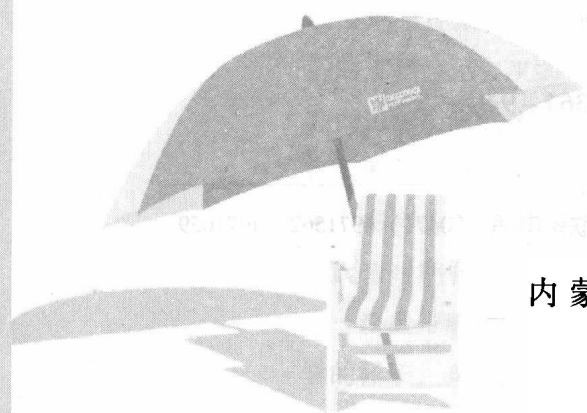




成就一生的励志全书

领导是一门艺术

编 著 张洪山 唐万洁



内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导是一门艺术/张洪山编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社,
2007. 12

(成就一生的励志全书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 09364 - 9

I. 领… II. 张… III. 领导学 - 通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 194997 号

成就一生的励志全书

编 著 张洪山 唐万洁
责任编辑 咏梅
封面设计 揽胜视觉
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 北京中印联印务有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 300
字 数 3000 千
版 次 2007 年 12 月第 1 版
印 次 2008 年 2 月第 1 次印刷
印 数 1 - 10000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 09364 - 9/G · 2698
定 价 600.00 元 (全 20 册)

如发现印装质量问题, 请与我社联系 联系电话: (0471) 4971562 4971659

前 言

喜剧电影《天下无贼》中的“贼头”胡黎有这么一句意味深长的话：“21 世纪什么最重要？人才！”虽然这句话看上去是在搞笑，但实则以喜剧的形式道出了一条千古真理——人才永远是成就事业的最重要因素。所以，古今中外、古往今来人们都不曾停止过人才问题的讨论。

著名管理专家旦恩·皮阿特说过：“能用他人智慧去完成自己工作的人是伟大的。”这里的“他人”自然是指那些有才有识的贤能之人，那么，该如何把这些人的智慧运用到自己的工作中去呢，该如何发现这些人，运用这些人，管好这些人，留住这些人，即是我们这本书要讨论的问题。

本书名为《领导是一门艺术》，但深知在这人类文明积累到数千年后的今天，在人们对这一问题孜孜以求，未曾停止过思考的今天，所能谈及的伟大智慧应该是不可枚举的，是很难用这么薄的一本书言尽其中无穷奥妙的。但即便如此，编者愿不避浅薄，从一个全新的角度，把从古代圣君、先贤才俊、当今名家那里汲取的智慧编纂在一起，与读者一起去寻找一些感悟、一些心灵深处与伟大智慧碰撞出的灵感之花！

编 者

2007 年 11 月

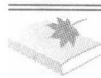
目 录

在沙土里发现金子

拓宽思路,广揽人才	12
礼贤下士,可得人才	13
商汤辨味识人才	15
西华公司创始人萨耶:善于发现和使用人才	16
从相马探究相人之道	20
求才应千方百计显其真	21
落一叶而知秋	23
不要放过“怪才”	25
不要戴着有色眼镜看人	26

不拘一格识人才

大胆任用别国人才	30
从异行鉴异人	31
不要为尊贤重能设置条条框框	32
打破常规,多方求才	34
大胆启用潜力新人	36
不挑选与自己风格一样的人才	37
有才不在年少	39
经验真的重要吗	41



■ 领导是一门艺术

做个目光如炬的伯乐	42
宁用有缺点的人才,不用完美无缺的庸人	45

勿论亲疏,唯才是举

举才不避亲仇	50
用人可用子	53
举贤应不应避亲	55
勿论亲疏,合适就行	57
给人以用武之地	59
学历与能力并重	60
识才要谨防“马太效应”	62
千人千面千标准	65
广开才路任用贤才	66
唯贤任之	70

拢得人心者得天下

以至诚的关爱收拢人心	74
靠“恩仁”两字拢住人	75
赢得支持才能站稳脚跟	78
推功揽错,收服人心	80
以情感人最有效	81
宽容豁达者能成事	83
看人看优点	85
用热忱感染别人	87
曾国藩得人得中兴	90

外来的和尚更会念经

挖墙脚是夺取优秀人才的一种捷径	94
外来的和尚更会念经	95

善“挖”人才以备己用	98
要善于招贤纳士	100
人才要广纳精选	102
用多种方法物色人才、吸引人才	103
不要忽视“小人物”	105
高薪聘高人	107

用其长则长,用其短则短

范蠡的儿子	112
用其短则短,用其长则长	113
挖掘人才的优点	115
用人之长,避人之短	119
不拘小节,用人所长	122
商界富豪李嘉诚:让员工的长处发挥到极致	123
木匠手中无烂木	125
别让下属“闲得无聊”	127
扬长避短有诀窍	129

信任就是力量

信任是最好的沟通	134
保罗·盖蒂跟员工相互信赖	135
把你的信任传递给他	136
忌以传闻鉴人	138
以充分的信任显其真	141
君臣不相疑,江山保安宁	142
用人不疑,授予全权	144
怀疑下属就是怀疑自己的管理能力	147
给员工一些决策权	149

用人重其德,众皆拜门下

以德为重	154
------------	-----

领导是一门艺术

选才要以德为先	156
先观人心术再看其才学	158
用人才不用奴才	159
用人的最高境界:德才兼备	161
选用朴实勇敢之人	164
贤者任之,奸邪者去之	166
有德无才与有才无德	167
警惕身边的阴谋家	168

让千里马甘受驾驭

让人才感到“有奔头”	172
把人放在首位	173
让人才带着荣誉工作	176
以心换心,寻求别人支持	177
心战为上,兵战为下	180
多考虑员工的利益	181
用一颗慈悲为怀的心留住人才	183
以德报怨,赢得忠心	185
留住人才的三大法宝	188

人才是训练出来的

“愚人”学画	192
对员工进行培训是西门子的成功经验	195
要善于把能人变亲信	196
人才需要培育陶冶	198
生命不止,培训不息	200
在整个组织中培养领导者	203
送个“老板”给他当	205
训练就能出人才	206
培养人才要下血本	208



对于亲信也要千锤百炼	210
------------------	-----

不独裁,不失权

马和骑师	214
灵活的放权与收权	215
不要被所用的人蒙在鼓里	216
最高明的用权术是放权	219
向员工授权的同时也要加强控制	225
事业部式的分权管理	227
给各层次的员工以必要的自主权	229
大胆授权,发挥集体力量	231

破庙招不来好和尚

有好制度才有优秀的人才	236
企业文化是吸引人才的软件	239
要解决人才的后顾之忧	242
为员工创造良好的工作氛围	243
以人为本的管理方式	244
为人才的成长提供空间	245
营造融洽的组织气氛	247
论功行赏吸引人	250

示之以明,惩之以威

恩威并用,让人才的智慧释放最亮的光芒	254
斥骂激励,让员工知耻而后勇	255
赏罚不能各打五十大板了事	257
对于贪官的惩治要够力度才行	258
执法惟一“平”字,治天下惟一“公”字	262
宽严相济,就会得人心	265

领导是一门艺术

对下情了如指掌是立威的前提.....	268
以小见大,一碗水端平	271
能者上,庸者下	273

欲律人者当先律己

虎会答赵鞅	276
严以律己,就可做榜样	277
要想管别人,先要管自己	280
己不正,焉能正人	283
学会控制自己的情绪	286
甘为部下的孺子牛	288
站得直,走得正,才能让众人信服	289
坦率地承认自己的错误	292
事业要做大,切勿事事动手	293

我有春风可化雨

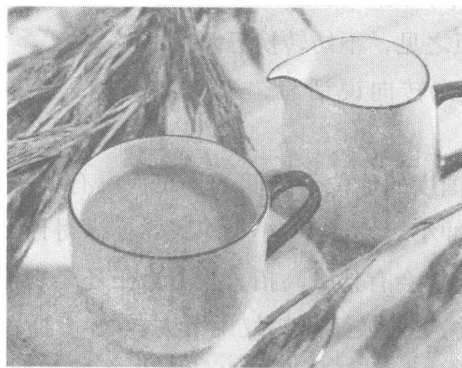
不花钱的胡萝卜	298
让赞美先行一步	300
用大才需耐心	303
撑开你的保护伞	306
对人不要太吝啬	308
让每一个员工感到自己重要	310
成功的希望是奋斗的动力	313
为员工创造良性的竞争环境	315
用关怀构筑忠诚堡垒	317
虚心纳谏,抛以真心	319

成就一生的励志全书

CHENG JIU YI SHENG DE LI ZHI QUAN SHU

领导是一门艺术

在沙土里发现金子





拓宽思路，广揽人才

在一个很远的地方，生活着几个动物部落，每一个部落都形成了独立的王国，就像人类社会的每个国家一样。国与国之间难免要互相竞争，各个部落的首领都意识到了人力资源的重要性，于是展开了一场人才争夺战。

其中有一个叫秦天的部落居住在一片贫瘠的土地上，生活条件十分差，有时候肉食动物为了果腹也不得不改吃植物。在这样的国度，人才显得尤其重要。

“我向来是求贤若渴的，可我们秦天的条件实在太差，”有一天，狮子大王哀叹道，“几个部落里的知名谋士我都私下拜访过了，可没有一个愿意到我们国家来。”

众多大臣也跟着一片哀叹，都说招不到人才，国家会落后，而国家落后就更加找不到人才，如此陷入恶性循环，总有一天国将不国。就在这时，一只小蚂蚁站了出来，高声说道：

“大王，依臣之见，不妨转换思路。”

大臣们把眼光转向说话者，当看清是一只小蚂蚁时，都露出了鄙薄的笑。

蚂蚁在这个国度的地位十分低下，几乎没有哪一种动物看得起它们。这时，好几只动物冲小蚂蚁说：“小小蚂蚁，你懂得什么，别烦大王了！”

“哼，一只蚂蚁会有什么高招，我看大王还是别浪费时间听它说话啦！”

狮子大王却微笑着鼓励小蚂蚁说下去。

“臣以为，我们以前都是把目光放在几个部落的知名人士身上，现在不妨转换一下思路，把目光放在市井之中。”蚂蚁非常认真地说。

众大臣听了它的话，笑得前仰后合。

“市井之间也有人才？无名小辈，岂能治国安邦？”一头大象扬着长鼻子说。

蚂蚁个小目光更短浅，我看它的话还不如别说。”一只老虎鼻孔朝天，

嘲笑着说。

狮子大王再一次喝住众大臣，让小蚂蚁继续说下去。

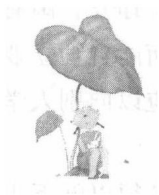
“任何一个人才，无论他如今知名度如何高，他都曾经是一个无名小辈，都曾经被埋没于市井之中。”小蚂蚁说，“这些人才今天有了知名度，自然身价很高，我们这样的国家没有财力请他们来，即使倾全国之财请来了，也难以伺候，弄不好他中途拍屁股走人，落下一个烂摊子让我们没法收拾。而市井之中，如今有些人的才华并不在知名人士之下，只是没有被发现而已。我们重用他们后，他们会认为我们是发现他们的伯乐，必会感激于我们的知遇之恩，全身心地投入到工作中去。而且，这些人才因为不知名，根本没有人去请他们，从供求关系来说，他们不可能要价太高。”

一席话，说得动物们心服口服。

狮子大王也感到心头豁然开朗。当即下诏，招天下贤士，不求学历，不论知名度，只求真本事。此诏一出，各个部落的市井中人都去应聘，人才还真不少。就这样，秦天部落利用很少的财力网罗了一大批人才。依靠这些人才，秦天部落很快发展壮大，成为最富强的一个部落。

我们发现了一个现象，现在很多企业在寻找人才时，越来越重视人才的知名度，某个人在行业中有一定知名度，便常常有人想方设法去挖他。个人也有品牌，知名度就是其品牌效应的一部分。具有一定知名度的人，通常都不是平庸之辈，但也不能排除有的人是徒有虚名，因为人的知名度和企业的知名度一样，是可以炒作出来的。

还有一个问题是，知名人士的待遇通常都会很高，投入与产出是不是成比例，也该作为人才聘用的一个重要原则。千万不要被那些四处跳槽、满天飞的知名人士所迷惑，当心盛名之下，其实不符。



礼贤下士，可得人才

从前，齐桓公去见一个叫稷的小吏，一天去了三次也没有见到，侍从阻止他，桓公说：“有才能的人轻视爵位、俸禄，当然也要轻视他们的君王；

■ 领导是一门艺术

君王如果轻视霸主，自然也会轻视有才能的人。即便稷敢轻视爵位和俸禄，我难道敢轻视霸主吗？”就这样，齐桓公去了五次才见到稷。

《尚书》上说：“能得到贤人并拜他为师的人，可以称王天下。”为什么这样说呢？齐宣王召见颜触时说：“颜触你到前面来。”不料颜触也针锋相对地说：“大王你到前面来。”颜触到前面去表明他是为权势，齐宣王到前面去则说明他礼贤下士。宣王一见颜触对自己持如此的态度，就变了脸，说：“是君王尊贵呢，还是士人尊贵？”颜触说：“从前秦国攻打齐国的时候，曾经下过一道命令：有谁敢去柳下季的坟墓五十步之内打柴、采摘的，一律处死，不予赦免。并且还下过一道命令：有能得到齐王人头的，封他为万户侯，赏赐黄金二万两。由此看来，活着的大王的人头，还不如一个死士的坟墓。”宣王于是被说服，拜颜触为师。

当时，宣王身边的人说：“我们大王拥有千乘之地，千斤之钟，四面八方，没有敢不服从的。现在名声高的士人也只是普通百姓，每天步行到地里去干活；等而次之的则住在边远偏僻的地方，做闾里、巷口的看门人。士人的低贱，真是到了极点啦！你还傲慢什么？”

颜触说：“从前禹的时候，有诸侯万国。舜是从一个农民发展起来，成为天子的。到了汤的时候，诸侯只有三千。而到如今，南面称王的还传不到四代。这难道不是由于不重视士人造成的吗？诸侯渐渐地被杀戮，消灭，等到国破家亡之时，就是想做闾里、巷口的看门人，也不可能了。《易经》上不是说过，有些人‘身居高位而不具有相应的德才吗？’所以，帝王不做踏踏实实的工作而喜欢弄虚作假、标榜虚名的，国家会日益衰弱；没有德操却祈望享福的，必然会遭到穷困窘迫的下场；没有功劳却享受俸禄的人必然要受侮辱、遭受灾殃。所以说，好大喜功，必不能建功立业；夸夸其谈而无实际行动的人，终究不能实现其理想。这都是爱虚名、好浮夸而无治国爱民的实际行动的人必然会有下的下场。所以尧有九个帮手，舜有七个诤友，禹有五个丞相，汤有三个辅佐。自古至今，得不到贤德之士的辅佐而能建功立业的人，从未有过。因此，君王不应以经常向人求教为耻辱，不应以向别人学习为惭愧，只有将自己的姿态放低，才可以实现他的理想。”

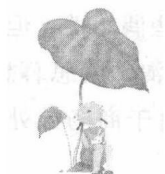
老子说：“纵然尊贵，必须以卑贱为根本；纵然高峻，必须以低下为基础。所以，君王、诸侯要自称‘孤’、‘寡’、‘不谷’。所谓‘孤、寡’，就是卑贱的意思，而君王们用以自称，难道这不是在表示他们谦居人下并尊重

士人吗？尧传位给舜，舜传位给禹，周成王任用周公旦，世代都称他们为明主，就是因为他们懂得贤士的可贵啊！”

俗语说：“沐浴不一定要去江海中，只要能去污就行；马不一定非要骐驎，只是它善跑就行；用人无须他多么贤德，只要他懂得道就行；娶妻不必出身高贵，只要她贞节就行。”为什么这么说呢？淳于髡对齐宣王说：“从前的人喜欢马，大王也喜欢马；从前的人喜欢美味，大王也喜欢美味；从前的人喜欢美女，大王也喜欢美女；从前的人喜欢士人，大王却偏不喜欢。”

齐宣王说：“国家没有士人啊，如果有，我就会喜欢他们。”

淳于髡说：“从前有骅骝、骐驎，现在没有，大王从众多的马中挑选好马，这说明大王是喜欢马的；从前的人好吃豹子、大象的胎盘，现在没有，大王从众多美味中挑选佳肴，这说明大王是喜欢美味的；从前有毛嫱、西施，现在没有，大王就从众多美女中挑选丽人，这说明大王是喜欢美女的。大王一定要等尧舜禹汤时的贤士出现，才去爱惜，那么尧舜禹汤的贤士也就不会喜欢大王了。”



商汤辨味识人才

商汤是夏朝的属国商国的国君。夏朝末年的夏桀是历史上有名的暴君，他荒淫无度，穷奢极欲，昏庸残暴，惹得天怒人怨、众叛亲离。商汤决心顺乎民心，推翻夏桀的统治，并为此做了大量准备。但万事齐备，只欠东风：他还缺少一位足智多谋、运筹帷幄的栋梁之材辅佐。为此，商汤食不甘味，睡不安寝。

正当他心急如焚之际，一个奇怪的现象引起了他的注意：商汤的妻子有一个陪嫁的奴隶伊尹，担任厨师之职，平时还算尽心尽职，这几天却一反常态，做的饭菜不是淡而无味，就是咸得发苦。商汤十分恼火，便派人把伊尹找来大加训斥。伊尹却不慌不忙地说：“我当然知道做饭不能太淡，也不能太咸，只有咸淡适宜、五味调和，吃起来才有味道。这几天我做的菜时淡时