

人氣王風

—— 领导者的用人艺术

任治韬 姚怀山 / 编著



宗教文化出版社

前 言

人是社会实践中惟一能动的要素。古今中外的政治家、思想家们都对此都有精辟的论述：“贤才，国之宝也”，“得才者昌，失才者亡”，“一代之治，必有一代之贤人”……这些都闪烁着人类真理和智慧的光辉。

在中华民族波澜壮阔的历史画卷中，几千年来，曾经涌现出了一批批叱咤风云、扭转乾坤的英雄豪杰。他们如夜空中的群星，交相辉映，璀璨夺目。岁月的流逝，冲刷不掉他们的美名，朝代的兴废，抹杀不了他们不朽的业绩。在他们身上都体现了一种“王者的风范”。然而，“王者”并不是孤军自立的，而是建立在驾驭人才的基础之上的，无数“王者”都具有高超的用人绝技，可以说他们都是用人艺术的大师。总结他们的用人之道，对于我们今天的各级领导者来说，都很有借鉴意义。正是因为这个原因，我们编写了《人气王风——领导者的用人艺术》这本书。本书总结了数千年来中华民族的用人智慧，从知人、择人、任人、御人、容人、励人、育人等七个方面详细阐述了领导者的用人艺术。本书的一个鲜明特点是在作理论阐述的同时，还从大量历史事例中精选了部分有代表性的案例，力求聚集其零珠碎玉，使这些有共性的东西能够

跨越时间隧道和地域的阻碍而提供给各位领导者以借鉴和参考。这里既有科学,又有艺术,能使读后有“茅塞顿开,豁然开朗”之感。

今天,我们这个具有悠久历史的古老民族再一次焕发了青春。在我们即将迎来千禧跨越“两个千年”之交,大家所普遍关注的是新 21 世纪中国的发展。中国的发展离不开人才,只有高度重视人才,擅长用人艺术,才能使中国活跃于 21 世纪的世界舞台。澳大利亚人才研究所彼得教授曾说过一句话:“对于那些领导者来说,尤其是对那些有志于干一番大事业的人们来说,知人善任,就等于抓住了现在的机遇,并将赢得了未来”。这句话也许就是对我们编写此书目的的最好注释。

编著者

1999 年 11 月 20 日

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 知人之法	(1)
----------------	-----

一、知人的准则	(2)
---------------	-----

(一) 衡德量才	(2)
----------------	-----

1. 德才不可偏颇	(2)
-----------------	-----

2. 唯才是举而用之	(3)
------------------	-----

3. 不拘一格识人才	(3)
------------------	-----

●案例:杨溥为国识贤才	(4)
-------------------	-----

(二) 出于公心	(5)
----------------	-----

1. 举人才不避亲仇	(5)
------------------	-----

2. 为国家推举贤才	(6)
------------------	-----

3. 取才者必须至公	(6)
------------------	-----

●案例:王翱主管吏部不徇私	(6)
---------------------	-----

(三) 大处着眼	(7)
----------------	-----

●案例:伯乐荐九方皋相马	(8)
--------------------	-----

二、知人的方法	(9)
---------------	-----

(一) 伯乐功能法	(9)
-----------------	-----

●案例:悲鸿展厅巧举白石	(11)
(二)比较鉴别法	(13)
●案例:汉文帝鉴别上林令	(16)
(三)激励荐贤法	(16)
1. 奖金式	(18)
2. 考绩式	(18)
3. 荣誉式	(19)
●案例:吕蒙正无私无畏荐人才	(20)
(四)直接考察法	(21)
1. 面测法	(22)
2. 谈话法	(22)
3. 调查法	(23)
●案例:康熙坚持考察起用人才	(23)
(五)环境创造法	(25)
●案例:张之洞力保冯子材	(28)
(六)信息过滤法	(30)
1. 传闻	(30)
2. 议论	(31)
3. 反映	(32)
●案例:汉光武帝不疑用冯异	(33)
(七)立体透视法	(35)
1. 多层次透视	(36)
2. 多侧面透视	(37)
●案例:鲍叔舍己荐管仲	(38)

(八) 言语辨析法	(40)
1. 品德情操的辨析	(41)
2. 才能学识的辨析	(44)
●案例: 邴生识主择刘邦	(45)

三、知人的艺术

(46)

(一) 由表及里	(47)
●吕公慧眼识刘邦	(48)
(二) 听言观行	(49)
1. 知情况始能料人	(50)
2. 要知人须观其所为	(50)
3. 联系过去看现在	(50)
4. 看现在可测未来	(51)
●案例: 宗泽慧眼识岳飞	(51)
(三) 察前料后	(53)
●案例: 公孙鞅察前料后不急走	(54)
(四) 量情度义	(54)
●案例: 不用毫无感情的人	(55)
(五) 间以是非	(56)
●案例: 高欢试子	(57)
(六) 咨以计谋	(57)
●案例: 百里奚论国事	(58)
(七) 期之以事	(59)
●案例: 张良拾履	(59)

(八)委之以政 (60)

- 案例:土光敏夫的“压担”和霍去病的挑担
..... (61)

四、知人的禁忌 (62)

(一)忌以貌取人 (62)

- 案例:庞统因貌报国无门 (64)

(二)忌以静止眼光看人 (65)

- 案例:士别三日,刮目相看 (66)

(三)忌被表象所迷惑 (66)

- 案例:杨广伪饰夺宗 (68)

(四)忌论资排辈 (69)

- 案例:魏惠王不用商鞅 (69)

(五)忌嫉贤妒才 (70)

- 案例:春申君有贤不用 (72)

第二章 择人之术 (75)

一、择人的准则 (76)

(一)择人惟贤 (76)

- 案例:西门子的传统 (77)

(二)包含并蓄 (77)

- 案例:泰山之大不舍泥土 (79)

(三)不拘一格	(81)
1. 反对论资排辈	(81)
2. 反对看出身、门第	(82)
3. 反对讲名声	(83)
●案例:林则徐打破陈规选人才	(84)
(四)不求完人	(85)
●案例:宁戚求官和桓公用贤	(86)
二、择人的方法	(87)
(一)大力招贤	(88)
●案例:“大学生争夺战”	(89)
(二)亲自访贤	(90)
●案例:西伯侯渭河访子牙	(91)
(三)鼓励荐贤	(91)
●案例:萧何月下追韩信	(94)
(四)褒奖让荐	(94)
●案例:不忽木让贤举完泽	(96)
(五)良禽择木而栖	(97)
●案例:王荆山择主而事	(99)
(六)无本万利的事业	(99)
●案例:美国重金聘人才	(101)
三、择人的艺术	(102)
(一)不限资历	(102)

- 案例:秦孝公不论资历用商鞅..... (104)
- (二)不论地位..... (105)
- 案例:宋太祖择齐贤..... (106)
- (三)不避亲疏..... (107)
- 李光耀荐不避亲..... (109)
- (四)不以貌取..... (110)
- 案例:钟离春貌丑才高和董贤貌美才疏..... (111)
- (五)不限智类..... (112)
- 案例:汉武帝广择各行人才不偏颇..... (113)
- 四、择人的禁忌..... (113)**
- (一)忌任人唯亲..... (114)
- 案例:秦与六国的不同结局..... (115)
- (二)忌“武大郎开店——高人莫来”..... (116)
- 案例:费无极嫉贤害无辜..... (119)
- (三)忌戴“有色眼镜”..... (120)
- 案例:曹操不计资历择关羽..... (122)
- (四)忌选才方法偏颇..... (123)
- 案例:长尾芳郎的选才观..... (125)

第三章 任人之计 (127)

一、任人的准则 (128)

(一) 能当其位 (128)

1. 授任必求其当 (128)

2. 避免“功能过剩” (128)

3. 应考虑负面条件 (129)

(二) 不用余人 (130)

1. “官在得人,不在员多” (130)

2. 人多未必好办事 (131)

●案例:包拯上《论百岁致仕》 (132)

(三) 因事用人 (132)

●案例:安陵君用唐雎不辱使命 (134)

(四) 放权任人 (135)

●案例:松下幸之助大胆放权任人 (137)

(五) 人尽其才 (137)

1. 启动竞争,竭欲尽能 (138)

2. 优化环境,事行乘势 (138)

二、任人的方法 (140)

(一) 长短活用法 (140)

1. 扬长避短 (140)

2. 取长补短	(141)
3. 用短为长	(141)
●案例:子发巧用小偷	(142)
(二) 当用其佳法	(143)
●案例:金世宗痛惜晚提阿鲁罕	(143)
(三) 兴趣效应法	(144)
1. 兴趣的识别	(144)
2. 兴趣的选择	(145)
3. 兴趣的优化	(145)
4. 兴趣的调整	(146)
5. 兴趣的培养	(146)
●案例:艾森豪威尔依下属兴趣任巴顿	(146)
(四) 信任激励法	(147)
1. 责任委托式	(148)
2. 破胆护才式	(148)
3. 谅解宽容式	(148)
4. “亮底牌”式	(149)
●案例:魏文侯信任乐羊	(149)
(五) 破除旧格法	(150)
1. 破除“年龄格”	(150)
2. 破除“文凭格”	(151)
3. 破除“关系格”	(151)
●案例:林则徐用人不拘一格	(152)
(六) 忧患刺激法	(154)

●案例:忧患刺激,小松制作所雄风大振.....	(155)
-------------------------	-------

三、任人的艺术..... (155)

(一)攻心为上	(156)
---------------	-------

●案例:朱元璋不计前过用人才.....	(156)
---------------------	-------

(二)以柔克刚	(158)
---------------	-------

1. 以理服人	(158)
---------------	-------

2. 以礼待人	(158)
---------------	-------

3. 以智取人	(159)
---------------	-------

4. 以情动人	(159)
---------------	-------

5. 以仁悦人	(159)
---------------	-------

6. 以信处人	(159)
---------------	-------

7. 以法治人	(160)
---------------	-------

●案例:唐太宗不因私愤贻误贤才	(160)
-----------------------	-------

(三)集结配套	(161)
---------------	-------

1. 集结密度	(162)
---------------	-------

2. 集结时间	(162)
---------------	-------

3. 配套结构	(162)
---------------	-------

4. 配套形式	(163)
---------------	-------

●案例:唐太宗善用群臣	(163)
-------------------	-------

(四)舍小取大	(164)
---------------	-------

1. 用人要区分主次.....	(164)
-----------------	-------

2. 育人要看清方向.....	(164)
-----------------	-------

3. 护才要看住台柱.....	(164)
-----------------	-------

4. 选才要权衡利弊.....	(165)
●案例:宋太宗重大节任用吕端.....	(165)
(五) 选用偏才	(167)
●案例:元世祖用郭守敬治水	(168)
(六) 去伪存真	(169)
●案例:刘基知人善察	(170)
四、任人的禁忌	(171)
(一) 忌言过其实	(172)
●案例:马谡言过其实失街亭	(172)
(二) 忌才职不符	(173)
(三) 忌用权欲膨胀者	(174)
●案例:杨国忠越权祸害朝纲	(174)
(四) 忌用“好好先生”	(175)
●案例:“主管和事”害公司	(176)

第四章 御人之谋

(179)

一、御人的准则	(180)
(一) 统一领导	(180)
(二) 分级领导	(181)
1. 管理层次和管理幅度	(182)
2. 分级领导的要求	(182)

(三)“例外”原则	(183)
●案例:优化管理体制	(183)
(四)分工授权	(185)
1. 掌舵与划桨	(185)
2. 授权方能超脱	(185)
3. 授权方式	(186)
4. 授权原则	(187)
●案例:孙权授权独用吕蒙	(189)
(五)控制监督	(189)
1. 控制艺术	(189)
2. 制度约束	(191)
●案例:他们这样处理告密信	(192)
(六)目标管理	(193)
1. 目标的种类	(194)
2. 目标的实施	(194)
●案例:质量第一	(195)
(七)对症下药	(197)
1. 对固执己见者	(198)
2. 对逆反心理者	(198)
3. 对犯错误者	(198)
4. 对异己对立者	(199)
5. 对犹豫不决者	(199)
6. 对沉默寡言者	(200)

二、御人的方法 (200)

(一) 抓纲张目法 (200)

●案例:朱博抓住劣迹用人 (201)

(二) 职以授能法 (202)

●案例:果断授权,倚重甘岗 (203)

(三) 饰贤钓誉法 (204)

●案例:诸葛亮自贬震功臣 (205)

(四) 严仁均衡法 (206)

●案例:将功抵过,功过抵消 (207)

(五) 平衡派系法 (208)

●案例:皇太子改姓 (210)

三、御人的艺术 (211)

(一) 维持平衡 (211)

1. 区别对待,用其所长 (211)

2. 不偏不倚,一视同仁 (212)

3. 宏观控制,微观松绑 (212)

4. 解决矛盾,协调关系 (212)

5. 互相制约,分而治之 (213)

6. 不求最佳,惟求合理 (213)

(二) 分而治之 (213)

●案例:某领导者的“色彩管理法” (215)

(三) 损阴益阳 (215)

●案例:损两营,苏军主力顺利渡河	(216)
(四)利而诱之	(217)
●案例:勾践利诱吴王丧国	(218)
(五)宽猛相济	(218)
●案例:松下处理后藤严慈有情	(219)
(六)以静镇众	(219)
●案例:谢安静退敌军	(220)
(七)制仪节下	(221)
●案例:汉高祖制仪朝规顺天下	(221)
四、御人的禁忌	(222)
(一)忌上梁不正	(222)
●案例:土光敏夫的“率先垂范”	(223)
(二)忌文过饰非	(224)
●案例:宋真宗诿过败国业	(224)
(三)忌缺乏宽容	(225)
●案例:烧掉书信安人心	(226)
(四)忌言而无信	(227)
●案例:袁世凯失信天下遭讨伐	(227)
(五)忌当众责人	(228)
●案例:玛丽·凯批评巧妙得人心	(229)

第五章 容人之心 (231)

一、容人的准则 (232)

(一) 不求完人 (232)

1. 求全责备是用人之大忌 (232)

2. 人恒过, 然后能改 (233)

3. 善恶不可过于分明 (233)

●案例: 诸葛亮至察蜀无徒 (233)

(二) 以信为本 (234)

●案例: 某学院不守政令人调走 (235)

(三) 不信谗言 (235)

●案例: 隋文帝辨谗言任高颖 (236)

(四) 宽大为怀 (237)

●案例: 不计前嫌, 留用政敌 (238)

二、容人的方法 (239)

(一) 容人之长 (239)

●案例: 庞涓妒贤招身亡 (240)

(二) 容人之短 (240)

●案例: 吴舜文大度容他人 (241)

(三) 容人之仇 (242)

●案例: 刘秀容刘玄不报兄仇 (243)