

禁忌系列丛书

YRJ

用人

禁忌

步 新 黎少华 编著



- 一次次警钟
- 面面镜子
- 种种忌讳
- 使你变得更精明

北京经济学院出版社

禁忌系列丛书

用 人 禁 忌

步新 黎少华 编著

北京经济学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人禁忌/步新等编著. —北京:北京经济学院出版社,
1997. 2.

(禁忌系列丛书/姜冰主编)

ISBN 7-5638-0621-0

I. 用… II. 步… III. 人才学-通俗读物 IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 01332 号

责任编辑:蒋 明

封面设计:邹本忠

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北三河腾飞胶印厂印刷

全国新华书店发行

787×1092 毫米 32 开本 6.75 印张 151 千字

1997 年 2 月第 1 版 1997 年 2 月第 1 次印刷

印数:00 001—6 000

定价:8.90 元

《禁忌系列丛书》编辑委员会

主编：姜冰

编委：（以姓氏笔画为序）

安亚利 陈文冰 祝合良 姜全坤

徐建民 黎少华

策划：陈文冰 姜全坤

总 序

在人类即将迈进 21 世纪之际,在中国改革开放的大潮之中,中国的企业家必须具备宽广深厚的经济理论和经营管理知识。为了适应这一需要,大量的经济管理类书籍已经或正在进入企业家们的书屋,转化为他们的智慧和力量。但令人深为遗憾的是,在上述书籍中,几乎都是正面讲解、阐述经济管理的基本理论和操作方法,而极少从反面向企业家们揭示出那些能引致他们“一失足成千古恨”的误区和陷阱,向他们发出振聋发聩的警世忠言。“有比较才有鉴别”,人类的认识规律告诉我们:从反面敲响警钟比从正面加以引导往往更能使人清醒和感悟。基于这种认识和考虑,我们精心组织编写了这套丛书,把它奉献给那些立志对中国企业改革和管理有所作为的企业家。这套丛书虽然也对经营管理的运作原理和实务作了恰当的阐述,但它主要是说明和指出在经营决策、市场营销、商务谈判、识才用人、筹资投资和企业公关等方面的种种禁忌,并辅以大量的实例。

这套丛书如果能使企业家们取得意想不到的收获,对他们的经营才干和管理能力的增长有所裨益,我们将为自己付出的辛勤劳动感到由衷的欣慰。

编者

1997 年 1 月

目 录

引言.....	(1)
一、识人禁忌	(2)
1. 忌以貌识人	(3)
2. 忌以传闻与毁誉鉴人	(7)
3. 忌接受“犹大之吻”	(11)
4. 忌以偏概全	(15)
5. 忌以短掩长	(20)
6. 忌被表象所迷惑	(25)
7. 忌以己之爱憎、好恶识人	(30)
8. 忌以静止眼光识人	(34)
二、选才禁忌.....	(36)
1. 忌“任人唯亲”	(37)
2. 忌戴“有色眼镜”	(42)
3. 忌“武大郎开店——高人莫来”	(46)
4. 忌“文凭”等于“人才”	(50)
5. 忌选才方法偏废	(54)
6. 忌选才中的偏见	(59)

三、用人禁忌	(62)
1. 忌“言过其实”	(63)
2. 忌避“长”就“短”	(67)
3. 忌“小才大用”与“大才小用”	(71)
4. 忌用人猜疑	(77)
5. 忌“事必躬亲”	(82)
6. 忌“一职多官”与“一官多职”	(87)
7. 忌堵塞言路	(90)
8. 忌用“权力欲”膨胀之人	(94)
9. 忌用“好好先生”	(98)
 四、激励禁忌	(101)
1. 忌以“罚”代“管”	(102)
2. 忌“大锅饭”式分配	(106)
3. 忌物质激励代替一切	(110)
4. 忌“上梁不正”	(114)
5. 忌“文过饰非”	(118)
6. 忌缺乏宽容	(122)
7. 忌“言而无信”	(125)
8. 忌当众责人	(129)
 五、赏罚禁忌	(132)
1. 忌赏罚“有特权、失公允”	(133)
2. 忌赏罚模式化	(137)
3. 忌赏罚有失信义	(141)
4. 忌“赏者有诽、罚者有誉”	(144)

5. 忌赏“私劳”、罚“私怨”	(147)
6. 忌以“此功”抵“彼过”	(149)
7. 忌“普施甘霖”与“各打五十大板”	(151)
8. 忌绝对化、简单化倾向	(153)
 六、育人禁忌	 (155)
1. 忌吝惜教育投资	(155)
2. 忌脱离市场需求	(159)
3. 忌重“能”轻“德”	(163)
4. 忌压制下属员工	(167)
5. 忌耀“权”恃“势”	(170)
6. 忌“庸妒症”	(174)
7. 忌使下属员工产生自卑感	(177)
 七、考核禁忌	 (181)
1. 忌考核干部短期化	(181)
2. 忌重“言”轻“实”	(184)
3. 忌形式主义	(187)
4. 忌过宽或过严	(190)
5. 忌“中心化倾向”	(193)
6. 忌“晕轮效应”	(195)
7. 忌“优先效应”	(198)
8. 忌“逻辑性偏见”	(201)
9. 忌标准不一	(204)

引 言

管理是对人、财、物三项资源的调配和使用。其中,对人才资源的调配和使用显得尤为重要。古今中外的战略家、现代企业的领导者无不重视人才的培养与使用。越是高层次的管理者,越应把自己的主要精力放在对人才资源的管理上,要有求贤若渴、爱才惜才的精神。在古人用人实践的总结中,常有“得人者兴,失人者衰;为政之要,惟在识人”的成功经验。得人者得天下,失人者失天下,这是历史的规律。古人说得好:“贤人在而天下服,一人用而天下从。”天涯何处无芳草,世间贤才不少,关键是能否识别人才,能否善用人才。识别不了人才或用不到贤才,必将导致天下反、国家亡、企业衰。因此,能否识贤、得贤、用贤,关系到国家、民族、企业的兴衰。

一、识人禁忌

人在观察事物时,由于思想方法、所处环境以及所站的立场、角度不同,会出现各种各样的片面性,致使对事物的认识失真、失实。同样,在观察人、识别人时,如果不善于识人,就会鱼目混珠、忠奸不辨、智愚难分、滥竽充数。如此,轻者会埋没人才,重者则贻误事业,因此,公正客观地观察人、识别人就显得十分重要。在这方面,古今中外的经验教训,都给予了人们许多启迪。

1.

忌以貌识人

通过相貌和表情来了解人，是“识人”的一种辅助手段。但是，把它绝对化，把“识人”变成以貌取人，就会错识人才，乃至失去人才。

三国时，东吴的国君孙权号称是善识人才的明君，但却曾“相马失于瘦，遂遗千里足”。周瑜死后，鲁肃向孙权力荐庞统。孙权听后先是大喜，但见面后却心中不悦。因为庞统生得浓眉掀鼻、黑面短髯、形容古怪，加之庞统不推崇孙权一向器重的周瑜，孙权便错误地认为庞统只不过是一介狂士，没什么大用。于是，鲁肃提醒孙权，庞统在赤壁大战时曾献连环计，立下奇功，以期说服孙权。而孙权却固执己见，最终把庞统从江南逼走。鲁肃见事已至此，转而把庞统推荐给刘备。谁知，爱才心切的刘备，也犯了同样的错误。他见庞统相貌丑陋，心中也不高兴，只让他当了个小小的县令。有匡世之才的庞统，只因相貌长得不俊，竟然几处遭到冷落，报国无门，不得重用。后来，还是张飞了解了他的真才后极力举荐，刘备才委以副军师的职务。

晋代学者葛洪在《抱朴子外篇》中深有感触地说：看一个人的外表是无法识察其本质的，凭一个人的相貌是不可衡量其能力的。有的人其貌不扬，甚至丑陋，但却是千古奇才；有的人虽堂堂仪表，却是“金玉其外、败絮其中”的草包，倘以貌取

人,就会造成取者非才或才者非取的后果。

一向慧眼识珠的曹操,也有以貌取人的错举。益州张松过目不忘,乃天下奇才,只是生得额钁头尖,鼻偃齿露,身短不满五尺。当张松暗携西川四十一州地图,千里迢迢来到许昌打算进献给曹操时,曹操见张松“人物猥琐”,从而产生厌烦之感;加之张松言词激烈,揭了自己的短处,便将张松赶出国门。刘备乘机而入,争取到了张松,从而取得了进取西川军事上的优势。如果曹操不是以貌取人,而是礼待张松,充分发挥其才能,那时,益州谁属,恐怕会是另一番结果。

同样,现代企业的领导者,要真正识别人才,就需要对一个人进行全方位的审察,看其是否具有相当的能力、是否有发展前途。如果不注重一个人的学识、智慧、能力等方面的培养与使用;不注重其专长的发挥;不是通过其对某些问题的看法来衡量他的判断能力、表达能力、驾驭语言的能力,而是仅凭一个人的相貌如何来判断其能力的大小,甚至由此来决定人才的取舍,那么,必将导致人才的被埋没。下面,我们还以古人为例,从正反两方面来说明如何识才、用才。

据传,夏桀、商纣长相姣美,身材魁梧,堪称美男子,而且勇武超群,智慧过人。若仅观其外表,不啻“天下之杰”。然而,他们却是残虐众民的暴君。与此相反,历史上其貌不扬的奇才却大有人在。据《荀子·非相》记载,楚国的孙叔敖,头发短且稀疏,左手长,右手短,五短身材,立于车上还没有辕前横木高,却能辅佐楚霸王,使其执政的楚国成为战国时期实力强盛的国家之一。

可见,相貌美丑与人的思想善恶和能力大小并没有必然的联系。人虽貌丑却有德有才,则不失为君子;人虽貌美而无

德无才,却只能是小人。联系到目前有些企业的管理者,在人才招聘会上,还没有跟人家谈几句话,就显得极不耐烦,原因是嫌对方相貌不好,即使不是抛头露面的职业,录取时也犹豫再三。在招生问题上,更有令人费解的事,1995年一名河南考生高考总分数超过了录取线,他所选择的志愿是与相貌无关的专业,并表示愿服从分配,即使这样,居然没有一所高等学府肯录取他,原因是嫌他长相不好。此事经《东方时空》纪实报道后,国人哗然;中央电视台还专门对此作了评论。在迈向21世纪的今天,还有此种事情发生,实在令人深思!

所谓人才,它是由德、识、才、学、体等基本要素组成的有机的统一体。

德,是指人才表现出来的意志、兴趣、情感、性格和专注力等品德。优良的心理品德应表现为高度的事业心、吃苦耐劳的精神、坚韧不拔的毅力、百折不挠的意志以及高尚的情操。

识,指的是人才的见识,即观察问题、分析问题和解决问题的能力与见解,表现出与众不同的见识能力。具有见识能力的人能够入木三分地把握和认识事物的本质;能一针见血地抓住事物发展的关键环节;能得心应手地驾驭各种环境和条件;能在关键时刻坚定果断地拍板;能冲破习俗观念的束缚,大胆地另辟蹊径。

才,是指一个人认识客观和改造客观的能力,包括记忆能力、观察能力、实际操作能力、组织管理能力、表达能力和想象力。

学,即学问、知识,包括直接知识、间接知识、理论知识、经验知识等。人才的知识结构主要有两种:一种是由基础知识、专业知识和前沿知识组成的塔式结构;另一种是以专业知识

为基点和骨干,以其他与之相邻相近的知识作补充交织而成的网络式结构。

体,指身体素质。身体是事业之本,历史上许多成功的人才都是得助于健康的体魄。

人才的德、识、才、学、体,五位一体,密不可分,互相制约,相辅相成。其中,德居首位,是人才的灵魂,是其他四者之根本;识具有决定性作用;才是必备条件;学是智能方面的基础要素;体是人才成长的物质基础。识别人才须兼而顾之,如果仅仅以貌取人,以外表的俊美与丑陋来识别人才,而放弃对人德、识、才、学、体的全面分析与观察,只能使领导者步入识才的误区。法国大作家雨果笔下的《巴黎圣母院》中有两个典型人物形象:一个是圣母院撞钟人加西莫多,虽奇丑无比,却心地善良;另一个是圣母院副主教克罗德·佛罗洛,虽相貌堂堂,内心却十分肮脏。这说明在识才时,千万不可被相貌所迷惑。

2.

忌以传闻与毁誉鉴人

在识人的问题上，我国战国时著名哲学家韩非在总结历史经验教训的基础上，强调识人不可以舆论与传闻为依据。

韩非认为，对人，只应看他是否具有才华，而不管他是否受到非议或是赞誉。

为什么在识人的问题上要排除舆论与传闻的干扰呢？韩非一针见血地指出：如果以声誉的好坏来作为提拔人才的依据，那么臣下就会背离君主而在下面相互勾结，以便制造对对方不利的舆论与传闻；如果根据朋党关系来荐举官员，那么臣民就会致力于勾结拉拢而不再在法律的规定内凭功业来求得任用。所以，如果任命官员不以才能作为标准，而只根据声誉、朋党关系如何，那么，国家就会混乱。没有一套正确方法来识别人才的君主，必然会根据他人的议论来判断一个人的智愚与忠奸。别人称赞谁，君主就随之喜欢谁；别人非议谁，君主也随之厌恶谁。这样，传闻与毁誉成了衡量官员好坏的标准。于是，那些惯于讨好、习于钻营、善于拉拉扯扯的人，就会得逞于一时，朝廷则可能被这群结党营私的小人所充斥；而那些正道直行的贤人君子，就会显得孤立无援，长此，就将形成小人道长、君子道消的局面。

按理讲，应该是正人贤士美名远扬，奸宄之徒声名狼藉。但由于那些无耻小人格外嫉恨比自己名声好的贤人和能者，

处心积虑地诽谤和陷害他们，结果，往往本末倒置。此种现象，古今不绝。

战国时期，齐威王派朝中两位大夫分别去治理即墨和阿邑两个地方。过了一个时期，齐威王身边不断有人非议派往即墨地方的大夫，而对派往阿邑地方的大夫却屡屡赞扬。齐威王遣人至两地观察，看到即墨地方田陌纵横，人民富足，秩序安定；而阿邑地方却是田园荒芜，百姓穷困。为何对两个官员的反映都与真实情况截然相反呢？齐威王通过探查，才弄清真相。原来是阿邑地方的大夫用大量钱财贿赂了朝廷官员，求其在国王面前为自己美言；而即墨地方的大夫却不这样做，朝廷官员则有意中伤他。于是，齐威王对作风正派、政绩卓著的即墨大夫给予万家赋税的封赏，而对弄虚作假、蒙骗朝廷的阿邑地方的大夫处以烹刑。结果，“群臣耸惧，莫敢饰非，务尽其情，齐国大治”。

倘若齐威王闻言不察，听风即是雨，就会造成黑白颠倒，是非混淆，小人得志，贤人遭殃。所以，作为一个领导者，绝不可轻易听信传闻，不能仅仅以世俗之毁誉定人贤愚、优劣，而须认真考察真情后再作结论。对此，《吕氏春秋·听言》有精辟的论述：“听言不可不察，不察则善不善不分；善不善不分，乱莫大焉。”

三国时代的刘廙说得更为全面，他讲，想做一个好官，必定要严格执法，事事为国家分忧，为百姓解愁。这样做虽然于治政有益，但也会引起一些人的不便、不安和不满，所以，容易被人诽谤而声誉不见得好；反之，违背自己的意愿，顺从那些人，这样虽然于治政无益，却可以博得他们的称誉。所以，识别人才，一定要了解真实情况，千万不可依“州郡之毁誉，往来之

浮言”而“定其身”。

唐朝的唐玄宗也是因忠奸莫辨，信用李林甫，并听信其谗言，贬黜贤相裴耀卿和张九龄，导致朝政更加昏暗，教训是极为深刻的。

传闻与谗言，本是无从证实，甚至是凭空捏造的。它有时是在某些人、某些事危及到一些人的利益时而产生的。有些人是出于恐惧、不安全感对现象胡乱猜测，而更多的情况则是，某些人看到别人能力比自己强，心里失去控制，便产生强烈的妒嫉心理，为使内心达到某种平衡，就故意制造出传闻与谗言去攻击他人，以满足自己的虚荣心，使自己在某些方面占上风。这种人实质上品行恶劣，道德沦丧。

在现代企业中，如果传闻与谗言盛行，就会使积极向上的人遭到非议和诽谤，从而丧失信心；也会使有缺点的人被旁人的舌头压得抬不起头；甚至还会使有凝聚力的集体变得涣散。

作为领导者，应以古鉴今，以古为镜，不听信传闻与谗言，凭借辨别是非的能力去了解实际情况，识别贤才。同时，要关心、鼓励遭受非议的人，使正直的人能有一个宽松的工作环境和轻松愉悦的心情；而对于那种嫉贤妒能、编造传闻流言、无中生有中伤别人的人，给予严厉的批评与教育。

传闻与谗言，留给今天的领导者的思考是沉重的。某公司的一位经理由于对新调来的两个业务主管不了解，心里没底，于是，就找了几个跟自己亲近的人了解情况。而这些人对新来的两位主管严格管理、秉公办事的做法很不习惯，便借所谓“群众反映”不好为由，对其捏造一些流言蜚语，结果，这位经理偏听偏信，于是找个理由把这两名主管调离了工作岗位。

这事听起来幼稚可笑，可在现实生活中却屡见不鲜。生活