

成事在人書系

任治韜 天舒 編著

知人

之

謀

企业管理出版社

书馆

知人之谋

任治韬 天 舒 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

知人之谋/任治韬, 天舒编著. —北京: 企业管理出版社, 2000.1

(成事在人书系/侯书森, 任治韬主编)

ISBN 7-80147-446-5

I. 知… II. ①任…②天… III. 领导方法 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 83664 号

书 名: 知人之谋

作 者: 任治韬 天 舒

丛书策划: 吴太刚

责任编辑: 吴太刚 技术编辑: 子 鸣

标准书号: ISBN 7-80147-446-5/F·444

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 世界知识印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 256 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

用人的艺术是领导科学中一门永远值得研究的课题和学问。社会是人创造的，财富也是人创造的；文化是人创造的，科学也是人创造的。总之，人是一切事业的前提和根本，而人才——人类中的出类拔萃者，更是社会最为宝贵的资源和财富。在竞争日趋激烈的今天，作为一个领导者或企业经营者，如果不懂得如何去知人、用人、御人和励人，不知道怎样通过利用人才的智慧来为自己的事业服务，那么，他的成功将是不可想象的。

古人云：国之兴，长于政；政兴，在得人。在我们跨入网络化、信息化社会的今天，社会的竞争、科学的竞争、经济的竞争、市场的竞争，归根结底都是人才的竞争。可以说，谁拥有人才谁就拥有了发展的优势，谁拥有了人才优势，谁就会在激烈的竞争中立于不败之地。

这套《成事在人》书系，正是本着人才之于国家

的发展、民族的兴旺和事业成功的重要性，而组织长期从事人才学研究的专家、教授、学者共同编著而成的。书系从人才成长和使用的客观规律出发，对现代组织，特别是企业组织中的领导者们如何知人、用人、御人和励人等诸方面进行了深入研究和科学阐述，从而形成了《知人之谋》、《用人之艺》、《御人之术》、《励人之技》四部著述，它们各有针对性而又相互联系，形成一个整体。

——《知人之谋》从知人的准则、知人的方法、知人的艺术、知人的禁忌以及如何在知人的基础上择人等若干个具体方面，分别介绍了衡德量才、出以公心、大处着眼的知人标准；介绍了比较鉴别、直接考察、信息过滤、立体透视、言语辨析等知人的具体方法；阐述了由表及里、听言观行、察前料后、量情度义、问以是非、咨询计谋、期之以事、委之以政等知人的艺术。同时，该书还列举分析了以貌取人、以老眼光看人、论资排辈、知人唯近、只看表象等知人的误区，给人以警示。并提出了在知人基础上的择人唯贤、不求完人、不避亲疏、不限资历和地位等择人之道。

——《用人之艺》从理论和实践的结合上，深入地探讨了领导者用人的各类有效方法和高超技巧；阐述了长短活用法、当用其佳法、信任激励法、破除旧格法、等距接触法等用人方法；列举了攻心为上、以柔克刚、集结配套、舍小取大等用人艺术；介绍了用人过程中的容人之长、容人之短、容人之傲、容人之错等容短护短之法，并提出了忌用言过其实者、才职不符者、权欲膨胀者、言而无信者、一团和气者等用人观点。

——《御人之术》从统一领导、分级管理、例外原则、分工授权、控制监督、目标管理、对症下药等方面提出了上级御人的基本出发点和原则；从维持平衡、分而治之、损阴益阳、宽严相济，控制内核、以静制动、一视同仁、赏罚分明等方面介绍了具体的御人艺术；从抓纲张目、任职授能、制度先行、法出必行等方面介绍了御人的具体方法，并提出了避免自身不正、文过饰非、缺乏宽容、言而无信、亲疏有别、当众责人、以权压人等御人禁忌。

——《励人之技》从激励的需要和价值入手，紧紧围绕领导者对人才的关爱、尊重、宽容、赞扬、批

评、待遇、福利、升职等方面，展示了领导者从多角度出发，全方位激励下属的方法和技巧。该书抓住了人的基本需要和动机，能从现时的一个个具体方面出发，既有领导激励过程中的基本原则，又有使用各种激励手段的科学的价值分析；既有精神上的激励之策，又有物质上的激励之道。可以说，该书的内容为各级领导者打开了一扇全新的激励艺术之门。

《成事在人》书系的总体特点与风格，是摒弃理论说教和泛泛而谈的大道理，而是从具体和细节入手，注重实用性和操作性，通俗明晓，条分缕析，力求对读者有所启迪，对读者起到阅后有“茅塞顿开、豁然开朗”的功效。

编 者

2000年12月12日

目 录

第一章 用人之首：在于知人

1. 人才难得亦难知 /3

- ☐ 事之至难，莫如知人 /3
- ☐ 人才难知之一：人心难测 /5
- ☐ 人才难知之二：良莠难分 /7
- ☐ 人才难知之三：贤佞难辨 /8

2. 只有知人，才能善任 /11

- ☐ 知人是用人的前提 /12
- ☐ 知人，需要有个过程 /16

3. 千军易得，一将难求 /17

- ☐ 注重在知人中选将 /18
- ☐ 精察细选，百里挑一 /20
- ☐ “有明君才有忠臣” /23

4. 知人者须有知人的德行 /25

- ☐ 有爱才之心 /25

☐有求才之渴 /26

☐有育才之谋 /27

☐有护才之魄 /33

☐有荐才之德 /34

☐有容才之量 /35

第二章 知人准则： 德才兼备不可偏废

1. 德才不可偏废的知人观 /39

☐知人以德才兼备为最好 /39

☐人才的五个层次 /41

☐知人必先识德 /43

☐择人更需识才 /46

2. 辩证地知人的德与才 /48

☐知人要识本质特征 /48

☐善择中正平和者及聪明强干者 /51

☐各有所宜论短长 /55

3. 衡德量才要出于公心 /57

☐取才者必须至公 /58

☐举人才不避亲仇 /61

第三章 知人有术： 察言观色看其行

1. 掌握整体知人的艺术 /67

☐ 整体知人是一种科学的方法 /67

☐ 耳听为虚，眼见为实 /69

☐ 整体知人的关键——看实践 /71

2. 外表与体态知人 /73

☐ 观精神，识心性 /73

☐ 观筋骨，识胆略 /76

☐ 观气色，识性情 /78

☐ 观仪容，识修养 /81

3. 言语知人 /83

☐ 语言是思维的表达手段 /83

☐ 识别九种不同言谈的人 /85

☐ 听其言，观其行 /88

4. 性格知人 /90

☐ 性格决定行动及成败 /90

☐ 识别 12 种性格类型的人 /92

第四章 十四种行之有效的知人方法

1. 伯乐功能法 /99

☐ 世有伯乐，然后有千里马 /99

☐ 招贤征集千里马 /102

☐ 访贤寻觅千里马 /105

2. 环境创造法 /107

☐ 人才显能需要环境 /107

☐ 创造一个机会均等的环境 /109

☐ 创造一个人才自荐的环境 /110

3. 比较鉴别法 /113

☐ 横向比较与纵向比较 /114

☐ 长短比较与思维比较 /115

☐ 重视比较的科学性 /116

4. 借贤知贤法 /117

☐ 一流之人识一流之善 /117

☐ 借助“人才团”知人 /118

☐ 谨防“以己度人”效应 /120

5. 标准对照知人法 /121

☐ 标准是知人的参照 /121

- ☐ 标准对照法在知人中的应用 /122
- 6. 直接考察法 /123
 - ☐ 切莫被“二手材料”迷惑 /124
 - ☐ 直接考察的三种形式 /125
 - ☐ 短期试用和模拟实践 /127
- 7. 反馈试探法 /129
 - ☐ 直接反馈试探 /130
 - ☐ 间接反馈试探 /132
- 8. 信息过滤法 /133
 - ☐ 知人先需识别错误信息 /134
 - ☐ 知人还需滤出正确信息 /135
- 9. 心理测验法 /137
 - ☐ 以智力水平为考察内容的测验 /138
 - ☐ 以特殊能力和创造力为考察内容的测验 /140
 - ☐ 以个性特征和倾向性为考察内容的测验 /142
- 10. 立体透视法 /145
 - ☐ 多角度透视和多态势透视 /146
 - ☐ 多层次透视和多侧面透视 /148
- 11. 群众路线法 /150
 - ☐ 靠群众路线知人的优点 /151

☐ 群众路线知人的方法 /153

12. 见微知著法 /156

☐ 从生活细节知人 /156

☐ 从个人爱好知人 /159

☐ 见微知著法的局限 /160

13. 言语辨析法 /163

☐ 言语辨析知人的三种方法 /163

☐ 以言语辨析考察品德情操 /165

☐ 以言语辨析考察才能学识 /167

14. 激励荐贤法 /169

☐ 考绩鼓励和物质鼓励 /169

☐ 注意褒奖特别的识才者 /170

第五章 知人技巧： 慧眼辨证透视本质

1. 知人要由表及里 /175

☐ 括佞以知贤 /175

☐ 要识庐山真面目 /178

☐ 不畏浮云遮望眼 /180

☐ 不羞其卑贱 /181

2. 知人需别具慧眼 /184

☐ 慧眼善识玉石之相类者 /184

☐ 慧眼善识高世之器 /185

☐ 知人须有远见卓识 /188

☐ 慧眼善识人格高尚者 /190

3. 知人应高瞻远瞩 /193

☐ 以真善美识假恶丑 /193

☐ 力戒“一叶障目” /196

☐ 放长眼光了解人 /198

☐ 战略目光识英才 /200

第六章 知人误区： 需要打破的禁忌

1. 表象知人的误区 /205

☐ 忌以貌取人 /205

☐ 忌以偏概全 /208

☐ 忌以短掩长 /212

☐ 忌鱼目混珠 /215

2. 情感知人的误区 /220

☐ 忌以个人好恶知人 /221

☐ 忌以不实传闻鉴人 /224

☐ 忌以亲疏划线 /226

3. 观念知人的误区 /230

☐ 忌以静止眼光看人 /230

☐ 忌嫉贤妒才 /232

☐ 忌以门第偏见看人 /235

☐ 忌靠文凭、学历选人 /239

第七章 各类专业人才的鉴别

1. 政治、经济人才的鉴别 /245

☐ 政界人才的鉴别 /245

☐ 军事人才的鉴别 /247

☐ 决策人才的鉴别 /248

☐ 经济人才的鉴别 /251

2. 科学、文化人才的鉴别 /254

☐ 科学人才的鉴别 /254

☐ 语言人才的鉴别 /257

☐ 文学人才的鉴别 /258

☐ 艺术人才的鉴别 /259

第八章 中外的知人美谈佳话

1. 中国的知人佳话 /265

- ☐田忌慧眼识孙臆 /265
- ☐阅卷知马周，太宗得良臣 /268
- ☐知人善任群臣，创建“贞观之治” /270
- ☐杨昌济乱世知人，欲栽大树柱长天 /272
- ☐知人莫冷眼，悲鸿识白石 /273
- ☐毛泽东睿目知人，罗荣桓终成良帅 /274
- ☐周冠五知人唯实，不计出身 /277

2. 外国的知人美谈 /278

- ☐菲利斯顿知人其长不计短 /278
- ☐面谈面试——日本企业知人有鲜招 /282
- ☐杜邦知人善任，推出奇才——拉斯科布 /283
- ☐董事长从一根大头钉知人，恰科终成
“银行大王” /285
- ☐盛田昭夫善知人，索尼终成大公司 /286
- ☐内纳廷知人，费尽心机挖克莫 /288
- ☐波音善知人，方有领头雁 /291
- ☐善知英才庸才和敌手，始能成就大事业 /295

第九章 知人箴言： 开启知人的睿目

1. 苟能识贤，何患无人 /307
2. 知人不易，识才更难 /309
3. 识才之术，需学伯乐 /315
4. 金要提炼，才须识别 /319
5. 识才之法，实践衡之 /320