

领 导 艺 术 书 系

LEADER'S CHOOSING RIGHT PERSONS TACTICS

领导的用人艺术

中外领导用人经典案例评点

张浩 钟鸣 / 编著

善用人者
可以无敌于天下

中国社会科学出版社

领导的用人艺术

——中外领导用人经典案例评点

张浩 钟鸣 编著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导的用人艺术/张浩' 钟鸣编著. - 北京: 中国社会出版社
.2000.1

(领导艺术书系)

ISBN 7-80146-327-7

I. 领… II. ①张…②钟… III. 人才-使用-领导艺术-案例
-世界 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 76637 号

书名:领导的用人艺术

著者:张浩 钟鸣

责编:向飞

出版发行:中国社会出版社 邮政编码:100032

通联方法:北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话:66051698 电传:66051713

经 销:各地新华书店

印刷装订:北京通天印刷厂

开本印张:850×1168 1/32 11 印张

字 数:200 千字

版 次:2000 年 1 月第一版

印 次:2000 年 5 月第二次印刷

印 数:10001-13000 册

书 号:ISBN 7-80146-327-7/C·134

定 价:19.80 元

前 言

“人才是事业兴衰之根本”，“得才者昌，失才者亡”。这早已为古今中外大量的社会实践所验证。用人是一门艺术，也早为各级各类领导所熟知。因之，如何掌握用人之道，做一个懂得用人艺术的领导，历来为那些欲成就一番事业的领导或老板们所重视与探究。同时，由于任何人无不处在领导和被领导的两个层面，作为下属，只有努力争取得到领导的重用，才能够实现事业的成功。因此，被领导者也迫切需要了解领导的用人艺术，掌握如何获得领导重用的策略和捷径。

用人必先识人。要用好人才，必先掌握识人艺术。如何识别人才，要有一颗热心，还要有一双慧眼。这又要求掌握正确的用人标准，从察人入微上下功夫，努力提高识人之能。古往今来，用人以德才兼备为最高标准，几无例外，古人对此就有很多精妙的论述和无数的经验与教训，凡用德才兼备

2010/10/01

者，则事业无不成，凡用德才兼亡者，则事业无不败，尤其值得重视的是，用有才缺德的人比用无才无德者还要危险。

“先有伯乐，然后有千里马”。人才所在多有，关键在识别与选拔。世皆知人才之贵重，然后有“不拘一格降人才”之愿望。古人云：“用人不限资品，但择有才。”可见胸怀智略卓识的领导人是愿意并能够“唯才是用”的，而同时也说明，做到这一点并非易事，诸如资历、级别、门第等外在条件，以至亲友、裙带之外在关系，历来是选人用人中较难逾越的障碍。不过，无论你主观愿望如何，是唯贤是举还是唯亲是用，选人为公还是为私，直接关系事业的兴旺或衰败，却是不可改变的客观规律。

当然，“金无足赤，人无完人”，即使是人才，也都各有其短处，这也是客观的存在。古人早已总结说，如果只看人短处，则无一人可用；反之，若只看人长处，则无不可用之人。因此在人才使用上，还必须坚持扬长避短的原则，不仅要用其所长，而且要短中见长，做到人尽其才，才尽其用。

不仅如此，在用人上还要始终注重如下几点：一是“疑人不用，用人不疑。”通过对人才的充分

信任，放手使用，换来他的忠诚，激发他的潜能，从而使事业走向成功。二是精心育人，激励人才。通过严格系统的培训、教育，多方面的磨砺与锤炼，使人才发展符合各项事业的特定要求，同时要通过团体文化的涵养，各种物质与精神的激励，使人才整合于同一事业目标麾下，积极进取，共谋发展。三是大度容人，爱护人才。“海纳百川，有容乃大。”你若能收用比自己能力强的人，容忍与自己意见分歧、甚至得罪过自己的人，宽容曾经是敌营中的人，敢用有争议的人，耐心挖掘大才潜伏的人，那你的事业就必定会有腾飞之日。

本书收集了古今中外各类领导和企业老板近200个突出体现其用人艺术的经典案例，向读者逐一展开如上所述的领导用人艺术的各个侧面，并对每个案例加以画龙点睛式的精彩评点，以实例论理，使人感同身受，而收顿悟之实效，读后能学，学后能用。相信本书能为领导者们提高用人艺术提供有益的借鉴。

同时，本书也充分考虑了那些迫切渴望被领导重用的下属们的内心需求。对他们而言，不妨拿书中的案例观照一下自身，或许能有所感悟，有所进步，尤其是本书第九、十章，专门列举了“领导爱

用的人”、“领导忌用的人”相关内容与现象，可作
为被领导者更直接的参考教材。

本书由胡涵钟、李富民策划，张浩、钟鸣共同
编写，最后由李富民协助修改、定稿，对书中选用
的案例进行了大量的增删，突出了代表性；对全书
的结构及文字进行了大幅度的调整，使之更趋合理
化；尤其是对各章的导语与大多数案例的评点进行
了改写或重写，倾注了心血。需要指出的是，本书
在编写过程中，汲取了前人一些典型的案例和有益
的成果，在此表示真挚的谢意！由于我们水平有
限，不当之处，恭请读者批评指正。

编著者

2000.1.8



张浩出生于辽宁省朝阳市，写过诗和报告文学，系中国少数民族作家协会会员，毕业于鲁迅文学院影视班，主要作品有：

- 《面对压力》
- 《战胜自我》
- 《发现勇气》
- 《心想事成》
- 《办公室三十六计》
- 《商战三十六计》
- 《做人三十六计》
- 《南人厚黑学》
- 《北人厚黑学》
- 《领导的用人艺术》
- 《商务博士》
- 《文秘宝典》
- 《青年口才学》
- 《巧说真话》
- 《怎样保持家庭幸福》

等三十余部作品。

领导是一门艺术，只有深谙其中的奥妙，才能达到炉火纯青的境界。

而领导用人艺术的高低，以及被领导者怎样才能让领导重用，是决定事业成功的关键。

许多中外领导用人的成功典型案例，以及作者独到的案例评点，是当今领导者和被领导者成就事业的有益借鉴。

领导艺术书系

(第一辑):

- 领导的决策艺术
- 领导的用人艺术
- 领导的协调艺术
- 领导的谈判艺术

目 录

第一章 得人才者得天下

- ◎ 刘邦善于“将将”得天下 (3)
- ◎ 刘备三顾茅庐请诸葛 (5)
- ◎ 朱元璋尊贤爱才成帝业 (8)
- ◎ 伊丽莎白知人善任开创新时代 (12)
- ◎ 拿破仑识才重教成大业 (14)
- ◎ 华盛顿尽纳贤才奠国基 (16)
- ◎ 福特二世用人使企业起死回生 (19)
- ◎ 人才在微软 (21)
- ◎ 金源集团：人才是最大资本 (25)

第二章 用人先识人

- ◎ 识人以情：观其公正 (32)
- ◎ 识人以微：以一叶而知秋 (33)
- ◎ 识人于困，可以知气度 (33)
- ◎ 识之交游，而知其德行 (34)

- ◎识人于贫贱，而知其志向 (35)
- ◎激之于壮伟，而知其抱负 (36)
- ◎识人于禀性，可以知优劣 (37)
- ◎置之于辨，可以见真才 (38)
- ◎识人以过错，可以知精神 (39)
- ◎关键时刻识真才 (40)
- ◎失意之时识忠才 (41)
- ◎危时见其勇 (42)
- ◎危难见人忠 (43)
- ◎落魄时可以知情操 (44)
- ◎从动机识人 (46)
- ◎从细行识人 (47)
- ◎从本性看人 (48)
- ◎随时随地识人才 (49)
- ◎不要以貌取人 (50)
- ◎不以成败论英雄 (51)
- ◎善恶是非心中断，友情理性当别论 ... (52)
- ◎凯特林重视创新人才 (54)

第三章 德才兼备的用人之道

- ◎诸葛亮择官以德才兼备为准则 (57)
- ◎关羽“身在曹营心在汉” (59)
- ◎宋仁宗苦心孤诣锤炼良才 (62)
- ◎元世祖用人重才学也重德行 (64)

- ◎秦始皇偏信赵高埋祸根 (66)
- ◎唐玄宗错用安禄山遗大患 (69)
- ◎福特爱屋及乌 (71)
- ◎宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶” (72)
- ◎朴健硕错用“小人”遭毁灭 (74)
- ◎用才德为先 (75)
- ◎防止助手变对手的艺术 (77)

第四章 不拘一格 唯才是用

- ◎汉文帝重用贾生除弊政 (83)
- ◎汉武帝不计微贱用大将 (85)
- ◎曹操唯才是举四下求贤令 (87)
- ◎刘备不屈庞凤雏 (90)
- ◎吕蒙正用人不偏私 (92)
- ◎元世祖重用郭守敬 (95)
- ◎阿基米德以镜子克敌 (97)
- ◎亚当斯任人不避亲 (98)
- ◎艾森豪威尔慧眼识英雄 (99)
- ◎索尼用人不重文凭重水平 (102)
- ◎尼克斯道夫善用能人 (104)
- ◎伊士曼知人善任 (106)
- ◎穆喜桓不拘一格选人才 (107)
- ◎红豆集团建立“八方能人”人才库 (110)

- ◎轻骑集团用人打破界限 (112)
- ◎德宇集团用人唯才 (114)

第五章 用人如器 扬长避短

- ◎孟尝君用“鸡鸣狗盗之徒”脱大难 (118)
- ◎刘邦任人不苛求 (120)
- ◎诸葛亮错用马谡铸大祸 (123)
- ◎王猛收人所长获大益 (125)
- ◎李世民用人知长短 (128)
- ◎赵匡胤敢用有小错的能人 (130)
- ◎雍正用人用其长 (131)
- ◎林肯提拔“酒鬼”当统帅 (135)
- ◎马歇尔用人重其长 (136)
- ◎施秉钧的用人之长 (139)
- ◎雀巢海外机构用人当地化 (143)
- ◎对待专家也要留神 (144)

第六章 用人不疑 尊重人才

- ◎魏文侯用人不疑灭中山 (148)
- ◎汉文帝拨开云雾识良将 (152)
- ◎曹操不念旧恶广用人才 (154)
- ◎李世民用人不疑 (158)
- ◎武则天重用狄仁杰 (159)

- ◎辽太祖用叛不疑 (164)
- ◎李闯王用人不计前嫌 (166)
- ◎康熙善任施琅 (167)
- ◎惠普重人之道 (172)
- ◎李秉哲充分信任人才 (174)
- ◎IBM 的尊重个人原则 (178)
- ◎安达公司敢于并放手用人 (181)
- ◎达纳公司体谅下属, 正面交流 (183)
- ◎大龙公司尊重员工, 尊重人才 (187)

第七章 精心育人 激励人才

- ◎苏秦计激张仪上进心 (193)
- ◎诸葛亮平等待人激人勇 (196)
- ◎松下公司注重精神教育培训 (198)
- ◎韩国火药集团重视员工系列教育 (201)
- ◎克罗克精心选拔培养人才 (203)
- ◎西屋公司培训人才的十种方式 (205)
- ◎福特: 把培训个性化 (206)
- ◎从“魔鬼训练”看正林的企业文化建设 (209)
- ◎松下公司激励员工的 21 点技巧 (211)
- ◎科用公司用全员持股激励员工 (213)
- ◎士光敏夫委以重任激人才 (216)
- ◎丰田公司充分调动员工积极性 (219)

- ◎吉姆以人为中心办公司…………… (222)
- ◎修瓦普刺激工人竞争意识…………… (224)
- ◎利特尔鼓励斗智发展企业…………… (225)
- ◎华尔顿善于成为下属的原动力…………… (227)
- ◎王永庆的“压力管理”…………… (229)
- ◎九源公司给员工三次“机会”…………… (235)
- ◎希望集团反弹琵琶用“外行”…………… (237)

第八章 大度容人 爱护人才

- ◎吴王信用孙武…………… (243)
- ◎萧何月下追韩信…………… (247)
- ◎曹操不信谗言容人短…………… (249)
- ◎李世民不计前嫌用昔敌…………… (251)
- ◎范仲淹用人略细故…………… (253)
- ◎明太祖不计前过收降才…………… (256)
- ◎雍正怜才不计小失…………… (259)
- ◎美国政府重金揽人才…………… (260)
- ◎利维真情暖人心…………… (262)
- ◎飞龙集团靠凝聚人才起飞…………… (266)
- ◎王石以情动人聚人才…………… (270)
- ◎湖南物业集团爱才约三章…………… (273)
- ◎女老板的凝聚力…………… (274)

第九章 领导爱用的人

- ◎多请示 勤汇报 (277)
- ◎具有强烈的角色意识 (277)
- ◎能推动领导发挥专长 (278)
- ◎善于为领导排忧解难 (279)
- ◎懂得代领导受过 (281)
- ◎对领导的隐私保密 (285)
- ◎八面玲珑 (287)
- ◎成为受欢迎的人 (288)
- ◎善于巧妙利用“关系网” (289)
- ◎善于变通 (293)
- ◎领会领导意图 (296)
- ◎理解领导 (300)
- ◎机智灵活 (306)
- ◎能正确给自己定位 (309)
- ◎有创造性 (310)
- ◎不乱作主 (311)
- ◎有责任心 (312)
- ◎维护领导的权威 (313)
- ◎悟性好善解人意 (314)

第十章 领导忌用的人

- ◎聚众结党 (318)
- ◎酒后无德 (318)

◎爱占用公家时间	(319)
◎好占便宜	(321)
◎阳奉阴违	(322)
◎爱说闲话	(322)
◎吹牛	(323)
◎做错事不道歉	(324)
◎不安心本职工作	(325)
◎锋芒太露	(326)
◎行事越位	(330)
◎做事不准确	(333)
◎乱扯理由	(333)