

# 用人

用人准则

有德少才可以放心使用

有才少德者可以谨慎使用

德才兼备者大可使用

无德无才者一律不用

善用人者，能够把人才放在最合适的位置上，最大程度地发挥其才能。  
而不善用人者，身边有人才不知道提拔，提拔了而不知道重用，结果只能造成人才流失，坐失天下。

闻君  
陈小春 编著

知人善任恰到好处  
的有效指南

Y O N G   G R E N S A N S H I L I U J I

# 三十六计



# 用人

用人准则

有德少才可以放心使用

有才少德者可以谨慎使用

德才兼备者大可使用

无德无才者一律不用

善用人者，能够把人才放在最合适的位置上，最大程度地发挥其才能。

而不善用人者，身边有人才不知道提拔，提拔了而不知道重用，结果只

能是造成人才流失，坐失天下。

闻君  
陈小春◎编著

Y O N G   G R E N   S A N   S H I   L I   U   J I

知人善任恰到好处  
的有效指南

# 三十六计

**图书在版编目(CIP)数据**

用人三十六计/闻君、陈小春编著. —北京: 时事出版社, 2006

ISBN 7-80232-029-1

I. 用... II. ①闻... ②陈... III. 人才管理学-通俗读物 IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112390 号

出版发行: 时事出版社  
地 址: 北京市海淀区万寿寺甲 2 号  
邮 编: 100081  
发行热线: (010) 88547590 88547591  
读者服务部: (010) 88547595  
传 真: (010) 68418647  
电子邮箱: shishichubanshe@sina.com  
网 址: www.sspublish.net  
印 刷: 北京雨田海润印刷有限公司

---

开本: 787×1092 1/16 印张: 20 字数: 340 千字  
2006 年 11 月第 1 版 2006 年 11 月第 1 次印刷  
定价: 35.00 元

前  
言

100多年前，美国钢铁大王安德鲁·卡内基曾说：“带走我的员工，把工厂留下，不久后，工厂就会长满野草；拿走我的工厂，把我的员工留下，不久后我们就会有更好的工厂！”比尔·盖茨说得更为明确：“谁要是能挖走微软最重要的几十名员工，微软就完了。”而在德勤国际咨询公司近几年对全球200家成长最快的公司进行的跟踪调查中，曾有这样一个题目：让雇主和总裁们夜不成眠的事情是什么？调查结果显示，让雇主和总裁们夜不成眠的事情，排在最前面的三项依次是：如何吸引高素质的人才？如何留住主要雇员？如何开发现有员工的技能？

这些巨额财富的创造者都把目光不约而同地投向了聚集高素质人才、使用人才、开发人才资源上面，一句话，也就是怎样才能更好地使用人才？不但是“英雄所见略同”，也因为“惺惺惜惺惺，英雄重英雄”。

通用公司第7任CEO雷吉·琼斯，整整用了7年时间才挑选了杰克·韦尔奇，这一选择被称为通用公司发展史上最成功的决策。而当韦尔奇就任通用电气集团CEO时，公司机构臃肿、等级森严、反应迟钝，每年都有着巨额的亏损，韦尔奇上任以后，大刀阔斧地对企业内部进行了一番彻底的改造，使得这家以传统产业为主的百年老公司，焕发出了全新的光彩，使公司走上了“中兴”富强之路。在1981—2001年，韦尔奇任职的20年间，通用电气一直保持着两位数的增长，连续多年名列《财富》全球500强前列，并一度荣登全球第二的宝座。

而早在1912年，“钢铁大王”安德鲁·卡内基就以年薪100万美元聘请夏布先生出任新成立的“美国钢铁公司”第1任总裁，而夏布先生也不负所望，上任第一天就使其钢铁公司每班产量提高15%左右，从每班产6吨升为7吨。一个月后，在同样的设备、人力和物力投入的情况下，产量成倍增加。卡内基的钢铁公司自从夏布任总裁后，迅速扭亏为盈，并获得惊人的利润，而没学过钢铁知识的卡内基也因而被推上了“钢铁大王”的宝座。

这些实例不必多举，它们都在向世人昭告一个道理：得人才者得天

下，失人才者失天下。在高科技迅速发展的现代经济社会，人才是一个企业最重要的战略资源，是企业价值的主要创造者；企业里最值钱的已不是有形资产，而是无形的人力资本。传统经济往往是资本控制人才，人才追逐资本，而现代经济则是人才控制资本，资本追逐人才。人才不仅是资源，更是一种资本。因此，如何聚集更多的高素质人才，加大对人才的投入，更好地发挥员工的才能，其实质都是一种引资增资的投资行为，都能够产生出更多更大的回报。

人力资源的使用应包括两层含义：一是指充分发挥现有人才的作用，包括准确地选拔人才、合理地使用人才、科学地管理人才；二是指开发潜在人才、培养和造就未来人才。管理者在使用这些人才的同时，也应重视对这些人才的开发管理。一方面，领导者要善于知人善任，善于培育人才、爱护人才，如唐代韩愈《与袁相公书》中所云“不忍奇宝横弃道侧”；另一方面，是“贤士择主而从”，是人才走到哪里都是人才，这就要求领导者善于识才求才，且能够以身作则，有着尊贤重士、宽容大度之心胸。善用人者，能够把人才放在最合适的位置上，尽可能地使其各安其职，才能最大程度地发挥其才能，其结果，“勇者能竭其力，智者能尽其得，仁者能援其惠，德者能效其忠”。而不善用人者，身边有人才不知道提拔，提拔了而不知道重用，结果只能是造成人才流失，坐失天下。领导者、用人者能不知不诚乎？

本书用朴实流畅的语言，以传统《三十六计》的体例形式，有理有据地把“用人之术”、“用人之道”这个从古至今社会上都无处不在的学问，进行了比较全面、透切的分析。因此，我们相信，不管是领导者、用人者，还是有才华、有抱负的年轻人，只要翻阅本书均可从中获得有益的借鉴和启示，以促进自己的工作、事业，提升自己的人生境界。



## 目 录

## 第一套 求才计

## ☞ 第一计 筑巢引凤····· (3)

- 黄金台招贤 // (3)
- 张榜求贤 // (5)
- 修建自己的码头 // (6)
- 增资引才 // (7)
- 虚筑巢穴 // (9)

## ☞ 第二计 博求广荐····· (11)

- 贤人举荐 // (11)
- 李嘉诚的人才库 // (13)
- 网罗高素质人才 // (14)
- 寻访将才托重任 // (15)
- 长城集团“三请高工” // (18)
- 丰满羽翼 // (19)

## ☞ 第三计 鉴人有术····· (22)

- 管仲识人用人术 // (22)
- 相人形神 // (23)
- 察言观色 // (25)
- 李克“五视”识人法 // (29)
- 最好的介绍信 // (31)

## ☞ 第四计 沥沙淘金····· (32)

- 诚实的晏殊 // (32)
- 常用的考核方法 // (33)
- 准确定位招聘职位 // (36)
- 公平选拔 // (38)
- 最适合的才是最需要的 // (39)
- 面对拒绝 // (40)
- 不同的升迁 // (41)

☞第五计 示以利害..... (43)

- 动态识人术 // (43)
- 再忍耐一下 // (45)
- 以假测假 // (44)
- 创新与进取 // (47)

☞第六计 不拘一格..... (49)

- 曹操惟才是举 // (49)
- 举人不避亲仇 // (51)
- 蔡元培用人 // (54)
- 不计前嫌 // (50)
- 招募落榜秀才 // (53)

## 第二套 集权计

☞第七计 树立权威..... (57)

- 深明大义得人心 // (57)
- 增强领导素质 // (60)
- 林肯“独断” // (62)
- 言必诺，令必行 // (58)
- 化影响力为实际权威 // (61)
- 花花轿子人抬人 // (63)

☞第八计 恩威并用..... (65)

- 汉光武刚柔相济 // (65)
- 高欢架阵服谏官 // (68)
- 讲制度也讲感情 // (70)
- 陆逊恩威并用服江东 // (66)
- 杀一儆百 // (69)
- 牛根生有福同享 // (71)

☞第九计 身先士卒..... (73)

- 赵简子身先士卒 // (73)
- 曹操以身作则 // (75)
- 骑士豪情 // (77)
- 背水一战 // (74)
- 拿破仑身先士卒 // (76)
- 沃尔顿的成功训条 // (78)

☞第十计 调兵遣将..... (80)

- 田忌赛马 // (80)
- 唐太宗取长补短 // (82)
- 魏侯相田文 // (81)
- 集权经营 // (84)

- 索尼的内部跳槽 // (85)
- 精兵简政 // (88)
- 组建良好的领导层 // (86)

### ☞ 第十一计 众志成城..... (90)

- 团队合作 // (90)
- 鼓舞士气 // (92)
- 绝处求生 // (94)
- 蚁海战术 // (94)
- 危机的背后 // (96)

### ☞ 第十二计 亲贤远佞..... (97)

- 亲贤远佞 // (97)
- 王安石误用吕惠卿 // (99)
- 提防身边的小人 // (101)
- 挟知而问 // (98)
- 勿以好恶用人 // (100)
- 与小人保持一定的距离 // (103)

## 第三套 授权计

### ☞ 第十三计 知人善任..... (107)

- 孙权善任将相 // (107)
- 专才适用 // (110)
- 扬长避短 // (113)
- 赵匡胤以愚困智 // (110)
- 楼忠福请将上任 // (112)

### ☞ 第十四计 权责分明..... (116)

- 安分守“职” // (116)
- 因事设人 // (118)
- 各司其职 // (120)
- 乐池用人不授权 // (117)
- 分工合作 // (120)

### ☞ 第十五计 分身有术..... (122)

- 尽人之智 // (122)
- 大度放权 // (125)
- 人尽其才 // (123)
- 事必躬亲难如愿 // (126)



☞ 第十六计 分步授权…………… (129)

- 有步骤地委派工作 // (129)
- 适时授权与放权 // (132)
- 授权有度 // (135)
- 巧妙授权 // (136)
- 避免授权受挫 // (137)

☞ 第十七计 重用将才…………… (140)

- 刘邦善用将才 // (140)
- 将才不可小用 // (142)
- 万金请将 // (144)
- 重用国际性人才 // (145)
- 慎用将才 // (146)

☞ 第十八计 用人不疑…………… (150)

- 魏文侯不疑乐羊 // (150)
- 外宽内合 // (151)
- 以信用人 // (154)
- 商场之战 // (156)

第四套 育才计

☞ 第十九计 激励赞赏…………… (161)

- 目标激励法 // (161)
- 描绘愿景 // (163)
- 制订合理的薪酬制度 // (164)
- 真诚赞赏 // (166)
- 适时适度激励 // (167)
- 通用电气的激励制度 // (168)

☞ 第二十计 悉心栽培…………… (171)

- 栽培骨干 // (171)
- 麦当劳育人之道 // (173)
- 海尔的综合培训 // (174)
- 助其自主 // (177)

☞ 第二十一计 施压加力…………… (179)

- 伯乐驯马 // (179)
- 灌输紧迫感 // (180)
- 公平的淘汰机制 // (181)
- 鲇鱼效应 // (182)

- 丈量河宽 // (183)                      ○压力管理 // (184)
- ☞第二十二计 试以重任..... (186)
- 皮格马利翁效应 // (186)              ○实战培训 // (188)
- 试以重任 // (189)                      ○大胆提拔 // (190)
- ☞第二十三计 爱护有加..... (192)
- 仁爱部属 // (192)                      ○关爱将士 // (193)
- 营造大家庭氛围 // (194)              ○改善员工的工作环境 // (196)
- 松下不说“不”字 // (197)              ○爱护有加 // (198)
- ☞第二十四计 人才接力..... (199)
- 通用选拔接班人 // (199)              ○培养企业接班人 // (200)
- 建立人才通道 // (202)                  ○人才储备 // (204)

## 第五套 容才计

- ☞第二十五计 尊贤重士..... (209)
- 尊贤重士分天下 // (209)              ○刘邦尊贤取陈留 // (210)
- 尊重对方的意愿 // (211)              ○委婉提出建议、批评 // (212)
- 尊重员工的隐私 // (214)
- ☞第二十六计 上通下达..... (216)
- 兼听则明，偏听则暗 // (216)      ○林肯的“民意浴” // (217)
- 善于倾听下属的声音 // (218)      ○虚心接受员工的批评和建议 // (220)
- 督促员工解决问题 // (221)          ○上下沟通 // (222)
- IBM 内部的人事沟通 // (222)

☞ 第二十七计 重赏轻罚…………… (224)

- 赏罚得当 // (224)
- 高祖封赏怨臣 // (225)
- 多颁荣誉勋章 // (226)
- 赏罚有度 // (227)
- 批评时要有所安慰、鼓励 // (228)

☞ 第二十八计 容人改过…………… (230)

- 楚庄王宴饮 // (230)
- 丙吉掩过扬善 // (231)
- 曹操大度宽容 // (232)
- 容忍部属的缺点 // (235)
- 善容有缺点的人才 // (237)
- 容人改过 // (238)

☞ 第二十九计 善留人才…………… (241)

- 留人三项：待遇、事业与情感 // (241)
- 古托夫挽留韦尔奇 // (242)
- 培养员工的归属感 // (244)
- 当员工离职之时 // (246)
- 真诚挽留人才 // (247)
- 刘备虚辞遣众将 // (248)

☞ 第三十计 当断则断…………… (250)

- 一家人哭比一路人哭好 // (250)
- 擢升将官 // (251)
- 吕夷简以退为进 // (252)
- 不说人之过 // (252)
- 另送头衔 // (253)
- 旁敲侧击释实权 // (254)
- 当断则断 // (255)

## 第六套 借力计

☞ 第三十一计 合作共赢…………… (259)

- 与他人精诚合作 // (259)
- 团结搭档，一同创业 // (260)
- 合作双赢 // (261)
- 李嘉诚让利合作 // (262)
- 同舟共济 // (264)
- 谋求共赢 // (264)

### ☞第三十二计 集思广益····· (266)

- 松下善听众人意见 // (266)
- 借用管理和技术 // (267)
- 专家咨询 // (268)
- 头脑风暴法 // (270)
- 多个朋友多条路 // (271)
- 挖掘人脉关系之井 // (272)

### ☞第三十三计 借船过河····· (274)

- 刘备款待张松 // (274)
- 借势服众 // (276)
- 委托第三方出面 // (278)
- 托人传语 // (279)
- 人情铺路 // (280)
- 虚拟联合 // (282)

### ☞第三十四计 反客为主····· (284)

- 诸葛激周瑜 // (284)
- 高欢酒席谋兵权 // (286)
- 郭子仪单骑入敌营 // (287)
- 渐入角色 // (288)
- 化阻力为助力 // (289)

### ☞第三十五计 借尸还魂····· (291)

- 楚项兴兵灭秦 // (291)
- 高洋乘势而起 // (292)
- 赵口登基力主抗金 // (295)
- 克罗克打理麦当劳 // (296)
- 蒙牛盘活劣势企业 // (297)

### ☞第三十六计 对手可借····· (300)

- 放俘最营乱军心 // (300)
- 以盗制盗 // (301)
- 不打不相识 // (301)
- 李渊恭维李密 // (303)
- 请个“天敌”作搭档 // (303)
- 马蝇效应 // (304)
- 超越你的对手 // (306)

# 用人三十六计

## 第一套 求才计

- ◆ 第一计 筑巢引凤
- ◆ 第二计 博求广荐
- ◆ 第三计 鉴人有术
- ◆ 第四计 沥沙淘金
- ◆ 第五计 示以利害
- ◆ 第六计 不拘一格







## 第一计 筑巢引凤

古语云“良禽择木而栖，贤士择主而从”，在聚集人才时，英明的领导人须有一定的心胸和才能，善于用才，并为人才的到来提供良好的栖身之所，为其才能的发挥提供广阔的舞台。这样，有才能的人士在此处能拥有安身立命之所，能得到发挥才能、建立功业的机会，同心同德，共谋大业，同奔前程。

### 黄金台招贤

《战国策·燕策一》记载：当年燕国与齐国有仇，齐缙王曾趁燕国内乱，命大将匡章率兵十万攻燕，占领燕地三千余里，把燕国的大半领土据为己有，从此结下了宿怨。燕太子平继位以后，称昭王。燕昭王一心励精图治，招揽天下人才，以重建家园，并报齐国侵燕之仇。可是世人认为燕昭王不过是叶公好龙，图求虚名而已。不是真的求贤若渴，于是，燕昭王始终得不到治国安邦的大才，终日闷闷不乐。一日他去向老臣郭隗请教。

郭隗回道：“成就帝业的人与老师相处，成就王业的人与朋友相处，成就霸业的人与群臣相处，而亡国之君只能同仆役小人相处。屈己之意以待奉贤者，恭敬地接受教导，那么超过自己才能百倍的人才就来了。奔走于人前，休息在人后，多多向贤者提问求教，那么超过自己才能十倍的人才就来了。见面时他人有礼貌地快步迎上来，自己也就有礼貌地快步迎上去，那么和自己能力差不多的人才就来了。依着几案拿着手杖，斜眼瞧人，随意指使，那么其身边多的只是服杂役的仆人了。而如果对人狂暴凶狠，任意打骂践踏，那么就只有刑徒和奴隶在他身边了。这就是古时实行正道求得人才的方法。大王只要广泛选取贤者，登门拜见，虚心求教，让天下人都知道大王登门拜见贤者的事情，那么天下有才能的士人必定会迅速到燕国来。”

燕王点头称善，接着询问该拜访谁呢。郭隗便讲述了这样一个故事。

说是有一位国君愿意出千两黄金购买千里马，然而三年过去了，却始终没有买到。这时宫中一位涓人（洒扫清洁宫廷的人）请求愿去购买千里马。三个月后，发现了一匹千里马时，那匹马已经死了。涓人便用五百两黄金买回了那匹死马的头颅。国君生气地说：“我要的是活马，你怎么花这么多钱弄一匹死马来呢？”涓人说：“一匹死马尚且花了五百两黄金买它，何况活马呢？天下必定以为大王是能出高价买马的人。千里马很快就会被人送过来了。”果然，没到一年，就多次有人送来了千里马。“现在大王果真想要招揽贤士，就请先从我郭隗开始；如果像我郭隗这种才疏学浅的人士都能被国君厚待，那么，那些比我本事更强的贤者，又怎会以千里路远而不来呢？”

燕昭王采纳了郭隗的建议，拜老臣郭隗为师，为他建造了一栋华丽的住宅；同时，又在燕国的都城之外，易水的东南筑起一座高台，名“招贤台”，台上存放黄金，以馈赠四方贤士，故而又称黄金台。

黄金台一立，燕昭王爱才重贤的名声就更广为传播了。于是，齐国阴阳学派的哲学家邹衍从齐国游说至燕，昭王用衣袖裹着扫把一边退走一边扫地接待他，表示尊敬，又坐弟子之位请求授业，为邹衍筑碣石室；乐毅从魏国来，燕昭王与他几次深入交谈之后，深服其才能，便任他为亚卿；将才剧辛由赵国而来。一时间形成了“士争凑燕”的局面，落后的燕国一下子便人才济济了。燕昭王采纳乐毅论功授爵授禄的政治制度，并改革吏制，设相国和将军，分掌政治、军事大权；全国郡守和县令都由燕王任命；并制定严酷的刑法。燕昭王也去悼念死者，慰问活着的人，与老百姓同甘共苦。从此以后，一个内乱外祸、满目疮痍的弱国，日益强盛起来。

燕昭王看到齐缙王骄横自大，不得人心，而自己国家的军队在乐毅的整顿操练下实力大大增强了，就觉得报仇雪恨的时机到了，打算举全国之兵伐齐。乐毅建议燕昭王派人联合秦、楚、韩、赵、魏五个诸侯国。诸侯国也看不惯齐国的霸道，答应共同伐齐。燕昭王二十八年（公元前 284 年），燕昭王拜乐毅为上将军，统率五国兵马，浩浩荡荡杀奔齐国。联军与齐军激战于济西。齐军大败，乐毅率燕军乘胜长驱直入，攻克齐国 72 城，并攻下了它的都城临淄。燕军烧了齐都宫庙宗室，将珍宝巨财抢掠一空。燕昭王封乐毅为昌国君。燕国至此达到鼎盛时期。

战国时期是我国历史上的大变革时代，各诸侯国纷纷实行人才战略，其中燕昭王招贤纳士，富国强兵，使燕国迅速崛起，令当时各国刮目相

看，并于28年后击败了齐国，报仇雪恨了。燕昭王的成功，无论在当世还是在后世，都产生了很大影响。

燕昭王黄金台招贤的故事一直作为求贤、招贤的典型事例，为世人所传颂。面对黄金台，一代又一代怀才不遇的士子都发出了向往“明主贤君”愿望，如陈子昂发出了“前不见来者”的悲歌，李白也有着“昭王安在哉”的慨叹。如今，在燕国都城遗址中，位于今易县县城东南的黄金台遗迹，永远昭示着人们——得人才者得天下，失人才者失天下。

## 张榜求贤

当袁绍被推为各路英雄的盟主，与众英雄一同起兵讨伐董卓时，袁绍曾忧虑地问曹操：“如果我们举事不成功，将来到哪里去栖身呢？”

“您的意见呢？”曹操反问道。

“我想南面据守黄河天堑，北面凭仗燕的势力，还有戎狄的将士支持我，向南争夺天下，必定成功。”袁绍胸有成竹地说。

曹操却这样回答：“我依靠天下贤才的智慧和力量，用圣贤之道加以治理，这样就能无往而不胜。”

虽然还是早年，曹操一语便已透露出他对“得人才者得天下”之道的深刻认识。自古以来，赢得天下者，不在山河之固，而在得民心得人才。事实的发展也证实了这一点。袁绍虽有雄厚的兵力和优越的地理环境，却最后以失败告终；而曹操因为重视天下贤才，周围聚集了大批文臣武将，因此能够南征北战，无往不胜，奠定了曹魏一方天下。

当然，曹操的身边之所以能够聚集大批的文臣武将，是与曹操善于招贤用人的政策密切相关的。

东汉建安十二年（公元207年）春天，曹操回到邳城，召集文武百官，说：“从我起兵讨伐叛乱以来，到现在已经有十九个年头了。我每战必胜，这难道是我个人的功劳吗？当然不是的。这是各位贤能的文武官员献策用力的结果。眼下天下还没有完全平定，我要和大家一起继续努力。虽然平定天下有功，但这些功劳让我一个人来承受，我感到很惭愧。现在我要给大家评定功劳，论功行赏。”

于是，曹操大封有功之臣二十多人为列侯，其余的也按功劳大小依次受封。他还免除了战死将士子女的赋税劳役。文武百官为主帅不贪功为己