

第一章

自用谋略



创人先创己，用人先自用。要想学会用人，首先要求用人者先要使用好自己。一方面，用人活动的成败，取决于用人者的素质、谋略和决策。另一方面，用人者也有一个被用的问题。这是因为领导者一般都有两重属性，对于下级是领导者，而对于上级是被领导者。因此，用人者也具有两重属性，即被用和用人的属性，所以用人者在其用人活动中首先要考虑自用的问题。

自用谋略在用人谋略中是最基础、最重要的内容，也是研究和把握用人谋略时应着重理解的、最基础的前提条件，更是用人者应下功夫掌握的基本功。可以说，要想掌握和运用用人谋略，要想拥有一流的人才，就必须先掌握和运用好自用谋略。只有掌握和运用好自用谋略，才能进一步掌握和运用好用人谋略。

自用谋略，就是在用人活动中自己使用自己的计谋和方略。自用谋略包括三个方面的内容：一是用人者自身素质的修养；二是自我推销；三是韬晦。

一、用人者自身素质的修养

用人者自身素质的修养，即用人者应具备较高的素质，如良好的心理素质、丰富的知识素质、现代的观念素质、较高的政治素质、较强的综合能力素质以及较好的身体素质。



用人者提高这些素质，加强这些方面的综合修养，是用人的基础之基础。

诸位切记：如果用人者道德败坏、小肚鸡肠、性格乖张、心胸狭窄、见利忘义、无义无信等，那么他想用好人，也只是空想。

因此，用人者必须不断地进行自身素质的修养，力求不断达到新的境界和水平，这样才能用好人才，取得事业的不断成功。用人者自身素质修养谋略宛如大海，这里所言的只是沧海一粟。

用人者自身素质的修养谋略主要包括大事不糊涂、建大事者不忌小怨、自谦照人、无欲则刚、宽宏大量、闻过则喜、处变不惊、自信自强、卧薪尝胆、矫情镇物、以德服人、清正廉明、抱柱之信、果而忽伐、虚心纳谏等。

1. 大事不糊涂

谋略提要：可以不拘小节，但在重大问题上必须坚持原则，勇敢果断地决策，把事情推向成功。

大事不糊涂，语出《宋史·吕端传》：“时吕蒙正为相，太宗欲相端。或曰：‘端为人糊涂。’太宗曰：‘端小事糊涂，大事不糊涂。’决意相之。”大事不糊涂的意思是虽然可以不拘小节，但在重大问题上却必须坚持原则。

大事不糊涂，作为用人的修养谋略，主要是要求用人者在大是大非问题上，头脑清楚，坚持原则，毫不含糊，特别

是在紧要关头和急难大事来临时，能勇敢果决地采取明智的决断与措施，把事情推向成功。

一代伟人叶剑英元帅就是大事不糊涂的典范。

1927年蒋介石、汪精卫叛变革命，叶剑英及时觉察和具有远见的汇报，使党顺利地发动了“八一”南昌起义。

1935年长征途中，张国焘搞分裂主义，又是叶剑英以敏锐的政治觉悟和眼光，不顾个人安危，将情况及时报告党中央，粉碎了张国焘分裂党、分裂党中央的阴谋，在关键时刻挽救了党和军队。

1976年江青反革命集团加紧篡夺党的最高领导权，在这危及党和国家前途命运的严峻时刻，还是叶剑英挺身而出，采取果断措施，粉碎了这个反革命集团，结束了“文化大革命”这场灾难，再次为中国革命事业的发展立下了不可磨灭的功勋。毛泽东同志曾用“诸葛一生唯谨慎，吕端大事不糊涂”这句话来赞誉叶剑英同志，确实是十分恰当的。

2. 建大事者不忌小怨

谋略提要：成大功业者，要有容人之量，不计前嫌，既往不咎。

建大事者不忌小怨，语见《后汉书·岑彭列传》。光武帝说：“夫建大事者，不忌小怨。鲔今若降，官爵可保，况诛罚乎？河水在此，吾不食言。”建大事者不忌小怨的意思



是成大功立大业者，要有容人之量，“宰相肚里能撑船”，“将军额头能跑马”，不计前嫌，既往不咎，这样才能使敌方归顺自己，争取战争的胜利与事业的成功。

刘秀称帝后，为了早日统一全国，命令大将吴汉、岑彭、冯异等数十支人马猛攻洛阳，但由于洛阳守将朱鲋的坚守抵抗，迟迟不能拿下。为了减少伤亡，光武帝打算派人前去劝降。岑彭以前在朱鲋手下当过校尉，就被派前往。岑彭见到朱鲋后谦虚地说道：“从前有幸执鞭侍从于您，承蒙您的提拔，平时总想有机会一定报答，现在赤眉已得长安，更始（刘玄称帝的帝号）内部分裂残杀，光武帝有幽冀之地，百姓归心，贤俊云集，现在亲统大军来攻洛阳，您还在为谁来守这座城池呢？”朱鲋言说大司徒伯升被更始所杀，自己参与了谋划，更始派萧王刘秀（原属同一支部队）渡河北伐时，自己又出面阻止过，恐怕光武帝想起前怨不会放过自己，因此不降。

岑彭把朱鲋的话转告了光武帝。光武帝认为应该有容人之量，只有这样才能减少阻力，早日统一天下。于是便郑重其事地说道：“建大事者，不计小怨。朱鲋现在如果投降，官爵尚且可以保住，怎么可能还会受到诛罚呢？我面对黄河发誓，绝不自食其言。”岑彭马上将光武帝的话回复给朱鲋，朱鲋觉得光武帝君臣果有诚意，便答应投降。光武帝封朱鲋为扶沟侯，官至九卿，子孙累代袭封。

不计小怨，能得更大成功。建大事者不计小怨，既是用

这方面,《三国演义》中关羽的事迹是值得称道的。

关羽其人,似乎和“关”结下了不解之缘。民间传说里说他本来并不姓关,因为年轻时打抱不平,杀了恶霸和赃官逃至潼关时,被守关将士盘问,随口指关为姓,才改姓了关的。而在《三国演义》里,更讲了他为了脱离曹营,追随刘备,过五关,斩六将,可谓彪炳千秋的壮举。但是,这些都是有形的“关”,实际上他在曹营,还过了五道无形的“关”,其意义甚至超过了过关斩将,更值得大书特书。

第一关是金钱关。曹操受降关羽,即在许昌拨一府给他居住,又送许多绫锦及金银器皿。此后上马金,下马银,赐锦袍,赠玉马,源源不断,至丰至厚。第二关是地位关,关羽被封偏将军,后因立功又封汉寿亭侯。曹操把关羽当作贵客来对待,可谓尊崇之极。第三关是美女关。曹操先让关羽与年轻貌美的二嫂共居一室,诱使他乱伦,后见他秉烛立于户外,通宵达旦,知不得逞,又拨美女十名,但关羽皆令服侍二嫂了。第四关是生活关。三日一小宴,五日一大宴,口腹之欲足矣。第五关是人情关。除了曹操如此用心,还使张辽用情,想尽心机要以人情打动关羽,让他留下。但是机关算尽,关羽到底还是挂印封金,决然而去。

关羽过这五关真是了不起。不仅如此,关羽还早就表示决心,如果刘备果真死了,他也要“从之于地下”。所以,他这种义薄云天的精神历来就受到人们的赞誉。民间故事里有一篇“画竹明志”,说的是关羽身在曹营,心怀刘备,于

情，如果追查处理，反会伤了将士的心，使众人不欢而散。”两年后，在一次晋、楚战争中，有一将士特别勇猛，救庄王脱离险境。庄王问他姓名，他说名叫唐狡，并承认“臣，先殿上绝缨者也”。他此次拼命相救庄王正是为了感恩图报啊！

6. 闻过则喜

谋略提要：勇于接受各方面的意见或批评，广开言路，对事业百益而无一害。

闻过则喜，即听见别人指出自己的过错、过失，感觉非常高兴和兴奋。表现了宽阔的胸怀和思想境界。孟子对他的弟子们谈到勇于接受批评的问题时，举出了我国历史上的三个人：子路、禹和舜。

子路，春秋时鲁国人，姓仲名由，孔子众弟子之一，为人诚实，刚直好勇。他很愿意别人指出他的缺点。当有人为他指出缺点的时候，他不但不生气，而且还很高兴，所以说他“闻过则喜”。

禹，是古代传说中的夏朝开国君主，曾经治平了洪水的大患。他与尧、舜等同是被人们传颂的古代圣王。他非常虚心，听到别人的善言劝告时，往往感激得下拜。

舜，也是传说中的古代圣王，人称“大舜”，禹的帝位就是舜禅让给他的。孟子说，舜比禹更要伟大，他能善与人同，舍己从人，与人为善。所谓“善与人同”，就是把成绩



优点看作不是个人独有，而是和群众共同的。所谓“舍己从人”，就是舍弃自己的缺点，遵从别人的优点。舜曾在历山耕过田，在河滨烧过窑，又在雷泽捕过鱼。从他做农民、做陶工、做渔夫，直到做天子，所有的长处，没有哪样不是向别人学习来的。

每一个用人者，都希望自己的用人行为尽善尽美。他尽自己的能力做出的每一项决策，起码自己认为是最好的。即使他的权限和能力再大，也总会有失误的地方。聪明的领导会把“闻过则喜”当作一条座右铭，目的在于广开言路，上下一心，完成自己的事业。相对于那种武断自负、目空一切、刚愎自用的用人者来说，“闻过则喜”的用人者才是心计深远的。

7. 处变不惊

谋略提要：临危不惧，随机应变。

处变不惊，“处”即面临，“变”乃变故。处变不惊是指人在危难和剧变面前，能够沉着老练，临危不惧，随机应变。正如《孙子·九地篇》中所说：“将军之事，静以幽，正以治。”这里的“静以幽”，即有幽深莫测、处变不惊的意思。处变不惊，乃是每个用人者都应该具备的心理素质之一。

楚汉相争时，有一次刘邦和项羽在两军阵前对话。刘邦历数项羽的罪过，项羽大怒，命令暗中潜伏着的弓箭手一齐



向刘邦放箭。其中一支正好射中了刘邦的胸口，刘邦伤势严重，痛得他伏下身来。但为了安定军心，刘邦显得非常镇定，他在马上就势按住自己的脚，喊道：“幸好只是给你们射中脚趾。”军士听了，顿时稳定下来，终于抵住了楚军的进攻。

刘邦临危不乱为后人所称道。假若一遇危险即惊慌失措，其后果是不堪设想的。所以说，处变不惊乃是用人者应该具备的一项重要心理素质。

8. 自信自强

谋略提要：自信才能信人，才能被人信任；身处逆境、顺境皆能自信自强，事业必然成功。

自信，又叫自信心，是一种自己相信自己的心理，是相信自己有能力实现自己愿望的心理，是对自己能力与价值的充分肯定。美国作家爱默生说：“自信是成功的第一秘诀。”的确，自信是成功者必备的积极的心理品质，自古而今，凡成功者，无不以自信为先导。因为，相信“我能成功”的积极心态，会产生巨大的能力、技巧与精力。每当人确信“我能成功”时，自然会全力想出“怎样成功”的具体方法。当然，自信不是孤芳自赏，也不是夜郎自大，更不是得意忘形、毫无根据地自以为是和盲目乐观，而是激励自己奋发向上的心理品质，是以高昂的斗志、冲天的干劲，笑迎生活挑战的积极乐观的情绪、情感，是战胜自我、摆脱自卑、



远离烦恼的灵丹妙药。自信，就是要人们点亮心中的那盏明灯，在战略上藐视困难，在战术上重视困难，从大处着眼，从小处着手，稳扎稳打，锲而不舍，顽强拼搏，创造出生命的光点，拥有辉煌灿烂的人生。

克林顿 17 岁得了白宫青年奖，到白宫去见美国总统肯尼迪。他跟总统握手时，冒出一个念头：“你可以当总统，我也可以当总统！”他回去后便买了一幅白宫的画像和一幅国会的画像，贴在自己的房间，中间写上：“我克林顿今年 17 岁，我发誓这辈子，一定做到美国的总统，住进白宫。”经过不懈的努力，最后，他终于当上了美国总统。

尼克松总统在《领导人》一书中写道：“没有坚强意志力，或者说不是非常自信的人，不可能成为重要的领导人——领导人得应付种种的力量，一个人要把这些力量控制在手掌之中非得自己有信心不可，一个人要能够经受得住那些领导人必须经受的艰难痛苦，就非得相信自己所从事的工作不可。他必须相信自己，否则不能让别人相信他。”

邓小平同志也说：“凡是有点干劲的，有点能力的，他总是相信自己，是有点主见的人。越有主见的人，越有自信。”^①也就是说：自信才能信人，才能被人信。

自强指人面对失败与挫折仍能奋发向上积极有为的心理

^① 邓小平，邓小平文选：第 2 卷，第 2 版，北京：人民出版社，1994：386-387。



息的时候，总要尝一尝苦味。这就是“卧薪尝胆”。

功夫不负苦心人，不出十年，越国就恢复、发展、强大了起来。只一仗，越国就打败了吴国。又过了几年，勾践带着文种、范蠡亲自率领大军，进攻吴国。吴军抵挡不住，伯嚭投降，夫差自杀，吴国遂亡。

“卧薪尝胆”，“十年生聚，十年教训”，后来就成了比喻刻苦自励、发愤图强、报仇雪耻的警言，也是人们在受到失败或挫折之后，进行自我激励或相互激励的重要方法。卧薪尝胆的谋略，对于不断进行改革开放的当代用人者的意志修养和自我激励或相互激励都具有重要的意义。

10. 矫情镇物

谋略提要：压抑情绪，表现镇静。

矫情镇物，语出《晋书·谢安传》：“既罢，还内，过户限，心喜甚，不觉屐齿之折，其矫情镇物如此。”矫情镇物指故意压抑情绪，表现出镇静、毫不在意的样子。矫情镇物，实际是用人者较高的心理素质的表现，如果不进行心理素质修养并达到较高的境界，是很难做到矫情镇物的。

唐宪宗时，裴度被封为晋国公。他任中书令时，一天，手下人忽然报告他大印丢了。裴公和颜悦色地告诫他们不要说出去。当晚他设宴席与府中的人取乐，大家都不知道这是为什么。半夜，酒宴正酣时，手下人告诉他，官印又回来了。裴公也不说什么，直到众人尽兴方才罢宴。有人问他这

第三章

选荐谋略

三国演义中，元直走马荐诸葛，诸葛亮荐庞统，已被世人传诵。唯才是举，知人善荐是历代杰出人物的高风亮节。选荐人才也已经成为用人者的高尚品质。用人要识人，识人还要选荐人，只有把人才选荐出来，人才得以施展才华，用人者的事业才能兴旺发达。在用人的活动中，用人者应通过识观等用人活动，发现各方面人才，以高度的责任心和事业心把这些人才推荐给各层次的领导部门，使他们在各个关键部门发挥巨大的作用，尤其是在关键时刻发挥重要作用。

选荐谋略就是善于选择和举荐人才的谋略。它就是把所需人才选择和举荐到关键岗位让其发挥巨大作用的计谋和方略。选荐谋略是用人谋略中较基础的内容，它主要包括以下两个方面的内容：一是选才谋略，二是荐才谋略。

一、选才谋略

选才谋略主要包括：别具一格选人才，不拘一格选人才，伯乐相马，“赛马”选才，按标准选才，德才兼备、以德为主选人才等。

1. 别具一格选人才

谋略提要：企业独具一格选人才，方能体现企业



“人才辈出”的新局面。

不拘一格选人才，主要着眼点是选拔人才要着重实际，敢于破格选用。如姜子牙八十遇文王。姜尚（子牙）青壮年时期怀才不遇，便屠牛于朝歌，卖饭于孟津为生。年逾七十垂钓于渭水南滨，遇西伯侯姬昌（即周文王）。西伯侯与语，见姜尚有治国才能，说：“吾太公望子久矣！”载与同归，任为国师，故又称太公望。周文王死后，武王继位，拜姜尚为国师，尊称“师尚父”。后来，姜尚辅佐周武王伐纣灭商，建立了周朝。

同样，刘备不嫌张松貌丑，热情相待，礼仪有加，得到了入蜀的地图，成就了一代帝业。

“不拘一格选人才”，要着眼于人人都可以成才，人才存在于人民群众当中，努力开创“人才辈出”的新局面。

3. 伯乐相马

谋略提要：慧眼独具，识才于未显之时。

“世有伯乐，然后有千里马。”伯乐相马的高人之处在于伯乐慧眼独具。因为慧眼独具，伯乐就敢于识才于未显之时，用才于争议之中。

台塑集团董事长王永庆就是一位爱才的伯乐。王永庆在纽约遇到一位研究生物化学的中国人，直觉告诉他此人能有所作为，于是邀请此人去台塑工作。此人姓包，面孔黑黑，身材矮胖，王永庆开玩笑地问他是不是宋朝宰相包文正的子

孙。结果还真被王永庆言中了，此人乃包宰相的第43代子孙，后来他成为了台塑所属医学院的首席研究员。

伯乐相马，此法妙在识才者独具慧眼和识才于未显之时，故此法有其可取之处而为人称道。

4. “赛马”选才

谋略提要：以公开、公平、公正、竞争、择优的原则选才。

“赛马”选才，关键在于“赛”，按照公开、公平、公正、竞争、择优的原则选才。“赛马”选才是目前企业选才用人领域的重要举措，它强调量才施用、优才重用，是优是劣，是否符合岗位要求，通过比赛，平等竞争。“赛马”选才营造了一个公平、公正、公开竞赛的平台，使人才获得展示自身才能的平等机会，有利于优秀人才脱颖而出。而赛马选才制度和机制则更有利于公开、公平、公正、竞争、择优地选才，更有利于人才辈出。

海尔集团总裁张瑞敏深谙“赛马”选才的真谛，在海尔推行的是“赛马”机制。他们说得好：“中国缺的不是人才，缺的是出人才的机制。”海尔提供的是“赛马场”，营造的是一种公平、公正、公开的用人、选才的“赛马”机制。海尔的“赛马”是全方位开放，所有的岗位都可以参赛，岗岗是擂台，人人可升迁，而且向社会开放。竞岗没有身份的贵贱、年龄的大小、资历的长短之说，只有技能、活



力、创造精神、奉献精神之比。在海尔升迁不是梦，通过拼搏竞争，普通而有能力的员工可升迁为管理人员，平凡而有才华的农民可以走上领导岗位。海尔“赛马”的用人机制，改革了传统的用人方法，坚持用竞争上岗的办法选人才，在赛马场上挑骏马，实现了能者上、庸者下、平者让、人尽其才、才尽其用的现代用人新境界。

海尔集团的“赛马”选才的用人机制和企业文化为其企业发展奠定了良好的基础，并为全国各企事业单位树立了学习榜样。

5. 按标准选才

谋略提要：企业应遵循一定的标准来选择人才。

目前大部分企业选择人才的8条标准为：

①有强烈的进取心和责任感：追求进步，敢于承担责任，能坚忍不拔、独立自主地做好自己的工作。

②有较好的组织才能：能领导并激励下属，能与同事之间有良好的工作关系和人际关系，并能帮助别人。

③有较强的分析能力：能全面思考问题，准确找出问题的实质，能对纷繁复杂的事件进行分析并得出合理结论。

④有较强的表达和交流能力：能简明而有说服力地表达自己的观点，可对别人产生影响，同时又应以客观、开放的态度听取别人的建议及反馈。

⑤富有创造性：要有创意，有创造性地发挥，应有发现

新的思想方法、工作方法，以及达到、实现某个目标的最佳途径的能力。

⑥有很好的团队精神：一个具有领导才能的人才，应能领导一个集体以取得最佳成果，懂得如何激发周围人的热情，令他们团结一心、协调合作，在工作中最好地发挥个人及集体的作用。

⑦具有正直的人格：优秀的人才不贪婪、不狡诈、不存私心，能有所从事的工作或服务的公司竭尽全力的思想，在每项工作中都努力遵循诚实和正直的原则。

⑧有善于学习的能力：学习能使人增长知识和才干，以便协助公司达到所企望的目的。只有善于学习、不断学习，才能紧跟社会和时代的脚步，才能适应企业不断发展的要求。

6. 德才兼备、以德为主选人才

谋略提要：德才兼备，以德为主。

邓小平历来强调选人才要德才兼备，以德为主，尤其体现在他新时期的人才思想中。1979年7月29日邓小平对中共海军委员会的有关领导者说：“选干部，标准有好多条，主要是两条，一条是拥护三中全会的政治路线和思想路线，