

跟我学当好领导丛书

——跟我学领导用人

# 追寻人才

主编 周振林 刘金凤 孔繁娟



Zhuixunrencai

中国经济出版社

图书馆

跟我学当好领导丛书

# 追 寻 人 才

——跟我学领导用人

主 编 周振林 刘金凤  
孔繁娟  
副主编 王碧华 顾建高  
李 萌

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

追寻人才:跟我学领导用人/周振林主编. - 北京:  
中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5126-9

I. 追… II. 周… III. 领导-人才学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83221 号

责任编辑:王连英(电话:68353496)

封面设计:侯 明

跟我学当好领导丛书

**追寻人才**

——跟我学领导用人

主编 周振林 刘金凤 孔繁娟

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

北京市地矿印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168毫米 1/32 印张:10.875 281千字

2001年1月第1版 2001年1月第1次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-5017-5126-9/Z·724

定价:24.80元

# “我”是谁？跟“我”学什么？

——写在“跟我学当好领导丛书”出版之际

周振林

“我”是谁？在此专指古今中外政坛高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政坛高手学当“官”的诀窍和门道。

借鉴他人，启迪自己，走好仕途，有成事业，适应党和人民的需要——这就是我们写作这套丛书的目的。

“跟我学当好领导丛书”是我主持的第五套领导艺术类丛书，是我们这个学术共同体十几年来研究工作的又一阶段性成果。

领导科学案例研究，应该是领导科学研究的重要方面。我们知道，在西方发达国家对案例的研究和教学是极为重视的。著名的哈佛大学就把案例作为其重要教学内容。在我国，对于领导科学的研究，应当说近 20 年来卓有成效。但是案例研究和教学，无疑仍是明显缺腿和薄弱环节，需要在这方面给予关注，倾注力量。

开发和研究领导科学案例，是我几年前就有的想法和打

算。然而,由于其他研究项目在身,一直拖到今天,我们才把这套领导科学案例丛书真正奉献给广大读者和社会。

这套丛书以案例为依托,用事实说话,用点评深化,力求用形象的、有趣的方法向广大领导者阐明道理、提供方法。任何社会,在当时往往是喧嚣的,良莠难辨。然而,一旦成为历史,沉寂下来,回头再看,情景就会大不一样:哗众取宠的东西沉没了,货真价实的东西显露了。这就是历史的积淀和淘汰。这套丛书择取古今中外历史上政坛高手精采案例,加以精心评析,既重理论,更有典故和事例,我们希冀以此给广大读者带来阅读方便和浓厚兴趣。

“跟我学当好领导丛书”,作为一套案例加点评的丛书,点评部分为我们新作;案例部分带有资料性质,绝大部分为我们有关人员自己编写,也有一部分借鉴了他人成果。在此表示衷心谢意!同时,这些年由于我的体力精力都大不如以前,这套丛书的许多工作都是其他同志做的。尤其是穆文荣、孔繁娟二位同志,更是承担了大量的具体工作。我在很大程度上只是起了策划、组织和指导的作用。在此特加说明。

过去我们推出的几套领导艺术类丛书,承蒙读者喜爱,都已连续再版,在此我们对广大读者表示衷心谢意!同时,也有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示欢迎!我一直在从事领导科学的研究工作。目前,我正在主持出版社交办的另一较大项目,欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址:哈尔滨市南岗区清滨路74号;单位:《理论探讨》编辑部;邮编:150080;寻呼:(0451)95815 呼2113

# 目 录

## 人才是事业之基

- 寻找有劲头的人  
——艾柯卡的成功之道 ..... (1)
- “办企业就是办人”  
——联想集团成功的秘密 ..... (7)
- 根据“此人能用否”做决策  
——艾柯卡重建班子创奇迹 ..... (12)
- “衡才”多规格  
——曾国藩的揽才用人艺术 ..... (19)

## 善用人才之“短”长

- “短处”有时也有用  
——波特夫人善用、巧用人才之“短” ..... (25)
- 用人才垒就皇位  
——拿破仑特色用人成霸业 ..... (31)
- “这个人能干什么？”  
——马歇尔将军善用人才之长 ..... (38)

### **用人必须重结构**

- 反对“任人唯亲”
  - 我们党用人大旨要 ..... (44)
- “房谋杜断” 各得施展
  - 唐太宗的用人搭配术 ..... (49)
- 人才链何以不断?
  - 李嘉诚结构用人特色 ..... (54)
- 用人要在“年轻”时
  - 撒切尔夫人重用伍德沃德的启示 ..... (58)
- 宽严相济 有张有弛
  - 海王公司用人方略 ..... (61)

### **如何使下属忠诚竭力**

- 使“小猫”变成“大老虎”
  - 玛丽·凯的人才激励艺术 ..... (65)
- 你对下属有“感恩心态”吗?
  - 松下电器公司“万事拜托”的启示 ..... (72)
- 稳定人才三法宝
  - 酒井正敬靠什么来稳定人才 ..... (78)

### **如何使士为己用**

- “他的威力抵得上5个师!”
  - 美国阻挠钱学森回国失败及启示 ..... (84)
- 礼贤下士 士方用命
  - 刘备三顾茅庐请诸葛 ..... (90)

## ○揽才有招 雄冠全球

——美国招揽人才的四种方法 ..... (97)

## ○莫轻视“小人物”

——陆家羲、刘忠笃的遭遇给人启示 ..... (103)

**如何使“政敌”归心**

## ○襟怀宽阔 化敌为友

——我们党重用原国民党起义投诚的高级将领 ... (108)

## ○“三易其主”:这样的人也敢用

——刘邦胆量如海任用陈平 ..... (114)

## ○把“敌人”变成“盟友”

——加拿大总理克雷蒂安用人有雅量 ..... (119)

## ○反对过自己的人才:用还是不用?

——谈唐太宗的用人肚量 ..... (124)

**如何练就识人慧眼(一)**

## ○让“金子”发光

——徐匡迪是怎样进入政界的 ..... (128)

## ○“千里马”为何能引颈长嘶?

——华罗庚有幸遇“伯乐” ..... (135)

## ○从“小虾图”识大画家

——徐悲鸿举荐齐白石 ..... (141)

## ○识才应在未显时

——白云山制药厂的识人之道 ..... (147)



## 如何练就识人慧眼(二)

### ○识别“潜人才”

——刘刚何以得到提拔…………… (153)

### ○识才方能用才

——为何用罗荣桓做林彪的搭档…………… (157)

### ○“官之贤否”问之于谁?

——康熙皇帝是怎样考察提拔于成龙等人的…… (162)

### ○“把责任揽到自己身上”

——某跨国公司是怎样培养下属的…………… (166)

## 如何选拔人才

### ○奉公举贤 唯才是举

——吕蒙正推荐人才的标准…………… (171)

### ○“不能选择自己的‘复制品’”

——通用电气公司是怎样选定总经理的…………… (177)

### ○关键是量才适用 素质过高也不好

——霍尔曼博士选拔考核人才的方法…………… (185)

### ○不求完人 只用能人

——林肯善于选人赢得胜利…………… (191)

## 用才须先养才

### ○用养并重 不可偏废

——曾国藩对李鸿章的勤教严绳术…………… (197)

### ○折腾出来的商战奇才

——荷兰商学院的育才之道…………… (203)

## ○既要用才 更要爱才育才

——韩国“财界之父”李秉哲的用人之道…………… (208)

## ○妙用“鲶鱼效应”

——宫泽先生谈打破企业沉闷气氛…………… (214)

**古今政要用人招法举要(一)**

## ○用什么样的人当“一把手”

——一位地委书记力荐重用祝宏伟…………… (220)

## ○顶住对人才的非议

——罗斯福重用霍普金斯…………… (226)

## ○“把重任交给谁?”

——密特朗邀请华裔贝聿铭主持改造卢浮宫…… (231)

**古今政要用人招法举要(二)**

## ○身边何以聚起 300 虎将?

——李嘉诚的用人之道…………… (237)

## ○学会察贤辨才

——康熙力排众议任施琅…………… (245)

## ○赏赐的箱子里装的是什么“宝贝”?

——魏文侯、秦穆公的用人艺术…………… (251)

**当代名企用人招法举要**

## ○创业之本是什么?

——德国西门子公司爱才、识才、育才…………… (256)

## ○用人搞“五不”

——麦当劳的用人方略…………… (262)

- “宁失百万金,不失一人才!”  
——创维集团抢占人才制高点…………… (268)
- 开门纳贤标准:能为企业做出贡献  
——格兰仕的用人创新思路…………… (274)
- 把好作风与现代化管理相结合  
——“三九”集团的用人机制…………… (279)

### **用人失当 教训惨重(一)**

- 重用小人 命赴黄泉  
——朴正熙为何被部属所杀?…………… (286)
- 用错一员将 兵败滑铁卢  
——拿破仑的沉浮说明了什么?…………… (292)
- 用人唯亲 事业败北  
——洪秀全家族治政葬送太平天国革命…………… (298)

### **用人失当 教训惨重(二)**

- 用人而疑 国破身亡  
——明崇祯帝自毁人才食恶果…………… (304)
- 用而不信 毁掉大业  
——赵孝成王误信谣言导致惨败…………… (311)
- 智者千虑 必有一失  
——诸葛亮错用马谡失街亭…………… (317)

### **后 记**

**“跟我学当好领导丛书”书目内容简介**

**“实用领导艺术丛书”书目内容简介(1)、(2)**

# 人才是事业之基

## 寻找有劲头的人

### ——艾柯卡的成功之道

在美国,能够上《时代》周刊封面的人物,不是有“金榜题名”之荣,就是有“臭名远扬”之辱。而前克莱斯勒汽车公司的董事长李·艾柯卡属于前一类。第一次是1964年,因为在福特汽车公司推出野马牌畅销车而闻名全国;第二次是1985年4月,《时代》的封面上登了他的肖像,通栏大标题是:“他一说话,全美国都洗耳恭听!”

1978年7月13日,身为福特汽车公司总裁的艾柯卡与老板亨利·福特产生了矛盾并因而砸了饭碗,之后,他应聘为克莱斯勒汽车公司董事长。在他看来,自己“上了一条快沉的船”。这一年的第三季度该公司亏损了16 000万美元,这是该公司自成立以来亏损最严重的一次。令艾柯卡头痛的倒不是公司在经济上亏损额有多大,而是公司的管理极其混乱,特别是克莱斯勒竟有35个副总裁,各自占地为王,不相往来,你干你的,我干我的。艾柯卡把克莱斯勒的问题归结为一点,即

“群龙无首”，“公司没有领导班子，只有一批各自为政的人”，因而出现了领导不力和失控的局面。艾柯卡上任后，集中全力对公司的领导层进行了整顿，在三年的时间里，有 33 个副总裁被辞退，平均每月一个。经过不懈的努力，到 1983 年，克莱斯勒重新站稳脚跟，这一年该公司有了 92 500 万美元的纯利，在克莱斯勒历史上创了记录。艾柯卡也由此成为美国人心目中的“英雄”，甚至外界纷纷传说他要竞选美国总统，认为他是自艾森豪威尔以来的一个理想的总统竞选人。人们在总结艾柯卡的成功之道时，都十分看重他的知人善任和人际交往的魅力。用艾柯卡自己的话来说：“我设法寻求那些有劲头的人，那样的人不需要多，有 25 个我就足以管好美国政府。在克莱斯勒，我大约有 12 个这种人。”

艾柯卡的成功，正在于用好这 12 个人。首先，他善于了解部下的心理，并且注重针对他们的心理讲话。他说：“使用听众自己的语言同他们讲话是重要的，这件事如果做得好，他们就会说‘上帝，他说的就是我想的’。他们一旦开始尊重你，就会跟你到底。他们跟随你的原因不是因为你有什么神秘的方法，而是因为你在跟随他们的想法。”其次，他尽力鼓励部下提出实际的想法和建议。在他们拿出具体办法前，他尽量做到不去干预和影响他们的设想。他还习惯在与下属交谈后，让对方将所说的意见或建议写成书面文字，使这些想法具体化，以弥补口头交谈之缺陷，防止自己被仅仅是娓娓动听的言辞打动而采纳了不成熟或不切实际的意见。第三，他还十分注重保护下属的积极性，例如，当某位下属的意见未被采纳

时,他总让对方知道自己的建议是有效的,只是由于条件限制不能立即实现,以鼓励下属今后提出新的建议。当需要对下属进行表扬或批评时,他实行这样一条原则:“假如你要表扬一个人,用书面方式;假如你要使他难堪,用电话。”书面表扬能体现对成绩的看重和充分肯定。当下属工作中出现失误时,过分的难堪则会大大挫伤乃至毁灭他们的积极性。

艾柯卡在任福特汽车公司总裁时,他的周围聚集了一大批优秀的管理人才。而当他离开福特到克莱斯勒汽车公司任董事长时,这批人又纷纷涌向克莱斯勒,他们放弃了福特的优厚待遇,谢绝了福特的一再挽留,而甘愿和艾柯卡一起冒风险、尝艰辛。由此可见,艾柯卡的用人艺术所产生的强大凝聚力。

## [评析]

### (一)案例蕴涵的道理

设法寻找有劲头的人,并且充分信任他们,发挥他们的积极性和创造性,这是艾柯卡取得成功的重要原因之一。在一个组织中,是否拥有大量的人才与组织效率的高低往往有密切的关系,但这并不是绝对的。拥有人才固然重要,而用好人才则至关重要。艾柯卡就充分认识到了这一点。他到克莱斯勒汽车公司上任之初,面对公司群龙无首、各自为政的局面,首先对公

司的管理层进行了人事整顿。在他看来,公司之所以出现严重的亏损,不是因为缺少人才,而是没有用好人才,而用好人才的关键在于精干队伍。因此,他先后辞掉了以往被人们看作是公司梁柱的 33 个副总裁,只保留了 2 个。与此同时,他对自己选用的人才给予了充分的信任,注意了解体察他们的心理,尊重他们的意愿,鼓励他们大胆创新,并且时刻注意保护和发挥他们的积极性和创造性。艾柯卡也因此赢得了下属的广泛尊重、爱戴和支持,并使克莱斯勒公司迅速扭转了被动局面。

## (二)领导工作中存在的这方面错误倾向

拥有人才,却不善于使用人才,发挥人才的作用,这是一些领导者不能有效地开展工作取得成绩的原因所在。在现实工作中,一些领导者也知道人才的重要性,懂得拥有人才就拥有一切的道理。因此,总是千方百计,广泛招徕,使自己的手下聚集起各类优秀的人才。然而,他们却不知道哪些人才能够为我所用,怎么去用。他们在用人方面往往忽视了一点,即人才不在于多,而在于精,人才需要合理地搭配和使用,人才又需要尊重,人才的积极性需要保护和调动。一些领导者虽然身边不乏优秀人才,但不善于合理地使用,要么疏于管理,放任自流,以致于各自为政,另立山头,难以实现组织的整体目标;要么视部下为自己的附属物,动辄训斥,搞长官意志,结果,关系越弄越僵。思想不统一,行动自然不能一致,其后果,必然导致工作无法开展,人才难展其才。

## (三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者在工作中要设法寻找那些有才能、有干劲、有创造性精神的人,这样的人不仅可以有效地帮助领导者实现领导目标,而且常常能起到以一当十、事半功倍的效果。当然,在对人才的使用过程中一定要注意以下几点:一是加强管理,善于引导,不能因为是人才就放任自流。严格要求,大胆管理,同时给人才以正确的引导,以免偏离方向和目标。二是给人才以充分的尊重和信任。艾柯卡曾经说过:“我见过许多比我精明的人和许多对汽车行业懂得比我更多的人。然而,我已超过他们。为什么?因为我厉害吗?不。待人粗暴而轻率的人成功的日子是不长的。”艾柯卡之所以取得成功,就在于他充分尊重和信任部下,对他们以诚相待,平等相处。从而和下级在感情上产生了共鸣,以致于他到哪里,这些人就跟到哪里。三是想方设法调动部下的积极性和创造性。艾柯卡的书面表扬、电话批评的方法很值得领导者借鉴。

#### (四)学习案例应该防止的偏差

领导者要充分尊重、信任部下,要了解他们的心理,针对他们的心理讲话,但这并不是要领导者只能按照部下的意志说话、行事,也不是让领导者当面一套,背后一套。艾柯卡在这方面找到了平衡点:他一方面了解、尊重、信任部下;另一方面并没有放弃领导权。他针对部下的心理讲话,只是用了部下的语言方式而遵循的是他自己的思维;他鼓励别人提出大胆的想法和建议,但对不成熟和不切实际的意见却从不采纳;他注意保护下属的积极性,但并不意味着没有批评。因此,应该全面、准确地理解和认识这一问题。同时领导者在使用人



才时应时刻注意调动他们的积极性和发挥他们的主观能动性,这样,他们在工作中才能“有劲头”,才能最大限度地发挥自己的潜力。