

YongRenGuanLiHuTuXue

千里马固然重要，但是如果没有伯乐的慧眼
千里马再多再好
也不能发挥它们的所长，所以，能否做一个伯乐，能否拥有伯乐的智慧
是选人用人的大前提

用人管理 糊涂学

身为领导者，该严则严，该装糊涂的时候，也要糊涂一把
“水至清则无鱼，人至察则无徒”
一个宽严有度的领导，自有其独到的魅力

王秀华◎编著

中国三峡出版社

王秀华◎编著

用人管理 糊涂学

江苏工业学院图书馆
藏书章

YongRenGuanLiHuTuXue

千里马固然重要，但是如果没有伯乐的慧眼
千里马再多再好
也不能发挥它们的所长。所以，能否做一个伯乐，能否拥有伯乐的智慧
是选人用人的大前提



图书在版编目(CIP)数据

用人管理糊涂学/王秀华编著. —北京: 中国三峡出版社, 2005. 5

ISBN 7-80099-900-9

I. 用… II. 王… 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(2005)第 027262 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话: (010)68218553 51933037(发行部)

(010)51933034 51933035(编辑部)

http: //www. e-zgsx. com

E-mail: sanxiaz@sina.com

ybs5193@163.com(编辑部)

北京东光印刷厂印制 新华书店经销

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

开本: 880 × 1230 毫米 1/32 印张: 9.625

字数: 196 千字 印数: 1—6000 册

ISBN 7-80099-900-9 定价: 18.00 元

目录

Contents

目 录



选 人 篇

不求最好	糊涂“定位”	3
知人善用	放对位置	3
看重优点	忽略缺点	11
眼光独到	善于识人	15
扬长避短	糊涂游刃	31
全面考察	重里轻表	31
不抱私心	公平待人	36
不拘一格	糊涂为怀	44
不拘一格	唯才是举	44
实事求是	客观公正	54
求贤若渴	不惜代价	58

用人篇

刚柔并济	糊涂而为	71
忠言逆耳	忠臣直言	71
适时威慑	恩威并施	81
心明眼亮	不动声色	87
讲求原则	随机而动	94
大度为怀	容人之过	103
适可而止	糊涂获益	110
用人之长	为己服务	110
发现人才	给予机会	121
千头万绪	明责授权	127
用人不疑	糊涂技巧	131
信任下属	激发才能	131
以情动人	以人为本	142
尊重员工	调动下属	157
知己知彼	理性用人	169

管人篇

容人之过	糊涂处世	177
管人管事	先管自己	177
大局为重	不计前嫌	186
知错改错	绝不推诿	195

调教下属	讲求方法	200
礼贤下士	糊涂待人	214
放下架子	平易近人	214
为官一任	表率在先	221
舍得付出	才有回报	232
换位思考	体恤下级	242
谨言慎行	上行下效	248
抓大放小	糊涂谋权	258
懂得管理	讲究民主	258
宽严相济	相辅相成	265
赏罚分明	秉公办事	277
当断则断	不留后患	285
胸怀宽广	息事宁人	293
标本兼治	重在根源	297
后 记		301



选 人 篇

管理人才的第一步是选人，
如何选择有用的人才所有管理者首先要面对的问题。
但是选人不是一件简单的事情，
也就是说，
千里马到处都有，而伯乐却难求。
管理者要想成为伯乐，就要有一颗睿智而又大公无私的心。
人才选得好，事业就会做得顺；
人才选不好，一切设想都将成为空谈。



不求最好 糊涂“定位”

知人善用 放对位置

一把钥匙开一把锁，不同的人适合不同的位置。要善于区别不同的人才，善于在平凡人的身上发掘他们与众不同的地方，然后让他们在适合的岗位上发挥出最大的功效。如果把人才放错了位置，再好的人才也会变成庸才；反之，如果放对了位置，那么无论是个人还是集体都会从中获得最大的价值。

范蠡知子莫若父

范蠡是春秋时期越王勾践的得力助手，他帮助越王打败吴王夫差以后，急流勇退，成为一个商人。后来辗转来到陶地，自称朱公，人们都称他为陶朱公。

范蠡是一个很聪明的人，他治国安邦有一套，在经商方面也很有头脑，所以生意越做越好，成了一个大富翁。

后来，范蠡的二儿子因为杀人被囚禁在楚国，范蠡想用金钱赎回二儿子的性命，于是决定派小儿子带着大量的钱财去楚国办理这件事。范蠡的长子听说了父亲的决定后，

选人篇



不求最好

糊涂「定位」

坚决要求父亲派他去，他说：“我是长子，现在二弟有难，理应是我挺身而出的时候。但是父亲不派我去反而派弟弟去，我的脸面在哪里呢？外人会以为我不孝顺呢！”说到激动处，长子还嚷着要自杀。

范蠡的妻子得知此事后，连忙劝范蠡说：“现在你派小儿子去，还不知道能不能救出二儿子，但是老大却要先丧命了。咱们不能没等救二儿子，又失掉另外一个儿子啊！”范蠡不得已，只好派长子去办这件事，并写了一封信让他带给以前的好友庄生，交代儿子说：“你到了之后，就把钱交给庄生，一切听从他的安排，不要管他怎么处理这件事。”

长子到了楚国后，发现庄生家里非常穷困，一看就知道是个廉洁的官。长子按照父亲的吩咐，将钱交给了庄生。庄生说：“这件事我会好好地去办，你马上回去吧，即使你弟弟出来了，也不要问其中的原委。”但是长子告别庄生后并没有回家，而是想：这么多钱交给了他，如果二弟不能出来，那不是人财两空吗？于是，他就决定留下来打探一下消息。

庄生虽然家里很穷，但却是一个非常有正义感的人，楚国上下都很尊敬他。范蠡的贿赂并没有打动庄生，他只想在办成此事后，将那些钱财原封不动地再还给范蠡。

庄生向楚王进谏，说他夜观天相，发现有一颗星对楚国不利，只有君王广施恩德才能消灾。楚王接受了庄生的建议，决定大赦天下。

这时，范蠡的长子也听说了楚王要大赦的消息，心想：楚王大赦，弟弟一定会出狱，又何必给庄生那么多钱呢？这不等于是浪费吗？于是，长子又找到庄生，将钱要了回

来，还暗自庆幸，觉得自己做得很聪明。

庄生觉得自己受了一个小孩子的欺骗和侮辱，非常苦恼，于是又进宫见楚王说：“我以前说过天上的星宿犯楚国一事，大王准备修德回报，是很对的啊。但是，现在我听说富翁范蠡的儿子在楚国杀人被囚，他家里的人拿了很多钱财贿赂大王左右的人，所以大王并不是为了体恤社稷而大赦，而是由于范蠡儿子的缘故啊！如果这样做，上天是会惩罚您的！”于是，楚王下令先杀掉范蠡的二儿子，然后再实行大赦。

结果，范蠡的长子只好将弟弟的尸骨运回了家。

长子回家后，范蠡说：“我早就知道他一定会杀死他弟弟的！他并非不爱他的弟弟，而是因为他年少时跟我一起吃过苦，知道赚钱不容易，所以就很吝惜钱财。而小儿子一出生就看到了家里的富贵，所以就轻视钱财，挥金如土。我原想派小儿子去办这件事，就是因为他舍得花钱啊！”

范蠡对自己几个儿子的性格还是分析得非常透彻的，只是他不得已才派长子去救二儿子，因为长子以死相威胁，他总不能二儿子还没救，先看着大儿子死在自己身边。他的长子吝惜钱财，其实并不能算是缺点，他也是有心将弟弟救出来，只不过因为他成长的经历使他将钱看得很重，关键时刻没有分清主次。如果在平时，他知道爱惜钱财，要比挥金如土的小儿子值得称道。不同的人有不同的性格特点，就应该做不同的事情，每个人都有自己的长处和弱点，只要合理地加以利用，都能最大限度地发挥出功效来。



管仲善于识别人才

春秋时期，管仲辅助齐桓公成就了霸业，成为一代名臣。管仲在辅佐国君方面，最突出的成绩就是他知人善任，对每个人的特点都了解得很清楚。

管仲曾经在齐桓公面前客观地评价过齐国当时的贤能之士。他说：“若论开荒种地，发挥土地的优势，抓好农业生产，那我不如宁戚，请您任用他来管理农业；若论与别国外交，娴熟地处理朝政内务，那我远不如隰朋，请您任用他来处理朝廷内务；若论刚直不阿，最早进朝最晚退朝，勤于工作，敢于在大王面前说真话又不惧权贵，那么我远不如东郭牙，请您任用他为谏臣；若论公正地处理犯罪的人，使无罪之人不受诬陷，使无辜之人不枉受刑杀，那么我远不如弦宁，请您任用他为掌管刑法的大理；若论统率千军万马，鼓舞士兵们的积极性，和士卒们一起奋勇杀敌，视死如归，那我远不如王子成甫，请大王任命他为领兵打仗、治理军队的大司马。如果大王只想将国家治理得有条理，那么这五个人就足够了；如果大王您要在各诸侯国中成为霸主，那么您就用得上我管仲了，而我就在您的身边，随时为您效劳。”

此外，管仲还曾总结出用人的四条原则，可见管仲确实是一个善于选用人才的管理者。这四条原则是：

第一，嫉妒心强的人不可用。嫉妒心人人都有，但如果过于强烈，就是严重的性格缺陷了。这种人，一不能用公平的眼光看待别人，二不能实事求是地看待自己。

第二，只知道追求眼前利益，不管计策可行不可行的人不可用。只追求眼前的蝇头小利，不顾长远利益，这是

严重的短期行为。这样的人不会为国家带来实际的好处，相反还可能带来灾祸。

第三，爱说大话的人不可用。这种人接受任务时胡侃乱吹，真正做起事来却婆婆妈妈，而且能找出各种借口作为他完不成工作的理由，任何时候他都常有理。这样的人坚决不可以信任。

第四，把任何事情都看得过于简单的人不可用。这种人大多没有什么真本事，但是还不肯虚心向别人学习。别人如果成功了，他就认为人家做的事情很容易，换了他会做得更好，而事实上，他什么事情都做不成。

可以说，管仲对于齐国的人才是非常了解的，难能可贵的是，他实事求是地将这些人的特点报告给了齐王。同时，管仲并没有一味地谦虚到底，不敢展示自己的才能。他坦率地告诉齐桓公，如果想做成大事，那么我就是最好的人选。首先，管仲会选用人才，这一点就说明了他确实是一个非常有头脑的人。事业不是靠一两个人就能完成的，如果不懂得利用人才为己服务，再好的领导也会显得势单力薄。其次，他能够坦率地将自己推荐在齐王面前，说明他胸怀坦荡，责任感强，对自己也有着比较清晰的认识。

选人篇



不求最好
糊涂『定位』

宋太宗认定吕端大事不糊涂

领导的助手是一个非常重要的职位，如果选人得当，无疑会使领导的工作锦上添花；反之，如果选人失误，不但会给工作造成麻烦，而且还会使双方都不愉快，破坏了正常的人际交往。

宋朝至道元年，宋太宗赵光义打算任命吕端为宰相，

朝廷中有许多人反对，他们认为吕端为人糊涂，如果当了宰相，很可能会将国家大事耽误了。但是宋太宗坚持自己的看法，他说：“吕端小事糊涂，大事不糊涂。”于是，吕端就做了宰相。

有一天，朝廷上公布了一份皇帝的手札，其中规定：从今天起，关于国家的重要事情，必须经吕端审查方能通过。

宋太宗生病时，吕端每天与太子去太宗床边问候起居。一直以来，内侍王继恩与太子不和，他暗地里与副宰相李昌龄一起商量，打算废掉现在的太子，立原来的楚王赵元佐为太子。

有一次，吕端去看望宋太宗，见太子不在太宗身边，担心会发生变故，就命令亲信秘密通知太子快去太宗的卧室。

不久，宋太宗病死。李皇后命令王继恩召见吕端，吕端知道可能会有一场变故发生，于是邀请王继恩到书房里去密谈。当王继恩进入书房后，吕端立即把他反锁在里面，独自跑到皇宫，去见李皇后。

李皇后说：“皇帝已经离开人世，按照长幼有序的原则，应该让长子继承皇位，而现在的太子并不是长子。”吕端说：“先帝立太子，是想挑选一个有谋略、有爱心的人来继承他的帝位，爱惜他的人民。至于长幼次序，并不是最重要的。现在先帝刚刚去世，怎么能够立刻就违背先帝的意愿呢？”

因为立太子的事，吕端和李皇后争论了起来。最后皇后理屈词穷，只好答应拥立现在的太子为皇帝。吕端派人把太子接来，在先皇的灵柩前即位。



第二天，太子来到福宁殿，垂帘召见群臣，但是吕端却站在台阶下不肯下拜。吕端要侍臣把帘子卷起来，他要亲眼看到上面坐着的确实是太子，才跪下来叩呼万岁。

吕端凭着自己的勇敢和忠诚，扶太子登上了帝位，避免了一场夺权动乱。

宋太宗是有眼力的，他非常明白自己需要什么样的左右手来帮他治理国家，那就是要有坚定的信念，遇到大事能够处乱不惊的人。而如何选择自己的左膀右臂，也是一个不容忽视的问题，吕端就是一个最合适的人选。在关键时刻，他的镇定避免了一场灾祸。

选拔助手有哪些要注意的呢？首先，这个人要有一定的工作能力，如果光有忠心而缺乏能力，那么也不能很好地完成工作。再有，这个副手还要善于学习，能够与领导取长补短，领导与副手一起进步，这才能够形成比较长久的合作关系。如果副手选拔得好，领导就可以放开手脚让副手去做一些日常工作，而自己就能够腾出时间来考虑公司或者部门未来的发展。

成吉思汗善待工匠

元朝的开国皇帝成吉思汗很懂得用人之道。

据说，成吉思汗对于工匠一直都非常感兴趣，每次打了胜仗后，所占城池的工匠他一个都不杀，将这些人带到沙漠，让他们从事生产。成吉思汗很清楚自己缺少的是什么，所以，他就尽量地弥补不足。因为蒙古生产技术落后，缺少工匠，所以成吉思汗就非常看重工匠。

有一个俘虏听说了蒙古军善待工匠的事。他怕自己被

杀，但他又不是工匠，于是当蒙古军过来检查时，他用右手食指在左手食指上来回换了两下，表示他会锯木头，蒙古人就留下了他。有一个西夏人，工技娴熟，因而深得成吉思汗的喜爱。有一次，耶律楚材找成吉思汗商议要事，这个工匠对耶律楚材出言不逊，讥讽他说：“现在是需要工匠的时候，你这个酸秀才会有什么作用呢？”但是成吉思汗听了这话却没有生气，可见他对工匠的重视程度。

成吉思汗把所有的工匠组成了一个独特的军种——工匠队。据说，这是古代军事史上最庞大的独立兵种。成吉思汗充分利用工匠，制造了当时处于世界先进水平的武器，他的军队用这些武器所向无敌。他们不仅有抛石机、连发弩、火焰喷射器，还有当时世界上威力最大的火炮。在后来的许多攻城战役中，炮兵的作用越来越重要。

不同的人，总会有他不同的优势，在选用人才的时候，不一定看他是不是全才，要看自己需要的是什么。自己需要的事情，这个人能够做得很好，那么这个人就是人才。对于有才能的人，一定要尽可能地充分发挥他们的作用，给他们良好的待遇。

领导善于选人，人才就能发挥出最大的作用。其实世间千里马不缺，缺少的是有远见卓识的伯乐。

看重优点 忽略缺点

“一个管理者如果仅能见人之短而不见人之长，着力于挑其短而非展其长，那么他本身就是一个弱智者。”这是彼得·杜拉克在《有效的管理者》一书中写的一段话。人都有优点和缺点，如果他的优点正是你所需要的，而他的缺点又非致命的硬伤，那么，你就完全可以忽略他的缺点，而只用其所长。如果你想要一个完人，那恐怕是很难找到的。

选人篇



齐桓公大胆用宁戚

春秋时期，卫国人宁戚在一个水车旁喂牛，他一边敲打着牛角一边唱歌。

齐桓公正巧从他身边经过，觉得这个与众不同，很有意思，就坐下来和他聊天。

果然，齐桓公发现眼前的这个人是个人才，就准备任用他。但大臣们却劝阻说：“卫国距离齐国没有多远，咱们还是应该先派人打听一下他的情况。如果他确实是个贤能之人，大王再对他加以重用也不迟。”但是齐桓公却不赞成这样的做法，他说：“任用人才不能总是瞻前顾后，如果我们对这个人进行调查，最后的结果很可能会发现他的一些缺点。如果因此而任用他，我们不是失掉了一个有用的人才吗？人无完人，没有人会一身优点挑不出毛病。唉！人们做事常会因小而弃大，这就是为什么天下有智慧的人常常不得君王重用的原因。”

不求最好

糊涂『定位』

11