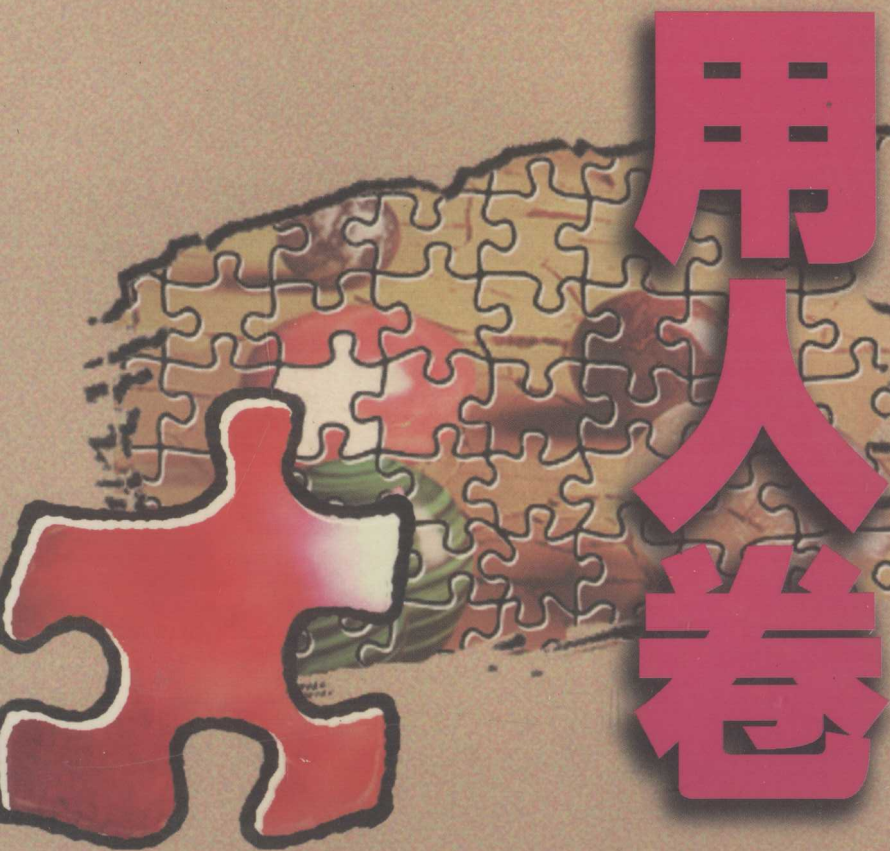


LINGDAO HUODONG ANLI PINGDIAN

YONGRENZHUAN



领导活动案例评点



主编 宋协娜
广西人民出版社

领导活动案例评点

用人卷

主 编 宋协娜

副主编 王旭玲 孙黎海 吴德纯 丁儒明

撰稿人 宋协娜 王旭玲 孙黎海 吴德纯

丁儒明 李 恒 王西凉

广 西 人 民 出 版 社

(桂)新登字 01 号

策 划 温六零 彭庆国

责任编辑 金 虹

责任校对 陈 红

领导活动案例评点

用 人 卷

主 编 宋协娜

广西人民出版社出版

(邮政编码:530021)

南宁市河堤路 14 号)

850×1168 1/32 开本

11.875 印张 234 千字

广西新华书店发行

广西区计委印刷厂印刷

1998 年 2 月第 1 版

1998 年 2 月第 1 次印刷

印数 1-8000 册

ISBN 7-219-03626-4/C·110 定价:18.00 元

《领导活动案例评点丛书》编委会

主 编 孙钱章

常务副主编 刘维林 张海焘

副主编 刘明辉 王军朴 金 瑞 宋协娜

魏同悟 陈文英 刘 刚 邱霈恩

编 委 (按姓氏笔画排列)

丁儒明 王军朴 王淑君 王西凉

王仁碧 王旭玲 王纪和 布仁布和

孙钱章 孙黎海 刘春盈 刘 刚

刘明辉 刘维林 李大为 李春林

李 恒 乔继宁 宋协娜 吴 毅

吴德纯 吴兆金 邱霈恩 陈文英

郑深远 林修果 金 瑞 张海焘

郭文祥 翟金学 殷雅平 戴维新

魏同悟

学习 借鉴 提高

孙钱章

20 世纪即将过去，21 世纪即将到来。在跨向新世纪的征途中，建设有中国特色的社会主义事业，既面临难得的机遇，又面临严峻的挑战，任重而道远。经济体制改革要取得突破，政治体制改革要继续推进，精神文明建设要切实加强，要使这几个方面围绕现代化经济建设这个中心相互配合、相互促进，把我们的事业全面推向新世纪。因此，必须把教育广大干部，努力建设高素质的干部队伍，培养和造就千千万万的治党、治国、治军的领导骨干人才，放在十分重要的位置，抓紧抓好。

跨世纪的宏伟目标和艰巨任务，要求广大干部必须具备适应新形势和新任务的高素质，即优良的政治素质、组织管理素质、业务素质、健康的心理素质和身体素质，从而不断提高自己的洞察能力、适应能力、调控能力以及处理各种复杂难题的综合能力，增强工作的原则性、系统性、预见性和创造性，切实肩负起重大的历史责任。

各级各类的领导者要提高自己的素质和能力，基本途径无非是这样两条：或向古人和别人学习，或向实践学习，在实践中锻炼提高。通过不断地学习和实践，不断地研究和探索，不断地总结和提炼，把自己武装起来。领导与管理作为人类社会活动的一种特定分工、特殊劳动，在人类发展史上，积累了大量的经验和知识，取得了丰硕的结果，是人类优秀文化宝库中的一个重要部分，完全可以也十分应该大力挖掘，引以为鉴，发挥其应有的作用。

领导与管理，在不同的时代，不同的地域，不同的民族和不同的历史条件下，呈现出不同的特点，但其中又有共通的地方和一般的规律，这是个性与共性、个别与一般的辩证法。我们要掌握的则是带有共性的，一般的规律性的东西，即领导科学。进入本世纪 20 年代以来，随着生产社会化时代的发展，领导科学已经逐渐成为一门受到人们公认的独立的科学。领导科学是从人类的历史与实践中，从领导与管理的经验和艺术中总结提炼出来的，是通过一个个具体生动的领导实践案例体现出来的。共性离不开个性，共性总是寓于个性之中，并通过个性而存在，通过个性体现出来。因此，从一个个具体生动的领导实践案例入手，对其进行深入剖析、体会、思考、借鉴，是学习和掌握领导科学的基本途径之一。世界上很多国家在对中高级管理人员进行培训的过程中兴起的案例教学证明了这一点。

摆在读者面前的这套《领导活动案例评点丛书》，正是从实用角度考虑，向读者展示一个个古今中外的典型的领导案例，并以领导科学的基本原理为指导，对案例进行画龙点睛

的评析，引导读者结合自己的实际经验，从这些案例和评析中悟出一些相关的道理，以矫正自己的领导行为，丰富自己的领导知识，增进自己的领导智慧，提高自己的领导水平。因此，这套丛书的最大特点不是灌输，而是引导，让读者通过一个个典型案例，从别人的成功与失败、经验与教训中，体味、思考和借鉴、提高。

需要说明的是，自改革开放以来，领导科学的著作如雨后春笋般涌现出来，目前已不下几百种。其中有关领导案例评析或评点的著作也占了不小的分量。但搞成一套丛书，从领导决策、领导用人、领导运筹管理、领导方法艺术、领导体制、领导素质等诸方面精选案例，进行评析，使各部分的内容自成体系，同时又能包揽领导科学的理论全貌，这还是第一次。也许这也正是广西人民出版社的独到之处。从事领导科学教学与科研的同仁都记得，广西人民出版社曾于1983年公开出版了由夏禹龙等同志编写的领导科学的第一部著作——《领导科学基础》，为领导科学日后的大发展立下了不可埋没的功勋。事隔十几年，该社又敢为别人先，组织出版这套中外领导案例评点丛书，这是有眼光的，也是有气魄的，不能不令人敬佩。

在此，我衷心祝愿广大读者能从该丛书中汲取到更多的领导科学的知识营养，使领导科学深深地扎根、开花、结果！书中不足之处，也敬请广大读者批评、指正！

（孙钱章，中共中央党校校委委员、中共中央党校函授学院院长、博士生导师）

前 言

古人云：“间于天地之间，莫贵于人。”人为贵，人才尤为可贵。因为人才是比较杰出的人，是有才识学问或某种特长、能对改造自然和推动人类社会前进作出较大贡献的人，是国家和民族的无价之宝。人才是一个范围广泛、多层次的概念。凡是在某个领域、某一方面具有真才实学、专门技能、才智较为出众的人，都是人才。

在社会的历史发展过程中，人才的重要作用是不言而喻的。“得人者兴，失人者崩”，这是历史的经验，也是普遍的真理。古今中外的许多著名的政治家、思想家、军事家和经济学家等，对这个问题都有许多宏论和经验之谈，我们应当从中深悟这个道理。在社会生产力和科学飞跃发展的今天，人才的作用越来越重要。社会各方面日新月异的急剧变化，使政治、经济、军事、文化、科技的各个领域都表现出日益激烈的竞争趋势。而这些竞争，归根结底，都表现为知识和人才的竞争。知识和人才数量的多寡、质量的高低，决定着整个事业的成败。有人把技术和管理比作现代经济起飞的两个飞轮，而把人才比作两个飞轮之间的车轴。没有轴，轮子就

不能转动。缺少人才，也不可能有高新的技术和管理，经济就难以得到迅速的发展，就不可能跟上时代的前进步伐，就会被历史所淘汰。

作为一个现代领导者，应该十分珍惜人才，善于识别和使用人才。爱才之心并不是凭空产生的，它是基于对事业需要人才的透彻了解，也是基于对人才身上所体现的道德学问的无比崇敬。即使领导者是一位天才，也不可能掌握现今大生产大经济的一切知识，了解那么复杂多变的情况，包揽各种巨细事务，直接组织成千上万的群众。没有一大批各类专业的人才，领导者既无法施展抱负，更不可能将其所领导的事业推向前进。领导者应有爱才之心，还应有求才之渴。人才淹没在广大的人群之中，无求才之渴，人才是不会自动到你这儿来的。求才当然要识才，领导者必须有识才之眼。识才是不容易的，“千里马常有，而伯乐不常有”。识才常常要经过时间的考验，要全面考察一个人的德、才、学、识。求得人才，选来人才，就要用好人才。人才用得好，领导者的效能事半功倍，所领导的事业必然兴旺发达。求而不用，或者用得不恰当，都是莫大的浪费。所以，用才之能是现代领导者人才修养的核心。用才不易，容才更难。领导者要有容才之量，应像一块磁石，把各具尖锐锋芒的人才紧紧吸在自己的周围。既是人才，总是不同于俗；既是人才，总是勇于探索，错误与失误在所难免。优秀的领导者应有护才之魄。培养和教育人才，是为了更好地使用人才，领导者同时又肩负着育才之职。随着人才在实践中才干的增长，才干超过领导者的事也是常有的，所以开明的领导者还应该有举才之德。现

代领导者应该树立一种观念，培养一种感情，学习一种本领，那就是爱才、惜才、选才、用才、容才、护才、育才、举才、励才、管才，从而营造出有利于各种人才充分发挥其聪明才智的良好环境。

领导工作的成败得失，很大意义上取决于怎样用人；而如何用人很大意义上又决定于什么样的用人之道。因此，一切已经身居领导岗位和一切有志于领导工作的同志都应该学会用人，更应该精心研究用人之道。

编 者

1997年5月

目 录

1	前言
1	第一篇 人才的选拔
5	商汤不计身份拜奴隶为相
8	孔子的“知人难”
10	“外举不避仇，内举不避子”
12	大奸似忠不可不察
16	鲍叔牙慧眼识管仲
19	燕昭王“黄金台”招贤
22	五张羊皮的价值
24	“这正是他超过我千百倍的地方”
27	毛遂自荐的佳话

30	淳于髡一日荐七贤
32	才有余而德不足者奸
36	明主识良将
39	汉武帝广开才路 破格选人
43	王符的“明选”与“考功”
46	曹操惟才是举 用度外之人
52	刘备三顾茅庐请孔明
55	从草堆中发现珍珠
58	武则天试才授官成创举
61	金章宗以孝治天下
63	朱瞻基打破等级用贤能
66	“不拘一格降人才”的千古绝唱
69	官之贤否 问之于民
71	毛泽东不以成败论英雄
73	周恩来识人于未显之时
76	“这样的人不要,要谁”
78	深圳广纳百川举贤才
82	罗斯福破格用人
84	“将军,胜利的首功应该归于您”
87	伊士曼与柯达彩卷
89	慎选继承人
96	山不在高 有仙则名
99	莫以一事成败论英雄
102	约翰逊用心良苦揽英才

105 艾森豪威尔抗命救巴黎

108 加州大学校长的遴选

112 第二篇 人才的任用

116 齐威王用人不疑

118 赵孝成王“用而不信”

121 魏文侯知信乐羊

124 庞涓嫉贤妒能陷绝境

127 刘邦得人得天下

131 诸葛亮挥泪斩马谡

135 诸葛亮意气失荆州

138 唐太宗敬重善谏逆耳忠言之臣

141 唐玄宗重用奸佞终亡国

143 雍正不计愆直用人才

145 周总理躬身迎人才

148 周恩来力推众议 邓小平再度出山

150 博士后来到企业之后

153 李嘉诚深谙用人之道成大业

156 拿破仑的用人特色

159 林肯善变政敌为助手

162 罗斯福力排众议用贤能

164 吴庆瑞知人善任为国建功

166 尼克斯道夫善用能人创大业

169 女企业家的用人之术

174	第三篇 人才的培养
177	孔子因人施教
179	人才培养以“教化”为先
182	李广身教感士卒
184	王安石用人“八字法”
188	精心雕琢方出人才
191	苦心孤诣锤炼良才
194	在中国的人才争夺战
196	一流的师资培养一流的学生
199	炼油更要先“炼人”
201	南岭村人的执着追求
205	湖北大学文科基地培养复合型人才
208	“三九机制”创奇迹
213	人才是企业最大的财产
217	智力开发治本之方
220	“小天鹅”的人才理念
224	美国崛起的奥秘
228	若要生产必先育人
232	拿破仑重教成伟业
234	科林始终坚持“把人放在首位”
237	培养人才重于上项目
242	韩国企业培养人才不惜工本
245	韩国火药集团重视系列教育
247	加拿大“培训与发展”结合的公务员培训体系

250	新加坡高效廉洁公务员队伍的培训制度
253	日本终身雇佣制公务员队伍的培训制度
258	英国特色的人才培训网络

262	第四篇 人才的管理
266	以九职任万民
268	曹操奖罚分明励众人
271	推功揽过与推过揽功
273	唐太宗精于人才搭配术
275	上海市领导审时度势构筑人才资源商地
279	“中兴”“因人设事”留人才
281	维维集团广纳猛士创伟业
285	“铁人”王启民的遗憾
289	激励员工 不断为他们喝彩
291	“善的循环”哲学
293	玛丽·凯的人才激励艺术
297	一个绝妙的激励计划
300	大个子吉姆的“俄亥俄咪咪笑”
302	变领导为引导的艺术
305	做红娘——一举数得的好事
307	惠普公司重视人力资源开发
311	NA 公司的人事激励政策
314	“以人为主角”的工厂
317	人力资源浪费是公司发展最重要的障碍

321	以人为主的公司
325	华盛顿绞尽脑汁组建新班子
329	人才的选配与新加坡的腾飞
332	日本电产公司的人才优选法
335	鲶鱼效应与企业活力
339	贝克经理因病得“福” 公司管理上台阶
342	熊平肇失职之后生感慨
345	人事制度与众不同的鲜京集团
348	简朴无华的管理风格
352	以钱为本 人散树倒
354	土光敏夫“以人为本”救企业
358	目标：“汉堡包学”学士学位

第一篇 人才的选拔

古人说：“为政之本在于选贤。”

按什么标准选拔人才，是一个非常重要的问题。斯大林在谈到人才选拔时指出：“第一，要根据政治标准，就是说，他们是不是值得政治上的信任；第二，要根据业务上的标准，就是说，他们是不是适合做某一项具体工作。”古人云：“才者，德之资也；德者，才之帅也”，二者不可偏废。德才兼备即为贤能，这是选人的最根本的标准。

选拔人才，仅仅掌握标准和原则还不够，必须通过一定的程序，去发现、识别、考察人才，才有可能使原则落到实处，将符合标准的人选拔出来。列宁早就说过，工人农民中有许多杰出的人才，但是“发现这些质朴的不知名的新人才是不容易的”。