

◎ 康慶澤 / 著

人才百談



CR

□ 大連出版社

50
50.5132
48
(辽)新登字 15 号

图书在版编目(CIP)数据

人才百谈/康庆泽著.

—大连:大连出版社

1994.8

ISBN 7-80612-117-X

I. 人…

II. 康…

III. 企业管理—人才—培养—研究

IV. C96

人 才 百 谈

大连出版社出版发行

(大连市中山区大公街 23 号) 邮编:116001

大连海事大学出版社印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 字数:15.3 千字 印张:7 $\frac{1}{8}$

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月第 1 次印刷

印数:1—10000

*

责任编辑:张绪蒲 责任校对:陈丽华 封面设计:马 壮

*

定价:6.00 元

15
7272.92
31
2



XA260/20

纵观人类社会,从原始阶段到当代文明,朝代的兴衰,历史的演进,无不与人才息息相关。从这个意义上讲,人类社会的历史也就是人才的发展史。

得人者昌,失人者亡;用贤则兴,唯亲则衰,这是为历史证明了的基本道理。汉高祖刘邦说:“盖闻王者莫高于周文,后者莫高于齐桓,皆待贤人而成名。”(《汉书·高帝纪》)汉高祖将古代贤帝明君得以成名立业的原因,首先归为能纳贤用能,是十分明智和正确的。周文王不得姜尚,难灭纣兴周;越王勾践无文种、范蠡二位文武,难酬卧薪尝胆之志;桓公无管仲,齐室难得大兴;孝公不信商鞅,难以巩固秦室一统天下……正由于对求贤用能重要性的共识,历代有道之君、贤明之臣无不把求贤用能当成立国兴邦的大事。

借鉴历史,当代文明社会自然更懂得人才的可贵和重要。我们党和国家自改革开放以来,一直把培养、选拔、使用人才当成落实经济建设为中心方针的根本举措。作为生产力基本单位的企业,更是经济管理人才、科技专业人才、生产操作人才、产品宣传销售人才,以及政治、行政工作人才大集汇的地方。人才储备和使用状况如何,人才政策落实如何,领导的人才观念如何,均直接关系到企业的成败和兴衰。因此,一个企业的领导班子,尤其是一把手,必须树立正确的人才观,培养人才,增强求贤用能的自觉性,使自己具备爱才之心,识才之眼,用才之能,容才之量,护才之胆,育才

之举，荐才之德。

人才学是一门科学和艺术，其中有深奥的学问和众多的技巧。而作为企业的人才学，则又有它独特的色彩，它更重视适用性和务实性。企业家在研究人才学时，他们不是盲目地进行理论钻研，而是更热衷于谈论现实生活中与企业关系密切的人才话题。康庆泽先生正是这样一位企业家，他的这本《人才百谈》具有的正是这种风格特色。

康庆泽先生是最有资格谈论企业人才的，因为他本身就是一个成才的典型。他原本只是个倒班工人，只有中专文化。后来他靠函授读完了大学；凭努力当上了技术员、高级工程师、总经济师；至今成为全国特大型企业——抚顺石油二厂的一厂之长、国务院颁发的特殊津贴获得者。在成才的过程中，他尝遍了人世的酸甜苦辣，因此他比任何人都知道人才在成长的过程中需要什么样的关心、支持和帮助。他把这些感受和做领导期间选才、用才、育才的经验赋予了《人才百谈》之中，使该书具有很强的针对性、现实意义和生活气息。从这个意义上讲，这本通俗性经验之作要比空谈多于实际的那些所谓人才学专著要有价值得多。

张绪蒲

目

录

选材篇

1-31

①	要善于识别人才	3
②	重才能 更注重品德	4
③	重文凭 更注重能力	7
④	破格选拔人才	9
⑤	在竞争中选拔人才	11
⑥	内举不避亲 外举不避仇	13
⑦	选好一把手	14
⑧	选好接班人	16
⑨	选用有影响力的人才	19
⑩	选用有威信的人才	20
⑪	选用有独立思考能力的人才	22
⑫	选用刚直不阿的人才	24
⑬	选用有胆识的人才	26
⑭	选用会算计的人才	27

⑮	选用忠心不二的人才	30
⑯	选用年青有为的人才	31
⑰	选用杰出的女性人才	34
⑱	选用逆境中奋斗的人才	35
⑲	选用敢闯新路的人才	37
⑳	选用善于团结的人才	40
㉑	选用一度落马的人才	42
㉒	选用有公关能力的人才	43
㉓	选用有魄力的人才	45
㉔	选用精明强干的人才	46
㉕	选用敢字当头的人才	48
㉖	敢用有缺点的人才	50
㉗	敢用知过即改的人才	52
㉘	敢用有争议的人才	54
㉙	借用厂外智能人才	57
㉚	善用老年人才	58
㉛	慎用嫉妒型人才	60

用才篇

32-55

③②	知人善任 量才而用	65
③③	让人才各得其所	67
③④	搭配好领导班子	69
③⑤	老中青结合好	71
③⑥	选用好班组长	73
③⑦	善用人们的一技之长	75

③⑧	化解矛盾调动积极性	77
③⑨	校正人们的逆反心理	79
④⑩	人才流动是好现象	81
④①	支持人才“择木而栖”	83
④②	保护被诬告的人才	85
④③	养贤人作智囊	87
④④	要适时启用人才	89
④⑤	莫使人才变庸才	91
④⑥	用行动去感招人才	93
④⑦	奖惩相济 赏罚分明	95
④⑧	论功行赏 贵在奖能	97
④⑨	杀一儆百 闻者足戒	99
⑤⑩	当人梯 搭“云桥”	101
⑤①	为年青人提供“表演舞台”	103
⑤②	支持失败者重振雄威	104
⑤③	自己动手培养人才	106
⑤④	引度“春风”拯救干部	109
⑤⑤	鼓励“浪子”猛回头	111

修养篇

56-70

⑤⑥	爱才是一种美德	117
⑤⑦	容才是一种雅量	118
⑤⑧	荐才是一种义举	120
⑤⑨	诚意待才 百年不殆	122
⑥⑩	有胆识才 无畏护才	124

⑥1	严以律己 率先垂范	126
⑥2	别怕部下比自己高明	128
⑥3	用人要有主见	131
⑥4	莫以私怨误贤才	132
⑥5	莫怕人才“骄傲”	134
⑥6	宽交朋友 广揽人才	136
⑥7	人才是树 群众是土	140
⑥8	厂长有威 说话有信	142
⑥9	纳谏者方能纳才	144
⑦0	关心超负荷工作的人才	146

技巧篇

71-82

⑦1	孙权用人的招法	151
⑦2	免职的运用技巧	152
⑦3	诱导辞职	155
⑦4	暗示的学问	157
⑦5	“以夷治夷”——特殊工作法	161
⑦6	“例外原则”——厂长分身术	162
⑦7	“小步快跑”——育才速成法	165
⑦8	激将术——“激素治疗法”	167
⑦9	“按需试官”——招标取才法	169
⑧0	以贤举贤——滚动聚贤法	170
⑧1	忠言未必逆耳	172
⑧2	八小时外考察干部	174

警戒篇

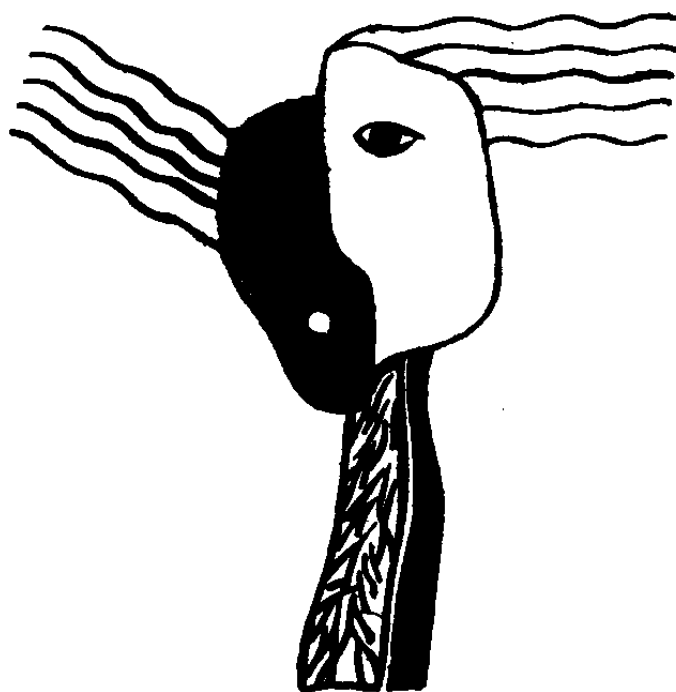
83-100

⑧③	用人之道二十戒	179
⑧④	尊重人才的隐私权	185
⑧⑤	不能封官许愿	186
⑧⑥	切忌“一朝天子一朝臣”	188
⑧⑦	切莫嫉贤妒能	191
⑧⑧	对人莫过于苛求	192
⑧⑨	切忌以貌取人	194
⑨①	穷奢极侈是庸才	195
⑨②	警惕“弄景者”	197
⑨③	“小二”不能管“大王”	199
⑨④	不能卸磨杀驴	201
⑨⑤	不要强人所难	203
⑨⑥	夫人不能干政	205
⑨⑦	莫要“刁买人心”	206
⑨⑧	切忌泄露人事机密	209
⑨⑨	不要撕破脸皮	211
⑨⑩	不能求全责备	214
⑩①	用人不疑 疑人不用	216

选

才

篇



1. 要善于识别人才

通常人们把德才兼备,有某种特长,或智力较高的人叫作人才。列宁说过,人才就是精明强干的人。具体点讲,人才应是智慧才能较高,为社会发展与人类进步,在某一个领域、某一个行业或某项工作中做出创造性贡献的人。要正确地识别人才,就必须有准确的尺度和恰当的方法。

古代名相诸葛亮在《知人性》这篇专门论述选拔人才的文章中说:“夫知人之性,莫难察焉。美恶既殊,情貌不一,有汶良而为诈者,有外恭而内欺者,有外勇而内怯者,有尽力而不忠者。然知人之道有七,一曰,问之以是非而观其志;二曰,穷之以辞辩而观其变;三曰,咨之以计谋观其识;四曰,先之以祸难而观其勇;五曰,醉之以酒以观其性;六曰,临之以利观其廉;七曰,期之以事而观其信。”诸葛君从德、智、能三方面提出的这些知人之法,至今也是有用的。同时下述人也不能用:稍有所获则得意忘形之人不能用,贪酒好色之人不能用,稍有不顺心就勃然大怒、丧失自制能力的人不能重用。这种人应先将其置于困难或厚利之前,再看他是否遇困苦而不畏,当富贵而不淫,居贫贱而志不移。如他在荣辱顺坎中均坦然不改初衷,则可以委以大任。

毛泽东曾经说过:“必须善于识别干部。不但要看干部的一时一事,而且要看干部的全部历史和全部工作,这是识别干部的主要方法。”具体的要从哪些方面来识别人才呢?观察劳动态度看事业心、责任心;观察干劲,看工作魄力、工作效率;

考察工作质量,看决策水平、业务能力;观察谈吐举止,看知识修养和思辩能力;观察业务行为,看工作经验、处理事务的能力、组织能力与创新能力,等等。

总之,企业家必须要为人才提供用武之地,提供自我表现的舞台,提供人们认识人才的机会,提供人才竞争的环境,使他们能够大显身手,大展宏图。同时,还要鼓励人才“冒头”,毛遂自荐,只有这样才能更多地认识人才,利用人才。

2. 重才能 更注重品德

中国历史上的八大罪臣,一是庆父,春秋时鲁国贵族,鲁庄公之兄。他惯于挑拨离间,制造内乱,先后杀掉了两个国君,有一句成语“庆父不死,鲁难未已”即源于此。二是赵高,秦朝的宦官,原是赵国贵族,秦始皇死后,他与丞相李斯合谋,伪造遗诏,逼秦始皇长子扶苏自杀,自任丞相,把持朝政后又谋害胡亥,立子婴为帝,却被子婴诛杀。三是来俊臣,是武则天当政时的酷吏。因告密受宠,历任侍御史、左台御史中丞等职。他营私枉法,大兴刑狱,被其灭族者不下千余家,后因得罪武氏诸王和太平公主被处死。四是李林甫,在唐朝玄宗时任礼部尚书,封晋国公。他为邀宠争权,处处讨唐玄宗欢心。此人“口有蜜,腹有剑”,嘴甜心毒。在任19年中,唐王朝政事败坏每况愈下,终于出现“安史之乱”。五是秦桧,北宋末年人,历任御史中丞等职。靖康二年被金军掳至北方,不久遣归,充当内奸,并骗

得高宗信任，他结党篡权，陷害忠良，力主投降，为世人所唾弃。六是魏忠贤，明朝宦官，万历当政时入宫。熹宗即位，他被任为司礼秉军太监并兼管东厂，他网罗死党，排除异己，自称“九千岁”。手下有五虎五彪等爪牙，崇祯即位后，被罢官遣至凤阳，途中自缢而死。七是严嵩，明朝大臣，嘉靖时任吏部尚书，官至内阁首辅。以其子严世藩等为爪牙，操纵国事，杀害忠良，贪赃枉法。他在任时，朝中十分之六的军饷被他侵吞。八是和珅，因逢迎谄媚，为乾隆皇帝所偏宠，被升任户部侍郎兼军机大臣，官至文华大学士。乾隆死后，嘉庆宣布他二十条罪状，并责其自杀。抄家后发现，其家产等于朝廷10年收入。俗话说“和珅跌倒，嘉庆吃饱”。总之，八大罪臣，似乎有才，却把才全用在罪恶上，用在阴谋上，也就是无德而缺德。

这八大罪臣的事例，足以说明以德选人的重要性，有才无德绝对不能重用，才再好也不能用。有德无才，是好人，但是没有能力当干部也不能重用。有德有才，德才兼备才能重用。

把德看成神秘的清白无瑕高不可攀，也是不对的。人就是人，而不是神。人的一生不可能不犯错误。毛泽东是我们心目中最崇拜的伟人，但是他在老年时也犯了“文化大革命”的错误。把才看成高于一切，也是极大的错误，这样做就会犯下重用八大罪臣的错误。至于偏德轻才，偏才轻德，或者轻才轻德也是不对的。那就会出现只有你一个是德才兼备的，别人都不能用。至于“德才难两全”论的论点更是错误。人才由于客观环境的变化，主观认识的差别，实践经验的不足，偶而“尿过一二次炕”，出现过失，犯过错误，就视为缺德，这是不对的。更不能把人才的这些问题“唯历史论”，用毫无发展的眼光看问题，错误地把偶而的过失视为永远的缺德，将其打入冷宫，永无翻

身之日，这是不对的。这些人才应在教育培养中使用。

德，不是一个空洞的政治标准，天天空谈政治，空谈阶级斗争，空谈为人民服务，就是工作没有成果，没有实效，这种人并非有德之人。轻实干，倡空谈，是无德无才的表现，既坑害自己，也坑害了别人，对事业毫无好处。陈云同志说过：“空谈误国，实干兴邦。”我想只要是人才爱国、爱事业、爱人民，拥护党和国家的路线方针政策，积极工作，发明创造，开拓进取，忠实于事业，做出成绩，就是有德之士，就值得重用。

人不可无德，不可缺德，有德则扬才。德是灵魂，缺了灵魂就失去了信仰，失去了方向，就迷途不知返。人不可无才，不可缺才，无才就没有能力，就无法干好事业。选拔人才一是要德才兼备，二是要以德为前提，以才为基础。俗话说：“经师好求，人师难逢。”道理上讲得头头是道的人比比皆是，而实际上做起来处处在行的人就不多了。有些人才，由于钻研技术，注重实际，理论水平可能不如一些同志高，甚至在管理业务上的“点子”也不甚多，但他们讲究实际，熟悉客观条件，他们的主意往往无浮华而多实际，无乖巧而易落实。这种注重实事求是的态度，是最大的德。这是符合我党思想路线的。我们要特别警惕那些空头理论家。他们往往以哗众取宠的手法来掩盖自己的极端个人主义的野心。他们实际上毫无事业心，只会耍阴谋，玩权术，争名夺利。这种人“才气”越大，越要警惕，不要为其所迷惑。

企业家们在选拔人才时，一定要解放思想，摆正德与才的关系，划清德与才的比重，正确地衡量才，把德才兼备的人才用上来。

3. 重文凭 更注重能力

能力是人们完成某种行为的主观条件,是运用知识的本领;而文凭是人们学术知识水平和基本本领水平的标志。人们的能力是在掌握和运用知识的过程中逐渐发展的,脱离知识的纯粹的能力是不存在的。但能力决不是知识本身。比如,一个人学习游泳,要掌握呼气、吸气、蹬腿等一整套要领规范。这些动作要领学生在教室内可以学到,也可以记住,但是真要做到下水时自如地运用,就必须把这些知识变成能力,这样才能在水中游起来。知识转化为能力的程度和实践多少成正比。实践得越多,体验越深,能力越强。(智力+知识 $\xrightarrow{\text{实践}}$ =能力)。就是说,一个有智力的人获得了一定知识,再通过实践这个中介条件,才能转化为能力。

在选拔干部时,要防止只看文凭,忽视能力的倾向。因为,一个人获取知识的渠道不仅仅是在学校里看书学习,在长时期的社会实践中同样能获得知识。毛泽东曾经说过:“读书是学习,使用也是学习,而且是更重要的学习。”从能力形成的情况来看,实践既是学习的过程又是提高能力的过程。因此,不要轻视那些在实践中成长起来的人才。

社会实践证明,学历与能力之间有时会出现很大的差距。在企业中并不难看到那些以学历自炫,而在实际工作中碌碌无为,成效平平的假才子;也不乏自学成才做出卓越贡献,但并无学历的真英雄。日本索尼公司把全部职工的履历表都付

之一炬，目的就是为了人才考察中克服“唯学历主义”，不看真才的偏见。

日本松下电器公司创办人松下幸之助在学历和能力的关系上很有独到见解。一般说来，松下并不主张网罗知名学府的英才。他认为选拔那些可以造就的现在虽然平常，却潜存人才资质的人士，反而对于企业社会化的新观念更容易接受，实际成效也更有保证。实际上，这是注重实际能力的人事政策。这个政策，确实使松下在激烈的人才竞争中广揽英才，使公司经营蒸蒸日上。

当前，我国人才考察比较注重学历文凭，这种做法并不为错。因为学历毕竟代表某人系统地学完了某一学科的知识，掌握了某技能。在有学历者中间确实也有大量的有真才实学的人才。但是，学历和能力并非是两个可以等同起来的概念。例如，有一名工程师，从他的学识和技术水平来看，领导一项技术革新也许绰绰有余。但此人性格孤僻，缺乏组织力，他只能把握一件活独来独往。而让他当领导，他就没有这个领导能力了。有的人因为身体素质很差，别人还在刻苦工作，他却已经疲惫不堪，精力不足，作领导就难了。由此可见，能力是由知识、技术、体能、性格等多方面因素构成的，只看学历，并不能对人的能力做出正确的评价。可见，把文凭看成唯一的选才依据也是片面的，不完全的。企业急需既有文凭又有能力的双优人才，这样的人才越多越好。尤其是高层次的领导者，必须具备既有文凭又有能力的条件，企业才能办好。事实上既有文凭又有能力的双优人才总是少数。对他们我们要倍加爱惜。

文凭至上是不对的。有文凭固然标志比没有文凭的具备了选拔人才的基础条件，但并不是唯一的条件。有知识者，必