

厂长用人之道

姜宝钧 雷柱明 著



前 言

产品的竞争、企业的竞争，归根到底是人才的竞争。优秀的企业必须拥有人才并充分发挥其作用。那么，作为一个厂长怎样才能使企业的人才由少变多并能充分发挥他们的作用呢？当然，因素可能是多方面的，但就主要方面来讲，厂长应该会识才、用才、爱才。

我们根据多年在企业和经济机关任职的体验，对厂长如何待人总结出四十诀。本书原则上不做理论上的探讨，而是站在厂长的立场上，主要就怎样实践做一整理。尽管自己觉得尚有不足，有些经验和体会仅仅是个人的总结，还有

待深化和提高，但仍愿尽快将此书奉献给成千上万的企业家，以使之起到抛砖引玉的作用。

作 者

1987年3月

目 录

第一章 识 才

- 〔1〕 一 勤俭与德才
- 〔3〕 二 从现实出发 看人所长
- 〔5〕 三 只要有“刚性”就是好才
- 〔6〕 四 革新精神
- 〔7〕 五 看其是否敢讲真话
- 〔8〕 六 看其有无坚韧不拔的精神和克服困难的办法
- 〔9〕 七 能“产”又能“销”
- 〔10〕 八 不能以“貌”取人
- 〔14〕 九 既能搞好本职 又有全局观念
- 〔15〕 十 “率 然”

第二章 用 才

- 〔18〕 十一 捕鼠联想
- 〔20〕 十二 分步走 按段查 及时奖
- 〔23〕 十三 不要做“装口袋”的惩罚者
- 〔25〕 十四 惩罚人的“三利”原则
- 〔27〕 十五 用人所长
- 〔29〕 十六 要寻找合适的人才
- 〔30〕 十七 位得其人 人适其位

- 〔31〕 十八 合适的结构
- 〔33〕 十九 造成一种创造性的工作环境
- 〔35〕 二十 注意保持一定的距离
- 〔37〕 二十一 “出征”时以多鼓励多表扬为好
- 〔38〕 二十二 耐心听 细分析
- 〔40〕 二十三 关键时刻 亲临现场
- 〔41〕 二十四 提防聪明人的“小聪明”
- 〔42〕 二十五 多学习一点 多商量一点
- 〔44〕 二十六 多依靠一点 多表扬一点
- 〔46〕 二十七 陷之死地而后生
- 〔48〕 二十八 不要轻易越级指挥
- 〔49〕 二十九 努力造成“说了算”的形象
- 〔51〕 三十 给予挑战性的目标

第三章 爱 才

- 〔53〕 三十一 千金求马
- 〔55〕 三十二 唯贤是举
- 〔57〕 三十三 宁肯自己暂受损失 也要培养出好人才
- 〔58〕 三十四 培养人才要舍得花本钱
- 〔60〕 三十五 雪中送炭
- 〔61〕 三十六 保面子
- 〔63〕 三十七 丢面子
- 〔65〕 三十八 挽回面子
- 〔67〕 三十九 要在“软件”上下功夫
- 〔68〕 四十 不要轻易放走人才

第一章 识 才

一 勤 俭 与 德 才

据载，过去有一个姓李的老汉很能勤俭持家，为此，乡亲们把一块写着“勤俭”两字的匾送给他，表示对这种美德的赞赏。后来，老汉死了，临死前将两个儿子叫到跟前反复叮咛，要他们按匾上的字去做。两个儿子听从了。李老汉死后不久，两个儿子就分了家。在分家产时，也把匾从中锯开，老大分到“勤”字那一半，老二分到“俭”字那一半。当他们开始自己过日子的时候，都想起了父亲临终前的遗言，决心按匾上的字去做。老大只记着“勤”字，而忘掉了节俭，结果入不敷出，日子过得很穷。老二呢？光“俭”不“勤”，

分得家当很快就用光了，最后靠讨饭过日子。

这虽然是个故事，但它很深刻地反映了“勤”与“俭”的对立统一关系。只有把“勤”与“俭”统一起来，才会过上好日子。联想起“德”与“才”也是同样的道理。德与才既是两个不同的东西，但又是须臾不能离开的统一体。光有德不成，光有才而无德也不成，两者必须相辅相成，互相渗透。任何社会，任何阶级都有自己的用人标准。但是无论哪个阶级，却无一例外地都将“德”与“才”联在一起。当然，德才包括的具体内容则是完全不同的。比如，封建统治阶级，它所要求的德就是“忠君”，它所要求的才就是要有维护国君统治的才能；资产阶级在德与才的认识上，则着眼于是否能够为其攫取更多的剩余价值出力。我们的社会是社会主义社会，它所要求的德是全心全意为人民服务，坚持四项基本原则，而它所要求的才则正是推动社会发展和进步所需要的知识、能力和创造精神。两者也是统一的。正如邓小平同志所说：“致力于社会主义的科学事业，作出贡献，这固然是专的表现，在一定意义上也可以说是红的表现。”（《邓小平文选》第89页）因此我们在树立新的用人观念时，一定要坚持德才兼备的统一观。

不同的历史时期会有不同内容的德才统一观。仅以我们党的革命实践来看，“德才兼备”的具体内容也是随着历史的发展和主要任务的变化而相应地发展和变化的。比如，在民主革命时期，我们的主要任务是进行武装斗争。那时，能够积极投身于推翻三座大山的革命实践，就可以说是具备了德；会带兵打仗，会动员群众支前，就称得上有才。而目

前，我国已进入了“四化”建设的新时期。新的时代呼唤着新的人才，新的时代对于人才有新的要求。总的来讲，今天，为了建设有中国特色的社会主义，勇于改革，善于创新，并能努力钻研业务，不断开拓新局面就是德才兼备。对于我们基层企业来讲，德才兼备的要求就体现在是否能在国家法律、制度允许的条件下把企业搞活，为社会创造更多的物质财富。因此，厂长必须善于启用那些爱祖国、爱人民、爱劳动、爱科学、爱社会主义，爱企业而又很有能力的人，充分发挥他们的积极性、创造性，进而不断提高企业的经济效益，为发展社会生产力做出应有的贡献。

二 从现实出发 看人所长

据载，唐太宗在位时，很注重从现实出发识才、选才。一次，他让右仆射封德彝（yí）给他推荐人才，可过了很久，封德彝也没有回音。于是，唐太宗就责问封德彝说：“达到国家安定的关键，在于用当其人。这么长时间了，你却连一个人才也没有推荐上来，你怎么这样不尽职呢？”封德彝耸了耸肩膀，表示无能为力地说：“这不能怨我不尽职，而是怨当今确实没有奇才呀！”太宗听了很恼火，批评他说：“用人就好比用器。古时盛世所用的人才，都是从当时的形势和实际情况出发选取的，不是从别的时代借来的。按照你的说法，岂不只有梦想传说，姜子牙这些大贤人死而复生了国家才能治理吗？你自己不能知人，怎能说当今没有贤才？”

从唐太宗责怪封德彝的话中，我们可以悟出一个道理，究竟手下有才还是无才，才多还是才少，关键就看一个厂长看人的方法对不对。看人的方法不对就无才可言，看人的方法对头就会变无才为有才，变才少为才多。目前，有些厂长也程度不同地患有封德彝的毛病，不懂“用人好比用器”之理，求全责备，非奇不用；不懂从本厂实际出发，想入非非，说什么人才实在少呀，没有某某厂那样多的能干的人呀等等。当然，一个基础差的企业与一个基础好的企业相比较会感到人才缺乏，这是一个方面。但作为一个厂长，绝不能仅仅看到这一面，而且还要看到另一面，即人才的埋没、积压、浪费还是比较严重。这些厂长之所以看不到这一面，正是由于他们的看人方法不对头，即使大批的人才就在眼前，他们也都视而不见。

唐太宗“用人好比用器”的说法，体现着看人所长、用人所长的观点。客观事物总是一分为二的。人要完人，十全十美，实际上是不存在的。任何一个人，总有些优点和缺点、长处和短处。所以，看人一定要看两点，并且首先应看到优点和长处，特别对离自己远的或是对自己有成见的人更应如此。至于短处，也要善于联系一定的环境和条件进行分析。有的改变一下环境，可以扬长避短；有的更换一个位子或创造一点新的条件，就可以变短为长。按照这样的思路去看人，人才立即就会呈现在眼前；如果睁眼便是短处且不懂扬长避短，变短为长，那么大批人才就会被埋没。

三 只要有“刚性”就是好才

所谓有“刚性”的人，就是刚强正直的人。这样的人，在一个企业里为数不多，有时非常难得。这种人有较高的主人翁思想，最忠实于事业，处处把工厂的利益放在第一位。他们为了发展企业，维护集体的利益，善于动脑筋想办法并且敢说敢道，从不怕得罪人。比如，哪些单位欠本企业的钱，哪些单位欠本企业的物资，他们都能牢记在心里，并且总是适时地提醒领导；在进出物资方面，哪些地方有漏洞，也敢直言不讳地提出来；在讨论企业的经营目标、产品标准、产品质量以及开支是否合理等问题时，他们从不会采取随波逐流、轻率迎合态度；在厂部安排工作时，我们总是从怎么能尽快实现企业目标为出发点谈自己的体会，并在实践中不怕讽刺和打击，力求实现自己的诺言。正因为这种人时时刻刻以企业为重，并且刚直不阿，所以往往给人以“不太合群”的印象。这种“不太合群”好得很。厂长一定要通过现象看到他们的本质，看到只有他们才是实现企业目标的支柱和脊梁。我认为，即使“不太合群”，只要有“刚”性就可用之。

我在某厂兼职时，就启用了这样一个人当了供应科科长。实践证明，这位同志为振兴企业出了大力，把住了物资的进出口关，为企业节约了大量的资金。

在使用这样的人才时，厂长第一步要帮助这样的人首先站住脚，因为这种人刚性有余，柔性不足，作事情完全站在企

业的立场上，因而往往遭到部分人的反对，所以厂长一定要先解决正不压邪的现象。正气树起以后，第二步才是重点帮助他提高工作方法和领导艺术等问题。

四 革新精神

当前，如果将经济效益好与不好的两个企业加以比较，我们就可发现两个企业的干部素质将会表现出相当大的差异。其中一个明显特点即经营状况好的企业，多数或相当多的干部革新精神强，并且善于审时度势，随机应变。而经营状况相对差的企业干部则是另一番模样，多数或相当多数的干部习惯于墨守陈规，按步就班。

随着新技术革命的到来，我们已经看到社会生活和经济生活正在发生着一场深刻的变化。微处理机、生物工程、人工智能、货币电子化、电脑电讯结合、进军外层空间、层出不穷的新材料等等所有这一切技术进步无不给经济生活和社会生活带来巨大的变化。我们今天面临的变化之多之大，绝不亚于工业革命时期。面对这样猛烈的变革时期，如果企业的管理干部还是沉沦于旧思想、旧观念，产品多年一贯制，用老办法管理，那么企业肯定会裹足不前并有倒闭的危险。为了使企业不至倒闭并在错综复杂的变化面前有所发展，有所前进，那就必须搜寻、培养一大批能够审时应变，敢于想人之不敢想，敢于做人之未做的勇于创新的人才。

比如，在生产技术领域要注意发现能够在以下几方面提出改进方案并极力推进的人：（1）产品的革新；（2）设备

和工具的革新；（3）生产工艺和操作方法的革新；（4）节约能源的革新；（5）综合利用原材料和采用代用材料；（6）环境保护、消除污染和治理“三废”等方面的革新。在经济管理方面要注意发现以下几方面的人才：（1）在管理思想方面有所创见；（2）在管理方式上有新的建树；（3）在管理方法、手段上有新招等等。

总之，在不断变化、不断革新、竞争激烈的形势下，厂长在选拔人才时一定要注意改革创新精神。

五 看其是否敢讲真话

目前在企业里，有些时候多数人是我不敢讲真话的。究其原因主要有以下几点：①若讲真话跟领导的意愿不相符，不仅自己有失体面、而且有可能得罪领导；②若讲真话有可能伤害部门负责人或其他关系密切的同志；③若讲真话有被视为“异己”力量的可能，因而有被调离或被革职的危险。另外，可能还有其他方面的顾虑。

以上几种情况，在企业里是常有的现象。要讲真话肯定要给自己带来某一方面的不利因素。一个人为了企业的利益敢讲真话，不怕得罪领导，不怕得罪周围同志，不怕革职罢官，应该说是德、有胆、有识、有功之人。所谓有功，是因为他们这样做是对国家、对企业、对领导负责。他们在事实面前敢于跟领导唱“反调”，这有利于厂长正确的决策，有利于企业的发展。他们在错误论调起主导作用的情况下，敢于站出来慷慨陈词，这就有利于及时纠正错误倾向。总之，

敢讲真话的同志较那些只看领导眼色行事不顾事实的人是大
有功德的。

这种敢讲真话的人符合社会化大生产的需要。社会化大
生产的规模庞大，技术复杂，纵横交错，千变万化，连续
性、相关性越来越强。在这种情况下，单听一方面的意见或
只有一种方案就往往得不到正确的抉择。若要得到多种意见
和方案，一方面厂长本身必须有民主作风和民主管理办法，
另一方面则必须倍加爱护、培养和挑选敢讲真话的人担当各
级领导。这样才能使企业有强大的生命力。

六 看其有无坚韧不拔的精神和克服困难的 办法

由于企业内外因素的变化，企业在某一时期或某一阶段
往往会遇到想象不到的困难，使企业处在危难之中。即使在
正常的情况下，由于企业是个动态系统，每天也会产生这样
或那样的矛盾，发生这样或那样的问题。在危难期间和在平
日出现困难的时候，最容易识别出人才。俗话说：“疾风知
劲草，路遥知马力。”在危难和困难之中，各种人物都要
“亮相”，一般来说有三种表现：

一种表现是在困难面前毫不退却，坚韧不拔，勇于吃
苦，对企业永远充满着信心和希望；第二种是观望，随大
流；第三种则是一遇困难就缩手缩脚，总是散布开倒车情
绪，似乎这也不成，那也办不到，唯有等待倒闭。

在困难面前永远不低头的精神是可贵的，一遇困难就缩

手缩脚是可鄙的。企业里不但需要那种在困难面前不计个人得失，敢打敢拚的人，而且更需要有勇有谋，在困难面前能够拿出切实可行的办法的人。这种人不但临危不惧，而且还能提出自己的独到见解以清除前进道路上的障碍。这种人能在关键时刻发挥出很大的作用。他能够激励那些心灰意冷者的斗志，团结职工，带领大家渡过难关，转危为安。正由于如此，这样的人有自在的威信，他们必然会得到群众的支持和拥护。培养选拔这样的人，企业必然兴旺，永远立于不败之地。

为了企业兴盛，厂长就要特别注意不失时机地发掘这类人才。一则：在困难之际要特别注意留心察言观色，做到心中有数；二则，如果认为有必要和客观允许的话，当困难一旦出现的时候，自己也可暂时佯做一筹莫展或外出等而引发有真才实学的人显露头角。因为一旦出现困难，领导立即出面迅速解决，往往会埋没这些人才。此理，厂长不可不思。

七 能“产”又能“销”

看一个人有无工作能力，关键就看其在整个经营管理过程中是否能够发现问题，能够拿出办法解决问题即能“推销”出去。在一个企业里，能够从表面上看出问题的人是多数，但是能够由表及里分析问题，找出问题的症结并能够拿出解决问题办法的人，即能生产出“精神产品”的人，为数就不会太多了。既能产出好的“精神产品”，又能“推销”给广大职工，使广大职工愿意买账的人就更难得了。

在困难和问题面前，能够识出每个人的能力和素质。面对问题，只会发牢骚、怨天尤人、一筹莫展属无能之辈；面对问题，能够看准症结所在，但不能系统地拿出解决的办法，更不能用文字表达出来，换句话说就是不能生产“精神产品”的人属“半能”之列；面对问题，不但能对问题有中肯的分析，并能从口头和文字上生产出解决问题的“精神产品”，而且还能做到把“精神产品”“销售”给广大职工群众，这样的人才是“全能”的人。企业的各级干部就需要这样的人来担任。你看，作为一个厂长不就是制作经营决策、各种规章制度等“精神产品”，并通过“虚”和“实”的工作去号召广大职工付诸于实践吗？作为一个车间主任不就是在厂部的经营方针指导下，拿出自己的作业计划和措施组织班组工人去实现吗？作为一个销售科长不就是制定销售计划和拿出切实可行的措施组织销售人员去宣传自己产品，以便尽快把产品销售出去吗？

生产出合适的“精神产品”以后，关键就在于“销”。可以讲，能够说服他人的能力是担任干部的必不可少的因素，它是取得任何一种工作和事业成功的不可缺少的条件。所以，有眼力的厂长非常注意提拔那些既会生产“精神产品”，又能“销售”产品的人担任重要部门诸如办公室主任、企管科长、销售科长等领导职务。

八 不能以“貌”取人

大家知道，号称“凤雏先生”的庞统，与号称“卧龙先

生”的诸葛亮，是三国时代并驾齐驱的两大贤人。由于庞统外貌丑陋，几番被人推荐，都没有得到重用。要不是张飞粗中有细，实地考察，发现了他的杰出才能，庞统这一大贤士还险些被埋没了呢！

庞统原住吴国境内的襄阳，赤壁之战时，他曾献连环策，为东吴打败曹兵立下了一大功劳。周瑜死后，鲁肃极力向孙权推荐庞统。孙权早就听说过“凤雏先生”的大名，开始也满热心，及至见了庞统，看他长得浓眉掀鼻，黑面短髯，形容古怪，心里就有几分不自在。在说话中，又发现庞统流露出对周瑜有些敬，孙权便认为他是“狂士”，拒绝收用他。尽管庞统抱有盖世之才，只是因为面孔长得丑和不擅于讨好人，在出任一开始就遭受了重大的挫折。

鲁肃对庞统怀才不遇非常同情，随即写信向刘备推荐他。庞统见了刘备，自恃有真才实学，并没有拿出鲁肃的荐举信。谁知刘备在看了庞统的相貌之后，也觉得挺不顺眼，只是委任他做了来阳县（今湖南省东南）的县宰。庞统到了来阳，郁郁不乐，终日饮酒，不理政事。这消息很快又传到刘备那里，刘备十分恼火，派张飞到来阳视察，命他就地查办庞统。

张飞是一员性情暴躁的将领。他一到来阳，就打算对庞统从严处治。他当面列举了庞统渎职的严重错误。庞统笑了笑说：“量百里小县，这些小公事，何难决断！将军少坐，待我发落。”随即唤公吏升堂，将百余日所积压下来的公案都一一取来剖断。庞统手批案卷，耳听诉讼，口中发落，曲直分明，并无分毫差错，不到半日，一百多天的公事，就全

部干净利索地处理完了。

粗中有细的张飞实地一看，又惊又喜，连连称赞庞统人才，表示回去一定要向刘备极力推荐他。庞统一听此话，才拿出鲁肃写的荐书。张飞回到荆州，果然极力向刘备称赞庞统，并向刘备递交了鲁肃的推荐信。刘备听了张飞的汇报和诸葛亮的埋怨后，很后悔自己在这个问题上的失误，因此就委任了庞统副军师的重要职务。

从以上的故事可见，在引进、招聘外来人才时，切忌以貌取人。以貌取人往往会放走有真才实学、有工作能力的人而招进无才无能之辈。目前，在企业里真正以仪表取人的并不多，但类似以“貌”取人的现象并不少。诸如只看学历、资历，不看能力等等。一般来说，学历、资历与能力是存有一性性的，可以讲，书本知识与资历都是能力的基础，书本知识多、资历深的人往往能力较强。但这只是一方面的事实，但还有另一方面的情况也不能忽视。有些人虽然有较多的书本知识，但是由于某种原因，缺乏联系实际的能力，因而虽有较高学历但处理实际问题的能力并不高；有些人虽有较深的经历，但由于某些原因，不会总结自己及他人的经验，因而也会造成能力低下。正由于还存在着不一致的方面，所以以“貌”取人往往难免有时上当。为能招聘到具有真才实学而又有一定工作能力的人才，厂长就应树立起全面的识才观念，即既要看学历和资历，又不唯学历和资历，重视现实工作能力。按照这样的思路取人，不但有学历、有资历、有能力的人跑不掉，就是无学历有能力的“土豹子”也容易招聘到。