

新 领 导 人 智 慧 系 列 ③

LEADERSHIP WISDOM WORKSHOP

古今用人韬略

古往今来，成大事者皆为善御人者
成功地统御下属须运用适当的韬略

陈东升 / 编著

企业管理出版社

古今用人韬略

陈东升/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

古今用人韬略/陈东升编著. —北京:企业管理出版社,
1999.10

ISBN 7-80147-300-0

I. 古… II. 陈… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 67564 号

书 名:古今用人韬略
作 者:陈东升
责任编辑:申羽中 技术编辑:赵淑珍
标准书号:ISBN 7-80147-300-0/F·298
出版发行:企业管理出版社
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
印 刷:北京市光华印刷厂印刷
经 销:新华书店
规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 13.5 印张 250 千字
版 次:1999 年 11 月第 1 版 1999 年 11 月第 1 次印刷
印 数:10000 册
定 价:22.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



领导工作从大的方面讲，就是“管人”和“治事”两方面；领导者们共同的感受是“事”好管而“人”不好管，因为人是活动的、复杂的、有七情六欲和价值取向的……这也就是领导学成为当代热点的主要原因……

我们这套书即以“领导艺术”作为专门研究领域，将古今中外的各种“管人”经验集中呈现出来，供各位领导借鉴和参考；你会发现，这里面既有科学，又有艺术；作为一个成功的领导者，你需要有机地将二者结合起来，以创造出你自己独特的领导风格和魅力……



目 录

第一章 鉴才的韬略	(1)
1. 人才的几种分类	(2)
2. 唐太宗阅卷识马周	(5)
3. 破凉州拓跋焘识伊馥	(6)
4. 享盛世楚文王知贲禧	(7)
5. 识人五要	(8)
6. 细节识人三法则	(9)
7. 问计定策秦穆公知辅主之才	(10)
8. 要善于识人内心	(11)
9. 刘基知人又自知	(14)
10. 鉴别人才的“九征”与“八疵”	(15)
11. 百家九流话知人	(16)
12. 刘邦知人善任得天下	(20)
13. 张居正主张识人重实绩	(22)
14. 刘劭识人的“八观”、“五视”和“七缪”	(23)
15. 淳于髡知才日荐七贤	(24)
16. 诸葛亮知人七法	(26)
17. 知人力求全面	(27)
18. 察相以知人	(28)

19. 汉文帝军营识将	(32)
20. 孔子的识人观	(34)
21. 孟子论辨识人才	(36)
第二章 求才的韬略	(39)
22. 燕王设台求贤士	(40)
23. 忽必烈访隐逸成霸业	(42)
24. 现代“萧何追韩信”	(44)
25. 曹操四发求贤令	(45)
26. 皇太极十年求得祖大寿	(50)
27. 你应该求的 13 种人才	(53)
28. 真情求才创辉煌事业	(58)
29. 求得伊尹辅四君	(61)
30. 昭襄王四跪求范雎	(62)
31. 王莽兴学招贤才	(65)
32. 王永庆诚心求才	(66)
33. 信陵君屈尊求才	(68)
34. 李更生董门跪雪求才	(69)
35. 朱元璋数请刘伯温	(71)
36. 横店集团求才奔小康	(73)
第三章 识人的韬略	(77)
37. 杨士奇为国荐贤才	(78)
38. 金世宗举才不拘资历	(80)

39. 范仲淹泣谢吕夷简	(81)
40. 唐太宗唯才是举	(83)
41. 悲鸿展厅举白石	(85)
42. 王永庆举贤不避亲	(87)
43. 孔明举庞统实施“隆中策”	(90)
44. 郗超重大义举谢玄	(92)
45. 刘裕打破门第得人才	(95)
46. 朱买臣受举荐知恩图报	(96)
47. 杨溥为国举荐贤才	(98)
48. 鲍子不计小节荐管仲	(99)
49. 进贤者受上赏	(101)
50. 举贤唯实	(103)
第四章 选才的韬略	(105)
51. 刘宗周与崇祯帝论进贤才	(106)
52. 林则徐破陈规选人才	(107)
53. 清太宗广选治国人才	(109)
54. 选择人才的五大原则	(112)
55. 亿达选才创奇迹	(115)
56. 张居正选才六原则	(120)
57. 魏牟论择才须审慎	(122)
58. 德才兼备	(124)
59. 小天鹅主动进市场选才	(126)
60. 宁戚求官和桓公举贤	(130)

61. 武则天放手选拔人才	(131)
62. 河北威远测评选才	(133)
63. 选拔优秀人才的十大条件	(137)
64. 公开招聘选才	(141)
65. 选才的八种途径	(143)
66. 张葆祥选才创名牌	(146)
第五章 考察人才的韬略	(149)
67. 唐太宗喜得虎将	(150)
68. 唐代以“四善”、“二十七最”考察人才	(151)
69. 宋代以“八课”、“八最二善”考察人才	(154)
70. 海尔管人凭考核, 考核为激励	(155)
71. 察人用人团结下属	(160)
72. 宝钢以考核提高干部素质	(162)
73. 汉代的“六条判察”	(163)
第六章 培养人才的韬略	(165)
74. 范仲淹助孙复为朝廷育才	(166)
75. 顾宪成东林书院育才传佳话	(168)
76. 台塑育才有妙法	(170)
77. 李世民教子保江山	(173)
78. 企业育才七途径	(175)

79. 小天鹅的培训之道	(177)
80. 王安石诱导苏东坡	(179)
81. 孙权教将读兵书 吕蒙开卷震三国	(181)
82. 雷剑企业建校育才	(183)
83. 青岛东贸育才进百强	(186)
84. 企业培训三原则	(188)
85. 戚继光练兵重实用	(190)
86. 上海大众把人才培养看成企业成功的基石 ...	(191)
87. 宋仁宗苦心育才	(194)
第七章 激励人才的韬略	(197)
88. 现代企业激励员工的五种方式	(198)
89. 五粮液酒厂以人才激励人才	(200)
90. 四种语言激励方法	(201)
91. 王永庆的“推”“拉”战术	(205)
92. 海尔以精神激励求自我管理	(207)
93. 古代用兵励士的“三项原则”	(208)
94. 激励部属 13 招	(210)
95. 东方通信励人得人	(212)
96. 员工激励 15 法	(216)
97. 皇太极重奖萨木哈图激励将士	(219)
98. 五种高明激将法	(221)
99. 激发干劲的 6 种途径	(223)
100. 金利来励人拓市场	(225)

101. 提高一个人的重要性	(227)
102. 挖掘员工的潜能	(230)
103. 云台 28 将励部属	(232)
104. 激励员工五注意	(234)
第八章 容才的韬略	(237)
105. 韩延徽酬谢宽容保四世	(238)
106. 郭进不杀军校	(239)
107. 容人的缺点	(241)
108. 容忍抱怨, 处理得当	(243)
109. 陈霸先用敌将终称王	(246)
110. 朱元璋容元将助己	(247)
111. 石勒容人以打天下	(250)
112. 唐太宗容忍罪臣留后	(252)
113. 应该宽容的五种人	(253)
114. 容忍亦要有限度	(257)
115. 容忍虚荣心, 加以利用	(258)
116. 武则天容人得心腹	(260)
第九章 爱才的韬略	(263)
117. 李世民剪须和药	(264)
118. 孟尝君惜才忍辱	(265)
119. 爱护人才三法	(267)
120. 汪海体贴入微为职工	(268)

121. 下属的功劳归还下属	(270)
122. 不失时机关心下属	(271)
123. 努尔哈赤化敌为友统一女真	(274)
124. 王鼎力保林则徐	(276)
125. 护才胆略四要素	(278)
126. 赞扬要公正	(280)
127. 要爱护幕后英雄	(282)
128. 爱才重培养	(283)
129. 昭帝明察保霍光	(286)
130. 唐太宗爱惜房玄龄委以重任	(288)
第十章 用才的韬略	(291)
131. 秦昭襄王不疑范雎	(292)
132. 齐武帝用人不计门户	(293)
133. 汉家“第四杰”	(295)
134. 元世祖重用八思巴统一西藏	(297)
135. 秦王缔约得胜利	(298)
136. 汉武帝打破陈规用卫青	(300)
137. 孙休不计前隙用李衡	(302)
138. 元世祖弃种族偏见 耶律楚材治天下 ...	(304)
139. 唐太宗用人取其长	(306)
140. 用人得当创“贞观之治”	(308)
141. 宋太宗重大节用吕端	(309)
142. 秦孝公破格用商鞅	(311)

143. 忽必烈重用郭守敬	(314)
144. 孙权信任诸葛瑾	(316)
145. 明成祖资贤重直	(318)
146. 冠生园人尽其才	(320)
147. 明宣宗慎用人才	(321)
148. 郑文公扬长避短用烛之武	(324)
149. 唐太宗用人有五法	(326)
150. “赌王”用人	(328)
151. 李斯谏秦王：人才无国界	(331)
152. 任人唯亲坏大事	(334)
153. 不要剩人和闲人	(335)
154. 人多未必好办事	(338)
155. 用人中的规模效益	(340)
156. 张释之与汉文帝论忌用夸夸其谈者	(341)
157. “房谋杜断”——唐太宗的用人搭配术	(343)
158. 秦穆公用孟明视遂霸西戎	(344)
159. 冯景禧视才用人	(347)
160. 用人十忌	(349)
第十一章 御人的韬略	(353)
161. 敢于集权，敢于分权	(354)
162. 处罚要人心服	(356)
163. 用好心情感染人	(357)

-
164. 授权七原则 (359)
165. 司马穰苴杀监军树威 (362)
166. 成都地奥御才抢占科技制高点 (364)
167. 有效批评的 11 条法则 (366)
168. 处罚策略“三步走” (368)
169. 俞大猷揽过自责 (369)
170. 曹操焚书稳军心 (371)
171. 施威与善后 (373)
172. 孙仲谋数伤敬美酒 (376)
173. 称赞要把握分寸 (377)
174. 奖赏要有度 (379)
175. 杨子塑造新一代 (380)
176. 以柔克刚七法则 (384)
177. 朱元璋乔装通天神 (388)
178. 用纪律与目标约束人 (389)
179. 杀一儆百给猴看 (391)
180. 鲑鱼效应 (393)
181. 对待 10 大头痛人物的方法 (394)
182. 从周宝带兵失败误赏罚原则 (399)
183. 诸葛亮自贬震功臣 (402)
184. 重金之下必出能人 (404)
185. 纪律御人七原则 (406)
186. 诸葛设计捉放曹 (409)
187. 约束人才的四个方面 (411)

第一章 鉴才的韬略

“知人善任”，善任的前提是知人，如果你不能知道人才的特点，那就更谈不上很好的使用了。

每个人都有他的优点和缺点、长处和短处，了解了这些，就可以充分发挥人才的长处，尽可能避免他的缺点，并能将不同类型的人才作合理的配置，使其最大程度地产生整体效应，这才是一位高明领导的做法。否则就会出现大量人才被压制、闲置，或管理错位，或秩序混乱，百害而无一益。

我们能够从实践中知人，从细节知人，从他的心理变化知人，等等，鉴知人才的手段和途径数不胜数，而一旦知晓了人才的特点，就可以扬长避短人尽其才。当然，知人的关键是力求全面，这样任用时才能做到随心所欲，事业也就会无往而不胜。

1. 人才的几种分类

汉代的王充以能否著书立说为标准，将当时的人才分为四个类型：

儒生——能说一经者。

通人——博览古今者。

文人——采掇传书以上书奏记者。

鸿儒——能精思著文连结篇章者。

宋代秦观在《淮海集·人才》中对人才作了如下分类：

成才——其特征是“器识闳而风节励，问学博而治行纯，通当世之务，明道德之归。”

奇才——特征是“经术艺文，吏方将略，有一卓然过人数等，而不能饰小行，矜小廉川自托于闾里”。

散才——特征是“随群而入，逐队而趋，既无善最之可记，又无显过之可绳，摄空取乏，取位而已”。

不才——其特征是“寡闻见，暗机会，乖物理，昧人情，执百有司之事，无一施而可”。

郭沫若在《文艺论集·论诗三札》中从思维的角度将人才分为两类：

直线型：以一种特殊天才为原点，向着某一个固定方向逐渐延伸，直至其力所能及的地方为止，力求精益求精。

球型：其天才表现为辐射性地发展。

苏联的巴甫洛夫学派，依照两种信号系统的相互作用来划分人才类别：

混合型人才——第一、二两种信号系统比较平衡。

艺术型人才——第一信号系统占优势，知觉记忆形象，直接印象鲜明，想象力丰富。

思维型人才——第二信号系统占优势，思维比较抽象、概括。

近几年来，我国人才研究者主张按照以下几种方法对人才进行分类：

一是按照人才所从事的工作性质分类，可分为政治、经济、军事、文学、艺术、科技、教育、体育、卫生等类型的人才。以企业而言，可分为生产、技术、营销、公关、财会等人才。

二是按照人才的贡献大小分类：

伟大人才：对社会对人类作出划时代贡献者。

杰出人才：对社会对人类作出杰出贡献者。

一般人才：对社会对公众作出较大贡献者。

三是按照人才的层次分类，可分为：

高级人才、中级人才和初级人才。比如科研部门的研究员、副研究员，助理研究员和见习研究员。

四是按照人才的才能类型分类：

再现型人才——善于物化设计和构思，动手操作能力和实施能力较强。如17世纪丹麦天文学家第谷，每夜都辛勤地用仪器精细地观察行星的位置，记录它们的运动，

三十年如一日。他预定的目标是绘制一千颗星的星表，但以毕生的精力只完成了七百五十颗。

发现型人才——这种人才善于观察、推进、有很强的分析力、想象力、综合力和判断力。如刻卜勒对整夜地守在观象台上观星缺乏耐心，其观察和记录也常出毛病。但他对第谷堆满几房间的观察资料充满兴趣，孜孜不倦地进行计算、分析和研究，几经努力，他发现了行星运动三大定律。

创造型人才——有较强的创造力，善于理论指导实践，有独创性。如牛顿没有观察过行星运动，也没有从大量观察资料中进行计算分析，但由于他长于理性思维，终于在当时力学发展的基础上提出了力学三大定律和万有引力定律，把古典力学推向高峰。

五是按照人才的才能表现进行分类：

早熟型人才：人才的才能显露得比较早。如我国著名作家刘绍棠，十几岁时就写出了轰动文坛的作品。

晚器型人才：指大器晚成的人才。如玛丽·凯·阿什就是美国一位大器晚成的女企业家。她在1963年退休后自立门户，办起了玛丽·凯化妆品公司，开业时雇员仅九人，由于她经营有方，二十年后，公司发展成拥有雇员五千多人，年销售额超三亿美元的大公司，现在有二十万美容顾问在美国为该公司推销护肤品和化妆品。

多产型人才：指创造发明或者著书立说的数量多于一般人才者。如发明大王爱迪生一生发明甚多，仅取得专利