

解读领导哲学

——要争天下 必先争人——

帅才

SHUAI

CAI

LINGXIUQUNLUNZHIDAO

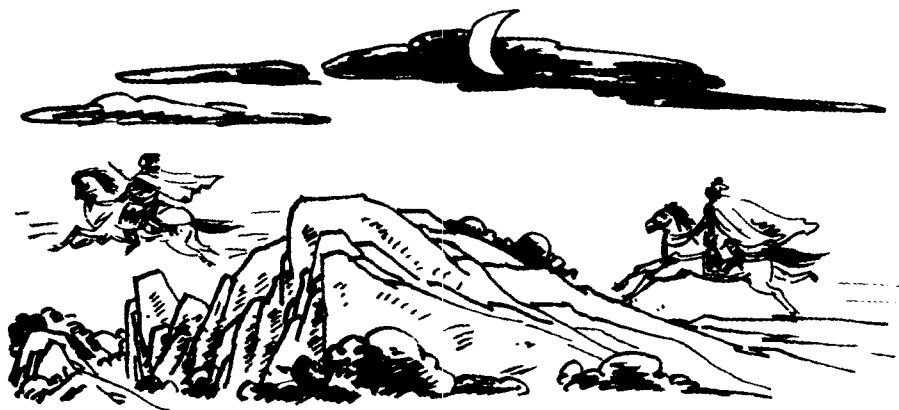
领袖群伦之道

永亨著

延边人民出版社

帅才——领袖群伦之道

永 亨 编著



延边人民出版社

责任编辑:许正勋

策划编辑:吴德慧

图书在版编目(CIP)数据

· 帅才/永亨编著. - 延吉:延边人民出版社,2003.8

ISBN 7-80698-014-8

I. 帅... II. 永... III. 个人-修养 IV. B825

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 061847 号

帅 才

永 亨 编著

出版:延边人民出版社

印刷:北京市经纬印刷厂

787×1092 毫米 16 开

2003 年 8 月第 1 版

发行:延边人民出版社

印数:1-10000 册

18.5 印张 250 千字

2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-80698-014-8/C·1

定价:29.80 元

版权所有·翻印必究

前 言

“光杆司令打不了江山。”古今中外，凡成就大业者，无不是用人的高手，比如：秦孝公不论出身用商鞅而成霸业，刘邦不拘一格用人才而统一天下，刘备三顾茅庐请孔明，终成“三国鼎立”之势，相反，项羽不善用人而自刎于乌江，刘禅用人不当而亡国……这些史实说明了一个颠扑不破的真理：成也用人，败也用人。

用人是一门学问，也是一门艺术，怎样才能用好人呢？笔者在潜心研究古今中外用人学的基础上，提出了自己的独到见解。

用人须先识人，没有伯乐就没有千里马，欲用好人才，就必须练就一双识人的慧眼；“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深。”高明的领导者在选拔人才的时候，讲究的是“五湖四海”，而不拘于地域之见，不限于山头之别；“三个和尚没水吃”，人多未必好办事，正确的用人策略是：因事设职，马当马用，驹当驹使……

本书的内容三涉及识人、选人、用人、育人、励人、容人、防人、留人等方面，是一部秘而不宣的官场绝学，也是一本屡试不爽的商战秘经。此外，生动有趣的历史典故和幽默诙谐的漫画溶于鞭辟入里的说理之中，读来令人兴趣盎然，拍案叫绝，获益匪浅。

作者：永亨

2003年夏于北京

目 录

第一章 目光如炬	(1)
要争天下，必先争人	(2)
用显微镜看自己的短处	(3)
没有伯乐就没有千里马	(5)
人不可貌相，海水不可斗量	(7)
尺有所短，寸有所长	(9)
效法萧何月下追韩信	(13)
要善于识人内心	(15)
别以个人好恶识人	(16)
要有为贤才开路的心胸	(19)
别戴着有色眼镜看人	(21)
得人之道在于识人	(22)
你是“刘邦”还是“项羽”	(24)
第二章 招贤纳士	(27)
良禽择木而栖	(28)
以出身取人是选才的大忌	(31)
惟才是举	(33)
文凭不代表水平	(36)
河海不择细流	(37)
硬汉才能帮你打天下	(40)
择人不避亲疏	(41)

名气不一定代表能力	(43)
试玉要烧三日满	(45)
群众的眼睛是雪亮的	(46)
“面试”是选用人才的有效方式	(50)
面试技巧一点通	(51)
如何挑选精明能干的秘书	(53)
什么人值得你“三顾茅庐”	(56)
第三章 因事设职	(58)
马当马用，驹当驹使	(59)
将人才摆在最适当的地方	(60)
红花还需绿叶配	(62)
如何选择自己的左膀右臂	(64)
三个和尚没水吃	(65)
让脑袋决定位置	(69)
该放手时就放手	(71)
不要让自己疲于奔命	(73)
大权独揽，小权分散	(75)
充分授权给你信任的下属	(77)
不在其位，不谋其政	(79)
早请示，晚汇报	(81)
第四章 得心应手	(85)
人才用人才，庸才用庸才	(86)
疑人不用，用人不疑	(87)
用人如器，各取所长	(91)
亲贤臣，远小人	(93)
师夷长技以制夷	(95)

多给年轻下属锻炼机会	(96)
要磨练人才，不要折磨人才	(98)
别在属下的腿上拴一条绳子	(99)
用一只老鼠扳倒一头大象	(101)
如何踩着同事的肩膀往上爬	(102)
红花要让上司戴	(104)
别让“鸡犬”升了天	(107)
巧给上司树美名	(108)
自以为是的主管不能用	(110)
哪些“人才”绝对不能用	(111)
第五章 种豆得瓜	(115)
十年树木，百年树人	(116)
顺势育人效果好	(118)
多给下属一点决策权	(120)
忠言逆耳利于行	(122)
用人取其长，教人择其短	(124)
强强联合，打造团队	(126)
“庸妒症”是培养人才的一大障碍	(132)
如何教育小错不断的下属	(135)
第六章 精神激励	(137)
良言一句三冬暖	(138)
赞美可以弥补金钱的不足	(140)
尊重下属的尊严和价值	(142)
能者上，庸者让，劣者下	(144)
不妨拍拍部属的马屁	(145)
让自己的赞美恰到好处	(146)

一碗水要端平	(148)
鼓励下属提出自己的构想	(150)
建立横向联系的网络	(151)
男人奉承女人的艺术	(153)
打一巴掌揉三揉	(156)
女人怎样夸赞并利用男人	(157)
如何让赞美发挥最大功效	(160)
第七章 铁腕立威	(163)
“讨好”并不等于放纵	(164)
用竞争瓦解下属的“小圈圈”	(165)
把员工利益与企业兴衰绑在一起	(167)
巧妙处理下属的“吐槽”	(168)
用“刺猬原理”来处理摩擦问题	(169)
没有规矩不成方圆	(171)
别让部属的靠山成为你的障碍	(173)
善用自己的“手腕”	(175)
“重视”但不“监视”	(176)
批评要恰到好处	(178)
清除前进道路上的“绊脚石”	(180)
“杯酒”释“兵权”	(181)
不要老是拿别人当替死鬼	(184)
以其人之道还治其人之身	(185)
正确对待部属的过错	(186)
赏罚要分明	(187)
第八章 海纳百川	(191)
宽容敌人是有利的感情投资	(192)

化干戈为玉帛	(194)
挫挫狂妄部属的傲气	(195)
兼听则明，偏听则暗	(197)
容许犯错才可能成功	(199)
外举不避仇	(200)
宽容是一种美德	(201)
你敢用比自己更聪明的人吗	(203)
纵容下属会让你失去价值	(205)
第九章 有备无患	(208)
防朋之心不可无	(209)
如何防范身边的小人	(211)
不要跌入欲望的漩涡	(213)
逢人只说三分话	(215)
他为何愿意拍你的马屁	(217)
提防马屁精笑里藏刀	(219)
不要乱戴部属抛来的高帽子	(220)
小心告密者就在你身边	(222)
别掉入挑拨离间的圈套	(223)
为自己的“钱柜”加把锁	(225)
同事之间为何只能说“三分话”	(226)
小心最赏识的人背叛你	(227)
慎拍“老虎”的屁股	(229)
第十章 筑巢引凤	(231)
没有梧桐树，引不来金凤凰	(232)
部属要跳槽，你该怎么办	(234)
学会放水养鱼	(235)

无情未必真豪杰	(236)
宰相肚里能撑船	(238)
别让自己成为人才“输出国”	(240)
怎样为公司留住人才	(242)
别挑软柿子捏	(244)
正人先正己	(246)

第十一章 难得糊涂

怎样当个“和事佬”	(249)
退一步海阔天空	(250)
远离是非才能永保安康	(253)
吕端大事不糊涂	(254)
千万别去踩别人的痛处	(257)
“糊涂用人法”办事效率高	(259)
办事圆滑方能官运亨通	(262)
给人留面子就是给自己留后路	(264)

第十二章 隐忍以待

小不忍则乱大谋	(268)
发风之前不妨先忍一忍	(273)
夫妻间不宜“以刚克刚”	(275)
遇小人之害时，忍辱求全	(277)
知忍还要巧忍	(280)
喜怒不形于色	(282)

第一章 目光如炬

“人心比山川还要险恶，知人比知天还难。”这话固然有些偏颇，但它从侧面说明了人心的隐蔽性和识人的不易。没有伯乐，就没有千里马，领导者欲用好人才，就必须具有一双识人的慧眼，透过现象看本质，既要看他的短处，还要看他的长处；既要看他的过去，还要看他的现在，千万不能以个人的好恶来决定其好坏。

要争天下，必先争人

争天下必先争人，而人才的来源除了要自己努力培养外，还要把眼光放在外面，从外地引进和挖掘人才。

不要问你的部属从哪里来，只问他的脑海里有没有才智。

许多企业，尤其是一些区域性的中小企业，由于受到生产基础和区域意识的束缚，用人往往带有很大的局限性，受着“一方水土养一方人，一方水土用一方人”狭隘观念的影响，很难突破地域的限制。因此，在市场经济的浪潮中，很多以前风光一时的企业都纷纷销声匿迹了，成功地迎接市场挑战的却是少之又少。

在企业起步之初，生产的环境会决定它的用人原则，但是，企业要有远大的发展，要想成为现代化的企业，就必须突破亲情的用人观，更广泛地寻找人才。

当前，在中国大陆颇负盛名的“红豆集团”，正是基于这种人才战略的思想，组织了“人才开发小组”，奔赴中国各地的人才交流中心，足迹遍布 19 个省市自治区。不仅如此，“红豆集团”还把求贤的眼光瞄准了台湾和海外的一些国家，先后聘请了台湾的衬衫专家萧文烽和日本西服技师加藤先生担任技术指导，并以百万年薪聘请 45 岁的加拿大籍华人陈忠出任集团的总经理。

正是因为红豆集团的用人原则打破了地域和亲情的限制，不拘一格地任用人才，才使得人才愿意为其服务。

在人才开发方面，就地取才毕竟有很大的局限，而引进人才却灵活、

快捷得多。

某家以生产微波炉著称的公司总裁也持这种观点，他认为，士为知己者死，企业发展必须靠大家共同努力，没有人才就没有一切。

人才不应有“本地”与“外地”之分，只要是人才，不管他来自哪里，都可以任用。如果有区域划分的现象，首先应怀疑的是，这个企业的用人机制是不是出了问题。

无论是引进的外地人才，还是自我培养的人才，应该在公平竞争的原则下，评定能力和贡献大小，谁能胜任就用谁，这才是用人公正、公平、公开的具体表现。

但是，即使这种简单的道理，在现实生活中却并不是所有人都能做到的。

当然，有些公司因语言和社会关系上的需要，不得不列出局限性的要求，但也有公司是从不信任外人的角度来考虑问题。

“外国的月亮并不一定比较圆”，在引进人才上也是一样，千万不能因噎废食。引进人才是必要的，但一定要在充分调动、挖掘和发挥已有人才的基础上进行。否则，即使引进了许多外地的人才，也只会造成新的人才浪费。

用显微镜看自己的短处

人贵有自知之明。想要辨识人才，不但要发现他独特的优点，更应该充分地认识自我，了解自己的优缺点，如此才能使人才发挥互补和相乘的功效。

古代著名的军事家孙子说过一句经典的名言：“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。”

在战场上兵戎相见，事先既要了解敌人的虚实，也要了解自己的强弱，这样才能百战百胜；不了解敌人，只了解自己，胜负的可能性各占一半；至于不了解自己也不了解敌人，那么就会每战必败。

行军作战如此，经商亦然。商场如战场，如果能做到知己知彼，就能达到百战不败，在激烈的市场竞争中大获全胜。如果不知彼而知己，最多只能出现胜负参半的局面。如果不知彼，也不知己，毫无疑问的就会逢战必败，在激烈的市场竞争中败下阵来。

因此，无论进行什么工作，包括识人方面，都应该做到知己知彼。

古人曾说：“知人始己，自知而后知人也。”意思是说，要认识人才，必须先了解自己，一个不了解自己的人，也就无法了解别人。

人贵有自知之明。想要辨识人才，不但要发现他独特的优点，更应该充分地认识自我，了解自己的优缺点，如此才能使人才发挥互补和相乘的功效。

但是，有的人本身缺乏自知之明，自认为聪明过人，不管做什么事都想逞能，结果到头来，什么事也没干成。

这种现象，正如新文学运动的舵手鲁迅批评某些作家时所说的：“件件要来，行行要搞，诗歌来一下，小说写一下，又做论文，又搞翻译、戏剧，美术、历史，什么都来，好像杂货摊子。”

想要透彻地认识自我，就必须严格地剖析自己。

认识自我，剖析自己，就是要清楚认识自己的长处与短处所在，认识自己的最佳才能之所在，以使自己不断进步完善，进而使自己识人的标准和能力不断提高。

每一个人都有自己的长处和短处，也有自己的优点和缺点。真正聪明的人懂得学人之长，补己之短，而不会以自己所长来衡量别人之短。

想要培养识人之明，就要多看别人的长处，多看自己的短处，尤其是在看到别人的短处时，要懂得在短中见长，看自己的长处时，更应该晓得自己长中之短。

此外，犯下错误时，要主动地承担起自己的责任，勇于自揭短处，勇于自我批评检讨，要有不怕家丑外扬的精神。

我们常说：“要用显微镜看自己的短处，用放大镜看别人的长处”，说的就是这一层道理。

在历史上，项羽是秦末叱吒风云的英雄人物，可是，这位盖世英雄最后以悲剧收场，自刎于乌江畔。项羽失败的原因固然有很多，但其中重要的一点是，他只知自己的长处而看不到自己的短处。

刚愎骄傲的结果，自然也就看不到陈平，韩信、英布等一大批贤臣猛将的过人之处，最后逼得这些人纷纷出走，被刘邦阵营所用。

相反的，刘邦不仅看到了自己的长处，更清楚地知道自己的短处。例如，就出谋划策来说，他自知不如张良；就治理国家、管理百姓来说，他自知不如萧何；就统帅百万大军的能力来说，他自知不如战无不胜、攻无不克的韩信。

正因为他熟知自己的缺陷，所以能够十分恰当地使用群臣，把他们组合在一起，让他们各尽其才，从而一举夺得天下。

没有伯乐就没有千里马

人才是国家、团体、企业存在与发展的根本。一支同心同德、荣辱与共的团队才会拥有无坚不摧的威力。

“世有伯乐，然后才有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”这是唐代大文学家韩愈所说的至理名言。

唯有善于相马的伯乐，才能使日行千里的名驹不至辱于奴隶之手、骈死于槽枥之间。战国末期，屈原曾以骏马自居，感叹楚国朝野无人了解他，大叹“伯乐既没，骥焉呈兮”，意即伯乐死后，还有谁能识别骏马呢？

世上一旦没有伯乐，人才就不得适才适用。伯乐之所以伟大，并且千百年来为世人所传颂、怀念，正是这个缘故。

只有贤人才了解贤人，圣明的人才了解圣明的人，平庸之人又怎能够了解杰出的人物呢？这也难怪率先揭竿起义想要推翻秦朝的陈胜，不禁要感慨说：“燕雀安知鸿鹄之志哉？”

贤人终究要贤人去发现，平凡的人难以发现杰出的英才。

世间的人才，通常都不是无瑕的完人，而是各有自己的优点和缺点，长处与短处。想要发掘人才，必须抛弃论资排辈的偏见，排除个人主观的好恶，不拘一格地拔擢。如果能做到如此，就不会与人才擦肩而过，贤才就会脱颖而出。

善待人才，是识才用才的重要原则。俗话说：“光杆司令打不了江山”，没有贤能的人才全心全意并肩作战，公司如何赚大钱，又如何在竞争残酷的商场中所向披靡呢？

推荐贤才的人，不仅要有识人之明，而且要有荐贤的器量，不嫉妒贤才，而是为贤才开路。从这个意义上说，能推荐贤才的人本身就是贤才。

许多历史的例证都说明，正因为有推荐贤才的贤才，才能出现不少闻名于世的雄才大智，那些推荐贤才的人，也同样名垂青史，为后人所称颂。

人不可貌相，海水不可斗量

就用人做事之道而言，相貌堂堂而又满腹才略的人，当然再好不过，然而，相貌丑陋但才华横溢的人，也同样能开创出一番大业。

《三国演义》里的名士“凤雏先生”庞统上知天文，下知地理，谋略不亚于管仲、诸葛亮。只因为他外表浓眉厚唇、黑面短须、衣貌不整、形象古怪，又是矮个子，尽管刘备对他仰慕已久，求之若渴，但一见面心里就马上凉了半截，暗自嘀咕：“此人其貌不扬，料必腹中也空空如也，成不了什么大才，要不然孙权怎么不用他？”因此，只是胡乱地给他安排了一个差事。

幸亏张飞到庞统掌事的耒阳巡视，发现庞统果然才能过人，于是报告了刘备，这才引起了刘备的重视，赶忙请回庞统，向他作揖请罪，并委任他当了副军师。

要不是张飞当了回“伯乐”，庞统这位贤才可能就此埋没了。

为何以貌取人容易犯下无可弥补的错误？

这是因为相貌不能真实地反映一个人内心的实际情况。奸诈的人，尽管对人暗藏杀机，却能够以笑脸相迎；善良的人虽有菩萨心肠，有时也可能对人怒目相看。一个长得丑陋的人，或许是一个至善至诚的人；而一个艳丽无与伦比、涂满香脂的美人，可能是奇毒无比的蛇蝎美人。

所以，要辨识一个人，一定要审慎观察其行，而不要以相貌论定他不是贤才。

不以貌取人、不以貌识人，不仅是因为以貌取人和以貌识人有百害而