

冰鉴

宋犀堃
主编

一部纵横中外的识人心法要诀
一部震古烁今的用人传世宝典
一部跨越时空的管人经典文献



汕头大学出版社



冰 鑒

宋犀堃
主編

汕頭大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

冰鉴 / 宋犀堃主编. — 汕头: 汕头大学出版社,
2014. 11

ISBN 978-7-5658-1456-3

I. ①冰… II. ①宋… III. ①人才学-中国-清代
IV. ①C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 245134 号

冰鉴 BINGJIAN

总策划: 杨建峰

主 编: 宋犀堃

责任编辑: 邹 峰

责任技编: 黄东生

装帧设计: 松雪图文 王 进

印刷监制: 高 峰 苏画眉

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市大学路 243 号汕头大学校园内 邮政编码: 515063

电 话: 0754-82904613

印 刷: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 27.5

字 数: 686 千字

版 次: 2014 年 11 月第 1 版

印 次: 2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

ISBN 978-7-5658-1456-3

发行/广州发行中心 通讯邮购地址/广州市越秀区水荫路 56 号 3 栋 9A 室 邮政编码/510075

电话/020-37613848 传真/020-37637050

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

敬启

本书在编写过程中, 参阅和使用了一些报刊、著述和图片。由于联系上的困难, 我们未能和部分作品的作者(或译者)取得联系, 对此谨致深深的歉意。敬请原作者(或译者)见到本书后, 及时与我们联系相关事宜。联系电话: 010-84853028 联系人: 松雪

前言

欲成就大事者，必须拥有一支优秀的人才所组成的队伍，并且善于将人才的优势发挥出来。从古到今，在一些成就大事者的经历中，我们可以得到这样一个答案——人是成就一切大事的根本，而决定事业成败的关键在于该组织的领导者是否能够有效地识别人才，最终将人才的优势充分发挥出来。

《吕氏春秋》说：“得贤人，国无不安，名无不荣；失贤人，国无不危，名无不辱。”人才对于想成就大业的领导者来说，至关重要。也正因为人才的地位如此举足轻重，所以识别人才也就成为欲建功立业者必须练就的本领之一。

很多人都慨叹：识人难。的确如此，“知人知面难知心”。唐太宗李世民也说：“人才难得更难知。”但是这并不意味着“人心”是一种根本无法准确把握的神物，历史上的识人高手也层出不穷，曾国藩就是这样一位高手。

有人说，曾国藩有十三套学问，流传下来的只有一套——《曾国藩家书》。其实流传下来的有两套，另一套就是他识人的学问——《冰鉴》。这是一部非常系统的鉴别人才的书籍，与民间流传的相学区别很大。相学是静态考察，易流于机械，而且宣扬命运天授思想，看不到个人努力的作用，还从面相中定人一生富贵。人富贵与否，仅凭相貌，其正确性不足为论。而曾国藩鉴别人才的核心思想，是从他的精神气质、性格、情绪、言语、行动特征来考察其思维和做事的方法，从而判断他才能的大小，以此来确定他适合担任什么职位。

对于曾国藩的知人善任，历来评价甚高，曾氏的故旧门生尤多褒词赞誉，郭嵩焘为他做墓志铭，说他“以美化教育人才为己任，而尤以知人名天下”。俞樾说曾国藩“尤善相士，其所识拔者，名臣名将，指不胜数”。就连刚愎自用的左宗棠在曾国藩死后，也寄联挽曰：“知人之明，谋国之忠，自愧不如元辅。”

曾国藩出生于清嘉庆十六年（1811年）的湖南双峰小山村的一个地主家庭。道光十八年（1838年）进京赴考，考中进士，留在京城任职10年。在这10年，他从翰林院庶吉士升任内阁学士兼礼部侍郎，封第一毅勇侯。“十年七迁”成为清代以文人而封武侯

的第一人。后历任两江总督、直隶总督,官居一品,权重一时。曾国藩以“屡败屡战”的精神,组建湘军,力挽狂澜,为清王朝平定了太平天国运动。

梁启超曾评价曾国藩说:“曾文正(曾国藩)者,岂唯近代,盖有史以来不一二睹之大人也已;岂唯我国,抑全世界不一二睹之大人也已。”

曾国藩之所以能够得到如此之高的评价,与他高超的识人、用人、管人能力是分不开的。曾国藩一生致力结交、网罗、培育、推荐和使用人才。他的幕府是中国历史上规模和作用最大的幕府,几乎聚集了全国的人才精华。为招揽人才、留住人才,他屡屡上书举荐部下,为部下谋官要权,争谋职位。他一生推荐过的下属有千人之多,官至总督巡抚者就有40多人。他们既有李鸿章、左宗棠、郭嵩焘、彭玉麟、李瀚章这样的谋略作战军需人才,也有像俞樾、李善兰、华蘅芳、徐寿等一流的学者和科学家。这些俊彦才杰齐聚其幕下,不仅帮助曾国藩成就了一代伟业,而且各有建树,均名垂史册。

现在,集曾国藩识人经验之大成的《冰鉴》以及他在用人、管人等方面的著述,已成为一些领导者在选人、用人、管人方面的智慧宝典,并且带来实际的效用。

确实,曾国藩在识人、用人、管人方面有许多宝贵的经验,值得今天的领导者借鉴,若能联系到当前的实际情况,加以灵活运用,确实能帮助领导者解决不少在此方面所遇到的难题。可惜的是,他有关这些方面的著作是由文言文所写的,并且有许多内容夹杂在其他的文章中,给阅读带来不便。

鉴于上述的种种原因,编者抱着去伪存真、理论联系实际以及与时俱进的态度,提炼了曾国藩在识人、用人、管人方面的精髓,结合大量历史典故和现代鲜活的实际案例,由浅入深地叙述了领导者在识人、用人、管人时的实际操作方法以及应该注意的问题。

愿大家都能从本书中得到真切的收获和有益的启示。

目 录

第一章

邪正难辨：天下难事，莫过于识人

人才难得，能识别人才更难得	003
偏听偏信，难辨忠奸	007
地位权势对识才的干扰	008
个人好恶对识才的影响	010
以己观人的错误	011
第一印象的陷阱	013
以貌取人，失之偏颇	016
以有色眼光识人的弊端	018
胡乱猜疑，识人大忌	019
人才得到任用的困难	020
齐桓公错信小人	021
汉景帝不辨忠奸	023
曹操的识人之误	025
秦始皇难辨赵高	026
王莽的伪装	031
笑里藏刀李义府	035
忽必烈误用奸臣失忠良	037

第二章

考察神骨：从精神气质识别人

察神乃识人第一要诀	041
-----------------	-----

通过人的内心活动来察神	044
观神清浊,察人邪正	049
识人从观察眼睛开始	054
在关键时刻考察精神	057
识人要看其抱负和品德	059
观人行迹,而知其神	063
康熙帝识别良将	072
善于伪饰的和珅	073
范雎巧识奸人	074
冯谖的三弹三求	076
李广和程不识的才能	077
鲁肃危急时刻显身手	078
诸葛亮迷信骨相犯大错	081
胡雪岩善于识人终兴家	082
管辂观神色知何晏必败	085
蔡父的忠告	085

第三章

分辨刚柔:从性格入手识别人

神骨之后辨刚柔	089
揭开性格的面纱	095
不同的性格决定不同的命运	098
性格与人才	101
考察不同性格类型的人	104
喜高怒重之人不可重用	109
缺乏激情的人是庸才	112
勇于变通的人有前途	115
内心机智则功名可期	119
大智若愚,难得糊涂	123
豁达之人会有非凡成就	126
做事不周密的人难成大器	129
周亚夫性情耿直遭迫害	131
王湛沉静内敛不求虚名	132
于谦个性刚直留美名	133
董宣立场坚定不低头	136
李世民刚柔相济得人心	137
刘备以柔克刚饰真意	139

项羽性情多疑失良臣	140
西门豹止暴忍怒成大事	142
羊祜外柔内刚受敬爱	143
周处收敛性情勇改过	144
孙休先柔后刚诛权臣	145
晏殊的至诚之心	147
王安石性格强硬终失势	148
齐桓公不计前嫌用管仲	150
韩信优柔寡断终丧命	152
王旦性格柔顺量宽宏	153

第四章

善观情态：从行为举止识别人

情态是人内心的镜子	157
表情是情绪的晴雨表	160
表情往往比嘴巴会说话	162
初次识人宜观情态	164
识人要看举止风度	166
从细微处论取舍	179
通过恒态识人	194
识人要恒态、时态相结合	213
根据情态交朋友	232
识人用人要容其所短	238
东郭垂观态识人	242
吕公著的大家风范	242
刘晔工于心计	243
王羲之父子豪放洒脱	244
王蓝田坦率真诚	246
刘隐辞临危不惧	247
刘邦老练圆滑稳人心	248
李时勉灵活机动巧进谏	249
任性不羁的阮籍	250
蒋琬雅量待下得人心	251
摇摆不定的唐睿宗	252
谭嗣同交友不慎	254
孙臆装疯报深仇	254
阎文应见缝插针登高位	257

徐阶伺机而动除严嵩	259
-----------------	-----

第五章

言为心声:从言谈话语识别人

闻其声而知其人	262
辨“声”识人	265
辨“音”识人	266
根据语言风格识个性	267
通过谈话特征辨别性格	269
从说话习惯看行为模式	272
从对话中考察人才	275
通过闲谈了解人	278
曾国藩闻声识良才	279
耳大声洪的康熙帝	280
胡雪岩化敌为友解危机	282
楚怀王轻信张仪	284
能言善辩,未必贤能	286
文王闻言拜吕尚	287
楚庄王醉酒听真言	289
晏子听懂弦外之音	291
司马光闻狂言知兵败	291
班超发怒得实情	292
鲁仲连平言救赵	294
孔子因人施言	295
韩信知项羽妇人之仁	296

第六章

御才有道:能识人还要会用人

广揽才,求贤若渴	298
量才适用,才尽其用	309
集思广益,虚怀纳言	326
厚待人才,善于激励	338
勤教严绳,陶冶人才	368
法立令行,严肃纪律	375
仁爱待人,以情管人	385
从奴隶到宰相	398

千金买马骨 401

曹操三下求贤令 403

刘备善用人才成霸业 406

朱元璋唯才是用 407

杨坚任人绝不唯亲 409

李世民克服组织“恐龙症” 412

千金在前,猛虎在后 413

魏孝文帝据绩擢黜 415

孙武演兵杀姬 416

以身作则的曹操 418

附录

《冰鉴》 422

神骨篇 422

刚柔篇 423

容貌篇 424

情态篇 426

须眉篇 427

声音篇 428

气色篇 429

第一章

邪正难辨：
天下难事，莫过于识人

天下最困难的事,莫过于识别人才。为什么这么难呢?这其中既有客观方面的原因,也有主观方面的原因。孔子在检讨自己在识人问题上的过失时说:“吾以言取人,失之宰予;以貌取人,失之子羽。”曾国藩作为识别人才方面大师级的人物,也在其识人专著《冰鉴》的开篇中就写道:“清浊易辨,邪正难辨。”由此可见,识人,确实是一门艰深的大学问。

关于识人中易出现的失误,曾国藩详细地进行了下列描述:

观察与选择人才的关键,并不在于众人对人才的评论是多还是少。但是不会识别人才的人,却宁可相信自己的耳朵,而不敢相信自己的眼睛。所以当大家都认为是正确的时候,他也就随声附和,深信不疑。而当大家都认为是错误的时候,他也随之改变了看法。虽然这种人内心中没有分辨是非善恶的标准,但他在做决定的时候,看起来倒是毫不迟疑的。况且我们观察事物时,自己也会犯错误。同时,我们在品评人才时,还会掺杂进去我们自身的爱憎之情,这其中的情况就显得更为错综复杂。我们如果不顺藤摸瓜,究其根本,又怎么能相信道听途说呢?

所以知人善任的人,会用眼睛所见来纠正耳朵所闻的讹误。而不善于了解人的人,却用耳朵所闻来代替眼睛所见的事实。因此乡里在评论人才时,要是一人说好,大家都说好。要是一人说不好,大家也都说不好,这样得出的结论未必真实可信。朋友熟人之间的互相赞誉,如果不能将上等、中等、下等三方面人才讲述周全,那么,就不一定可靠。而那些忠诚厚道的人很可靠,在朋友们中间总是主动担当品评称誉他人的责任,他们既要对上等人才加以引导、提拔,也要对下等人才加以勉励和推荐。如果不能做到周到详尽的观察,就会产生过失,造成毁害;如果偏重于提升上等人才而忽略下等人才,那么,下等人才最终会被埋没;如果偏重于推荐下等人才而忽略上等人才,那么推荐上来的就不是杰出的人才。因此,如果在品评朋友的时候,顾全了三个方面,就会对安邦治国有利。这样的朋友之间的交情是道义之交。如果大家对朋友都齐声称是,那就有党同伐异的味道了;如果大家齐声说朋友的不是,也许真正的人才就会从此埋没。如果有出类拔萃的人才,大众是无法进行鉴别的。一般人都靠采纳耳朵听见的情况来评判他人,以为多数人的意见就是正确的,这就是他们在考察人才的声誉时常犯的错误。

喜好美好的事物而厌恶丑陋的事物,这是人之常情。如果在品评人才时不察明他的本质,就有可能忽略了好的方面,而把不好的当作好的。我为什么要这么说呢?因为那些把不好的当作好的人,认为即使对方有不好的地方,但仍有称道之处。把对方可称道之处拿来,恰好与自己的长处相投合。于是不知不觉就与对方情投意合,而不觉得对方丑恶了。而好人虽然有长处,却仍有不足之处。能看到对方的缺点,却难以发现自己的长处,能看到对方的长处,却难免因此更加轻视自己的不足。这样两人的志趣不合,就会忽略忘记对方

的好处。这是受到个人的爱恶之情的干扰而产生的困惑。

正因为如此，我们才更要了解识人难的原因，以及在识人过程中或有意或无意犯的那些经常性的错误，汲取教训，将更多的人才从茫茫人海中鉴别出来，为自己所用，既可以使人才有英雄用武之地，又能使自己的事业如虎添翼。历观各代政事，有哪一件不是由于人才考察和任用得宜而兴、小人得志而废呢？

人才难得，能识别人才更难得

“事之至难，莫如知人”，这是宋朝诗人陆九渊的一句名言，是说世界上最难的事情，没有比识别人这事更为困难。诸葛亮也说：“知人之性，莫难察焉，美恶既殊，情貌不一，有温良而伪诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者。”

姜太公曾在《六韬》中列举了 15 种不易识别的人，他们是：

- (1) 貌似贤，内心不肖；
- (2) 形似性情温和善良，实为盗寇之心；
- (3) 外貌待人恭敬，心中却看不起别人；
- (4) 外表谦虚，内心却倨傲不恭；
- (5) 外貌精明，实际上并没有什么才学；
- (6) 外貌敦厚，但骨子里无诚信；
- (7) 好像很喜欢谋划，其实缺少决断；
- (8) 好像能谋善断，实际上没有实践的才干和魄力，只不过纸上谈兵；
- (9) 表面诚恳，实际上却不守信；
- (10) 外貌虽似迷乱恍惚，内心反而忠实可靠；
- (11) 口头上言语过激，喜试新奇，但工作没有功效；
- (12) 外表好像勇敢，实际上胆小如鼠；
- (13) 外表虽然十分严肃，但平易近人；
- (14) 外貌严厉，但办事沉静诚恳；
- (15) 外形孱弱丑陋，其貌不扬，但遇事考虑周详，交给的任务都能完成。

唐代大诗人孟郊更是以诗人的眼光来透视人世的险恶，诗文以下：

古人形似兽，皆有大圣德。

今人表似人，兽心安可测。

虽笑未必和，虽哭未必戚。

唯结口头交，肚里生荆棘。

好人常直德，不顺世间逆。

恶人巧谄多，非义苟且得。

这里有一个曾国藩被骗的故事。

天京攻陷后，有一个冒充校官的人，拜访曾国藩，高谈阔论，谈笑风生，有不可一世之势。这

个人说到用人须杜绝欺骗之时，正色大言道：“受欺不受欺，全在于自己是何种人。我纵横当世，略有所见，像中堂大人至诚盛德，别人不忍欺骗；像左公严气正性，别人不敢欺骗。至于常怀疑别人欺骗他，或已经被骗而不知晓的人，也大有人在。”

曾国藩一向重条理，见此人所言颇有道理，心中大喜，认为又是老天派了一个绝世之才送给他。曾国藩待此人为上宾，因一时找不到合适的位置，暂时让他督造船炮。后来有士兵报告此人挟千金逃走，请发兵追捕。曾国藩默然很久才说：“不要追。”有人问他原因，他回答：“现今发、捻交织，此人只以骗钱计，若逼之过甚，恐入敌营，为害实大。区区之金，与本人受欺之名皆不足道。”

可见，识人大师都有失误，何况凡夫俗子乎？

古人将识人难的客观原因归纳为如下四点：

(1) 凡事之所以难知者，以其窜端匿迹，立私于公，倚邪于正，而以胜惑人心也；

(2) 凡有才名之士，必遭险薄之辈假以他事中伤；始乎屏卒，卒不得用；

(3) 伏情隐作，难以貌求，意思就是深沉（伏情）的人讷言自守，容人忍事，不露圭角，奸深（隐作）的人阴诈深藏，行为诡秘，老奸巨猾；深沉者和奸深者难以从外貌上来分辨；

(4) 贤人必为国计，而不肖者专为身谋，“为国计者必恃至公，故言讷而援少；为身谋者专挟己私，故喻巧而援多”。其意思是，为国操心的人说话耿直而会得罪不少人，为自己打算的人善于巧辩，而支持他的人就多。

其实，识人难的客观原因主要有两个：一是人性的复杂性，即人心难测；二是人才中有似是而非者，即良莠难分。

人心何以难测？是因为它看不见摸不着。医学上再先进的仪器也无法透视人的思想。而且思想并不固定，它随着客观世界的变化而变化。但思想指导着人们的言行，人的思想必然在他的言行中表现出来，通过其言行就会了解到人内心真实的想法。但思想与言行往往不一致，这也正是人的可怕之处，也是识人难的重要原因。

就拿说真话来讲，之所以有许多谎言，说谎者一是为了名利，二是为了避免自己受到伤害。尽管皇帝以裸体当作新衣，是路人皆知的谎言，但就是没有人敢指出，倒是不懂世事的小孩一针见血地指出了这荒唐的骗局。所以，识人者在识别人才时千万不要被假象所迷惑。汉光武帝刘秀错识庞萌便是一个典型的例子。

庞萌在刘秀面前，表现得很恭敬顺从，刘秀便认为庞萌对自己忠心耿耿，公开赞赏他是“可以托六尺之孤，寄百里之命者”。其实庞萌很有野心，他表面上忠诚，暗里伺机而动，当军权一到手，便勾结敌人，将跟他一起奉命攻击敌军的盖延兵团消灭了。最信任的人背叛了自己，这无疑是对刘秀当头一棒，气得他发病。虽然最终消灭了庞萌，但因错识他而造成的损失是巨大的。

刘秀之错，就错在被庞萌的假面具所迷惑了，认为他是“忠贞死节”的“社稷之臣”。其时庞萌刚从敌营归刘秀不久，尚未有证据足以证明他的忠心，刘秀对他如此信任，是毫无根据的。

人才难辨的原因还在于，似是而非者太多了。刚直开朗似刻薄，柔媚罢软似忠厚，廉介自守似褊隘，言讷识明似无能，辨博无实者似有才，迟钝无学者似渊深，攻讦谤讪者似端直，等等，都让人觉得似是而非，似非而是。

优秀的人才与多少有点才的假人才，真才实学者与滥竽充数的冒牌货，混在一起实在难以区别。特别是奸佞之人，其心险术巧，更善于伪装自己，所以其阴谋诡计难以被人察觉，领导者也经常被其蒙骗。

明朝时的严嵩就是这样用心险而术巧的奸佞人物。严嵩其人无德行，他最大的本事是巧于

媚上，窃谋权利。嘉靖皇帝昏庸迷恋于信道求仙，却自视高明，凡是拂其意的，不是廷杖，就是杀戮，唯独对严嵩另眼相看。因为严嵩善于写文为嘉靖歌功颂德，而且在行动上也事事顺从嘉靖的意愿，所以也能够入阁参与政事。严嵩有着深厚的文学和书法功底，被士人捧为文坛领袖，但为人善于见风使舵，迎奉谄媚。表面上，严嵩勤于政事，虽年过六十，但日夜在内阁值班，连家也不回。嘉靖皇帝对此大为赞赏，并赐其银记，文曰：“忠勤敏达。”实际上，严嵩害人不露痕迹，被害的人也不知被谁所害。在他入阁参政后，通过阴谋诡计，使他曾竭力巴结并曾提拔过他的首辅夏言被诬陷问斩，自己取而代之，独揽朝纲20年。嘉靖居深宫，大臣难得觐见，只有严嵩能够亲近，旨意由他代下，因此他能一手遮天，权倾天下。他打击异己，残害忠良。因弹劾严嵩而获罪的官员，有数十名之多。严嵩公然招财纳贿，朝中官员的升降，全在于他们贿赂的多少。朝中大臣到底有多少人认严嵩为干爹，谁也说不清。由于严嵩的专权，国势衰弱，边事废弛，以致俺答兵临京城，朝野震惊。

严嵩之所以能遂其奸，使嘉靖对他长期信任而不怀疑，主要就是因他“似是而非”。说才学，他是文坛领袖；说品德，年过六十还勤于朝政。这些表现足以迷惑嘉靖皇帝。但是，如果嘉靖皇帝能从多方面、多角度去认识严嵩这个人的话，总会发现一些问题的。可惜，嘉靖只知装神弄鬼，又刚愎自用，因严嵩百事顺从就任其恣意妄为，这也犯了识人之大忌。

识人这个难题，不仅困惑着古代人，也同样困惑着现代的管理者。对于现代企业领导来说，对人才管理的一个很重要方面就是知人善用，择贤而任。所谓知人，就是考察选准人才；所谓善用，就是正确地使用人才。其实每位企业领导人都很懂这些道理，但是在具体操作上不能做到有效识人和用人。不能有效识人就意味着不能正确用人，而不能正确用人的危害是很大的，轻者出现一些经济上的损失，重者可能导致企业倒闭。这绝不是危言耸听，浙江的一家民营企业就是一个典型的例子。

1995年6月，浙江彭康火腿有限公司宣布停工，并大量地进行了人员的裁减，企业基本上处于崩溃状态。此消息一传出，浙江人皆为之哗然。因为这是一家规模庞大、资金雄厚、在社会上拥有广泛影响力并被当地称为明星企业的民营企业，怎么会突然说破产就破产了呢？许多人对此都很不解。

其实，这家公司之所以会濒临破产，就是由于用人失误所致。

彭康火腿有限公司在当地可谓家喻户晓，妇孺皆知，其创始人彭康更是一位富有传奇色彩的人物。彭康出生于浙江嘉兴县，从小就有“要干出一番事业”的雄心壮志。早期他开了一家小型的火腿加工厂，由于经营有方，很快工厂的规模就扩大了，并成立了彭康火腿有限公司。企业规模的扩大使彭康感到自身知识的匮乏。为了更好地经营公司，彭康每年还特地到北京充电学习。充电学习使彭康的眼界更加开阔，公司的业绩也节节攀升。经过短短几年的发展，彭康火腿有限公司成为浙江最大的生产火腿的公司之一，其市场份额占到全省的20%。然而在公司蒸蒸日上的发展中，由于用人失误，给企业带来了毁灭性的打击。

20世纪90年代，彭康赴美国参加一个食品会议，在会上了解到现在美国和日本等发达国家纷纷采用经营权与所有权相分离的企业管理方法。这种管理方法对彭康触动很大。他深刻感到，要使公司管理现代化并参与国际竞争，就必须采用这一先进的管理方法。

回国以后，彭康便开始立即实施这一计划，并迅速在一家外资企业物色到了一位曾在食品公司担任过技术部和营业部的经理、有20年食品业经营经验的美国人——约翰。彭康很看重约翰的这一背景，所以也没有过多考虑就高薪聘请了约翰全权负责公司的经营管理。为了严格

遵守两权分离的原则,彭康还特地将公司中的家族成员和与他一起创业的学历低的职员全部调离原职,以便约翰在经营管理中能丝毫不受干扰。

然而新的管理方法刚刚实行不久,问题就显露出来。约翰虽然有丰富的工作经验,但他不具备一个领袖人物的才略,突然大权在握,却显得有些不知所措。此外,约翰对中国传统文化及中国的企业管理不熟悉,而生搬硬套美国的那套管理方法,结果张冠李戴,使企业的管理乱了分寸。起初,对于有关约翰的种种议论,彭康皆一笑置之,不轻易相信,而是充分信任他选的人,对亲朋好友的劝告也不放在心上;甚至在约翰上任的第一年,使公司赔了钱也毫不在意。第二年,公司又赔了钱,彭康认为这只是阵痛,而不是约翰的能力问题。哪知第三年,公司仍然是赔钱,而且企业的运营也乱成一片。在这种情况下,彭康不得不亲自过问企业的管理状况。一查,他才发现原来企业内部存在着许多问题:管理不善、账目不清、回扣现象严重……再一查账,发现公司在约翰任职的三年内竟亏损了近2亿元。迫于无奈,彭康收回了管理权。然而,冰冻三尺,非一日之寒。要彻底解决这三年来经营管理上的弊端又谈何容易。

由于连续三年亏损,企业在金融界的形象大减,这时公司的财源成了一大难题。在以后的几年里,彭康一直小心翼翼地维持着局面,天天为钱奔波,为钱烦恼。此外,由于前次识人不当引起的用人失误,也给他带来了很大的精神压力。原本很平易近人的性格,这时变得越来越孤僻,不仅对职员戒备心重,而且处处难以容人。公司员工谁达不到工作标准,他便严厉斥责,不考虑批评的方式和场合。这种对员工的过分不信任使许多高级职员另谋高就。

为了挽公司于危难之间,彭康接手了一个大项目,但投资人临时停止了投资,这使得彭康火腿有限公司再一次陷入了困境。无奈之下,彭康向银行申请贷款,可是因为信用问题,银行拒绝了贷款。公司的情势日趋恶化,只好于1995年6月底停工,宣布破产。

彭康想借鉴国外先进的管理经验来管理公司,这本身没有错误,想聘请外人来管理公司,这本身也没有错误,错就错在识人不准、用人有误上。彭康在识人上出现了两处错误:一是开始时,彭康识人不全面,只看到了约翰曾在食品公司担任过技术部和营业部的经理,有20年食品业经营经验的背景,而忘记了去考察约翰的其他方面,这就为日后的危机埋下了隐患;第二是受自己思维意识的影响,一味肯定约翰的能力,即使是在公司连续亏损的情况下依然盲目地信任约翰,走入了识人的误区。如果彭康能在第一年公司出现亏损时就去找出问题的症结,可能就不会有破产的局面了。

以上可见,识人不正确对企业的危害是很大的。

那么,企业识人难的原因是什么呢?主要有以下两点:

1. 客观障碍

(1)不能以科学方法分析检验人才。古语有“知人知面不知心”“外有所感于物虽同,内有所触于心则异”之说。确实一个人的表里未必如一,每个人的内心不同,就如同每个人有不同的面孔一样。因此,识别一个人不能仅从他的外表上判断。

(2)人是不断发展变化的,一个人会因时间的不同而有不同的表现,甚至同一人在同一日情绪亦有所变异,起伏难测,令人捉摸不定。

2. 主观障碍

(1)好恶爱憎囿于个人心理偏见与成见,评价者对被评价者一两种品质具有良好印象时,对所有品质都评价高,反之亦然。因此,憎者唯见其恶,爱者唯见其善。孟子说:“人莫知其子之

恶，人莫知其苗之硕。”司马光也讲：“心苟倾焉，则物以其类应之，故喜则不见其所可怒，怒则不见其所可喜；爱则不见其所可恶，恶则不见其所可爱。”故爱憎之间，所宜详慎。若爱而知其恶，憎而知其善，人可去邪勿疑，任贤勿贰。有时领导者本身缺乏鉴评他人的能力，或因私心而忌直才、喜奴才，以求巩固其既得权益，亦因而埋没人才。

(2)受资历、资格、现实问题等因素的限制，人才易被埋没。人们若一旦误奸为忠，误恶为善，误愚为智，则必误人误己，败事有余。反之亦两失其平。故领导者要想知人善任，就要在识别人才时去除这些因素的限制。

(3)每个人的个性都有差异，这是因为所处环境、不同的经历、所受的学识等方面的影响形成的。决定个性的因素甚多，包括出身、背景、环境、习惯、交友、阶层、职业、生理、动机、愿望等。因此，要了解一个人的个性，就必须对这个人加以深切、长时期的观察，方能对对方的本质及其环境做出合乎情理的评价，而领导者在短时间内就要判定一个人，难免会出现失误。

偏听偏信，难辨忠奸

偏听偏信，就是对进入耳目的虚言、假象，不加任何分析，就凭着自己的立场观点，武断地下结论。或是由于听了朋友同事的话，不自觉中相信了他们对某人的评价，因而也沿用了其观点去看待某人。或者就因为识别对象是熟人，而没怎么仔细去考察其内心的真实意图。莎士比亚笔下的李尔王有三个女儿，他决定按三个女儿对他的爱的程度来分配给每人一份国土。大女儿和二女儿都很虚伪，说爱父亲胜过自己的生命，李尔王听了，心里乐滋滋的。而三女儿考狄利娅是真心诚意地爱她的父亲，讨厌姐姐们献媚来骗取国土。她说她很爱父亲，但不能保证除了父亲就不爱任何人。否则，就不能像姐姐那样结婚了。李尔王听了大怒，就将本属于考狄利娅的国土平分给了她的两个姐姐。但李尔王在交出大权后，遭到两个女儿虐待，流落荒野，气得他发了疯，最后还是三女儿闻讯保护了他。李尔王的悲剧就在于对两个女儿的花言巧语没能做出正确的分析认识，因过于信任耳朵而酿成悲剧。

春秋战国时期，齐威王把即墨（今山东平度县）大夫叫到朝中，对他说：“自从你治理即墨以来，不断有诋毁你的话传到我的耳边。但是，当我派人到即墨调查了解之后，却发现即墨的荒地得到开辟，人民富足，官府没有积压案件，地方安宁。你之所以受到诋毁，看来主要是没有贿赂我周围的人为你说好话。”为了表彰他的政绩，赐封他万户之地。

齐威王又把阿（东阿，今属山东）大夫叫到朝中，对他说：“自从你治理阿地，不断有称赞你的话传来。可是我派人视察阿地之后，发现那里田地荒芜，人民贫困。当初赵国进攻鄆（今山东鄆城）时，你不去解救。卫国侵略薛陵（今山东滕县南），你装作不知。你如此罪恶累累，却一直受到表扬，这是因为你用金钱收买了我的左右，让他们帮你说话。”齐威王当场宣布，将阿大夫及朝中曾吹捧阿大夫者一律烹死。于是朝野震惊，不正之风顿除。

为什么不能轻易相信他人的评价呢？身为主管者，听到的评价多来自比自己级别低的人之口，他们难以识别比自己才能高的人，如果主管者偏听偏信，那优秀绝伦的人才就很可能由此流失了。人们又有同类相倾、异类相却的特点，更会造成耳目闭塞。因此，主管者必须花一定的时间和精力去考察人物，而且应亲自动口，多方观察，才不会犯偏听偏信的错误。