

网尽经典用人谋略故事

鉴赏精英用人谋略精髓

经典用人谋略全鉴

王倩 / 编著

地震出版社



自古成事者，皆杜于善
杜。本書關羅了古今中
個宏博的用人體系。經
激勵、培養以及留任
時均給出了方案，真正
握機遇、系統、全面的
用人之道，并將社會貫通

用人之道，并將社會貫通
賞味與思考中
典對策一個親
人皆可翻本書閱
點，并形成一
鍛煉、養旺、
典對策一個親

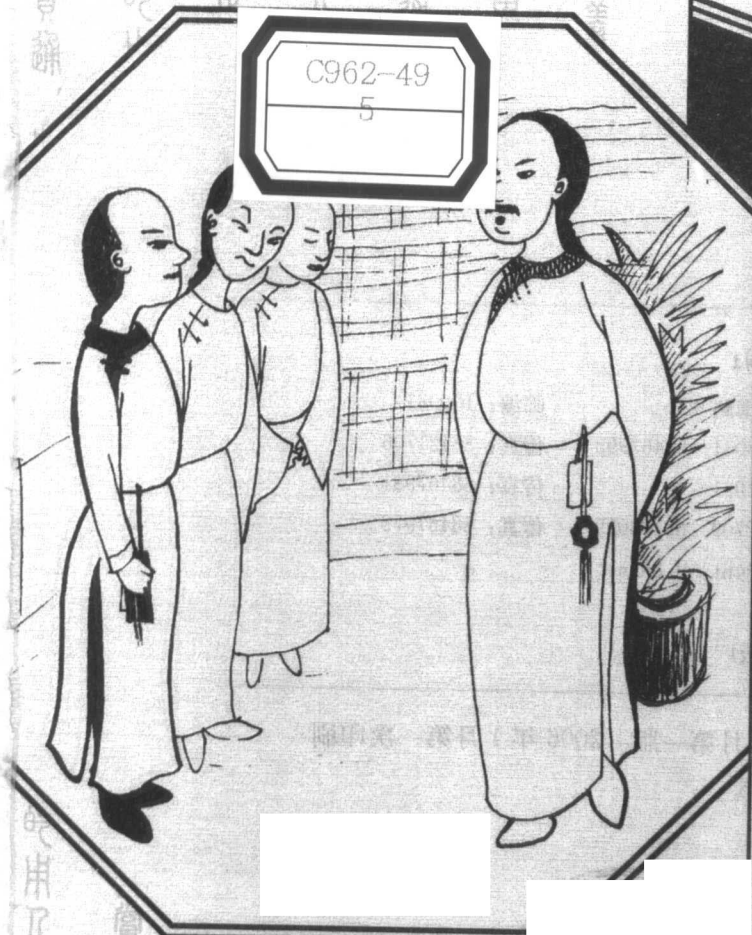
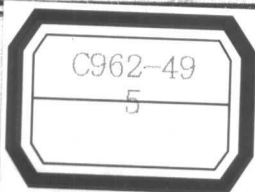
网尽经典用人谋略故事

鉴赏精英用人谋略精髓

经典用人谋略全鉴

王倩 编著

北京出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

经典用人谋略全鉴/王倩编著. —北京:地震出版社, 2006. 1

ISBN 7-5028-2794-3

I. 经… II. 王… III. 人才管理学—通俗读物

IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 133932 号

地震版 XT200500204

经典用人谋略全鉴

王倩 编著

责任编辑: 宋炳忠

责任校对: 庞娅萍

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京通州京华印刷制版厂

版 (印) 次: 2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 270 千字

印张: 16

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2794-3/F·288 (3428)

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



前言



谋略和爱情是人类永恒的课题。

——[德] 席勒

席勒说起这句话的时候，可能不曾想到，在大洋的彼岸，一个古老的民族已经把他这句话演绎得淋漓尽致。

中国堪称谋略之国。古往今来，多少英雄豪杰、谋士良将皆在运用谋略中展现风采，将其丰富的政治、军事和人生谋略思想著书留于后世，汇集成浩瀚如烟、博大精深的谋略文化。中国现存的历代兵书居于世界之最，其议论之恢宏、智谋之深邃，令世人颇有仰之弥高之叹。《老子》、《孙子》等谋略名著早已蜚声海内外，这些谋略大到治国平天下，小到修身养家，为历代官僚士子所揣摩运用。因此，有人说谋略乃为中华文化的轴心并非妄言。

然而，许多人把谋略等同于阴谋狡诈，他们认为谋略不属于道德范畴，非君子所为，更为一些人所不屑。因而，在此想费点笔墨，也算为其辩护。究竟何谓谋略？汉儒许慎在《说文解字》中这样定义：“虑难曰谋”。我们可以理解为考虑到难处想起谋略。从这种意义上说，谋略是一种帮助人们克服困难，取得成功的手段和方法。

既然“谋略”本身只是一种方法和手段，没有事实本身，那么就它自身而言，属于中性，并无褒贬之分。善人用它，则出善事，恶者用它，则出恶事。一正一邪，显示谋略在道义上的卑贱和崇高，全在乎用人的品性才德及其使用谋略的动机和目的。意大利政治学家马基雅维利认为，谋略权术是政治科学，与日常道德断然无涉。谋略并非教人奸诈和邪恶，相反，它正是为了战胜邪恶和侵害，为了保证道义的实现而必须运用的智慧和手段。它可使人避免愚蠢和短视，顺利踏上科学、高效的正道。

当谋略施于用人，便构成了用人谋略。抚今追昔，大凡有所建树的英雄人物，无不在用人谋略方面留下了一段段璀璨的佳话。从唐宗宋祖到孙中山、毛泽东，从拿破仑到丘吉尔……他们留给世人以卓著战功的

同时，也留下了璀璨的用人、管人思想。这些用人、管人思想，在人才竞争愈演愈烈的今天，无疑愈发显得重要和必需。所谓“继承”是也！

然而，历史走到今天，用人已经不再单单局限于古代那种对于人才的笼络和管制，而是更多地渗透了科学管理的思想观念。用人谋略已经不再是杂乱无章的“隐形”思维，而是一种严谨可循的逻辑学。因此，对于古代的谋略必定要加入一些新的元素，融入时代的特征。所谓“扬弃”是也。

本书就是一本游走于古代和现代之间的用人谋略书籍。它不是对于古代经典用人思想的照本宣科，不是一种重复的解读，而是一种融入了时代特征的、对古代用人思想“扬弃”了的书籍。它在重温传统用人精华的同时，也注重积极吸纳时代的先进元素。

本书力图从汗牛充栋的古代用人典籍和同样卷帙浩繁的现代用人思想中撷英咀华，以简洁明了的形式呈现给广大读者，使读者有耳目一新的感觉。就全集来看，本书大致有三个突出的特点：

首先，本书是一本可读和耐读的书籍。说其可读，是它的语言风格，较为通俗。本书抛弃了传统的说教模式，转而用大量鲜活的案例来诠释深刻的谋略思想。每个谋略之后附以作者的赏析，以期为读者提供一些提示，使读者从案例和点评中悟出道理。说其耐读，是它的内容本身，耐人寻味。本书在提出一个谋略之后，都交代出其典出，使每一个谋略都引经据典，有理有据。这些典出都是经历了时间检验的真知灼见，彰显了其深刻的文化内涵。本书在“可爱”和“可信”之间，取得了平衡。

其次，本书是一本用人谋略的“全集”。如上所述，在今天，用人思想已经不再局限于笼络和管制人才。于是在本书的结构设计上，编著者把用人的过程按照严格的逻辑顺序一一排列开来。全书一共分为七集，分别是识人、选人、用人、授权、激励、培育以及留住人才等内容，可以说囊括了用人的各个阶段。此外，在每一集里又分为若干个小集，将用人的每一个步骤进一步细化。因此，从用人的广度上来说，本书已经做到详尽和完备。

最后，本书是一本学习用人谋略的工具书。我们常说“授人以鱼，不如授人以渔”。对于本书来说，其宗旨决不在于单单告诉读者几个谋略，而是在于向读者展现用人的全部过程，传授一种关于用人谋略的方法，一种用人之外的用人谋略。它提供的是一种方法，对于一千个读者来说，那就有一千个哈姆雷特。因此，对于“用人”，读者不能拘于一时一事、一朝一夕，而应该把它作为一项永恒而常新的工程来对待。

如此，希望您能够从本书中得到您想要的东西。



第一集 谋在识人

——识人者得人才

谋略1: 察以其相——知人于第一面	/ 3
① 曾国藩“一面识人”	/ 3
② 吕公慧眼识刘邦	/ 4
谋略2: 察人于微——知人于细节	/ 6
① 细节是最好的介绍信	/ 6
② 一篇报告收高徒	/ 7
谋略3: 听言观行——从行为处事识人	/ 8
① 言行不俗, 萧何月下追韩信	/ 8
② 听言观行, 管仲病榻论相	/ 9
谋略4: 短中见长——巧识偏才	/ 11
① 军师吴用, 关键时候用“神偷”	/ 11
② 红顶商人胡雪岩, 善识偏才	/ 13
谋略5: 委以重任——压力之下出人才	/ 15
① 路易斯·豪重任之下成奇才	/ 15
② 萨耶重用常人创佳绩	/ 16
谋略6: 切莫“按图索骥”——识别人才因人而异	/ 18
① 按图索骥, 找马却寻到癞蛤蟆	/ 18
② 人不可貌相, 海水不可斗量	/ 19

谋略7: 按名督实——杜绝“滥竽充数” / 21

❖ 滥竽充数的南郭先生 / 21

❖ 按名督实, 识别“口水人才” / 22

谋略8: 期事观其信——通过做事看他是否守信 / 24

❖ 重信守誉, 小林肯打工还贷 / 24

❖ 言出必行, 贺龙苦等警卫兵 / 25

谋略9: 勿以己好识人——识别人才时要客观 / 27

❖ 汉帝以己好识人, 颜驷三朝不遇 / 27

❖ 麦当劳不以己好恶定长短 / 28

谋略10: 类聚群分法——通过观察他的朋友来识人 / 30

❖ 淳于髡一日荐七贤 / 30

❖ 西武集团另类识贤 / 31

2

谋略11: 试玉要烧三日满——时间是真正的试金石 / 33

❖ 王莽篡权, 终现本来面目 / 33

❖ 三朝终现“和氏璧” / 34

第二集 智选良才

——不尽人才滚滚来

谋略1: 德以立身——不选无德之人 / 37

❖ 德为先——唐太宗选拔人才第一原则 / 37

❖ 有才无德靠边站——“统一”的用人理念 / 38

谋略2: 敬业为度——选择人才的标准 / 39

❖ 敬业爱岗的齐瓦勃 / 39

❖ 超出人们期望的马卡姆 / 40

谋略3: 沙里淘金——招聘择优法 / 42

❖ 微软问: “下水道的盖子为什么是圆的” / 42

☞日本电产：奇特的用人标准	/ 43
谋略4：以进取心为度——选择大才的标准	/ 45
☞进取心，GE招人的标准之一	/ 45
☞热情和才能，飞利浦需要的员工素质	/ 46
谋略5：按需选才——选择最适合自己的人才	/ 48
☞欧莱雅吸纳“诗人+农民”类型的人才	/ 48
☞麦当劳坚决不选用五种人	/ 49
谋略6：内部选才——十室之内有良将	/ 51
☞柯达：力行内部提拔法	/ 51
☞索尼实施内部招募制度	/ 52
☞联合微机系统公司：给引荐人才的员工发奖金	/ 52
谋略7：海纳百川，广开“才”路——天下人才为我所用	/ 54
☞曹操：“魏武三诏令”	/ 54
☞启用“爱发谈话”，西门子多种渠道选人	/ 55
谋略8：经验诚可贵，创新价更高——选用创新人才	/ 57
☞关注人才创新，索尼独领风骚	/ 57
☞比尔·休利特的“戴帽子”法则	/ 58
谋略9：不避亲仇法——选才不必回避亲戚仇人	/ 60
☞祁黄羊不避亲仇，举荐贤能	/ 60
☞肯尼迪选其弟为司法部长	/ 61

第三集 长于用人 ——善用人为天下

谋略1：攻心为上——用你的诚意打动人	/ 65
☞刘备“三顾茅庐”成佳话	/ 65

佛来克斯纳三聘爱因斯坦	/ 66
谋略2: 择长而用——发掘他擅长的方面	/ 68
“房谋杜断”，相辅相成	/ 68
择长而用，伊丽莎白治国有方	/ 69
谋略3: 用而不疑——用他，就信任他	/ 71
疑与不疑：袁崇焕和诸葛瑾的不同遭遇	/ 71
信任，促成中国的导弹研制成功	/ 73
谋略4: 用人才不用奴才——不要只用惟命是从的人	/ 75
小沃森重用不听话的伯肯斯托克	/ 75
楚庄王“三年不鸣不飞”，只为起用贤才	/ 76
谋略5: 与贤为伍——敢用比自己强的人	/ 78
刘邦不善领兵善统率	/ 78
摩根善用比自己能力强的人	/ 79
谋略6: 使功不如使过——戴罪立功更有效	/ 81
唐高祖使过不使功，李靖戴罪立功	/ 81
里德不计过错，韦尔奇成为世界第一CEO	/ 82
谋略7: 善假于物——积极借用外脑	/ 85
孟尝君善用智囊团，高枕无忧	/ 85
借用客卿，李嘉诚身边人才济济	/ 87
谋略8: 无疵不真——不要求全责备	/ 89
丙吉用人不究细节	/ 89
不计缺点，林肯重用格兰特	/ 90
谋略9: 巧用短处——垃圾只是放错地方的宝贝	/ 92
宋太祖用人之短，成就“以愚困智”佳话	/ 92
“好孩子集团”总裁用人所短	/ 93
谋略10: 不拘一格——打破条条框框用人	/ 95
沃尔玛：用人惟能	/ 95

☞ “让学历见鬼去吧”	/ 96
谋略11: 多角度用人——每一个员工都有自己的位置	/ 98
☞ 孟尝君多角度用人	/ 98
☞ 松下多角度尝试用人	/ 99
谋略12: 变相马为赛马——让人才在竞争中胜出	/ 101
☞ 海尔: 激发员工的内在潜能	/ 101
☞ 松下建立竞争机制, 职工竞相赛跑	/ 103
谋略13: “糊涂”用人——对属下不要斤斤计较	/ 104
☞ 楚庄王装“糊涂”, 成就佳话	/ 104
☞ 胡雪岩宽厚待下	/ 105
谋略14: “爱心”用人——让员工对你死心踏地	/ 107
☞ 智伯爱心待下, 成就“士为知己者死”	/ 107
☞ 成吉思汗爱兵如子	/ 109



第四集 分工授权

——谁说休闲与工作不可兼得

谋略1: 无为而化, 切勿事必躬亲——把事情交给手下去做	/ 113
☞ 不善授权, 出师未捷身先死	/ 113
☞ 乐于授权, 蒙哥马利任用参谋长	/ 114
谋略2: 将能君不御——授权后就不要干涉他	/ 116
☞ 周亚夫驻军细柳, 汉文帝巡视遵其令	/ 116
☞ 范旭东信任授权, 侯德榜终得正果	/ 117
谋略3: 治众如治寡——通过分层来领导全局	/ 119
☞ 松下独创“事业部制度”	/ 119
☞ 通用采用分权机制	/ 120

谋略4: 职以能授——根据人的能力大小来授权 / 123

☞ 康熙英明授权, 施琅收复台湾 / 123

☞ 卡尔松授权得当, 北欧航空起死回生 / 125

谋略5: 勤于沟通——知道你的员工在想什么 / 128

☞ 杰克·韦尔奇善于沟通 / 128

☞ 迪斯尼多种渠道促沟通 / 129

谋略6: 监督牵制——授权不是“弃权” / 131

☞ 赵王把握“度”, 慎用阳虎 / 131

☞ 授权和控权之间, 沃尔玛游刃有余 / 132

谋略7: 合理配置——让得到授权的下属积极合作 / 134

☞ 本田、藤泽——“汽车上的两个轮子” / 134

☞ 王廷江创意划方块, 给予部门负责人充分权力 / 135

第五集 激励得法

——人才辈出, 百舸争流

谋略1: 以情笼络——激励从尊重开始 / 139

☞ 建立在尊重基石上的沃尔玛 / 139

☞ 展星集团, 从尊重开始 / 140

谋略2: 纳谏如流——让下属感到自己很重要 / 142

☞ 唐太宗以谏臣为镜, 造就贞观之治 / 142

☞ 丰田广纳民意, 激励下属 / 143

谋略3: 善用“鲇鱼效应”——竞争是最好的激励 / 145

☞ 借用“鲇鱼效应”, 三泽之家起死回生 / 145

☞ 依靠竞争, 西南航空公司佳绩不断 / 146

谋略4: 望梅止渴——目标是最大的激励	/ 148
☞ 曹操巧设目标, 士兵望梅止渴	/ 148
☞ 索尼的目标激励法	/ 149
谋略5: 语言赞美——经常赞美你的员工	/ 151
☞ 玛丽·凯·阿什善用赞美	/ 151
☞ 卡内基年薪百万雇佣史考伯	/ 152
谋略6: 赏不逾时——及时奖励你的员工	/ 154
☞ 皇太极及时激励将士	/ 154
☞ 福克斯波罗及时奖励, 一只香蕉就足够	/ 155
谋略7: 罚不迁列——惩罚也要雷厉风行	/ 157
☞ 痛失街亭, 诸葛亮挥泪斩马谡	/ 157
☞ 覆莛立表斩庄贾	/ 158
谋略8: 双管齐下——物质和精神奖励一个也不能少	/ 160
☞ 汉明帝与云台28将的画像	/ 160
☞ 保罗·盖蒂: 物质和精神奖励, 缺一不可	/ 161
谋略9: 挖掘潜能——鼓励员工开发潜能	/ 163
☞ IBM注重发掘员工的潜能	/ 163
☞ 重用“稀里糊涂”的秘书	/ 164
谋略10: 公正激励——对待下属不能厚此薄彼	/ 166
☞ 松下电器: 待下属要公正	/ 166
☞ 给员工创造一个公正平等的环境	/ 167
谋略11: 倡导冒险精神——提倡适当的冒险精神	/ 169
☞ 班超: “不入虎穴, 焉得虎子”	/ 169
☞ 英特尔: 纪律约束下的“冒险”	/ 170
谋略12: 严明纪律——纪律是团队精神的精髓	/ 172
☞ 名企注重纪律的约束作用	/ 172
☞ 英特尔: 纪律严明, 永创佳绩	/ 173



第六集 培训有方

——历久弥新，与时俱进

8

谋略1: 教戒养成——重视培训你的员工	/ 177
☞ 孙权劝将读书，吕蒙开卷有益	/ 177
☞ 西门子重视培育人才	/ 178
谋略2: 千斤试骨——给精英多点重任	/ 181
☞ 克林顿委以重任，伊利运河顺利开通	/ 181
☞ 小天鹅任重培训领头雁	/ 182
谋略3: 授人以渔——培养员工独立处理事情的能力	/ 184
☞ 英特尔注重培养员工技能	/ 184
☞ 思科重视员工的自我塑造	/ 185
谋略4: “修剪育人”——必要时候要批评下属	/ 188
☞ 李世民及时训斥尉迟敬德	/ 188
☞ 松下“训斥锻造法”	/ 189
谋略5: 魔鬼训练法——磨炼员工的意志	/ 192
☞ 中国体育队的“魔鬼训练”	/ 192
☞ IBM的“魔鬼训练法”	/ 193
谋略6: 善循考功——培训后要进行绩效考核	/ 195
☞ 通用：考核的原则是能力主义	/ 195
☞ 壳牌：评估于现在和将来	/ 196
谋略7: 变土成金——培训员工的团队意识	/ 198
☞ 微软：超越自我的团队意识	/ 198
☞ 希尔顿：培训员工珍惜集体荣誉	/ 199

谋略8: 树人之计——为员工自身发展培训	/ 201
☞ 惠普辅助员工成长	/ 201
☞ 3M公司规划员工职业生涯发展	/ 203
谋略9: 注重木桶效应——不可忽视对弱势员工的培训	/ 205
☞ “木桶原理”的启示	/ 205
谋略10: 长期培训——培训是个长期的事情	/ 208
☞ 吸取教训, 尼克斯道夫重金培训员工	/ 208
☞ “九八真棉”注重长期培训	/ 209



第七集 聚智留贤

——得人才者得天下

9

谋略1: 揽心为要——以情感留住员工的心	/ 213
☞ 以人为本, 惠普的留人法宝	/ 213
☞ 沃尔玛以情感人, 留住人才	/ 215
谋略2: 环境留才——提供给员工想要的环境	/ 217
☞ 微软: 欢乐宽松的工作环境	/ 217
☞ 思科: 启用弹性工作制度	/ 218
谋略3: 财散人聚法——把钱财分给你的下属	/ 221
☞ 宝洁: 员工的经济保障是必需	/ 221
☞ 杜邦: 分散股权留住高级人才	/ 222
谋略4: 会当凌绝顶——满足员工的成就感	/ 224
☞ 迪斯尼: 非凡事业吸引人才加盟	/ 224
☞ 朗讯: 让员工有成就感	/ 225
谋略5: 主贤英才归——以你的魅力吸引人	/ 227
☞ 索尼的亲 and 凝聚力	/ 227

☛ “在思科，可以直呼我的名字”	/ 228
谋略6：以类相求，以气相引——拥有共同的企业文化	/ 231
☛ “企业如家”的松下精神	/ 231
☛ 戴尔：和员工同舟共济	/ 232
谋略7：海阔凭鱼跃，天高任鸟飞——给员工提供足够的平台	/ 235
☛ 韦尔奇在GE提供的舞台上大放异彩	/ 235
☛ TCL提供广阔平台，留住人才	/ 237
谋略8：流水不腐法——让员工在内部流动	/ 239
☛ 索尼公司：鼓励内部流动	/ 239
☛ Hall chase银行：建立“人才技能库”	/ 240

第一集 谋在识人

——识人者得人才





本章导引

识别人才，考核才能，是治理国家的根本。因此，很早古人就流传“得人之道，在于识人。帝王之德，莫大于知人”的说法，提倡“为治以知人为先”，意在说明治理国家应以了解、识别人作为最首要的事情。如果一个国君，有贤不知，知而不用，用而不任，这是一个国家三种不祥之兆。早在一千多年前，三国时代著名的政治家、军事家诸葛亮就说“夫知人之性，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”。韩愈在《杂说》中慨叹：“千里马常有，而伯乐不常有。”王安石也慨叹“人才难得亦难知”。这些说的都是知人识人的难处。

知人虽难，却不是没有良方可循。古往今来，那些善于用人才的政治家、军事家、企业家无不具有知人、识人之术。我们若以其为典范，寻找自身差距，查漏补缺，则定会提高自身用人的能力，深悉用人技巧，不断发掘能为企业创造佳绩的“千里马”。

