



管理学研究丛书

UANLIXUE YANJIU CONGSHU

领导与人才资源开发

Leadership and talent resource development

史 策 著



电子科技大学出版社

014035201

C933
333-2

领导与人才资源开发

史策 著



电子工业出版社



北航

C1715395

C933
333-2

图书在版编目 (CIP) 数据

领导与人才资源开发 / 史策著. — 成都: 电子科技大学出版社, 2014. 1

ISBN 978-7-5647-1937-1

I. ①领… II. ①史… III. ①领导学②人才资源开发
IV. ①C933②C961

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 226049 号

领导与人才资源开发

史 策 著

-
- 出 版: 电子科技大学出版社(成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编: 610051)
- 策划编辑: 陈松明
- 责任编辑: 谭炜麟
- 主 页: www.uestcp.com.cn
- 电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
- 发 行: 新华书店经销
- 印 刷: 三河市天润建兴印务有限公司
- 成品尺寸: 170mm×240mm 印张 16 字数 238 千字
- 版 次: 2014 年 1 月第一版
- 印 次: 2014 年 1 月第一次印刷
- 书 号: ISBN 978-7-5647-1937-1
- 定 价: 48.00 元
-

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

再版前言

领导者如何担负起对所率群体的应尽责任，如何看待和处理与所属人员的关系，在封建专制时代虽然也时有表现平等性、合理性或人道、人性等事例，但总体看，大多数情况下都还是视为管控、驾驭的对象。在以人为本的今天，这一理念已显然落伍，代之为必须在充分尊重和承认其权利与价值的基础上，着力开发其潜能，调动其积极性。然而，现代的领导者究竟应当怎样达到这一要求，履行好职责，长期以来却无序、零碎地散落在一些政治家、企业家、思想家的言行中。因此，为了把这些零散在各个历史角落的闪光智慧整合起来，使各个层次、各个领域的领导者在处理人才问题时变得更有理性，更有章可循，更有效率效益，也更与时代合拍，8年前作者经过课余灯下认真、严谨、全面、深入的思考探索，完成了这部书稿，定名为《领导与人才资源开发》。

岁月如梭，光阴似水。本书出版发行至今，瞬间8年时间已过。虽然社会又向前迈进了一步，大家都平添了8个春秋，但领导者要正确对待人才因素，根本是开发潜能和积极性等资源，重在做到自身德才兼备，要负起“妥善识人、用人与待人”3个基本职责，却没有变，也不应该有变。所以，书名与全书框架也基本不变，没有必要大动干戈。只是为了他们在选用人才面临挑战与机遇时获得更多启迪，发挥更大作用，在两个方面进行了必要

目 录

导论 人才资源开发中领导者肩负历史重任	(1)
一、知识社会的主题与领导者的历史眼光	(1)
1. 人才是现今最宝贵的战略资源	(2)
2. 开发人才资源是领导者的天职	(6)
3. 认识现代人才资源开发的特殊性	(8)
二、为政之要、致治之本的历史经验	(10)
1. 领导者懂得开发人才资源历来至关重要	(11)
2. 不能知人善任往往容易失败	(14)
3. 重用什么人也是一面旗帜	(18)
4. 天时地利不如“人和”	(19)
三、得士者昌、失士者亡的历史共识	(22)
1. 历代思想家高看领导者的用才聚才之贤	(22)
2. 历代政治家英雄所见略同	(24)
3. 企业领袖们把人才视为核心竞争力	(28)
4. 国以才立,政以才治,业以才兴	(31)
四、以人为本时代更须承担的历史使命	(40)
1. 人才为本,人才第一,以智取胜	(40)
2. 发挥和扮演好人才资源开发中的作用与角色	(43)



3. 领导人才的就位首当其冲	(45)
4. 自身不贤就不会知贤用贤	(49)
五、导论篇要点图形归纳	(52)
第一篇 正确用人 善于用人	(53)
一、让任贤使能的美谈变为现实	(53)
1. 前提必须是为了履行领导职责	(54)
2. 社会政治制度的保证与制约	(56)
3. 原则是德才并举, 唯贤是用	(58)
二、用人唯贤“四戒”	(62)
1. 一戒“唯亲”	(62)
2. 二戒“唯顺”	(67)
3. 三戒“唯格”	(71)
4. 四戒“唯名”	(74)
三、用人的合理性和艺术性	(77)
1. 人无完人, 各有长短	(77)
2. 用人所长, 扬长避短	(79)
3. 人尽其才, 才尽其用	(84)
4. 用得恰当, 龙腾虎跃	(87)
四、人才群体效能开发	(89)
1. 1+1 不等于 2	(89)
2. 合理搭配, 有机组合	(92)
3. 优势互补的显著效果	(97)
五、调动积极性重在激励	(100)
1. 时代的变化与激励作用的突显	(100)
2. 西方学者的激励理论	(103)
3. 认识激励的内容与形式	(109)
4. 把握激励的机制	(112)
5. 驾驭激励的技巧	(114)



六、用人篇要点图形归纳·····	(117)
第二篇 正确识人 善于识人·····	(118)
一、人才难得亦难知·····	(118)
1. 人的内外表里有时不一致 ·····	(119)
2. 领导者的认识能力也有限 ·····	(120)
3. 认准后使用可以省心放心 ·····	(123)
二、古今辨才智慧概略·····	(125)
1. 我国先秦以来的探索总结 ·····	(125)
2. 西方国家的可贵努力 ·····	(128)
3. 历代辨才的急切偏激 ·····	(130)
4. 传统社会辨才的历史局限 ·····	(132)
三、识人的障碍与共同要求·····	(133)
1. 妨碍正确识别人才的知觉效应 ·····	(134)
2. 通过外表看德才的局限 ·····	(137)
3. 听其言, 观其行 ·····	(141)
4. 重在全面、历史与主流 ·····	(144)
四、识才的方法手段·····	(147)
1. 直接观察识别 ·····	(147)
2. 间接考察判断 ·····	(151)
3. 素质测评与信息技术 ·····	(152)
4. 复合式考察鉴别 ·····	(160)
五、鉴别选拔还须制度化·····	(162)
1. 识人问题的法制之路 ·····	(162)
2. 制度规范与领导职责相辅相成 ·····	(165)
3. 避免“人治”和“制度万能”两个极端 ·····	(168)
六、识人篇要点图形归纳·····	(170)

第三篇 正确待人 善于待人	(171)
一、常存爱才之心与惜才之意	(171)
1. 珍惜人才的价值就要爱护人才	(172)
2. “待人仁与不仁而已矣”	(175)
3. 留人拴心切莫忽视关心两个字	(179)
4. 关心人才的功利性与真诚性	(182)
5. 提供培训学习和提高发展的机会	(185)
二、注意尊重人信任人	(189)
1. “礼义备而君子归之”	(189)
2. 受尊重是人才的高层次需求	(192)
3. “士可杀不可辱”	(195)
4. 信任也是非凡胆略	(199)
5. 多疑的危害与信任的前提	(203)
三、表现出开阔胸襟和恢宏气魄	(207)
1. 兼容并包，力戒嫉妒	(207)
2. 从善如流，虚怀若谷	(210)
3. 宽以待人，吴越一体	(212)
4. 容人之短，谅人之过	(215)
四、人格要素应该有魅力	(220)
1. 都要有点“氏族尊长的尊敬”	(220)
2. 为人处事正直公道	(223)
3. 要紧时作出表率	(227)
4. 谦廉诚信兼备	(231)
五、努力做到“士为知己者用”	(235)
1. 贵在全面周到、持之以恒	(235)
2. 赢得人心，形成吸引力与鼓舞性	(241)
六、待人篇要点图形归纳	(244)
主要参考文献	(245)



导论 人才资源开发中领导者肩负历史重任

几千年来，人类改造自然和社会的一切活动，归根到底都是依靠人自身的聪明才智和辛勤劳动进行的。从这个角度和广义的人才概念看，也主要都是在进行各种形式的人才资源开发活动。领导者都是某一社会群体的组织者、指挥者、管理者与代表，开发人才资源是领导者的主要职责之一，开发的结果如何历来也是检验他们称职程度的主要标志之一。凡是明智的领导者，都应该具有这样的历史眼光，表现出这一方面庄严的使命感。作为一个领导者，要承担起开发人才资源这一艰巨而又神圣的历史责任，无论在什么时候、什么地方，最主要、最根本的在于做到正确用人、善于用人，正确识人、善于识人，正确待人、善于待人。

一、知识社会的主题与领导者的历史眼光

随着科技的迅猛发展，人类对世界认识与改造的水平不断提高，知识在社会经济中的作用和地位也越来越举足轻重，成为时代前进的主题。人才是知识的载体。与之相应，人才资源毫无疑问地成为当今第一资源、第一资本、第一生产要素、第一推动力，也即最重要的战略资源。尼克松



说：“领导代表未来，代表方向。”^① 知人、用人、待人，做人的工作，是领导工作的基本内容之一，开发人才资源是领导者义不容辞的天职。只不过在人才资源变得日趋重要和突出的今天，这一天职变得更加醒目，要求更高罢了。作为知识社会时代称职、出色的领导者，具有卓越的历史眼光，远见卓识，不仅看到人才资源的战略地位与作用，意识到自己肩负的历史重任，而且认识了解现代人才资源及其开发的特殊内涵和标识，不能不是领导者在新历史时期做好本职工作的基本前提。

1. 人才是现今最宝贵的战略资源

历史发展到 21 世纪的今天，已进入一个崭新的知识社会。在这一新时代，包括信息技术等一系列高新技术在内的知识，爆炸式增长，飞速膨胀，迅速增值，几倍、甚至几十倍地提高劳动生产率。有资料统计，人类知识量的增加周期近 200 年来越来越短，19 世纪时约每 50 年增加一倍，20 世纪以来则每约 30 年增加一倍。在 20 世纪初，生产的发展只有 5%~20% 是依靠技术进步获得，而 20 世纪 70 年代以后上升到 60%~80%，在某些知识密集型行业则几乎是 100%。知识越来越成为社会和经济发展的关键性因素，极大地影响了人类工作劳动、生活、学习的内容和形式，甚至社会组织与经济结构。而知识的载体是人才，人才资源的数量与质量就往往决定一切企业、集体、地区、行业，直至国家的兴衰胜败、生死存亡。时代潮流，浩浩荡荡，顺之者生，逆之者亡。领导者作为社会和群众的前头，敏锐意识到这一时代发展的主流，从战略的高度看待人才资源的极端重要性，才能无愧于历史和人民赋予的神圣职责。

一是要看到人才是社会生产的第一要素。人才作为生产力和先进文化的重要创造者和传播者，是生产要素中最活跃最重要的因素，是社会生产力发展的核心要素。在农业经济时代，土地曾经是第一生产要素；在工业经济时代，资本取代土地成为第一生产要素；在知识经济时代，人才取代

^① 孙钱章主编：《国外实用领导方法与艺术》，中共中央党校出版社 1996 年版。



资本成为第一生产要素，成为企业的基石与核心，比资金、设备或技术还重要。大到一个国家，小到一个企业，兴衰胜败常常就取决于人才问题。1979年获诺贝尔经济学奖的美国经济学家西奥多·W. 舒尔茨，针对第二次世界大战以来西方经济发展中传统经济理论无法解释清楚的现象说，对人类前途起决定作用的将不再是空间、土地与自然资源这些因素，而是人口的素质、技能与知识水平。新加坡领导人则明确认为：“一个能干的主席或总裁对公司是否赚钱或是否破产有很大的关系。他们的表现将决定职员明天还是否会有工作。”^①因而对企业领导者的选聘非常重视、认真，如果在国内找不到合适的人选，就到国际上物色。日本三洋电器公司有一个口号：“把培养人才置于企业立足市场的第一要素。”我国青岛海尔集团的创建者张瑞敏，依靠自己和一大批经营生产人才的聪明才智，把一家资产仅几万元的集体小企业，在不到20年间发展为拥有几百亿资产的现代化家电集团。这说明人才在现代生产中是如何的具有决定意义，的确是生产的头等重要因素。

二是要看到人才是社会生产的第一资本。所谓资本，就是能够带来剩余价值的价值。劳动者能够创造剩余价值，人才能够创造更多的剩余价值，这一直没有疑问，但他们本身是不是资本呢？已往并没有共识。把人才看作是一种资本，是社会经济不断发展的产物，也是人类对自身认识不断深化的结果。过去，人们只注重对物质资本的开发和积累，到了知识经济时代，人才资本的投资往往可以带来几倍、几十倍的效益回报，远远超过其他资本所产生的效益。比如，聘用一位总经理可以增加利润1000万元，那么即使为此付出年薪加奖金800万元，这也是一种合算的投资。现在世界上许多国家都认识到人才资本实质上是一种核心资本，并加紧投资开发。国外企业早在十几年前就把人看作资本，近些年更加重视人才资本，在企业制度安排中作为生产要素，特别是其中的技术创新者和职业经理人，它已堂而皇之地登上了历史舞台。美国著名的企业家休莱特，在一个短短的时期，白手起家，带领一批能人，把惠普从一家小企业发展为美

^① 史宁安：《新加坡政府的发展观、人才观及其思考》，《报告选》（京）2004年第1期。

国十大电子公司之一，销售额达 46 亿美元、员工 8 万多人。他认为这一成功主要得益于这样一个公式：

人才 = 资本 + 知识 = 财富

这一公式的含义其实是“人才就是资本”，“知识就是财富”。人才是知识的载体，知识是人才的内涵；知识是企业的无形财富，人才是企业无法估量的资本。企业只有占据人才优势，才能在激烈的竞争中处于主动地位；只有把人才资源加以开发，知识才有可能发挥作用。因此，他进一步总结说，惠普公司发展的主要经验就是寻求“最佳”人选并给予良好的待遇。其实，斯大林早就指出：“人才、干部是世界上所有宝贵的资本中最有决定意义的资本。”^① 所以我们要像投资基本建设和技术改造那样筹划人才投资。基建和技改是战略性的，投入大，回收期长，风险也比较高；但一旦投资成功，将提供长期效益。实际上人才投资与这两种投资有相同之处，虽存在风险，可一旦开发好，效益也是相当可观的，甚至有过之而无不及。

三是要看到人才是社会发展的第一资源。人类生存发展凭借的资源主要包括四类：人力、财力、物力和信息。在这四类资源中，人才是最重要的战略性资源，即第一资源。首先，社会上的各种资源需要人去认识、开发和利用，才能产生社会财富，满足社会发展和人类自身的需要。因此，人才资源开发是其他一切资源开发的决定性因素。其次，人才资源的优劣程度决定着其他资源使用率的高低。同样的单位，人的状况不同，工作效率就不同，经济效益与社会效益也不同。再次，人才资源具有其他资源所没有的优越性——增值性、重复使用性、可无限开发性等。与物质资源的有限性相比，人才资源的开发潜力是无限的。江泽民就指出：“人力资源是第一资源。实现科技进步，实现经济和社会发展，关键都在人”；人才是人力资源的高层次部分，因而“当今和未来的世界竞争，从根本上说是人才的竞争。”^② 美国的 IBM 无疑拥有雄厚的财力、物力，但它在 20 世纪

^① 转引自王乐夫编著：《领导学：理论、实践与方法》，中山大学出版社 2002 年版。

^② 江泽民：《论“三个代表”》，中央文献出版社 2002 年版，第 21、31 页。



90年代的复兴，最终还是依靠郭士纳实现的。1914年建立的IBM公司，半个多世纪以来一直引领信息产业的潮流。但由于决策失误，到20世纪80年代出现巨额亏损，竞争力每况愈下，微软、朗讯、ORACLE、SUN等一批新兴企业拔地而起。90年代初，公司花巨资80亿美元请哈佛大学专家作战略咨询和流程再造，结果无功而返，亏损愈加严重。1993年，公司董事会只好以年薪150万美元、奖金100万美元、50万优先股、400万美元跳槽损失补偿的更高昂代价，请经理人郭士纳入主。他不负众望，对IBM公司的战略、业务、组织、流程以及企业文化实施全方位重构，提出网络运算模式和电子商务概念；战略定位由硬件供应商转向全面提供硬件、软件、行业解决方案的服务供应商。经过5年艰苦努力，1998年公司终于扭亏为盈，创利润63亿美元，股票牛气冲天，服务收入连续七年以20%的速度增长。

四要看到人才是社会发展的第一推动力。人才是经济和社会发展的源泉，科技创新是经济增长的不竭动力。创造性是人才的基本特征，人才的创造性及其对经济社会发展的推动作用主要表现在三个方面：一是发明创造，二是管理创新，三是文化创新。人才资源开发和利用不仅可以直接促进社会生产力的进步，而且有助于从根本上提高其他生产要素的利用与配置效率，带动整个社会的文明进步。我国针织行业的排头兵三枪集团，在老总苏寿南的领导下，坚持“以人为本”的思想，对集团里的人才坚定不移地实施“三优”政策：“依靠优秀人才，生产优质产品，让他们得到优厚待遇。”企业建立了“保健制”、“按业绩评定职称制”、“高级职员制”、“优先分房制”、“专项奖励制”等一系列多层次的超常规激励机制。由于实施按业绩考核，优秀技术、管理人员的工资、津贴、奖励加起来超过了同类外商投资企业，也超过了上级公司发给苏寿南本人的报酬，近六年来集团获得惊人的发展；资本运行规模增长了10倍，销售收入增长了12倍，经济效益增长了100倍！在这里，人才作为推动经济发展的主要力量和最直接的动力源泉，表现得十分明显。

人才资源的这“四个第一”，要求领导者拿出更多的时间、花费更多的精力，考虑人才的选拔使用，关心人才的冷暖前途，经常、甚至定期进



行总结。特别是领导职务越往高层，作用和影响越大，就越应该高度重视人才资源问题。正反经验证明，凡是领导者不够重视或没有做好人的工作的地方，人才的积极性就不高，就留不住人，人心思走；反之，那里就必定人心振奋，热气腾腾，吸引人，大有作为，一派大好形势。

2. 开发人才资源是领导者的天职

我国先秦时期著名的政治家管仲说：“万乘之国，兵不可以无主；土地博大，野不可以无吏；百姓殷众，官不可以无长。”^① 对于领导一词的概念，无论是各种版本的辞书，还是顾名思义或约定俗成的理解，其基本含义之一，都指个别人带领、率领与引导、指导若干人或多数人从事某种实践活动。实际也是如此，任何人作为领导者，都必须面对一个有血有肉的人，都必须处理好人的因素，都必须运用各种妥当的方式手段把人的潜能和创造性开发出来，积极性和主动性调动起来，热情和干劲焕发出来，才算、也才能名副其实地履行领导的职责。正确并善于做好人的各方面工作，是领导者特定的工作内容之一。毛泽东就认为，领导者的主要责任，除了“出主意”以外，再就是“用干部”问题。

(1) 领导的职责与人才的概念紧密相联

人才的概念，从广义上讲，可以泛指一切能够较有效进行工作劳动、品行又没有什么大问题的人，至于那些具有专深知识和较强专业能力（特别是受过高等教育者），并能够进行创造性劳动的德才兼备者就更没有什么争议了。资源一词，从字面上说，是指资财或财富的来源。经济学家就通常把为了创造物质财富而投入生产过程中的一切要素称为资源。法国庸俗经济学家萨伊认为，土地、资本、劳动是生产的三要素；马克思认为生产要素包括劳动对象、劳动资源、劳动者，前两者构成生产资料，因此，“无论生产的社会形式如何，劳动者和生产资料始终是生产的因素”；现代资产阶级经济学家除了承认土地、资本、劳动是生产要素以外，又加上企业家的才能、技术信息两个要素。但无论是“三要素”、“二要素”，还是

^① 《管子·权修》。



“五要素”，人才身上所蕴藏的工作劳动能力始终是社会财富创造过程中的一项重要资源，完全可以把在这一过程中做出贡献的人从广义上视为人才资源。而开发一词，本意原来是指用垦殖、开采等方法来利用荒地或自然资源，对象是自然物。人才资源开发则是指用启发、诱导、培训、关心、爱护以及合理安排、组织、协调等办法来增加人才的知识，提高人的智力，激发人的活力，使他们施展其才能。在这里，开发的对象是人的才能和精神，即把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性等当做一种资源加以发掘、培养、发展和利用。人才是任何一个群体进行有效工作劳动的主体，尤其是现代社会领导者履行职责的主要依托力量。把人才视为资源并进行开发，更是突出地表明它与领导职责的紧密联系。因而可以进一步说，开发人才资源是领导者的天职。

(2) 不能开发人才资源就不叫领导

领导者要做好人的工作，开发人才资源，当然主要是因为任何一个群体要取得一定绩效，达到一定目标，都需要依靠集体力量，全体成员共同努力，上下同心，群策群力。只知自己干好，或者不去做、不会做任何人的工作，那不叫领导，至多只算专家；况且领导者的智能也有限，不是什么都懂，什么都会，什么都干得好。以个人代替集体，靠个人力量实现集体事业，什么时候都单枪匹马，是从不会有什么成效的。荀子有言：“君子之所谓贤者”，“君子之所长也”，“非能遍能人之所能之谓也；君子之所谓知者，非能遍知人之所知之谓也；君子之所谓辩者，非能遍辩人之所辩之谓也；君子之所谓察者，非能遍察人之所察之谓也”，而是主要在于“谪德而定次，量能而授官，使贤不肖皆得其位，能不能皆得其官，万物得其宜，事变得其应”^①。

自古以来，群众和社会对领导者的主要评价之一，就在于他把别人的才能开发出来没有，调动起来没有，开发调动的怎么样，开发调动的效果如何。反过来说，大凡优秀、杰出，甚至伟大的领导者，其功成名就的原因再多、再复杂，其中很重要的一个必定是能出色地做好人的工作，充分

^① 《荀子·儒效》。



开发人才资源。从来没有一个人只是因为自己个人天马行空，单打独斗，独自拼杀或劳作而成为政治家、军事家、企业家、教育家等，或称得上是领导者的。古往今来，国内国外，他们“丹青照汗青”，功名盖世，千古留芳，其中都少不了留下知人善任的浓墨重彩。像中国历史上的秦皇汉武、唐宗宋祖，直至近现代民主革命的先驱孙中山等人；欧美日近现代的华盛顿、林肯、罗斯福、马歇尔、拿破仑、戴高乐、克伦威尔、丘吉尔、阿登纳、吉田茂等人，他们的见识、眼光、胆略、才华、气度、人品等可能各自有异，也可能有时在有些方面并不总是闪光，但在识人、用人、待人问题上都几乎接近完美程度，常常使所知者、所用者、所待者心服口服，甚至于“肝脑涂地，愿效犬马之劳”。

3. 认识现代人才资源开发的特殊性

随着社会的进步与发展，人们对人才问题认识也在不断的提高和深化。了解和运用这一文明发展的硕果，对于新历史时期领导者更好把握人才资源开发的客观规律，做好人才资源开发的相关工作无疑是个重大前提，具有无可替代的重要意义。

第一，人才资源作为一种特殊资源，具有区别于其他资源、特别是自然资源的明显特征。

一是能动性特征。人才资源是由人才的工作劳动能力构成，存在于人才身上。人才在工作劳动开始之前，一般都有明确的目的，表现出一定的积极性、主动性与创造性，也即通常是有目的、有计划地运用自己的工作劳动能力，这是人和动物的最大不同之处。“蜜蜂建筑蜂房的本领使人间的许多建筑师感到惭愧。但是，最蹩脚的建筑师从一开始就比最灵巧的蜜蜂高明的地方，是他在用蜂蜡建筑蜂房以前，已经在自己的头脑中把它建成了。劳动过程结束时得到的结果，在这个过程开始时就已经在劳动者的表象中存在着，即已经观念地存在着。”^① 因此，劳动者在劳动过程中不仅使自然物质发生形式变化，而且在自然物质中实现了自己的目的。自然资源是“死”

^① 马克思：《资本论》第1卷，第202页。