借脑1

点石成金

这是点借。借用他人的资本,成就自己的事业,固然能使资本成倍地盈利 如果能借用他人的点子,策划更大的思路,那么,一本万利便是一个实实在在的“馅饼”。

一个经管者要有和古董商一样的鉴赏眼光,他必须拥有点石成金的才能,对任何事物作出明确的价值判断。点石成金,让每个员工发挥最大的热能。

首屈一指的公司有首屈一指的人才

俗话说得好：“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”一个人再神通广大，也有他“玩不转”的地方。要想让事业发达，买卖兴隆，没有一些得力的人才相助，注定是难以成功的。因此一个成功的领导者，不但要有横刀立马、驰骋沙场的将才，也要有知人善任、统率三军的帅才。集众人之所长，依靠所有人的智慧、力量，才能成就大业。

许多著名的领导者对于人才与事业的关系有非常深刻的体会，也有精辟、一致的见解。美国著名的女企业家玛丽·凯在她根据自己几十年管理经验写成的《经理成功之路》一书中曾这样写道：“你研究一下任何一家大型企业都会发现，它们之所以能

需要全本请访问 www.ertongbook.com

够发展、兴盛，完全靠的是公司里的人才。首屈一指的公司里有首屈一指的人才。”她的管理哲学就是：“人比资产更重要。”美国通用汽车公司前总经理斯隆甚至夸出这样的海口：“把我的资产拿走吧，但是要把我公司的人才留下，五年后我将使拿走的一切失而复得。”

从上面引述的话中，我们可以看出著名的公司领导者对于人才的重视。的确，现在企业与企业之间的竞争，归根到底还是人才的竞争。只要有人才，有能人相助，我们便会学会原来不会的东西，做到原来做不到的事情。

从历史上看，成功的领袖，身边也总有几员得力大将，有心腹、亲信之臣。这些人更能做到对领导者的忠心耿耿，甘苦与共。春秋时晋公子重耳，由于受到国君迫害，不得不逃亡他国。跟从他一起逃亡的，就有魏双、狐偃等一批大臣。有一天他们逃到卫国，卫国公却待他们很傲慢。卫国有个大臣叫僖负羁，他的妻子对他说：“我看晋公子身边的人，都有将相之才，将来晋公子必然复国，当上国君。”僖负羁因此善待重耳一行，重耳后来果然复国，是为晋文公。

因此，仁君明主也都离不开才华出众的将相的辅佐。

用多种方法物色人才

中国民族工业的先驱范旭东，在他发起创办“永利”化学工业公司时，发现留学英国的王季同非常熟悉制碱业，就千方百计争取他加入公司，破例免除他应缴的发起人股金而将其列入发起人之一，并席以主管技术的重任。他还派人到美国去物色留美高级技术人员。经过努力，他们中的许多人欣然接受了范旭东的邀请，回国到“永利”任职。正是依靠这些骨干力量，“永利”的事业才不断发展壮大。

美国最大的电子仪器公司——惠普公司也总是派出一些经验丰富的工程师和经理，到全国著名大学去物色优秀毕业生。他们为此每年需要有几百人走访 200 多所大学，对所需人才进行精心挑选，充分考察和全面了解后，才吸收到他们公司工作。

以上招揽人才，都不是通过招聘。

几乎所有公司都有人事部门，负责员工的初步挑选。但自始至终，挑选优秀人才的责任还是要落到领导者身上，他必须决定这些候选人中谁对他和他的部门最为合适。

对于招聘员工，领导者不要轻率决定或漫不经心。与求职者进行面谈之前，必须事先准备，对不同职位，不同的应聘者采取不同的测试方法。面谈之前花点时间看看求职者的简历，这可能有助于更好地安排谈话的时间，事先想好你要测试的问题。如果不这样，求职者可能在面试你了。要保持良好的心理状态，设立一个不易分心的环境。是否录取员工，是你要做出的一个重要决定，应当排除电话、来访等事情的干扰。

招聘员工，领导者应做到公正无私，尽量排除自己的偏见，应该让求职者放松，这样才会表现出他的真实性格。面谈时要寻求共同话题，建立求职者的自信心并鼓励他更真实地表现自己，保持微笑，态度要好。如果应聘人员一见你就害怕，他是不会向你表露其优点的。

要保证求职者比你有更多的讲话机会，聪明的求职者会给你说话的机会，使你对他形成良好的印象。要对他由浅入深地提问，一次只问一个问题；问他做过什么，想做什么，会做什么，将来期望做些什么等。不要问一些过于容易回答的问题，这样求职者只会回答一些你愿听的答案。问一些让对方能充分发挥的问题，而不仅仅回答“是”或“不”。

提供条件主动吸引人才

企业能否吸引人才，让向往者趋之若鹜，除了企业的声誉、效益和发展前途等因素外，往往还取决于企业是否能为人才提供种种便利条件和非常优厚的待遇。“又想马儿跑得好，又想马儿不吃草”，这是一种天真的幻想，是对“人才资源”的掠夺性开发。国外一些精明的企业家深深懂得“价廉才不高，才高价不廉”的道理。因此竞相通过优厚的薪金、待遇来吸引人才，并以重奖有突出贡献的员工的方式留住人才。如玛丽·凯化妆品公司就是如此。它一方面，用优厚的薪金建立一支素质高、效率高的雇员队伍；一方面，对于技术一流、工作卖力的美容师和推销工作做得十分出色的员工给予第一流的奖励。奖励方式有出国旅行，奖给贵重物品，如豪华轿车、貂皮大衣、钻石戒指等，高薪和重奖，使该公司具有强大的吸引力。

企业具有吸引力，更多地向社会宣传，介绍本企业情况，提高企业知名度。对于新招聘来的员工，要积极地帮助他适应环境。对于新员工来讲，最初的印象十分深刻。如果他们对公司或老板留下一个不好的印象，以后就很难改变。当一名新的员工上班时，他们往往十分局促不安，对公司的环境、工作方法、工作模式并不熟悉和习惯，领导者必须主动为他们清除心理和工作上的某些障碍。当然这些事情并不一定由领导者亲自来做，可以委托员工进行，让那些老的员工或部门经理带一下新人。如教他们如何使用传真机和其他办公设施，明确自己的工作角色。但有一件事情是你必须做的，那就是将新人介绍给全体员工。

在有的公司中，常常形成一种派系，对新来员工产生一种敌意和轻视。敌意的产生来自于他们内心的恐惧，因为他们担心这些后来者会跃居其上，从而危及他们的地位。显然，这种情况

下，新员工也感到害怕，他们与这些怀有敌意的员工相处一天如同一月，他们感到在这样一种令人不安的环境之中，必须谨慎从事。作为领导者，就要支持和安慰新来的职工，消除这种派系和敌意。

对于每位新来的员工，公司应该给予正规培训。这一培训计划表面上是向员工介绍公司制度和工作程序的基本情况，实质上是告知他们公司的状况，以及顾客、厂商、竞争者对本公司的看法等。训练计划的第一步就是应当给他们灌输“以公司为荣”的观念，应当让他们自己感到他也是公司的一个重要组成部分，只有他们为公司感到自豪之时才对自己的工作引以为自豪。这就是我们所常说的“企业主人翁责任感与自豪感”，这一点很重要。

当你向员工介绍时，至少应当让员工了解以下内容：公司的历史；公司的组织结构；各部门的职责和权限；对待顾客和员工的管理观念；公司产品与服务；对员工的期望；员工的福利待遇等。

总之，对待新来的员工，使他们很快适应环境，进入角色。最初应多花一点时间和精力用于他们身上，这比今后不断地处理问题和麻烦更有利。况且，如果新员工由于不能适应公司环境，或与其他员工相处不好而很快辞去，那么这对企业的吸引力将造成大大的不利影响。“好马不吃回头草”，不管怎样，这样离去的人是不会再回来的。

付给员工合理的报酬

使企业富于吸引力，就要付给员工合理的报酬，拥有最好的员工就要向他支付最好的报酬。俗话说得好：“给出坚果，招来的只是小猴子。”

在工作中，员工必须感到自己的价值得到了他人的承认。不

需要全本请访问 www.ertongbook.com

管你用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么良好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，以让自己的价值得到实现。员工们会按照市场情况和一些合适的对象进行比较，他们将以自己的收入来判断对工作的满意程度。不管一个人多么高尚，他可能会因谋求个人发展而牺牲收入，但他们不可能长期如此，因为他们要生存。

重要的一点是，不要让员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬，要让员工能集中精力来工作。最好的领导者总是在员工要求增加工资时早已为他们做好准备，他们积极主动调查市场，保证自己员工的报酬比其他公司要高。

一旦员工开始为工资而抱怨，老板应高度注意，公司的最好员工将会离开，以寻求更高的工资收入。有时即使你付的工资很高，还是有人不能满意，解决这一问题的办法是将个人业绩与报酬挂钩。你应当让员工清楚，真正努力的员工将会得到最好的报酬，付给员工工资也必须考虑市场因素。真正的竞争是获取一种稀缺的、宝贵的财富以产生最好的结果，真正的竞争必须拥有最好的员工队伍，并且根据其贡献程度给予最合理的报酬。

激活部下的创造性和责任感

开明的老板应让部下自由地发挥其想象力和能动性。部下提出构思巧妙的设想时，老板应择优而用之，并广为宣传，既然这样，就能为全职工发挥潜能打下良好的基础。

激发部下的创造性是完全正确的，然而假使老板总是站在领导者的位置上，自己不出主意、不想办法，而是全部依赖部下的话，倒有点木偶傀儡的味道。

要做一个英明的老板不一定要在某些问题上比部下懂得更多，但一定要高瞻远瞩，要比晨下有更强的自信心。在今天这样

一个竞争日益激烈的商业社会中，公司若要在某一方面取得突破性的进展，一定要靠老板的长远打算和崇高理想。

公司的员工就好比是演员，而老板就是主持人。假使“主持人”能根据“演员”的不同性格，使某个节目由最适合的演员出演，能凑出和谐美妙的乐章，那么这场节目一定能取得成功。

马柯米克公司是一家名震四海的辛香料公司。但是，该公司曾经有过一次重大的危机。公司创始人威罗比·马柯米克先生是个彻头彻尾的独裁经营者，他的管理方法已远远落后于时代的潮流，管理不好，马柯米克公司终于面临这样的窘境：将所有员工的薪水减去 10%，不然公司收支倒挂。

正在这个时候，威罗比先生又突然因病去世。这对于面临危机的马柯米克公司来说无疑是落井下石，苦不可言。

威罗比先生的侄子查理斯·马柯米克先生临危受命，出任公司董事长之职。查理斯先生召集公司全体员工，十分诚恳地说：“从今天开始，所有公司职工的工资增加 10%，工作时间缩短。我们公司的命运完全担负在诸位的双肩上了，希望大家努力工作，生命不止奋斗不息，拼搏到底，拯救我们的公司。”

就当时的恶劣情况而言，将公司员工的工资削减 10% 还不行，不料查理斯先生却给大家加薪百分之十，并且工作时间大幅缩短。

在场的公司员工们目瞪口呆，不敢相信。当他们终于明白新董事长此举是为了他对全体员工的完全信赖时，公司上下马上大有好转，结果不到一年的时间，马柯米克公司就扭亏为盈，公司业务蓬勃发展。

有些公司遇到挫折时，老板在惊疑不定之中首先想到的莫过于减薪裁员。但常常无济于事，反而使公司员工的工作积极性受到打击，泥菩萨过河，自身尚且难保，谁还会和老板同心同德呢

优秀的老板尽管面临危机，却绝不会轻易作出减薪裁员之类的下策，反而会千方百计，鼓舞职工，引吭高歌，风雨同舟。公司面临危机时，老板用人是否高明由此可见。

老板应时刻想到员工的切身利益，这样，公司上下才会团结一致，员工才会为公司效命，何怕它困难种种。

让每个零部件都发挥功能

一家公司就好比是一台电子计算机，老板就是这台计算机的中央处理器，公司的员工就好像是各种零部件。老板负责指挥、控制计算机的整体工作，负责分配、调度公司职员。但是，要想让这台计算机能够准确、高效率地正常运转，只靠中央处理器——老板是远远不够的，它需要各个零部件都能按照自己的程序良好的工作，充分发挥其功能。

有的老板常跟人诉苦：“现在公司里的职员真让人费心！工作一点儿主动性都没有，你必须要不断地提醒他该做这个，不该做那个！天明到天黑，象穿梭似的，真累死人了！”这个老板的遭遇实在令人同情，可这都怪公司职员吗？主要问题恐怕还出在老板的工作方法上。

假设在若干年以前，你在职员中开展一场工作竞赛，事先定好：工作成绩突出、生产的产品数量多的前十名员工可以被评为模范人物。那么员工们肯定会加班加点、争先恐后地去工作。根本不用别人的监督，他们的工作会做得精益求精、锦上添花。

但现在使用同样的办法在员工中恐怕不会有什么热烈的反响，这是因为人的思想观念退化了吗？

现在人们渴望个人进步的心理并不比从前弱，但他们所希望达到的目标不再是什么名誉上的奖励或有名无实的称号，他们希望能通过自己付出一定汗水的工作而收获真正的果实，比如个人

能力的提高、生活条件的改善，或是因此而产生的有利于社会的效益等等。

所以，当你为部属分配工作的时候，不能单从数量上完成任务就算是万事大吉，还要对部属讲明这项工作的重要意义、与该工作密不可分的其他方面、最后获得的效益以及该项工作出现失误将会给整个公司带来损失等等，让部属们感到自己所从事的是一项很有意义的工作，而且责任重大，这样他们自然而然地对工作产生了兴趣，就会踏实地，兢兢业业地干下去。

启示录：不是人不好，只是没用好。

借脑2

知人善用

这是善借。发现了人才要及时委任,委任了就要重用。但重用并不等于善用。如何才能善用呢？

知人不仅要考察其过去和现在的表现,而且要科学地预测其未来。有效的管理者知道他所用的人,是用来干事情的,而不是用来投主管之所好的。用牛刀去杀鸡,用榔头去割肉,怎么能有好结果呢？

衡量人才的十个标准

松下幸之助对于育才、选才、用才，都有自己的一套方式方法。也正因为他对人才工作的成功，才使松下公司有今天这样的成就。而这一切，与松下知人善用的谋略是分不开的， 那么，松下的人才标准如何呢？什么样的人才是松下心目中的人才呢？

人们从 10 个方面总结了松下的人才标准：

（一）不忘初衷而虚心学习的人。所谓初衷，也就是松下公司的经营理念，即创造优质廉价的产品以满足社会、造福社会。只有抱着这种初衷，才可能谦虚，也只有谦虚才能实现这种使命。松下在任何时候都很强调这种初衷，可以说，他的谦虚正是

为了达成、完满也就能够顺利实行活用人才之道。松下指出：处于领导岗位的人，尤其不可没有谦虚之心。经常不忘初衷，又能谦虚学习的人，才是企业所需人才的第一条件。

（二）不墨守成规而经常出新的人。松下公司允许每一个人在基本方针的基础上，充分发挥自己的聪明才智，使每一个人都能展现其五光十色的灿烂才能。同时，也要求上司能让部下自由行事，活用每一个人的才能至其极限。

（三）爱护公司、和公司成为一体的人。在欧美人那里，当人们问及从事什么工作时，他的回答总是先说职业，后说公司；日本人则与此相反，先说公司，后说职业。松下要求自己的员工保持日本人的这种观念，要有公司意识，和公司甘苦与共。

（四）不自私而能为团体着想的人。松下公司不仅培养个人的实力，而且要求把这种实力充分地运用到团队上，形成合力。这样，才能带来蓬勃的朝气和良好的效果。

（五）能作正确价值判断的人。松下的所谓价值判断，是包括多方面的。大而言之，有对人类的看法、对人生的看法，小到对公司经营理念的看法，对日常工作的看法。松下认为，不能作出正确价值判断的人，实际上是一群乌合之众。

（六）有自主经营能力的人。松下认为，一个员工只要照上面交代的去做事，以换取一月的薪水，是不行的。每一个人都必须以预备成为社会的心态去做事。如果这样做了，在工作上一定会有种种新发现，也会逐渐成长起来。

（七）随时随地都有热忱的人。松下认为，人的热忱是成就一切的前提，事情的成功与否， 往往是由做这件事情的决心和热忱的强弱而决定的。碰到问题，如果拥有非做成功不可的决心和热忱，困难就会迎刃而解。

（八）能得体支使上司的人。所谓支使上司，也就是提出自己对所负责工作的建议，并促使上司同意；或者对上司的指令等

需要全本请访问 www.ertongbook.com

提出自己的看法，促使上司同意；或者对上司的指令等提出自己的看法，促使上司修正。松下说：如果公司里连一个这样支使社长做事的人也没有，公司的发展就成问题；如果有 10 个能真正支使社长的人，那么公司就有光明的发展前途；如果有 100 个人能支使社长，那公司的发展更加辉煌。

（九）有责任意识的人。这就是说，处在某一职位、某一岗位的干部或员工，能自觉地意识到自己所担负的责任。有了自觉的责任意识之后，就会产生积极、圆满的工作效果。

（十）有气概担当公司经营重任的人。

尽管公司的发展需要上述 10 种类型的人，但松下明白，正如人生在世“不如意事常八九”一样，实际生活，不如意人也常六七。

日常生活中，无论哪种场合，我们总会遇到各式各样的人。由于各自的目的不同，所以交往方式也有差别。松下认为，在这些交往的人中，不如自己意愿的总有六七，而我们自己在别人的这六七里。经营者和他的属下、雇员也是如此。

社会上有各种各样的人，正所谓是千人千面，千人千心，不可能有那么多和自己脾性、作风相投的人。经营者必须认识这一点。松下说：

“得到和自己心意相投之人的帮助，当然是件值得欣慰的事；相反的，如遇见观念作风和自己格格不入的人，也无需懊恼。一般来说，在十个部属中，总有两个和我们非常投缘的；六七个顺风转舵，顺从大势的；当然也难免有一两个抱着反对态度的。也许有人认为部属持反对意见，会影响到业务的发展。但在我看来，这是多虑的。适度地容纳不同的观点，反而能促进工作更顺利地进行。”

“照理说，若十个部属中有六七个能和自己心意相投，共同努力，那是再好不过了，工作也都能顺利推动。而实际上这是很

难达到的愿望。不过，对一个经营者来说，除非是自己的经营方式和处事态度太不得体，否则十个部属中有六七个人反对自己的情形应该很少，如碰到这种情形，就要深切反省自己了。在正常的情形下，能有两三个人配合工作，业务就能推动。”

“可能有人会认为我这种想法太消极，但这些都是我数十年来用人所得到的经验。”

善任方算知人

身为领导者要想做好方方面面的工作，就需要一批得力的助手为之冲锋。而知人善任，是其中的“拳头产品”，只有具备这种能力的领导者才能无往而不胜，无为而不成。

汉高祖刘邦就是能知人善任而得天下。

一次，在他平定天下后，大宴群臣时，问在场的文武百官：

“各位知道项羽是有胆识，懂战略战术，又骁勇善战的将军，我自愧不如。可我能打败他而得天下，这是为什么吗？”

高起和王陵大声回答道：

“陛下能在胜利后，与全体将士共同分享果实，而项羽却嫉妒立功的将领。他不喜欢有头脑、有能力的人，打了胜仗也不封赏，得了土地也不肯赐与部下，人心背向这是项羽不抵陛下之处。陛下得人心故而胜利，项羽失人心，因而失败。”

刘邦却笑着说：

“你二位只知其一，不知其二。论运筹帷幄，决胜于千里之外，我不如张良；论镇国、爱民、策划军需供给，萧何有万全之才，我自知不如他；论统率百万大军，攻无不取，战无不胜是韩信的专才，我甘拜下风。但我能善任这三杰，让其各自发挥才能，这是我取天下之道。而项羽不懂用人，又不能容人，部下又缺少有才之士，连唯一的贤臣范增他都事事猜忌，处处防备而弃

之不用，这正是他失败的原因。”

一席话道出了自己的心得，刘邦真可谓贤明多智。

无独有偶，三四百年后，又出一位精通此种领导艺术的治乱高人刘备，他能因地而宜，因人而宜，善用部下长处，取其胜利。

比如：他得张松西蜀秘图后，欲图之为立国之本。便与孔明商量后，决定兵分两处，一处取西蜀，派庞统为军师，黄忠、魏延为将军、法正，因孟达熟知西蜀内情故用之为内应，文臣武将各胜其职，滴水不漏；另一处守荆州，此乃战略要地，不能疏忽，留孔明总管荆州事务，又派熟悉荆楚地利、人情、军情的大将关羽、张飞听从孔明指挥。留守也文武齐备，各司其职。这样刘备就可在确保大本营不失的情况下，挥师取蜀。胜了可尽占两地之利，东拒东吴，北抗曹魏；败了退守有据。体现出刘备精湛的知人善任的用人之道。

要知人，知人者首先要勤于去知

要想掌握高超的用人之道，必先要做到知人善任。

知人，就是要了解人，指的是对人的考察、识别、选择；善任，就是要善于用人，指的是对人要使用得当。知人善任，就是要认真地考察干部、确切地了解干部，把每个干部都安排到适当的岗位上去，充分地让他们发挥自己的特长、施展才干。这是做好领导工作的根本任务之一。

好比一部机器，有了先进的设计、合理的结构和科学易行的操作规程，还必须有高质量的操作人员。通常说，路线确定之后干部就成了决定因素，就是这个意思。

当今世界各国都极重视人才的选拔和任用，把选用人才、知人善任列为领导工作的根本任务之一。由于重要骨干的选用是否

得当，已成为企业经营好坏和能否取得成就的重要保证，所以美国有的大企业董事长、总经理等领导者现在要花百分之四十或更多的时间用在选人用人的各种工作上，可见这个问题所受到的重视。

那么，怎样才能做到知人善任呢？要做到“知人”可先从了解人的特长来说。

要知人，知人者首先要勤于去知。要舍得花时间认真考察。有人问：日本企业职工一般也是终身制、“铁饭碗”，怎么他们干部的积极性都很高？其实也不一定都很高，但是有一点值得我们重视：就是他们对职工，尤其是对于干部的考察、挑选是非常严格的。有一位拉锁工厂，为选择一名车间主任，工厂的领导者先后同二十多名大学毕业的候选人谈话，反复考察、评测、比较，选定以后，又分配去科技科、供销科以及第一线试用，再进一步观察，认为合格后，才最后聘任。可见他们考察、选定一个人是十分下功夫的。正因为如此，选定一个合格人才以后，厂方自然要十分爱护、放手任用、格外待遇了。虽然日本企业实行“铁饭碗”，但是他们不吃“大锅饭”，所以对职工的严格考核及升迁也就成为激励人才和鼓励积极性的一种重要杠杆了。美藉华人吴家玮教授被聘任为美国加利福尼亚州的大学校长，也是经过严格考核的：还要填写十分详细的表格供遴选委员会审查、判断，他要经过无情的口试接受筛选，他要经过校方到他原来工作的单位进行深入地调查和了解情况，他要通过约三十位委员及董事面对面地质询、听证……而且一次比一次严格：从一百多人中初选十二人，从十二人中筛六人，六人中挑选四人，最后剩三人，到确定他一人，连过“五关”。可见，要了解、考察一个人，在美国也是十分慎重和下功夫的。

要知人，知人者要善于见微知著

要知人，知人者勤于考察，还要善于见微知著。比如当加州大学对来应聘的校长候选人挑选到还剩四人时，特发出邀请，把四位候选人连同他们的夫人一起接到学校住了几天，再通过实际生活加以观察。原来他们认为：假如校长的夫人品格不高，校长的工作实际上将会受很大影响。结果果真又淘汰了一名。日本住友银行在招考干部时，其总裁曾出过这样一个试题：“当本行与国家利益发生了冲突，你认为应如何处理？”许多人答“应为住友的利益着想”，总裁认为“不能录用”；另一些人答“应以国家利益为重”，总裁认为“仅仅及格，不足录用”；有一个人这样回答说：“对于国家利益和住友利益不能双方兼顾的事住友绝不染指”，总裁的评语是：“卓有见识，加以录用”。这件事对我们应如何知人有很大启发作用。

早在一千八百年前，我国的诸葛亮就十分强调领导者必须善于知人。他认为：人“美恶悬殊，情貌不一；有温良而伪许者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者……”。就是说，人的真善美与假恶丑，并不都是表现在情绪和脸谱上的，也不能从一般的表现上都能看得出来。有的看来温良而实际狡诈，有的外表谦恭而内心虚假，有的给人的印象勇不可挡实则临事而惧，怯懦得很，有的人在处境顺利时可以尽力，到处于逆境、环境变化时就不能忠于事业和信仰了。因此他提出领导者应该亲自考察自己直属的下级干部，以知其意志、应变、知识、勇敢、性格、廉德、信用，而决不可凭感情和印象用人。诸葛亮的“知人”方法对于经营者在用人上是有很大帮助的。其方法为：

“问之以是非，而观其志”。就是要亲自与下级干部讨论对各类事物是非对错的看法，来观察他的立场、观点、信仰、志向是

否明确坚定。

“穷之以辞辩，而观其变”。就是要求领导者就工作中某些现实问题的处理意见同下级干部不断地进行辩论，提出质疑，以此来考察他的智慧与应变能力。

“咨之以计谋，而观其识”。就是不断地向下级干部提出咨询，请他们对一些重大问题提出谋略和决策方案，以考察他是否有能力和见识

“告之以祸难，而观其勇”。即告诉下级可能面临的灾祸和困难，来识别他是否能临难而出，勇往争先，义不反顾，救国救民。

“醉之以酒，而观其性”。就是领导在与下级同宴时可以劝他饮酒，以观察他是否贪杯、酒后能否自制以及表露出来的本来性格如何、是否表里如一？等等。

“临之以利，而观其廉”。就是把下级干部放在有利可图或者可以得到非份利益的工作岗位上，看他是否廉洁奉公、以人民利益为重，还是贪图私利或者只顾小集团的利益，见利忘义。

“期之以事，而观其信”。就是委托下级干部独立自主地去完成某种工作，看他是否克尽职责、克服困难，想办法去把事情办好，还是欺上瞒下、应付了事，来考察下级是否忠于职守、恪守信用。

今天，我们已经逐渐建立起一整套行之有效的对干部进行日常考核、定期测评和群众评议的制度和方法。即使如此，前人和外人的有益经验仍然是我们应该吸取的宝贵营养。这些勤于考察而又能见微知著的做法，更是值得我们借鉴的。

要知人，知人者必须有求才之渴

知人知心，德才兼德。

需要全本请访问 www.ertongbook.com