

1 智慧用人有讲究

1. 熟练人才的选择方法

现代社会的竞争实质上是人才的竞争，此言一点不假。一个小小的公司乃至一家大企业集团要成就一番事业，先得从人才选择方面入手。人以群分，可分为上中下三等。极有本事性格又极好的人为上上之人，虽有本事但脾气不好的人为中上之人，虽无本事却也无脾气之人为中下之人，只有那既无本事又个性凶暴的人才是下下之人。要正确分清以上几种人，从中挑出合适的人选，我们得注意目前社会上人才选择的步骤。

□ 确立正确有效的选择方法

在进行正式选择前，一定要根据某一具体工作岗位的要求制定正确有效的选择方法：即是收集有关应聘人的信息情报要有利于预测、分析和判断各自对承担某一具体工作的能力、素质和成功程度。可以通过应聘者填写的表格、查阅原单位有关材料或推荐人的意见等，收集有关的资料，还可以通过面试或各种形式的考试方式了解。对各种材料的真实性要进行分析，所获的信息资料能使人们预测到某一应聘人在将来某一工作岗位上的表现。

制定申请表格

就选择人才的具体步骤而言，第一步是要求应聘者填写应聘表格。应聘表格内容一般包括：性别、年龄、文化程度、工作经历等。第二步是进行初步筛选：对应聘者填写的申请表格逐一审核，认为对本公司利益有助的人留下，其他人员就淘汰出局了。

就业考试

就业考试的目的是为了挑选更合格的人才。考试要根据某一特定的工作需要来确定其考试形式、内容和给分标准。要有利于测定应考人与未来承担某一工作有直接联系的技能、技术和智慧。而一般的知识性测试不一定能取得好的效果。

面试

通过面试选择人才也是一个常用而有效的方法。不幸的是，主持面试的人往往能力很差，或者往往只凭自己第一个印象就对被面试人作出判断。因此，要提高面试的效率，就必须对主持面试的人首先进行培训，以便能掌握面试的内容、方式和要求，防止偏见。一般来说，有准备、有组织的面试的效果会好得多。有组织、有准备的面试，一般都事先准备好面试的题目，主持人在面试时按事先准备好的题目有次序地进行。

通过评审中心进行考核

在选择人才，特别是选择管理人员或对本公司的职工进行提升时，许多企事业公司都采用“评审中心”来对候选人进行多方面考核。比如：先用一般时间（一般1~3个月），就有

关管理工作中关键的问题对候选人进行实地的模拟考核。

通过以上五个步骤，就可由有关部门做出最后聘用的决定了。从历史中可以看出，用人选人很讲究方法，跟现在社会中不太一样。有名的用人之星曾国藩认为选择好人才离不开自身的环境。就是说：选择人才首先自己要有求贤若渴的精神，必须像战国时代的巨商白生做生意那样善于经营，或者像凶猛迅捷的雄鹰猎取食物那样勇敢顽强，不达目的誓不罢休。其次要准备好迎接人才的条件。铸造铜钱，首先要有模子，捕捉野雉首先要驯养雉作为媒鸟，要想得到人才，自己首先要有个重视人才、爱护人才的好名声，这样才有可能吸引人才来到身边。

清朝湘军的另一个将领胡林翼说，当选拔湘军一个营长时，他要求这个人必须有智慧，有统兵经验；当选择一个哨官时，要求他勇敢廉洁，有带领士兵向前冲的勇敢精神和不克扣士兵军饷的诚实作风；当选拔一个什长时，则要求他善于团结，敢打敢拼。如果什长选不好，则士兵中至少会有十个人不够骁勇；如果哨官选不好，则影响一哨的士气；如果营长选不好，则一营人马皆成废物，而不可能依托这支军队去建功立业。

选拔人才的方法中特别值得一提的就是应当先求将而后选兵。当将才树立后，他会按照自己的标准去选择属下，或用自己的德行去影响属下，这样上下步调和谐一致，对敌则无往而不胜。若是本末倒置，那就好比想抖落衣服上灰尘的人，不提衣服的领子，反而揪住它的一部分，这样做的结果不是在保护衣服，而是在损坏衣服，其结果是必将自毙。

因此，在选才的过程中，一定要根据公司的内部情况，因事择人，切勿有才便招，只有断定人才在你的工作范围内得以发挥，这样的人才则要招进来。

2. 人才选择有窍门

要选好一个人，就必须掌握选人的绝招，从以下 4 个方面入手。

用眼睛看清他的面目

在面试时，适当提出一些问题，看他是否善辩；假装严辞诘责或寻根究底，观察他是否机智，反应灵敏；给他一道大题目，然后要他回答怎样去应付，又怎样对这道题目进行创新等，这又可以看出他是否忠诚；请他吃顿饭，美酒劝醉，看看他是否失态。看清他的真面目后，你才可以放心地选用人才。

根据人性的弱点来选择人才

如果他被你简单的讽刺或几句过分伤人的话而受不了，这样的人你还是少选为好。以下从 3 方面关于人性弱点来帮助你考察人才及选择人才。 聪明而性格懒散的人，很容易被人袭击。 贪婪而好占便宜的人，很容易被人收买。 诚实而轻信他人的人，容易被人蒙蔽。以上三种人对作为一个老板的你来说，也许是个发财的机会。如果你用法得当，这三种人只要有才，完全可以成为你的企业之星。

从原则上考虑选择人才

原则有很多种，一般分为就短就近原则、比较择优原则、不拘一格原则、实践原则、德才兼备原则、开放性原则等。

从大众意见来选择人才

一个公司的人员有多有少，意见大体一致的可以从几方面

选择人才。 民意选举法。 竞争考试法。 竞赛择优法。
鼓励举荐法。 张榜招贤法。 ⑥信息跟踪法。

掌握了以上四大绝招，你可以从大千世界中，摘取让你吃着舒服的苹果。我们从历史的例子中吸取经验，从中掌握以上的选人要领。刘备听说诸葛亮者极有才，便三顾茅庐，终于得见诸葛亮。随后，刘备与诸葛亮谈论天下时势。刘备说：“如今天下大乱，汉室将衰，奸臣专权，主上蒙尘。我自不量力，欲为天下伸张正义，却因智术短浅，屡屡失败。然此心此志，犹未改变。望你能为我出谋划策。”经过几番体察，诸葛亮对刘备已有较多的了解，认为刘备是理想的人君。于是便把隆中十年所观察的天下形势作了一番精辟的分析：“当今天下，豪杰割据争雄，不过形势已渐渐明朗。曹操拥兵百万，携天子以令诸侯，不可与之争锋；孙权占据江东，历经三代，深得民心，可做盟友；荆益三州地势显要，然据有者皆无能之辈，将军若能得这以为基地，内修政治，外结孙权，一旦局势有变，即可令将士北伐洛阳，则霸业可成，汉室可兴。”这便是著名的“隆中对”。诸葛亮一席话令刘备茅塞顿开，深感此人智术超群，能助自己功成名就非他莫属，于是便诚恳地请求他出山相助。

诸葛亮几句话就让刘备知道他的才能，是因为对话中反映了诸葛亮对情势的掌握和对天下大势的分析相当完整而高明。如果说他对刘备政权内部情况的了解是基于处身于荆襄当地，而对相隔数千里之外的益州竟也如此了如指掌则令刘备惊诧。由此可见诸葛亮的见地不凡。

要识得人才则需要讲方法讲艺术，不然领导者招聘进来的人不知是庸是才，使企业的利益处于危机当中。要知道收音机的音质如何，打开放一段声音便知；要知骡马的脚力如何，牵

出去遛几圈便知；刘备要了解诸葛亮的才能如何，就国内政事问题向其请教，从其各种精辟的见解中可以看出了诸葛亮的超人才能。

3. 向西门庆学习选才术

西门庆因扩大生意，需雇请一个帮手。他的好友应伯爵向他推荐了一个四十多岁的甘伙计，并介绍甘伙计写算皆精，会做买卖。西门庆对好友的话深信不疑，但还是亲自对甘伙计考察了一番。的确觉得其很适合，最后聘入自己的生意门户内。

从西门庆雇请甘伙计的这段描写来看，西门庆选择伙计似有这么几个特点：第一，他选择伙计比较慎重，要经过当面交谈考察之后才决定聘与不聘。尽管应伯爵对甘伙计的情况介绍得比较详细，西门庆仍然坚持要亲自见一见。这种慎重不是没有理由的，谁都知道伙计选得好不好，对生意的影响不可小看。第二，选择伙计的标准比较全面。从应伯爵的介绍来看，甘伙计一是有过本行生意的经历，是缎子行的熟手；二是年龄正当盛年，不老也不嫩，正好做生意；三是生意上有特长、有绝活：“写算皆精，又会做买卖”；四是有一定的社会关系。西门庆能够通过应伯爵对他的行为起一定的制约作用。西门庆仅仅只听了应伯爵的介绍，尚未和甘伙计见面，就凭这过硬的几条，便对甘伙计有八九分中意了。

从这段小说中的描写来看，西门庆的确是个善于选择人才的生意老板，他在这方面用的脑筋是值得当今社会的领导们学习的，是值得赞赏的。

4. 首选德才兼备之人

古人说人才最可贵，一直以来，德才兼备的人最为人们所喜爱、尊敬、推崇，这样的人时下既能办事又能处理好关系；对上忠心耿耿、不谋私利，叫人放心。下佩服你，上级信你，非德才兼备是很难做到的。而能识到这样的人才确是万幸，能聘到这样的人才也是领导者之福。古今中外，许多领导者都选用那些德才兼备的人才，并予以重用，而这些人也不负所托，尽职尽责，作出了极大贡献。

唐太宗坚持的就是德才兼备的用人标准。贞观元年，他对杜正伦说：“朕命令举行能之人，非朕独私于行能者，以其能行为百姓也。”贞观十三年，他又指出：“能安天下者，惟在用得贤才。”可见唐太宗的纳才一向严守惟贤惟德的原则。“贞观之治”从某种意义上说，就是求贤政治，把贤德之人都纳入宫中，并委以重用，既可以励精图治，又可以树立良好的宫廷风气，而废除不良的陈规陋习。唐太宗可谓对症下药，通过纳贤能之才规范了宫廷风气。惟贤惟德的纳才标准，其好处由此可见一斑。

在这方面，古代多位领导者都深有感触。三国时诸葛亮就要“亲贤臣，远小人”，“治国之道，在于举贤”。对唐太宗“贞观之治”的繁荣局面有杰出贡献的大臣魏征，主张“丧乱既平，则非德行兼备不可用也”。清初康熙皇帝极为推崇宋代司马光“才者德之资，德者才之帅”的主张，要求人才必须德才兼备。

可见，任用德才兼备的人才是事业成功的保证，也是领导事业有成的法宝。领导们选择人才，千万要懂得选德才兼备的人才，切勿重德轻才或重才轻德。

5. 不宜重用的人

□ 虚荣心强者

属于虚荣型的人往往渴望自己是大富翁或大名人的亲戚朋友。这些人只要一有机会就会假说自己和哪些富豪或名人打交道，何时又美酒共酬。其实，什么富豪、名人啦，对方压根就不知道世上会有他这么一个人，更谈不上什么打交道之类的了。尽管如此，他也会想尽办法让人们相信他是块做经理的料。如果这种人真当了经理，这个企业也面临倒闭了。

□ 权罚欲强者

这些人全身上下都散发着一股“领导者”的气味，时刻不忘自己在别人面前显示自己的能力。这些人既然有能力，就一定会想尽办法升到最高层，不把老板放在眼里，不达目的不放手。他们对工作尽心尽力，无需别人督导。他们那种带着使命感的热忱促使他们努力表现自己。这些人很有野心，但没有计划，假如别人阻碍了他们的野心与发展路线，都会使他们暴跳如雷。所以，你要记住：这些人太自私，不可重用。

□ 投机型者

这些人有过人谋略，善于察颜观色，把自己作为商品，谋求在“人才市场”上讨个好价钱，在工作上专好讨价还价。这些人都急于利用应召别家公司，而对目前雇用他们的公司施加压力，以使该公司的领导给他们以晋升或增加工资的机会。他们妄图利用“被别家公司录用”的名义来加速他们在原公司的发展。这种计谋往往使别人上当，特别是那些恰好是这种

投机型者受雇的原公司的竞争者。

自以为是的人

这些人根本无法容忍别人的一切举止、想法，只认为自己的观点高于一切如此的精神即使是超级的“人际关系训练法”也治不好。把这些人一个个地互相隔离开来，乃是最好的解决办法，而且也是惟一的解决方法。这些自以为是的人对谁都看不起，觉得这个世界上的人都不如自己。

谄媚者

这些人很自信，但办事往往不成功。他们认为如果能迎合企业领导，就能步步高升。这些人没有真本事，品质不良，道德观念差，意志薄弱。

以上五种人，做领导的你千万不可重用，因为他们的弱点过于常人。有些领导者求才心切，发现某人有一技之长，便不问其他，委以重任。殊不知，有些人虽然学有所长，但由于自身的某一方面存在的弱点，有朝一日说不定因此坏了企业的大事。

6. 偏才也可用

领导者在用人时，面对一个各方面都懂不多的人和某一方面比较擅长的人，有时宁可任用有偏长的人。即某一项工作对人才的全面性要求不强，各方面都差不多或有偏长的人能干时，领导们可以舍“全”求“偏”了。可能一些领导认为：用偏长之才不等于冒险吗？万一在工作中出现其他意外情况，偏长就无计可施了。但偏长之才一旦被用对了地方，就能做出常人难以做出的成绩。陈景润被用来搞数学研究，正好符合其偏长，故能成大就；反之，恐怕他也只能平凡过一生。

秦穆公想重用百里奚。但当他见到百里奚已经白发苍苍时，不免有些失望。百里奚知道秦王的心思，于是说：“大王若是要让我上山打虎，臣确实老了；但大王若与我商议天下大事，臣自信尚可强于姜子牙。”穆公听后茅塞顿开，终于任用了百里奚，让他成就了一番事业。

从上述两个例子可以看出，人才只能就某一方面而言，不能求全责备。鲁迅曾说过：“如果人要成为完人，恐怕人的数量极有限；如果书要成为全书才称其为书的话，那世上简直没有一本书值得去读。”人无完人，金无足赤，这应是极为简单的道理，但有些领导在用人的时候，却不自然地犯了求全责备的禁忌。其中原因，就是叶公好龙，不懂用人之法，却偏偏装出求贤似渴的样子来，欺人视听。

用其所长的好处可以为人才形成一种“自我激励”效应。根据双因素理论，当人从工作中得到成就和乐趣时，便可以获得“内因”以外的“外因”，使他更加热爱工作。因此，用人之长可以使“长”更“长”。当然，这也是合理利用人力资源，优化配置人力的表现。

7. 善用短处

人们的短处和长处没有法定的界限，许多人性格倔强，固执己见，但他同时必然颇有主见，不会随波逐流，轻易附和别人意见；而有些人办事缓慢，手里不出活。但他同时往往有条不紊，踏实细致；再有些人性格不合群，经常我行我素，但他可能有诸多创造，甚至硕果累累。

领导者用人的高明之处在于善用别人的短处。

北宋初年，南唐派使者前来纳贡，所派使者是江南名士，学识渊博的徐铉。

满朝文武官员全都知道徐铉的才气，怕自己丢丑，所以深怕被选为押伴使。

宰相也一筹莫展，就向宋太祖请示。太祖说他要自己选择押伴使。

宋太祖让宦官传旨，要殿前司写出十个不识字殿中侍者的名字，呈报上来。

一会儿名单就写好了，由宦官呈上交给太祖。太祖御笔一挥，点了其中一个人的名字，并说：“就让这个人去吧。”

满朝文武见此都大吃一惊，连宰相也不明其意，只得遵旨办事，催促那个被点中的人赶快动身。

那个殿中侍者不知道皇上为什么派他去做使臣，也不知道到时候应怎样做，又不敢问，只好去执行任务。

他到了江边刚一上船，徐铉就滔滔不绝地和他谈论起来。说古道今，词锋如云，周围的人都对徐铉的能言善辩惊叹不已，夸他不愧是江南名士。

那位侍者根本听不懂徐铉谈论的深奥道理，当然无言以对，只得一个劲儿点头称是。

徐铉不了解他学问的深浅，心想不能在宋人面前丢脸，于是越发喋喋不休说个不停。一连几天，徐铉直讲得口干舌燥、疲惫不堪，能说的都说了，那位侍者并不与他论辩，徐铉也自觉没趣，就不再吭声了。

宋太祖运用“不战而屈人之兵”的计谋，以愚对智，愚者对智者所作所为无法理解，智者没有对手，也就没有胜负可言了。

现代企业中善用人之短的企业家也的确有人在。听说有这样的一位厂长，他让谨小慎微的人去当安全监督员；让性情急躁、争强好胜的人去当青年突击队长；让爱吹毛求疵的人去

当产品质量管理员；让爱道听途说，传播小道消息的人去当宣传部长；让那些斤斤计较的人去参加财务管理……结果，这个工厂变消极为积极，大家各尽其力，工厂效益倍增。

8. 敢用有瑕之玉

我国有句俗语：“宁用有瑕之玉，不用无瑕之石。”瑕不掩瑜，在某方面有专长，有成就的人，缺点是次要的。当今美国最优秀的轮胎公司之一的“燧石轮胎橡胶公司”，创业之初仅有几个工人和一间旧厂房，它之所以发迹，靠的是什么？是该公司创始人菲利斯顿敢于选用酗酒成性的发明家洛特纳之所长的结果。菲利斯顿第一次看到洛特纳时，是在酒吧间，洛特纳满脸是灰，把裤子当围巾披在肩上，走路东倒西歪，滑稽不堪。人们常常取笑他，不叫他的名字，称他为“醉罗汉”。当菲利斯顿得知洛特纳是个发明家时，并没有因为洛特纳有酗酒的恶习歧视他，而是三番五次去走访他，碰了钉子也不灰心。这使洛特纳深为感动。洛特纳为了报答菲利斯顿的恩德，下决心帮他打天下，制成了一种不易脱落而且储气量大的轮胎。这种轮胎后来被福特汽车公司采用，使菲利斯顿的事业有了很大的转机。正如人们所说的，“装上新轮胎的福特汽车起飞之日，也是菲利斯顿橡胶公司腾飞之时”。

每个人都有不同的缺点 也有不同的优点。敢用有缺点的人，利用他缺点背后的优点 并充分发挥 最终得益的还是自己。

9. 用将才的窍门

帅才必须要有运筹帷幄的本领，将才似乎更应注重于实际，因为他是领导者与基层执行者之间承上启下的桥梁，所以，领导者们使用将才时注意把握好五大标准。

□ 分、明、勤

不分则不能使人心悦诚服，没有凝聚力的集体是什么事也做不成的；不明则是非不清、意图不明，会使人无所适从；不勤则纪律荒废，事务得不到认真及时的处理，政策法规得不到彻底的贯彻、落实。所以，作为一个将才，一定要具备分、明、勤三种能力，同时还应懂得区分，以为下属作榜样，否则，不能放其在将才的位置。

□ 不怕死

将才首先要有一点舍生忘死的精神，全身心地投入工作。作为带兵之将要有身先士卒，敢于冲锋陷阵的精神，才能引导士兵甘抛头颅，愈战愈勇；作为从政之将，要有献身事业，以身作则的意识，只有自己把精力全部贯注于事业中去，才有资格要求自己的属下做到这一点。

□ 不逐名利

为追求功名利禄而来的将才，必然不会很好地控制个人的欲望。当自己晋升得慢一些时，就会怨气冲天，这样的将才就算再有多高的才能，他也会影响属下去争抢薪水的高低、待遇的优劣，进而导致为毫厘之利而伤大局。

□ 身心健康

为将之才上要沟通领导，下要联络士卒，既要动脑动手，又要勤操劳。如果身体虚弱，会因过度劳累而吃不消，容易生病；如果缺乏精神支柱，应付日久而产生厌烦情绪，离心离德，难胜重任。所以，对将才来讲，体格强健、精神饱满是很

重要的。现代社会，竞争日趋激烈，更需将才身心健康，具备打硬战的条件。

有忠义血性

如果说将才必须要同时具备以上四点要求有些过分苛求的话，那么第五点是绝对不可少的。因为将才有优劣之分，也有擅长的区别，有的人多谋善断，有的人勇敢沉着，有的人是文经之才，也有的是武将之士，各自会发挥不同的作用。但无论何种人才，若没有起码的忠肝义胆，血气良心，则最终是无法使人信赖和依靠的。

所以，敬请各位领导者选择将才时应注意上面五大点。

10. 用有缺陷之人的方法

有缺陷的可用之才大体可分为两种：一种是才能不足之人，另一种是德行不足之人。不同的类型，有不同的使用方法。我们在这里还是以曾国藩为例，说一说他是怎样任用能力不足之人的。

其实说起来，曾国藩自己以一介书生的文职身份统兵十数载，虽历尽千辛万苦，但毕竟缺乏带兵之术。所以自组成湘军以来，他注意用文人所注重的德来规范要求将士，他亲自撰写《莫逃走》的安民歌，在湘军所到之处去安抚人心，稳定环境；又自编了训练教材，让士兵背诵《爱民歌》，既能识字，又能识大义，所以，湘军组建之初，纪律比较好，比绿营军的战斗力要强得多。

由于这种方法行之有效，所以，曾国藩依自己的经验也就放手选拔了一些文人来带兵。在考虑人选时，曾国藩着力侧重的是“拙诚”之人，用现代的话来说就是埋头苦干、多做实

际工作、不做表面文章的人。曾国藩认为只说做不到的人，什么事情都做不成，而实干主义看起来是天下的至拙，但它可以破天下的至巧，所以，拙朴而尚德的人才是走向成功的基础。

对于才能方面明显不足的人才，曾国藩对他们授以谨慎处事的秘诀，日常的人际交往中自谋自抑、扬人抑己，正视自己的不足，注意虚心学习，同时也可以避免因逞强好胜而引起的的是是非非。只有“论功则推于人，论过则引为己责”的人才能够吸引有为之人来到自己的身边，以众人之长补自己之短。

在作战方面，人人都知道只有足智多谋、巧于妙算，才能出奇制胜，这是将才必须具备的本领。以文人身份带兵打仗，怎么可能做到这一点呢？——不要紧，曾国藩有办法，他为湘军订下了“扎硬寨，打死仗”的方针，强调固守不能进攻，稳扎稳打，在率兵进军的过程中，哪怕只住一宿，也要挖深沟，筑起坚固的堡垒，以保证自己的安全；哪怕一天只行进二十里路，也要使所到之地不留一点后患，防止腹背受敌。

对于曾国藩的这些笨办法，当时许多人非议不休，认为他过于愚钝。孰不知，正是依靠这种笨办法，曾国藩取得了成功，而被列为三大中兴名臣之一。

11. 因人施用法

· 用人之长，因人施用和因事择人相互结合，不可偏废，只有这样，才能使人才各得其所，各展其长。要做到这一点，首先要对各种人的性质、内容和责任进行分析，并定出担任某项工作的人员应具备的资格和条件，从而针对企业中各种工作、各种职务的需要，选用适当的人员，使人员的能力符合工作要求，让合适的人去做合适的工作。因人施用的要诀分为如下两点：

□ 德重于人

德为源，才为流，有德无才，则近于愚笨，有才无德，则为小人或为奸诈之徒。当二者不可兼得时，与其无德而近于小人，不若无才而近于愚人。所以幕府中推荐之人，德才兼备者均受到重用，而有才无德者大多受到冷遇或用而戒备之。特别是在招募新兵时，将在谋而不在勇，兵在精而不在多，要招募那些有根有底，朴实勤苦的种田人，油滑的市井游民，纵然聪明伶俐也不可要。那些胸有大志之人以双目有神不外散，鼻梁直，嘴唇厚为最好。一副正气凛然样子，肤色粗黑，双手茧多，说话时虽以木讷寡言，但多为实话，这样的人要相信他们并重用他们。

□ 察颜观色

在察言观色的过程中，对别人便有了一个基本的认识，有了这个认识，以后的实际证明大半都是正确的。从对方的言谈中捕捉到对方的思路，获得多种知识，从而给他安排适当的活儿。

用人之法应建立在人才本身素质的基础上，那种希望依靠改造人才的方法大多容易导致失败，与其改造之，不如因人而施用，顺其才而用人，这样才能令其所用，达到较满意的结果。

12. 人才才能要适合

古人曰：“君子所审者三，一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官，此三者乃治乱之源也。”可见，能当其位是任人的重要原则，是判断领导者任人是否正确的首要标

准。在任人时，领导者对人才一定要量体裁衣，既不能让统御千军的将帅之才去做伙头军，也不能让县衙之才去当宰相；既不能让温文儒雅，坐谈天下大事的文官去战场上驰骋，也不能让叱咤风云，金戈铁马的武将成天呆在宫廷里议事。而应该辨清各自的特长，派其到相符的地方或授予其相应的职位。不当其位，大材小用或者小材大用都是任人的失败之处。不当其位，当然就无法发挥人才的长处，空得满腹经纶却无处施展；大材小用造成人才的极大浪费，必挫伤人才的积极性，使其远走高飞，另谋高就；小材大用只会把原来的局面越弄越糟，成为专业发展路上的绊脚石。“用人必考其终，授任必求其当”，古人已经给现代领导们做出了榜样。

狄仁杰就是一位善于任人的官吏。有一天，武则天问狄仁杰：“朕欲得一贤士，你看谁能行呢？”狄仁杰说：“不知陛下欲要什么样的人才？”武则天说：“朕欲用将相之才。”狄说：“文学之士温籍，还有苏味道、李峤，都可以选用；如果要选用卓异奇才，荆州长史张柬之是大才，可以任用。”武则天于是擢升张柬之为洛州司马。过了几天，武则天又问贤，狄说：“臣已推荐张柬之，怎么没任用？”武则天说：“朕已提拔他做洛州司马。”狄仁杰说：“臣向陛下推荐的是宰相之才，而非司马之才！”武则天于是又把张柬之升迁为侍郎，后来又任他为宰相。事实证明，张柬之没有辜负重任。可见狄仁杰多么懂得任人应当其位的道理！

在考虑能当其位的过程中，领导不能仅仅以人才能力的高下来衡量，还得考虑人才的性格、品行。如果此人性格懦弱、不善言辞，则不宜让他担任公关和推销方面的任务；如果他处事较随意，且常出一些小错，不拘小节，就不应任用他做财务方面的工作；如果品行不太端正，爱占小便宜，且比较自私，