

绪 论

二十世纪人类最伟大的一个壮举，当属中国的改革开放。解放思想 实事求是 革故鼎新 奋发图强 继往开来 与时俱进 伟大中国欣欣向荣。二十一世纪初年年末，中国又加入了世界贸易组织，昭示着更进一步的改革开放。融入世界文明大潮，在改革开放中振兴中华，中国必将以崭新的形象，傲立于世界民族之林。与时俱进 开创未来 离不开各种各样心系中华、德才兼备、锐意创新、开拓进取的人才。大而言之，人才的涌现，离不开改革开放。小而言之，离不开领导用人。充分发挥人才的价值，是领导用人方法和艺术的真谛。因此，对于领导者来说，不能不努力研磨用人艺术。

领导用人是任何时代都十分重要的事务，也是一个常议常新的话题。只要人类社会存在，就不可能不用人治事。人类在其进化与发展的历史过程中，既留下了令人受用不尽的宝贵经验，也留下了令人唏嘘不已的沉痛教训。中华民族是世界上智慧绝伦的民族，其用人方面的经验值得世人借鉴。中华民族又有其惨痛的历史，其用人方面的沉痛教训，更值得人们警钟长鸣。在漫长的中国封建社会中，既不乏德昭天地日月而举才重德唯公之士，也不乏行垢天地神明而用人偏私唯亲之人。封建制度和封建文化，造就了封建社会的权术政治。这些权术包括君主御臣术、宫廷政变术、结党营私术、谄媚惑上术、谗毁诬陷术、韬光养晦术、奸佞狡辩术。另外，兵家谋略术和商战智慧术，也都深刻影响着用人行为。这使得封建社会犹如一个漫漫长夜，虽然用人之举也如浩瀚苍穹时而星光闪现，但是毕竟难以和日出的光耀相提并论。

中国伟大的社会主义革命和建设，曾使用人机制得到极大改

善。随着中国社会改革开放的深入进行，用人之举必将得到更大的改观。如今，中国已经成为世界贸易组织成员国，更大的挑战还在后头。无论如何，在融入世界中创造自我，在创造自我中融入世界；在融入世界中求得发展，以发展的姿态融入世界；借助培养人才促进发展，在发展之中培养人才，实乃中国把握机遇和迎接挑战的题中应有之义。提高领导干部的用人水平，直接关系到人才的培养。立足于自身的直接经验，系统学习领导用人方法和艺术，广泛获取间接经验，并实现直接经验和间接经验的联结与升华，形成独具特色的用人方法，无疑是领导者提高用人能力的有效途径。

领导用人的方法和艺术，不是一个理论学科，而是一个实用学科。所谓领导用人的艺术，不过就是寻常人际交往技巧高度而集中地发挥。它不能不关注人世间物理、道理、事理、情理和心理，它不能不关注人性、政治、社会和文化。否则的话，就只能流于理性说教，可以千年不变，万众同声——只要识得汉字一大筐，都能夸夸其谈。其实，领导用人的艺术，是一种最难学习的学问。这是因为，从来没有哪一种能力，比领导用人的能力更受个性和心理素质的影响。也就是说，健全的个性和健康的心理，对于领导者的用人能力来说，是一种至关重要的决定性因素。提高用人能力，必须把理论学习、个人实践和自我反省、自我完善紧密结合起来。否则，就必然应验一句老话：别人教的小曲唱不得。

人是一种极其复杂的高智能动物，有着善恶兼具的特点。本性所规，人有七情六欲，容易自甘堕落或被他人投其所好；才智所限，人有智愚明暗，难免有人嫉贤妒能或任人唯亲，贪念所使，人有野心权欲，容易结党营私和玩弄权术；形势所制，人有惧乱惶惑，骄慢轻忽，容易身不由己和控用失分，秉性所由，人有好恶爱憎，常常贵我轻他，自高自大，容易以己度人和蒙蔽失察；更有一些人大智若愚，大奸若贤，大辩若呐，大贤若癡，确实很难识别。既然如此，难免出现才子落魄、小人得志的情况。因此，用人艺术必须虚心研

磨。必须指出，无论如何，领导者提高用人艺术的前提，即胸怀远大理想 摒弃低级趣味 爱才如爱至宝 育才胜过园丁 举才出于公心，用才必重德行。只有具备这一前提，用人之举才能臻于艺术之境。否则，难免滑入行权弄私的权术泥坑。作为一种难以掌握的学问，用人艺术博大精深、奥妙无穷。作为一门课程，则一直没有科学、合理、适用的教材。为了方便领导干部的学习，我们根据领导用人的特点和领导干部学习的需要，把领导用人艺术分成三大部分：一是领导者识别人才和智慧，二是领导者选拔干部的方法，三是领导者使用人才的艺术。如此以来，就能形成一个科学而合理的框架。

领导者识别人才的能力，是领导者用人能力的核心因素。从领导者用人能力的结构来看，领导者的用人能力包括识别人才和智慧、选拔干部的水平和使用干部的能力，其中的识人能力位居领导者用人能力链的前端，具有非常重要的意义。从领导者用人的实践特征来看，人才的识别位于用人过程的前端，同样具有十分重要的意义。可想而知，如果领导者识人不明，岂能保证用人得当。事实上，用人的最大难点，无疑就是识人。这一点，古往今来多有论述。领导者识别人才的方法 包括六戚法、五视法、六征法、六验法、七观法、八观法、系统观察法等等。然而 这些识人方法本身并不能称为识人智慧。我们所说的识人智慧，指的是这些方法的巧妙运用。我们所探讨的识人方法，绝大部分属于古代识人方法，只有系统观察法属于现代识人方法。这很可能使人产生疑问：难道现代识人方法还不如古代识人方法高明吗？为什么如此偏重古代识人方法呢？这个问题不难解答：虽然现代识人方法确实比古代识人方法更为完善，但是，因为现代识人行为更注重用人制度的规范和群众的眼光，而古代识人行为则更侧重于领导者个人智慧和个人眼光，所以深入探讨古代识人方法，更有利于领导者提高识别人才的能力。

领导者选拔人才的方法，代表着领导者从众多的人才中选拔干部的技巧从众多胜任某种工作的人才中，选出最为合适的人加以任命，无疑是一件需要认真权衡的事情，因此多少也包含有“艺术”的成分。选拔干部的方法分为三部分，一是较为宏观的选任制、委任制、聘任制、考任制、助理制等方法——虽然这部分内容比较枯燥，但是着眼于全书的逻辑和体例，我们又不能不稍加涉猎，尤其是在当前有关教科书普遍忽视这些内容的情况下，更是需要我们纳诸视野；二是一系列较具指导性的内容，包括德才兼备、中才为用、大才大用、未必喜欢才取用、敢用才高于己者、年轻优先注重、多从内部提干部、善用曾经失败者和量才授职等等；三是实际操作中的微观方法，包括公开招聘法、电子问卷法、公文篮子法、无领导小组讨论法、系统考核法等等。中观选拔方法涉及到选拔干部的原则和标准，即德才兼备、用人唯贤和唯才是举等问题，其中存在的一些矛盾现象。尤其是用人唯贤、德才兼备和唯才是举之间的矛盾，更是需要领导者合理解决。必须指出，脱离了“合理”一词坐而论道，就会陷入教条化的泥潭，就会脱离领导者用人的实践，就会损害理论的实用性和学科的生命力。

在领导用人的三个重要环节——识别人才、选拔干部、使用干部中，第一个环节是前提——不能识别、发现人才就谈不上选拔与使用第二个环节侧重于方法——在已经识别、发现的人才中使用什么方法以及按照什么标准选拔哪些人担任负责干部；第三个环节重在“艺术”二字侧重于怎样高效使用干部，使下级干部人尽其力、人尽其勇、人尽其智、人尽其忠，开拓进取，锐意创新，无私奉献，创造辉煌。使用干部的方法和艺术，乃是一个领导者实际领导能力的体现。对于手下的干部，领导力高强的领导者能够使之勇者尽其力，智者尽其才，忠者尽其心，贤者尽其誉，爱者尽其命，领导力差的领导者则有可能导致勇者省其力，智者隐其才，忠者匿其心，贤者惜其誉，爱者收其情，导致人心涣散，效益低下，乃至领导

或经营失败。用人方法与艺术，是领导方法与艺术最为重要和最为精彩的部分。领导者能否创造辉煌，关键就看用人水平的高低。

领导者使用干部的艺术，包括赢得人心的艺术、激励部下的艺术和创造权威的艺术。其内容丰富多彩、奥妙无穷。其中，信任、尊重、关心、爱护部下以及表扬、批评的方法等等，属于赢得人心的艺术之范畴。尤以信任部下——用人不疑，疑人不用为要点；包括物质激励、权力激励、荣誉激励、感情激励在内的种种激励方式和方法，均属于激励部下的艺术之范畴；而关于赏罚、权变和文化建设等内容，则属于创造权威的艺术之范畴。这些方法的巧妙运用，就形成了使用人才的艺术。毫无疑问，这是领导者学习用人方法和艺术必须掌握的重点内容，需要深入领会和大力创新。

正如古人所说：“数中有术，术中有数。”一般规律和方法中，蕴涵着使用技巧——此处我们姑且称之为“艺术”，而使用技巧也不可能脱离一般规律和方法。然而，“数”与“术”毕竟有所不同。弄清这个问题，有助于我们深刻领会用人艺术的微妙之处。首先，领导用人的方法是从众多的领导行为中归纳的规律，具有普遍性特点及意义。从理论上说，它代表着领导用人行为的普遍原则，能够指导用人行为。领导用人的艺术，是指不同领导者由于个人的气质、性格、思想方法的不同，在不同的领导环境中适时适地、因人而异、创造性地综合运用用人方法的有关技巧，代表着用人行为的特殊性。简单地说，权变地高度有效地运用用人的方法，就是领导用人的艺术。可以说，领导用人的方法和艺术，分别代表着领导用人行为的普遍性和特殊性。因为用人行为的有效性是我们强调的核心原则，所以从实践角度来看，用人艺术高于用人方法。

其次，领导用人的方法较为侧重理论，它以干部人事制度和领导科学理论为基础，注重正确性、进步性、合法性。领导用人艺术强调现实性、可行性、有效性、综合性、动态性与合理性，侧重权变和技能。否则，就没有用人艺术可言。

领导用人的艺术，受领导者自身实力的制约。卓越的强力型领导，大可抑制小人之奸于不发，用小人之智以建功，而平庸的领导则不可玩火自焚。因为控用之间的分寸，不仅必须心知肚明，而且更须行之有效才行。从这个角度说，领导者使用人才的方法和艺术更是博大精深、奥妙无穷，大可干脆去掉“方法”一词而悍然冠之以“艺术”二字。因为其动态性、复杂性、微妙性、综合性、权变性与合理性，非有高超的用人能力，实在难以恰当把握分寸与火候。必须指出，领导者使用干部的艺术，与领导者个人的人格、性情、胸襟、学识、智谋具有极其深刻的联系。惟有综合素质高超的人，才有可能成为卓越的领导。当然，系统学习对任何人都有促进作用。

所谓“借众人之力，成众人之事”表明领导工作具有间接性特点。如果领导不用别人工作，那就不再成其为领导。领导者绝不可能像作家那样独处一室，苦思冥想，物我两忘，等到灵感来临，只管奋笔疾书，洋洋洒洒写出传世大作。领导者必须让部下八仙过海各显神通，才能成就气候。领导工作的间接性特点，要求领导者在使用干部的过程中培养干部，在培养干部的过程中使用干部。既然如此，领导者使用人才，就必然涉及到义与利、情与理、用与弃、信与疑、纵与控、宽与严、松与紧、虚与实、情与理、远与近、打与拉、赏与罚、升与降和常与变的种种技巧，即所谓的用人艺术。可以肯定，学习用人的方法和艺术，心系天下者可以成大局，反躬自省者可以知命运，淡然自处者可以明清浊，积极进取者可以长才干，游戏人间者可以正进退。虽然这门学问很难掌握，但是，领导干部为了民众的福利、国家的强盛和自身的成长，不能不认真学习和大力创新。

高超的用人艺术，代表着领导能力的高度发挥。领导用人的能力，是领导能力的核心部分。对于领导者来说，没有任何能力能够弥补用人能力的缺陷；而高强的用人能力，则可弥补其他任何能

力之不足。因此，领导干部必须牢牢记住古人的至理名言：

臣以自任为能 君以用人为之能

臣以能言为能 君以能听为之能

臣以能行为能 君以能赏罚为能

这就是领导用人的要义——领导者必须身体力行的真理！

你想造福于民众吗？你想提高领导能力吗？你想实现自身的价值吗？你想成为卓越的领导者吗？如果你真想为国为民多做贡献，请你努力学习学习领导用人的方法和艺术吧！

上
篇

识别人才的 智慧

一、用人难点在识人

古人云 立政之要 首在用人 成事之机 亦在用人 争天下者 先争人才，得人才者得天下；天下与人手易，为天下得人难。今人说：当代的竞争是人才的竞争。毛泽东曾经说过：“领导干部的主要职责，一是出主意 二是用干部。”由此可见 用人之举何其重要。

说到用人，古今中外无不强调：知人善任，用人之长；用人不疑，疑人不用；德才兼备，举才唯德。种种说法，早已成为老生常谈，人们莫不耳熟能详。然而，用人一事，却是自古以来佳话流传而又败笔累累。汉高祖刘邦因有张良、萧何、韩信、陈平等人才 荣幸地成就了帝业。刘备因有诸葛孔明，方能三分天下而得其一。曹操唯才是举，方成一代枭雄。李世民知人善任，成为中国历史上的伟大君主。康熙皇帝也能善用人才，方有康乾盛世令人称道。相反，秦二世宠信赵高，后来反为赵高所害。战国时赵王赵丹错用赵括 导致 40 万赵军被秦将白起活埋。拿破仑错用格鲁希，导致滑铁卢战败。朴正熙宠信车智澈，招致杀身之祸。为什么有人用人得当？为什么有人用人不当？其主要原因之一，是用人目的和识人能力不同。完全可以说，领导者用人之举，首在识人；不能识人 何谈用人。

从一句老话“知人善任”来看，知人是善任的前提。由于人的心灵世界极为复杂，所以自知很难，识人亦难。古人对此大发感慨 为治必以察人为先 知人然后方能善任 非知人不能善其任 非善任不能谓之知 帝王之善者 莫大于知人 可以不识字 不可不识人 用人之要 察吏为先。总而言之 识人的确为用人的重要环节。

识人不仅是用人的要点，而且也是用人的难点。古人云：事之至大 莫若识人 事之至难 莫如识人 相人容易 识人至艰。因为人性复杂，性情各异，动机多变，导致人心难测何况，芸芸众生，

智有高低 势有不同 心有所想 情有所生 意有所凭 利有所趋 情有所属，导致人们虽然熟识人方法，但是常常产生错误判断，实则说起来容易做起来难现实生活中的男男女女，若是识人有误，情非所托，固然会万般悔恨，痛苦不堪，但那只不过是个人悲剧而已若是领导者识人有误，用人不当，则会影响整个组织。领导者识别人才，需要在混沌现实环境和混沌思维状态下作出准确判断，需要具有很高的识人能力领导者识别人才的能力，是其综合能力的体现它与领导者的性格、学识、经验、修养、理想、情操 具有内在的联系领导者在各种因素造成的混沌心理结构制约下，如果仍然能够作出正确判断，那就意味着其识人之举，已经臻于艺术境界。之所以有识人艺术之说，原因大概就在于此。

生活中因交友不慎而后悔不迭的人，并不罕见；历史上用人失察而懊悔不已的人，同样比比皆是。

东汉皇帝刘秀，可以算得上是一个英明皇帝。他比较朴实宽厚 善于招降纳叛 对下属能够“推赤心于人腹中”。然而 对于表面上恭谨谦虚、忠勇刚直的平敌将军庞萌，刘秀却简直是错得离谱。他常借用孔子的话盛赞庞萌“可以托六尺之孤 寄百里之命”。

当刘秀命庞萌与虎牙将军盖延攻击海西王董宪时，只因把诏书颁给了盖延，庞萌疑心盖延说了他的坏话，倒戈消灭了盖延的大军，只有盖延一人侥幸逃脱。庞萌则与董宪联合，并自封为东平王。刘秀气得七窍生烟，亲率大军征讨。好在这位英明皇帝，还没忘了安抚人心和自我解嘲：“吾尝以庞萌为社稷之臣，将军得无笑其言乎！”此语见之于刘秀写给手下将军的信中。

诸葛孔明其人，在中国可谓家喻户晓。他天纵英才，神机妙算，呼风唤雨，无所不能。至于用人，他不仅有识人之明和用人之能，而且还为后世留下了脍炙人口的识人用人的著述。“若非先主垂三顾 谁识茅庐一卧龙？”这位未出茅庐便纵论天下三分的神机鬼断之才 心追先主之恩 图报后主之身 六出祁山 九伐中原 捷

报未传身先死，常使英雄泪沾襟，真正做到了“鞠躬尽瘁，死而后已”然而，不知何故，他竟然忘了刘备的嘱咐：“马谡其人言过其实，不可大用。君宜详察之。”街亭之战，诸葛亮用人失察，重用马谡，坚守街亭，导致街亭失守，蜀国大军进退无据，伐魏行动前功尽弃。

一代伟人拿破仑，本来是一个知人善任的政治家、军事家，他的识人用人艺术非常高超，但仅仅一次重大失误，就使自己身陷囹圄。滑铁卢战役中，拿破仑任命格鲁希担任总司令，执行追击布吕歇尔将军的任务。布吕歇尔命令士兵化整为零，陆续向主战场——滑铁卢四臂村分散转进，格鲁希失去目标后仍然不知向主战场靠拢，拿破仑激战一昼夜，就在快要打败英国惠灵顿将军之时，布吕歇尔将军的援军突然赶到，拿破仑兵败如山倒。此时，格鲁希却空有三分之一的法国野战军，在仅离滑铁卢主战场二十多公里以外的地方无所作为。拿破仑用人失察，不幸成为俘虏，被关在圣赫勒拿岛，直到病死。

美国伟大的总统林肯，识人用人的水平堪称一流，仍然难免用人失察。在美国南北战争中，林肯总统先是器重那些“近乎完美”的人，包括麦克莱伦、米德将军，结果是节节败退。所幸的是，林肯有勇气纠正他用人失察的错误，力排众议，大胆起用受人排挤、怀才不遇、牢骚满腹、借酒消愁的格兰特将军。格兰特将军走马上任，迅速扭转战局，并率领北军取得南北战争的胜利。至于格兰特将军本人，后来也成了美国总统。

大概正因为人的本质很难识别，所以孔子说“凡人心险于山川，难于知天”。更有甚者，就连孔圣人也不得不感叹自己识人不明。他说：“以言取人，失之宰予。以貌取人，失之子羽。”意思是说，从前我以言观人，在评价宰予此人时看走了眼；从前我以貌取人，在评价子羽时错看了他。既然连圣人都难免看人失察，可见“识人至难”之说所言非虚。

关于识人之难 综合各种说法 大致有以下几点。

（一）人事复杂 良莠难分

人类的社会生活是极其复杂的 自卫意识和锐进之心 使得人们巧于伪装；个人好恶使得人们倾向于喜欢看到自己希望看到的现象，从而产生先人为主的观点；生活情境变化多端，人们的优点和缺点又缺乏一个统一的标准，致使人们长短互变、良莠难分。古人之所以说事之至难莫若知人，是因为似是而非的情况实在难以分辨。古人云：刚直开朗似刻薄，柔媚软弱似忠厚，廉介有余似偏隘 言讷识明似无能 辩博无志似有才 迟钝无学似渊深 攻讦谤讪似端直，掩恶扬善似阿比。其意是说，刚直开朗与刻薄寡情相似，二者很难区分；柔媚软弱和忠厚善良相近，二者很难区分；廉洁耿介和偏执狭隘相近 二者很难区分 言语迟钝、见识高明 看来好像是个无能之辈；能言善辩而意志薄弱的人，看起来好像很有才能；迟钝无知、缄默不语 看上去好像学问渊博深厚 愤世嫉俗、诽三谤四，看起来好像公正刚直；隐恶扬善，又好像是朋比相颂。凡此种人，似是而非，有的人空有真才实学却不被赏识，有的人滥竿充数却有人叫好。因此 良莠难分 优劣难判 实属情理中事。

因为人性复杂，善恶兼具；人心难测，内外不一；何况人无定性 心无定志 变化多端 无从尽知 所以识别人才是用人的难点。周朝宰相姜太公吕尚曾在《六韬·选将》中说：“夫士外貌不与中情相应者十五 有贤而不肖者 有温良而盗者 有貌恭敬而心纒者 有外廉谨而无至诚者；有精精而无情者；有湛湛而无成者；有好谋而无决者；有如敢断而不能断者；有恹恹而不信者；有恍恍惚惚反忠实者；有倭倭拖拖而有功效者；有貌勇敢而内怯者；有肃肃而反易人者 有嗃嗃而反静 恇者；有势虚形劣而外出无所不至，无所不遂者。……天下所贱 圣人所贵 凡人莫知 非有大明 不见其际 此士之外貌不与中情相应者。”这段话的意思是 有的人看似贤良 实

则不够正派；有的人看似温和敦厚，实则好干些盗贼勾当；有的人看似对人恭敬有礼，实则内心轻慢；有的人貌似廉洁谨慎，实则内心根本不以为然；有的人看似忠心耿耿，实则感情并不专一；有的人看似忠厚老实，实则并不是良善之辈；有的人善于分析思考，决策和行动却有欠果断；有的人貌似诚恳，实则并不老实可交；有的人看似稀里糊涂，实则忠诚老实；有的人看似拖沓随便，实则富于成效；有的人貌似勇敢刚强，实则内心怯懦；有的人看似严肃有余，实则容易接近；有的人看似严酷无情，实则内心温和平静；有的人其貌不扬，实则很少有办不成的事情。……天下凡夫俗子可能轻视他们，圣人却很重视他们。其中的奥妙，哪里是凡人所能知晓的！只有见识超凡的人，才能透视其本质。这都属于外貌和内心不一的现象。

姜太公的话，表明了一个道理，即没有超人的素质，不可能有超凡的见解。只有具备了高超的能力，才能慧眼独具，见微知著，区分良莠，发现才子。从另外一个角度讲，现实生活中有的人的长处能够变成用处，有的人的长处却不能变成用处，有的人的长处可能变成短处，有的人的短处可能变成长处。一个人的发展方向，既取决于其核心素质，也取决于其综合素质，其奥妙很难把握。对于领导者来说，洞见人的同中之异，异中之同，把握其长短互变，确实需要独到的眼光。

战国时期的大法家商鞅，对此似乎别有一番感慨。商鞅原名公孙鞅，卫国人。由于卫国太小，不是他建功立业的地方，所以他很早就投奔魏国，在魏国宰相公叔痤手下当差。魏国宰相公叔痤临死之前告诉魏惠王：“公孙鞅的才干，高出我十倍有余。我死之后，请把国政交给他。魏国的前途就在他的身上了。”魏王大吃一惊，继而默不作声。公叔痤见魏王不听，又说：“大王如果不用公孙鞅，就请立即杀了他。如果他被别的国家延揽，就会成为魏国第一大祸患。”魏王不仅不以为然，反而嘲笑公叔痤神志不清。公孙鞅

在魏国怀才不遇，逃到秦国，成为宰相。后来，秦军攻打魏国，魏军惨败，魏惠王后悔得一塌糊涂。可能有感于在魏国不愉快的经历，公孙鞅曾对秦王嬴渠梁说：一个有见识有作为的人，经常会被人误解。众所周知，生活中有才之士之所以会被误解，是因为他们看上去显得愚笨。一般来说，越是庸俗不堪的人，越是随声附和，机灵乖巧，拥有不可多得的小聪明。才华出众者往往不屑于迎合世俗的爱好和观点，庸人们反而视之为怪物一个。然而，小聪明毕竟不能成就大事业。

识别人才，极易受他人观点的影响，更增添了识人难度。西汉贾谊，才华出众，见识超人，二十多岁就被汉文帝所重用。汉文帝先是提升贾谊为太中大夫，后来又想将其擢任公卿。然而，周勃等老臣看到贾谊年少得宠，心有不甘，于是极力谗毁：“雒阳之人，年少初学，专欲擅权，纷乱诸事。”汉文帝忽视了贾谊才高气盛和惟我独尊的不同，因而误信谗言，贬逐贾谊到外地任职。贾谊郁郁不得志，竟然忧伤而死。公平地说，贾谊的命运实在令人同情，然而又不免令人可怜。他既不该遭遇那样的命运，也不该如此意志薄弱。不过，对于领导者而言，确实应该给那些才高心大而气量不足和意志不坚的人一个磨练襟怀和意志的机会。对领导干部而言，“心”与“志”并不相同，切不可才高心大而必须才高志大，意志弥刚。

《吕氏春秋·似疑》指出：“使人大迷惑者，必物之相似也。玉人之所患，患石之似玉者；相剑之所患，患剑似吴干者。贤主之所患，患人之博闻辩言而似通者。亡国之主似智，亡国之臣似忠。相似之物，此患者之大惑，而圣人之所以加虑也。”

德国哲学家黑格尔曾说：“假如一个人能看出当前显而易见的差别，比如，能区别一枝笔与一头骆驼，我们不会说这个人有什么了不起的聪明。同样，一个人能比较两个近似的東西，如橡树和槐树，或寺院和教堂，而知其相似，我们也不能说他有很高的比较能力。我们所要求的，是能看出同中之异和异中之同。”领导者在识

别人才时，之所以感到良莠难分，恰恰是因为很难洞见他人的同中之异、异中之同和长短互变。

（二）人心难测 贤佞难辨

识人之难，不仅在于良莠难辨，而且还在于人心难测，贤佞难识，忠奸难分。人性绝不是一个空洞的概念，它涵盖着人的性格、情感、意志、态度、动机、信念、世界观、人生观、价值观和行为特点，具有高度的复杂性、动态性和多变性。无论是对识人者而言，还是对被识者而言 人的功业之心、利欲之心、情爱之心、名誉之心、权欲之心、争斗之心、谗宠之心、防范之心 使得被识者深怀城府、极尽伪装，识人者小心翼翼、不敢轻断。这种现象，常常使人误入歧途 导致被识亦难得 识人尤难能。总之，世间万事 真真假假 最难辨别的东西，当属人性人心。识人之要，恰恰在于辨别贤佞忠奸。

春秋时期第一个霸主齐桓公姜小白，虚怀若谷，知人善任，依靠与他曾有一箭之仇的仇人管仲而成就霸业。齐桓公能够重用、尊敬昔日的仇人，足见其识人之明和胸襟之大。然而，同样是齐桓公 老来却因识人有误 惨死于小人之手。

据说，管仲在病危时，想到自己死后，齐桓公必为其四个亲信所害 于是警告齐桓公说：“您的亲信竖刁、易牙、常之巫、卫开方四人 决不可让他们掌握政治权力。”齐桓公说：“易牙为寡人熬汤而煮了自己三岁的儿子 还用怀疑他吗？”管仲说：“人之常情没有不疼爱自己的儿子的，能够狠下心来杀掉自己的儿子给国君熬汤，对国君又怎么会心慈手软呢？”齐桓公又问：“竖刁阉割了自己 以求亲近寡人 有什么令人怀疑之处呢？”管仲说：“人之常情没有不爱惜自己的身体的 能狠心残害自己的身体 对国君又会怎样呢？”齐桓公说：“常之巫能卜生死 为寡人的身体保健 怎能怀疑他呢？”管仲说：“人的生死系于天命 生病源于疏忽 大王不笃信天命 固守