

## 第一章 知人妙语

### 导语

得人之道，在于知人。大凡有所成就的人都很  
得人心，善于知人善任。著名企业家黄宏生曾说：  
“谁抓住人才，谁就掌握了主动，人才是创维兴旺的  
保证。”企业兴旺关键在于人，得人关键在于知人。  
本章将为您详细讲述知人之术。

### 例句赏析

办企业就是办人。

——柳传志

一个企业要兴旺，只能靠科技进步，说到底还得  
靠人才。办企业说到底就是办人，包括如何引进人  
才、培养人才，让人才为企业服务。柳传志给知人用  
人下了一个精辟准确的定义。

办企业要出精品，怎样让企业形象树立的高大  
完美，解决这一问题的关键之处就在于引进人才，培  
养与自己企业文化协调的人才。然后再把科技与智  
慧融入到产品中，让自己的产品成为市场上引人注  
目的焦点。

办企业是如此，做其它事情也同样如此。特别  
是做为一个领导者，他的责任就更大。毛泽东同志  
也说过，领导者的责任，归纳起来，主要是出主意，用

干部两件事。要想做好这两件事就必须知人。把这些人放在一个适当的位置上，给其一个宽松的环境，让他的潜能最大限度地发挥出来。从而实现人尽其才 物尽其用 企业兴旺发达。

柳传志真可谓一语中的，点出了企业发展的关键之处。

#### 小结

三国时蜀主刘备举事之初，有人曾给他举荐卧龙、凤雏二人，说这二人得其一就可以安天下。他们为何有这么大能耐，关键在于他们不仅有丰富的天文地理知识，而且还有过人的本领。若要知人就必须得先和人才和睦相处，尊重人才，让人才有一个自我发挥的空间，使他们能够与自己糅合在一起。互相诚信相待，让人才信服自己，乐于为事业贡献自己的才智。另外，知人之妙还在于能够宽容人才，具备良好的德行与智慧。当别人有了错误时不要求全责备，以免造成不必要的误会。相信“人非圣贤，孰能无过”，宽容地处理工作中出现的失误。因此，我们在做事时必须知人善任，与人才接触、了解、交流、沟通，从而达到融合，共同去推动完成我们自己的事业。

## 第一节 怎样与人才和睦相处

领导者的责任 归结起来 主要的是出主意、用干部两件事。

—— 毛泽东

我们共产党的章法，决不能像蒋介石他们一样搞裙带关系，一个人当了官 沾亲带故的人都可以升官发财。如果这样下去 就会脱离群众 就会和蒋介石一样早晚要垮台的。

—— 毛泽东

老者安之 朋友信之 少者怀之。

—— 《论语·公冶长》

发愤忘食 乐以忘忧 不知老之将至。

—— 《论语·述而》

笃信好学 守死善道 危邦不入 乱邦不居。

—— 《论语·泰伯》

邦有道 贫且贱焉 耻也 邦无道 富且贵焉 耻也。

—— 《论语·泰伯》

不在其位，不谋其政。

—— 《论语·泰伯》

法语之言 能无从乎 改之为贵。巽与之言 能无说乎？绎之为贵。

—— 《论语·子罕》

君子不忧不惧。

——《论语·颜渊》

内省不疚 夫何忧何惧。

——《论语·颜渊》

君子敬而无失 与人恭而有礼 四海之内皆兄弟也。君子何患乎无兄弟也。

——《论语·颜渊》

夫达也者 质直而好义 察言而观色 虑以下人。

——《论语·颜渊》

一朝之忿 忘其身 以及其亲 非感与？

——《论语·颜渊》

忠告而善道之 不可则止 毋自辱焉。

——《论语·颜渊》

君子名之必可言也，言之必可行也。君子于其言 无所苟而已矣。

——《论语·子路》

居处恭 执事敬 与人忠。

——《论语·颜渊》

我设法寻求那些有劲头的人，那样的人不需要多，有 25 个我就足以管好美国政府。在克莱斯勒，我大约有 12 个这种人。

——艾柯卡

使用听众自己的语言同他们讲话是重要的。这

件事如果做得好 他们就会说“上帝 他说的就是我想的”。他们一旦开始尊重你，就会跟你到底。他们跟随你的原因不是因为你有什么神秘的方法，而是因为你在跟随他们的想法。

—— 艾柯卡

假如你要表扬一个人 用书面方式 假如你要使他难堪 用电话。

—— 艾柯卡

我见过许多比我精明的人和许多对汽车行业懂得比我更多的人。然而，我已超过他们。为什么？因为我厉害吗？不。待人粗暴而轻率的人成功的日子是不长的。

—— 艾柯卡

凡有一技一长者，……断不可轻视。

—— 曾国藩

湘乡奇伟非常之士 争自创立功名 肩相摩 指相望。

—— 曾国藩

衡才不拘一格。

—— 曾国藩

每个士兵的背囊里都有一根元帅的指挥棒。

—— 拿破仑

我们知道的一件事就是这个职位对这个人不适合，但这不等于说，他也不是其他工作合适的人选。

指派他出任此职 是我的错误 因此 我现在应该负责发现此人到底能干什么？”

—— 马歇尔将军

为政之要 唯在得人。

—— 唐太宗

君子用人如器 各取所长。古之致治者 岂借才于异代乎？正患己不能知，安可诬一世之人！

—— 唐太宗

宁可冒风险，决不让人才埋没。

—— 贝兆汉

你尽管大胆去干吧！成功了是你的功劳，失败了就当厂里出钱培养人才 责任由我承担。

—— 贝兆汉

人才各有所宜，非独大小之谓也。

—— 刘劭

古之人有高世之才 必有遗谷之累。

—— 苏轼

千军易得，一将难求。

—— 黄宏生

创维要强大起来 只能靠科技进步 说到底还得靠人才。

—— 黄宏生

再优秀的人才都要接受继续教育。

— 黄宏生

人才是最宝贵的资源。

— 黄宏生

谁抓住人才 谁就掌握了主动 人才是创维兴旺的保证。

— 黄宏生

企业家不是训练出来的，而是磨练出来的。

— 赵新先

物生有形 形有精神 能知精神 则可知人矣。

— 刘邵

我们每个人都从个体上表现着我们的思想。

— 柏拉图

形象导致个性的差异。

— 亚里士多德

神平则质平 神邪则质邪。

— 刘邵

“神”正其人正，“神”邪其人奸。

— 刘邵

精惠则智明 精浊则智暗。

— 刘邵

筋劲则势勇，筋弱则势怯。

— 刘邵

骨刚则质刚，骨柔则质弱。

—— 刘邵

气盛决于躁，气冲决于静。

—— 刘邵

端庄厚生是贵相。

—— 曾国藩

心质亮直 其仪劲固；

心质休决 其仪进猛；

心质平理 其仪安闲。

—— 刘邵



直容之动，矫矫行行；

休容之动，业业跲跲；

德容之动 颢颢印印。

—— 刘邵

休动磊落 志慕超群 可以进锐 难与持后。

—— 刘邵

美在宽恕 失在少决 故可与循常 难与权疑。

—— 刘邵

善在恭谨 失在多疑 故可与保全 难与立节。

—— 刘邵

论辨理绎 能在释难 故可与创新 难与规矩。

—— 刘邵

清价廉洁 激浊扬清 故可与守节 难以变通。

—— 刘邵

精在玄微 失在迟缓 故可与深虑 难与捷速。

—— 刘邵

宽弘之人 宜为郡国 急小之人 宜理百里。

—— 刘邵

人才各有所宜。

—— 刘邵

才不同则量不同。

—— 刘邵

不争者 争之也 不伐者 伐之也。

—— 刘邵

官气多者好讲资格 好摆样子 办事无惊世骇俗之象 语言无此妨彼得之弊。其失也奄奄无气 凡遇一事 但凭书办家人之口说出 凭文书写出 不能身到、心到、口到、眼到 尤不能苦下身段去事上体察一番。乡气多者好逞才能 好出新样 行事则知己不如人 语言则顾前不顾后 其失也一事未成 物议先腾。

—— 曾国藩

聪聪能谋始 明不见机 可以坐论 不可以处事。

—— 刘邵

明明能见机 勇不足行 可以循常 而不可以虑变。

—— 刘邵

见可怜则流涕 将分与则吝嗇。

——刘邵

睹危急则惻隐 将赴救则畏患 是仁而不恤者。

——刘邵

直直者不讦 无以成其直。既悦其直 不可非其讦。

——刘邵

刚者不厉 无以济其刚。既悦其刚 不可非其厉。

——刘邵

懦也者 和之征也。既悦其柔 不可非其懦。

——刘邵

清节之人 以正直为度 而疑法术之诡。

——刘邵

法制之人 以分数为度 而不贵变化之术。

——刘邵

术谋之人 能成策略之奇 而不识遵法之良。

——刘邵

器能之人 能识方略之规 而不知制度之原。

——刘邵

智意之人 能识韬略之权 而不贵法教之常。

——刘邵

伎俩之人 以邀功为度 而不通道德之化。

——刘邵

臧否之人 能识河砭之明 不畅同体之异。

—— 刘邵

口辩之人 能识迅捷之惠 而不知含章之美。

—— 刘邵

《三国志》里《郭嘉传》值得一读。郭嘉这个人足智多谋 初在袁绍麾下不得施展。他说袁绍“多端寡要 好谋无决 欲与共济天下难”就跑到曹操那里。曹操说他“每有大议 临敌制变。臣策未决 嘉辄成之。平定天下 谋功为高”。可惜中年夭折。

—— 毛泽东

图难于其易，为大于其细。天下难事必作于易，天下大事必作于细。

—— 《老子·六十三章》

民之从事 常于几成而败之。慎终如始 则无败事。

—— 《老子·六十四章》

为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末。九层之台，起于累土。千里之行，始于足下。

—— 《老子·六十四章》

天道无亲 常与善人。

—— 《老子·七十九章》

信言不美 美言不信。善者不辩 辩者善 知者不博 博者不知。

—— 《老子·八十一章》

庖人虽不治庖 尸祝不越樽俎而代之矣。

——《庄子·人间世》

灾人者 人必反灾之。

——《庄子·人间世》

两喜必多溢美之言，两恶必多溢恶之言。

——《庄子·人间世》

传其常情 无传其溢言 则几乎全。

——《庄子·人间世》

无迁令，无劝成。过度益也。

——《庄子·人间世》

名也才 相轧也 知也者 争之器也。二者凶器，  
非所以尽行也。

——《庄子·人间世》

鉴明则尘垢不止，止则不明也。久与贤人处则  
无过。

——《庄子·德充符》

至人之用心若镜 不将不迎 应而不藏 故能胜  
物而不伤。

——《庄子·应帝王》

凡论人心 观事传 不可不熟 不可不深。

——《吕氏春秋·观表》

疑似之迹 不可不察 察必于其人也。

——《吕氏春秋·疑似》

智者之举事必因时 时不可必成 其人事则不广。

——《吕氏春秋·不广》

事之难易 不在小大 务在知时。

——《吕氏春秋·首时》

善说者 陈其势 言其方 见人之急也 若自在危厄之中 岂用强力哉？

——《吕氏春秋·报更》

人之情，不能乐其所不安，不能得于其所不乐。

——《吕氏春秋·诬徒》

良剑期乎断 不期乎镞 良马期乎千里 不期乎骥驽。

——《吕氏春秋·察今》

贤者善人以人 中人以事 不肖才以财。

——《吕氏春秋·赞能》

贤者能得民，仁者能用人。

——《吕氏春秋·召类》

不可以直言，则过无道闻。

——《吕氏春秋·壅塞》

信而又信 谁人不亲。

——《吕氏春秋·贵信》

世之听者 多有所尤 多有所尤 则听必悖矣！

——《吕氏春秋·去尤》

可信而不信 不可信而信 此愚者之患也。

——《吕氏春秋·士容》

行不可不孰。不孰 如赴深溪 虽悔无及。

——《吕氏春秋·慎行》

凡圣人动作也 必察其所以之 与其所以为。

——《吕氏春秋·贵生》

有理而无益于治者 君子弗言 有能而无益于事者 君子弗为。

——《尹文子·大道》

宁为鸡口 无为牛后。

——《战国策·韩策一》

## 第二节 如何看待天才

天才人物与他们自己短暂的生命相比，却是一座矗立在一块小小的地基上的大厦。人们站在大厦面前无法辩明它有多大；同样，一个天才活着的时候人们无法估价他的伟大。待到一个世纪后，世界就会承认他的伟大，渴望他能够回来。

——叔本华

人才进行工作，而天才进行创造。

——舒曼

天才人物，不论在人物活动的何种领域出现，他永远是精神的创造力量的化身，生活的新的了知者。

——别林斯基

天才——在他的作品和行为中——必须是一个挥霍者，他的伟大就在于他消耗着自己。

——尼采

天才在一个时代里直接从生活和世界中汲取而获得的认识，为别人采掘而处理妥贴的认识，只因为人类的接受能力远赶不上天才的授予能力，所以不能立刻成为人类的财产。

——叔本华

天才也不能长生不死，这是凡夫最大的安慰。

——歌德

某些事情对天才来说是一种极具意义的冒险，  
但对凡夫来说 却单调无味 毫无意义。

——叔本华

天才之所以为天才，是因为感受系统和认识活动的  
优越 并且 这种异常的状态 必要继续保持一生。

——叔本华

天才虽被所有人承认是人类的精华。然而却到  
处制造苦难和混乱。天才经常孤立地降生，有着孤  
独的命运。天才是不可能遗传的，天才经常有着自  
我放弃的倾向。

——海赛

天才的性能和疯癫有着相互为邻的一条边界，  
甚至相互交错。

——叔本华

人们常把我的成功 归功于我的天才 其实我的  
天才只不过是刻苦而已。

——亚历山大

天才是毫无先例的情况下正确行动的力量——  
第一个行使正确之事的权力。

——赫伯特

天才常常觉得自己是个大秘密。

——席勒

天才不能使人不必工作，不能代替劳动。要发  
展天才，必须长时间地学习和高度紧张地工作。人

越有天才 他面临的任务也越复杂 越重要。

—— 阿·斯米尔诺夫

天才有着自己的灯火，并寻出自己的道路。

—— 威尔摩特

任何天才看世界的角度，都与同僚们截然不同。

—— 海更斯

所谓天才，就是比任何东西都先阻挡苦恼的先天性本领。

—— 卡莱尔

一般人对天才的概念是：天才几乎可以任何事情——除了维持生计。

—— 佚名

天才的主要标记不是完美而是创造，天才能开始新的局面。

—— 亚瑟·柯斯勒

我们全都从前辈和同辈学习到一些东西，就连最大的天才，如果凭他所特有的内在自我去对付一切 他也决不会有有多大成就。

—— 歌德

天才只有在臣服于理智时才显得伟大。

—— 科尔顿

天才只不过是最大的耐力而已。

—— 布芳