

跟我学当好领导丛书

——跟我学领导用人

追寻人才

主编 周振林 刘金凤 孔繁娟



Zhuixunrencai

中国经济出版社

图书馆

跟我学当好领导丛书

追 寻 人 才

——跟我学领导用人

主 编 周振林 刘金凤
孔繁娟
副主编 王碧华 顾建高
李 萌

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

追寻人才:跟我学领导用人/周振林主编. - 北京:
中国经济出版社, 2001.1

ISBN 7-5017-5126-9

I. 追… II. 周… III. 领导-人才学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83221 号

责任编辑:王连英(电话:68353496)

封面设计:侯 明

跟我学当好领导丛书

追寻人才

——跟我学领导用人

主编 周振林 刘金凤 孔繁娟

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

北京市地矿印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.875 281 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-5017-5126-9/Z·724

定价:24.80 元

“我”是谁？跟“我”学什么？

——写在“跟我学当好领导丛书”出版之际

周振林

“我”是谁？在此专指古今中外政坛高手。

跟“我”学什么？就是跟这些政坛高手学当“官”的诀窍和门道。

借鉴他人，启迪自己，走好仕途，有成事业，适应党和人民的需要——这就是我们写作这套丛书的目的。

“跟我学当好领导丛书”是我主持的第五套领导艺术类丛书，是我们这个学术共同体十几年来研究工作的又一阶段性成果。

领导科学案例研究，应该是领导科学研究的重要方面。我们知道，在西方发达国家对案例的研究和教学是极为重视的。著名的哈佛大学就把案例作为其重要教学内容。在我国，对于领导科学的研究，应当说近 20 年来卓有成效。但是案例研究和教学，无疑仍是明显缺腿和薄弱环节，需要在这方面给予关注，倾注力量。

开发和研究领导科学案例，是我几年前就有的想法和打

算。然而,由于其他研究项目在身,一直拖到今天,我们才把这套领导科学案例丛书真正奉献给广大读者和社会。

这套丛书以案例为依托,用事实说话,用点评深化,力求用形象的、有趣的方法向广大领导者阐明道理、提供方法。任何社会,在当时往往是喧嚣的,良莠难辨。然而,一旦成为历史,沉寂下来,回头再看,情景就会大不一样:哗众取宠的东西沉没了,货真价实的东西显露了。这就是历史的积淀和淘汰。这套丛书择取古今中外历史上政坛高手精采案例,加以精心评析,既重理论,更有典故和事例,我们希冀以此给广大读者带来阅读方便和浓厚兴趣。

“跟我学当好领导丛书”,作为一套案例加点评的丛书,点评部分为我们新作;案例部分带有资料性质,绝大部分为我们有关人员自己编写,也有一部分借鉴了他人成果。在此表示衷心谢意!同时,这些年由于我的体力精力都大不如以前,这套丛书的许多工作都是其他同志做的。尤其是穆文荣、孔繁娟二位同志,更是承担了大量的具体工作。我在很大程度上只是起了策划、组织和指导的作用。在此特加说明。

过去我们推出的几套领导艺术类丛书,承蒙读者喜爱,都已连续再版,在此我们对广大读者表示衷心谢意!同时,也有一些同仁直接给我来信或通过出版社找我寻求合作。对此我们表示欢迎!我一直在从事领导科学的研究工作。目前,我正在主持出版社交办的另一较大项目,欢迎有志者共同促成这项工作。我的联系地址:哈尔滨市南岗区清滨路74号;单位:《理论探讨》编辑部;邮编:150080;寻呼:(0451)95815呼2113

目 录

人才是事业之基

- 寻找有劲头的人
——艾柯卡的成功之道 (1)
- “办企业就是办人”
——联想集团成功的秘密 (7)
- 根据“此人能用否”做决策
——艾柯卡重建班子创奇迹 (12)
- “衡才”多规格
——曾国藩的揽才用人艺术 (19)

善用人才之“短”长

- “短处”有时也有用
——波特夫人善用、巧用人才之“短” (25)
- 用人才垒就皇位
——拿破仑特色用人成霸业 (31)
- “这个人能干什么？”
——马歇尔将军善用人才之长 (38)

用人必须重结构

○反对“任人唯亲”

——我们党用人大旨要 (44)

○“房谋杜断” 各得施展

——唐太宗的用人搭配术 (49)

○人才链何以不断?

——李嘉诚结构用人特色 (54)

○用人要在“年轻”时

——撒切尔夫人重用伍德沃德的启示 (58)

○宽严相济 有张有弛

——海王公司用人方略 (61)

如何使下属竭诚竭力

○使“小猫”变成“大老虎”

——玛丽·凯的人才激励艺术 (65)

○你对下属有“感恩心态”吗?

——松下电器公司“万事拜托”的启示 (72)

○稳定人才三法宝

——酒井正敬靠什么来稳定人才 (78)

如何使士为己用

○“他的威力抵得上5个师!”

——美国阻挠钱学森回国失败及启示 (84)

○礼贤下士 士方用命

——刘备三顾茅庐请诸葛 (90)

○揽才有招 雄冠全球

——美国招揽人才的四种方法 (97)

○莫轻视“小人物”

——陆家羲、刘忠笃的遭遇给人启示 (103)

如何使“政敌”归心

○襟怀宽阔 化敌为友

——我们党重用原国民党起义投诚的高级将领 ... (108)

○“三易其主”：这样的人也敢用

——刘邦胆量如海任用陈平 (114)

○把“敌人”变成“盟友”

——加拿大总理克雷蒂安用人有雅量 (119)

○反对过自己的人才：用还是不用？

——谈唐太宗的用人肚量 (124)

如何练就识人慧眼（一）

○让“金子”发光

——徐匡迪是怎样进入政界的 (128)

○“千里马”为何能引颈长嘶？

——华罗庚有幸遇“伯乐” (135)

○从“小虾图”识大画家

——徐悲鸿举荐齐白石 (141)

○识才应在未显时

——白云山制药厂的识人之道 (147)

如何练就识人慧眼(二)

○识别“潜人才”

——刘刚何以得到提拔…………… (153)

○识才方能用才

——为何用罗荣桓做林彪的搭档…………… (157)

○“官之贤否”问之于谁?

——康熙皇帝是怎样考察提拔于成龙等人的…… (162)

○“把责任揽到自己身上”

——某跨国公司是怎样培养下属的…………… (166)

如何选拔人才

○奉公举贤 唯才是举

——吕蒙正推荐人才的标准…………… (171)

○“不能选择自己的‘复制品’”

——通用电气公司是怎样选定总经理的…………… (177)

○关键是量才适用 素质过高也不好

——霍尔曼博士选拔考核人才的方法…………… (185)

○不求完人 只用能人

——林肯善于选人赢得胜利…………… (191)

用才须先养才

○用养并重 不可偏废

——曾国藩对李鸿章的勤教严绳术…………… (197)

○折腾出来的商战奇才

——荷兰商学院的育才之道…………… (203)

○既要用才 更要爱才育才

——韩国“财界之父”李秉哲的用人之道…………… (208)

○妙用“鲶鱼效应”

——宫泽先生谈打破企业沉闷气氛…………… (214)

古今政要用人招法举要(一)

○用什么样的人当“一把手”

——一位地委书记力荐重用祝宏伟…………… (220)

○顶住对人才的非议

——罗斯福重用霍普金斯…………… (226)

○“把重任交给谁?”

——密特朗邀请华裔贝聿铭主持改造卢浮宫…… (231)

古今政要用人招法举要(二)

○身边何以聚起 300 虎将?

——李嘉诚的用人之道…………… (237)

○学会察贤辨才

——康熙力排众议任施琅…………… (245)

○赏赐的箱子里装的是什么“宝贝”?

——魏文侯、秦穆公的用人艺术…………… (251)

当代名企用人招法举要

○创业之本是什么?

——德国西门子公司爱才、识才、育才…………… (256)

○用人搞“五不”

——麦当劳的用人方略…………… (262)

- “宁失百万金,不失一人才!”
——创维集团抢占人才制高点…………… (268)
- 开门纳贤标准:能为企业做出贡献
——格兰仕的用人创新思路…………… (274)
- 把好作风与现代化管理相结合
——“三九”集团的用人机制…………… (279)

用人失当 教训惨重(一)

- 重用小人 命赴黄泉
——朴正熙为何被部属所杀?…………… (286)
- 用错一员将 兵败滑铁卢
——拿破仑的沉浮说明了什么?…………… (292)
- 用人唯亲 事业败北
——洪秀全家族治政葬送太平天国革命…………… (298)

用人失当 教训惨重(二)

- 用人而疑 国破身亡
——明崇祯帝自毁人才食恶果…………… (304)
- 用而不信 毁掉大业
——赵孝成王误信谣言导致惨败…………… (311)
- 智者千虑 必有一失
——诸葛亮错用马谡失街亭…………… (317)

后 记

“跟我学当好领导丛书”书目内容简介

“实用领导艺术丛书”书目内容简介(1)、(2)

人才是事业之基

寻找有劲头的人

——艾柯卡的成功之道

在美国,能够上《时代》周刊封面的人物,不是有“金榜题名”之荣,就是有“臭名远扬”之辱。而前克莱斯勒汽车公司的董事长李·艾柯卡属于前一类。第一次是1964年,因为在福特汽车公司推出野马牌畅销车而闻名全国;第二次是1985年4月,《时代》的封面上登了他的肖像,通栏大标题是:“他一说话,全美国都洗耳恭听!”

1978年7月13日,身为福特汽车公司总裁的艾柯卡与老板亨利·福特产生了矛盾并因而砸了饭碗,之后,他应聘为克莱斯勒汽车公司董事长。在他看来,自己“上了一条快沉的船”。这一年的第三季度该公司亏损了16 000万美元,这是该公司自成立以来亏损最严重的一次。令艾柯卡头痛的倒不是公司在经济上亏损额有多大,而是公司的管理极其混乱,特别是克莱斯勒竟有35个副总裁,各自占地为王,不相往来,你干你的,我干我的。艾柯卡把克莱斯勒的问题归结为一点,即

“群龙无首”，“公司没有领导班子，只有一批各自为政的人”，因而出现了领导不力和失控的局面。艾柯卡上任后，集中全力对公司的领导层进行了整顿，在三年的时间里，有 33 个副总裁被辞退，平均每月一个。经过不懈的努力，到 1983 年，克莱斯勒重新站稳脚跟，这一年该公司有了 92 500 万美元的纯利，在克莱斯勒历史上创了记录。艾柯卡也由此成为美国人心目中的“英雄”，甚至外界纷纷传说他要竞选美国总统，认为他是自艾森豪威尔以来的一个理想的总统竞选人。人们在总结艾柯卡的成功之道时，都十分看重他的知人善任和人际交往的魅力。用艾柯卡自己的话来说：“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。”

艾柯卡的成功，正在于用好这 12 个人。首先，他善于了解部下的心理，并且注重针对他们的心理讲话。他说：“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。”其次，他尽力鼓励部下提出实际的想法和建议。在他们拿出具体办法前，他尽量做到不去干预和影响他们的设想。他还习惯在与下属交谈后，让对方将所说的意见或建议写成书面文字，使这些想法具体化，以弥补口头交谈之缺陷，防止自己被仅仅是娓娓动听的言辞打动而采纳了不成熟或不切实际的意见。第三，他还十分注重保护下属的积极性，例如，当某位下属的意见未被采纳

时,他总让对方知道自己的建议是有效的,只是由于条件限制不能立即实现,以鼓励下属今后提出新的建议。当需要对下属进行表扬或批评时,他实行这样一条原则:“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。”书面表扬能体现对成绩的看重和充分肯定。当下属工作中出现失误时,过分的难堪则会大大挫伤乃至毁灭他们的积极性。

艾柯卡在任福特汽车公司总裁时,他的周围聚集了一大批优秀的管理人才。而当他离开福特到克莱斯勒汽车公司任董事长时,这批人又纷纷涌向克莱斯勒,他们放弃了福特的优厚待遇,谢绝了福特的一再挽留,而甘愿和艾柯卡一起冒风险、尝艰辛。由此可见,艾柯卡的用人艺术所产生的强大凝聚力。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

设法寻找有劲头的人,并且充分信任他们,发挥他们的积极性和创造性,这是艾柯卡取得成功的重要原因之一。在一个组织中,是否拥有大量的人才与组织效率的高低往往有密切的关系,但这并不是绝对的。拥有人才固然重要,而用好人才则至关重要。艾柯卡就充分认识到了这一点。他到克莱斯勒汽车公司上任之初,面对公司群龙无首、各自为政的局面,首先对公

司的管理层进行了人事整顿。在他看来,公司之所以出现严重的亏损,不是因为缺少人才,而是没有用好人才,而用好人才的关键在于精干队伍。因此,他先后辞掉了以往被人们看作是公司梁柱的 33 个副总裁,只保留了 2 个。与此同时,他对自己选用的人才给予了充分的信任,注意了解体察他们的心理,尊重他们的意愿,鼓励他们大胆创新,并且时刻注意保护和发挥他们的积极性和创造性。艾柯卡也因此赢得了下属的广泛尊重、爱戴和支持,并使克莱斯勒公司迅速扭转了被动局面。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

拥有人才,却不善于使用人才,发挥人才的作用,这是一些领导者不能有效地开展工作取得成绩的原因所在。在现实工作中,一些领导者也知道人才的重要性,懂得拥有人才就拥有一切的道理。因此,总是千方百计,广泛招徕,使自己的手下聚集起各类优秀的人才。然而,他们却不知道哪些人才能够为我所用,怎么去用。他们在用人方面往往忽视了一点,即人才不在于多,而在于精,人才需要合理地搭配和使用,人才又需要尊重,人才的积极性需要保护和调动。一些领导者虽然身边不乏优秀人才,但不善于合理地使用,要么疏于管理,放任自流,以致于各自为政,另立山头,难以实现组织的整体目标;要么视部下为自己的附属物,动辄训斥,搞长官意志,结果,关系越弄越僵。思想不统一,行动自然不能一致,其后果,必然导致工作无法开展,人才难展其才。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者在工作中要设法寻找那些有才能、有干劲、有创造性精神的人,这样的人不仅可以有效地帮助领导者实现领导目标,而且常常能起到以一当十、事半功倍的效果。当然,在对人才的使用过程中一定要注意以下几点:一是加强管理,善于引导,不能因为是人才就放任自流。严格要求,大胆管理,同时给人才以正确的引导,以免偏离方向和目标。二是给人才以充分的尊重和信任。艾柯卡曾经说过:“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。”艾柯卡之所以取得成功,就在于他充分尊重和信任部下,对他们以诚相待,平等相处。从而和下级在感情上产生了共鸣,以致于他到哪里,这些人就跟到哪里。三是想方设法调动部下的积极性和创造性。艾柯卡的书面表扬、电话批评的方法很值得领导者借鉴。

(四)学习案例应该防止的偏差

领导者要充分尊重、信任部下,要了解他们的心理,针对他们的心理讲话,但这并不是要领导者只能按照部下的意志说话、行事,也不是让领导者当面一套,背后一套。艾柯卡在这方面找到了平衡点:他一方面了解、尊重、信任部下;另一方面并没有放弃领导权。他针对部下的心理讲话,只是用了部下的语言方式而遵循的是他自己的思维;他鼓励别人提出大胆的想法和建议,但对不成熟和不切实际的意见却从不采纳;他注意保护下属的积极性,但并不意味着没有批评。因此,应该全面、准确地理解和认识这一问题。同时领导者在使用人

才时应时刻注意调动他们的积极性和发挥他们的主观能动性,这样,他们在工作中才能“有劲头”,才能最大限度地发挥自己的潜力。

“办企业就是办人”

——联想集团成功的秘密

要成为出色的大企业家，必须对人有深刻的理解。联想集团的总裁柳传志常挂在嘴边的一句话就是“办企业就是办人”。他认为只有理解了人，才能把企业这个人群的能量充分发挥出来。柳传志曾将人才分为三个范畴：第一种人才属于“侠客型”，能够自己独立地完成哪怕是很困难的任务；第二种人才是“将军型”，能够带领下属冲锋陷阵；第三种人才则最为难得，属于那种能够制定长远战略的“帅才”。在对人才的充分认识基础上，柳传志对人才的选拔、培养、使用都有自己独特的见解和作法。

一是理解和尊重凝聚力更大。联想成功之初，迫切地需要侠客型人才。而要得到这样的人才必须对他们有充分的了解，并能用其所长。柳传志首先想到了中国计算机领域的天才——倪光南和他的“汉卡”。

倪光南是我国屈指可数的计算机天才之一，从1974年就开始着手进军计算机中文信息处理技术的研究，并创造发明了在国内机上进行联想式汉字输入的方法。遗憾的是这项成果并未引起有关方面的重视，他为了把科研成果转化为生产力，此刻正与一家公司联手开发一个汉字系统，准备用外国的

计算机实现汉字的计算机处理,柳传志就是在此刻找上门来的。

同是知识分子出身,柳传志深知倪光南的所思所想:中国的知识分子,除了关心自己的科研成果能否尽快转化为生产力,惟一的要求就是报效祖国。因此,柳传志也以知识分子的身份和他坦诚相见,在没有雄厚资金和优惠待遇的情况下,以理解和尊重打动了倪光南,使他放弃了与那家公司的合作,而投入联想门下,在国产机上将成果转化为生产力。于是,联想“汉卡”一炮打响。当然,联想的利润也扶摇直上。

二是在不断地做事中磨炼人才。当事业进入发展阶段,对于常规的“将才”、“帅才”的认识和培养则成为企业非常关键的问题。在柳传志看来,优秀的人才不是在脱离责任、脱离做事机会的静态条件下鉴别出来的,必须是对人才有了基本估计之后赋予其责任和机会,在实践过程中才可能获得客观和理性的认识。因此越是高级人才,越应该多挑重担,在不同的领域多进行磨炼。

郭为作为联想集团的副总裁,才30多岁,许多人惊诧于他的升迁之快,但对于他的经历却并不了解。他在联想集团工作了8年,经历的岗位变迁近10次,每一次都是不同类型的工作内容。今天,联想集团各部门中已有30多位年轻的总经理,占总经理人数的80%以上。这一切也正是联想在激烈的同行业竞争中不但生存下来,而且成为中国电脑业的龙头企业的主要原因。因为这支年轻的骨干力量,不仅对新技术反应敏锐,而且具有全新的、开放型的经营理念,从而保证联

想始终走在同行业的前沿。

三是满足人的成就感,使自己培养出来的“帅才”不愿离开。对人的认识不仅包含对人才重要性的认识和能够培养与使用人才,也意味着对人才需求的尊重。柳传志认为,促使一个人发挥最大潜能的最终动力在很大程度上是各种上进的欲望。因此,采取有效的方法来激励人才正确地实现积极欲望的过程就是调动人才积极性的过程。

除了物质奖励外,柳传志的高明之处在于使人才有充分的成就感,并能获得足够的成长机会。这样做的目的固然在于满足心理需求,让人才感到受尊敬,更重要的还在于避免出现“人在业兴,人去业亡”的这种事业上的断层现象,而这一点对于企业家的事业成败往往是至关重要的。

柳传志曾明确要求,不会培养人的总经理绝不会是合格的总经理。作为联想集团的总裁,柳传志运营着几十亿的企业资产,难免有“手痒”、“表现”一下的时候。但是,每次产生了亲自出马的冲动,柳传志都能及时地提醒自己,约束自己,从而把机会留给下属。这样做的结果是,联想集团目前已经拥有了几十名能独当一面的“帅才”,以致于国外另有居心的电脑厂家放出风来:只要是联想集团的总经理级的人才能“跳槽”到他们公司工作,可以不经过考试,工资涨一倍。但是,柳传志的用人之道使这些总经理们觉得:物质上的收获固然重要,但在联想更能施展自己的抱负。因此,联想集团的总经理很少有跳槽的。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

充分认识人、理解人、用好人,是联想成功的深层次的因素。按西方学术界的划分,世界现在正处在知识经济时代。这一时代区别于工业时代的显著特点是:非物质性的要素如信息、组织管理机制等“软力量”,已经取代物质性的要素如资源、交通等,成为推动社会进步的主要因素,与此相适应,物质力量的竞争已经更直接地演化成为“人”的竞争。因此谁能树立以人为本的思想,注重开发人的潜力、调动人的积极性和创造性,谁就能抢得先机,争取到最大的成功。柳传志深悟其中的道理。他首先选中的是倪光南这样的“侠客型”人才,因为在事业的开创阶段他们能发挥举足轻重的作用。同为知识分子出身,柳传志深知倪光南的所思所想,并从心理需求、价值观念上去满足他,终于打动了他的心弦。在企业步入正轨后,柳传志更以企业家独有的战略远见放手培养那些帅才式的人物,频繁的岗位交流,使一些年轻干部迅速成长起来,成为联想发展的栋梁人才。给别人以机会,让人有成就感,是联想能留住人才的关键。

在当今人心浮躁、物欲横流的情况下,联想高层人才很少跳槽,原因就在于在联想他们受到尊重,自身价值能够得到实现,这也是人才最高层次的需要。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现在一些企业的厂长、经理是“只见物不见人”,整天沉溺于计划、检查、筹措资金中,一心指望得到上级帮助,跑贷款、寻合资,却惟独看不到如何依靠广大职工自身的创造力和积极性去改变现状,其结果必然是企业在泥潭中越陷越深,久久走不出困境。我们的领导者必须认识到人的潜力是巨大的,是可以创造人间奇迹的,柳传志的理论和经验对于领导者来说是很有启发性的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

“办企业就是办人”,柳传志以人为本的思想,拓宽了我们认识问题和解决问题的思路。领导者要时刻把人放在第一位,时刻了解员工的需求,倾听他们的呼声,善于引导和调动职工的积极性,尊重他们的创造性,从企业内部寻找解决问题的出路,并善于在实践中培养自己的人才。人都是有感情的,我们的职工长期工作在一个单位,他们会把自己的命运、前途与企业的兴衰联系起来。如果我们的领导者能和职工同甘共苦,信任他们,勇于压担子,就能激发他们的内在潜力,收到好成效。

根据“此人能用否”做决策

——艾柯卡重建班子创奇迹

20 世纪 80 年代中期,美国的一项民意调查表明,对“近年来成功领导企业的最佳典范是谁”这个问题的回答中,克莱斯勒汽车公司的总裁李·艾柯卡一直连续几年名列前茅。美国哈佛大学的一本关于现代企业的领导者艺术的经典著作中,这样评价了艾柯卡:他给克莱斯勒公司带来了某些东西,而这些东西正是许多其他企业渴望得到的。70 年代中期,在艾柯卡接管克莱斯勒公司以前,该公司的年平均资产收益率约为 -8%。1978 年在艾柯卡接管公司后,扭转了倒闭的危险,重建高层领导班子,进行产品的改进,归还了巨额政府贷款,两年平均资产收益率接近 20%。不管以后克莱斯勒公司会怎样,就现在来看,从任何角度来说,这都是巨大的、十分引人注目的转变。艾柯卡在克莱斯勒公司的危机时刻创造了奇迹。

1978 年 7 月,亨利·福特以其专横的方式把对福特汽车公司有独特贡献,已做了 8 年总裁的李·艾柯卡给解雇了。这年艾柯卡才 54 岁。而正是在这个时候,处于危机状况的美国第三大汽车公司克莱斯勒汽车公司来找过早退休的艾柯卡,请他出任克莱斯勒汽车公司的新总裁。对于雄心未泯、壮志

未酬的艾柯卡来说,这真是天赐良机。

但是艾柯卡没有想到,克莱斯勒公司的状况会是那样恶劣。公司的财务状况一片混乱,又无受广大消费者欢迎的新产品。更为严重的是公司的管理层次一塌糊涂,最高决策班子不能密切配合、协同动作,各部门之间职责不大分明,遇事不知每人应干什么,谁先干,谁后干。临危受命的艾柯卡认为,一个企业“人的素质是起决定作用的”。艾柯卡决定尽快组建一个高效率的、强有力的班子,这是当务之急。

为了扭转政出多门的状况,使公司有较强的凝聚力,艾柯卡先后解决了 35 位副总裁所形成的 35 个独立王国的问题,并毫不犹豫地把它其中的一些人给解雇了。接下来艾柯卡本着因事用人、因事择人的原则,四处吸纳那些经验丰富、行动迅速、反应果断的管理人才。

为改变公司财务管理的混乱状况,艾柯卡首先想到了福特公司的高级财务人员杰拉尔德·格林沃尔德。此人年仅 44 岁,具有出色的财务管理能力,在经营委内瑞拉福特汽车公司分公司时,工作业绩突出,分析问题、解决问题的能力都比较强,在普林斯顿大学受过良好的教育,是个出色的管理人才。格林沃尔德被挖到克莱斯勒汽车公司后,建立起一套完善的财务管理制度,使财务管理与公司的整个经营接轨。这对公司的起死回生功不可没,两年后,格林沃尔德当上了公司的副总裁。

艾柯卡重用的另一位大才就是原克莱斯勒公司的哈匀·斯珀利奇。斯珀利奇是那种实干、头脑灵活、有冲劲、有组织

才能的管理人才,具有非凡的洞察力。而且斯珀利奇对公司情况熟悉,他向艾柯卡提供了一系列至关重要的数据,推荐了一批曾经被埋没的人才。经过他的有效工作,一大批年轻、热情、有才华的人才被发掘出来,这些宝贵的人才正是振兴克莱斯勒公司所不可缺少的。

克莱斯勒公司与汽车承销商之间的关系原本非常糟,但承销商对公司的生存又是至关重要的,如果这种关系得不到迅速改善,公司生产出来的汽车根本没办法卖出去。于是艾柯卡请出了已退休在家、原来在改善福特公司与承销商关系方面卓有成效的加尔·克劳斯。艾柯卡把这项重任全权委托给他,使他成为公司的销售和推销业务的总负责人。

多年来,克莱斯勒汽车公司制造的汽车在质量上一直存在差错,买主意见很大。于是艾柯卡请质量专家汉斯·马塞厄斯出来帮忙。此人原为福特分部的总工程师,后又升为福特公司整个生产线的质量负责人。马塞厄斯被请到克莱斯勒公司当顾问后,制定了一系列旨在提高产品质量的规章制度,提出“把汽车质量搞上去是公司想继续生存下去的惟一出路”。马塞厄斯组建“质量小组”,让全体工人都注意整个汽车制造的全过程。马塞厄斯还建立了“联合汽车工人工会”,与克莱斯勒公司管理部门联合监督质量方案,以使劳资双方在质量问题上拧成一股绳。就这样,以马塞厄斯为中心,聚集了一批在质量管理方面非常有才干的人才,为改进克莱斯勒汽车公司产品质量做出了重要贡献。

艾柯卡又请退休在家的保罗·伯格莫塞为公司的顾问。

伯格莫塞曾在福特公司当了 30 年主管采购的副总裁,他的到来填补了克莱斯勒公司在采购方面的不足,扭转了工作无章法、效率低下的局面。

.....

另一方面,艾柯卡在危机状态下,又坚决地、毫不容情地把克莱斯勒汽车公司中与汽车制造、销售无关或关系不大的人解雇。1979 年裁员 1000 人,1980 年裁员 7000 人,此后又裁员 8500 人。被解雇的有一般工人,也有高级职员。

俗话说:“旗下无将不言勇,手下无人不逞强。”艾柯卡经过一番努力,便开始了克莱斯勒汽车公司的中兴大业。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

艾柯卡被企业界称为扭亏为盈的管理之神,他改变了克莱斯勒公司危机四伏、险象环生的命运,创造了奇迹。而艾柯卡因事用人的领导艺术是这一奇迹出现的最主要因素。所谓因事用人原则,是指在用人行为中,领导者必须根据领导管理活动的需要,有什么事要办,就用什么样的人,决不能有什么人,就去办什么事。因事用人,是以“任务”为中心,而非以“人”为中心来选用人,这就使得用人之道变得有科学根据和标准。因为领导者不是根据“我喜欢此人

否”，或“此人能用否”等作决策，而是根据“这人于此一职位是否能最有成就”来判断。显而易见，确立因事用人原则的根本宗旨，在于极俭省地利用人才资源，把人安排到适当的、相应的职位上。因事用人、人事相宜的原则重建克莱斯勒公司领导班子，这也是艾柯卡成功的关键。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

与因事用人的原则相反，是因人设事的用人方法。这也是当前领导者在用人方面常犯的错误。例如，不根据工作岗位的需要，乱安插人员，巧立名目，拉亲带故等。按照因人设事的思维轨迹来考虑问题和处理问题，势必出现各种各样的用人弊端，如该办的事找不到合适的人；无用之才出不去，有用之才进不来；一部分“多余的人”在干着“多余的事”。机构臃肿，人浮于事，层次重叠，内耗丛生，效率低下，最终影响了一个地区、一个部门、一个单位的管理目标的顺利实现。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

因事用人的“事”在管理学上是一个目标概念，它既包括现代管理活动的总目标（整体规划），又包括在这一管理过程中的各个分目标（局部规划）。领导者只要严格按照管理活动的总目标以及各个分目标的要求来选才、用才，就可以断定，你所选用的下属肯定没有一个是“多余的人”。首先，领导者要设计科学合理的职位，根据管理活动对“办事”的数量和质量的要求，恰到好处地选用各类人才，做到就事择人，就能授职，事得其人，人尽其才。具体说来，事多——增加人数，或者提高人“质”（用能人）；事少——减少人数，或者降低人“质”

(用常人);事难——提高人“质”(用能人);事易——降低人“质”(用常人);事既多又难——既增加人数,又提高人质;事既少又易——既减少人数,又降低人“质”。其次,领导者必须根据不同时空条件下需要办的事对人才提出的不同要求,因事制宜地选用最合适的人才。即:实现近期目标——选用具备脚踏实地、埋头苦干精神,果断、干练,有创见、能领会领导意图的人才;实现中期目标——选用具有一定战略目光,既能透彻了解本地区、本单位的局部情况,又能看见周围地区的发展形势,有胆识、敢想敢干的人才;实现远期目标——选用目光远大,具有较强宏观思维能力,能够预测客观事物的发展趋势,同时又具有坚韧不拔、百折不挠的气质,能够广泛团结群众的人才。再次,领导者还必须审慎地根据管理活动对办事的速度要求,选用最合适的人才。在事与人之间,办急事——选用胆大心细、果断干练的人才;办缓事——选用细致耐心、稳重老练的人才。总之,各级领导者惟有按照“由事到人”的思维轨迹去指导和制约用人抉择,才能在用人实践中真正做到:根据目标管理的需要,掂量和筛选自己面临的各种事情;为各种必须办的事情物色最合适的人选。经过因事设人之后,通过各种渠道,采用多种方式,从外地区、外单位甚至从外国大胆引进本地区、本单位紧缺的人才。相反,凡是本地区、本单位“多余”的人才,在征得本人同意之后,应根据其专业特长和素质条件,及时交流到最能扬其所长的地区和单位去工作,决不搞养而不用。

由此可见,因事用人的原则,是各级领导者必须认真研

究、灵活运用的一条十分重要的用人艺术原则。随着我国改革开放的不断深入,它在领导用人的实践中将会显示出日益诱人的生命力。

(四)学习案例应该防止的偏差

唯物辩证法告诉我们,凡事不可绝对,不可一概而论,特别是用人之道更是如此。在特殊的情况下,因人设事也是必要的。例如,美国通用汽车公司的史洛安,为了使发明家凯特林的创造性能得到最大的发挥,曾筹建了以凯特林为中心的通用汽车公司的工程部门。但应该注意的是“因人设事”之所因之人,必须是一位真正有突出才干,从长远上大有作为的人,确实能担当特殊的任务,做出特殊的贡献。

“衡才”多规格

——曾国藩的揽才用人艺术

在封建社会,人才的选拔、任用很讲究出身、资历。而曾国藩,这位清朝“中兴功臣”则主张“衡才不拘一格”。“凡有一技一长者,……断不可轻视”,对前来献计、献策者,不论贵贱,他一概以礼相待。因而“山野才智之士感其诚,莫不往见”。

曾国藩打破资格限制,把具有真才实学而又忠诚于他的人破格提拔,担当重任。湘军中的一些重要战将就是由他破格提拔上来的。如分统湘军内外湖水师的杨载福、彭玉麟,就是曾国藩 1853 年在衡州练兵期间,分别从行伍和禀生中提拔上来的。他们二人都富有军事才能,且一个是“智胆超群,秉性忠直”,又“口不言功”;一个是“任事勇敢,励志清苦,实有烈士之风”,都符合曾国藩对“德”的要求,故曾国藩把他们从无名之辈提拔到统领水师的高位上。而他们二人后来在建立、发展湘军水师,指挥湘军水师作战上,都发挥了关键性的作用。

曾国藩兴办洋务运动的得力干将薛福成就是通过这种不拘一格的求贤方式进入曾氏幕府的。1865 年,在古城金陵恢复已中断了十二年之久的江南乡试,由初任两江总督的曾国藩亲自主持。乡试结束,曾国藩收到署名江苏无锡落榜秀才

薛福成呈送的治理两江方略《上曾侯书》。薛福成在洋洋洒洒的万言书中,提出“养人才、广垦田、兴屯政、治捻寇、澄吏治、厚民生、筹海防、挽时变”等八项建议,并在每项建议中都附有具体实施方法。整篇呈词条理清楚,文笔流畅,曾国藩大为嘉许,不久便召见他。在谈话中,曾国藩得知薛福成饱读经世之作,不仅胸怀治国平天下的宏伟抱负,而且具有改革内政外交的真才实学。因而不嫌薛福成不擅八股文,只是一个落第秀才,当即揽其入幕。此后,薛福成果然不负众望,一直跟随曾国藩南征北战,深受曾之器重。1890年,薛福成出使驻英、法、意、比四国公使,以后又越级提为左副都御史,并以其所撰写的大量的政论、奏章等,被公认为当世谈时务之大家。

曾国藩的另一得力助手罗萱的入幕也颇具传奇色彩。曾国藩奉命办团练、招揽人才之时,“湘乡奇伟非常之士,争自创立功名,肩相摩,指相望。”相传当时每天都有百十人到营中报名,曾国藩一一召见。一天,曾国藩已召见多人,倦极不见客。正似睡非睡时,忽然听到门外有吵闹声,起身向外一望,只见一位身材不高的青年人被守门人拦住。青年人声音朗朗,气质非凡,大有不见曾国藩不罢休的架势。正在僵持之际,曾国藩推门而出,将青年人引入上宾之位叙谈。这位敢闯军门的青年人就是罗萱。其父罗汝怀,曾任芷江学训导、候选内阁中书,以学行闻于时,著有《湖南褒忠录》。罗萱天资聪颖,工诗文书法,好学上进,并得到当地名士的器重。曾国藩认为罗萱是可塑之才,便决定让罗萱掌管书记,日常文书往来也一并交他处理。后来,曾国藩率湘军东下客居江西时,兵饷皆不宽

足,又受太平军石达开部不时攻击,还必须经常奏报军中缓急。罗萱“甘心同命”,上马操剑,下马走笔,兼具文武,形影不离。曾国藩命罗萱率湘军与太平天国军作战,罗萱也表现出了很强的军事指挥才能,使太平天国军遭受了重大损失。

最能体现曾国藩不拘一格、唯才是举的用人原则的是他对容闳的重用。容闳是一位伟大的爱国志士,他极其痛恨清朝的腐朽、反动统治,同情太平天国。容闳从美国留学回国后,满怀振兴祖国的强烈愿望,于1860年11月来到天京拜会了洪仁玕,向太平天国提出了建立一支良好军队、建立一个良好政府以及建立银行、学校等七条建议。洪仁玕起初很感兴趣,但最终却婉拒了容闳的建议。容闳为自己振兴中国的抱负无处实行而痛心,离开天京后便投身商贸活动。正当他一心经商之际,突然收到了来自安庆的几个朋友的信,邀他前往曾国藩在安庆的军营。容闳怀着曾国藩是否会因他曾投奔天京而加罪于他的不安心情前往安庆。原来曾国藩听到幕僚们介绍过容闳的情况后,就一直想与容闳见面。容闳一到,曾国藩便立即亲自加以接见,不仅对他礼遇有加,还主动征询,虚心采纳其兴国良策。对于容闳提出的向国外采购机器设备,开办机器制造厂的建议欣然接受,而且当即委托容闳主持此事。后来他又大力支持容闳派少年儿童留学美国的建议。容闳从亲身经历中对曾国藩产生由衷的崇敬之心,称颂曾氏“其才大而谦,气宏而凝……为清代第一流人物”。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

曾国藩建湘军,办洋务,成为清朝的“中兴功臣”,得益于他不拘一格、唯才是举的用人艺术。曾国藩主张“衡才不拘一格”,不宜“复以资地限之”,把具有真才实学而又被他认为品德好的人破格提拔,担当重任,杨载福、薛福成、罗荃、容闳等都是被破格提拔上来的。薛福成曾谈道:“在籍办员始,若塔齐布、罗泽南、李续宾、李续宜、王鑫、杨岳斌、彭玉麟,或聘自诸生,或拔自陇亩,或招自营伍,均以至诚相与,俾获各尽所长。”因此,在曾国藩的幕府中形成了人才荟萃的可喜局面,诸如李鸿章、左宗棠等日后皆成清朝大臣。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

论资排辈,按资格、资历用人的现象在当前仍比较严重。干部要一个台阶一个台阶地沿着集权体制的金字塔往上升,即所谓的“台阶论”。依据一定的资历、资格取人、用人,有利于对干部进行长期的考验、磨炼,保证选上来的人绝对可靠,是防止庸人、愚者的有效办法。但如果死守这些条条框框,对于许多奇少、卓越之才来

说,资历、资格就必然变成了禁锢、束缚人才的桎梏和绳索,把许多才能超群而又资历不深、资格不老的人挡在重用的大门之外,很难脱颖而出。按资历、资格用人的另外一个弊端,就是容易形成一级压一级、年老压年少的用人局面。越到上面年龄越大,导致干部队伍严重老化。而有创造性、敢作敢为的新秀总是难以出头;资历深、资格老的,为保住自己的位子,总是看不惯年轻人和下级后来居上,便压制和阻挠年轻有为的人才成长。习惯于“多年媳妇熬成婆”,使得一些优秀年轻人才在资历、资格的长长台阶上爬行着,不能得到破格提拔重用,终于有一天上去了,已经精疲力竭,造成人才的严重浪费。纵观中国古代的一些奇才、大才,没有几位是遵循常规方法,按资历、资格起用的。如果一概要论资排辈,那么姜子牙、商鞅、诸葛亮……就不知要在普通岗位上消耗多少年时间。

(三)通过学习案例应当吸取的经验教训

在用人方面非常讲究出身资历的封建社会里,曾国藩能做到“衡才不拘一格”,那么现代马克思主义领导者更应如此。一个国家、一个部门选人、用才,必须要制定一些规章制度,以保证任用、提拔合格的优秀人才。随着我国领导制度和人事制度改革的深入,按照德才兼备的标准,遵循民主集中制的原则,将委任制、选用制、聘用制、考用制相结合,多种渠道选拔人才。尤其是当前我国倡导的领导干部竞争上岗和公开招聘的办法,有利于资历不深的优秀年轻人才脱颖而出。总之,应在常规方法和不拘一格之间,形成灵活的有效互补、相辅相成的格局。只有娴熟、巧妙地把这两者结合起来,才可以称得上

深谙用人之道。

为了适应社会主义现代化建设的需要,多出人才,快出人才,出好人才,邓小平同志 80 年代初针对干部队伍普遍老化的现象,对老“台阶论”进行了修正:必要的“台阶”(如专业职称、熟悉基层、积累经验)还是要设,因为舍此无法考验、锻炼干部。但是必须打破那些关于“台阶”的过时的观念,创造一些适合新形势、新任务的“台阶”,以及大胆破格地把那些优秀的中青年干部快一点提拔上来。其中特别优秀的人才,邓小平说,“要给他们搭个比较轻便的梯子,使他们越级上来。”(《邓小平文选》第二卷,第 284 页)必要的“台阶”加上“轻便的梯子”——破格提拔,构成邓小平大力采用年轻干部的基本方略。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者学习“不拘一格、唯才是举”的用人艺术的同时,切忌以年龄作为用人的标准,反对像王洪文那样的人坐直升飞机一步登天,更不可把“四化”标准割裂开来,把年轻化误解为“青年化”。必要的“台阶”还是要设的,而且不同部门对破格提拔用人的要求也不同,在有些部门,如军队中,更要特别慎重。邓小平将军队和地方作了区分,军队有它的特殊性,虽然也要选用一些年轻干部,但还是要一个台阶一个台阶地提,不能太快。“地方和军队不同,企业单位和军队也不同,学校、科研单位和军队更不同,选拔人才可以破格。”

善用人才之“短”长

“短处”有时也有用

——波特夫人善用、巧用人才之“短”

美国有位女专家叫波特夫人，她善用、巧用人之缺点，从而使她的领导和管理系统化、科学化。她曾请一位心理学家和一位社会学家，对其手下进行智力调查。社会学家向她汇报说：你这儿的人有两种：一种是线性思考的人，一种则是系统思考的人。线性思考的人直来直去，领导叫干什么就干什么；系统思考的人能全面地看问题，很快就能抓住问题的要害，决定自己的行动。而心理学家向她汇报说：你手下的人有两种，一种是热情的人，一种是吹毛求疵的人。波特夫人一综合，作出了这样的人事安排：线性思维又热情的人，去做技术培训教师，他一定会乐于教书；线性思维而又爱挑毛病的人，去当警察，他一定会爱管闲事；系统思维而又热情的人，请他当领导、顾问，他一定既高瞻远瞩又埋头苦干；系统思维而又爱挑毛病的人，请他去当工头，谁干得怎样，他会一目了然。这样，就做到了各得其所，各避所短。在一般人眼里，直来直

去、吹毛求疵,也许都是缺点、短处,但是在波特夫人眼里,这些缺点和毛病同时也是长处和优势,关键在于善用、巧用这些缺点和毛病,使之恰到好处。

日本川口寅三辅在他撰写的《发明学》中提出了一个观点:“善用缺点”。台风,常给人类带来灾害,但把台风带来的雨水蓄积入水库,就可以用来发电,等等。因此川口寅三辅强调说:“甚至可以认为,人类能够取得多大的成就与能否巧用缺点有关。”

一位哲人曾说过:“垃圾是放错了地方的宝贝。”作为领导者,面对复杂多变的形势,都应当学会用人之“短”。须知:“尺有所短,寸有所长。”只有把广大职工团结在自己身边,发挥出群体效应,才能收到令人叹服的经营效果。

可惜的是,眼下我们的许多领导中,会用、善用、敢用人之“短”的还不是很多,一些领导总是怕这些人会把事情办糟,只好重金向外招才。当然也有许多领导,敢用、善用人之“缺点”,使短处变为长处。

A君三年前从机关到企业当上了一家亏损企业的厂长。三年后,他不但摘掉了这家企业连续亏损几年的帽子,而且人均创利3万多元,一跃跻身全市同行业榜首。是什么原因使该厂一改昔日窘境,迅速扭亏为盈? A君一语道破了天机:当厂长最重要的就是要先学会用人,不光要学会用人之长,而且还必须学会用人之“短”。原来,他在担任这家企业厂长后,一方面注重调动那些有一技之长的人的积极性;另一方面又积极挖掘出有所“短”的人的智能潜力。把吹毛求疵的人派去当

质检员,争强好胜的人派去抓生产任务,好出风头的人派去搞市场公关……结果不但使这些人在企业里都有了自己的用武之地,而且也使他们从心底里佩服厂长。用一位有“短”的职工的话说:“在厂长眼里,我们厂只有人才而没有庸才,厂长没小看我们,我们也不能对不住厂长。”可见,学会用人之“短”,在当今企业领导中是何等的重要。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

给那些有缺点和短处的人一片施展才能的广阔空间,让他的缺点变成优势,让他的短处变成长处,从而充分调动有缺点和毛病的人的积极性,这正是领导者领导艺术的高超之所在。领导的高明之处,并不仅仅在于善用人之长,而更在于能够巧用人之“短”,因为“金无足赤,人无完人”。对于下属的缺点和毛病,领导者不能一概而论,更不能把缺点和毛病看成是凝固不变的东西。而必须用辩证法科学地加以具体分析。有些缺点和毛病,如果换一种场合,可能就会变成优点和长处。正如一位哲人曾说的:“垃圾是放错了地方的宝贝。”有些缺点和毛病,就是放错了地方的优点和长处,只要将其恢复放到它们该放的地方,它们便不再是缺点和毛病

了。而这里的关键在于领导者能否有能力使缺点和毛病放在该放的地方。要做到这一点,首先是要有胆量,即敢于用那些被一般人看来有毛病和缺点的人,敢于冲破包括世俗偏见在内的重重阻力。其次是要善用、巧用人的缺点和毛病,使之恰到好处。领导者不仅要做到有胆,还要做到有识,能够正确分析人的缺点和不足。俗话说:“不懂就是草,懂了变成宝。”我们的领导者只有“读懂”了自己的下属和职工,才能因人施用,使人人都变成自己事业成功之宝。

总之,领导者应具有“人人都是才”的意识,做到人尽其才,各显神通,善于调动各种积极因素,特别是要善于化消极因素为积极因素,从而形成巨大的合力,推动自己的事业向前发展。中国有句老话叫“士为知己者死”,很多有缺点和短处的人由于领导的重视,从而使自己的积极性和潜力充分地发挥出来;相反,领导者看不到他们的缺点和短处也有积极的一面,更不善于变缺点为优点,化短处为长处,势必会消解他们的积极性。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

用没有缺点的平庸之辈,用百依百顺的唯命是从之人,在目前领导工作中普遍存在。作为一名领导者,都应当学会“善用人之缺”,“巧用人之短”,这样,方能团结各种力量,发挥群体效应,推动事业发展。然而,当前在我们许多领导者中,会用、善用且敢用人之“短”的还不是很多。有些领导者根本看不到有些人的缺点和毛病还有积极的、可利用的一面,以僵化的形而上学的思维方式来看待某些缺点和毛病,把人的缺点

和毛病统统看成是消极的,没有任何利用价值的。例如有的领导者受中国传统“枪打出头鸟”的影响,不敢重用“冒尖”者,把“冒尖”当作缺点来对待,不善于利用“冒尖”这一缺点,结果只能用那些碌碌无为的平庸之辈;还有的领导者,认为直来直去、顶撞领导,是严重的缺点和毛病,不善于将这些缺点化为优点,因而只能用那些领导说啥是啥的唯命是从之辈。还有一些领导虽然认识到了某些人的缺点可以转化为优势,但由于怕字当头,不敢起用。也有的领导怕这些人把事情办糟,为了稳妥还是不用为好;有的领导则不敢冲破世俗偏见和舆论的压力,如此等等,都严重地影响了下属及职工积极性的调动,严重地影响了领导目标的实现。

(三)通过案例应吸取的经验教训

领导者的高明之处、成功之处,不仅在于善于用人之所长,更在于巧用人之所“短”。因为“金无足赤,人无完人”。因此,作为一名优秀的领导者,不仅要研究人的长处,更要研究人的“短处”。领导者的领导艺术的高超之处恰恰表现在不是限制某些缺点,而是在另一种场合下发挥这些缺点,即可以转化为优点的缺点。许多领导者正是善于用缺点和“短处”而获得了成功,而有许多领导恰恰不善于用人之“短”,而失去更多的本来可以得到的支持和力量。可见,能否善用人之“缺”、巧用人之“短”,也是领导者是否成功的一个法宝。而要做到这一点,要求领导者必须有胆又有识。所谓有胆,即是有勇气,敢于冲破各种传统观念和世俗偏见的重重束缚和压力,重用那些在一般人看来有缺点和毛病的人;所谓有识,就是要对缺

点和毛病进行分析,区分出哪些是可以转化为优势的,放在哪里才能转化为优势。如果缺乏科学分析,势必造成盲目性,结果会事与愿违。

(四)学习案例应该防止的偏差

在学习“善用缺点、巧用短处”这一案例时,我们切忌陷入一个误区,那就是认为一切缺点和短处都是可以转化为优点和长处的,所有的缺点和短处都具有可利用的价值。对于人身上存在的缺点和毛病,必须具体分析,一些本质上的缺点和毛病,如:道德品质败坏、违法乱纪等等,是不能直接转化为优点和长处的。而有些缺点和毛病,如直来直去、好出风头、争强好胜、吹毛求疵,等等,是可以转化为优点和长处的。所以必须加以具体的分析和研究。如果认为无论什么性质的缺点和毛病都一概可以直接转化为优点和长处,那就误解了这条案例的本来意义。波特夫人也是首先聘请心理学家和社会学家进行调查分析后,才进行了综合,作出决定的。可见,我们应该全面地、准确地、创造性地理解和领悟“善用缺点、巧用短处”的领导艺术,而不能片面地、机械地理解和搬用。

用人才垒就皇位

——拿破仑特色用人成霸业

叱咤风云的拿破仑一生中指挥过众多的战役,并屡屡取胜,这与他善于用人是分不开的。纵观他戎马一生的军旅生涯,其用人之本主要有以下几大特色。

一是不讲资历和年辈。拿破仑 27 岁任军团司令,33 岁成为“终身执政”,35 岁当上皇帝。从自己的切身经历中,他深感有志不在年高。在拿破仑的将帅中,除贝尔蒂埃元帅外,绝大多数是年轻人。例如,贝尔蒙 26 岁时就被任命为法国驻意大利炮兵司令,35 岁升任元帅;达乌 28 岁时被任命为远征埃及的骑兵指挥官,34 岁获元帅权杖;茹贝尔 27 岁任独立军军长,29 岁独立指挥驻荷兰、意大利的法军。1804 年 5 月,拿破仑称帝后,诏封的 14 位现役元帅中,就有 7 人年龄在 37 岁以下。这些年轻将官思想开放,敢作敢为。

二是不论门第。拿破仑在选拔将领时,彻底地废除了传统的以身择人的门阀观念。他公开宣扬“每个士兵的背囊里都有一根元帅的指挥棒”,公开号召人人争当将军、元帅,提出了“不想当元帅的士兵不是好士兵”的口号。这样,许多杰出的元帅都来自社会的下层,来自士兵。著名的内伊元帅是一个饭店老板的儿子,拉纳元帅是一个士兵的儿子,贝尔纳多特

元帅和勒弗尔元帅都出身普通士兵。这些人虽然出身卑微，经历各不相同，但有一点是共同的，那就是他们都具有准确的判断力和顽强的意志。

三是不求完人。拿破仑用人不求十全十美，他善于扬别人的长处，避别人的短处为自己服务。按照这一原则，他大胆选择了贝赫尔作为他的参谋长，因为“贝赫尔缺乏果断，完全不适合于指挥任务，但却具有参谋长的一切素质。他善于看地图，了解一切搜索方法，亲自颁布命令。他对于最复杂的军队调动是“内行”。这样的人，对于一切都喜欢自作主张的拿破仑来说，无疑是一位最理想的参谋长。

四是不计前嫌。茹当是先于拿破仑的革命军少将，雾月18日政变时，曾激烈地反对过拿破仑，后转变态度拥护他，拿破仑不计前怨，先任命他指挥意大利法军，后又任命他为西班牙国王的军事顾问和参谋长。将军卡尔诺曾竭力反对拿破仑当“第一执政”和皇帝，几年后，当他愿意为帝国效力时，拿破仑委任他为安特卫普总督，“百日时期”又任命他为内务大臣。驻瑞士的法军元帅麦克唐纳，因莫罗将军的叛国罪受牵连而退伍。拿破仑喜爱他的才能，五年后又起用他为军长，后又晋升为元帅。

五是有功必赏。拿破仑在千方百计激发下属荣誉感的同时，常常不惜重金奖赏作战有功的将领，以保持部将们的高昂士气。1807年，拿破仑征服普鲁士，打败沙俄并签订《提尔西特和约》以后，对有功的文武官员进行了十分慷慨的奖赏。他奖给达乌元帅100万金法郎，赏给内伊元帅30万法郎的终生

年金；赏给贝尔蒂埃元帅 50 万金法郎和 40.5 万法郎年金。对其他元帅和许多将军、军官，甚至士兵也大加奖赏。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

一个人的能力再强，水平再高，也不可能样样都行。拿破仑作为指挥千军万马的一名军事统帅，一生中指挥了无数胜仗，并不是他有什么特异的功能，关键是他能知人善任，善于用人。拿破仑深谙用人之道，团结并任用了一大批各类优秀人才在身边，为他效力。拿破仑就是凭借这些人才优势帮助他成就了一番伟业。

作为一名最高统帅，他从自己的切身经历中深感有志不在年高，打破论资排辈的旧习，使大批思想开放、敢作敢为的年轻人脱颖而出，担任了重要领导职务；他用人不择门第，公开宣扬“不想当元帅的士兵不是好士兵”，鼓励士兵勇敢进取，使一批虽出身社会寒门但才智过人的杰出人才坐上了将军、元帅的宝座；他用人注意扬长避短，人事相宜，使各类人才各显其长，这无疑等于增加了他自己的智慧，壮大了自己的力量，使他无论打仗或治理国家都能得心应手；他用人有海量，不计前嫌，对以前曾反对过他，

但实践证明又确是个人才的,他都委以重任;他善于使用激励法,不断激发下属的荣誉感,鼓励下属充分发挥其聪明才智,同时对有功人员适时地进行论功行奖,“重奖之下必有勇夫”,使受奖者得到了被认可的满足,从而知恩图报,更英勇杀敌,努力工作,再创佳绩,同时对其他未获奖者也起到了促进作用,让大家知道,机会是均等的,只要努力,做出了贡献,人人都可以立功受奖。

知人善任,是用人政策不可分割的两个方面,也是领导者选人用人的核心问题。知人是善任的前提,要先知人,不知人就无以善任。拿破仑了解下属,善于发现下属的长处,从中发现并重用了一批人才,辅佐他的事业成功。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

领导者在选才时往往走进几个误区:一是论资排辈。看出身、门第、权势、名声、年龄等,忽视其实际工作能力和水平,不敢启用年轻人,总认为“人老见识广、经验多”,“姜是老的辣”,“嘴巴无毛,办事不牢”……总觉得年轻人还稚嫩,缺乏经验和阅历,挑不起大梁,应该再“考察考察”,结果一搁就是几年。殊不知,在激烈的市场竞争中,人才是等不起的,市场的争夺实质上是人才的争夺。论资排辈观念严重影响了任人唯贤干部路线的执行,由此出现了资格浅的熬年头、资格老的混年头的现象。这也是造成干部队伍素质下降的原因之一。同时选才讲究出身和门第,强调名门将后,其结果也必然大大缩小了选才的范围,从而埋没了一批优秀的人才。二是求全责备,甚至用放大镜去照人才的缺点,使一些有缺点又有才华的

人无用武之地。求全责备压抑了人的积极性,阻碍了人的成长,阻碍了人的智能的发挥,它使人谨小慎微,不思进取,造成人才、尤其是优秀人才的极大浪费。三是不容人,以“我”划线,缺乏正确的态度、宽广的胸襟和气度。对与自己有不同意见或曾经反对过自己的人,即使有能力有水平也不任用,“顺我者上,逆我者下”,一些善于观风向,看脸色,迎合领导口味,说假话,蒙上瞒下的人即使能力平平也会被重用。四是奖励搞平均主义,评先进采取轮流坐庄的办法,使奖励、评先失去了原来的意义……只有走出选才的种种误区,才能让真正的人才在宽松、和谐、公正的环境中展示才华。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

打破各种“门槛”的限制,让各种人才有用武之地,这是各级领导者的责任。领导就要做领导的工作,而“选才、用人”则是领导者的主要的职责之一。领导者不是万能的,不可能样样都内行;领导者个人的精力也是有限的,不可能事必躬亲,必须依靠集体的力量,发挥人才的作用,才能把我们的工作做得更好。

当今,一个国家、一个地区、一个企业,要想在激烈的竞争中立于不败之地,必须拥有大量的高素质的各类人才。美国之所以霸气十足,原因之一是“资源”丰富,是当今世界科技、经济、军事的“龙头老大”。其“资源”既有自己本国培养的,更多的是从外国引进和吸收来的。美国为了吸引更多的科技人才而多次修改《移民法》,规定对于有成就的科学家,不论其国籍、资历和年龄,一律优先进入美国。据美国有关资料透露:

美国一半以上的高科技公司,其外籍科学家、工程师占公司科技人员总数 90%,从事高级科研工作的工程学博士后研究生中 66% 是外国人。美国仰仗这些高素质的“打工者”们,为其创造了称霸世界的巨额资本。不拘一格用人,是他们成功的因素之一,是值得我们的领导者在用人时借鉴的。用人就应以真才实学为依据,不应也没必要去看对方脑门上贴的什么标签、资历,具有什么学历和文凭。高明的领导者应有识才的本领,不论资排辈,这样才能发现人才,用好人才,留得住人才。文凭、年龄、资历并不是我们衡量人才的惟一标准,应以素质论优劣,以才能定取舍,以实绩为依据,使那些政绩突出,有开拓精神,乐于为群众办实事的优秀人才有用武之地。自古英雄出少年。古今中外的无数事实说明,杰出的年轻人总是站在潮流的前头,不少人年纪轻轻就能挑起重担,拿破仑 35 岁当上皇帝,受他重用的 14 位元帅,7 位年纪在 37 岁以下就是最好的例子。人才学原理告诉我们:人才的选用有一个最佳时机问题。如果对事业心强、素质好的年轻干部不敢大胆地使用就是领导者失职和失误。领导者并不是全能的,要善于以他人之长补己之短,善于借用“外力”完善自己,这是最明智的选择。正如刘邦在总结自己之所以能战胜项羽得天下的原因时说的:“论带兵打仗,我不如韩信。论安定后方,管理钱粮,我不如萧何。论出谋定策,我不如张良。”刘邦也好,拿破仑也好,懂得借用“外力”,壮大自己力量,取得成功。领导者懂得扬长避短,留得住人才,工作就能得心应手,就会出现众贤竞归、人才迭出的局面。要让人才留得住,必须有一个宽

松和谐的环境,这就要求领导者对人才要有宽容的精神,以事业为重,不感情用事。当前深入开展的改革需要各方面的人才,而改革是一项史无前例的社会系统工程,既无经验可循,又无现成模式可搬,只能在实践中探索前进。工作中出现问题,需要领导者以积极的态度,正确地评价功过,看主流,看大节,以保护改革者的积极性不受伤害。只有有了宽松的环境,改革才能健康发展。有了领导者的宽容精神,贤者才能在其位,能者才能谋其职,大批人才才能脱颖而出,各尽其能,各展其才。如果领导者心胸狭窄,对人才求全责备,只许成功,不许失败,甚至“枪打出头鸟”,那么谁也不敢干、不愿干,这样必然要浪费人才、埋没人才。

“这个人能干什么？”

——马歇尔将军善用人才之长

在第二次世界大战中，马歇尔将军曾竭力主张，一位将军军官如无突出表现就应立刻撤职，倘若把他留在司令部里，必将有负于部队和国家赋予他的重任，也辜负其下属的期望。但是，马歇尔将军也坚持认为，是否把不称职的人从司令部调离，对当事人的判断只是次要的，重要的是对上级司令官的判断。他说：“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？”

在 30 年代中期当他第一次出任一个重要职位时，美国军队中没有一个年轻的人能堪担此重任（事实上，马歇尔被任命为参谋总长时，年龄已经很大，与任职年龄限期只差四个月——他 60 岁生日是 1939 年 12 月 31 日，他的任命是同年 9 月 1 日）。第二次世界大战期间的将军，经马歇尔提拔并训练出来的都是当年很年轻、无名望的军官。艾森豪威尔是其中最年长的一个，当时也不过 30 多岁，只是一个少校军官，马歇尔将军就故意让他参加战争策划工作以帮助他获得系统的战略知识。艾森豪威尔并没有因此成为战略家，但是他从中懂得注

重战略,并了解了战略的重要性,因此帮助他克服了只擅长于指挥部队和战术计划的局限性。

马歇尔将军曾一再为巴顿(Georgepaton)辩护,说他是英雄心和自负的战时将领,不应该因为他缺乏某些当“官”的气质以及担任和平时职业军人的气质而受到处罚。显然,马歇尔将军本人就最讨厌那种猛闯的漂亮的轻骑兵风度的巴顿型军人,马歇尔不只是关注和限制一个人的弱点充分发展,而且还设法让这些弱点通过工作和任职的机会得到克服。

马歇尔将军总是指派最有资格的人就任新职,无论其原所在单位如何离不开他。当他进行调动时,通常总有些来自上层的人恳求他,劝他不要调走这个原单位不可缺少的人物。他总是这样回答:“我这是为了新工作的需要,这是为了他本人,也是为了部队。”只有一次例外,那就是当罗斯福总统说马歇尔是一个不可缺少的人物,恳求他留在华盛顿,把在欧洲最高统帅的职务交给艾森豪威尔时,他违背了他一生的理想。

最后,马歇尔将军终于明白(每个人也从他那里得知),任何一项人事任命都是一个赌注,但是,如果它的决定是以“一个人确能做什么”为根据,这至少是合理的赌注。

到1942年,马歇尔将军已经造就和培养了一批当时美国历史上为数最多、最有才干的将领。经他提拔的将领,几乎没有失败的,也没有多少是第二流的。这确实是美国军事教育史上最辉煌的一页。书写这一页的马歇尔将军并不具有非凡的领袖风度,不像蒙哥马利、戴高乐、麦克阿瑟等将军那样具有凛然的威仪和高度的自信,而他所拥有的原则是,用人时必

先问：“这个人能干什么？”只要这个人能做好事情，而他的缺点则是其次的。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

马歇尔将军的故事为如何发挥人之所长提供了一个很好的例子。上级对下属的工作负有责任，也有权管理和监督下属的工作。发挥下属所长比发挥其有效性则更进了一步，这是主管对下属的义不容辞的责任，也是其职权和地位的责任。只注重人的缺点不仅是愚蠢的，也是不负责任的。一个上级有义务使其每一个下属尽可能发挥所长。从做人处事的道理来说，他就应该使用其权力使下属的长处得到充分的发展，一个组织也必须为其每一个成员服务，使其才能达到最大成就，而不应仅仅注意人的局限性和弱点。

这个原则已日益重要，而且成为关键性的原则了。在这一代人以前，知识工作者的职位较少，他们的就业范围也较狭窄。例如，在德国和斯堪的纳维亚半岛国家政府里作一个公务员，必须有法律学士学位，而数学家却用不上。一个年轻人希望运用他的知识去谋生，只有三

四个领域可供选择去就业。然而,今天知识工作的种类已大为扩展,可供知识工作者就业的选择机会也大大增加,本世纪初,知识工作者的工作范围仍然是一些传统的自由职业,如律师、医师、教师、牧师等,而现在则扩展到科学领域,成千上万个岗位。

在这种情况下,对个人来说,更重要的是,要有适当的组织指导其发挥所长。对组织来说,更重要的是,管理者更须注重用人之长,并应当与其下属一起,使每个人在组织中尽量发挥所长。马歇尔将军在用人方面的有效领导艺术,使每个人发挥他的潜能和长处。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一个管理者决不相信“三个臭皮匠,赛过诸葛亮”那种迷惑人的说法。因为,他们知道,实际上三个臭皮匠,往往比不上一个臭皮匠,因他们会自行其是,相互干扰。有效的管理者所需要的才能是具体的、特定的,能产生积极工作成绩的才能,所以不要奢谈样样都行的“能人”,而只重在考察其擅长某项工作的能力。他们应该网罗人才,择优录取。

有效的管理者尤其不能容忍这种论调:“我少不了这个人,没有这个人,我的事就麻烦了。”他们知道对于那种所谓不可缺少的人有三种解释:首先,这种人实际上是并没有多大能力,我们只有不要求他干什么,他才能勉强混下去;其次,他的特长是错误地支持一个无能的上级,否则他本身是无法站住脚的;最后,他的特长是错误地延缓处理一个棘手的又不能撤销不办的事。对于这种“不可缺少的人物”,应该马上把他调

职,否则也会毁掉他可能具有的一切长处。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

一个管理者的职责就是要不顾情面地调走妨碍工作进展的任何人,特别是一直没有突出成绩的主管。如果让这种人留下来,就会腐蚀其他的人,这对整个组织是不公平的。对其下属尤为不公平,因为主管无能就会剥夺其下属发挥长处和获得成就的机会。尤为重要,这对平庸的主管本人也是一种无形的“残忍”。他明知自己无能,无论他承认与否,结果因不能胜任工作,不是被工作的压力和劳累所毁,就是暗暗祈求上苍让其早日脱离苦海。从这个意义上看,日本终身雇佣制和西方文官服务制度都不能将无能人解职,这确是一个严重的缺点,而且是一项完全不必要的缺点。

总之,一条颠扑不破的用人原则是应该提升那些经得起工作成绩考验,最够资格的、最称职的人。提有反对意见的人说:“他是这里不可缺少的人”,“他调到那里恐怕不受欢迎”,“他太年轻”,“我们决不能把一个完全没有实地经验的人放在那个职位上”。所有这一切意见应该一概不予理睬。这不仅是为了这一职位应该选拔最好的人才,而且也是要证明有成绩的人可以赢得良好的机会。用人着眼于机会,而不是着眼于问题,这不仅能创造一个最具有高度有效性的组织,而且能够启发人们的工作热情和贡献精神。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者注重人的长处,一开始就着眼于这个人能干什么,对人的缺点,则只是把它看作充分发挥所长和力求达到

成就和有效性的限制而已。一般下层,特别是年轻、聪明和有志向的人,通常都会以一个有魄力的上级作榜样塑造自己。所以,在一个组织内,恐怕没有比一个有魄力,但道德败坏的主管更为糟糕的事了。像这样的人,如果自己工作,也可能有效;如果在一个组织里,不让他管辖别人,也还可以容忍;但如果让他当权,那就成事不足,败事有余了。因此,对这样一个在领导位置上的人,缺点就不容忽视,这是有关组织成败的问题。

人的品德和正直,其本身并不等于成就,但一个人如果在这方面有缺陷,就会坏事,所以有这方面缺点的人,就不够格当主管,当管理者,他的缺点就不能看作只是发挥才能的限制了。

用人必须重结构

反对“任人唯亲”

——我们党用人大旨要

在使用干部的问题上，我们党一贯坚持“任人唯贤”，坚决反对“任人唯亲”。早在抗战初期，毛泽东就在六届六中全会上批评了张国焘的“任人唯亲”的路线，强调在干部政策问题上要反对不正派、不公道的作风。

在中国这个封建主义传统非常浓厚的国度里，“任人唯亲”又往往同重用亲朋好友连在一起。这个问题处理不好，反对“任人唯亲”就会成为一句空话。建国前后，我们在处理这个问题上应当说是最坚决最明智的。

1949年，全国解放后，我们许多革命“功臣”的亲戚和朋友们欣喜万分，纷纷给他们写信，希望给安排一个好工作。在这里，我们重点谈一下毛泽东在反对任人唯亲方面的表率作用。38年前与毛泽东在辛亥革命中共过事、曾任湖南新军辎重营文书的毛煦生来信希望进京做事。其后，毛泽东的表兄弟也来信或是要求推荐参加工作，或是介绍别人进京。而毛

泽东的至亲即他夫人的哥哥杨开智，则要准备动身进京了。

新中国刚刚建立，百废待兴，正是用人之际，能不能安排自己的亲朋故友？俗话说：“一人得道，鸡犬升天。”中国官场历来如此行事。我们党考虑，要避免“任人唯亲”，必须采取超出“常情”的措施。当时，毛泽东身边的工作人员告诉他说：“人民政府各机关部门，由于工作需要招收了许多新人。也有许多老干部的家属和亲朋来了，只要是历史上没有什么问题，一介绍也就参加工作了。”毛泽东却说，别人的亲朋可以来，他的不能来。作为中央人民政府主席、共产党的主席，他要树立一种风范，毛泽东对秘书说：“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。”他对秘书田家英说，处理亲友一般来信的原则是：“凡是要求到北京来看我的，现在一律不准来，来了也不见。凡是要求我给安排工作的，一律谢绝，我这里不介绍、不推荐、不说话、不写信。”他这“四不”的基本精神，就是，反对“任人唯亲”。

一般来信是这样，特殊的怎么办？杨开智的父亲杨昌济是毛泽东的恩师，这且不说。更重要的是，杨家是支持革命的。在开慧被捕后，他们曾设法营救。开慧牺牲后，他们又冒着风险收殓尸体，以后又营救毛岸英兄弟。杨开智自己的女儿也在抗日战争中光荣牺牲了。对于这样的至亲，当他提出要来京工作时怎么办？毛泽东毫不含糊，坚持“四不”原则照章办事。他向湖南省委第一副书记王首道发出指示：“杨开智

等不要来京,在湘按其能力分配适当工作,任何无理要求不应允许。”同时致电杨开智说:“在湘听候中共湖南省委分配合适你能力的工作,不要有任何奢望,不要来京。湖南省委派你什么工作就做什么工作,一切按正常规则办事。”后来,杨开智听从了他的劝告。

毛泽东非常珍重故友、学友之间的感情。毛森品是毛泽东在湘乡县立东山学校读书时的同学,后来又一起进入长沙湘乡驻省中学学习,两人关系很好。解放后,毛泽东曾三次亲笔给毛森品写信,并从自己的工资里三次周济毛森品,可谓关怀备至。但当毛森品提出请毛泽东推荐工作时,毛泽东很委婉地说明:“吾兄出任工作,极为赞成,其步骤似宜就群众利益方向有所赞助表现,为人所重,自然而然参加进去,不宜由弟推荐,反而有累清德。”他念旧但决不为旧谋私。毛泽东以自己的模范行动在新的条件下坚持了反对“任人唯亲”。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在中国这个封建传统习惯势力影响深厚的国家里,“任人唯贤”和“任人唯亲”两条用人路线的对立和斗争,一直与社会历史的发展交织在一起。我们党一贯坚持“任人唯贤”的原则。毛泽东同志作为开国领袖,深知作为党和国家的最高领导人,自己如何对待亲朋故友,更将直

接影响整个社会风气。“一人得道，鸡犬升天。”封建社会的裙带关系，在我们共产党人这里必须杜绝。毛泽东的“四不”原则对我们的领导者来说是有深刻教育意义的，不管以往恩情如何，绝不能以官位回赠来报答人民赋予的权力，不能作为自己谋取私利的工具。毛泽东的观点是：只要有工作能力，群众相信，必然会脱颖而出，根本不用我推荐。句句字字都让我们感到了伟人的明智与宽阔的胸怀。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

“任人唯亲”的风气，在我们今天的领导用人中仍然大量存在，并演变出多种形式。一是表现为非亲不选，非亲不用。在一些单位，个别领导为培植个人势力，把五亲六眷、七姑八姨都放在了重要部门，形成了一个强大的关系网络，左右着整个组织，影响极坏；二是用人只愿挑选老同学和老熟人，不管标准够不够，都进行提拔，而有真才实学的人却因为不属于“嫡系”而得不到重用；三是主观主义，以领导者个人的好恶来决定用人，只要是对自己有用，能顺从自己的，即使不符合条件也作为任用对象。这不仅压制了人才，也为那些投机钻营的人提供了市场。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

“任人唯亲”是领导用人上的一大忌。中国历史上因“任人唯亲”而招致亡国亡身的教训足以让我们领导者深思。晋武帝司马炎病危，遗封了二十七个本家王子，出现了有名的“八王之乱”。现代许多民营企业，由于搞家族管理，企业倒闭的也屡见不鲜了。“任人唯亲”束缚了领导选人的视野，是非

无标准,极容易导致徇私舞弊等腐败现象。在今天改革开放,建立社会主义市场经济的时期,我们的领导在使用人才时一定要防止家族式的关系链,要建立科学完善的用人机制,从根本上解决干部队伍的素质问题。

“房谋杜断” 各得施展

——唐太宗的用人搭配术

“为政之要，唯在得人”，这是唐太宗在吸取了隋朝灭亡的深刻教训后，并且结合自身经历所总结出的治国安邦之道。他在用人问题上的真知灼见，也是唐朝出现“贞观之治”的重要原因。

唐太宗登基后，面临着经济崩溃、政治动乱的现实，他充分认识到官吏是“治乱所系”。要想安邦治国，选拔人才为第一要务。历史的经验教训和自己的亲身经历都告诉他，用人是国家兴亡的关键。“致安之本，惟在得人”，这就揭示了用人与社稷存亡的关系。从这种高度来认识，太宗就抓住了治国的根本。他不仅自己重视人才，还号召大臣们举贤任能。他在贞观元年责备封德彝久不能举贤时曾经说过：“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！”太宗的这种理论认识，确系真知灼见。我们从他的用人实践中也可见一斑。

太宗继位后，面临着尖锐而又敏感的用人问题，他头脑清醒，措施得当。他一面对官府集团党羽采取了明智的安抚措施，一面不拘一格，选拔人才。在用人问题上，他不仅注重人才的智力和才能，做到量才授职，各取所长，而且善于将人才

合理地搭配,最具典型性的要算他对房玄龄和杜如晦二人的使用。

唐太宗即位后,唐朝由于开国不久,许多规章法典需要重新制定。他在与房玄龄研究安邦治国的策略时,发现房玄龄能够提出许多精辟的见解和具体的办法来。但是,房却不善于整理自己的想法和建议,以致于对他提出的许多精辟见解很难决定颁布哪一条。而杜如晦虽然不善于想事,却善于对别人提出的意见作周密的分析,精于决断,什么事情经他一审视,很快就能变成一项决策、律令提到唐太宗面前。

于是,李世民重用了他们二人,任他们为宰相,把他们俩搭配起来,利用房玄龄的谋略和杜如晦的决断,使他们密切合作,形成合力,辅佐自己,从而出现了历史上最著名的“房(玄龄)谋杜(如晦)断”的人才结构和传奇佳话。由于唐太宗重视人才,充分发挥他们的才能,使得贞观一朝,人才荟萃,群英满堂,各路英雄,尽用其才,各显其能,为开创贞观时期的大好局面发挥了积极作用。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在一个人才群体中,不仅要有个体的优势,而且需要最佳的群体结构。“全才”是极少的,“偏才”是绝大多数,但“偏才”组合得好,可以构成更大的“全才”。唐太宗就深知这个道理,他

了解房玄龄和杜如晦的所长和所短,并且发现了他们在智能上的互补性,于是,他把这两个人有效地搭配起来,为自己出谋划策。这一方面较好地调动了二人的积极性,发挥了他们的所长,同时,也使自己取得了超过前人的成就。唐太宗晚年在总结自己的帝业时,曾说他的才能不及古人,但之所以能取得超过前人的成就,关键在于他善于用人。他总结自己的经验说:“自古帝王多疾胜己者,朕见人之善,若己有之。人之行能,不能兼备,朕常弃其所短,取其所长。人主往往进贤则欲置诸怀,退不肖则欲推诸壑,朕见贤者则敬之,不肖者则怜之,贤不肖各得其所。人主多恶正真,阴诛显戮,无代无之,朕践祚以来,正真之士,比肩于朝,未尝黜责一人。自古皆贵中华,贱夷、狄,朕独爱之如一,故其种落皆依朕如父母。此王者,朕所以成今日之功也。”太宗的总结,对我们今天的领导者也不无启迪。我们仅从他对房玄龄和杜如晦的安排使用上就可见一斑。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

只强调个体素质而忽视群体素质,不重视群体结构的优化,这是领导者在用人时应该克服的一种错误倾向。一个群体的好与坏,不在于单个人素质的高低、能力的大小,而在于群体效能发挥得如何。有的领导者却不明白这个道理,在选人用人时往往过分看重个人的素质和能力,一味地追求“全才”,而不考虑群体的搭配,不考虑组织中需要哪种类型的人才。结果,虽然选拔的都是些尖子人才,但是,由于专业知识、智能结构、年龄、气质等方面不能形成有效的互补,人才不能

为我所用,为我所需,因而,整体效能也就难以发挥。甚至有的群体中由于都是尖子人才,都有争强好胜之心,工作中不支持,不配合,乃至互相拆台的现象经常发生,这不仅大大降低了领导效能,严重的还可能使整个组织陷于瘫痪状态。此外,还有的领导者不是从工作出发,而是从个人愿望出发,根据自己的喜好,单方面地选择某一种类型的人才,以致于工作难以适应复杂多变的形势,领导工作很难收到成效。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

唐太宗的用人搭配术给了我们很大启示,即一个领导者只有合理地搭配人才,用好人才,充分发挥群体的优势,才能获得巨大的工作成效。特别是现代社会,随着社会化大生产的实现,单纯地依靠某一个人或者某一类人,是远远适应不了社会需要的。一个有效的人才群体,必须通过合理的结构组合,才能迸发出新的巨大的集体力量,才能取得卓有成效的业绩。因此,领导者在选人用人时,一定要充分考虑到人才群体的最佳结构要素,即年龄结构、知识结构、智能结构、专业结构、素质结构等,使组织中的每个人都能既具有自己的专长,又能形成互补,从而,形成一个具有多功能的动态综合体和最优的群体结构,只有这样,才能较好地实现领导目标。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们强调人才结构的互补,并不意味着在一个群体中必须都是不同类型的人才。“不同”不应该是完全的不同,如果完全不同,就会发生尖锐的对立。比如,年龄互补,自然可以消除同龄人之间彼此的互不服气,但是,相应地也会带来代沟问

题；再比如，气质不同，可以避免冲突的表面化，但是，不同的气质也会产生经常性的不协调。急性人与慢性人在一起有时冲突更为激烈，不协调的问题更加突出。至于知识和专业的不同，也难免使人们的交流产生障碍。因为，知识和专业相同的人往往共同语言更多。而知识和专业不同却极有可能因缺乏共同语言和共同兴趣而隔断人际沟通，使人与人之间的相互了解和理解变得困难起来。由此可见，在人才结构互补的问题上，特别是在领导班子结构互补的问题上，我们也不能搞绝对化，而应当设法使这种互补既有利于工作，又有利于团结，实现工作互补和人际和谐的统一。要做到这一点，最重要的就是把知识、专业、能力、年龄、气质等方面的互补性作为一个有机联系的系统来看待，不仅要从单方面上实现这种互补，而且还要把这些单方面统一起来，使之在更大的范围内实现互补和融洽。

人才链何以不断？

——李嘉诚结构用人特色

李嘉诚是香港的一位成功的企业家，也是世界著名企业家之一。他成功的秘诀之一就是深谙用人之道。香港学者何文翔评论说：“李嘉诚成功的关键，是他融汇了中西文化的精华，采取西方先进的管理。”创业之初主要靠自己，发展阶段就要靠集体了，怎样用人，用什么人，就成为管理的关键。李嘉诚事业有成，与他深谙用人之道密不可分。他发家的三步曲，每一步都能起用不同的人才，而没有一味只用元老重臣，由此才保证了企业常新，不断发展。同时，他还能大胆起用“洋”人，谓之“洋为中用”，如“长实”副主席麦理恩，英国人，剑桥大学经济系毕业，1979年加入“长实”；“和黄”董事、总经理马世民，也是英国人，1984年任职；此外，青州英泥的布禄嘉，以及李氏极其器重的生意伙伴、广生行主席杜辉廉等，都是“洋人”。有人说“李氏集团高层的得力助手，几乎清一色是洋人”。显然，这对管理的规范化和企业化，将投资拓展到国际领域，都起了重要作用。

他的左右手还有一个显著特点，那就是普遍都年轻。如“长实”副董事长、经理周年茂、霍建宁任职时不过三十几岁，董事洪小莲也四十刚出头，就是马世民也刚过五十岁，像这样

中外兼顾、老中青相结合的领导集体,已经成为李嘉诚“默契的内阁”,而且正是这种默契,使“长实”、“和黄”这样一个大集团,始终保持了迅速做出决定的灵活性和一致性。这对集团的管理是何等重要啊!

美国《财富》杂志介绍李嘉诚是“甚为重要的生意伙伴”、“靠与友人合作投资地产和贸易生意发迹”。李嘉诚自己曾说过:“我做生意一直抱定一个信念,就是不投机取巧和要以诚待人。”看一看李嘉诚的创业之路及其所作所为,恐怕谁也不能说他的成功是纯系偶然。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

创业之初主要靠自己,发展阶段就要靠集体。要集众人之智慧和才华,企业方可成功。纵观李嘉诚的创业之路和用人之道不难发现,他在用人上有三个原则:其一,重视引进或起用新人,没有一味只用元老重臣。“流水不腐,户枢不蠹”的道理人人都清楚,人才流动也是如此。不断引进或起用新人,可以使新思想、新观念冲击旧有的管理模式,使之不致于陷入一潭死水的局面,由此才能保证企业常新,不断发展。其二是大胆起用“洋人”,“洋为中用”。起用“洋人”不单单是因为“外来的和尚会念经”,

而是因为发达的资本主义国家,企业管理制度已经相当完备,起用“洋人”可以“洋为中用”,把一些先进的管理经验引入进来,结合自身的实际,有利于企业的规范化和国际化,给企业一个较高的起点。其三是大胆起用年轻人才。年轻人才一般具备两个特征:一是精力充沛,适应高强度、大负荷的工作;二是思想解放,不墨守陈规,易于冲破旧有的束缚,与时代发展保持同步。大胆起用年轻有为之士,可以使企业紧跟时代发展的脚步,紧贴时代的脉搏,使企业永远走在时代前列。正是这种中外兼顾、老中青相结合的领导集体,才使得李氏集团在现代经营活动中如鱼得水,常盛不衰。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

任人唯贤,墨守陈规,固步自封,这在我们的领导工作,特别是企业领导工作中依然存在,也是一些企业业绩不佳,甚至亏损、倒闭的重要原因。由于我们国家长期实行计划经济,因此,传统的计划经济体制下的管理模式和用人方法在许多领导者头脑中根深蒂固,他们固守着老一套管理方法和用人方法,并以此为满足,不敢也不愿意接受西方先进的管理思想和方法,更谈不上吸引国外优秀的管理人才。在用人问题上,他们过分强调人的资历和经验,而忽视了实际能力和水平,忽视了市场经济条件下应该具有的创新意识和开拓精神,忽视了年轻人特有的热情和创造力。因此,使企业失去了旺盛的生命力,落后于时代,落后于社会,最终走向衰亡。这个教训是值得吸取的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

任何企业要想发展,都离不开科学的管理,更离不开科学的用人。李嘉诚的创业之路和用人之道告诉我们,要想取得事业的成功,要想使企业得到发展,关键是要遵循科学化、专业化、年轻化的用人准则。因为只有科学地用人,才能使人才尽展其才,更好地发挥人才的作用,才能使企业得到健康的发展。只有专业化,才能使企业在产品和技术上保持领先,从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟。也只有年轻化,才能使企业有干劲,有活力,有创造力;才能使企业后继有人,积蓄后劲。领导者决不能固步自封,抱残守缺,要敢于并且善于接受新思想、新观念、新事物和新方法。要把先进的管理经验和自身的实际相结合,大胆吸引国内外优秀的管理人才充实自己的企业,并且为他们创造良好的工作环境和发展机遇。要敢于起用年轻的人才,并且放手使用,让他们充分发挥自己的热情、才智和创造力。只有这样,才能使企业常盛、常新,不断发展。

用人要在“年轻”时

——撒切尔夫人重用伍德沃德的启示

1982年爆发的英阿马岛之战最终以英国获胜而告终。英国的战时内阁在决定出兵的当天,便着手讨论特遣队司令的人选。撒切尔夫人选择了伍德沃德,一时国内大哗,因为伍德沃德少将是连一仗都没打过的“年轻人”。而在英国海军中,光参加过二次世界大战和苏伊士之战的老将军就可以组成一个联队,在其中选个舰队司令根本不成问题。但撒切尔夫人不为所动:“让这个人去!”其理由有三:一是他当年以优异的成绩从海军学院毕业,又多次到各种军事院校进修,拥有良好的现代军人素养。二是他曾经当过最优秀的潜艇和驱逐舰指挥官,有熟悉舰艇和独立指挥的经验和优势。三是他曾任国防部海军作战计划处处长,拥有全面熟悉海战的条件。战争结果证明,撒切尔夫人重用伍德沃德是正确的。

美国《商业周刊》调查了1000家大公司总裁的情况,年龄在21~33岁之间,并有学历趋高、年龄趋小的趋势。德国《星期日图片报》1996年3月24日有篇文章:《德国年轻一代经营管理人才在成长》,文中介绍了一位年仅25岁的经理是怎样当领导,负责半个德国的产品批发业务的,是怎样领导年龄比他大,甚至大两倍的工作人员的。

比尔·盖茨成为世界首富就是得益于重用年轻人。他说：“对我来说，大部分快乐一直来自我能聘请有才华的人，与之一道工作。我招聘了许多比我年轻的雇员，他们个个才智超群，视野宽阔，必能更进一步。如果微软能够利用他们睿智的眼光，同时广纳用户意见，那么我们就还会继续独领风骚。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

用人要用当其时，是讲人才的使用有一个时机的问题。科学研究证明，人才的发展有“最佳时期”，即人生中25~45岁之间，这是人才才华横溢，极富创造力的黄金时期。年轻是一笔宝贵财富，尤其是在今天的市场经济条件下，他们思想解放，不墨守成规，易于冲破旧有观念束缚，与时代发展保持同步。能保证整个组织处于同行业的领先地位。作为领导者，要敢于大胆启用年轻人，这样就能给组织带来活力和希望，有许多大企业的成功，都得益于有一支精明强干的年轻队伍。微软如此、联想也如此，我们认为对于这样一笔宝贵的财富，聪明的领导者绝对不会视而不见的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

许多领导者由于对年轻缺乏正确的认识，

因而贻误时机的现象也随处可见：有的领导者以“年轻没有经验”为理由，不用年轻人。他们也许忘记了辩证唯物主义的一个最基本观点：实践出真知，要让年轻人长才干，挑重担，不重用，不锻炼，哪来经验可谈？有的领导者，对人才的效能、成长规律缺乏认识，不懂得最佳时机，总认为：“反正你年轻，再过几年重用也不晚。”另外，也由于我们领导体制的弊端，不少地区和单位，领导职位受职数和任职期限的影响，使许多优秀的年轻人得不到使用，而一些平庸无过的人却心安理得地占据领导岗位，从根本上阻碍了年轻干部的迅速成长。

（三）通过案例应该吸取的教训

领导用人如果能用当其时，不论是对人才本身还是对我们事业都有益处。马岛之战的胜利、微软的成功，都说明重用年轻人的正确性。我们领导干部应懂得：大胆启用年轻人，一方面可以充分利用人才的最佳时期，避免造成人才的浪费。因为人才成长有很强的时间性，错过去几年，就等于错过一代人。另一方面，及时用人也能产生有效的激励作用，我们常听到的话是“上级给我多少信任，我就给上级多少回报”。大多数有志发展的年轻人，对事业对工作都是怀有奉献精神的，只要不拘一格地用好他们，就会避免本组织人才断层、青黄不接的现象。

宽严相济 有张有弛

——海王公司用人方略

张思民，海王集团的少帅，他领导的集团，从 1989 年 7 月注册，短短 5 年时间就发展成为拥有 18 家分公司，资产逾 20 亿元的股份公司。海王员工平均不到 30 岁，大学以上学历占 90%，硕士、博士和高级职称者占据 20%，在这个“跳槽”的时代，为什么会有这么多才子云集到张思民的手下给他“摇橹”？为什么有那么多人才能踏踏实实、心甘情愿地在这里效力？答案是：张思民对人才既严又宽的用人方法起到了重要作用。

海王公司有位经理，在操作一个项目时，头脑一热拿了别人的回扣，数量相当可观。常言说：要想人不知，除非己不为。没有不透风的墙，结果公司上上下下全都知道了，员工的情绪波动，产生了不小的影响。

这不能不说是一个棘手的问题。张思民对此气愤极了，在公司主管会议上狠狠地骂了这位经理一通：“你是经理，怎么给手下员工作榜样！这不单单是拿回扣的问题，你这是拿着海王员工的血汗肥自己的腰包。你就拿得那么坦然？”

在批评的同时，张思民并不是就事论事，他回顾了海王艰苦的创业史，历数海王发展到今天的不易，还对照鲜明地赞扬了那些为海王发展默默奉献的人们。张思民讲得很激动，眼

睛也湿润了,会场气氛非常紧张。大家心里都在想:这次少帅伤透心了,肯定要动真格儿。

那位犯了错误的经理也深刻地意识到自己犯了不可饶恕的错误,无地自容,始终低着头在想,“完蛋了,等候发落吧”。

像这样大数目的回扣,开除是小,甚至于送上法庭也不为过。骂终归是骂,批评终归是批评,气终归是气。张思民心里虽然很激动,但还是理智占了上风。培养一个经理需要花费多长时间、心血和金钱啊?就这样一下子把他毁掉吗?

张思民猛吸两口香烟,冷静下来,宣布:“你去咱们的另外一个公司当经理吧。记住,同样的错误不要再犯。我相信你会吸取教训。”

犯错误的经理不敢相信自己的耳朵,本能地站起来,望着余怒未消的张思民,泪水控制不住地往外涌。

事过之后,有人说张思民“心太软”,缺乏大将风度。张思民解释得很巧妙:“‘人非圣贤,孰能无过’,只要能吸取教训,不再犯同样的错误就可以了。我张思民也不是十全十美,在事业的发展过程中也犯过一些错误,包括头脑发热、决策失误等,所以我不能不允许我手下人犯错误。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

人才生活社会中,各种各样的思想和观念无时无刻不在渗透和影响他们。尤其是在市

场经济的条件下,面对各种物质的诱惑,产生意志动摇,出现偶然的失误也不足为奇。简单的驱逐、撵走也许有足够的理由,但张思民深知,这样做可能会毁掉这个经理的一生,将心比心,他选择了留住人才,但前提是这样的错误不可以犯第二次。在这里宽和严得到了最好的结合。宽,让其他人感到,在这里做事不会抓住问题就一棍子打死;严,表明这里不会姑息迁就,给机会,但不会给第二次机会,从而让人才更加珍惜这一次机会,不再犯同样的错误。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在用人问题上,我们许多领导者缺乏辩证的眼光,一是表现为对人才要求过严。不允许人才犯错误,一出现问题就全盘否定,把人才说得一无是处。二是对人才要求放松。一次次的失误,总以“交学费”,培养人才不容易为借口,而任其自行发展,不仅影响了人才本身的发展,而且也使组织内部不良风气盛行。三是许多企业领导者陷入一个误区。在员工出现错误的时候,不是做耐心细致的调查工作,而是简单地开除,“炒鱿鱼”,借以证明自己有权威有铁腕,其结果不仅没有起到警示作用,相反却带来负面影响,使其他的人感到在这样的企业里工作,是没有安全感的,“卸磨杀驴”的悲剧迟早会在自己身上重演,因而也就留不住人才。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

“人非圣贤,孰能无过。”即使是领导者也会有失误,为什么我们不能允许人才有缺点有错误?有了错误不可怕,关键是认识错误,改正错误。张思民的做法给我们深刻的启示是,

他不仅仅给人才一次悔过的机会,更给本组织创造了一个宽松的企业文化氛围,让在这里工作的人们感到:这里人情味很浓。我们的领导者要深知,办企业就是办人,爱护人才,严格要求人才,是企业立于不败之地的重要原因。

(四)学习案例应该防止的偏差

宽不是迁就,是要讲原则的。张思民的宽是在严的前提下进行的。他不是简单地就事论事,而是历数海王的发展经历,让所有的人意识到今天的一切来之不易。情理俱在,让人们真正认识到自己所犯错误的严重性,从而引起深思。这不仅是对犯错误的人批评,更是对其他的人敲响了警钟。宽也要讲限度,张思民的原则是:同样的错误不可以犯第二次。第一次犯错误不是简单的拿下,是在立足于帮的前提下,查摆错误产生的原因,目的是不再犯第二次。所以领导者在运用这个案例时,也不要走向极端。

如何使下属忠诚竭力

使“小猫”变成“大老虎”

——玛丽·凯的人才激励艺术

美国玛丽·凯化妆品公司,是具有 25 年销售经历的玛丽·凯女士在她退休的那年创办的。短短二十几年,这个公司由 9 名雇员发展到拥有雇员 5000 多人,年销售额超过 3 亿美元的大公司,并且在世界各地拥有 20 万人以上的经销网。是什么力量使这个公司的发展如此神速呢?很多人把玛丽·凯的成功当作一个谜。事实上,玛丽·凯的成功并不是什么神秘不可解之事,而正是她的“每个人都是重要的”、“使他感到他重要”的激励艺术的感染力所致。在玛丽·凯看来,一般人只发挥了能力的 10%,能不能把人另外 90% 的潜能发挥出来,是一个企业能否成功的关键。而要发挥这 90% 的潜能,就要“使他感到他重要”。玛丽·凯说:“你若能使一个人感到他重要,他就会欣喜若狂,就会发出冲天干劲,小猫就会变成大老虎。”玛丽·凯是怎样“使他感到他重要,使“小猫”变成了“大老虎”的呢?

人格尊重。玛丽·凯对人的尊重无微不至。首先表现在她平等待人。在玛丽·凯公司,任何领导人的办公室都不悬挂标示头衔的牌子,对所有领导人都直呼其名而不称职务。其次表现在哪怕是对于一个犯有过失的人,也维护他人的自尊。玛丽·凯为了既指出人的过失,又维护人的自尊,她采取的批评方式别具一格,即“表扬——批评——表扬”。玛丽·凯自己在《谈人的管理》一书中总结经验时说:“不要光批评而不赞美。这是我严格遵守的一个原则。不管你要批评的是什么,都必须找出对方的长处来赞美,批评前和批评后都要这么做。这就是我所谓的‘三明治策略’——夹在两大赞美中的小批评。”在充分肯定下级的成绩的基础上,提出适当的批评,批评后再设法表扬一番,力求在友好平等的气氛中结束谈话。

情感激励。许多时候,领导者并不一定需要宏篇大论,只要注意一下员工感情上的细节,就会产生惊人的效果。对此,玛丽·凯认为是早期事业中的不愉快经验教给她待人之道。玛丽·凯自己曾有这样的叙述:记得有一次,我和另外 57 个推销员为了得到一个奖赏——到总裁家作客,做了一次为期十天、极其艰难的推销旅行。我们以车为家,日夜推销,途中还有几辆车出了问题。但是那个奖赏的诱惑足以抵消这些。我们心中充满了渴望,主要是想得到总裁的接见。当我们最后被邀请到总裁家时,却只被允许在花园中走走,根本没有机会和他见面,真令人失望!在回去的路上,大家都很少说话,非常沮丧。还有一次,我参加了一个推销讲习,最后非常想和那位刚做了一场激励士气演讲的经理大人握握手。我们在队伍

中站了三个小时,最后好不容易轮到我了,但是他竟没拿正眼看我,甚至也许没有察觉和他握手的是什么样的人。他的眼睛从我的肩膀上望过去,他在看队伍还有多长,我明白他很累。但是,我们在拥挤的队伍中等待了三个小时,我们也一样很累!我感到受了伤害,甚至侮辱。后来,我也有很多次站在长长的队伍前,和上百人做长达数小时的握手。一旦我感到自己很疲倦了,我总是想起自己以前排队和那位经理握手的情形。我就立即打起精神,直视握手者的眼睛,尽可能地说些比较亲切的话,哪怕只是句简单的闲谈。

玛丽·凯由此深有感触地认为,每一位领导人都应该知道,上帝在每个人的身上都种下了伟大的种子,每个人都是重要的。领导人的重要工作之一,就是让下属觉得自己重要,这会鼓舞他们有更出色的表现,为组织的目标而作出自己的努力。

精神表扬。玛丽·凯有一个宗旨:切不要忘记称赞别人!在她看来,即使最普通、最一般的人,他们身上也总会有值得称赞的东西。比如一个虽然没有显著成绩的人,但他上班很准时,这就可以称赞。当然,玛丽·凯对成绩显著的员工的表扬远非如此。当销售有功的美容顾问回到公司总部时,玛丽·凯“特意铺设红地毯欢迎他们,公司的每一个人都像对待皇亲国戚那样对待他们”。1983年,玛丽·凯化妆品公司的销售额突破3亿美元,销售主任们立下了汗马功劳。当人们走进总部大楼,映入眼帘的就是一张张比销售主任们本人还要大的大照片!为了表扬有功之臣,公司创办了一个月刊,这个月刊

的名字就叫《表扬》。

物质奖励。玛丽·凯之所以能够激励人,也在于她在一张旗鼓地进行精神鼓励的同时,进行重大的物质奖励。玛丽·凯用价值高昂的奖品,奖励职员对公司的巨大贡献,从而极大地唤起了人的荣誉感和自豪感。对于最有贡献的销售主任,她奖给他们凯迪拉克牌粉红色汽车,这在当时的美国是最豪华、最昂贵的。而车主人却把获奖汽车看作是人生价值的象征,把它视为“带轮子的奖杯”而精心呵护。此外,玛丽·凯还奖给有功之臣钻石大黄蜂、豪华旅游等。

玛丽·凯正是通过这些方式来告诉雇员:他们对公司是多么重要,从而极大地激发了雇员的士气,鼓励他们取得一次又一次的胜利。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

作为企业领导者,对人力资源管理和运用的基本任务,就是坚持以人为本的原则,调动员工的积极性,发挥员工的创造性,提高劳动生产率,从而实现企业的发展目标。因为人是生产力诸要素中最具活力的要素,人具有无限开发的可能性。但是,要把这种可能性转化为现实,它依赖于企业家的激励。玛丽·凯在退休之年自立门户创办的化妆品公司,能发展到年销售

额达3亿多美元的规模,究其成功的主要原因,就在于她“使他感到他重要”的激励艺术,在于她以其激励艺术使“小猫”变成了“大老虎”。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

忽视精神激励,忽视主人翁精神的培养,不尊重员工人格,不平等对待员工,更不让广大员工参与民主管理,是当前企业领导者较普遍存在的一种不良倾向。人是有思想、有感情的社会高级动物,他们既有物质的需要,又有精神的需要。但是有些企业领导者总认为按时计酬、按时计件就能完全调动员工的积极性,其实不然。哈佛大学的威廉·詹姆斯通过对员工激励的研究发现,在按时计酬的制度下,一个人要是没有受到激励,仅能发挥能力的20%~30%;如果受到充分的正确的激励,就能发挥其能力的80%~90%,甚至还高。由此可见,企业领导者要善于了解和掌握职工的心理、行为和精神状态,并根据不同类型、不同层次的特点,及时给员工以精神鼓励,让每一位员工感到他们对企业来说都是重要的,来弥补物质激励的不足。那种单靠发号施令、强迫命令或者严管重罚,而不注意精神动力的做法,是不可能充分发挥员工的积极性、创造性的,更不可能使员工的积极性、创造性保持经久不衰。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

激励就是刺激需要、引发行为、满足需要、实现目标的一个动力过程。玛丽·凯将尊重人格、情感激励、精神表扬和物质奖励等方法有机结合并加以灵活运用,这一激励艺术正是

当前企业领导应该学习和掌握的。激励的手段多种多样,但概括起来主要是物质激励和精神激励两种。物质激励通常包括颁发奖金、奖品,晋升工资,享受优厚的物质待遇等“正激励”。对于表现差的也可采取扣发奖金、奖品,降低工资待遇和其他物质待遇等“负激励”形式,也能起到灌注动力的效果。当然,在这两种方式中,应以前者为主。精神激励是一种不花钱的有效激励手段。精神激励的手段多种多样,诸如,加强政治思想工作,不断提高各类人才的政治觉悟、思想品德素质,增强事业心和责任感;给予做出突出贡献者以必要的精神奖励,授予先进模范称号,宣传报道先进事迹,晋升职务;甚至在关键时刻向下属“传递”一句打动人心的话、一次表示赞许的微笑,都能收到激励下属的奇效。各级领导在表彰先进的同时,对于少数表现较差的落伍者,也应该敢于打破情面,给予必要的批评教育。惟有这样,才能分清是非,树立正气,打击邪气,有效改变一个地区、一个单位的面貌,使大批优秀人才脱颖而出。因此,领导者应该用活人才激励艺术。在激励性质的选择上,本着奖勤罚懒的精神,交替使用正激励和负激励;在激励形式的运用上,应尽量灵活、多样、合理,根据不同的对象、不同的情况,有针对性地选择一种或多种激励形式单独运用或综合运用,以求达到最理想的激励效果;在激励时机的选择上,既可以在下属完成任务后给予终端激励,也可以在用人过程中的任何一个阶段给予中途激励。总之,激励人才是一种能够体现领导者个性的活的用人艺术。

(四)学习案例应该防止的偏差

任何激励行为,都必须与我国的国力国情相适应,都必须与用人实践的需要相适应。面对我国目前物质激励升值,精神激励贬值,一部分人过分热衷于物质刺激的现实,各级领导者必须采取积极教育、引导、限制、制裁的有效措施,调节物质激励的“刺激量”,恰当掌握激励的“度”,确保物质激励和精神激励相对平衡、相得益彰。那种片面追求物质激励,导致“一切向钱看”的倾向,是值得注意的。

你对下属有“感恩心态”吗？

——松下电器公司“万事拜托”的启示

驰名全球的日本松下电器公司的创始人松下幸之助成功的秘诀之一，是他的“万事拜托”的感恩心态。

松下幸之助先生历来把自己的松下电器公司看作是社会的公器，在这样的使命感驱使下，松下先生把培养人才作为公司第一任务。

松下先生认为“身为一个领导者，必须能够不受细节或感情的束缚，凡事包容，如此，才能延揽到各种人才，如果能更进一步地使这些人才适得其所，那么功效就更大了”。他认为，企业家更要有“宰相肚里能撑船”的胸怀，敢于、善于任用反对过自己的人，并能委以重任，这样就能团结大多数人，既做到人尽其才，又能使企业兴旺发达。

就日本最卓越的企业而言，成功并没有什么不传之秘。没有一种理论、计划或是政府的政策可以使企业成功。惟一真正的关键只有一个，那就是“人”。日本企业经营者最重要的使命，就是要与他的员工建立起一种健康的关系，在公司内部创造出一种家庭式的和谐感情，这种感情使得领导阶层与员工背有同舟共济、共同肩负公司命运的认识。以“人”为本的理念，不但需要发自真诚的贯彻决心，也需要极大的魄力才

能执行。虽然这种领导方法和管理方式的风险极高,但从长远看来,不管个人多么优秀、多么精明或多么能干,企业及未来都系于聘雇的员工身上。说得更夸张些,企业的未来命运实际上正掌握在公司最年轻一群员工的手中。松下先生的“万事拜托”的感恩心态,正是基于这种认识的结果。

松下先生认为,任何一项伟大事业都不是由一个人干出来的,而是全体员工共同奋斗的结晶。松下先生自己说,松下公司从几个、几十个发展到今日闻名于世的“松下帝国”,都是靠“万事拜托”的感恩心态得以实现的。

松下先生“万事拜托”的感恩心态就是:当公司只有几十名员工时,松下先生亲自带头干;当公司发展到几百名员工时,松下先生站在员工中间干,并说一声“请你去干这个,请你去干那个”,以“请”的心态,使公司得以发展;当公司发展到几千、几万人的时候,松下先生仍靠“万事拜托”的心态去信任下属,让大家分头去干;而当公司发展到十万员工时,松下先生则以“双手合十”的感恩心态,全面授权,退位当顾问。松下先生说:“这种感恩心态,是每一个领导者和经营者都应具备的。”事业越发展,企业家越应该具有感恩心态。相反,把自己看得越伟大,越了不起,那就谈不上培育、任用人才了。事实上,缺乏感恩心态,也正是许多企业(公司)离心力增大、人才流失的一个重要原因。感恩心态可以产生向心力、凝聚力,它是企业兴旺发达的强大精神动力。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

这是一则现代企业领导者注重情感投入而获得成功的典型案例。松下先生依靠“万事拜托”的感恩心态,使自己的公司由几十个人发展到闻名全球的“松下帝国”。可见,“万事拜托”的感恩心态具有多么大的力量。这种领导艺术和管理艺术的实质就在于它确立了领导者与被领导者、管理者与员工之间健康、和谐的关系,确立了企业及其未来与每个员工之间生死攸关的关系。

企业犹如一个大家庭,它的兴衰荣辱与其中每个成员都有着十分密切的关系。企业成功了,固然有领导者和管理者功劳,但也有普通员工的汗水和心血。作为一名优秀的领导者和企业家,必须具有对下属和员工的感恩心理,真心地感激自己的下属和员工:没有他们,就没有自己的成功。只有这样,才能把下属和员工维系在企业这个大家庭之中,同呼吸、共命运,为企业的兴旺发达赴汤蹈火。松下先生对下属和员工不是以居高临下的心态去发号施令,而是以“请”的心态,以“万事拜托”的心态,去与下属

和员工相处,使下属和员工们感到,公司就是自己的家,自己是公司的主人。这样下属和员工才能把自己的全部智慧和力量献给公司。可见,感恩心态、情感投入,也是领导者成功的不可缺少的秘诀之一。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

把自己看成高人一等、居高临下、发号施令,是严重存在于当前领导干部中的一种不良倾向。中国是个封建宗法权力制度长期占统治地位的国家,官贵民贱、官尊民卑、唯上是从的观念根深蒂固。受这种权力本位观念的影响,人们往往形成这样的一种习惯定势:领导就是比一般人高一等,作为领导者就是向下级发号施令,而下级则必须服从命令;如果有了成绩自然要归功于领导,与下属无关或者关系不大;一些领导者对下属或员工只是“命令”,而很少用“请”字,认为下属和员工所做的一切都是理所应当的,根本不需要什么“感恩心态”;一些领导者很少深入到员工中间了解他们的生活状况,与他们进行情感上的交流与沟通。因此,在许多企业和单位,领导者与下属及员工之间没有建立起和谐融洽的关系,下属的积极性也不能得到充分的发挥,员工也没有将自己的命运与企业(单位)的命运维系在一起,领导者、管理者与员工之间也没有形成同舟共济的良好关系。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人是有情感的,一声“请”,一声“拜托”,都包含着领导者对下属和员工的感激之情。尽管这里可能带有形式上的东西——因为领导已决定让你去做,但是对于有情感的“人”来说,

有这种形式也非常重要。领导者的情感投入与其他的投入一样,也是必不可少的。适当的感情投入,可以建立起领导者与下属及其员工的和谐关系,可以使下属的积极性充分发挥出来,可以增强凝聚力、向心力,从而使自己的事业兴旺发达。作为一名领导者,特别是成功的领导者,千万不能忘记,你的成功离不开下属的支持,更包含着员工的汗水和心血,理所应当对下属和员工抱有感激之情。而这种感激之情,又会激发下属和员工的积极性、主动性和创造性,从而形成一种良性的循环。可见,领导的感恩心态和情感投入,并不是什么小恩小惠,更不是只走形式,它是领导者成功的秘诀之一,是高超的领导艺术的重要表现。特别是在今天现代化管理占主要地位的时代,一切都标准化、程序化,现代化管理手段就像一道看不见的屏障,把人们隔离开来,使人们之间缺少情感的沟通,在这样的情境下,人们更需要情感交流,更需要关心和理解。我们的领导者,不仅要学会现代化管理,也要学会对人的关心和体贴,当今时代,一名优秀的领导者应是既具有科学理性,又具有人文关怀的领导者。缺乏科学理性,固然领导不好自己的企业(单位),而缺乏人情味,不懂得情感投入的领导,也未必是个好领导。

(四)学习案例应该防止的偏差

对下属和员工抱有感恩心态,绝不等于领导者懦弱无能而要低三下四地有求于下属和员工。这是我们在学习松下先生领导艺术的时候,必须充分给予注意的一点。实际上松下先生是有超凡能力的领导者和管理者,而不是凡事都求助于

下属的无能之辈。他凡“拜托”给下属及员工的事情，都是他已深思熟虑后决定下来的，只是在向下属交办工作时，不是以“命令”的口吻，而是以“请”或“拜托”的口气。也许有人认为，这仅仅是用词上的差别，其实不然，这表明领导者是怎样认识自己与下属的关系的；不是高高在上，而是平等合作的关系。而这种关系又直接影响着下属和员工的积极性，决定着他们能否真正与领导者同甘共苦、同舟共济。作为一名优秀的领导者，必须有主见、善决策，而不能什么事情都依靠下属；但同时，领导也不能高高在上，对下属和员工缺乏尊重。因为，不管个人多么优秀、多么精明或多么能干，都必须有人支持和合作，才能完成一项伟大的事业。

稳定人才三法宝

——酒井正敬靠什么来稳定人才

招到优秀人才要会用人,有了优秀人才要有一定的办法和措施稳住人才。日本的酒井正敬先生以为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施。

一是支付高工资是经营者的职责。一个良好的公司首先是员工的工资较高,给企业的员工支付高工资是经营者的职责。其实,也可以换一个说法,让员工们生活得更幸福是经营者的职责。下面的几种说法是可信的:

“支付工资较高,只要工作不是特别累,员工是不会辞职的。”

“良好企业的工资相对较高。”

“高工资对员工来说吸引力较大。”

当然并不否认也有的企业工资较低但员工也还稳定,但这样的企业中的员工恐怕是别处不会雇用的人。现在已经很少见到那种认为“员工只是赚钱的工具”的经营者了,这种企业是很难集中人才的。

有位专家曾经指导过某地的一家中型商场,姑且称之为T商场,T商场的经理曾抱着“从清水的舞台上跳下去”的决心,决定扩大企业规模,把400坪的面积增至3000坪,但遇到

了缺少人才的难题。这位经理花了半年的时间,把一家大商场的部门经理挖过来,破格任命他为商场的业务经理,此人还从这家大商场带过来 10 个人。T 商场的经理不仅都委以重任,而且都支付了高于大商场的工资,这就使 T 商场的工资体系提到大商场的水平。起初这对 T 商场经理是个很痛苦的决定,甚至夜不成眠。但是他的这个决定使事业获得成功,投资完全可以收回。他的这一支付工资的办法,可以说是雇用有经验员工的有效手段。

二是增加休假日,可以取得年轻人的好感。某名牌大学电子专业的学生们对于自己的就职谈了以下的看法:“我希望就职的公司首先是能够充分运用自己的专业知识,也就是可以施展才干的企业。第二是休假日能多些。第三是企业的稳定性和知名度。最后就是工资了。”

听到这样的话,中小企业也许会感到悲观绝望,但是休假日却在普遍增加。现在日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段,其代表是百货行业。年轻人提出:“宁肯工作日增加劳动时间,也希望休假日能连休。”像三越、高岛屋这两家老字号的名店已实行了周休三日制。有一家美容店老板曾为是“稳定人才”还是“增加营业额”苦恼过,但最后下了决心:“只要有人才,办法总会有。”决定将每周休一日改为每周休二日。店里的年轻人都很满意,他们常与自己在美发美容学校的同学说:“我们店已实行双休日了,不如到我们店来吧!”从中不难看出,老板这一步棋走对了。

三是一点一滴改善福利措施。近年来,日本大企业都在

致力于改善员工的福利,这与高工资、休假日多,并称为三大法宝。首先,对员工最重要的是企业能够资助住宅。某大企业扩大了以员工为对象的住宅融金,以3%的利率借给管理人员3000万日元至5000万日元,这比银行的住宅贷款5.5%的利率低得多。另外,企业还利用本身所拥有的不动产来改善员工的住宅条件。员工独身宿舍有不少是简易的木结构,有的是2人同室或3人同室,这种状况只能使年轻人厌恶,对此经营者必须清楚。现在已经有了用电脑管理的独身宿舍了,住在那里的员工生活都由电脑来控制,只有持住宿卡的人才能进去,私生活绝对秘密,安全上完全有保证。

在这三大法宝中,中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。但是,如果从员工的角度来看,他们要长年在这家企业工作,最关心的就是福利措施。提高工资和增加休假日,都好解决,而员工住宅和独身宿舍则与公司的房地产密切相关,这是中小企业最头痛的。

有一家企业,将办公地点迁到郊外,员工食堂就显得很重要,那里适合员工用餐的餐厅很少,而且总是人满为患,服务质量也很差。这家企业的经理经过多方协商,最后选择一家餐厅,公司包了该店的午餐,费用一半由公司负担,这样,这家企业不仅解决了职工的用餐问题,还把本来准备建造员工食堂的房子改为茶座和酒吧。员工可以在幽雅的环境里,用很低廉的价钱,静静地喝上几杯,使员工间关系更加密切。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

现代企业的发展已经从以前着眼于“员工可以给企业什么”转变到“企业可以给员工什么”。企业领导采取得力的措施稳定人才,创造良好的工作环境、生活环境、福利待遇,让人才感到领导在处处关怀着他们,从而产生一种“生产报恩”的理念。根据马斯洛的需求层次论,各种需要往往形成一个有机的整体,如人才的生存需要、相互关系需要、成长需要等。那种认为用精神的满足完全取代物质的需要的观点是不对的。

列宁曾有过这样的论述:“如果给我这样一种照顾,每天给我八分之一磅的面包,那我将不胜感激之至。重点制的优先照顾也包括消费方面的优先照顾。否则,重点制就是幻想,就是空中楼阁。”我们是唯物主义者,必须承认物质激励的作用。正确实行按劳分配,根据个人的贡献发奖金,及时提级加薪等物质鼓励措施,都是现代化管理所不可忽视的有效杠杆。精神力量是以物质的力量为后盾的,即使是清教徒也不可能饿着肚子诵经。安定人才的生活,解除他

们的后顾之忧,才是稳定人才的永久源泉。我们的领导要尽可能地解决人才的住房问题,使人才拥有一套自己的住房,有一个安定的生活环境。同时创造舒适的工作环境,使人才可以保持精力旺盛,集中精力去搞开发、搞研究。当然应给予相应的工资,使他感到自己的工作是很有价值的。除此之外,还要加强社会保障制度、社会福利制度,这些制度的落实,能全面地保障人才的物质生活,它会像强力胶一样,把人牢牢地稳住。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一些企业领导对人才不懂得爱护关心。当人才提出合理的住房问题、待遇问题、职称晋升问题,不但不积极给予解决,而且还遭到训斥:斤斤计较,患得患失,要待遇,要名利,总打小算盘,不安心工作,甚至认为给领导出难题。由于这些实际问题得不到解决,迫使一些知识分子为房子、为子女入托入学、为职称等疲于奔命,又因工资福利低,生活拮据而不得不去从事“第二职业”,根本不能安下心来搞科研搞创新。如遇到福利待遇好的单位,他们会千方百计“跳槽”。这就是在一些企业中,为什么会出现人才走了一拨又一拨,留不住人才的主要原因。

还有一些领导不切实际地叫员工“埋头苦干”、“加班加点”、“无私奉献”,一味以空洞的思想说教来代替解决问题。领导要善于让员工“劳逸结合”,既有紧张又有松弛,才能养精蓄锐,迎接新的挑战。如果搞“疲劳战术”,不但出不了产品,还把员工搞得精疲力尽。久而久之,劳资矛盾越来越大,这对

人才的稳定与企业的发展都是十分不利的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

作为一个现代管理者,要稳定人才,必须把精神激励与物质奖励有机地统一起来。一方面要运用物质动力的杠杆,满足下属的基本生理需要;另一方面要运用精神动力杠杆,增强人们对国家、人民及本企业的责任感。这两方面结合得越好,人才的稳定工作越好做。为人才创造一个方便的工作环境,包括办公室、科研设备、电脑等。当发现人才表现卓越时,给奖赏、晋升等。还有诸如医疗保险、利润分享、旅游休假等,都会让员工觉得受尊重和得到心理的满足。

珠海丽珠信息集团的做法很值得我们借鉴:凡科技人员研制出的新产品投放市场后,第一年从税后利润中提取4%,第二年提取2%,第三年提取1%作为奖金发给个人。把知识分子的待遇与企业的经济效益挂起钩来,在知识分子为祖国做出贡献的同时,最大限度地满足他们求稳、求学、求名、求富的心理,实现个人价值和社会价值的统一,这是稳住人才的成功之道。

珠江三角洲地区采取的知识分子待遇与企业效益挂钩的形式起到了良好的作用。已转换经营机制的国有企业,经济自主或实行企业化管理的事业单位中的知识分子的待遇,应取决于经济效益和个人的贡献。乡镇和私营企业以及民办经济实体中的知识分子,则应将市场需要、市场评价作为评判自己劳动价值和相应收入的基本尺度。

如何使士为己用

“他的威力抵得上5个师！”

——美国阻挠钱学森回国失败及启示

在新中国成立以后，世界著名的火箭专家、美国加利福尼亚州理工学院教授钱学森抱着一颗赤子之心和对新中国的向往，迫切要求回国为祖国人民效力，遭到美国政府极力阻挠。他们一想到钱学森这样一位导弹专家将在已由共产党执政的中国工作，便不寒而栗，于是提出“宁可把这个家伙毙了，也不能让他离开美国。他的威力抵得上5个师！”因此从1950年提出回国申请时，钱学森就一直被软禁，时间长达5年之久。

1955年，钱学森向祖国发出恳请中国政府出面干预的信，这封信被迅速转到国务院总理周恩来手中。周恩来，新中国第一任国务院总理，是一位爱才惜才，智勇过人，具有高超的用人艺术，深受中国人民甚至世界人民尊敬。此事立刻引起了他的高度重视。

当时新中国刚建立，中国共产党接收下来的是被帝国主义、封建主义和官僚资本主义弄得贫困不堪，被几十年战争折

磨得遍体疮痍的烂摊子。要在这样一个“烂摊子”上,在尽可能短的时间里建设一个繁荣富强的新中国,对钱学森这样的科技人才是多么需要,又是多么难得啊!周恩来总理接到来信后,立即作出了部署,他指示在日内瓦举行中美大使级会谈的王炳南大使通知美方:“中国按照法律程序,提前释放 11 名美国飞行员。希望美国也会有相应的表示!”从而掌握了主动权。王炳南又向美方代表递交了一份在美华人的侨民名单,并要求美方尽快取消对包括钱学森在内的中国侨民的扣留。起初美方还想抵赖,说钱学森不愿回国,王炳南亮出钱学森的信件,予以驳斥,使美方无言以对,不得不解除对钱学森长达 5 年的禁令,允许其离开美国。就这样在周恩来的亲切关怀和直接安排下,钱学森全家终于 1955 年 9 月 17 日回到了日夜盼望的祖国。

几年之后,周恩来在一次会上谈到持续 15 年之久的日内瓦会议时说:“日内瓦中美大使级会谈至今虽然没有取得实质性成果,但我们毕竟就两国侨民问题进行了具体的建设性的接触,我们要回了一个钱学森,单就这件事来说会谈也是值得的。”

周恩来总理爱惜重视使用人才,使许多如钱学森这样的知识分子在祖国最需要的时候,毅然回国,投身祖国的社会主义建设,为我国的科学技术发展做出了巨大贡献。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

“他的威力抵得上 5 个师”，由此可见人才在竞争中往往起着决定性的作用，其价值是无法估量的。钱学森这位世界上著名的火箭专家，在祖国最需要的时候毅然回国，投身我国的社会主义建设，为我国科学技术的发展，特别是国防建设做出了巨大的贡献。

所谓人才，一般是指智能水平或实际贡献方面比较杰出的人，即学有专长，并有一定才干和能力的人。人才开创事业。毛泽东同志说过：“领导者的责任，归结起来，主要的是出主意、用干部两件事。”这是领导者的两项最主要的职能。而用干部就是要选用人才，领导者要想履行好领导职能，就必须善于发现、选拔人才，科学地使用人才，这是事业成败的关键。当今世界，和平与发展已成为时代不可抗拒的潮流，特别是在两极格局终结，世界朝着多极化方向发展的形势下，国际竞争已从冷战时期的军备竞争，转为以经济科技为重点的综合国力的竞争，而竞争的焦点和实质是人才的竞争。因为谁拥有大批高素质高水平的专业人才，谁就

掌握竞争的优势。50年代初我国科学家钱学森返回祖国时，美国海军次长丹·金波尔说：“宁可把这家伙毙了，也不能让他离开美国。他的威力抵得上5个师。”由此可见人才的极端重要性，这也反映美国政府那种不可得之则毁之的险恶用心。周恩来总理也意识到了这些问题，所以亲自作出部署，冲破种种阻力，通过中美大使级会议，妥善解决了科学家钱学森归国的问题。周总理的人才观念为我们做出了很好的榜样。古人说，“得人才者得天下，失人才者失天下”。纵观历史，古往今来，国家的兴衰安危无不与人才的使用紧紧地联系着。用人之道已成为立国之要，安邦之略。实践证明，人才缺乏已成为我国现代化建设发展的“瓶颈”。从现代知识的特点来看，知识对生产过程的渗入越来越深，知识的更新越来越快。这些都对人才素质提出了更高的要求。我们要想加快现代化建设的步伐，要想在激烈的国际竞争中取胜，就必须尽快培养和大胆使用那些掌握先进的科学技术或具有高度组织管理能力的人才。这是实现民族振兴和国家腾飞的重大战略任务。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

浪费人力资源，不重视身边的人才，这是严重地存在于当前一些领导干部中的错误行为。当前，世界各国对人才的竞争日趋激烈，而我们中一些领导干部口头上也说要尊重知识，尊重人才，但实际行为中却做着浪费人力资源，轻视、忽视人才的蠢事。一方面是人才的极度匮乏，另一方面却是人才的大量积压，这种怪现象一直在一些地方存在着。我们的一些科技人员，在国内出了成果，却默默无闻，而在国外出了成果，

却可以名声大噪。我们的一些科技人员的成果,在国内长期得不到确认,而当国外发消息,作出邀请之后,才在国内予以鉴定、承认。这些问题的存在,既有学派之间的门户之见,也有崇洋媚外的思想作怪;既有文人相轻的旧观念影响,也有愚昧无知和官僚主义的危害。而最根本的是我们的一些领导干部没有把科技人员当作“无价宝”、“顶梁柱”看待。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人才是国家财富中最宝贵的财富,求贤若渴、尊贤重士是我们中华民族的优良传统。周恩来总理尊重人才,爱惜人才,千方百计保护人才、重用人才,为我们树立了很好的榜样。不仅是钱学森,还有如著名的数学家华罗庚等,都是在周总理无微不至的关怀、爱护下,使他们在科学上做出了杰出的贡献。一个科学家抵得上5个师的威力,由此可见人才的价值之大。许多人也懂得人才的价值,但都未必能得到人才。得到人才并能发挥其作用实在是一件很不容易的事。领导者必须端正对待人才的态度,也就是说,要有爱才之心、求才之渴、容才之量、举才之德。邓小平同志多次强调:“要珍视劳动,珍视人才,人才难得呀!”要知道,你大胆起用一个人才,他就会带来或吸引来一批人才。只要我们的领导干部诚心诚意尊重知识、尊重人才,我们就会拥有更多的人才,我们的事业才有希望。人才是党和国家的宝贵财富,又是我们革命事业的支柱,特别是在深入改革开放,全面开创社会主义现代化建设的今天,我们更需要大量的各种各样的人才。人才直接关系到经济的发展,国与国、省与省、企业与企业的发展差距在很大程

度上主要是人才差距和人的素质差距所造成的。因此,特别是近年来,从国外到国内,一再兴起人才的争夺战。从总体上看,目前我国的人才现状不容乐观,一是人才流失现象较严重;二是大量的现有人才不能充分发挥作用;三是缺乏高素质的人才。据有关资料统计:1978年至1999年的20年间,我国各类出国留学人员近32万人,学成回国的约11万人;而科学家、工程师等科技人员的总量规模也不比别国低,如果充分发挥我国各类人才的智慧才能,将会形成我国社会、经济和科学技术发展的巨大潜力。因此,如何创造良好的用人环境,切实做到感情留人,待遇留人,事业留人,真正发挥人才的作用,对于建设有中国特色的社会主义尤为紧迫和重要,也是摆在各级领导干部面前的一项具有伟大战略意义的任务。

礼贤下士 士方用命

——刘备三顾茅庐请诸葛

在东汉末期割据的群雄之中,刘备起兵较晚,势力最小,一直寄人篱下,没有一块稳定的地盘。尽管他身边有关羽、张飞、赵云等一批忠心耿耿的骁勇战将,却缺乏一个运筹帷幄、把握全局的军师,故而始终打不开局面。这种情况一直持续到建安十二年(207年),经他“三顾茅庐”,请出诸葛亮来才有了重大的转变。

诸葛亮(181—234年),字孔明,胸怀大志,博学多才,关心时事与政局变化,经常将自己比作管仲与乐毅。其友人称他为“卧龙”,对他的才干极为赏识。

刘备偶得谋士徐庶相助打败曹兵,却又被曹操用“拘母计”将徐庶逼去。徐庶有感于刘备深情厚意,临别之际向他推荐了诸葛孔明。

于是,刘备与关羽、张飞兄弟三人备厚礼同往隆中诸葛亮所居住的草庐去拜访他。

第一次去,只见到了守门童子,而诸葛亮却杳无踪迹。问童子,童子却说,诸葛先生清早便已外出,踪迹不定,不知去往何处,也不知何时归来。刘备兄弟三人只好乘兴而去,扫兴而归。

第二次前往拜访,是在数日之后。当时正值隆冬,天寒地冻。他们顶风冒雪来到隆中卧龙岗,哪知在家的却是诸葛亮之弟诸葛均,又未得见。无奈,刘备便亲手写下一信,说:“刘备久慕先生高名,两次前来拜见,都未遇而空回,无限惆怅失望。”信中还恳切陈述了自己忧国忧民之心,表达了仰望先生大才,还会再来求见的愿望。

第三次拜访,是次年春季。行前,刘备择吉期,更新衣,斋戒二日。当时,关羽认为以刘备的身份,两次前往拜谒,其礼不菲,并猜想孔明是徒有虚名而无真才实学,故意避而不见。张飞更不耐烦,直说不用刘备去,他自己去用一条麻绳捆来便是。而刘备则用古代周文王及齐桓公敬贤之事开导两位结义兄弟,再次前往。这次孔明虽然在家,但守门童子却说先生在草堂上昼寝未醒。刘备不忍打扰,不让通报,竟拱立阶下耐心等候。童子又欲通报,刘备仍坚持不让惊动,直站立等候了一个时辰,这位卧龙先生才终于起身下堂,接待了刘备。

诸葛亮平素就知道刘备是汉朝宗室中的贤才,又见到他如此诚意求贤,觉得他是个可以辅佐以定天下的明主。于是,与刘备促膝而谈畅说天下大势,详细分析了各方势力的现状与发展趋势,并为刘备谋划了南取荆州,西据巴蜀,联吴抗曹,三分天下,进而一统天下的决策。这就是历史上著名的“隆中对策”。刘备闻言,大为赞赏,顿首拜谢不已,并诚心恳请诸葛亮出山相助,以致“泪沾袍袖,衣襟尽湿”。孔明感其至诚,当即表示“愿效犬马之劳”。

随后,诸葛亮即与刘备同归新野,刘备待孔明如师,食则

同桌,寝则同榻,朝夕请教,并委以重任,拜为军师。这时,关羽、张飞都认为诸葛亮没有立过汗马功劳,只会空谈,对刘备的作法表示不满。刘备向他们解释说:“孤之有(诸葛)孔明,犹鱼之有水也。愿诸君勿复言。”关羽和张飞才停止发牢骚。

诸葛亮确实没有辜负刘备三顾茅庐礼待之恩,在他的辅佐之下,刘备终于扭转了以前处处被动挨打的局面。按照诸葛亮在隆中对策中提出的战略方针,刘备与孙权结为同盟,在赤壁一战中击败曹操的南征大军,随即又通过外交手段取得荆州作为立足之地。以后,刘备又进取益州,终于建立起蜀汉政权。

局势的发展变化,充分说明了人才的重要性。刘备讲请出诸葛亮是如鱼得水确实是毫不过分的。而诸葛亮对刘备的至诚礼遇永志不忘,终身报答,即使在刘备去世之后,仍矢志不渝,南征北战,欲图中原,鞠躬尽瘁,死而后已。此后,“三顾茅庐”也成为统治者谦恭下士、诚意求贤的同义语。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

“三顾茅庐”现在已经成为求贤敬才的经典范例。“得贤则昌,失贤则亡”,自古及今,莫不如是。刘备起兵之初,虽然身边有关羽、张飞等一批忠心耿耿的武将,但缺乏一个运筹帷幄、把握全局的军师,所以一直打不开局面,没有一块

稳定的地盘。在他“三顾茅庐”，请出诸葛亮之后，明确了“南取荆州，西据巴蜀，联吴抗曹，三分天下，进而一统天下”的战略方针，并在诸葛亮的辅佐之下逐步付诸实施，建立起蜀汉政权，这才从根本上扭转了被动局面。刘备从弱到强，得到诸葛亮这位“贤才”是个转折点。

刘备之所以能够得到诸葛亮，关键在于他求贤若渴，能够礼贤下士。刘备深知“得人才者得天下”的道理，知道诸葛亮是一个能够帮助自己成大业的难得人才，所以他在求贤过程遇到挫折时，不顾关羽、张飞的埋怨，放下架子，一而再、再而三地前往拜谒，以诚示人，以礼待人，终于打动了诸葛亮，这才有了“隆中之对”，做出了争雄天下的重大决策。得才是为了用才，贤才不是一旦求得就万事大吉的。刘备在请出诸葛亮之后，能够始终如一地真正信任和重用诸葛亮，待他如师，食同桌，寝同榻，朝夕请教，并委以重任，拜为军师，真正是如鱼得水；而诸葛亮也不负所望，对刘备、对蜀汉可谓鞠躬尽瘁，死而后已，做出了杰出的贡献。如果隐居茅庐的诸葛亮没有被刘备“三顾”请出来并加以重用，三国的历史可能就不会是这样了。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

“千里马常有，而伯乐不常有”，“何世无才，患人不识之耳”。无论哪个时代都是英雄辈出，就怕没有识才的眼光。有的领导者认为“地球缺了谁都照样转”，没有爱才之心、求才之渴。孰不知，再高明的领导者也不是万能的神仙，特别是在目前市场经济的竞争环境下，个人的精力毕竟有限，身边没有几

个能人干将,身孤力单是成不了大业的。邓小平同志曾经指出:“人才是有的,问题是我们平常同下边接触太少,还有些习惯的想法,所以不容易发现。”所以,要发现人才,就不能高高在上,在原有的人员中打转,而应该扩大视野,转变观念,深入基层,识别和挖掘脱颖而出的各类新兴人才。

有的领导者“最讨厌知识分子的臭架子”,认为知识分子恃才自傲,容易骄傲自满。其实,贤才大多都有“良禽择木而栖,良臣择主而侍”的心理,领导者必须有礼贤下士的风度,方可得到人才。既是人才,往往有自己的真知灼见,而且对自己的见解有相当的自信心,所以不会唯唯诺诺、趋炎附势。如果领导者采取“顺我者用,逆我者除”的态度,就只能得到奴才或庸才,而失去真正的人才。片面强调领导者的个人尊严,是没有爱才之心的表现。成功领导者应该像磁铁一样把各种锋芒毕露的人才吸引在自己的周围,还能像润滑剂一样,在人才之间协调,使之能够协同高效地运转。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

从古人的“求贤若渴”到今天的“高薪诚聘”,都反映出领导者对人才的重视。中国历代统治者的统治政绩与他们的用人有着密切的关系,因为不管什么谋略,都是由人来制定、由人来实现的。春秋战国时的秦国,本来是经济文化都比较落后的弱国,依靠广招人才而后来居上,最终统一中国。三国时代风云际会,人才辈出,这个时期的很多斗争,本身就是围绕人才争夺而展开的。魏、蜀、吴三国都求贤若渴,在用人上各有所长,所以才形成了三国鼎立的局面。历史上曾出现的一

些“太平盛世”，如汉朝的文景之治、唐朝的贞观之治等，无不因为当时一代有作为的君主善用人才；而一些朝代的君主之所以陷入穷途末路、王朝倾覆的境地，一个重要的原因就是育才不当，不能起用治国经世的贤才。所以说，“一代之治，必有一代人才任之”，“得人才者得天下”。事业的成功，关键在于领导者要善于发现、培养、选拔、任用人才。

(四) 学习案例应该防止的偏差

要求领导者有求贤若渴的强烈愿望，并不是说凡是所谓的“奇才”都要不遗余力地网罗到身边。要挑选有真才实学，能够为我所用的真正人才，还必须通过全面和慎重的考察，克服选才的盲目性。事之至难，莫如知人，人才的优劣真伪，确实需要仔细辨别。人是很复杂的，《六韬·选将》举了这样的十五种例子：有的外似贤而不肖，有的外似善良而实是强盗，有的外貌恭敬而内实傲慢，有的外以谦逊而内不至诚，有的外似精明而内无才能，有的外似忠厚而不老实，有的外似好计谋而内缺乏果断，有的外似果敢而内实是蠢才，有的外似实愚而内不可信，有的外似懵懂而为人忠诚，有的言行过激而做事有功效，有的外似勇敢而内实胆怯，有的外表严肃而平易近人，有的外貌严厉而内实温和，有的外似软弱其貌不扬而能干等等。人就是这样，往往表里不一。尤其是表里不一又巧于伪装的人，以其外善蔽其内恶，以其外贤掩其内奸，那就更难辨别了。真可谓贤佞难辨，良莠难分。刘备慕名寻访诸葛亮，“三顾茅庐”以示其诚，但也并不是一见到诸葛亮就马上委以重任，而是先与他畅说天下大势，这其实就是考察诸葛亮是否名实相

符,确有雄心壮志和经天纬地之才,是否能够真正帮助我刘备实现争霸天下的宏图伟略。直到诸葛亮准确地分析了当时的局势,提出了客观可行的战略决策,深合刘备的心意,刘备这才“泪沾袍袖,衣襟尽湿”,恳请诸葛亮出山相助。可以说,刘备当时虽然非常需要一个运筹帷幄的军师,但他并没有饥不择食,也没有轻信诸葛亮“卧龙”的盛名,而是通过面对面的实地考察,才最终决定选用诸葛亮。刘备的慎重选才与其礼贤下士一样,很值得当今的领导者借鉴。

揽才有招 雄冠全球

——美国招揽人才的四种方法

目前,全世界获得诺贝尔奖金的人有 455 人,美国就占有 199 人,这在世界上的比例是很高的。但在这些人中却有许多并非纯粹的美国人,其中有不少是居住在美国的其他国家的人为美国获得的,还有的是在其他国家得了诺贝尔奖金后加入美国籍的。可见,美国从世界各国延揽了大量人才。

美国是个霸道的国家,它只强调自己知识产权的保护,却又要别人对人才不加保护,这使美国获得了巨大的利益。如基辛格、爱因斯坦从德国进口,费米从意大利进口,西亚德从匈牙利进口,布热津斯基从波兰进口等。美国采取进口人才的办法,极大地促进了科学技术的发达。

美国为延揽人才,采取了四种方法:

一是抢。1945 年攻克柏林后,美国专门派了 3000 名科学家到德国,利用各种关系进行调查。不到 2 个月,向美国政府写了 15 万字的报告,把德国科学家的情况反映给政府。美国政府批准了这个报告,派 100 架飞机到德国把科学家全部运到美国。然后一个个进行答辩,合格的每年 3.5 万美元报酬。这一大批人对美国战后的科学技术起到了很大作用。

二是买。70 年代,瑞典有个 20 岁的研究生,发明了一种

电子笔,这支笔接收到人造卫星上传下来的脉冲,就可以画出3种不同颜色,每种颜色又有10种不同色调。卫星传感到森林、矿产、田亩等都能画出来。美国就花大价钱去买。瑞典政府为挽留他,给他加工资。美国政府加得更多。于是,围绕这个研究生展开了美国与瑞典的工薪交易战。最后连人带笔抢到美国去,解决了美国地球资源卫星上的一大技术问题。

三是换。美国对其他国家的援助,都是有条件的。如美国支援菲律宾1.2亿美元,条款中有一条“允许菲律宾高级科学家进入美国”。就这一条造成很多菲律宾专家到美国,美国赚了菲律宾教育经费6000万美元。又如美国和拉美医学方面的协定,规定允许拉美高级医生进美国,结果造成拉美大批人才外流,它的损失正好等于美国援助的经费。

四是租。美国认为,买一个人进来加入美国籍太昂贵。一个科学家一生不能天天有创造,就那么一套玩意儿。一个人最值钱也就是研究生毕业后3至5年。在这个阶段,人的研究能力、记忆能力、创造能力都很强。所以美国采取邀请客座教授的办法,请毕业后开始做研究工作的研究生工作一二年,给很高的工资待遇。人一到美国就派几个跟着学,学完了就欢送回国。这样既省钱,又能够拿到东西。

比尔·盖茨的成功,与上述的怪招是分不开的。比尔·盖茨时时刻刻不遗余力地在网罗顶尖人才,他认为这是微软公司的法宝和主要资产。他要接收像他或者比他还强的人才加盟到公司来共同发展。为了体现公司对人才的渴求和重视,他们特意为面试者建立了一个停车场,并在牌子上写道:只许

面试者停泊。

盖茨明白,这些人才能力出众,难免会有些自命不凡的举止显露出来,于是他采取了交朋友的办法,营造出一种和谐的气氛。他总是与他们共进餐,在餐桌上研究正在开发的新项目,乐于采纳他们的建议。凡遇到有人提出不同凡响的新方案,他都要马上记录下来,还要在那人的肩上拍一下,以示满意。所以微软公司一直都在这种类似家庭式的环境中不断推出新品种、新技术。程序设计一直是重中之重,它是公司的核心,因此,对于程序设计师的任用就不同寻常了。为此,盖茨不惜重金招募人才,其中有从苹果公司挖来的强将,也有从普林斯顿大学请来的数学教授。他自己承认,无论谁只要把微软公司的这二十几位专家挖走,微软公司马上就不存在了。

然而,只有过人的智力条件还是不够的,因为在当今的经济社会里,一个人遇到的不仅仅是一二个程序,他会与许多不同类型的事物打交道,因此,全能型的人才才是微软公司的新要求。盖茨认为,一个全能型的人才不仅具备高超的专业技术技能,还要有应变的头脑,随时可以迎接新的挑战。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在当今科学技术日新月异的时代,倘若没有一支庞大的人才队伍,没有一流的技术和一流的管理,就没法生产出一流的产品打进国际

市场。因此,发达国家都十分重视人才资源,千方百计地加以开发,甚至不择手段地掠夺别国的人才资源。这种方法可以不用付出高昂的培训费,便可得到各种人才,所以人们通常把它称之为“无本万利的事业”。我国古代也有张榜招聘、以礼招聘、重金招聘等方式,用于招揽各种人才。上述案例中,美国利用“抢、买、换、租”等方式大量地延揽人才,使美国人才济济,并发挥出巨大的作用。二次大战时期,美国研究科研计划的费米等十位教授,就只有一个美国人。轰动一时的“阿波罗”登月计划,在参与此事的高级工程师中,就有相当部分是外国人,其中1/3还是我们的炎黄子孙。

随着世界各国经济的交往,科技、教育、文化等方面的交流也进一步加强,越来越多的国家和地区,采取有效措施吸引人才,引进智力,发展经济。他们采取的主要手段有:(1)移居精英,吸收国外智力精华;(2)主办国际性的学术会议,以此来发现人才;(3)通过合作研究,广泛持久地吸纳国外人才的聪明才智及成果;(4)在国外建研究所,办企业,异国用人;(5)购买或吞并外国企业和公司,将其人才统统据为己有。如此等等,扩大了人才资源的范围。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在发展市场经济中,引进人才往往比引进资金、设备更重要。但在实际工作中,一些人往往目光短浅,热衷于引进资金、设备,却忽视引进智力、人才,“只见物,不见人”。认为引进智力、引进人才见效慢,往往重视财力和物力资源,而忽视了人才资源。只看到产品的价值,而看不到人才的价值;只看

到经济竞争,而看不到人才的竞争,看不到人才是组织中最宝贵的资源。一个企业的创立,一些企业领导者首先想的不是人才,而是资金、物业,花大力气去跑资金、跑贷款、跑厂房、跑设备等,惟独没想到去跑人才。等他把“物”的东西、硬件的条件搞齐了,但是没有好的人才去管理,去开发,没两年功夫,好端端的企业就弄倒闭了。这些深刻的教训,说明“人比资产更重要”。有些领导没有认识到人是生产力中首要的因素,要克服这种错误思想,重视引进人才,引进智力已成为摆在领导者面前的一项重要课题。还有的领导者,在招聘人才中犯了“近亲繁殖”的错误,就是人才培养部门,如大专院校、研究部门,把自己培养的人才留用,使之重新加入这个人才培养机构。这种做法,久而久之,便会造成一种封闭系统。因为长期下去眼界狭窄,思想僵化,缺少活力,就像物种的“近亲繁殖”,遗传“病态基因”,出现人才的优势衰退效应。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

要竞争,要成功,要发展,关键是人才。只有发掘人才,合理使用人才,充分发挥人才的积极性、创造性,才能在竞争中立于不败之地,只有拥有一大批掌握新技术和新业务的人才,才能成为21世纪的胜利者。“得人才者得天下,失人才者失天下”,这个道理,已成为各国的共识。作为企业领导,要及时收集人才信息。不仅要了解产品市场的情况,也要了解“人才市场”的情况,人才就是效益,拥有人才意味着成功的开始。因此,领导者要学会寻找人才,挖掘人才,要有重点、多层次、多渠道、多形式地引进人才。要调动各方面的积极性,广开门

路,尽纳天下之士。改革开放以来,我国曾聘请新加坡前副总理吴庆瑞为中国沿海经济特区顾问和中国旅游顾问;聘请前西德财经部长席勒为中国经济改革顾问;聘请美国福特公司前副总裁麦克唐纳为中资公司专家。广东三水市强力啤酒厂聘香港著名酿酒师担任顾问;广州友谊公司聘请日本东海大学教授铃木为经营顾问,等等。对一些关键技术和有发展前途的行业、重点项目,都注意引进技术和引进管理经验。具体做法如下:

1. 借助国际组织的帮助,吸引人才回流。联合国开发总署从1977年开始,推行一项“借助海外人才引进知识计划”,促进发展中国家的外流人才回归故里。如泰国政府借助联合国开发署的计划,吸引人才每年回国三、四个月,协助国家发展科技,我们可以借鉴这些经验。

2. 聘请外国专家到企业任职,开展技术承包、技术合作、联合攻关等。往往从国外带进一个新技术、新品种,或引进一个关键人才,就可救活一个企业或创造出更高的经济效益。

3. 引进智力,聘请专家对本国人员进行培训,提高工作水平。广州啤酒厂是一家有半个多世纪的国营老企业,落后的生产工艺使他们在市场经济中感到力不从心,于是他们请了一批丹麦专家对千余职工进行了一次地毯式的培训,提高了全厂职工的技术水平、管理水平和操作水平,使广州啤酒厂焕发了生机,踏上了成功之路。

莫轻视“小人物”

——陆家羲、刘忠笃的遭遇给人启示

陆家羲曾是包头市的一位普通的中学物理教员，他胸怀大志，勤奋好学，孜孜不倦地向数学堡垒进军。1961年，他攻克了著名的“寇克曼系列”中的一道难题。这是一百多个数学难题中的一个。但论文寄给有关部门和刊物后，仅仅得到三个字的答复：“没价值”。但在10年之后（1971年），两名意大利数学家向全世界宣布，他们解决了“寇克曼系列”。沉重的打击并没有使陆家羲止步不前，他更加顽强地继续攀登另一个高峰，向世界上一道130多年攻之不下的著名“斯坦纳系列”进军。1980年春，这位勤奋的数学家又取得了新的成果，将六篇论文的初稿寄到了北京，可仍然是石沉大海。后来几经周折，论文辗转到了苏州大学朱烈教授手中。朱教授提议把论文寄给美国《组合论》杂志。不到一个月，美国复信了，加拿大多伦多大学数学系教授门德尔松先生作出了如下评语：“这是世界二十年来组合设计方面最重大的成果之一。”于是，陆家羲闻名于西方数学界，但在国内知他者甚少。此后不久，中国有关单位请门德尔松教授赴华讲学并参加中国首届组合数学学术讨论会。门德尔松感到十分惊讶，他询问邀请单位：“请我去讲学？讲组合数学？你们中国不是有陆家羲博士

吗？”这样陆家羲才成了会议的特邀代表。然而，一个中学物理教师要出席数学学术会议，根本无处去申请差旅费，他只好借了债去大连出席会议。不料回到包头后，长期劳累过度的他，竟一睡再没醒过来！这位在青年时期就已经攻克过一个数学堡垒的有才华的科学人才，只活了短短的48个年头！至死还没有得到有关部门应有的重视。他带走了才华，留下了15箱书籍和一笔外债。

刘忠笃自幼丧父，是母亲将他和弟弟抚养长大。兄弟两人从小酷爱科学，刘忠笃13岁时，就和10岁的弟弟成立了一个小小的实验室，他们在业余时间坚持无线电和电子方面的试验和研究活动。“文化大革命”期间，刘忠笃已经在昆明参加了工作，但他仍未放弃科学技术研究活动。这个只有中学文化程度的人，要搞新型电子仪器的发明工作是难以为人们所理解的。在“四人帮”横行的年代，他在小小实验室中从事的一些研究工作，被诬陷为搞“反革命”活动，并因此锒铛入狱。粉碎“四人帮”后，他被平反出狱，但此时妻子已同他离婚，又没有单位录用，他成了一个科技流浪汉。他开始在各地流浪，利用技术为人服务，以求温饱。1983年他到了北京，向有关单位讲述自己的遭遇和抱负，希望能支持他的发明工作，把他已发明的一些新颖电子仪器进行试验，以便投入生产。但是人们认为，这些仪器连实力雄厚的专业研究机构都没有研究成功，怎么能被一个中学程度的科技流浪汉发明出来呢？于是，有人怀疑他是技术骗子。正当刘忠笃身处困境时，他的才能被北京市科委主任陈绳武发现。北京市科委拨出一套住

房给他们兄弟两人当实验室兼寝室。1985年,北京市科委又推荐他出席第十三届日内瓦世界新发明展览会,会上他荣获了两枚发明创造最高奖金奖。于是,一个流浪汉成了一位年轻的发明家。有些国家的资本家从远道赶到日内瓦,想用重金购买他的发明并聘请他当技术专家,都被他谢绝了。他忘不了祖国对他的哺育和北京市科委对他的支持和关怀,决心留在北京市科委继续从事发明创造工作。

〔评析〕

(一)案例蕴涵的道理

从陆家羲和刘忠笃几近相同的遭遇中我们感到,人才的成长和发展同社会环境有很大的关系。如果一个社会群体重视人才,善于发现和积极鼓励、培养人才,就会使人才辈出,否则,就可能使人才泯于未显之时。陆家羲和刘忠笃,一个是普通的中学物理教员,一个是仅有中学文凭的科技流浪汉,他们凭着自身的勤奋、刻苦和坚持不懈,分别在数学王国和电子仪器技术方面攻克了一个又一个难题。然而,由于他们地位低,学历浅,属于那种不起眼的“小人物”,他们的研究成果始终没能受到应有的重视。相反,倒是外国同行发现了他们的价值,陆家羲因其研究成果而闻名于西方数学界,但在

国内知他者甚少,甚至由于外国人的提醒他才被国内邀请出席会议,直到生命最后也没有得到国内同行的认可。刘忠笃也是因为自己的发明成果在国际上获奖而引起重视。好在他在有生之年得到了承认。中国人的成就要外国人去发现,这种现象应该引起一些领导者的思考。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

论资排辈、轻视“小人物”的现象在一些领导工作中仍然普遍存在,我们的一些科技人员在国内出了成果却默默无闻,而在国外出了成果却可以名声大噪。我们一些科技人员的成果在国内长期得不到确认,而当国外发消息、作出邀请之后,才在国内予以鉴定、承认,这里有学派之间的门户之见,有文人相轻的旧观念影响,也有愚昧无知、科学技术落后、缺乏自信和蔑视不知名小人物的因素存在,更有官僚主义的危害。而究其根本,是没有把科技人员当作“知己”、“顶梁柱”的态度和感情。长此以往,人才的积极性必然受到挫伤,我国科学技术的发展也必然受到严重影响。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在科学技术日新月异、迅猛发展的今天,领导者能否及时地发现人才、培养人才,使人才的作用得以充分发挥,是关系到一个单位甚至一个国家科学发展、技术进步的大问题,也是关系到事业兴衰成败的大问题。因此,领导者要重视人才,善于发现和选拔人才。应该注意的是,领导者重视人才、发现和选拔人才,不仅仅是对那些已经显露的人才,更主要的还是要善于发现和选拔那些潜在的人才。因为显人才往往已得到了

社会的承认,有比较好的条件和环境利于他们的成长和发展,而潜人才由于环境条件所限,要想取得成绩并且得到社会的承认,往往要付出超过显人才几倍甚至十几倍的代价。因此,领导者要善于发现潜在的人才,对那些虽然暂时还没有取得显著成绩但是有作为、肯钻研的潜人才要给予及时的肯定和必要的支持,尽可能地创造条件,使他们的才能得以充分显现。要知道,“小人物”往往可以做出大事情。“大人物”也不是一下子成为“大人物”的,他们也是由“小人物”成长为“大人物”的。正像大树是小树长成的一样。所以领导者一定要彻底消除论资排辈、重学历轻能力的现象,要创造出一种尊重知识、尊重人才、成才光荣、锐意进取的良好氛围,只有这样,才能使人才辈出,才能推动我国各项事业的发展。陆家羲、刘忠谥的遭遇提醒我们,一定要改变旧有的人才观念,只有不拘一格,才不会埋没人才。

如何使“政敌”归心

襟怀宽阔 化敌为友

——我们党重用原国民党起义投诚的 高级将领

我们党作为中国工人阶级的政党、中华人民共和国的执政者，在中国历史舞台上叱咤风云，成功地领导了我国的社会主义革命和建设，取得了辉煌的成就，成为举世瞩目的伟大政党。这是与我们党不计前嫌、知人善用的领导艺术分不开的。

我们党对有功之臣，从不计前嫌，不管他过去犯过什么错误，罪过多大，只要对人民有功，她都不拘一格，予以重用。原国民党华北“剿匪”总司令部总司令傅作义将军在平津战役中率部起义，为和平解放北平做出了重要贡献。但傅作义起义后，仍然心有余悸，为自己的前途担忧。对于傅作义的这种顾虑，我们党是非常清楚的，因此，毛泽东决心亲自找傅作义谈谈。1949年2月，毛泽东在西柏坡接见了傅作义。双方一见面，傅作义将军首先说道：“毛先生，我是46名战犯之一，我有

罪。”

毛泽东则称赞他说：“傅将军不愧是位军事家，对北平的和平解放当机立断，决心下得很快，没有拖泥带水……”毛泽东一边说，一边板着指头：“傅将军，北平和平解放，可以归纳三点好处：第一点，你们准备了几百万发炮弹，我们也准备了几百万发炮弹，这样双方打起来势必会把北平这个文化古都打得稀烂，北平城没有打仗，北平城里那些文物古迹都完整地保存下来了；第二点，你们准备了几百万发炮弹，我们也准备了几百万发炮弹，双方没有打起来，北平城里老百姓的生命财产完全保住了；第三点，你们准备了几百万发炮弹，我们也准备了几百万发炮弹，要是双方硬打，双方的军队就要有很大的伤亡，北平问题和平解决了，双方的军队也都保存下来了，双方的炮弹也全保存下来了。这是傅将军立的三大功劳。”

傅作义尽管受到了毛泽东的高度评价，仍深感不安和内疚。他旧话重提：“我以前对毛先生进行过直接人身污辱，指名道姓地骂毛先生，像我这样一个旧军阀、罪恶严重的人，实难挽回，实难宽恕。”

毛泽东又一次强调地指出：“既往不咎，这是我们共产党的一贯政策。以前，傅将军的屁股坐在国民党反动派一边，这是事实。但是，傅将军你现在的屁股已经坐到中国人民这一边来了，我们欢迎你，人民也欢迎你，你就不必多虑了。”

听了毛泽东的解释，傅作义顿释疑团，他说：“共产党的宽大政策，我早有所闻。毛先生真是宽宏大量，不计个人恩怨。”

在安排傅作义将军的工作时，毛泽东又亲自征求他的意

见。傅作义请求毛泽东准许他到绥远省去工作。他说：“毛先生，中央人民政府成立后，我还回绥远去工作。我对水利工作很感兴趣，就在绥远省当个水利局长，好好治理河套地区的水利，搞水利建设工作。”

对于傅作义的请求，毛泽东说：“傅将军对水利建设工作感兴趣，这很好，不过，到一个省当水利局长太屈才了。你就当我们的水利部长，治理治理全国的水利吧。黄河、淮河流域，还有海河流域，经常洪水泛滥成灾，首先要把黄河和淮河治理好，再把海河治理好，以后还有长江等大江大河需要我们去治理。我们要兴建许多水利工程，你就把全国水利建设工作抓起来。再一方面，傅将军是一个军事家，对军事也很有研究，还要参加国防委员会的工作，共同研究国防方面和军事方面的问题。”

就这样，当中华人民共和国中央人民政府成立后，傅作义将军当上了新中国的第一任水利部长，同时，当上了国防委员会副主席。这是毛泽东对他的信赖。

程潜是国民党元老，1949年8月同陈明仁将军在长沙起义后，毛泽东同样对他器重。8月下旬，毛泽东即专电邀请程潜、陈明仁等赴京参加全国政协会议。9月7日晚抵达北平时，毛泽东率一百多名党政军领导和各民主党派与各界著名人士到火车站热烈欢迎，这是极为少有的隆重迎接。据说，毛泽东亲自到火车站迎接，除这次外，仅还有一次是迎接宋庆龄。

对于程潜的工作安排，毛泽东事前找程潜的族弟程星龄商量。毛泽东对程星龄说：“今天我请你来，还有个重要的事，

想同你商量一下,就是对颂公(程潜名)怎样安排为好。我原先打算请颂公当西南招抚使,后来感到不那么恰当。现在形势发展很快,更不需要这么一个机构了。中央决定分设几个大区……我想请颂公屈就中南军政委员会副主席,论班辈就感到有些为难。请你先考虑一下,再同颂公婉商。”

程星龄一听,便大吃一惊。所惊的是毛泽东对程潜如此尊敬,开口就尊称“颂公”。对一个刚起义的人员,就安排如此高位,还要请他先考虑婉商。

程潜得知消息后,激动地说:“我是多年与共产党为敌之人,刚投向人民,就受到共产党和毛泽东主席如此殷切关怀,怎能还有什么意见,只觉自愧!”“我同蒋介石共事一二十年,蒋的机密从未让我与闻过。这次一到北平,毛主席就把解放军向西南大进军的军事计划给我看,并征询我的意见。这是极其重大的军事机密啊!从这也可以看出,毛泽东确如行严所讲的襟怀宏伟,一代伟人,对我们这些起义的老人是既尊敬,又推心置腹啊!”

历史已经证明,毛泽东知人善任选任干部的方法是我们党和国家立于不败之地的重要保证,他的领导艺术永远是我们的宝贵财富。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

不计旧怨,不以前过为过,敢用和善用度外

之人,这是毛泽东用人艺术的高明之处。古今中外,大凡胸怀开阔的领导,都能不计前嫌,不讲恩怨,能够从大局出发,从事业出发,从民族利益和国家利益出发,取百家之长,合群共事。作为一个伟大的政治家,毛泽东深知“团结一切可以团结的力量”这一道理的重要性,体现在用人方面,他能够以政治家的宽宏大度和恢宏胆识,敢于和善于重用曾经犯过错误,反对过自己,甚至与自己为敌的人。傅作义曾经为国民党政权效力,但为北平的和平解放做出了历史性贡献。毛泽东宽宏大量,不仅亲自接见他,还亲自给他安排了能发挥其特长、有名有实的重要工作岗位。对程潜也一样,毛泽东亲自到火车站去迎接,亲自过问其工作安排,以诚相待,推心置腹。毛泽东以宽阔的胸襟,深深打动了傅作义和程潜,同时也使一大批起义投诚的国民党将领感受到了共产党的诚意。正是由于毛泽东在用人方面胸怀开阔,善于团结一切可以团结的力量,建国之初,党和国家呈现人才济济的局面,各项事业也蓬勃向上。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

目光短浅,心胸狭窄,对有过前嫌的人一棍子打死,甚至还要踏上一只脚,叫他“永世不得翻身”,是存在于部分领导干部中的一种不良倾向。这种领导者在用人活动中,凡是反对过自己的人不用,凡是犯过错误的人不用,不看人才的现在,一味纠缠于过去不放。更有甚者,挟公事报私仇,动不动就揭别人历史上的“伤痕”,亮别人历史上的“污点”,使与自己有过前嫌的人抬不起头来,“夹着尾巴做人”。结果,选人的视野越来越窄,许多优秀的人才被拒之门外;反对者越来越多,支持

者越来越少,最终落得个孤家寡人的局面,于己于公,都有百害而无一利。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

愚者千虑,必有一得;智者千虑,必有一失。人的一生不可能没有过错,没有失误。作为领导者,应当允许人犯错误,更要欢迎他们改正错误。一个有过前过的人,最需要的是温暖,最渴望的是尊重,最受感动的是信任,最反感的是歧视,最盼望的是有人关怀指路。鲁迅说过:“人最可怕的是醒来没路可走”。领导者不计前嫌,重用曾经犯过错误,反对过自己,甚至与自己为敌的人,固然要有大度,要有勇气,但能够以诚待人,推心置腹,给对方以信任是最重要的。如前文所述,建国之初,我们党对原国民党起义投诚的高级将领以诚相待,对其中不少人委以重用,让他们参与国家大事,使他们深受感动,纷纷投身建设新中国的伟大事业中,成为人民的有用之才。领导者应该认识到,人只要做事,犯错误总是难免的,但关键在于改,而不是一棍子打死。对待犯错误的同志,要给出路,要给改正错误的机会。犯错误虽然是坏事,但对于一个辩证唯物主义者来说,坏事可以变成好事,消极因素可以转化为积极因素。正如得过伤寒病的可以免疫一样,犯过错误的人,只要善于从错误中吸取教训,也可以少犯错误。领导者所识之人,有智者、愚者,谦者、骄者,贤者、恶者。所遇之事,有公事、私事,大事、小事,旧事、新事。只有胸怀开阔,襟怀坦荡,不计前嫌,才能与上下左右相容共事,和睦共处;才能有所作为,成就一番事业。

“三易其主”：这样的人也敢用

——刘邦胆量如海用陈平

汉高祖刘邦属下能臣勇将众多，其中陈平以善于策划奇谋妙计著称。他曾设谋离间了项羽与其得力参谋范增等人的关系，终使刘邦由败转胜，灭楚兴汉；又用计制服韩信，解除了刘邦的后顾之忧，陈平可谓汉之开国重臣，功勋卓著。但他成名之前曾三易其主，只有刘邦识才用才，方使陈平得以一展才华，建功立业。

陈平，阳武人，少有大志，博学多才。一次祖祭，陈平被推为主宰主持分肉，他分得十分均匀，受到大家一致称赞，陈平回答说：“如果我陈平主宰天下，也能像分肉一样。”可见其胸怀不一般。

秦末，各地义军纷起，烽火遍地，项王、魏王、殷王等各立旗号。陈平先率乡里青年投入魏王咎的队伍，被任为太仆，后见魏王昏庸无能，便逃离而去，转而投奔项羽。他被赐爵为卿，继而封为倍武君，因为率军收伏殷王晋升为都尉，得赏金20鎰。后来楚汉相争，殷王背楚投汉，为此项羽迁怒于陈平，要杀掉他。陈平闻讯，将印信、赏银封好，命人送还项羽，只身逃走，到汉营去见好友魏无知。魏无知了解陈平是难得的奇才，就将他引荐给汉王。刘邦见陈平英俊洒脱，满腹经纶，十

分赏识,立即封他为都尉,并兼任自己的近身侍卫参谋,赋以监护诸将的职责。

刘邦的部将们议论纷纷,深感不满。大将周勃和灌婴向汉王进言道:“陈平虽然相貌堂堂,但未必有真才实学,品行尤其不端正。听说他在家中的时候,就与自己的嫂子私通。他先后投奔魏王、楚王,都不见容,才来归汉。大王委他以监军的重任,可他最近又收受了诸将不少的贿赂,贪污钱财很多。像这样反复无常的小人,大王应当明察。”

刘邦立即召来魏无知斥责道:“你推荐的这个陈平,到底贤在何处?”魏无知已经听到了关于陈平的种种议论,回答说:“臣推荐的是陈平的才能,大王责备的是他的品行。在当今楚汉相争的非常时期,得人者昌,失人者败。要想战胜项羽,就得有像陈平这样的智囊为大王出谋划策。至于传闻盗嫂、受金等这些小节,大王又何必如此介意呢?”

刘邦认为有一定道理,可心里还是不太踏实,就又召见陈平,问道:“据说先生过去曾侍奉过魏王,不如意,就去侍奉楚王,如今又到我这里,请问,守信用的人可以这样三心二意么?”陈平回答说:“魏王固执,不纳忠言,臣才改投项羽。楚王志大才疏,任人唯亲,信任的都是他的本家子侄、姻亲好友,其他的人纵然天下奇才,他也不信用。我听说大王重视贤才,才来投奔麾下。我离开楚营的时候,将楚王赏赐的全部财产都送还了,两手空空地来到汉营,如不收受他人的馈赠,何以为生,如何办事呢?如果大王认为臣的计谋有可取之处,就把臣留下;如果认为臣无可取之处,就请求大王放臣回家。我所受

的财礼及大王赏赐的黄金,臣将原封不动地交回。”

刘邦听罢,疑虑顿消,立即向陈平道歉,又给了他很多赏赐,还升他为护军中尉。将领们从此不敢对陈平妄加非议了。

刘邦称帝后,封陈平为户辅侯。陈平谦让道:“我功德微薄,岂敢受此重封。如果没有当初魏无知引荐,臣怎么能在圣驾面前出谋划策呢?”刘邦称赞道:“先生居功不骄,还不忘引荐之恩,真是个不计名利的高士!”又重赏了魏无知。

刘邦死后,吕后专权。陈平身为丞相,一心重安汉室。他采纳陆贾“天下安,注意相;天下危,注意将”的主张,主动去交好曾交恶的大尉周勃,先是陈平给周勃送去 500 两黄金祝寿,周勃亦礼尚往来,两人交情渐深,终于将相合力,联手灌婴等诛吕安刘,迎立汉文帝登基。此后主动让右相于周勃,自己担任左相。由于一次无法回答皇帝的垂询,周勃遂托病辞职,丞相改由陈平一人专任,直至他去世。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

刘邦的长处是善于知人用人。陈平本有奇才,可三易其主,只有刘邦才真正委以重任,信用贤才。陈平归汉之初,与之谈话知道他有才智,便赏识其人,立即封他为都尉,并兼任自己的近身侍卫参谋,赋以监护诸将的职责。这虽非大官,却是重要的官职,近身侍卫参谋,与刘

邦同车出入，非心腹之人是不能任此职的；监护诸将，即军法监察，是参加管理人事工作的，陈平新来而监察原有的将士，可见对他的信任。尽管众将认为刘邦如此信任一个从楚营来的逃犯而大哗，周勃、灌婴向刘邦进言，虽属出于不满，可所言之事，也并非凭空捏造，陈平品行上确有微瑕。刘邦的高明就在于，纵然是身边的重臣之言，也不盲目地偏听偏信。他能够召见魏无知、陈平，心平气和地弄清情况，一旦明白原委，便立即打消疑虑，主动道歉，更加厚待陈平。

刘邦对于陈平，能够用其所长，不求全责备，足见他确是善于知人和用人。而陈平也确是个奇才，后来刘邦能战胜项羽，处于危急而能转安，以及刘氏政权不被吕氏所夺，陈平出奇计起了重要的甚至是决定性的作用。或许正是由于刘邦用人以长，知人善任，他才能笼络到众多能人异士，灭楚兴汉，建立王业。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

看别人的短处容易，看别人的长处难，这是我们“识人之长”的障碍。例如，对待下级，领导者往往对其缺点和短处敏感，而使其优点和长处被掩盖。再如，选人，我们过去常常本末倒置，不是从使用出发，着重了解其所长，而是把注意力放到被选者有哪些毛病，一再细致地了解其短处。这样做，选到的是短处不多的人，而不一定是有真本事的人才，势必导致不能胜任工作或勉为其难的尴尬局面。选人的原则，应当不是选没有毛病的人，而是选有本事的人。往往长处明显的人，其短处也十分明显。如果只着眼于短处和缺点，就会选不到有用的人才。

对于有争议的人,不少领导者为求“稳妥”,往往予以搁置。“木秀于林,风必摧之”,“不遭人忌是庸才”,人才,很可能就在那些有争议的人之中。领导者应具有知人识人的“慧眼”,识才于未显之时,用才于争议之中,善于从那些有争议的人中发现和选拔确有真才实学的各种人才。领导者还应注意不能偏听偏信,以偏概全,要注重调查研究,用辩证的观点、实践的观点,全面地、历史地、发展地看待有争议的人才,看其主流和本质,用其所长,真正做到“知人善任”。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者要做到知人善任,就应该具有容人的度量,善于理解和容忍人才的缺点和短处。尺有所短,寸有所长,人有其长,必有其短。从群体看,人才难得,是人才必有其出众之处;从个体看,人才一般都有其独特的个性,或不拘小节,或恃才傲世等等,一般都不会随波逐流,趋炎附势。好马有千里奔驰的长处,也有落拓不羁的缺点。孔子曾强调,在选人用人时要“赦小过,举贤才”,对于有缺点的人,聪明的领导者应该取其大节而略其小过。有能力而又有过错的人才,往往会因才能无处发挥而不为人所知,一旦领导者不计较其小过而加以重用,他们会对“知遇之恩”“涌泉相报”,尽力施展自己的才华,为事业的发展做出杰出的贡献。求全责备,大才也会被埋没,天下无可用人;舍短取长,则人人可尽其力,天下无废人。古人云,“龙有蛇之一鳞,不害其为灵;玉有石之一脉,不害其为宝”,说的就是这样的道理。刘邦知人善任,终成大业,很值得现代领导者借鉴。

把“敌人”变成“盟友”

——加拿大总理克雷蒂安用人有雅量

加拿大总理让·克雷蒂安其貌不扬。他从小口吃，幼年因病导致左脸局部麻痹，嘴角畸歪且一耳失聪。在这个英语和法语均为官方语言的“双语”国家里，他的英语、法语都讲得不怎么样，尤其是英语，不仅带有法国腔，而且经常是句子不完整和不合文法。他具有这么多弱点，却能克服重重困难，在政治上纵横驰骋，于1993年10月率自由党一举结束了9年的在野日子，登上总理宝座，并在1997年6月的大选中再次夺冠，保住了执政党的地位，连任总理，成为加拿大跨世纪的领导人。

同克雷蒂安打过交道的人都感到他平易近人，同他在一起没有拘谨感。他听别人谈话时神情专注，有时略显腼腆，但言谈举止中流露出非凡的智慧。他惯于凭直觉行事，是一个务实的人。

克雷蒂安小时候得了一种病，结果一边耳朵失聪，讲话时嘴巴歪向一边。他有这种缺陷却不自卑，在演讲时恰到好处地利用诙谐、幽默的语言来弥补这一缺陷，并不失时机地提高噪音，以达到理想的效果。前保守党主席曾讥笑克雷蒂安的神情活像一个银行劫匪在驾车逃走时的神态，他听后才一笑了

之；前保守党部长史蒂文斯曾讥笑他用一边嘴讲话，他马上反击说：“我用一边嘴讲一种话，不像你用两边嘴讲两种不同的话。”一语双关，令人拍案叫绝。

1993年10月大选时，保守党请了美国民主党的谋士当顾问。保守党为了“证明”克雷蒂安没有资格当总理，竟利用电视广告来大肆夸张他的脸部缺陷，然后问道：“你要这样的人来当总理吗？”这样的大选攻击在美国行得通，但在加拿大却招致了很多选民的愤怒和反感。克雷蒂安处之泰然，毫不隐讳自己身体上的缺点，反而博得选民的极大同情。保守党领袖坎贝尔女士自觉在道理上理亏，被迫收回这个电视广告，并向克雷蒂安公开道歉，真是偷鸡不成蚀把米。据估计，这个电视广告使得保守党至少失去了10%选民的支持。

大选揭晓后，轮到坎贝尔被人嘲笑了。保守党中委会指责她应对大选惨败负责，要她马上辞去党魁一职，单身的坎贝尔顿失栖身之所。而克雷蒂安并没有对坎贝尔的一箭之仇耿耿于怀，他拨给坎贝尔一间办公室和一个秘书。坎贝尔后来应邀在美国哈佛大学当了一年研究员，回到加拿大后又失业了。不计前嫌的克雷蒂安又向她伸出救援之手，让她在驻俄罗斯大使和洛杉矶总领事二者之间挑选，坎贝尔选择了后者，从而拿到了一份12万加元的年薪，享受上了部长级待遇。克雷蒂安这种容人的雅量令政敌们汗颜。

善于用人的确是克雷蒂安的一大长处。他敢于放手让下面的人处理各种事务，他的原则是：用人不疑，疑人不用，必须对为你效力的人抱有信心。克雷蒂安在1990年东山再起担

任党的领袖后,曾作出了一个重要决定:让他的党内政敌保尔·马丁制定自由党的政策,克雷蒂安的信任消除了他们之间的隔阂。结果,马丁和他的班子全力为自由党制定了一套经得起选民检查的政策,为赢得选票、获得大选胜利奠定了基础。

克雷蒂安不但用贤不“避敌”,而且任人不“避亲”。他的侄儿雷门是外交部的资深官员,曾任驻非洲多个国家的大使,克雷蒂安刚一上任,便委任他为驻美国大使。当反对党指责他任人唯亲时,他却为自己辩解说:“我把侄儿派驻美国,是为了表示对美国的重视。美国如有什么紧要的事来找我,通过我侄儿不是更方便吗?”

在官海中扑腾了多年的克雷蒂安深知用人的重要性。他说,搞政治就像赛车一样,如果你在急转弯时车速快一公里,就会车翻人亡;如果慢一公里,就会败北。因此,必须选好赛手才行,哪怕你并不喜欢这个赛手。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

克雷蒂安用人有雅量主要表现在两个方面:一是在识人选人时不“避敌”,不“避亲”,唯才是举,知人善任。二是有容才之量,不计前嫌,起用反对过自己的人。保守党领袖坎贝尔女士是他的竞争对手,曾在电视广告中公开侮辱他;保尔·马丁长期以来是他的党内政敌,但

他不“避敌”，胸怀宽广，唯才是举，任用这两个人。坎贝尔和保尔·马丁都能知恩图报，努力工作。克雷蒂安的侄儿雷门是外交部资深官员，他选用雷门担任驻美大使这个重要职务，可谓任人不“避亲”。可见，一个成功的领导者必须有爱才之心、容才之量、用才之胆，一切以大局为重，不计较个人的是非得失，克雷蒂安做到了这一点，所以他得到了广泛的尊重，包括他的政敌，这也正是值得许多领导者借鉴的地方。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

选贤任能是古往今来选人用人的一个基本准则。但有些领导者却不能很好地做到，常常凭个人好恶，宁要奴才不要人才。有的领导者受封建思想影响，自觉不自觉地奉行“顺我者昌，逆我者亡”的信条，凭个人印象、感情挑选人才。爱听颂扬话的领导者，对那些迎合口味的人就格外有感情；更有甚者以个人恩怨去取舍人才，搞疏疏亲亲，搞人身依附关系。有这些思想和作风的人都不可能选好人才。人才和奴才是截然不同的两种人。人才是事业兴旺发达的桥梁，而奴才则是政治上的投机商、事业上的蠢虫。如果挑选奴才当领导者，那么这个单位一定会扼杀人才。轿夫多的地方，老爷一定会多，选拔奴才最终会使自己陷入泥淖。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

用人不易，容才更难。在现实生活中我们常常见到一些领导者，身边虽是人才济济，但矛盾重重，关系紧张。最后不是将人才调离，就是人才拂袖而去。

人才虽有所长，也必有缺点，而且常常是优点越突出，其

缺点也越突出。恃才自傲是人才的通病。大才者常不拘小节,奇才者常有怪癖异习;人才与人才之间还常有各种矛盾,等等。因此,领导者既要用其所长,就要善于容忍他的弱点。领导者要有宽大的胸怀,才能像磁石一样,把各类富有才能人才,紧紧吸引在自己的周围,为总体目标而有效地运转。领导者要容得下那些曾经反对过自己或同自己意见不一致的人才,主动团结他们并予以重用。有的领导者用人往往以别人对自己的态度划线。对自己奉承者,无才也是有才;对自己批评指责者,有才也是无才。社会上流传着这么两句挖苦这类领导者的顺口溜:“说你行,不行也行;说你不行,行也不行。”这是可恶的“任人唯亲”的不正之风。在用人方面,我们要向克雷蒂安学习,能够起用那些跟自己疏远的人,这样才能成就一番大事业。

(四)学习案例应该防止的偏差

容才之量不是说让人才放任自流,对其缺点不批评,不给予诚恳的帮助,这不是真正的容才,也不是真正的爱才。人才的缺点是要影响管理效能的。人才的缺点也不是静止的,任其发展,反而会糟蹋了人才。帮助人才要讲究方式,动之以情,晓之以理。他可以使你当众出丑,你决不能使他当众难看,这是优秀领导者容才之雅量。

此外,不能滥用“用人不避亲”的原则。你的亲属必须真正是德才兼备的人才,才能任用之,而且要经过严格的考核程序,方可予以录用。在此过程中还必须自觉接受群众监督,否则,一旦滥用这个原则,必然会陷入任人唯亲的泥坑。

反对过自己的人才：用还是不用？

——谈唐太宗的用人肚量

唐朝是我国历史上的鼎盛时期，唐太宗无疑也成为中国历史上的一代雄主。《贞观政要》详细记载了太宗及群臣关于如何做好统治者、处理军政要事的思想，而其中的任贤篇最具魅力，把太宗放手使用人才、知人善任的大政治家的情怀展现在我们面前。

公元 643 年，魏征因病去世，太宗闻讯亲自到灵堂并放声大哭，甚为悲痛。的确，在唐太宗的伟业中，魏征的作用不可低估。其时，魏征原本不是太宗一个派系的人，并且在争夺帝位时，还是太宗对手李建成的首要谋士，在兄弟二人为争皇位而互相明争暗斗时，曾劝太子（李建成）早做打算，抢先做帝位继承人。“玄武门之变”后，太子败北，太宗便斥责魏征说：“你挑拨我们兄弟之间的关系，是什么道理？”这时魏征实际上已是太宗的仇敌了，太宗如此动怒，大家都为魏征的生命安全提心吊胆，可是魏征却说：“皇太子建成如果听我的话，一定不会有今天的祸事。”太宗为魏征的话感动了，肃然起敬。不仅给予格外的礼遇，十分敬重，而且提拔为谏议大夫，多次召魏征进入寝宫，询问治国之道。

对此，有许多人不理解，更有人建议：魏征是敌人的亲信，

应该杀掉他，如何加官进职？太宗解释道，魏征忠心耿耿，不过是各为其主，作为臣子，这是应该的，今天我完全能信任他。倒是那些在危难之中，背叛君主或者对君主态度模棱两可，见风使舵，时刻想着自己后路的人才可杀。

太宗的明智和大度，实在是难能可贵。魏征也果然不负重望，表现出卓越的治国之才，并以他刚正不阿的性格，直言不讳地指出太宗的过失。一次，太宗问魏征：“近来我所作所为的得失，以及政治教化，比以前如何？”魏征回答：“如果就恩泽声威所能达到的程度，以及邻国异族前来朝贡的情况来说，与贞观之初相比，是不能相提并论的。但如果从道义人心与百姓相通，民心感恩戴德来说，比贞观初年又差多了。”太宗不解，魏征说：“从前天下尚未安定，德义常铭记在心。后来国内太平，骄奢自满的情绪便逐渐增多，所以功业虽然大了，德义却赶不上贞观之初了。”太宗问道：“所作的事比以前有哪些不同？”回答说：“贞观初年，深怕别人不进言，引导大家提意见。三年以后，有人提意见，还能高兴地听从采纳。最近一两年，不喜欢别人说直话，虽努力听取接受，而内心老不高兴，脸上就有难色。”并举出几个实例来说明。听后，太宗点头称是，深知自己变了许多，并非常感谢魏征的及早提醒。后来，太宗曾深有感慨地说：“朕能成就今天的大业，被天下人交口称赞，其功劳当推魏征最大了。即使古代的治国贤臣也莫能超过他！”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

太宗用人不计前嫌,因而才能形成中国历史上的贞观盛世。中国有句古话:“胜者为王败者寇”,着实让我们感到了传统习惯作法的顽强,而太宗却选择了另一种解决问题的方法。我们不难设想,如果太宗当时也和许多胜利的君主一样,不分清红皂白地赶尽杀绝所有的竞争对手,那么它同时也失去了像魏征这样的贤臣,唐朝的历史也可能不会是我们今天看到的样子。太宗的高明之处在于他以政治家的胸怀和眼光认定像魏征这样不卑躬屈膝,忠于君主的人,即使在从前反对过我,但确是我成伟业不可多得的人。而对这样难得的忠臣,一经选中,便绝对的信任,屡次采纳他的高见。魏征也同样为太宗的出于公心,宽大为怀所感动,真心诚意辅助他治理天下,经常给太宗提出很好的意见,尖锐地指出太宗的过失,使太宗始终以冷静的眼光面对现实客观的把握自己。唐太宗对待魏征的作法,反映出他对待人才的两个最宝贵的思想:不以人才为敌。只要是人才,即使是有负于我,也要格外珍惜委以重任;能听得进反对

意见,尤其对那些有真知卓见的下属提出的意见,尽管听起不那么顺耳,但却是一面难得的镜子。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

一是表现为大搞“一朝天子一朝臣”。领导刚走上一个新的岗位,要做的第一件事情就是急于调整人员,把自己喜欢的人、以前支持自己的人,不分良莠的配以要职;而对那些反对过自己的人,一律统统拿下,似乎觉得这样自己的位置才能坐得稳坐得牢,也以此显示自己权力的威严。殊不知,如此作法,会搞得单位人心不稳,谁也不会竭尽忠诚地去工作,而只是想如何得到领导的赏识。二是身边也容不得持反对意见的人。许多领导者喜欢听赞扬之声,听不得不同意见。由于作风缺乏民主,不论大事小事都由自己决定,失误之处在所难免,加之下属缺乏敢于直言、坚持真理的敬业精神,决策失误频频出现。

(三)通过案例应当吸取的经验教训

他山之石,可以攻玉。封建社会的开明君主尚能做到的事情,我们今天社会主义的领导者更应该有从善如流的宽阔胸怀,用人不搞任人为亲,真正做到任人为贤。尤其是在社会主义市场经济竞争中,那怕是残酷的竞争对手,只要是有长处,有能力,都可以为我所用。否定一切,肯定一切,都不是辩证唯物主义者应有的态度。同时,更要广开言路,听得进不同意见,领导身边如果没有反对的声音那将是非常可怕的事情,总在自我感觉良好的状态下沾沾自喜,必定要停滞不前,最终被时代所淘汰。我们的领导干部只要是从事业出发,大局为重,公正处事,作风民主,是能够成为一个出色的领导者的。

如何练就识人慧眼(一)

让“金子”发光

——徐匡迪是怎样进入政界的

徐匡迪被提拔进入上海市政府之前,是一名地地道道的学者,当过上海工业大学冶金系的系主任、学校副校长,是一名教授、博士生导师。而导致徐匡迪走上从政之路的,完全是他的一次特殊经历。

1983年3月,在中国冶金界有相当知名度的徐匡迪,被世界著名的兰赛尔公司邀请到瑞典,出任该公司的总工程师。到任三个月后,又被该公司任命为负责技术的副总经理。由于他的杰出贡献,该公司在—项国际竞争投标中击败了德国、日本的对手,赢得了北海油田的管道合同,令该公司所在城市感动万分,授予他“荣誉市民”。

此时,徐匡迪的合同届满,为留住徐匡迪这样的人才,瑞典兰赛尔公司决定延长合同,并希望徐匡迪将家属接到瑞典,由公司承担旅费、生活费、医疗费及子女的教育费用等。如此诱人的条件,却没有打动徐匡迪。完成一年的合同后,他按时

回到上海工业大学,继续当大学教授。

这次特殊的经历,谁想却为徐匡迪涉足政坛打下了基础。回到上海后,因成绩突出,他获国家科委、冶金部联合授予“六五”科技攻关重大成果个人荣誉奖,被提升为上海工业大学冶金系主任;1986年,又被提拔为该校常务副校长;1989年,被评为全国教育系统劳动模范。在一次与上海教育界人士的座谈会上,当时市里领导发现徐匡迪是个人才,经集体研究,决定推荐提拔他担任上海市教委副主任兼上海市高教局局长。

1990年,上海市政府代表团出访美国和欧洲六国,徐匡迪随行。市领导发现,这位大学教授出身的高教局长,不但英语棒,而且学识、魄力都不一般,尤其是谈到经济问题时十分内行。于是,十分惜才的市领导在结束了对三个国家的访问后,便迫不及待地在飞机上对徐匡迪说,没想到你对国外经济如此熟悉,回到上海后你到计委工作吧。

徐匡迪对这位领导的话并未十分认真,只是很直率地表达了自己对经济工作的看法。他说,他是一个不喜欢计划经济的人。他认为,在物资匮乏及经济不发达的情况下,以计划的办法来配置资源是可行的,如战争年代或困难时期。但经济发展到一定规模时,再用计划经济的方法,往往会限制经济的进一步发展,而且可能造成资源配置上的失误。徐匡迪的这段表白,其实是回答市领导,他不想去计委工作。谁知市领导听完他的高论后当即表示:“我就是要找一个不喜欢计划经济的人去当计委主任。”

本不想当官的徐匡迪,反而因为头脑清晰而受到上海党

政领导的重视,彻底走上了从政道路。从欧洲六国访问回到上海后,他马上被调到市计委任计委主任。组织的眼光没有错,在计委主任职位上,徐匡迪积极探索宏观经济部门的职能转变,将四个审批项目的职能处室划出计委,明确提出市计委的任务是:“出大主意,搞大经济,办大项目,抓大市场。”学者从政,的确与众不同。一年后,徐匡迪再上一层楼,被提拔为上海市副市长。

1995年2月,徐匡迪当选为上海市市长,他在家中专门立下一条不成文的家规:做人要光明磊落,处世要与人为善。他特地把家人请到一起吃饭,席间,徐匡迪说:“我觉得我很难办的一件事,就是我的地位变了,周围人对我的要求也变了,认为你帮我一下忙是合情合理的。但是,其他老百姓没有我这个当市长的亲戚那他们怎么办?我们这个家族,大概我的职位是最高的。以前我们这个家族都是科技人员、教书先生,没有当‘官’的。我当了市长,这是党和人民对我的信任,作为家庭成员要多加理解和维护我。做得好,大家光彩,做得不好,你们也要为我承担耻辱。因此,我在任期内将是‘六亲不认’的。”

徐匡迪担任上海市市长以来,外界人没传说过他以权谋私之类的丑闻。犹如朱镕基当上海市市长后仍在清华大学任博士生导师一样,徐匡迪担任上海市副市长后,仍然是上海工业大学的博士生导师、重点学科带头人和国家重点实验室主任。上海市委还专门批准他的组织关系、工资关系都保留在上海工业大学。其教书生涯一直没有中断过,不仅一直带博

士研究生,而且出版多本专著,每周抽半天时间回学校继续科研工作。1995年7月,也就是在他首次当选上海市市长的5个月后,他当选中国工程院院士,成为中国惟一的院士市长。徐匡迪是我国钢液二次精炼技术方面的主要代表人物。他的专业造诣非外行人所能知道,但他流利纯正的英语却为海内外所熟知。其实他在大学里学的是俄语,英语全靠自学。徐匡迪酷爱读书,知识面广博,他当了市计委主任后,专门将1986年以后几位诺贝尔经济学奖获得者的著作、论文(英文版)看了一遍。当了副市长后,挤出时间通读了一遍《资治通鉴》。这个市长的业余时间,主要是读历史、传记方面的书,如康熙大帝、李鸿章、曾国藩、雍正皇帝等。

思路敏捷,谈吐风趣,是许多接触过徐匡迪的人对他留下的美好印象。改革开放的上海,不仅经济迅速发展,而且接待的外国访客也越来越多,在与外宾接触、交谈时,徐匡迪绝无“官腔”,而是以谈笑风生的谈话艺术,使许多外宾对上海的印象深刻。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

善于“投石入池、动中识人”,发掘人才的潜能,这是我们党知人善任的领导艺术精妙之所在。人是处在变化发展中的,动中识人,了解的已不是表层印象,而是志向、学识、品性等内在

素质,较之静观识人更具深刻性。因此,须在静观某人形成初步印象后,采取主动出击的办法:(1)直接谈话,可以帮助我们了解考察对象的语言表达能力和逻辑思维能力,了解其知识水平和智能状况;(2)委托办事,以考察其实践经验和操作能力;(3)置于艰险特异环境之中,最能识别人才之真伪,如处理种种突发事件,排除各种险情等,最能考察一个人的品德和领导才能。在本案例中,当时上海的市委市政府主要领导在一次与上海教育界人士的座谈会上结识了徐匡迪,发现他是个难得的人才,于是提拔他担任上海市教委副主任兼高教局长,可谓委托办事,以考察他的从政能力。1990年,代表团出访欧美各国,徐匡迪随行。在飞机上相互交谈,在谈及经济问题时,市领导发现徐很在行,于是建议徐到计委工作。徐不愿意去,并发表了一通高论,说他不喜欢所谓的用计划经济的办法来管理经济,因为经济发展到一定规模时,再用这个办法,往往会限制经济的发展,造成资源配置的失误。而上海当时缺的就是一个思想解放的人去当计委主任。市里用直接谈话的方法来深入了解徐对经济工作的想法,任用徐当计委主任,目的就是让徐去改革长期以来形成的过时的工作思路和管理方式,使计委适应市场经济发展的需要,推行管理体制与思路的变革。上海市主要领导识人用人术可谓别出心裁,发掘了人才的潜能。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有些领导者不善于科学把握选人用人的标准,只注意人才是否德才兼备,而忽视了人才的创造能力。有些人才敢于

发表一些与领导者想法不一致的意见,往往被认为犯上不尊而弃之不用。但上海市领导却别具慧眼,他通过观察交谈,认定徐匡迪在管理经济方面很有创造性,颇具潜能,于是大胆使用,使徐从教委副主任转任计委主任,进而晋升为副市长、市长,造就了一颗政坛红星。根据当前改革的需要,有必要重视选拔那些勤于思考、勇于探索、敢于创新的开拓型人才。而对以下八种人要慎重考察,不可轻率使用。一是唯唯诺诺,凡事点头称是的人;二是逢迎拍马,善于察言观色的人;三是夸夸其谈,多说少做的人;四是心胸狭窄,容不得别人的人;五是敷衍塞责,揽功推过的人;六是爱说闲话,搬弄是非的人;七是牢骚满腹,对社会总是心怀不满的人;八是表里不一,阴阳怪气的人。这八种人的行为表现,有可能是受客观因素影响造成的,也有可能是受主观因素的影响引起的。所以,在选用人才时,必须作全面、客观的分析,进行慎重的考察。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

从技术专家到政府官员的角色转变,需要从多方面强化角色修养。其实,在选用人才的实践中,从劳模、先进人物、业务尖子中选拔人才担任领导职务是十分普遍的现象,但这种做法并不都是成功的。有些人才在本专业干得十分出色,但缺乏管理能力,可塑性不强,成不了一个合格的领导者。

要完成从技术专家到政府官员的角色转变,一方面需要上级领导和组织人事部门有目的、有意识地加以培养,不能只使用,不培养;另一方面,人才本人必须从政治思想、道德品质、法制素质、知识能力、心理素质等方面加以学习、实践、提

高。本案例中有关领导对徐匡迪不断压担子,在工作实践中加以培养提高,值得借鉴。而徐匡迪本人也非常重视加强学习,严以律己,廉洁勤政,从而成为一名政绩斐然的院士市长。

“千里马”为何能引颈长嘶？

——华罗庚有幸遇“伯乐”

一些管理者现渐渐明白，企业之间的竞争实质上是人才的竞争。他们也想广招人才，但是往往看不到本单位中的人才和潜力，往往是眼睛向外，不是伸手向上级要，就是动辄向社会上“招聘”。“人才难求”成了他们常念的“苦经”。而另一方面，人们又常常听到企业的成员发出“怀才不遇”的感叹。

你所领导的企业果真无人才了吗？事实并非如此。其实，“千里马”往往就在管理者的身边。

远在古代，我国就有“伯乐”慧眼识“千里马”的美传。“千里马”纵有日驰千里之才，但无人识之，仍然只能充当碌碌无为的角色，无脱颖而出之机遇。我国著名数学家华罗庚，在读初中时，数学成绩较差，有时要经过补考才能勉强及格，他的作业经常涂涂改改，不大整洁。他的老师王维克在仔细研究了涂改之处后发现，华罗庚善于解题并探索多种方式，不受原有教材之局限，因此不但不去批评他，反而对他予以鼓励、引导，甚至将家中藏书供他阅读，激发了他的思路。就是在王老师的发现和悉心指导下，华罗庚二十多岁就写出了首篇著名论文《苏家驹之代数的五次方程式不能成立的理由》。该论文在上海《科学》杂志上登载之后，清华大学熊庆来教授对这名

不见经传的“小人物”十分重视,经过他的努力,终于使华罗庚这个江苏金坛县一家杂货铺的店员跨入了高等学府清华园,走上了成为数学大师之路。历史上和现代社会中,这种慧眼识才的事例是不胜枚举的。假如,“伯乐”对身边引颈长嘶的“千里马”并未引起注意,王老师对身边涂改作业的学生只是一味批评,熊庆来老师没有去关注“小人物”的文章,那么其后果人们也是不难设想的。

孔子说过,“三人行,必有吾师焉。”师,也就是人才。一个现代管理者,无论是百把人的小厂厂长,还是统领着万余人大企业的经理,其周围总是有各种人才的,关键是我们是否有“伯乐”识才的“慧眼”。

国外不少现代企业,采取了许多方式,从企业内部发掘人才。其中较有影响的就是所谓“合理化建议”活动。比如,日本的本田技研工业公司就规定,2500名职工全都有义务向领导提出“合理化建议”,提得越多越好,所受到的奖励和得到晋升的机会也就越多。公司经理及下属的各部门委员会的成员,以及公司研究中心的成员大部分是从“合理化建议”活动的优秀“发明者”中选拔出来的。公司董事长把这种活动作为识才之道,将企业的每个成员都视为“吾师”。本田本人就说过:“从一定意义上说,我的企业对我来说已变成一所大学。我所有同事都是我的老师。我通过向他们提出问题进行学习,因为他们每个人在其专业方面对实践中的具体问题都比我知道的多。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

作为管理者要充当“伯乐”的角色,善于发现周围的各种人才,采取多种方式,从企业内部发掘人才。多开展“合理化建议”活动,像本田公司那样,从职工的集体智慧中发掘出财富。有效管理者能慧眼识才,能使人的长处得到充分发挥,他知道人的有效性不能建立在其弱点的基础上。为了使人有所成效,必须用人所长,这个长就是人的潜力,而潜力是需要有人发掘和创造发挥的条件。发挥人的长处是领导者重要的职能。当然,它不能克服我们每个人身上的弱点,但可以使这些缺点变得无关紧要。管理者的任务是利用每个人的长处作为共同取得成效的基础。

学校的管理者就是老师,学生就是他的下属或被管理者,华罗庚有幸遇到了两位好老师,在初中,王维克老师能忽视他作业不整洁的弱点,而发现了他的解题才能,发掘了他的数学天赋,为他创造了条件,使他写出了有价值的论文。这些论文又被第二位老师清华大学的熊教授所重视,扶植了这个“小人物”走上成为数学

大师之路。可见作为一个领导者同时应是一个慧眼识才的“伯乐”，这是给企业和国家创造财富的关键。人才并不难求，关键是领导者能不能充当“伯乐”的角色。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

有些领导者天天在讲广招人才，但是往往看不到本单位中的人才和潜力，往往是眼睛向外，认为“外来的和尚好念经”，不是伸手向上级要，就是不断向社会上“招聘”，“人才难求”成了他们常念的“苦经”。而另一方面，人们又常常听到这些企业内的成员发出“怀才不遇”的感叹，使企业内的人才闲置，造成很大的人才资源浪费。他们不懂“千里马”往往就在管理者的身边。

无论哪一个组织，用人要求没有缺点，其结果所用之人至多不过是些平庸之辈。所谓样样都好，实际上就是平平庸庸、无多大才能的人。强人往往也有显著的弱点。有高峰必有深谷。没有哪一个人各方面都是很强的。以整个人类的广博知识、经验、能力来衡量和比较，即使伟大的天才也是微不足道的。世界上并没有“完人”或“好人”，只可以说“好在何处”，即指在哪一方面擅长而已。假如，王维克老师对身边涂改作业的华罗庚只给批评，熊庆来老师没有去关注“小人物”的文章，那么其后果是人们不难设想的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

企业之间的竞争实质上是人才的竞争。作为一个领导者如何在最短的时间内发现人才，利用人才，开发好人力资源，关键是立足于企业内部发掘，决不能使身边的人才闲置而却

常叹人才难求,浪费过多的人力和财力去“招聘”。在用人时,应明确不是为了克服人的弱点而是为了发挥人的长处。眼睛老是盯着下属的缺点,而忽视了他们身上最闪亮的光点,没有给他们创造应有的条件,就会使他们的潜力得不到发挥。

一个管理者如果只注意一个人的短处,而不是注意人的长处,因此只设法去克服缺点,而不是设法使其所长成为有效,那么,他本身就是一个弱者。他的这一做法造成的损失是无法估量的。

发现人之所长,利用人之所长,这是完全合乎人之常理的。事实上所有关于“完人”、“成熟个性”的说法,都是忽视了人的最特殊的天赋秉性:竭尽所能于某项活动、某个专业、某一项成就的能力。换句话说,就是忽视了人的卓越性。因为人的卓越性只能表现在某一领域中,至多也只能在极少几个领域中取得成就。

一个人可能有多方面的兴趣,但我们通常所说的那种多才多艺的天才,即在许多方面都有突出成就的人,至今还未发现。伦纳德·达芬奇总算是多才多艺的了,但他也只在绘画方面有较深的造诣。如果歌德的诗没有留传下来,那我们只知道他不过在光学和哲学方面有所成就,他就不可能在最著名的百科全书上留下大名。伟大的人物尚且如此,何况我们这些普通人呢。因此,管理者如不能发掘人的长处,并使其在工作中发挥所长,他就只知道一个人不能做什么,只知道他的缺点和弱点,以及他对工作成绩和有效性的障碍了。用人如果仅从人的弱点着眼,即使不能说成是对人力资源上的滥用,至

少可以说是对人力的错用和浪费。可见一个领导者同时又是一个“伯乐”，重视和发掘下属的潜力，是多么宝贵的领导人才啊！

从“小虾图”识大画家

——徐悲鸿举荐齐白石

国画家齐白石“大器晚成”，正应了中国的一句古语“千里马常有，伯乐不常有”。

1949年，画界名流在北京组织了一个国画展览会。当时各地的大画家纷纷带着自己的“得意之作”来参展，展厅里挂满了名家的画轴，琳琅满目，参观者人流如潮。“名画”的标价，少则上百元，多则数千元（这个数字在当时是相当可观的）。而在一个被人冷落的角落，挂着一幅主轴小图，画的是一对小虾，其标价仅仅8元，这对当时习惯以“金钱”论价值的人们来说，这幅小虾图显然令人们不屑一顾，没人把这幅图当一回事。

一天，时任北平国立美术学院院长的徐悲鸿先生前来参观画展。他很快地浏览了那些显要处的“知名”作品，便到僻静处的画丛中慢慢地、认真地、一丝不苟地审视着。当他的目光触到那幅无人问津的小虾图，顿时兴趣盎然，细细端详起来。只见小虾体态透明，似在潜水，长须在晃动，尾巴在摆动，栩栩如生。从这幅图中可见该作者不但把虾画得逼真，而且笔法娴熟，颇有功底。他从小虾图中似乎看到了一个大画家。于是，他把工作人员找来，在齐白石的小虾图下面挂了一张红

纸条,上面写着“徐悲鸿院长定”。纸条一挂出,这下子非同小可,大人物看上了仅8元钱的小虾图。一下子,人们纷纷前去观看,观者如云,一时议论声、赞扬声、感叹声四起,齐白石和小虾图顿时成了画展的热门话题。

齐白石何许人也?他出身于湖南湘潭的一个贫农家庭。由于家境困难,无钱上学,但他又酷爱画画和雕刻,于是童年的他只能在砍柴、放牛、农田的劳动中学习绘画。由于他常常处身于大自然中,对山川河流、小鱼小虾都观察得仔细,作出的画特别有生气。但好长时间以来,他的作品没有引起人们的注意,更体现不出他的价值。因此,当齐白石年过半百定居北京时,仍以街头卖画为生,生活相当贫困,在街头卖画的生涯中,常常受到名人、行家的冷眼相看和讥讽之声。

而此时的徐悲鸿先生早已大名鼎鼎,他的作品常常被人捧为“极品”,无论达官贵人,还是文人墨客,争相与他交往,向他索取真迹,并以结识他为荣。但徐悲鸿生性坦荡、朴实,一心想着画坛事业,他处处当心发掘和培养绘画人才。当他在展览厅看到齐白石的小虾图时,就断定发掘了一个难得的人才。

于是,徐悲鸿向齐白石发出聘书,聘请他担任美术学院教授。聘书发出后不见回音,徐悲鸿又亲自坐着马车到齐白石的住所去拜访。一进门,徐悲鸿就向齐白石作揖行礼,深情地说:“所寄聘书谅已收到,不见回音,悲鸿惴惴不安,想必是失礼了。今日特来道歉,并接先生到美院任教。”齐白石没想到大名鼎鼎的“大人物”徐悲鸿竟光临寒舍,邀请自己,于是连忙

回礼：“不敢，不敢，哪里谈得上道歉，只是在下自恃没有资格当教授，不愧为先生。”当徐悲鸿再三表示自己心愿后，齐白石才感到艺情难得，感激地应允下来。

齐白石上任不久，由徐悲鸿亲自编辑作序的《齐白石画集》问世了。它似一阵春雷，震撼着当时保守势力强大的中国画坛。此后，齐白石的声名大震，成了我国现代国画的一代宗师。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

第一，“千里马常有，而伯乐不常有。”汉朝政治家桓谭刚讲到：“得十良马，不如得一伯乐”，事实确是如此。千里马常有，关键是伯乐。中国历代王朝在选拔人才上始终存在着种种偏见和陈规，选才不仅论资排辈，而且要看出身、门第、权势、名声，“上品无寒门，下品无士族”。徐悲鸿不受习俗的束缚，不拘一格选人才，冲破世俗偏见。如果没有伯乐的发现、识别、推荐，即使是有用之才，也可能无声无息地被埋没了。人们常用伯乐比喻善于发现人才的人，而以伯乐相马来说明伯乐的重要性。如果没有徐悲鸿这样的伯乐，齐白石不可能成为我国现代国画的一代宗师。第二，不以出身辨人才。孟轲认

为,杰出的人才不一定出身达官贵人之家,往往出身于贫寒。出身低微者之所以能够涌现出许许多多出色人才,一个是因为他们身受磨难,经受过逆境考验,锻炼了坚韧的性格,增长了卓著的才能,遇风险而不退却,遇困难而能勇于克服,因而成事者较多;再一个是因为他们身处人民群众之中,了解群众的疾苦、人民的愿望、人民的情绪,更能采取一些受人民欢迎的改革措施,因而成功率较高;第三,能者知能,贤者知贤;能者用能,贤者用贤。三国时期著名思想家刘劭说:“一流之人,能识一流之善,二流之人,能识二流之美,尽在诸流则亦能兼达从才。”选贤者,荐贤者,应显于贤。因此,荐贤者不仅要有知人之明,还要有荐贤之量,不嫉贤妒才,有为国家荐贤的至公之心。所以说,能荐贤才的,其本人就是贤才。历史事实说明,正因为有推荐贤才的贤才,才能出现不少闻名于世的人才,这些人才也应与推荐他们的贤才的大名同垂史册。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在识人用才中常犯“相马失之瘦,相士失之贫”、“不看水平看文凭”,提拔任用走极端,搞“一刀切”,甚至明文规定,用人“一律”什么大学毕业、什么学院文凭,局限于有学历、有职称的显人才圈,对大量的潜人才视而不见,戴上“有色眼镜”,以资历来评选人才,使大批的有识之士不被提拔、任用。这不能不说是这些领导者在选才的观念上还带有封建士大夫的色彩,把一些文凭低,但确实有实际经验、有水平、有能力的人才卡在线外。任人只凭资历,依仗特权论资排辈,使一些有能力、有见识、很有事业心的干部,工作上出力不少,政绩不错,

贡献也大,却总是没有遇到“伯乐”相中。同时,我们一些领导,自己本身就是不学无术,根本没有具备“伯乐”的素质,也无法分辨“千里马”,甚至怕别人超过自己,容不得比自己能干的人,怕别人危害自己的官位。为了保持自己在同行中的“领先地位”,保住自己的“官位”而压制人才的脱颖而出。明知是人才,但出于私利和嫉妒,故意排斥、压制、打击人才,搞“武大郎开店”,不许别人超过自己。这样,不仅坑害了人才,也毁掉了事业。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在现代化的建设中,我们需要一大批各种类型、各种层次的人才,领导者身居要位,要成为慧眼识别人才的伯乐,这是作为领导者的一项重要职责。领导者要当好伯乐,首先要做个有心人,不失时机地了解人才,掌握人才,发现人才。领导干部要为人才撑腰铺路:一是排除“论资排辈”的阻碍;二是排除“文凭划线”的阻碍;三是注重实绩,以实践效果为依据,以此来判断评价、识别人才。听其言、观其行,看业绩、看贡献,人才在实践中而不是在档案袋里,要大胆提拔重用有真才实学的人。我国古时就有“爱才如命,求贤若渴”之说,清朝改革家和思想家龚自珍曾大声疾呼:“我劝天公重抖擞,不拘一格降人才。”波兰著名钢琴家肖邦原是默默无闻的一个小民,1913年他曾流亡巴黎,他的音乐才华被当时已名噪欧洲的匈牙利钢琴家李斯特所发现。这位音乐伯乐为了使肖邦被人们认识,在一次演出时,李斯特先坐在钢琴前,当剧场灯光熄灭后,他却让肖邦演奏。肖邦的高超技艺博得全场暴风雨般的

掌声。灯亮了,人们才发现刚才演奏钢琴的不是李斯特而是陌生人肖邦。肖邦就是这样在音乐的艺术殿堂里成为骄子的。从这里可以看到,李斯特不仅有超众的演奏才华,更令人赞叹的是他那可敬的、无私的举荐人才的美德。

我们的领导者,要像徐悲鸿、李斯特那样,要唯才是举,到市场经济的大潮中发现人才,在优秀的工人、农民和知识分子中选拔人才,到省内外、境内外去吸纳人才。选人不限资历深浅、职务高低、天南地北,只要有真才实学,愿为社会主义现代化建设服务,愿为发展社会主义市场经济贡献力量,都应量才授任,广开才路,甘为人梯,做新时代的伯乐。

识才应在未显时

——白云山制药厂的识人之道

白云山制药厂是1973年以30名职工、30万元资金,靠两台大锅熬制“穿心莲”药片起家的。1979年以来,每年都以翻番速度增长。1984年产值突破一亿元大关,利润达1600万元,比建厂时增加了400倍。产品由一种增加到142个品种,全国十大药厂之一。这一切成绩的取得,很重要的一点,在于以厂长贝兆汉为首的领导者有胆有识,求贤若渴,爱才如命。他们深知产品、技术的竞争,实质上是智力、人才的竞争,他们有一套招纳人才之方、任用人才之道、培育人才之法。

一是大胆招收社会上的有用人才。白云山制药厂1977年开始从社会上招收了21名技术员。这些人都有一定的专长,有的犯过错误但早已改正,是流落在社会上未被重用的。他们招收了曾被判过刑的南京药学院毕业的一位技术人员,主建针剂车间;招收了因在台湾上过学,不被录用的南京药学院毕业的张维国,还“四顾茅庐”招收了由于受歧视而多次逃港未遂的上海科大毕业的杨晋显……贝兆汉认为“宁可冒风险,决不让人才埋没”,从而使招收的人都成为厂里骨干。如张维国在出口胱氨酸的工艺改革和设备利用方面取得了三项研究成果,他的论文被《武汉大学学报》刊用。

二是用人不疑,疑人不用。贝兆汉说:“我们的用人之道,在于疑而不用,用而不疑,既然重用了,就要放手让他们去干!”如招收杨晋显不久,就派他到武汉大学氨基酸研究中心去考察,进行这项研究,并说:“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。”

三是以诚待人,视他人困难为自己之难。上海的梅放1983年到该厂合作研制新药,几个月后,他愿意与爱人一起调来。但回上海办理手续期间,胃癌复发,可厂里仍欢迎他去。陪同他来的上海药研所负责人对贝兆汉说:“我们不能让你们背包袱。”贝兆汉说:“不,我们不能因为他患病就把他推回去,人才是国家的,对那些为人民出过力,做过贡献的人,我们要负责到底”。“古人都能千金买马骨,难道我们就做不到?我们要言必信,行必果。”真诚感动了梅放,他在病榻上指挥甲苯咪唑小组试验,在逝世前,成功地获得了有效晶体。

四是育才走全面培训之路。他们不仅用人有道,在育才上还具有远见卓识,懂得怎样从根本上提高企业的素质。他们采取了鼓励自学,帮助自学,挖掘企业内部的智力资源,走全面培训之路。厂里为职工提供学习费用、资料、场所、时间,有计划,有考核,有奖励,学习优秀者大胆任用,形成了人人学习、团结奋进的厂风。

在厂内本着干什么、学什么的原则,举办多种形式的学习班。如三年制的各种专科班、一年制的培训班、各种短期轮训班,组成了厂里的培训网。仅1983年至1984年,厂内组办的各类学习共149期,参加学习的有近5000人次,支出办班费、

学杂费 7 万多元,购置业务图书资料投资 11 万多元。

送出学习,定向培养,这也是该厂造就人才的有效途径之一。1984 年,已有 8 名工人在业余大学毕业,12 名工人在中专毕业,尚有 260 多人继续学习。学习形式多样,有业余和脱产,有大学本科、专科和中专。已毕业的大都成了技术骨干,其中有的担任科室、研究所和车间的领导工作。

1984 年下半年起,还实行职工子女奖学金制度。凡考上研究生、大学的职工子女除发给奖金外,每月由厂里发给助学金。

白云山制药厂的领导,识才看大略,看本质,看基础,特别看发展,对他们接触的每个人才的经历、处境、缺点及心理状态,都能给以充分的理解,为之提供充分发挥才能的条件。从而赢得了信任,使这些人才发挥了自身的潜能,为企业创造了丰厚的效益。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

作为领导者应明确人才是指具有特定的知识、才干和能力,并能用自己的创造性劳动对社会做出一定贡献的人。只有尊重知识,尊重人才,才能为企业的生存创造条件。正确地选人用人是领导者的重要职责,是历史赋予领导者的使命。

白云山制药厂的领导在用才时做到知人善任,育才还具有长远的战略眼光。如在用人方面,启用一些有一定专长,曾犯过错误但已改正的人才,让他们“报国有门”,发挥一技之长为社会做贡献。实践证明,这一批人在各自的岗位做出了贡献,成为厂里的骨干,取得了多项研究成果,发表了具有学术价值的论文。这一切的取得在于领导对人才的信任和肯定。用人不疑,疑人不用。对确有真才实学又热心工作的同志,都委以重任,大胆让他们负责。如杨晋显与广州医学院合作开发的科研项目达到了国际水平。

领导不仅用人有道,在育才上还具有远见卓识,懂得怎样从根本上提高企业素质。他们鼓励自学,帮助自学,挖掘企业内部的智力资源,走全面培训之路。

作为白云山制药厂的领导,对人才不仅政治上信任,工作上重用,在生活上还尽力照顾,解决他们的住房问题、子女问题、亲属问题等等,为他们在生活上解除了后顾之忧,他们工作上如愿以偿,犹如鱼归大海、鸟飞高空,在各自岗位上,不断创新。作为每一位领导都应具有这一套招纳人才之策、任用人才之道、培育人才之法。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在现实生活中,我们看到一些领导者,因小失大,由于一点小错误而不能重用有才干的、有专长的人,造成了严重的人才流失。对有错误的人取得的成绩不予肯定,视而不见。不愿承担责任,不能鼓励下属创新,开发新的项目。抓住一些人的错误,用自己的手去摧残自己培养起来的知识分子。

有些领导从来不关心下属的生活和学习,对人才只是用,而不能为他们创造有利于工作的各种条件,只看重眼前利益,没有长远的战略眼光,做不到以诚待人,不能视他人困难为自己之难。对其下属的每个人才的经历、处境、缺点及心理状态,都不能给以充分的理解。下属工作失去信心和劲头,又怎能有效达到领导要实现的目标?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

作为领导应明确掌握识才用才之法,对下属中的人才要重用、提拔做到知己知彼。敢于启用犯过错误具有良好业务素质 and 特殊专长的人才,能够为他们大胆承担责任。

在用人方面坚持用人不疑、疑人不用的原则,对确有真才实学的人要做到委以重任,放手让他们去干,去实现自身的价值。关心他们的生活,为他们解决生活中的困难,创造良好的生活和工作条件,使他们能全身心地工作,从而为企业创造更多的财富。

领导者要具有长远的战略眼光,坚持育才走全面培训之路。要舍得在培养人才上投资,这种投资得到的收益远远超出其投入。决不能忽视企业素质教育,应鼓励下属进修、考研,设定一定的奖励措施和方法,购置必要的图书和学习工具。在跨世纪的今天,竞争是生存的根本,只有不断学习和提高,才能在竞争中脱颖而出,立于不败之地。这是多么宝贵的领导方法和手段啊!

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导在用人方面广开思路,大胆纳贤,并不是对所有

犯过错误的人都可以用,对品质恶劣、道德水准低下的人,无论有多大的本事也决不能重用,而且还要防止他们做出有损于企业的行为。用人不疑,也不是对企业不负责任地放手不管。作为领导,要时刻铭记自己的责任是指导下属,为下属把握方向和目标。关心和帮助下属,并不意味着领导利用自己的职权为下属谋取非分私利。

领导在育才方面应避免纸上谈兵,总是鼓励下属学习、进修,提高自身的素质,却不为他们提供任何学习和进修的条件。对真正学有所成的,获得优秀成绩的,也不给予奖励和肯定,学不学都一样,学好学坏都一样,这样就背离了培训的初衷,使他们今后学习的劲头不足了,才智难以得到充分的发挥。可见我们应该学习白云山制药厂的领导们识才看大略、看本质、看基础,对每个人才的经历、处境、缺点及心理状态,都能给以充分的理解,为之提供充分发挥才能的条件。学习他们识才于未显之时,用人于困窘之际,育人具有战略眼光的高超领导艺术。

如何练就识人慧眼(二)

识别“潜人才”

——刘刚何以得到提拔

这是发生在过去战争年代的事。

张军长不仅关心人才,爱护人才,而且还善于发现人才,特别是他善于识别那些“潜人才”。

刘刚是张军长身边的一位警卫员。他聪明好学,又机智勇敢。刚当警卫员的时候,他目不识丁,但是仅仅学习了几个月就能写家信了。打仗时他总想冲到战场上去。遇到敌机轰炸,他一点也不怕,一边掩护首长,一边协助部队疏散。张军长看出来,小丁将来很可能成为一个优秀的军事指挥员,便着力加以培养。

1935年2月,部队过乌江前,张军长把小刘叫去,对他说:“你跟我工作快半年了,我看你很勇敢,不怕死,到连队里当排长,带兵打仗去吧。”小刘却认为自己一直当战士,没有带兵打仗的经验,当排长怎么能胜任?张军长看出了他的心事,耐心开导他:“当排长也没什么可怕的,只要注意这么四条,就

能当好排长。一要坚决执行毛主席的指示。毛主席的指示不可能直接给你讲,总是通过师长、团长、营长传达给你,所以工作上要服从上级指示,不打折扣,不讲价钱,坚决服从命令。二要好好学习。政治、军事都要学。打仗不能死打硬拼,指挥战斗要灵活机动。三要和全排的同志搞好团结。遇事不要随便决定,要和大家商量,多听群众意见,决定不了的问题就向上级请示。四要吃苦耐劳,不怕苦,不怕死。要爱护同志,关心战士生活。要和大家打成一片。”听了张军长的一番话,小刘感到了莫大的鼓舞,毫不犹豫地下到部队当了排长。在后来的战斗中,小刘冲锋在前,带兵有道,成了一名优秀的指挥员。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

张军长对警卫员的识别、培养与使用,看似浅显,实则蕴涵着十分深刻的道理。

首先,发现人才,不仅在于将那些已经显露头角而尚未获得社会公认的人才加以识别与发现,更重要的是使那些还没有显露头角的潜在人才及早被发现,并为他们迅速成长、施展才能提供条件和机会。许多人才不是生下来其才能就能充分发挥出来的,人才需要识别、发现,以及培养、使用。

其次,发现人才,应努力扩大求才的视野。领导者应该特别注意眼睛向下看。选拔人才的正确指导思想是坚持走群众路线。从基层中选拔那些具有丰富经验和具有真才实学的优秀人才。自古以来许多优秀人才都出身低微,潜身于群众之间。“舜发于畎亩之中,傅说举于版筑之间,百里奚举于市”等等就充分证明了这一点。

第三,实践是造就人才、鉴别人才的试金石。一个人是不是人才,是哪一种类型、哪一层次的人才,只有通过实践,才能做出准确的判断。张军长正是在实际工作中看到了警卫员的聪明、机智、勇敢,看到了他成为一名优秀的军事指挥员的潜在素质与能力。人才的价值在实践中显现出来并取得成果,这是考察和评价人才最重要的依据。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

眼光向上,只注意那些显人才,而忽视群众,忽视潜在人才的发掘,从而造成“有则愈有,无者愈无”的马太效应,这是领导工作中的一种错误倾向。那些已经赫赫有名,已经在岗位上取得功绩的人越发受到重视,而对一些无名人士,还没有充分显现出才能的人则不闻不问。这其实也就是如何对待“显人才”和“潜人才”的问题。在现实工作中,一些领导者常常只对显人才兴趣盎然,总是想方设法为显人才创造各种有利的机会,提供更多的物质保障,而对潜人才却任其自然,不管不问,这实际上造成了一种不平等,使得那些因缺乏机遇而被埋没的潜人才难以显现,难以发挥才能。其实,在现实工作中,显人才总是有限的,更多的则是潜人才。要想让潜人才脱

颖而出,发挥作用,领导者必须具备伯乐的慧眼识人之能,否则,大量的潜人才就将被埋没、被浪费。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

张军长善于发现人才,并且善于创造条件使潜人才得以显现的案例告诉我们,领导者一定要善于发现人才,培养和使用人才。特别是对于那些已经显露头角,但尚未做出显著成绩,未被社会公认的人才要多加重视,尽可能地创造一切有利条件,给他们压担子,让他们通过实践锻炼尽快成才,从而为社会做出贡献。为此,领导者必须注意深入基层,深入群众,因为群众是真正的英雄,也是创造世界历史的动力,领导者只有眼睛向下看,并且将自己置身于普通群众之中,才能发现群众中蕴藏的智慧 and 人才,才能选拔出那些具有丰富经验和真才实学的基层优秀人才。

(四)学习案例应该防止的偏差

善于发现和举荐基层工作的人才,是领导者应具备的基本素质。但是,从基层提拔和任用各类人才,应通过必要的“台阶”加以逐步锻炼,使之尽快成长。如果操之过急,过早任用,授予职位过高,往往适得其反,会使人才夭折。

识才方能用才

——为何用罗荣桓做林彪的搭档

我们党是伟大的无产阶级政党，她之所以能够领导中国革命取得成功，与她善于识人、用人是分不开的。

1930年春末夏初，党组织为安排红四军政委一职颇伤脑筋：需要为23岁的军长林彪选择一个合适的搭档。林彪是黄埔四期毕业生，指挥作战比较灵活，军委领导对他是器重的。但林彪这个人性性格却很古怪，个性强，不愿听别人批评，平时一副沉默寡言的样子，别人颇难同他共事。自从他担任二十八团团长的以来，同各届党代表大都搞不好关系。下井冈山时，二十八团党代表何挺颖在大余战斗中负了重伤。虽然当时军党代表毛泽东曾指示一定要照顾好他，但林彪对党代表何挺颖仍不关心，结果这位身负重伤的党代表在夜行军中从马上摔下来牺牲了。后来，担任了一纵队司令员的林彪又对纵队党代表谢唯俊横挑鼻子竖挑眼，把他挤走了事。林彪当了军长，但军政委未到职，代理军委书记赴党中央开会未归，作为红四军、红五军、红六军的前委书记，毛泽东必须物色代理红四军政委的合适人选。这个人除了具有丰富的政治工作经验，还必须既有坚定的原则性，又有在非原则问题上的灵活性。经过慎重考虑，党组织选中了貌不惊人的罗荣桓。

罗荣桓是个老实人,他是在武昌中山大学读书时参加中国共产党的。1927年大革命失败之际,他在鄂南组织农民自卫军,担任自卫军的党代表,因为他是大学生,又兼任管账先生。在率领农民参加秋收起义的途中,竟让两个自告奋勇前来“帮忙”的农民士兵把盛钱的箱子拿走并逃之夭夭。丢了200块钱,他才明白到革命队伍里来混吃、找出路的大有人在。果然,到三湾改编时,原参加秋收起义的四个团只剩下两个营了,罗荣桓坚定地留了下来。毛泽东喜欢这位革命意志坚定的大学生,任命他为特务连党代表。在开辟井冈山根据地的斗争中,毛泽东进一步发现了罗荣桓许多可贵的素质。凡是要求战士做到的,他自己首先做到。打仗时冲锋在前,退却时掩护在后。行军时为病号扛枪,宿营时下班查铺,吃饭时带党员出去站岗放哨——尽管这意味着有时要饿肚皮。罗荣桓以自己的模范行为成为战士的知心朋友,他深受士兵爱戴。罗荣桓担任三十一团三营党代表后,由于他出色的工作,三营成为一支拖不垮、打不烂的红色“铁军”。1928年湖南省委代表造成“八月失败”,毛泽东率三营南下接二十八团,行程数百里,打了十几仗,却没有一个开小差的,创造了巩固部队的好记录。

党组织发现罗荣桓是个人才,经有关领导介绍,罗荣桓在红四军党的第九次代表大会上当选为前委委员。罗荣桓走马上任后,在红四军开展了既生动活泼又扎扎实实的政治工作,使全军指战员始终保持了非常旺盛的战斗情绪。他把军事训练、后勤工作也抓得井井有条。性格偏狭的林彪也感到没有

什么可挑剔的了。于是,军长和政委之间,一时也相安无事。老实、厚道、忍让,有时不免要吃亏,在有些人看来是软弱的表现,但毛泽东却从罗荣桓的朴实中发现了他在原则问题上的坚定不移,在非原则问题上的容人之量。几年后,毛泽东还曾感慨地说:“荣桓是个老实人,而又有很强的原则性,能顾全大局,一向对己严,待人宽,做政治工作就需要这样的干部。”毛泽东发现的这位人才,成了人民军队政治思想工作的巨匠。罗荣桓后来历任八路军一一五师政委、解放军第四野战军政委、中央军委总政治部主任,并且是军队政治干部中惟一获得元帅军衔的人。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

我们从党组织对罗荣桓的任用上可以看出我们党的一贯用人思想,即要识人之长,用人之长。这也是我们党领导中国革命取得胜利的一个成功法宝。毛泽东曾经说过:“领导者的责任,归结起来,主要的是出主意、用干部两件事。”而用好干部的关键,首先是要识人。识人是用人的前提和基础。只有正确地识别人才,才能正确地选拔和使用人才。党组织在为红四军物色政委人选的时候,首先考虑到的就是担任红四军军长的林彪在个性方面之短,即该人

性格古怪、个性强,不愿听别人批评,沉默寡言,与别人颇难共事,并根据这一实际情况,确定了政委人选的标准,那就是必须具有丰富的政治工作经验,还必须具有坚定的原则性,又有非原则问题上的灵活性。因为只有这样,才能使两个人在个性等方面相容、相处,形成互补,才能较好地合作共事。按照这一标准,他选择了当时任营党代表的罗荣桓,因为他通过实际的观察,从罗荣桓那诚实、质朴的工作方式上发现了他身上所具有的宽容、身先士卒、意志坚定等军队思想政治工作者所必须具备的可贵品质。事实证明,毛泽东的选择是正确的。也正是由于他的举荐,才使得我们的人民军队多了一位思想政治工作的巨匠,一位元帅。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

“世有伯乐,然后有千里马。”这是我国古人的一句名言,也为世人所认同。然而,按常理,应该是先有千里马,然后有伯乐。但为什么会出现这种本末倒置的现象呢?这是因为缺乏能识别千里马之人,故导致了纵有千里之远、最终老死马枥的悲剧。这个故事至今仍有一定的现实意义。有的领导者忽视了领导者的职责之一就是用人,而用人的前提是首先必须识人。他们不注意观察、了解身边的人,不善于发现、识别和培养人才,或者由于自身能力所限,不能识别真正的人才,以致于人才就在身边,却难以发现,造成人才的埋没、浪费。有的领导者对所用之人缺乏必要的了解,或者看人只看表现,注重人的外在的东西,而忽视对人的本质的了解。还有的领导者在用人时缺乏全局性、战略性的眼光,不考虑岗位的需要和

人员的组合搭配等等,结果,所用之人要么不适应岗位的需要,要么不能为群体所容。凡此种种,都将给领导工作和各项事业带来不利的影响。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

从我们党对罗荣桓的发现、识别和任用上可以看出,我们党在极端艰难困苦战争年代,就已经具有识人之能和用人之魄。这正如魏人刘劭在《人物志》中所指出的:“一流之人能识一流之善,二流之人能识二流之美,尽有诸流,则亦能兼达众才。”这就要求我们的各级领导者要不断加强自身修养,向书本学习,向实践学习,向人民群众学习,多深入基层,多深入群众,多深入社会,从而拓宽识人的视野,增强识人的本领,使自己最终成为一个有慧眼识人之能、有爱才求才之心、有明辨真伪之功、有举才荐才之德、有用才容才之胆的领导者。

“官之贤否”问之于谁？

——康熙皇帝是怎样考察提拔于成龙等人的

清朝的康熙皇帝在识别人才、评价人才方面都有自己十分独特的见解。他自己常说，我深居宫中，外面的事情哪能都详细了解？特别是对各地官吏的政绩，更是无从评判优劣。因此，康熙经常到全国各地巡视，重视在巡视中考察官吏政绩，选拔人才。

他听说江宁知府于成龙居官廉政，于是在南巡中留意考察。他向下级官吏和一些百姓调查于成龙的政绩，反映与听说的一样，于是赏于成龙手书一轴，鼓励他有始有终，并提拔他为安徽按察使。又特诏于成龙的父亲，赞扬他教子有方，给予赏赐。杨某在直隶固安县时，为官清正，某权势人家赋役钱粮作弊，杨某不惧权贵与之争执，被那权势人家告了状。巡抚李光地召见杨某，表扬他年少有为，并决定调他去宛平当知县。不久，康熙皇帝出巡，亲自去固安，找老百姓问这件事，固安老百姓一致称赞杨某为官廉政，乞求皇帝留下杨某，不要调走。康熙说：“另给你们调一个好官不行吗？”一个女子反问康熙说：“何不给宛平县另调一个好官呢？”康熙听后大笑，答应了百姓的要求，让杨某领知州的俸禄，仍然主持固安政事，后来提拔为四川巡抚，又提拔为光禄寺少卿。康熙能深入调查，

考察官吏政绩,并能听一个乡间女子的意见,这是非常难得的。康熙调查官吏有一个秘诀,就是“果其贤也,问之于民,必极口颂之;如其不贤,问之于民,民必含糊应之。官之贤否,于此立辨矣!”封建时代中百姓不敢直言官吏之失,所以康熙可以从百姓“含糊应之”中知道其政绩的恶劣,并以此决定去留。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

康熙皇帝用人既不以主观好恶为标准,也不轻信别人的判断,而是实地考察,倾听百姓的意见,体现出封建社会君主少有的开明与清醒。他长时期深居宫中,深知自己对官吏的评价缺乏公正,而深入百姓之中,才能避免这个缺陷,事实也正是如此。领导者本人由于受到条件的束缚,不可能对所有的人才都知人善任,康熙的高明之处在于能借助广大群众的慧眼弥补自己的不足。毛泽东曾讲过“真正亲知的是天下实践的人”。人才来自于民众,又生活于民众之中,群众的眼睛是雪亮的,你这个人的能力大小,品德如何,政绩如何,群众看得最清楚。领导者真正为人民作事,廉洁奉公,群众自然会极力称赞;反之,如果中饱私囊,利欲熏心,百姓必然要反对之。所以,我们今天的领导者在选拔

干部、任用干部时要走群众路线,广泛听取群众意见,这样才会减少用人上的失误。

(二)领导工作中存在的这方面的问题

怎么样才能把具有真才实学、德才兼备的人才选拔到关键的领导岗位上,确实是我们组织部门和各级领导者常常思考的问题。尽管也不断出台一系列的政策和措施,但在实际操作中仍然存在许多不尽如人意的地方:一是用人不走群众路线,群众认可的干部不能晋升,相反意见一大堆,把单位搞得一塌糊涂的干部却频频升级,对群众的反对意见置之不理,结果使干群关系日趋紧张;二是领导者选才视野狭隘,爱用自己身边的人,而对那些远在基层、工作相当出色的人才却始终得不到发展机会;三是搞假民主,表面上也做出走群众路线的样子,搞民主评议、民主测验,征求群众意见,但在做终端决策时,仍然以个人情感、好恶决定人才的去留。这些问题直接制约着人才的成长。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

学习案例,要求我们的领导者在选人用人时,要注重公论和政绩,倾听群众的呼声和愿望,才能把那些真正的人才选拔到领导岗位上。现在,许多地方搞的“干部任职公示制”,已经取得了很好的效果,这一方面可以杜绝用人上的不正之风,也打破了用人上的神秘化、封闭化。

(四)学习案例应该防止的偏差

用人走群众路线,需要避免陷入的误区是:不能被群众所左右。群众是复杂的,觉悟水平和分析问题的角度都会有差

异,倾听百姓意见拓宽我们的思路,并不是群众说什么就是什么,群众说怎么样就怎么样,多数群众拥护或者少数群众赞成。需要对群众的意见作综合的分析,去伪存真,并和政绩考察结合起来,在此基础上,做出我们的正确判断。现在社会上出现的“人才得票未必多”的现象告诉我们,对这个问题领导者一定要头脑清醒,本着对人才负责的态度,对此作出辩证的分析。

“把责任揽到自己身上”

——某跨国公司是怎样培养下属的

初到这家著名的跨国公司,老板给我的第一个任务竟然是招聘新员工。这对于我这样一个并无多少实际管理经验的人来说,着实是一个难题。另外,我毕竟刚进公司,怎么可以以一个新进员工的身份再招新人?新的环境、新的企业文化,无疑将给招聘工作带来许多意想不到的困难。

我把我的顾虑告诉了老板。然而,我得到的答复是清晰而肯定的:“招聘员工是一名主管的主要职责之一,只有了解自己的下属,你才能在今后的工作中对他们负责,并给予他们信任,而招聘则是一个很好的机会。你先去准备一下,碰到什么问题,可以来找我。”

老板给我一个月的时间,我丝毫不敢怠慢,又是打电话请教以前的老板,又是和人事部联系一些具体的细节问题。当时公司正处于初建时期,各方面的事情既多又杂,各部门的人都忙得很,老板也频繁出差,根本没有什么机会和他商量招聘的事情。时间一天天过去,折腾来折腾去脑子里乱七八糟地找不到头绪,招聘的事情没有进展。面对这种情况心里很急,但更多的是等待,等待老板的进一步指示。

终于有一天,老板找我谈话,第一句话便开门见山:“招聘

工作进展如何？”我简要汇报了工作中碰到的一些困难，老板发现我的工作尚无头绪，竟然没有生气。接下来他又问了关于“岗位计划”、“员工具备的基本条件”等方面的准备情况。这一下我可真有些慌了，脑子里一片空白，胡说了一通，心想，这下老板必定要发火。

没想到的是，老板竟把责任揽到自己身上，他说：“这一段时间我太忙，又没考虑你新进公司，可能有些事情没交待清楚。”我松口气，一块石头落了地。此后老板给我介绍了一些招聘的基本准备工作和程序，还借一本有关招聘的专业书籍给我做参考。谈话结束前，他对我说：“这是你的工作，自己一定要主动。我相信你能做好。”听着老板的话，我不仅想到刚进公司就听说的“充分授权的管理”。

接下来的几天可以说是走上了正轨。随着对公司环境的熟悉，自己也变得越来越有信心，越来越主动。在老板和公司人事部的帮助下，我开始了真正意义上的招聘准备工作。在我的再三坚持下，老板答应和我共赴“考场”，以“考官”的身份出现在考场上。刚开始时老板主问，我旁听并记录。慢慢地，老板有意识把提问的机会让给我。我发现，当“考官”并不难，于是信心增加，渐渐成了“主考官”，而作为老板的他，则显得很轻闲，只是偶尔补充一两个问题。就这样，一个上午的面试结束，我虽然口干舌燥，但是心情很愉快，因为我发现原来我是能很好地胜任这项工作的。

吃午饭的时候，我一边吃，一边和老板交换着对一些应聘者的看法：“我觉得小张各方面都不错，只是有个感觉，不太成

熟。你打算招他吗？”我问道。“我只是提一点我的看法。招不招和招谁，决定得由你拿，因为你将是他们的主管。”看来，老板真的把权力交给了我。说实话，和他相处，我时常听到他对我和其他主管说这样的话，可总是不以为然，心想，到关键的时候，还是老板自己说了算。但是这一次，我切实地感到老板的充分授权。在接下来的面试中，我便越发仔细地考察我所需要的人。因为，权力在我，责任也在我。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

“了解你的下属，在工作中对他负责任。”这是案例揭示给我们的一个深刻的道理。案例中的老板在不断亲身实践这一领导艺术的同时，也潜移默化地把这种方法传授给了下属。面对新来的主管，他以极大的信任，把重要的招聘工作交给了他。当下属做的连自己都不满意的时候，并不是一味地批评和责备，而是把责任都揽到自己的身上，并帮助下属分析原因，及时地指点迷津，使下属重振精神，以百倍努力去回报上级的信任。以致于我在充分运用权力时，竟丝毫不敢怠慢，认真挑选能够胜任工作的人，因为“权力在我，责任也在我”。我们的领导者必须清楚，只有给下属以信任和机会，让他们感到自

己的重要性,才能使他们尽快地成长,使他们更具有责任感和成就意识,这才是对人才的真正负责任。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

现在,有许多领导者以要对人才和事业负责为借口,对下属总是放心不下,不敢委以重任。也许他们主观上是想爱惜和保护人才,可实际上却贻误了人才的成长。领导者要认识到:给下属以工作的权力,是提高他们领导能力的最好办法,因为只有在他自己独立履行工作职责的时候,才能让他们产生使命感和压力感,从而对工作更加负责任。这是一个辩证关系。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导用人怕出错,是难以发挥下属才干的,甚至会压抑人才。案例给我们的启示是深刻的。领导人才在实践中才能成长起来,只有在具体的领导工作实践中才能不断总结成功的经验与失败的教训,使他们尽快地成熟。在放手让下属去干事的时候,领导者更要去做好他们的坚强后盾,下属确实是因为某些客观原因而出现失误和问题,领导者应勇于承担责任,决不可以将责任全部推给下属,这样可以培养下属的安全感,也更能给他们提供新的机会,来弥补过失,加倍地工作。

(四)学习案例应防止的偏差

我们提倡给下属施展才干的机会,但决不意味着让他们随心所欲,放任自己。真正的信任表现为经常地向他们了解工作进展情况,共同探讨解决问题的方法,及时地向下属提供指导和帮助,指出他们的缺点,从全局上控制和监督工作的进

展。在此基础上,把决定权交给他们。我想这样的上级,下属会发自内心地追随你,欢迎你。

如何选拔人才

奉公举贤 唯才是举

——吕蒙正推荐人才的标准

吕蒙正(944—1011年),字圣功,北宋河南洛阳(今河南)人。他曾考中进士并名列第一,从此名声大噪,平步青云,宋太宗、真宗时曾三度为相。

吕蒙正为人率直忠诚,不徇私情,在众臣中享有极高的威望。特别是在选拔贤能、推举人才方面,不徇私情,一心为公,深孚众望。宋代选官,父贵子荫是很平常的事。卢多逊当宰相时,他的儿子被授予员外郎(指设于名额之外的郎官)。吕蒙正当宰相后,朝廷也要拔擢他的儿子为员外郎,吕蒙正坚决回绝,并就此事专门给宋太宗上了一道奏章说:“臣科甲及第,才授九品官,何况天下有很多有才之人,老死在岩穴,不能为国效力。臣的儿子刚刚出自裙襦,就授此恩荫,实在是不公道,最多像我当年那样,授以九品官。”从此,宰相的儿子只授九品官便成了“定制”。

一次,宋太宗命令吕蒙正从中书省中选一人到北方(指西

夏,今宁夏一带)出使,吕蒙正觉得中书省没有适合的人选,就从另一个地方选了一个精明强干的人,推荐给皇帝。皇帝见他没有按照自己的旨意选拔人才,就命令他重新物色。过了几天皇上又问及此事,他仍坚持推荐那个人。皇上急了,生气地说:“你为什么这样固执呢?”吕蒙正说:“并不是臣固执己见,是陛下不能知人罢了。”吕蒙正停顿了一下,又接着说:“此人的才能远远在别人之上,一定能担当起陛下赋予的重任。臣不想把那些阿谀奉承、趋炎附势的小人推荐给陛下,以免这些人误了国家大事。”吕蒙正在皇帝面前力荐贤士,毫不退让,弄得皇帝十分难堪。同僚们见此情景,都吓得默不作声。宋太宗退朝后,仔细思量,觉得吕蒙正的话很有道理,便对左右的人说:“蒙正有如此大的气量,我实在比不上他呀!”过了不久,皇帝终于任用吕蒙正推荐的人出使北方,那人果然不负使命,很出色地完成了任务。

后来,宋真宗即位,仍委任吕蒙正为宰相。太中祥符(公元1008—1016年)之后,宋真宗朝拜永熙陵(即太宗陵墓),封禅泰山,路过洛阳,两次驾幸吕蒙正府第并赏赐很多东西。为了进一步表示对吕蒙正的敬重,宋真宗对吕蒙正说:“卿的儿子哪个可以任用?”吕蒙正回答说:“愚臣之子都不可用,倒是有个侄子叫吕夷简,现任颍州推官,是个将相之才。”后来,吕夷简果然被宋真宗召见,委以宰相重任,成了宋代名臣。景德二年(1005年)春,吕蒙正上表请求回洛阳,宋真宗再次想把吕蒙正两个儿子召到朝廷当官,吕蒙正还是不答应,说:“多谢陛下关照,息兵少财,是我们国家长治久安的基本方略,愿陛

下以天下百姓为重,不要因为我的地位显贵,就召他们到朝廷做官。”宋真宗采纳了吕蒙正的意见。

吕蒙正不仅有知己之明,且有知人之智。有一朝士想送给他一面古镜,说是能照二百里,以此求得升迁。他回绝道:“我脸不过碟子大,哪里用得着照二百里呢?”

吕蒙正有个叫富言的朋友,想把他的儿子富弼送到皇家书院去读书,吕蒙正满足了他的要求。事后,富言领着他的儿子向吕蒙正拜谢。吕蒙正见富言的儿子彬彬有礼,谈吐不凡,高兴地对富言说:“此子日后与我的官位相似,而功业远在我之上。”于是,他不嫌富弼出身贫寒,让他与自己的儿子一块读书,供给他全部费用,照顾得十分周全。后来,富弼果然在宋神宗时期当了丞相。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

唯才是举,奉公举贤,是推荐人才的关键之一。要做到唯才是举,负责推荐人才的人本身必须首先自己是贤才,有识贤的慧眼和举贤的胸襟,正所谓举者贤,则所举者贤。“士有公天下之心,然后能举天下之贤”,荐才应该是出于公心。只有出于公心,才能内不受感情的影响,外不受他人的干扰,从事业出发,以整体利益为重,公正地推荐人才。吕蒙正正是出于公心,所

以才能认为只因父亲是宰相就给儿子封官不公道，拒绝朝廷封儿子为员外郎；正是出于公心，他才在朝廷要召自己的儿子来做官时，不推荐儿子反而推荐有出息的侄子，并屡次拒绝朝廷提拔儿子做官，还劝皇帝要“以天下百姓为重，不要因为我的地位显贵，就让我的儿子也来做官”，这在“一人得道，鸡犬升天”的封建社会是非常难得的；正是出于公心，他才有勇气不按皇帝的旨意从中书省选人出使西夏，而是一再推荐他认为真正精明强干的人，就算弄得皇帝难堪也不退让；也是出于公心，他识才惜才，见富弼彬彬有礼，谈吐不凡，是个可造之才，便不嫌弃其出身贫寒，让富弼与自己的儿子一起读书，并供给他全部费用，照顾周全，最终培养出了一个丞相。只有奉公举贤，才能准确地识别、大胆地推荐人才。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

选人是为公还是为私，是检验领导者能否公正选才的试金石。“一人得道，鸡犬升天”的现象，不只是历代封建王朝的社会顽症，直至今天，这个顽症的影响仍未根绝。人有感情是必然的，对于私事、亲人、朋友都需要感情，有感情才有人情味，但把私人感情带到工作中来，以私人感情影响甚至左右对公事的处理，就会极大地损害事业。

有的领导者任人唯亲，只信任亲朋好友，培养“嫡系部队”，造成单位里“近亲繁殖”现象严重；有的领导者刚愎自用，自以为是，心胸狭窄，排斥异己，只重用对自己唯唯诺诺、唯命是从的人；有人提意见，就心怀不满，认为他不服从领导，居心不良，孰不知良药苦口，忠言逆耳，敢于“进谏”的往往才是真

正忠心耿耿的人；有的领导者嫉贤妒能，压制人才，“武大郎开店”，只选拔才能低于自己的人，看到有人表现突出，就认为他爱出风头，有野心，担心威胁自己的权威和地位。这些都是感情用事的典型表现，严重影响了对人才的科学选拔，窒息了组织的活力，反而给碌碌无为的“庸才”和只会阿谀奉承、溜须拍马而没有真才实学的“奴才”以滥竽充数的可乘之机，领导者务必加以警惕。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

“外举不避仇，内举不避亲”一直是推荐和选拔人才的典范。选才至公，不为私利所惑，不为个人情感所欺，不为外部压力所屈，实属不易。要做到至公，除了领导者本身具有以公为上的高尚品质以外，还要跟自己的憎恶喜爱作斗争，能够游离于亲情之外，抵制外部施加的压力，为公取才。领导者作为一个组织的核心，应该将全身心放在组织的事业上，在识才用人时，从事业发展的角度出发，仔细辨别人才，能者用之，无才者拒之，而不是看他的身份背景，看他背后的关系网。在当今社会，各方面实力的竞争归根结底是人才的竞争，所以，一个国家，一个单位，往往是“成也用人，败也用人”。领导者过不好“用人关”，做不到任人唯贤，就会压抑人才的积极性，造成人才流失，降低组织的效率，最终导致事业的失败。

（四）学习案例应该防止的偏差

反对任人唯亲，并不是说“亲”就不能“任”，关键在于要唯才是举，任人唯贤。有的领导者，虽然明知自己熟悉的一些同志颇有才能，但不敢大胆推荐和选拔，生怕被人认为是“任人

唯亲”。其实，这大可不必。自己熟悉、了解的人，如果确实有真才实学，为什么就不能用呢？吕蒙正再三拒绝提拔自己的儿子，并不是因为他们是自己的儿子就刻意不提拔，而是认为他们没有才华，不值得重用；他认为自己的侄子吕夷简有将相之才，便大胆加以推荐，后来吕夷简被委以宰相的重任，成了宋代名臣。如果吕蒙正因为他是自己的侄子，为了避嫌而不敢推荐，岂不是压抑了一个优秀的人才，给国家造成损失？只要具备公正平和的心态，秉公办事，群众的眼睛是雪亮的，是非曲直自有公论，何必多虑？要真正做到“唯才是举”，必须能够排除来自上面的压力、下面的利诱以及各种因素的干扰，鼓起勇气，不计较个人得失，不拘一格地大胆推荐和选拔人才。这才是作为领导者应该具有的正确态度。

“不能选择自己的‘复制品’”

——通用电气公司是怎样选定总经理的

1988年,琼斯出任美国通用电气公司总经理兼董事长。琼斯是个头脑冷静的企业家,他认为企业家各项工作中最重要的事莫过于决策,而决策莫过于选继任人的决策。他研究了通用电气从1892年开业以来六任总经理,无一失败的经验,认为这是通用电气百年不衰的根本原因。由于通用电气的规模大,声望高,人才济济,竞争激烈,因此选拔总经理继承人也就特别困难。在他担任总经理的第二年(1989年),离他退休年龄还有8年的时候,他就开始着手选育接班人工作。

琼斯认为,不能选择自己的“复制品”,即选择下任总经理,一定要选择和前任作风、风格有很大不同的人。只有这样,才能保证公司在改革中生存和发展,不然,企业就老化了。琼斯指示幕僚机构,提供一份可能继承人选的名单,他发现一位很有才华很有潜力的年轻人没在名单上(这个人就是后来中选的杰克),就很不理解地问为什么。负责人事工作的回答:“他太年轻了,不符合通用电气传统模式,并且不那么听话。人们认为他再磨炼10年才有被考虑的可能。”琼斯不同意这种只有50多岁的人才能当总经理的做法,当即把杰克列入候选人名单。

经过三年酝酿思考,1991年,他开始把确定的11位候选人放到适当的岗位上锻炼。他任命这些候选人担任各主要部门的行政主管,直接向总裁负责,使自己既能按自己的愿望完成公司各项任务,又可通过直接接触了解这些候选人是否具备当总经理的资格。杰克的优势,是最具开拓进取精神和宏观战略分析的头脑。但他不愿到总部这样一个难以有大作为的地方来工作。在琼斯的坚持下,杰克还是来了。人们很快发现杰克“有很强的事业心,他永远不满足现状,精力过人”,但也发现他有容易激动的缺点。琼斯则认为,如果遇到该生气的事无动于衷,那必定是无所作为的人。

通用电气的传统考核方式是“飞机上交谈”,即把每位候选人分别召唤到飞机上与总经理进行交谈。事先不告诉要谈什么,而且谈话内容也要求绝对保密。在考察时,琼斯提出:“我们俩在同一架飞机上,飞机即将失事,你看应由谁来担任董事长和总经理?”此时多数候选人不知所措,显得既紧张吃惊又莫名其妙;有的急不可耐地表示自己不会死,可以胜任董事长和总经理职务;有的滔滔不绝地讲述自己的理想和意见。而杰克的谈话则出乎他的意料之外。杰克表示,这一职务没有什么吸引人的地方,它过于流于形式,各方牵扯太多,不具有足够的决策职能,不能充分发挥这位总经理、董事长的作用。当琼斯问他公司是否应再设总监,杰克表示没有必要,那样等于剥夺了总经理、董事长的工作权力。“我的意见,公司只能有一个领导人,如需要,只设副手协助其工作即可。”当问他由谁来担任该领导职务比较合适时,他完全忘掉了琼斯谈

话的前提,脱口而出:“如果我刚才说的这个问题能够得到解决,我愿意去干!”于是,琼斯感到他是个有事业心的领导人。

三个月之后,进行第二次“飞机上交谈”。这次交谈与上次不同,是事先通知的,因此每个人都有充分的准备。这次提问的主要内容是谁最胜任此职,并按理想的顺序列出名字。多数人因为害怕谈论公司的问题及经营战略,暴露自己的弱点而不将自己列入。而杰克对这种挑战具有浓厚兴趣。他对公司未来的改革表示了很大的信心,对公司的种种问题都提出了自己的看法,琼斯深表信服。

通过两次飞机上考核,琼斯认识到杰克是最佳的继承人选。同时,通过杰克和帕林甘二人在规定的每人都必须写三个候选人的名单中互相都把对方的名字列上,确信此二人是最好的正副手搭档。

经过四年的考察、磨炼,琼斯最后下决心向董事会提出让杰克接任总经理。一些通用电气的前辈闻讯纷纷表示不同意见,认为杰克不是通用电气的“主流”,他还缺乏社会声望,还没有上过《财富》杂志封面,又是个作风粗糙、缺少耐性的人。与老诚持重、社会威望高、有外交手腕的琼斯相比,确有强烈反差,与公司传统格格不入。更不利的条件是他没有在通用电气的主业部门(电机等)工作过。因此遭到通用电气的一些元老,甚至哈佛大学知名教授的反対。

琼斯到处推销杰克:“我们非常需要一位能与部下自由讨论技术的领导人,我们也很需要在经营方式上敢于创新、充满活力的领导人,这个人就是杰克。他是最早提出全球市场战

略的人,他的世界观是一流的。”并在第五年正式向董事会主管人事的五位成员推荐正副总经理候选人,详细说明理由,他特别强调:“虽然杰克最年轻,作风也与众不同,但我深感他能力超群,足以胜任总经理职务。”并把杰克等三人任命为副董事长。琼斯让他的秘书详细记载三位候选人的一切言行,以及董事们的想法。15个月的接触,董事们开始喜欢杰克了。在1994年11月召开的人事评鉴会议上通过了琼斯提名的三位正副总经理(也是正副董事长)入选的建议,杰克成为琼斯的继承人,担任总经理与董事长职务。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

非知人不能善其任,考察和识别人才是选拔人才、使用人才的前提。但是,人才难得亦难识,认识和识别人才可以说是世上最难的事了。我国古代思想家庄子总结了一套识人的方法,很值得现代的领导者借鉴。庄子说,识人要“远使之而观其忠,近使之而观其敬,烦使之而观其能,卒能问焉而观其知,急与之期而观其信,委之以财而观其仁,告之以危而观其节,醉之以酒而观其态,杂之以处而观其色。”用我们今天的话来说,就是:将所考察的人派到远处工作,远则难监督,所以可考察他是否忠诚;派在身边工

作,容易相熟而没有拘束,故便于考察他是否恭敬;在情况复杂的时候派他去工作,看他的能力如何;在急促之间询问他,看他的智慧如何;在紧迫的情况下和他相约,看他是否守信;托付其管理财物,看他是否不贪;告知危急情况看他的气节如何;当他醉酒时,看能否守规矩;将他放在男女杂处的环境里,看他是否好色。庄子的识人之方,是对前人的总结,也对后人产生了深刻的影响。选拔人才需要一定的考察培养时间,要把他们放到实际工作中去锻炼,要运用一些特定的考察方法,还需要经过规定的程序,同时也要求领导者有透过现象看本质的慧眼和排除干扰、坚持正确判断的信心和胆识。

通用电气公司的总经理琼斯在选拔接班人的过程中,首先明确了选人的标准,即要选择和前任作风、风格有很大不同的人,以保证公司在改革中生存和发展,防止企业的老化。对于有才华有潜力的杰克,虽然负责人事的认为他“太年轻,不符合通用电气传统模式,并且不那么听话”,琼斯还是果断把他列入候选人名单。接着,琼斯着手培养这些候选人,把他们放到适当的岗位上锻炼,通过实际工作和直接接触进行考察,了解他们的特点和各自的优缺点。比如,杰克的优点就是有很强事业心,永不满足现状,精力过人,其缺点是容易激动。

在培养过程中,琼斯还运用一些特殊的方式,这就是“飞机上交谈”,观察候选人面对突发情况和挑战时的表现,考察他们是否有把握公司整体经营的魄力和能力。通过这些锻炼和考察,琼斯确定杰克为最佳的继承人选,因为杰克勇于面对挑战,对公司未来的改革表示了很大的信心,并对公司的种种

问题都提出了令人信服的看法。

经过一定时间的考察、磨炼,琼斯最后下决心向董事会提出让杰克接任总经理。于是,琼斯开始向董事会尽力推荐杰克。虽然一些公司元老甚至哈佛大学的知名教授都纷纷表示反对,认为杰克缺乏社会声望,作风粗糙,缺少耐性,与公司传统格格不入,特别是没有在公司的主业部门工作过,但是琼斯坚信杰克是敢于创新、充满活力的领导人才,认为他能力超群,足以胜任总经理职务,所以他没有动摇,并坚持把杰克等三人任命为副董事长。为了慎重起见,他还是对杰克等人进行了一段时间的跟踪考察,让秘书详细记载三位候选人的一切言行,以及董事们的想法。最后,董事们终于接受了杰克,琼斯也最终完成了选拔继承人的工作。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

目前,在识别和选拔人才问题上,由于旧思想旧观念的束缚,使识人产生了一定的困难。不少领导者深受论资排辈的思想影响。要选拔年轻人时就会想到:“年轻的提起来,老的怎么办?”最后只能靠“多年媳妇熬成婆”,按照年资一茬一茬往下排。应当说这种论资排辈的旧观念,是识别和选拔人才中的一种最普遍、最顽固的习惯势力。不排除论资排辈的陈旧观念的羁绊,新一代人才就不可能出现。

在识人和选拔人才时,有的领导者容易受个人好恶的影响。有的人对工作有独到见解,敢说敢做,有改革创新精神,却被说成“骄傲自大”,“翘尾巴”;有的人主持公道,坚持原则,不依领导脸色行事,敢于抵制不正之风,却被看作“组织观念

差”。相反,对于一些唯唯诺诺、老于世故、善拉关系的人,却被认为是“会办事”、“有能力”。这样,就会使某些德才平庸、甚至个别有严重问题的人得以受重用和提拔。相反,一些正直、实干的优秀人才却长期被冷落埋没,不能适时地选拔到急需他们发挥才干的岗位上来。存在上述现象的重要原因,就是有些领导者在看人用人上掺杂了个人恩怨得失的成分,以己所好为优,以己所恶为劣。

(三)通过案例应吸取的经验教训

任何一个人的重用、晋升,都会对组织成员起到一种导向作用。如果起用了一个只知钻营的市侩之徒,人们的心理趋向马上会转到那种庸俗的人际关系上来;如果起用了只知能言善辩、华而不实的人,那么人们就会去研究如何去哗众取宠,沽名钓誉。古人云:“用得正人,为善者皆劝;误用恶人,不善者竞进。”因此,在选人用人时,领导者一定要慎重选择。

以往识别人才的传统方法,多是采用定性评估的方法。单一的定性评估往往只能对考察对象做出“工作很积极”、“工作积极”、“工作比较积极”这一类笼统的评价,很容易造成人才鉴定的公式化、概念化。同时,单一的定性评估,受考察识别者个人素质、经验、印象的影响较大,一个人是不是人才,能不能启用,主要取决于领导者的见识与判断,这就增加了人才识别的偶然性和主观臆断性。这种单靠“伯乐”一个个去发现、鉴别人才,毕竟是一种传统的手工操作方式,信息量少,效率低,可比性差。今天,我们应该运用现代科学理论,按照科学的标准、原则和步骤,把识别和选拔人才的工作设计成一套

科学的系统,形成一种规范运作的机制。

公平竞争、优胜劣汰是市场经济的基本原则,我们在选拔人才的过程中也可以加以借鉴。也就是说,采取“赛场比马”的方法,让所有的马都有机会拉出来溜溜。至于“赛场”的概念,它不只是各种临时组织的对抗性场面,整个社会就是一个“赛场”,其日常运用就是一种比赛。在日常工作中,应该有一套科学的业绩考核方法,有一套完整的竞争原则和程序,通过在实际工作中的业绩,来决定究竟谁可以升迁。当然,这是“赛场比马”的最高境界。现在有不少单位选拔人才采取公开招聘、竞争上岗等方式,让更多的人有机会上台亮相,这些也是“赛场比马”的形式,比起传统的“伯乐相马”,已经有了本质上的进步。

关键是量才适用 素质过高也不好

——霍尔曼博士选拔考核人才的方法

霍尔曼博士是西德企业界 1979 年评选出的 5 个最优秀的经理之一。她领导的泰斯集团是西德最大的冷轧钢厂之一。霍尔曼博士的成功很大程度上归于她用人有方。她认为,一个企业之所以能经营管理得好,主要是该企业的管理人员的工作卓有成效。作为一个企业的经理或是领导人,应该了解每一个下级的工作能力、特长和爱好,在安排工作的时候,应该将合适的人放在适合他能力和特长的工作岗位上,因才施用。企业的经理或领导人一定要有领导他人的经验和才干,这一点比产品本身更重要。

怎样做到知人善任、因才施用呢?霍尔曼博士一般采用三个层次的推荐和考核。

首先,毛遂自荐,自我介绍:①从哪所学校毕业,什么学位,什么专业;②性格志向,喜欢干什么工作;③曾经干过什么工作,业绩如何。

其次,要经过决策层考核、讨论评价,决定任命他在什么岗位工作效率最佳。

最后,每半年要在基层动员一部分职工对其上司作一次评议,内容主要是:在他任职期间,部门中整体工作效益是否

得到提高？他的工作有哪些不足？是否有能力、有资格继任下去？评议标准主要是品德、组织才能、创造性、知识与技能、仪表风度等方面。

霍尔曼博士认为领导人员之间的团结与协作以及领导与职工、职工与职工之间的关系也是非常重要的。她利用一年两度的职工集会来加深全公司职工相互间的了解和感情，每次集会持续一天左右，大家在一起聚餐、谈心、唱歌、跳舞。在泰斯公司从没发生过诸如争斗、倾轧抑或罢工之类不愉快的事情。

除此之外，霍尔曼博士还对不同工种的工人实行不同的工资和奖励制度，对不同能力的人给予不同的对待，将他们安置在不同的岗位上，以最大限度地发挥他们的聪明才智。对于维修工（钳工、电工、白铁工等）和辅助工（守门和收发人员以及厂内运输工等）采用计时工资制度；对于生产工人（操作轧钢机、剪切机、矫直机以及在酸洗车间、加热炉旁工作的工人）采用计件工资制度；对于工长和检验工采用固定工资制度；如果计时工人工作时的客观条件超出了劳动工资合同的规定，应给工人增加 16% 的津贴。

泰斯集团还设有工人委员会。工人委员会每三年改选一次，一般为 9 人左右。委员会成员在任期要接受为期 3 周的学习和培训，对于初次任职的工会委员，学习和培训的时间则更长些。工会每季度召开一次全体职工大会，并对大会作工作报告。为了协商一些有争议的问题和交换意见，厂方和工人委员会每月至少进行一次会谈。这些会谈并非走形式，因

为泰斯集团的工会非同一般,他们除有权就工资、休假等问题与厂方共同签订协议外,还有以下职责:①监督涉及工人利益的各项协议的执行情况;②审阅人事档案;③厂方在职工的选择使用、任命、调动和解雇等方面必须征求工会的意见;④及时了解企业的生产、管理和厂房建设计划,以及技术设施、生产工序等问题;⑤与厂方共同促进职工教育工作,并监督各项职工教育措施的执行情况;⑥负责举办企业的节日活动和厂典活动;⑦协助工厂医务所照顾病人和退休职工;⑧管理伙食和饮料供应工作;⑨管理工厂储蓄所。可见,泰斯集团的工人委员会是一种很重要的组织。霍尔曼博士讲,它用组织的形式让工人参与了管理,在改进和加强企业管理和协调企业内部各种关系方面发挥了重要作用。

这些措施,极大地调动了企业职工劳动积极性和创造性,这也是泰斯集团年销售额保持 2.5 亿马克的关键所在。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

霍尔曼博士作为优秀的企业管理者,深知“量才适用”的重要性。她认为,一个企业领导人,应该了解每一个下级的工作能力、特长和爱好,在安排工作的时候,应该将合适的人放在适合他能力和特长的工作岗位上,因才施用。也就是说,“量才”要准。为了做到这一点,她采用

三个层次的推荐和考核。首先是自我推荐,其次是领导考核,第三是下属评议,从三个不同的角度来考核评价人才,使人才能够在最适合他的岗位工作,创造最佳的效益和效率。

“量才”之后,还要最大限度地发挥人才的聪明才智,这才是真正做到了“适用”。霍尔曼博士为此采取了一系列的措施:一是注重领导人员之间、领导与职工之间以及职工与职工之间的沟通,培养团结和协作的工作气氛;二是针对不同的岗位特点,实行不同的工资奖励制度,有效地调动职工的工作积极性;三是设立工人委员会,从组织上保障工人参与企业管理的权利,鼓励工人在加强企业管理、协调企业内部关系等方面发挥作用。这些措施的实质,就是通过物质刺激、感情沟通、参与管理等多个层次的激励手段,调动职工的积极性,使其在合适的岗位上尽可能地发挥出最大的能量。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

选拔了有才华的人,但是在使用人才时,却不能取得预期的结果,人才的作用并没有得到充分的发挥,不少领导者用人时都出现过这样的情况。

工作职位有层次、行业之分,人的能力有方向、类型之别。不同职位对人才有不同要求,不同人才对职位有不同适应性。一个人只有处在最能发挥其才能的岗位上,他才可能干得最好。领导者使用人才,应该不仅能够用其所长,还要能够把不同类型、不同能级的人才放在不同的岗位上,量才适用,使职、能相称,人尽其才,才尽其用。小才大用,必力不胜任,虚占其位,贻误工作;大才小用,能力过剩,浪费人才。优才劣用,高

才低用,大才小用,专才别用,都是对人才的压抑和浪费。

之所以会出现用才不当的情况,关键是领导者“量才”不准。以往,我们对人才的考察多是以定性考察为主。作为现代领导者,在“量才”时应特别注意把定性考察与定量考核有机地结合起来。对下属的能力和业绩的评价,不仅要进行定性考察,而且要进行定量考核。应该依据一个相对统一的尺度,把人员素质中可以量化的部分尽量分解出来,对被考核的人员进行多层次、多视角的测评,并对测评结果进行综合分析。这对于坚持量才使用原则,使人才的选拔考核更加科学、规范,有着重要的意义。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

刘劭说:“人才各有所宜,非独大小之谓也”,“夫人才不同,能各有异”。人们的才能不一样,用人者应考虑各人的特点、专业、兴趣爱好等,安排他合适的工作,量才适用。要做到知人善任,量才适用,关键在于领导者“量才”要准。一方面,在客观上可以用一些标准的、量化的指标对人才进行定量考核,但是过分依赖量化指标有可能造成人才考核的僵化。因为定量指标往往是比较单纯的、静态的,而人的才能、性格则往往是复杂的、发展变化的。所以,我们要注意考核指标的科学性,考核指标应尽量全面、尽量详尽地覆盖构成人才素质的各个要素。另一方面,在主观上,要对定量考核结果进行深入、综合的分析,将定量考核与定性考察结合起来,避免机械地评价一个人。

特别值得注意的是,在看到人才的缺点时,要用辩证的观

点。俗话说：“尺有所短，寸有所长”，每个人都有他的长处与短处，而且往往一个人的短处里同时会包含某些优点。例如显得优柔寡断的人，很可能是比较深思熟虑，处事稳重；工作方法呆板、灵活性差的人，往往能够坚持原则，按章办事。所以，在人才竞争日益激烈的今天，领导者在评价人才的时候，一定要客观、科学、公正，以避免打击人才的积极性，造成人才的浪费和流失。

不求完人 只用能人

——林肯善于选人赢得胜利

美国南北战争初期，林肯所用的“无缺点”的将军总是败在南方“有缺点”将军的手下，总统搞不明白为什么会这样。

林肯先后选用了三四个将军，他们都没有什么明显的缺点。尽管北方有人力、物力上的绝对优势，但从1861年到1864年三年多的时间里，却屡屡受挫。与此相反，南军首领罗伯特·李将军手下的每一位将领几乎都有各自严重的缺点，但是他们每个人都各有所长，李将军所用的正是他们的特长，使这些特长变得有效，结果，林肯所任用的“完美无缺”、“没棱没角”的人一次又一次地败在李将军任用的有“缺点”将领的手下。

不断的失利使林肯总统觉悟了，他开始重新物色能够打败南方军队的指挥官，他把目光瞄准了格兰特。

尤利塞斯·格兰特曾在西点军校受训。由于贪杯和疏忽，常常出乖露丑。由于战功卓著，他在墨西哥战争中获得上尉军衔，但老毛病却使他被解除了军职。于是，他在密苏里当农民，种地糊口。后来到伊利诺斯州的一个镇上的商店做事，挣下的钱刚好够妻儿温饱之用。南北战争爆发后，南方军队在李将军的指挥下捷报频传，而联邦军队却节节败退。格兰特

所在的城镇决心为联邦政府作战,惟一当过军官的格兰特被推举操练军队并因此成为伊利诺斯第 21 步兵团的指挥官。在联邦军队里,像格兰特这样受过军校训练并具有实战经验的军官不多。格兰特一带兵上阵就接连打胜仗。林肯选中了格兰特。

内阁一些官员却反对说:“格兰特整天与士兵厮混在一起,一点也不像指挥官的样子。”

“也许正是没有官架子的军官才能指挥打赢这场战争。”林肯答道。

“格兰特还嗜酒。”

“请告诉我他喝什么酒,给其他将军也照样送几桶,只要能打胜仗,嗜酒算得了什么。”

于是,林肯任命格兰特这个满身是“缺点”的人统帅联邦军队与李的南部联军对阵。其实,林肯不是不知道酗酒误事,但他更知道在北军的所有将领中,只有格兰特能运筹帷幄,决胜千里。对格兰特的任命,成了南北战争的转折点。南方军队开始节节败退。

1865 年 4 月,格兰特在他的指挥部里,与曾任西点军校首长后又成为南方军队首领的李将军会面了。这次会面是为了商谈李所辖近 3 万军队投降的条件。李参加会谈时,仍和以往一样穿着挺括的制服,举止庄重。联邦军队的士兵们忍不住讥笑辱骂起来。格兰特却照旧穿着浑身泥泞的衣服接见他,一点也没有流露出胜利者的骄傲和复仇者的快意。他友好地接过李的投降文书,说:

“先生,请坐,您一定走累了。”

“您真宽宏大量。”李说:“我可以提个请求吗?”

“如能办到,则深感荣幸。”

“您已经宽容地把我的军官们的马还给他们,我的骑兵们的马也是他们自己家里的。”

“我明白了,”格兰特说,“他们需要回家种地用,他们当然可以带走自己的马。”

李很受感动,向格兰特立正敬礼,并说:“先生,我能向您这位君子投降而感到荣幸。”

格兰特以其英勇的指挥作战能力和宽大的胸怀赢得了对方的尊敬,而林肯则因其成功地用人,并且是敢用有缺点的人,最终取得了南北战争的决定性胜利。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

敢用有缺点的人,这是林肯在用人方面的高明之处,也是他领导的北军能够最终取得南北战争胜利的重要原因。俗语说:“尺有所短,寸有所长。”人才也不例外。正如苏轼在《贾谊论》中所说:“古之人有高世之才,必有遗俗之累。”换句话说,古代社会中有高才的人,也难免有些时候要犯疏忽遗漏的毛病。山峰与山谷彼此相依,有高高的山峰,也有低低的山谷,这是

自然规律。人无完人,食宿人间烟火,必有红尘之恋。那些才干越高的人,其缺点也常常越障目。美国前总统林肯为南北战争选拔人才一事就能很好地说明这一点。南北战争刚开始时,林肯曾选用了四位将领,他录用他们时的标准是要求他们没有重大缺点,只要是没有明显缺点的将领便是好人才。其结果是造成战场上的不断失利。后来,林肯改变了“无重大缺点”这一标准,选用了被很多人称为“嗜酒贪杯、难当大任”却有着卓越指挥才能的格兰特将军,并委以总司令一职。格兰特的启用对北方军队的胜利起到了奠基作用,可以这样说,任用格兰特将军正是北方军胜利的转折点。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

选择“完人”,追求完美,这是一部分领导者在选人用人时所表现出来的教条主义倾向。其实,“完人”在现实中是不存在的,完美无缺的人才虽然可贵,但这只是人们的一种幻想。因此,选择完人就意味着求全责备,求全责备是人才选拔中的一种十分有害,也是十分常见的思想障碍,它常常会埋没那些极富创造性和开拓性的人才。因为创造性很高的人往往也有一些不为大多数人所理解和接受的性格或品质。如果对他们过于苛求,就会造成因小失大的结局。由于他们的敢作敢为而被视为狂妄自大,由于他们的不拘小节而被视为目中无人,最终会被领导者给予排除,这是对人才的不尊重,也是对人才的不珍惜,更是对事业的不负责。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者在选拔人才的过程中,一定要克服求全责备的错

误观念。因为世上没有十全十美的人。正如美国著名的管理大师彼得·德鲁克所说：谁想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平平庸庸的组织。谁想找“各方面都好”的人，只有优点没有缺点的人，结果只能找到平庸的人，要不就是无能的人。强人总有较明显的缺点。有高峰必有深谷。谁也不能项项都强。与人类现有的博大的知识、经验和能力相比，即使是最伟大的天才也是偏才。其实世界上是没有“完人”的，“完”在某个方面也很难。因此，领导者一定要对人才有正确的认识，要能用其长，容其短。当然，做到这一点很不容易，因为人有所短，就必然被人抓住辫子，遭到攻击，所以，领导者能够力排众议，容其短，用其长，是非常难能可贵的。同时，作为现代领导者还要对人才之“短”有正确的认识，因为传统的用人思想中的人才之“短”多有误识，如：缺点是短，毛病是短，性格方面不足是短，有过失败是短，年轻、资历浅也是“短”，总是抱着一种挑剔的心理去审视人。因此，领导者必须树立正确的用人思想，正确地认识这些“短”处，并要容其所“短”，才能取其所长，充分发挥人才的作用。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们说领导者要对人才取其所长，容其所短，特别是对于那些有特定长处、优点的人才来说，与其挖空心思地去纠正他的缺点，还不如尽最大努力使他充分发挥优点。因为你尽管为纠正他的缺点费去了不少精力、时间，但结果往往徒劳，还不如把精力、时间用在发挥优势、优点上有效果，但这并不意味着领导者对人才的缺点、短处就可以放任自流，甚至毫无限

度地容纳、容忍。因为一方面,我们所说的用长容短这个“短”必须是非本质的、无碍大局的;否则,决不能容。另一方面,领导者还应该尽可能地扬其长而避其短,即尽量地避免或者弱化其短处、缺点,甚至使它在一定条件下转化为优点,只有这样,人才才能更好地为这个集体所接受,也才能更好地发挥其作用。林肯能够力排众议,坚决重用格兰特,充分说明了人无完人,只要主流是正确的,就应该大胆使用。

用才须先养才

用养并重 不可偏废

——曾国藩对李鸿章的勤教严绳术

曾国藩不仅重视选拔任用人才,提出要“广收、慎用”,而且还重视培养造就人才,提出了“勤教、严绳”的育人方针。史林在《曾国藩和他的幕僚》一文中记叙了曾国藩对李鸿章的“栽培”:

曾国藩与李鸿章曾有一段师生之谊,当李鸿章满怀希望地投奔曾国藩时,曾国藩却借口军务繁忙,没有见他。李鸿章以为只是一时忙碌,几天之内定可召见,谁知在旅馆中住了一个月,竟没有任何消息。他心急火燎,如同热锅上的蚂蚁。于是找到进士陈鼎,李鸿章得知陈鼎是曾国藩幕府中的同僚,就请陈鼎去试探曾国藩的意图。谁知曾国藩环顾左右而言他,不肯表明态度。

李鸿章既是曾国藩的得意门生,曾国藩何以对他如此冷落呢?这实在令人费解。就连陈鼎也不明所以,便对曾国藩说:“少荃与老师有师生之谊,往日相处,老师对他甚为器重。

现在,他愿意借助老师的力量,在老师门下得到磨炼,老师何以拒之千里?”曾国藩冷冷地回答说:“少荃是翰林,了不起啊!志大才高。我这里呢,局面还没打开,恐怕他这样的艨艟巨舰,不是我这里的潺潺溪流能容纳的。他何不回京师谋个好差事呢?”陈鼎为李鸿章辩解说:“这些年,少荃经历了许多挫折和磨难,已不同于往年少年意气了。老师不妨收留他,让他试一试。”曾国藩会意地点了点头。就这样,李鸿章进了曾国藩幕府。

其实,曾国藩并不是不愿接纳李鸿章,而是看李鸿章心气高傲,想打一打他的锐气,磨磨他的棱角。这大概就是曾国藩的一番苦心吧。从此以后,曾国藩对李鸿章的棱角着意进行了打磨,以使他变得老成世故,打下立足官场的“基本功”。

曾国藩对李鸿章的勤教、严绳还表现在他使李鸿章完善操行上。曾国藩很讲究修身养性,规定了“日课”,其中包括吃饭有定时。按曾国藩的规定,每次吃饭都必须等所有幕僚到齐方才开始,差一个人也不能动筷子。曾国藩、李鸿章,一是湘人,一是皖人,习惯颇不相同。曾国藩每天天不亮就要用早餐,李鸿章则不然,以其不惯拘束的文人习气,而且又出身富豪之家,对这样严格的生活习惯很不适应,每天的一次早餐实在成了他沉重的负担。一天,他装作头痛,没有起床。曾国藩派弁兵去请他,他还是不肯起来。之后,曾国藩又接二连三地派人去催他。李鸿章没有料到这点小事竟让曾国藩动了肝火,便慌忙披上衣服,匆匆赶到大营。他一入座,曾国藩就下令开饭。吃饭时,大家一言不发。饭后,曾国藩把筷子一扔,

板起面孔对李鸿章一字一板地说：“少荃，你既然到了我的幕下，我告诉你一句话：我这里所崇尚的是一个‘诚’字。”说完，拂袖而去。李鸿章何曾领受过当众被训斥的滋味？从此，李鸿章更加小心谨慎了。李鸿章自己则事后对人说：“在营中时，我老师总要等我辈大家同时吃饭，饭后即围坐谈论，证经论史，娓娓不倦，都是于学问经济有益实用的话，吃一次饭胜过上一回课。”

李鸿章素有文才，曾国藩就让他掌管文书事务，以后又让他帮着批阅下属公文，撰写文牒。李鸿章将这些事务处理得井井有条，甚为得体，深得曾国藩赏识。曾国藩当众夸奖“少荃天资聪明，文才出众，办理公牒事务最合适，所有文稿都超过了别人，将来一定大有作为。‘青出于蓝而胜于蓝’，也许要超过我的，好自为之吧。”这一贬一褒，自然有曾国藩的意图。而作为学生的李鸿章，对这位老师也佩服得五体投地。他曾对人说：“过去，我跟过几位大帅，糊糊涂涂，不得要领；现在跟着曾帅，如同有了指南针。”

在军务方面，李鸿章进曾国藩幕府后，得以独挡一面地招练骑兵，组建淮扬水师，复习他以前自学的步兵战术，因此李鸿章出幕时，三大主要兵种的大部分指挥已相当娴熟。以前，李鸿章能浪战而不耐战，不擅防守，在曾国藩身边，他学到了高沟高垒的“站墙子”防御之术，学到了保饷道、粮道而无后顾之忧的坚守之法。正是这种站在坚厚墙壁前的防守战术，使当年淮军在关键的虹桥之战、北新泾之战中，未被太平天国军队打败。曾国藩对李鸿章的勤教、严绳和器重、赏识是尽人皆

知的,对他寄望之厚、花费心血之大也几乎无人能与之相比。可以说,曾国藩把自己的全部政治观点和治国、治军的本领都传授给了这位得意门生。李鸿章独得曾国藩思想政治之真谛,成为其公认的正宗传人。难怪李鸿章成名后朝野认为他“果毅坚贞,克绍曾门衣钵”,从李的身上看到了曾的影子。李也终其有生之年感谢曾的“积年训植”,并对人说:“我跟从的师辈多了,没有一位像这老翁善教的。他随时、随地、随事都有所指示。”李鸿章认为不仅自己前半生功名事业出于老师的提挈,即其办理外交的本领,亦全赖曾国藩“一言指示之力”。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

天才是从来没有的,人才需要精雕细琢、千锤百炼、用养结合。曾国藩说:“天下没有现成之木,也没有天生的远见卓识。”人与人比较起来,有些人可能聪明一些,领悟快一些。然而,不管鲁钝或颖慧,教育与培养始终是人才成长的重要外部因素。曾国藩非常重视这一点,他对李鸿章的勤教、严绳,可谓用心良苦。曾国藩有意不召见李鸿章,是要挫抑他的傲气,磨圆他的棱角;“会食”及饭后的严厉教训,为的是让他在操行上日趋完善。曾国藩正是看中了李鸿章这棵“苗”,就让他担当重任,加以磨炼,用养结

合。先是掌管文书,批阅公文,撰拟奏章,后又得以独挡一面地招练骑兵、组建淮扬水师,最终使李鸿章成为其正宗传人,并向朝廷备加推荐。曾国藩对李鸿章等身边的幕僚,采取课谈、历练、言传身教的办法进行培养;对不在身边的幕僚,则主要采取个别谈话、通信、指示的形式结合实际工作进行教育。在曾国藩的《书札》与《批札》中至今保留不少文字,对如何做事、如何做人总是谆谆嘱咐,既有鼓励、鞭策,也有警示、告诫。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

“马不伏枥,不可以趋道;士不素养,不可以重用。”人才使用是一个输出过程,任何一个系统,如果只有输出而没有输入,那么这个系统就无法维持,就会丧失应有的功能。那些被使用的人才,就会因为知识老化、信息闭塞而陷入极度苦闷之中,逐渐失去了继续开拓前进的勇气和信心。对于培养、磨炼人才的重要意义,大多数领导者从道理上是明白的,但在实际工作中,有些领导者对于人才总是喜欢只用不养,或者重用不重养,一旦用养发生矛盾时,舍其养,留其用。只要马儿快跑,却不给马儿喂草,这种只用不养,表面上给人才冠以“能者多劳”的美称,实际上这是扼杀性使用人才的做法,无异于竭泽而渔。我们必须防止这种短视行为。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人才是要培养的,不加培养,原有的人才就会退步或自生自灭,新的人才就难以成长。因此,建立一个科学的培训和培养制度非常重要。尤其是在当今知识经济时代、信息时代,对于从事各种复杂专业技术工作的人才来说,就显得格外重要。

如果一个人才,不能进行必要的知识更新,得不到可靠的新信息、新情报,他的创新能力就会明显衰退,甚至蜕化为一个普通人。因此,领导者应向各类人才进行“时间投资”,帮助他们从繁忙的事务中挣脱出来,确保有一定的时间进修深造,向他们提供必要的知识更新和获取信息的机遇,如输送到各类大专院校深造,参加各种科技知识讲座,增加与各类专家、学者的接触,建立高效率的信息情报网络,到先进地区参观学习等,以提高业务水平,激发创造力。除了有计划地让所用人才进行系统的学习进修外,还要通过多种渠道、采取多种形式,在实际工作中进行培养和锻炼,用养并重,用养结合,不断加强其适应飞跃发展的新形势的能力。这就要求领导者在使用人才时要经常给予具体的检查、指导、教育。一是要为他们施展才华、做好工作创造条件。领导者要选择那些有头脑、有才干、有潜力、品德高尚、有发展前途的人才,放在那些富有竞争性、挑战性、独立性、创造性的工作环境中职位上,让他们经受严格的实践锻炼和考验。二是当他们犯错误时,要慎重对待。既要帮助他们从认识错误、纠正错误中逐步成熟起来,又要敢于为他们承担责任,挽回损失,并指导和帮助他们总结经验教训,吸取别人的长处和经验,从中受到实际教育。三是当他们做出成绩,而产生骄傲情绪,忘掉了群众和组织的支持时,领导者要帮助他们正确地对待自己的成绩,处理好个人、群众和组织的关系,并指出他们存在的不足和今后努力的方向和要求等。这才是培养造就人才、真正爱护人才的精神之所在。

折腾出来的商战奇才

——荷兰商学院的育才之道

荷兰商学院是一所私立学院，坐落在一个旧城堡里，已有上百年的历史。它的外观看上去很旧，教育观念和方法却完全适应现代社会。它以自己特殊的教育文化而闻名世界。

第二次世界大战以后，经济的发展对商人的素质提出了很高的要求。这所学院便向自己的莘莘学子们展示出新的宏愿：这所学院，将使你成为高层经理。但你要迎接它对你的一切苛刻训练。

这所学院是荷兰惟一的一所不经过全国高等学校统一考试而必须单独测试才能录取的学校。一进校门，要通过三次考试，先是智商测验，再是笔试，然后是集体活动测试。后者是看你与大家合作、应变、协调的能力。

当你被正式录取之后，你就不再有名字了，只有号码。这意味着一切都得从头开始，不管你从前是干什么的，有什么背景，现在只是一个零。这所学院的董事是一些大财团的总裁。这些总裁的子弟及商界的富豪子女在这里就学得很多，以便继承家业。但他们一样要经过考试，一样没有姓名，与其他人一视同仁。

学院从各方面给你增加心理压力。比如，到这所学院后

的第一天,下午还白衬衣、蓝裙子(西服)、校徽,在大礼堂当贵宾;晚上却不能回宿舍,得穿上最脏的衣服去啤酒屋,进行新生与老生的交流。交流的方式是:有人给你灌啤酒,用啤酒泼你,如果你是男的,就把你按在地上,打你,来回折腾你,作为新生,只有两种选择,一是跑掉,一是爬起来捍卫自己,如果你趴在地上不起来,你在这所学院再也抬不起头来了,说明你没有勇气接受别人的挑战。女生的情况也轻松不到哪儿去。

紧接着是10天的军训。野营,露宿,不让洗澡,没有厕所,吃的也很差。对于过惯文明生活的欧洲人来说,这方式就是先恶心你,恶心得让你觉得自己什么都不如,只是一条狗,这时你要挺过来,就过来了。学校要求住校,这在欧洲是很少有的。一个房间两个学生,有卫生间,但除了睡觉,任何时候都不能关门,人不在也不能锁门,理由是:你在办公室时是不能关门的,这是要求人的行为有一种透明度。

学校只有两种错误不能原谅:一是打架,一是偷东西,触犯一条就被开除。

当你还是新生时,学校就派你到外面筹集资金,不管你用什么方式。你可以对人家说,我能给你提供什么服务,广告啊,推销啊,希望你给我多少钱,一般很少有空手回来的。回来后,演讲自己的经历,总之,谁的活动能力强,谁的威信就高。这便是一种学院文化。这意味着,你将来会遇到各种各样的事情,都应该在这里得到尝试。

这对于有悠久人文传统的欧洲,显然有些不可思议,但正如战争对军校有特殊要求一样,商战对商校也有特殊要求。

学校要培养你有很强的社会交际能力和迎接挑战的心理准备。

学校的教学也与众不同,以分析案例为主。将几个跨国公司曾经在财务、销售、市场流通中遇到的问题及解决的办法拿来,让学生分析,因为企业当时的决策未必是最佳的,同样的问题,会有多种解决的方法。学生大量地分析案例,拿出自己的方案后,老师判断你的思维能力。教师还带学生到市场调研,组与组竞争,为了共同的利益必须团结一致。同学中哪个国家的都有,每个学生都带着自己的文化。跨国经营是大趋势,一个企业的生存,必须依赖世界各个角落的有利条件来综合操作。对于学生来说,必须懂得别国的文化,接受别国的生活方式、思想方式。所以在同学们的团结、合作中,形成了一种文化的粘合力。

正是在这种很强的竞争气氛中,学生成为一名企业家的想法越来越强烈。在国外,有一类经理最愿意接受挑战,哪个公司有问题,有亏损,他们就去哪个公司。救活了,扭亏为盈了,他们就走。荷兰商学院不少毕业生都成为这样的经理。因此,它无愧为一座铸造商战将才的熔炉。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

爱尔维修曾说过:“人是教育与环境的产物。”这句话在今天的人才培养中,具有重大的

指导意义。究竟应该如何培养人才,这是一个古老的课题。经过了无数代人的探索,我们今天提出了“素质教育”的口号。而荷兰商学院对商业人才的培养之道,值得我们深思。看看他们对学生的训练,首先是心理素质训练和人格品质的重塑。无论你以前是何人,也许是达官贵人,也许是纨绔子弟,但在这里,过去的一切都是零,你必须从零开始,你只是一个号,你与其他人没有什么地位和人格上的区别,如果要有区别,那就是只能凭你的能力所创造的成绩来区别于别人。这里的训练可以说是严酷的,甚至是“不近人情”的,但正是这样的环境,才培养出超人的意志品质和心理素质。在心理学上有一种“极限实验”,而荷兰商学院这种训练方式就是最好的“极限实验”了。在这样“极限实验”里,如果你熬过来了,那你至少成功了一半,因为你具备了良好的心理素质和意志品质。

荷兰商学院的教育方法的另一特点是营造实践的环境和氛围,让你不是坐在教室里死读书;而是走向社会去参加实践,让你学会推销、学会分析、学会解决问题、学会合作,形成了荷兰商学院特有的学院文化。在这样的环境中成长起来的学生,才是真正的商人。事实也证明了荷兰商学院无愧为一座铸造商战将才的熔炉。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在我国的人才培养中,长期以来存在着理论与实践严重脱离的倾向。高校培养出来的学生对社会的适应力较差。这主要是我国长期以来的教育体制造成的。一方面,只注重书本理论的灌输,忽视实际操作;另一方面,对学生的心理素质、

意志品质的培养未给予应有的重视。因而导致许多高分低能学生的存在。

许多有识之士对这种教育体制深感忧虑,而素质教育则是针对这些弊端提出来的一种新的培养思路。然而,时至今日,传统的教育体制仍未从根本上打破,原有的教学模式仍在继续沿用,最具讽刺意味的是:我们的高校培养出来的商科专业学生、管理专业学生(包括硕士、博士),到了具体的工作岗位大部分既不会经商也不会管理,这充分暴露了我们传统的培养模式的严重弊端。想想看,商场如战场,行情瞬息万变,天天坐在教室里听教师讲那几十年不变的书本知识,能培养出真正的商人吗?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

荷兰商学院的培养方式给我们许多有益的启迪:一是注重对学生心理素质和意志品质的培养。70年代末80年代初出生的一批独生子女已经或将要走上社会,成为人才资源方面的生力军和未来的中流砥柱,这些人物质生活优越,被爱心浸润已久,心理脆弱承受力差,完全不适应激烈竞争的市场机制,他们不缺钱、不缺爱,所缺的就是挫折教育的训练。一个不能面对逆境,化解困难,在挫折中奋起向上的人,将会是社会的负担而不是人才。二是注重实际操作能力、应变能力与他人合作的能力等。三是注重通过营造特殊环境来塑造人,而不是仅仅通过老师课堂讲授的方式来“教育人”。所有这些,都达到了预期的目标,培养出了一批批具有较好的心理素质和实际能力的经理人才。这的确值得我们借鉴。

既要用才 更要爱才育才

——韩国“财界之父”李秉哲的用人之道

李秉哲,被称为韩国“财界之父”,他所领导的三星企业财团是韩国的一个名声鼎沸的大财团。1987年被美国《幸福》杂志列为世界500家大公司之一。“三星”成功的奥秘在哪里?经营有方固然是“三星”企业财团几十年来经久不衰的重要原因。但最根本的一条,还在于“三星”财团董事长李秉哲坚持“人才第一”的信条,他识人、信人、用人,将爱才、育才、用才有机地统一起来。“因人成事”、“知人善任”、“量才录用”、“疑人不用,用人勿疑”,是他事业成功的重要秘诀。他的墓碑上刻着:“这里睡着一个曾努力集合了比自己高明者的人……”,这句话可以说是对他成功经验的集中概括。

广纳贤良——李秉哲的爱才之道。“三星”财团是汇集人才的中心。李秉哲爱才,他的公司汇集了社会各界的精英。“三星”自创业之日起,就一直花大气力来物色人才。早在1956年,“三星”就成为韩国第一个通过公开招考来甄选人才的财团,并一直坚持至今。李秉哲还尤其重视招罗社会各界人才,如曾任韩国国防部长的金贞列、曾任法务部长的洪进基等高级官员,以及经济界、学术界的精英,并都一一委以重任。“三星”也由此被社会舆论界称为“人才汇集中心”。

不懈追求——李秉哲的育人之道。李秉哲不仅爱才，而且重视“育才”。从“三星”创业之初起，不但一直花费大气力物色人才，同样花大气力训练人才。李秉哲自幼酷爱读书，曾获美国波士顿大学授予的荣誉商学博士学位。担任董事长后，他不仅自己千方百计地挤出时间读书，借以获取大量信息，制定业务上的决策，还不时敦促下属员工阅读由他指定的一些读物。有一次，“三星”下属企业召开首脑会议，经理们照例纷纷发表自己的读后感。李秉哲听完很不满意，当场斥责道：“听了你们的读后感，我很失望。没有特别的见地，显然并不用功读书。”众经理无言以对，满面愧色。

量才录用，知人善任——李秉哲的用人之道。“量才采用、注重实绩”，是李秉哲一贯坚持的用人原则。每年的12月，“三星”都要召开下属企业的首脑会议，会上，对表现平平的经理总是给予铁面无情的训斥，甚至当场宣布免职；而对于那些经营出色的下属，则给予表彰和奖励。李秉哲给职工的奖金数额往往大得惊人。“三星”奖惩分明、不讲情面的铁腕人事政策，是其“人才第一”思想的又一体现，对“三星”的发展同样起着积极的作用。

“疑人不用、用人勿疑”，知人善任，也是他一贯坚持的用人原则。李秉哲不仅爱才、识才，而且大胆信任人才。他对其任命的下属，从来都是放手让他们去干。他本人除参加“三星”集团一年一度的公司集团会议之外，其他会议一般都不参加。他将企业经营的全权委任给下面的经理，自己只任会长之职，主管原则的制定和人才的发掘及人事的任用。在许多

具体事情上,他从不过多干预,而把集团的业务工作全部交给秘书室办理。这样他就不会被审阅文件及支票签发所缠身,而用更多的精力和时间从事人才的考核和经营原则的制定。

慧眼识人、知人善人、量才录用、奖惩分明,把识人、信人、用人结合起来,将育才、爱才、用才统一起来,这正是韩国“财界之父”李秉哲的用人之道、成功之道。

〔评析〕

(一)案例蕴涵的道理

这是一个现代企业坚持以人为本、人才第一,从而获得成功的典型案例。唯物史观告诉我们,人是社会的主体,一切社会活动都应体现以人为本的理念。同样企业管理也应以人为本,领导科学也应以人为本。“以人为本”这一理念的核心是把人放在第一位,一切从人出发,一切为了人;重视人才、尊重人才,最大限度地发挥人的潜能。一个企业领导者的成功之处,在现象上可能表现为他所领导的企业获得的经济效益,而深层的本质的表现则在于人才谋略的成功上。韩国著名企业“三星”集团董事长李秉哲自创业之日起便确立了“人才第一”的理念,他把自己领导职权定位于人事制度的制定上。这充分表现人才理念在他意识中已是深层

定位。应该说人才观并非什么新时尚,它早已被现代企业领导者所普遍认同。而李秉哲用人观的独特之处恰恰在于能够把爱才、育人、用才三者有机地结合起来,而最终落实到用才上。如果三者不能很好地统一,人才的作用便不能得到充分的发挥。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

虽然说“以人为本”的理念已被现代人所普遍认同,并已成为现代企业家、领导者进行企业管理和组织领导的核心理念,然而在实践中,领导者不重视人才的现象相当多地存在。许多企业领导者对知识经济时代的特点认识不明确,没有认识到人才在这一时代的决定性的作用。而有的领导虽然认识到了人才的重要性,却缺乏宏大的胸怀,不愿起用比自己能力强的人,害怕对自己产生威胁。其实恰恰相反,李秉哲却不怕别人比自己高,敢于用比自己强的人,他的地位也没有因为他的广纳贤才而下降,他的威信也没有因此而降低。另外,我们许多领导干部虽然坚持了“人才第一”的原则,但不能将爱才、育才和用人很好地结合起来。如在爱才与育才的关系上,现在许多企业领导在吸引人才上主要是靠物质条件,如几万元的安家费,高级小轿车和诱人的年薪。其实应该对不同的人采取不同的激励措施。知识分子最大的愿望不是去挣轿车、去捞几万元钱,而是渴望社会为他们提供一个好的科研环境,使他们的精神生产力尽量得到转化。浙江省农科院副研究员陈剑平,在英国洛桑进修时,在世界上率先解决了一个30年来悬而未解的难题,而他所要求的奖励不是汽车、住房,

而是要求奖一个像“家”一样的实验室,这可以充分说明问题。至于有些只要求物质享受的人很难真正称之为“人才”,如高薪去聘他,领导者也应三思而后行。另外在用才上,我们有些领导揽权过多、干涉过多,也严重影响人才作用发挥。在这方面,李秉哲的“疑人不用,用人勿疑”的用人观给我们领导者以很好的启迪。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

美国钢铁大王卡耐基曾说过这样一段寻人寻味的话:你可以把我的资金、厂房、设备全拿走,只要人不动,十年后还是世界第一。人才的重要,已为世人瞩目。李秉哲的三星企业集团几十年经久不衰,成为韩国的一个名声鼎沸的大财团,成为1987年美国《幸福》杂志所列的世界500家大公司之一,其成功的奥秘固然有成百上千条的原因,但归结为一条就是李秉哲坚持“人才第一”的信条。这一信条也是成千上万现代企业成功的信条。特别在当今以知识为基础的知识经济时代,在市场经济激烈的竞争中,人才至关重要,有了人才,就有了在竞争中取胜的“资本”。但是领导者不仅要广纳贤才,笼络人才,拥有人才资本还不等于人才已成为现实生产力。人才是否能真正发挥其最大潜能,还在于企业领导者知人善任,量才录用,奖罚分明。只有把爱才、育才和用才很好地结合起来,才能充分发挥其作用。我们有些地区和企业留不住人才,除了物质条件以外,更重要的是被一些远见卓识的企业领导者所发现,于是人才便被有胆有识者“抢走”。

(四)学习案例应该防止的偏差

重视人才的作用现已成为领导者的共识。那么如何才能发挥人才的作用,李秉哲的用人观给我们的领导者提供了启示,那就是坚持识人、信人与用人相结合,将爱才、育才与用才统一起来。这里我们应该注意的是,领导者应坚持唯物辩证法的两点论与重点论的有机统一。所谓坚持两点论,在这里就表现为领导者要将识人、信人、用人,爱才、育才、用才各方面都兼顾到,不可有所偏废;所谓“重点论”在这里就表现为应以“用人”为重点,“用才”为最终目的,识人、信人和爱才、育才最后都必须落实到“用人”、“用才”上。只有这样,领导者才能全面、准确、创造性地领悟和学习李秉哲的人才观的精髓。

妙用“鲰鱼效应”

——宫泽先生谈打破企业沉闷气氛

如何才能使自己的企业充满活力,永葆青春呢?日本木田公司总经理木田先生陷入沉思:上次自己对欧美企业进行考察,他发现许多企业的人员基本上由三种类型组成:一是不可缺少的干才,约占二成;二是以公司为家的勤劳人才,约占六成;三是终日东游西荡,拖企业后腿的蠢才,占二成。而自己公司的人员中,缺乏进取心和敬业精神的人员也许还要多些。那么如何使前两种人增多,使其更具有敬业精神,而使第三种人减少呢?如果对第三类型的人员实行完全的淘汰,一方面会受到工会方面的压力;另一方面,又会使企业蒙受损失。其实,这些人也能完成工作,只是与公司的要求与发展相距远一些,如果全部淘汰,这显然行不通。

于是他找来了自己的得力助手、副总裁宫泽。木田向宫泽谈了自己的想法,请宫泽出主意。宫泽先生认为,企业的活力根本上取决于企业全体员工的进取心和敬业精神,取决于全体员工的活力,特别是企业各级管理人员的活力。公司必须想办法使各级管理人员充满活力,即让他们有敬业精神和进取心。木田忙问有什么良策,宫泽起身给木田讲了一个挪威人捕沙丁鱼的故事,引起了木田极大的兴趣。故事讲的是:

挪威渔民出海捕沙丁鱼,如果抵港时鱼仍活着,卖价要比死鱼高出许多倍。因此,渔民们千方百计想法让鱼活着返港。但种种努力都失败了。只有一艘渔船却总能带着活鱼回到港内,收入丰厚,但原因一直未明,直到这艘船的船长死后,人们才揭开了这个谜。原来这艘船捕了沙丁鱼,在返港之前,每次要在鱼槽里放进一条鲶鱼,放鲶鱼有什么用呢?原来鲶鱼进入鱼槽后,由于环境陌生,自然向四处游动,到处挑起磨擦,而大量沙丁鱼发现多了一个“异己分子”,自然也会紧张起来,加速游动。这样一来,就一条条活蹦乱跳地回到了渔港。木田听完了宫泽的故事,豁然开朗,连声称赞这是个好办法。宫泽补充道:“其实人也一样,一个公司如果人员长期固定不变,就会缺乏新鲜感和活力,容易养成惰性,缺乏竞赛力。只有外有压力,存在竞争气氛,员工才会有紧迫感,才能激发进取心,企业才有活力”,这时木田接着说,“那我们就找一些外来的‘鲶鱼’加入公司的员工队伍,制造一种紧张气氛,发挥鲶鱼效应。”“对,就这么干”,木田和宫泽异口同声地笑着说。

于是,木田先生进行人事方面的改革,特别是销售部经理的观念离公司的精神相距太远,而且他的守旧思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲶鱼”来,尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛,否则公司的发展将会受到严重影响。经周密的计划 and 努力,终于把松和公司销售部副经理,年仅35岁的武太朗挖了过来。武太朗接任木田公司销售部经理后,首先制定了木田公司的营销策略,对原有市场进行分类研究,制定了开拓新市场的详细计划和明确的奖惩办法,并把销

售部的组织结构进行了调整,使其符合现代市场的要求。上任一段时间后,武太朗凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识,以及惊人的毅力和工作热情,陆续受到了销售部全体员工的好评,工作热情被极大地调动起来,活力大为增强。公司的销售出现了转机,月销售额直线上升,公司在欧美及亚洲市场的知名度不断提高。木田先生对武太朗上任以来的工作非常满意,这不仅在于他的工作表现,而且销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。木田深为自己有效地利用“鲶鱼效应”的作用而得意。

从此,木田公司每年重点从外部“中途聘用”一些精干利索、思维敏捷的30岁左右的生力军,有时甚至聘请常务董事一级的“大鲶鱼”,这样一来,公司上下的“沙丁鱼”都有了触电式的感觉。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

把忧虑意识注入竞争机制之中,使组织保持恒久的活力,这是日本木田公司取得成功的关键。从某种角度上看,至少一部分人是为了满足基本的生理需求和安全需求而工作的,一种需求得以实现,其身上的惰性就会显现出来,逐渐失去前进的动力。如果这部分惰性分子在组织中占有了一席之地,就会抑制这个单位或

组织的积极性、进取性、创造性,形成一种停滞迟钝的状态。木田公司引进一些背景、价值观、态度或管理风格与当前群体成员不相同的个体并委以重任,无形中造成了一种竞争的态势,使原先那些懒于活动的“沙丁鱼”们有了触电式的感觉,有了一种强烈的忧患意识,因为外来人才即“鲶鱼”的存在,使他们陷入了一种危机之中,如果他们不去热情努力的工作,就会面临被淘汰的局面。现代行为科学理论认为,人们在险恶之际,为了求生存,会爆发出异乎寻常的勇气,极大地发挥出人体的潜在能力。木田先生营造了一种充满忧患意识的竞争环境,激发起每一个人的进取心、荣誉感和兴奋的动力,调动了员工的工作热情,使得木田公司又重新充满了活力。

有竞争才会有压力,有压力才会有动力,有动力才会有活力。木田先生的高明之处在于巧妙地运用了“鲶鱼效应”,牵一发而动全身,在公司上下形成了百舸争流、万马奔腾的局面,达到了“不待扬鞭自奋蹄”的理想结果。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在当前干部任用制度的条件下,有的领导鉴于本身的素质和能力等因素的局限,思维僵化,行为保守,不善于学习国内外现代管理的知识,缺乏竞争的理念和创新的意识,抱着传统的管理模式不放,过分相信权力的力量和道德的功能,往往使一个组织和单位陷入一潭死水的状态而不觉悟。还有相当一部分领导,明知竞争的推动作用,但心灵深处却惧怕竞争,讨厌竞争,有抑制内部竞争和个人冒风险的倾向。因为竞争很可能引起冲突,冲突就会带来失衡和动荡,这里既有中国传

统文化“中庸之道”“和为贵”等精神的影响,又存在担心在竞争的过程中波及面子、位子和其他既得利益的问题,即使不得已实行竞争,也会搞些不完全的、不规范的竞争,甚至不按客观规律办事,压制强者,保护“弱者”,追求竞争的形式,忽视了竞争的真正意义。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

当今的领导者面对的是正在以前所未有的速度发生变革的环境,全球经济一体化已成为不可阻挡的趋势,社会主义市场经济已经受到我国宪法的保护。市场经济就是竞争的经济,如果领导者不正视这一点,抱残守缺,固步自封,必将寸步难行。在这里我们推崇竞争,要求领导者在管理过程中启动竞争机制。但竞争只是一种手段,一个过程,而不是目的。竞争的目的在于“在相当广阔的范围内培植进取心、毅力和大胆首创精神”(列宁语),在充分了解竞争的意义之后,领导需如何运用竞争机制达到竞争的目的,就有个领导艺术问题。是扬鞭催马,让人们在诚惶诚恐中参与竞争,还是巧妙地营造一种氛围,使之“不待扬鞭自奋蹄”,两者之间有着很大的区别,包括参与者的生理、心理等反应都不尽相同。木田公司引进外来人才,是对人才竞争机制的一种张杨,它虽没有触动公司内部的人员结构,但造成的影响却是震撼性的“触电”感觉,这样既避免了内部可能发生的冲突,照顾了人们的自尊,又唤起了全体员工的忧患意识和荣辱感。不同的手段,相同的结果,你会采取哪一种呢?结论不言而喻。

(四)学习案例应该防止的偏差

竞争是与危机、压力相关联的。“人无压力轻飘飘”，有了压力才会有动力，它对于竞争的实现是件好事。但是领导者如果不能掌握压力的强度，了解不同个体对压力的适应度，就可能得到相反的结果。压力过小，达不到竞争的目的，压力过大，可能导致下属在生理上新陈代谢发生变化，心率加快，血压上升，头痛和心脏病发作，在心理上产生、焦虑、厌倦、烦躁、拖延等表现，在行动上甚至会出现被领导者和领导者之间的对抗和冲突。因此领导者必须把压力量调节到最佳的范围。一但出现压力量过大、过高的情况，领导者就必须学会帮下属减压，减少不良的压力，把压力控制在其所能承受的范围。如果片面强调竞争，不断给下属以各种压力，不做过细的工作，不注意观察下属出现压力过高的信号，不区分不同个性的下属所能承受压力的幅度，就达不到变压力为动力的竞争目的，甚至自己已经坐在了火山口上而不知觉。

古今政要用人招法举要(一)

用什么样的人当“一把手”

——一位地委书记力荐重用祝宏伟

祝宏伟屡遭厄运,1956年被打成“右派”后,到“文革”中又被下放到农场劳动改造了5年,干过农活,也养过牛,放过鸭。“文革”后,他从一个“摘帽右派”提拔到处级领导岗位。可以说,祝宏伟在工作中遇到好几位知人善用的领导,但决定把他选拔到地区一级领导人岗位上起了关键作用的,是具有改革开放意识的地委书记黎明。

1989年底,祝宏伟赴某市任市委副书记,代市长,与当时任市委书记的黎明并肩工作,高速推进了该市的各项工作,被人称为“两部电机带动着该地区”。这种说法来源于这两位领导人的学历——黎明毕业于西南交大电机系,祝宏伟毕业于哈尔滨市工业大学电机系。1989年,黎明出任地委书记后,祝宏伟接任该市市委书记之职。“两部电机”一南一北,更加高速地为该地区的改革开放运转。

1990年春节,有关部门在该市对祝宏伟的工作能力做了

详细的考察。发现祝宏伟虽身在小市,但对全区的经济状况十分熟悉。在汇报工作中,祝宏伟手中并没有笔记本,却能随口讲出一套套准确的国民经济数据,对这一点考察组十分赞赏。

一年后的1991年春节,黎明邀请有关领导再次到该市,共同对祝宏伟出任副专员一事进行考察和磋商。祝宏伟再次向地委领导汇报工作,讲到该市开发要搞好“金融、贸易、基础设施三个先行”时,黎明连连称赞说:“我们讲改革开放要有新思路,就是讲改革要有不同于前十年的新办法、新措施。研究新情况,探索新思路,关键在于要进一步解放思想,解放思想决不是一劳永逸的。”黎书记这次谈话明确指出,把“计划”和“市场”对立起来,说成是“姓社”和“姓资”的矛盾的观点是错误的,并对该市的工作大加赞许,说“凡是思想解放的地方、部门和单位,工作就打得开局面;凡是思想不解放的单位,就缺乏生气,工作也难搞上去。”

此时,黎书记就有了调祝宏伟进地区班子的打算,并在一些场合讲,要重视在经济改革中有开拓进取精神的干部。1991年3月,黎书记在听取有关部门汇报人大(时已地改市,黎仍任书记)筹备工作时再次指出:“当前中心工作的担子压力集中在政府身上,我想是否从实际工作需要出发,就政府人选作出增补,请大家考虑一下,看看是否需要?”但由于祝宏伟独立思考、敢于直言的性格,不见得所有人都喜欢,为此,黎书记专门讲过一段话:祝宏伟只能适合当“一把手”。祝宏伟的性格直率,在地区经委时,他是副主任,曾同左邻右舍的关系

搞得不大轻松,大家都没想到,他当了某市市长,却干得那么好。对于一些人的非议,黎书记直接提出祝宏伟适合当“一把手”,真可谓高屋建瓴,慧眼识英才。

黎书记讲话后不久,在市六届人大七次会议上,祝宏伟被增补为副市长,开始主管全市的经济工作。上任后,祝宏伟运用生产办、经贸办这两张“牌”统领全区经济工作,并开始雷厉风行地处理诸如“三角债”、产品质量低劣、生产效益滑坡等经济难题。他的能力和水平得到越来越多的人的认可,得到越来越多的支持。但是,对他曾是“右派”这一段历史,仍有一些非议。就这一问题,有一位老同志讲了一段很中肯的话,他说:“有些同志老是说‘对祝宏伟同志过去的错误,不能总是抓住不放’,这话看上去公正,实质上是错误的。”他接着说:“祝宏伟同志过去有什么错误?五六年他被打成右派,那不是他的错,他没有错误,是我们当时的政策错了。他不是改正,而是平反,彻底平反!”这段话一讲完,立即赢得会场上一片掌声。不久,在9月召开的市党代会上,祝宏伟当选为市委副书记,进入市里的决策层核心。

自此,祝宏伟的多方面的领导才能得以充分发挥,其远见卓识进一步影响着该区经济体制改革的全局。黎明欣慰地说:“祝宏伟在地方工作有突出表现,到地区工作后,思路广,敢挑担,敢碰硬,可以胜任。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

祝宏伟同志能够被选拔到市领导人岗位上,得益于黎明这个“伯乐”。这也正是黎明知人善用,用其长、容其短这一用人艺术的高超之所在。黎明曾这样评价祝宏伟:我们现在和将来就需要一批党性强、懂经济、思想解放、富于创新、任劳任怨的领导干部。祝宏伟有观点,有主张,有干劲,有胆有识,清正廉洁,处理问题既敢于坚持原则,又能随机应变,而且还赢得了“解决经济难题的能手”等美称。这些长处正是我们党和国家所需要的。但是祝宏伟性格刚毅,独立思考,敢于直言,头角峥嵘,待人严厉,不留情面。这些是他经常得罪人、不讨人喜欢的原因。加上他曾被打成“右派”,也被看成是他的“短处”。黎明同志排除一些人的非议,用其长,容其短,力荐祝宏伟,使他多方面的领导才能得以充分发挥。1998年,祝宏伟众望所归,当选为市主要领导,更应验了黎明同志提出的祝宏伟适合当“一把手”的高见。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

“金无足赤,人无完人。”求全责备,寻找“圣

人”，是当前领导者选人、用人存在的一种不良倾向。不能容忍别人的任何缺点、短处，甚至以偏概全，以瑕掩瑜，把洗澡水和孩子一起倒掉，以这样的观点来用人，那天下之人就无一可用的了。用求全责备的方法选用人，看起来是要用有才能的人，其实是对人才视而不见，淹没贤能，浪费人才。有些领导者之所以对人才求全责备，是因为出自这样一种心态，即对别人的缺点、短处，“明察秋毫”，一点豆大的不妨碍事业的缺点，也被看成是致命的危害，但对别人的优点、长处却只字不提。这样的用人思路，既不能得人，也不能容人，最终是天下只有“我”一个人可用，成为孤家寡人。

（三）通过案例应该吸取的经验教训

“骏马能历险，力田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生才贵适用，慎勿多苛求。”清代诗人顾嗣协形象生动地告诫人们，无论人对物都不要求全责备，更不能舍其长用其短。古代的这一用人思想，对于指导我们今天的用人实践，仍然具有十分重要的现实意义。用人要诀首先在于用其所长。领导者应该认真分析每个干部的特点和能力，分析其长处是什么，尽可能将他放在最能发挥他长处的岗位上。决不能用非所长，大才小用或小才大用，人才放错了位置等于一堆废品。其次，要容人之短。任何人有其长必有其短，有高峰必有深谷，才干越高的人，其缺点也往往越明显。在现实生活中，有的人可能不拘小节，或恃才自傲；有的人可能性格直率，个性较强，不易相处；有的人可能爱挑毛病，造成领导难堪等。这一类缺点和弱点，只要不涉及原则问题，就应

该容忍,并给予一些帮助,而不能因此埋没人才。再次,要能短中见长。俗话说:尺有所短,寸有所长。不知人短中之长,就不能“变废为宝”。有些领导者见到缺点多的人才就摇头叹气,认为“朽木不可雕也”。可见,这种“短中见长”,更需要领导者具有“伯乐”的慧眼。总之,领导者只有用人之长,容人之短,把各种各样的人才组织成结构合理的群体优势,才能形成“全才”,提高整体效能。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者用人所长,容人所短,并不是不见其短,不问其短,也不是对人才的缺点一味迁就,放纵不管,听之任之。对任何一个人才或干部的短处,作为领导者都要了解和掌握,做到心中有数,正确对待区别不同短处的性质。对于有些非本质的、非原则的短处,应允许在工作中克服改正;对于有才无德、心术不正,甚至政治立场、政治原则有严重问题的,决不能容许,更不能加以任用。一旦重用了这种人,会给党和国家的事业带来危害,其才足以济其奸,不可不慎。因此,我们要全面地领悟用人所长、容人所短的用人艺术。

顶住对人才的非议

——罗斯福重用霍普金斯

富兰克林·罗斯福曾经3次连任美国总统,并以善于用能人而闻名于世。在他当政期间,内阁中曾重用许多思想激进、有胆有识、敢于开拓创新的革新派人物。哈里·霍普金斯就是其中一位较为有名的代表。

在霍普金斯担任国民工程建设局长以后,他以旋风般的速度大规模推行社会救济计划,出色地完成了“以工代赈”的工作,吸收了416万失业者参加工作,有效地解决了失业问题和下层群众的生活急用问题。霍普金斯在执行社会救济计划期间,手中握有巨额金钱,但他不谋私利,“一心想着美国人民和富兰克林·罗斯福的利益”。社会救济工作花费的巨额资金是从政府税收中提取的,所以罗斯福新政时期实行了对大资本家征收高额累进税的税收政策。这种“劫富济贫”的做法直接损害了垄断资产阶级的利益,资本家对这一政策的执行者霍普金斯恨之入骨,不少有权势的人要求罗斯福罢免他。但罗斯福不为所动,因为他了解霍普金斯的能力和人品。尽管党内、社会上有那么多人对霍普金斯不满,罗斯福却一直对他加以重用,使得这位“语言尖刻,喜欢吵架”的人权力之大超过了总统身边的任何一位。

霍普金斯还具有超凡的外交才能。罗斯福经常派他作为私人代表,同丘吉尔或斯大林直接打交道,并且常说“哈里是实现我们意图的理想使节”。1941年,霍普金斯初访英国。罗斯福在给英王的信上介绍说:“霍普金斯先生是我的一位非常要好的朋友,我对此人寄以最大信任。”同年7月,霍普金斯访苏,罗斯福致电斯大林:“我要求你对他完全信任,就像你直接对我说话一样。”而事实证明,罗斯福没有看错人,霍普金斯在每次外交过程中,都能不负罗斯福的重托,出色地完成总统委任的每项重要使命,为罗斯福的外交成功奠定了良好的基础。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

罗斯福是一个善用能人的总统,在他当政期间,任用了一批思想激进、有胆有识、敢于开拓创新的革新派人物,进入了他的内阁班子,这些人对助罗斯福事业成功、连任总统起了极大的作用。罗斯福敢于力排众议任用哈里·霍普金斯,说明他具有非凡的政治眼光和魄力。每个人都有一定的长处,也有一定的短处。用人就要用其所长,扬长避短。尽管霍普金斯平时“言语尖刻,喜欢吵架”,但他有胆有识,敢于开拓创新,不谋私利。在霍普金斯担任国民工程

建设局长期间,大规模推行社会救济计划,出色地完成了“以工代赈”的工作,解决了416万失业者的就业问题,此举为社会的稳定及提高罗斯福的政府在美国人民中的威望起了重要作用。在霍普金斯从事外交工作过程中,又充分显示出他超凡的外交才能,不负重托,出色地完成了罗斯福总统委任的每项重要外交使命,为罗斯福的外交成功奠定了良好的基础。

罗斯福同时具有高超的用人艺术——充分信任。在领导者用人活动中,充分信任,会对任用者产生荣誉感,激发责任感,增强事业心,从而不断开创工作新局面,所以人们通常把信任誉作是“最高的奖赏”、“力量的象征”。从心理学的角度讲,信任是以人们心理上的“信任需要”为依据的。而当这种需要得到满足时,人们就会感到鼓舞和振奋。同时,这种期待信任的心理一旦得到满足,就意味着一种激励,可以激发人们积极的情绪。当霍普金斯的“劫富济贫”做法触动了垄断资产阶级的利益,由此引起了党内、社会上不少有权势的人的非议,要求罢免霍普金斯时,但罗斯福正确对待这些非议,没有因此否定霍普金斯的办事能力,仍一直对他充分信任,大胆使用,甚至让他的权力超过了总统身边的任何一个人。由于得到罗斯福的充分信任,霍普金斯积极工作,大胆改革,用实际行动、非凡的业绩来证明罗斯福并没看错人。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

用求全责备的观点选才,要求所选用的人“十全十美”,不得有缺陷,要有缺点或群众有点意见就让人才在“放一放、看一看”中拖延。现实生活中,“十全十美”的完人是没有的。人

才也是人,总会存在这样那样的缺点或弱点,而且一般情况下,既然是人才,通常都会忙于事业,没有时间去过多照顾、调整人际关系,或者缺少人情世故,毫无顾忌地秉公直言,也往往容易得罪领导,得罪同事,而被认为是“骄傲自满”、“目无领导”、“群众关系不好”等等。有的人工作积极,业务熟悉,开拓意识强,受到表扬多了,也往往容易招惹种种非议,甚至无中生有,遭人诽谤。有的领导甚至嫉贤妒能、任人唯亲等。在这样的用人观点指导下,领导者不可能做到知人善任,也不可能力排众议,敢于挺身而出,理直气壮地保护、支持正气,更不可能把人才放到最能发挥其才能的岗位上,量才适用,用其所长,扬长避短。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

罗斯福能够连任总统,这与他善于用能人是分不开的。

金无足赤,人无完人。一个有才能的人可能同时也是一个有缺点的人。如何任用这一类的人才?“用人所长,避人之短”应该是一个领导者明智的选择。明智首先要理智,就是要能够以一颗平静之心,冷静地对待能人身上存在的缺点,不犯“一叶障目,不见森林”的错误。其次是用其所长。每个人都会有优点和缺点、长处和短处,作为领导者,应该懂得并尽力发掘下属的长处,扬长避短。“骏马能历险,力田不如牛;坚车能载重,渡河不如舟。”一个善于用人的领导者,一定要善于根据每个人的才能和长处,把他们放在最能发挥其长处的岗位上,使人尽其才,才尽其用。再次就是不求全责备。只要不影响工作和人才优势,对其身上的缺点应该容忍,特别是一些无

关大局的小节。一些有才能的人,往往都可能有点恃才傲物的性子,如果求全责备,人才便有可能拂袖而去。俗话说“艺高人胆大”,技艺高超、学识渊博的贤能之士,因其看事透彻,具有远见卓识,说话处事自有其独到之处,有时甚至会态度生硬,口出“狂”言。对此我们应有正确的态度,切不可因小而失大,以偏概全。

敢于选用有争议的人,这是需要有眼光和胆识的。由于人们认识客观事物的立场、观点、方法不尽一致,认识水平和切身利益迥然不同,在对某个人作出评价时,势必会出现一些明显的认识误差或认识“伸缩度”。对于某些很有才干的人来说,否定了他的长处,就等于否定了他的人才价值。因此,一个审慎的领导者,决不会轻易否定一个下属的特长,当下属的特长得到发挥而引起人们的争议时,作为领导者,首先要做的就是细心观察,搜集事实,然后根据调查研究得来的第一手材料,作出自己的独立判断,决不能人云亦云。要知道,凡有争议,必有是非。只要经过认真鉴别,是对的就要坚决支持,毫不犹豫地大胆使用,使其能充分发挥自己的才干。在某种意义上说,敢于力排众议,果断选用贤能,正是精明而又有胆识的领导者爱才重才的具体表现。

“把重任交给谁？”

——密特朗邀请华裔贝聿铭主持改造卢浮宫

到巴黎卢浮宫观光,除了有幸看到那里著名的达芬奇油画蒙娜丽莎和美丽绝伦的维纳斯雕像等琳琅满目的艺术珍品之外,对博物馆入口那座金字塔表建筑物的奇特造型,无不叹为观止。

卢浮宫是位于巴黎市内塞纳河畔的一座古老宫殿,法国大革命之后,卢浮宫成了一座法国的国家博物馆。但那古老的宫殿里却显得阴暗潮湿,原来的出入口已无法容纳每天数以万计的游客,以及缺乏通往各展厅的通道。这个难题虽早在路易十四时就曾试图改造,但300余年来始终令法国建筑师们束手无策。80年代初,总统密特朗上任不久,便专门邀请著名美籍华裔建筑大师贝聿铭主持设计卢浮宫博物馆的改建工程。此决定立即引起当时法国建筑界和传媒的一片哗然,纷纷在报纸上撰文指责总统:不该把如此重任委托给一个中国人,丢尽了法国人的脸,感到无法接受。然而,高瞻远瞩的密特朗总统对贝聿铭的非凡才能则深信不疑,他顶住了来自舆论和议会的种种压力,初衷不移。

其实,贝聿铭之所以会毅然决定担此重任,不仅在于他具有丰富的经验和卓越的才能,并且他早已胸有成竹,具有十分

的把握。贝聿铭先生出身于中国苏州望族,有名的狮子林原是他祖辈之园林。早年在上海圣约翰大学附中求学,1937年进圣约翰大学就读。以后他转赴美国留学,在著名的麻省理工学院攻读建筑,毕业后再进哈佛大学深造,获建筑硕士学位。40年代,他又跟随当时一位杰出建筑大师格鲁比斯实习,边工作,边深造。50年代初,贝先生赴欧洲开拓他的建筑事业。当时,他仔细考察了希腊神庙和英国教堂,并汲取了其中的精髓。他还在巴黎花了不少时间,悉心研究如何处理好卢浮宫中的建筑群和侧厅间布局之关系。可见他之所以能决定接受密特朗总统的亲自委托,决非偶然。

新建筑揭幕的那一天,卢浮宫拿破仑院中各界名流云集。新闻传媒纷至沓来。当法国总统密特朗亲自将那金字塔形建筑物的巨大丝绒帷幕拉开时,顿时在人群中迸发出一片惊叹和欢呼声。但见那用钢条框着的连片玻璃方块,犹如用细丝网罩着一具无形的三维框架。那巨大的金字塔玻璃面上反射出周围建筑和蓝天白云,与美丽、宏伟的宫殿建筑融为一体。入晚之后,这座玻璃金字塔就像一座巨型水晶灯,光芒四射,十分壮观。

当人们走进那“金字塔”大门,便有宽畅的自动扶梯把成群的观众送至地下大厅。在华丽、明亮的大厅里,你可以方便地寻找到展出的信息和服务台。从这里顺利地通往三个楼面的十个展厅,它包括古希腊、古罗马、古埃及的众多文物,也可以看到东方的瓷器、欧洲的油画和雕塑。在博物馆里,还设有礼堂、餐厅、礼品商店、贵宾室等功能设施,使参观者处处感到

异常方便和舒适。

若干年来,国际建筑界已将这座由贝聿铭大师主持设计的杰作视为 20 世纪经典之作,并把它称作“贝氏金字塔”。这在近代建筑史上是绝无仅有的殊荣。

数十年来,在贝聿铭先生的主持指导下,已经创造性地设计了许多国际上著名的建筑物。其中如香港的标志性建筑——高矗云霄的香港中国银行大厦等,都是他的代表作。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

用人是需要胆识和勇气的,尤其是在将重任委派于那些有争议的人才时,更需要胆识和勇气。作为领导,无论在哪一方面,都需要有自己的主见,不能人云亦云,受人左右。在用人上尤其如此。对于那些确实有真才实学的人,就要大胆启用,而不必过多顾及旁人怎么看,怎么说。因为,对任何事物,不同的人从不同的角度看总会得出不同的结论,对人亦然。不同的人看同一个人,总会带上他个人的主观色彩,甚至偏见。因此,当一个领导要提拔或重用一个人时,总会听到一些不同的声音,这是很正常的。关键在于,领导如何对待这些不同的声音,尤其是这些声音在数量上占有绝对优势时,领导者

是否该改变初衷，“发扬民主，顺乎民意”呢？如果此案例中，密特朗真的放弃自己的初衷，按照当时占绝对优势的反对派的意见而不将改造卢浮宫的任务交给贝聿铭大师，那么，可以肯定地说，世界上就不可能有“贝氏金字塔”这一经典之作，世界建筑史上就会少了一件传世佳作，这不仅是法国人民的损失，也是世界人民的损失。此案例再一次印证了这样一个原理：真理有时是掌握在少数人手中的。所以，领导者在用人时，应该有足够的勇气和魄力，对于自己认定的人才就要大胆去用，放心去用，坚持自己的主见，而不为他人左右。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

偏听偏信，犹豫不决，不能正确对待有争议的人才，是目前领导工作中存在的普遍问题。在人才的选拔和任用中，总会有人对某个即将提拔的同志指出这样或那样的问题。的确，人无完人，金无足赤，任何人身上都可能有这样或那样的缺点。有人提出来，这本不足为奇，问题是一些人出于偏见或不怀好意，甚至无中生有，故意伤害好些同志，使他们得不到提拔重用。也有一些人出于观念不同而对某些缺点看得很严重，比如，一些较年长的同志可能会认为某位性格开朗外向的年轻人“不够稳重”，因而认为他不适于担任领导等等。诸如此类的问题长期以来存在于人才的提拔和重用中。而有些领导却往往经不住别人的好说歹说，不能辩证地看待人才，不能科学地分析别人的意见，往往因某种意见在人群中占上风时，也顺大流改变自己的初衷。本来自己认为某位同志有某方面的才能，适于担任某方面的工作，但经不起旁人的说三道四或

迫于舆论的压力,不得不改派他人,致使一些人才得不到重用,他们的才能发挥不出来,而导致用人的失误。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

只要是人才,就应大胆重用,而不必顾及旁人怎么看。对于有争议的人才,更应该辩证地看待其有争议的地方。看看这种争议是出于客观还是主观(或偏见),是出于公心还是私心。该案例中舆论对于贝聿铭大师的反对,更多地是出于种族偏见,而不是持实事求是的态度。因此,密特朗总统对于这样的偏见不加理会、不改初衷是完全正确的。退一步说,即使舆论所指出的某人的缺点错误确实存在,作为领导也要客观地分析这种缺点是否会影响该同志担任此项工作。如果并不构成影响,这些缺点就不应成为影响该同志担当此重任的障碍。比如,美国人并不会因克林顿的性丑闻而赶他下台。只有这样,才算分清主要矛盾和次要矛盾,这样的领导才是一位成熟的领导。

(四)学习案例应该防止的偏差

力排众议,大胆使用人才不是无条件的,它的前提条件是:领导者必须对他即将提拔的人有足够的了解,从而肯定“他”确定是个人才。在这样的前提下,才可以不考虑旁人的意见,才可以避免一意孤行,用人失察。如果领导对某人没有全面的了解(包括其优缺点),而只是看到他的某一方面,比如某人“很听话”、“很善于搞关系”等等领导眼里的优点,就决定提拔重用,而不管群众的意见,那么,就可能导致用人失察。因此,在领导对某同志还不十分了解的情况下,应多听听群众

意见,发扬民主,对于群众反映的某些重大问题应特别留心,避免一意孤行,导致严重失误。

古今政要用人招法举要(二)

身边何以聚起 300 虎将？

——李嘉诚的用人之道

李嘉诚由一个微贱的打工仔成为香港首富，“长江”企业由一间破旧不堪的小厂成为庞大的跨国集团公司，他的巨大成功离不开“用人之道”。李嘉诚的企业取名“长江”，就是基于其不择细流，有容乃大。李嘉诚认为，只有像长江一样具有博大的胸襟，承认他人的长处，才能得到他人的帮助。而成就事业最关键的，就是要有人能够帮助你，乐意跟你工作。

企业的发展，在不同的阶段，企业领导扮演的角色不尽相同；而企业领导下属的辅佐人才，在不同的阶段，亦不相同。

在企业创立之初，企业领导最希望有忠心耿耿、忠实苦干的人才。在塑胶厂初创时期，别说它的下属，就是李嘉诚本人，也须凭自己的双手安装机器，生产制品，设计图纸；靠自己的双腿，走街串巷，采购和推销。上海人盛颂声，潮州人周千和，从 50 年代初就跟随李嘉诚，盛颂声负责生产，周千和主理财务，他们兢兢业业，任劳任怨，辅助李嘉诚创业，是“长江”劳

苦功高的元勋。1980年,李嘉诚提拔盛颂声为董事、副总经理;1985年,他又委任周千和为董事、副总经理。李嘉诚说:“长江实业能扩展到今天的规模,要归功于属下同仁的鼎力合作和支持。”

创业之初,忠心苦干的左右手可以帮助“起家”,但元老重臣并不一定能跟得上形势。到了某一个阶段,倘若企业家要在事业上再往前跨进一步,他便难免要向外招揽人才,以推动企业进一步发展。李嘉诚如果一直只任用元老重臣,“长实”(长江实业)的发展相信会不如今天。“长实”在80年代得以急速扩展及壮大,和李嘉诚不断提拔年轻得力的左右手实在大有关系。

在“长实”管理层的后起之秀中,最引人注目的算霍建宁。霍建宁负责财务策划,擅长理财。他认为自己不是个冲锋陷阵的干将,而是个专业管理人士。李嘉诚很赏识他的才学,1985年委任他为“长实”董事,两年后提升他为董事、副总经理。是年,霍建宁才35岁,如此年轻就任香港最大集团的要职,在香港实为罕见。

与霍建宁任同等高职的少壮派,有一位叫周年茂的青年。周年茂是长江元勋周千和的儿子,在学生时代就被李嘉诚作为长实未来的专业人士培养,送他赴英专修法律。周年茂回港即进“长实”,李嘉诚指定他为公司发言人。两年后的1983年即被选为“长实”董事,1985年与其父周千和一道被耀升为董事、副总经理。周年茂任此要职的年龄比霍建宁还小,才30出头。周年茂一帆风顺,飞黄腾达,不能说与李嘉诚的关

照毫无关系,但最主要的,仍是他自身的实力。周年茂外表像书生,却有大将风范,临阵不乱,该争该弃,都能较好把握分寸,令李嘉诚感到放心。他深孚众望,得到公司上下“雏凤清于老凤声”的好评。

长江的地产发展有周年茂,财务策划有霍建宁,楼宇销售则有女将洪小莲。霍建宁、周年茂、洪小莲,被称为“长实”系新型三驾马车。洪小莲年龄也不算大,她全面负责楼宇销售时,还不到40岁。洪小莲在60年代末期,长江未上市时就跟随李嘉诚任其秘书,后来又任“长实”董事。洪小莲人漂亮,风度好,待人热情,在地产界,在中环各公司,提起洪小莲无人不晓。洪小莲是个彻底的务实派,面试一名信差、会议所需的饮料、境外客户下榻的酒店房间等,她都要一竿子插到底。

80年代中期,“长实”管理层基本实现了新老交替,各部门负责人大都是30~40岁的少壮派。李嘉诚的左右手,还有一个显著的特色,就是聘用了不少洋人。李嘉诚认为,他聘用洋人是因为集团的利益和工作确实需要他们。

70年代初,李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身投入地产业,高薪聘请两位掌握最现代化塑胶生产技术的美国专家任长江实业的正、副总经理,并赋予他们实权。80年代中期,李嘉诚已控有几间老牌英资企业,这些企业有相当部分外籍员工。李嘉诚认为,用洋人管洋人,更利于相互间的沟通,是最有效的办法。还有重要的一点,这些老牌英资企业与欧美澳有广泛的业务关系,长江集团日后必然要走跨国化道路,启用洋人做“大使”,更有利于开拓国际市场和进行海外投资,因为他们

具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

“长实”董事局副主席麦理思是英国人，毕业于著名的剑桥大学经济系。1979年，麦理思正式加盟“长实”，与本港洋行和境外财团打交道，多由麦理思出面。李嘉诚器重他，不仅看重他的英国血统、名校文凭，更看重他是个优秀的经济管理专家。李嘉诚入主和黄洋行，韦理卸职后，李嘉诚提升李察信为行政总裁。1983年，李察信离职，李嘉诚又雇用另一位英国人——初时名不见经传，后来名声显赫的马世民。马世民等于是李嘉诚连公司一道买下的人才。1984年，马世民即坐上和黄集团第二把交椅，任董事、行政总裁。除和黄外，马世民还先后出任港灯、嘉宏等公司董事会主席。马世民是“长实”系除老板李嘉诚外，第一个有权有势、炙手可热的人物。李嘉诚表示：“我一个人没有那么多时间做那么多间公司的主席。”另外，青州英泥行政总裁布鲁嘉，也是英国人。在和黄、港灯两大老牌英资集团旗下，留任的各分公司董事长、行政总裁达数十人之多。

李嘉诚曾高兴地对记者说：“你们不要老提我，我算什么超人，是大家同心协力的结果。我身边有300员虎将，其中100人是外国人，200人是年富力强的香港人。”马世民把李嘉诚左右手称为“内阁”。评论家说：“这个内阁，既结合了老中青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式。”

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

李嘉诚作为一个成功的企业家,他成功的秘诀之一就是深谙用人之道。曾有学者评论说:“李嘉诚成功的关键,是他融汇了中西文化的精华,采用西方先进的管理。”创业之初主要靠自己,发展阶段就要靠集体了,要集众人之智慧和才华,企业方可成功。这时,怎样用人,用什么人,就成为管理的关键。李嘉诚能根据企业的需要和当时的环境,起用不同的人才,为企业的发展壮大起到了重要的作用。

纵观李嘉诚的用人之道,可以发现他在用人上有三个特点:

1. 重视引进和起用新人,没有一味只用元老重臣。“流水不腐,户枢不蠹”的道理大家都清楚,人才流动也是如此。不断引进或起用新人,可以使新思想、新观念冲击旧有的管理模式,使之不陷入一潭死水的局面,由此才能保证企业常新,不断发展。

2. 大胆起用年轻人才。“年轻”是李嘉诚身边得力干将的一个显著特点。如“长实”副董事经理周年茂、霍建宁任职时不过三十几岁,董

事洪小莲亦四十刚出头。年轻人才精力充沛,适应高强度、大负荷的工作;思想解放,不墨守成规,易于冲破旧有的束缚,与时代发展保持同步。大胆起用年轻有为之士,可使企业紧跟时代发展的脚步,贴紧时代的脉搏,使企业永远走在时代前列。

3. 放手使用洋人,“洋为中用”。起用“洋人”不单是因为“外来的和尚会念经”,而是因为发达的资本主义国家,企业管理制度业已相当完备,生长于其间的“洋人”,耳闻目濡先进的管理经验。起用“洋人”有利于引进先进的管理经验,有利于企业的规范化和国际化,给企业一个较高的起点。

如此中外兼顾、老中青相结合的领导集体,已成为李嘉诚“默契的内阁”,正是这种默契,使“长实”、“和黄”这样一个大集团,始终保持了迅速做出决定的灵活性和一致性。这样的领导集体,符合科学化、专业化、年轻化的原则,所以李氏集团在现代经营活动中才能如鱼得水,长盛不衰。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不少领导者在用人时,往往重视“资历”胜于重视“能力”,总认为“姜是老的辣”,“嘴边没毛,办事不牢”。确实,一个人的资历是由多年的工作积累而来的,资历高的人,一般思想成熟,比起年轻人,他“走的桥比人家走的路还多”,在技术、管理等方面经验比较丰富。应该承认,一般来说,有资历的人都有一定的能力。但是,资历只是反映过去的工作经历,不能说明以后的发展。而且,在某些时候,一些人的资历高仅仅是因为工作时间长,其工作能力并不突出。

如果领导者用人只迷信资历而不分贤愚,一方面会造成组织的效率下降;另一方面也会压抑人才,造成人才流失,不能吸引新人才。过分看重资历,无论什么重任都是资历高者优先,什么事情都论资排辈,年轻有为的人才只能在不显眼的岗位上耗费青春,这就不可避免地要打击人才的积极性,影响其才能的发挥,降低组织的工作效率。人才长期受到压抑,就会另择高枝,“以资择人”的标准也会令有能力者望而却步,另谋他途。一个组织,人才不断外流,又没有新的人才补充,就如同人体失血而没有新鲜血液补充一样,必然是缺乏活力的,长此下去,必然会导致事业的失败。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者用人,首先要有“海纳百川”的容才之量。“宰相肚里能撑船”,说的就是领导者要有广阔的胸怀。领导者有容纳人才的心胸,才能吸引人才,任用人才,否则,人才就会流向他方。此处不容人,自有容人处。领导者应善于任用各方面的“能人”,不能搞“武大郎开店”。应该看到,手下的人才超过自己的越多,越说明你会使用人、培养人,越能够吸引人才;众多人才凝聚在你身边,你的事业才会不断发展,成就才会不断扩大。

领导者用人,还要注意合理的人才结构,即所谓领导群体的科学化。在现代社会中,企业、单位的领导往往不是一个人,而是一个领导群体。领导群体是以整体面貌出现的,只有当整体处于最佳状态时,才能充分发挥效能,对整体功能的发挥具有决定性作用的就是其内部结构。领导活动是一个相对封闭的管理系统,具有高度的综合性,需要具备并能综合运用

社会科学和自然科学多方面的知识,这就要求领导群体要有一个合理的人才结构。合理的人才结构主要包括年龄结构、知识专业结构、性格气质结构等。

领导群体的专业化,就是要求领导群体应具有较高的和较全面的专业知识结构,由具有不同专业和知识水平的人才构成。专业知识要适应工作岗位的需要,有专长社会科学的,也有专长自然科学的;有懂软科学的,也有懂硬科学的;有擅长理论的,也要有实践经验丰富的。当然,领导群体的“专业化”不等于“专家化”,一个很有水平的专业人员,一个专家,在做领导工作时不一定很有水平。在领导群体中,既不能是单一的只懂管理、不懂业务的行政人才,也不能是单一的技术人才,而应有合理的专业知识结构。一般来说,“外行领导内行”的效果是不好的,领导群体中应该配备精通各专业的行家,而这些行家应该同时具备一定的管理知识和综合知识,有一定的领导水平。

领导群体的“年轻化”不是指“青年化”,而是要有合理的年龄结构,即“梯形年龄结构”。不同年龄的人所具有的经验、才能、知识、水平各不相同,领导群体应由适当比例的老、中、青三方面组成,并处于一个不断发展的动态平衡之中,这样才能发挥不同年龄人才的各自优势,发挥整体的最优效能。一个领导群体之中不可能个个都是无所畏惧、勇往直前的青年人,当然也不能全是资格老、辈分高、德高望重的“老臣”,而是要有合理的老、中、青比例,这样才能在保证组织平稳运作的同时,紧跟时代发展的脚步,贴紧时代跳动的脉搏。

学会察贤辨才

——康熙力排众议任施琅

康熙二十二年(1683年),清军水师乘风破浪,一举攻克澎湖,随即进取台湾,迫郑克爽投降,一直与中央政府分庭抗礼的台湾至此又重新统一于清朝政府的管辖之下。指挥这次重要战役的就是降清的郑芝龙部将施琅,而慧眼识英雄,大胆使用施琅的正是清朝著名的康熙皇帝。当时,在众多大臣反对的情况下,康熙皇帝敢于任用郑氏降将确实需要些胆略和气魄。康熙帝的这一果断决策正是建立在善于察贤辨才,并真正了解施琅的基础上的。后人曾就此评论说:“台湾平,琅专其功。”“功名之际,有难言之矣。大敌在前,将帅内相竞,审怪坚任,一战而克,非圣祖(即康熙帝)善驭群才,曷能有此哉?”这是对康熙皇帝善于用人的高度赞扬。

施琅(1621—1696年),字尊侯,号琢公,福建晋江人。原为明朝总兵郑芝龙的部将,顺治三年(1646年),郑芝龙降清,施琅亦从降。十三年(1656年)升副将,十六年(1659年)升总兵,康熙元年(1662年)迁水师提督。施琅归降之后,一直忠心耿耿,为清朝的统一大业奋力拼杀。但是,当时朝廷内掌权的满、汉官员并看不起他,特别是康熙初年掌权的鳌拜集团更不肯重用他。

康熙初年,郑成功之子郑锦据台湾,并欲攻福建。施琅调兵遣将,出海截击,大败之。七年(1668年),鉴于郑锦已势单力薄,施琅密奏朝廷,“宜急攻之”。刚刚亲政一年的康熙皇帝览奏之后,立即召施琅入京,并亲询方略,施琅言:“贼兵不满数万,战船不过数百,锦智勇俱无。若先取澎湖以扼其吭,贼势立绌;倘复负固,则重师泊台湾港口,而别以奇兵袭南路打狗港及北路文港海翁堀。贼分则力薄,合则势蹙,台湾计日可平。”十五岁的少年天子康熙皇帝虽然第一次与施琅当面交谈,但施琅的谋略与能力却深深地打动了他的心。他很赞赏施琅收复台湾的计划,遂着部议。由于康熙帝刚刚亲政,朝廷大权仍掌握在以鳌拜为首的保守势力中,而这些人一贯反对施琅,因此以“海洋险远,风涛莫测,长驱制胜,能计万全”为由,将施琅的建议搁置下来,并裁其水师提督,改授内大臣,调回京师。

不久,康熙帝计擒鳌拜,真正掌握了大权。由于三藩事起,统一台湾之事便暂时放下,但他心中时刻不忘。康熙二十年(1681年),三藩平,康熙帝再次提出统一台湾问题,并询问群臣意见,结果群臣“咸谓海波不测,难以制胜”,反对进取台湾。这时,内阁学士李光地、福建总督姚启圣都认为台湾可取,并推荐施琅担当此任。康熙皇帝想起十几年前的往事,也认为“壮猷硕画,无出公(指施琅)右者”。于是,再次召施琅入宫,并“宴内廷,谘进讨事”。由于施琅“治军严整,通阵法,尤善水战,谙海中风候”,因此他向康熙皇帝详细谈了如何训练水师,如何利用风向变化等具体方略。康熙帝听后十分满意,

决定再次任其为福建水师提督,即赴前线,操练水师,待机进取台湾。这时,有人提出,施琅既已调京多年,不宜再派往福建,康熙帝不予理睬。又有人公开反对任用施琅,“以为不可遣,遣必叛”。康熙帝仍不为所动,既然主意已定,就用人不疑。于是,当机立断,晋施琅为太子少保,兼福建水师提督。施琅临行之时,康熙皇帝还特意“临轩劳之”,并勉励他说:“平海之议,惟汝予同,其努力无替。”

施琅受知遇之恩,果然不负康熙帝的厚望,他积极训练水师,做好了大战前的一切准备工作,终于在康熙二十二年克澎湖,迫郑克爽投降,使统一台湾大业顺利完成。

清军在攻占台湾后,对台湾的处理问题又出现了分歧。有人荒谬地提出,“宜迁其人,弃其地”。李光地甚至提出“招来红毛,畀以其地”,将祖国领土台湾奉送给西方殖民主义者。施琅则坚决反对放弃台湾,力主台湾不可弃,奏请设官兵镇守。他认为“弃之必酿成大祸,留之诚水固边圉”。康熙皇帝坚决支持施琅的主张,指出:“台湾弃取,所关甚大”,“弃而不守,尤为不可”。于是,遵照施琅的意见,在台湾设一府三县,并设一总兵,驻兵八千。至此,台湾的行政建置完全与内地划一。

此后,在镇守台湾的问题上,康熙帝仍十分信任施琅。康熙二十七年(1688年),年近七旬的施琅以年老多病、行动不便请求解任,康熙帝对他说:“吾用汝心,不在乎手足矣。”充分说明了康熙帝对施琅的了解与信任。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

领导者用人,首先要能够查贤辨才,善于发现人才是领导者知人善任的前提。康熙皇帝在收到施琅的密奏之后,立即召其入京,与他探讨攻打台湾的问题。虽然是首次面谈,但康熙已经敏锐地发现,施琅有出色的谋略和能力。十几年后,当统一台湾的事情再次提上议事日程的时候,康熙又再召施琅入宫,详细讨论了攻取台湾的具体方案,进一步确认施琅治军严整,通阵法,特别是擅长水战,熟悉海中的气候,是领兵攻打台湾、完成统一大业的最佳人选。如果没有康熙慧眼识英雄,施琅恐怕要在京城平平庸庸做一辈子窝囊官,如何能建立平定台湾的赫赫战功呢?

领导者还应该有力排众议、大胆用人的胆略和气魄。康熙任用施琅,也是遇到不少阻力的。施琅是明朝降将,一些朝廷重臣对他有偏见,看不起他,惟有康熙能够了解他的才华;也是因为他的明朝降将身份,不少人认为只能把他拴在京城,不能放他到外地,特别是不能派他去攻打明朝旧臣的后裔所占据的台湾,怀疑一

派他出去,他就会叛逃。但康熙基于自己对施琅的充分了解和信任,仍果断地任命他为水师提督,并将平定台湾的重任托付给他,最终的结果证明康熙重用施琅的决策是正确的、英明的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在现实生活中,常常有一些领导者由于某些偏见,不能正确地识别和使用人才。一种偏见是以点概面,缺乏对一个人的整体认识。要么“一俊遮百丑”,一样好就样样好;要么以瑕掩玉,有过一点失误就全盘否定。另一种偏见是只凭印象来判断,缺乏对一个人的客观认识。往往先入为主,形成认识一个人的定型模式:如果初次见面留下良好的印象,就认为他是“好人”,对其在工作中的失误就容易忽略,或是找客观理由为其掩饰;反之,如果初次见面的印象不好,就认为他是“坏人”,对其工作中的成绩视而不见,或认为是“瞎猫逮着死耗子”——纯属偶然,或怀疑他动机不纯,“出风头”。

抓住一点,不顾其余,一叶障目,不见泰山;静态地看人,只凭一时一事就轻易下结论;只听其言就信其行,只凭主观印象不看实际表现等等,这些都是领导者在识人用人时容易出现错误倾向,往往会埋没人才、浪费人才、压制人才,反而令投机取巧、滥竽充数的庸才有可乘之机,给我们的工作和事业带来严重损失。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

只因为施琅是投降过来的,有的朝廷重臣就因此而看不起他,不重用他;也是因为“出身不好”,“有历史污点”,不少人

就认为他不忠诚,有机会就会叛逃。事实证明,这些偏见和印象都是错误的。康熙的英明之处就在于,他能够排除干扰,公正、客观、全面地了解 and 认识施琅,放手使用人才。

要正确地科学地认识人才,应该从整体上来考察。一是要全面地看人,把人的各个方面的表现、情况联系起来,从整体上把握其本质和主流;二是用发展的、动态的眼光看人,人在实践中不是一成不变的,要注意人的各方面的动态变化和趋势,看到人的潜力和发展前途;三是要在实践中看人,听其言、观其行,重实际表现,特别是要注意人在关键时刻的表现,疾风知劲草,路遥知马力,烈火识真金,就是这个道理。

从整体上来识人,就是要全面考察人才构成的基本要素:德、识、才、学、体,他们之间是互相促进、互相制约、相辅相成的一个整体。我们所要求的人才应该是德、识、才、学、体全面发展的,但是,在现实生活中,没有十全十美的全才,我们应该扬长避短,做到物尽其用,人尽其才,这也是从整体上认识人才的基本思想。

赏赐的箱子里装的是什么“宝贝”？

——魏文侯、秦穆公的用人艺术

战国时期，中山国的国君姬窟昏庸无道，残害百姓。魏文侯应中山国百姓的请求，派兵讨伐中山国君，任命乐羊为统兵之将。可是，乐羊的儿子乐舒是中山国君的近臣，并且深得重用。很多人因此认为乐羊一定会袒护他的儿子，不会认真打中山国。乐羊率军包围中山国后，采用攻心战术，一连几个月围而不攻。魏国的很多大臣对此愈加猜疑，纷纷上书魏文侯建议撤换乐羊。魏文侯不仅没有听从大臣们的建议，反而经常派使者带上礼品、酒食慰劳乐羊和他指挥的军队，并为乐羊修建住宅。终于，乐羊攻克中山国，凯旋回朝。

魏文侯高兴地乐羊举行庆功宴。宴会之后，他赏给乐羊一个密封的大箱子。大家心想，这一定是犒劳乐羊的金银财富了，乐羊心里也乐滋滋的。可是，他打开一看，却愣住了：箱子里装的不是什么宝贝，正是乐羊围攻中山国期间大臣们猜疑和攻击乐羊的秘密奏折！乐羊恍然大悟：他攻克中山国的胜利，首先仰仗于魏文侯藏折任将、用人不疑的气度啊。

春秋时期，大国争霸。作为王霸之一的秦穆公曾经乘晋国国君病逝之机，不顾本国大臣们的反对，执意派兵越过晋国山区，奔袭邦国。当秦军进入晋国肴山峡谷的时候，突然遭到

晋军伏击，秦军全军覆没，主帅孟明视，副帅西乞术、白乙丙被晋军活捉。晋国为了羞辱秦国，同时也出于借刀杀人的考虑，决定将孟明视等三人放回秦国，因为这三个人丧师辱国，难免一死。

可是，当孟明视等三位败军之将狼狈回到秦国的时候，秦穆公却身穿白衣素服，亲自到郊外迎接他们，对他们好言抚慰，还为战死的将士祭奠痛哭。回到都城之后，秦穆公发布引咎自责的《秦誓》，当众痛责自己的错误决策，造成将士受戮，国家受辱。有人建议惩处被晋国放回来的败军之将。秦穆公回答说：“孟明视、西乞术、白乙丙都是杰出的将才，只是由于我的错误决策才兵败被俘。我不能移咎他们，拿下属当替罪羊。况且胜败乃兵家常事，因一时失败而处死将帅，谁还敢甘愿为国家效力呢？”他下令恢复这三个人的官职，让他们享受原有的待遇，比以前更加信任他们。

秦穆公引咎自责、不嫁祸于人的行动，使国民心悦诚服，孟明视等三人更是感激涕零，发誓要报答穆公的知遇之恩。三年之后，孟明视等三人统领秦军讨伐晋国，报仇雪耻，大败晋军。秦国威名大震天下。

〔评析〕

（一）案例蕴涵的道理

上述两个案例说明了一个道理：即领导者只有用人不疑，才能赢得部下的忠心，才能取得

最终的胜利。“用人不疑,疑人不用。”这是我国从古至今每一位优秀领导者的用人原则。当部属正致力于完成某项事业的时候,上司切不可轻易听信流言蜚语,对部属妄加猜疑。这样做只会前功尽弃,害人害己,甚至祸国殃民。魏文侯之所以讨伐中山国君取得成功,就在于他不偏听偏信,他能够做到任而信之,信而专之,不为谗言所动。他的藏折任将之举,显示了他用人不疑的气度。同样,秦穆公在败军之将面前引咎自责、敢于承担责任的行动不仅显示了他的宽广心胸,更使得国民心悦诚服,特别是他重用败兵之将,并且充分信任他们,使得几员大将感激涕零,发誓要报答他的知遇之恩,最终,他们打败了晋军,使得秦国威名震天下。由此可见,用人不疑能够给人以巨大的精神鼓舞和无形的力量,可以充分调动人的主观能动性、积极性和创造性,是取得成功的一种内在力量。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

“用人不疑,疑人不用”,历来是有见识的政治家用才的一贯主张。然而,现实中也有一些领导者用人却多疑,不仅疑窦丛生,而且越疑越真,终无可信之人。这样的领导者,即使得到了人才,也未必能用好人才。像吴王夫差杀伍子胥、楚襄王逐屈原、汉文帝贬贾谊等都说明了这一点。小人的挑拨离间、制造谣言,工作、生活中的一些误解,领导者的心胸狭窄、忌贤妒能,都会使人才被怀疑和猜忌。作为领导者,如果在闲言碎语面前乱了方寸,不辨真伪,在小的矛盾、误解面前心胸狭隘,不能化解,就可能毁掉人才甚至毁掉一个集团,毁掉整个事业。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

领导者要用好人才必须信任人才。信任本身就是一种力量。充分信任人才,就是尊重人才,它可以给人以巨大的精神鼓舞和力量,充分发挥出人才的主观能动性。而且,你信任他,尊重他,他反过来也会尊重你,信任你。这种相互之间的尊重和信任,就会产生一种向心力,使双方的行动达到和谐一致。这是工作和事业取得成功的前提和保证。领导者在用人问题上切忌用而不信,对自己的助手或下级将信将疑,或给职不给权,或听信谗言,这样做势必伤害感情,压抑人才的积极性,进而产生离心力,影响工作成效。周恩来同志曾指出:“对任何一个同志,必须有一个基本估计,就是基本上是可信任的还是不可信任的。如果有充分材料说明他是不可信任的,那党就应该对他采取排斥或怀疑的态度。如果是可信任的,那就不管他有多少错误,思想作风有怎样的毛病,党对他还应给予信任,在信任中批评他的错误,纠正他的作风。”(《周恩来选集》上卷,第287页)这就要求领导干部坚持“用人不疑,疑人不用”的原则。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们说用人不疑,并不是绝对地剔除“疑”字,科学的、积极的“疑”还是需要的。这种“疑”是指把“疑”作为手段,而不是目的。它的含义是对被用者进行考核、明察、鉴别、监督、质疑等,以便更全面、准确地识才、用人,减少工作中的一些失误。俗话说:“人无完人”,只要是工作、生活在社会群体中的人,就难免会有这样那样的缺陷。大撒手式的管理方式只会

助长下级的错误行为。因此,在实际工作中,领导者还应经常帮助下属改正错误行为,及时发现问题和解决问题。

当代名企用人招法举要

创业之本是什么？

——德国西门子公司爱才、识才、育才

德国西门子公司从 1847 年创立至今一百多年，以技术力量雄厚著称，在同行中有很强的竞争力。在这个公司中工程技术人员占 40% 以上，车间主任以上管理人员都有工程师的职称，熟练工人占全体员工的 50% 以上。

公司的创始人西门子本身就是一个业绩卓著的发明家，是专家治厂的典范。他的合作者哈尔斯克是一个有着特殊天赋的机械师、仪器制造家。对产品的设计，哈尔斯克不仅心领神会，而且经过他的创造，原设计更完美和富有新意。西门子的弟弟威廉·卡尔也是电器专家和办厂能手，兄弟二人既是厂主，又是最高经理和技术指导。

西门子是一个爱才、识才、育才的伯乐式人物，在他的周围还有一大批具有真才实学、勇于创新的工程师、专家以及精通业务的商人。这些人组成最高管理阶层，掌握着西门子公司庞大的业务，融管理、技术、业务为一体。除了有一支懂技

术、善于管理的高素质的管理层外,西门子还善于育才,注重对工人的培训。1871年,西门子公司在柏林的工厂中第一次设立了“学徒角”,由经验丰富的技师专司培训工作,每人负责在一年之内把20至30名刚入厂的青年培养成专业工人。从第一个“学徒角”诞生到现在,一百多年过去了,在此期间,西门子公司先后对10万以上的年轻人进行了严格的培训。目前,西门子公司仅在德国境内就设有几个综合培训中心,拥有700多名专业教师和近3000名兼职教师,在海外18个国家还设有39个培训中心,负责对国外企业青年雇员进行行业性业务培训。随着时代的变迁,西门子公司职业培训内容也在不断丰富,学徒工除了要掌握基础知识和专业技能之外,还要接受增强独立性、创造性和协作能力方面的训练。每年西门子公司用于职工培训的投资高达5亿马克,参加培训的员工有15万人之多。随着社会的发展、新技术的涌现,西门子不满足现有的业务水平和工作能力,要求技术人员、管理人员、生产工人定期接受教育,更新知识。同时,根据公司生产和应用新技术、新产品的需要,把继续教育与科研开发工作挂起钩来,从而使科研成果能够通过具有良好素质的工人之手,迅速转化为产品,进入市场。

西门子逝世以后,这个公司仍继承了西门子内行治厂的传统,把企业经营、财政管理等公司大权,基本上都传给懂经营、有事业心和责任感的家庭成员;不学无知、不务正业、游手好闲的浪荡公子,哪怕是西门子的家庭成员也弃而不用。陆续接班的西门子成员有西门子三兄弟的后代子孙恩斯特·冯·

西门子、赫尔曼·冯·西门子、彼得·冯·西门子等人,他们都是博士头衔的技术专家和经营管理能手,其中恩斯特·冯·西门子战后历任公司董事会主席和监事会主席;彼得·冯·西门子则是在业务经营和对外经销活动方面具有丰富经验的实干家,现在仍掌握着监事会的大权。同时,也继承了西门子公司育才思想,不断地对各层次的人员进行培训教育,使他们的知识与技能与日俱增,适应新的形势,胜任竞争的重任。西门子公司主管人事的董事格哈德·屈内先生指出:没有对培养工作人员和管理人员的投资,在其他领域的投资也不会有成果。西门子公司历史,向人们清楚地证实了这一论断。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

西门子公司成功与它的一套完善的用人之道是分不开的。第一,公司领导有爱才之心、识才之法、求才之志,善于用好现有人才,挖掘身边人才,引进紧缺人才,培养未来人才。人才是组织中最宝贵的资源。因此,识人用人成为领导者必须具备的能力,也往往是决定一位领导者能否成功的重要因素。不懂得爱惜人才,不懂得求贤用才的领导者,是不称职的领导者。宋代政治家王安石说:“有贤而用,用之福也;有之而不用,犹无有也。”《管子·法法》中写道:“闻

贤而不举，殆；闻善而不索，殆；见能而不使，殆。”要善于使用各路人才。

第二，善于利用各人的长处，做到人尽其才，才尽其用。一个企业的生产效率能否提高，很大程度上取决于领导者对人员的分工、组织和调配是否得当。知人善任，用其所长，使每个人的专长都能充分发挥出来，就可以取得较高的效率，从而取得较大的成就。我国清朝诗人顾嗣协说：“骏马能历险，力田不如牛，坚车能载重，渡河不如舟”。它形象地说明对人才的使用要力争用当其才。企业没有优秀的人才就不会有高效率和大发展。但是拥有人才并不等于拥有效率和前途，比拥有人才更重要的是如何使用人才，如何发挥人才的作用。

第三，善于育才，育才才是用才的前提。企业所需的人才是多方面的，要有懂设计的、懂艺术的，要有会制造和成本分析、人员管理的。这样，设计出来的产品才可能很容易地被制造出来，并被市场接受。因此，要有针对性地对人才进行培养。因材施教，因地制宜，可以逐步改进他们的工作态度，增强他们的知识和工作技巧，渐渐走向革新、创造的阶梯。通过培训达到“四个转变”：一是从微观思维向宏观思维转变；二是从经验管理向科学管理转变；三是从某一专才向一专多能转变；四是从陈旧过时的观念向各种新观念的转变。

（二）领导工作中存在的这方面错误倾向

识才是用才的前提，识才要会识别人才的真假。如果不出于公心，抱着偏见和成见去对待人才，就会出现两种情况：或者两眼“昏花”，不识真假，把栋梁当作草芥，把稗子当作良

苗,鱼龙混杂,良莠不清,让“南郭先生”也混迹于吹笙者队伍中;或者明知其才,但出于私利和嫉妒,故意排斥、压制、打击人才。所以,偏见和成见是识才的大敌。一些领导对于敢作敢为、独树一帜的人才,看不惯、选不上;谨小慎微、无所作为的庸才,却往往青云直上,甚至阿谀奉承、溜须拍马之徒却官运亨通。这是领导选人、用人时要特别注意的。

人才有一个显著的特点,即他们并不满足于一时一事的局部成绩,并不盲目陷于繁忙的日常事务不能自拔。他们立志高远,德才出众,眼光总是盯着远大的目标。而我们的一些领导,常常追求急功近利,将人才视作“应急”、“堵漏”的法宝,违背他们的意愿,单纯用行政手段强迫他们从事某项工作,今天这项工作最重要,就将他搁在这儿当“顶梁柱”,明天那项工作出了乱子,又赶紧派他去收拾局面。这样做,不仅无益于人才的健康成长,而且会在宏观管理上导致使用人才、培养人才的混乱和失控。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

第一,领导者要学会用人,在条件允许的情况下,尽可能根据被使用对象的兴趣、爱好、个人志愿,来合理安排他们的工作。汉高祖刘邦说:“夫运筹帷幄之中,决胜于千里之外,吾不如子房;镇国家、抚百姓、给粮饷,不绝粮道,吾不如萧何;连百万之军,战必胜、攻必克,吾不如韩信。此三者,皆人杰也,吾能用之,取天下也。”这说明,张良是幕府之才,萧何是管理人才,而韩信则是统军的帅才。刘邦的用人之道,对于我们领导如何用人,有十分重要的参考价值。第二,把“一次教育”转

为“终身教育”。时代在前进,事物在发展,理论要深化,知识要更新。在员工教育工作上,必须转变传统的“一次教育”的旧观念,代之以“终身教育”的新观念。员工就业前学校教育的结束,并不意味着受教育的终结。员工就业后还需要“继续教育”,不断进行知识补缺和更新,“输入营养”,否则就不能保持工作的活力,甚至会被迅速发展的新形势所淘汰。

企业加强对员工的培养,有如下几点好处:(1)使员工尽快熟悉本职工作;(2)可根据他学习的情况、工作的能力,预测他未来的发展潜能,及早引导,使他尽快闯入创造的领域中;去;(3)及时而又经常地给以咨询,指导他的发展计划、进修,鼓励他参加学术讨论会、研究会等。同时,根据每个人才的德才水平和个体素质,并征求本人的意愿,组织上帮助其确定明确的成才目标,保持相对稳定,不要随意乱变。组织上每一次在为人才选择位置,使用或培养他时,都应遵循成才轨迹与成长目标相一致的原则,尽量做到所选择的位置,最有利于人才成长,对人才实行“定向完善”和“定向培养”。只有这样,人才在其一生中所工作的一个个位置,才能形成一条正确的、明晰的成长轨迹,一直“送”他达到理想的成才目标。

解决领导重视培训的几个问题要处理好三个关系:一是工作任务与人才培养的关系,懂得“磨刀不误砍柴工”的道理;二是政绩与学绩的关系,懂得要干得更出色必须学会真本领;三是长远利益和短期利益的关系,采取培养目标多规格、教学内容多学科、教育组织多形式的方法,加大人才培训的投资,企业才有发展后劲。

用人搞“五不”

——麦当劳的用人方略

麦当劳是誉满全球的快餐店,其总部在美国,并在世界51个国家和地区设了一万多家分店,在全世界每15个小时就有一家麦当劳快餐店开业,是世界上最大的经营快餐的企业集团。麦当劳的成功是与其贯彻在用人问题上的“五不”观念分不开的。

第一,麦当劳决不用“靓女”。当今服务行业招工,对雇员的外貌、身材特别讲究,尤其是女性,漂亮的容貌是首要的条件。但麦当劳绝不讲求漂亮,它所录用的员工相貌平平,可是员工很吃苦耐劳。

第二,用“生”不用“熟”。其聘用的人才几乎全是初出茅庐刚跨出校门的年轻人。麦当劳在几十年的创业中积累了一整套成功的管理经验,录用新员时宁用“生”不用“熟”,因为他们要用自己的经验培训员工,而不用他人的框框束缚自己。乔治·布朗说:“我们所追求的并不是要有一定的工作经验,而是一种精神状态。我们对曾在服务性行业工作过的人感兴趣的原因是,他已经具有与人交往的意识、方法和服务精神。我们是要建立更好的平衡,在人员招聘时不排斥任何人才。”

第三,麦当劳快餐店招聘员工时有一信条:不搞暗箱操

作。为了确保求职者准确无误地了解工作岗位和工作条件。所有履历考核全部通过,求职者将在餐店里进行3天实地实习,让他们熟悉未来的工作环境。乔治·布朗说:“我们请他们来,让他们自己看一看我们提供的工作与他们的愿望是否一致。”经过3天带薪实习之后,双方将第二次见面,最后确定是否录用。

乔治·布朗说,在第一阶段,“我们想培养一些快餐店经理”。但担任经理之职本身并不是目的,也只是一个阶段而已。一位年轻的毕业生在成为经理之前必须担任4~6个月实习助理。麦当劳公司认为,快餐店的良好管理来源于对生产全过程的深入了解。基于这个原则,公司要求实习助理熟悉各部门的业务;从付款台到薯条,每位麦当劳人将掌握各工种的诀窍。在这段短暂的时间里,实习助理应该掌握达到最佳质量、最佳服务的所有方法。

第二个阶段是二级助理,之后是一级助理,也就是经理的助手。过了最后这个阶段,便可成为快餐店的经理。从进入麦当劳到升上经理的位置平均需要2~3年。

年轻的毕业生升为经理前必须去芝加哥总部学习15天。在那儿,学习快餐店科学的管理方法。然后,预想不到的喜事随时可能出现:不满30岁的快餐店经理可能被提拔为管理三家快餐的负责人,随后还可能成为地区业务的代表。

麦当劳在人才方面的一个基本观点是:人才的作用是为人员招聘、企业管理等方面的经营者提供帮助,最大限度地减轻他们的负担,让他们更加集中精力为客人服务。

第四,麦当劳一般不“炒鱿鱼”。麦当劳首先是一个培养人的学校,其次才是快餐店。在麦当劳精神下培训出来的人,即使离开了,也是一个对社会有用的人。

第五,麦当劳员工工作时间不搞死限制。也就是说,麦当劳录用了你,你可以在工作时间上自由选择。可以当全职员工,也可以当兼职员工。从早上7时到晚上11时,任你挑选。这一点吸引了大批人才应聘,范围之广遍及各个行业,麦当劳可以从中选拔最优秀的员工。对那些认为极有潜质的员工送往麦当劳汉堡大学深造,这就激励员工们为企业创造更大的效益。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

第一,麦当劳坚持打破论资排辈的陈腐观念,不拘一格用人才,大量启用没有工作经验的年轻人,提倡“不惟文凭重水平、不惟年龄看本领、不惟资历重实绩”。年轻人往往不甘守摊,要创业,不忍“老牛破车”,要“鲲鹏展翅”。据统计,人的一生中25~45岁之间是创造力最旺盛的黄金时期,被称之为创造年龄区。不敢重用年轻人,既耽误他人,也毁了自己,一切成功的领导者都敢于重用年轻人。比尔·盖茨成为世界首富,就是得益于重用年轻人。他说:“对我

来说大部分快乐一直来自我能聘请有才华的人,与之一道工作,我招聘了许多比我年轻的雇员,他们个个才智超群,视野宽阔,必能更进一步。”曹操用人不讲出身贵贱,不论资历深浅,他所选的文臣武将大多是英俊少年之辈。这些事例都说明一个道理:只要有才智,年纪轻轻堪以重任,干大事是完全可行的。

第二,给员工一片广阔的空间,让他们能够自由地工作,同时又重视对员工的培养,从不对员工言“炒鱿鱼”,使员工增强了自尊心、荣誉感、安全感,从而对企业产生一种向心力、凝聚力。在麦当劳形成一种好的氛围:人人关心企业的效益,人人关心企业的经营,人人关心企业的形象。

第三,不以相貌取人,不刻意去招聘“靓女”。“人不可貌相,海水不可斗量。”这是中国人的一句格言。泰戈尔说得好:“你可以从外表的美来评论一朵花或一只蝴蝶,但不能这样来评论一个人。”以相貌取人、判人,没有丝毫的科学根据。事实上其貌不扬的人,有不少是有才学的人;而相貌出众的人,也有不少平庸之辈。人的相貌与人的才能没有必然联系。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

我们的一些企业领导,在招聘人员中过于注重学历、资历和“富有经验”的条件。“不看能力看资历”、“不讲水平讲文凭”、“不论实绩论年纪”。在选拔干部时缩手缩脚,不敢启用年轻人,总认为他们还稚嫩,缺乏经验和阅历,挑不起大梁,往往根据干部的任职时间的长短、参加工作的早晚来排列次序的先后,结果挫伤了年轻干部的积极性,不利于年轻干部的脱

颖而出。对没有经验就不用年轻人,著名管理专家德鲁克对此作过有力的反驳:如果没有领导经验就不能当领导,那么请问,你这个领导当初是怎样当上领导的?总之,领导者应该以史为鉴,不拘一格,冲破门第、资历、年龄等限制的旧框框,走出选才的误区,拓宽选才用人之路。在民主革命时期,我党我军许多杰出领导人都是二三十岁,解放初期,不少部长、省长也三四十岁出头,他们干得非常出色。实践证明,青年人好学上进,思想敏捷,锐意改革,敢当重任,对这种精神和热情,理应鼓励支持,大胆启用有抱负、有才能的年轻人。还有一些企业领导,以貌取人,一味地招“靓女”,不顾其德才如何,招回的是一些“花瓶”,“中看不中用”,嘴甜、眼活、腹中空。一些领导对员工没有爱心,不是给员工创造宽松的工作环境,而是把自己当成一个十足的老板,动不动就威胁叫员工“下岗”、“待岗”、“分流”,“炒鱿鱼”成了家常便饭,吓得员工心惊胆战,哪还有心思去工作?

(三)通过案例应该吸取的经验教训

在用人问题上,从论资排辈的观念束缚中解放出来,对那些品质好,能力强,又有发展潜力,但任职时间较短或者年纪比较轻的干部,敢于大胆提拔,敢于压担子。必须坚持“不以年龄划杠子,不以资历定位子,不以学历组班子”。真正把那些“辈份低”但有德才,“资历浅”而有实干精神的年轻人提拔上来。

日本企业界在人才资源管理方面基本有两种理论,即年功主义和能力主义。能力主义于1965年由日本产业界首次

提出,是相对于年功主义的人才开发理论的。能力主义主张不拘泥于学历、年龄、工龄、职位,在真正平等的意义上重视每个劳动者能力的最大限度发挥。由于能力主义的提出,使日本企业的劳动人事制度作出了相应的调整 and 改变。TCL 的老总李东生的用人观是建立开放式的用人体系,他认为关键是为员工创造成长的机会,让员工与企业一起成长,这已成为办企业的目的之一。他们的做法是用机会吸引人才,而不是金钱。现在 TCL 共有 2 万多员工,其中 2000 多名中高层管理干部绝大部分是本企业自己培养的,而且年龄在 35 岁以下的占 80% 以上。TCL 是年轻的企业,它的管理队伍也是年轻的、有所作为的。

对新招来的员工,对年轻人,要加强管理,注重早期培养,压担子,使其才干得以充分发挥:一要把新来的员工看作企业的一种长期投资,精心地培养督促他们;二要让他们承担一些力所能及的工作;三是给他们一个“自由”的空间,满足员工的生理需要、安全需要、社会需要、自尊需要、自我实现的需要。同时,要善待每一个职工,真心依靠职工办好企业。

“宁失百万金，不失一人才！”

——创维集团抢占人才制高点

在异彩纷呈的中国彩电业中，创维电视是一匹令人瞩目的“黑马”。在国内市场，创维集团仅用了5年时间，便杀入国产彩电“四强”；在国际市场，创维电视成为敢与世界强手争高低的“中国籍”名牌，连续4年出口居同行业之首。

谈起创维的发展，集团董事长黄宏生不无感慨地说：“创维集团能有今天的成绩，令我们骄傲的不仅是我们有多少亿的资产，产品技术多么先进，市场多么广大，关键是我们有一支受过挫折考验、屡败屡战、自强不息的骨干队伍。有了他们，我们可以从零做起，再创辉煌。”

近几年，在国内彩电业相继上演价格战、彩管战、服务战和促销战中，创维集团却悄悄地在人才战中抢占了“制高点”。

广揽各路“将才”。创维的创业之路充满了艰辛。以人为本，将人用“活”，是黄宏生的高明之处。他说：“在激烈的市场竞争中，企业要想生存，就离不开技术创新，而人才是科技的载体。”黄宏生视人才为企业立身之本，重视广揽人才。创业之初，香港瑞林集团收购生产彩电的迅科集团时，冷落了企业里的专业技术人才。黄宏生以企业家的机敏，抓住这个机会，将迅科的30多名专业技术人才吸引过来，并出让公司15%的

股权作为其技术入股。就是这一着棋,为公司的发展奠定了坚实的技术基础。

“千军易得,一将难求。”1993年,黄宏生初到深圳创业时,曾有十多家单位想与他合作,其中有的拥有上千亩厂房和数百万资金,而黄宏生偏偏选中了深圳 RGB 公司。他认准的道理是,没有厂房可以建,没有资金可以筹措,但像 RGB 公司总经理丁凯这样懂管理的人才难得。为此,创维有了一句流传很广的名言:“宁失百万金,不失一人才。”

为了发展多媒体电视,黄宏生多次前往北京,请求多导体专家刘小榕“出山”。在一年多的交往中,刘小榕被黄宏生的真诚和强烈的事业心打动了,他转让了自己的研究所,南下深圳,受聘创维集团多媒体研究中心主任,并为创维研究出了国内第一台多媒体电视。

创维 1990 年销售额达到 30 多亿元,主管销售的副总经理陆强华功不可没。陆强华原来是上海一家著名电子公司的销售总经理,也是在黄宏生的再三诚邀之下,加盟创维的。而今,创维在全球 80 多个国家和地区以及国内 60 多个城市建立了强大的多层次、多功能的营销网络。

注入“新鲜血液”。“庞大并不意味着强大。”黄宏生对此深有感触。创维只有 10 年历史,年产彩电规模已达 200 万台。但他们从不为之陶醉,而是脚踏实地地搞技术创新。黄宏生说:“创维要强大起来,只能靠科技进步,说到底还得靠人才。”为此,创维集团专门成立了创维电视研究中心,从香港、日本、美国和欧洲等地聘请近百名彩电技术“高手”,使创维的

技术专家队伍达到 400 多人。

创维的人才观是不但要重视人才,引进人才,而且要不拘一格地给人才以最大的发展空间。他们的精明之处在于用好人才。集团的 4000 名员工,绝大部分是历年来经过公开招聘,按企业各部门用人标准精心挑选的。员工上岗前,均实行双向选择,按专业对口、学以致用原则,最大限度地发挥各类专业人员的作用。

为了使企业始终保持旺盛的活力,创维每年都要补充“新鲜血液”。1999 年招收 200 多名高校应届毕业生。不论是博士、硕士,还是本科生,不论是学工的、学理的,还是学文的,只要是出色的人才,他们都要。创维的观点是:一个人没有经验不怕,就怕没有精神;专业不对口也不怕,创维着重的是人的素质和潜能。分管集团宣传工作的经理只有 28 岁,原来是学化工机械的,同样把创维的宣传搞得有声有色。

实施“再教育工程”。中国彩电业如何迎接新时代的挑战?创维集团从企业的未来着眼,提出了组建跨世纪人才梯队的方略。“再优秀的人才都要接受继续教育。”创维的老经理们实践经验丰富,但在现代知识、理论等其他方面有所欠缺,而新引进的人才又对市场熟悉不够,这就需要实施“再教育工程”。近几年,创维集团每季度都要请一些知名的专家、学者就经济管理、企业文化等各个方面,为经理们举办讲座。他们还请来澳洲一所名牌大学的教授来创维为经理们开办学习班。

1998 年 5 月,黄宏生到北京大学演讲,决定每年斥资 100

万元,建立“北大创维实践人才基地”,用于北大师生独立专项实验项目,风险由企业承担。创维还与中南财经大学签订协议,由该校每年选拔 10 名优秀毕业生充实到创维的管理岗位。

“人才是最宝贵的资源。”黄宏生要求集团上下都要真正认识人才资源工作的重要性。集团把人事工作改称“人力资源”。同时继续扩大与高校的合作,把高校中的人才请进来,使创维的员工走出去,到高校培训、学习。在新老队伍的交汇、融合中,不断提高创维员工的综合素质,实现创维新的飞跃。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

突破用人的区域性局限,搞五湖四海、揽八方人才,是创维杀入国产彩电“四强”的关键因素。创维集团董事长黄宏生坚信:谁抓住人才,谁就掌握了主动,人才是创维兴旺的保证。创维正是在这个用人战略思想指导下组建人才开发小组,不仅从北京、上海等地吸引各路“将才”,招收高校毕业生补充“新鲜血液”,建立人才基地培养后备军,而且还把眼光投向海外,从日本、美国和欧洲等地聘请近百名彩电技术“高手”。创维集团通过八方招贤纳士,不断补充高素质的科研、管理人才,使创维拥有了一支足智

多谋、能征善战、充满生机与活力的队伍,在彩电行业抢占了人才的“制高点”。可见,企业用人,只有突破地域、家庭家族和血缘关系的绳索,形成“一方水土用八方人”的格局,才能改变本地区、本单位内部人才结构不合理的状况,吸纳本地区没有而企业又急需的专业人才;才能把企业从封建的家庭式经营的阴影中解放出来,成为真正的现代企业。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

用人本地化,排外封闭,搞山头主义,是当前领导用人中存在的不良倾向。“一方水土养一方人,一方水土用一方人”的传统观念、“肥水不流外人田”的小农思想以及“打仗还需父子兵”的家族观念等,仍然影响着改革开放时代领导的用人工作。这些落后的观念,必然衍生出用人唯亲的毒瘤。有些领导在用人时,不问贤愚善恶,只要是自己的近亲,总是想方设法给安排一个“肥缺”、“美差”,以经营“家天下”、植党营私、拉帮结派为目标。固守门庭、近亲繁殖会造成一种封闭的系统,因为缺乏人才交流,眼界狭窄,导致风格单一,思想僵化,缺乏活力,就像物种的“近亲繁殖”一样,缺乏免疫力,而遗传下来病态基因,出现人才的优势衰退效应。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

市场经济是一种开放性的经济,它实行跨地区、跨部门、跨国界的全方位的开放。这种开放性,要求领导者首先要更新用人观念,打破人才“地区所有”、“部门所有”、“单位所有”的旧格局,认识到人才流动所形成的“智力杂交”的优势。不同地区、不同部门、不同专业的人才相互交流,汇集在一起,有

助于取长补短,相互启迪,兼收并蓄,避免近亲“繁殖”带来的智力和能力的弱化和退化。其次,根据企业发展对不同专业、不同类型人才的需要,有重点、有规划引进,克服盲目性;在引进人才的形式上,除了靠组织调配人才这种形式外,要采取多种形式、多种渠道和灵活的办法,或招聘,或兼职,或借用等,广纳八方贤士为我所用,弥补本地人才的不足。再次,要善于留住人才。如果招揽的人才都不使用,搞“笼中养虎”,装饰门面,这无异于扼杀人才、浪费人才。因此,要尊重知识、尊重人才,为被引进的人才施展才华、安心工作创造有利条件,让人才在事业中挑起重担。事业振兴,人才也就留得住,“水深鱼极乐,林茂鸟知归”;在政治上给予信任,在生活上关心照顾,让有突出贡献的人才享受优厚待遇。总之,做到事业留人,感情留人,待遇留人。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者用人在搞“五湖四海”、纳八方贤才的同时,要防止走向另一个极端,即“月亮是外国的圆”、“人才是外地的香”的舍近求远的用人观。那种冷落和忽视当地优秀人才,搁置和埋没当地人才的做法,只会挫伤他们的积极性,从而导致在引进的人才与当地人才之间形成新的隔阂。因此,无论是对引进人才,还是对当地人才,都应一视同仁,平等对待,公平竞争,减少内耗。而创维集团在这方面做得比较好,既引进、重用外来人才,又注重培养自己的员工,使他们走出去,到高校接受培训、学习。这样,引进人才和当地人才在交汇、融合中取长补短,共同为创维集团的发展做贡献。

开门纳贤标准：能为企业做出贡献

——格兰仕的用人创新思路

每年的广东顺德市人才招聘会上，格兰仕都是明星。1999年的应聘者达1500人，后来面试了700多人，招了400多人。2000年情况更为火爆。在一次举行的顺德大中专毕业生暨专业技术人才供需见面会上，格兰仕副总经理俞尧昌从现场传来消息，会议尚未结束，格兰仕的摊位前已收到了2000份求职信。格兰仕计划2000年再接收600~800个大学生，其中约有一半将直接走上专业技术岗位，另外一半充实到车间，让他们从基层做起，作为格兰仕的人才储备。因此，他提醒求职的大学生要有吃苦的准备。

格兰仕的用人标准：为企业创造价值才是人才。格兰仕总经理梁庆德强调，人才是格兰仕的第一资本。用人的标准是看能否为企业创造价值。你的资历与学历，只代表你的基础，能否为企业做出贡献，才是证明你是否为人才的惟一标准。

开放式人才管理：保证人才吐故纳新。格兰仕的人才管理是开放式的，公司在1995年只有800多人，1996年就增加到1400多人，1997年2000人，1998年3000人，1999年已达5000多人，2000年还要增加。这是和格兰仕的超常规发展相

关的。1999年,格兰仕微波炉年产量600万台,已经是世界产量最大的微波炉企业了,但是2000年计划将年生产量提高到1200万台,企业的发展急需多方人才。格兰仕87%的人员来自五湖四海,人才的总体流动量是10%,保证了正常的人才流动、吐故纳新。

有个人价值追求的人才,我们愿意培养。在对大学生的使用问题上,俞尧昌说,同是大学生,但是在格兰仕的发展却很大不同。有的不到半年就做了部长,有的我们只能放弃。去年我们招到一个中文系的毕业生,竟连篇文章也写不好。总体来说,现在的大学生普遍存在眼高手低的现象,学了一些“ABC”就要打天下了。有的对自己没有正确认识,漫天要价,对个人利益看得很重,这样的人我们通常不考虑;而那些对个人价值有追求的人我们会优先考虑。企业使用大学生是要拿出勇气的,因为需要投资,需要引进专门人才对他们进行培养。

奉劝大学生:读书时不要满脑子想钱。俞尧昌对大学在校生“经济意识”太强(满脑子想钱)表现了深深的忧虑。虽然现在收费上大学的现状使大学生不得不正视这一问题,但是他希望大学生有吃苦精神,应该把大学时代当作人生的磨炼机会而不是为镀金。他表示,格兰仕会随时向各路人才敞开大门,不管是不是招聘季节,不管现在的岗位上有没有合适的人。一方面是为企业发展储备人才,另一方面也是增加现有人才的压力;对企业、对员工都有好处。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

当今世界资源开发的重心,已由向自然资源开发向人才资源开发转移。人力资源是第一资源,这一观点是建立在科学技术是第一生产力的理论基础上的。一种新的资源观,是现代科学技术高度发展的产物。格兰仕在开发人力资源、用人标准、人才管理、人的价值取向等方面,都探索了一条较好的路子。人才是人力资源中的精华,是科技开发的载体,是先进生产力的开拓者,人才资源开发利用的程度,决定了经济发展的质量和速度。“开门纳贤”——努力扩大求才的视野,格兰仕人才来自“五湖四海”,他们常到“人才交流服务中心”、“人才银行”、“技术工人市场”、“劳务市场”等物色人才。“吐故纳新”——对人才定期进行理论与实践考核,优者留任或提拔,平庸者或不胜者解聘。人才能进能出,能上能下,能者上,庸者下,稀里糊涂的靠边站。“储用结合”——开发人才资源。人才资源可分为两大部分,即显人才、潜人才。显人才是指其创造性劳动得到社会承认的人才;潜人才指的是其创造性劳动尚未得到社会承认的人

才,要通过培育而造就的人才。用才,不仅要顾及后继有人,还要形成“后浪推前浪”的态势。人才不断涌现,一代胜过一代,事业才能兴旺发达。邓小平历来很重视人才流动,他指出:“人员不流动,思想就会僵化,外国科研机构很注意更新科研队伍,经常补充年青的、思想灵活的人进来。我们也要逐步实行科研人员的流动、更新的制度。”推动各类人才的合理流动、合理配置、合理使用,让人才更好地发挥作用。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

目前,一方面,人才资源低度利用,浪费严重,后继乏人;另一方面,高层次人才严重短缺,结构分布不合理。一些领导重引不重用,用非所长,学非所用。一些人才的科研成果不能及时推广运用,更新知识的进修培训难于落实,致使现有人才的作用与潜能尚未得到充分发挥。人力资源浪费,小才大用,必力不胜任,虚占其位,贻误工作;大才小用,能力过剩,浪费人才;优才劣用,高才低用,专才别用……这都是对人才的压抑和浪费。一些企业在招聘人员中,一味追求高学历、高文凭,出现了一些怪现象:研究生毕业去当电话接线员,硕士生去当服务员,这些都应引起社会和用人单位的高度重视。

(三)通过案例应吸取的经验教训

为使人才不断层,一方面要不断地吐故纳新;另一方面要制定近、中、远期的人才需求计划。对人才需求的层次、目标、范围、任务等不同层次的人力资源的需求量,如党政领导人才、经营管理人才、科学技术人才,要有针对性地分层次培养,使各种人才后继有人。

加强对人才储备的研究、规划,对人才的分布、需求,各行业、各岗位用人的情况,学历层次的选择,及某些专业的补充、人才流动等都要了解和掌握。根据实际需要,将人力资源从旧的、被淘汰的行业和部门中不断调整出来,补充到新兴的行业和部门中去,以维持和推动企业经济的发展,保证生产力向更高的水平发展。

人力资源既有直接的效益,又有间接的效益;既有短期的效益,又有长期的效益;既有有形的效益,又有无形的效益;既有局部或地区的效益,又有全局或整体的效益;既有单一的经济效益,又有综合的社会效益。这就要根据具体情况,突出重点,尽可能获得较大的效益。同时,人力资源是有限性和无限性的统一。过去人们总是认为自然资源是无限的,取之不尽,用之不竭。事实上,任何一种自然资源都是有限的存在,都只能有限地满足人的需要。人力资源也有其有限的一面,是有限与无限的统一,所以对人力资源的开发要学会“储用结合。”

把好作风与现代化管理相结合

——“三九”集团的用人机制

“三九”集团始创于1987年,十几年来他们已从初创时的6人发展到6000多人,企业由创业时的500万元贷款,发展到今天拥有70亿元总资产;由最初的一个南方制药厂,发展到今天拥有八大产业、109家企业、13家国外公司的大型企业集团。他们成功的原因固然很多,但最根本的一条就在于经历过艰苦的军旅生涯磨炼的集团老总赵新先大胆实行军事化的企业管理,并根据“三九”实际,把军队的好作风和管理优势与国外先进的现代化管理经验有机结合,创造出了优良的管理机制——“三九机制”。三九机制最集中的体现是对公司人才的管理与培养。

“三九”彻底改革了旧的用工制,员工全部与公司签订了聘用合同。公司对员工量才任用,实行分级负责、分层管理的办法,为员工创造了人才成长和充分发挥潜能的空间。“三九”要求党员干部首先要讲政治,讲“三九”精神(坚定正确的政治方向、艰苦奋斗的创业精神、改革开拓的发展道路和高科技、高质量、高效益),讲精神文明建设,树立良好的企业形象。“三九”严明的纪律和监督机制,不允许自己的人才资源受到污染。“三九”明确的用人标准给人才提供了广阔的舞台。

“三九”的人才标准是四个能力、三个具备。四个能力是：办事、管理、决策、自控能力；“三个具备是”：既具备理论知识又具备实践知识，既具备经济头脑又具备政治头脑，既具备管好别人的本事又具备管好自己的意志。按照这一标准，他们采取了多种形式来培养各类人才。

首先，凡是投身到“三九”的年轻人，不管你是学士或是博士，先要到军营集训数周乃至几个月，为其注入人民军队吃苦耐劳、勇于献身、令行禁止、作风顽强的“基因”。一位刚到药厂报到就被拉到湖南军训，现为南方药厂干部的研究生，一谈到当年的军训就激动不已：“我通过这不寻常的锻炼机会，彻底摆正了自己，明白了怎样从所学的专业中跳出来，为企业做好每一件事，把小我融入大我中。”

其次，“三九”集团注重培养高层次管理人才。1994年10月，“三九”企业集团设立清华大学999经济管理教育基金。集团和清华双方协定：“999经济管理教育基金”用于帮助清华大学经济管理学院办学，经济管理学院为“三九”集团培养高级管理人才。首批攻读清华大学MBA（工商管理硕士）学位的30名南方药厂骨干，于1995年4月进入清华大学学习。入学考试和毕业考试都合格才发硕士文凭。

第三，岗位磨炼是“三九”集团培养人才的主要途径。许多人都是刚到岗不久就被委以重任，并且出色地完成了任务。曾是铁道兵出身的“三九”工程开发总公司总经理李平，在公司成立不久就带“兵”进军三峡工程，他们发扬人民解放军特别能战斗的革命精神，在全国近千家水电施工企业的激烈竞

争中一举中标。施工队伍运用科学管理和现代技术,克服了三峡特大洪水、水下冲击岩和护坡透水等巨大困难,提前出色地完成了右岸 1332 米防护工程。

曾当过炮兵参谋长的“三九”汽车工业管理部部长、“三九”中原集团老总的甄晓新,用短短数月时间,急风暴雨般地兼并了当地 18 家企业,总资产超过 10 亿元。

不少年轻人在“三九”磨炼二三年后,成为企业优秀管理人员。“三九”河北啤酒有限公司总经理陆明,从集团派往石家庄谈判到担任该公司总经理,前后经过两年激烈的市场经济竞争,目前已成为“三九”“二次创业”的年轻骨干之一。

第四,平等竞争也是“三九”集团的用人机制之一。在“三九”,无论你是高学历的知识分子还是普通打工仔,只要你有真才实学,你的抱负就可以得到实现。南方药厂先后有 20 名工人被聘为干部。其中一名生产一线的打工仔,由于踏实肯干,勤奋好学,在工作中不断创新,被提拔为干部,并被派往驻国外公司工作。

第五,放手使用是“三九”集团发掘利用人才的重要方法。赵新先说过,我们不能老是想着用什么方法去制约人,而是要重视制约的积极方面,就像在战场上打仗一样,如果总是想着这个干部那个战士会当叛徒,总是去制约他,让他怎么去冲锋陷阵?从这个意义上讲,我们应更新观念,放开企业干部的手脚,给以充分信任,放手让他们干。“三九”旅游公司计划在上海买酒店,需投资一笔数目不小的款子,该公司经理向总裁请示,赵的回答很干脆:“是你旅游公司买酒店,这事你自己定。”

“结果他不约束我，我压力更大。每件事都要自己拍板，这就意味着你自己要承担责任，他不当你的保姆。”旅游公司经理后来如是说。如今，“三九”旅游公司已发展成为“三九”旅游集团公司，连锁酒店波及四川、河南、安徽等省的 17 个城市，成为全国最大的旅游连锁酒店集团。由于优良的服务，该酒店集团在全国第一个通过了国际 ISO9002 认证。

如今的“三九”企业集团正朝着世界一流的企业方向迈进。面对 21 世纪，“三九”人感到任重而道远，有真真实实的危机感。只有造就大批的人才，才能使企业立于不败之地，这是“三九”人过去和将来一直坚持的人才观念。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

“三九”集团的总经理赵新先注重在实践中选拔人才，在实践中培养人才，并在实践中给人以宽广的舞台，从而形成“高能细胞”的人才群体，这正是“三九”集团事业成功的重要因素。人才是创业之本，然而，人才又不是现成的，它需要实践的培养和磨炼。作为“三九”集团的总经理，赵新先深知这个道理，因此，他在注重引进人才、借用外脑的同时，更注重在企业内部通过实践培养、造就和选拔人才。虽然是要看学历，但不惟学历，注重实际能力。不管是一般工

人,还是投身到“三九”的学士、博士,都必须在实践中磨炼。只要有真才实学,通过实践检验是人才,不管原来的身份、学历如何,都大胆提拔,让其担当重任。赵新先在选人用人上从不嫉贤妒能,而是有着博大的胸怀,按赵新先的理论就是:如果“三九”集团能出现 100 个赵新先,那就是 6000 个亿,就可以超“三星”、超李嘉诚。因而他千方百计培养人才。比如,把企业骨干送到清华大学攻读硕士学位,军营集训培养吃苦耐劳的精神,岗位磨炼等,特别是“放开企业干部的手脚,给以充分信任,放手让他们干”,在实际工作中对下属进行培养和锻炼,通过给任务,压重担,言传身教,从而迅速提高下属的工作能力。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

只强调“人才短缺”,而不注重在实践中培养和锻炼人才,不敢大胆地放手使用人才,这是不少领导者的通病。在现实工作中,一些领导者往往忽视人才培养这一重要环节,挂在嘴上的一句时髦话就是“人才短缺”,似乎人才是天生的,其实,这只不过是一些领导者为自己开脱的借口。育人是用人的基础,只着眼于用人,忽视育人,特别是忽视在实践中培养和锻炼人,这是一种短视,是缺乏战略眼光的一种短期思想。这样的领导者也不可能发现和获取真正的人才。有“经营之神”之誉的日本著名企业家松下幸之助曾经说过:“在制造产品之前,首先在于培养人才。”“三九”集团老总赵新先也说过:“企业家不是训练出来的,而是磨炼出来的。”松下电器公司和“三九”集团公司的成功都充分说明了这一点,即要在实践中培养

和锻炼人才,放手使用人才,否则,要想实现企业的发展,只能是一句空话。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

人才是创业之本,任何一个伟大的时代,任何一项伟大的事业,都是以一大批杰出人才为代表的。哪个时代人才辈出,哪个时代就蓬勃发展;哪个社会重视人才,哪个社会就兴旺发达;哪个企业拥有并发挥人才的积极性,哪个企业就能取得巨大的经济和社会效益。“三九”集团的总经理赵新先充分认识到了这一点,他把发现、培养和选拔人才作为企业发展的首要任务。不仅如此,他还特别注重在实践中选拔人才,培养人才,放手使用人才,从而给人才以施展才能的宽广舞台。军人出身的他深知军队管理的优势,因此,他把弘扬军队优良传统作风和国外先进的现代化管理经验相结合,创造了“三九机制”这一优良的管理机制。优良的机制必然吸引优秀的人才。“三九”集团正是以其优良的管理机制吸引了大批优秀的人才,形成了“高能细胞”的人才群体,这些“高能细胞”充分发挥自己的高能量,从而为企业创造出了一个又一个经济奇迹。

(四)学习案例应该防止的偏差

“三九”集团把军事化管理与现代化管理手段有机地结合在一起,形成了一种新的管理模式——“三九”模式,无疑为我国进一步改革开放开创了一条新的途径。但是,学习“三九模式”,切忌照搬照抄,邯郸学步。“三九”集团的领导阶层多为军人出身,对军事化管理具有丰富的实践经验,因此运用起来得心应手,这就是“三九”集团的特点和优势。事实上他们正

是发挥了这一优势,才开创了“三九”集团今天的大好局面。领导者应根据自己企业的特点,完善管理制度,建立一套符合本企业特点的管理机制、竞争机制、激励机制,这样才能有效地吸引人才和使用人才。

用人失当 教训惨重(一)

重用小人 命赴黄泉

——朴正熙为何被部属所杀？

1979年10月26日晚7时40分，正在两名艺妓的陪侍下吃喝玩乐的南朝鲜总统朴正熙倒在了血泊中。枪杀他的不是旁人，正是他的同乡、同学，曾被他委以重任的亲信、中央情报部部长金载圭。

金载圭杀人，源于朴正熙对车智澈的任用。1974年8月14日，旅日朝侨文世光枪击朴正熙未中，朴妻陆英修被击身亡。一气之下，朴正熙一脚踢开原侍卫长朴钟圭，起用了车智澈。职业军人出身的车智澈没有什么文化，更没有什么政治经验，却有一手好枪法和一身奴才气。就任总统警卫室长后，他使尽浑身解数来取悦总统。为了获得朴正熙的宠爱，他绞尽脑汁，费尽心机，除了忠实地履行总统保镖的职责，对朴正熙唯命是从外，还担当了总统的一部分家务工作。为了讨得主子的欢心，他不辞辛苦，把总统一家的生活安排得井井有条，乐得朴正熙喜笑颜开。孝忠的结果换来了总统的格外宠

爱和绝对的信任。于是使他不满足于只当有职无权的“家奴”了,他决心插足政治。他要除掉朴正熙寄予重任的中央情报部部长金载圭、青瓦台秘书室室长金正濂、陆军参谋长郑升和等“三大金刚”,使自己成为二号人物。不久,由于他的进言,朴正熙撤换了金正濂,郑升和也被架空,车智澈控制了总统府卫戍部队、空降特种部队及首都警备部队。现在,只剩下金载圭一个人等着他收拾了。

金载圭,1976年任中央情报部部长,情报专家,与比他大8岁的朴正熙是同乡,也是陆军士官学校第二期同班同学。离开军校后,官运亨通。1968—1971年任陆军保安部司令。只有朴正熙最信任的人才会被委任这个要职,它不仅是一个情报组织,同时还有监视军方内部活动、及时排除军内反朴势力的重任。1976年受朴邀请出任中央情报部部长。就任后,进行了改革,并得到美国政府和朴集团内“稳健派”的支持和赞扬。之后,仗着有美国政府在后撑腰,便有点有恃无恐,开始逐渐抵制朴正熙的内外政策。就金载圭的主张本身而言,相对地是较合理的,如,改善同北朝鲜的关系,改善人权状况,从改革着手缓和内外的不满情绪等等。但也许是因其是个职业军人吧,说话不如政客们那么婉转,又自恃与朴正熙是老同学、同乡,因而无所顾忌,坦率直言。但他也许忘了,18年来,尤其是陆英修死后,朴正熙一直坚信“要当终身总统,就要消灭一切反对者和政敌”。金的直言引起了朴正熙的猜忌和不满,从此,金载圭的地位逐渐被车智澈取而代之,总统警卫室开始凌驾于中央情报部和军队之上。

车智澈再也不是几年前的家奴了。他里里外外一把手，简直无事不管，把政策建议和人事大权全部控制在手，把朴正熙和他的政治顾问、文武官员隔开，任何人要见朴正熙都要通过车智澈。凡是不合车智澈口味的建议都被退还或扣压，文武官员敢怒而不敢言。

釜山、马山暴动后，从现场回来的金载圭直奔青瓦台去见朴正熙，不想却与朴正熙身旁的车智澈发生了激烈的争吵。这也成了这场事件的导火索。金载圭认为，危机完全是高压政策造成的，如果不从改变政策入手，就无法渡过难关。未等朴正熙开口，杀气腾腾的车智澈抢先插言：“柬埔寨杀了三百万人，也没什么了不起，我们也杀他一二百万，看他们怎么样。”而且，他把釜山事件的一切责任都归咎于中央情报部和金载圭，斥责中央情报部过去的一系列判断错误，行动不力。他还责备金载圭软弱无能，领导无方。就在双方唇枪舌剑、不可开交的时候，朴正熙开口了。他不仅驳回了金载圭的建议，还声色俱厉地责骂金载圭无能。

之后，朴正熙一方面颁布“紧急戒严令”，一方面授权车智澈起草改组内阁计划。车智澈心领神会，大笔一挥，勾掉了金载圭等人的名字。金载圭得知此事，深知朴正熙刚愎自用，寸步不让，除了置之死地之外，别无选择。于是，经过精心策划，便有了开头事件的发生，朴正熙被刺身亡。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

说奴才没有用,那是从正面意义上说的,即奴才不能为事业带来绩效。如果说,奴才不起作用,那就大错特错了。朴正熙之所以被部下所杀,正是由于他重用奴才小人的结果。他重用车智澈,并非看重他的才能,而是看中他那一身奴才气,看中他对自己的效忠。因而,他不切实际地把车智澈这样一个既无才能又无德行的人安排到重要的岗位上。他的重用,使得车智澈忘乎所以,他忘了自己的身份、地位和能力,开始不满足于自己仅仅是一个警卫室长,而要插手政治,幻想自己成为二号人物。但他也知道,像他这种既没文化,又无资历,更没有多少政治经验的人,要想在政治舞台上独占鳌头,又怎能深孚众望呢?他必须借助朴正熙的力量,于是,他极尽奴才、小人之本能,向朴正熙进言,挤掉了朴正熙身边的“三大金刚”,并且采取高压政策,为自己争得了一席之地。然而,高压的结果必然带来负面效应。朴正熙正是这种负面效应的牺牲品。他重用奴才小人,不仅危害了国家,也害了他自己。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

古人言：“治生乎于君子，乱生乎于小人。”古今中外许多事例都证明了这一点。然而，在我们现实领导工作中，任人唯亲、任人唯派，甚至弃君子而重小人的现象依然存在。一些领导者往往从自身利益出发，对于那些亲近自己、维护自己、溜须拍马、搬弄是非的人给予重用，其结果，不是乱了群体，就是毁了自己，往往都不能成就大业。有的领导者也知道重用奴才小人的弊端，却固执地认为：人才有用但不好用，奴才虽然没有用，但是好用便用。其实，这样的领导者一是对人才缺乏正确的认识，二是对自己缺乏自信。因为所谓“人才不好用”，无非是人才不顺从、不听话，在领导面前没有顾忌，有时甚至与领导意见相左，产生抵触和对立。而这正是人才的可贵之处，是他们有头脑、有见识、有创造性思维，同时又非常正派、耿直的表现。一个真正有作为的领导者是不会因此而放弃人才、重用奴才的。

(三)学习案例应吸取的经验教训

朴正熙重用奴才小人因而被杀的结局，从反面告诉我们，重用奴才小人，是没有好下场的。因此，领导者在选人用人时，一是要注重德才兼备，做到知人善任，选贤任能。要把那些品德高尚、才能出众的人选拔到领导岗位上。古今中外许多事实都证明，有德无才，难当大任；有才无德，其才足以售其奸，重用了会有更大的危险。德才相比，德又是首先必备的条件，这就是人们常说的专并不等于红，但红必须专。德才是一个不可分割的统一体，正如我国古代政治家、军事家司马光所

说：“才者德之资，德者才之帅。”一个人具备了相应的才能，方有得力的依托以显示其德行。同样，一个人具有高尚的德行，方能使才按照正确的方向得以施展。当前，我们国家正在全力以赴搞好经济建设，逐步地朝着世界强国的方向迈进，这就更需要领导者把握好用人标准，从而保证国家和社会的长治久安和我国经济的稳步腾飞。

用错一员将 兵败滑铁卢

——拿破仑的沉浮说明了什么？

拿破仑是法国资产阶级革命时期所造就的军事统帅，曾以其机智果敢、能征善战，威震欧洲 20 多年，成为欧洲历史上乃至世界历史上著名的传奇人物之一。同时，他也是近代史上少有的以爱才和善于选才、用才而著称的政治家、军事家。他在 26 岁远征埃及时所实施的广为搜罗人才、建立埃及科学院、保护古文化遗产等等措施至今为人们称道。即使在处境困难、兵临城下时，他仍然坚决拒绝把士官学校的后备军官送上前线。法国军事学院至今还保留着他的至理名言：“不能为了吃蛋，宰了我的下蛋母鸡。”他的成功就是因为他尊重人才，珍惜人才，善于发现和使用人才。然而，正应了中国的那句老话：“智者千虑，必有一失。”由于拿破仑在用人问题上的一次失误，致使其在滑铁卢战役中陷于孤军奋战而一败涂地，被流放到大西洋的圣赫勒拿岛，直到后来病死。

1815 年 2 月 26 日，拿破仑才从流放地——厄尔巴岛逃出，回到法国。法国人民欢呼雀跃。在法国人民的支持下，拿破仑奇迹般地重新登上皇位。欧洲封建君主和英国统治阶级对拿破仑的东山再起深感恐惧，立即组织起英、俄、普、奥、意五国反法联军，准备向法国进攻，企图在拿破仑立足未稳时消

灭法国军队,扼杀资产阶级革命事业。

战争迫在眉睫,面对数量上处于优势的敌军,拿破仑认为,只要能击败反法联盟的主力英、普二军,就能瓦解反法联盟,因此,他决心争取主动。6月15日,他出其不意地开赴比利时,打败了布吕歇尔领导的普鲁士军队。随后,他命令骑兵将领格鲁希率领1/3的军队去追击普鲁士军,他说:“格鲁希,你的任务就是将可恶的普鲁士军赶回老家,最好是提着布吕歇尔的脑袋来见我,其他的事就由我来做好了。”骑兵将领格鲁希从戎20年,参加过多次战役,从士兵逐级晋升为元帅。虽然他久经沙场,但他只是一个循规蹈矩、严格执行命令的军人。他的最大弱点是不能根据战场形势灵活把握战机,只知机械地服从。6月18日,法军又向英军发动了猛烈进攻,双方伤亡惨重,战斗处于胶着状态,此时,援军成了决定胜负的关键。然而,率先出现的援军竟是普鲁士的军队。原来,由于格鲁希行动缓慢,致使布吕歇尔从容逃脱,面对遥远处传来的枪炮声,布吕歇尔立即命令其军队开赴战场,增援英国的军队,而格鲁希却无动于衷。当手下的将领向他建议,放弃追击普军,转而支援拿破仑时,格鲁希竟说:“军人以服从命令为天职,将军(拿破仑)只授予我追击布吕歇尔的权力,没有授予我改变计划的权力,你们懂吗?”就这样,格鲁希无视将领们的苦苦哀求和远处传来的愈来愈激烈的枪炮声,依然命令军队按原来的方向追击。之后,情报人员侦察到的迹象表明,普军已分几路转移到正在激战的战场上去了。尽管此时,格鲁希如果赶紧率领队伍赶赴战场增援还来得及,但他仍然犹豫徘徊,

还在等待拿破仑要他增援的命令。结果,由于格鲁希的优柔寡断,使拿破仑失去了后援,在普、英军队的夹击下,终于寡不敌众,大败而归。一场本来可以取得的胜利就此断送。“滑铁卢”之战成了一场历史悲剧,更成了失败的代名词。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

本案例告诉我们,领导者在人才的使用上必须对该人的特长、特点以及不足之处有一个全面的了解,这样才能有效地发挥人才的作用。同时作为下级,要敢于在客观环境发生变化时做出正确的决断。

“滑铁卢”一役,法军失败的原因是多方面的。但是,用人不当是导致这场战争失败的最直接的原因。拿破仑在战争最关键的时候,任用了犹豫不决、不能随机应变的格鲁希,致使援军不能及时赶到,最终导致战争的失败。我们从领导控制的角度来看,无论是拿破仑还是格鲁希,都陷入了领导控制的误区,即组织运行(执行)的目标要与决策目标保持高度一致,而忽略了随着客观环境的变化,组织运行目标也要相应地做出调整。这种组织运行的“超稳定”的根源在于领导体制上的专制。拿破仑在给骑

兵将领格鲁希下达命令时特别强调“你的任务就是将可恶的普鲁士人赶回老家……其他的事就由我来做好了。”由于他的专制,使得格鲁希在执行命令时也以“军人以服从命令为天职”,我的任务只是“追击布吕歇尔”,将军“没有授予我改变计划的权力”,来回绝下级军官和士兵们的哀求。“军人以服从命令为天职”本无可厚非,但格鲁希却机械、僵化地理解军人的“天职”,而忽略了军人在战场的使命是打胜仗而非打败仗,过分强调局部的组织目标而忽视了全局的组织目标,忽视了客观变化了的战场实情,最终导致法军失败。可见,关键时刻对关键人的任用,一定要慎之又慎。事情往往会出现一招失误,满盘皆输的局面。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

在实际工作中,一些领导者只知道用人,却不懂得授权的重要性,更不知道如何授权;有的领导者虽然也知道授权的重要性,却担心一旦权力授出,会导致组织失控,因而不敢授权。另外,个别领导者不考虑被授权者的才能大小、水平高低、性格特点而一味地放权。究其实质,他们是不懂得适度授权的道理。领导者在授权时,既要防止授权过分,又要防止授权不足,要根据被授权人的特点,合理地授权。拿破仑在任用格鲁希时,就是由于授权不充分,他没有考虑到格鲁希是属于“军人以服从命令为天职”的顺从型的军官,不会根据形势的变化随机应变,而充分地授权给他,从而导致了格鲁希在拿破仑最需要他的情况下无动于衷。假如拿破仑因人施令,授予格鲁希有根据形势需要随机应变的权力,战局可能会发生根本性

的变化。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

拿破仑兵败滑铁卢的教训告诉我们,领导者用人一定要因事择人,视能授权。首先要选好人,用好人,要根据组织目标和客观情况、条件,安排实现这一目标的最佳人选,要防止大才小用或小才大用,或专才它用。其次,要合理地授权。即要根据部下的能力、水平和责任大小授予其相应的足够的权力。因为下属没有足够的权力,就很难履行他的职责,一些领导者总要求下属能对超出他们权力范围的事情负责,这是很不现实的。此外,从领导的角度看,领导者不善于授权,最容易造成这样的结果:或者由于领导者事必躬亲,下属无所事事,非但工作效率不高,反而积怨甚多;或者领导者主观上想要两头兼顾,而事实上却一事无成;或者领导者不能量才取用、人尽其才,造成人才的浪费。

(四)学习案例应该防止的偏差

我们说领导者要善于授权,这其中要防止两方面的偏差:一是授权不足或根本不授权;二是过分授权。前者会使部下无法开展工作,后者会导致部下滥用权力。因此,领导者在实际工作中,一定要注意防止这两种偏差。在授权给下属的时候,一方面要充分信任他们,认真听取他们的意见,吸收他们参与决策;另一方面,要采取适当措施,对所授权力实行有效控制,一旦发现下级没有能力实施所授的权力时,有必要将权力收回。

善于发现人才和合理使用人才是领导者必备的根本素

质,用准、用活了一个人,可以开创一片天地,成就一番事业;反之,则会造成事业上的失败。拿破仑一次用人失误,便造成了国破人亡的恶果。这种教训是每一位领导者时刻都要牢记的。

用人唯亲 事业败北

——洪秀全家族治政葬送太平天国革命

洪秀全(1814—1864年)是太平天国革命的领袖,广东花县人,农民家庭出身的知识分子。他从农民革命的要求出发,吸取西方基督教义中的平等思想,于1843年6月创立了拜上帝会,宣传革命,组织群众,写下了《原道救世歌》、《原道醒世训》、《原道觉世训》等革命文献,号召人民信仰上帝,击灭“阎罗妖”(指清朝封建统治者),为实现“天下一家、共享太平”理想而奋斗,为太平天国革命奠定了理论基础。1851年1月在广西桂平金田村举行起义,建号太平天国,简称天国。由于太平军组织严密,纪律整肃,有鲜明的政治目标和反抗封建压迫的强烈信念,沿路诛官吏,杀豪绅,灭地主,焚烧衙门、田契、借券,猛烈地打击着封建势力。因此,很快就广泛地造成了良好的政治影响,获得千百万人民的热烈拥护和支持。1853年攻克南京,遂改南京为天京,定为太平天国的首都,建立太平天国中央政府。前后两年期间,纵横数省,席卷江南,打垮了数十万的八旗绿营,迅速地取得了巨大的胜利,沉重地打击了清朝封建统治。但是,太平天国革命后期却陷进了任人唯亲的泥潭,给后人留下了沉痛的历史教训。

1856年秋,太平天国领导集团发生了大规模的内讧,东

王、北王相继被杀。人心离散,朝廷上缺乏有威信有才能的领导来主持朝政。翼王石达开回京辅政,深得全体军民的拥护。可是,天王洪秀全心中不乐,他消极地接受“杨韦事件”的教训,对石达开产生猜忌心,不敢相信外人,把“既无才情,又无算计”的哥哥洪仁发、洪仁达晋升为王,加以重用。这两人对石达开处处掣肘,百般刁难,甚至阴谋陷害,欲将翼王置之死地而后快。这种无理刁难、挟制和陷害,既违背了众意,也使石达开无法施展其才智辅政。于是,石达开负气出走,引军远征。从此,太平军精华离散,政治上趋于混乱昏暗,再也不能维系人心和团结。前期那种振作奋发、万众一心的精神从此大大减弱。洪秀全也成了真正的“孤家寡人”。

到了太平天国后期,洪秀全“因被东北翼之王弄怕,故未肯信外人,专信用同姓之重”,让其胞兄洪仁发、洪仁达,外甥萧有和、马附、马钟荣等主持政务。这些人大多在起义时不曾参与军队活动,根本缺乏领导革命的才能和经验。自他们当政后,赏罚不明,贿赂盛行,政治败坏到极点,他们大搞特权,排定了一个《朝天朝主图》,把毫无业绩的洪姓亲属排了上去。洪仁发的八个儿子都封为王,其中六人还未满10岁。而且滥封诸王,谁给钱就封谁为王。结果,造成合朝文武“各顾自己、不顾大局”,“动以升迁为荣,一日三迁而犹未足”。封王者竟达到2700人之多。而功高才大,受群众拥护的陈玉成、李秀成受到排挤和打击。如,李秀成命部将陈坤书守苏州,陈坤书不遵法度,虐待人民,李秀成要论他的罪,陈走避常州,纳贿于洪仁达、洪仁发,买个王爵。洪仁发得贿,又见陈坤书拥兵十

万,足以分夺李秀成的兵权,立刻封陈为护王。于是陈坤书就不受李秀成的节制,法纪军令也就废弃松弛了。天京政治在洪氏集团的把持下,严重地损害革命。后来,李秀成在《天朝十误》中说到:“六误主不信外臣,用长兄次兄为辅,以人未有才情,不能保国而误。七误主不问政事。八误主封王太多,此之大误。九误国不用贤才。”

可见,任人唯亲的毒瘤是太平天国的致命伤之一,最终葬送了革命。

〔评析〕

(一)案例蕴涵的道理

洪秀全在用人点将问题上“非亲不用”、“非仇不诛”、“非我族类其心必异”,大量任用同族亲信,重用了无知、无能的洪氏亲属,打击和排挤有才、有功的能人、贤人,招致曾经轰轰烈烈的太平天国革命的惨败。历史学家在总结太平天国的失败原因时,无不着重指出洪秀全的任人唯亲与猜贤忌能。任人唯贤,历来是中国统治者所标榜的用人标准,但真正能做到这一点的恐怕不多,倒是任人唯亲是历史上普遍而又长久的现象。古今中外在用人问题上实行“任人唯亲”招致亡党、亡国、亡业、亡身的历史教训是极其深刻的。东汉末年的桓帝刘志和灵帝刘

宏都因宠依宦官,加深了政治腐败,导致了黄巾起义的爆发和汉朝廷的垮台。晋武帝司马炎在病危时遗封了个本家王子,后来发生了历史上有名的“八王之乱”。唐玄宗宠爱杨贵妃,重用外戚,让杨国忠把持朝政,发生了“安史之乱”,使盛唐一蹶不振。曾经是“商场雄狮”的美国王安电脑公司的破产,其原因除了新产品开发及经营方向与市场脱离外,其中重要的原因就是背离了现代大企业通用的“专家集团控制,聘用优才管理”的方式,而是采取了任人唯亲,用人不当。1986年11月,王安委任36岁的儿子王列为公司总裁,可惜,王列才识平庸,缺乏父辈的雄风,对公司事务又不甚了解,令董事会对他大为失望,一些追随王安多年的高层管理人员愤而辞职,使公司元气大伤,导致破产。由此可见,任人唯亲,轻则损业失民,潜隐危机;重则失国失权,断送河山。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

第一,任人唯亲,非亲不用,非亲不选,使人事关系庸俗化、复杂化。一些部门的领导利用手中职权,以权谋私,大量任用亲朋好友或其子女。封妻荫子,安插亲信,搞“家族天下”、裙带关系、“家族经营”,把自己管辖的部门和单位变成“世袭领地”,群众称之为:“党委、政府亲套亲,政治部门父子兵,亲家班子駙马团,太太小姐打字员,儿孙孙子小车队,七姑八姨进妇联。”结果,提拔的不是一批能人贤才,而是亲近自己的人,结成家族集权。以亲疏好恶划线提拔起来的干部,其结果德才平庸,不求上进,得过且过。由于他们有“保护伞”,所以常常有恃无恐,往往批评一人就得罪了一大片,不迁就他们

就站不住脚,出现小人得势、贤人受压的局面。第二,任人唯亲,助长了跑官、要官、买官、卖官的丑恶现象。在现实生活中,一些人热衷于拉“关系网”,开展“夫人外交”、“子女结亲”。有句顺口溜说:“不跑不送,原地不动;只跑不送,平级调动;又跑又送,提拔重用。”提拔熟人、朋友、同乡,以及对自己“忠实”和吹捧自己的人,而根本不考虑他们在政治上和业务上是否称职。第三,一些领导以个人好恶划线,大搞顺者昌,逆者亡。气味相投而无德才者用,无才也是有才;对自己批评者有才也是无才,“提拔了溜须拍马的,轻信了指鹿为马的,累死了当牛做马的”。一些非亲非故感情上不密切的人即使有才华也不在其视野之内。群众编了顺口溜批评这些领导:“说你行你就行,不行也行;说你不行就不行,行也不行”,压制了真正的人才。这些腐败现象对干部队伍的腐蚀是不容忽视的。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

任人唯贤与任人唯亲,一字之差却反映了两条对立的用人路线。“人非草木,孰能无情。”有情是正常的,谁都有自己的亲朋好友。但不应以亲情作为我们处理干部人事工作的标尺。如果在选拔干部中搞“惟情论”,凡事惟情是用,拿人情作交易,感情用事,就根本上违背了党和人民的利益。同时,如果自己身边尽是一些奉迎奉承、吹牛拍马之辈,就很容易陷入主观主义、官僚主义、家长式作风的毛病之中。公心则惟才是举,择优录用,偏心则惟情是荐,因人设事。在选拔贤人时要做到:贤,虽仇不弃;不贤,虽亲不用。唐太宗认为:作为君主,应当以天下为重,惟贤是举,应不分亲疏新旧,只要有才是仇

人也要举荐；若无才德，是亲人也不应举荐。曹操用人不私子，李世民用人不私老部下，这些都给我们树立了用人的榜样，古人都懂得的道理，现代人怎能不懂呢？

怎样才能做到任人唯贤？第一，举贤选才要出于公心，谨防拉帮结派；第二，在选用干部时应一视同仁，切忌宠亲恶疏；第三，坚持干部标准，不迁就照顾亲友关系，坚决抵制说情风、关系网。不要用亲情代替党性，用随意性代替原则性，不能仅从自己熟悉的单位、熟悉的干部中挑选干部。不搞本位主义、门户之见、亲疏厚薄，这是做到任人唯贤的前提。

用人失当 教训惨重(二)

用人而疑 国破身亡

——明崇祯帝自毁人才食恶果

用人不疑,疑人不用,这是自古以来被人推崇的一个用人原则。明朝的末代皇帝崇祯却采取了一个相反的原则:用人而疑,刚愎自用。

崇祯是在明朝内外交困的形势下当上皇帝的。当时,外有清军的严重威胁,内有陕西农民起义的爆发,朝中则是魏忠贤的阉党专权。年仅 17 岁的崇祯皇帝“沈机独断,刈除奸逆”,在短短几个月内就解决了魏忠贤的问题,这说明他确实还有一种聪明果断的精神,因此“天下想望治平”,明朝统治阶级对他寄予了殷切的希望。但崇祯帝以苛察为明,缺乏兼容并包的态度;刚愎自用,养成了一种猜忌无常的性格。因此用人方面“举措失当,制置乖方”,出现了一系列失误。

一是走马灯式地更换内阁成员和六部官员,自始至终没有选拔出一名杰出人才。崇祯掌权 17 年,先后更换内阁成员 50 人,其中 25 人因各种原因离职回里,10 人被削籍、革职、遣

戍、被察、议处、赐死，只有6人属于正常的致仕或卒于任，另有几人则是被清军或农民军杀死。在这17年中，“刑部尚书易十七人。”“兵部尚书凡十四人，亦罕有善全者。”

二是对忠臣直士倍加猜疑，对投其所好者却盲目信任，“用匪其人，益以僨事”。崇祯朝的50个阁臣本来并非都是无能之辈，如孙承宗以宰相视师辽东，“粗有成效”；刘鸿训敢做敢为，“锐意任事”；钱龙锡“协心辅理，朝政稍清”；成基命“推轂旧辅以定危难”；文震孟“刚方贞介，有古大臣风”；蒋德景“谙悉旧章”，屡谏三饷为害天下。这些人都具有相当的政治、经济、军事才能，而且为官正直，实心任事。但他们多为东林党人或其同情者，逆党之人攻击他们结党营私，崇祯帝也怀疑他们有党援，朋比为奸，于是将他们相继罢免。而对于那些廷推不与或受言官攻击的人，崇祯帝反而认为他们朝中无党，予以重用，“弹章愈多，位愈固”。于是周延儒、温体仁、薛国观等相继位居内阁首辅，在内阁专权多年。周、温死后被列入奸臣传。尤其是温体仁一直与东林党为敌，“为人外曲谨而中猛鸷，机深刺骨”。其任首辅，“未尝建一策，惟日与善类为仇”。“其所引与同列者，皆庸才，苟以充位，且藉形已长，固上宠”。“自体仁辅政后，同官非病免物故，即以他事去。独体仁居位八年”，体仁死后，“其所推荐张至发、薛国观之徒，皆效法体仁，蔽贤植党，国事日坏，以至死”。对忠正者用而猜疑，对奸邪者却予以重用，这正是崇祯帝的一个悲剧。

三是选法屡更，没有一定的章法和标准。开始，崇祯为了防止廷臣结党营私，曾采用枚卜法确定内阁成员，先让廷臣推

举阁臣候选人,然后“贮名金瓯,焚香肃拜,以次探之”。通过抓阄决定候选者的命运。这种办法,因有廷推做基础,中选者也并非都是庸碌之辈;但究竟确定谁是阁臣,主要不是看他们的德才功能,也不是由皇帝最后定夺,一概取决于所谓“天意”——即偶然“探之”的结果,这自然很难组成一个有能力、有威望或符合皇帝心意的内阁,这种内阁自然不会长久。于是崇祯又用出题策试的办法考试廷臣,企图通过答卷发现所谓有真知灼见的人才。这种办法只看一时的答卷和文字、理论水平,不能全面衡量一个人的德才能力,甚至给人提供了从中作弊的机会。如陈演本来是一个“庸才寡学,工结纳”之人,但与宦官勾结,预先探听到崇祯的考题,“条对独称旨”,被选入内阁,不久任内阁首辅。结果对国事“无所筹划,顾以贿闻”。后来,崇祯为了纠正由翰林入阁的官员不熟悉庶政的状况,规定从六部和地方大员中各选一人入阁,结果所选之人又缺乏统筹国家大事的能力,其中也难免有人结党营私。如范复粹因刑部无人,以大理少卿被选入阁,“学浅才疏,伴食中书,遗讥海内”;张至发以外僚入阁,代温体仁为首辅,“一切守其所为,而才智机变逊之”,不懂朝廷制度,致使“诸翰林多不服”。后来也引起崇祯不满,他明明身体健康,崇祯帝却下旨让他“回籍调理,时人传笑,以为遵旨患病云”。此后崇祯还曾选拔孔子的六十三代孙孔贞运为首辅,又曾破格提拔他选中的状元魏藻德为首辅,都是只看虚名,不务实际,结果也是无济于事。崇祯帝用人而疑,选人任意,失去了一定章法,自然不能选拔出杰出的人才。

四是喜怒无常,饰非诿过,任意杀戮。《郑崇俭传》说,“崇祯中,凡诛总督七人,崇俭及袁崇焕、刘策、杨一鹏、熊文灿、范志宪、赵光忭也。”《颜继祖传》则记载说:“崇祯中巡抚被戮者十一人。”这些人多因与清军或农民军作战失败被杀,大都事出有因,但并非都罚当其罪。尤其是袁崇焕在抗清斗争中立有大功,而且是明末一个少见的杰出统帅,只因清军施反间计,崇祯也不进行调查,不清红皂白,残酷地处死了袁崇焕,自毁长城,成为千古奇冤。这是崇祯用人而疑,错杀无辜的一个典型事例。

五是“信任宦官,布列要地”,导致败军杀将,众叛亲离。崇祯四年开始派宦官总理户、工二部钱粮,群臣提出反对意见,崇祯拒不采纳。当年10月,他竟对廷臣说什么:“诸臣若实心任事,朕亦何需此辈。”说是因为群臣不能按他的要求办事,于是他才重用宦官,这正是他怀疑外臣,信用内臣的又一个表现。后来他又派太监曹化淳提督京营戎政,派太监陈大全等分监曹文诏、张应昌、左良玉、邓纪军,派太监高起潜监视宁、锦兵饷,并多次代表皇帝监军,派内臣李国辅等分守紫荆、倒马诸关,直到灭亡之前,还派太监王承恩督察、提督城守,派高起潜、杜勋等十人监视诸边及近畿要害。结果这些太监作威作福,大大干扰了各级将帅的军事指挥权,直接导致了多次战争的失败。当李自成农民军进军宣府时,监督太监杜勋投降。起义军抵达北京城下,崇祯皇帝召集群臣问计,众大臣相对哭泣,无言以对。第二天,提督京营的太监曹化淳开彰义门迎降,外城被攻破。第三天,崇祯又于宫中鸣钟召集百官,竟

无一人响应,各营兵将也逃之夭夭,如鸟兽散。崇祯帝要兵无兵,要将无将,变成了一个名副其实的孤家寡人。最后只好吊死在煤山(今景山)坡的一棵老槐树上,当时从死的只有一个太监王承恩。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

在用人问题上,我国历来就有“疑人不用,用人不疑”的古训。但明崇祯帝朱由检却用人而疑,在位17年,换了42个宰相。并非这些宰相、大臣都无能力,而是崇祯帝的疑神疑鬼所致。轻信必生怀疑,怀疑必有轻信。因为轻信的人被虚假信息愚弄的同时,一定要对真实信息产生怀疑。正当明朝著名将领袁崇焕与敌军血战,奋不顾身地保卫京师之际,一向刚愎自用的崇祯帝听从宫中阉党的谗言,轻信后金皇太极的反间计,将有功之臣拿下锦衣卫狱,处以分裂肢体的酷刑。使敌人丧胆的英雄没有牺牲在沙场上,却无辜地惨死在轻信所造成的冤狱中。崇祯帝用人而疑,自毁人才,导致了众叛亲离、无人可用,最终成为真正的孤家寡人,这是他失败的一个惨痛教训,也正是明朝灭亡的一个重要原因。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

用而不信,疑心太重,轻信谗言,是当前领导者用人中存在的不良倾向。中国兵书上说:“三军之灾,莫大于狐疑。”用人上的灾,也可以说,莫大于猜忌。有些领导者对所用人,总存疑虑之心,生怕出了反叛者,想方设法控制和统驭下属,故意在同事和下级之间挑拨、制造矛盾,以便分而治之,利用矛盾来控制其中的每一个人。结果是上下级之间、同事之间,毫无诚信,只有相互的猜疑、防范,使组织系统内耗丛生,甚至诱发阴谋,形成危机。如果领导者染上多疑症,不但不能与被用者建立真诚的信任关系,反而会疑忌被用者,挫伤被用者的积极性,造成用人活动和事业的失败。古人云:“执狐疑之心,来谗贼之口。”多疑往往会让嫉妒贤能的谗言得逞,使人才受到攻击和迫害;多疑还会影响和阻塞用人活动中的人际沟通,由于用人者的多疑,使得组织系统中正常的信息传递不畅,于是以告密形式出现的不正常的信息传递就会应运而生,这容易引来谗言蜚语,为敌方所利用。这是一切正大光明的用人者所不齿的,也是任何正常用人活动所应摒弃和杜绝的。总之,多疑和轻信既是两种相反的极端,又存在割不断的联系,多疑的人易于轻信流言,往往是流言的俘虏;而轻信的人有时又堕入怀疑的陷阱,对某些人的轻信会导致对另一些人的怀疑。用人要做到信用,就必须记住:多疑不可有,轻信不足取。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

春秋时期的齐桓公曾向管仲请教如何防止有害于霸业的

行为,管仲回答:“不能知人,害霸也;知而不能用,害霸也;任而不能信,害霸也;既信而又使小人参之,害霸也。”可见,对人才的任用与信用同等重要,惟有知用任信,方能成大事。因此,现代领导者要真正信任人才,用人不疑,就要做到:第一,要明责授权,责权统一。对于选拔出来的人才,要充分信任,既委以职位,又授予权力,做到有职、有权、有责,使其放手工作,大胆负责,充分发挥聪明才智,创造性地开展工作。第二,不搞临阵换将,不以一时的胜败论英雄。人才的任用要保持相对稳定性,要给人才一定的施展才华的时间,不宜走马灯式地换人。尤其是下属遭遇挫折,工作进展不大时,决不能怀疑他固有的才能,草率地中途换人,而是及时地提供必要的支持和帮助,消除他心中的阴影和疑点,增强他战胜困难的信心和勇气。信任可以换来忠诚,信任可以激发人的潜能,信任可以使人“投桃报李”。第三,要正确对待谗言,是做到信而不疑的关键。当领导者听到对自己使用的人才进行非议时,要采取实事求是的态度,一切以事实为根据,在没有查证落实以前,决不轻易地怀疑人才。对于那些故意中伤人才的流言蜚语,领导者要头脑清醒,明辨是非,旗帜鲜明地予以驳斥,并且一如既往地使用人才,爱护人才、保护人才。这才是高明的领导者、难得的“伯乐”。

用而不信 毁掉大业

——赵孝成王误信谣言导致惨败

廉颇是赵国优秀的将领。赵惠文王十六年(公元前 283 年),廉颇担任赵国的将军攻打齐国,把齐国打得大败,攻取了阳晋(今山东鄆城),被任命为上卿。从此,廉颇以勇猛闻名于诸侯。

在廉颇与蔺相如结成生死朋友之后,赵国迅速强盛起来。这一年,廉颇向东进攻齐国,打败了齐国的一支军队。过了两年,廉颇又攻打齐国的几邑(今河北大名),攻克了它。以后三年,廉颇又攻克了魏国的防陵和安阳(今属河南)。隔了四年,蔺相如领兵攻打齐国,攻到平邑(今河南安乐)才收兵。次年,赵奢在阼与(今山西和顺)大败侵韩的秦军。赵惠文王赐封赵奢,封号马服君。赵奢从此与廉颇、蔺相如地位相当。

这之后四年,赵惠文王去世,儿子孝成王即位。孝成王七年(公元前 258 年),秦国与赵国的军队在长平(今山西高平)对阵。此时赵奢已死,蔺相如患了重病,赵王派廉颇带兵攻打秦军。廉颇在上党筑高垒拒秦,想先挫秦兵锐气而后歼之。秦军反复挑战,廉颇均不理睬。赵王嫌廉颇出师数月余无捷报,并听信其实是秦人散布的流言,说廉颇老朽无用不及赵括,赵王即心动。秦收买赵在秦的坐探,送来“秦王已在咸阳

替廉颇筑就王府”的假情报，并散布说：“秦国害怕的就是担心马服君赵奢的儿子赵括为将军。”赵王疑心倍增，因此用赵括为将，代替廉颇。蔺相如知道后劝说赵王：“大王凭虚名使用赵括，好比是用胶把瑟的弦柱粘死再弹瑟，音调不能变通。赵括只会读他父亲留下的书本，不知道随机应变。”赵王不听，就任命赵括为将。

赵括从年轻时学习兵法，谈起军事来滔滔不绝，认为天下没有比得上他的。他曾经和父亲谈论用兵，赵奢不能驳倒他，但对他并不以为然。他母亲问赵奢看不上儿子的理由，赵奢说：“用兵作战是置生命于死地的事，赵括把用兵说得轻而易举。赵国不用他做将则已，若用他做将，使赵军吃败仗的一定是他。”等到赵括要起程，他母亲就上书给赵王说：“不能让赵括为将。”赵王问：“为什么？”赵母回答说：“当初我服侍他父亲，他父亲那时也做大将。他父亲身下供奉饮食的有几十人，结交的知己好友达百人，他把大王及王族所赏赐的东西全部分送给部属和友人，从接受命令的那天起，就不再过问家里的事。现在赵括刚做了将军，就面向东方接受部下的朝见，军官们没有敢抬头看他的；大王赏赐的黄金玉帛，他全部收藏在家里，并且天天打听便宜合适的田地房产，可以买的便买下。大王您看这哪里像他的父亲？父子的心志如此不同，希望大王不要派他带兵。”赵王说：“你这做母亲的不必管了，我已经决定了。”赵括母亲趁机说：“大王既然一定派他，如果有不称职的地方，我能不受牵连吗？”赵王应许了她。

赵括代替廉颇以后，全部更改了军中的规章号令，调动部

属。秦将白起听说后,表面上伪装败逃,暗地里派军队出其不意地截断赵军的运粮通道,把赵军分割为两部分,于是赵军军心涣散。40多天以后,赵军缺粮挨饿,赵亲自带领精锐部队与秦军搏战,秦军射死了赵括。赵军,几十万将士投降了秦军,秦军把他们全部活埋。赵军前后阵亡的将士总计45万。赵王因赵括的母亲有言在先,终于没有杀她。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

赵孝成王虽深知廉颇的才能,并委任为将,却并没有完全信任,秦国人就是利用赵王的疑心而散布流言,赵王又偏偏听信流言,没有仔细加以分析研究,就轻率地认为廉颇“老朽无用”,撤换了久经沙场的廉颇。这是赵孝成王用人失败的一个方面——用而不信。对于熟读兵书,但并无实战经验的赵括,虽然宰相蔺相如和赵括的母亲都认为他徒有虚名,不可贸然让他带兵打仗,但是赵孝成王不听劝阻,坚持委以重任。结果赵括指挥不当,被秦军截断了运粮通道,赵军被分割为两部分,造成军心涣散。最后,赵括被秦军射死,缺粮挨饿多时的赵军全线崩溃,几十万赵军投降,全部被活埋。这是赵孝成王用人不当的另一方面——刚愎自用,拒纳

忠言。赵王的两大失误是导致赵军惨败的最重要原因。历史的经验教训是很值得我们重视和借鉴的。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

领导者用人,切忌用而不信。既想用其所长,又总是疑神疑鬼,不能放手让其工作,这必然会挫伤人才的积极性,影响人才的发挥,阻碍我们事业的发展。特别是听到一些闲言碎语的时候,领导者应认识到“树大招风”、“不招人妒是庸才”的道理,警惕专门说长道短、搬弄是非的“小人”,千万不能轻信嫉贤妒能的不实之词。

领导者用人,切忌以貌取人。这“貌”的含义,不只是相貌,还包括出身、学历、口头上的能言善辩等表面东西。不少领导者对于“身出名门”或“师出名门”的,往往认为是“虎父无犬子”,“名师出高徒”,重出身、重学历而忽略对其个人素质的严格考察;有的领导者只注重“听其言”而忽略“观其行”,容易被夸夸其谈所迷惑。古人云:“以言取人,人饰其言;以行取人,人竭其行。”领导者如果以一个人的言谈来评价人,人们就会只装饰自己的言谈;领导者若是根据一个人的行为去评价人,那么人们就会在行动上竭尽全力。所以,领导者选拔和使用人才应该重在看其行动,看其实际表现。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

“用人不疑”是领导者任用人才的基本原则。“非得贤难,用人之难;非用之难,任之难也。”当齐桓公有志于称霸天下,问管仲哪些行为有害于霸业时,管仲认为:“不能知人,害霸也;知而不能任,害霸也;任而不能信,害霸也;既信而又使小

人参之,害霸也。”所以,得到人才的目的是使用人才,对人才既要使用就应给予充分信任,大胆地放手让他去工作,去负责,这就是所谓“用人不疑,疑人不用”。

对于人才的使用,领导者要有正确的用人态度,有清醒的用人意识,有坚定的用人信心。信任是对人才的最有力支持,应该相信人才对事业的忠诚,不要束缚他们的手脚,要给他们充分施展聪明才智的空间;应该相信人才的工作能力,特别是当他们的工作遇到阻力和困难,或者是出现一些对他们不利的“群众反映”时,领导者应慎重对待,不能因少数人的流言蜚语而左右摇摆,必要时还应挺身而出,给予坚决的支持和有力的帮助。

(四)学习案例应该防止的偏差

要求领导者“用人不疑”,不轻易听信闲言碎语,并不是说完全不听取群众意见,只管用人而不对他进行考察监督。“兼听则明,偏信则暗”,对于群众意见,不是不听,而是不能偏听偏信,以偏概全。赵孝成王弃廉颇而用赵括,导致重大失败,错就错在他是偏听偏信,该听的不听,不该信的轻信。一方面,客观上廉颇确实是一员老将,已经驰骋沙场几十年,主观上赵王嫌廉颇出师四个多月仍没有胜利的消息,有些心急,这时候秦人散布流言,说廉颇老朽无用,正是点中了他的心事,而他没有做全面的调查研究,仅凭一面之词就撤掉了廉颇,这显然有失公正。赵王的失误就是偏信谗言的结果。另一方面,对于任用赵括,赵王却十分坚决:宰相蔺相如的劝阻,甚至是赵括母亲的反对,都不能影响他的决定,他固执己见地任用

只知夸夸其谈、没有实践经验的赵括，最终导致了赵军大败，这一失误则是赵王拒听忠言的结果。鉴古察今，我们的领导者应该以此为戒，在选拔和使用人才时兼听众论，既不能轻信流言蜚语，也不能妄自尊大、自以为是；应该相信“一目之察，不如众目之明”，多听取来自各个不同角度的意见，仔细加以分析研究综合，这样才能更加真实、客观地评价一个人才，正确地作出决策。

智者千虑 必有一失

——诸葛亮错用马谡失街亭

《三国演义》中“诸葛亮挥泪斩马谡”的故事家喻户晓。马谡，字幼常，以荆州从事的身份跟随刘备入蜀。他才智过人，喜欢谈论军计，丞相诸葛亮对他格外器重。先主临死前曾对诸葛亮说：“马谡言过其实，不可大用，您要留意！”诸葛亮仍不以为然，任命马谡为参军，每次找他来谈军政大事，总是通宵达旦。

建兴六年(228年)，诸葛亮出兵祁山，讨伐魏国。有一天在祁山寨中，听探马报说司马懿出关，已到新城。诸葛亮大吃一惊说：“司马懿出关，必取街亭，断我咽喉之路！”问众将：“谁敢领兵去守街亭？”参军马谡应声而出：“某愿往。”诸葛亮说：“街亭虽小，干系甚重！倘若街亭有失，我大军皆休矣！”马谡自恃自幼熟读兵书，颇知兵法，认为我难道连一个小小的街亭还守不住吗？于是立下军令状：“若有差失，乞斩全家。”诸葛亮便让他带领两万余精兵去守街亭，由王平相助，并嘱咐王平：“我知道你一向谨慎，所以把协助马谡守街亭这么重要的任务交给你。你一定要小心守住这个地方，一定要在交通要道安营扎寨，令敌人不能偷偷通过。安营扎寨之后，马上画地形图送给我看。凡事都要充分商议后再行动，千万不可掉以

轻心。”诸葛亮还惟恐有失，又派高翔去到柳城屯扎，魏延引本部兵马于街亭后屯扎……安排不可谓不周密。

马谡领兵马到了街亭后，观看了地形，首先认为“此山僻之处，魏兵如何敢来！”接着不听王平劝说，坚持在山上屯兵：“当道岂为下寨之地？此处侧边一山，四面皆不相连，且树木极广，此乃天赐之险也，可就山上屯军”，并搬出理论依据——兵法云：“凭高视下，势如破竹。”王平一再反对，提醒他在山上屯兵，一旦被魏军断了水源，蜀军便不战自乱了。马谡不耐烦了，说：“你别胡说了。兵法都说‘置之死地而后生’，如果魏兵真是断了我的取水之路，士兵们还能不拼死一战？到时可以以一当百。我平时熟读兵书，丞相遇事还找我商量，你干嘛老是阻止我呢！”王平怎么也说服不了马谡，只好引兵五千离山十里下寨，希望魏兵来时可与马谡的大部队成犄角之势，相互照应。后来，蜀军果然被司马懿先断了汲水道路，四面山路又被围了水泄不通。蜀兵从山上往下冲，魏军阵容整齐，岿然不动。从辰时到戌时，山上没有水，士兵没法吃饭，饥渴难耐，于是寨中大乱，不到半夜，都纷纷下山投降魏军。司马懿又让士卒沿山周围放火，蜀兵更乱了，死的死，伤的伤，降的降。马谡见守不住，只好带领残兵败将从山的西面突围出去。

诸葛亮接到王平送来的地形图，一看就大惊说：“马谡无知，坑陷吾矣！”急忙采取补救措施，但已经迟了，报马到来，说街亭失守了。诸葛亮顿足长叹：“大势已去了！这都是我的过错。”

失了街亭要地，毁掉了诸葛亮统一中原的大计，蜀军从此

也一蹶不振。马谡回来,诸葛亮训斥他:“你自幼饱读兵书,熟谙战法。我反复叮嘱告诫你,街亭的重要战略地位。你以全家的性命作担保,接受如此重任。要是早听王平的劝说,哪里会到今天的地步?”马谡败军折将,失地陷城,理当处斩。诸葛亮虽然与马谡情同父子,但为了严肃军纪,只好挥泪斩了马谡。马谡这年只有 39 岁。诸葛亮又亲自上表给后主刘禅,请求自贬官爵,连降三级。

[评析]

(一)案例蕴涵的道理

一般来说,人总是各有长短的,能文能武的“全才”毕竟不多。用人如器,领导者使用人才,应该扬长避短,量才而用,这样才能真正做到人尽其才。反之,如果用才不当,在千万人才浪费的同时,还会导致事业的失败。“诸葛亮挥泪斩马谡”就是这样一个典型的故事。马谡兵败街亭固然当斩,但其实,主要的错误应该是诸葛亮不能正确地识别和使用人才。

纵观马谡的一生,应该说,他确实是一个深通谋略、颇有相佐之策的人才。诸葛亮平定南方,他的攻心为上之计,与诸葛亮不谋而合;诸葛亮欲北上伐魏,顾虑魏有司马懿,马谡于是进反间之策,离间曹睿与司马懿,使曹睿生疑,解

除了马懿的兵权,清除了诸葛亮进伐中原的一个障碍。正是因为这样,诸葛亮才比较看重马谡,称其为“当世之英才”。问题的关键,是人才的类型。马谡是咨询参谋型人才,是和张良一样善于“运筹帷幄之中,决胜于千里之外”的。诸葛亮对咨询型人才的特点、长处和短处认识不足,才会把这样的人派去当“先锋”,作大将守街亭,结果导致街亭失守,讨伐魏国、统一中原的努力付诸东流,蜀军也元气大伤,从此一蹶不振。诸葛亮错用马谡,既影响了蜀国统一中原的大计,也白白葬送了马谡这个人才。

(二)领导工作中存在的这方面错误倾向

不少领导者在使用人才时,强调“工作需要”,强调要“服从组织安排”。从整个事业的发展出发,这是必不可少的要求。但与此同时,我们还应该处理好“按需使用”和“量才使用”的关系。我们历来主张人才使用应该处理好“按需使用”和“量才使用”的关系。人才使用要按照才干,按照需要,同时兼顾,量才为主。所以,提拔人要坚持人、事两宜的原则,用人得当,适得其所。就是说,合理地使用人才,要从事业和工作的需要出发,同时又尽可能地照顾到个人的志趣和专长,使二者有机地结合起来。在现实生活中,往往有的人善于做业务工作,有的善于做思想政治工作;有的人“术业有专攻”,精通某种专业,有的则知识面广,但难免“博而不精”;有的人业务能力很强,但缺少组织能力,有的则富有凝聚力,具备统揽全局的领导魄力和个人魅力;有的人适合做“一把手”,有的则适合做副职;有的人大智大勇,是带兵冲锋陷阵的“将才”,有的则

是谨慎周密,运筹于帷幄之中,提供咨询、辅助决策的“相才”,等等。领导者的责任,应该是在满足事业需要的前提下,按照各类人才不同的长处和特点,扬长避短,量才使用,为各类人才提供最能充分施展才能的机会和条件,努力做到人尽其才,才尽其用。

(三)通过案例应该吸取的经验教训

“骏马能历险,力田不如牛。坚车能载重,渡河不如舟。舍长以就短,智者难为谋。生材贵适用,慎勿多苛求。”清代诗人顾嗣协的诗,形象地说明了用人贵在用当其才。不少地方、单位竞相开发、招揽人才,许多领导者也用了很大的精力,花费了很长的时间来培养人才。然而,如果忽略了人才的合理使用,没有将人才安排在合适的岗位上,就会前功尽弃,不能发挥人才的作用,造成人才的浪费。领导者应该对人才的能力特长心中有数,并根据工作性质、特点的要求,在人才的分工上做到扬长避短。特别是对于学有专长、适宜于某类工作的人才,不要因为他成绩突出,就以为他可以“能者多劳”而安排其他工作,以防舍长就短。一般来说,人的才能是各有特色的,再能干的人也不可能胜任所有工作,同样,某一特定的工作也不是谁都能胜任的。领导者切忌不分人才的本性和长短,在才能方面等而视之,随意任用。明智的领导者应能够把握人才的专长,并使其在合适的岗位上激发出潜能,聪明才智得以充分的发挥。

(四)学习案例应该防止的偏差

诸葛亮素以重视人才、平生谨慎著称,但在街亭守将的挑

选上,却大大失算。真可谓“智者千虑,必有一失。”刘备曾经告诫诸葛亮,说马谡“言过其实,不可大用,丞相宜深察之”,但是,诸葛亮错用马谡,是错在他忽视了马谡虽有相佐之能却无将帅之才,而不是错在他不听刘备的劝告,重用马谡。刘备其实并没有正确地认识马谡,他把马谡这种参谋型人才与“言过其实”、“纸上谈兵”,“夸夸其谈”混为一谈。如果按照他的逻辑,那么像张良那样的历代众多的谋士就都属于“不可大用”的人了。到了今天,仍然有人认为咨询参谋人才是“光说不练”,只会纸上谈兵、言过其实,这未免太落后于时代了。现在,“信息”已经成为一种重要的生产要素,“咨询”已成为一个独立产业,可以说,没有“纸上谈兵”就不可能有实战中的胜利。充分利用智囊团是现代领导工作的一个重要特征。智囊团是领导者扩大了的头脑,延长了的神经,所以人们又称它为“外脑”或“思想库”。现代领导者应特别注意抛弃那种“办公室里拍脑袋、会议桌上拍胸脯”的做法,应按照科学决策的原则和程序,充分发挥智囊咨询人才的作用,做出科学的决策。可以说,不注重依靠咨询人才智慧的领导与把参谋型人才随意当将才用的领导一样,都是不明智的领导。

后 记

《追寻人才》是“跟我学当好领导丛书”中的第一部。

事业以人才为基。纵观历史,举目当代,高明领导者的权位和事业是靠什么垫起的?是靠人才!他们是如何去识别、寻觅、追索、起用人才的,是如何使权位越垫越高、事业越来越火,成为帝王或统帅,为时代所瞩目,为后人所敬仰?本书试图对此找出一些答案。

本书力求精选古今中外政要用人典型案例,并给以总结、揭示和点评,希冀对那些正在和梦想进入政界、成就伟业的人,提供启迪。

本书科研选题、指导思想、写作思路均由丛书主编周振林确定,其他丛书及各书主编和副主编参加设计和实施。具体写作分工如下:第一部分,王碧华;第二部分,刘洪辉、车连军;第三、四部分,谭云兰;第五部分,周振林、陈福斌;第六部分,王丽、张宏;第七部分,母天学、张尚梅;第八部分,李春华、王佳秋;第九部分,顾建高;第十部分,王碧华、战大超;第十一部分,刘金凤;第十二部分,孔繁娟;第十三部分,李萌;第十四部分,刘洪璞、杨瑞琢。

本书案例部分属资料性质,大部分为有关人员自己编写,

小部分借鉴了有关报刊书籍的资料。在此谨表谢意！

案例中所涉及的人和事，出于种种原因，相应做了技术处理，只是向大家提供一种管理现象，以便于大家思考。在此亦加说明。

由于我们水平所限及时间仓促，书中错误、缺点在所难免，欢迎有关人员指正，以期再版时纳入。联系办法，见周振林的开篇文章末段。

由于本书是整套丛书中的一部，丛书共成体系，各书又自成体系，因而具有双重版权。丛书可根据整体需要对本书加工处理，以免部分影响整体，其中全部事务由丛书编委会决定。本书作者亦可根据自行需要，对自己撰写的那部分内容进行加工处理。双方互不干预，各有独立支配权。特此说明。

作 者

2001 年 1 月

“跟我学当好领导丛书”

书目内容简介

编者按：我社近几年来连续推出由周振林教授撰写和主持的多套领导艺术类丛书。这些丛书出版后受到各界好评和读者欢迎，连续再版多次。为方便广大读者购买和书店经营这几套丛书，现把有关业务电话登录于下：

发行一科：电话(010)68353507(兼传真)

发行二科：电话(010)68341876(兼传真)

发行三科：电话(010)68359420(兼传真)

邮购科：电话(010)68344225(兼传真)

服务部：电话(010)68353624

中国经济出版社

追寻人才

——跟我学领导用人

周振林等 主编 定价：24.80 元

“我”是谁？在此专指古今中外用人高手。

跟“我”学什么？就是跟这些高手学怎样用人，使自己也
能善识人，会用人，发展权力，成就事业。

事业以人才为基。纵观历史,举目当代,高明领导者的权位和事业是靠什么垫起的?是靠人才!他们是如何去识别、寻觅、追索、起用人才的,是如何使权位越垫越高、事业越来越火,成为帝王或统帅,为时代所瞩目,为后人所敬仰?本书试图对此找出一些答案。

本书力求精选古今中外政界要人要事典型案例,并给以总结、揭示和点评,希冀对那些正在和梦想进入政界、成就伟业的人,提供启迪。

锻造铁嘴

——跟我学领导语言

周振林等 主编 定价:24.80 元

“我”是谁?在此专指政界企业“铁嘴”。

跟“我”学什么?就是跟这些“铁嘴”们学领导语言,使自己也成为“铁嘴”。

纵观古今,政界要人哪个不是“嘴上”功夫厉害!他们令对手畏惧,让常人佩服,从而使自己权力稳固,事业有成,形象生辉。当今社会尤其。美国总统选举,戈尔和小布什每一次电视“斗嘴”,民意测验都会因其表现优劣而大幅升降。成功者总要把话谈到选民心坎上,否则何谈成功!

本书力求精选古今中外政要“铁嘴”典型案例,给以总结和点评,再显“铁嘴”风采,再揭要人成功秘诀,为领导干部提高语言水平提供指导和帮助。

仕途破难

——跟我学领导公关

穆文荣 周振林等 主编 定价:24.80

“我”是谁? 在此专指古今中外政界平衡关系高手。

跟“我”学什么? 就是跟这些政界高手学处理公共关系, 从而使自己仕途顺畅, 事业有成, 摆脱羁绊, 一往无前。

人们常说, 官场难“混”。细究起来, 不外难在关系上。关系是什么? 就是结构。当官的, 只有处好关系, 优化结构, 才能自保和发展。否则, 必将被关系绞死, 被结构挤死。生存尚难, 何谈发展?

本书精选古今中外政要公关典型案例, 并给以总结和精评, 道理阐述深刻, 读来生动有趣, 极富情节性和启发性, 相信领导干部会从中悟出许多道理。

执掌权力

——跟我学领导用权

周振林等 主编 定价:24.80 元

“我”是谁? 在此专指古今中外政坛执掌权力高人。

跟我“学”什么? 就是跟这些政坛高人学执掌权力的艺术和门道, 从而使自己居官能御众, 去官能自保, 做事成大业。

权力, 神秘莫测。它令多少人为之痴迷, 为之奋斗甚至冒险。然而, 一旦进入权力“围城”, 又有多少人方知其并不好驾驭, 弄不好会被它搞颠, 甚至危及身家性命。

本书精选古今中外政坛高人用权典型案例,并给以总结和精评,鞭辟入里,教益世人。相信广大领导者会从中悟出许多用权真谛,仕途得意。书中同时列举并点评了大量政坛用权败笔,以警示后来者。

实务操作

——跟我学领导技术

周振林等 主编 定价:24.80 元

“我”是谁?在此专指政界程序和技术操作高手。

跟我“学”什么?就是跟这些政坛高手学在程序和技术层面上怎么操作,从而使自己成为懂程序、会技术的合格干练政治家。

为官要靠各方面支撑,但程序和技术层面的东西亦很重要。例如:上任操作,卸任操作,会议操作,谈判操作,等等。这些都是日常的、大量的。处理不好,就会浪费许多时间和精力,甚至使你疲于奔命,无暇顾及其他。

本书精选古今中外政要实务操作典型案例,并给以总结和点评,读来实在有用,案例生动有趣,相信领导者读后会了然于心,助益领导实践。

“实用领导艺术丛书”(1)

书目内容简介

领导与宣传

——架起领导意图与下属实践的桥梁

周振林等 主编 定价:19.80元

这里的宣传,不是说教,不是假大空,而是指领导者怎样通过有效的方法,将自己的意图导入下属头脑,使之自觉为实现领导目标而无怨无悔奋斗。

本书在采集大量领导实践和进行大量调查研究的基础上,借鉴有关资料,假以逻辑论述,全方位地对领导与宣传的关系、宣传规律、宣传方法和艺术、宣传类型、宣传形式、宣传手段、宣传效益、宣传的组织与实施等问题进行了新鲜探讨。朋友,这类书您见过吗?我们相信,不会多见!阅读本书,您将有效冶炼自己思想,有效治理下属行为,什么上下不合、领导败绩,都将统统与您无缘。代之而来的,必将是上下合璧,干群同心,事业发达。

领导与决策

——领导怎样展示权力“金杖”

张秀华等 主编 定价:23.00元

决策是领导者的首要职责。领导者的水平和能力如何,最根本的还是要看他如何舞动决策这根权力“金杖”,真可谓无限风光在决策。

本书从新型领导观和决策观入手,以对领导决策的特殊含义、性质、类型的详细分析和逻辑阐释为前提,精辟论述了领导者如何行使决策权力、把握决策时机、借重智囊群体、使用决策技术、提高决策技巧、提高决策节拍、加强决策防范、完善决策策略、实现科学决策等,揭示了网络时代成功决策的方略和知识经济发展可能引发的决策危机,使这一人们熟知而又难解其详的老问题,又焕发出了新的理性生机。阅读本书,您的智能空间将得以拓展,您的决策水平将得以提高,您的权力“金杖”将熠熠生辉。

领导与心理

——心战:一条看不见的战线

徐远申 宋 岩 著 定价:23.00元

打仗,不仅是有形军力的较量,更有不见硝烟的心理战场,此即为“心战”。高明的将帅无不注重“心战”,并放在首要地位,以其统御内部、制胜对方,此谓“攻心为上也”。当今领导实践尤甚,不懂心理规律,不善出心理“奇兵”,何以服众并

取得事业成功?何以使自己仕途坦荡通达?本书在论述领导心理对领导实践的重要性、密不可分性的基础上,着重揭示了领导者如何运用心理规律和技巧去激励、调动下属的积极性、主动性和创造性;情商和智商如何度量、配合与综合运用;领导者事业受挫、仕途失意,如何进行自我心理调节;领导者易患哪些心理疾病和障碍,怎样进行自我诊治和预防;等等。阅读本书,您将尽悟心理规律玄机,尽释心理技巧真谛,走出“心战”失败误区,稳操领导工作胜券。

领导与韬略

——领导心智心计实战论

王学杰等 主编 定价:23.00元

领导者要有心智心计。心智心计者,韬略也。我们知道,领导者若有勇无谋,只是一介武夫,其权力“宝库”很难牢靠,迟早被人掀翻。在黑暗政治时代,甚至身家性命不保,遭受杀戮和流放。因此,古今中外的政治家和军事家,无论是从自我保护还是从制服对手出发,无不十分重视权谋和韬略,注重其容纳、养成和使用。当今世界尤甚。由于社会发展速度空前加快,社会竞争程度更加剧烈,韬略也变得内涵更深、手段更多。一个领导者,尤其是上点层次的领导者,勿宁说没有韬略,即使比对手少那么一点点,都可能惨败在他人手下。本书试图通过展示古今中外著名韬略成功范例,从政治、经济、军事、外交、管理、用人等十几个方面探讨领导韬略规律,为领导者提高心智心计,养成并有效运用领导韬略提供一些借鉴和

启迪。阅读本书,您将开启心智、富有心计,对外谋略到位,对内策略得当,有效统御内部,胜算不测因素,稳操领导胜券。

领导与社交礼仪

——领导也需要适度“包装”

周振林 孔繁娟等 主编 定价:19.80 元

演员需要“包装”,商品需要包装,这是人们习以为常的事。然而很少有人注意到,领导也需要“包装”,甚至更需要“包装”。当领导,没有人们所敬慕的那个“样”和“派”;身在仕途,却不懂仕途礼仪“说道”,真是不知其可也。本书从领导公务、言谈举止、交往应酬、服饰餐宴、家政私事、涉外交往、交往禁忌、交往知识等几个方面详细论述了领导者在各种场合应遵守什么礼仪和规范,用什么方法去应对大量交往活动,事例具体生动,说理透彻明白,是专门用来“包装”领导者崭新之作。阅读本书,您将社交上档次,处事有水平,尽显领导者夺人风采。

“实用领导艺术丛书”(2)

书目内容简介

领导与语言

周振林等 主编 定价:16.00 元

领导语言技巧如何,对领导工作关系极大。据统计,领导者实施领导,90%以上需要借助语言。这部书以领导具体实践领域为对象,对领导主持会议、作报告、演讲、工作与非工作场合、对待正式与非正式组织成员、肯定和赞扬下级、否定和批评下级、同下级座谈与谈话、即席讲话、答记者问、对待亲友、态势语言、同极相处等方面的语言技巧,进行了微观、具体、实在的论述,具有较强的开创性、技巧性和可操作性。阅读本书,您将妙语连珠,温暖人心,赢得民心。

领导与公关

周振林 邢晓丽 主编 定价:21.00 元

公关是润滑剂。不会公关,领导者的人际关系就会发滞,领导过程就会运转不畅,这部书在对领导公关技巧进行概述的基础上,对领导公关策略、公关决策、公关手段、公关形式、公关方式、公关语言、公关调研、公关类型、公关礼仪、公关领

导、部门领导公关、领导公关文书知识等进行了富有特色、新颖别致的论述,为各级各类领导者处理各种公关关系,提供了必不可少的方法和技巧。阅读本书,您在处理内外关系上,将游刃有余,左右逢源,尽悉公共关系之奥妙,尽领人情练达之风骚。

领导与思维

周振林 杨元中 主编 19.00 元

思维技巧,乃是领导者实施领导之灵光。这部书博取领导思维研究精华,结合领导实践,对领导的经验思维与理论思维、形象思维与抽象思维、静态思维与动态思维、常规思维与非常规思维、后馈思维与超前思维、单面思维与全方位思维、辐合思维与发散思维、求同思维与求异思维、情感思维与理智思维、横向思维与纵向思维、个体思维与群体思维、定性思维与定量思维、以及系统思维、创造性思维、模糊思维等进行了深入浅出的精辟论述。阅读本书,您将进入技巧思维之殿堂,思索敏捷,思路开阔,主意多多。

领导与操作

周振林等 主编 定价:24.00 元

当代操作理论,在西方正在形成领导方法的一场革命。这部书尝试运用当代操作理论,从多维视野去考察领导实践中的种种技巧,从领导者走马上任到运筹决策、从选人用人到权力操控、从讲听读写到扼腕沉思、从调查研究到谋划方略、

从组织协调到连任卸任,都给予了细密的分析和完整的叙述。阅读本书,您将如登高远望,提纲挈领,尽悟领导技巧之真谛,尽收领导辛劳之盛果。

领导与权力

周振林等 主编 定价:16.00 元

权力是领导的“命根子”。没有权力,领导者就不会成为领导者。同样,有了权力,不会行使或不能正确行使,也必然得而复失。可见,如何行使权力,不仅事关领导工作现代化,而且事关每个领导的仕途命运。这部书从马克思主义权力观出发,以对领导权力的含义、性质、构成、特征及来源的详细分析和逻辑阐述为前提,精辟论述了领导者行使职权、控制权力、分配权力“借权”、防止和纠正“越权”、正确对待权力崇拜、调解权力欲望、转移权力的各种技巧。阅读本书,您将准确把握权力指向,从而使领导之间团结合作,事业发达,属地安定太平。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 跟我学当好领导丛书 追寻人才：跟我学领导用人

作者 =

页数 = 3 3 5

S S 号 = 0

出版日期 =

封面
书名
版权
前言
目录
正文