

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人智慧全书 / 林可行主编. — 长春: 北方妇女儿童出版社, 2004. 11

ISBN 7—5385—2703—6

. 现... . 林... . 人生哲学—通俗读物 . B821—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114029 号

内容简介

全面、系统、分门别类地将现代人生存立世必须具备的智慧告诉您。指导您做适者生存、永立人上的强者。

现代人智慧全书

书 名: 智慧用人术 —— 识人, 用人的 162 种基本法则

主 编: 林可行 张小云 封面设计: 胡小林

出版发行: 北方妇女儿童出版社 (0431—5640624)

地 址: 长春市人民大街 4646 号 (130021)

印 刷: 北京中兴印刷有限公司

版 次: 2004 年 11 月第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7—5385—2703—6 / G · 1841

开 本: 850 × 1168 (毫米) 32 开

字 数: 499 千字 印 张: 308

定 价: 750.40 元 本 册: 26.80 元

# 目录

## 1 智慧用人有讲究

- 1. 熟练人才的选择方法 1
- 2. 人才选择有窍门 4
- 3. 向西门庆学习选才术 6
- 4. 首选德才兼备之人 7
- 5. 不宜重用的人 8
- 6. 偏才也可用 9
- 7. 善用短处 10
- 8. 敢用有瑕之玉 12
- 9. 用将才的窍门 12
- 10. 用有缺陷之人的方法 14
- 11. 因人施用法 15
- 12. 人才才能要适合 16
- 13. 用出众的年轻人 18
- 14. 人才的气质和兴趣 20
- 15. 帮助能力差的职员 21
- 16. 改正员工的缺点 22
- 17. 锻炼员工的斗志 23
- 18. 用“刺头”人物的方法 25
- 19. “领头雁”的重要性 26
- 20. 提拔人才要根据业绩 29
- 21. 慎防提升太快 31
- 22. 用为我所用之人 32
- 23. 不能以貌取人 36
- 24. 左右手的素质 37

## 2 智慧用人重培养

- 25. 有计划培养员工 40
- 26. 员工的岗位培养很重要 42
- 27. 指导员工有诀窍 45
- 28. 促进员工成长的窍门 47
- 29. 善待员工的创造力 50
- 30. 发掘职工的长处 53
- 31. 培养人才要区别对待 55
- 32. 灵活培养员工 57
- 33. 辅导员工进行职业规划 61
- 34. 用经营理念影响员工 64

35 . 敬业精神的培养 70

### 3 智慧情感用人术

- 36 . 尊重人才 77
- 37 . 私人情感 79
- 38 . 以“诚”用人 80
- 39 . 巧施恩惠 81
- 40 . 公私分明 83
- 41 . 巧用人情 84
- 42 . 增加对方好感 86
- 43 . 重视感情 87
- 44 . 金钱用人术 89
- 45 . 活用人才取硕果 90
- 46 . 焕发人才干劲 91
- 47 . 合理使用人才 93
- 48 . 正确用人的三个诀窍 94
- 49 . 用人重了解 95
- 50 . 轻视强迫你的人 96
- 51 . 巧用激将法 97
- 52 . 用人看血型的窍门 98
- 53 . 根据血型使用人才 101
- 54 . 肯定人才的工作成果 104
- 55 . 帮助员工 105
- 56 . “任人唯亲”新解 106
- 57 . 培养你的下属 107
- 58 . 巧用男女人才 109
- 59 . 用人宜治心为上 111
- 60 . 利用人才的特长 112
- 61 . 适当奖赏员工 114
- 62 . 宽以待人的好处 116
- 63 . 用人者要有担当 117
- 64 . 爱之愈深责之愈切 119
- 65 . 让人为你肝脑涂地 121
- 66 . 重赏之下必有勇夫 122

### 4 智慧品德用人术

- 67 . 用人者的胸襟要宽广 125
- 68 . 忠义也要两全 126
- 69 . 任人唯贤 127
- 70 . 用人要以信待人 129
- 71 . 品德比才能更重要 129

- 72. 贵在真诚用人术 131
- 73. 以德用人方能成功 133
- 74. 与人为善用人术 134
- 75. 贤人的重要性 135
- 76. 方圆宽厚用人术 137
- 77. 自我反省用人术 138
- 78. 用人不疑 140
- 79. 用人需要大气度 142
- 80. 国有勇者始能安 143
- 81. “忍”字为高 144
- 82. 德行用人有窍门 146

## 5 发掘潜能用人术

- 83. 自己的事自己做 148
- 84. 谨慎考虑授权 151
- 85. 避免授权失误 156
- 86. 金钱与员工潜能 159
- 87. 企业精神的重要性 165
- 88. 了解基层员工 169
- 89. 重视人才开发 172
- 90. 让员工与企业同步 175
- 91. 用人宜虚心纳谏 179
- 92. 员工意见要正确听取 182
- 93. 激励员工的窍门 185
- 94. 激励员工的方式 198

## 6 智慧关系用人术

- 95. “裙带关系”用人术 203
- 96. 善用各种不同的关系 204
- 97. 同学情义用人术 206
- 98. 知己善人很重要 207
- 99. 君子可增强企业凝聚力 208
- 100. 巧借他人之力 209
- 101. 用人要宽容大度 210
- 102. 注意人才的“类聚”特征 212
- 103. 发挥人才的群体效应 213
- 104. 老乡关系用人术 214
- 105. 人人为我有窍门 216
- 106. 使用人才不能笼统 217
- 107. 造大声势的窍门 219
- 108. 群策群力用人术 220

- 109 . 上下一心，其利断金 221
- 110 . “铁三角” 用人的窍门 223
- 111 . 打虎亲兄弟 225
- 112 . 善于与各种人打交道 228
- 113 . 人托人的诀窍 230
- 114 . 巧借关系展报负 232
- 115 . 朋友钱财也可用 234
- 116 . 朋友关系更能用 235
- 117 . 用人重环境 237
- 118 . 利用不同人物办事的窍门 238

## **7 智慧经验用人术**

- 119 . 利用下属的方法 243
- 120 . 经验和教训的价值 244
- 121 . 用人的两条经验 245
- 122 . 了解人才能恰当用人 247
- 123 . 在实际工作中量才适用 248
- 124 . 接班人的选择 250
- 125 . 识别“六极”“八型”人才 251
- 126 . 九种可用的人才 253
- 127 . 判断人才的素质 255
- 128 . 先发制人有窍门 257
- 129 . 声势与优势用人术 259
- 130 . 受过延伸教育的人才能做老板 260
- 131 . 用人要有计划 262
- 132 . 只用热爱事业的人 263
- 133 . 授权的六个原则 264
- 134 . 巧识“千里马” 265
- 135 . 姜还是老的辣 266
- 136 . 知人与用人的方法 268
- 137 . 对小人宜冷静利用 269
- 138 . 知兵之将才能永胜 270
- 139 . 善用人才能益于人 272
- 140 . 用人的十条技巧 274

## **8 智慧用人宜与忌**

- 141 . 忌用自作聪明的人 277
- 142 . 用人忌盲目相信学历 278
- 143 . 用人不疑 280
- 144 . 用人忌一时一事取人 281
- 145 . 用人者不能重用的十八种人 282

- 146 . 用人用其才 284
- 147 . 用人宜处处留心 285
- 148 . 宜使用称职的人 286
- 149 . 用人七宜 287
- 150 . 用人三忌 289
- 151 . 用人忌独裁 290
- 152 . 用人忌求全责备 291
- 153 . 用人忌贪财 292
- 154 . 用人忌包办代替 293
- 155 . 用人要了解人才的缺陷所在 294
- 156 . 用人忌否定他人的成绩 297
- 157 . 用忌挑剔员工的毛病 298
- 158 . 用人宜用将才 299
- 159 . 签订用人合同宜与忌 304
- 160 . 用人宜用他的巅峰期 302
- 161 . 用人宜全面考察 304
- 162 . 用人宜用大才 305
- 153 . 用人忌贪财 292
- 154 . 用人忌包办代替 293
- 155 . 用人要了解人才的缺陷所在 294
- 156 . 用人忌否定他人的成绩 297
- 157 . 用忌挑剔员工的毛病 298
- 158 . 用人宜用将才 299
- 159 . 签订用人合同宜与忌 304
- 160 . 用人宜用他的巅峰期 302
- 161 . 用人宜全面考察 304
- 162 . 用人宜用大才 305

# 1 智慧用人有讲究

## 1. 熟练人才的选择方法

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

### 确立正确有效的选择方法

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

### 制定申请表格

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

### 就业考试

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

### 面试

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

### 通过评审中心进行考核

在选择人才，特别是选择管理人员或对本公司的职工进行提升时，许多企事业公司都采用“评审中心”来对候选人进行多方面考核。比如：先用一般时间（一般1—3个月），就有关管理工作中关键的问题对候选人进行实地的模拟考核。

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

清朝湘军的另一个将领胡林翼说，当选拔湘军一个营长时，他要求这个人必须有智慧，有统兵经验；当选择一个哨官时，要求他勇敢廉洁，有带领士兵向前冲的勇敢精神和不克扣士兵军饷的诚实作风；当选拔一个什长时，则要求他善于团结，敢打敢拼。如果什长选不好，

则士兵中至少会有十个人不够骁勇；如果哨官选不好，则影响一哨的士气；如果营长选不好，则一营人马皆成废物，而不可能依托这支军队去建功立业。

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

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

## 2. 人才选择有窍门

要选好一个人，就必须掌握选人的绝招，从以下 4 个方面入手。

用眼睛看清他的面目

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

根据人性的弱点来选择人才

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

从原则上考虑选择人才

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

从大众意见来选择人才

一个公司的人员有多有少，意见大体一致的可以从几方面选择人才。 民意选举法。 竞争考试法。 竞赛择优法。 鼓励举荐法。 张榜招贤法。 信息跟踪法。

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

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



要识得人才则需要讲方法讲艺术，不然领导者招聘进来的人不知是庸是才，使企业的利益处于危机当中。要知道收音机的音质如何，打开放一段声音便知；要知骡马的脚力如何，牵出去遛几圈便知；刘备要了解诸葛亮的才能如何，就国内政事问题向其请教，从其各种精辟的见解中可以看出了诸葛亮的超人才能。

### 3．向西门庆学习选才术

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

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

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

### 4．首选德才兼备之人

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

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

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

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

## 5 . 不宜重用的人

### 虚荣心强者

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

### 权罚欲强者

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

### 投机型者

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

### 自以为是的人

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

### 谄媚者

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

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

## 6 . 偏才也可用

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

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

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

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

## 7. 善用短处

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

领导者用人的高明之处在于善用别人的短处。

北宋初年，南唐派使者前来纳贡，所派使者是江南名士，学识渊博的徐铉。

满朝文武官员全都知道徐铉的才气，怕自己丢丑，所以深怕被选为押伴使。

宰相也一筹莫展，就向宋太祖请示。太祖说他要自己选择押伴使。

宋太祖让宦官传旨，要殿前司写出十个不识字的殿中侍者的名字，呈报上来。

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

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

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

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

那位侍者根本听不懂徐铉谈论的深奥道理，当然无言以对，只得一个劲儿点头称是。

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

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

现代企业中善用人之短的企业家也的确大有人在。听说有这样的一位厂长，他让谨小慎微的人去当安全监督员；让性情急躁、争强好胜的人去当青年突击队长；让爱吹毛求疵的人去当产品质量管理员；让爱道听途说，传播小道消息的人去当宣传部长；让那些斤斤计较的人去参加财务管理……结果，这个工厂变消极为积极，大家各尽其力，工厂效益倍增。

## 8. 敢用有瑕之玉

我国有句俗语：“宁用有瑕之玉，不用无瑕之石。”瑕不掩瑜，在某方面有专长，有成就的人，缺点是次要的。当今美国最优秀的轮胎公司之一的“燧石轮胎橡胶公司”，创业之初

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

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

## 9. 用将才的窍门

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

### 分、明、勤

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

### 不怕死

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

### 不逐名利

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

### 身心健康

为将之才上要沟通领导，下要联络士卒，既要动脑动手，又要勤操劳。如果身体虚弱，会因过度劳累而吃不消，容易生病；如果缺乏精神支柱，应付日久而产生厌烦情绪，离心离德，难胜重任。所以，对将才来讲，体格强健、精神饱满是很重要的。现代社会，竞争日趋激烈，更需将才身心健康，具备打硬战的条件。

### 有忠义血性

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

所以，敬请各位领导者选择将才时应注意上面五大点。

## 10 . 用有缺陷之人的方法

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

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

由于这种方法行之有效，所以，曾国藩依自己的经验也就放手选拔了一些文人来带兵。在考虑人选时，曾国藩着力侧重的是“拙诚”之人，用现代的话来说就是埋头苦干、多做实际工作、不做表面文章的人。曾国藩认为只说做不到的人，什么事情都做不成，而实干主义看起来是天下的至拙，但它可以破天下的至巧，所以，拙朴而尚德的人才走向成功的基础。

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

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

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

## 11 . 因人施用法

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

### 德重于人

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

### 察颜观色

在察言观色的过程中，对别人便有了一个基本的认识，有了这个认识，以后的实际证明

大半都是正确的。从对方的言谈中捕捉到对方的思路，获得多种知识，从而给他安排适当的活儿。

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

## 12. 人才才能要适合

古人曰：“君子所审者三，一日德不当其位，二日功不当其禄，三日能不当其官，此三者乃治乱之源也。”可见，能当其位是任人的重要原则，是判断领导者任人是否正确的首要标准。在任人时，领导者对人才一定要量体裁衣，既不能让统御千军的将帅之才去做伙头军，也不能让县衙之才去当宰相；既不能让温文儒雅，坐谈天下大事的文官去战场上驰骋，也不能让叱咤风云，金戈铁马的武将成天呆在宫廷里议事。而应该辨清各自的特长，派其到相符的地方或授予其相应的职位。不当其位，大材小用或者小材大用都是任人的失败之处。不当其位，当然就无法发挥人才的长处，空得满腹经纶却无处施展；大材小用造成人才的极大浪费，必挫伤人才的积极性，使其远走高飞，另谋高就；小材大用只会把原来的局面越弄越糟，成为专业发展路上的绊脚石。“用人必考其终，授任必求其当”，古人已经给现代领导们做出了榜样。

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

在考虑能当其位的过程中，领导不能仅仅以人才能力的高下来衡量，还得考虑人才的性格、品行。如果此人性格懦弱、不善言辞，则不宜让他担任公关和推销方面的任务；如果他处事较随意，且常出一些小错，不拘小节，就不应任用他做财务方面的工作；如果品行不太端正，爱占小便宜，且比较自私，对这种人尤其要小心任用，最好不要委以重任或实权，使其处于众人的监督之下，不致于危害大局，一旦发现其恶劣行为，立即严惩不贷，绝不心慈手软，以防止“一颗老鼠屎搅坏一锅汤”。所以，作为领导，在任人时一定要就人才的能力、性格和品行等方面综合考虑，再授予其一个适当的位置。

此外，领导者还需考虑一个重要因素，即年龄。一些工作岗位可能有两人可以胜任，一个年轻，一个年长。对此，领导者就应该考虑年轻人和中老年人在性格上的差异：年轻人热情奔放，充满活力，且敢拼敢闯，创造力强；中老年人沉稳、冷静、忍耐力强、且经验丰富、老道。年轻人缺乏的是经验，中年人缺乏的是闯劲。了解到这些，领导就可以根据该项工作的特征确定合适的人选。

同时，领导还不能忽视年龄层次问题，机关部门、事业单位的年龄层次可以适当偏大一些，姜毕竟还是老的辣。而企业的年龄层次宜年轻化一些。对于企业的领导，如果发现有几人都能胜任某一项工作时，可尽量任用年轻人，因为年轻人精力充沛，后劲十足，工作年限较长，而年纪较大的人可能即将离任。这样就避免公司出现人才断层，有利于公司持续快速的发展。

## 13 . 用出众的年轻人

有不少公司都很重视员工的资历,希望员工有较高的学历、丰富的工作经验。当然有一定资历的人对企业有很大的作用,一般而言,资历高的人总伴随着相应的能力。然而,资历并不直接代表能力,也有很多资历不高的却能力出众的年轻人。有时,高资历反而成为人才发挥自己才能的一大障碍,因为这些人自以为是。因此,企业选用人才时应该以资历为参考,以能力为依据,尽量把有能力的人用上场去。

美国钢铁公司是美国钢铁工业的老大,可是很早就百病丛生,只是由于市场供不应求,才得以继续生存。到 1982 年,公司陷入困境,弊病充分暴露出来了。原来,美国钢铁公司选用人才时过分注重资历。各分厂的监督人员一般要在 55 岁以上,资深主管要在 60 岁以上。即使是最精通业务的人员,也必须在某个岗位上工作 5 年以上才能出任小厂的厂长。若想在该公司出人头地,难于上青天。年长的主管制订出一套陈规旧章,不思变革,阻碍年轻有为者升迁,给公司的发展造成了很大的障碍。在美国钢铁公司的年轻管理者只得耐着性子,止步不前。更为甚者,公司的生产主管,狂妄自大,惟我独尊,一副老子天下第一的神气,完全由他们对公司的经营作决定,推销人员无权过问。这些生产主管不关心产品品质的提高,把“顾客至上”的信条抛弃不用。他们受到各方的批评。同时,改革计划在军事化管理制度的影响下难以执行,资深主管不愿接受批评,其他主管人员不愿承担责任,毫无企业家精神,如要增设小炼炉,他们也不愿作主,都要请示上级。正是在这一系列问题的影响下,公司最终陷入了困境。

在 1979 年上台的大卫·罗德里克董事长。一开始便注意到这些问题。当公司在 1982 年陷入困境,每卖出一吨钢亏损 154 美元的情况下,决心进行变革。于是他请来了格雷厄姆。

格雷厄姆是个经营奇才,在美国钢铁业界很有名气。他善于以各种新鲜的经营方式克服企业的大危机。针对美国钢铁公司的弊病,他决定使用其绝活,一方面裁员,一方面提拔年轻有为者。格雷厄姆裁减了大批自以为是,倚老卖老,狂妄自大,却一事无成的资深主管,从而消除了推行改革的障碍。通过提拔年轻人才,使员工具备了敢于负责的优良品质。在裁员的过程中,格雷厄姆废除了四至六层的管理阶层,使组织机构大为精简。累赘重叠的组织机构消失了。1985 年,也将中央研究机构的人员从 500 名减至 330 名。另外,格雷厄姆又将负责广告的人员从 30 人减至 5 人,并解散了外销拓展部门和经济预测小组。因为格雷厄姆认为广告对增加钢铁销量没有太大的作用,后两个单位也没有实际的意义再存在下去。

格雷厄姆的改革清除了美国钢铁公司的陈规旧习,为年轻有为者施展才能提供了广阔的空间,员工的工作积极性大为提高,市场占有率迅速回升,公司业务快速扩展,取得让人羡慕的业绩。

格雷厄姆成功地挽救了美国钢铁公司。在多数钢铁业巨头要为提高效率设法筹集数以百万计巨款的希望很渺茫时,他不费分文使公司的生产效率大为提高。

格雷厄姆的成功之处在于使用才能出众的年轻人,清除阻碍变革和创新的资深主管,通过激励经理和员工,使生产效率得到大幅度提高。因此,领导们千万要注意使用才能出众的年轻人。

## 14 . 人才的气质和兴趣

任何一个人能力的实际发挥不仅仅取决于人才所具有的具体知识和技能,还与人才的许多非智力因素有密切关系。同样每一个工作岗位对人才的能质要求也不仅仅是智力方面的,还包括非智力方面的。

### 分配工作要注意气质类型

心理学上将人的气质分为胆汁质、多血质、粘液质和抑郁质四种，不同气质的人对工作的适应性不同。例如胆汁质人精力比较旺盛，动作敏捷、性情比较急躁，在开拓性工作和技术性工作岗位上较为合适；多血质人性格活泼、善于交际、动作灵敏，在行政科室或多变、多样化的工作岗位上更为适宜；粘液质人深沉稳重、克制性强、动作迟缓，适合安置在对条理性和持久性要求较高的工作岗位上；抑郁质人性情孤僻、心细敏感、优柔寡断、适合安排在连续性不强或细致、谨慎性的工作岗位上。现实生活中的人大多数是四种气质的混合体，这里讲的只是有所侧重而已。

### 分配工作时要考虑人的兴趣

大家常说，兴趣和爱好是最好的老师。因为当兴趣引向活动时可变为动机；当人产生了某种兴趣后，他的注意力将高度集中，工作热情将大大高涨；人一旦产生了广泛的兴趣，他就会眼界开阔、想像丰富、创造性增强；总之，兴趣将使人明确追求、坚定毅力、鼓足勇气、走向成功。因此，企业在使用人时，除了要求专业对口外，还要适当考虑一个人的兴趣。因为任何人的兴趣都是可以变化的，只是程度和速度不一样罢了。比如鲁迅、郭沫若由学医改为当作家，钱学森原是学机电工程的，后搞空气动力，再后来研究控制论，李四光学的是机械专业，后来却搞起了地质。因此，在分配工作时，领导者一定要注意员工们的兴趣性，让他做他感到有兴趣的工作。

## 15 . 帮助能力差的职员

在任何单位，无论是公司或企业还是政府机构，都有一些能力较差、工作情绪低落的职员。每当碰到这样的下级，领导者往往会感到很为难。一般的情况是：领导者都认为这种下级是“朽木不可雕也”，把他们视为包袱和绊脚石。如此一来，就可以导致他们更加自暴自弃，甚至破罐子破摔，不思进取，自甘落后和卑微。因此，领导者这种做法是不利于能力较差的下属的成长与进步的。不仅如此，这样做还会影响领导者自身的形象，使下级感到此人关心和帮助他人的无私作风和人性味。反过来，如果领导者能够给能力较差的员工以关心和鼓励，帮助他们消除自卑感，培养进取心和卓越的才干，则不仅使他们感激涕零，而且也会使其下属因此受到感染，产生敬佩之心。

所以，领导者遇到这类能力差的职员时，正确的做法是花一番力气，从根本上去探讨他们的能力无法施展和工作缺乏劲头的根源。要知道，问题的症结往往隐藏在那些员工思想的深处和过去的经历中。

实际上，有许多成功的人士，在最初的时候都不是特别出类拔萃的人才；与周围的人相比，他们可能显得很平庸，甚至很落后。然而，这并不妨碍他们在未来的人生岁月里取得成功。领导者应该认识到这一点，也应当帮助能力落后的人认识到这一点，帮助他们消除自卑感，树立自信心，一步步地锻炼和提高自己的能力。一般而言，在单位里被视作能力差、情绪低落的人，大部分是小时候某种自卑感所致，他们最需要的是别人的关心和照顾，最感激的是领导的注意和鼓励。

## 16 . 改正员工的缺点

某公司决定任用一个曾被劳教过的工人当分厂的厂长，这件事在公司内掀起了轩然大波。原来，公司经理在调查这个分厂时发现，这个分厂的工人平均每人每天组装电镀表 10 ~ 16 块，而在这个曾被劳教过的工人任组长的小组平均组装水平是 40 ~ 50 块。经理顶住压力，



任用了这个曾有劣迹的人。他走马上任后，整个分厂的平均组装水平很快达到每人每天 40 块。有的人不服气：“劳改犯也能当厂长，别人都可以当厂长了。”公司经理理直气壮地反驳说：“你能把组装水平从 10 块提高 40 块吗？不要用一成不变的死眼光看人！”

人们一向把沉默寡言、勤劳朴实作为良好的美德，而把善于言谈、喜欢自己选择工作而不好好干那些自己所不愿干的事情、爱打扮、讲漂亮等视为劣行。某企业就有这么一位年轻人，一直被厂里的人瞧不起。厂领导首先看到，他能言善辩，讲究美观，说不定正是一个跑“外交”的好人才，于是，果断起用这位年轻人当了业务员。果然，他多次走南闯北，征东下西，凭着自身良好的口才和风度，出色地完成了厂里的采购和推销任务。他一向被人所不耻的缺点居然变成了优点，而人们对他的陈旧看法也随之改变，当然，也忘不了称赞企业领导人的用人之道，此举真有点点石成金之功。

劳改犯的缺点是显而易见的，可他痛改前非，而且业务熟悉，计多谋广；年轻人爱自吹自擂虽给人以轻浮之感，可让他去做供货单位和用户的工作，真好比如鱼得水。由此推而广之：寸有所长，尺有所短，人有长处，也有短处。才能与缺点对于一个人来说，通常是一个动态的、历史的概念。缺点不会凝固在一个人的身上，才能则会在实战中逐步提高。企业家在选用人才时，要着眼人的长处，看他特长和优点是否能适应所担当工作的要求，而不是挑剔一个人的缺点和不足。

## 17. 锻炼员工的斗志

当今社会，四五十岁工薪族的多数人，可以用三个字来形容他们，那就是——混日子。这些都是没有趁热打铁的残骸，到了现在变成了碎铁，再也不能铸造成型。因此，圆滑、讨价还价、怯懦等，已成为他们的特质。即使再加以教育，也是枉然的。因为这些人，多半对任何事都不再感兴趣了，而只是冷漠的在一旁，摆出老职员的姿态。

当他们年轻的时候，也是燃烧着理想和热情，是富有希望的公司职员。但在遭受无数的挫折后，遂感到绝望，因而失去斗志，变得软弱不堪。

这些人大致可以分为三种：

第一、信心丧失型（这种铁因过分敲打，敲歪了）——这种人大都由于碰到过许多无法解决的事情，甚至遭遇到意想不到的事故，或曾经被人背叛。

第二、过于自信型（不常被敲打的铁）——由于运气特别好，受到上司的偏爱与过度保护，始终没有磨练的机会。

第三、信心不平衡型（打铁方法有误）——应该保持信心去做事时，他心怀不安，而应当慎重的时刻，他却又像野兽般地猛进。

像这几种类型人物的产生，都是由于他们在加入企业界的初期，没有受到良好的教育，歪曲了自我的形象，而这就是主管们的责任了。谁都会说：“开始最重要”，但又有几个人能真正做好最初的工作呢？

这些人，多半是遇到不懂教育部属的主管，不是过分放任，就是拔苗助长，要不就在幼苗刚开始成长时，就给予一连串的伤害，幼苗因不堪遭受强烈的外在压力，遂萎缩枯槁。譬如：一到公司，就受了主管的气，从此以后，就会变得畏首畏尾、担心受气，这种人，以后往往不能成大器。因此对于一株细苗，应注意给予适当的养分，而避免不必要的摇撼。

但话又说回来，假使处处当心摇撼，而不稍加锻炼，则更不能成器。因此，需要有一套妥当的锻炼方式，以高明的手法来造就他，其秘诀有三：

- 一开始就要他担当重任。
- 失败时不过分苛责。
- 承认他的努力。

在这里，最后的要求是：“锻炼下属做个坚强的人，使他不管在任何情况下，或发生任何事故，都有干到底，不达目标绝不罢休的劲头”。

## 18. 用“刺头”人物的方法

在一些企业当中，你不难发现有些人极其聪明，好动，不愿拘泥于形式，有着鲜明的个性，在古怪离奇的想法中也有上佳的表现。这些被领导们称为“刺头”人物。由于他们工作不安分守己，想法又特别离谱，甚至公然煽风点火使员工与你作对，你往往对他们恨之入骨，但又可惜这块可用之材。

如果你仔细想想，把这些“刺头”与那些业余“人事秘书”相比，他们应该算是企业中的积极力量，能为人际的真正和谐创造良好的氛围。

你不妨与他们和平相处，有效利用他们的个性特点，为企业人际和谐的达成，自由创新氛围的形成发挥作用。由于“刺头”好动、开朗的个性，所以他们都有着很好的人缘，而且那天赋的“煽风点火”的本领使他很善于集结群众。如果不看其他方面，单就发动人员，组织活动而谈，他们也许比你更适合领导。企业人际的和谐需要人们在一次次的集体合作、活动的氛围中逐渐培养而成，刺头似乎成了这些活动的最好组织者。你应该给他们充分施展“个人魅力”的空间，把他们从不习惯的工作方式中解放出来，帮助你策划企业的集体活动，并且委之以大权，充分利用他们的才能。“刺头”的新奇妙想有时看起来很离谱，但这种创新的精神应当值得你大力提倡。

企业的活力，需要每个成员创造性的活动，“刺头”在这里可算是“无冕的争先锋了”。他们为企业引入了活跃的思维空气与自由谈论的绝妙气氛，为企业创新提供了良好的氛围。你千万别与“刺头”对立起来，聪明的领导者会因势利导让他们在企业中上蹿下跳，充当活跃气氛的角色。

“刺头”是绝不会拘泥于形式的。这也许正是你所担心的，这就意味着企业中的纪律、本本、框框、杠杠对他们毫无作用，企业会不会因为他们而乱成一团糟呢？其实这是你的多虑，也正是你把员工没有当成成年人的具体表现。

领导者对企业的一些事情恐怕是很少过目的，或许至今都不记得总则的第一个字了。随着社会的发展，你也许会注意那些框条最终是流于形式了，它们在某种程度上还限制了创造性的发挥。“刺头”的出现，正是为企业破除陈旧观念，建立新秩序配备了人选，你只要合理地利用他们的长处，企业的人际关系必然会呈现出一个自由、开放、和谐、团结的良好气象。

## 19. “领头雁”的重要性

常言说：火车跑得快，全靠车头带。因此，选好火车头至关重要。适时适度地提升一些有能力的人，不仅有利于本部门、本单位的发展，还可以利用这些被提升的下属，借以了解其他下属的思想状况，并据此有的放矢地做好下属的工作。

驰名全球的日本松下电器公司创始人松下幸之助提拔山下俊彦为总经理是一个伯乐相才的生动故事。山下俊彦原是一个普通的雇员，他被擢升为松下分公司部长时只有 39 岁，后来又历任要职并当了公司的董事。他的经营管理成绩卓著，具有出众才能，而且对公司内部因循守旧等弊端看得准，又锐意改革。松下幸之助发现了他的才干，认为他是松下家族中根本找不到的杰出人才，在整个公司也是最优秀的“将才”。于是松下幸之助不计门户出身，力排众议，破格起用山下俊彦。1977 年当山下俊彦年富力强时，就从一个名列第 25 位的董

事，越过前面所有“老资格”的董事，直接擢升为总经理。山下俊彦当了总经理后，亦颇有松下幸之助的风度。他重视有才干的“少壮派”，亲自提拔了22名具有战略眼光、能力出众的新董事，于是，松下电器公司的经营管理领导层力量，便在短短的几年之内得到了超前的加强。人才是企业的活力和生命。在山下俊彦当总经理的第二年（1978年），该公司的经营状况就从原来的“守势”经营很快变为积极进攻的态势。1983年，该公司的利润总额已达到1891.1亿日元，比他刚上任的1977年的利润额978.8亿日元几乎增加了一倍。

1984年，上级下达给河北石家庄造纸厂利润计划17万元，该厂领导认为有困难，直到3月份，还没有接计划。

当时，新任销售科长的马胜利自告奋勇提出承包，保证当年实现利润70万元，1985年100万元，1986年120万元。

在市领导的支持下，马胜利立下承包军令状。从5月1日开始，当年实现利润280万元。

马胜利成功的诀窍在哪里？主要靠两条，一是恰当地选择人才和大胆地重用人才；二是把握时机，因势利导。

在经营承包中，承包者固然很重要，但仅靠匹夫之勇是很难取得成功的。还必须要有一班得力的人马作战，才能获胜，因而“择人”就显得极其突出。

深谙“择人”之道的马胜利在“组阁”的14人中，有4人是工程师，8人是经营管理行家，平均年龄45岁。

卫生纸车间有位60年代初毕业的中专生，因为出身不好和爱提意见，未得重用，职称只是助理工程师。马胜利提升他为车间主任。果然不负众望，他发挥自己的知识优势，采取科学的办法，解决了多年未能解决的出口卫生纸超重问题，使每卷卫生纸重量下降10克左右，达到了标准。仅此一项，为工厂节约了27万余元。

有位女工程师果敢又肯钻研，被提升为技术科长。她大胆实验，选用价格便宜，资源充足的废棉代替短绒做原料，把纸的每吨成本降低了600元，一年可节约开支66万元。

春秋时，管子为辅佐齐桓公成就霸业，向齐桓公推荐了5个人。

管子向桓公禀报说：“开垦田地，扩大城域，开辟土地，种植谷物，充分利用地利，我不如卫国人宁速，应当让他负责农业生产。迎接宾客，熟悉升降、辞让、进退等各种礼仪，我不如隰明，请让他主管礼宾。早入朝、晚退朝，敢于触怒国君，忠心谏诤，不躲避死亡，不看重富贵，我不如东郭牙，请让他当大谏臣。在广阔的原野上作战，战车整齐行进而不错乱，士兵不退却，一击鼓进军，指挥三军，我不如王子城，请让他当大司马。断案恰当，不杀无辜的人，不冤屈没有罪的人，我不如弦章，请让他主管法律。你如果想治国强兵，那么有这5个人就足够了；您要想成就霸王之业，那么有我在这里。”

桓公说：“好。”接受了管子的意见，就让5个人都担任了那些官职。

过了10年，桓公多次盟会诸侯，使天下完全得到匡正，这些都是靠了管子和5个人的才能。

晋国是楚国的敌国，楚庄王不跟大家商量如何抵抗晋国，却整天打猎。

楚大夫们很担心，都纷纷劝谏说：“楚国不谋划进攻晋国，晋国一定要算计楚国。大王怎么还有心打猎取乐？”

楚庄王回答大夫说：“我打猎的目的在于寻找勇士，看到那些敢于拿着木棍打虎、豹的人，使我知道了他们的勇气；敢于与犀牛搏斗的人，使我了解了他们的力气；分配猎物时，只拿自己应得一份的人，使我明白了这样的人是有道德的人。我用打猎的方法，可以得到这三种人才。”

楚庄王通过打猎发现这三种人才后，就把他们安排在军队里，让他们带兵打仗。

这些人大部分受到士兵们的欢迎，打起仗来，冲锋在前，所以楚军能战胜晋国，战斗力特强。

楚庄王发现人才的办法是很独特的，也是行之有效的。它不仅使楚庄王部队里扩充了骨干力量，而且这种择人方式可以使敌国受到蒙蔽，从而放松警惕。可谓一举两得。

古往今来的实践可以证明，凡是作为领导者要成就一番事业，在对待人才的问题上，只要是任人惟贤，并放在重要的位置上，就能取得胜利；反之，则必定遭到挫折和失败。

## 20．提拔人才要根据业绩

真正的人才不在“纸上谈兵”，而关键要看的是其实干能力。时代需要的是实干家而不是空谈家，空谈而无业绩者何用？如果说空谈的用处，诙谐一点就是空谈可以败事可以误国。怎样判断一个人是空谈家还是实干家，方法不过是让谈话者去干实事。

现代的多数企事业单位招聘人才大都有一个试用期，试用期满，老总就会对员工的成绩作一个评价，能够留下来的当然是为领导所满意的被认为是人才的员工，有时领导还会从其中的特别优秀者中选出一部分委以重任。这便是领导者以政试之，察其真才的做法。

有时，领导者没必要让所有的人都去做相类似的事情，而是在较为器重的人才中让他们去做特定的事，看他们的处事技巧，从而判断其是大才还是小才。这一部分人往往是领导考察的对象，如果干得令领导满意，极有可能成为领导的接班人。而领导要选择接班人更要谨慎行事，委之以政，时时考察。往往选择接班人的结果如何，恰恰反映了一个领导的识才能力，是一个领导有无识才艺术可言的标准。

与咨以谋略比较起来，后者更侧重于识大才，而前者可适用于不同的人群，而且操作性极强，领导者可以随心运用。

《周书·苏弹传》对以政试之有一个简易的说明：“彼贤士大夫之未用也，混于凡品，竟何以异？要任之以事业，责之以成务，方与彼庸流较然不同。”它告诉我们让贤能的人去干一定的事，他们的才能就能显现出来。

三国时。“卧龙”与“凤雏”两相齐名，但最初“凤雏”庞统没有得到重用。于是他带着鲁肃和诸葛亮的推荐信去投刘备，但去后并没有把推荐信拿出来。刘备不了解庞统的才能，就把他派到耒阳当县宰，但他到任后不理政事，终日以酒作乐。有人将情况报告刘备后，刘备就派张飞去察看。张飞去后，果如所言，就责备庞统说：“你终日在醉乡，怎么会不耽误事呢？”庞统便让下面的人把所积公务都拿来，不到半日，便批断完毕，而且曲直公明，毫无差错。张飞大惊，回去向刘备具说庞统之才。这时庞统才将推荐信交上。信中鲁肃称庞统不是个只能管理小县的人才，建议刘备重用。诸葛亮这时回来也称庞统是“大贤处小任，以酒糊涂”。刘备这才认识到庞统是有杰出才能的人，便委以重任，作为诸葛亮的副手，共同参与军机大事。

刘备委任庞统，察其才能，再加上鲁肃、诸葛亮两位的推荐，终于找到了自己日日思念的贤人。

## 21．慎防提升太快

论资排辈选拔干部，只能压制人才，鼓励“阿混”。然而，随便打破干部提升的常规，提拔的人太多，升迁的速度太快，会造成不良的影响。

业绩如何无法考察

张居正用“器必试而后知其利钝，马必驾而后知其驽良”来说明人应该“试之以事，任之以务，更考其成”。考察干部的德、能、勤、绩，以业绩为主。如果提升太快，则无法考察了。

不利于人才的成长

有些人因提升过快，根本没有足够积累知识和经验的时间，升迁上去也只不过是空壳一副。

不利于工作

“打一枪换一个地方”，来不及施政就升迁，还能有长远打算吗？其事业心，责任心怎能不受影响？

当官欲增长

有的人有心当官，无心干事，这山望着那山高，在一个台阶上还没有站稳，就想“挪挪窝”，甚至厚着脸皮伸手要官。要避免这种情况，就要严格控制超前升迁。

不论你个人多有才能，要成为一名高级主管人员，必须具有相当的时间和经验，有沟通协调各类人际关系的熟练技巧，有处理应付各种复杂问题的知识、能力。晋升太快肯定没有这些技巧、能力，难免顾此失彼，并不利于本人成长。同时，一般来说，任何被大家视为上级特别厚爱的人；都容易招致大家的嫉妒、不满，甚至心理失衡，这种风气甚至会蔓延到整个组织。不管这种心理失衡正常与否，毕竟会影响大家的士气，应当尽量避免。因此，晋升职务最好不要超过一个级层，尽量不越级提升。另一方面要采取一系列过渡措施，让人才有相当程度的曝光，提高人才的威信和知名度。比如指派他完成公司最为艰巨的任务，让其展示才能；在公司各种会议上扮演重要的角色等等。

实际上，管理者也可以在不立即给予晋升的情况下重用人才。同时让人才明白，虽然他是很有才能的，然而在一个组织内，任何晋升都必须等待适当的时机。为了不叫人才感到失望，双方可以达成默契，晋升不过是时间早晚的问题，太快了于事无济。

在这里我给予领导者们的忠告：提拔人才不要太快，但太慢了也可能导致失望、人才流失而造成损失。所以这里点你一方：慢慢来，最好有个过渡段！把握提拔人才的“尺度”，不可由一个极端马上走向另外一个极端。

## 22. 用为我所用之人

众所周知，在现代社会中生产一种商品必需符合市场规律、适销对路，方能有市场，对人才的培养也是一样。它也必然适应社会经济发展的需要，不然就是花了很大的工夫培养人才，结果却没有作用。这不仅要考虑社会需要什么样的人，还必须根据自己的实际情况，看要促进自身的发展需什么样的人，然后着力培养。这即是为我所用。

为自己培养不需要的人才是浪费，缺乏的人才没能培养是失误，因为这两个方面都不能很好地做到为我所用。但是一些领导育人却偏偏只冲外表而不讲实际，他们只想下属都拿高一点的文凭而不管对自己团体的发展有用无用。这就如同前面所讲的对人才的选任一样，只要高文凭高学历的人才，结果团体内遍地是高素质人才却没有明显的进步。

领导育人要想“为我所用”就必须知道自己需要什么样的人，然后再来给予培养。如果自己需要什么都不知道，别人也就无能为力了。这里我们可以了解一下丰田汽车销售公司的人才培养方式。丰田汽车销售公司进修中心的授课教师，全都是从汽车销售公司和丰田销售店挑选出来的具有销售经验的人员承担。为使讲课内容适应知识的更新，授课教师实行两年轮换制。教材是由经营管理协会、丰田汽车研究中心合作编写的，紧密联系汽车市场的实际情况和需要，贯穿理论与实践的统一。进修的学员从一般推销员到管理人员，分别听取各专业化的讲座。还有一种针对企业高级管理人员的讨论会，由教授主讲，用具体事例进行教学。从丰田公司的育人思路我们可以看出人家培养人才全是为自己的实际需要，而不是花钱买个文凭来装点门面。

领导者只有培养适销对路的人才才能在用人的时候有才可用、用之能胜。

作为老板，你不可能手把手地教会每一位员工。你所能做的只是向他们提供大量机会，并鼓励他们抓住机会去发展自己。

让员工得到培训和发展，其间接的作用是公司的业务也将得到发展。有了这样的学习动力，员工们就能精力充沛，充满生机，保持兴奋，热切希望提高自己的技能。通过与员工的接触，顾客也能从中受益。如果员工不求进取，那整个公司就如一潭死水。这在一些大型公司中经常如此。

因此，作为一名老板，你必须投入大量的精力与资源让员工接受培训，这是一种永无止境的过程。最好的老板总是让自己手下的员工出类拔萃，让他们有机会得到提升。最糟的老板总是抱怨某些员工，他们总是不让那些优秀员工离开自己的部门，担心他们走掉后会影响到自己部门的工作。最好的老板看到自己的员工得到发展或者升迁时，往往引以为自豪，不管员工是在自己部门之内提升还是升迁到公司的其他部门。事实上，最好的老板总是永远鼓励员工不断担负起新的重任，发展自己。

在现代管理实践中，似乎有一种错误观念，培训与发展应该是人事和培训部门的事，因为他们控制着公司的培训经费，并且有更先进的培训技术和手段。但这样分配不一定最有利。一个公司的培训费用应该尽可能落实到最低管理层。那些被期望取得某种发展成就的员工应该具有一定的经费保证，这样才能最大限度地得到发展的机会。公司的高层部门应该集中于分配、管理、顾问，具体有效的培训工作都应该由各分部的经理来完成，高层培训部门不一定非得控制培训与发展的具体活动。

让员工得到发展的机会：

- 经常变换一下工作；
- 外出旅游；
- 增强员工责任感；
- 让员工负责某一主要项目；
- 帮助老板做些事情；
- 参观别的单位；
- 与老板会见一些重要顾客；
- 读书；
- 正式的培训进修；
- 参加研讨会；
- 工作升迁；
- 书写报告。

作为老板，你现在面临的挑战就是坐下来，想想自己在近期为员工的发展提供了哪些机会。事实上，如果你是一位真正称职的老板，你的员工一定会来敲响你办公室的门，请求你支持他们已发现的某一发展机会。

大多数老板承认他们的培训工作做得不如他们所期望的那么多，并将之归于时间太少。对于许多老板来讲，时间紧缺，培训工作做得不尽人意，也是可以理解的。但值得思考的是，他们应如何有效地利用时间进行培训，在时间的投入上是否合理。也就是说，他们的培训是否有效。培训中通常容易犯三种错误：

· 同一期培训的人数太多，工作量太大。因此不能保证有足够的时间培训每位员工，也达不到预期的效果。

- 管理者把精力集中在培训绩效最差的员工身上。
- 管理者通常忽略那些稍加培训就会取得显著进步的员工。

大多数老板看到自己的员工取得进步时格外欣喜，并为之庆幸。作为员工，这种学习过程是一种永无止境的活动，不应该在离开学校时就完全中止。你可以与员工坐下来谈谈，问

他们一些简单的问题：“这三个月来学到了些什么？有哪些教训？有哪些收获？”

你也可以坚持写工作日记，这样你可以每天反思自己的工作，随时获取经验教训，明确下次如何改进。你也可以运用同样的方法让自己得到提高。学习是人的一生中最基本而重要的过程，你每天都可以找到学习的机会。自我发展就是每天抓住这些机会的过程，公司的业务也将因每个人的发展和进步而相应的发展。

## 23 . 不能以貌取人

生活当中，一些领导选择人才时往往爱以貌取人，对相貌好的讨人喜欢的人关怀有加，对那些相貌平平的人就避而远之。这看来不是一种正常的现象，但现实中这样的事情的确不少。相貌的好坏只能是父母给的，与自己又没有什么关系，况且一个人的能力再强也不能使自己的容貌变美，更何况漂亮潇洒就能干成大业吗？

不过，你可以认真地分析一下，出现以貌取人的现象也是有原因的。人的心里总会形成一种思维定式，如果看一个人不顺眼，很可能对这一长相的人都看不顺眼，因此一旦遇到同一长相的人来到身边，避之还来不及，怎会委以重任呢？如果遇到长得漂亮英俊的人，领导一看心里就舒服，很自然地乐意往下谈。有人说：“美丽是比任何介绍信更为伟大的推荐书。”此话真是一语中的。还有一种人相貌平平，但有一张“甜嘴”，虽语不惊人，却会迷倒不少人。他们善于迎合领导的心理，说起事来好像头头是道，与领导不谋而合。这些人是否真的有才可以姑且不管，但领导的这种择人态度是不对的。

事实上，其貌不扬的而有才能的大有人在。

早年，“凤雏”庞统去投奔孙权，孙权见他貌丑，便怠慢了他，庞统心中不高兴，便一气出走，在鲁肃和诸葛亮的引荐下到了刘备那里。如果孙权能放下态度，诚心接见庞统，吴国不就又多了一奇才。据说，“凤雏”有“卧龙”之才，那么吴国若用庞统，三国情势就大不一样。可见领导者择才以貌，实是大忌。而齐宣王的成功正是得益于不以貌取人。当时齐国有一丑女子，名叫钟离春，以才识知名。齐宣王闻说后下令召见她，问以治国安邦之道，钟离春从容应答。纵论国事，分析利弊，高瞻远瞩，策论服人。于是，齐宣王就按钟离春之策，传令拆渐台，罢女乐，退谄谀，招直言，立太子，并拜钟为王后。这样，在钟离春的辅助下，齐国日益富强。齐宣王选人不以貌取，还把钟离春立为王后，真是难得。

现实中，某些领导偏好于以貌取人，但其效果却并不佳。原因很简单，相貌并不等于能力，相貌好也不一定就能办事。许多职员相貌堂堂，却是“白痴”一个，什么都干不了，那领导花了钱请这些人不是白搭了吗？可以想见，领导是不愿白白地把钱花掉的。

领导最应注意的是那些“不可貌相”之才。他们虽然相貌一般，但才气不少。他们或许碰壁多次，也可能由于同样的原因而未被重用，若领导者对之能以诚相待，委以重任，那么他们定会一心一意地跟随你。在多次接触之后，领导一定会发现他们的才能。如果选任得当，奇迹在不经意中也就创造出来了。

## 24 . 左右手的素质

首先我们来看一下成为你左手的条件：这种人的第一条件就是要能帮助领导发挥特长。成为右手的人是要补短的人，而成为左手的人则是要能帮助经理发挥特长的人，或者说能代行其责的人。领导要想把日常业务尽量交给手下，从而能够专心经营，利用余裕的时间考虑公司的将来，就希望领导的左手是一个在领导擅长的方面能代其行责的人。成为左手的人与成为右手的人是相对的，所以这二人关系搞不好就会使3人组合崩溃。无论在工作上还是在

性格上这两人很有可能是截然相对的，因此两人关系如果和谐，那就是一种绝妙的组合，若两人关系有结，反而会带来副作用。因此成为左手的人的人品和性格是至关重要的。排挤在自己之上的右手的人就不行。谦虚且扶持右手，做事有分寸的人是比较合适的人选。

其次我们再看一下成为你右手的条件：首先要提起的是这个人应以长处补领导的短处。如果自己在财务方面不强，那就要找一个在这方面很精明的人。若在人事方面玩不转，那该找一个在这方面能干的人。有一点应注意的是：成为领导右手的人决不能是与领导性情不合的人。一国一城之内起火是件很没趣的事情。这些人大多没有受人支使，按别人指示的经历，过着山中大王的生活，因此在别人看来是微不足道的事情，而他们往往为这些小事而闹得满城风雨。其中，像无视领导的存在，不必要的出风头，应由领导决定的事情而手下自说白话地做了等等，越发会促使他们发脾气。像日常中经常发生的事：某公司的主顾公司董事突然去世了，财务没有跟正在出差的经理联系，就决定了祭奠的钱数并送去了花圈，结果买回了经理的一顿训斥。因此要能成为右手的人一定要是能充分理解领导感情变化的人。

公司领导都想培养自己的左右手。公司内有这样的人才自然好，假如没有，就得从其他地方去物色。一个公司里，你如果能和左右手同心协力，这将会是一个强有力的集体。3人之间构成牢固关系是极为重要的，而其关键又在领导本身。领导与这二人的充分沟通极为重要，如果只是左手知道，而右手从领导处一无所闻，或相反，这种事若经常发生则会在3人中产生裂痕。因此，领导把同一个信息传送左右手是极为重要的。无论哪一方得到的信息多，少的一方必定会疑神疑鬼，而且往往会认为受到领导信赖也没有什么了不起，从而经常出出风头。这样，左右手的关系将会变得冷漠。领导首先要信任这两个人，有事与他们商量，听取他们的意见，即使自己决定了这么做，听取一下他们的意见也是好的。如果他们感觉到自己受到头儿的信任，并被头儿所倚重，他们的干劲也会大增。但是如果手下的人知道的事而他们本人却不知道，或越过他们直接实施自己的决定等情况连续发生的话，他们的积极性将会急剧下降。关于左右手之间的关系，要使右手的地位高于左手的话，即在年龄、工作年限、资历等方面稍微抬高一些。因为左手是帮助领导发挥自己长处的，不管怎么说，跟领导接触较多，因而多少会产生一些小看右手的态度。在这种情况下，最重要的是领导不能袖手旁观，应为右手撑腰，告诫一下左手。作为领导，有意识地调整两人的关系，使之融洽，这是非常重要的。

## 2 智慧用人重培养

### 25. 有计划培养员工

一个成功的经理会让他底下所有的员工，不论在哪个阶层，都能有系统地接受各种训练。这不只因为他关心他们，而且也是因为这么做是有经济效益的。根据证据显示，受过训练的员工，表现得比那些未经训练的同仁要杰出得多。

单靠个人闭门造车式的自行练习，是不够的。这就好像一个做事方法不正确的人，不管他再怎么努力练习，最后的结果只会把错误的方式学得很完善而已。

要将训练当成是一种自我提高的经验。它可以让你的员工从别人的成功和错误里学到经验，避免艰苦的学习过程所必须付出的痛苦的代价。

在培训员工方面，成功企业采用的如下经验值得每一个现代管理者借鉴：

(1) 制订出人才训练计划。你需要一个适当的人选，能在适当的地方、适当的时候，具备适当的知识和技巧，来执行你的计划，并使它们圆满成功。

(2) 要对你小组的每一个成员，做有系统的开发。假如你不这么做的话，那些最有潜



力的人才将会最早离开。

(3) 利用工作说明书做基本教材, 当作新人的第一个训练。仔细考虑一下他们需要具备的知识和技能是什么, 以及要如何才能帮助他们获得这些知识和技能。

(4) 从工作同仁中指定一个专人, 由他负责帮助新进入员, 让新人可以随时向他求助。要听到新人在说“我们”时, 是指你的组织, 而不是那个他们刚刚离开的单位。

(5) 试着让员工透过本身的理解去学习, 尤其是经由看和做, 因此不要只是说, 要实际做给他们看, 并让他们亲自动手做练习。

(6) 培训人才以保持竞争优势。以市场上占有领先地位的 IBM 公司为例, 该公司的人才培训计划, 是希望公司里的 40 万同仁每年都能暂时抛下手边的工作, 接受为期 10 天的在职训练。

随着公司业务日益蓬勃发展, 新产品、系统、政策和市场等因素都会刺激人才培训的需求。培训工作是永无止境的, 没有了它就没有成长可言。此外, 以长远的眼光来看, 未来公司改变的几率有增无减, 这也会使人才培训的需要大增。

(7) 人才培训的重点放在强化优点、纠正缺失并发展潜能上。帮助员工将训练当成一种令人兴奋的机会, 而不是令人不悦的待遇或是变相的处罚方式。

(8) 邀请你的客户对你们公司服务的标准做一些批评, 并建议一些可能改进方法。对所有必须和客户接触的员工, 不管其接触方式是面对面, 还是利用电话或信件往来, 一律要接受训练。

(9) 以工作企划和工作派任方式, 发掘员工的分析能力和领导技巧, 以观察和测试出最适合晋升的人选。向员工解释需要的内容有哪些, 然后请他们将重点重述一遍, 以确定他们是否了解。为了帮助那些没有经验的人, 你要请他们下次来的时候把他们的企划案带来, 以了解他们的进度, 并询问一些问题: “你打算要怎么做……”, “那么这一项你觉得……”, “如果……你要怎么做……”。

(10) 利用工作轮调的方式, 增加杰出人员的各种工作经验。对那些将来必定会位居要职的人来说, 他们需要尽可能地扩大经验, 以了解组织里各不同部门的工作领域。

以日本公司为例, 一个非专业的一般经理人的培养, 需要一段很长的时间。他们必须在每一个不同的工作领域里待到一段足够长的时间, 以证明自己的能力, 并等到那些由他们决策的案子结果出来之后, 才能决定其是否够资格升任为经理。要完成这一整个阶段, 可能至少要花 12~18 个月的时间。

(11) 人才的训练是将知识和技能转移给员工, 而不是去教化他们, 或对他们洗脑。你的目的是帮助工作小组里的每一个成员都能发挥他们的潜力, 以共同创造公司的利益。假如你能帮助你的同仁, 让他们变得更有信心、更有主张、不再害羞而且更加独立的话, 那何乐而不为呢? 随着员工对个人的信心逐渐增加, 这些人格特质也会慢慢的在他们的身上产生出来, 而这对扭转初期一些不利的条件、状况, 将会有所帮助。

要用心地训练你的人员, 因为他们的成功就是你的成功。在商场上管理一个工作小组, 就跟在运动场上带领一支球队一样, 如果不好好规划人员的训练工作, 那是绝对不会成功的。

## 26. 员工的岗位培养很重要

领导培养人的方法有许多, 培养人的途径也不限于一二, 但最有效的培养乃是工作实践, 没有什么培养场所比工作岗位更理想。通过具体的工作进行有目的、有针对性的培养, 才可称之为真正有效的培养, 工作即是培养, 培养又是工作, 这本身就体现出一种辩证观。

善于育人者, 一般都能把下属的每项工作巧妙地当作培养人的活教材。笨拙的育人者, 并无这种自觉意识, 想到的只是尽快完成工作任务。两相比较, 前者尽管比后者多耗费时间

和精力，然而随着时间的推移，两种做法的效果会有天壤之别。

所谓工作中培养，可根据实际工作需要，调整分工。让下属去从事未干好或没接触的工作，促使其开动脑筋、积极思考，提高工作能力。同时，也可以从中发现其缺点和弱点，采取有针对性的培养措施。例如，要培养下属具有过硬的思想作风，可安排他到艰苦岗位、复杂环境和涉及切身利益的场合进行锻炼。通过考验，看他们是否具有公仆精神，是否具有实事求是说真话、不图虚名做实事的品德，是否具有大公无私、坚持原则、不讲关系讲党性的品德。在此基础上，再进行有的放矢的培养教育。

对那种已大体熟悉和掌握现岗位本职工作要领、并能较好地完成工作任务的下属，要不失时机地交给他未曾接触过的新工作，同时进行适度的指导。对陌生工作感到为难的人，要教育他们树立只有做才能提高能力的观点，树立全力以赴、全心全意投入新工作的思想，并在他们取得进步和成功时，给予及时鼓励和表扬。

人才不是天生的，人的成长和进步离不开实践培养和锻炼。实践的过程，既为他们提供了广阔的舞台以充分施展聪明才智，同时也有利择优汰劣的竞争选拔，使人人进入紧张的竞技状态，激发调动起内在动力和积极性，促成内在潜力的释放。经验证明，一个组织中充满人人讲效率、工作满负荷的气氛，这个组织中每个成员的工作能力往往提高很快，工作效率也较高。

在培养人的过程中如果把工作搞得单调、枯燥、乏味，培养效果难免事倍功半。并不是人人都喜欢和习惯于工作，有的是迫不得已，有的是出于无奈。因此，培养人要设法增加工作的趣味性。人人都喜欢娱乐游戏，如能设法使工作类似于游戏，将有助于提高人的工作热情，继而提高工作能力。

一般地说，下属对工作的态度主要有两类，即热爱和厌倦。热爱工作者把工作看成是一种享受，乐在其中，积极工作，一旦中止工作则惶惶不可终日。厌倦工作者却把工作视为一种苦差事，并处处想方设法减轻和逃避这种工作。

心理学家经研究证实：热爱和沉醉于工作中的人，激素分泌十分旺盛，并使工作意愿更加强烈。而厌倦工作的人，激素分泌则逐渐下降，结果在情绪上郁郁寡欢，精神上很容易疲倦，对工作越发讨厌和腻烦。

育人的任务之一，就是千方百计使那些对工作提不起精神、缺乏热情的人发生转变。以跑步为例，如果要人毫无目标和计划地去跑，只能使人感到乏味，虽然没跑多远，也使人感到十分疲劳。若是预先告知跑的距离，以及到达终点后的荣誉和奖惩，自然会引起人的兴趣，使单调的跑步成为一种追求和享受。联系到具体工作上，如果让下属参与制订工作目标和计划，让每个人了解个人在整体工作中的作用与影响，同样也会使工作充满吸引力。

有人认为，培养人的正宗办法是送出去培训深造，或者是专门系统地讲授书本知识，其实这是一种误解。因为以上所谓“正宗”的培养虽有作用，然而十分有限。在某种程度上说，这只是一种脱离实际的、象征性的模拟训练，充其量不过是培养人的一种辅助手段。

书本传授和集中训练不管多么完善，也很难保证育人的效果。因为从书本上只能学习原理、道理，从工作实践中才能学到本领和技能。书本上往往回答理论上究竟为什么，实践才能解答是什么，怎么做。从这个意义上讲，工作实践、工作环境，才是真正的大课堂。在这个课堂中，有学不尽的内容，有学不完的教材。在这个课堂中，才能学到真本领，不断增长才干。

## 27 . 指导员工有诀窍

优秀企业和普通企业只有一线之隔。线下企业的员工们编造借口、推诿责任、头脑混乱并总是不知所措；而线上企业的员工实事求是、有主人翁意识、积极投入、勇于解决问题、

办事果断。

“线上”领导会表现出几种个性特点：主动寻求或提供反馈；像要求别人一样要求自己勇于承担责任；乐于帮助他人提高并保持在“线上”水平；“线上”领导抱着让每位员工展翅高飞的愿望勤奋工作，力图使员工从自囚于其中的怨天尤人怪圈中解放出来。

一家叫肯菲利的全球性经理招募及组织机构顾问公司做过一次调查。被访的 726 位董事表示，更多是看其领导是否有效，而不是看他财务贡献的好坏。这种对有效领导的强调，在多数进行权力大转移的公司尤显重要，因为这些公司的高层经理希望把决策权移交给哪怕最底层的员工。因此，“线上”领导技能正成为多数企业的必备条件。该技能包括以下几点：

把握加以干预的时机

首先，“线上”领导能认识到员工什么时候被困在“线下”，无法实现自己欲求的结果。

IBM 前任首席行政总监艾克斯和其他经理就没能及时使公司和员工回到“线上”状态，结果扭转局面的任务落在总监郭士纳身上。

在《今日美国》杂志的一篇文章中，莱克斯特公司董事长乔布斯说道：“郭士纳如能充分发挥他们公司现已具备的技术潜力并任人惟贤，他可能会干得不错。”换句话说，如果郭士纳能够让员工不再怨天尤人，回升到“线上”来，他就完全有足够的才智带领 IBM 走出困境，踏上复兴和改革之路。

不要过分追求承担责任

有时，人们企图控制他人，过分强调承担责任。人们不能、也不应该强迫别人效率更高、更正直、博学，或在其他任何方面更具有政治或社会意义上的“正确”性。对待员工，应给予指导、鼓励和教诲，给他们反馈，加以警告、爱护和引导，但千万不要强迫他们。

洛杉矶一位叫默卡多的保安员尽管历来工作极为出色，却因体重超标而被辞退。但实际上，任何人都不应仅仅因为违反了某种莫名其妙、毫无原则的所谓正确标准，而被剥夺工作的权利。在默卡多的案件中，法庭坚持这一观点。默卡多因此得到 50 万美元赔款并重返工作岗位。

认识到自己并不能控制一切

有效的“线上”领导能迅速把问题区分为无法控制和可控制两种。这样可使员工避免落入“线下”的抱怨陷阱，回升到“线上”来。

为其他员工树榜样

要在企业里培养有责任感，很重要的一点就是时刻记住为同事树个榜样，并对你提供的样板带来的结果负责。如果是负面榜样，你不单使你自己，更使整个企业都掉在“线下”。负面榜样的一个范例就是，领导者惯于把自己的错误归咎于下属。这种领导方式最终，而且将不断地促使员工养成一种缩手缩脚、“藏头藏尾”的行事作风。

指导员工达到“线上”

许多领导把工作责任感当成锤子，只要员工一落到“线下”就敲打几下，不断玩着“捉迷藏”似的游戏。这种敲打只会把员工推回到怨天尤人中去。

你必须指导员工达到“线上”，用责任感来授权，而不是困住员工的手脚。这就需要耐心并采取适当的跟进措施。作为“线上”领导，你不能想当然认为员工会自然而然就相信你为他们留在“线上”所付出的努力，相反，他们可能会怀疑你别有用心。如果你过去曾和他们一起编造借口，或者你以前从来没把反馈当作交流的一种方式，这种矛盾将更加突出。

## 28 . 促进员工成长的窍门

每个公司或商店，都应该建立起乐于服务，全心投入工作的风气。那么，应该注意哪些事项呢？也许各人有各人的想法，但重点之一，则在于上司或前辈，要乐于接受部属或后辈

的建议。当部属提出某些建议时，应该欣然地表示：“没想到你会想到这种事。你很认真，真不错。”开明的作风接纳意见，部属才会提出建议。当然，你要站在上司的立场，从各方面考虑建议该不该采用。有时，虽然他们热心提供了许多建议，但实际上，并不便立刻采用。在这种时候，也应该接受他的热诚，诚恳告诉他：“以目前的情形，这恐怕不是适当的时机，请你再考虑一下。”一个公司或商店，有着包容建议的风气，是很重要的事。如果一再地拒绝部属所提的建议，会使他们觉得“上司根本不重视建议，以后不再做这种出力不讨好的事了。”结果，只是死板地做自己分内的工作，没有进步，也没有发展可言了。这是很值得检讨的现象。相反的，上司应鼓励员工提出建议，确实做到积极地征求意见的态度。“提出建议，不但对公司很有帮助，且能增加工作的乐趣。请你好好地想，有没有什么好的建议。”这样不断提醒部属，才是真正重要的事。有两位经理，在能力方面不相上下，但是其中一位的部属，看起来工作精神非常充沛，业绩的成长也很迅速。另一位部属，看起来无精打采，业绩也没什么进展。像这种情形，可以说处处可见。为什么同样有才干又热心工作的人，部属的成长却有那么明显的差距呢？原因是在是否会用人才。会不会用人的标准在哪里呢？探讨起来，原因一大串，但最重要的一点是“能不能听从部属意见”。平常善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得快；至于不善于听从部属意见的干部，他的部属一定成长得慢。这种倾向是很明显的。

因为上司能听取部属的意见，他的部属就必能自动自发地去思考问题，而这也正是使人成长的要素。设想：身为部属的人，如果经常能觉得自己的意见受上司重视，他的心情当然高兴，于是不断涌现新构想、新观念，提出新建议。当然，他的知识面也会愈来愈宽广，思考愈来愈精辟，而逐渐成熟，变成一个睿智的经营者。

反过来说，部属的意见经常不被上司采纳，他会自觉没趣，终于对自己失去信心。加上不断地遭受挫折打击，当然也懒得动脑筋或下苦功去研究分内的工作了，整个人变得附和因循。而效率也就愈来愈差了。

一般说来，多数上司的工作经验会比较丰富，专业知识也比部属精深。所以部属所提出的意见，在上司眼中，也许根本就不成熟，不值一顾。尤其在上司忙碌的时候，更不可能有耐心去聆听。所以，关于上司是不是一定要听取部属的意见，或以什么态度去听取部属的意见，这件事情恐怕还是见仁见智，很难有一致的答案的。也许部属的意见听起来是幼稚可笑，但上司必须有倾听的态度。假使在态度上能注意到这点，部属就会感觉被重视，而更主动找机会表现自己的才能。

尽管部属的意见不可取，上司也不能当头泼冷水，而应该诚恳地说：“你的意见我很了解，但是，有些地方显然还需多加斟酌，所以目前还无法采用。但我还是很感谢您，今后如果有别的意见，希望您多多提供。”如果上司的措辞这么客气的话，部属的意见尽管不被采纳，心里也会觉得很舒坦。同时也会仔细检讨自己议案中所忽略的事，然后再提出更完整的构想。像这样激励，就是部属获得成长的原动力。

但这种安抚的做法，还是不够积极，还是要尽量采用部属的意见。当然，并不是说只要部属提出意见，不管对错，都要奉行。而是说，对于有缺点的意见，上司能加以弥补。并且说：“既然有这种好构思我们不妨做做看。”用这种态度来做事，虽然难免会失败，但成功率还是很高的。

经营者若想培养人才，就必须制造一个能接受部属意见的环境和气氛，不只是消极地沟通安抚，更要积极地采用推行。这样，才能集思广益，争取成功。我们必须承认，一个人的智慧，绝对比不上群众的智慧，所以上司积极听取部属的意见，才能得到共同的成长和较高的工作成效。

当上司有求于部下时，他千万不能以命令口吻，否则部下顶多只是做到服从、称职而已。这虽然也是一种工作态度，但希望部下逐渐独立自主的目标，却很难达到。当然，由于职务

的不同，很多工作在形式上，不得不采取命令方式推动。同样是“你去做这件事”一句话，由于语调的不同，给人的感受就有很大的差别，对于上司的谦虚，敏感的属下不会浑然不觉。

不论如何，人总是喜欢在自主自由的环境中做事，惟有如此，创意和灵感才能层出不穷，工作效率才会提高，个人成长的速度也会加快。因此，上司站在培养人才的目标上，必须创造一个尊重部属的环境，而且尽量采用他们的意见。以咨商的手段来推动工作，自然能上下一致，相互信任，一方面能促使部属成长，一方面，也能使事业突飞猛进。

## 29．善待员工的创造力

富有创造力的人若要全心投入工作，就必须对所从事的研究项目满怀兴趣。你必须使他们对所从事的工作保持浓厚的兴趣，否则，他们会丧失动力，因而也就不能发挥本身的潜力。

确保所有从事某个研究项目的人——不管他们参与整个项目还只是其中一小部分——均目睹工作圆满完成。他们需要分享工作完成后的轻松感，以及圆满完成工作的成就感。

一家医疗公司的科研开发部主任要求他的研究人员与顾客之间存有紧密的联系。这不仅使他们了解顾客的需要，而且当他们研制出一种成功的产品时，也可使他们领略到这份成功的喜悦。

另一位经理总是要求他的研究人员同时从事短期、中期和长期的研究项目。这样，他们就能不断体会到完成工作后的成就感。

当某人提出一个不俗的研究设想时，便应委以重任和给予资源以完成这项工作。委任革新者不仅能激发他的工作能力，并能证明他能否承担更重要的责任。

大部分富创造力的人往往通过自己的信仰方式获得成就感和满足感。他们自我激励，但别人赏识他们完成的工作也是同样重要。对于管理人员而言，若要以非正式形式经常赞赏员工的工作，最有效的方法之一就是经常深入基层。

这方面有两项好处。第一，它能使你了解每项工作的进度及所出现的问题，以避免意外的重大损失。第二，它使你有机会向你的员工反馈。

当你到各个办公室巡视时，要多说些鼓励性的话。告诉其他员工某组同僚的工作的重要性，要尝试每天称赞不同的员工。这些措施对激发员工的积极性和生产率，往往有令人惊讶的影响。

富创造力的人需要一个不拘形式的工作环境，以便自由地彼此闲谈某个概念或问题。他们同时需要避开存在各个部门或办公室的骚扰。大部分人都需要有私人的，或至少私人的工作环境。

革新者的创意价值是难以计算的，因此他们常常比其他部门的员工获得较少的加薪和奖金。但富创造力的人需要感到他们及所从事的工作与别人的具有同样价值。作为他们的经理，你便应竭尽所能为他们争取津贴和福利。

一旦有人提出创新的意念时，就应从该创新事物为公司赚取的利润中，提取一部分奖励他。从长远来看，这种政策具有极大的激励作用。

富创造性的工作往往需要每周工作 60~70 小时。在这段期间，灵活的出席时间是非常重要的。如果你的处理手法欠缺灵活，就有可能毁掉你最重要的资产。你应牢记合作是双向的，如果稍有延迟就对他们加以制裁，那么下次当你需要在限期内完成任务时，他们可能会拒绝超时工作。

一些富创造力、甚至是具有超凡创造力的人，往往并没有充分发挥他们的潜力。根据无数研究的结果所得，大部分人一般只发挥 20~30% 的能力。但若能激发他们的工作热诚和动力，就能发挥 80~90% 的潜力。由于不少员工没有尽展所能，而引致丧失了多少生产率、流失了多少科研设想，这些损失都是无法估计的。

员工未能达到预期的表现，可能是由于以下三个原因：首先，员工本人是否愿意干好他的工作？其次，他是否懂得怎样去干？第三，他是否有机会发挥他的才能？

有时候，员工本身是希望能干好他的工作的，但这需要更多的信息和培训。当你雇用他时，你是否说明了他对你的所有要求，以及如何评定他的工作价值？他所接受的训练是否足以应付工作的要求？此外，也许是由于超出他控制范围内的因素而妨碍了他充分发挥潜力。例如，文书或其他部门的工作拖拉，也会直接影响他的工作。

以下三种方法可以提高他们的工作表现：

（1）重新规定任务。有些时候，调派某人到另一部门是不切实际的行动。在这种情况下，你应根据他的能力来重新规定他的工作，以便其掌握。

（2）提供额外培训。公司可通过为雇员提供有效的培训计划，防止人才流失。

（3）关心员工。你需要让员工得知你关心他们。如果你未能使他们感觉到这一点，便会影响他们的自信心和毁掉他们的创造性。

## 30．发掘职工的长处

在发掘职工的聪明才智方面，有许多世界知名的公司做得非常好，值得借鉴。

在企业设立“建议箱”

为了发掘职工的聪明才智，韩国五大财团在企业设立“建议箱”，收到极佳效果。

现代财团的各公司规定每人一年要提出 2—6 条建议，各部、处每月举行一次建议发表会。经专门审查委员会审查后分为一至十等，一经采用即给予 3000 元至 50 万元的奖励。

乐善金星财团每年按月、季、年颁发“乐善建议大奖”、“最多建议奖”、“最优秀建议奖”、“建议最多部处奖”，平均每个职工每月提一条建议，从计划到售后服务应有尽有。

三星财团从 1981 年就开始实行建议表彰制度。设金奖 200 万元，银奖 100 万元，铜奖 50 万元。

大宇财团不仅设立了小“建议箱”，而且还建立了“电话建议制度”，让职工把一闪念中出现的想法立即通过电话提出来。安排专职人员接电话，设金、银、铜、鼓励奖。

鲜京财团的高招是，如果一人或几人提出的建议被采纳，公司便提供资金，由提建议者独立去经营，去实践，变成现实。

从多种渠道加强培养

人才要靠教育和培养，其方式方法多种多样。企业人才流失是客观存在，难以避免。但企业应当有相应的对策，充分挖掘潜在人才，自我培养。途径是：送出去培养——企业通过公开的渠道，选送素质较好的有培养前途的职工到对口的大专院校学习，或派往同行业先进的企业进行技术培训；请进来培养——请来有技术专长的工程技术人员来厂传授技术等，着重提高技术素质；重点培养——企业缺哪方面的人才，就挑选人员进行重点培养；复合型培养——对企业一些先进人物，既进行生产、技术方面的培养，又进行设计、工艺、质量经营等方面的培养，成为复合型人才；一旦某方面的人才短缺，即可马上替补而上；激励培养——可通过岗位练兵、技术比武、文化考试等方式，公开竞争，使得一大批各方面的人才脱颖而出。当然有条件的企业，还可选择有关人员到国外进行参观、考察、进修等，为企业培养一些高科技人才。

培训过程规范化和严格管理

多年来，爱立信在电信及相关设备供应方面一直居世界领先地位。目前，爱立信由 93 000 多名员工在 130 多个国家为顾客解决电信需求问题。爱立信在中国和世界范围取得成功的关键环节之一是它能充分调动员工潜力，重视员工与客户的培训。

在中国，有组织的业务培训活动开展得较晚。近年来，虽然许多企业开始注意培训对提

高组织效率的重要作用，但总的说来效果尚不够理想，其中很重要的原因之一是缺少严密的培训组织，往往只是由人事部的某个负责人临时抓一下。既不能根据组织发展的需要来建设和发展课程，更没有人精力来做培训市场开发工作，因而培训工作表现出很大的随意性。

而爱立信培训中心的组织却很健全，既有课程发展部专门考虑和设计培训课程，保证培训内容的完整性和一致性，又有市场部负责开发培训市场，反馈用户信息，使课程设置更适应中国市场的情况和用户的要求。最后，爱立信北京培训中心的行政部为整个培训提供了有效的后勤保障。毫无疑问，爱立信健全的培训组织是其培训活动开展得有声有色的基础和前提。

培训过程规范化和严格管理是培训得以顺利进行和收到良好效果的重要保证。从以上的介绍中知道，爱立信北京培训中心的培训遵循规范化的程序，全部过程都有章可循，既保证了员工个人能力的培养与部门目标相适应，又便于培训中心总体上进行协调和控制，从制度上保证了培训工作的有效性。

## 31 . 培养人才要区别对待

随着企业经营活动的变化，企业所需人才也会发生相应的变化。国际化、多样化和技术化等等这些变化，推动着企业不断寻求与以往不同的人才。所谓寻求人才，同时也就是培养人才。教育培训好企业职员，使他们具有战斗力，就不用时时到外部去寻求人才。

每个公司里都有新职员、骨干职员、干部候补者，以及经营管理人员等各种研修对象。所有职员都有必要进修，因为他们都需要进一步提高各自的能力，不管是事务系统，还是技术系统。不仅有必要对企业职员进行教育，而且对协作企业和交易对象的职员也要进行教育。为了加强竞争力，提高所有职员的素质是必不可少的。

公司培养人才，是一个重大课题，但又没有简单划一模式，因为培养人才要因职而异。每一个公司的内部，由于各类岗位的工作性质和工作要求不同，各公司有自身的独特性，因而对这些不同岗位类别的人员的培训，应安排不同的培训项目。

### 公司经理

公司经理的职责是全面负责整个公司的经营管理。因此公司经理的知识、能力和态度关系到公司的经营成败是至关重要的，因而对公司经理的各方面要求较高。从这个意义上说，公司经理更应该参加培训。绝大多数公司经理都有丰富的经验和杰出的才能，公司经理的培训要实现以下目标：

教会经理怎样有效地运用他们的经验、尽可能发挥他们的才能。

帮助经理及时了解掌握公司内部条件、外部环境的变化。如定期召开会议，交流各部门信息，落实各阶段计划；组织经理学习政府的有关政策、法规，帮助经理们了解政治、经济、技术发展的趋势等等。

帮助经理迅速掌握一些必备的基本技能。如处理技术问题、处理人际关系、主持会议、分析、谈话等方面的技能。

帮助新上任的经理人员迅速了解公司的经营战略、方针、目标、公司内外关系、内外环境等等，帮助他们尽快地适应新的工作。

### 基层管理人员

在公司中基层管理人员处于一个比较特殊的地位：他们一方面代表公司的利益，另一方面又要代表下属职员的利益，正好处于交接点，很容易发生矛盾。同时，基层管理人员应有熟练的技术技能和一定的管理技能。如果基层管理人员没有必要的工作技能，就会难以开展工作。

上任前大多数基层管理人员都是从事业务性、事务性工作，缺乏管理经验。所以，当他

们进入基层管理人员的职位后，就应该通过培训以尽快掌握必要的管理技能、明确自己的新职责、改变自己过时的工作观念、熟悉新的工作环境、掌握新的工作方法。

#### 专业人员

每个公司都有会计师、工程师、经济师、律师等各类专业人员，这些专业人员都有自己的活动范围，掌握着本专业的知识和技能。

但各类专业人员大多局限于自己的专业，而与其他专业人员之间缺乏必要沟通和协调。因此，培训的一个目的就是让他们了解他人的工作、促进各类专业人员的沟通和协调，使他们工作时能从公司整体利益出发共同合作。

专业人员参加培训的另一个重要目的就是适应了社会经济技术的发展不断更新专业知识，及时了解各自领域里的最新知识。

#### 普通职员

公司的主体是职员，职员们直接执行各种生产任务，完成各项具体性工作。

培训普通职员要依据工作规范和工作说明书的要求，明确各自权责界限，掌握必要的工作技能，以便能够按时有效地完成本职工作。

## 32 . 灵活培养员工

培训的方法要根据培训的人数、培训的专业及单位现有的师资、设备、资源等方面的情况而定。培训计划可以采取业余时间学习，也可以采取在职培训或离职培训，甚至可以安排职员专门系统地学习，获得高一级的学位。培训项目也应因各类人员的不同情况和专业要求而定，如管理人员、技术人员、办公室行政人员、工厂或其他生产线上的人员等等，应该采取不同的培训方法和内容，下面列举一些主要的培训方法。

#### 新职工的培训

在新职工到单位报到后，必须进行入厂、入校或入公司教育，在西方国家称这种教育为“引导”，即对新职工的工作和组织情况作正式的介绍，让他们了解熟悉单位的历史、现状、未来发展计划，他们的工作、工作单位以及整个组织的环境，单位的规章制度、工作的岗位职责、工作操作程序，单位的组织文化、绩效评估制度和奖惩制度，并让他们认识将一起工作的同事等等。此外，培训还要建立传帮带的师徒制度，使新职工更快地熟悉环境，了解工作操作过程和技术，让他们知道，如果碰到困难和问题，应该通过什么渠道来解决。

许多组织，如大公司，特别是那些规模大的跨国企业，都有正式的教育引导活动和培训。不论是政府部门还是工厂公司，每年4月1日招聘新职员时都有这类培训。由领导和人力资源管理部门对新职员进行职前教育引导，让他们了解组织文化、公司文化，介绍单位的情况，参观单位的主要设施，认识工作同事等等。成功的职前教育引导不论是正式的或非正式的，其目的是让新职员能尽快从局外人顺利地成为单位的一员，让他们轻松地愉快地进入工作岗位。

#### 在职培训

最常见的在职培训有两种，即工作轮换和见习。工作轮换是指将某职员安排到另一个新的工作岗位，横向调整工作，目的在于让职员学习各种工作技术，使他们对于各种工作之间的依存性和整个单位的活动有更深刻的了解。见习是新职工向年长资深的有经验的老职工学习的一种培训方法，通过老职工的指导和示范及新职工的观摩、实际操作来学习新的技术和技能。现在还有一种在职培训是带职到学校或公司学习。尤其是管理人才的在职培训，一般采取这类方法。我们知道，现代社会中管理显得越来越重要。世界上发达国家把科学、技术、管理称为现代化社会鼎足而立的三大支柱。生产力包括劳动者、劳动手段、劳动对象三个物质要素，也包括科学、技术、管理三个非物质要素。非物质要素中的科学和技术必须物化在



三个物质要素中，才能成为现实的生产力。管理与科学、技术不同，它不是物化在三个物质要素中，而是通过它把三个物质要素合理、有效、科学地组织起来。如果管理水平高，组织得好，则可能取得事半功倍的经济效益；如果管理水平低，组织得不好，则可能使三个物质要素力量抵消，造成经济效益低下，甚至导致零效益。可见，三个物质要素必须借助于管理组织，才能成为有效的社会生产力。世界上各发达国家都十分重视管理人才的在职培训工作，从而不断提高企业、公司的生产效益。

国外管理人才的在职培训始创于美国。美国麻省理工学院率先于 1931 年举办了为时一年的青年管理人员在职讲习班；后来哈佛大学管理学院将这类培训正规化，现在的“哈佛高级管理人员讲习班”就是这类在职培训。全美设有管理系科的 600 多所大专院校有 2/3 以上举办了各种形式的短期讲期讲习班。现在许多发达国家也纷纷建立管理人员在职培训网络，以企业、高校和政府三位一体的形式，不断扩大在职培训人员的数量和范围。

法国在 60 年代以后，许多大学和高等商业学校为了加强同企业界的联系，直接为企业服务，纷纷建立管理人员的培训中心。例如法国经济与商业科学高等学校的分校实际上就是一个培训中心，每年培训 3000 名管理人员。

日本企业界也非常重视管理人员的在职培训，它们的企业管理人员分为高、中、低三个层次。企业对各层次管理人员都订有强制性的学习计划。一些企业规定高层管理人员每年培训 3~4 次，每次一周，内容侧重于全局性经营管理方面；中层管理人员每年培训时间累计为两个星期；低层管理人员每年培训时间累计四个星期，内容是改进管理技术。

#### 离职培训

离职培训的方法是让职员离开工作岗位到大学或其他单位或在本单位专职学习一段时间，一般是半年、一年或更长时间。美国出现了不少企业自己设的“企业技术学院”，就是为企业离职培训人员提供的。其目的是提供专门的科技教育课程，有的可以授予学位。离职培训的方法可包括课堂教学、影视教学或模拟教学等。课堂教学特别适合于传授专门知识给职员，可以有效地提高员工技术和解决问题的技能，可以采取案例分析、角色扮演等进行。复杂的计算机模式也属于模拟教学的一种。国外的实习培训和辅导培训也属于模拟教学。这种培训是让职员在与实际工作完全相似的场所举行培训，学习日后工作所需的知识和经验。美国许多大型连锁店总公司就以一种模拟营业场所的实验室教授其收款员如何操作计算机、记账机，学习如何接待顾客等等。

#### 支付学费的培训

这种培训方法是鼓励职工利用业余时间到附近的大学去进修。经过单位同意，职工可结合本职工作去大学继续深造，但只对那些取得合格成绩的人报销学杂费。

#### 学徒式培训

学徒式培训有在职和离职两种。离职一般是指到技工学校学习，在职一般是在指定师傅的指导下进行。这类培训最普遍用于工艺及技艺方面，因为只有经过长时间观摩学习才能熟能生巧，因此，需要在技师直接指导下不断练习才能达到熟练。学徒式培训期一般在 1~3 年之间。

## 33 . 辅导员工进行职业规划

为了迎接越来越激烈的市场竞争，改组、裁员、组织变革等做法已成为管理中的固定内容。大规模裁减工作职位和汇报层数加重了经理和专员们的工作量，同时还有很多岗位的工作要求发生变化，需要更多能力的综合，压力总是无穷无尽的。

很多员工想跟上这些变化，但由于工作要求更高，感到力不从心。他们往往疲于应付，对工作失去满足感和成就感，担心收入是否有保障，不再感到自己的贡献有意义。

最普遍的紧张就是每天生活在捉摸不定的状态下。人们受到诸如此类问题的困扰：公司会再次改组或裁员吗？对我有怎样的影响？还会有我的位置吗？我将向谁汇报？我的部属将何去何从？

多数员工期望一个更加井然有序的世界——未来相对来说是可以预料的，而且从事某项工作可能取得某种成就。但我们今天所看到的是普遍的担心，因为人们试图应付一个当前捉摸不定、未来几乎是完全不可预测和控制的世界。面对这么一个长期捉摸不定的局面，他们的个人价值感将丧失殆尽。

公司面临的挑战是帮助员工处理好这些压力，恢复他们的价值感。员工需要感到在自己的岗位上作出了真正的贡献，对自己和公司都是有价值的。

公司可以在这方面做些什么呢？这里有三点建议：

#### 新的雇用约定

没有任何公司能够保证为其员工提供终身就业保障，但是公司能够而且应该确保其员工有市场竞争力。公司所需做的是支持员工管理自己的职业生涯规划。忠诚不再能够通过承诺提供保障而收买，但是可以通过给员工以尊重和尊严而获得。

#### 辅导自我评估和职业规划

除了鼓励员工管理自己的职业生涯规划，公司应该为其提供适当的工具。员工应该有机会进行自我评估，制订自己的目标。这有很多种方式，从在职辅导培训、职业规划专题研讨会到一对一的咨询等。

#### 辅导职业规划

这似乎是一个自相矛盾的建议。对很多公司和行业来说，未来有太多的不确定性，为何还要推行职业规划管理？这种捉摸不定的局面使职业规划如此重要。职业规划管理帮助员工超越对现有工作和职位的认识。员工不再将自己视为填补一个特定的岗位。取而代之的是，他们认为自己具有某种技能和经验。不管是在公司内还是在公司外，他们可以不断改进这些技能和经验。

向受到变革冲击的员工提供自我评估的机会，在促进个人和公司的复兴方面也大有裨益。职业规划通过重新唤起员工个人的成就感，能够培养信心和提高自尊，增强其市场竞争力。

有了职业规划的体验，员工就会确信他们有能力在未来的组织中事业有成。不管公司会变成什么样子，或者即使他们失业了，他们拥有的技能仍可用在其他工作中。这使他们不那么处于守势，更愿意接受变革。

在公司的变革中，重要的是公司要确保员工不会被安排到错误的岗位上。通过帮助职工了解其能力和增强其信心，职业规划减小了职工为了保住工作而乱抢空缺的可能性。相反，他们会了解自己最适合干什么工作，以及什么样的工作会促进自己的成长和进步。

为职工在变革期间提供职业管理支持的方式很多，如企业大学、领导力学院、管理培训课程或学习中心等。职业规划应在如下方面帮助员工：

制订有意义、实际可行的职业和生活目标。

了解自己独特的工作风格和偏好。

学会如何超越自己的职位，明晰完成未来工作所需的关键技能以及公司新的发展所需的新技能。

对自己未来的工作安排和职业发展作出明智的决定。

有效的职业规划管理有何用场呢？到一家金融服务公司去看看他们的经验吧。这家公司已经进行了裁员，准备出售一家分公司，于是召开全公司的会议向职工通报这个情况。尽管不可能对工作保障作出许诺，但是管理层希望职工明白，公司已经意识到员工的担忧。

接下来，公司提供了一系列自我职业管理研讨会。通过召开这些研讨会，职工能够恢复

对自己市场竞争力的信心。这个计划对于员工士气有着明显的直接影响，高级管理层收到了数十封自发的感谢信。

显然，公司会从给其员工提供自我评估和职业规划援助方面获益匪浅。员工变得更加灵活、适应性更强，士气和责任感得到恢复。然而，更重要的或许是公司有机会表明，他们的确关心员工在困难时期的遭遇，通过给予一些回报表明了他们的重视，而他们所得到的的是员工的高效工作。

## 34 . 用经营理念影响员工

IBM 拥有 40 多万员工，年营业额超过 500 亿美元，几乎在全球各国都有分公司，其分布之广，莫不让人惊叹不已，其成就莫不令人向往。若要了解此——企业，你必须要了解它的经营观念。许多人不理解，为何像 IBM 这么庞大的公司会具有人性化的性格，但正是这些人性化的性格，才造成 IBM 不可思议的成就。

老托马斯·沃森在 1914 年创办 IBM 公司时，希望他的公司财源滚滚，同时也希望能借此反映出他个人的价值观。因此，他把这些价值观标准写出来，作为公司的基石，任何为他工作的人，都明白公司要求的是什么。

IBM 是有明确原则和坚定信念的公司。这些原则和信念似乎很简单、很平常，但正是这些简单、平常的原则和信念构成了 IBM 特有的企业文化。

老沃森所规定的 IBM 的“行为准则”，包括：

必须尊重个人。

必须尽可能给予顾客最好的服务。

必须追求优异的工作表现。

这些准则一直牢记在公司每位人员的心中，任何一个行动及政策都直接受到这些准则的影响，“沃森哲学”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧，或庞大财力所贡献的力量更大。IBM 公司对公司的“规章”、“原则”或“哲学”并无专利权。“原则”可能很快地变成了空洞的口号，正像肌肉若无正规的运动将会萎缩一样。在企业运营中，任何处于主管职位的人必须彻底明白“公司原则”。他们必须向下属说明，而且要一再重复，使员工知道，“原则”是多么重要。IBM 公司在会议中、内部刊物中、备忘录中、集会中所规定的事项，或在私人谈话中都可以发现“公司哲学”贯彻在其中。如果 IBM 公司的主管人员不能在其言行中身体力行，那么这一堆信念都成了空口说白话。主管人员需要勤于力行，才能有所成效。全体员工都知道，不仅是公司的成功，即使是个人的成功，也一样都是取决于员工对沃森原则的遵循。若要全体员工一致对你产生信任，是需要很长的时间才能做到的，但是一旦你能做到这一点，你所经营的企业在任何一方面都将受益无穷。

必须尊重个人

任何人都不能违反这一准则，至少，没有人会承认他不尊重个人。

毕竟在历史上许多文化与宗教戒律上，也一再呼吁尊重个人的权利与尊严。虽然几乎每个人都同意这个观念，但列入公司信条中的却很少见，更难说遵循。当然，IBM 并不是惟一呼吁尊重个人权利与尊严的公司，但却没有几家公司能做得更彻底。

沃森家族都知道，公司最重要的资产不是金钱或其他东西，而是员工。自从 IBM 公司创立以来，就一直推行此行动。每一个人都可以使公司变成不同的样子，所以每位员工都认为自己是公司的一分子，公司也试着去创造小型企业的气氛。分公司永保小型编制，公司一直很成功地把握一个主管管辖十二个员工的效率。每位经理人员都了解工作成绩的尺度，也了解要不断地激励员工士气。有优异成绩的员工就获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里没有自动晋升与调薪这回事。晋升调薪靠工作成绩而定。一位新进入公司的市场代表有可能

拿的薪水比一位在公司工作多年的员工要高。每位员工以他对公司所贡献的成绩来核定薪金，绝非以资历而论。有特殊表现的员工，也将得到特别的报酬。

自从 IBM 公司创业以来，公司就有一套完备的人事运用传统，直到今天依然不变。拥有 40 多万员工的今日与只有数百员工的昔日，完全一样。任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里，没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去一小时的工作。IBM 公司如同其他公司一样也曾有遭受不景气的时候，但 IBM 都能很好地计划并安排所有员工不致失业。也许 IBM 成功的安排方式是再培训，而后调整新工作。例如在 1969 年到 1972 年经济大萧条时，有 1.2 万 IBM 的员工，由萧条的生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方。有 5 000 名员工接受再培训后从事销售工作、设备维修、外勤行政工作与企划工作。大部分人反而因此调到了一个较满意的岗位。

对有能力的员工应该给予具有挑战性的工作，好让他们回到家中，回想一下他们做了哪些有价值的事。当他们工作时能够体会到公司对他们的关怀，就愿意为公司的成长贡献一技之长。IBM 公司晋升时永远在自己公司员工中挑选。如果一有空缺就由外界找人来担任，那么对那些有干劲的员工是一种打击，而且深受挫折、意志消沉。IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同的样子。在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，每间办公室，每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写着什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬。

IBM 公司的管理人员对公司里任何员工都必须尊重，同时也希望每一位员工尊重顾客，即使对待同行竞争对象也应同等对待。公司的行为准则规定，任何一位 IBM 的员工都不可诽谤或贬抑竞争对手。销售是靠产品的品质、服务的态度，推销自己产品的长处，不可攻击他人产品的弱点。

#### 为顾客服务

老托马斯·沃森所谓要使 IBM 的服务成为全球第一，不仅是在他自己的公司，而且要使每一个销售 IBM 产品的公司也遵循这一原则。他特别训令 IBM 将是一个“顾客至上”的公司，也就是 IBM 的任何一举一动都以顾客需要为前提，因此，IBM 公司对员工所做的“工作说明”中特别提到要对顾客、未来可能的顾客都要提供最佳的服务。

为了让顾客感觉自己是多么重要，无论顾客有任何问题，一定在 24 小时之内解决，如果不能立即解决，也会给予一个圆满的答复，如果顾客打电话要求服务，通常都会在一个小时之内就会派人去服务。此外，IBM 的专家们随时在电话旁等着提供服务或解决软件方面的问题，而且电话是由公司付账。此外还有邮寄或专人送零件等服务，来增加服务范围。IBM 公司还要求任何一个 IBM 新零件，一定要比原先换下来的好，而且也要比市场上同级产品好。服务的品质取决于公司训练与教育，在这方面，IBM 已经在全球所属公司投下了大量的钱财，所提供的训练与教育是什么公司无法比拟的。相信 IBM 公司受训练所花费的时间超过任何一所大学的授课时间。每年，每一位：IBM 的经理要接受 40 个小时的训练课程，而后回到公司内教导员工。有时甚至定期邀请顾客前来一同上课。经营任何企业，一定要设法抓住每一位顾客，能使他再来惠顾才是最优异的顾客服务，才能使企业成长。

#### 优异

对任何事物都以追求最理想的观念去对待，无论是产品或服务都要永远保持完美无缺，当然完美无缺是永远不可能达到的，但是目标不能放低，否则整个计划都受到影响。公司设立一些满足工作要求的指数，定期抽样检查市场以设立服务的品质。从公川挑选员工计划开始就注重优异的准则，IBM 公司认为由全国最好的大学挑选最优秀的学生，让他们接受公司的密集训课程，必定可以收到良好的教育效果，日后定有优异的工作表现。为了达到优异的水准，他们必须接受优异的训练，使他们有一种使命感，一定要达到成功。IBM 是一个

具有高度竞争环境的公司，它所创造出来的气氛，可以培养出优异的人才。在 IBM 公司里，同辈竞相争取工作成绩，又不断地强调教育的重要，因此每个人都不可以自满，都努力争上游。每个人都认为任何有可能做到的事，都能做得到。这种态度令人振奋。

小托马斯·沃森说：“对任何一个公司而言，若要生存并获得成功的话，必须有一套健全的原则，可供全体员工遵循，但最重要的是大家要对此原则产生信心。”

在企业经营中，公司的任何运营都有可能改变。有时地址变动；有时人事变更，有时产品变更，有时公司的名称也变更，世界上的事就是这样不断变迁。在任何公司里，一个人若要生存，一定要有应变的能力。在科技高度进步的今天，社会形态与环境变化很快，倘若营销计划不能随机应变，可能会毁灭整个公司。你不是往前进，就是往后退，不可能在原处不动。在任何一个发达的公司里，惟一不能改变的就是“原则”。不论此“原则”的内容是什么，它永远是指引公司航行的明灯。当‘IBM 公司在许多方面要保持弹性，随机应变，但对“原则”的信念不可变更。由于 IBM 有这三条基本原则作为基石，业务的成功是必然的。

公司内部必须不断地把其信念向员工灌输，在 IBM 的新进入人员训练课程中，就包含了如下课程：“公司经营哲学、公司历史及传统。”谈公司的信念与价值观不能仅是空谈而已，至于能否让其在公司里发生作用，那是另外一回事。在公司里空谈无益，最重要的是：运用策略、采取行动、切实执行；衡量效果，重视奖赏，以示决心。

IBM 的新进销售学员无论在办公室或外出接洽业务，都能遵守公司的准则。他们知道，IBM 准则“必须尊重个人”的真谛。他们一进公司开始就感到别人对待他们的方式是基于尊重原则，只要他们一有问题，别人再忙也来帮助他们。他们也看到公司人员是怎样对待顾客的，也亲耳听到顾客对市场代表、系统工程师及服务人员的赞美。他们周围环境的人都在那里努力寻求优异的成绩。

没有简便易行的经营理念，就无法形成自始至终的经营战略，相应地会使员工徘徊、摆动，导致企业的失败。简便易行的经营理念是企业的指导思想，对员工的思想观念起着巨大的作用，是企业走向成功的必要因素之一。

## 35 . 敬业精神的培养

管理者面临的挑战就是不仅要培养员工高尚的道德观念，而且要培养他们的敬业精神。

阿伯纳西教授在谈到日本人在汽车方面所获得成功的原因时说：“日本人看来在成本方面占有巨大优势。使我大吃一惊的是，这并不是由于自动化。……他们在制造汽车方面搞出了一套‘依靠人’的方法。……他们有一支上紧了发条、鼓足了干劲的劳动队伍，这些人愿意干活，对制造汽车充满激情……我们国家在生产率方面的基本情况却与此不同，冰冻三尺，非一日之寒，这类情况不是单靠投资政策就能纠正过来的。”

把人而不是金钱、机器或少数智者看作自然资源，这可能是这一切的关键。

25 年以前，在洛斯·阿拉莫斯政府研究院工作的研究人员罗伯特·贝斯特仅仅靠着一万美元创建了国际科学应用公司（sAIC）。那时，他最大的希望就是有一个好的工作环境，使他为顾客提供更好的服务。他说：“我仅仅是着手创造一个能让我及愿意到我这里来的人做好工作的场所。”如今，国际科学应用公司已成为美国最大的股份制技术公司。它的 18 万名员工向世界各地的企业和政府部门提供多种类型的研究、工程技术、软件及系统一体化服务，每年为公司取得的销售利润超过 16 亿美元。同时，公司每年都向投资者支付其利润 20% 以上的回报。

那么，这样一个非常成功的非上市企业成功的秘诀是什么呢？答案很简单：高尚的道德观念和雇员的敬业精神。怎样培养员工的敬业精神呢？贝斯特采取的下列 5 个步骤是值得借鉴和效仿的。

### 加强每个员工的道德观念

贝斯特一开始就认识到，如果公司在其经营活动中具有良好的道德观念和笃实的品质，其长远的赢利就将得到最大限度地实现。企业绝不可能靠欺骗公众或利用合伙人的手段来保持其长久的繁荣。不道德行为最终将会受到惩罚。为了确保公司具有良好的道德观念，贝斯特明确并一贯地表示，具有高尚的道德是每一个员工的首要责任。

对此，他解释说：“首先，因为这是正确的。第二，不道德行为会在很多方面使企业付出代价。一个人如果封锁信息、散布谣言或怂恿一个人反对另一个人，就会妨碍员工间的团队协作，这就会加重企业组织的内耗。不道德行为也会由于失去顾客、引发法律诉讼、招致罚款或其他政府行动而增加公司的外部支出。”

国际科学应用公司经常向员工宣讲良好的道德观念，并设立了热线电话，以便他们对任何不道德行为随时举报。贝斯特说：“我们从事的是科技行业，而科技行业存在着背离道德准则的行为，如环境问题、防护合同费用过大等等。因此，我们采取有力措施，以确保所有员工都清楚地认识到我们有义务严格遵守道德和法律准则。”

但是，贝斯特没有就此止步，而是使他的公司确实做出榜样来。

他说：“在政府项目合同竞标过程中，我们偶尔在无意中得到了某些本不应得到的信息。提供信息的人要么不知道自己做了一件错事，要么不了解这个信息的重要性。从法律意义上来说，这就使我们公司处于一种类似于‘内幕交易’的局面。遇到这种情况时，我们就通过律师把此事向政府部门报告，因此，有时我们就会在竞标中失败，因为政府部门认为那个内幕消息险些使我们公司处于一种不公平的优势地位。”

“在这种情况下，短期的损失或许很大，但却是非常值得的。我们必须绝对地制止以任何方式超越道德界线的行为，因为这种行为会给我们的公司带来巨大的损害。当我们不得不做出痛苦的抉择时，我们尽可能做到以是非为根据，以顾客的最大利益为出发点。”

当道德上的要求与经济现实发生冲突时，公司经理们时常拿不出好的对策。有人常常打着经营的旗号为那些虽不违法却也不道德的行为开脱，并将其合理化。那种狡诈的不道德行为，如欺骗和背地里捣鬼等，会损害企业组织的信用。贝斯特明白这一点，所以，他才在公司无意中得到某些内幕消息时选择了一条高尚的道德之路。他知道，采取正确的行动将会使人们无论对自己、对同事还是对自己的公司都会更加充满信心。

贝斯特有着坚强的道德感。他敢于恪守公平、诚实和道德的原则，即使他同时要忍受在建立一个具有良好的企业精神的公司的过程中现实世界给他带来的种种压力。

### 鼓励员工充分发挥自身的潜力

当公司在经营中的道德观念得到认可以后，每个员工都要为了公司的利益勤奋工作。勤奋之于道德是十分重要的。

贝斯特说：“员工应充分发挥自身的潜力。如果他们希望在这个实行雇员股份制的公司里得到一定股份的话，尤其应该勤奋工作。”他又说道：“近来银根很紧，不少员工在一家公司里兼做两份或更多的工作。但由于预算紧缩，企业无力为他们所做的额外工作支付报酬。当他们看到有人滥用这一制度，工作懒散或耍花招消极怠工时，就会引起他们的愤恨和仇视。那么，这时，团队协作以及同事间的友谊和忠诚就会受到影响，公司的内耗就会上升。”

在开始阶段，贝斯特试图使自己周围的人具有与他同样的价值观念、勤奋敬业、关心自己的工作环境、热爱本职工作。但是，随着时间的流逝，他的想法发生了变化。他认识到，如果他只是把目光集中在这些人的身上，那你就忽视了另外那些有胜任潜力的员工，那些不断地寻找“我能从中得到什么”的人。

贝斯特说：“这部分人更容易被报酬所吸引。当我们把事情交给他们去做时，他们同样会做得很出色。”

逐渐地，贝斯特对上述这两类人都感到满意了。他所不能容忍的是坚持“权力哲学”且

极端自私自利的那种人。

#### 增强员工对企业的热爱

贝斯特认为,保证员工在工作中更勤奋、更讲道德的最好办法就是确实使他们热爱本职工作,热爱自己的企业。

他说:“我们一直在寻找各种办法,使员工在工作中有发言权,有发表自己看法的权利。我们公司有一百多个委员会,这些机构可不是装门面的,它们召开会议并作出决定。参加这些委员会的员工更深刻地感到自己是公司的一部分。我还告诉员工们,假如他们无法通过正常渠道反映自己的意见,就来直接找我或其他高级经理。”

这仅仅是贝斯特努力激发员工热爱企业的一种方法。他的另一种办法是让员工利益直接与公司的利润挂钩。

他说:“我们真正鼓励员工勤奋敬业的精神。大多数与我们一样规模的技术公司承担大约 500 个合同,而我们却多达 5000 个。合同项目一般资金为 30 万美元。而我们却有很多小的合同项目,有的资金仅为 2.5 万美元。如果有人需要我们做一件事情,即使是很小的一件事,我们也会去做,因为那或许会带来意想不到的收获。”

贝斯特说,他们如此搞经营,目的是最大限度地推进股份制。他说:“因为我们拥有 5 000 个合同,这就意味着我们有许许多多或益或损的经营中心。对于一个员工或通常的一个团队来说,这是 5 000 个使他们成为企业家的良机。让员工自己去应付各种风险并努力取得成功会真正地使他们关心公司的全面、健康的发展。”

#### 公平地奖励工作成绩

如果你想让你的员工取得公司的既得利益,当然,一种有效的办法就是使其承担起损益责任,而更好的办法则是给他们以公正的对待。这会带来两方面具体有形的好处:首先,这是一种补偿手段,可使员工们得到辛勤耕耘的收获。总之,这是一种公平的做法。其次,这是一种促动因素,一个“诱饵”,可以使员工们更加努力、更加聪明地工作。这一点对象国际科学应用公司这样的企业是至关重要的。在这个公司,77%的员工具有地质学、海洋学和核工程专业的高学历,他们往往像关心自己的公司那样关心自己的专业。

股份制可以具体有形地激励员工更加关心公司的发展,并使他们知道,如果自己努力工作,使公司的利润增加,他们就将分享到更大的收获。贝斯特说:“从一开始,我们就鼓励员工努力工作,并以股份的形式奖励那些作出突出成绩的员工。在公司的开始阶段,我们迫切需要合同项目。于是,我们宣布,无论是谁,只要拿来一个 10 万美元的合同,就可以购买一定数量的股份。当时,一个人可以用不太多的钱买下公司相当多的股份。在那以后至今的很多年里,关于购买股份的规定越来越复杂了,但其基本规则一直没有改变。”

贝斯特清楚,出让股权对于很多管理者,尤其是那些公司的创建者来说是一个很难接受的概念。他因此创立了企业发展基金会,以向人们解释股份制的种种好处。这一解释工作很棘手。那些发展迅速的公司的管理者们担心,如果他们不能拥有其公司至少 51%的股份的话,就会失去对公司的控制权。

贝斯特说:“这些管理者大多数拥有公司 90%或更多的股份。我曾对他们当中一些人说:‘你们为什么不尝试一下只拥有 80%的股份,看看会怎么样呢?然后减到 70%,再然后到 60%,这样一点一点来,看能否将你的股份交给你满意的人。’”

贝斯特的看法与很多管理者不同。他知道,每个人都对企业经营的最终成功或失败负有责任。他认识到,如果你同别人共同享有公司的财富,别人就将帮助你取得成功。他第一个向人们表明,如果你仅仅凭赚多少钱来衡量自己的成功,那么,你的个人成功只能以你的薪金来衡量了。

#### 创造一种良好的工作氛围

贝斯特知道,对突出成绩予以公正奖励的做法只有在人们认为这是一种公平做法的时候

才是切实可行的。假如那些高级经理们,包括公司的创建者们拥有公司的大部分股权,那么,这一做法对其他任何人都不会产生多大的激励作用。

贝斯特说:“目前,我拥有公司约 2%的绩优股,所以,你可以说我从建立公司的时候起至今已失去了 98%的股份,但实际上我却得到了巨大的收益,因为一个百分数对于超级市场来说毫无意义,在那里只有钱管用。一件小东西的 100%也是个小数,而一件很大的东西其 2%就相当大了。通过‘出让库存’,我使公司取得了更大的发展,我的个人收入也增加了。我在创立公司时还未曾形成这样一个经营策略,那时,我只是想要保证员工得到公平的对待,使他们的成绩得到褒奖,但逐渐地这一策略就形成了。”

“公司刚刚建立时,我的想法是我应该首先做到不贪。只要公司的经营整体上取得了成功,我并不在乎别人赚大钱。我觉得向人们表明自己言而有信的最好办法就是对那些忠于职守、表现出色的员工予以公正的回报。如果你能创造一种良好的氛围,并使人们认识到股份制是一种奖励而不是一种权利,那么我坚信,这将有助于公司更快地发展,并且从长远来看,将使从上到下所有的人得到更大的收益。”

贝斯特清楚,员工需要管理者的重视,他们的贡献需要得到公平的回报,而对这些贡献的评价和理解必须是公正的。同时,他们有权分享公司在盈利方面取得的成功。反过来,员工必须认识到自己对企业所肩负的损益责任,必须对有关各方的利益有正确的理解,并且在工作中做出最大的努力。

### 3 智慧情感用人术

#### 36. 尊重人才

作为公司的主管领导,想得到下属的尊重,想让下属承认你的领导才能,那么你得遵循一条准则。假如你重视这条准则,那么你将能有效避免落入困难的境地。谁遵循这条准则,谁将有众多的朋友并始终感到幸福。谁若违反这条准则,谁就会遭受挫折,而这条准则就是:“尊重他人的优点。”

尊重他人的优点就是宽恕他人的缺点,作为公司的领导,更应有山谷一样的胸怀,海纳百川,尊重别人,最后获得别人的尊重。

在各种各样的管理者中,有一种上下级都会觉得不好相处的人。这就是那些靠着苦干而当上老板的人。他们大都是从基层靠着实干而被提升上来的,缺乏领导经验,不懂得如何尊重他人,又往往特别的自信、顽固、独断。他们常会对下属这样训话:“我没有什么学历,但我在工作上不会输给任何人。”

“你们谁在干什么,想干什么,我都知道,我说你怎样你就是怎样,我不会看错人的。”

这种人最大的缺点就是自己要管一切,事必躬亲。如果工作不能朝他们想像的方向发展的话,他们就会安心不下。因此,他们只会把工作硬塞给下属,而不给他们应有的权限。这样的老板虽有实干能力,但缺乏宽容和尊重,很难原谅下属的错误。不少下属跟着这种领导干,总觉得有点提心吊胆,不敢放开手干,因为怕犯了错误。而得不到起码的一点谅解。久而久之一定会对工作失去热情。而胆怯的下属遇上这样的老板就会畏缩不前,老板不说让他干,他就不会在工作中主动去干,因为这样可以少犯错误。这样一来,他们就根本无法发挥自己的才能,常会感到周围的空气不新鲜,有一种憋闷感,有时候刚想表现一下,但因老板的一句话,或同事的一点劝告,也许又会使他们全盘放弃。

要让一个人尊重他人,有时不是一件很容易的事。因为你遇到的每一个人,都认为他比别人高明。解决这种症结的方法是要让他明白,你承认他在这个世界上的优势,并且是真诚



地承认，这样你就会打开他心扉的可靠钥匙。

我们不要习惯于去责怪别人，要试着努力去发现别人身上的优点。领导要试着了解下属为什么会这样做或那样做。这比批评更有益处，也更有意义得多；而这也孕育了同情、容忍以及仁慈。“全然了解，就是全然宽恕。”正如美国人詹森博士所说的：“不到世界末日，上帝也不会审判别人。”

对于别人的优点，爱迪生的态度是：“我遇到的每一个人都在某方面超过了我。我努力在这方向向他学习。”

同样的道理，由于你每天都忙于整个公司的运作及管理工作，无暇顾及家庭，如果你想让你的家庭生活每天都过得幸福，你任何时候也不要批评你妻子不太会操持家务，同时也不要把她在不擅于做某项家务同你的母亲作比较，如果这于她不利的。相反，要善于夸奖妻子，即使她把饭偶尔烧糊了也没有什么关系。

## 37 . 私人情感

你有没有与人谈话时，对方突然哭起来的经验？这是你的不幸。想想以前，是否有过类似的事？当你和先生、太太、子女为某件事争论不休时，你占据了情、理、法，各项事实完全偏时，而让对方毫无辩解余地，对方突然泪流满面求你饶恕时，你怎么办？你会想：“好啊，这会儿你无话可说，任凭我处置了吧！”

得了吧，大多数的人会说：“噢，对不起，别哭嘛，我不是故意的，或许我火气大了些。”甚至更进一步道：“别哭了，我答应你就是了，你要怎么做就怎么做好了。钱在桌子上自己拿去买点东西吧！”

不仅仅是女人的眼泪，男人的眼泪有时比女人的更有用。这是因为一般人都相信“男儿有泪不轻弹”。一旦哭起鼻子来，那一定会使在场的人丢盔弃甲而逃。

日本国会有一次在讨论政治伦理问题时，中曾根首相为了征询田中角荣的意见而和他会晤。在谈话中，前首相田中感叹地说：“我听孙子说，在学校同学们都讥笑他，所以不想上学了。我心想很难过，爷爷的错误竟要孩子来承担。”说罢，已是泪流满面。

中曾根首相看了，不禁也热泪盈眶，并立刻告诉田中：“我们必须在政治与伦理间订立规范。”

敏感人士认为，中曾根首相被田中的眼泪蒙骗了。

历史上许多老奸巨猾的政客都深明使用人情能使鬼推磨的道理，即使在公事公办之际，也不忘了与人拉上人情关系，一旦交情确立，他就能从中得到源源不断的好处。

戴笠当军统头子时，逢年过节，都要派人出去送礼，这礼并非是送给达官显贵的。他手下的人把汽车停在围府路（今南京长江路）附近，到了黄昏人静的时候，就会有人过来问：“戴局长有东西交给我吗？”然后接过红包悄然离开。

这些人，都是总统府里的听差、门房、女仆或是文书，虽然地位卑微，绝不可能参与军国大事，但他们毕竟天天在蒋介石身边。戴笠并不是时时刻刻可以跟随在蒋身边的人，而这些人职业就是侍候在蒋身边。蒋的行为情绪的变化，也瞒不过这些人的眼睛。

然而对戴笠而言，这些作用还不是最重要的。公文积压在官场中是常事，有的一搁就是一年半载，有的只要搁上十天半月，即使批下来，也是另一种结局了。军统上报的公文，耽搁在蒋那里，戴笠是不敢催办的。可是清洁女工就有这样的便利，女工清扫蒋的办公室时，只要顺手在公文堆里把军统的公文翻出，放在上面就完事大吉。戴笠的部下再有神通，也不敢随意进蒋的办公室，这件事没有特殊的人情就很难办成。可见，一般的人都是感情型动物，只要你能博得同情，你的所求目的就可达到。

## 38 . 以 “ 诚 ” 用人

人才是人之精华，因此，人才是难得的，尤其是白手起家而社会关系不足的条件下更是如此。对人才的吸引力，主要表现为待人以诚。这个“诚”字体现在很多方面，对自己孜孜以求的人才保持耐心，始终不愠不火，恭敬有礼，相信总有一天会攻克对方心中的壁垒。

美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生，有一次在一家酒馆饮酒。无意中碰了一位喝得酩酊大醉的青年人，因而惹起了这位醉汉的借酒撒疯，对肯特大打出手。由于酒店老板的劝阻，肯特才得以脱身。

事后，肯特从店主人那里了解到，这位青年就在附近一家工厂工作，时常来他那里酗酒。据说，他发明了一种能增加轮胎强度的方法，而且申请到了专利。但他找了好几家生产汽车轮胎的厂商，要求他们购买他的专利，都碰了壁，而且被他们视为异想天开，所以，他感到怀才不遇，整日忧郁不乐，来这里借酒销愁。

肯特得知这些情况后，对这位青年对他的不恭毫不介意，决定聘请他来自己公司做事。

一天早晨，他在工厂的门口等到了这位青年人，但青年人却心灰意冷，不愿向任何人谈起他的发明之事了，他也不理肯特，径自进工厂干活去了。

但是，肯特却一直等在工厂的大门口。

肯特从早上 8 点一直等到下午 6 点。这时，那位青年人才走出厂门，没想到这回他一见肯特的面，便爽快地答应了与他合作的要求。原来吃午饭时，那位青年人出来看到肯特等在门口，便转身回去了。但后来，他知道肯特一天不吃不喝，在寒风中等了近 10 个小时之久，不禁动心了。

肯特正是求得了这位青年人才后，才推出了新的汽车轮胎产品。

## 39 . 巧施恩惠

政治斗争归根结蒂是一种人的斗争。用人手段高深就能占据上风，对人施于手段就能壮大势力。政治家的发达大多从此入手。

蒋介石不是军事家，领兵打仗多有失败，但他却有政客的手腕，就用人统御方面，很有一套，恩威并济，软硬兼施，收买人心，别具一格。

蒋介石有一个小本子，里面记载着国民党师以上长官的字号、籍贯、亲缘及一般人不大注意的细节。凡是少将以上的官长，他都要请到家里吃饭，每次都是四菜一汤，简朴之极，作陪的往往只有蒋经国，采用这种不请你的陪客的家宴方式显得更加亲热。同时，简单的饭菜给他的部下留下清廉的印象。

蒋介石请部属吃饭后，总要合一张影。他与孙中山有一张合影相片，孙中山先生坐着，他站在孙先生背后，他与部属合影也摆这个模式，其中的用意不讲自明。他常对部属说：“叫我校长吧！你们都是我的学生。”

如果不是黄埔生，他也很慷慨：“哦，予以七期登记吧！”这样就提高了部属的身价，起到了收买拉拢的作用。

蒋介石给部属写信，除了一律称兄道弟外，还用字号，以示亲上加亲，可以说他很懂人情世故。

蒋介石不仅熟记部属的名号、生辰、籍贯，而且对其父母的生日也用心记得很准。有时，他与某将领谈话，往往是在他提起某将领父母的生日时，使该将领受宠若惊，十分激动，深为委员长的关切所震撼。

不仅如此，蒋介石对部属很能具体对待，爱官的给官，爱钱的给钱，爱地盘的给地盘。

像陈布雷这不爱官，不爱钱的旧知识分子，他又区别对待，在陈布雷 50 岁生日时，为陈亲手书写一条幅，上写：“宁静致远，淡泊明志”八个大字，并附书：“战时无以祝寿。特书联语以赠，略表向慕之意也。”

蒋介石这一招正投陈布雷所好，收到很好的效果。“宁静致远，淡泊明志”八字出自诸葛亮孔明的名言，陈布雷接到蒋介石亲书的这八个字，感慨万千。他常说：“蒋先生给我这八个字，使我特别感奋！淡泊为立身之本，宁静为处世要着，淡泊则与世无争，宁静则坚忍不拔，和我平日自勉正直平凡相表里。能守正，则不致为环境所左右，他物所引诱，自然宁静；甘平凡，则透彻了解本身之能力志趣，以谋对国家社会做适当的贡献。”

平平淡淡的八个字，使陈布雷认为蒋介石对他“知其最深”。

士为知己者死，这是古代知识分子的人生追求。后来，陈布雷在遗书中说：“布雷追随 20 年，受知深切，任何痛苦均应承担，以期无负教诲。……我心地纯洁质直，除忠于我公之外，毫无其他私心。”陈布雷一生兢兢业业为蒋效力，在蒋家王朝日落西山时，陈布雷还以自杀表示了他对蒋的忠诚，蒋介石的拉拢人手段可谓高明。

## 40 . 公私分明

人是有情感的动物，对集体和国家的情感是出于公心，对朋友和亲人的情感，则是出于私心。无论是私心和公心，都与他人建立良好的互用关系有关，以下举例说明。

其一，用人以私。

所谓用人以私，就是使用人才时，以达成自己的心愿和利益为目的的方法。例如：

- (1) 明升暗降，从对手手中巧妙地夺取实权；
- (2) 以邻为壑，向“领导”转嫁困难和灾祸；
- (3) 各个击破，分期分批“撤换”对手的官职；
- (4) 声东击西，假意“威胁”某甲的官位，实则夺取某乙的官位；
- (5) 混水摸鱼，乘混乱时机扩充自己的势力；
- (6) 以逸待劳，自己养精蓄锐，待对手疲惫不堪、元气大伤时，再整倒对手；
- (7) 收买人心，用不正当手段骗取大家的信任；
- (8) 以怨报德，借助恩人的力量“发迹”，然后再整倒恩人；
- (9) 以“德”报怨，用不正当手段拉拢腐蚀仇人，诱骗他为自己效劳，或者至少在权力斗争中保持“中立”；

其二，用人要公。

所谓用人要公，是指使用人才时应当以多数人的心愿及利益为目的的方法。例如：周公杀了弟弟，才使典型确立；齐桓公重用了仇人，使齐国富强。

- (1) 用人不一定非得出于自己门下，而要从实际需要出发选拔、任用人才。
- (2) 对内不徇袒亲属，对外不可以埋没关系疏远的人。
- (3) 不把职位当人情私自送人。
- (4) 按照职位要求选择人才，因位设人，而不能因人设位。
- (5) 用人不应出于私心而损害集体的利益。
- (6) 和自己意见相同的人未必可用，和自己意见不同的人也未必可小看。
- (7) 任用人才出于私心，重用私人，那么不亲近、没有私人关系的人就会怨恨，使用人才有妒嫉心、怀疑心，那么人才就不能安心工作。
- (8) 能使用跟自己关系并不密切的人，这才能成就大事。
- (9) 不要用有才能却用来办私事、谋私利的人。

## 41 . 巧用人情

使用人才资源，就像投资股票一样，既要有敏锐的眼光也要有充足的胆识。而用人高手不仅能够识别人才，还能在人才尚未被他人赏识的时候，投以重资，做一回人才的“期货买卖”。

正如吕不韦所指出的那样，用人才的关键在于不断发现新的贤才而不能坐而待之，古人认为：无论是成就王业还是霸业，无论是定天下还是安天下，都不能“皆待贤人而成名”。每个时代有每个时代的人才，江山代有人才出，长江后浪推前浪，后人未必不如前人，“今天下之贤者智能岂待古之人乎？”用人高手的聪明就在于能够发现新的贤才，而且能亲自参与人才显露才能的全过程。

过去，子楚是地位卑贱的公子，在诸侯国做人质，车辆等日常的费用并不宽裕，生活困窘，不得意。吕不韦在邯郸经商，看到了子楚而可怜他，说“子楚是可以囤积的奇货”。于是就去见子楚，向他游说：“我能光大你的门第。”子楚笑着说：“你暂且先光大自己的门第，然后再来光大我的门第！”吕不韦说：“你不知道吧，我的门第要等你的门第光大之后才能光大起来。”

于是吕不韦娶了邯郸女子中最漂亮而擅长歌舞的人，与她同居，知道她有了身孕。子楚跟吕不韦饮酒，看到那个女子后很喜欢她，因此站起来向吕不韦敬酒，请求得到她。吕不韦表面很愤怒，但转而想到已经为子楚破费了很多家财，想要钓取奇货，于是就献出了自己的姬妾。姬妾自己隐瞒已经怀有身孕的事，到生产时，生了个儿子名叫政。子楚于是立该姬为夫人。

秦昭王 50 年，派王（齿奇）围攻邯郸，情况十分危急，赵国想要杀子楚。子楚跟吕不韦谋划，送了 600 斤黄金给看守的官吏，得以逃脱，逃到秦军的营地，于是才顺利回到了秦国。赵国想要杀死子楚的妻子和儿子，因子楚的夫人是赵国富豪家的女儿，得以藏身，因此母子竟然得以活命。秦昭王在位 56 年去世，太子安国君立为秦王，华阳夫人为王后，子楚立为太子。赵国也护送子楚的夫人和儿子政回到秦国。

秦王即位一年，去世，谥号为孝文王。太子子楚继位，这就是庄襄王。庄襄王所认为的母亲华阳后就成为华阳太后，生母夏姬被尊为夏太后。

庄襄王即位 3 年就死了，太子政立为秦王，尊吕不韦为相国，号称他为“仲父”。吕不韦的僮仆就多达万人。吕不韦就这样利用一个美人而赚取了天下，成为天下最成功的用人高手。

## 42 . 增加对方好感

其一，增加节假日，可以取得年轻人的好感。

一项调查证明年轻人最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。第二就是节假日能多些。对于节假日，年轻人普遍认为：“星期六、星期日休息的周休二日制是绝对条件，其次是年休 120 天，夏天至少有 10 天的连续假日，冬假也一样。5 月初的连休也不能少。”

听到这样的话，中小企业也许会感到悲观绝望，但是节假日却在普遍增加。日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段。

其二，既往不咎，可以获得旧敌的好感。

东晋十六国时，后凉的吕纂发动了一次政变，战斗中也差一点被齐从砍下脑袋。吕纂夺得政权后却对齐从很是信任。一次，吕纂开玩笑式地问齐从：“你砍我那一马时，为什么那

么凶狠？”齐从说：“陛下虽说应天顺人，可我当时并没想到这一点。那时我只恐杀您不死，那一刀砍下去还说不上凶狠呢。”没想到吕纂是应天顺人，那自然以为吕纂是大逆不道，杀大逆不道又有什么错呢？按照这样一个逻辑推理，吕纂不计前嫌无疑是有远见的。

其三，鼓舞士气，可以获得下属的好感。

作为主管，要表示对下属的真诚的善意与赞许，一般礼仪当然必须要讲究，但仅只如此，部属还不会感到满意。他们在组织内的活动须依赖上级的赞许。因此，你要对部属特别关注，与他们谈谈他们的家人或下班后的一些活动，让他们知道上级十分关心他们，不是只把他们当成公司机器里的小零件而已。

我们知道，言行要前后一致，言行不一致的上级，会让员工产生不安全感。当然，环境会改变，因此行为的方式有时也必须跟着改变，以符合实际需要。假如遇到有些状况不得不改变的时候，管理人员必须让部属了解改变的理由及改变的情形。

要鼓舞士气，还要尽量公平。因为若想增进员工的合作精神，公平十分重要。偏心的上司绝对很难赢得部属的合作。而善于鼓舞士气的领导，则能赢得下属的好感。

## 43 . 重视感情

毫无疑问，人才是有价值的。现代社会，人才价值的运用所依据的是一种物有所值的等量交换价值观。人才所代表的知识的价值已越来越被更多的人们所认识。尽管这样，人才的运用与一般能源的运用还是具有本质的不同。这是因为人才是有感情的。我们看到，在众多用人的故事中，往往来穿插着一些感情的故事。

美国有一个大公司的董事长，看中了一家小公司的高级工程师，感到他对自己很有用，就千方百计地找他谈话，问他愿不愿意到自己公司里来，可以给他高几倍的薪水。没想到这位工程师却讲，你的薪水对我很有吸引力，但是我和这家公司的经理是朋友，我走了，他这个小企业就得垮台，所以我不好意思走，因为良心上说不过去。这个大公司的董事长听了十分为难，最后他急了，就问你这家小公司一共值多少钱？工程师讲，“共值 100 万美元。”董事长讲：那就简单了，你去对你的经理讲，我准备把你们整个公司的股票全买下来，我做你的总公司，这样你就可以到我的公司来干活了。

在中国也有一个类似的故事。据说上海发明家谢建平卧薪尝胆几度寒暑，在自己的私人实验室里创造出“聚烯耐热防缩剂配方及工艺”，据此开发了“聚硅氧聚丙烯薄膜电缆隔离层和绕包带”的新产品，并于 1986 年 4 月获得了专利权。顿时，络绎不绝的来客相继登门商购这项专利，一位美商愿出 300 万美元，谢建平拒绝了；许多财大气粗的国营企业也给了高价，也被婉言谢绝。

余杭有机玻璃厂厂长陈锦松也闻讯找上门来。他坦率地告诉小谢，自己的厂是一个乡镇小企业，真心邀请小谢到自己的厂去当厂长，他愿以自己的全部精力服务于小谢的科研和生产实验。他们从国内外电缆生产中以价格昂贵的镀锡作中间层的不经济性，谈到生产一种既节约又保险的新型绝缘材料的迫切性：从农村因打稻机电缆龟裂而漏电死人的惨状，谈到办厂时因车间电缆破损而致使工人触电的情况；从一个企业家的社会责任感，谈到这个新产品的广阔前景。发明家为厂长的赤诚热心所感动，两人的心相通了，小谢欣然应允，来到了坐落在乡村的余杭有机玻璃厂。陈锦松为他腾出了最好的房子，为他买来补养身体的食物，并专程从上海接来了他的妻子和孩子。小谢在工作上和生活上遇到什么困难，厂里就设法为他解决。厂长的理解、支持和无微不至的关怀，深深地打动着发明家的心。他毅然将自己的专利运用生产，并夜以继日地工作。不到 3 个月，新型绝缘材料诞生了，其性能超过了国际标准。许多大型企业纷纷用这种新型材料，余杭有机玻璃厂从此走上振兴之路。1987 年 4 月，这个发明家和企业家联姻的新产儿，被送到日内瓦国际发明展览会公展。

在这个故事中，谢建平自然懂得自己专利的价值，但他没有选择出价最高的美国商人，而选择了余杭那家小厂去一试身手，这是因为他懂得感情的价值，更懂得自我实现的价值。

## 44 . 金钱用人术

在用人薪金问题上，外企的收入是最高的。要想留住优秀人才，需要多少薪金呢？根据 1999 年北京外商投资企业薪资状况，北京西三角人事技术研究所调查显示：外企雇员平均年薪是：高科技企业为 63987 元，工业制造企业为 27856 元，快速消费品企业为 20911 元，其中各类企业雇员薪酬占销售收入比例平均为 6 . 71%。

在薪酬水平上，一般做专业人员（teehnician）月薪收入在 2000—5000 元左右，主管、主任、督导（SUpe ~ ISOI）月薪收入在 3500—7000 元左右，经理（manager）月薪收入在 5000 ~ 12000 元左右，董事（Director）月薪收入在 7000—20000 元左右。

在调薪制度上，82%的企业每年调薪一次，14%的企业每年调 2 次；在调薪时间上 39%的企业在 1 月，35%的企业在 4 月，13%的企业在 7 月。8%的企业在 10 月，17%的企业在 12 月。

在薪资增幅上：从 20 世纪 90 年代初以来，外企薪资增幅呈每年递减趋势，1997 ~ 1998 年度增幅为 11 . 4%左右；1998—1999 年增幅则下调为 5 . 8%左右（不包括亚洲国家的企业，因为这些国家大多数投资企业不调薪），预计 1999—2000 年薪资增幅在 5 . 4%左右，其中高科技企业薪资增幅仍排列第一。

调查中，尽管 80%以上的企业调薪依据是综合考评、年度效益、个人贡献、物价水平、工作年限及外部经济形势等，但仍有部分被调查者认为行业的薪资差别大、企业调资程序不科学、定薪盲目性大等。专家指出，在使用薪金招聘人才的问题上不可过于大胆。主要原因有两个方面，一是企业效益发展不平衡，造成受效益影响的薪资差距过大；二是行业之间缺乏人工成本的对比及人工成本管理不一致，加上抢挖人才现象，使过高的人工成本逐渐失去员工积极性的弹性调节作用，不利于市场化薪资率的形成。看来仅仅以薪金来吸引人才还是远远不够的。

## 45 . 活用人才取硕果

招到了人才不知道如何正确运用，也是一种资源的极大浪费。我们现在的一些企业往往意识不到这一点，巨大的人才资源正在被他们无情地挥霍掉。这对于一个企业，一个领域，甚至于一个民族和一个国家，都是一种不幸和犯罪。

在人才的招收、开发与运用上，IBM 公司无疑为我们树立了一个榜样。

IBM 从来不会让一个没有受过训练或训练不足的人进入销售领域，因为营销代表的一举一动都直接关系到 IBM 公司的形象和声誉。而让一个潜在的优秀推销员不加认真培训就进入销售领域，这无异于是缩短他的宝贵的事业生命。

IBM 公司的培训计划是经过巨大投资、很好地计划和组织的。这样，学员们在结束培训时就能够掌握充分的技巧，从而信心十足地与顾客打交道。科学史和教育史表明，在许多企业或大学中所建立的人才培训计划中，可以产生一大批优秀的人才。这些人才还可以通过相互的配合而形成卓有成效的科学实验小组。而不同学派的争鸣对发展科学知识、聚积人才、造就杰出人才更具有重大作用。如英国剑桥大学卡文迪许实验室，环绕汤姆逊、卢瑟福、玻尔等人形成的研究原子物理的学派，有 17 人获诺贝尔奖。卢瑟福的助手玻尔在丹麦建立的国际理论物理学派——哥本哈根学派，几乎网罗了欧洲的精华，造就了美、苏、日等国的新

秀，左右了量子力学和基本粒子物理的发展。玻尔的学生——苏联人朗道，24岁由丹麦回国，短短几年就建成了苏联的理论物理的朗道学派。玻尔的另一位学生——日本人仁科芳雄，在日本培养了汤川秀树、坂田昌一、武谷三男等一批优秀人才。有了这些人才，公司就可以获得数以百倍甚至千倍的报偿。

与此相反，一个失败的培训计划经常造成很多的雇员工作的流动，因此它的培训费用反倒变得非常昂贵。较多的工作流动也打击了营销机构的士气，因而也使得那些根据名声寻求服务的顾客感到沮丧。最近几年来，IBM公司只有近3%的营销代表发生了流动，可见从公司的角度来看，IBM公司的招募和培训计划确实是非常行之有效的。

## 46．焕发人才干劲

受人尊重是人们的共同精神需要。每个人都有受尊重的需要，但个人自尊心的强弱程度和表现形式却各不相同，一般来说，知识分子的自尊心较强，尤其长期以来党内存在轻视知识和歧视知识分子的倾向，所以知识分子对这个问题就特别敏感。

就科技界来说，各级组织，特别是主管领导人，要想调动科技人员，特别是专家、学者的积极性，就必须尊重人才。领导人“礼贤下士”、平等待人、与科技人员交朋友、遇事先商量，都是尊重人才的表现，这样才能取得科技人员的信任，并在工作中得到他们的支持。对科技人员政治上充分信任，业务上放手使用，会使他们感到领导人对自己尊重而情绪高涨。在聂荣臻同志主持国家科委工作期间，曾多次提出要求各级领导与科技人员交朋友，要与专家、学者交朋友。在这方面，中央领导同志起到了表率作用。周恩来同志对京剧表演艺术家程砚秋入党问题的关怀，使程砚秋终身难忘。毛泽东同志和周恩来等中央领导同志对李四光同志政治上的信任、工作上的支持和生活上的关心，一直是激励他终生为党的科学技术事业努力奋斗的巨大动力。1960年陈毅同志在广州会议上代表党中央宣布老科学家是劳动人民的知识分子，并对其中受过冲击者平反道歉。有多少老科学家因党为他们摘去资产阶级知识分子的帽子而感激涕零，从而激发起百倍的工作热情。

从现代企业的情况来看，利用薪资来调节人才的收入，使他们才有所值是使现代人才感到受人尊重的重要手段。这一点在外资企业已经得到了合理的解决。调查发现，最近几年外企工资变化的明显趋向是：文化程度、个人业绩、供求关系是影响薪资的基本因素。

首先，由学历高低带来的工资差别越来越大。据中国人民大学社会学系社会调查统计，外企最低一档工资，本科学历占80%以上；第二档工资，本科生和研究生学历各占70%和28%，大专学历只占2%；最高档工资，本科生和研究生各占40%左右，留学生占20%。

其次，员工的个人业绩决定薪资的等级和水平。调查发现，目前企业奖金发放形式有超额奖、效益奖、月度奖、季度奖、年终奖、全勤奖几大类，年终奖一般相当于月总收入的两倍。真正拉开收入档次的是体现个人业绩的职务工资和奖励工资。而这正是优秀人才与一般员工价值差别的体现。

## 47．合理使用人才

合理地使用人才，是知人、选人、用人、育人中的核心问题，也是现代教育领导的一项重要领导艺术。

应坚持正确用人的原则。根据我们党长期革命与实践所积累的经验，坚持正确用人原则，主要有以下各点：

(1) 因事设人，量才任职。即指在使用人才方面要因事择人，就能授职，使之做到事

得其人，人尽其才，才尽其用。

（2）扬长避短，各尽所能。即指人才各有所长，也各有所短，但在用人中应用其所长，容其所短。这就是要扬长避短，并要“短中见长”，使每个人才都能有发挥专长的条件，即有用武之地。

（3）明责授权，用人不疑。即指在对人才经过认真挑选后，在授权时应明确其责任要求，予以充分信任，使其做到有职、有责、有权，更好地发挥其聪明才智。这里的关键是，责权对应，职责相符；用人不疑，疑人不用。

（4）爱护人才，用培结合。即指要充分爱护人才，帮助干部在政治上提高，并帮助干部做好工作，使其有所成就；这样领导者就应把对干部的使用与培养结合起来，做到使用与培养并重。这里常遇到的问题是，或只使用不培养，所以干部成长较慢；或怕下层超过自己，嫉贤妒能，这更不利于干部成长，也不利于把工作做好，这是应该注意克服的。

（5）正确对待，帮助提高。即指领导者在下属干部工作遇到困难时，应积极帮助克服困难；在干部犯错误时，领导者应分析所犯错误的性质和原因，能公正地对待干部，处理要合乎实际，注意分寸；对因经验不足而出现的问题，领导者应主动承担担子，承担责任，并帮助下层总结经验，使其在实践中不断提高；当发现干部出现有不健康苗头时，领导者应正确对待，找出问题的症结，如有些不讲原则，有些下属事业心不强，有些人好但不能胜任工作，也有些是搞歪门邪道等，对此应严肃批评，但批评也是为了爱护，使其在实践中改正和提高。

（6）以事业为重，举才荐贤。即指上级在本单位挑选人才担任更重要工作时，领导者应以事业为重，积极推荐人才，使那些德才兼备、年富力强的干部有更能施展才华的地方，不能搞本位主义，更不能怕下属超过自己。人才辈出，是我们社会主义事业兴旺发达的表现，各级领导干部都应以事业为重，举才荐贤，这才是领导者应有的正确态度。

## 48．正确用人的三个诀窍

在一个企业中，人才所发挥的作用就像是一个人的体温计一样，体现着企业自身经营机制的正常与否。人才的作用得到了充分的发挥，那么，企业就能取得较好的成绩。反之，人才在单位中得不到重用，则说明企业的经营机制不完善，企业的经济效益也会滑坡。因此有人总结了正确用人的三条艺术，辩证地说明了用人与效益的关系，其内容如下：

（1）是否能用人所长，是否能使所用的人的才能在其所担当的职务上得到充分的发挥。一个人的优点可能很多，但如果不能适合某一职位的需要，不能充分地发挥其所任职位应有的作用，也是不合理的。选拔人才用人所长的实质就是使某职位与某人的长处、优势结合起来。如语言丰富、善于表达的人从事教学工作要比寡言木讷擅长独立搞研究的人从事教学工作的效果更好，所以，领导者应视其所长让前者去从事教学工作，后者从事科研工作。

（2）是否能用人所专。即领导者对下属人员的选配要注重其专业优势。领导者是综合管理的人才，要求较全面，既要懂专业知识，又要有管理才能。而下属则属于专业管理人才，对其要求不一定像对领导者的要求那样全面，只要针对某项工作具有某项专长便可以任用。各方面表现较好的人，不一定就适合某一职位对其才干的需求。只要一个人的缺点不妨碍其工作、不妨碍其专业优势的发挥，领导者便可量其才而大胆起用。

（3）教育领导者对下属人员的选拔、任用，是否突出了整体效能，注意从各方面取长补短。如在知识上、能力上、性格上的互补，以构成教育组织的整体优势，营造整个组织积极、健康、有朝气、有效率的心理氛围。这是领导者在具体工作中需要发挥其领导艺术的重点表现，这也是实现领导影响的一个重要环节。



## 49 . 用人重了解

当你认识并获悉了促使人们说话和做事的隐藏的动机之时,当你了解了他们隐藏在内心深处的需求和愿望之时,再当你能拿出一份额外的努力帮助他们取得他们需要的东西时,你便取得了驾驭他们的卓越的能力。人们会始终乐于做你让他们做的事情。

从以往的成功经验来看,最成功的一些公司、企业和个人总是能够弄清楚他们的顾客在他们还没有开门营业以前在想什么。他们从不把时间、精力和金钱浪费在猜想上。他们是通过心理学方面的研究和市场调查来得知一个人的需求和愿望,知悉一个人的内心需求和愿望会给你带来无穷无尽的好处。通过用人术的运用,你也可以节省大量的时间、精力,甚至金钱。你会了解控制一个人的行为的每一种隐藏的动机。你也将学会如何利用这些隐藏的动机去获得卓越的驾驭人的能力。作为一个用人高手,当你研究了人的行为,完善了你对人的了解和知识之后,当你弄清楚了人们为什么要这样说而不那样说,要这样做而不那样做的时候,当你学会了通过分析他们说的话和做的事来判断他们隐藏在内心的动机的时候,你就会发现你影响和控制每一个与你打交道的人的能力在与日俱增。这证明你在获得卓越的驾驭人的能力方面取得了成功。

## 50 . 轻视强迫你的人

不予注意是打掉一个人威风的最有效的武器之一。这种武器人人可用,雇员可用,顾客可用,甚至在餐馆旅店为你服务的人也可以用。列车餐车上的服务员,乃至现在飞机上的空姐,都是这方面的专家,对于那些令人讨厌的客人,他们或者她们就是采取冷淡的态度。

你可以学习他们的做法,这样你就可以通过蔑视他们的做法摧毁最为疯狂的对手的进攻,你对他的任何要求、任何意见、任何命令、任何威胁、任何愿望不予理睬就可以了。例如,想办法避免各种爱捣乱的闹事者、煽动者的阴谋。

当豪猪滚成一个球形的时候,狐狸和狼都拿它没有办法,无从下口咬它吃它,最后只好放弃而悻悻离去。“我总是对别人装聋作哑,”一位高级中学的校长说:“我看上去显得很好,我总是戴着助听器,即便我并不需要这种东西,我的两只耳朵都没有任何毛病。但学校里的老师并不知道这种情况,有时候,他们因为被分配了额外的工作任务,因为工作负担过重,或者因为某个教师不表示合作,甚至因为某个学生捣乱,都可能跑到我的办公室来抱怨一顿。但是,他们不得不等我打开助听器的开关才能讲话。当然,我能听清楚他们所说的一切,但我装听不清,需要戴上助听器。这样,就给了我要求他们重复一下他们的问题的机会,同时也就赢得了回答他们的问题的更多的时间。当他们坐下来重复问题的时候,有的时候还可能重复两遍,这样就自然而然使他们消减了火气。说话也就自然平静下来。有时候,还没等我说什么,他们就发现了自己理亏的地方,在听他们重复的时候,我就有了充分的时间去考虑该如何答复他们的问题。”

## 51 . 巧用激将法

每个人都有自己的性格特点,而性格刚直的人最忌讳别人贬低他。而用人高手往往能够利用这一点采取激将法让他施展自己的本领。

激将用人之法分为明激法和暗激法,明激法是直接贬抑对方,刺痛对方,促使对方振奋起来,从而使对方朝着有利于自己的方向发展。上例诸葛亮智激周瑜便是明激法。暗激法是

通过褒扬第三者的方法，间接地贬抑对方，从而引发对方的自尊心理的平衡，产生超越第三者的心理，诸葛亮智激黄忠采用的便是暗激法。

曹军将领张郃率重兵攻打葭萌关，守关将领挡不住，连忙向成都告急。刘备听到了这个消息请军师来议。孔明聚众于堂上，问：“今葭萌关紧急，必须到阆中招回张飞，方才能打退张郃。”法正说：“张飞屯兵汇口，镇守阆中，也是紧要的地方，不可招回，只能在帐中将内选人破张郃。”孔明笑着说：“张郃是魏国的名将，非等闲之辈，除非张飞，无人可挡。”

孔明一个劲地褒扬张飞，赞张郃，黄忠却沉不住气了，说：“军师为什么轻视众人呢？我虽不才，愿斩张郃首级，献于麾下。”孔明说：“汉升虽勇，但怎奈年老，恐非张郃对手。”黄忠听了，白发倒立说：“我虽然老了，两臂尚能拉三石之弓，浑身还有千斤之力，岂有不足与张郃对敌的道理。”孔明说：“将军年近 70，如何不老？”黄忠健步下堂，取架上大刀，转动如飞，壁上硬弓，接连被他拉断两张。孔明说：“将军要去，谁为副将？”黄忠不服老，说：“老将严颜，可同我去，但有疏忽，先砍下我这白头。”

当然，明激是正面地贬抑对方，伤人很重。有时可改用暗激法间接地贬抑对方，同样也能起到好的激将效果。

从效力上看激将法还分正激法和负激法。正激法产生积极情感、积极效果，负激法产生消极情感、消极后果，故而使用激将法要注意掌握一个度。没有一定的度，激将法收不到应有的效果，超过限度，不仅不能朝预期的方向发展，还有可能使对方自甘堕落，破罐子破摔。

## 52 . 用人看血型的窍门

一个人能胜任什么工作，这与他的素质和气质有着密切的关系。而人的血型与其做事的风格和特点密不可分。近年来，西方一些心理和生理学家研究发现，血型不同，其行为特征也不同，这其中具有某些规律性的东西。一些人事研究专家也向社会推荐下列根据血型使用人才的方法：

其一，计划部门适合用的人才

(1) O 型人才

喜欢独创性，不反对原有方案。

对别人提出的意见持宽容的态度，并善于采纳。

对于新的设想接受得较慢。

对于自己提出的建议决不撤回，有时因过于固执己见而妨碍了工作的进展。

(2) AO 型人才

擅长于巧妙地改进和提高现有的计划内容。

适合于做把各种提案综合成可行性计划的工作。

擅长于理解他人的意见，但对于改变现有计划的行为，持否定态度。

能够出色地进行会议协调工作和对议事记录的整理工作。

喜欢提出独特的想法，并愿意由自己独自实施。

(3) BO 型人才

富于想像力，想法自由奔放，毫无约束。

善于理解计划的目的，综合各种意见的能力很强。

存在着不愿认可他人意见的倾向。

能够很快地理解新的设想。

思想活跃，但有时会提出缺乏现实性的建议和方案。

(4) AB 型人才

分析能力强，善于使用统计性资料。

能够提出很多实用性的建议。如果有充分的理由证明自己的建议不适宜,便能毫无怨言地撤回自己的建议。

愿意归纳各种各样的设想或意见。

善于主持会议,但讨厌过于事务性的会议。如果自己提出的意见毫无道理地遭到冷遇便会消沉气馁。

其二,事务部分适用的人才

(1) O型人才

如果清楚地认识到工作的目的,就能坚持下去,但不喜欢做像齿轮那样的机械性的工作。进行机械性工作的能力差。

总想做些引人注目的事情,容易使他缺乏与周围其他人的协调性。

(2) AO型人才

适合做周密细致地工作,能够有耐心地坚持做单调的不引人注意的工作。

与周围人的协调性搞得较好。

有时以自己所持的工作方式为依据,抵制上级的意见。

(3) BO型人才

不适宜固定在一个岗位做单调的工作,工作兴趣易变,工作缺乏周密性。

如果对一件工作的兴趣上来了,可以一头钻进去,具有彻夜不眠地干下去的高度集中的精力。

乐于帮助他人进行工作,但他的帮忙有时能起好作用,有时相反,会越帮越乱。

听从命令。

(4) AB型人才

处理事务的能力极强,对于新的工作的适应能力也很强。

在工作时间里能够聚精会神地专心工作,但耐力不足,不能开夜车,易于疲劳。

乐于接受别人委托交办的事情。

能够正确理解各种指示。

## 53. 根据血型使用人才

其一销售、涉外部门适用的人才

(1) O型人才

对开拓销路有很高的热情,能够集中精力积极开展这方面的工作。

敢于大胆地进行数额巨大的交易,因其过于大胆,所以有时会造成贸易亏损。

擅长于记忆住贸易对象,并擅于抓住他的性格、特长及弱点。

对待对方好感情用事。

O型中又有许多类型,如擅长作战型、社交型等。

(2) AO型适用的人才特点

办事责任感强,小心谨慎,很少出现大的失误,但事事请示上级,因此效率低。

善于听取他人的意见,但自己缺乏主见。

能够大致上判断出对方的性格。

遇到困难的局面时,有逃避的倾向。

善于记忆并记录整理交涉的经过。

(3) BO型适用的人才特点

富于实践性,但办事不够稳重。跟任何人都毫无顾忌地进行广泛地接触,容易开拓出新的销路。

有些粗心，过于相信对方的倾向。

总想使对方彻底地领会自己的主张。

有时把注意力过分地集中在一个交易上，因而忽略了其他交易机会。

不擅长日常的交际、应酬及酒席。

#### （4）AB 型适用的人才特点

富于实践性，对付人的能力很强。

如果让其承担较大的责任，便稍有畏怯，缺乏自主性的判断。

在交易方面的事务能力极强，在货币的使用和商品价格方面也追求合理性。但有时过分地追求合理性，招致对方的讨厌。

喜欢对事物和工作纯事务性地下结论。这显得办事效率高，但缺乏感性，难和对方建立亲密的关系。

其二，人事部门适用的人才

##### （1）O 型

热心于录用人材。

擅长记住部下的面孔、姓名、经历等，适合于做人事工作。

善于做提高职员道德的工作，在录用新职员时善于向新职员宣传未来的前景。

有偏见，喜欢八面玲珑的人，因此在录用职工时，容易看错人。

##### （2）AO 型：

能够周密而又准确地编制出职员名簿，细致地计算出工资等，对这些事务性工作非常擅长。

能够出色地使用电子计算机。

在启用人才时，有过于看重类型的倾向。

擅长制订职业道德、职工守则一类的规范性文件，并热心实施，但对各具体部门的实情缺乏了解。

其三，秘书、汽车司机适用的人才

##### （3）O 型

工作积极，上级一下达命令，便立即执行，对上级忠实。

具有使老板喜欢的本事。

如果是女秘书，会活跃气氛。

有些依仗老板的权势。

开车进步慢。可一旦掌握了技术，便能稳定地发挥，事故率极小。

换开不熟悉的车子便有些慌乱，信心不足。

拒绝别人搭车。身体、精神状况不佳时，如果勉强开车，有出事故的危险。

##### （4）AO 型：

善于整理房间，把办公室收拾得干干净净。

待来客周到得体。

能够听老板的话，但不会体察和迎合老板的心情。

技术优秀，对汽车的机械性能也很熟悉，安全开车，很少出事故，很富有避免突然发生车祸的本能。

换开不熟悉的车，也能操作自如。

连续工作时间太长时容易出现事故。

##### （5）BO 型：

富有调查能力和收集情报、信息的能力。

能够迎合老板的心情和爱好。女秘书的话，有“小特务”的才能。

适宜做秘书，但有时会置老板于不顾而独断行事。

司机中机灵的人多，掌握技术快，车开得很出色，但有些大意，小事故比较多，有必要经常检查其视力。

心情不好，急躁时容易出现事故。

熟悉地理。

(6) AB 型

善于收集资料和会议讨论事项，有当助手的出色才能。

虽然容易接近，但给人留下有些冷漠的印象。

公私分明，不适合做私人秘书。

同机学习技术快，很少出事故。

一出事故，往往是意想不到的大事故，一般发生在由于疲劳，头脑突然出现空白的情况下，所以在睡眠不足时，要特别注意。

## 54 . 肯定人才的工作成果

在一个公司中，突然有四位基层主管在一个月内相继提出调离的申请，这使得老总大为不解，到底是什么原因呢？通过个别谈话和暗地察访才发现，原来在两年前许诺这几个年轻人加薪、提职的期限已过去了近一个月，这几个年轻人认为老板说话不算数，他们的努力没有得到肯定，因而愤而辞职。而其实，老总只不过是因为事务繁忙而忘记了而已。

这种例子现在经常可以见到。由于一再面临全球经济、环境和社会的倒退冲击所造成的地球问题，随手可得的消费文化，以及随时可丢弃的生活经验包围着他们。因此，在工作方面，现代职员不再相信“不问收获”的做法。因为没有人向他们保障工作的稳定性，而这却是任劳任怨的惟一潜在报酬。期待现代职员以传统标准为工作卖力是不实际的，因为老板已抽回交易的条件筹码，所以，管理者必须提出新的交易，提供新的报酬制度及新的保障，以回馈现代职员的奉献。

管理者必须了解到，现代职员之所以急于获得报酬和肯定，是由于事业前景不稳定所造成的，而这股经济力量同样限制了老板。现代职员认为没有所谓的长远的合作关系，他们也不相信老板能提供任何持久关系，因此，他们不愿意对只提供长期报酬的老板做投资。完善的劳资关系对现代职员而言是不可的。这应该可以让管理者了解，为什么现代职员总是要求短期红利。提供短期红利是在建立一种新的报酬制度，现代职员相信他们的贡献受到管理者的充分肯定。然而，这些红利并不必须是金钱上的。一位小有成就的大企业职员曾经这样说：

“金钱或许可以让我在这儿多待一会儿，但不见得会让我觉得自己是团队的一分子，它无法让我有最好的工作表现。我猜我真正希望的是成为团队的重要人物，觉得自己所做的工作有持久的价值。”这种说法反映了新一代年轻职员中的一种典型的心态。

## 55 . 帮助员工

人们有一个误解，总是认为地位高的人不需要使用他人，只有地位低的人才会求人，这种说法有失偏颇。

地位高的人，往往是最知道如何借重别人力量的人。当他遇到困难，非自己能够解决时，就知道如何获得别人的援助，他自己决不做过于繁重的工作，知道分工合作，他只做那些别人不会做的事。

我们平日接触的人，大致可以分为两种，一种是地位比我们低的人，或在许多事情上，

必须听从我们的命令。另一种是地位比我们高的人，许多事情必须听从他的指示。通常社会上多数人最容易犯的毛病，就是眼睛永远望着天。

你能够得到下属真心的帮助吗？他们愿意为你效力吗？你的同事肯协助你吗？他代你操劳时，是否心甘情愿？是否看见你有困难时，便自动帮你？假使真能这样，那么你已经走向成功的道路。因为惟有能够获得外界自动援助的人，才有达到领袖地位的希望。

反之，别人不愿接近你，怕你要求他们帮助，当你向人请求时。他们便寻觅种种借口拒绝，那你非立即改变待人接物的方法不可。

记住，切勿施用压力强迫别人工作，应该运用巧妙的方法，使他们自愿为你工作。

一个专喜欢依仗自己权势和地位，发号施令，强迫他人做事的人，并不是一个真正的领袖，一个聪明的伟大领袖他永远关心属下，不时地替属下的健康、家境、幸福等设想。让属下把他当成可靠的长者，对他敬爱有加，十分关心他的事业，恨不得使出自己所有能力帮助他。

记住这个原则：你要获得别人帮助，必先帮助别人。帮助别人愈多，未来的收获也就愈大。惟有最愚笨的领袖才想尽方法去奴役他人，希望他人毫无条件地为他尽力。

## 56 . “任人唯亲”新解

善于邀结亲信，是从政者的一种不可缺少的能力。没有一帮死心塌地的亲信就很难保证政令的实施和命令的下达。所以，李世民早在当秦王的时候就收罗了一大批高级人才，号称“秦府十八学士”。在他称帝后，其中许多人如杜如晦、房玄龄、于志宁、许敬宗等都成为他的得力辅臣。这种任人唯亲的做法一向是巩固政权的保证。

“任人唯亲”由来已久，三国时，魏国曾有人上书魏王：“古时候的首领，一定封自己的亲属为王，以表示对亲属的厚爱；但也一定提拔不同姓的功臣为官，以表示对贤人功臣的信任和尊重。把亲与疏两方面的人才都利用起来，所以能保住天下的安宁、稳定。”在历史上，任人唯亲的情况建立在较深的个人关系的基础上，如秦始皇对李斯、汉武帝对霍光、刘备对诸葛亮，无人敢对此提出异议。

到前秦时，王猛日益受到苻坚的重用，有个叫樊世的老臣不服气，当面责问王猛：“我们辛辛苦苦打江山，你凭什么来指手画脚？”王猛不以为然。结果双方闹得不可开交。苻坚知道后，借故与樊世意见不合，将其杀掉。从此，大臣们对王猛都服服帖帖，再没有二话了。

在此议之前，也有一些人对“任人唯亲”提出了自己的看法，长孙无忌对唐太宗说过这样的话：“我选拔合适的人才，完全是看才能，才能可以胜任的，就让他当。如果才能不够格的，就是亲属也不让他干。”而这论点，对于“任人唯亲”多少是点纠正。

除此之外，官场中还有“举才不避亲”的规则，晋简文帝时，下诏征求可以北守边关抵御强秦的大将，丞相谢安便推荐其兄之子谢玄应选。

郗超对此事评论说：“谢安这是光明正大的举动，能不怕众人的舆论，举荐自己的亲人；而谢玄的才能，也的确不辜负他的保举。”后来，淝水一战，谢玄果然大败秦王苻坚。

唐中宗时，武则天命宰相每人推荐一位尚书郎，狄仁杰便推举自己的儿子狄光嗣当了员外郎，后来小狄果然干得很称职，可见用人与用亲并不矛盾。

## 57 . 培养你的下属

作为上司，运用下属的能力去完成工作是当然的。但是，要让下属诚心诚意地为你所用却并不容易。你只有深入了解下属的心理变化才能做到这一点。

什么是深入了解你下属的真正用意呢？主要是要你把握好下属心里所想的，以及他们的干劲、能力、热忱、诚意、正义感等，然后在这些方面与其产生共鸣，以使你的下属能感觉到“他真知道我的心”，从而去达到一个“知”字。要达到如此目的，显然只做到这一点还不够，这只能算作了解你下属的第一步而已。

第二，当你的下属遇到困难时，如果你能事先预测他的行动而给予其建议或指正，或在困难中给他以及时支援，这就必然会促使你对你自己下属有进一层了解。

第三个阶段就是要知人善任，只有这样才可使下属发挥最大的潜力。俗语说“置于死地而后生”。若你能首先给他足以考验其能力的艰巨任务。当在这条路上面临困境时，再给他以恰当妥切的指示，引导他起死回生。这样才会唤醒你下属心灵深处的一个“知”字。

对于大多数员工来说（指表现一般的员工和工作积极主动、进取心强的员工），就要采取询问请求式命令，如“这件事请你做好吗？”“我们该不该这么干？”

员工普遍愿接受这种命令，自然也就能达到最好的指挥效果，为什么呢？道理其实很简单，没有人喜欢别人对自己表现权威，都渴望受到尊重。这种命令方式主管不是居高临下，而是以平等的身份和你商量，征求你的意见，请你参与决策，自然给部下带来受到尊重的喜悦。这种命令还有一个好处，可以避免主管犯错误，使方案更完善。因为你下达的不是不容置疑的必须执行的命令，而是询问请求式的，员工就有机会胆量说明他对这份工作的看法。或者说明为什么不能接受这份工作，计划还有什么缺陷？或者认为这是一个好主意。主管可以吸收正确的部分，以达到兼听则明的效果。有人担心，这样下命令，员工会不会以为主管软弱，或者不买主管的账。请你放心，一般情况下不会的。尽管主管讲的是询问式的，可在员工听来，这仍是命令。对主动的部下来讲，这是最好的命令方式。

还有一种自愿式命令，这种命令针对没有人愿意做而又不得不做的工作：“谁愿做这份工作？”如果你直接下令要别人做这种工作，被分派的人肯定牢骚满腹、愤愤不平，势必影响工作效果。而自愿者心态则平和得多。自愿者的原因各不相同，你可以分析一下谁真想为企业分担困难。这种方式的弊端是一旦没人自愿，难免陷于尴尬的境地，所以最好在下令之前，心中有数，知道有人愿干此事。

总之，要深入去了解你的下属不是一件很容易的事，但是你还是应该努力去做，因为这对你很重要。

作为一个企业的经理，对于你的下属，对于你下属的工作，一定要有能力努力去发现、去挖掘其优秀的一面。如果你把你的员工看得一团糟，往往就是因为你的眼光问题。而精明的领导者不仅有知人善任的能力，还要具备一种驾驭人心的能力。众望所归、人心所向，是一个领导成就自己事业的根本。明智之人都知道，要想成就自己，就必须获得与此相关人士的认同，获得众人的支持。

## 58．巧用男女人才

男女有别，这个事实人人都懂得，但能够成功的运用这种差异的人却不多。一些善于交际的人却能利用男女的差异而轻而易举地与他人建立良好的关系并轻而易举地达到相互利用的地步。

我们知道，男人本性刚强而好面子，不少女人就利用男人好强好面子的想法，大肆出击，占人家便宜。例如不少女性利用男性做护花使者，借以摆脱那些外来的干扰，这个做法是很常见的。而女性下属又一惯懂得采用哭泣的方法，来谋求达到自己目的。这其中与心理学和生理学的原理有密切的关系。例如女人对于实际的东西总是比较容易理解。抽象词语，不能打动她们的心，反而使她们提高警觉。为了使女人易于了解你对她的赞美，不妨改以具体的言语表现，譬如：“你乌黑的头发很有光泽”、“你的眼睛真迷人”等等。与女人相处要特别

细心，某些就男人看来根本微不足道的问题，女人也会耿耿于怀，自卑不已。

有人说女人告状比男人强，因为女人说着说着眼圈儿就红了，眼泪就不由自主地淌了下来，听者就是铁石心肠，也免不了会动心的。

这话颇有一定道理，可是，事实上，大多数女性都是心里有气，积郁已久，一旦有了诉说机会，总是难抑内心激动，往往情绪愤懑，言词激烈，给人的感觉倒不像是一个受害的弱者，而是一个咄咄逼人的强者了。

有时男女之间，常用熟人作中间人，女孩喜欢小伙子，不好意思直说，托中间人牵线，好事也许就成了。漂亮女孩求职苦于无熟人引荐，但要是遇上成年的男性主管，很可能就能一眼相中。而作为男性员工，如果来到女性职员较多的单位里，就会受到较多的照顾。一旦领导要从中选举负责人，一般情况下非这个男职员不可。男人们当然也懂得利用女人的心理，特别是当男人们失败潦倒之时，最先被打动的一定是女性。女人的母性使她们对于不修边幅、胡子拉碴的男性有一种天然的关怀，而爱听奉承话的虚荣天性又使得她们经常会上那些坏男人的当。

世界上的男男女女们正是通过这种相互依存、相互利用的男女差别而使得这个世界更加色彩斑斓，充满悬念。

## 59．用人宜治心为上

治人之术以收心为上，收身为下。要想真正得到一个人的忠诚和归顺，必须从情感和良知上征服他。

让人惧怕你，这只能有短时之功，而让人感激你，则会有永久的效力。

在收心方面，古代政治家们都有成功的经验。例如清代时曾国藩在使用下级人才方面就有自己一套方法。他通过对当时军中人员经济情况的分析，推出一套以举荐、奖励、重用和感情投资为主要内容的收买人心方案。当时，幕府人员薪水出自军费，标准甚低，数有定额，仅能维持全家生活。他们所以对曾国藩幕府趋之若鹜，主要是混个一官半职。为此，曾国藩利用保举高官来收买人心鼓励士气。曾国藩从军之初，对这一点体会并不深刻，带兵攻下武汉，“仅保三百人”，而胡林翼攻占武汉一次即保奏“三千多人”，获奖人数竟达到20%—30%。不少人认为欲求官职投曾不如投胡，往往曾国藩挽留不住的人员主动投奔胡林翼门下。开始，曾国藩还以为自己德不足以服众，后来渐渐发觉主要是保举太少，使人感到升发无望所至。所以后来曾国藩对手下幕僚大批进行保举，终于使手下人员各个都有官当，人人都有前途，他们后来都十分感激曾国藩的知遇之恩，曾国藩的收心之术也使得他成为一代名臣。

有许多统治者不明白这个道理，自以为高压和淫威就能得到一切，实则无异于自戕。以秦始皇之残暴，尚有荆轲的拼死一搏；隋炀帝虽然凶狠也只有暴尸荒郊，以此看来，宋太宗纳吕端之言，收降叛逆的韬略，实足为统治者之经验。

宋太宗赵光义在位期间，夷邦党项首领李继迁时常领兵侵犯边关，此人顽固不化，言而无信，他时而与宋构和，时而又翻脸不认账，使宋朝西部边疆难有安稳日子。

宋朝廷为对付李继迁的侵扰，想尽了各种办法，但收效甚微。

一日，保安军报知朝廷，抓获得李继迁的母亲，请求发落。赵光义闻报喜出望外，欲传旨杀掉李母，以敬效尤。

吕端闻知此事，立即入朝禀奏道：“这样做不是好办法，从前楚汉之争，项羽欲用油烹刘邦的父亲，刘邦却说：‘如果你烹了我的父亲，希望也分我一杯肉汤喝’。如此看来，那些真想有一番大作为的人，是不会顾念他的亲属的。刘邦尚且如此，何况像李继迁这样的恶徒呢！陛下今天杀了他的母亲，不敢保证明天就能捉住他本人，他必然以更疯狂的行动来报复，这样反而坚定了他的叛逆之心，徒惹麻烦。”



宋太宗闻言，恍然若有所悟，忙问道：“那依你之言应如何办才好呢？”

吕端道：“以愚臣之见，最好将他母亲安置在延州，派人好好招待她，以此为诱饵，招李继迁前来归顺，即便他仍旧野性不改，再生事端，也使他有所忌惮，因为他母亲的生死大权操纵在我们手中。”

太宗按吕端之意办理，善待李母。几年后，李母老死延州，宋朝人也以礼葬之。又过十多年，李继迁也死了，他儿子继位后也深感宋朝的一番仁义之心，竟率众向宋朝纳膝称臣。

由此观之，用人的关键在于收买人心，人心在平常是看不见的，关键时刻又是一支巨大的力量，只要善于运用它，即使是天大的困难，也能够成功地克服。

## 60 . 利用人才的特长

如今是个多元化的社会，公司要壮大、要发展，必须依赖各有所长的人才，而人才亦是多种多样，这更为公司广招人才提供了便利条件。

俗话说：“天生我材必有用”，每个人都有可取之处，因此，作为主管，必须多见部下的长处，尽量少见其短处，以七八分精力来挖掘部下优点，用二三分精力注意部下缺点，这是用人最重要的准则，也是做一名成功主管必备的技术。

李广将军的众多家臣中，有一个人经常哭丧着脸，令人生厌。一次，其他家臣向将军打小报告说：那个人的脸长得真不吉祥，令人看了就不舒服，将军用他实在不体面，会闹笑话出事的，不如早点把他辞了算了。而李将军却说：“你们说得有道理，但没有比他合适的发丧使者，是不是？”众人点头称是。李将军接着说：“记住，每个人都有其可取之处，用人要用各式各样的人才是。”

可见，作为一名主管，同样要用人之长，使其各尽所能，这样公司才能蒸蒸日上，不断壮大。

要用人所长，必须做到以下几点：

（1）慧眼识珠，识人之长

由于机会有限，或个人生性腼腆，有些部下常常不敢或没有机会表现自己。这就要求主管善于观察，为部下创造机会，鼓励部下小试牛刀，使他们的各方面才能充分体现，这样识别了众人之长，再派以适当职位，公司效率必会大大提高。

（2）大胆授权，用人之长

对待下属，必须充分信任，当分配属下任务时，必须给他充分的活动空间，让他有足够的自由度来尽其所能，为公司效力。

（3）多加鼓励，明确奖赏

人工作不仅为衣食有着落，更为精神或物质上的鼓励来满足其成就感。物质刺激和精神鼓励则是激发属下热情，促使其最大限度发挥能量的催化剂，也是一个公司不断发展，提高效率的动力之一。因此，一名成功的主管还要设立奖赏机制，推进公司发展。

作为一名出色的主管，一定要牢记识人之长，然后用人之长，这样既实现了部下的个人价值，又促进企业的不断发展，这是主管必备的素质之一。

## 61 . 适当奖赏员工

《孙子兵法·作战篇》中说：“杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。车战，得车十乘以上，赏其先得者。”意思是说，要使军队勇敢杀敌，就要激发士兵对敌人的仇恨；要使军队夺取敌人物质，就要以财货奖赏士兵。所以，在战斗中，凡缴获战车十辆以上的，要奖最先

夺得战车的人。

由此可见，采用奖励的办法是激起士兵奋勇杀敌的秘诀之一。在工作中，倘若你能很好的掌握奖励的方法，那你就可以令你的部下为你尽心尽力地工作，为公司获取更多的盈利。

日本桑得利公司老板井信治郎就是个极善于应用奖励方法的人。

有一次，总务股的办事人员把一个不小心写错了价格和数量的商品邮件寄出，桑得利老板井信治郎知道后，马上命令另一员工将它取回。这个员工发牢骚地说：“我怎么知道他投在哪一个邮筒，叫我做这种事，实在没有道理。”

“他大概是投在附近的邮筒中，附近的邮件，全部集中在船场邮局，你快去取回！”经董事长的提醒，那个员工立刻前往船场邮局，不知费了多少唇舌，花了多少时间，总算把邮件取回，放在董事长的面前。

看到邮件的井信治郎露出欣喜的微笑，安慰那个员工说：“辛苦了！”接着就拿出非常贵重的礼物奖赏他。像这样，井信治郎经常一有机会就拿出非常贵重的物品犒赏员工，毫不吝啬。

井信治郎发奖金的方式也很特别。

他把员工一个个叫到董事长办公室发奖金，而且常常在员工答礼后，正要退出时，叫道：“稍等一下，这是给你母亲的礼物。”

待员工要退出去时，又说：“这是给你太太的礼物。”

拿到了这些礼物，员工心想应该没有了，正要退出办公室时，又听到董事长大喊：“我忘了，还有一份给小孩的礼物。”

像这样，员工当然会大受感动。接下来，我们再看经营俊才瀨岛龙三，他是将《孙子兵法》里的战略发挥得淋漓尽致的最佳证明。

瀨岛龙三毕业于士官学校，他能圆通地运用《孙子兵法》一书中的理论。瀨岛在伊藤忠公司受到重用，他便将所学的战略应用到商战中。他由小经理提升为常务董事、总经理、副董事长，1978年更升格为会长。

在那些年间，瀨岛非常巧妙地领导部属，逐步地提高业绩，而且经常将功劳归于部属，有责难则自己承担，因而得到部属的信赖。

因采纳员工的建议而使得工作顺利成功，瀨岛就会毫不居功地在经营会议上指出主要工作人员的姓名，并且将他们的功劳详细地记录下来。

奖励部属，除了能鼓舞士气、振奋人心，也能使员工对公司产生向心力。

现在我国采用高薪聘请技术工作人员，重奖有突出贡献的科技人才，也应是《孙子兵法》里“赏其先得”的最佳证明。

## 62 . 宽以待人的好处

用人高手最大的特点就是能知人善任，用一个人才，先看看他有什么特长，能干些什么，然后再分配他做最合适的工作。善用人者能选用比自己能力更强的人来为自己服务。这个道理很简单：因为再优秀的领导人才，也不可能胜过所有的人。决不能因自己在某一方面不如别人，而故意压制、埋没超过自己的人才。

人皆有短，要想充分发挥下属的长处，就要善于容忍他的弱点，就像林肯总统容忍格兰特将军的嗜酒贪杯一样。不这样，就无法发挥他的积极性。一些人在用人时正因为做不到对人的“忍”，所以往往会犯如下用人的错误：

其一，宁用“低才”，不用“高才”。经过多次调整各级领导班子。我国有一大批优秀中青年知识分子走上了各级领导岗位。但是，据作者调查，发现在一些地区和单位，有些新上岗的知识分子领导干部，其德才素质在知识分子中间只能算“较好”的，而不是“最好”的。

究其原因，除了选才方法不够科学，求才工作有点“粗疏”以外，其中一条明显的原因，就是有些领导者，考虑到自身的“安全”因素，宁用德才水平不如自己的“低才”，也不敢用素质条件胜过自己的“高才”。因为“低才”往往比较听话，易于指挥，也不存在“取代自己”的危险，而“高才”一般都有自己的主见，较难指挥，弄得不好，随时都可能超过自己。由于存在上述难言的“苦衷”，所以就难怪有少数领导者，只能发现“较好”的低才，而不能发现“最好”的高才了。

其二，宁用“顺才”，不用“逆才”。从人的心理状况来分析，谁都喜欢顺从自己的人，而不太喜欢违背自己意志的人。这是一种严重的“心理屏障”，致使一大批颇有发展潜力的领导人才得不到及时的发现和起用。其实，一味顺从，不一定就是和自己“志同道合”，“保持一致”，在这种表面现象背后，也可能隐藏着“无能”、“狡黠”、“世故”、“口是心非”、“别有企图”，它势必造成领导者决策思维的单一化，从而将领导者引入歧途。而敢于发表不同意见，甚至和领导者争得面红耳赤的人，也不一定就是和自己“志趣相悖”，“不一心”。在许多情况下，能够倾吐逆耳忠言者，往往正是“表里如一”、“襟怀坦白”、“才华出众”的人才。如果在我们国家里，能够养成一种荐举“谏臣”的良好风气，那么，我们的民族，我们的国家，整个精神风貌必将焕然一新，强国大业也就更有希望。

## 63. 用人者要有担当

古人指出，“求将之道，在于智略。”对于那些下属，一定要大胆施恩，以鼓励他的忠心。这样的话，有良心者能够忠不二，为知遇者舍身忘死；有血性者，能够有一腔忠心的报国的义气和情怀；有勇气者，面对强敌而毫无畏惧。而忠良的下属，如果兼有智略者，更能运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，这样的下属当然人人用。因此选拔人才的人，对于下属只求有一方面的长处可取，不可因为有一点缺陷而抛弃了忠良之才。如果对于忠良之才的人过分苛求，则奸滑无能之辈反而会侥幸得以保全，并被重用。

在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特立即在电视里郑重声明：“一切责任在我。”仅仅因为上面那句说，卡特总统的支持率骤然上升了10%以上。为什么呢？因为做下属的最担心的就是做错事，特别是费了九牛二虎却依然闯了大祸。

假如你有一天不幸闯了大祸，夜不成寐，上司来了句：“一切责任在我！”那是何等心境？卡特总统的例子说明，下属对一个领导的评价，往往决定于他是否有责任感，勇于承担责任不仅使下属有安全感，而且也会使你的上司进行反思，反思过后也发现自己的缺点，从而在大家面前主动道歉，承担责任。这样做，看似把责任揽到了自己身上，使自己成为受谴责的对象，实质上不过是把下属的责任分担到上级领导身上，从而使问题解决起来更容易一些，而且一旦公司里上行下效，形成勇于承担责任的风气，便会杜绝互相推委，上下不团结的局面发生，使公司有更强的凝聚力，从而也更有竞争力。

近代奸雄袁世凯手下有个师长叫王怀庆，是直隶宁晋人。他很小的时候就参军入伍，后来投靠了袁世凯，得到了赏识和重用，王怀庆投靠袁世凯之后，他的为人之道开始为袁世凯所熟悉和了解，袁世凯野心勃勃，一心要做皇帝，因此他想笼络大批的人，效忠于自己，听从他的命令，他把王怀庆也列入了自己的笼络对象。

民国建立之后，蒙古的各亲王在前清肃亲王的游说、煽动下，纷纷宣布独立，反对共和，意图苟延残喘，保住他们的亲王地位。袁世凯为了巩固自己的统治，便委任张绍曾为绥远将军，王怀庆为多伦镇守使，征伐各个独立的蒙古亲王。

经过两个多月的激战，王怀庆率领的军队大获全胜，全歼了蒙古各独立的军队，凯旋回京。袁世凯为此重重嘉奖了王怀庆，并且叫王怀庆将这次作战的各项开销列出清单，到国库

报销。王怀庆回去统计了一下，一共花费了 30 万元左右。他想多报些以中饱私囊，但又不敢太过分，就开了张 40 万元的军费报销单。

第二天，王怀庆拿着报销单亲自送到总统府，让袁大总统过目。袁世凯看完后，嘴角露出一丝淡淡的微笑。王怀庆赶忙解释说：“这是我详细核实过的！”袁世凯将单子往桌子上一扔说：“太少了，回去重写。”

这句话着实令王怀庆感到意外，但他马上又明白过来，这是袁总统给我施加恩惠，心里一阵高兴，他回去之后，壮起胆子写了一张 80 万元的报销单据，谁料到袁世凯看后仍然说太少，让王怀庆拿回去重写，当王怀庆第三次来到袁世凯面前时，手中军费报销单已经虚报到 140 万元之巨了，袁世凯才提笔批了“准领”两个字。

自此以后，王怀庆为袁世凯卖起命来更加出力了。

## 64 . 爱之愈深责之愈切

对于有错者，毁灭性的带有人身攻击的批评是，无效的，严厉的批评是危险的，因为可能伤人的自尊心，并引发人的愤恨，受过攻击性批评的人多半会自我防卫，找借口来逃避。

因此对于有错者而言，批评是有必要的，可以帮助修正错误，步调一致完成目标，所需要的是在掌握批评技巧的同时，要及时示宠，以帮助他改之。

(1) 批评要私下面对面传达。

批评的目的是为了达到良好的效果，并不是使对方自我退缩，即使批评的动机完全正确，而且也只是希望对方能够改正，也不能忽略他的接受方式。因为不论指责如何正确无误，只要有第三者在场，便容易招致对方的怨恨，因为被批评者会觉得自尊心受损，颜面尽失。而且书面或其他远距方式的批评，不但不够直接，而且会让对方没有回应与澄清的机会。

(2) 在进行批评前，先肯定对方的成绩。

因为肯定、赞扬对方，能够制造友好的气氛，可以使对方情绪安稳、平静下来，知道自己并没有受到攻击；反之，若把下属召唤来，一开始便劈头盖脸地训斥，便会使下属很自然地产生一种反射性地防卫以保卫自己。一旦产生了这种防卫心理，即便批评再正确，也很难听进去了。

(3) 体谅他人，不作人身攻击。在对他人进行批评时，要先考虑一下对方在听到这样的话后会有什么感受，这便是前面所说的同感。具有深切同感的领导是不会做出贬低、攻击他人的批评的。

(4) 批评要具体、有针对性、就事论事。

如果只告诉对方你做得不好，而不说明白错在哪儿的话，往往收效甚微。因为这种结论式的批评无法使他服气，使一个人承认自己错了绝不是件容易的事。

(5) 提出解决方案。

在指出对方错误的同时，应该指出正确的解决方法，因为批评所要做到的，并不只是指出对方的错误，而是要对方改正错误，避免再犯。

(6) 不能用命令的方式要求对方怎么做。

用命令的口吻对对方提出指示，容易使对方产生不平等的压迫感，会失去人心。运用请求、拜托的方式，可以使对方自觉为团体的一员。

(7) 只批评一次。

对于对方所犯的某个错误只要提醒一次就够了。第二次批评是不必要的，第三次便是啰嗦的。因为批评的目的不是为了战胜对方的自我，而是更好的完成目标。在批评别人时，总倾向于把以前的旧账翻出来再评论一遍，如此喋喋不休，不仅愚蠢，而且于事无补。

(8) 批评最后要鼓励。

“好了，你可以走了”，这往往是一顿训斥的结语，是否真的是好了呢？如果改为“我想你一定已经明白了我的意思，好好干吧！”就可以为这修正错误画上句号。

## 65．让人为你肝脑涂地

作为管理者，身边没有一两个忠士是不行的，所以，领导人都习惯采用各种方法来获得他人的忠诚。

### （1）欲得忠士，需买人心

秦穆公就很注意施恩布惠，收买民心。一次，他的一匹千里良驹跑掉了，结果被不知情的穷百姓逮住后美餐了一顿。官吏得知后，大惊失色，把吃了马肉的300人都抓起来，准备处以极刑。秦穆公听到禀报后却说：“君子不能为了牲畜而害人，算了，不要惩罚他们了，放他们走吧。而且，我听说过这么回事，吃过好马的肉却不喝点酒，是暴殄天物而不加补偿，对身体大有坏处。这样吧，再赐他们些酒，让他们走。”过了些年，晋国大举入侵，秦穆公率军抵抗。这时有300勇士主动请缨，原来正是那群被秦穆公放掉的百姓。这300人为了报恩，奋勇杀敌，不但救了秦穆公，而且还帮助秦穆公捉住了晋惠公，结果大获全胜而归。

### （2）借义结人，可得忠臣

“借义结人”是借助下层社会团结互助的对等原则。刘备通过“义”来集合、收揽人才。他通过桃园结义找到了关羽、张飞，又逐步发展了赵云、黄忠、马超、魏延等勇将，还有诸葛亮、庞统等谋士。几乎一无所有的刘备能够搜罗到这样多的第一流人才，他使用的“义”的办法，起了重要的作用。

曹操因刺杀董卓失败而被迫回家向父亲求助。那时曹氏家庭只有“散家资，招募义兵”这一条路可走了，还是曹嵩自己想出了办法：“此间有孝廉卫弘，疏财仗义，其家巨富；若得相助，事可图矣。”在见到卫弘后，曹操拿出他深思熟虑的说辞：“今汉室无主，董卓专权，欺君害民，天下切齿。操欲力扶社稷，恨力不足。公乃忠义之士，敢求相助！”卫弘听从曹操的话，拿出钱来让曹操做事。

### （3）受人点滴，报之涌泉

当时孟尝君为了其政治抱负，广罗天下才士供养起来，叫做门客。冯谖初到时被视作门客中的最低层一类。手下人只拿粗茶淡饭招待他。冯谖倚靠着柱子用手指弹着剑唱道：“剑呀，我们回去吧，这里吃饭没有鱼！”有人将此报告了孟尝君，孟尝君吩咐说：“将他的饮食水准提高到门下档次。”又过了一段时间，冯谖又弹剑做歌道：“长剑呀，我们回去吧，出人没有车可供乘坐！”其他门客都取笑他，把这事又告知孟尝君，孟尝君说：“为他配备马车，档次提高到门下车客。”于是冯谖得以乘车弄剑。可是不久，他又故态复萌弹着剑又唱开了：“长剑呀，我们回去吧，这里没有什么可养家的！”其他门客都厌恶他，认为冯谖贪婪知足。孟尝君得知他家有老母，就派人不断供奉食物。这样，冯谖就不再唱歌了。冯谖试出孟尝君是个大度之人，有容人之量，才决定留下来为他卖命。正因为深知了孟尝君的为人，冯谖才能在后来斗胆私自作主借孟尝君之名烧掉大量借据，为主买义，从而收买了人心，为日后孟尝君落魄取得一块容身之地和得以东山再起的基地。

## 66．重赏之下必有勇夫

在中国人眼里，“重赏之下，必有勇夫”是用勇者的常见方法，而在“施之以恩，动之以情”之后再“委之以重任”则是用智者的做法。春秋战国时期，燕太子丹为了国家利益谋杀秦王，可惜找了很久，还是没有找到合意之人。后来有人推荐荆轲，说他是齐国大夫庆封

的后人，“乃神勇之人”，而且喜怒不形于色，那才是好杀手呢！

燕太子丹听了这个消息之后，立刻就到酒市里去找到了荆轲，想方设法地来笼络他，给他特别修筑了一座住宅，名为“荆馆”，不用说，一切设施在当时一定是最先进、最讲究、最气派的了，平日吃的是锦衣玉食，用的是精骑美女，真是“姿其所欲，惟恐其意之不适也”。据说，在一次荆轲与太子丹一块游东宫，看见水池旁边有一个大龟，荆轲一时高兴就拣起一块瓦片掷了过去，太子丹看见后，就赶快让人捧来金丸，让荆轲用来代替瓦片，投掷取乐。

又有一回，荆轲与太子丹一块儿骑马，太子丹的马是一匹日行千里的宝驹，平日十分宠爱，可巧这一天荆轲不知想起什么，忽然说这马肝的味道不错，过了没多一会儿，厨师就给荆轲送来一盘炒马肝，荆轲一问，原来燕太子丹已经把他的宝马杀了，特地取出马肝，来为荆卿下酒。

这还不算，最令人惨不忍睹的是有一回太子丹请荆轲在华阳台喝酒，并让自己所喜爱的美人出来鼓琴助兴。荆轲忽然看见这位小姐的一双嫩手，洁白如玉，就忍不住说了句“美哉手也”！这也许只是他随口一说罢了，谁想席散之后，太子丹让人送来一个玉盘，荆轲仔细一看，盘中之物竟是剁来的一双女人之手。据说，这是太子要表示一下：“对于您的所好，我是没有什么舍不得的。”而荆轲受了这样几次“知遇之恩”以后，也就颇感动，长叹道：“太子遇轲厚，乃至此乎？当以死报之！”从此就死心塌地的愿意替燕太子丹去做行刺秦王政的杀手了。

三国东吴的周泰是位武将，因勇敢善战战功卓著而很得孙权喜爱。建安 23 年，孙权留平虏将军周泰为镇守重镇主将。孙权借到前线视察的名义，来到前线，置酒宴款待众将。席间，孙权乘众人酒酣耳热之际，让周泰脱去上衣，露出身上的累累伤痕。孙权指着周泰身上的伤痕一一询问是哪次战斗中留下的，周泰逐一作答。最后，孙权拉着周泰的手流着眼泪说：“将军临战勇如猛虎，从不计安危，以致数十次负伤，我怎么能不像亲兄弟一样对待你，把重任托付给你呢？”孙权的一番表演，使周泰感动得一塌糊涂。

## 4 智慧品德用人术

### 67. 用人者的胸襟要宽广

无论在何时何代，用人者都必须具备一个明显的优点，那就是要有宽广的胸襟和情怀。早在古代，荀子对领导者提出过很严格的要求，他要求作为领袖的人，不仅要有学问，同时还要有良好的品德，这种品德须长年不断地自我修养才能达到。因此，要有活的学问加上自修而来的品德，才算具备担任领袖的条件。一个出任重要职位的人必须具备：实用的才学、谦虚的做人态度和高尚的品德。

用人者的高尚品德包括哪些内容呢？其一是要用人之长，宽恕之短。人有所长，必有所短，正因为其短处才显现出其长处，因此不能忌讳人的长处而只看重人的短处。

其二是要奖励人的长处，要容忍人的短处，使人能尽自己的力量；反之，如果不使用人的朝气，摒弃人的暮气就不能使人充分发挥自己的才能。不使人的长处和短处各得其所，就不能使人的才能得到充分发挥。

从古代用人的经典上，我们看到“任贤使能”是用人的一个最高法则。这一法则语出《吴子·料敌》：“陈功居列，任贤使能。”大意是，根据功绩来任官职，重用有德行有才能的人。宋代王安石《兴贤》又说：“国以行贤使能而兴，弃贤专己而衰”。就是说，国家重用有德的人就能兴盛，舍弃贤才而独断专横就会衰亡。这个道理说起来可大可小，一个国家如果不重用人才就会走向衰亡，一个军队如果不重用人才就会战败，同样，一个企业如果不重用人才

就难以兴旺发达。

市场的竞争，归根到底是人才的竞争，赢得了人才就等于成功了一半。一个企业要想在激烈的商战中取得胜利，必须要有一流的企业家来制定正确的决策，一流的科技人才开发尖端产品，一流的管理人才进行监督生产，一流的销售大军来推销产品。

海容乃大，广纳百川。“任贤使能”，还需要企业家有宽广的胸襟。凡是唯才是举，任人唯贤的人，事业上没有不成功的。反之，妒贤忌能，任人唯亲，企业就会失去战斗力，在激烈的竞争中一败涂地。

## 68 . 忠义也要两全

用人要有过人的胆略，更要有领率万马千军的气魄。对于忠义之才，一定要大胆使用，放心使用。三国时的刘备就很有用人之胆。他既有知人之明，又有善用之量，正如陈寿所说：“先主知人待士，盖有高祖之风，英雄之器。”

公元 207 年刘备三顾茅庐，他以久战沙场 20 余年的老将，枉屈盛情，三请躬耕于野、后俟 27 岁的青年诸葛亮于隆中草庐。从而赢得了“千兵易得，一将难逢”的军师，可谓慧眼识英雄；北方角逐期间，他识拔下级军吏赵云，任之为主将。北征汉中，他擢拔部曲出身的“猛将魏延于卒伍”，出任汉中太守，而“一军尽惊”（《三国志·魏延传》）。还有庞统、法正、张飞、关羽、李恢、马超、黄忠等，刘备都把他们放到足以发挥才能的岗位，量才器使，让他们为蜀汉政权建立和巩固作出更大的贡献；所有这些，都堪称我国历史上识拔人才，使用人才的佳话。

在用人问题上，刘备是最有成功经验的。刘备强调忠义，争取各个阶层和各个阶段的人才。刘备出身下层，自难赢得上层官僚地主集团和地方强大割据势力的支持。他说他“靖匡汉室、翦除国贼曹操”是“忠义奋的”，他以勤王汉室的“忠”，争取上层集团的同情和支持，并在董卓、袁绍、公孙瓒、吕布、曹操等群雄混战的隙缝中，求得生存，发展自身势力。更重要的还以“仗义疏财”、“舍身取义”的“义”，招揽下层民众，团结和收揽各阶段、各阶层的人才。刘备集团的人才，较之孙曹集团的一个明显特征，便是出身微贱，来自社会下层。关羽张飞是游民，糜竺张世平是商人，魏延是部曲，赵云是下级军吏；诸葛亮自称是布衣，住草庐，耕陇亩，但这些人都在一个“忠义”思想的团结下，终于依靠人气旺盛，而三分天下，这是由于刘备的忠义用人策略运用得当的结果。刘备重信义，因而众士仰慕，患难相随，“若水之归海”；刘备就是以忠义思想教育部众，招揽人才，终于逐步由小而大、由弱而强，如此才能凝聚起一支散而复聚、败而再起的兴复汉室、与孙曹抗衡的坚强队伍。

## 69 . 任人唯贤

古人指出，贤明的统治者能够举贤任能，不避亲疏，不拘前后，在这样以德用人的明主旗下，一定能够招揽天下的英才，成就霸业。

三国时，刘备旗帜鲜明，政治针对性强。刘备是汉室后裔，打出“汉贼不两立，王业不偏安”的旗号，这是孙曹政治上致命的弱点。在正统观念几成为社会普遍政治信仰的封建时代，刘备打出这一旗号，自较孙曹更易取得民心，招揽人才。刘备常说：“每与曹操反，事乃可成。”刘备靠这一点起家，也是靠这一点收揽各地区、各阶段的人才。蜀汉政权的核心人物，几乎无不打上这种反曹正统观念的烙印。诸葛亮和庞统都是在刘备南下荆州时加入刘备集团的，赤壁战后，双双表封左右军师，才加入刘备集团的。而名将黄忠原是曹魏的神将军，归附刘备后，定军山一役，勇冠三军，擢为后将军。军师诸葛亮，早在汝南就学名师曲

玖时，就曾骂“操为国贼”，表示“决不北向，委身曹氏”；刘备手下主将赵云，也称“国贼曹操也”！另一军师庞统，年青时，誉称“荆楚儒学高俊”，他骂北方军阀和曹操混战是“雅道陵迟，恶人多而善人少”。法正、费中、黄忠等也都出于“尊奖王室”，又慕刘备英才盖世，尔后才加入刘备集团。这些堪称三国时期不可多得的文武英才。他们加入刘备集团，然后成为核心人物；时间地点不一，最初的动机也不尽相同，但带着强烈的反曹正统观念，则是他们的共同点。刘备打着这样的政治旗号，南征北战，左冲右突，从而收揽了面北人才，发展了自己势力，由于刘备能够举贤任才，所以天下人才纷至，使刘备的实力得到空前壮大，终于拉起一支鼎足三分的反曹队伍。

除此之外，刘备还懂得化敌为友则我益强敌益弱的道理，能够化敌为友，壮大自己削弱敌人。他善于收容对方、敌方人才，并予以信任培养，刘备集团中不少核心人物，都来自敌方。例如法正，时称“奇有智术，著见成败”，原是刘璋的军议校尉；战将马超，在往奔汉中时，闻刘备英名，“密书请降”；还有如董和、许靖、刘巴、李恢、杨洪等著名文武官员，原先也都是曹操、刘表、刘璋的部属。在他们归降之后，都得到了刘备充分的信任和培养，壮大了刘备集团的力量，为刘备创建和巩固蜀汉政权，都立下了汗马功劳。

## 70．用人要以信待人

用人之道，不仅在于重视用人，而且在于讲究信用。重视人才知人善任与讲究信用都是成功事业的必不可少的客观条件。如果不能重视人才和知人善任，人才本身再有能量，也难以发挥。既要用，又对人家不放心，不信任，那么纵然有九牛二虎之力，有诸葛孔明之智，也无法使其才华施展。

聪明领导对于长期在本公司工作的人，根据他们的能力，在一定时期内就给他们晋升或加薪；对于那些从别的单位吸收进来的人员，亦根据他们的技能予以重用，没有歧视表现。如此才能使全体员工产生归属感，并为本公司效力。

楚汉相争时，楚人季布，行侠仗义，在楚很有名气。有个名叫曹邱的人，常借权重获取钱财，季布很看不起他。曹邱拜访季布，季布不理他。曹邱便说：“楚人常言‘得黄金百两，不如季布一诺’。你在梁、楚一带名声如此之大，这都是我替你到处宣扬的结果啊！而你为何却要拒绝我呢？”季布听了，非常高兴，便把他当做上宾来招待。临走时，季布还送了一份厚礼。后来曹邱继续替季布宣扬，季布的名声也就越来越大。

“一诺千金”就是由此而来的。作为一种赢得被统治者信任的艺术，它在统御谋略中应有重要位置。战国时，商鞅采用一诺千金的办法招揽人才，并在诸侯中树立了威信，使国家日益强大，这就是一诺千金则众望所归的例子。

## 71．品德比才能更重要

从用人的角度来说，德与才是不可分割的。对于水来讲，德使它温和柔润，这样才可以行船载物或灌溉良田，无德之水会泛滥成灾，殃害百姓。对于木来讲，德使它能曲能直，这样才可以造船做桨，或作为栋梁椽檩，无德之木逢强则曲，遭曲则折，只能做引火之用，永远成不了大气候。所以，以德服人是最好的统治方法。

古人指出，德行与所负的重任不相称，那么必然会带来严重的灾祸；能力与所居的职位不相称，那么必然会造成极大的祸害。所以用人要尽量处理好德、才的关系，使德与才能够相互助长。

汉代陈是，平心待物，乡里人有争论，有是非，都来求他判定。陈是于是告诉他们的对



错，以至诚之心对待，时人曰：“宁可受刑罚，再也不希望被陈是先生瞧不起。”有一年庄稼收成不好，百姓贫穷，盗贼夜晚来了，停歇在梁上。陈是训示说：“做人宜当自勉，不善的人，他的本性不坏，是迫于饥寒。时间长了就行为不正，像梁上君子就是这样。”盗贼大惊，跳到地上，对陈是叩头请罪。陈是说：“看你的相貌，不像作恶的人，应当克制自己，重新做好人。”于是，送给小偷两匹布，让他回去了。从此，颍川城没有盗贼。

宋代的著名历史学家司马光对德和才的关系，有过深刻的分析。他认为，德是才的统帅，才是德的凭借。一个人的才力，必须受品德的统领；只有好的品德，才能更好地引导人，使他的才能沿着正确的道路向前发展。否则，一个道德低下的人，他的才能，只会把他引导到错误的道路上去。同样，一个道德高尚的人，只有以自己的才能为凭借，才能在人与人的关系中作出自己的贡献。他说：“才者，德之资也；德者，才之帅也。”他认为：“君子挟才以为善，小人挟才以为恶。挟才以为善者，善无不至矣；挟才以为恶者，恶亦无不至矣。”这就是说，一个有道德的人，他的才能越大、技术越高，他必然会用他的才能和技术来更好地为人民、为国家作出更多的贡献，而人和人之间的道德关系，也就能更加和谐融洽了；相反，一个没有道德的人，他必然会以自己所掌握的技术和才能来谋取自己的私利，损害他人的利益，而人和人之间的道德关系，也就必然更加恶化了。今天看来，司马光强调“德”对“才”的统帅作用，认为在才与德的关系上，德占有重要的地位的思想，还是有重要意义的。

古人认为，“德与才，不可偏重，譬之于水，德在润下，才即其载物溉田之用；譬之于木，德在曲直，才即其再楫栋梁之用；德若水之源，才即其波澜；德若木之根，才即其枝叶。德而无才以辅之，则近于愚人，才而无德以主之，则近于小人。世人多不甘以愚人自居，故自命每愿为有才者，世人多不欲与小人为缘，故观人每好取有德者，大较然也。二者既不可缘，与其无德而近于小人，毋宁无才而近于愚人。自修之方，观人之术，皆以此为衡可矣。”

毫无疑问，德与才是相互促进的关系。德像水的源流，水要活起来要靠才的推动，德才具备则清波荡漾、川流不息，永远有前进之势。德又像树木的根，只有它深深植于沃壤之中，才的枝叶才会繁茂。德才相济则万倾林涛，勃勃生机，永葆其生命的旺盛。纵观天下成功的事例，都是德才相济的典范。

## 72. 贵在真诚用人术

在企业经营中，如何识才，如何用才？这个问题，对于每一个企业家来说尤为重要。可以这样讲，以诚求才和用才者——必胜。

纵观古今中外，以诚求才的领导具有如下三个方面的经验，他们的做法也大同小异，都是围绕着一个“诚”字做文章。

(1) 人与人之间需要以诚相待，领导与部属之间也需要心与心的交流。要了解一个人的心，并不是仅凭读几本心理学教科书就能做到的。学习心理学固然有必要，但那毕竟只是些表面文章，人们只能从中借鉴一些与人相处的方法。拿着心理学教科书去与人打交道，无论你把对方的心理分析得多么透彻对方也绝不会向你敞开心扉。你也许会问长问短，甚至不惜逢迎。

(2) 要做一个好领导，就要有一个宽广的胸怀。人与人相处，总要有一方先打开胸襟，诚心诚意地接纳他人。如果彼此间等待对方先有所表示，那么别指望会有互相理解、彼此合作的那一天了。领导与部属之间要想保持良好的关系，老板就应该去做先打开胸襟的人，主动向部属表示友好，用自己的诚意去换取部属的真诚。

(3) 有的人意志坚强、性格倔强、不惧怕困难，领导就应不断地表扬他们、鼓励他们；而有的人性格比较脆弱，一遇到困难就垂头丧气、畏惧不前，对于这样的人，领导单说两句鼓励的话是不够的，你所需要做的就是设身处地能够理解他的苦恼，然后再帮助他解除苦恼。

“三顾茅庐”，出自中国古典名著《三国演义》，这是一个脍炙人口、传颂千古的故事：

东汉末年，刘备听说诸葛亮极有才能，便恭恭敬敬地亲自去寻访。诸葛亮当时隐居在隆中，人称“卧龙先生”，并称住处一带的高冈为卧龙岗，他就住在冈前的茅庐里。刘备经徐庶介绍，曾先后三次专程拜访他。头两次诸葛亮故意避而不见，最后一次才见了面。刘备苦口婆心地请求了半天，诸葛亮才答应出山相助。从此，诸葛亮当了刘备的军师，出了许多奇谋妙策，打了许多胜仗，奠定了蜀汉的国基。

因为刘备当时访求贤才，是那樣的虔诚，所以后人比喻多次登门拜访，叫“三顾茅庐”。需要着重指出的是，“三”字在这里并非只是代表次数，而是包含着更深一层的意思——真诚。

例如美国的时装大王戴维·史华兹的成功就充分证明了这一点。在美国有5千多家大服装公司，竞争异常激烈残酷，几乎每天都有服装公司破产倒闭。在这个充满“血腥味”的战场里，史华兹的服装公司却能由小变大，后来居上。其成功奥秘就在于：他具有刘备那样宽阔真诚的胸襟和求贤若渴的精神，他以真诚之心所聘请的杰出人才使他的企业充满生命力。

## 73．以德用人方能成功

在中国历代，统治者的道德与他们统治的政绩有着密切的关系，唐朝时唐太宗以公德治天下，自己勤俭持政，为天下人作出表率，所以便有了“贞观之治”这样中国历史上的全盛时期，而他早执政数十年的隋炀帝却荒淫无度，所以天下一片混乱，暴动骚乱不止，这两个人的执政结果就足以说明德行治天下的道理。晚清时，天下处于纷争的乱世，太平天国和捻军此起彼伏，此时曾国藩高举道德治天下的大旗，带动一批士人扑救危火，终于使清朝又多维持了几十年的江山。所以后人在评价曾国藩时说道：

“满清之所以中兴，太平天国之所以失败者，盖非人才消长之故，而实德业隆替之征也。波洪杨石李陈韦之才略，岂不能比拟于曾胡左李之清臣？然而曾氏标榜道德，身体躬行，以为一世，但其结果竟能变易风俗，挽回颓靡，吾姑不论其当时就应之手段，思想之新旧，成败之过程如何，而其苦心毅力，自立立人，自达达人之道，益已足为吾人之师资矣。”

由此可见，在危难之世，道德的号召力是巨大的，成功的领导人能够巧妙的运用道德的力量，一举改变天下的局势。

在现代社会，领导人的品德已不再是泛泛而谈意义上的忠义等内容，而是自身人格魅力的表现。在集体内部，领导人的道德修养十分重要，在一个企业内，一方面管理者要言行一致，以诚待人，则“诚于中而行于外”，让人觉得“人生乐在相知心”，为真诚、善良所凝聚和吸引。他们都自觉团结在企业周围，有一分光发一分热；另一方面管理者和负责人，对职工要以诚相待，对自己则严格要求，凡是要求员工做到的，自己首先照办。对于别人的不足之处，坦诚指正，如对方有异议则给以时间思考，自己耐心的等待着，直到问题得到圆满解决。决不以大压小，搞家长作风。

这种人格力量，必定会优化了企业内部的人际关系，构建了良好的团结奋进的环境和氛围，不断充实和提高员工队伍的素质。

## 74．与人为善用人术

用人的绝招在于要识人而用，那种坐在高堂之上指使下属干这干那儿不遂心的人十居七八，这是因为管理者不了解下属的心意，不调动下属积极性的缘故。

从社会发展角度来看，社会上比较能够接受的领导者的形象，是稳定的、有涵养的、虚

怀若谷的，但领导者也有强烈的希望别人尊重自己的愿望，当面临自己和下属错误时，往往不容易处理好这一问题，如由于人类的劣性根，原本就不容易承认自己的过失。所以恐怕很多人会在犯错而受到指责时，不承认自己的错误。

对领导者来说，如果下属在犯下过错，而陷入前述所说的状态时，务必先消去他的怨气，并设法让他由激动的状态平静下来，进入反省期间。由于任何悲伤或痛苦都会随时间的消逝而消逝，所以只要时间一过，以往的反感便会一扫而空，如此便能冷静地与人谈话了。下面所说的这个教育孩子的例子可以说是与人为善的领导者行为的典范：

查理是个自尊心很强的男孩子，每次老师布置论文他都很认真地去写，成绩也相当出色。但一次老师发现查理的论文内容不好，没有写他真正理解了的东西。怎么办呢？如果直截了当地说出来，会使查理非常难堪。于是老师心生一计，他把查理找来，绝口不提论文的事。而是问查理对什么最感兴趣？查理说最喜欢狗。老师讲，“很凑巧，我也是个狗迷。”接着，他们从各个角度谈起了狗，竟然谈了一个半小时。到最后，查理说：“我应该换个主题来写那篇论文，现在我差不多已经有了一个新的构想，就是刚才我们谈到的关于‘宠物’的问题，我想这次我一定能把它写好。”果然，查理的这篇论文，从“宠物热”这一角度入手，分析了现代家庭问题，写得相当出色。

查理的老师没有简单地告诉查理论文需要重写，而采取了鼓励暗示的方法，从对方身上引出话题，让他自发地畅谈，最终达到其“自我否定、自我改善”的结果。这种指导方式既不致使对方不愉快，还会激起他新的兴趣，充满自信心地改正缺点和错误，可为是领导方法的一个良好模式。

## 75．贤人的重要性

自古以来成功的领导人在“人际关系”中，都十分重视识别、使用人，古人云：“人乃万事之灵，无人无以成事，无贤人无以成大事”。人无完人，人各有所长，只有最大限度地把各样有识之士团结在自己的周围，善于发挥其长处，才能集思广益，所向无敌。领导人具有善于用人的本领，注意放手用人，提倡使用比主管更精明的人。

曾经有一家著名企业面对企业用人的困境，提出了“不是人不好。而是不识人”的口号。他们为了最大限度地发挥职工才能，每年年底都向职工发一份“自我申告书”，由职工自愿填写。1．一年来主要成绩；2．对现有工作量大小、工作难度，是否感兴趣，是否能发挥你的能力，是否适应，是否感到满足；3．对自己的能力进行估计，如分析能力、联想能力、表达能力、持续工作能力等；4．填写今后一两年内是否打算变换工种，变换什么工种；5．填写你将来想担任什么职务；6．填写你希望受到什么教育，或研修什么内容；7．填写你受过什么训练；8．填写主管领导意见和处理情况。

随后公司努力帮助企业人实现“自我实现”愿望。例如一位29岁的妇女，从事妇女服装销售工作，在填写“申告书”中，她提出自己的特长是外语好，希望两年后要做海外工作，于是，领导与她谈话，指出要做海外工作光外语好还不行，还必须具备外贸知识，并帮助她制订了一个培训计划，叫她边干边学，学习一结束，就让她去海外工作。

就这样，企业以尽可能少的投入，培训和使用内部的大量人才，并产生了尽可能多的市场需要的产品和服务，从中达到了盈利的目标。

由此可见，经营的关键在人，人的聪明才智发挥得越充分，产出大于投入的可能性越大，企业就越有活力、生意就越有效益。领导人对待职员，应该总是努力使他们感到自己在公司的位置对公司很重要，让他们自己思考如何解决问题。只有管理者的目标同职员的意愿相符合，才能激发和调动职员们的积极性。

## 76 . 方圆宽厚用人术

在现实生活中，与人们相交相处，都要以诚心待人，以善意待人，以和气待人，以礼貌待人。不管对师对友，对上对下，总得以诚实相处。也就是古代的哲士所说：“诚可格天，诚可感人”，以及“给人以诚实，虽疏远也亲密；给人以虚伪，虽是戚谊也疏远。”早在上古时，周公为了招揽天下贤才之士，接待求见的人“一沐三握发，一饭三吐哺”，这对身为文王之子、武王之弟、成王之叔父而又位居相位的周公来说，实在是“犹恐失天下之士”之举。他懂得，国家要兴旺、富强，仅靠几个人的力量是办不到的，它有赖于匹夫，更有赖于一大批“领头雁”。不论是哪一级、哪一种管理者，一个重要的职责就是广揽人才、善待人才，如此方能形成群星拱月的局面。

有时，他正在洗头，听说有人求见，就毫不犹豫地握着湿发去会见，甚至洗一次要中断多次；遇到吃饭时，听说有人求见，他也要吐出嘴里的食物接见，从不怠慢，甚至吃一次饭也要中断多次。周公礼贤下士的名声传遍天下，贤能之士都愿意投奔到他的门下。

周公很敬重姜太公和另一位贤能之士召公，遇到事情总是虚心求教。即使他的意见正确，别人的意见不正确，也从不盛气凌人，恃功自傲。靠了这种谦虚的态度，周王才将天下治理得太平而文明。

历史虽然过去了几千年，但用人的道理没有改变。人的品格总是参差不齐的，对待人的方法，也要因人而异。我们在遇到欺诈的人时，要以诚心感动他；遇到残暴的人时，要用和气熏陶他；遇到贪得无厌的人时，要把廉耻送给他；遇到倾邪私曲的人时，要以仁义气节激励他。

凡是待人接物，必须是自己作主，千万不可因人起见。更不要他人薄待我，我也薄待他；他人怠慢我，我也怠慢他；甚至他人毁谤我，我也毁谤他，这就是与他一般见识了。最好是他薄我就厚他，他傲慢我就恭敬他，他毁谤我就称誉他，这样才能扭转人，而不被人扭转。

以诚待人，就意味着攻击人的过错不要过于严厉，要考虑到他能否接受；教育人从善要求不能过高，要使他能做到；称赞人的善，应当根据他的事迹，不应该苛求他的人；攻击人的过失应当原谅他的心，不应当拘泥于他的劣迹，这都是用人的方法。当然，对待君子容易，对待小人困难。对待有才能的小人更难，对待有功劳的小人就相当困难了。因此，对待人一定要宽大浑厚，对待君子要这样，对待小人更是如此。

古人指出，人到了无所顾惜时，君父之尊，不能使他严肃；锅煮的酷刑，不能使他害怕；千言万语，不能使他明白。到了这个地步，就是圣人也无可奈何了。即使这样的人，圣人知道他是这样的，每次就会保留他的面子，体恤他的私情，而不致使他无所顾忌。这一番道理虽然有点待己太苛，但不失为好的方法。

## 77 . 自我反省用人术

有一位老总在谈到使用人才的时候，得意洋洋地摇着脑袋，掰着手指说：我公司有多少位高级工程师，多少位硕士，多少位博士，多少位博士后，好像这些人已经得到了充分的使用，而自己堪称是善用人才的高手一样。

这位老总显然犯了一个错误，你招聘了多少人才，并不等于这些人才都得到了充分的运用，要做到用人用到实处，一定要通过下列三个问题的回答才能清楚。

一问：是否能够做到用人之所长？金无足赤，人无完人。一个单位所用的人，若没有短处，其结果最多是一个平平淡淡的组织。所谓“样样都是”，必然一无是处。才干越高的人，其缺点也往往越著。谁也不可能十全十美。与人类现有博大的知识、经验、能力的汇集总和

相比,任何伟大的天才都是不及格的。世界上实在没有十全十美之人,问题是在哪些方面“突出”而已。作为一把手,如果仅能见人之短而不见人之长,因而刻意避其所短而非着眼于展其所长,那么他本身就是一个弱者,不可能带领众多的人去实现既定的目标。

二问:是否能够对助手和部属进行恰当的授权?授权是一把手走向成功的分身术。今天,面对着经济、科技和社会协调发展的复杂管理,即使是超群的一把手,也不能够独揽一切。他们的职能已不在于做事,而在于成事了。因此,他们必须向自己的助手和部属授权。授权必须以被授权者才能的大小和水平的高低为依据。一般只对直接下属授权,不搞超级授权,否则会造成中间领导的被动,增加管理层次、部门之间的矛盾。不可将不属于自己职责范围内的事授给自己的下属,否则可能会造成机构混乱、争权夺利等严重后果。凡涉及全局问题的,如决定组织的目标、方向和重大决策等,则不可轻易授权。作为一把手,应该掌握住这里的分寸。

三问:是否能够恰当而有效的交替使用“有为”和“无为”两种工作方法?一把手不可能事事有为,如此还要别人干吗?也不可能事事无为,如此还要自己干吗?有为和无为都是手段,达治才是目的。该有为的时候坚决有为,该无为的时候坚决无为。只有这样,工作效率才会大大提高。否则,不仅会使助手、部属的作用发挥受到限制,而且一把手本人或陷于事务圈子不可自拔,或饮食终日无所用心,也不会得到好的结果。

## 78. 用人不疑

回首历史,会发现许多决策者心胸狭窄,待人不公,用有色眼光看人,以致许多能人志士被埋没,面对如烟往事,我们不会仅仅感到发出内心的遗憾吧!

昨日黄花已不再动人,往事已成滚滚东逝水,然而,我们却不能任那些历史的繁花随流水而去,应借历史之鉴为后世之师。当我们喟叹“伯乐不常有”,决策者们感慨“千里马难寻”之时,何不一起来看看唐太宗怎样任才用才的呢?

唐太宗在处理与少数民族的关系问题上,一直是采取比较缓和的政策,并选择一些少数民族中有才干的人到朝廷担任高级官员,并且能做到任用不疑,与汉族官员一样一视同仁,这对维护唐王朝的安全与繁荣,起到了一定的积极作用。

公元623年,突厥族首领之一契必何力同母亲姑臧夫人率本部落千余家迁到河洲,归附唐朝,唐太宗把他们安置在甘、凉二州,并授契必何力“左领军将军”之职。

何力骁勇善战,又有远见卓识。隋末唐初青海及西域东南部的若羌、且末一带的吐谷浑经常作乱。何力率精锐轻骑兼程疾驰,奋力杀敌,救出了薛万钧兄弟,消灭了吐谷浑叛军。

听到胜利的消息,唐太宗非常高兴,特派使者到前线慰劳壮士。薛万钧为骗取皇上的封赏,竟然编造谎言来诋毁何力。

契必何力回朝之后,向皇上描述了战斗的详细情况,唐太宗十分生气,就要下令解除薛万钧的官职,让何力代任。何力坚决推辞说:“皇上若因此而撤薛将军的官职是不合适的,各少数民族不知道事情的真实情况,会认为皇上重视胡,而小看汉人,产生轻视汉人的心理,臣以为这不是安邦定国的举措,请陛下三思而行!”

唐太宗听从了何力的建议,仅将薛万钧调为玄武门职工,执掌屯营事务。

公元641年,唐太宗让契必何力探视他在凉州的母亲,以示朝廷的关怀。谁知到那里,其部落大部分都欲脱离唐朝,何力诚恳地规劝他们:“唐帝给你们这样大的厚恩,怎么可以叛逆呢?”

那些叛党说道:“你的母亲、兄弟已归顺首领薛延陀了,你为什么不去!”

何力说:“我的弟弟契芯沙门孝于母亲,我忠于君,不能跟你们去!”

叛党强行将何力带到薛延陀部,薛延陀西师威胁何力说:“现在你只有两条路,要么随

我反唐，要么自寻死路。”何力听后，拔出佩剑向东方大呼：“岂有唐朝烈士向叛贼屈服的道理，天地日月可鉴我忠于大唐的忠心！”说完用剑割下了自己的左耳，以此表示忠唐的决心。西师欲要杀死何力，被其妻苦苦劝住。

在何力被困期间，有人说何力已经背叛朝廷。唐太宗说：“何力忠心耿耿，绝不会背叛我，今后不准在我面前言何力背叛之事。”过了不久，有使者从薛延陀部来，报告了何力感人肺腑的忠烈行为。

唐太宗听后，十分感动，立即命令兵部侍郎崔敦持符节火速赶往薛延陀部，把亲兴公主嫁给他，换回何力。

公元647年，何力逝世，唐太宗封他为辅国大将军、苏州都督，葬在昭陵的旁边，这是封建时代给予臣子最高的荣誉和奖赏了。

## 79 . 用人需要大气度

“吾任下之智力，以道御之，无所不可。”这是曹操攻占冀州时说的一番话。冀州曾是汉末割据群雄之一的袁绍的老巢。官渡一役，袁绍大败，郁郁而终。冀州被曹军攻破后，前往袁绍墓前设礼祭拜，而且“再拜而哭甚哀”。祭奠完毕，曹操对部下说：“当年和袁绍起兵，袁绍曾经问他：‘如果不成功，我将南据黄河，北守燕、代之州，兼拥有沙漠腹地，南向以争天下。你依靠什么继续你的鸿图呢？’”上面那句话便是曹操对袁绍的回答。袁绍、曹操各自依地域、经济、军力与智力，而最终曹操战胜袁绍，掌管了北部中国，何也？

我们大家都知道，三国时，诸葛亮以天时、地利和人和来分析汉末魏、蜀、吴三个政治集团的情况。刘备占的是“人和”。但他却未能完成一统天下的大业。就连足智多谋的诸葛亮也“出师未捷身先死”。刘备政治集团为什么失败？原因是多种多样的。但这个史实至少证明了一个问题，即光靠“人和”是不能解决问题的。原因是刘备人才太少。

与此相反，尤为可贵的是曾国藩无论是办团练之初，还是人困兵危的“未发迹之时”，甚至在身兼封圻的显达之后，都始终把网罗人才作为成就大事的第一要义。在办团练的时候，他时时设府县，托朋友，“招致贤俊”，“山野有智之士，感其诚，虽或不往见，皆为曾公可与言事。而国藩逢乡里士来谒，辄温语礼下之，有所陈，务毕其说，言可用，则其斟酌施行；即不可行，亦不加诘责。有异等者虽卑幼与之抗礼，故人人争磨濯，求自效，一时中兴人才，皆出其门”。

谈到网罗人才，战国时期的齐桓公可谓是不择手段，他那种不计一切代价重用人才的气魄可称作是前无古人后无来者。

《说苑·尊贤》载，在齐国公子纠与公子小白争位前，重用管仲。而管仲先是提出地位不够尊贵，齐桓公便拜他为上卿；继而又提出生活不富裕，齐桓公遂将齐国一年的租税收入赐给他；既富且贵以后，他又嫌自己与国君的关系“疏而不亲”，齐桓公则尊称其为“仲父”。于是，管仲便充分施展他的杰出才干，在齐国进行改革，辅佐齐桓公成就了“九合诸侯，一匡天下”的宏图伟业，使齐国成为春秋时的第一霸主。

曹操以“任用天下智力”为自豪，而曾国藩却以“招致贤俊”为口号，两者表现不同但用意相同，这大概也是两位乱世枭雄成功的共同之处吧。

## 80 . 国有勇者始能安

勇敢的人现在是越来越少了，远离了战争年代的人们不再以勇敢作为美德来要求自己，但今天的世界恰恰更需要勇敢的人去对付那些歪门邪道和贪婪的小人。

古人指出，一个国家使用了勇敢义臣，那么朝廷就不会出偏差；信任敢于直言相谏的人，那么皇帝的过错就不会长期得不到改正。同样，如果正直的人得到重用，这是国家安定的标志；奸邪之人得到重用，这是国家混乱的根由。所以公正的勇敢者可以正自己，弃邪人。

三国时诸葛亮善用勇人，他对战斗中英勇杀敌的将士予以奖赏，对临阵怯战、胆小怕死的将士予以处罚，处罚又公正严明，不论贵贱，深得武将信赖。

诸葛亮还将勇将分为如下几类：

- (1) 行动敏捷、气概豪迈、善操兵器，固守阵地者，为“步将”；
- (2) 能攀高山，行险地，善骑兵，会射箭，进攻冲在前，撤退走在后者。为“骑将”；
- (3) 气盖全军、小仗打得认真，大仗打得勇猛者，为“猛将”；
- (5) 对贤士能虚心请教，接受他人的意见，宽厚而又刚强，勇猛而又多谋者，为“大将”。

对于军中勇士他也按性格和技能的不同，把手下兵卒分为六大类：

- (1) 好斗乐战，敢于进攻顽敌者，为“报国之士”；
- (2) 气盖三军，身强力壮，勇猛善斗者，为“突阵之士”；
- (3) 健步如飞，奔跑似马，为“搴旗之气”；
- (4) 善骑善射，箭无虚发者，为“锋先之士”；
- (5) 拙于骑而善于射者，为“飞驰之士”；
- (6) 善于使用强弩，尽管射程不远但百射百中者，为“攻坚之士”。

可见，诸葛亮不单是能知手下勇士的“斤两”，了解他们脾气、性格、能耐，还能因其材而选择之，因其能而使用之，就像一个深谙马性的驭手。

## 81.“忍”字为高

“忍”是以自己示弱伪装迷惑敌人以争取胜利的方法。自古以来，政治家用示“忍”以谋生存。

自然界中，龙可称得上是天地之间威力较大的动物了，但龙如此强大，还是要经常的隐藏自己。所以龙在日常的活动中，根据情况能大能小，能升能隐；大则兴云吐雾，小则隐介藏形；升则飞腾于宇宙之间，隐则潜伏于波涛之内。这其实就是“忍”之计啊。

韬晦之计是在自己力量尚不足，羽翼尚未丰，战机尚未到时，隐瞒自己的真实意图，减少将来对手现在对自己的发现和谋害，从而保存自己，以待今后再战的计谋。

三国时，“刘备装怯”就是忍术的一种。历史记载：曹操一向嫉恨刘备。曹操曾经随便地对刘备说：“现在天下的英雄，只有您和我曹操罢了，像袁绍这些人，不值得计算在内。”当时刘备正吃饭，一惊之下把筷子掉到地下，就在这刹那天上雷声滚滚，刘备随机应变地说：“圣人说‘迅雷风烈，必有大变’。这说法很有道理，这雷声的威力，竟至于吓得我失落了筷子。”

相传曹操因为刘备酒后怕雷、居闲时种菜而看轻刘备，认为他是个“无胆无识的人”，刘备的这种韬晦之计终于使他从曹嫉恨中平安脱身。

用计在我国历史上可谓是丰富多彩，特别是那些面对君王之威，深陷官场险恶之中的官吏来说，他们如果不懂得一二种韬晦之计的话，是很难保全自己的性命的。下面就简取历史上的几种加以举例说明：

其一，“忍”可以保身。燕王部属葛诚被建文帝收买，骗朱棣入京（南京），建文本想将他扣留，但一时找不到借口，便又放他回了燕京。燕王一回，立刻装疯卖傻。有一次出门几天不回，后来有人找到他，见他睡在泥淖里，把他扶起来，他还大骂：“我好好睡在床上，干吗要搞我出去？”他在暑天穿着皮袍围着火炉还浑身打抖，说天气太冷了。

其二，“忍”可避祸。在国民党抓壮丁时，有些青年农民将自己的右手食指砍掉，抓兵的见没有食指，无法扣动枪的扳机，便没有抓他，从而躲避了战死的厄运。

## 82 . 德行用人有窍门

聪明的上司在用人时一定要有大度，对于不能为我所用的人才，可以宽容的让他选择，而对于能为我所用的人才，不要计较他的出身、缺点和仇怨。从前尧帝把天下让给许由，而许由不愿意接受逃走了，但是尧帝却不强求他，后来终于得到了舜帝这样的人才；试想如果尧帝心眼狭窄，不能够宽容对待许由，那么天下人才怎么能够投到尧帝的旗下呢？舜帝这样的杰出人才就更不可能慕名而来了。

运用人才的着眼点在于才尽其用，而不要去追究人才的过去和缺点，举贤不避仇就是成功运用人才的最好方法。

春秋战国时期鲍叔牙向齐桓公推荐因犯政敌管仲代替自己做宰相。而桓公说：“管仲他在以前战斗时射我一箭，这还不算，他的箭中居然带钩，可见他是存心要置我于死地，这支箭我还保留着，像这样的人吃他的肉都不会满足，难道还能够用他为相吗？”鲍叔牙说：“为人臣下的人，都是各为其主的。今天您若重用他，他将一心一意为您谋天下，岂能以一个人仇恨而拒用一个天才呢？”鲍叔牙一而再，再而三，终于说服齐桓公拜管仲为相。管仲对齐国的政治、军事、经济、官制进行了一番改革，使齐桓公成为春秋第一霸主。

春秋时，楚王大宴群臣，名叫太平宴。文武大小官员、宠姬妃嫔统统出席，务要尽欢。席间奏乐歌舞，美酒佳肴，饮至黄昏，兴犹未尽。楚王命点烛继续夜宴，还特别叫最宠爱的两位美人许姬和麦姬轮流向各人敬酒。

忽然一阵怪风，吹熄了所有蜡烛，漆黑一团，席上一位官员乘机揩油，摸了许姬的玉手，许姬一甩手，扯断了他的帽带，匆匆回座附耳对楚王说：“刚才有人乘机调戏我，我扯断了他的帽带，赶快叫人点起烛来看谁没有帽带，就知道是谁了。”

楚王听了，忙命不要点烛，却大声向众人说：“寡人今晚务要与诸位同醉，来，大家都把帽带折断痛饮。”

于是各官除掉帽子，楚王命令点烛，都不戴帽子了，也就看不出是谁的帽带断了。

席散回宫，许姬怪楚王不给他出气，楚王笑说：“此次宴会，目的在狂欢，酒后狂态，乃人之常情，若要追究，岂不是大煞风景，岂有宴会原意？”

许姬听完，方服了楚王的用意。这就是有名的“绝缨会”。后来楚王伐郑，有一健将独率数百人，为三军开路，斩将过关，直逼郑的首都，使楚王声威大震，这位将后来承认他就是当年揩许姬油的那个人。他因楚王施恩于他，不究他的错，而发誓毕生孝忠楚王，成为一员忠将。

现代社会中，老板对下属，应该量才任用，要求他们养成廉耻之心，鼓励他们加强道德修养，而对他们的微小过失则有所容忍和掩盖，这样做是为了保全他人的体面和企业的利益。

## 5 发掘潜能用人术

## 83 . 自己的事自己做

杰出的管理者能够比其他人更早地感觉到管理角色的变迁。应该说，知识经济时代的管理不再是“做事”的方法，而是“让人做事”的艺术。



柯维曾指导过一位公司资产额达 60 亿美元的董事长。有一天他和这位董事长一起走出办公室，经过一位正拿着耙子打扫落叶的管理员身边，她所用的耙下端只剩下五根耙爪——原先该是有 31 根耙爪的。柯维停下来问她：“请问你在做什么呢？”

“我正在扫这些树叶。”

“你为何使用这支耙子？看来你没扫起多少叶子。”

“因为他们只拿了这支给我用而已。”

“为什么你不去找一支好一点的耙子来用？”

当她走远后，董事长显然生气了：“我们的预备储货多得可以淹死一匹马。”显然，他在竭力抑制自己的声调：“这种事天天都在发生。我们所进行的两项大型发展计划进度及两条生产线的进度已经落后，眼看资金一点一点流失，而今天这个事件正是最好的例证！足可显示错出在何处——人们总是不断抱怨，只因为他们觉得自己巧妇难为无米之炊，连老天也没法帮助他们。这正好让我知道已到忍耐限度，也就是我告诉过你的，他们的确缺乏危机意识。如果我们不能给他可用的工具，我们怎能克服这个问题？我要找到管理她的那个监工，并确定她可以得到一支好一点的耙子。”

“你真的认为她的监工要负全责吗？”柯维问。

“当然！”他几乎大喊。而在冷静下来后，他继续抱怨：“他的工作就是让他的人拿到合适的工具。”

“如果他得负责，你要如何解决这个问题？”

“对监工施以更多的训练，可能也会选择把他给换掉。”

“这些行动将会使您达到所预期的目标吗？”

“你这样说是什么意思？”董事长脸色立变，以复杂的表情诘问柯维。

“你要采取什么方式来经营？你需要创造些什么？”

“嗯，就现在而言，”董事长语带迟疑，“假如我扮演的是一个事必躬亲的管理者，假如我要去证明个人的危机感，假如我要实现梦想，我猜我会去把适合的耙子找来。”

“哇！”柯维发出惊叹，“你认为这样做就会解决问题了吗？”

董事长停下来想了一会儿，最后他说：“如果公司中每个人没有丝毫的危机意识去面对自己的义务，我们怎样会成功？”

“好，”柯维接着说，“如果每个人都对自己工作尽了义务，而不论付出多少，那么在今天这个例子里，谁该对这位园丁和耙子的问题负责？”

“园丁应该负责，毕竟她是惟一可以决定自己是否用的是合适的耙子。我们总是弄得每个人忙得团团转，而使他可以不尽义务，却允许他责怪别人。只要我们能够解决责任的问题，我们所有的问题就会消失无踪。每一分子都须为自己的绩效表现而负责。”“但是，”这时他的声音带着犹豫，“监工真的一点责任都不必担负吗？”

“他要负责，但不是在于为园丁找支好耙子。他的职责在于使园丁尽职把工作做好；他的工作是帮助她达到负起责任、尽完义务的要求。而在最合理的情况下，还有谁需要为找到好耙子来负责？”

董事长思索片刻：“我敢打赌我不是第一个看到她在使用那支坏耙子的人，从观念上而言，任何看到她的人都可能已提醒过她。所以每个看到她的人，都该感到有责任去告诉她找支好耙子。”

“那么你要扮演哪个角色？”柯维继续问。

董事长露出微笑：“最根本的，其实是我自己该负责，因为我错看了问题的症结所在。我不去注意真正的问题点——缺乏责任感，反而只看着一些表象——角色不分、工具不对、指派不当。”

我们总听到古老的工作典范：“提供正确的工具是监工的责任……我不会自己去找出支

适合的耙子……”这位董事长每天工作 14 小时，一周工作 7 天，但工作进度却远远落后，全都是因为他是以古老的工作典范来界定自己的角色，甚至可能花上整天的时间找耙子，而延误那些发展计划，更不能使落后的生产线进度重上轨道。如果他老是把角色定位在“解决问题”，人们会把问题带来让他解决。这些员工绝不会为自己的工具短缺或损坏而自行负责解决，因为董事长就在那儿帮他们解决了。

柯维指出，一旦这位董事长以不同的视野看待自己的角色——从“问题解决者”的角色转换为“管理者”的角色，有别于寻找失去的部分，他与他的团队开始致力于建立责任归属观念，并要求员工负起责任，他就开始有所转机。

现代社会管理角色的变迁中最惹人注目的大概是这样一个定义：“管理是通过他人完成工作的一种程序或艺术。”这并不是一个新鲜的命题，然而，直到今天才得到它应有的重视和认同。管理已经被带入一个全新的时代——管理者必须学会授权，从自己解决问题，到引导、激励员工资助解决问题。

## 84 . 谨慎考虑授权

授权不止是向下属下达任务，而是要考虑多方面的相关问题：

授权应考虑的问题

授权所涉及的远远不止是包括向集体成员下达任务，授权事实上包括四个方面，完全正式的授权应把下列所有这‘四方面包括在内：

意义。意义指的是工作目的与价值，其估价要和个人的理想及标准联系起来。当工作要求与个人信念相符合时，这项工作便变得有意义了。对一个给芭比洋娃娃设计服饰配件的人来说，如果她认为这份工作和她的价值观相符，也就是说这个工作能给成千上万名儿童带来幸福和欢乐，她就会觉得这份工作很有意义，而对另一位做同样工作的人来说，这份工作或许毫无意义。原因是它和她的信念相悖，她认为芭比洋娃娃的模子使得女性美貌一成不变，这是非常有害的。一个人在做有意义的工作时才有可能有被授权的感觉。

胜任。胜任指的是个人相信他有能力出色完成某项特殊任务。有胜任感的员工相信在特定情况下，他们有能力满足某项工作要求。胜任感同样会让人产生被授权的感觉。

自我决策。是指个人觉得自己有权发动组织各类工作活动，尤其是当员工感到他或她能够自由选择解决某个特殊问题的最佳方法时，自我决策就变得更为高级了。自我决策同样涉及诸如工作地点和场所的选择之类的问题，一位被高度授权的员工或许会决定一改陈规，不在办公室完成一项特定工作。

影响。这指的是员工能左右工作的重大成果或结果的程度。比如公司的运作方式或其提供的产品及服务。在公司业务进程中，员工并非只是服从，在任何方面都插不上手，而是应有发言权，针对公司的未来前景发表自己的见解。

授权应注意的问题

授权时，要挑选那些接受过培训、掌握技能、有天赋和动机的人。尽管这一原则很重要，许多主张授权的人仍认为每位员工都有被授权的天赋和渴望。只注重渴望而忽视天赋的授权会造成不良后果。难道你愿意让一个有高度热情，技术上却笨手笨脚的人来组装你的急刹车装置吗？

在授权时经常出现过高估计员工工作能力的现象，认为只要集体合作就无须专业人员的任何指导，你或许会授权一组有高涨热情的员工来自行解决一个棘手的问题，而不去请教一名受过高等训练、有高级技能的专业人员。因而，解决问题的最佳方式是请一名专家以内部顾问的身份加入被授权集体之中。

不要忽视专业技能。被授权集体应配备适当的职业专家，发生在汽车制造公司的实例

便充分证明了这一点。克里斯勒小型运货车新生产线中挡风玻璃上的刮水器有 6.5% 存在瑕疵——少数的刮水器不能完全刮过挡风玻璃，因为这小小的毛病使得克里斯勒无法将这批小型运货车装船发运。这是根本让人难以接受的，员工们所面临的挑战就是如何将其解决。但没人能找出其弊病所在。所有的原件都符合规格，零件的组装完全正确，工程师们也找不出设计上的任何差错。为找出所存在的问题，公司成立了一个联合调查小组，被授权全面发挥作用。组员包括一名生产总监，一名质量检测员，一名质量分析专家和两名工程师。在研究调查数月之后，小组无意中发现汽车驱动杆上的锯齿边带动了刮水器边，于是，一位工程师就设计了一个计量器用来测量曲柄的转度，使这一问题得以解决，全部的小型运货车才得以发运。如果小组成员中没有工程师，那么问题能否解决可能还是个问号。正确的观点是被授权的集体应包含适当的专业技术人员——而这一真谛虽说显而易见，却常被忽视。

选择适当的人授权。授权的一条重要原则是必须契约重申。如果你想要你的授权集体高效多产，其成员必须要经过精挑细选。最富成功经验的公司往往在授权时仔细审查被授权成员，被选中的员工应具备以下素质：有职业道德，善于灵活机智地完成任务，有自我开创能力，集体合作精神及敏锐的头脑，还有上文强调的一条：一定要懂技术。

总的来说，挑选的人要比同级员工高出一筹，能力和动机是授权成功的关键因素。

确保被授权人掌握适当的技术，许多重大错误都是由于决策人只有权力而无技术所造成的。

从员工过去的工作表现中搜寻证据来证明他是否有冒险精神和创造性思维。

证明他能把握自己，比如他需具备在完成长期项目的过程中坚持不懈，表现出毫不气馁的精神。被授权人必须严格要求自己，因为他们的权限非常小。

确保他在完成任务过程中表现的自信，独立实施某项决定需要自信心（当然，你也许会辩解说被授权能增强人的自信心，但至少你应在他过去表现中找出自信）。

确保被授权人能坦诚认真、一如既往地保持原有的良好品行，如若不然，他就会趁机利用手中的权力来命令他人分摊本属于他的职责工作，就像一名懒散的人对抱怨他的同事所说的那样，“我有权规定每天的工作量。”

#### 授权的基本构成要素

授权行为一般由三种基本要素构成，称为授权的三要件：工作指派、权力授予和责任创造。

工作指派。工作指派在授权过程中，向来最受主管经理们的强调。不过，许多管理者和主管经理们在进行工作指派时常常存在两方面的错误：其一，他们往往只让下属获悉工作性质和工作范围，而未能让下属明确他所要求的工作绩效，这一点实在是主管在授权过程中的一大败笔。因为如果下属对主管所期待的工作绩效不甚了了，他们的努力在客观上就缺乏一个目标。这同时给主管的授权后管理带来困难，因为主管无法依据事先确立的绩效标准对下属实施考核，奖优罚劣，这是一笔管理损失；其二，主管有时会把必须由自己分内完成的工作也指派给下属，他们未曾意识到，并非主管分内的所有工作均能授权于下属来完成，这些不能授权的工作是可以以一定标准由主管作出判断的。比如，目标的确立、政策的研究与拟订、员工的考核与奖罚等等，这是主管工作的“命脉”，不可谋求假手他人。

权力授予。在指派工作的同时，管理者应对下属授予履行工作所需要的权力。这就是“授权”两个字的由来。“权力授予”与“工作指派”之间应是怎样的关系，权力授予的合理区域应该是多少，这是实施授权的主管最为关心的问题。主管所授予的权力应以刚好能够完成指派的工作为限度，这体现了权力授予的原则，即以完成工作为最终目的。客观上，工作任务的执行所需要的权力——这些权力用来调动完成工作所需的人、财、物、信息等组织资源——构成了权力授予的合理限度。

在权力授予中最主要的问题，也是授权管理的难点之一，即权力授予的适度问题。如果

授予的权力不足以支持工作任务完成的权力需要，则指派的工作难以完成，授权因而丧失其意义；然而，如果授予权力过度，超过了执行工作任务实际的需要，则势必导致下属滥用权力，带来太大的负面作用，同样会导致授权失败。

责任创造。责任创造的含义在于，主管在进行工作指派和权力授予之后，仍然对下属所履行的工作绩效负有全部责任。这即是管理上所谓的“授权不授责”原理。这意味着，当下属真的无法做妥指派的工作时，主管将要承担其后果，因为下属之缺陷将被视同上司之缺陷。许多主管在这里犯的错误是当他发现下属无法做妥指派的工作时，均试图将责任推卸到下属身上，他们以为责任随同权力一同下移了。而事实上却恰恰相反，权力在管理中有向下分散的趋向，而责任却有向上集中的趋向。

责任创造的第一层含义是对主管而言，第二层则是针对下属的。即为了确保指派的工作能顺利完成，主管在授权的同时，必须为承受权力的下属创造完成工作的责任，在主管和受权下属之间建立起一种连带责任关系。下属若无法圆满地执行任务，则身为授权者的主管可以惟他是问。这当然并不妨碍主管承担对任务的最终责任，尤其是当这件任务涉及本公司、本部门之外时，更是如此。

#### 成功的授权经验

定期和集体成员分享领导权，听取他们对重大决策的见解。

向集体成员公开奋斗目标，邀请他们发挥创造力，共同找出方案。例如，一位商业服务的业主或许会说“我真希望我能把权力交给更多的人来共同推动业务的发展，或许你能提供一些好主意。”

当被问及解决某个特殊问题的方法时，你的回答是：“如何解决不在于我，而在于你，你比我更有能力找出解决方案。”

给自己培养一个接班人。在培养的同时给自己找些其他的建设性工作来做，这样你不但拓展了自己的工作范围，而且还有利于你未来的接班人。

对集体成员的能力要深信不疑。诸如“你真有天赋”、“我知道你能行”之类的话要长挂嘴边。

表扬首创精神。要想巩固授权，应表扬那些敢于承担风险，充当开路先锋的成功员工，同时也应对那些虽说成绩欠债但却诚实肯干、一丝不苟的员工加以肯定。

广泛公开有关信息。在员工日益增加的情况下，只有让他们明确公司运作性质的信息，才能防止他们滥用职权。

对被授权的员工要进行培训。比如，你在向解决顾客投诉的员工授权时，必须对他们进行办事果断的培训。

## 85 . 避免授权失误

在实践中，许多管理者发现，授权中的失误主要表现在以下几个方面：

#### 授权责任不明确

授权前必须做好准备。但许多经理没有系统的授权计划，导致工作分配不当，或挑错了人。

在几个人负责一项工作时，很容易出问题。这往往是因为分工太笼统，或同一方面的几项工作在责任上互相交叉。通过明确划分每个人的责任范围，或者把相关的几个人找到一起确定各自的分工，能够纠正这个问题。

#### 抓住权力不放

最大也最普遍的问题是，经理给下属授权时没有赋予权力。下属必须有足够的权力才能完成所担负的任务。你应该充分考虑下属完成任务需要做哪些事情，确信他手上有做好这项

工作必需的资源，还要定期查看，你赋予他的权力是不是太大或太小，相应增减他的权限。

#### 缺乏必要的说明和解释

不少经理随便把一项工作推给下属，自以为他们对工作的内容、可能出现的问题和工作要求一清二楚。这样做不仅收不到理想的效果，对员工也不公平。因为他也许需要了解更多信息，才能做好这项工作，也许他缺乏这方面的技术、能力或兴趣。你应该了解他们是否掌握了足够的有关信息。

#### 被授权者缺乏自主权

常犯的另一个错误是把一项任务限制得太死，以至于员工做决定时只有很小的回旋余地。有时经理对自己喜欢的办法说得太多，这样就剥夺了员工解决问题的挑战和成功的欢欣。你应该关注要做什么，别太关心如何做。

#### 缺乏必要的监控

对下属进行适当的监控是一项需要在实践中积累起来的技能。监控的程度取决于任务的情况、有多少人承担任务和环境的需要。既不要以为把任务布置下去，一切就会顺利进行，也不能检查过于频繁。如果把握好监控程度，可以和下属共同商讨，以便达成共识。

很多经理不花足够的时间检查布置下去的工作，而另一些经理却避免对员工的表现提出批评，寄希望于他下次能把工作做好。还有不少经理不愿意批评人，所以对员工的问题常用好意来猜测，比如：“这项工作也许在授权过程有问题”，“也许我没有交代清楚”，“也许这项工作不太现实”。我们知道，过与不及都是不可取的。

#### 不愿评价和肯定下属的工作成绩

不和下属分析做得不好的工作，对下属不公平，也是逃避你自己的责任。这样做，下属不知道存在问题，所以会一再重犯同样的错误。他也可能乘机钻空子。比如，如果从来不必对按时完成工作承担责任，他就会认为不按时完成工作也没什么大不了的。

对下属来说，最难堪的事恐怕是自己做完的事经理又重做一遍，这可能破坏上下级之前的关系和相互信任。

如果得不到经理的承认和奖励，再高的工作表现和团队努力，都会降低甚至消失。所以，经理应该感谢团队成员，表明你注意到了他们的工作成绩。

如果用好授权艺术，就能很快得到丰硕的回报。你自己、下属以及整个部门都会取得成果。你的工作负担减轻了，下属提升机会更多了，所有人都有收获。

## 86 . 金钱与员工潜能

30 多年前，赫兹堡就在《再谈激励员工》一文中对金钱和激励之间的关系提出质疑。他指出，与工作满意相对的不是不满意，而是缺少满意感。同样，不满意的反面也不是满意，而是缺乏使员工产生抱怨的因素。他把体现在薪酬上的钱归为后一类。也就是说，我们付给员工的钱只是为了让他们不要缺乏动力。

管理顾问奥菲·科恩著有《奖励是惩罚》一书。在书中，他强烈反对利用金钱激励员工。他指出，用金钱诱使员工提高业绩，纯属浪费且不利于提高生产率，不能用于致力提供优质产品或服务的企业。

科恩认为，钱最多能避免一些问题的出现，但这并不意味着，我们应该不惜时间和资源为企业买来高质量，或用钱鼓励个人努力工作。毕竟天不随人愿。

但是，金钱往往起不到激励作用，这种观念也存在很深刻的问题。显然，如果你的工资减半，你肯定怒火万丈。但是，即使给你工资加倍，你也不会一下变得更称职、更勤奋或更有可能干好工作。

不用钱激励员工，用什么呢？科恩的答案是，挖掘员工的内在动力，即每个员工内心都

有一种把工作做好的欲望。能够激起员工内在动力的因素有：让员工在自己的工作中有发言权，管理层要尊重员工，最重要的是，还要有份好工作。

那么，薪酬在一份“好工作”中是什么角色呢？科恩认为，应当付酬优厚、公平，然后管理者应尽力让员工不要光盯着钱。钱把员工的注意力引向外部激励因素，因而无法专心于手头的工作。

美国得州一石油公司利昂德公司的业绩管理经理雷丁决定在公司推行科恩的一些想法。他正在设法砍掉公司原有的多重激励机制和奖励制度，希望尽可能把员工的所有报酬包括在基本薪资中。

雷丁把报酬与业绩脱钩的初步措施之一就是，放弃业绩管理系统，对所有员工的薪酬进行一次普调。他遍访这家拥有 1200 名员工的炼油厂所有部门，向他们推销普调薪酬的好处。“我们费了很大的劲来给员工分级，结果真正出色的员工仅比一般员工的收入高半个百分点。”雷丁说道。

与此同时，他还帮助实施一个 360 度反馈系统，使员工能真正了解自己的业绩。

既然钱不能激励员工，为什么我们还抱着钱能通神的观念久久不放？主要在于激励与行为这两个词太易混淆了。

薪酬顾问公司海氏集团驻芝加哥副总裁兼执行董事大卫指出：“报酬可以指导人的行为。因此，我觉得人们把行为与激励弄混了。”大卫与人合著过《员工、业绩与薪酬》一书。他说：“激励不能从个人以外去寻找。它的本意就是指一种个人希望有所成就的内在欲望。”雷丁宣称，尽可能扩大基础薪资的比重，可以解决假意把薪资与业绩挂钩给员工积极性带来的打击。但其他人则认为这种战略只能使员工当一天和尚撞一天钟。

亚利桑那州全国销售专业人士协会主席里根指出，员工的这种行为是“混日子”，即只要人在干活就能拿工资。暴露这种心态越来越常用的一个词是“分内权利”。许多人认为，这完全背离了我们激励员工队伍的初衷。

里根说道，他的生产员工原来只是些拿工资的活人。他们没有动力多出一份力或迟点下班、完成订单。即使加班，也根本不能保证他们会干出多少活。

因此，里根把收到的每笔订单都与一定的金额挂钩并把订单挂在公告牌上。如果员工的产量按天算超过一定量，他们就可以拿到一定金额自己生产的价值。工厂的总经理确定好订单生产的顺序，这样员工就不能单挑那些金额高的订单进行生产。

同时，里根还严把质量关。如果产品质量差被退回，负责该产品生产的员工就必须返工。订单上会被钉上一个大大的“\$0.00”，让员工知道他们没达到指标。

结果，生产员工密切关注送来的是什么样的订单和他们生产的产品。他们的效率也得到提高，甚至主动问里根他们该怎么帮忙。例如，公司生意清淡时，员工与销售人員一起拜访顾客，回答顾客的疑问，以争取更多的订单。在生意清淡时期，里根还把厂内的设备维修等工作与报酬挂钩，使员工们所做的一切工作都可纳入按业绩付酬的制度。

按劳付酬制并无新颖之处。年度加薪本来应当与业绩挂钩，但实际上这种加薪更多是与通货膨胀而不是业绩有关。

管理者必须充分了解企业内各种激励因素的作用。任何激励都包含了三个因素：货币价值、表彰价值（对员工业绩表示认可的奖励因素）以及激励价值（促使员工想再做一次的奖励因素）。他认为，多数企业过分重视第一个因素而忽视了另外两个更为重要的因素。

钱成为一种避免利用其他激励因素的逃避方式。谁都能随口说出“多做点，我会多付你钱”这话。

在我们的工作生活中，对金钱的作用，我们并没有一个轻松现成的答案。对有些人而言，薪资是为了生存。对另一些人来说，钱是衡量自我价值的尺度，是一种评价方式。

不用金钱，怎样才能调动员工的积极性呢？下面两点建议可供借鉴：

### 校正对激励方面的错误认识

能够激励一个人的方式与激励另一个人的方式往往大相径庭。因为圆满完成工作而给予表扬，某个员工会因此干劲倍增，另一个员工却可能无动于衷。

很难给积极性和激励因素下一个定义。在激励因素方面，许多管理者抱有不实际的想法：

钱是有效的激励因素。钱是必需的，但如果没有赞许、参与和沟通的配合，钱也一样无法使员工愉快并保持较高的效率。

积极性等于生产率。积极性是一种动力，但无法直接度量。而生产率可以用完成任务的多少计量。经理的一项职责就是确定哪些因素能激发积极性，因为积极性反过来又可以提高生产率。

经理能激励员工的积极性。没人能使抽烟的人不抽烟，也没人能使嗜赌的人不赌钱。没有经理能直接调动员工的积极性。只要员工有未满足的个人需要，积极性就可能调动不起来。他们会采取自觉行动来满足个人需要。

愉快的员工就是生产力。愉快的员工是愉快的，仅此而已。

激励因素是万能的。不，绝不是万能的。一个员工可能因为经理记住了他的生日而高兴，并使产量增加一倍，一个员工可能对授予她年度员工奖不屑一顾，生产量也未必有所提高。还有一些员工一向干劲冲天，他们的工作环境好像没有任何激励因素，然而他们始终最大限度地或超负荷工作。

消极因素可用来激励积极性。在改变行为方面，负强化（用否定或惩罚的办法使消极行为减弱或消退）不如正强化（用肯定或奖励的办法使积极行为巩固和持续）有效。但有时惩罚也是必不可少的。

经理们不必先有积极性就能调动员工的积极性。为一个对工作没有热情的领导者工作，不会是件愉快的事。因此，如果你的劲头不大，不要在员工面前表现出来，那样的话，只会使问题复杂化。

（8）员工的积极性是否被调动起来了能被看出来。积极性不能用“微笑计”计量出来。有些员工生性冷漠，但表面上缺乏生气却未必是缺乏积极性的表现。

（9）要是四个员工中有三个人的积极性被调动起来了，就没有什么可发愁的了。即使一个部门中只有一个人积极性有问题，他的那种情绪也极易传给别人。必须设法针对全体员工，采取额外激励措施。在能防止不满意员工散布消极情绪的地方常开些会。

### 尽量满足员工的心理需求

员工们究竟需要什么，以及怎样去满足他们的需要呢？下面给出了一些答案。

确定奋斗目标。清楚而又具体的奋斗目标，可使整个公司感到工作秩序井然，有目的性。奋斗目标能使经理们和员工们更清楚认识公司的各项目标。一旦奋斗目标确定了，管理层便能依据公司和工人的要求做各项决定。同时，一旦奋斗目标开始实现，公司与员工双方的信心也就增加了。

加强交流。无论是为了传达信息，还是为了表扬或批评，交流都是一种很重要的激励因素。下面两个方法有助于你更有效地进行交流。

举行正式或非正式的交流会，具体形式视情况而定。

魁北克的一个纸浆加工机器制造商海曼·尔特召开过一个由员工和顾客参加的独特的交流会。顾客们表示了对公司的产品和服务工作的一些意见，员工们则担负回答顾客问题并且努力解决问题的全面责任。顾客们的参与促使公司改进发货手续和管理等方面工作。

经理实行“开门政策”，这不仅意味着经理办公室的门应该敞开，更为重要的是要随时乐于聆听员工的建议、问题或意见。

经常反馈。管理者应对员工的工作情况做出反馈。这样做不仅是为了最大限度提高生产力，也是为了发挥他们的技能并使他们和你一起进步。当员工达到或超过双方共同制定的要

求时，便给予表扬。还应该提一些适应的负反馈（即提出批评），好使员工们在各自的岗位上学习或成长。

尽量让员工参与。丰田汽车公司的普通员工每年都要给上司提供 18 种想法，其中 90 %都得到采用。仅一年内采纳的 50 万条建议就使公司每年节约 23 亿美元。这就是参与。吸引员工参与，就可以获得有助于决策的信息，还能有效地调动员工积极性，提高生产率。

丰富工作内容。内容丰富多彩的工作能够满足员工在成就、赞许、满足、责任和晋升等方面的需要。

扩大工作范围，增加工作任务。要求他们运用更多的知识和技能，同时自由度和责任也更大。

调整工作，增加工作难度给予员工计划及控制其他工作的机会。

轮换工作，使员工经常从事不同工作。轮换可以在部门内或部门间进行。这样做可以使其工作经历多样化并防止产生厌倦情绪。

## 87 . 企业精神的重要性

松下电器公司是全世界有名的电器公司，松下幸之助是该公司的创办人和领导人。松下是日本第一家用文字明确表达企业精神或精神价值观的企业。松下精神，是松下及其公司获得成功的重要因素。

松下精神并不是公司创办之日一下子产生的，它的形成有一个过程。松下有两个纪念日：一个是 1918 年 3 月 7 日，这天松下幸之助和他的夫人与内弟一起，一开始制造电器双插座；另一个是 1932 年 5 月，他开始理解到自己的创业使命，所以把这一年称为“创业使命第一年”，并定为正式的“创业纪念日”。两个纪念日表明，松下公司的经营观、思想方法是在创办企业后的一段时间才形成。直到 1932 年 5 月。在第一次创业纪念仪式上，松下电器公司确认了自己的使命与目标，并以此激发职工奋斗的热情与干劲。

松下幸之助认为，人在思想意志方面，有容易动摇的弱点。为了使松下人为公司的使命和目标而奋斗的热情与干劲能持续下去，应制定一些戒条，以时时提醒和警戒自己。于是，松下电器公司首先于 1933 年 7 月，制定并颁布了“五条精神”，其后在 1937 年又议定附加了两条，形成了松下七条精神：产业报国的精神、光明正大的精神、团结一致的精神、奋斗向上的精神、礼仪谦让的精神、适应形势的精神、感恩报德的精神。

松下电器公司非常重视对员工进行精神价值观即松下精神的教育训练，教育训练的方式可以做如下的概括：

（1）反复诵读和领会。松下幸之助相信，把公司的目标、使命、精神和文化，让职工反复诵读和领会，是把它铭记在心的有效方法，所以每天上午 8 时，松下遍布日本的 87000 名员工同时诵读松下七条精神，一起唱公司歌。其用意在于让全体职工时刻牢记公司的目标和使命，时时鞭策自己，使松下精神持久地发扬下去。

（2）所有工作团体成员，每一个人每隔一个月至少要在其所属的团体中，进行 10 分钟的演讲，说明公司的精神和公司与社会的关系。松下认为，说服别人是说服自己最有效的办法。在解释松下精神时，松下有一名言：如果你犯了一个诚实的错误，公司非常宽大，把错误当作训练费用，从中学习，但是你如果违反公司的基本原则，就会受到严重的处罚——解雇。

（3）隆重举行新产品的出厂仪式。松下认为，当某个集团完成一项重大任务的时候，每个集团成员都会感到兴奋不已，因为从中他们可以看到自身存在的价值，而这时便是对他们进行团结一致教育的良好时机。所以每年正月，松下电器公司都要隆重举行新产品的出厂庆祝仪式。这一天，职工身着印有公司名称字样的衣服大清早来到集合地点，作为公司领导



人的松下幸之助，常常即兴挥毫书写清晰而明快的文告，如：“新年伊始举行隆重而意义深远的庆祝活动，是本年度我们事业蒸蒸日上兴旺发达的象征。”在松下向全体职工发表热情的演讲后，职工分乘各自分派的卡车，满载着新出厂的产品，分赴各地有交易关系的商店。商店热情地欢迎和接收公司新产品，公司职工拱手祝愿该店繁荣。最后，职工返回公司，举杯庆祝新产品出厂活动的结束。松下相信，这样的活动有利于发扬松下精神，统一职工的意志和步伐。

（4）入社教育。进入松下公司的人都要经过严格的筛选，然后由人事部门掌握开始进行公司的“入社”教育。首先要郑重其事地诵读、背诵松下宗旨、松下精神，学习公司创办人松下幸之助的“语录”，学唱松下公司之歌，参加公司创业史“展览”。为了增强员工的适应性，也为了使他们在实际工作中体验松下精神，新员工往往被轮换分派到许多不同性质的岗位上工作，所有专业人员，都要从基层做起，每个人至少用3~6个月时间在装配线或零售店工作。

（5）管理人员的教育指导。松下幸之助常说：“领导者应当给自己的部下以指导和教诲，这是每个领导者不可推卸的职责和义务，也是在培养人才方面的重要工作之一。”与众不同的是，松下有自己的“哲学”，并且十分重视这种“哲学”的作用。松下哲学既为松下精神奠定思想基础，又不断丰富松下精神的内容。按照松下的哲学，企业经营的问题归根到底是人的问题。人是最为尊贵的，人如同宝石的原矿石一样，经过磨制，一定会成为发光的宝石。每个人都具有优秀的素质，要从平凡人身上发掘不平凡的品质。

松下公司实行终身雇用制度，认为这样可以为公司提供一批经过二三十年锻炼的管理人员，这是发扬公司传统的可靠力量。为了用松下精神培养这支骨干力量，公司每月举行一次干部学习会，互相交流、互相激励，勤勉律己。松下公司以总裁与部门经理通话或面谈而闻名，总裁随时会接触到部门的重大难题，但并不代替部门作决定，也不会压抑部门管理的积极性。

（6）自我教育。松下公司强调，为了充分调动人的积极性，经营者要具备对他人的信赖之心。公司应该做的事情很多，然而首要一条，则是经营者要给职工以信赖，人在被充分信任的情况下，才能勤奋地工作。从这样的认识出发，公司把在职工中培育松下精神的基点放在自我教育上，认为教育只有通过受教育者的主动努力才能取得成效。上司要求下属要根据松下精神自我剖析，确定目标。每个松下人必须提出并回答这样的问题：“我有什么缺点？”“我在学习什么？”“我真正想做什么？”等等，从而设置自己的目标，拟定自我发展计划。有了自我教育的强烈愿望和具体计划，职工就能在工作中自我激励，思考如何创新，在空余时间自我反省，自觉学习。为了便于互相启发，互相学习，公司成立了研究俱乐部、学习俱乐部、读书会、领导会等业余学习组织。在这些组织中，人们可以无拘无束地交流学习体会和工作经验，互相启发、互相激励，发扬奋发向上的松下精神。

松下精神，作为使设备、技术、结构和制度运转起来的科学研究的因素，在松下公司的成长中形成，并不断得到培育强化。它是一种内在的力量，是松下公司的精神支柱。它具有强大的凝聚力、导向力、感染力和影响力，是松下公司成功的重要因素。这种内在的精神力量可以激发与强化公司成员为社会服务的意识、企业整体精神和热爱企业的情感，可以强化和再生公司成员各种有利于企业发展的行为，如积极提合理化建议，主动组织和参加各种形式的改善企业经营管理的小组活动；工作中互相帮助，互谅互让；礼貌待人，对顾客热情服务；干部早上班或晚下班，为下属做好工作前的准备工作或处理好善后事项等。

企业文化是一种软性的管理方式，它主要从一种非理性的感情因素出发，来充分调动企业中每一个职工的积极性和主动性，又通过精神上的趋同而导致行为上的一致，把企业建设为团结奋发的集体。创造优秀的企业文化是现代企业成功的关键。

## 88 . 了解基层员工

沃尔玛公司创始人萨姆·沃尔顿在经营实践中，学到了一些谦虚经营的实际经验，尤其是对员工表现谦虚的原则。这些原则对于每个经营管理者都有借鉴意义。

这些原则包括：竭力强调和贯彻沟通；倾听最基层的声音；将责任和职权下放给第一线的工作人员；寻求新的方法，以鼓励商店里的那些员工能够通过整个制度将他们的想法提上来。

萨姆·沃尔顿说：“如果你必须将沃尔玛体制浓缩成一个思想，那可能就是沟通，因为它是我们成功的真正关键之一。”沃尔玛公司以许多种方式进行沟通，从星期六早晨的会议到极其简单的电话交谈，乃至卫星系统。在这样一家大公司实现良好沟通的必要性，是无论如何强调也不过分的。

当沃尔玛公司仅有几家商店时就已经这样做了。那时，沃尔玛公司认为商店经理人应该知道与其商店有关的每个数字。后来，各部门主管也开始分享这些数据资料。他们在扩展过程中始终坚持这么做。他们将数亿美元投资于电脑和卫星系统，以便尽可能快地将所有细节情况在整个公司内散播。正因为有了信息技术，沃尔玛公司的商店经理人才能真正清晰地了解大多数时间内的经营状况。他们将各种信息通过卫星以极快的速度传送出去，比如每月的损益报表，能说明他们商店内出售些什么东西的最新销售数据，以及大量经理们希望得到而公司却没办法发给他们的其他文件。

在沟通中有时态度与科技同样重要。例如，沃尔玛公司一直执行这样一项规定，总部的采购员必须先回商店的电话，然后才回供应商或其他人的电话，而且一定要在接到电话当天的日落之前回电。萨姆·沃尔顿非常重视倾听最基层的声音。他说：电脑无法而且绝不可能替代到商店巡视和学习的功效。“这也是为什么沃尔玛公司始终坚持经理人和采购员必须离开办公室，到各商店内巡视的原因。地区经理人要亲自处理店内的一切事务。每个星期一早晨，他们蜂涌进公司的飞机，前往他们分管的地区视察商店。他们外出三至四天，通常会在星期四回来，他们必须至少带回五个能算是不虚此行的构想，然后他们与公司的高级经理人员聚集在一起召开星期五的业务会议。”

当然，除了实地调查以外，会议中还会有电脑打印输出的结果：它能告诉管理者哪些商品卖得出去，哪些卖不出去。会议中真正有价值的情报还是每个人从商店带回来的信息。

一旦这些地区经理人在星期四回来后，公司就会用飞机载上一些采购人员，将他们送出去拜访个别的商店。随着沃尔玛公司的日益壮大，他们想出了各种方法，以使采购人员保持对商店需求的供货反应。现在，他们拥有称为地区采购人员的员工，他们协助商店经理人针对各自商店的需要进行采购。每个季度，每个采购员都必须去一家不同的商店，并在他们所采购商品的部门担任几天的经理。

萨姆·沃尔顿指出：“公司越大，就越有必要将责任和职权下放给第一线的工作人员，尤其是清理货架和与顾客交谈的部门经理人。”沃尔玛公司做到这点的著名方法实际上是教科书中关于谦虚经营的范例。他们将它称为“店中有店”。让部门经理人有机会在竞赛的早期阶段就能成为真正的商人。即使他们还没有上过大学或是没接受过正式的商业训练，他们仍然可以拥有权责——只要他们真正想要获得，而且努力专心工作和培养做生意的技巧。

同样，沃尔玛公司早就决定将各种信息在公司内分享，而不是将每件事都当作机密。只有这样，授权才能起作用。“店中有店”的方法是让公司的部门经理人管理他们自己的业务。所有的资料，如货物的成本、运输成本和利润都是公开的。公司让他们知道，他们的商店在公司排名情况如何，并且提供刺激手段，鼓励他们去争取好成绩。

沃尔玛公司一直尝试在自治和控制之间实现最佳的平衡。同任何大零售店一样，沃尔玛

公司当然有某些规定是要求各家商店都必须遵守的，有些商品也是每家商店都要销售的。但他们还是逐步保证各家商店拥有一定的自治权限。订购商品的权责归部门经理人，促销商品的权责则归商店经理人。他们的采购人员也比其他公司人员拥有更大的决策权。但是公司严格管束他们，因为不能让他们过分自大，以为自己无所不能。

沃尔玛公司总是寻求新的方法，以鼓励商店里的那些员工能够通过整个制度将他们的想法提上来。他们经常在星期六早晨的会议上这样做。他们会邀请一些有真正能改善其商店经营的想法的员工来和大家分享他们的心得。

“创数量商品”比赛就是沃尔玛公司如何将它付诸实施的一个绝好的例子。各个部门经理人级别的员工都能选择一项他们愿意促销的商品，然后他们看哪项商品创造最高的销售数量。萨姆一直认为，“创数量商品”竞赛不仅只是刺激销售的方法，而且还是教导同事如何成为零售商的方法，让他们知道如何去挑选一项可供应的商品，并想出创造性的办法去促销或采购它们。这也使他们有机会去做他们以前曾做过的事。他们可以做任何疯狂的事情。

沃尔玛公司并非只是从员工们那里寻找零售构想，同样他们仍邀请那些想出节省金钱办法的员工来参加星期六早晨的会议。

## 89 . 重视人才开发

松下幸之助非常重视利用下属的智慧，他的用人思想启发和指导了无数管理者。

管理就是开发人才

“管理不是管物，而是开发人才。”这是松下反复强调的一句话。松下认为，经营管理者的责任就是培养他的职工，帮助他们发展才能。如果这件事办好了，不仅他自己的任务得以完成得更好，为自己晋升铺平道路，而且他将有一批能干的、训练有素的、完全忠于他的通情达理的职工队伍。谁能不忠于帮助他上进的领导呢？

要有独立思考的职业习惯

对一个平庸的管理者来说，最大的危险之一就是他的下级都是一帮唯唯诺诺的庸人，下级会经常奉承他们的上司。一个精明的管理者需要在他周围有一批敢于发表不同意见的人。他必须洞察那些卑躬屈膝、专事奉承的人，要不然，他们必将把他置于困境。对一个忙于事务的管理者来说，他很容易匆忙地做出错误的决定，这就是为什么在一个管理者周围需要有一批独立思考的人的意义所在，为的是便于纠正他的错误。

要鼓励提建议

在某些企业中，有人把提建议看做是给经理带来污点。经理想，也许有人会问：“你经理为什么就没有想到这个主意？”这种态度当然是完全错误的。应该鼓励每一个雇员积极地提出改进工作的建议，而且必须使他们知道他们的建议将会得到认真地研究。一个好的建议制度能促进全企业职工同心协力，它使职工对自己的工作发生兴趣，对自己的工作考虑得更多，并且总是设法去改进自己的工作。

遇事与人商量大有好处。大多数人的意见是值得听取的，其余的人也有许多丰富的常识，可以提出些建议。与人商量还可启发你自己的思路，要善于利用他人的智慧，不要认为天下只有你一个人有主意。此外，如果你与别人商量办事，别人也会与你合作得更好。即使你胸有成竹，但对事关你部下的事情也不妨与他们商量一下。毋庸置疑地说，职工是不喜欢他们的经理包办一切的，他们也愿意参与管理，没有一个人愿意像木偶那样被摆布。如果你的雇员感到他们也参与了作决定，那么你可以确信他们会比强加给他们的决定更加热心地去执行。

忽略微不足道的小缺点

有些建议中的小缺点只能用放大镜仔细搜索才能找到，但是上司却把他整个的建议都否

定了，这种事是屡见不鲜的。你会惊讶地发现不少见解不凡的建议被否定了，原因就是有人发现其中有些小小的缺点。在实践中常常有这样的事情，有些善于吹毛求疵的人认为只要他们发现一个小小的瑕疵，那么整个计划就一无是处，而本来这个计划是会非常成功的，要谨防这种事情发生。

使不同的意见不致成为争论

欢迎不同的意见

记住这句话：“当两个伙伴意见总是不同的时候，其中之一就不需要了。”如果有些地方你没有想到，而有人提出来的话，你就应该衷心感谢。不同的意见是你避免重大错误的最好机会。

不要相信你直觉的印象

当有人提出不同意见的时候，你第一个自然的反应是自卫。你要慎重，你要保持平静，并且小心你的直觉反应。这可能是你最差劲的地方，而不是你最好的地方。

控制你的脾气

记住，你可以根据一个人在什么情况下会发脾气的情形，测定这个人的肚量和成就究竟有多大。

让你的反对者有说话的机会

让他们把话说完，不要抗拒、防护或争辩。否则的话，只会增加彼此沟通的障碍。努力建立了解的桥梁，不要再加深误解。

寻找同意的地方

在你听完了反对者的话以后，首先去想你同意的意见。

要诚实

承认你的错误，并且老实地说出来，为你的错误道歉。这样可以有助于解除反对者的武装和减少他们的防卫。

同意仔细考虑反对者的意见

同意出于真心。你的反对者提出的意见可能是对的。在这时，同意考虑他们的意见是比较明智的做法。如果等到反对者对你说：“我们早就要告诉你了，可是你就是不听。”那你就难堪了。

为反对者关心你的事情而真诚地感谢他们

任何肯花时间表达不同意见的人，必然和你一样对同一件事情感到关心。把他们当作要帮助你的人，或许就可以把你的反对者转变为你的朋友。

让双方都有时间把问题考虑清楚

建议当天稍后或第二天再举行会议，这样所有的事实才可能都考虑了。

松下说：“不回答有争议或不负责任的指控，让事情自然烟消云散。如果回应或据理力争，只会满足那些人，并点燃他们累积的敌对和愤怒的心理，到头来只会落得遍体鳞伤。他人的缺点将传染给你，成为以后误解、指控与争辩的原因。‘让事实说明一切’，来自内心的平心静气，让你不再急于抢答与争辩。这种平和的心境，来自于对良知和负责任的态度。”

## 90 . 让员工与企业同步

日本思丹雷电气公司是半个多世纪以来一直同日本经济同命运的老企业，是一家生产汽车灯具、仪表和电子产品的综合性工业企业。现有职工 3000 多人，资产 91.56 亿日元，拥有 6 家制作所的工厂、4 家国外工厂以及 3 个研究所、4 个销售分公司和遍布全国的 7 个营业所，它是日本最大的汽车灯具企业。

思丹雷电气公司从 1920 年由北野隆春创办以来，经过孜孜不倦的倡导和培养，已形成

了企业自己的管理哲学和文化，并充分体现出日本式管理的本质特征。

在企业创业人刚迈第一步的时候，就怀着“成为日本第一”的雄心壮志。思丹雷公司没有像日本企业通常那样，以企业创业人的姓为公司命名。“思丹雷”是发现非洲大陆并给非洲带来文明的探险家亨利·思丹雷的名字。其意图就是：思丹雷公司要发扬探险家亨利·思丹雷勇于探索的精神，以自己的灯具为人类带来文明之光。

为此，公司提出“用户第一，供户第一，职工第一，股东第一”的总方针，积极而正确地处理好企业内外部的各种经济关系和社会关系。公司还十分重视公共关系，利用每年举行规模盛大的招待会、新年会、迎春会等来增进感情和协调关系。

同时，公司把企业的宏伟目标进一步明确化，即“我们要集中智慧和力量，树立勇气，使我们公司成为可信赖的企业、充满活力的企业、燃烧着热情的企业和对世界有贡献的企业。”为此，公司最近又提出了明确的奋斗目标，即10年后，思丹雷公司要成为“世界优秀企业”，并实现4个10%的目标，即总资本利润率、销售利润率、销售营业利润率、销售额税前利润率各自都在10%以上。

尽管这些指标在日元升值的环境下是不易达到的，但公司总是不断地提出新的指标，以号召企业全体职工为之奋斗。

“人和”哲学是从该公司创立伊始所逐渐形成的优良传统。公司创始人北野隆春曾这样解释其“人和”的思想：“人世间不论干什么，一个人的力量都是弱小的，人这个字是用一撇一捺，像两根棍儿一样互相支撑着，这是教育人们要相互扶持、和睦相处。日本家人的团聚或同朋友熟人合作共事，皆是如此。”

北野隆春在担任企业领导人的几十年间，就是身体力行地贯彻这一精神。广泛罗致、团结各类人才，并在公司全力倡导和灌输他的思想，使他的接班人，现任董事长忠实继承这一传统，保持宽容大度的风格和品德。

由于公司领导竭力灌输“人和”的管理哲学，反映到劳资关系上，则是宣扬劳资一致、命运共同的思想。公司还以提高工资、增加福利、改善伙食和开展文体活动等措施培养职工热爱公司的集体意识以缓和劳资矛盾。但劳资之间的矛盾是客观的，为了进一步调和两者之间的矛盾，公司就借助于工会的力量。

该公司工会信奉的是一种“火车铁轨”理论，即工会同公司领导的关系犹如铁路的两根铁轨。两根铁轨共同载着火车，工会和公司领导共同载着企业。工会和公司之间既不能太远，也不能太近，否则都会导致企业这列火车“脱轨”，甚至“翻车”。

因而工会实际上就成为劳资矛盾的协调者，在劳资之间起“缓冲器”和“调节阀”的作用。公司工会会员只限于课长以下的职工，工会干部一般是班组长和系长，工会会员约占职工总数的60%左右，工会的工作主要是代表工人同公司交涉工资、奖金及福利等方面的要求。

因每年4月1日是日本财政年度的开始，工资调整也在每年的4月份，所以每年4月份之前，企业工会就组织所谓的“春斗”，就当年提高工资的幅度同公司进行交涉。思丹雷公司工会1988年奋斗的结果使公司职工工资增加4.92%，高于全国的平均增长率4.5%，职工退休年龄由55岁延长到60岁，劳动条件也有改善。

当然，上述改善的前提是公司当年的生产形势很好。工会干部在任职期满后，普遍都被提拔重用，这也足以说明工会同公司有着相当协调的关系。

该公司组织职工开展很多全员参与的管理活动，如全面质量管理、无缺点活动等等，而其中长盛不衰的全员参与活动则是“改善提案”活动。这项活动在公司领导重视下，一直开展得很红火。

1988年全公司收到了72205项提案，平均每名职工提案达36.6项，比1985年增加了三倍多，而且这些提案的采用率高达94.4%。由此看出，职工的绝大多数合理化建议都发

挥了效益。对于提案活动搞得好的部门和个人，公司除了给予物质奖励外，还将其名单张榜公布进行表彰。此项活动何以能长盛不衰？

（1）公司领导高度重视。公司董事长北野隆春十分强调“人”的重要性，重视发挥每个职工的聪明才智。他有一句被称为“思丹雷（公司）马赛克”的名言：“一个人的才能和个性千差万别，一旦把各人的特征合用起来，就能建成绚丽多彩的马赛克镶嵌图，全体职工为了思丹雷的马赛克共同努力奋斗吧。”

（2）采取一系列措施使提案活动制度化和经常化。从公司总部到生产现场，建立多层次的提案管理组织系统，公司各级都有提案审查委员会和提案推进会，由各级行政负责人挂帅。提案活动的内容主要分为生产率提高、不良品减少、物流改善、库存降低、经费节减、企业改善等等。提案活动按照领导发动、收集、处理、奖励、总结的程序进行。公司采用标准的提案书来制订处理提案。

（3）使职工对参与提案始终保持发自内心的强烈愿望和主动精神。要教育职工不安于现状，始终树立积极发现新问题的意识，把参与提案提到为公司做贡献的高度来推崇和评价。一位名叫茂木铃的晒图女士说，她的一些提案绝大部分都是围绕她的复印图纸工作提出的，有的是她个人的提案，有的是她同别人合作的小组提案。提案的内容可谓丰富多样，煞费苦心。

有人问她为什么能不断地提出那么多提案时，她笑笑说：“我一年到头天天复印图纸，当然我对这项工作最熟悉，也最了解存在的问题。我每天都在问自己：这件事我能不能干得更好些、更快些、更省些？一发现问题，就想解决办法，于是一个个新的提案就产生了。送上提案，受领导表扬、同事尊重，感到很光荣、很自豪呢。”

员工的见识、智慧和专业技能中蕴藏着巨大的、有待发掘的价值。

## 91．用人宜虚心纳谏

员工都遵照命令行事，即使公司再大，人才再多，也不会有发展。

当公司或商店的规模，随着岁月愈来愈大时，其组织就会像政府机关一样，日渐趋于僵直硬化。因此，在不知不觉中就会有些不成文的陋规出现。比如，一般的社员有事要先向主任报告，而不敢直接去找科长；主任就要先找科长，不能直接找处长；科长要先找处长，不能直接找经理。像这样就很难发挥个人的独立自主性，连带的也使公司无法再做进一步的发展。

因此要想办法来防止这种现象。具体地说，就是要制造职工能直接向经理表达意见的风气，尤其是身为主管的人更有责任去制造及保持这种风气。一般的职工越过主任、科长、处长，直接向经理报告，决不会有损科长或处长的权威。

如果主管不具备这种胸怀，反而会使一般社员有所顾虑，这时候就是趋于僵直硬化的开始。

属下的意见或许没多大的价值，但其中一定也会有主管没想到的构思，这就要特别加以注意，并且弹性地决定采用与否。如果只是固执地相信只有自己的方针才是对的，那就无法步出自己狭窄的见解范围。惟有把属下的智慧当作自己的智慧，才能有新的构想，这是主管的职责，也是使公司、企业发达的要素。

还有，对于员工的提案，并不是要完全没有错误才采用，而是要多少采用一点。“这既是你的构思，那我就试用看看吧。”这种不完全摒弃的接纳态度，才能使员工勇于提出新的提案。公司再大，人才再多，若没有让年轻人自由发表意见、自主工作的机会，是什么也做不起来的。

那么，该怎样鼓励部属多提建议呢！

以借用智慧、充满感谢的心情倾听

为了公司，提案制度有存在的必要。对员工们的意见，不只是一味地“听听”而已，为了克服公司在业务方面的弱点，除了克服障碍及产生新构想外，必须有“借用部属智慧”的制度及认识。

假如有这种“借用智慧”制度存在的话，部属们自然会为公司贡献智慧，对提案者表示感谢。假使为一个提案专程召开提案审查会，或是只为提案找出弱点或毛病的话，永远不可能有好的提案出现。不论什么样的提案，只要有人提出来就心存感谢的话，营运的方法也会大不相同，而其部属也都会乐意地争相献智。

培养日常中的提案

有了这样的心情之后，假如一切都交给提案制度照样不曾产生好提案。当然提案的本意就是日常工作中上司与部属之间的关系。通过这种关系实行部属的培育指导，若能使部属产生对上司的意见、质问、异议、疑问、改善提案的话，实际上就是很棒的提案。而上司则需对部属创意工夫的奖励、业务的改善、克服弱点等视为理所当然。

要把提案制度当成补助手段

可惜的是，没有任何保障可以证明上司曾完全地担负这种责任，其中也可能出现压抑提案的上司。这种情形下，有必要经由第三者机构的途径。

即使上司对提案有促进的态度，也必须要有个对此提案有更正确评价、更有效活用的机构，而担任此工作的就可称为“提案制度”。也就是说奖励本来的提案，再在现实中加以改变使其更为活泼，意即让它通过“提案制度”的管道，达到互补作用的理想关系。

从日常生活当中培养问题意识

一般的提案制度通常只会催促别人提案，但对于应该针对什么问题来提案没有具体的说明。结果反而使提案沦为一种表面工作。为了去除这种弊害，上司对部属负有从日常生活当中培养问题意识的责任。但实际上因为各种“威胁”斩断了部属的意愿及创造性的例子相当多。

给予实际或研究的场所

某家生产公司在每一个制作所都设置一个创作室，里面放置着球盘、旋盘、研磨机、熔接机等机器，每一位员工都可利用闲暇的时间自由使用。只要是休息时间或下班以后都可以完全自由分解机器，重新组合。因为如此，此公司内部提案数量相当多，而且在质的方面也相当优异。

但是一般公司都因为订了太多如：不准碰机器、不准弄坏等繁琐的规定，员工自然而然就退缩，而失去对机器或工作关心的心情。这种公司产生不出好的提案来也是很正常的事。

对不平、不满也要表示欢迎

不要使部属压抑任何的不平或不满，必须加以重视，不论什么事都把他们当成改善提案的百宝箱是很重要的。假如真正寻求对公司有益之说的话，应该把这些当成改善的重点。

由员工的疲倦及对工作的倦怠等各种申诉中可以掌握到作业改善及注意安全性生产的重点。再稍加注意的话，可从厕所中无心的留言，掌握到以劳务管理为首要管理方法的改善要点。假如有这种态度，根本不需特意去提高士气，到处都可找到改善方向的动力。

对提出来的意见要马上有所反应

例如：员工们若有“这部机器需要修理”、“这里希望能这么做”、“这种事即使告诉上司也没用，反正他是不会管的”的心理，一定是因为上司平日的态度所引起的。对任何事情都要有马上下结论的能力，对上司来说是很重要的。

如果身为主管却怠慢了这种努力或责任，不仅提案，就连部属们的希望、意见也不曾产生，也就无法使组织达到充满活力了。

## 92. 员工意见要正确听取

比尔·盖茨指出：作为管理者，你所要做的工作只是宏观把握，高瞻远瞩，而不是关心那些具体的细枝末节。因此，你所决定的只是告诉你的手下去做什么事，至于具体怎样去做，你应该放心地由属下去思考，切忌不要搞独断专行，不管大事小事，什么都是自己说了算，那简直是管理者最大的禁忌。一个被剥夺了应该具备起码思考能力的员工，那就成了一个单纯的体力劳动者，而不是公司的一位具有可开发性的人才。要搞清楚，具体的工作是要求你的部下思考如何去努力做好并完成任务的，而不是你分内的事，千万不要越俎代庖，胡子眉毛一把抓。

你仅仅只是一个人，一个头脑，没有办法去帮助团体中的每一个人，每个人都有自己不同的方法、主意，你想把自己的做法渗透到每一个具体操作人员的手中，那是不可能的，也是要失败的。

你一个人的能力是有限的，而大家的合力是巨大的，如果仅仅按照个人的意愿去办集体的大事，那往往具有很大的局限性。所以，作为一个领导人，必须懂得发挥你的手下的作用，让他们提出好的构想，在某些具体操作的过程中，让他们充分发挥自己的思考才能，给他们思考的机会。

谁都知道，人多力量大。同样，人多智囊全，大家共同的主意远比某些个人的想法要全面得多。仅凭一个人的想法去办事，多有偏颇之处，如果你作为一个管理者却忽略了集体的力量和才智，那将是最大的损失。

所以，盖茨强调，管理者要给下属一个足够的思考空间和更多思考的机会。

善不善于纳谏，在某种程度上说，是决定一位领导人是否会成功的不可缺少的因素，同时这也会决定作为领导人会不会达到他一生中事业的最高峰。

属下的工作动机是多种多样的，来自他们的意见代表了不同层次、不同方面的各种情况，正确地听取他们的意见，营造一种民主的氛围，无疑会让每位员工都感觉到舒心，从而刺激工作积极性。切不可忽视这些至关重要、影响全局的因素。

更有人把善于纳谏上升为一种艺术。盖茨觉得许多管理者在这方面做得非常好。

麦克·米克是一家拥有近万名职员、年经营利润在四亿多英镑的跨国大公司。该公司的最大特点就是：善于听取属下意见，并以此闻名。该公司培养出一种民众决策的优良作风，那些重大的决策、未来的目标、政策或方案，甚至都有最基层的员工来参与。公司认为，那事实上是最有价值的讨论和对话。营造这样一种环境，是对属下的意见寄予充分的重视，因为公司的发展是众人的合力，大家的共同意见，才是公司发展的正确道路方向。

你有没有打算让你的属下成为你的智囊团的新成员呢？也许他们的某些构想将会对整个集体有用，但如果你不采用的话，那简直是一大损失，你是否考虑到把听取意见形成一种规定呢？这与设置什么意见箱、意见簿之类的做法是不同的，那些从某种程度上说只是一种形式主义，因为主管的人往往是不明了问题的真正之所在，所以是形同虚设，并没有起到什么效果。

盖茨认为，比较有收益的做法是：作为一个高层管理者，你应该经常拿出一些时间来同你属下的主要人物谈话，征求一些他们关于本公司的意见和建议。如果所得构想对公司是有益的，就应该提到议程上来加以考虑、讨论和实施。我们相信，一个迅速发展的公司，注重公司内部人才利用，发挥他们多方面的潜力，才会使公司健康有利地发展壮大。



## 93 . 激励员工的窍门

激励是调动人们积极性、创造性的一种好方法，激励在管理活动中具有积极的意义。通过对群体成员的激励，是提高群体活动效率的根本前提。概括说来，激励作用表现为：一是强化个人动机，从而强化个人行为，使其保持较高的工作效率；二是改变个体行为，使其行为符合领导活动目的；三是提高劳动者素质，使其不断提高思想觉悟，努力增加自己的知识，提高劳动技能；四是密切领导者和被领导者关系，培养团体精神，增强群体内聚力。

激励的方式和手段是多种多样的，世界现代知名企业管理者常用的主要有以下几种激励方法。

### 马斯洛的需要型激励术

马斯洛是美国著名的心理学家和行为科学家，他于 1943 年出版的《人类动机理论》一书中初次提出了需要层次论，1954 年他在《激励与个性》一书中，又对该理论和个性问题作了进一步阐述。

马斯洛认为，在千差万别的人类需要的表现形态中，存在着某些共同的需要，而且这些共同的需要按一定的规律呈层次状分布。

马斯洛首创人类有 5 种基本需要：生理的、安全的、情感的、尊重的和自我实现的需要。

生理的需求是维护生存的最基本的需要，包括衣、食、住、行、睡和性的要求等。

安全的需要是维护安全，摆脱失业和丧失财产等威胁的要求等。

情感的需要可以归纳为归属和社交等。

尊重的需要包括自尊和被人尊重。自尊指的是“在现实环境中希望有实力和有成就感，能胜任和有信心，以及要求独立和自由。”被人尊重是指“要求名誉和威望，可看成别人对自己的尊重、赏识、关心或高度评价。”自尊需要的满足使人产生一种自信的感觉，觉得自己在这个世界上有价值、有实力、有能力、有用处。

自我实现的需求是一种使人最大限度地发挥自己的潜能并能完成某项工作或某项事业的欲望。他写道：“自我实现的需要，指的是使他的潜能得以实现的向往。这种向往是希望自己越来越成为所期望的人物，完成与自己的能力相称的一切事情。”

马斯洛认为，这 5 种需要间存在着如下关系：5 种需要相互联系并按其“从低到高”排列成一个等级系列，但这种次序不是完全固定的，是可以变化的，也有种种例外情况。需要的满足是相对的，并不是一种需要完全满足后，高一层次的需要才出现。这 5 种需要中只要一个层次的需要相对地满足了，就会向高层次发展。需要的层次越高，满足的可能性愈小。同一时期内，可能同时存在几种需要，因为人的行为是多种需要支配的。但是，每一时期内总有一种需要是占支配地位的，这种需要称之为优势需要。下一个高层次的需要发展后，低层次的需要仍然存在，只是对行为影响的比重减轻而已。满足了的需要就不再是一股激励力量，“有机体只会为那些未满足的需要所组织”。当然，这种提法必须有前提条件，那就是，“假如我们只关心‘现实’激发我们的动机，而不是‘可能’或‘将来’激发我们的动机，那么满足了的需要就不再是激励因素了。”

### 奥德弗 ERG 激励术

ERG 理论是“生存——相互关系——成长需要”理论的简称。因生存、相互关系、成长三个英语单词的字头 E、R、G 而得名。它是美国耶鲁大学组织行为学教授奥德弗在大量实证研究基础上对马斯洛的需要层次论加以修改而形成的。奥德弗认为，在管理实践中将职工的需要分为以下三类：生存（existence）需要，包括生理需要和安全需要；相互关系（relatedness）需要，包括社交、人际关系的和谐、相互尊重的需要；成长（growth）需要，包括自尊和自我实现需要。

与马斯洛的需要层次一样，奥德弗的 ERG 理论除关于需要的分类外，还包括其他三个基本观点。各个层次的需要受到的满足越小，则这种需要越为人们所渴望。譬如，许多残疾青年因其身体有某些缺陷而常受歧视、得不到应有的尊重，所以他们往往对尊重需要比较敏感。较低层次的需要越是能够得到较多的满足，对较高层的需要就越渴望得到满足。如果较高层的需要一再遭受挫折，得不到满足，人们就会重新追求较低层次需要的满足。例如，成长需要长期受挫，有时也会导致人际关系需要甚至生存需要的急剧上升。在此，ERG 理论不仅提出了需要层次的“满足——上升”趋势，而且也指出了“挫折——倒退”的趋势。这一规律在管理中是很有启发意义的。

#### 赫兹伯格双因激励术

美国犹他大学管理学教授弗雷德里克·赫兹伯格认为，满足需要未必能起到激励作用，要看满足什么样的需要。他在 20 世纪 50 年代末提出一种新的“需要层次理论”——双因素论（或“保健——激励论”）。

这种理论把满足需要的因素分成两部分：一部分是“保健因素”，没有这些因素会使人感到非常不快，但这类因素再多也不会产生明显的激励作用；另一部分是“激励因素”，有了它们会使人感到特别满意，没有它们就会使人不求进取。赫兹伯格通过实际调研发现，尽管不存在绝对纯粹的保健因素和激励因素，但仍可从所有因素导致满足或不满足的频度上，把它们大致区分出来。例如：工作条件、工资、个人生活、地位、安全、同事关系等基本属于保健因素；成就、个人发展、晋升、责任感等，基本上属于激励因素。显然，前者对应于低层次的需要，后者对应于高层次的需要。在这个意义上，双因素论也是一种需要层次论。但应当注意，赫兹伯格采用的两分法有其独特性。它在管理上的意义是很明确的：

第一，提供充分的保健因素以消除不满，但不要以为这样就能明显提高工作的积极性；

第二，提供充分的激励因素才是从人的内心激发积极性的有效途径。基于这一理论，赫兹伯格开创了“工作丰富化”的管理方法。

#### 麦克利兰成就型激励术

美国心理学家麦克利兰提出了成就需要型激励策略。他认为人除了生理需要外，还有三种需要：权力需要、合群需要、成就需要。

##### 权力需要

指挥别人和控制别人的愿望。权力需要强烈的人喜欢“负责”，追求社会地位，追求对别人的影响，喜欢使别人的行动合乎自己的愿望。这种人希望支配别人和受到社会的尊重，而极少关心他人的有效行为。

##### 合群需要

指追求人与人之间的友谊和密切关系的愿望。合群需要高的人，喜欢合作环境胜过竞争环境，处理冲突时往往倾向于调和折中。

##### 成就需要

是指一个人完成自己所设置的目标的愿望。成就欲望很高的人，关心成就比关心报酬更重要。高成就需要的特点是：有强烈的承担个人责任的愿望去寻找解决问题的方案；倾向于设置有一定程度困难的成就目标并冒相当的风险；强烈希望获得工作绩效的反馈；一心关注着工作和工作的完成。另一方面，低成就需要的特点是，喜欢工作的冒险程度低和工作大家平均责任。

成就激励的培训的四个环节：

教育受训人员怎样像有高成就需要的人那样思想、说话和行动。

激励受训者为自己设置较高但又是能实现的工作目标。

给受训者有关他们自己的信息，以提高学员的自我认识水平。

交流彼此的希望和担心、成功和失败的经验教训，从激励人的共同经历中创造团结互助

的气氛。

#### 弗鲁姆的期望激励术

期望激励策略是美国心理学家弗鲁姆提出来的。他认为一种激励,其所具有的作用的大小取决于两方面的因素,一是期望,二是效价。所谓期望就是指对某种激励因素所能实现的可能性大小的预期;效价,是指这种激励因素实现对其本人的价值大小。公式表示为:

$$\text{激发力量} = \text{效价} \times \text{期望}$$

从这个公式可以看出:某种激励如果期望值很大,即可能实现的概率很大;如果实现则对于人效价又高,那么,这种激励的潜在作用就很大。如果期望与效价二者之间有一个为零,则激励作用也将消失。

弗鲁姆认为,根据人的期望模式,为了有效地发挥个人的生产动机,需要处理好三种关系:

努力与成绩的关系。

成绩与奖励的关系。

激励与满足个人需要的关系

#### 洛克的目标激励术

所谓目标,是指行为的目的或指向物,是与满足一定的需要相联系的客观对象在主观上的超前反映。在组织或企业中,常见的如绩效标准(产量、质量、定额、任务、期限、预算等)。既有物质或有形的目标,也有技术级别、文化水平等精确或无形的目标。目标理论,或更精确地说目标设置理论,认为目标是引起行为的最直接动机,设置合适的目标会使人产生达到该目标的成就需要,因而对人具有强烈的激励作用。最早提出这一理论的是美国马里兰大学心理学教授洛克,他和他的同事通过大量的实验室研究和现场试验,发现大多数激励因素(如奖励、工作评价和反馈、期望、压力等)都是通过目标来影响工作动机的。因此,重视并尽可能设置合适的目标是激发动机的重要过程。

洛克等提出,任何目标都可以从下面三个程度来分析:

目标的具体性,也即能精确观察和测量的程度;

目标的难度,也即实现目标的难易程度;

目标的可接受性,指人们接受和承诺目标或任务指标的程度。

大量研究表明,从激励的效果或工作行为的结果来看,有目标的任务比没有目标的任务好;有具体目标的任务比空泛的、抽象性目标(如越快越好、越多越好、尽量干好)的任务好;难度较高但又能被执行者接受的目标比没有困难的目标好。换言之,合适的目标,也即具体的、难度较大而又为人们接受的目标所具有的激励作用最大。许多学者认为,遇到难度很高或复杂庞大的目标,最好把它分解为若干个阶段性的目标,也即子目标。通过子目标的逐一实现,最后达到总目标。这是完成艰巨目标的有效方法。当然,在实现总目标的过程中,必须经常能通过反馈了解子目标进展的情况。最好的行为进行奖励,也不排除必要的惩罚方法。

运用强化方法应注意如下几点:

必须使组织成员懂得,奖励是随其表现而定的;

好的表现如果长期得不到奖励,就会出现劣化趋势;

维持激励作用的最有力的强化方式,是所谓“可变比例的强化方式”,即出现一批(而不是一次)好的表现便给予一次奖励,但并不限制一批好表现的数量;

当必须惩罚一个人时,不光要责备他,重点在于讲明白错在哪里,怎么改正便可以赢得奖励。

奖优罚劣并不是洛克的发明。它作为一种基本的管理、教育方法,在全世界任何一个国家都得到了普遍采用,并且可以追溯到人类文明史的早期。但是,现代的许多管理学家都认

识到，这种外部刺激、外部激励的方法，未必总是有效的，更不是惟一的有效的办法。他们指出，这些方法虽然许多情况下都能见效，但容易导致“依赖性”的行为。推一推动一动，不推就不动，不利于发挥首创精神。赫兹伯格关于保健因素和激励因素的区分，至少在一定范围内，清楚地说明了这一点。他形象地比喻说，外部激励相当于给组织成员们“充电”，只有经常充电，组织成员才有工作动力，而且是被动地工作。为了使组织成员主动地、创造性地工作，要让他们具备不用充电的动力——发电机，这就要设法让组织成员从内心深处热爱工作。组织行为学家大多持有类似的观点。

#### 亚当斯公平激励术

美国心理学家亚当斯于 1963 年前后提出了公平理论。他认为，报酬的多少固然对人的激励大小有关，但人的工作动机不仅受其所得的绝对报酬的影响，而且更重要的受相对报酬的影响，即人们总是进行“投入”、“产出”之比。所谓“投入”，是指一个人对自己的条件如毕业早晚、工龄长短、教育水平高低、技术能力大小等等的估计，也就是他所付出的“资本”是多少。如果他自己对自己估计高，那么他认为自己“投入”多。同时，又把个人工资多少、级别高低、受重视程度等等看成“产出”，也就是他所得的报酬如何。在比较的时候，如果个人认为“投入”与“产出”相符，就是公平感，而心情舒畅，努力工作。否则会感到不公平，产生怨气。在比较的时候，人们还会将自己的“投入”、“产出”比例同其他人的“投入”和“产出”比例相对照，如果出现自己的“投入”和“产出”比例与他人不相符，也会产生不公平感，引起怨气。当人们有了不公平感，可能采取下面的五种对待方式：

重新认识个人的“投入”与“产出”比率，甚至于以一种自我安慰的方式来解释，求得心理上的解脱；

采取行动改变他人的“投入”与“产出”比率；

努力改变自己的“投入”、“产出”比率，消极怠工，减少投放或要求增加产出；

改变比较的方法，换一个人进行比较，求得主观安慰；

采取不正当的方式发泄不满，发牢骚，造谣中伤别人，制造人际矛盾。

#### 信任原则激励术

“信任就是力量”，“信任就是最高的奖赏”。信任是对群体成员价值的一种肯定。人们在受到信任后，便会产生荣誉感，激发责任心，增强责任感。尤其是当领导者给予的信任与个人的意向、兴趣、爱好相吻合时，下级工作起来就会“虎虎生风”，工作不再是一种负担，而是一种享乐。就能以此激发起人们的更大积极性。要在下级的心理上建立起一种被信任感，相应上级是信任他们的，为此领导者必须对所有的下级一视同仁，“一碗水端平”，不能有亲有疏，有远有近。即使是犯了错误的后进者，也潜在地存在着一种想使自己好起来的愿望。

领导者的责任，就在于利用人们求好向上的心理，加以正确引导，激励他们前进，使下级的积极性能充分地发挥出来。

美国休一帕公司对职员非常信任。公司对雇员的信任程度很鲜明地体现在它的“实验室库房开架政策”上。所谓开架政策就是工程师不仅可以自由出入库房取用物品，而且鼓励他们的重要部件带回家供个人或家庭使用。

这样做的理由是不论工程师拿这些重要部件或设备干什么，不论是否与他们的工作有关，只要他们在这些重要部件或设备上动脑筋，或者在公司或者在家里，他们就会学到东西，从而加强公司的技术革新实力。据说，有一个星期天，公司领导者休利特去巡视工厂，发现那里的实验室库房区上了锁，于是他立即跑到维修班，拿了一把螺栓切刀，亲自动手将挂锁切下来。星期一，上班的职员读到了留下的字条：“永远不要将此门上锁，谢谢。休利特。”

正是这种做法，使公司的职工献身于共同的事业，他们的立场、态度和方法达到了很高程度的一致。

#### 冒险精神激励术

卡耐基说：“抓住机会！人的一生充满了机会。走得最远的往往是那些敢作敢为的人。”

要想把低业绩的管理方法改造成为愿意冒险的方法，是创造一种大气候，提拔、奖励和支持敢于冒险的人，并且给他们从错误中学习的机会。

既庆祝成功，也庆祝失败。显然，最高的奖励和表扬应该给予那些担了大风险并取得成功的人。但是，“胜败乃兵家常事”。如果下属全身心地投入某项工作，最后却一败涂地，这种时候他们最需要的是支持和激励。

奥里·艾达冷冻食品研究部每当一次新的试验彻底失败的时候，都放炮以示庆祝，用这种方式鼓励探索和冒险。领导者懂得，搞研究是一项时刻冒着失败危险的差使。开始有许多好主意，但经过试验后常常只有少数的几个好主意行得通。每当一个研究项目走进了死胡同，他们便当机立断，放一炮，开始大笑几声，接着试验另一种想法，这样有助于创造一种积极的气氛，雇员仍能够继续尝试，继续探索从而得到提高。

聪明的错误是为取得进步所付代价的一部分。一个错误仅仅意味着某人停止空谈某事，并已开始付诸行动。无论何时，如果你想取得长足的进步，事先都要做好向后退几步的思想准备，重要的是从自己的失误中得到启发，继续尝试以求改进。

不让自己或者其他人在比较小的风险上浪费时间。取得巨大成就的人干的都是大事情。而当你试图做大事的时候，你就要冒着大错的风险。假如哥伦布做环球航行时半路折回，没有人会责怪他，但今天也不会有人记得他。

鼓励聪明的冒险，不鼓励愚蠢的蛮干。冒险的全部目的在于：创造素质更好的人员以提高生产和服务，而不是创造蛮干的人。聪明的冒险需要具备以下几个重要的条件：

树立一个目标，没有明确目的的冒险是不该冒的。

一旦决定去冒险就应全力以赴，确信成功并消除后顾之忧。

考虑到可能带来的最坏结果，并确认自己承受得住。

权衡一下这次冒险的利弊得失，聪明的冒险总是得大于失。准备一套备用方案以防事情变糟。

损失要有一个限度，假如事情不妙，在损失过重前赶紧撤出。如一位哲人所说：“假如你眼看就要输掉和老虎的拔河赛，在老虎抓住你手臂之前赶紧松开绳子，你可以为自己另找一根绳子。”

从所冒的风险中得到放松、享受，并从中获得教益。成功的生涯既需要勇气，又需要乐趣。

#### 创新精神激励术

约翰·安德鲁·霍尔摩斯曾提出警告：“千万不要对一个年轻人说某某事办不到。上帝可能已经等了几个世纪要这个不知天高地厚的人来做此事。”里科弗曾说：“任何组织机构都必须设法为那些内向的、倔强的、具有创造力的人创造一种有利的环境。这些人是现状和常规的天敌，他们时刻准备打破陈规陋习，推出更新、更好的工作方法。然而，那些富有创造力的人，他们所产生的想法又往往被无情地驳回。”

要建立一个创新的氛围，主要有以下因素：

创造一种轻松的、非正式的工作环境。

容忍失败。创新是极富挑战意识的游戏，多数想法不能成为创新，而多数创新又是不成功的。经过多次失败才通向成功。

鼓励竞争。研究和实际工作经验都得出了相同的结论：竞争能带来创新。心理试验表明：竞争能够使大脑能量输出增强 50% 或更多。组与组之间的内部竞争是鼓励创新的好做法。例如，美国 IBM 公司针对同一课题让若干小组进行攻关，看哪一组能够拿出最佳方案。竞争意识及其挑战使人们情绪高昂，由此可促进新思想。

对成功的创新要以盈利分成。大多数基础研究和开发部门的职工都被强迫签订了把自

己的发明专利权转让给公司的协议。每当一项革新产生时，雇员得到的只是名誉奖章，或者几百元的“小费”，而领导者则从革新中得到大数额的盈利。假如你是那位革新的人，你的积极性会受到怎样的影响呢？要使人们继续保持革新的积极性，就要把盈利按一定比率与革新者分成共享。例如电视节目的制造商把节目盈利的10~15%付给节目设计人。

支持狂热的人。彼得·德鲁克曾写道：“就我所知，有所成就的人往往是那些身怀使命、狂热执著的人。”每项重大发明的背后都有一位执著的人，他被一种力量驱动着，使自己的梦想得以成功。他们是一些有的放矢的人，并且用自己的意志力把箭射向目标。前面提到的那个被IBM公司解雇后仍坚持探索的人就是一个生动的例子。

狂热型的人通常不适用组织模式，他们常以自我为中心，容易引起人们的反感；他们缺乏耐心，排斥异己，让人心烦意乱，人们很难与他们共事——而这恰恰是他们的优势。精明的领导者绝不会忽略这些人，并会通过庆祝并奖励他们的成就，在处境艰难和遭遇失败时给以精心照顾，使这些狂热型人员的才能得到更好的发挥。

创新人人有份，每人至少确定二项革新目标，并规定完成目标的最后期限。要充分利用那些最频繁地接触某项工作的人，因为他们对这项工作的改进通常能拿出最好的主意。创新就像打高尔夫球——善终者胜。

让人们都了解创造性思维的基本知识。出主意的能力可以通过实践或者利用一些简单的技巧加以改进和提高。

对现状和假设提出质疑。有人问爱因斯坦最喜欢给理工科学生什么忠告？他回答说：“我将请他们每天花一小时时间推翻别人的观点，同时想出自己的观点。这件事做起来很难，但会大有所获。”

从其他想法中寻找可供效仿的相似点，并把它们用到正在对付的难题上去。例如，电话的研制是仿效人的耳朵；照相机是仿效人的眼睛。

要认识到，所有新思想都是旧思想的更新组合。克拉伦斯·伯宰去加拿大，吃了些冰冻后又化开的鱼，便由此产生了兴办食品冷冻业的念头；本杰明·富兰克林对调换眼镜片感到厌烦了，于是他把两片合一制成了双光眼镜。

采用不同的参照系数。所谓创造力就是使新鲜的东西看起来熟悉并使熟悉的东西看起来新鲜。伍德逊·威尔逊说得很好：“创造力是人的另一双眼睛。”又如马克·吐温所说的：“人仅仅是上帝在一星期工作后感到疲劳时才创造出来的吗？”这都是新视角的例子。

密切注意你的预感。一种预感常常源于储藏在潜意识里的事实。问一问自己：“是否有可能我已经获得了关于这个问题的信息而自己还没意识到？”果真如此的话，你的预感也许很灵验。创造力和灵验的预感常常并行不悖。

## 94 . 激励员工的方式

激励有它特定的运行规律。要达到受“激”而“励”的功效，首先应掌握和认识激励的分类，有针对性地统筹运用。在此，我们根据企业在生产实践中的探索，概括地归纳为下列主要类别：

### 精神激励

精神激励是一种深入细致、复杂多变、应用广泛、影响极大的工作，它是领导者用政治教育、倡导企业精神，培养有理想、有道德、有文化、有纪律的新型职工队伍的有效方式。比如在企业各级组织中开展有领导的竞赛评比活动，能有效地统一集体与个人的目标，以激发人的团结协作的整体积极性，提高工作效益。它能增高人的智力效应，启迪丰富想像，发挥创造性，它还能促使人的感觉、知觉敏锐准确，注意力集中，提高操作能力。开展竞赛，还能提高产品生产的数量与质量。团体间的竞赛评比，能缓和人际矛盾，增强集体荣誉感，

积极为集体作贡献。企业的精神激励任务，就是决策人善于发挥先进职工的进取奋发精神的作用，在给予他们鼓励的同时，帮助他们从各方面消除消极影响，以使大家的积极性得到最大的发挥。

#### 情感激励

情感是人对客观事物所表现出的一种感觉的态度。它能反映人对事物作用后的善恶倾向。如企业领导对职工的关心和信任，把集体的温暖送到他们身边，可以激发他们对企业的热忱和本职工作的责任，强化他们的企业主人翁感。情感激励的形式是多种多样的，从帮助解决生活与工作上的实际困难，促进他们积极上进，从兼做社会义务的服务到政治上的进步，从另一个角度给予激励，促进工作效益。总之，企业的决策人要想达到激励决策的作用效果，应把情感的激励贯穿于激励的全过程，把对职工的情感直接与他们的生理和心理需要有机地相联系，并力求他们的个人愿望实现，使之情緒始终保持稳定、愉快、兴奋的状态，以促进工作效益的高水准。

#### 物质激励

追求生活的需要，是人生存的本能。它在客观上是体现在物质需求的基础上。在需求合理、情况可能的前提下，企业从具体实际出发针对不同性质的需要特点，引导他们对目标需求所肩负的责任及工作效果的客观认识，不要超越客观现实，把需要放在现实的基点上。物质激励在政策上要注重向一线、科技和有突出成绩的人员倾斜，以适当的物质手段来刺激工作人员，以唤起人们对欲望目标的向往和追求，并激发人的上进心，促进人们对自身社会价值的认识。与此同时，物质激励的作用要放在思想品德和道德情操的培养重点上，立足点则要放在激发人的主观能动的持久性上，才会有更好的功效。因此，从这个意义出发，要把物质激励和精神激励有机地结合到一起。

#### 民主激励

在企业中，每个员工都充当一定的工作角色，但都是处在公平、协调、尊重、平等的人际关系中共事。就是企业管理领导者也应是在支持、引导、启发人的工作自觉性中施行监督控制。民主管理是企业的本质，因此，企业应在集中管理的体制原则下体现最大限度的民主，维护和尊重工人主人翁的地位。在企业中，即使是有不符合整体利益的行为，也应当以纪律和制度来减少和消除其实现利益的可能机会。

俗话说得好“遣将不如激将”。换在企业里面，这句话的意思就是：命令下属去做某件事，不如激励下属去做某件事。

部属好比一块原石，领导者必须“雕琢”它，让它有价值，变成美丽的东西。“雕琢”就是“激励”的同义语。

有人说：“过度的压力可以让天才变白痴。适当的激励，却可以让白痴变天才。”这句话可真是一针见血，直接道出激励力量的伟大。

#### 榜样激励

榜样是人的行动的参照系。作为主管人员应该建立起科学、合理、吸引人的“参照系”，把人们的行为导向实现组织目标。我们知道，“榜样的力量是无穷的”，说的就是这个道理。曾有这么一个例子，公司的职员甲经过一段时间的情绪低落，突然变得工作积极认真。主管找他谈心，才了解到原来他在一次因公出差途中，经过母校，听说几个大学同学，有的出了重大科研成果，有的成为模范人物，有的走上了领导岗位……这事对他触动很大。主管及时地用这些榜样来鼓励他，甲后来果然干出了一番成绩。当然，榜样不是僵死的“样板”，也不是十全十美的圣贤，而是在人们的群体行为中孕育、成长起来的，被群体公认为思想进步、品格高尚、工作出色的人。只有这样的榜样，才能受到大家的敬佩、信服，因而也就具有权威性。那种仅凭主管人员的好恶，人为拼凑、拔高的榜样，不仅起不到激励作用，反而会引起人们的反感，挫伤大家的积极性。

### 荣誉激励

荣誉,是社会或组织为表彰个人或单位做出的优异成绩而授予的各种光荣称号。它表明一个人的社会存在价值,在人的精神生活中占有非常重要的地位。拿破仑主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”,他非常重视激发军人的荣誉感。为培养和激发官兵的荣誉感,对于立了战功的官兵,在加官晋爵、授予勋章时,拿破仑总要在全军广泛地进行通报,激励所有官兵为荣誉而勇敢战斗。IBM公司的“100%俱乐部”与“鹰奖”也是成功运用荣誉激励的例子。

### 评判激励

评判激励也属于精神激励,分正面评判激励或否定评判激励。评判是对人的某种行动做出一定的反应,如肯定的奖励、表扬,或否定的惩罚、批评,以及什么都不做的“沉默”。运用评判激励要遵守求实、及时、中肯的原则,要根据人的需要的不同层次和同一需要的不同阶段,依据正确的价值观和标准,给予不同类别的评判。比如一个表示赞同的点头,一个含义深刻的手势,一次赞许的微笑。引导员工分清什么是正确与谬误、什么是高尚与卑微、什么是光荣与耻辱、什么是美与丑,从而影响人的行为,追求光明、进步、高尚。

### 逆反激励

这种方法并不直接从正面鼓动人们去实现某项目标,而是向他们提示或暗示与此目标相反的另一结果,而这种结果正是他们无法接受的,从而使他们义无反顾地向着既定目标努力。逆反激励是一种更具有艺术性的激励方法。使用这种方法时,一定要先仔细分析清楚希望实现的目标是什么,如果这一目标没实现,会出现哪种后果,出现这种后果对下属,对公司会有什么后果。如果不慎,很容易弄巧成拙。

### 许诺激励

许诺激励是通过适应下属的心理需要来激发下属积极性,从而实现工作目标的一种激励形式。许诺通常采取公开许诺和个别许诺两种形式。公开许诺是指在公开场合主管向下属进行的许诺。个别许诺是指主管私下对某人进行的许诺。许诺必须运用得当,才能达到激励下属的目的。

### 知识激励

是指通过及时提供必要的知识和信息的一种激励方法。在知识和信息爆炸的今天,任何一个人,如果不能进行必要的知识更新,无法吸取可靠的新信息、新情报,那么,他们知识结构就会老化,创造力就会逐渐衰退。因此,及时地为“各类人才”提供知识激励,不失为当代用人的一个好方法。比如,定期安排员工进大学进修深造,参加各类讲座、培训班,建立与外界畅通的信息交流,安排一定时间让员工自修学习等等。

## 6 智慧关系用人术

### 95.“裙带关系”用人术

每个人都知道,银行是储蓄金钱的地方。但你知道,有另一种比钱更有价值的东西储蓄在官场里,这种东西就是由“裙带关系”所代表的官场人力资源。在这个关系银行里,你可以轻而易举地找到与权力的联系,例如某某侄子是行长可以批贷款,某某的儿子是人事干部可以调动工作。人们就是通过这种“裙带关系”来为自己谋求各人私利的。

政治联姻术是政客们为加强政治权利而进行联姻的重要方法。刘伯温指出,山中的树木能够活百年千年以上者,其根系无不盘根错节,人地百余尺,而独木不成林,各种林木相互盘结支撑,才可荫庇成林,做官为政也是如此,没有联系紧密的政治联盟和政治联姻就难以



维持帝王的长久统治。

清太宗皇太极去世后，立儿子福临为太子。福临为皇太极及孝庄皇太后所生，因而保护儿子的皇位就成了孝庄皇太后的终身使命。但是，由于当时多尔衮的权势异常强大，被命为摄政王，处理朝政，并时有觊觎之心，使得福临的地位有不保之虞。

在福临羽翼未丰之时，孝庄皇太后首先考虑的是如何保全儿子的性命。惟一的选择，只有以嫂子之身下嫁小叔多尔衮，以此进行牵制。为了对付面临的危局，保护皇权不至旁落，孝庄皇太后以自己的风情和柔媚向多尔衮展开进攻。以孝庄皇太后的美貌，多尔衮实难拒绝，于是，二人终结为秦晋之好。

这段政治联姻，使多尔衮被控制在孝庄皇太后手中，多尔衮纵有篡位野心，也慑于压力下孝庄皇太后的监视而无法有过分的行动。

后来，福临渐渐长大，身边已有了自己的心腹，培养起了自己的势力，为了彻底消除身边的隐患，孝庄皇太后终于不顾与多尔衮多年的夫妻情分，派人将他杀掉。至此，迎来了顺治帝长达 11 年的统治。孝庄皇太后对付多尔衮的这一招，利用的恰恰是皇亲国戚之间的复杂人际关系。

## 96 . 善用各种不同的关系

一个好的泥瓦匠能把一对看着平常的石块砌成宫殿，因为他对石头有使用的经验，一个用人高手也能把一个看似平常的人才塑造成杰出的人才，因为他有使用人的经验。

唐代李封任延陵县令时，凡官吏犯罪，他不加杖罚，只命犯罪者戴一顶青绿色的头布以示耻辱。按所犯罪过的轻重，罚戴不同的天数，天数满了就将头巾解掉。只要谁戴上这种头巾，都会觉得是奇耻大辱。于是他手下的官吏们便互相劝勉，都不敢犯法，这样一来，李封在职时，虽然延陵县没有处罚过一个官吏，而延陵县的赋税却比其他县都完成得好。李封的做法今天当然不可能实行，但是他根据人人都有自尊自强之心的天性，激发人们的自尊之心，事实证明这一谋略还真大有用武之地。

你是什么人，这个问题你仔细想过吗？好好想一想吧，想得清楚明白了，也许从此以后，生活对你来说就是另一番感受了。

有一个著名的银行家，在他上班的路上，一天到晚都蹲着一个乞丐，乞丐前面放着接受别人施舍的小盒，在他的脚边还放着一小堆铅笔。但所有给乞丐小钱的人，都不会去拿他的铅笔。而著名的银行家每次经过这里时，往盒里丢过钱后，从不忘跟乞丐要一支铅笔，并且对他说：“你是一个人才呀！而我是从不做亏本生意的。”

某一天，那个佝偻于街头的乞丐不见了。随着时间的流逝，银行家也渐渐地忘掉了这个乞丐。可是，银行家有一天走进一座商业大厦时，在某个商店里发现了那个乞丐。乞丐看到银行家后，激动地说：“我总是期待着能够再见您。今天，我能坐在这儿，全是托了您的福啊。那时，您总是对我说：‘你是个人才呀！’听了您的话，我才开始想到我确实不该是要钱的乞丐，而应是个人才。于是，我开始卖铅笔了，卖了很多很多。谢谢您，是您教了我自尊，使我意识到我自身的价值。”

这个故事中，一个沦落街头的人只因为银行家的一句话就改变了对自己的看法，便成功地开始了一种新生活。他得益于著名银行家对其因势利导的鞭策，但当我们自己懂得了这个道理之后，就不必等待外界的点化了，自觉地思考便可见到希望的曙光。

在许多工作中，由于工作的特殊性要求人们相互配合以达到提高效率的目的。公安侦破工作正符合这一特性，美国电视片《神探亨特》在中国放映时，济南铁路公安局的领导们大受启发，认为像亨特、麦考尔那样搭档组合颇有道理，值得“洋为中用”。于是从 1990 年起，在徐州铁路刑侦大队试行两人一组，根据破案多少，破案质量评奖的办法。结果，徐州一线

刑警当年破案比 1989 年多 1.5 倍，其中大案大破两倍。后来开始在全局推广，破案数量一下子跃居全路之首。过去踢球扯皮，诿过争功的现象一扫而光。通过这种方法之所以能够提高公安人员的办案效率，安全是由于它符合公安工作的特殊性，调动了办案人员的主观能动性。

## 97 . 同学情义用人术

几乎每个人的前半生中都有 10 年以上的学习经历，从小学、中学到大学，与我们同班同校的，可称为同窗情义的人何止几百。这些人与我们有着共同的记忆，共同的经历，共同的成长环境，这一点就决定了同学之间是最能相互帮助、相互协作的。正如毛泽东同志在一首词中说：“恰同学少年，风华正茂，书生意气，挥斥方遒。”

在早期，同学关系是非常纯洁的，不可能发展为长久、牢固的友谊。因为在学生时代，人们年轻单纯，热情奔放，对人生对未来充满浪漫的理想，而这种理想往往是同学们共同的追求目标，曾几何时，彼此在一起热烈地争论和探讨，每个人的内心世界都袒露在别人面前。如同学之间朝夕相处，彼此间对对方的性格、脾气、爱好、兴趣等等能够深入了解。因此，在同学中最容易找到合适的朋友。

走入社会后，为什么同学的情义越来越淡呢？这一方面取决于各自的变化，不同的工作环境和经历，繁忙的工作节奏以及相互攀比和不平衡的心态使得许多人不愿意再去重续同学旧情，同学之间视若路人的情况也是时有发生。

然而，你也许忘记了这样一个事实：对有着十几年情感基础的同学关系不加以利用可能是一种巨大的浪费。而这种浪费也有可能使你的人生变得更加苍白无力、闭塞和狭隘。现在，让我们具体来谈谈在同学中寻找和建立朋友关系的做法，通过下列两种方法来加以说明。

其一，寻找新的共同点。同学间虽然彼此的工作领域不同，但可以将焦点对准于目前的现状。原则上，只要拥有进取心、且正在奋斗中态度积极的人即可。即使对方在学生时期与你交往平淡亦无妨，你必须主动地加深与其交往的程度。如果你很幸运地找到凡事均极热心的对象时，就更易于与其建立已有基础的良好关系了。

其二，建立新的合作关系。以一种崭新的角度去评估过去的交往的同学，或已经很久没有联络的同窗好友，在目前的职业和交往的活动范围内，也许能够找到新的共同点呢。另外，在运用前述方法的同时，你还可以利用同学的交往将交际圈扩大到同学朋友以及同学自己交际的圈外去进行。

## 98 . 知己善人很重要

领导用人最重要的是什么呢？是知人善任的本领。1977 年 12 月，叶剑英同志曾指出“要做到‘知人善任’，所谓‘知人’就是考察、选准干部。所谓‘善任’，就是正确地使用干部。只有‘知人’，才能‘善任’”。

古时候，酈生是个很有才智的儒士。在逐鹿中原的乱世中，酈生观察起义众将，察其言行，都不能成气候，没有一个值得为之效力，于是深居藏匿。他后来主动要求人传话使能投在刘邦的麾下，主要是因刘邦平易近人，能采纳计谋。因平易近人，则能团结人，可以与之相处；能采纳计谋，自己的才智才能发挥，辅佐他以成大事。酈生并没有知错人，择错主，尽管一见面，刘邦傲态毕露，又破口骂他是贱儒，可是当心请教。酈生一献取陈留之计，刘邦立即采纳执行。这就是知人善任的表现。

知人善任，还意味着领导人懂得人才的基本规律和运用策略。

明朝皇帝朱元璋取得政权后采取的是“老少参用”的方针。他考虑的是“十年之后，老者休致，而少者已熟于事。如此则人才不乏，而官吏使得人。”显然，朱元璋这里主要考虑的是执政人才的连续性、后继有人问题。老少互补对做好工作，包括开拓思路、处事稳妥、提高效率等都具有重要意义。

随着现代科学技术的发展，很多研究、攻关项目是需要体现“多边互补”原则的，这里既有知识互补，又有能力、年龄等方面的互补。这样的人才结构，常需“通才”领导，使各个人才因此各得其位，各展其能，从而和谐地组织在一个“大型乐队”中。

这是一个多边综合、多边互补的关系。所以用人光靠人才各自的努力是不行的，而领导人还应懂得将人才组织起来运用的道理。

## 99．君子可增强企业凝聚力

君子是这个社会的榜样，他们光明磊落，他们堂堂正正。对于这些君子，可以将他们作为日常工作和学习的榜样而示范给大家，这样，就容易使企业内部上下一心，从而提高员工的凝聚力。

（1）积极的心理。人有一个积极的心理状态，遇到同事进步，会觉得自己又多一个学习的榜样；遇到同事失误，会产生同情、自责和帮助的心理；面对平凡的工作，总能产生极大的乐趣，觉得天地广阔，大有作为，如此等等。这种人脚下的路往往是宽敞的，办事的成功率是很高的，同时，这种人的缘关系也是很好的，同其上司也最能保持一致。

（2）工作尽心尽力。凡是尽心尽力的部属，工作上首先都会有一个切实可行的计划和实施计划的具体方案；知道应该让上司在什么时候，在什么问题上面出面支持自己，而不是事无巨细地陷入上司于事务圈子；敢于在上司即将出现失误的时候，据理力争，做事有股不达目的誓不罢休的狠劲；从不随大流，更不做那些花里胡哨的表面文章；当个人利益和集体利益发生冲突的时候，会无条件地去服从集体的利益。

（3）适度的自尊心。自尊心人皆有之，过弱则表现为自卑，过强则表现为高傲。自尊心过弱，但里边内含着谦虚，只是谦虚过了头，达到了自卑。同样，过强的自尊心也内含着自信，只是自信过了头，达到了高傲。适度的自尊心，表现出了谦虚和自信的有机结合，有才的部属，加上有个适度的自尊心，他们干起事来必定是左右逢源，如虎添翼，成功是把握之中的事。

（4）不搞阴谋活动。

（5）有宽广的胸怀。凡是心胸宽广的人，与家人相处，则家人和睦，老少皆乐；与同事相处，则能将心比心，友好如兄弟；与下属相处，则爱人之心厚之，上下一致；与上司相处，则善于理解上司苦衷，能够忍辱负重。一句话，人际关系可以保持最佳状态。

## 100．巧借他人之力

借用别人的力量去影响和指挥别人的行动的人，是用人的高手。在军队中，借用力量的达到个人目的通常是将军、副官以及高级军官的夫人。在商业和矿工企业中，借用力量的达到个人目的通常是老板的秘书、医生的助手、律师的接待员、某位实业家的七大姑八大姨等各类亲属。

借用别人的力量的人并不难，由于他们没有实力去达到自己的目的，他们就不得不利用别人的地位和力量。借用别人力量的另外一种惯用的手法是喜欢发布他们并有权力发布的命令。接受命令的人执行之后才发现引起了不少的麻烦。他们经常说：“这是老板的要求”，“这

是老板让你们做的”，“这是总经理让我告诉你们的”之类的话，你就得警惕了。

防止这种情况发生的最好方法是按照下面这条简单的规则去做：绝不要从你的权力线之外的任何地方接受命令。

如果你的上司告诉你做的事情你就做；如果你的上司的上司告诉你做的事情你也做，但是要保证让你的上司知道这件事。如果是其他，命令你做什么，你就当作耳旁风，而且你还要告诫他，如果你听从了他的指挥，你就会永远受辖于他。你要记住，当现在的权力结构发生变化时，那种借用别人的力量做事的人就会逃之夭夭，当他们的权力来源不复存在的时候，他们也别无选择。如果你平时就迎合或者迁就他们的话，你能不受到牵连吗？

## 101．用人要宽容大度

用人高手所以必须有知人善任的素养，是因为用人者的基本职责之一是选好用好人才，要能调动各类人员的积极性和创造性，一起来实现目标。所以对一个现代领导者来说，强调知人善任有特别重要的意义。

所谓知人，就是要知人之所长和知人之所短。所谓善任，就是要用其所长而避其所短。知人才能善任，善任才能发挥人的潜力和积极性。

当然，识人又是困难的。因为人的一切并不都是赤裸裸地直接表现于外的，人可以掩蔽自己，可以伪装，可以给人以假象。因此，要知人不但要听其言观其行，还要由其外而人其内。这就要求知人者要细心，要冷静，要有经验，要有考察的时间，而不要简单轻率的给人做定论。

宽容大度是善任贤才的一个重要条件。没有容人之量是成不了好的用人高手的。“宰相肚里能撑船”，是一条历史经验的总结，是保证能用人之所长、使人尽其才的一个重要条件。用人不疑，容人之短，愿听逆耳之言，是宽容大度的不同表现。

例如著名的 IBM 公司就很重视人才的培训。对于有能力的人才，他们一方面知人善任，将他们选拔出来，另一方面又给他们培训和提高的机会，让他们真正适应工作需要。IBM 的培训计划极其成功。大多数 IBM 学员经过严格、长时间的培训和激烈的竞争，获得了茁壮成长。

IBM 招募的那些杰出人才，都具有高度的上进心，在正式的培训计划中，这些人都希望能大显身手，充分表现自己，以期日后得到更高的工资、更好的职位和更大的成就。

创造出了人才，IBM 也懂得正确使用人才。

就拿被称为世界最杰出的十个销售员之一的巴克·罗杰斯来说，他也是从培训开始，然后一级级向上获得提升的。开始他只不过是名普通得不能再普通的销售代表，去卖从电子打字机到带程序的电脑系统的所有产品。接着当上特殊人才，负责安装第一台大型电脑系统，显示了他卓越的实践能力，故被任命为执行副总经理的行政助理，负责 IBM 的所有的设计、制造、管理和财会等业务，尔后又成为部门经理、东部地区销售经理、西部地区总经理。最后，他成为 IBM 公司主要的营销战略制定者，当上了营销副总经理，负责全世界业务。

知人善任，这是 IBM 公司可能获得最大限度的成功的原因之一。由此可见，作为上司，不但要知人善任，还需要有用人的气魄。这里所说的用人气魄包含的两层意思：一是说要能善于和人求同存异，搞好上下左右的团结，使大家同心同德；二是说要把工作的成绩、利益、荣誉和自己的下属同享，千万不能把功劳都归于自己，把错误都归于别人，有了这种精神，没有搞不好的企业。

## 102 . 注意人才的“类聚”特征

中国古代几千年的文明给我们留下了众多选拔人才、重用人才的宝贵经验。正如古代哲人所说：求得人才的最佳方法是“以类相求，以气相引”。这就是说首先我们要有所求若渴的精神，必须像战国时代的巨商白生做生意那样善于经营，或者像凶猛迅捷的雄鹰猎取食物那样勇敢顽强，不达目的誓不罢休。其次要准备好迎接人才的条件。铸造铜钱，首先要有模子，捕捉野雉首先要驯养雏雉作为媒鸟，要想得到人才，自己首先要有个重视人才，爱护人才的好名声，这样才有可能吸引人才来到身边。

清代的一个著名将领胡林翼认为：“人才借助于爱才者的智慧和赏识而生，也要由用才者的分量而出。”作为求才者，由于对人的需求方向不同，因而选拔人才的方法和标准也就不拘一格。他以当时清代士兵的选拔制度为例，指出当选拔湘军一个营的长官时，他要求这个人才必须有智慧，有统帅经验；当选择一个哨官（相当于连长）时，要求他勇敢廉洁，有带领士兵向前冲的勇敢精神和不克扣士兵军饷的诚实作风；当选拔一个什长（相当于班长）时，则要求他善于团结，敢打敢拼。如果什长选不好，则士兵中至少会有 10 个人不够骁勇；如果哨官选不好，则影响一哨的士气；如果营官选不好，则一营人马皆成废物，而不可能依托这支军队去建功立业。这充分说明，好的下级要用好的上级去吸引、去领导，否则纵然的好的人才也未必会取得好的结果。

胡林翼在自己选拔人才时还特别知道应当先求将而后选兵。当将才树立后，他会按照自己的标准去选择属下，或用自己的德行去影响属下，这样必须使上下步调和谐一致，对敌则无往而不胜，若是本末倒置，那就好比想抖落衣服上灰尘的人，不提衣服的领子，反而揪住它的一部分，这样做的结果不是在保护衣服，反而是在损坏衣服，其结果是必将自毙。

值得注意的是，在选拔人才的方法中最不可取的方法是以利相诱，这样会造成应聘者的动机不纯，使你不能了解其真实面目，当你觉得他可以放心时，他却不定何时反戈一击，投向给他更多利益的人。所以，以利相诱是一种短视行为，但这与前面所说的为人才准备良好的条件并不矛盾。选拔人才是为了使用。善待人才，这是我们首先应该为人才想到的天经地义的事情。

## 103 . 发挥人才的群体效应

在一个企业内，是不是高级人才越多越好？在一个专业群体中，是不是同一专业的人才越多越好？都不是。研究证明，在一个企业中，均有大量不同知识结构和不同档次的人才，并把他们组合成合理的人才群落结构是发挥人才最佳的群体效应的关键。

鉴于现代科学技术发展高度分化和高度综合的总趋势，以及科技发展过程中学科发展的不平衡性，一个国家人才的培养和布局应该保证重点，兼顾全面，即各类学科和专业的人才，应有恰当的比例，重点保证具有带头意义的学科和重点技术领域，积极扶植重要意义的新兴学科和发展国民经济迫切需要的专业。

因此，一个企业、一个研究所或研究室的科研人员，也需要有一个合理的专业结构。例如，著名的美国贝尔实验室，建所 50 多年来。平均每天出一项专利，先后有 7 人获得诺贝尔奖金。这个实验室取得成功的因素很多，其中一个重要原因是科技人员的专业结构比较合理。这个实验室有学位的科技人员中，主体专业——电子工程和通讯工程的专业人员只占 40% 左右。其他各类专业的人员占 60% 左右，其中包括计算机科学、机械工程、化学工程、冶金工程、商业、法学、外事、管理、财务、心理以及有关文科专业等。由于专业结构合理，各类人员互相配合，能更好地发挥科研人员的群体效应，提高科研劳动效率。对科研人员本

人来说，在这种结构中通过智能互补，更能发挥自己的作用和创造出更多的成果。这也是近些年来，一些双学位人才和一些具有双专业人才在企业招募中格外吃香的一个重要因素。目前，企业用人还有一个新的趋势，那就是多学科人才以及跨学科复合人才尤其受到企业的欢迎，他们在人才群体中往往起到重要的领导和纽带式作用，他们是人才群落最佳效益创造者之一。

## 104．老乡关系用人术

中国的老乡关系是一种很重要的人际关系。中国人有着强烈的乡土观念，其表现之一就是对同乡人有一种天生的热情，尤其是到外地上学或谋生之时，这种同乡感情就愈发强烈。老乡的判断标准就是从地域来分的，一个村、一个乡、一个镇，大到一个县、一个市、一个省，都可以称之为“老乡”。既然是老乡，就必然有共同的特点存在双方之间，其中很重要的一点就是“乡音”。

乡音是很特殊但又普通的一种声音，而它在处理老乡关系上却起着异常重要的作用。这是因为关系比较密切，相互比较了解，因而比较信得过。早在古代，刘邦就善用这手。汉高祖刘邦是沛县人，他任用的亲信中有许多是他的同乡，如萧何、曹参、樊哙、周勃等。尤其是萧何，他在沛县当主吏时，常常暗中帮助还在当亭长的刘邦。所以，‘刘邦用萧何，不仅是因为萧何有才，更因为他政治上可靠。

在一个地区中，出过一个显赫人物，往往就会带出一大帮。到了近代，这种现象似乎特别明显。大批的同乡做了官，形成一定的势力圈之后，这个地方自然要被说成是“人杰地灵”，因而善用老乡之情的也不再少数。阎锡山是山西五台人，当时山西就流传出一句话：“会说五台话，就把洋刀挂”；韩德勒是江苏洋河人，他当江苏省省主席时，那里的百姓则说：“会说洋河话，就把洋刀挂。”

阎锡山重用五台同乡，山西省政府的重要位置，大多用五台人去占据。陈炯明是广东海丰人，他做了广东都督后，大用海丰人。省政府里到处都听到海丰话。孔祥熙是山西人，他在他的金融系统重用山西人，理由则是“只有山西人会理财”……

蒋介石是奉化人，他倒并不在乎别人讥他重用奉化人。他的侍卫长多用奉化人，如俞济时、蒋孝先等；而侍卫官则几乎一律是奉化人，因为在他眼中，奉化人是最可靠的；他的秘书中，有 9 任是奉化人，是不是只有奉化人的文章最好，可能连他自己也不相信，但是奉化同乡可信；奉化并不出武夫，也不是国民革命的中心区，但国民党军界里，奉化出过 55 位将军（其中中将以上 20 人），这种“人杰地灵”，与蒋介石的拔擢不无关系。

## 105．人人为我有窍门

世界上没有两片相同的树叶，同样，世界更没有两个完全相同的人。善于用人的高手不但能着眼于人的共同点，而且能够着眼于人的不同点。

当我们走出家门，看见不同的人，可以用不同的语言与他们交谈，也许在这交谈之中，你的目的就自然而然地达到了。和聪明的人说话，须凭见闻广博；与见闻广博的人说话，须凭辨析能力；与地位高的人说话，态度要轩昂；与有钱的人说话，言辞要豪爽；与穷人说话，要动之以利；与地位低下的人说话，要谦逊有礼；与勇敢的人说话，不能稍显怯懦；与愚笨的人说话，可以锋芒毕露。与上司说话，须用奇特的事打动他；与下属说话，须用切身利益说服他。

例如知识高深的对象，对知识性的东西抱有极大的兴趣，不屑听肤浅、通俗的话，你就

应充分显示你的博学多才、多作抽象推理、致力于各种问题之间的内在联系探讨；对于文化低浅的对象，听不懂高深的理论，你就应多举明显的事例；对于刚愎自用的对象，不宜循循善诱时，可以用激将法；对于爱好夸大的对象，不能用表里如一的话使他接受，不妨用诱兵之计。

对于脾气急躁的对象，讨厌喋喋不休的长篇说理，用语须简要直接；对于性格沉默的对象，要多挑逗他说话，不然你将在云里雾中；对于头脑顽固的对象，对他硬攻，容易形成僵局，造成顶牛之势，应看准对方最感兴趣之点，进行转化。

对男性，需要采取较强有力的劝说语言；对女性，则可以温和一些。对年轻人，应采用煽动的语言；对中年人，应讲明利害，供他们斟酌；对老年人，应以商量的口吻，尽量表示尊重的态度。

对于生活在不同地域的人，所采用的劝说方式也应有所差别。比如，对于我国北方人，可采用粗犷的态度；对于南方人，则应细腻一些；不论遇到从事何种职业的人，都要运用与对方所掌握的专业知识关联较紧的语言与之交谈，对方对你的信任感就大大增加了。

若对方性格豪爽，便可以单刀直入；若对方性格迟缓，则要“慢工出细活”；若对方生性多疑，切忌处处表白，应该不动声色，使其疑惑自消等等。一般来说，对文化程度低的人所采用的方法应简单明确，多使用一些具体的数字和例子；对于文化程度高的人，则可以采取抽象的说理方法。

凡是有兴趣爱好的人，当你谈起有关他的爱好这方面的事情来，对方都会兴致盎然，同时，对你无形中也产生好感。因此，如果你能从此入手，就会为下一步的游说打下良好的基础。

## 106 . 使用人才不能笼统

你也许正领导着一个大的公司，面对公司上下几百号人，你是否了解他们呢？他们属于哪一类人？你会区别地使用他们吗？西方现代研究理论认为，下属们的表现因为性格气质类型的不同，常会趋向于如下几种类型，你不妨了解一下，看看有无道理：

（1）驯服型下属。这种人精于工作，也有知识、技术和才华，能得到一些同事的喜爱与尊重。但由于工作性质或人事结构，使你的知识、才能得不到发挥。对这种境遇，你早就不满，也早就想找个能证明自己的地方或工作，但你不能大胆陈述、努力捍卫，而只是拐弯抹角地讲一讲，信息得不到传达，或根本被上司忽视了。一切全因为你像一只鸽子那样温顺驯服，不知明天的自我在哪里，一切等别人来使之变化。

（2）狂妄型下属。这种人不能说不自信，甚至是自信过了头。在工作上能干，表现也很不错，但却看不起同事，用不愉快、敌视的态度跟人相处，与每个人都有点意见冲突。行为上太放肆，干涉、骚扰别人。大家对这种人“恨而远之”。你的好办法，好成绩，人家也全不理睬。

（3）心不在焉型下属。你可能心不在焉地工作，时常迟到早退、拖延工作或者东游西荡打发工作时间。毛病不在于你做不好工作。在你用心时，你的工作是第一流的，只是因为你并不促使自己恰如其分地工作，所以你根本就没有发挥你的潜能。起初，上司或许也有点失望和惋惜，可到了后来也不寄什么希望了。上司总是想方设法把这种人打发走，或者调到无足轻重的岗位上去。

（4）抱怨型下属。一边埋头工作，一边对工作不满意；一边在完成任务，一边愁眉苦脸。让人总觉得你消极、被动，而上司认为你是个干扰工作、爱说牢骚话的人，只知道对工作环境和同事的工作发牢骚，泄怨愤。也许你希望工作和环境秩序好一点，却不能在适当的场合，用适当的方式认真提出来，而只一味地抱怨。同事认为你难相处，上司认为你不顺手。

结果升级、加薪的机会却被别人得去了，你只有“天真”的牢骚。

（5）水牛型下属。对任何请求，都笑脸迎纳。别人请你帮忙，你总是放下本分工作去支援，自己手头落下的工作只有另外加班。你为别人的牺牲不少，但很少得到别人与上司的赏识，背后还说你是无用的“无实”。对自己的权利、利益从来不知道去维护，也不敢去争辩。在领导面前不会说“不”，把许许多多不能完成的工作都压到自己身上，全然不知道向上司提出来。到头来心中感到委屈、不好受，只能到家中向妻儿发“脾气”。

## 107．造大声势的窍门

纵观用人的全过程，可以发现一个奇怪现象，一些有权的人在初出茅庐时都采用任人惟亲的方法来壮大声势，而在其羽翼丰满之后就采用任人惟贤的方法来巩固局势。阎锡山和蒋介石都是这样的人。

在近代，阎锡山的用人规则与蒋介石的用人规则有一定相通的地方。蒋介石用人要过问是不是黄埔系，是不是浙江籍；阎锡山用人也大量选用他的家乡五台人。

阎锡山善于提拔安排自己的心腹，这些心腹对他十分忠诚。1930 年中原大战失败后，阎逃到大连隐居。山西被张学良接管，张学良对山西进行“整编缩军”。阎召集徐永昌、商震、傅作义等晋军将领到天津商讨“整编”方案。这些晋军将领虽然接受了张学良的命令，但又在暗地里接受了阎锡山的操纵和遥控。山西的一切变更，包括人事安排，确定政策等，都必须向阎锡山汇报后才能决定。1931 年 8 月，阎锡山潜回到山西后，晋军将领直接受其指挥。他与亲信定下计谋，驱逐了蒋在山西的势力——国民党山西省党部，东山再起，重握山西大权。

阎锡山安排亲信有他的特点，政府的官位有限，军队的官位也有限，他就成立各种组织，这些组织由他直接领导，这样，具体的负责人不必受另外上级的约束，直通阎锡山。这样做有两个好处，一是便于阎锡山控制，二是负责人感到荣幸，因而会死心塌地地为阎卖命，这种任人惟亲方法对于阎锡山壮大声势、培植势力起了一定的推动作用。

任人唯亲使用最多的关系无非是老乡、同学、亲戚等，作为要出人头地的许多下层人士来说，走这条路可能会更容易一些。

早在清代时，李莲英为了追求荣华富贵，出人头地要做太监，可在当时，有这种目的的并不只有李莲英一个人，若没有一点关系的还真进不去。

李莲英个子瘦小，若以当时清朝宫廷太监的标准来衡量，他是根本不够资格的。可一次偶然的机，李莲英听说在宫廷中有一个太监是他老乡，且是同一村的。于是李莲英大胆地去找了这个老乡。

李莲英当时很穷，没有钱买东西去送礼。他想出一个办法，一天他瞅准了正是这位老乡出来当值时，他才去报名，然后用一口地道的家乡话说出了自己的姓名与籍贯。李莲英的这位老乡听了这声音，身体不由抖了一下，遂抬头看了看眼前的这位小老乡，心里暗暗记了下来。

后来，在这位老乡的帮助下，李莲英做了慈禧太后梳头屋里的太监，以梳得一头好发型深得慈禧宠爱，最后成了慈禧太后面前的大红人。

李莲英只说了几句话，就博取了对方的注意与好感，但要注意的是。这几句话是家乡话，是乡音，而对方也恰巧是同乡人，且又同处异乡，在这种情况下，李莲英轻而易举地争到了一个名额就不足为奇了。后来，李莲英有那样的威风，与他懂得投靠老乡利用关系这一小道不无关系。



## 108 . 群策群力用人术

中国有句俗语，“众人拾柴火焰高”，也就是说人与人应该精诚合作，一个人假如整天板着冰冷的面孔，自视清高，他将成为离群的孤雁，在孤立无援的情况下度过寂寞的一生。而作为主管，如果一味地沉浸在惟我独尊的世界里，则有可能失去下属的支持。要获得下属的支持，如下5条建议将是有效的：1. 人才靠培养，光靠从外面挖来人才是难以让大家达成共识的；2. 士为知己者死，人的能力与向心力是靠激励发挥出来的；3. 我们要用的是最适合于该项工作的人，而不是最好的人；4. 培养部属工作的成熟度，使其潜力得以显现；5. 利用轮调或第二专长的培养，使部属随时能接班。事实证明，以上5种方法也是历代政治家所惯用的经验和方法。

汉光武帝刘秀就是这样一位知人善任的政治家，经常以各种方式对功臣表示关怀，给予特殊宠爱。

贾复是刘秀手下的一员猛将，在射犬破青犊军的激战中，他作为主将身先士卒，高举旌旗先杀人敌阵，冲乱敌军阵脚，取得战斗的胜利。众将都很佩服他的勇敢。后来，在与五校军的战斗中，贾复负了重伤。刘秀听说以后，十分沉痛，关切地对人说：“我之所以不让贾复单独率军作战，独当一面，因为他打仗太不顾惜自己了，今天果然发生了不幸。听说他的妻子怀有身孕，如果生下女孩，我的儿子就娶她；如果生下男孩，我的女儿就嫁给他。不要让他再为妻子担忧。”

贾复闻知，感激涕零，伤势刚愈，即赶赴蓟州与刘秀会合。见到贾复康复，刘秀和营中兵将都很高兴，不久，在攻打邺城的战斗中，贾复又冲锋在前，立了战功。

刘秀肯关怀帮助部下，也同时获得别人的帮助，所以他获得的福分和禄位是源远流长的。

## 109 . 上下一心，其利断金

我们大家都知道，三国时，诸葛亮以天时、地利和人和来分析汉末魏、蜀、吴三个政治集团的情况。刘备占的是“人和”。但他却未能完成一统天下的大业。就连足智多谋的诸葛亮也“出师未捷身先死”。刘备政治集团为什么失败？原因是多种多样的。但这个史实至少证明了一个问题，即光靠“人和”是不能解决问题的。原因是刘备用人才范围太窄，没有像曹操那样尽收天下忠士，而只是热衷于小范围的桃园三结义，这是其失败的地方。

但后来，孔明在隆中，建议道：“曹操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋”，再主张：西和诸戎，南抚夷越，东联孙权，然后北伐曹魏。这样，孔明用了三方力量终于保全了蜀国。这又是其成功的地方。

古人指出，“众人拾柴火焰高”，在使用众人的方法上，应注意下列原则：任用一君子，其他君子就都来了；任用一个小人，其他小人势必也会争着来到；任用了正直的人，好人就会受到鼓励；误用坏人，邪恶之徒就会纷纷混进来；退一小人，那么一类小人就会被退去；用一贤人，那么一批贤人就会被起用。

所有小人同时退去，那么所有贤人同时得到起用，四海之内就会安宁；依靠众人的力量而办理事情，没有办不成的；依靠民众，这是治理人民的人之最重要方法；依靠众人的勇气，那么就是对勇士孟贲也不害怕了；依靠众人的力气，那么就是对大力士乌获也不畏惧了；依靠众人的视力，就是对圣人孟离也不把他放在眼里了；依靠众人的智慧，就是对尧舜也不在乎了。

由此可见，众人力量大，智慧多。失去了众多人才必然失败，得到了众多人才必然成功。

战国时，楚君不惜以千金来求取千里马，他派出使者四处打探，3年后才打听到马的下

落。等到使者赶到时，千里马已经死了，于是他以 500 金买下千里马的骨头，带回去复命。国王大怒：“我要的是活马，你怎么买了一匹死马的骨头回来。”使者不慌不忙地回答：“一匹死马都值 500 金，活马的价值岂不更高吗？如果天下人都知道这件事，还怕好马不送上门来。”果然，消息传出后，国王很快就得到几匹千里马。

后来燕昭王招揽人才，都先厚待郭隗，任命他为最高顾问，尊为国师。各地的贤达之士听说此事后，纷纷前来投靠。昭王广纳贤士，充实国力，不久后进攻齐国，终于雪耻。

齐桓公征询管仲用人的方法，管仲说：“升降、揖让、进退礼节的熟习，这方面我不如隰朋，请任命他做大行职位；开垦土地，聚集粮粟，使地利完全发挥，这方面我不如宁戚，请让他担任司田（管理土地的官吏）；在平原战场上能让战车驰骋而不乱，战士勇往直前而不退却，擂鼓进军后，三军将士视死如归，这方面我不如王子城父，请授予他大司马（最高的军事将领）之职；审理刑事案件，能不杀无辜，不诬陷无罪之人，这方面我不如宾胥无，请授他大理（最高司法官员）之职；敢于冒犯君颜，忠言直谏，不怕砍头，不在富贵权势面前低头，这方面我不如东郭牙，请让他担任大谏（谏官）之职。君王若仅要治国强兵，有此 5 人，就足够了。若想在诸侯中称王称霸，那还需要我管夷吾才行。”

在现实生活中，通过各种方式结盟联姻可以结成一个政治团体利用众人力量稳固自己的地位，常见的方法有：

婚姻联盟：子女联姻，使自己与他人结为亲家；以身相许，使自己成为具有特殊身份的人；说媒拉纤，积极促成他人的婚事，暗中通过自己做媒的对象靠近他人；政治结盟；意见结盟；老乡结盟；同学结盟；亲戚结盟。

## 110.“铁三角”用人的窍门

如果说冰淇淋、汉堡包是麦当劳的典型食品的话，那么“铁三角管理”就是麦当劳的典型用人艺术。

众所周知，像麦当劳这样容纳了许多所谓“非传统”人物的大公司，其管理也是别具一格的。而在麦当劳的初期管理中，就形成了其独有风味的用人管理三角，号称“铁三角”，它是由克洛克、秘丹·马丁诺、桑那本 3 人组成。

桑那本大学没毕业就当推销员。在 1956 年，他加入了麦克唐纳。在麦当劳最初的工作是连锁店经营权的推销员。不久，桑那本便被提升为公司的第二号人物，且有极大的财权。克洛克说，“我对钱不在乎，而且我知道我对公司在财务方面的关注不够。我所想要的，只是想成为汉堡包快餐业的王牌，我觉得赚取利润是理所当然的事。不过桑那本对汉堡包和薯条毫无兴趣，他与公司产品和加盟者保持很大的距离，他很冷静，喜欢计算，我正需要这样的人。”

事实证明克洛克是对的，他和桑那本成为最佳搭档。这两个要人的互补性非常强，这就使得他们本来似乎是两个世界的人，可一旦合起来，则产生了无比的威力。

马丁诺的独到之处在于她有极强的交际能力，她善于处理人际关系，使得许许多多性格迥异，背景不同的做事方法大相径庭的人能在公司里如同同一部机器上的各个零部件一样有条不紊地愉快工作。她不平凡的用人眼光也令克洛克佩服。

就是这个用人“铁三角”领导着麦当劳一步步走向成功。他们三人提供了三种不同的管理方法与技巧，由于个性迥异，待人接物各有手段，各自都对公司作出了很大贡献。继他们之后在麦当劳高级管理人员中，又出现了一个新的管理三角，那就是透纳、思恩勒与康力。这个铁三角也为公司的发展立下了汗马功劳。

为了防止公司出现人浮于事的情况，克洛克作出规定。每一个麦克唐纳分店只能有一个经理人员，外加三五个助手，其余的人，都是临时雇用的打工仔或打工妹。这样一来，分店

的开销很低，盈利则丰，上缴总公司的利润也相对提高。也许有人担心临时工太多，会影响麦克唐纳的质量。其实不然，因为分店的关键、重要工作并非由临时工担任，服务质量不会受到影响。临时工们也大多是勤工俭学的学生，他们都以能在全世界闻名的麦克唐纳快餐店打工引以为自豪，在专业人员的指导下，很快进入“角色”，工作热情也高，颇受顾客称赞。麦当劳的企业用人之术可谓是将人心都琢磨透了。

## 111 . 打虎亲兄弟

中国有句古话叫：“父子协力山成玉，兄弟同心土变金。”意思是说，兄弟姐妹，都能损其小利，取其大节，同心协力，就能将土变金，既保证大家的利益，‘又不至于伤害情感。而这种情况大概是中国人家庭中对情感和利益分配最具有理想化色彩的想像罢了。

兄弟姐妹争夺财产是中国人最典型的感情与利益争执；兄弟姐妹同处于一个环境内，往往难于把眼光放远一点，而偏好在彼此之间扫视，于是也就容易产生本来似乎不成问题的矛盾。小的时候，矛盾的原因常常出现于对父母感情的占有和分配，比如埋怨父母偏爱谁，怀疑父母讨厌自己；大了以后，矛盾的由来则往往出于父母“财产”的分配份额。从理性上讲，做子女的在对父母的感情与财产的取得与分配上，应当是具有平等权利的，父母在一般情况下，也应当尽量尊重和遵守这一原则。但是，中国人的父母往往会将东西分给更喜爱的儿女多一些，这样争夺就会更激烈了；中国人对利益的争夺，往往不明说，但却有比不明说更堂皇的说法，那就是“我不是为了争这几个钱，我是为争这口气，凭什么我要少分呢？”人人都这么说，但心里未必这么想。心里说，反正多分少分也要分，我为什么不多分点！即使是亲兄弟姐妹，也常常在感情与利益分配时经常有向自我偏移的倾向，兄弟姐妹为争夺财产分家最多的结果只能两败俱伤，贻笑于人，这在中国乃至世界的历史上，都是屡见不鲜的。像这样分家分得很公平的，古往今来几乎没有。这是因为：

其一，十个指头尚且不一般齐，世界上绝对平均的事情原本是不存在的，更何况即使是父母，同是由身上掉下来的一块肉的子女。也难以保证由于某些特殊的原因与机遇，没有若干偏心与偏爱。这也是情理之中，应当谅解的事实。

其二，做兄弟姐妹的，常常由于个人利益的关系，在看问题的时候，不知不觉地把砝码悄悄地挪向自己一方。所以，在你看来公平的时候，往往已出现了倾向自己的偏移。如果，几个兄弟姐妹都是这样微微地偏向自己要求公平分配的话，这种“公平”恐怕就永远也建立不起来了。

类似这样的事，要在西方社会，当然会对簿公堂，法律是公正的、权威的，法律分配当然谁也无话可说。可是大多数人却不愿意上法庭，特别是兄弟姐妹为财产上法庭会被世人耻笑，一则社会压力很大，二则中国人对法律也不相信，有畏惧，心理。所以在中国这类的争执往往会有中国式的解决方式。一是请一个长辈出来调解，这个长辈大家都尊敬他，都信任他，他则拿家法、祖规来唬人。或是施平衡之术，使大家接受；再一就是兄弟姐妹中的一方先以大局为重，站出来痛心疾首地忏悔或充满感情地回顾手足情后主动放弃自己的那部分或少要一部分，那时其他的兄弟被感动也主动降低自己的要求，最终在你谦我让中大致公平地分配，当然这样是否今后会后悔也不好说，但最终算是有个说法。

中国人有关感情和利益的事情有时是最为关连的，你欠人一份人情，就意味着你要还人一份利益。有时纯的利益的事情要靠感情来解决，有时纯粹是感情的事可以靠交换利益来协商，情就是利，利就是情，这一点恐怕西方人是很难了解的。

《续齐谐记》中记载，京兆郡的田真兄弟三人，商议分家中的财产。生活用品和其他资财都是平均分开，只有房前的一棵紫荆树，他们商议要破成三片。第二天就要截开，紫荆树当天就枯死了，那形状就像火烧的一样。田真赶去一看，非常吃惊，对弟弟们说：“这树本

是长在一条根上，听说要将它分割开，所以就枯死了，这样看来，人还不如树木。”极为悲伤，就不再截树了。紫荆树听了他的话以后，又枝叶茂盛起来。兄弟们很受感动，就把分开的财产又合在一起，他们家也由此远近闻名。田真后来升任为大中大夫。

这则故事，通过紫荆树枯而复荣，将兄弟情义与财产利益的分割对立起来，最终以兄弟牺牲利益向感情低头来宣扬兄弟之间应同舟共济，亲密合作，可以说是传统情利观的具体写照。而三国时曹丕、曹植兄弟的故事则是兄弟情义走向反面的一个例子。

三国时曹丕登基为帝，许多人都知道，虽然曹丕于政治方面略胜其弟曹植一筹，但曹植文才过人，诗赋属文方面常使曹丕在某些场合尴尬，曹操竟因此差一点把曹植立为太子，所以曹丕在用尽心思继父为王后，一直把曹植视为眼中钉、肉中刺。曹植虽然为人不拘小节，但除掉他又难以找到过硬的借口。因此，对症下药，曹丕对曹植采用的是慢性消磨的控制使用法。曹丕上台后，先把曹植由陈思王降封为鄄城王，之后又把他打发到离京城很远的雍邱。不久，再降封为东阿王。几年中数次改换封地，而封地每况愈下，还常派人监视限制曹植的行动自由。有一次，曹丕猫戏耗子式地向曹植发难，要曹植在行走七步中写出一首诗来，不然就得杀头。曹植不愧是位文学天才，竟然七步成诗，诗云：“煮豆持作羹，漉菽以为汁。萁在釜下燃，豆在釜中泣。本自同根生，相煎何太急。”此诗意在劝谏曹丕看在一母同胞的份上，不要无缘无故地加害于他，史载曹丕听到后面有惭色，因此没有对曹植“行大法”。但是，此后曹丕对曹植的迫害并没有因此而停止。曹植远离京城，每次进京求见，曹丕都以各种理由搪塞阻止。直到曹丕死后，在对待曹植的态度上。其子登基，奉行的仍然是文帝那一套。据载，曹植曾多次上书，要求给他一点机会，以便为国建功立业，但最终都是软钉子碰回。所以，曹植后半生一直心情抑郁，下情无由上达，终于在41岁时郁郁死去。

## 112 . 善于与各种人打交道

在社会活动中，你常会遇到那些强者或有劣行之人，对于他们采用硬方法是无法利用的，因为处在有利位置的他对你充满戒备和敌意，很难接受你提出的直接解决问题的建议。但是，你如果从相反的方向提出建议，对手反而去戒备和敌视这个反面建议，从而使你那个中肯的、直接解决问题的建议容易被对方采纳。用强人之法只有聪明的人才能做到。战国时期，孙臆初到魏国，魏王召集众臣。

对孙臆说：“你有什么办法让我从座位上下来吗？”

庞涓出谋说：“可在大王座位下边放一把火。”

魏王说：“不可取。”

孙臆捻了捻胡须说：“大王坐在上边嘛，我是没有办法让大王下来的。但如果大王在下边，我倒有办法让大王坐上去。”

魏王洋洋得意地说：“那好。”说着就从座位上走了下来，“我倒要看看你有什么办法让我坐上去。”

这时，孙臆却哈哈大笑起来，说：“我虽无法让大王坐上去，却已经让大王从座位上下来了。”

魏王和群臣一下都对孙臆刮目相看了。孙臆对他人心理的揣摸已经达到了这样高的境界，那么，还有什么样的人不能对付呢。

在社会交往中，我们同样也可以利用孙臆的方法与各种人针锋相对地打交道：

其一，用傲才要降而用之。有某专科学校主任，是日本东京大学的优才生，毕业后进入一家纺织厂，开始只派他做机器加油工作，即所谓保养人员。他起初感到失望，一个工科大学毕业生做这种任何人都可以胜任的加油工作，是如何的大材小用，如何的乏味单调。

这样一连做了8个月，他后来说，这8个月的加油工作使他对机械的毛病有了深刻的了

解，发生原因、毛病出在何处都清清楚楚，这正是机械保养的重点所在。他今天对纺织机械各部门的零件熟透，对纺织有丰富的学识都是那 8 个月实地经验的基础得来的，许多人都认为他是有名的纺织专家。

其二，用疑人要计就计。对于那些多疑的人，采用疑敌之计加以运用往往能够收到奇效。

曹操兵下江南，在三江口遇周瑜抵抗。蒋干毛遂自荐说：“某自幼与周郎同窗交契，愿凭三寸不烂之舌，往江东说此人来降。”曹操不放心地问：“子翼与周公瑾相厚乎？”蒋干自信地回答：“丞相放心。干到江左，必要成功。”蒋干实在想不到，他和周瑜的交情，被周瑜用来在群英会上施反间计，让曹操杀掉了蔡瑁、张允，失去了训练水军的总教官，大大延缓了曹操的进军时间。

其三，用英雄巧使美人计。自古以来，能降伏英雄的，不是其他英雄，而是弱不经风的美人。古希腊传说中，非力士人为了打败希伯来大力士参孙，派出美女娣莱拉嫁给参孙。参孙在情爱中说出自己的弱点：“我的力量全在头发上，如果拔去我 7 络头发，我的力量就会消失。”娣莱拉依计行事，制服了非力士人一直无法对付的参孙。

其四，用英雄巧使激将法。对于气量狭小的英雄来说，激将法往往最能奏效。

三国时，诸葛亮就使用“激将法”来激发周瑜的抗曹热情，他说：“操本好色之徒，久闻江东乔公有二女，大曰大乔，次日小乔，有沉鱼落雁之容，闭月羞花之貌。操曾发誓曰：‘吾一愿得江东二乔，置之铜雀台，以乐晚年，虽死无限矣。’”周瑜勃然大怒，认为自己的尊严受到了侵犯，所以坚决与曹操抗争。

## 113．人托人的诀窍

在现代生活中，一个人的能量是有限的，所以，利用朋友的关系去达到自己的目的是人们常用的方法。而早在清代慈禧叶赫那拉氏就深知此理。

想当年，叶赫那拉氏进京选秀之时，因父亲已丧，母子三人异常贫困，不但路费盘缠成问题，就连吃顿饱饭也不容易。忽一日，有人送上赙银 300 两，为他们解了忧愁。怎么会有这种好事呢，原来两淮盐运使司山阳公司运判吴棠送礼投错了门，本想收回赙银。但被一位师爷拉住，他认定花上 300 两银子买一个天大的人情，就算交上了朋友；如果那女子选秀时被选上了，那 300 两银子就买通了天。这吴运判还算懂事，一张名片递过去，就弄假成真了。这那拉氏果然成了兰贵人，又成了慈禧太后。慈禧旧恩难忘。垂帘听政后，很快就把吴棠擢升为两淮盐运使，不久又升为漕运总督，两广总督出缺后，她心中的佳选仍是吴棠。

由此可见，人在困难的时候，最需要朋友的帮助，也最感激朋友伸出的援手。这种援助不论是经济上的还是道义上的，一经发生，都会使人终生铭记、永世不忘。

入宫之后，作为一个普通的秀女，叶赫那拉每天对镜梳妆，精心打扮，等候着皇帝的临幸。可是，过去了很长一段日子，也不曾见过皇帝的人影儿。因为皇上妻妾妃嫔众多，如今又来了这么多秀女，哪里顾及得过来。所以，叶赫那拉也和无数宫女们一样，被冷落在宫中桐荫深处。

凭一个普通秀女，要接近皇上是不可能的。但她懂得：人托人，能上天。于是，她找到了同是镶蓝旗的亲戚，现是皇帝身边的太监——安德海，请求他帮忙，安德海一见是一位不是很熟悉的亲戚，就并不热衷帮助叶赫那拉。

很快，叶赫那拉明白了这个道理，把每月由内务府发给的月银积攒起来，买通安德海来打听皇帝的消息，这样做的结果正如我们所知，她轻易地达到了自己的目的。

过去，总是有人认为多交朋友是一种累赘，应酬起来太麻烦，太浪费时间。其实这种看法是根本错误的。因为人这一辈子不可能不离开家，到社会上闯荡，而一旦步入社会，所依

靠的应该是各种朋友。所以说，多个朋友多条路。

换个角度说，我们的一生中会拥有许多朋友，需要各种各样的帮助，但怎样帮这个忙呢？我以为“雪中送炭”最能看出朋友之间的真诚，患难中结交的友谊最牢固。那种“锦上添花”的事情几乎人人会做，这时候，倒看不出朋友的可贵，但确实可以使自己的路越走越宽。所以，多交几个朋友不会错。

说到这里，我们要讨论一下“什么叫朋友”，严格意义上的朋友，“不依仗自己的长辈身份，不依仗自己高贵的地位，不依仗自己的血亲关系而建立的一种真诚的互相信任、爱护、帮助的关系，叫做朋友。交朋友的基础是共识的价值观，所以，必然超越了一般的关系，而不依仗各种关系。”除此之外，我们还要交下列各种各样的朋友，并维持其关系：

其一，政友，固然可以使自己在日后的仕途上得到帮助，但也会有危险，因为这很容易给人造成拉帮结党的嫌疑，一人犯事，朋友必然牵连其中，所以交政友弊大于益。

其二，乐友，整天可以玩在一起谈吃论喝，但时间一长，学业俱废，必将被世人所看扁，上司岂肯重用？所以交乐友有弊无益。

其三，文友，以对方的长处来弥补、启发自己，使自己的志向不断树立，进取心不断增强，这倒是一件不错的事情。

用朋友应该是有原则的，最重要的原则应该是以友人之长补己之短，只要具备了这一条原则，你交的就是益友，否则，可能是损友。

## 114 . 巧借关系展报负

人们要想干一番大事业并且取得成功，从来都需要借助于别人的办法，没有独天取胜的先例。所以中国古话说得好：“篱笆立靠桩，人立要靠帮。”

那么，你是否研究过怎样借助于别人的力量呢？

其一，老乡关系不可丢。“床前明月光，疑是地上霜，举头望明月，低头思故乡”，一个人，无论是出自什么原因，离开家乡，离开生他的土地，也许开头并不感到有什么难过，但时间一久，或在他乡碰到不习惯的生活习俗，或遇到挫折，他就会感到家乡的亲切，家乡的美好。要与一个久离家乡的老乡处好关系，有一种特有效的技巧就是：运用你的语言技巧，与老乡谈起家乡的话题，以此来触动他的思乡情绪，达到共鸣，从而使老乡之间的关系更进一层。清末时小德张因家中贫困为了进宫做太监，就去素莲吴那里求情，素莲吴不答应，但小德张听出素莲吴的口音与他相同便以乡音乡情打动素莲吴，因而很快入宫做了太监，并在素的培植下，得到太后恩宠。

其二，旧识朋友多联系。网罗人才最简单的途经就是联络旧友。当自己准备做大事业时，不妨将旧时的朋友回忆一下，寻找一些在思想感情上比较接近，而且志趣相投、忠诚可靠的朋友，看看他们之中有无可用之才。这条途径的最大优点是彼此了解，知根知底。一旦使用立即就能开发出其优点与长处，也能够有的放矢地避免其短处，用起来顺心顺手。

其三，结识新人来帮忙。网罗人才的途径还有结识新人。在结识新人时特别注意应在学者名流荟萃的地方选拔，这样既能提到快捷的信息传递，又能结识具有真才实学的人物。值得警惕的是，当你想用新人之才时，也要考察他的德行，对于有缺憾的人才则要看你是否能控制住他。

除此之外，要借助他人，还可以采取借势、借机、借德、借智、借力之分的方法。

（1）借势。就是借助或倚重别人的力量造成一定的声势，中国古代最讲究做任何事情都要看它的势，一旦势成则功可成。《孙子兵法》中还有专门的造势篇，用现代的语言来解释，就是办事情首先要看它是否顺应历史潮流，符合不符合客观规律。因此，在现代经营术中，往往有乘势而兴的例子，就像买电脑，人们首先是到北京的中关村电子城，那里的产品

形成了势，所以赢得了人们的信赖。也有许多公司为了打出产品，借助于各种传播媒介，进行广泛的宣传，这是自我造势。在一次广告效应调查中显示，跟着电视广告买名牌的顾客高达 70%，这充分说明了借势的重要性。

（2）借机。就是把握事物发展的有利时机，或借助于别人创造的时机，来达到自己的目的。用现代理论讲，机遇对于每个人来讲都是公平的，但只有自身准备充分的人才有可能得到它，因为机不可失，失不再来，捕捉机遇是在瞬间完成的。

（3）借德。就是仰仗于有德者的威信、信誉，使自己的声誉尽快建立起来，用现代理论来讲，声誉是事业的命脉，失德者必自毙。

（4）借智。就是集中人才的智力优势，广泛征集各方面的意见和建议，作出最科学的方案，来保证事业的成功。

（5）借力。就是依靠别人的实力做自己的事业。由此可见，不论古今，要想成就大事业，先要发展自己的实力，在借助别人力量的种种情况中，借力最不可取。

## 115．朋友钱财也可用

俗话说：“如果你想破坏友谊，只要借钱给对方就行了！”假如你已经是出了名的“对金钱不负责”的人，除了会立即伤害到友谊外。甚至连信用也破产了。有的人在与朋友相处时有一个坏毛病，那就是向人借来的钱容易忘掉，但借给别人的钱，却牢记在心。因此，如果你要交朋友，那么要注意尽量避免借钱给别人。借出的钱最好不要时时挂在心上，借来的钱则千万不要忘记。

俗话说：“亲兄弟明算账”。无论朋友问的关系如何亲密，在经济上也最好是尽量做到一清二楚，否则，经济纠葛太多，容易发生误会，甚至会出现金钱和朋友两头落空的局面。

许多人要知道，绝大多数普通人都是靠自己有限的收入来维持生活的，基本上过着量入为出、计划开支的生活。如果朋友之间不明算经济账，把别人甚至众人的开支加到一个人或一个家庭的头上，几乎是任何人或任何家庭也负担不了的。所以，提倡朋友之间也要明算账是切合实际的、是科学的。同时，它也是巩固和发展友谊的重要因素之一。

现在，‘随着人们生活水平的提高，娱乐设施的增多，人们的交际活动也日益丰富起来。节假日里，好朋友们一起举办个聚餐；夜幕降临后，约几个朋友一起去唱唱卡拉 OK，这些早已不是什么新鲜事。为适应现代交际活动的需要，更有必要提倡好朋友也要明算账。这样，主持活动的朋友没有经济压力，参加活动的朋友也不会产生过意不去的感觉，朋友之间的感情会更加融洽、和谐。

“好朋友明算账”，做起来也并不困难。比如，当朋友们一起出外踏青、郊游或野餐时，自然会遇到购买饮料、食品、水果等问题。为了防止出现让某人单独负担开支的局面，主持者不妨事先通知大家每人应交多少钱，事后再算清账目，向大家做个交待，这样就不难取得大家的赞同和信任。

当然朋友之间要明算账，并不是提倡朋友之间要斤斤计较。当朋友遇到困难时，每个人都应该无私地伸出援助之手。

## 116．朋友关系更能用

俗话说：冤家路窄。又说：低头不见抬头见。可见，人与人之间不管是什么关系，都会有打交道的时候。而在打交道的过程中，就会产生一种相互连接的关系，这种关系正是人们所看重的。于是才有了“多个朋友多条路”这样的说法。目的是为了在感情上和称谓上更进

一层。

一些彼此天南海北的人常在初次交往后会发出这样的惊叹：“嗨！这世界简直太小了，绕几个弯子，大家就成熟人了。”其中奥妙就在于此。

赵、钱、孙、李四人聚会，赵和钱是好朋友，钱和孙共事多年，孙的顶头上司李平时特别关照孙，孙与李既是下属与领导者的关系，又是好朋友。李与赵原本不认识，但此次相会，一谈起互相认识的好朋友，关系一扯上，这不又成了“哥儿们”了，发展好了便成铁哥儿们。

对于平时不熟悉的人，你要与他一见如故，不是件容易的事。初次见面，至多握个手，说几句客套话，再想深聊，又没有什么话题，多讲应酬的客套话吧，即使对方讨厌，然而，假使你运用间接私交，抓住六七成的事实，稍加渲染，自然使对方精神兴奋。你在适当时机提出自己的一点小请求，再补充道：“曾向××说及您，并嘱我向您请教，必能得到宝贵的指示。”那么这个时候，大多情况下，你的不过分的恳求会有很好的收获。

如果滥用一般朋友关系，也会弄得朋友之间十分为难。小刘在北京，小丁在南京，两人私交甚好。小丁邻居李飞知道刘与丁关系很好，跟小丁半开玩笑地说：“我以后到北京出差，找小刘安排。”于是，李飞便在以后数次去北京办事时都找小刘要车、买票，还去小刘家吃饭。起初，小刘很自然地招待李飞，但是一连多次下来也会受不了啊。小刘写信问小丁，才知其中缘由。李飞满不以为然地对小丁说：“你们既然是挚友，我也是你们的好朋友呀！彼此不该分得太清吧。”看来还真有厚脸皮的人。

## 117 . 用人重环境

推崇、重用人才的政策，是为了深化全社会的文化教育，人人都奉公守法，从善如流，有道德有觉悟的人从事领导工作，有才能有经验的人管理各行各业，物质财富和精神财富都丰富了，给全社会带来幸福祥和，举国上下就会感激这种政治的恩德。到了这种政治被破坏以后，好人和坏人往往要结为同党来争权夺利，党同伐异，趋炎附势，狼狈为奸，各自推举圈子里的人，把国家、人民的利益抛于脑后，苦心经营小集团的势力，内外勾结把私党里的人安插到各个领导岗位上。最后，一旦被大奸大雄的元凶利用，操纵权柄，窃国篡权，真正有贤德的人或被冤杀，或被迫退隐。

当然，用人也要讲究用人的规矩。在这个社会里，一切都是等价交换的。当你运用了别人的关系时，你可能也还别人一个新的关系；当你感受了别人的恩情时，你一定要报答他；当别人受了你的恩惠而前来表示时，你要合理地收下他。因为不这样就破坏了用人的等价交换原则，而使得他人有犯罪的感觉，而你自己也可能会觉得别人对自己有所亏欠。所以古时候，子路有一次救了一个落水的人，其人之父母十分感激，送给子路一头牛，子路愉快地接受后，跑来向孔子叙述。孔子说：“子路做得正确，以后鲁国的人都愿意救人于危难之中了。”子贡很有钱，养有奴仆，奴仆的亲人向子贡提出要赎人回去。但是子贡放了人却没有要赎金。孔子说：“子贡做得不对，你不收赎金，以后谁还敢赎人？”

为什么孔子会有这样两种完全相反的态度呢？因为他认为：子路做了好事收了礼，是鼓励大家都做好事，发扬了好的社会风气，这是劝人为善。子贡因自己有钱就不收入家的赎金，显得很谦虚大方，影响别的做奴隶主的都不敢释放奴隶了，家中有做奴隶的也不敢去赎人了。结果堵塞了行善的路子。由此看来，在用人的方面该廉洁的地方讲廉洁是应该的，但是在光天化日之下炫耀自己的廉洁，只能起到相反的作用。



## 118 . 利用不同人物办事的窍门

因人而用的道理说起来很简单，例如农民耕田不用羊拉犁，商人做买卖不用猪拉车。这是为什么呢？这是因为知道它们不成事，恐怕被它们坏了大事。选用人才，也这个道理，什么样的人能够从事怎样的工作，什么样的人要用什么样的方法来运用他们，这就是当官的学问。所以当官必须先学习，而后才可做官；对于人才，必须通过处理政事证明有才能，然后才录用他。自古贤明的官吏都能够公平地对待天下的贤士，那些在自己身边全部录用亲近的纨绔子弟为官的做法，还不如农民的眼光深远呢。

因人而用说起来容易，但做起来却很难，首先要有能辨别他人的特点，而灵活地运用他。例如晋武帝讨伐羌贼。司马督马隆说：如果能够重用我，我就能率兵讨平他们。但是如果任用我，就要任我自行主张。晋武帝了解马隆，答应了马隆的请求。结果马隆按照八阵图，制作了偏箱车，并根据兵法在平地采用鹿角车作战，而在道路狭窄的地方，就在车上装上木屋，以抵御刀剑的进攻，这样一边战斗，一边前进，弓矢所到，敌人应弦而倒，斩杀了敌军统率，平定了凉州。这是因人而用策略的一大成功。

同样道理，作为下属，你也要精通各种人物的心理，了解他们的特点，采取相应的方法去应付他们。

其一，应付口蜜腹剑的人。面对这种人，如果他是你的老板，你要装得有一些痴呆的样子，他让你做任何事情，你都惟惟诺诺满口答应。他和气，你要比他更客气。他笑着和你谈事情，你笑着猛点头。万一你感觉到，他要你做的事情实在太毒了，你也不能当面拒绝或翻脸，你只能笑着推诿，誓死不接受。

如果他是你的同事，最简单的应付方式是装得不认识他。每天上班见面，如果他要亲近你，你就找理由马上闪开。能不做同一件工作，尽量避开不要和他一起做，万一避不开，就要学着写日记，每天检讨自己，留下工作记录。

如果他是你的部下的话，只要注意三点：首先找独立的工作或独立工作位置给他；其次不能让他有任何机会接近上面的主管；最后对他表情保持严肃，不带笑容。

其二，应付吹牛拍马的人。如果你碰到这一类的主管，要和他搞好关系，他吹牛拍马对你无害。当此类人是你的同事时，你就得小心了。不可与他为敌，没有必要得罪他。平时见面还是笑脸相迎，和和气气。如果你有意孤立他，或者招惹他，他就可能把你当作往上爬的垫脚石。

如果他是你的部下，要冷静对待他的阿谀逢迎，看看他是何居心。

其三，应付挑拨离间的人。同样是一张嘴巴，有人用来吹牛拍马，有人用来讽刺损人，有人用来挑拨是非离间同仁。吹牛拍马损人利己、尖酸刻薄是损人利己；挑拨离间是将公司弄得乱七八糟人心惶惶，变文明为野蛮，人人自危，人人战斗。

这种类型的人，给公司带来的杀伤力非常之大且迅速，只要一不注意或处理不当，便可能灰飞烟灭，处处留残迹。应付这类型的人，没有什么好的办法，只能防微杜渐，不让这类人进来，或一有发现就予以制止或清除。否则，后果不堪设想。

挑拨离间型的人做了你的老板，你首先要注意的是谨言慎行，和他保持距离，在公司内建立个人信誉。万一有一天，有什么是非发生，你得尽量化解虚心忍耐，同时要保持着“能做就做，不能做就走”的宽广心胸。

这种人做了你的同事，你除谨言慎行及和他保持距离外，最重要的是你得联络其他同事，建立联防及同盟关系，将他孤立起来。如果他向任何人挑拨或离间，都不要为之所动和不受影响。

如果他是你的部下，那你就要想办法弄走他，孤立他。如果下不了手，那他就会孤立你，

弄走你。

其四，应付雄才大略的人。这一类型的人，胸怀大志，眼界开阔，而不计较一些小的得失。他在工作时，不忘掉充实自己及广结善缘。除了完成自己的工作外，他也会帮助别人和指导同事。

每到一个地方，不论他是否已呆很久，或已成为组织中的正式主管，他都能在极自然的状况下，影响别人，控制群体的行为。俗语所说的“虎行天下吃肉”，指的大概就是这种人。

雄才大略的人，见识往往异于常人，思考逻辑方式也有其个人特色。他在时机不成熟时，可以忍耐，不论是卧薪尝胆或是从你的胯下爬过，他都能欣然接受。但是，时机成熟，他奋臂而起，如大鹰冲天，没有人能与之争锋。

不是每一个雄才大略的人，都是成大功立大业的。但是，做人处事自有风格，不卑不亢、不急不躁是他的本色。

有雄才大略的老板，你是跟对人了。于是亦步亦趋，片刻不可相离，他晋升你也跟着晋升。碰到这种老板，你要虚心地向他学习。因为天下没有不散的筵席，当曲终人散时，别人都受益匪浅，而你要两手空空。

有雄才大略的同事，如果大家利害一致，大可共创一番轰轰烈烈的事业。如果一山不能容二虎的话，也可一创合纵挂六国相印，一相秦皇以连横合并天下，各取所需，各享盛名，而得其利。如果以上都行不通的话，你就全心全意地帮他成功，自己多少也留下识才的美名。

有了这种部下，你应有自知之明。知道他终非池中之物，有朝一日定会超过你。虚心地接纳他，给他实质上的资助与肯定。在会计学上称之为投资，到时候一定是有利润的。

其五，应付翻脸无情的人。这类型的人最大的特征就是，翻脸如翻书。说翻就翻，一翻就是好几页。在他翻脸时，你不要问他理由，你不必述说从前对他的恩情和助益，他一个字都听不进去。

翻脸无情的人，他似乎是得了一种“忘恩记仇病”。你对他的百般呵护，只要小事一桩不顺他的心，就全盘翻覆。这有如野心狼子，你养育愈久，对自己的危险就愈大。

翻脸无情的人发现，他利用这种方式来处理他的人际关系，简直是无往不利，处处占有便宜。他知道每次他利用完别人，又找到新的利用对象时，此时就可翻脸。反正每次翻的都是不同的人，别人不但记不住也无可奈何，只能自认倒楣！

如果你的老板是这种翻脸无情的人，你在他手下做事时，千万要记住“留一手”。任何事情做完了，你就得小心被炒鱿鱼。怎么样化被动为主动，当他要翻脸的那一刹那，你也告诉他我等你好久了，为什么你今天才要翻！少来这一套，你这种手段我看多了。

有着这种同事，你倒是大可不必和他一般见识。反正没有利害关系，各干各的活，翻不翻随便你！

有这种部下最令人伤脑筋，也没有什么好的办法。最重要的是不能因为他常翻脸，而特别将就他，别的部下会以为你是欺善怕恶，这就划不来了。

其六，应付愤世嫉俗的人。这一类型的人，对社会上的一些现象非常地看不惯，认为社会变了，世风不古，人心愈来愈险恶，快活不下去了。

和愤世嫉俗的人共事，说不上好还是不好。只要他所愤的事不是公司的福利制度，对你来说这只是其个人行为，没有什么好说的。当有一天他对公司的制度、福利有意见时，你就有福了。他往往会牺牲自己，为你们去谋一些好处来。

对愤世嫉俗的部下，要劝他多吸收新的知识。告诉他现在社会进步了，风气开放了，他的那一套理论已经过时了，要收拾起来，否则，会跟不上时代。骂不得要领，你会被见笑，我也失面子。

其四，应付敬业乐群的人。这一类型的人，由于工作态度和做事方法正确，颇受公司的肯定和同事的爱戴。凡是他在的单位及群体，都会有着不错的生产力和业绩。这一类型的人，

会感染其他的工作同仁，让组织朝着正面的方向发展，给员工带来一个合作而和谐的工作环境。

当公司顺利时，大家共同努力，共享成果；当公司不顺利时，大家咬紧牙关，奋发图强，再创生机。平时没事的当儿，他会主动地训练新手，培养团体实力；工作忙的刹那，他又能影响同仁，相互支援，共渡难关。这一类型的人，不是你的主管、同事和部下，在和他一起工作时，你都要学着和他一样地敬业乐群。只要你表现出不是那个样子的话，你就会被他比下去。

## 7 智慧经验用人术

### 119 . 利用下属的方法

一个主管的业绩，通常和他利用与领导下属的才能有密切关系。主管越懂得如何利用下属，他的工作成绩就会越明显。

主管对于一件事情的各“点”（各项工作）都要有完善的“设计”和明确的指导，使部属能够充分了解工作的目的、内容、方法及结果。如果主管能够这样去做，相信每个下属员工必定都能发挥自己潜力，在工作上有出色的表现，同时感到轻松愉快，气氛融洽，大家也能了解改善的意义而追求合理化的工作。

主管有一套完整的设计，也就是健全的制度，平常一般事务的流程、周密的管理以及实行的手段、表格的设计等都厘正完全，严格以计划行事，这样部属就有一个比较明确的管理办法在工作中遵循，工作认真，办事清楚，久而久之，熟能生巧对于自己分内的工作必然最清楚最内行，再要求有合理的改善。

很少由主管提出一套完善的办法交给部属去做的。设计一套办法需要历经劳心劳力的磨练，因为人性是好逸恶劳的，对于这种伤脑筋、费精神的工作大多缺乏主动的意愿，很少有一劳永逸的打算，宁愿等到问题来了，对日常工作的推动无时不在追求效率的主管，如能发现原来的办法有不足之处而得出更为完善的改善方案，或经办人由于熟悉业务内容，发现制度上的缺点、流程上的不合理而提出改善方案。

主管对于下属的管理还表现在权力运用方面，他们最讲求实效。对于下属他们常进行诱导、事先警告等手段，让下级知道该做什么，不该做什么，效果较佳。主管懂得运用强制性权力要谨慎，不可滥用。

主管在下属遇到紧急情况，或在原则问题上受到阻碍时，动用强制性权力要果断坚决，并能够恰当地运用奖励法，激励下属的进取心和创造精神。他们还懂得把握住权力技巧同权力的界限，如此改善了主管与下属的关系，使下属的工作积极性充分的调动起来。

### 120 . 经验和教训的价值

这个世界有两样宝贵的东西，第一种是经验，是指成功者所获得的；第二种是教训，是指失败者所获得的，这两种东西对于人们来说都有很大的利用价值。

我们先来说说教训。1950 年朝鲜战争的爆发，在美国朝野引起争议，中国会不会出兵朝鲜，这个问题在美国决策圈内争论不休。美国官方的主战派占优势，他们认为中华人民共和国刚刚成立，尚无力或不敢与世界头号强国美国一争雌雄，因此中国不会出兵。麦克阿瑟将军当着杜鲁门总统的面说中国参战的可能性很小。美国著名的思想库兰德公司就“美国出

兵朝鲜，中国将做何反应”为题，消费大量人力、物力进行了研究，其结论概括起来只有7个字：“中国将出兵朝鲜”。该公司欲以500万美元的价格将此成果卖给美国当局，但遭到了拒绝。后来，朝鲜战争的发展证实了该公司的预见，美国政府对此后悔不迭，战后以280万美元买下了这个已过时的研究成果。美国当局当初不愿花500万美元买一份决策咨询成果，在朝鲜战场上打了败仗，损兵折将，付出巨额耗资，造成巨大损失，不得不承认这是选择错误的地点，错误的时间和错误的对象进行了一场错误的战争。他们花钱买教训就是为了以后不再重犯这种错误。

现在再来说经验。经验证明，企业如果能用员工长处会激发他的优点，那么企业效益就会大大增加。作为主管应善于发掘员工的长处，倘若只看到了员工的短处，非但不能安心用人，反而会整天提心吊胆，生怕哪位的毛病一犯使公司受损。这样的老板哪还有心思考虑公司的发展呢？在这样的老板领导下，公司上下士气必然低落，似乎失败的厄运随时都会降临，这样的公司是没有希望的。主管注意员工的长处，而不要总想着他的毛病，对部下委以重任，可促使他加倍努力，不断积累实力，有的老板是用九分的力量去找部下的缺点，用一分的力量去发掘其长处；而聪明的主管恰恰相反，他会用九分的力量发掘部下的长处，而用一分的力量注意他们的缺点。许多成功的管理者注意到了这一成功经验可能带来的效益，因此，近年来出现了一大批激励下属发挥长处的政策和管理方法，受到了普遍的好评。

## 121. 用人的两条经验

### （1）用人要不避亲

企业用人的一个重要来源，是他人的推荐。在许多企业中用人避亲好像是规矩。但这种做法有其片面之处，会妨碍人才的来源。因此，跟大多数公司不同的是IBM公司鼓励他的雇员推荐自己的亲友来担任工作，并把雇员的推荐作为最好的保证。由于受到公司的信任和激励，大多数雇员都希望不辜负公司的厚望，把自己亲友中最有才华的人推荐到公司来工作。这使IBM公司受益匪浅。

IBM公司主管巴克·罗杰斯说：

“我始终不赞同禁止雇用经理亲属的所谓避嫌政策。所有的雇佣和升迁都应该根据本人的功绩大小，不能对任何人有先入之见或任何特殊照顾。有许多IBM雇员对自己的子女不能进入IBM而愤愤不平，我的三个子女先后进入了IBM，成为销售人员，并出色地发展他们的事业，这对我个人来说，是一种值得骄傲的事情。”

因为IBM公司的一切活动是建立在一套很清晰的评价标准之上的，因此那些新到IBM公司的年轻人都必须适应并符合这样的评价标准。对招工面试的双方来说，主试者能够坦诚地告诉对方公司的情况和他能够提供的种种机会；应试者也能说出自己的心里话，亮出自己的“王牌”，显示自己的才能。双方都获得了推销自己的时间。

### （2）不要用没有主见的人

从用人的经验来看，不要重用没有主见的人。一般来说，不能自己找出工作的人，也就是不能工作的人。能干不光是指工作量的多寡，更主要的是，如何将工作合理化，节省多余的工夫，并合乎尽善尽美的要求，关键在于自己是否能自动自发去寻求工作。

能干的人，只要检视一遍自己所在的环境，就能明了本身的使命与任务及如何完成工作，并能经常随着环境的变化，自动调整工作，担负起应尽的职责。

相反的，无能的人，能将上司所交待的或前任留下来的工作方式奉行不误。持着非经上级指示不做任何更改的做事态度。

像这种缺乏自主性的人，只是一味地依赖别人，毫无辨别的能力。相反的，一个独立自主的人，能自己加以判断，对结果也会毅然负起责任。所谓责任即不管结局如何，他对谁也

埋怨、不哭泣，即使失败，也由自己担当，绝不后悔。因此，如果你要用一个人，最重要的是，他对自己的工作要有充分的自主性。

## 122．了解人才能恰当用人

好的领导能在用人的时候既善用人长，又善用人短。在现代社会中，我们常看到，用人高手特别懂得在知人的前提下用人，比如安排遇事爱钻牛角尖者去当质量检查员，让处理问题头脑太呆板者去当考勤员，而脾气太犟争强好胜者便任命他当攻坚突击队长，办事婆婆妈妈的就让他去抓劳保，喜爱聊天能言善辩的就安排去搞公关接待。这样一来公司里一切便都秩序井然，效益时时见好。

早在汉代时，刘邦就是这样一个知人而用人的高手：他敢于大胆从基层中提拔人。陈平归汉之初，与之谈话知道他有才智，便赏识其人，任为都尉，兼参乘，典护军，这虽非大官，但却是重要的官职，参军是亲信侍卫，与刘邦同车出入，非心腹之人是不能任此职的；典护军是军法监察，是参加管理人事工作的，陈平新来而监察原有的将兵，可见对他的信任。尽管众将认为刘邦如此信任一个从楚来的逃犯而大哗，并不能动摇刘邦对陈平的信任，反而更厚待陈平。

可是，当与之出生入死的周勃、灌婴等亲将也起来揭发陈平“盗嫂受金”时，终于引起了刘邦的疑心。先后召来推荐人魏无知和陈平加以责备。魏无知理直气壮地反驳刘邦，他推荐陈平是其才而不是其行，今刘邦与项羽相拒是需要有才能的人，始可决定胜负，而有德行的人有什么用，需要的正是陈平这样的奇谋之士。陈平也把他归汉及其受金的问题解释清楚，这使刘邦释去了疑虑，更加信任陈平，从典护军擢升为护军中尉，即从参加监察将兵到监察全军，即负责全军的人事长官。

刘邦如此重用陈平，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，并在刘邦处于危急时而能转安，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。

## 123．在实际工作中量才适用

天下有没有一件可以满足所有需要的东西呢？答案是没有。人类的历史发展证明，没有适合所有用途的物品，只要有某方面的用途就可以了；材料总是可以使用的，没有毫无用处的舍弃物，只要选择其长处就可以了。所以说，一只眼睛的人，可以使其瞄准；五毒之石，可用来治溃疡。只要能够量材适用，不要求全，就可以达到目的了。同样道理，和氏璧，价值千金，然而用它纺线，还赶不上不值钱的纺锤。这个道理同样可说明用人各有短长的道理。如果用人之短比己之所长，显然是不合适的。

要坚持量才适用的原则，首先是要正确处理好按需使用和量才使用的关系。中国共产党历来主张人才使用要“按照才干，按照需要，同时兼顾。量才为主，应急也不可免”。提拔人才要“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。这里，事业的需要是第一位的，个人的才干和特长，应当服从于事业的需要并为事业服务，不能离开党和军队建设的需要过分强调照顾个人的才干和特长。在实际生活中常常有这样一些情况：在一些德才素质大致相当的干部中，有的人因本单位工作需要提拔了，有的人却因暂无这种需要仍要做一般的工作；有的人走上关键岗位，有的则为了培养接班人而要腾出位子；有的人虽有某种特长，但为了服从大局，而需要转行；有的虽缺乏某方面的才干，因职

责的需要却要从头学起，等等。所有这些，如果单从发挥人才的某种才干、长处着眼，似乎是不好理解的。但是，如果放眼于整个事业发展的需要，却并不难理解，而且还会自觉地这样做。也就是说，当发挥个人长处与服从革命需要之间发生了矛盾，应该在服从需要的前提下再考虑个人特长的发挥。那种只看重发挥个人特长，不顾及整体利益和客观可能的态度，是党的人才政策和组织纪律所不允许的。

人事心理学认为，每一种工作都有一个能力阈限值，即每一种工作都只需要恰如其分的某种智力水平。只有这样，才能使工作效率充分发挥出来，同时又可避免人才浪费和人格异常。而导致人格异常心理功效的主要心理因素就在于智商过高的人，从事一项比较简单的工作，往往会对工作感到乏味，不感兴趣而影响工作效率；反之，智力发展水平偏低或智力平庸的人，去从事比较复杂或比较精深的工作时，也往往会感到力不从心，从而产生焦虑心理和人格异常。因此，领导者并不需要把智力最优秀的人全部投入某一职务，也不需要让能力低下者去承担过重的工作责任，而应合理地确定每一种工作所需要的能力阈限值，因事择人，选择与该工作适应的人员，这就是量才适用的全部核心所在。

## 124 . 接班人的选择

一个企业的发展，首先是启动企业的人力资源系统。而企业的人事部更要为企业的内部发展不失时机地提供他所需要的合格人才和人力。

怎样在企业内部招用人才呢？一般的做法是为了提高企业职工的升迁机遇，有些岗位可以考虑先进行内部招聘。这样做的好处是内部优先，使在本企业工作多年的职工有机会到自己满意的岗位上，树立正风，容易了解，节约部分培训费，变得容易招聘。招聘的过程是先公布招聘岗位、人数、条件，再根据考核（成绩保密）成绩选择人才，人事部和领导综合平衡，对原在岗位提出补充方案，最后由公司领导下达调动命令。招聘内部人才的方法也可以根据情况自定。例如新西兰航空公司就有自己一套确定总经理的用人办法。

原总经理叫戴维斯，他一上任就开始培养自己的接班人，为自己8年后离职做准备。

他建立了两个经理小组，一个是中级经理小组，年龄在38—42岁之间，将来的高级经理就从这个小组中选择；另一个是年轻经理小组，年龄在28~32岁之间，将来中级经理就由这个小组选拔。然而该公司也并不完全根据年龄来培养接班人，如果有的管理人员具备接班人的条件，即使不符合上述年龄条件也会得到提升。该公司对高级经理也经常进行考核，如果发现不称职的人，就马上调离并分配该人去干其他更适合的工作。

除此之外该公司各部门还定期推荐他们认为可以提升的候选人，这些候选人必须参加为期两天的讲习会。在这种讲习会上，候选人要认真分析自己的能力和弱点，提出自己今后5年的发展方向。公司派一批有经验的经理，充当讲习会的顾问，这些顾问使候选人更准确地认识自己的能力和弱点，并就候选人的发展方向提出自己的建议，不过如果候选人认为顾问的建议不恰当，他可以拒绝接受新西兰航空公司的这些措施，使接班人源源不断地涌现出来。这种制度使企业内部的接班人层出不穷。

当企业内部的人力资源不能满足企业发展需要时，就需要从企业外部招聘录用。其目的是为企业不断补充人力资源，实现企业内部人力资源的合理配置，为企业扩大经营规模和调整生产结构提供人力保证；使企业员工相对稳定，因为所招聘录用的人才都能胜任工作并对所从事的工作感到满意；节省人员基础培训与能力开发的开支；使管理活动更多地放在现有员工素质提高上，而不是将太多管理时间放在纠正员工错误或解决员工问题上。

当然，许多企业在用人方面也有一些教训，比如有的企业招人认为标准越高越好，结果保安部都用大学毕业生，反而丢了许多东西；有的企业大材小用使人才感到压抑是最大的痛苦。另外，高工资，人力成本加大，缺少动力；对不称职的人才提高使用，使人才感到吃力、

恐惧、失去信心。只有不断地改善上述做法，才能合理的使用人才，并使其发挥重要的示范作用。

## 125 . 识别 “ 六极 ” “ 八型 ” 人才

企业就像是一个大的航船，需要舵手，需要船长，也需要其他各级各类的人才与之配合。因而企业用人也是一个系统工程，只有构造合理，分配有序，才能顺利运转。下列六级技术人才和八型结构人才是用人专家们对企业进行全面调查之后提出的一套有战略意义的人才识别系统。它包括：

其一，“六极”人才

- (1) 高师级。有决策能力，能做出周密的计划，行政能力强，有组织能力。
- (2) 部门级。懂一定专业知识，能制订业务计划，对部下实施监督，有较强的组织能力，有指挥能力。
- (3) 分部级。有专业知识，有组织能力和指挥能力，会操作。
- (4) 主管级。有一定指挥能力，能熟练示范操作，有技术，能带领人去完成具体任务。
- (5) 师傅级。能够运用基本知识，从事技术性工作。
- (6) 员工级。不需要特别的知识，只要熟练程序，在详细的命令下，从事单纯的、辅助性业务工作。

其二，“八型”人才

(1) 老总型。性格：厚重、沉稳、威信高、服众、大度、知人善任、能搞好人际平衡、目标明确、性格坚毅。缺点是容易固执，为达目的不择手段。

老总型人才太多，会造成企业决策混乱，多人拍板，正常指挥失灵。只能有一个。

(2) 顾问型。性格：机敏、主意多、干练；忠诚、知识丰富；理智、有口才。缺点是投机，有时失去原则。

顾问型人才也不能太多，因为任何事物都具有两面性，特别是新生事物，点子太多就会使决策者无从决策。一至两个。

(3) 营销型。性格：勇于开拓、永远向新方向前进，有雄心、有想像力。缺点是看不起别人，容易犯错误。

(4) 公关型。性格：头脑机敏、处世灵活、办事干练、左右逢源、有责任感，关键时能解决大问题。善于交际，形象气质好。缺点是不踏实、不遵守纪律，原则性不太强。

(5) 经理型。性格：忠诚、没有野心、能守住已有的管区，有指挥能力。现实、慎重、忠于职守。想像力不强，护短，本位主义。

经理型人构成企业的主体，但他们容易被遗忘。

(6) 秘书型。性格：照章办事、能把守各种关口，专业知识技能强，坚持自己的意见。缺点是死板，不注意影响，不顺从。

秘书型人才只能在企业有关财务、检查、督导、保安等部门存在。要有一部分。

(7) 猎犬型。不能指出前途，却能指出陷阱，敏感、爱找毛病和缺点，一般不支持新的动议。缺点是人际关系不好，令人讨厌。

猎犬型人才，在企业使用更应谨慎，只能极少数存在，他们在企业中的地位可以很高。

(8) 技术型。性格：踏实执行命令，以技术或知识为本，注重本职，遵守纪律。缺点是计较得失，开拓能力不强，胆小、自私。

## 126．九种可用的人才

人有各种各样的性格，这些性格各有好坏，不可一概而论。下面所提到的9种性格可能表现在你的身上，我的身上或其他人的身上。仔细回想一下，在人生的每个阶段，我们都或多或少受它们的影响。对照一下吧，看看自己的哪一点需要努力去克服。

其一，性格刚强却粗心的人，不能深入细微的探求道理，因此他在论述大道理时，显得广博高远，但在分辨细微的道理时就失之于粗略疏忽。这种人可以让让他去做从事艰苦而困难的工作。

其二，性格倔强的人，不能屈服退让，谈论法规与职责时，他能约束自己并做到公正，但说到变通，他就显得乖张顽固，与他人格格不入。这种人可以让让他去做谈判的工作。

其三，性格坚定又有点韧劲儿的人，喜欢实事求是，因此他能把细微的道理揭示得有理透彻，但涉及到大道理时，他的论述就过于直露单薄。这种人可以让让他去做监工和检查的工作。

其四，能言善辩的人，辞令丰富、反应敏锐，在推究人事情况时，见解精妙而深刻，但一涉及到根本问题，他就说不周全、容易遗漏。这种人可以让让他去做说服的工作。

其五，随波逐流的人，不善于深思，当他安排关系的亲疏远近时，能做到有豁达博大的情怀，但是要他归纳事物的要点时，他的观点就疏于散漫，说不清楚问题的关键所在。这种人可以让让他去做人事工作。

其六，见解浅薄的人，不能提出深刻的问题，当听别人论辩时，由于思考的深度有限，他很容易满足，但是要他去核实精微的道理，他却反复犹豫，没有把握。这种人可以让让他去做具体的执行工作。

其七，宽宏大量的人思维不敏捷，他的知识广博，谈吐文雅，仪态悠闲，但要他去紧跟形势，他就会因为行动迟缓而跟不上。这种人可以让让他去做教师一类的工作。

其八，温柔和顺的人缺乏强盛的气势，他去体会和研究道理就会非常顺利通畅，但要他去分析疑难问题，他就拖泥带水，一点也不干净利索。这种人可以让让他去做公关交际的工作。

其九，喜欢标新立异的人潇洒超脱，喜欢追求新奇的东西，在制定锦囊妙计时，他卓越出众的能力就显露出来了，但要他清静无为，却会发现他办事不合常理又容易遗漏。这种人可以让让他去做开拓性的工作。

## 127．判断人才的素质

其一，老总型人才的素质要求

熟悉国家的市场经济法规，善于在国家法规允许的范围内扩大企业的经营；掌握企业经营管理的基本情况，具有较强的整体控制和协调能力；能及时发现企业中带有倾向性的或重大问题，并能迅速发出指令，采取行动纠正；具有较强的领导用人才能，能够充分调动各级管理人员和员工的主动性、积极性和首创精神；能够撰写工作报告和重要文件，语言表达能力较强；思想活跃，敢于创新，有超前意识；性格稳重、坚毅；具有大专学历或同等学力，掌握本行业方面的系统知识；具有同类企业5年以上的工作经验，且担任部门经理以上职务3年；性格坚强、沉稳，做事公正；有强烈的事业心和责任感，在群众中有较高的威信。

其二，财务部主管的人才素质要求

熟悉国家财经法规和财经制度；具有较强的会计工作能力和组织协调能力；善于发现和分析经营管理中的问题，数字概念强；性格稍有内向；坚持原则，廉洁奉公；工作认真细致，敢于负责；态度严谨，忠于职守；具有财务会计专业大专以上学历或会计师以上职称；主管



一个单位财务工作 2 年以上，熟练掌握会计业务。

#### 其三，人事部主管的人才素质要求

具有较强政策理论水平，熟悉国家有关人事方面的政策；有强烈的责任感，办事公道；不怕得罪人；具有心理学、行为科学和情商学方面的知识；性格稳重，善于平衡人际关系；有同类企业 2 年以上的人事管理经验；有人际阅历；能保密。

#### 其四，营业部经理的人才素质要求

企业第一，有团体精神；掌握市场动态、特点和趋势，能根据市场变化及时提出营销策略；熟悉经营策略，了解竞争手段、价格水平、客户状况，善于及时提出应变措施；信息来源广泛，同客户有良好的人际关系；具有较强的分析能力，应变能力，商务谈判能力和英语会话能力；具有市场开发和销售经验，有营销部门经理 2 年以上的工作经历；具有一定的组织领导能力，善于调动下属人员的主动性、积极性；善于交际，接触面广，有处理难题的能力；形象气质较好，能为提高团队士气努力工作；具有市场学和心理学知识；

#### 其五，市场调研部主管的人才素质要求

熟悉经济学基础理论，具有较强的经济活动分析能力，具有市场敏感性；了解企业经营知识，熟知市场动态，特点及发展趋势。有调查能力；能及时了解国外市场动态和行情信息；具有一定的有总结性写作能力和英语阅读能力；工作积极肯干，善于接受新事物；精通市场调研知识，具有较强的判断能力；能忠于职守，能圆满地完成任务；具有市场学、管理学和心理学知识；具有 2 年以上相关工作经验。

#### 其六，公关部主管人才的素质要求

有较好的气质、风度及语言表达能力和应变能力；有策划能力；处世圆满，人际交往能力强，能同客户保持良好的关系，能取得客户信任；具有市场开发经验，有英语会话能力；掌握全面的公关工作知识，包括新闻稿件的写作和报道；最好与媒体有联系；熟悉市场涉外工作礼节、礼仪及世界各国风土人情知识；具有一定的组织领导能力，善于调动人们的积极性和主动性；工作积极，不谋私利，有创新意识；具有大专以上学历和 2 年以上工作经验；性格活泼，平易近人。

#### 其七，采购部主管的人才素质要求

具有经济学基础理论知识和市场营销、成本核算、物价管理等知识；熟悉企业经营所需物品的购、销、调、存以及仓储知识；掌握采购工作的各项政策、法令和规章制度，懂得信息处理，市场预算的基本方法；能对企业采购工作较全面地进行分析规划，提出实施方案；能协调与各业务部门的工作关系，能指导本部门工作人员的业务活动；有较好的文字和口头表达能力，能独立地与供应商进行业务洽谈；有较强的敬业精神及工作责任感，不以权谋私；了解市场价格，能用最低价格买到最好的货。

#### 其八，库房主管的人才素质要求

熟悉物品的保管要求和储存期限，有鉴别储存物品的专业知识；懂得仓储设备的使用和养护知识；具有治安、保卫和防水、防火的知识；遵守物品领用和发放的规定，不谋私利；诚恳踏实，责任心强，能按规定处理事物；性格稳重。

#### 其九，采购员的人才素质要求

能按时完成本职工作，讲究实效；廉洁奉公，不索贿，不受贿；坚持货比三家的采购原则，严把质量关；熟悉工商行政管理法规和经济合同法，并能按其要求进行工作；能够独立地和供货单位进行业务谈判；能够熟练地进行成本分析和物品定价；具有较强的社交能力，工作积极主动；

## 128 . 先发制人有窍门

古代时，有个专权的太监鱼朝恩要邀请郭子仪游章敬寺。当时的宰相元载，心中有鬼，怕他们联合起来攻击自己，就先进进行离间。他暗中派人告诉郭子仪说：“鱼朝恩将要对您做不利的事。”言下之意是叫郭子仪不要去赴约。郭子仪不听，坚持要去；他手下的将士们要求全副武装随从，郭子仪也不答允。

他说：“我是国家的大臣。他没有天子的命令，敢害我吗？若有天子的命令，那你们这样做是干什么，是想违抗圣旨造反吗？”

他只带了几个家童仆人去见鱼朝恩。鱼朝恩见他这样轻车简从，连警卫人员都没有，惊奇地问他为什么，郭子仪说：“外边有人告诉我，您要趁这机会干掉我。所以我特地不带警卫人员，免得您花费心思，等下动手时多添麻烦。”

鱼朝恩感动得流着眼泪说：“像您这样一位忠厚长者，在面临这样的情况下，都能够不产生疑虑甚至也不准备武器刀枪进行自卫还击，确实是令我敬佩不已。”

在上面的故事中，宰相元载和郭子仪都采用了先战之术，元载采用的是先发制人的阴谋，郭子仪则采用的是先发制人的阳谋，事情发展的结果当然是阳谋战胜了阴谋，以诚待人者战胜了以计离间者。

历史总是有它相似的一幕，西汉文帝时，齐国丞相爱盎为人慷慨，识大体，在朝廷名声很好。宦官赵谈因为得到君主的宠幸，常想加害于他。爱盎为此很忧虑。

爱盎的哥哥爱子种对爱盎献计说：“对于赵谈，你应当先公开污辱他，这样他以后在皇上面前打小报告什么的，皇上知道你们有过嫌隙，就不会再相信他了”。爱盎果然这样做了。

有一次，皇上到东宫去，赵谈与皇上共坐一辆马车。

瞅准这个机会，爱盎跪伏在车前说：“臣听说能够与陛下共同乘车的人都是英雄豪杰。现在汉朝虽然英雄很少，但无论如何也不至于让陛下单单只与被刀锯阉割过的人一同乘车吧？”

皇上听了，心里明白，微微一笑，立即把赵谈赶下车去。

从此以后，皇上每当听见赵谈说爱盎的坏话，便总以为是他为这件事对爱盎进行报复，便始终不听，小报告根本起不了作用。爱子种的谋略终于获得了成功。

## 129 . 声势与优势用人术

用人就好比打仗一样，高明的将帅打仗时能造成有利的态势，“如转圆石于千仞之山”。在这样有利的态势下，士卒就会勇猛无比，部队的战斗力就可得到充分发挥。许多将帅把注意力放在发挥人才的特长和优势上，而不苛求统一部署。这样不但能选到适当人才，而且还可以造成有利形势。

在中国军事史上，有一个将帅“能择人而任势”的典型事例。215年，魏将张辽、乐进、李典率7000余人防守城池。孙权自领10万大军前来进攻，魏军人心惊恐。张辽等人依据曹操的指令，由张、李二将军出战，乐进负责守城。张辽、李典乘吴军尚未集结的时机，挑选了800将士，突然冲入孙权所在的军营，杀得吴军措手不及，锐气大损。张辽、李典杀出重围，与乐进合力坚守后，人心安定。孙权围城10余日不能得逞，只好撤退。后人认为，在这样力量悬殊的情况下，魏将之所以能够固守城池，曹操“能择人而任势”是一个重要原因。

从这个军事实例分析，我们可以得到三点结论：

(1) 一个将帅要获得军事胜利，并不取决于军事实力的对比，主要在于用人的高明与否，恰当用人就能造成有利形势。

(2) 有利的军事态势，并不决定于客观条件，主要在于选择适当的人才去利用形势。“择人”是非常重要的，有了适当的人，才能“任势”。

(3) 利用有利形势，还可以锻炼人才，只要根据实际情况，采取相应的策略，人才就有可能脱颖而出。

所以，用人“任势”不仅是利用有利形势，更重要的是造成有力态势。这就提醒企业经营者：企业的优势是可以由人来造成的。

现代企业参与市场竞争，不论其规模大小、实力如何，首先要用人造势——造成和利用有利形势。用人造势必须从市场实际和企业实际出发，把两种实际情况——企业外部的人力资源和企业内部人力资源，加以分析研究，确定对策，争取行动。吸引人才的行动必须强而有力，一锤定音，马到成功，否则就会失败。

当然，就企业来说，用人造势有战略性造势和战术性造势两种，其势的力度强度与时间效应是有区别的。企业经营者，都知道利用有利形势和市场机会去扩展业务，但往往忽略了人才本身的素质。有时，企业盲目扩大人数，本想创造有利形势和市场机会，却反而阻碍了业务的发展。这说明用人造势要注意人才的素质，而不仅仅是数量。面临如此复杂的市场竞争，只要发挥用人优势，把注意力放在培养人才能力方面，一定是大有可为的。

## 130 . 受过延伸教育的人能做老板

无论什么行业，都要靠人来提高效益，主管懂得用人才才能水涨船高。通过自己一人之力只能做一些小事，而通过人才之力，则可造就一流企业。从这个角度来说，教育是造就一流人才的关键。

日本在明治维新之后，就把教育列为振兴日本的战略措施，到明治末年，就普及了小学教育，1948 年又普及了初中教育，1976 年进而普及了高中教育。中、小学时期是人的生理、心理、品德、智力发育的关键时刻是人生的关键点，也是成才与否的重要奠基阶段。日本的经济、人才辈出与教育普及有着明显的关系。现在的父母千方百计要把子女送到“明星学校”就读，希望子女成龙成凤。说明他们已十分重视教育对成才的作用。可是，这些家长忽略了一点，许多的所谓“明星学校”都是培养“高分低能”的“考试动物”的学校，并不能为造就战略人才奠定基础。

无可否认，教育在培养战略人才方面的基础作用，突出地表现在高等教育阶段。大学是强大的“摇篮”，各个层次的高等教育是造就各级、各类人才的最后“加工”场所。各种人才所应具有的品质、知识、能力、心理、生理、哲学等多种素质，需要在高等教育阶段加以系统化、综合化。在当今的世界上，没有在这一阶段好好“加工”，高品质人才的涌现几乎是不可能的。美国是非常重视培养战略人才的国家，现在全国 3000 多所高等学校中，已有 500 多所设有培养管理人才的管理学院，为美国造就经济、政治、军事、文化、科技等领域的战略人才。这些大学还设有培养战略人才的研究机构。据美国《财富杂志》对美国 500 家大公司的调查，所有总经理都是大学毕业的，一半以上有硕士、博士学位。

教育对战略人才成长的作用，还体现在成人延伸教育上。一个企业领导者的成长，只靠小学、中学、大学以至研究所的正规教育，还是不够的，必须参加实际工作以后，接受延伸教育。对企业领导者来说，延伸教育使教育更完整，是取得成功的重要条件，因为只有接受延伸教育才能实现知识、能力结构的更新和改组，防止知识老化，补足能力缺陷，保持和发展企业领导者所必需的创造能力和开拓能力以及相应的知识，才能真正领导企业不断追赶潮流。所以，在日本有一句话叫做“没有受过延伸教育的人不能做老板”，这句话有它一定道理。

## 131 . 用人要有计划

人才是最好的投资对象，这我们在前面已经讨论过了。人才资源是最宝贵的资源，这我们也已经明确了。既然如此，用人就要当做一件慎重的投资计划和能源开发计划来完成，这样才能不造成浪费和失败。一些公司将用人当做儿戏，招聘和解雇的人来来往往，是不可能有效率。

自古以来，有大志的人办大事，办大事的人能屈能伸且有计划、有安排，还有一定的程序。一般的程序是：志愿、意图、计划、行动、力量、效果。没有雄心大志，就不会有超越时空的大意图；没有超越时空的大意图，就不会有可比拟的大计划；没有可比拟的大计划，就没有坚定、果敢的宏伟行动与力量。不这样，就难以取得伟大的效果，从古到今，都是这样。所以说计划是行动之母，而行动又是成功效果之母。

同时，在一个远大的计划之中，每一件大事都有它的计划，分门别类，按部就班。而每一大计划又有若干阶段的独立计划，每一独立计划，前后彼此都有着密切的联系，并且是相互衔接的，而用人的计划可以说是其中最重要的环节。

例如一次战争，应有整个计划，而每一次战役，又有每一次的计划，一个国家建立后，有整个建设计划，而每一部门，又有每一部门的建设计划。如政治建设计划，经济建设计划，农业建设计划。教育建设计划，国防建设计划等等，这一切都离不开人的计划。

过去，刘备夺天下之前，就有了使用诸葛亮、庞统、徐庶这些人才的计划；刘邦建汉朝之前就有了使用萧何、韩信等英雄的计划；近代孙中山进行国民革命就有了建黄埔军校培养人才的计划，可见，没有用人的计划就得不来成功的天下。

当然，计划中又有按时期、种类的分别计划，国家是这样，个人也是这样。一个人有一生的计划，一年的计划，二日的计划。一件事又有一件事的计划，然后按计划行事。按时计功，自然有所成就。

## 132 . 只用热爱事业的人

优秀的企业常能够自豪地说，我们使用的是热爱事业的人才。因为只有热爱事业的人才才能够焕发出自己的全部能量。

在许多大公司，人们都愿意使用有事业心的人才，而且只有愿意长时间工作的人才能坚持下来。例如，微软员工的工作日程颇似日本人，即使休假也是休全假。戴夫·穆尔曾描述了微软典型的一天，他说：“在微软情形是这样的，早上醒来，去上班，干活，觉得饿了，下去吃点早餐，接着干，干到觉得饿了，吃点午餐，一直工作，直到累得不行了，然后开车回家睡觉。”

由于严苛的工作时间表会使员工精疲力竭。人们持续长时间的工作，并且总是在某一特定产品上长时间工作，他们容易变得厌倦，并最终离职而去。微软倾向选择那些甘愿献身的人们，因为他们愿意苦干，为了事业，人们通过过度工作而过早达到高峰期。精疲力竭尤其困扰着开发员，因为他们总是严重低估编码所需时间。精疲力尽也同样影响到测试员，他们与开发员配对工作，经常通宵达旦地测试开发员编写的代码。

为了更深入地考验雇员的决心，微软付给他们相对较低的工资。盖茨通常不付给雇员高薪，并且在一开始时甚至拒绝向秘书和其他人员支付加班费。他在事实上设立了不给加班费的政策。为了鼓励有事业的人才，自1982年，微软开始发放年度奖金，并给雇员配股。在90年代，此类补偿金数目相当可观，因为微软的股票价格持续上涨。给雇员的补偿金现在包括高达15%的一年两度的奖金、股票认购权以及用工资购买股票时享受的折扣。这样他

们的收入已获得了明显的提高：这意味着一个雇员在微软工作 18 个月后，就可以获得认股权中 25% 的股票，此后每 6 个月可以获得其中的 12.5%，10 年内的任何时间兑现全部认购权。每 2 年还配发新的认购权。雇员还可以用不超过 10% 的工资以八五折优惠价格购买公司股票，由于这种原因。公司的员工更加热爱他们自己的事业。因为他们懂得，只有事业蒸蒸日上，收入和生活才会越来越好。

## 133 . 授权的六个原则

使用他人，如果无职无权，等于空话一句。而授予他人权力，就有可能使他能够在所授权力范围内做出一些惊人的成绩来。如何授予他人权力呢？有下列 6 个基本原则：

其一，所授权力与职务相称的原则。

权力与职务相称可使职务本身能产生较大的满足感。职务内容要经过设计，使工作者能发挥自己的能力，而产生较大的满足感。要达到这种成果，可以采用委员会或工作小组的形式，并适度授予自治的权力。

其二，所授权力与才能相称的原则。

要尽量使员工的能力发挥出来，但如果指定的工作超出员工的能力，则不仅使他们容易沮丧，并且由于不能尽义务而变得消极或具有防卫性；假如指定的工作过于简单，则员工也会觉得有挫折感及无聊不快乐。

其三，所授职责与权限相称的原则。

如此使员工以他们的工作为荣，并获得一定的地位，要让他们知道自己职务所要达到的目标，并让他们具有安全感，假如员工不了解自己所要达到的任务，通常不会有高昂的士气。

其四，所授权力与关系相称的原则。

人才在得到授权以后，要迅速而确实地把有关资讯提供给工作人员，以便工作顺利向前进行，也使工作人员能以完成任务为荣。不良沟通只会导致误解、迷惑和沮丧，因而产生不愿配合组织要求的消极态度。

其五，所授权力与目标相称的原则。

广泛的目标要用较详尽的小目标表示出来，使每个员工容易了解自己所要达到的效果如何。这些效果要求的程度要合理，并最好征得工作人员的同意，如此才能赢得他们的合作，合理的目标同时也能使工作者产生较大的满足感。

其六，所授权力与现时政策相称的原则。

授权之后，必须能解决现阶段时常重复发生的问题。可使员工在处理一般事件时有所依据，不用太依赖个人的决策，这可减轻他们的工作负担，使他们更有安全感，更有精神去处理较大的意外事件。

## 134 . 巧识“千里马”

如果你想增强驾驭人的能力，那么你得找到那个能回答你问题并能帮助你达到目的的人。如果你找到了，你就会受益匪浅。

如果你想确定谁是对你真正重要的人，你就应该马上坐下来，列出一个在你的一生中能帮助你达到个人目的的人名表。但这之前，你必须知道哪些人对你是最重要的，哪些人是你可以依靠他们把工作做好的关键性人物。你要把这些人放到一个最敏感的位置，也就是说最关键的位置上。这样，他们就能为你关照最为薄弱的地区或者环节。

根据同样的理由，你必须知道谁是你潜在的惯于给你惹是非的人，你要尽量把他安置在

离你的敏感的工作远一点的位置上，免得他给你惹麻烦。当你在列入名表的时候，你要问自己以下几个基本问题：

为什么这个人对我如此重要？他或者她能做什么事情帮助我？他或者她能如何帮助我达到我的目的？他或者她能做什么事情伤害我？他或者她如何能妨碍我达到我的目的？我该如何“使用”这个人来帮助我成功？

有时候，你会有幸得到这样一个员工，其能力极高，以致没有人怀疑他一定会沿着台阶一直升上去。问题只是，升到什么位置以及以哪样的速度上升。你在提拔这个家伙时一定要多动脑筋，因为他很可能会给你的公司机构带来破坏。如果没有处理好这个问题，你不仅会失去他，同时还会得罪其他留在公司的职工。不用说，这是一个高级的烦恼，但是请不要轻视它。

一家公司曾聘用过一位年轻人在海外某部门。几个月后，他就显示出非凡的能力，其上司相比之下显得黯淡无光。如果将年轻人提拔到他应该的位置，那他的上司将会因为不满而破坏公司的安定。于是公司把他调到公司另一个驻外代表处担任主任，充分发挥他的才能，那位年轻人实际上连升了三级，但公司里没有人注意到他的三级跳，也没有人发牢骚。

## 135．生姜还是老的辣

经验是非常宝贵的东西。即使有过做某事遭遇失败的经验，也对于下一次面对类似的事情极有帮助。对某项工作累积经验丰富的人，拥有各种丰富的知识，这些都是人类的共同财富，所以对年过 40 的职业老人要善于运用，其精力虽因老化而下降，亦可透过经验来弥补，在处理事情时发挥作用。所以老人在智力不再成长之后，仍能胜任重要的地位和工作。

在企业中前辈受到相当的敬重，所以即使是 50 岁的人，也能正确地指挥智力旺盛的 40 岁之人。如果以智力为主展开竞争，50 岁的人一定会输。然而，如果因工作的需要共商一件事，年长 10 岁的前辈，或有经验的人常能显示出特殊的作用，所以“老人”虽多也能保持既有的地位，从而完成工作。人到了 60 岁，智力非常衰竭，体力更趋衰弱，即使是领导者的智力、体力也会衰弱，但只要经验还在，下属还能够信任他，就可以继续工作。

在中国历史上，用经验丰富老者获得成功的故事不在少数，例如公元前 630 年，晋文公与秦穆公联合攻郑，晋兵驻扎在郑国国都的北边，秦兵驻扎在郑国国都的西边，两强压境，国家危如累卵。郑文公急忙召集大臣商议退兵之计。

决定派一个有口才的智能之士，劝说秦国退兵。有人推荐烛之武。郑文公看此人已老迈，觉得很失望。但眼下无人可用，便装出和颜悦色的神态说：“老先生叫什么名字？我想请你去说服秦国退兵，怎么样？”

老人慢慢地说：“我叫烛之武，已经 60 多岁了，年轻时都没有立过功劳，现在年纪大了，就更不中用了。”

郑文公恭敬地说：“像你这样的贤才，寡人过去没有起用，实在是大过错，请先原谅！现在强敌压境，国难当头，老先生请辛苦一趟吧！”

烛之武见郑文公态度诚恳，便答应去秦营游说。凭三寸不烂之舌，说明利害关系，使秦军退兵了。

有人常说，老马识途。从日常的生活经验来看，年纪较大的人给人安全感。他们的热诚、亲切和年轻人比起来却有过之而无不及，而更重要的是他们的稳重、友善，会给人一种微妙的安全感和信赖感。年纪大、经验多，所累积的智慧信心和解决问题的能力，当然会比刚出道的年轻人来得高。年纪大的人历练多，对人性的了解和需求比较圆熟练达，也比较有设身处地为他人着想的同情心，多用经验丰富的老人确有他的道理。

## 136 . 知人与用人的方法

任人唯贤，重视人才是任何成功的必要条件。在受命于危难之时，就更应该重视人才的选用。面对恶劣的环境，一个领导考虑的首先是尽快控制住局势，使局势向有利或至少不向恶化的方向发展。那么，对那些不称职的下属和职员就必须果断开除出去，以引进新鲜血液，使病体尽快康复。

有些领导在除旧布新方面显得很果断。因为在他们看来，许多下属或职员在自身的职务上已经干了许多年，他们并非不努力，而是能力有限。如果将他们开除出去，势必使他们失去经济来源、名誉也要受损，有鸟尽弓藏之嫌，这种想法有一定的道理，但是如果从大局、从整个集团的利益来考虑，这种看法则是短浅的，也是一个受任败军之际的领导所不应该具有的。如果在平常时候，事业发展顺利，不妨将这些尽力而不能胜任的属下留下来，放在一些非重要的部门，但是，在这个情况下，不可能照顾得如此全面，领导者必须大刀阔斧，除旧布新，增加新鲜血液，并大胆启用新人。

如何考察一个新人的才能呢？每个领导者都应懂得一套从知人到用人的工作方法。

知人，即知人的德、才、识、情。其中德就是基础，无德之人切莫用。试想，如果你的一个下属当他困难时候受恩于你，于是表示要死心忠命于你。而当你困难的时候，他不但不替你分忧，反而釜底抽薪给你雪上加霜。这样的人如得到重用，定是你倒楣的开始。

如果你有意提拔某人，最好不要向他（她）表态，而应多留些时间观察他（她），了解他（她），通过与他（她）接触，正面了解此人，通过与他（她）身边的人接触，侧面了解他（她）的为人处世。有时还需要给他（她）出几个难题考验一下，试试他（她）的诚心。

作为领导，切不可貌取人，以文凭取人，不可以我取人，不能以个人的想像、感觉、关系、人情取人。如果不注意这一点，失火的地方往往在后院。

## 137 . 对小人宜冷静利用

与有德无才者相反，小人也许才华横溢，诡计多端，但品德有失高尚，这样的人才怎样使用，这里我来讲一个曾国藩和李鸿章巧用小刘铭传的例子。

刘铭传生长在民风强悍的淮北平原，自小养成了一种天不怕、地不怕的豪霸之气，18岁时，一个土豪大他家勒索，其父亲与哥哥皆跪地求饶，只有刘铭传愤而寻找土豪报仇，土豪欺他年少，对他进行污辱，不料他大步跨上前去，抢过刀来割下了土豪的首级。之后便聚众为王，拉起了一支队伍，成了乡里有名的流氓头子。

李鸿章奉曾国藩之命回籍招募淮军时，第一个就看中了他。因此，将他的队伍募入淮勇，名为“铭军”，并花了不少银两，从洋人手中购买了枪支弹药，把铭军装配成为近代武装。这支队伍为李鸿章建立功业出了不少力，但对于刘铭传的倨傲狂妄，李鸿章也着实恼火。因此，当曾国藩借用淮军剿捻时，李鸿章就把“铭军”拨给了老师，希望曾国藩能够熏陶、管教他一下。

果然，在剿捻过程中，刘铭传军与另一悍将陈国端军发生了两次械斗。怎么处理这个事端，可真让曾国藩犯了难。不处理吧，于事不公平，双方都不能平心静气，今后还会内讧，处理吧，这是李鸿章的属下，且刘铭传谋勇兼备，又有洋枪洋炮，今后自己还要倚重他。于是，曾国藩想了个万全之策，就是对刘铭传进行严厉斥责，嘴上说得狠，但对其过失不予追究，使他心生敬畏。这一招果然管用，只是不久，曾国藩就调铭军独自赴皖北去剿捻了。

对于老师的办法，李鸿章心领神会，所以他照方抓药，在剿捻成功后，他向清廷力保刘铭传的功绩，使刘铭传得以委任台湾道员。正是这个桀骜不驯的小人，在中法战争中带领台

湾军民奋起抵抗法军的进攻，使法军始终未能攻下淡水，占领台湾的梦想破灭了。

1885 年，清政府将台湾正式撤道改建行省，刘铭传被任命为台湾第一任巡抚。

所以，对于有才无德者，要控制使用，这就好像剑一样，控制好了，则为利器，控制不好，则为凶器。

## 138．知兵之将才能永胜

《孙子兵法·作战篇》中说：“知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”意思是说，深知用兵之道的将帅，是民众命运的主宰，是关系到国家安危的决定性的人物。

由此看来，企业中领导者及员工是否都是“知兵之将”就显得特别重要。换句话说，领导者必须具备较强的业务管理水平，而员工则应具备高超的业务技术技能。这直接关系到公司企业的命运和前途。

韩国的三星财团的前身是创立于 1913 年的三星商社，这家商社是一家做进出口贸易的小公司。原先惨淡经营，从 50 年代开始扭转局面，进行多元化经营，业务进入迅速发展的时期。

现在，三星已成为韩国屈指可数的大财团了，它拥有 20 多个企业、8 万多名员工，年营业额超 300 亿美元，是排在世界前 30 名的著名大企业。

三星集团为什么会取得如此迅速的发展呢？因为他们深知“知兵之将”的作用。

三星集团自创办以来，始终坚持把多数的时间用来吸收和培训人才。他们坚信“知兵之将”的重要性，坚信企业的成败在于员工和属下领导者的素质。

早在 1957 年，三星就成为韩国第一个通过公开考试来甄选人才的企业，这种制度一直坚持到今天。

三星集团是韩国第一个设有培训中心的企业，企业严格执行员工必须经过培训后才能上岗的规则。员工每隔数月或在企业投入新产品生产之前，都要重新培训，以利更新知识和技术，适应不断发展的科学技术新形势。

三星财团把人才培养当作关系到自己生存发展的头等大事来抓。它的培训办法之一，是不惜代价购买先进的教育设施，面向所有员工开放，从董事长到员工，每年都要到培训中心接受 3 次以上的进修。通过不断的进修，培养大批适应新的竞争状况的优秀人才。

识人和培养人的目的是用人，是“知兵之将”的就必须录用他。三星财团通过公正的评价，把一些有干劲和有才智的人放到重要的岗位，对他们奖励和提拔。

正因为三星财团在用人方面高瞻远瞩，方法和措施得力，故“知兵之将”不断涌现和成长，很快使企业在家用电器、计算机的生产等方面迈入先进行列，使企业的竞争力及效益不断提高。

## 139．善用人才才能益于人

用人是一门高超的艺术。用人高手在用人之前，要先打量他，不会用人家的短处去指责诋毁其长处，也不因人家的拙劣之处去指责他的完美之处。《太公六韬·龙韬·王翼》中 also 说：用人之法关键在于能够因能授职，各取所长。随时变化，以为纪纲。所以成功的人必有人才转聚他的周围，孔子贤达，周围就有 72 贤人，刘备忠义，则有张飞关羽以侍左右，用人之道在子上应天时，下应地理，所以可成大事。

从自然界来看，散沙可以用水和之，也可以手攥拳强使之合。也可以用胶和漆团结他们。前者为乌合之众，后者为钢铁之师。凝聚力的大小决定战斗力的大小。这说明用人不仅需要



管理的手段，还要有管理的智慧。

用人者最害怕用人不当，所以历代帝王统治人们，想出不同的办法，如雍正皇帝发明了一种用大臣互相监督的办法，监视乙，又让乙监视甲。这样，甲、乙认为自己是皇帝的亲信，而皇帝对甲、乙的忠奸、才能、人品、政绩、隐私、舞弊都了如指掌。例如这种方法管理就像以水团砂一样不能长久。而到民间时，为防止朋党术，袁世凯棋高一着，他组建北洋新军，培养将士对他的感情，让将士只知有袁大人，而不知有大清朝。即使如此他对自己属下的统制（师长）却经常调来调去，以防止部下形成下一级的朋党系统。例如，号称“北洋三杰”之一的段祺瑞，虽然号称是袁世凯的心腹大将，但也被袁调来调去，先后担任过第3、4、6等镇的统制。所以刘伯温说，高明的统治者的用人之术在于能招之即来，挥之即去，用时猛如虎，闲时绵如羊，而在这个人才的团体中，统治者才是他的核心和灵魂。

有些目光短浅、私心严重的领导者，他们由于过分“器重”或依赖下属的杰出才能，总是担心提拔下属会影响他分管的工作，因而迟迟不提拔下属。还有的潜在领导人才，由于工作“离不开”，主管领导“把住不放”，致使他错过了“提拔”的机遇，造成终生遗憾。此类例子，在实际生活中，是屡见不鲜的。

少数领导者，心胸狭窄，嫉贤妒能，总是担心具有真才实学的下属超过自己，因而想方设法，制造种种借口，十分“巧妙”地阻挠、干扰、拖延和无限期“推迟”上级部门对某个下属的选拔。近年来，随着一大批知识分子领导干部走上各级领导岗位，在人才问题上，又出现了一种值得注意的新情况，就是少数知识分子领导干部，未能摆脱“文人相轻”、“同行是冤家”的恶习，竭力排斥、压制和自己不相上下，甚至才华超过自己的知识分子。这种由于领导者的嫉贤妒能而造成的捂才、压才、误才的现象，在一些地区和单位，程度不同地存在着。

一些自己并非“十全十美”的领导者，总是要求“选拔对象”应该十分“成熟”，“完美无缺”。他们对年轻的下属，百般挑剔，过分苛求，左看“不理想”，右看“欠稳当”。倘若再听到群众中的某些闲言碎语，班子里的一些争议，那就更不敢放手提拔年轻的下属了。在这种“求全责备”的错误思想支配下，许多本来已经基本成熟的潜在领导人才，被白白耽误了施展才能的“最佳时期”，这是十分可惜的。

## 140．用人的十条技巧

社会关系就是人用人的关系，不要说你不懂得用人的艺术，每日之间你有意无意的都在施展着用人的技巧。对上司的尊敬，对下属的使用，与朋友的共处，这些都是用人技巧的表现，在与这些人打交道的过程中，你还真的要好好学习心理学知识呢。

对待忠诚老实的人，要一诺千金，同舟共济。从古至今，人们公认“人之交，信为本”，“君子重然诺，王岳倒为轻”。忠诚老实的人，崇尚“言必信，行必果”。和这样的人交往，以实对实，说话算数，凭人格相处。坚持“人人为我，我为人人”，相互依赖，相互合作，共同发展。

对付主观武断的人，要以柔克刚，豁达大度。说话办事只凭感觉和想像走极端的人，不易接受他人的思考判断。和这类人交往，可以先悉听尊便，不吱声，不反驳，保持宽容、镇定，一旦发觉对方因兴奋过度而显露弱点，再一一加以击破，使之口服心服。

对付能争辩的人，要克己忍让，求同存异。争辩并不是坏事，但有些人唇枪舌剑到处厮杀，甚至欺凌弱小，大动肝火。和这类人交往，一要坚持原则，二要适当忍让，不必在细枝末节上斤斤计较，要求大同，存小异，最终达到合作共事的目的。

对付沉默寡言的人，要循循善诱，主动沟通。与人交谈就怕冷场，像记者招待会，问一句答一句，没有融洽气氛。和这类人交往，一要积极主动，敞开心扉；二要发问，调动对方。

“良言一句三冬暖”，话语对路对方即使不侃侃而谈，也会以语言和体态表明自己的态度。

对付言不由衷的人，要正直不阿，委婉气和。为人正直是立身之本。说了不算，算了不说，趋炎附势，两面投合，则属言行不一。和这类人交往，不能随波逐流，要用质朴敦厚、光明磊落给对方以影响；同时，温和而平静地指出他的弱点，使之醒悟。

对付惟我独尊的人，要棋高一着，不要“班门弄斧”。班门弄斧是中国世代相传的古训，意思是别在有本事者面前表现和显示自己。待人处事确应谦虚谨慎，但也要看对象。与惟我独尊的人交往，即使他是行家里手，你也不应自我埋没，而要用真诚和实力取得他的认同。

对付吹吹拍拍的人，要心理自立，受宠不惊。生活总是这样告诉人们，经常在你身边恭维你的人，并不一定出于真心，而是有某种需要。《邹忌讽齐王纳谏》的故事发人深省。邹忌生得本不漂亮，可是朋友、妻妾都说他长得好看，比城北的徐公美多了，是因为朋友有求于他、妻偏爱他、妾惧怕他。与吹吹拍拍的人交往，要有自知之明，不为其美丽言辞所动，不能轻信不着边际、令人发笑的赞美。

对付心胸狭小的人，要虚怀若谷，开诚相见。维也纳著名心理学家亚佛亚德在《人生对你的意义》一书中说：“对别人不感兴趣的人，他一生中的困难最多，对别人的伤害也最大。”和心胸狭小的人交往，要自然、坦诚、心胸宽广、不和对方计较。如果你真诚对待他，定会开启封闭的心理，获得顺畅的沟通。

对付模棱两可的人，要态度明朗，旗帜鲜明。一些人办事犹豫，谈话含混，写出文章似是而非。有人这样画像：“大概也许差不多，不过或者不敢说，可是大家都认为，然而恐怕不见得。”和这类人交往，必须明确表达自己的见解，用坚定和果断的态度调动和影响对方，引导其进入你设计的轨道运行。

对付以怨报德的人，要乐于忘记，以德报怨。有些人一个眼大，一个眼小，用大眼睛看自己，用小眼睛看别人，遇事挑剔，好论人非，对帮助自己的人不怀感激。与他们交往，应当宽宏大量，不能耿耿于怀，忘记曾有的不愉快。乐于忘记是一种心理平衡。“生气是用别人的过错来惩罚自己”，这句名言揭示出人们要常记住别人的长处，淡忘别人的短处，以德报怨。

## 8 智慧用人宜与忌

### 141．忌用自作聪明的人

作为老板，时常有经营管理上的麻烦，许多情况下就是因为你用了太多自认为比你聪明的人。而许多情况下，所谓的聪明人，时常是公司里制造麻烦的问题分子。

仔细观察就会发现，自以为聪明过人的职员，常犯的毛病就是不肯努力。日本著名企业家堤义明就十分讨厌随便聘用所谓的天才人物。其实，堤义明的“不轻易起用聪明人”这句话，可分成两部分来解释：

第一，聪明人常犯的毛病，是自大而看不起身边的人。

第二，聪明人欲望较常人强烈，因此在群体中，经常成为麻烦的来源。

一般来看，被社会称为了不起的聪明人，他们在个人才智方面，的确胜出凡人不知多少倍，不过，被大家推崇为出众人才的人，能长期保持谦逊谨慎态度的人，实在少之又少，很难寻觅。

荣誉时常腐蚀一个人的内心，这就是所谓的聪明人常常会轻视身边人的原因。大企业是一个大家庭，如果容纳一个自大又看不起他人的高级人才，不但会妨碍正常业务的运行。更有甚者又会在背地里逐渐形成内部分崩离析的毛病。事实上，有很多所谓的企业界英才，不

到几年的时间，便会由一块好材料变成了伤害社会公益的破坏者。这种由好变坏的转变，多半出于所谓的聪明人身上。

堤义明决不轻易使用聪明人的第二个担忧是：这类人的野心欲望要高出常人 10 倍甚至万倍。当他们一旦掌握了企业大权，很可能私心盖过良心，一心只为自己的权力欲望找出路，不但压制了别人的工作，同时凭藉个人手中的权力，达到私利的利益目的，给企业带来灾难性的后果。

堤义明这种起用人才的思想来源于中国古代的荀子，值得我们借鉴。

## 142 . 用人忌盲目相信学历

一位著名企业家曾经说过：“学历只是一个受教育的时间证明，并不等于证明一个人真的有实际的才干。”这位企业家举例说：“我的企业，不是一流大学毕业生的养老院。但是，却保证是一流人才的工作场所。你随便把经理的职位给一名一流大学的毕业生，他可能因为自己是一流大学生而不珍惜他的职务。而那些来自三流大学的年轻人，如果当上经理则肯定喜出望外，而且加倍努力工作，这类人很懂得珍惜来之不易的任何机会。”

这位企业家的用人哲学，却遭到不少人攻击，说他存心轻视大学生出身的年轻人，故意贬低大学生的价值。这位企业家就是日本西武集团总裁堤义明。在西武集团每年都招聘数以千计的年轻人进入西武集团做事，他都一视同仁，不管你是名牌大学、二三流大学或是高中程度，只要通过他的特定测验，就可以成为西武的一份子。

不但如此，所有经过考核合格进入公司的新职员，头 3 年都只派到很低微的职位上充当小杂役。堤义明说他们需要经过 3 年磨炼期，才可以进入其他部门任职。

堤义明这套 3 年定夺的人才遴选法，在西武集团年复一年地沿用。结果，很多人在进公司之前是来自于名牌大学，是许多大公司争聘的热门对象，经过 3 年的磨炼，他们仍就不乏聪明才智，只可惜因为误用了聪明的条件，没有好好地投入工作，结果表现平平，没有能取得上级主管及同事们的信赖。而不少没有学历条件却有职业诚意的普通人，都学到了足以应付更高一级职务必备的技能，他们比所谓的聪明争取到了较好的出路和工作安排。

在西武集团里，广为流传着这样一个真实的故事——

西武集团内一位资深的董事曾经对堤义明说：“我的两个儿子，可以说是一好一坏。堤兄，我打算把那个学历成绩好的儿子送去一家大公司闯天下，那个三流大学出来的，只好交给你去改造啦！”

堤义明痛快地答应了，他让那位董事的“坏孩子”经过西武式的聘用考试，然后分配到一个小部门去从小职员做起。

那位做父亲的董事并没有因此而怪堤义明，他认为自己的儿子不争气，没有能分到好的职位，当然也不能怨人家不照顾了。

这个“坏孩子”做事还是很认真，他很认真地参加公司内部的在职训练，忠于职守，不断进取上进，过了几年，他竟然坐上了部门主管的座椅，成为上下敬佩的人物。

那位董事为此十分感慨，他没想到自己眼中的好儿子，还在一家大企业里默默无闻，无所作为，而这个被认为是三流货的“坏孩子”，却在堤义明手下成了企业骨干。

堤义明用人的成功之处，就在于让所有的人在进入他的公司后，绝对不能以学历、金钱、血缘或其他人为关系取得晋升机会。每一个人在他的管理下，都享有同等提升甚至挑选入董事会的机会。

这种作用，使西武集团内部出现一种很特殊的现象，就是没有人会拿自己读过什么大学来炫耀，甚至谁也不提自己过去的学历。他们都十分明白：只要一迈进西武集团的门坎，学校的文凭就随即成为一张废纸。

## 143 . 用人不疑

有一句话是许多管理者经常挂在嘴边的，这句话就是“用人莫疑，疑人不用”。如果真正要用一个人才，当然首先要选定一个才能卓越、踏实可靠的人，然后要给予充分的信任，授予应有的职权。

太平天国后期，洪秀全因为年老无力，便将主要政务委托给了翼王石达开，然而他又不信任石达开，同时派自己的两个哥哥牵制石达开，束缚了他的手脚。终于石达开带领部下，愤然出走，太平天国走上了分裂的道路，实力严重削弱！后来石达开兵败大渡河，而太平天国旧部也维持不久，最终，由于猜疑而导致分裂，加速了这场历史上最大规模的农民起义的败亡。

现在我们有些部门违反了用人之道。一个单位里，明明配一个或两个负责人就可以了，却配了几个甚至十几个副职，目的在哪呢？就在于让人们相互牵制，相互监督，以避免犯错误。有些单位，只4—5个编制，正、副职配了3—4个，一般干部只1名。不知这种单位里，是4个人领导1个呢，或是1个兵做工让4个官来“检查”？这种做法实在不可取。

一般人都有自尊心和荣誉感。当人的自尊心受到社会和人们的尊重时，就会产生一种向心力、合作感，就会与社会的人们保持和谐一致的行动；但当人的自尊心受到社会人们的侵犯时就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪冲动；过度的刺激和过度的情绪作用，都会对社会和个人产生极为不良的后果。因此，只有尊重别人的人格、尊重别人的劳动成果，才能团结别人，并受到别人的尊重。领导者要带头尊重人，使组织内部人感受到别人对自己的尊重，从而和睦友好相处，齐心协力完成组织的共同任务。

一般人都有自信心，都有成就感，都抱有通过自己的努力去做好某项事情的心情和愿望，领导者在量才授职之后，应该信任他们，放手让他们大胆地开展工作。用人不疑，给以信任，可以给人以巨大的精神鼓舞和无形的力量。苏联教育学家马卡连柯把信任人作为一个管理教育原则，并圆满地取得了实验研究的成果。他曾把一张金额很大的支票交给一个正在改造的青年去直接领取，由于他信任这个青年，从而获得了这个青年的信任，终于完成了领款的任务。当然，这种信任不是盲目的、无根据的，而是经过仔细的观察和审慎的选择。由此可见，信任别人的人，一般才能得到别人的信任。那些在用人上嘀嘀咕咕，将信将疑、顾虑重重的人，是不符合用人原则的。

## 144 . 用人忌一时一事取人

由于人的复杂性，从外貌形象上来判断人物的心性才情，实在不是一件容易的事，稍有不慎，就会犯“以貌取人”的错误。除了丰富的人生经验和天生悟性之外，别无其他行径。而且特别应注意的是，随着时间和境遇的变迁，人的外表形象会发生若干变化，这也给从外表上品鉴人物带来困难。因此，如果只凭外表形象来识别人物，往往会犯错误。

唐代的开国元勋李劫，虽然他小时候是个无赖，就像他自己所说：“我十二三岁时，是个无赖的贼人，见人就杀；十四五岁时为难当贼，有不称心的就杀死他；十七八岁时为好贼，临阵乃杀人；20岁时为大将，用兵救人。”这里就可以看出他的血气，他的真情，他的肝胆。所以他在做大将时，善断有计谋，从善如流水。战胜了就归功于属下，所得的财物，全都散给他的将士，所以他的部下都愿效死力，所向披靡，无可能敌。等到老年官至仆射，仍然没有一丝官味，当他的姐姐病了，还要亲自为她煮粥。有一回，火烧着他的胡须，姐姐劝他说：“我作为你的姐姐就很幸运了，我也老了，你想长年地为姐姐煮粥，能做得到的吗？”

因此，一般在考察人物时，除非有十足的把握外，万万不可妄然以外表印象来看人，而

不察实质。而且人物往往各有所长，如果能扬长避短，发挥优势，用人以四两拨千斤的手法，再施以恰当的教育和培训，他的才能必有长进。

可见用人是一种最高的艺术，用到至善至美的境界，则是极难做到的。对于所用人的品性、学识、修养、德行、勇怯、长短等问题，都必须面面俱到。观察细微，毫无所失，才能说是善用。历史上任何伟大人物的成就，没有其他的方法，只是擅长知人、用人而已；能得到天下第一流的人才而任用，只是量材而用，并弥补他短缺之弊，使他发挥出博大而独特的长处而已。

## 145．用人者不能重用的十八种人

一粒老鼠屎，搅坏一锅粥。无论什么地方都会有害群之马的出现，他们破坏性强，影响力大，使人们防不胜防。对这种人，一定要敬而远之：

其一，好高骛远者。精深的事不会做，而粗浅的事又不愿做的人。那么一生就无所事事，这就注定了其人生的失败。

其二，自怜自欺者。自己既没有用人的才干，而又不愿被别人所用的人不能用。

其三，孤独自处者。不能与好人接近，又不能与坏人疏远的人，那必是会被好人远离，坏人同化，其结果是很危险的。

其四，滥交无友者。虽然相交满天下，却没有其真正的朋友，别人不批评他，他也无法批评别人，这样会陷入困境，无所成就。

其五，自私自利者。讲求个人利益，大事办不好，小事又不愿意做的人，注定要倒楣的。

其六，随风而倒者。在修道立义方面，被势力大的人所吓倒，而且一般百姓也不来附加，如此必定要灭亡。

其七，牢骚太盛者。有一段令人同情的经历，看一切是灰色的，嫉妒得到好处和幸福的人。注意：传染性很强。

其八，极其敏感者。心理承受能力极差，过于内向、忧郁，会造成很多麻烦。他们干出的事常会让人目瞪口呆。

其九，反对社会者。破坏心理，仇恨一切，盼望毁灭性事件发生。可怕。

其十，极左极右者。常以追求真理的面目出现，极端化。危险。

十一，挑拨离间者。东张西望、猎奇、好管闲事，对一切感兴趣，常处于兴奋中，惟恐天下不乱。有了他，企业永无宁日。

十二，吹牛说谎者。这种人陈词滥调夸夸其谈，好像这种论调正流行一时。

十三，大言欺人者。这种人是道理少而言辞繁多，听起来似乎意义深远。

十四，曲意逢迎者。这种人曲意迎合别人的意见，好像已经领悟。

十五，随波逐流者。这种人跟在人后，人云亦云，好像是听了别人的讲述后才做的判断。

十六，不懂装懂者。这种人是回避疑难问题不去回答，好像知道很多，实际上一无所知。

十七，浅尝辄止者。这种人是仰慕通晓道理的人，但只学到别人的皮毛，看上去好像心领神会，其实并未理解。

十八，争强好胜者。这种人争强好胜而不顾常理，理屈词穷了还自以为尚有妙语，以至于牵强附会，强词夺理，看上去好像是自己有理而不愿屈服。

## 146．用人用其才

无论是谁，可能都需要使用对自己百依百顺，说奉承话的人。如果你是一个上司，那么

就要注意了，用人重要的是要用他的才能而不用他的谄媚。这一点就连北洋军阀张作霖也十分清楚。他在用人问题上，有时也能认真听取部下的意见。

当文人王永江当初投奔张作霖时，张作霖认为文人无用，“故斥之使去”。事后，张的“智囊”袁金铠向他密陈：“永江天下才，幕下诸君无出其右者，将军宜释小嫌而就大业。”张作霖采纳了袁金铠的建议，启用王永江。

最初，王永江因张作霖不重用他，曾以历史上刘备慢待庞统的典故，作诗表示自己的不满：士元意以酒糊涂，大耳如何慢凤雏；才得荆辽宁满志，英雄通病是轻儒。

此诗后来传入张作霖耳中，张不仅没有生气，反而更加重视知识分子了。后来，王永江为张作霖称霸东北出了很大力气。

张作霖显赫以后，部下都升了官，他的秘书长却被撤了职。几个朋友替他去说情：“大帅待人一向厚道，秘书长撤职后，未派其他差使，生活都成了问题。”

张作霖说：“我对他并没有什么，不过他做了8年秘书长，没有给我提过一个意见或建议，难道8年之中，我都没有做错一件事吗？只是奉承我，这样的秘书长，又有何益？”众人只得作罢。

张作霖评定人才优劣，忠诚固然是第一标准，但也不是以善于逢迎为标准，而是以谁肯为其卖命，谁出力大为衡量人的标准。

正是张作霖大力招揽人才，才使奉系队伍迅速壮大，并增强了战斗力。善于理财的主王永江又为张作霖聚财打下经济基础，奉军才能三度入关，两度控制北京政府，称霸北中国，使张作霖成为“东北王”。这正是“用人得唯贤，土匪也有道”。

## 147．用人宜处处留心

一个高僧对入佛门的徒弟曾经这样说道：“心中有佛，则出得门去处处皆有佛；心中有鬼，则三更半夜处处皆是鬼。”用人也是如此，只要时刻留心人才，就不愁没有人才出现。

北伐战争前后，羽翼渐丰的蒋介石十分重视网罗社会名流，他赞成刘备三顾茅庐得到孔明，并效法了刘备的做法。

1928年北伐战争结束后，蒋介石的亲信黄郛向蒋推荐了杨永泰，黄对蒋介石说：“海内有奇才杨畅卿先生，胸罗经纶，足以佐治，凡吾所能者，畅卿无不能，畅卿所能者，有时我还不及，国家大计，望公商之。”

蒋介石立即约见杨永泰，二人纵论国内外形势，分析统一的谋略。杨永泰洋洋万言，深得蒋的赞许，蒋则以为遇到了天才奇才，心中暗喜。

蒋请杨作为自己的智囊，杨再三推辞，蒋效法刘备三顾茅庐，才请出杨永泰。

杨永泰出任幕僚长，蒋以宾师之礼待之，事无巨细，都与杨相商，言听计从，二人常常彻夜长谈，如鱼得水。杨永泰得蒋知遇之恩，对蒋十分感激，死心塌地为蒋出谋划策。

一般说来，蒋介石用人唯亲，他用人一看是不是黄埔系，二看是不是浙江人。杨永泰既不是黄埔系，又不是浙江人，并且在蒋介石打天下时未立下任何功劳，竟也被重用，这说明蒋在用人方面也是十分有心的。

蒋介石提拔将官，往往要亲自考察一番，以眼见为准。他也常常从细微处判断一个人的品质、能力，给以提拔重用。

例如蒋鼎文是蒋介石手下的一员大将，他的提升得益于一次操练。1924年秋的一天，蒋介石在俄国顾问加伦将军的陪同下，观看军事演习。加伦当场向一位指挥官提问战斗上的几个动作要领，这个指挥官一对答如流，加伦颇为满意，向蒋介石说：“此人可重用。”

后来，蒋介石得知这个年轻军官是黄埔第一期学生中尉区队长、教官蒋鼎文，又是蒋的浙江同乡，而且蒋鼎文和蒋介石一样都有早起的习惯，早晨锻炼时经常碰到蒋介石，给蒋留

下了“勤奋”的印象，再加上加伦顾问的赞扬，蒋介石对蒋鼎文印象更深了。不久，军校成立教导团，蒋鼎文被提升为少校副营长，兼第二连连长。

以后蒋鼎文因作战勇敢，多次负伤，一直升官，直升到陕西省主席，第一战区司令长官。

## 148．宜使用称职的人

俗话说：不在其位不谋其政，为官一任造福一方。刘伯温指出，做官的责任一是推行正确的政令，使国家得以强盛，二是纠正政令的错误，使百姓免受谬误遭受损害，所以，两者是为官者的责任，失其一者都属于不称职的表现。

《说苑·臣术》中记载，高缭在晏子手下做官，晏子要将他撵走。左右劝谏说：“高缭在您手下做事3年，竟然没有爵位，反而还要逐走他，这符合道理吗？”晏子答道：“我是一个平庸浅陋的人，要靠众人的帮助才能做好事情。可现在这位高缭先生，在我这里3年了，却从来不曾纠正过我的过错，所以要撵走他。”

晏子自谓是个平庸浅陋的人，但从这个记载上看，晏子不愧是个明白的人。高缭先生3年不曾纠正过一件事，仔细分析有3种原因都可造成这个结果：第一，知错而不说，故意对晏子阿谀奉承；第二，知错而不敢说，只想明哲保身；第三，见识过于浅薄，根本分辨不出对与错。不管高缭先生是哪种原因，都属于晏子看来是那种毫无用处的人。

今天，世界已发生了很大变化，但晏子的用人之道还是可以借鉴的。第一种人不可用，他们一切出于私利，以趋炎附势为能事，紧要关头定会出卖整体利益。第二种人不可用，他们唯唯诺诺以自保，毫无开拓奋进的精神，不求有功但求无过，时间长了事业会毁在此辈之手。第三种人不可用，他们不学无术，一无所长，对事业无任何建树，只能带来负效应。

## 149．用人七宜

老板的水平除表现在经营方面之外，用人的艺术也占据了半壁江山。事实证明，不善长用人的老板，即使其经营水平确有过人之处。也很难取得真正的成功。而许多卓有成就的企业家，败就败在用人上面。在用人方面，老板有下列七宜，必须遵守：

第一宜，应学会关心人。公司最重视的是人，关心人与公司必须赚钱这二者并不矛盾。好的老板懂得赚钱并不是高于一切的欲望。它还意味着关心与爱。这种关心和爱，不单单是表现在对员工生活上的、工作上的、相互交往上的，更表现在员工自身方面。

第二宜，应就事论事，明确表示态度。经理必须表明对某事不满意。但是，批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁！

如果有人做了错事时，经理不表明自己的看法，那么，这种经理也确实过于“厚道”了。不过，经理在提出批评时，一定讲究策略，否则就有可能出现适得其反的结果。

第三宜，应及时与下属沟通。经理应创造出一种易于交换意见的气氛。要越过有形屏障办公桌，创造这种气氛则易如反掌。让他人在比较轻松的气氛中研究工作。

第四宜，应与下级打成一片。与下属下打交道，握手是最好的方式；但同另一种下属打交道，拍拍背显得很亲热，同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。这是人才管理学问中的一个绝招。

第五宜，应与下属建立互动的关系。经理同自己的员工保持亲密的关系是正确的，相反，如果经理同自己的员工总是保持一种客客气气的关系，总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。这种气氛无助于最大限度地提高生产率。

第六宜，经理必须强硬和直言不讳。假如某人的工作能令人满意，你决不可绕开这个问

题，而必须表达出自己的看法。不过在这样做时要双管齐下——既要关心，又要严格。

第七宜，应与下属远近适宜。好的经理同雇员的关系如同大哥哥大姐姐对小兄弟姐妹的关系，既要表示爱与同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。

## 150．用人三忌

领导人最应记住的是自己的角色和责任，作为领导，应该以用人的本领来代替事必躬亲；以亲近有别来代替一团和气；以善用人才来代替妒贤嫉能；三种才能缺一不可。

其一，忌事必躬亲，匹夫之勇

人的才能有多种，但作为统帅来说，识人用人乃为最大的才能。在汉初，项羽勇猛无比，力大能拔山，而用兵打仗战无不胜，而刘邦则不然，然而最终得天下者，不是项羽，而是刘邦，何也，刘邦用人识人之才大于项羽，是其重要的原因。

统帅不能靠匹夫之勇，更不能降低自己的身份去做武将之能事，统帅最应具备熟读兵书、洞悉全局、知己知彼、多谋善断、上知天文、下识地理、审时度势，出奇制胜等等才能，自古的天下乃韬略争胜的天下，手中有一批将才，并能使他们充分发挥，这才是统帅的气魄。

统帅一靠自己的以德服人，二靠对部将的从容驾驭，网罗人才是天才最大的储蓄，使用人才是天才最大的投资，有了部下那些杰出的军事人才，即使他一介文弱书生，也可以武功名世位极人臣。作为用人高手，手下的那些能人，绝大部分是他或识之于风尘，或拔之于微末，或破格委之以重任，用之任之，不猜不疑，才能成功。可见人世间有大大小小数不清的才能，识人用人是一切才能中的最大才能，运用得自如，的确是一桩幸事。

其二，忌上下无别，上下同道

(1) 领导重在平淡无为，最重要的是能用人、听言、赏罚，不以自任、能言、能行见长，不因一才而失去多才，要学会聚众才而领导有方。

(2) 下属重在当任有为，以自任、能言、能行作为自己能力的标准，上下而异，则可安邦治国，上下无别，上下同道，则无所作为。

其三，忌嫉贤妒能，压抑人才

识才用人，西方人有着与东方人之气不同的观念，许多人嫉贤妒能，压抑人才，而这样善用人才者不多见。而造就一代巨人非综合选用贤才不可。

## 151．用人忌独裁

在宽大明亮的总裁办公室里，最容易产生的就是众叛亲离的危机。而导致这种危机的根本原因大多与老板的独裁作风有关。曾经有这样一件事，美国肯特公司董事长包兰亭在公司一向推行独裁制度，并以铁的手腕控制着肯特公司，不接受任何异己之见，更谈不上任人唯贤了。他任职期间，有三任总经理，不少于 24 个副总经理和许多其他高级管理人员离开了公司。在他们中间，有些人后来成为洛德和泰勒公司及 W·T·格兰特公司的总经理。由于包兰亭的独裁，公司很难留住那些能干的经理人员，因为他们希望能够享有自主权，来作出积极进取的决策。就这样，肯特公司终于在独裁的阴影下走向了破产。

独裁用人不但简单粗暴，而且常以用人过极而导致下属怨声载道。过去，车野稷以善于驾驭马车的技术来显示鲁庄公，他驾驭车子进退像墨线一样直，左右旋转像圆规画的圆一样圆。鲁庄公十分满意，他认为画图也不过这样，就让他转上一百圈才回来。

这时颜阖碰见了，进来对鲁庄公说：“他的马快要支持不住了。”而庄公却沉默无声。不一会儿，马果然累倒了。庄公问道：“你如何知道马支持不住呢？”



颜阖回答说：“马已到了精疲力尽的地步，还要强制它继续奔跑，所以知道它肯定会累倒的。”这个故事里，庄公的独裁和用人过极恰恰是现代某些老板用人行为的表现。

由此可见，独裁在任何组织中都是值得怀疑的，因为每件事都依赖于惟一决策者的正确判断，独裁造成的信息不充分，直接影响着决策的效率和成效，而且独裁会引起强将的反感。所以，作为老板应当采取一种比较灵活的方法，时刻警惕市场的反馈，并认真听取同伴或下级提出的意见。

## 152．用人忌求全责备

在清彻的山泉之中，我们看不到鱼儿的游动；而在过分精明的上司那里，我们也看不到下属的努力和欢喜。任何事物都是按照辩证法的规律生存的，如果要求的过分，反而会扼杀他自然的成长，这一点对于用人高手来说，应该有所启发。

那些自以为精明过人的老板，最容易触犯的是求全责备的用人大忌。什么叫求全责备呢？它是指对人要求过严，希图“完美”，容不得别人半点缺陷，见人一“短”，即不及其余，横加指责，不予任用。这种求全责备的方法压抑着人的工作积极性，阻碍人的成长，阻碍人的智能的充分发挥；它使人谨小慎微，不思进取；阻碍人的创造性思维与创造性想像力的发挥；它使工作人员缺乏活力，“死水一潭”，缺乏竞争能力和应变能力；它造成人才，尤其是优秀人才的极大浪费，因为，任何人总是有短处，甚至是有错误的，必受求全者的种种非难，因而使许多人才难以得到启用。

求全责备的另一个结果是容易偏听偏信而导致用人失误。既然眼前的人不完美，而内心又希望完美，就总会将幻想寄托于他人。有的小人借机进谗言，就会导致领导用人失误。春秋时的苟变有“将五百乘”之才，但只因为他曾经在收税时白吃了老百姓两个鸡蛋。卫侯因此不予起用，这种用人方法只见小错而不见其整体，是用人中的偏见在起作用，所以古人将之称为“察秋毫之末而不见舆薪”。两个鸡蛋和一位将才谁重谁轻旁人当然清楚，而在求全责备的领导人那里，却会本末倒置。

所以，领导人不要因为话说得好听就提拔人；不要因为人不好而不听取他的好意见；用人不必要追问是谁推荐的，只要是人才就任用。见到贤能就要谦让，不要害怕给他担任较高职位。

## 153．用人忌贪财

在古人认为不能当领导的人才之中，贪财而不信于人首当其冲。古人认为，一个人贪图财富，就会要求多占有他人的欲望；而做人不能取信，就会使下属受到欺骗，有此两者的人，不仅不适合做领导，而且有可能带来杀身之祸。

范蠡被奉为中国商人的始祖，被后人尊为陶朱公，他曾作为越王勾践的幕僚辅佐越王勾践打败吴王夫差。功成身退，移居齐地经商，很快成为富甲一方的大富翁，他的次子因杀人被囚禁在楚国。陶朱公计划用金钱保全儿子的性命，就打算让小儿子去楚国办这件事。长子听说后，坚决要求父亲让他去楚国解救二弟。陶朱公不得已就派长子去办这件事，并写了一封信让他带给以前的好友庄生，交代说：“你一到楚国，就把钱给庄生，一切听从他的安排，不要管他如何处理此事。”长子抵楚，不知原委，反以为庄生无足轻重，帮不上什么忙。

庄生见楚王进谏道：“说近来某星宿相犯，对楚国不利，只有广施恩德才能消灾弭祸。”楚王听了庄生的建议，实行大赦。陶朱公的长子听说马上要大赦，弟弟一定会出狱，那给庄生的钱不就浪费了吗。于是又去见庄生，要回了钱财，并甚为得意。庄生觉得被一个小子欺

骗，很是恼怒，对楚王道：“我以前说过星宿相犯之事，大理准备修德回报，现在我听说富贾陶朱公的儿子在楚杀人被囚，他家里人拿了很多钱财贿赂大王左右的人，所以大王并不是为体恤社稷而大赦，而是由于陶朱公的缘故才大赦啊。”不文不火的几句话，就使得楚王下令杀了陶朱公的儿子，然后才实行大赦。结果，长子只好取了弟弟的尸骨回家。

长子回家后，陶朱公悲极而笑曰：“我早就知道他一定会杀死他弟弟的！他并非不爱弟弟，只是因为他年少时就与我一起谋生，所以知道钱财来得辛苦而吝惜钱财。而小儿子一出生就生长富贵之家，所以挥金如土，以前我要派小儿子去办这件事，就是因为他舍得花钱。”

## 154．用人忌包办代替

现代社会出了许多新鲜事物，而以“包”字命名的例如“门前三包”，“包干到户”“承包”等词汇，都说明了一个包办、包揽的意思。但是在用人方面，这个包字就不适合。大包大揽容易推卸他人的责任，包办代替则是对所用之人的极度不信任。这种行为是领导者应避免的。

这不，有一位身为数家大百货公司的老板，他总是爱包揽下属的事务，被人称为“包老板”，又称“老包”。老包自小吃苦，以自我包办为荣，对许多事都像从前那样，亲自处理公司里大大小小的事情，像拓宽进货渠道、谈判商品价格、检查进货质量、入库保管、调查市场行情、改善售货员的服务质量等等，他总是事必躬亲。即使如此，他还要求各部门的主管每天向他汇报工作，然后再指示他们如何去做，稍有顾及不到之处，他都放心不下。

长期以往，公司的电话一个接一个地打到家里，只要没有老板在家坐阵，有些工作已经处于混乱不堪的状态，这使老包不堪其苦。

其实道理很简单，包老板的工作方法是把事情大包大揽，使部下养成了依赖老板的工作习惯。他在公司的时候，一切正常。而一旦他离开，这种管理方法的弊端就暴露无遗了。

因此培养部属，要多为部属创造独立工作的机会，适当地将一些职权交给他们，对于下属的工作如果过多包办代替，那么企业的效率就会下降，企业发展就会失去动力。奉劝各位用人高手，千万不要选择包办代替这条路。

## 155．用人要了解人才的缺陷所在

时代不同了，人才的特点也各不相同。以往那些传统的优点已不复存在。而新的时代特征在人才的身上也表现十分突出。现代人才大多讲究个性，他们的优点突出，缺点也同样突出。使用现代人才之前，必须对现代人才的下列缺陷有一个充分的认识：

（1）现代人才多缺乏耐性。缺乏耐性，是几乎每个刚毕业的新一代人才都有的缺点。因为年轻，所以这种新一代人才大多能想出很多很好的创意，但是要他们将之付诸成完整的计划，只有很少的他们中的佼佼者才能做到。

这类新一代人才办事往往只有五分钟热度，一旦遇到挫折或是出现问题，使事情不能顺利进行，他们常就会放弃，半途而废，这样是成不了大事的。

（2）现代人才说得多干得少，光说不做，这是很多人给新一代人才的评价。

刚毕业的新一代人才因为没有什么社会阅历，也因为年纪轻的关系，很多事都是想当然，信口开河，说起来头头是道，滔滔不绝，自以为别人都会因此而敬佩自己，但实际上却常会事与愿违，遭到大家的鄙视。

有个笑话说，一个人在旅客休息室里夸夸其谈，“这个名人我认识”，“那件事我熟”，“我可以帮你解决这个问题”……他弄得大家都不能好好休息，大家都很烦他。这时，有个人故

意问他：“说件你做不到事，我们帮你做。”

那人却回答说：“好，我付不起旅馆的房租。”

那个人就像某些新一代人才，连最基本的事——付房租——都做不好，还在那夸夸其谈，又怎么能使人信服呢？

（3）现代人才有逃避责任的恶习。逃避责任，找各种理由开脱自己，也是企业新人常见的缺点。因为涉世不深，新一代人才常常害怕承担责任，又因为刚进入新公司工作，不想留下坏印象，所以新一代人才总采取逃避的态度，找理由开脱自己。

可是新一代人才并不知道，很多时候，他们所谓的“理由”在其他人看来并不称其为理由，他们只是强词夺理罢了。

大学毕业生小董，刚上班一个月，就迟到了6回，别人问他为什么迟到时，他的理由是路不好走，经常塞车。而公司里另一个和他住在附近的人却每天准时上班，从没迟到。而小董只要早起半个小时，早出发半个小时，就肯定不会迟到。他的理由在其他人看来，根本就不成立。

（4）现代人才多以自我为中心。“现在的年轻人都是自私自利的，以自我为中心，不关心他人和公司。”这是老一代对新一代人才批驳的主要内容之一。因为在新一代人才的学生时代，他们的父母总是无偿地给予他们各种关怀，而校园里的教师也是本着教书育人的态度帮助他们，这些都使新一代人才养成以自我为中心的习惯。

走上社会后，这些新一代人才一般不能立刻改变这种习惯，他们关心的还是自己的利益，而不会主动考虑到别的同事或是公司的利益，凡事都以自己为出发点，想的是“我能从中得到什么好处”，这样并不利于新一代人才的发展，甚至会得不偿失，捡了芝麻，丢了西瓜。

这种新一代人才认为公司的生活与私生活是风马牛不相及的，除非提出商量，要不然私生活不愿受到干涉。

如青年小丁，刚上班不久，遇到公司为了赶活，全体职员星期天加班。连公司老总都来加班，可是小丁却不来，其理由是星期天老同学聚会。小丁自以为理由很充分，很久没聚会的同学见面，当然不能不去。可是他却不知这已在公司老板的心里留下了很恶劣的印象。

（5）一部分现代职员不懂礼貌。现在的大学生在学校里习惯于和人平级称呼，他们甚至会直呼教师的名字，这种行为虽然在校园里属于常事，但在公司里就显得很没有礼貌，招人讨厌。

经常有刚毕业的企业新人，因为没有纠正这种毛病，或根本就没意识到这点，在公司里对年龄较大的同事甚至老板都直呼姓名，或是开玩笑，人为地给自己造成不好的印象。

（6）现代人才大多缺乏经验和锻炼。作为刚成为上班族的大学生来说，由于体验到将自己的能力发挥到极限的机会较少，经历的事也少，因而不可避免地会有缺乏经验，不成熟，缺乏深思熟虑，缺乏锻炼等缺点，就像温室里的花朵，娇弱经不起考验。

这是刚毕业的新一代人才固有的缺点，现代用人高手必须冷静地对待这些现代人才的缺陷，努力引导他们发扬优点改正缺点。

## 156．用人忌否定他人的成绩

前不久，一个在公司工作了近20年的经理居然在老板的一句指责话面前愤然辞职。原因就是这位老板说他这20年“其实也没干什么”。

因一个人犯错误，就否定他自身的价值，这是用人者之大忌。例如，一个人一旦犯一次错误，就被认为再也不可重用，就是否定他本身价值的做法。这种做法往往会产生非常消极的后果，会导致无穷无尽的“翻案”，使企业领导人整天纠缠在没完没了的历史旧账中。一个人本身的价值与他们所犯的错误的紧紧联系起来之后，那么犯错误的人只有采取两种方法才

能翻身。打倒为他错误定案的人，否定他的错误，否则他将永远无法恢复其自身的价值。

所以一个善用人者，应当懂得将对错误的批评和对人的使用区别对待。批评错误是对事而言，目的是为了吸取教训下次不再重蹈覆辙。但与此同时，不应妨碍对人的使用，这说明并不因此而否定他的能力和素质。像前面讲的那个老板竟然对一个在本公司 20 年的人说“其实没干什么”，一句话轻飘飘地否定了他的全部价值，这种做法引起对方采取极端措施，确实是一种错误的行为。

我们知道，当一个人的价值仍旧被肯定时，他就会很冷静地对待自己的错误，并勇于承认它。相反，若他本身的价值因他所犯的错误而被否定，则会令他在感情上难以接受别人的批评，也难以心甘情愿地承认错误，因为谁也不愿意自己否定自己，而且这样做本身对处理错误也毫无益处。即使一个人所犯的错误证明了他不宜于在某个位置上工作，企业领导人也要在指出这一点的同时充分地肯定他在其他方面的价值。每个人都会有自己擅长的领域和不擅长的领域，如果说一个人在他不适合的位置上犯了错误，这与其说是他的错误，不如说是用人者的失误。所以，这种人犯了错误后，应该愧疚的是用人者，而不是他自己。所以没有理由因此而影响在其他方面的使用和晋升。

## 157 . 用人忌挑剔员工的毛病

老板越是对工作有自信，越是有工作能力，就越能清楚地发现部下的缺点和能力的不足之处；而且很容易向他们提出高标准、严要求。

老板应当清楚地了解每一个部下的能力，而且要因材适用，不应当总以自己的工作水平和能力来衡量和要求部下。

作为老板，既要严格要求和管理部下，又要懂得宽容能使人产生工作干劲。有这样一位经理道出了如何对待下属错误的智慧之言，他处理错误的办法很简单，他只能容忍员工两次犯下同样的错误，当第三次再犯同一错误时，员工就会被解雇。当员工第一次犯错时，他认为那是缺乏经验和训练，虽然遭到失败，但他认为员工的大胆尝试是好的。他只期望员工能诚实地承认错误，但他们必须坐下来谈谈，找到如何避免出错的办法。当第二次出现同样的错误时，他就必须警觉了，且必须严肃地与员工谈论这一问题，让出错者明白这一错误对整个公司的危害，以及对他本人的威胁，甚至你可以同意让他继续得到训练和提高。如果第三次出现同样错误。那出错者就无话可说了，他只好被解雇。

对员工来讲，他们都不想犯错。作为领导者，应使自己与员工坐下来，友好、肯定地谈出错的原因，探讨一下如何在下次将事情做得更好。如果他仍然犯下同样的错误，那你只好采取行动了。

与此同时，老板一定要注意，不能总是挑剔部下的毛病。每一位老板都应以身作则，努力做到严于律己、宽以待人。在各种各样的管理者当中，有一种上下级都觉得不好对付的人，这就是那种靠自己苦干而当上老板的人。当着任何人，他们都会大声地说：“我没有什么学历，但是在工作上我不会输给任何人。”这种人是从小基层靠着实干而被提升上来的。因此，他们特别自信、顽固、独断。

这种人最大的缺点就是自己要掌管一切，事必躬亲。如果工作不能像他们想像的那样发展的话，就会非常不安心。因此，他们即使把工作交给部下，也不会给部下应有的权限。这样的老板虽然有实干能力，却缺乏宽容，很难原谅部下的错误。

胆怯的部下遇上这样的老板就会畏缩不前，以至于他们无法发挥出自己的实力来，有的时候刚想有所表现，但因领导的一句话，也许又会使他们一事无成。

## 158 . 用人宜用将才

中国有句古话叫做：“蜀中无大将，廖化做先锋。”说的是三国的时候，西蜀到后来已经人才枯竭，连举旗的小头目廖化都能做出征的先锋。那么，造成这样局面的原因是什么呢？原来造成这种情况的人竟是被人们称为千古贤相的诸葛亮。蜀主刘备去世之后，诸葛亮感其知遇之恩，一心想早日兴复汉室，还于旧都，在这种急迫心理的促使下。他可谓鞠躬尽瘁，死而后矣。在“五虎上将”相继去世后，诸葛亮先后七出祁山，力图以攻为守，保全刘备的半壁江山。为此，他可谓事必躬亲，军队的指挥，将官的使用，后勤保障，后方朝中之事，事无大小，皆由其亲自处理，正是依靠其雄才伟略才使得蜀汉政权得以存在和发展。但是，这样带来了一个严重的后果，那就是后继无人。当诸葛亮病逝于五丈原时，蜀中几无可以济事的人才，所以，顷刻之间，土崩瓦解。这个教训简直是太惨重了。

如果领导事必躬亲，属下无机会解决自己分内的工作，他们就失去获得成功的机会。没有成功，就没有成就感，也就没有自信可言。一个没有自信的群体，是很难获得事业上的大进步的。没有大进步，下属就不能获得更多的利益。没有利益，也就没有了积极性。一个没有生机的企业，它的生存就是个大问题了。

像廖化这类小才不好简单辞掉，因为他还有一定能力。可也不能委以重任，因为他能力平庸。委以重任的话，迟早会坏了你的大事。在你的单位中要做到人尽其才，不光指有效地利用人才，也指使用这些能力一般的人。而且，这类人才有的时候还为数不少，是一支不可忽视的力量。怕就怕像廖化这样的小才却要硬撑着去做大事，结果大事未成却葬送了自己的生命。

如果廖化这样的人还存在，对于这类人要注意批评教育并采用不同的方式、方法。要耐心，不能急于求成，因为他们这种毛病的养成也不是一朝一夕的事，改正起来也一定不容易。在这个时候，你要格外注重策略，注意态度，争取从根本上扭转他们的认识，改正他的毛病。

你不妨做一番细致的调查研究，把他这种毛病的形成轨迹搞清楚，然后对症下药。该说服的说服，该教育的教育，该批评的批评，慢慢地他会有所改善。

而当他慢慢好转的时候，也别忘了对他关怀和鼓励。你可以适当方式表达你的鼓励，既让他感到你这份情意，又别让他误以为这是他阿谀奉承的结果，更不能让其他人以为你偏向“拍马屁”的人。

当他彻底改掉毛病以后，根据他的能力，你不妨大胆委任给他比以前更重要的职务。这样，他本人很自然地会对你敬佩不已，同时，也给周围的员工做出了样子。让大家明白，只有靠勤奋靠能力工作才能取得好报酬，靠阿谀奉承是行不通的。如此，定能在部门中形成一种正气，无形中又把你领导的威信提高了一大截。

## 159 . 签订用人合同宜与忌

作为人才，要争取自己的一片天地，就要善于用法律武器来保护自己。特别是人才在与用人单位签订合同时，更要注意防止上当受骗。

其一，小心引诱违约。劳动合同具有法律约束力，任何一方违约时。另一方面有权请求依法保护自己的合法权益，对违约申请仲裁或提起诉讼。在实践中，有不少劳动者受第三方工资、福利、职位的引诱而不惜违反劳动合同，给劳动合同的另一方当事人造成损失，其结果必然引起纠纷，违约方受到法律制裁。在这种情况下，受方不仅可以追究违约方的违约责任，同时还可以追究引诱方的法律责任，因为，任何一方对业已存在的劳动关系的破坏，其行为必然是与法律规定相抵触的。任何一方对生效劳动合同的解除，必须依照劳动合同相关

条款的规定，或依照《劳动法》规定执行。

其二，注意劳动合同期限。《劳动法》规定，劳动合同期限有固定期限、无固定期限和以完成一定的工作为期限。在实践中，对无固定期限的执行，许多劳动合同的当事人不甚明了。根据《劳动法》规定，劳动者在同一用人单位连续工作满 10 年以上，当事人双方同意续延劳动合同时，应当订立无固定期限的劳动合同。例如：张先生在某单位已连续工作超过 10 年，现需要续订劳动合同，劳资部门向张先生表明了续订劳动合同的意愿，张先生提出签订无固定期限的劳动合同，用人单位在商议后，决定只与张先生签订 3 年期劳动合同，否则，就不再与张先生续签合同。案例中，张先生要求订立无固定期限的劳动合同，用人单位就应当与张先生订立无固定期限的劳动合同。原因一，张先生在此单位服务已满 10 年；原因二，双方同意续延劳动合同。若用人单位因为张先生提出订立无固定期限劳动合同，就不与张先生续约，显然违反法律的规定。

其三，最要提醒读者的是，如双方发生劳动纠纷，协商无效时，一定要在劳动法规的时效内，向所属区、县劳动争议仲裁委员会申请劳动仲裁，及时维护自己的合法权益。

## 160．用人宜用他的巅峰期

统帅之才，和其他人才一样，同样也存着“最佳年龄区”。统帅之才的“最佳年龄区”究竟应该怎样划分，其峰值年龄是多少，仍然是人才学界正在研究和探索的问题。不过，古今中外为治国兴邦作出杰出贡献的各类统帅之才，绝大多数在年轻时期就崭露头角。

秦始皇统一中国，建立我国古代第一个中央集权的封建王朝，38 岁。

项羽率兵反秦，自立为西楚霸王，29 岁。

刘邦起兵反秦，38 岁；战胜项羽，统一天下，建立西汉政权，45 岁。

诸葛亮 27 岁做《隆中对》，提出三分天下的战略，40 岁做蜀国。

唐太宗李世民 27 岁登基称帝，当政 23 年，开创了我国封建社会有名的“贞观之治”。

宋太祖赵匡胤建宋，33 岁。

元太祖成吉思汗建立蒙古汗国，44 岁。

明太祖朱元璋 36 岁称吴王，40 岁建立明朝。

清太祖努尔哈赤 29 岁当龙虎将军。

而周恩来 26 岁任黄埔军校政治部主任；36 岁成功地在震惊中外的西安事变中解决了许多极其棘手的政治、军事和外交问题。

可见他们多数在 27 岁至 30 岁左右步入“成熟期”，开始在事业上取得引人瞩目的成绩。到了 47 岁左右，便进入巅峰状态，这一段时期，一般持续 20 年左右，大约保持到 67 岁至 70 岁左右。

一般情况下，一个优秀大学本科毕业生，在工作岗位上经过 5 至 10 年的刻苦锻炼，到了 30 至 35 岁左右，就可走上处（县）级领导岗位。在处（县）级担任一段时间的副职。处（县）级领导人才的峰值年龄大约在 45 岁左右，地市级领导人才的峰值年龄大约在 50 岁。省部级领导人才的峰值年龄大约在 55 岁左右。因此，各级领导和组织人事部门，应该尽快采取应急措施，及时起用一些年龄快过“峰值线”的优秀中年干部。

## 161．用人宜全面考察

朋友老魏 5 年前就已经下海办起了公司，风火了 1 年以后，却总是不见起色。老李常去他公司办事，发现公司的老人一茬一茬地换，好不容易刚有了个熟脸，很快又走了。老李感

到朋友用人的方式确实存在很大问题，就与老魏商量，劝他改掉这种用人随意而长远考虑的做法。老魏诚心接受建议，改变了用人策略，仅两年公司便大有起色。

用人专家指出，用人需全面考察而后慎用之，那种匆忙用人凭印象用人的做法，是提高效率的障碍，必须克服。为此，老李还向老魏建议，要改变下列 5 种不恰当的用人方法：

其一，永远不要匆忙招聘。雇能为你服务 20 年的人，而不是 20 天的人。从长远看来，耐心寻找合适人选比匆忙填补空缺要有价值得多。因此别在任何危机情况下匆忙招聘。特别是在时间紧迫时招聘人才：没有查看个人有关材料；相信夸夸其谈、信口开河的承诺；没有安排“试用期”或“解决问题的办法”就马上对他委以重任。

其二，永不停止寻觅人才。在你没有空缺时，经常会出现合格而且具备潜质的人选，无论如何要见见他们。要让员工、供应商和其他人都知道：你总是敞开大门恭迎有识之士。对任何看起来不错的人都要进行面试并且保持联系。

其三，不要不经查询就雇用一个人。要看看应聘者最近都干了些什么，和多年前的工作比较一下，并且要通过电话而不是信件来查询情况。问过几个常规性问题后，再问问原来的雇主会不会再聘用此人。

其四，应聘者的业绩是关键。“成败记录”比他的工作技巧更重要。要更注重取得进展，不要总抱怨工作进展不顺利。

其五，不要夸大你所提供工作机会的好处。过多的承诺为日后的不满埋下种子。实事求是地谈这项工作有什么条件和要求，以及提供了怎样的机遇，让这项工作听起来比较棘手又条件苛刻，结果你就会筛选出经受得住考验的可以胜任的人选。

## 162．用人宜用大才

建造宏伟的宫殿就要用参天的树木，要成就世上的大事，就要使用大才而不用小才。在这一点上，用人高手们都妙眼识得栋梁之才，而用之不疑。三国时的诸葛亮就善用大才而不用私才。

在《三国演义》中讲魏延有“反骨”，据相书上称长此反骨者日后必反其主。诸葛亮虽然识得魏延的本质，但仍然珍惜他的才干而用之不疑。这个魏延，最初以部曲随刘备入蜀，作战勇猛，累迁为征西大将军，诸葛亮死后，他与长史杨仪争权，率兵打杨仪，兵败被杀。而当时诸葛亮用他，用人不疑。这一方面与诸葛亮善于用人有关，另一方面也与魏延能征善战，征西大将军非其莫属有关。

“反骨”，千百年来曾多少次地困扰过中国人。越是关键性人才，用起来越怀疑。因此，也就越难把这类人放到关键性岗位上。常能听到一些人问接地谈起：这人可靠不可靠？这人是不是一条线上的？这人用了以后会不会不好控制？诸如此类的疑问，都要细细分析。与反骨相比，什么业绩、能力、学识水平，心目中都成了次要的事，魏延那样的人，运用之中又要防范，干脆不用，如果是这样。哪来蜀国的大好江山呢。

当然，有作为的人一向注重人才，但他所看重的是干才，不是骗才和歪才。

例如后唐初年，晋阳的命相师周玄豹曾说：“明宗（李嗣源）前程尊贵无比。”后来李嗣源登上帝位后（公元 926 年），准备召请他进京入朝。

大臣赵风闻知此事，急忙出来劝谏道：“周玄豹的话已经应验了，他势必声望很高，如果此时将他召进宫来，那些轻佻浅薄之徒就会聚集在他门下，这将是大唐的隐患。自古以来，算命人的胡言乱语导致灭族之灾的事例可并不少见啊！”

李嗣源听了这番话，就改变了初衷，只将周玄豹委以一个专管膳食的官员，使他不可能对政事有任何影响。

这个周玄豹也许是个人才，但他已超越自己的本分，而大胆妄言非分之事，这说明此人

的破坏性大于他的才气，不能守本分的人才不能用，妄语坏事的人更不能用了。