

- 云南民族大学“十二五”规划教材
- 云南民族大学教材建设基金资助教材

人力资源开发与管理:

RENLI ZIYUAN KAIFA YU GUANLI YUANLI YU ANLI

原理与案例

• 主 编 肖冬平

• 副主编 彭雪红 杨 滢 张锦贤



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

F24
24

云南民族大学“十二五”规划教材
云南民族大学教材建设基金资助教材

ISBN 978-7-309-07182-7

人力资源开发与管理： 原理与案例

主 编 肖冬平
副主编 彭雪红 杨 滢
张锦贤



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

ISBN 978-7-309-07182-7
2013年3月
32开
187mm×109mm
浙江人民出版社
定价：42.00元

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理:原理与案例/肖冬平主编.

—杭州:浙江大学出版社,2013.3

ISBN 978-7-308-11220-8

I. ①人… II. ①肖… III. ①人力资源开发-教材
②人力资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第033746号

人力资源开发与管理:原理与案例

主编 肖冬平

策划编辑 熊盛明

责任编辑 邹小宁

文字编辑 李春宝

封面设计 朱琳

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址:<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州教联文化发展有限公司

印 刷 浙江华人数码印刷有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 27.5

字 数 669千

版 印 次 2013年3月第1版 2013年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-11220-8

定 价 45.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

主编简介

肖冬平, 1971年生, 男, 汉族, 湖南茶陵人。云南民族大学管理学院副教授, 企业管理博士, 硕士生导师。主要研究方向为: 企业管理、知识管理、人力资源管理、社会网络、知识网络。1992年6月毕业于湖南益阳师范高等专科学校(现名为: 湖南城市学院)。2004年6月于广西大学获科技哲学专业硕士学位。2010年6月于四川大学获企业管理博士学位。在国内省级以上期刊发表学术论文30余篇, 其中在《科学学与科学技术管理》、《情报科学》、《情报杂志》、《图书情报工作》、《科技进步与对策》、《华东经济管理》等CSSCI来源期刊上发表学术论文16篇。主持省级课题1项(广西)、云南民族大学校级课题1项, 共参与国家级课题6项、省部级课题6项。出版专著两部:《基于社会网络视角的知识网络研究》(人民出版社2011年11月第一版);《知识网络导论: 理论与应用》(人民出版社2012年4月第一版)。

电子邮件: dp6018@163.com

联系电话: 13668764481



前 言

从事“人力资源开发与管理”教学工作近五年,感觉有必要编写一部适合自己讲授的教材。

人力资源开发与管理主要是讲人的学问,那么,凡是关于人的学问都可以纳入该课课堂之上。这样可以以更为宽广的视野来看人力资源管理。本书的初始目的就在于此。

与其他教材不同之处在于,本书的范例以原理、问题开始,以案例结束。集知识性与趣味性于一体,融原理、理论与案例、实践于一炉。因为要使课堂生动有趣,则必须把生硬、乏味的定义、原理通俗化、浅显化、易懂化。教师的主要功能“传道、授业、解惑”正在于此。

人,既是复杂的,又是简单的;既是理性的,又是感性的;既是通情达理的,又是不可捉摸的;总之,关于人的学问,自人类有史以来就有。关于人的学问,既是古老的又是常新的话题。人力资源开发与管理,本质上就是关于人的学问。

不管社会如何变化发展,很多本质的东西是永远不会变的,比如说人性中的善良、正直、诚信,不管在哪个社会、哪个时代、哪个国度都是受人欢迎、受人崇敬的品质。人性也是古今中外多少人都在思索的问题。所以,本书从人性开始探讨人力资源开发与管理。接着阐述人力资源开发与管理的招聘、培训、激励、薪酬等基本功能和基本内容。务必使学生在了解人力资源开发与管理的全貌的同时,对相关的知识点也有所掌握。故书中适当位置放置了不少“相关链接”,以对学生起到“触类旁通”之学习效果。

本书是笔者在教学工作实践中的经验总结。笔者认为,人力资源开发与管理是与人打交道最多的学科,也是实践性较强的学科。所以,人力资源开发与管理,其实质就是要学会与人相处,与人交流沟通。这是一门在社会上、在现实生活中最为管用的学问。虽然未必像《红楼梦》里所言“世事洞明皆学问,人情练达即文章”,但一个完全不懂世事、不善于与人相处的人也是很难在这个世界上立足的。

教学相长。感谢我所教过的每一批学生、每一个学生,是他们让我在教学上得以成长。

感谢我的2011级硕士研究生张琳、秦雪姣、邓皎,2009级公共管理班的苏兵兵,2010级公管班的张爱琴、李丹阳、杨夏、张娟,2010级行政管理班的李元康、艾陟邦,2010级人力资源管理班的张海琴、周希娴、李庆柳、赵美英等同学,帮我做了大量的资料搜寻、录入以及校对工作。

感谢云南民族大学管理学院聂顺江院长、杨志雄书记、刘文光副院长、王春秀副院长、和志华副书记以及各位老师对本人的大力支持和关心！

感谢本书的各位评审专家提出的宝贵修改意见！

感谢云南民族大学提供出版经费，使本书得以顺利出版。

言 前

肖冬平

2012年12月18日

本书是作者根据多年从事《中国少数民族文学》课程的教学和科研工作的经验编写而成的。在编写过程中，参考了国内外有关文献，并得到了云南民族大学管理学院领导的支持和关心。本书力求做到观点正确、资料翔实、重点突出、层次分明、语言简洁、行文流畅。本书可作为高等院校相关专业师生的参考书，也可供一般读者阅读。

本书共分五章。第一章介绍中国少数民族文学的概况，包括少数民族文学的定义、特点、分类、发展等。第二章介绍中国少数民族文学的源流，包括原始社会、奴隶社会、封建社会、资本主义社会、社会主义社会等各个时期的少数民族文学发展情况。第三章介绍中国少数民族文学的流派，包括民间文学、口头文学、书面文学等。第四章介绍中国少数民族文学的作家作品，包括各民族的代表作家及其作品。第五章介绍中国少数民族文学的理论与批评，包括文学理论、文学批评等。

本书在编写过程中，参考了以下文献：《中国少数民族文学史》、《中国少数民族文学概论》、《中国少数民族文学选读》、《中国少数民族文学研究》、《中国少数民族文学理论》、《中国少数民族文学批评》等。本书在编写过程中，得到了云南民族大学管理学院领导的支持和关心，也得到了相关专家的指导和帮助。本书在编写过程中，参考了以下文献：《中国少数民族文学史》、《中国少数民族文学概论》、《中国少数民族文学选读》、《中国少数民族文学研究》、《中国少数民族文学理论》、《中国少数民族文学批评》等。

目 录

第一章 人力资源开发与管理概述	1
第一节 什么是人力资源	1
第二节 人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源的定义	18
第三节 什么是人力资源开发	31
第四节 什么是人力资源管理	37
第五节 人力资源开发与管理的关系	41
第二章 人力资源开发原理、方法	43
第一节 人的本性	43
第二节 人力资源开发原理	68
第三节 人力资源开发方法	89
第三章 人力资源战略与规划	112
第一节 战略、企业战略、人力资源战略	112
第二节 人力资源预测	127
第三节 人力资源规划	139
第四章 工作分析与工作分类	145
第一节 工作分析	146
第二节 工作说明书	168
第三节 工作分类(职位分类)	174
第五章 招 聘	180
第一节 招聘的基础:识人	180
第二节 招聘的工作准备	183
第三节 内部招聘	184
第四节 外部招聘	187
第五节 内部获取与外部获取的比较分析	199
第六节 员工招聘的渠道	200

第六章 培 训	223
第一节 培训的概念和意义	223
第二节 培训的体系	226
第三节 培训的组织与实施	228
第四节 培训模式分类	231
第五节 培训方法	248
第六节 培训效果评价	251
第七章 用人管理	252
第一节 员工使用	252
第二节 员工的调配	264
第三节 员工的管理	269
第四节 管理靠制度	272
第八章 绩效管理	277
第一节 绩效的含义	277
第二节 绩效管理的含义	277
第三节 绩效管理的过程	278
第四节 绩效管理的几种模式	281
第五节 绩效考评的内容	285
第六节 绩效考评的方法	297
第七节 绩效考评的实施与执行	299
第八节 绩效管理中常见的问题与解决措施	301
第九章 薪酬管理	309
第一节 薪酬制度的基本概念	309
第二节 薪酬制度的建立	314
第三节 薪酬管理	323
第四节 薪酬制度发展新趋势	344
第十章 激 励	350
第一节 激励概述	350
第二节 激励理论	353
第三节 激励的误区	358
第四节 激励的方式和种类	361
第五节 激励的方法	363
第六节 公平理论	375

第十一章 职业规划与职业生涯管理	385
第一节 职业生涯管理概述	385
第二节 职业选择理论	392
第三节 职业生涯发展阶段理论	397
第四节 职业生涯发展管理理论	402
第五节 职业生涯决策	403
第六节 职业生涯设计	414
参考文献	425

第一节 什么是人力资源

一、人力资源的定义

1. 什么是人力资源(狭义)? 在狭义上,资源是指了创造财富而投入的人力要素的总和。

2. 什么是人力资源(广义)? 广义上的人力资源是指人的自然属性(身体)和属性(智力)的总和。

3. 什么是人力资源? 人力资源是指具有劳动能力的人的总和。

4. 人力资源的特征: 广泛性、可塑性、能动性、社会性、时效性。

二、人力资源

1. 人力资源的构成: 人力资源的构成是指人力资源的构成。

2. 人力资源的管理: 人力资源的管理是指对人力资源的管理。

(本教材在编写过程中,参考了以下文献,在此致谢。)

1. 王德胜. 职业生涯规划. 北京: 机械工业出版社, 2008.

第一章 人力资源开发与管理概述

中国的事情能不能办好,社会主义和改革开放能不能坚持,经济能不能快一点发展起来,国家能不能长治久安,从一定意义上说,关键在人。

——邓小平

企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——彼得·德鲁克

法国人帕斯卡说过:人类只不过是一根芦草,是自然界最脆弱的东西。但他是一根有思想的芦草。用不着宇宙拿起武器才能消灭他,一口气、一滴水就足以置他于死地。然而,纵使宇宙毁灭了他,他依然要比宇宙高贵得多。因为他知道死亡及宇宙的优势,而宇宙对此一无所知。因而,人类的全部尊严就在于思想^①。

第一节 什么是人力资源

一、人力资源的定义

1. 资源:资产的来源(《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。

2. 自然资源:用于生产活动的一切未经人加工的自然物(未经开发的土地、山川、森林、矿藏等)。

3. 资本资源:用于生产活动的一切经过人加工改造的自然物(资金、厂房、设备、机器等)。

4. 信息资源:对生产活动及有关的一切活动的事物描述的符号集合。

5. 人力资源。

凡是关于人的学问都是人力资源课堂上可以涉及的。

广义的人力资源是指智力正常的人。对于狭义的人力资源,经济学家从不同的角度给出不同的含义,常见的有以下几种^②。

①陈文斌. 快速品读经典:品读世界思想史[M]. 北京:北京工业大学出版社,2007

②龚晓蕾,李晟. 人力资源管理新趋势[J]. 商业文化·经管空间,2008(2)

①人力资源指能够推动国民经济和社会发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总合,它包括数量和质量两个方面。

②人力资源指劳动力资源,即一个国家或地区有劳动能力的人口总和。

③人力资源指具有智力劳动或体力劳动能力的人们的总和。

④人力资源指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的资源。它对经济起着生产型的作用,使国民收入持续增长。

⑤人力资源指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人口的能力。

⑥人力资源指具有为社会创造物质财富和精神财富、为社会提供劳务和服务的人。

人力资源是指能够推动社会和经济发展的,能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。

人力资源是活的资源,这里定义的人力资源排除了不能推动社会发展,不能为社会创造财富的那一部分人。人力资源的丰富与否不能等同于人口资源和劳动力资源。

二、人力资源的质量

传统的人力资源的质量主要由以下几部分构成:体质、智质、心理素质、道德品质、能力和素养、情商。新的提法又加上逆商、财商、健商等要素。

1. 体质

衡量体质主要有6个指标,即身体素质、忍耐力、适应力、抗病力、体能、健美度。

①身体素质:主要指身体内外各部分健康的程度和营养的程度。

②忍耐力:指身体抵御艰苦环境的能力。忍耐力直接与一个人的意志力相关联,意志力包含身体的忍耐力和精神的忍耐力,身体的忍耐力是坚强意志的基础。

③适应力:指适应落差较大的自然环境、居住环境、工作环境、生活环境的能力。身体的适应力与人的意志力也有关联,一个人的身体如不能“随遇而安”,必然带来工作的困扰,从而严重地挑战人的意志力。适应力是坚强意志力必备的条件,同时又是应变能力的基础。

④抗病力:指抵抗各种疾病的能力,疾病是人类的大敌,对疾病的抵抗能力能使人保持健康的身体以完成各种工作。

⑤体能:指体力所能承受的强度。体能既是一个包含诸多指标的,又是一个独立的指标,表明体力的强度。体能训练20世纪50年代在日本就十分流行,目前国内企业也已注意到对骨干队伍和员工的体能训练,国内已有若干家培训公司专门对体能训练。

⑥健美度:指健康的素质和匀称美丽外表的统一。随着社会的发展,我们应该科学地、有目标地真正做到优生、优育。少生不等于优生,生出健康活泼的孩子,男人应该高大、强壮,表现出力度和刚度,女性应该身材匀称、美丽,表现出美丽和风度。健美度是被我国忽略的指标,应引起我们的注意。

古人曾说过:“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身……”这说明自古以来,人们对体质的要求就赋予比健康无疾病更多的内容,包括身体上的耐力和精神上的耐力,身体的适应力和精神的应变力。

因此,高大、健壮、匀称、乐观、坚强、活泼、有耐心和耐力,这些应该都是良好的体质所要求的。相反,孱弱、萎缩、胆怯、弱不禁风,经不起任何变动和压力,即使没有疾病,也不属于良好的体质。

2. 智质

智质与智商的概念是不相同的。智商是智力年龄(MA)与实际年龄(CA)的比值 $\times 100$,智力年龄是通过专门的测量表测出来的。智商大于100的属于智商高的孩子。

智商=[智力年龄(MA)/实际年龄(CA)] $\times 100$

人到达一定的年龄之后,MA就停留在相对稳定的水平,因此智商是针对少年儿童测定的,各国对CA有不同的规定,通常在15~22岁之间不等。

智质虽然与智商有关,但却是两个不同的概念,智质通常表现为学习的速度和速率。按美国的提法,智质主要表现为三要素:理解能力、判断能力、推理能力。而智力按大的划分,通常表现为七种智力:①言语智力;②数理逻辑智力;③空间智力;④音乐智力;⑤体能智力;⑥人际智力;⑦自知智力。

中国对智质提出以下八种能力:①记忆力;②理解力;③思维能力;④应变能力;⑤接受能力;⑥感知能力;⑦幽默感;⑧条理性。这八种能力是宽口径的,包含各行各业的能力,但不包含某些特殊领域的能力健全的思维,正确理解环境的变化,富有同情心,能爱人和被人爱,这就是劳动者良好的智质所要求的。相反,感知迟钝,不近情理,无法应变周围的环境,就不属于良好的智质。

3. 心理素质

健康的心理素质包含情绪的稳定性、平常心、正确把握角色地位、有较强的心理应变能力和适应能力、能爱他人和被人爱、能管别人和被人管等。

①情绪的稳定性

情绪的稳定性是指在任何情况和环境中,均能处变不乱、处乱不惊、不急不躁,保持稳定的情绪去面对各种可能的变化,稳定的情绪能感染他人,使他人的情绪也得以稳定,从而妥善处理好人与人的关系,人与事的关系。

②平常心

中国有句古话:富贵不能淫,贫贱不能移,威武不能屈。这里指的既是一种人格,一种品德,但同时也是一种心理素质。保持平常心的人对于富、贵、贫、贱、成功、失败均能很好把握。胜不骄、败不馁,无论将他处于人生的任何状态,均有一种平常的心去对待不平常的事、不平常的人,从而使自己成功时依然得人心,失败时依然得助力。

③正确把握角色地位

正确把握角色地位是一件很难的事情,尤其当你角色变化时,你能否成为一个转变人,准确在变化了的角色上定位。比如你从第一把手调任他单位的第二把手,你能否做到“到位而不逾位”,你能否全力协助第一把手完成工作;当你得到上司的特别信任时,你是否会偏离自己的角色而擅用职权;当你受到上司的特别排斥时,你是否会自暴自弃而放弃自己的职责和权利。正确把握角色地位是一个人心理素质中相当困难的那一部分,也是相当重要的一部分。

④心理的应变力和适应力

身体的忍耐力和适应力与心理的应变力和适应力是一个人具备应变能力的两个方面。心理的应变力表现在对突如其来的环境变化、社会地位落差变化、职务变化、家庭变故、身体恶疾、情感变化等多种始料未及的变化的应变力和适应力,它被赋予的概念和前面几个要素不一样,更多的是心理上承受变故和承受挫折的能力。

⑤爱他人和被人爱

古人云:仁者爱人。这里的“爱”是一个广义的概念,爱家人,爱朋友,爱同事,爱所有值得爱的人,是一个人健康心理的重要标志。关心他人,了解他们的需要,理解他们的各种特别的行为和语言。古人云:己所不欲,勿施于人。不要对他人恶语相向,善待他人就是善待自己。要用健康的心理去接受他人的爱,凡是爱你的人除了极少数的人之外,都是由于欣赏你、喜欢你、关心你,应该接受他们的关心、帮助、爱护,谢谢他们为你所做的每一件事,珍惜他们为你所付出的每一份爱心。

⑥管他人与被人管

管他人和被他人管都要把自己的角色理清、把心态放好。

湖南南岳衡山庙里有副对联:凡事莫当前,看戏不如听戏乐;为人需顾后,上台终有下台时。

4. 道德品质

“做事先做人”。古代把一个人良好的品德表现为五个字:仁、义、礼、智、信。一个人的道德品质对于人力资源的质量评估是占第一位的。忠信为本,道德为先,是中国古代所有圣人遵循的用人之道。

从德与才的关系,我们可以把人分成四类(如图 1-1):①有德有才,属于合格品;②有德无才,属次品;③有才无德,属危险品;④无德无才,属废品。

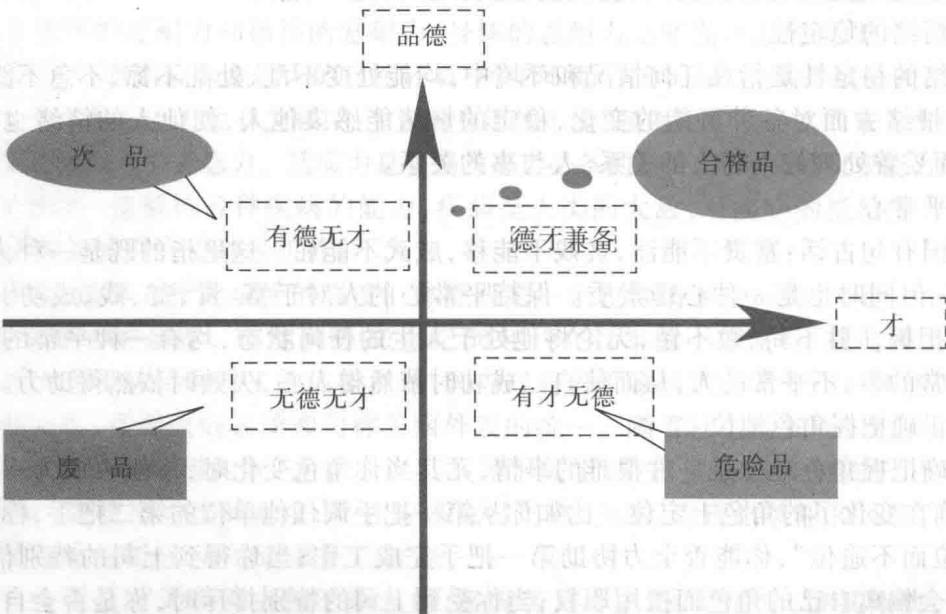


图 1-1 从德和才的角度对人的划分

一个人的道德品质应包含以下几个方面:

- ①热爱祖国和人民,热爱历史悠久的中华民族和中国文化;
- ②有事业心,有崇高的事业追求和敬业精神;
- ③有责任心,对工作、家人、朋友均有很高的责任心和信誉度;
- ④有友爱之心,善于团结、信任、理解和帮助他人;
- ⑤心胸坦荡,热情,忠诚,正直,有容人之雅量,有纳谏之心怀。

有高尚品德的人,并不表现在口头上,更不表现在训斥他人和自我标榜上。原则性是一个人品德的内核,这个内核也许从一个外表看不见,但如果他人用重拳出击时,就会感受到那种内核的无穷无尽的力量,他是不可征服的,因为他有崇高的目标和高尚的品格,永远能保持那不能予夺的壮志和品格内核。

【案例1】 胡雪岩的启示(作者:曾仕强)^①

胡雪岩的第一次机会

一个风和日丽的下午,胡雪岩像往常一样到野外放牛,他把牛赶到草地上吃草,自己便想去不远处路边的凉亭里休息一下。走进亭中,他发现里面有一个挺大的蓝布包袱,上前伸手摸了摸,硬邦邦的,又掂了掂,分量很重。他不禁好奇,于是打开了包袱,想看一看里面到底是什么东西。这一看不要紧,着实把胡雪岩吓了一跳——包袱里面全是金银财宝。我们不妨假设一下,一个13岁的乡下孩子,突然碰到这样一件几乎料想不到的事情,他会怎么反应?

一种反应是赶快抱起包袱,拿回家去交给妈妈,然后告诉妈妈说,从今以后就不必像从前那么辛苦了,这些金银财宝够全家人过几十年了。他会这样做吗?如果这样做,那这个机会就害了胡雪岩。你捡到十两银子甚至一百两银子,偷偷拿回去,可能不为人知。但捡到这么大的一笔财物,一旦被人发现,必然是会被抓去坐牢的。

就算胡雪岩能够想到这点,先找个偏僻的地方,把财宝埋起来。等到风声过去,大家都不注意了以后,他每次挖一点出来,然后慢慢拿去变卖,这样或许会很安全,也应该没有人会发现。但是做这种事情,总是一辈子良心不安的。如果胡雪岩有这种反应的话,我们确信他也不会有大出息的。

母亲的教育让胡雪岩明白,这些东西既然不是自己的,就一定不能拿,而且失主此时也一定是着急得要命,肯定在四处找寻遗失的包袱,所以他决定原地等待失主。

胡雪岩如果就是呆坐在那里傻等,其实也是很危险的。假如有人发现失主在四处慌忙地找东西,又得知曾经从凉亭这里经过,于是抢先赶来,问胡雪岩有没有捡到东西,然后胡雪岩就稀里糊涂地把包袱交给他,那不就上当了吗?由此可见,任何事情,哪怕是好事,假如思虑不周,处理不好的话,都可能办坏,即便好事也会变成坏事。

以上的假设,胡雪岩都没有做。他先把包袱藏到草丛里面,然后好像没事儿一样,坐回那里等待失主。可是,一直到太阳快下山了,也不见有人过来,胡雪岩的肚子叽里咕噜叫了起来,但他还是强忍住饥肠辘辘,继续坐在那里等候失主。

终于,有一个人神色慌张地跑了过来,开口就问:“小哥小哥,你有没有看到我丢的东西?”

胡雪岩并未直接回答,而是很沉稳地反问:“你丢了什么?”来说:“丢了一个蓝色

^①曾仕强.胡雪岩的启示[M].西安:陕西师范大学出版社,2006(转引自《读者》2008年第23期第40-41页)

的包袱。”胡雪岩听他这么说，才继续问他：“里面都有些什么东西？”

来人一听就知道东西找到了，否则这个少年怎么会这样问呢？于是赶忙把里面的东西一一说来。胡雪岩见他说得分毫不差，这才将包袱取出还给了失主。

包袱失而复得，失主当然非常高兴，于是从中拿出两样东西，对胡雪岩说：“这个给你，算是对你的酬谢。”胡雪岩连忙拒绝说：“不要不要，这本来就是你的东西，我又没有做什么，本来就是该还给你的。”

失主听后大为感动，于是告诉胡雪岩说：“我姓蒋，在大阜开有一家杂粮店。你这么好的小孩子在这里放牛可惜了，如果你愿意跟我出去，我收你当徒弟……”

胡雪岩会不会答应？

胡雪岩如果当时就说：“好，我跟你去”，相信蒋老板以后也不会好好教他。说走就走，这样的孩子心目当中根本没有父母，以后又怎么可能会有老板呢？这样的徒弟当然不会被老板和师父看重。

胡雪岩说：“我现在不能答应你，要回去问母亲。如果母亲同意的话，我当然乐意跟你去。”蒋老板一听，更是觉得这个徒弟他收定了，所以就说：“好好好，我把地址留给你，如果你跟母亲谈妥了，就过来找我，我那边给你安排好一切事情，你都不用担心，我一定会好好教你。”

胡雪岩回家以后，把整个经过告诉了母亲。母亲听后十分高兴，儿子有这么好的机会当然要去，这是求之不得的好事情。于是胡雪岩13岁的时候，独自一人离开了绩溪胡里村，按照地址找到大阜的蒋老板，开始了在杂粮行的学徒生涯。

从大阜到金华

人生的第一次机会，胡雪岩牢牢地抓住了，他表现得近乎完美，没有任何缺失。但是，胡雪岩如果一直在杂粮行混下去的话，他能有什么出息？所以我们一定要清楚，机会是接二连三的，是持续发展的，但是这也要求我们每一次都不能有丝毫差池，否则之前所做的一切都可能前功尽弃，付诸东流。

胡雪岩在大阜杂粮行里面的勤快自不必说，老板交代的事情，当然一丝不苟；老板没有交代的事情，能做也尽量去做。现在很多年轻人不是这样，总是先看老板给自己多少钱，然后才去做多少工作，这样的人不会有什么发展。胡雪岩完全没有这种想法，因为他明白，老板的态度怎样，那是老板的事情，但机会对于自己是何等的难得，既然出来了，就要好好学，学到手的东西才是自己的。胡雪岩越是这样想这样做，蒋老板就对他越发地喜欢，越发地看重。

时间就这样飞快地过去了两年，转眼间胡雪岩15岁了。

这一年，一位金华的客商来杂粮行谈生意，可是刚到大阜就病倒了。说到金华，我们就会想到金华火腿，不错，这位客商正是一家金华火腿行的掌柜。他在大阜举目无亲，无人照顾，拖着病体又回不了金华，心里十分着急。身体本来就不好，再加上急火攻心，病情更加严重了。胡雪岩心地善良又是个热心肠，得知此事后，就赶到他的病榻前，一连多日给他端药送饭，忙前跑后，照顾得十分周到。在胡雪岩的精心照料下，没过多久，客商的身体就痊愈了。这位客商十分感动，就问杂粮行的蒋老板怎么会有这么好的徒弟。蒋老板于是把自己包袱失而复得的经过，以及胡雪岩在自己店里的表现跟他细说了一遍。

金华火腿行的掌柜听后大为感叹,就主动问胡雪岩:“我们那里比大阜好玩得多,你随我一起到金华如何?”胡雪岩还是同样的态度:“这个不行,要问我们的老板。老板同意,我才可以答应你。如果老板需要我在这里,虽然我想去,但是也不能跟你走。”胡雪岩说得真好!

胡雪岩把金华掌柜的意思告诉了蒋老板,蒋老板欣然答应,因为金华火腿行要比自己的杂粮行规模大上许多,对胡雪岩而言也是一个更大的机会。一个好老板,看到自己的伙计有更好的前途,没有不高兴的,再怎么讲也是他培养出来的人才。于是,胡雪岩从大阜来到了金华。

很多事情,哪怕差之毫厘,都可能给人很坏的印象,可能错失机会,可能使好事变成坏事。胡雪岩每样事情都做得十分圆满,这对一个十几岁的孩子来说,是很不简单的。到这里我们应该可以看出,人生是什么?人生就是不断作出阶段性的合理调整。在家放牛,就要像个放牛的,要把牛照顾好;在外做学徒,就要像个学徒,要让老板满意。就算别人问话,该怎么回答,也一点都不能出差错。如果胡雪岩在杂粮行里好吃懒做,就算他照顾了金华火腿行的掌柜,掌柜的也不会主动去要他,顶多给点钱表达一下谢意就是了。所以,一个人好好做事,不单是对别人好,更多的是对自己好。胡雪岩勤奋好学,粗活细活统统干,就算活在现在,也是每个老板都想要的人。

我们还有一句话,叫“不求人,格自高”。一个人求人的时候,总会觉得自己好像矮了一大截。胡雪岩做人不求人,人家就会反过来求他,问他你愿意跟我走吗?这是完全不一样。靠谁?靠他自己!所以,每一个人走到什么地步,都是自己替自己负完全的责任,不能总是埋怨别人。孔子说,不怨天不尤人,就是这个道理。怨天尤人有什么用?自己反省一下,改变一下自己,调整一下自己,这才是正道!

每一个人走到什么地步,都是自己替自己负完全的责任。

如愿以偿进钱庄

胡雪岩到了金华也是一样,什么都听,什么都学。因为金华火腿行的规模比较大,所以跟很多杭州的钱庄都有业务往来,于是胡雪岩终于有机会亲眼看见了以后影响他一生的东西——银票。从前,钱庄可以印发钱票,和当铺开据当票一样,不过当票是方形的,钱票是长方形。钱票的纸质也比当票好一些,票面用青色或彩色印上钱庄的招牌,钱额多少可以由钱庄专门写钱票的人直接用墨笔写上去,写好后盖上几个红印泥的图章,这图章和字迹是不容易伪造的。胡雪岩当时惊得是瞠目结舌,因为他难以想象,钱怎么会抬笔写在一张纸上就算数呢?

胡雪岩为什么对银票有那么大的兴趣?我们相信,家境越穷的人,对钱的价值就会看得越重。胡雪岩心里想,从前以为钱都是由官府造的,民间不能铸造,现在知道有钱的人可以自开钱庄,要多少钱就可以写多少钱,这不是比官府更好吗?将来自己也开个钱庄,做一个钱庄老板,就可以无限制地用钱钱了,这该多好!胡雪岩会这样想,其实也是人之常情。从此,胡雪岩的一生都跟钱庄结下了不解之缘。胡雪岩一生大部分时间都是做钱庄生意,用现在的话讲就是开银行。我们都会有一种认识,开银行的人是很有钱的。因为用钱来赚钱,钱滚钱,当然比用人力赚钱来得容易。所以胡雪岩暗下决心,我一定要到钱庄里去当学徒。

一般人有了这样的想法,可能就会直截了当地问:你们那里需要学徒吗?我能不能

去呀?但胡雪岩虽然心里有此打算,却没有开口,这是他很了不起的地方。因为一开口你就是求人,如果对方不同意,岂不是很尴尬,而且也会得罪原来的老板。我们经常看到一面,就伤害另一面,就是因为缺少这种平衡的思想。

胡雪岩碰见钱庄前来收账的人,总是问长问短:你们钱庄有没有学徒啊?他们都学些什么啊?都做些什么事啊?他专问这些,对自己想去的事情却绝口不提。

胡雪岩还有更了不起的——当他打听得知钱庄的学徒要算钱算得很快,要算盘打得很快,要写字写得很漂亮时,他二话不说,马上开始每天暗自练习书法,练习珠心算。因为用心,当然进步很快。

胡雪岩很有心计,在与钱庄的人核对账目的时候,他都不用算盘,全靠心算报账,而且算得又快又准。钱庄的人自然很快注意到他,称赞这个小孩子真是不得了,怎么算这么快?这时他又拿起算盘,啪啪啪一打,更快!这样一来,钱庄的人对他更加刮目相看。

钱庄的人见胡雪岩又勤快又好学,不由跟胡雪岩的掌柜谈论起他来。掌柜把以前的事一说,客商觉得胡雪岩不光勤快好学,而且还拾金不昧,诚实守信,于是马上说:我们钱庄就是需要这样的人,你愿不愿意把他让给我呢?就这样,胡雪岩又得到了很好的机会。一个人除了把握机会,还要能自己创造机会,让对方了解你有什么本事,这个更加重要。我们看到,胡雪岩没有开口要求,他只是尽量去表现,表现到让别人看中他,机会自然就来了。他从问的当中,他从准备的当中,让别人觉得虽然他还没进钱庄,但俨然已是个钱庄的学徒了。因为就算是在钱庄,给学徒的培训也不过如此。一个人确定了方向以后,不要先考虑眼前有没有机会,而要先做好自己能做的准备,等到一切准备充足了,机会自然水到渠成。

◆建议同学课外观看视频:曾仕强《胡雪岩的启示》

5. 能力和素养

能力和素养是一个人的四历的结晶。这四历为:学历、经历、阅历、心历(心路历程)。

①学历是一个客观的学习历程,它包含了小学、初中、高中、大学专科、大学本科、硕士研究生、博士研究生的学习历程。这个学习历程到达本科之后还应该有的学位给予:学士、硕士和博士。学历表达一个受教育的程度,是一个知识总量和理论功底的重要标志。

②经历是一个人从出生、从学、从业后的全部经过历程。它除了包含学历之外,更多的是从业的过程。学历更多体现于学习的积累,经历更多体现在经验的积累。经历更多的事,就能积累更多做事的经验。

③阅历是一个比经历包含更广的概念,阅历未必全部是自己亲身的经历,阅历包含他身边的人、他了解的人、他见到的人的经历和经验。“阅尽人间春色”的“阅”字就用得很好,人未尝能亲身经历人间所有的春色,但可以“阅尽”人间的春色,阅历已包含对身边人与事的关心,包含对中国历史和外国历史的阅读,包含对整个世界发生的各类事的认识 and 了解。

④心历(心路历程)是表达一个人心的历程,内心的波涛起伏,外人是看不见的,就像一平如镜的大海,涌动着多少沧桑和记录着多少苦难一样。一个人也许经历过,也许阅历过,但如果不往心里去,在心灵的深处作一番思考,经历那心灵的震撼和荡涤,经