

· 认识人 了解人 无所不能
· 做对人 跟对人 锦绣前程
· 用对人 育好人 基业长存
· 选对伴 择对偶 美满人生
· 读懂自己和他人，做卓越领导人

杨滨◎著

企业识人育人用人留人的十大法则

性格领导力



中国致公出版社

· 认识人 了解人 无所不能
· 做对人 跟对人 锦绣前程
· 用对人 育好人 基业长存
· 选对伴 择对偶 美满人生
· 读懂自己和他人的，做卓越领导人

杨滨◎著

企业识人育人用人留人的十大法则

性格领导力



中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

性格领导力：企业识人育人用人留人的十大法则/杨滨著.

—北京：中国致公出版社，2010.3

ISBN 978-7-80179-915-9

I. ①性… II. ①杨… III. ①企业管理：人事管理—通俗读物

IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第014287号

性格领导力——企业识人育人用人留人的十大法则

著 者：杨 滨

责任编辑：董拯民

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路11号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

印 数：1—6000册

开 本：787×1092 1/16

印 张：14.375

字 数：140千字

版 次：2010年3月第1版 2010年3月第1次印刷

ISBN 978-7-80179-915-9 定 价：28.00元

版权所有 翻印必究

序 言

读者朋友们，大家好！在《性格领导力》出版之际，我很开心。这本新书里有我近几年来对于性格研究与实际运用的最新心得与感悟，里面的一些研究成果和顿悟而来的智慧或许对大家会有所帮助。

在我以前所出版的有关性格的图书里曾提到，人的性格分为完美型、和平型、力量型、活泼型等四种类型。里面讲了认识人、了解人的概念和因此而来的实惠。那么在《性格领导力》这本书里，你将了解做对人、跟对人、的智慧，也将洞悉用对人、育好人、的策略。

在工作和生活中，我们不难发现，无论是事业单位还是企业单位；无论是国有企业还是私营企业；无论是大企业还是小企业；无论是外资企业还是中资企业。作为属员，在领导面前，我们需要做对人、跟对人，如此才能如鱼得水、脱颖而出，才能前程似锦。作为领导人，在下属



面前，我们要用对人、育好人，如此才能运筹帷幄、领导有方，企业才能基业常青。

人分为四种性格类型，但每个人不仅仅只具有某种类型的性格，往往是多种性格的组合。所以性格有其独特性，又有其差异性，人的性格有相同的地方，又有不同的地方，如此才形成了这样一个多姿多彩的世界。如果我们认识到这一点，我们会发现人其实是很有趣的，这个世界是由人组成的，所以这个世界也是很有趣的，领导是与人打交道，所以领导应该也是有趣的。可惜我们很多领导者觉得管理人索然无味，并且常常感到力不从心，原因在于他不了解人、认识人，没有成为“人”方面的专家，不了解人性的优点和弱点，如果我们了解这些，我们会发现，管理或领导其实是件很快乐并且很有效的东西。

我们常说，领导就是领导人心。这个“心”包括：一是爱心。要领导人首先要关心人，要对属下有爱心。领导不是命令，领导是影响和感召。销售是发现顾客的需求、满足顾客的需求，如此就成交了，当你能满足顾客的需求，并且物美价廉，顾客就愿意买你的；领导也一样，当你能发现下属的需求、满足下属的需求，领导就产生了，当你能满足某个人的需求，这个人就愿意跟你走。二是性格密码。领导就是发现下属的性格密码，因势利导，以适合的钥匙解性格之锁。销售时，我们要做到面对不同的顾客说不同的话，用不同的方法，让顾客感受到快乐，交

易就促成了；领导也是一样，我们要做到面对不同性格的人用不同的沟通方式，用不同的策略，让下属感到心里舒服，领导就开始了。

无论是高层领导还是中层干部，无论是地方领导还是基层干部，无论是企业总裁还是部门主管，我们都需要管理人。如果我们能对下属多一点关心，多了解一点下属的性格密码，我们的工作就会游刃有余，并且真正享受到领导的乐趣；下属就会听话照做，并且真正享受到被领导的快乐。事实上，这样做工作是最有效率的。

性格决定命运，管理好我们的性格，就可以管理好我们的人生。

我们每个人的血管里都流着英雄的血液，挖掘自己的潜能，并加以充分的利用，就会促进成功；但是每个英雄身上也有“致命的缺点”，若对其置之不理，就会导致失败。让我们每个人都实事求是地审视自己，发现自己的优势，并找出自己的缺点，最终收获成功。

有这样一段文字：想要别人用心看你的文章，首先要用心写出值得别人看的文章；想要得到肯定，首先要肯定别人；想要得到赞美，首先要赞美别人；想要得到支持，首先要支持别人；想要影响和成长别人，首先就要影响和成长自己！用心写作，真诚分享。让网友从你的文字中看到你的为人，从你的文章中感悟到他的人生，访问量自然会悄悄上升！

性格领导力



读懂自己和他人
做卓越领导人

这段文字同样适用于这本书，我用心写作，真诚分享。这本书的销量是否能悄悄上升，这个决定权在于读者朋友们。

谢谢广大读者。

杨 滨

Contents

目 录

序 言

第 1 章 个性化管理

第一节 人就是企业的竞争优势	3
第二节 决定企业成败的两大资源	6
第三节 人力资源管理的核心作用与目标	10
第四节 三种社会形态下的管理	18
第五节 管理科学与管理艺术	20
第六节 人本管理	23
第七节 “人本主义”的管理原则	27
第八节 领导者必须成为“人”方面的专家	30
第九节 领导人要把企业打造成学习型企业	34

第 2 章 性格的力量

第一节 性格解码	41
第二节 性格的力量	68
第三节 认识人	77



第 3 章 性格领导力

第一节 什么是领导力	95
第二节 个性管理的基础：了解性格的差异性	98
第三节 性格决定领导风格	108

第 4 章 企业识人育人用人留人的十大法则

法则一：确立原则	宁缺毋滥	123
法则二：精挑细选	去伪存真	133
法则三：量体裁衣	定位天赋	142
法则四：因材施教	发展优势	149
法则五：量才为用	尽其所能	157
法则六：因势利导	知人善用	163
法则七：创造环境	满足需求	178
法则八：投其所好	对症下药	188
法则九：修身养性	与时俱进	201
法则十：上善若水	众望所归	210

主要参考文献	221
--------	-----

第 1 章

个性化管理

21 世纪什么最贵？人才。识人育人用人留人是所有公司的第一要旨。现代管理大师彼得·德鲁克说：“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。”

人才问题越来越迫切地摆在人们面前。

“谁拥有人才，谁就拥有一切。”这已成为不少企业的共识。人才是企业首要和根本的要素。就经营而言，无论从哪个角度，人都是第一重要的。企业之间的差距从根本上说是人的差距。



人才，确实是关乎企业发展、企业增盈的一个重要问题。有了适用的人才，事业就发展迅速，企业就能持续盈利。反之，缺少或没有人才，事业就上不去，企业就会濒临倒闭或破产。实践一次又一次告诉人们：企业要发展，要创新，必须要选好人才，用好人才。

既然要选好人才，用好人才，就涉及人才标准问题。应该说，这人才标准因不同行业、不同企业的性质、需求而定，很难有一个统一、普遍适用的标准。但有一点则是共同的，那就是拥有真才实学，能够立刻上岗、能够创造效益。

第一节 人就是企业的竞争优势

“如果把我们最优秀的20名员工拿走，我可以
说，微软将变成一个无足轻重的公司。”

——比尔·盖茨

在现代社会，到底什么才是企业的竞争优势？世界首富比尔·盖茨说过一句话：“如果把我们最优秀的20名员工拿走，我可以说，微软将变成一个无足轻重的公司。”比尔·盖茨把人才看成是企业生死存亡的关键因素。《人力资源冠军》一书的作者戴卫·沃里奇说：“在这个不断变化着的高科技驱使下的环境中，发掘和留住人才将成为竞争的战场。正如体育团队积极网罗最佳队员一样，未来的公司和商业组织，也将成为获得最佳人才而展开激烈竞争的战场。成功的商家将是那些善于吸引、发展、保留必备必要技能、眼光和经验的人才的公司。”戴卫·沃里奇作为人力资源的鼻祖，人力资源一词的创



造者，他把人才提高到了应有的高度，也提醒企业要把人才的引进和保留作为公司发展的重要战略。

宝洁公司的总裁理查·杜普里说：“假如你夺走宝洁的人才，却留下金钱、房屋及品牌，宝洁将会失败；假如你夺走宝洁的金钱、房屋及品牌，却留下人才，10年之后，又会有一个宝洁。”这句话概括起来讲就是：有人才，宝洁盛；无人才，宝洁衰。

索尼公司创造了当今制造业的奇迹。索尼公司在1945年初创时，只有500美元的资金、20多人。到1991年已经成为拥有雇员约12万人、年营业额达275亿美元的大型跨国企业集团，到今天更已成为世界制造业的巨头，几十年间创造了无数世界第一。是什么让索尼公司如此成功呢？原因是多方面的，但有一点确是其中最重要的原因，那就是尊重人才。

充分发挥科技人才的积极性和首创精神是索尼公司一贯推行的一种独特的用人制度，即允许并鼓励科技人员根据自己的兴趣、爱好和特长，“毛遂自荐”去申请各种研究课题和开发项目；允许他们在公司各部门、各科研组之间自由流动，各部门领导不得加以阻拦。索尼公司认为，一个人老在一个地方，会因为成功、过于自信而失去创造力，而那些不安于现状、不墨守成规、敢于在各个科研组之间跳来跳去的人，最具创造精神，能激发竞争，增强科技队伍的活力，从而开发出很多新的产品。

索尼公司的员工可以根据自己的特长和意愿构建适合自己的职业生涯。索尼公司每年10月份是职业发展月，职业发

展月用来教导员工如何设计职业生涯，在这个过程中管理人员会积极与员工沟通，鼓励员工进行新的挑战。索尼公司还在公司实行传、帮、带培育新人制度，新毕业的大学生都由有经验的老师指导学习、培训和工作。每年春秋两季，企业高层会亲自与部下面谈，帮助员工分析总结前期的工作情况以及安排后期的工作应该怎么做。索尼公司每年都有专用培训经费安排员工海外培训。索尼公司的考核体制也充满着人性化，他们考核时看业绩也看过程，过程评价与结果同样重要。索尼公司上下有个共同的理念，那就是：支持公司生存的最大财富就是人。





第二节 决定企业成败的两大资源

决定企业成败的资源有两种：一种资源是人力资源，另一种资源是客户资源。这两个资源有个共同点，那就是都是由人组成的，区别在于一部分人在你的企业内部，一部分人在你的企业外部。企业内部的资源叫人力资源，企业外部的资源叫客户资源。人力资源决定了经济的增长，所以人力资源被称为第一资源。放眼未来，任何企业的竞争已不单是财力、物力的竞争，人才已成为各个企业纷纷抢夺的关键资源。可以说，人力资源和团队建设是制约企业发展的瓶颈。因此，人力资源开发和团队建设成为保持行业竞争优势和未来强劲发展工作中的重中之重。

一个企业分为两大板块：外部营销体系和内部管理机制（如图1.1所示）。外部营销体系包括：营销理念与战略、营销组织与人员、营销的制度与流程等，这些外部营销体系都是服务于客户资源的。外部营销体系传播公司的理念，销售公司

的服务和产品，得到企业应有的利润。内部管理机制包括：选人用人的机制、激励竞争的机制以及学习和创新机制，内部管理机制都是人力资源。一般而言，在一个企业里，内部管理机制决定了外部营销体系，也就是人力资源决定了客户资源。我们常说的客户服务，客户服务是需要人去完成的，一个企业里如果没有合适的人才，客户服务就是一句空话，没有优秀的人才去为客户服务，客户得不到好的服务感受，客户可能会自动流失，一个企业没有了客户，离倒闭也就不远了。同时，企业里不同的经营理念会产生不同的对待客户的态度，不同的对待客户的态度又决定了企业能否做大做强。

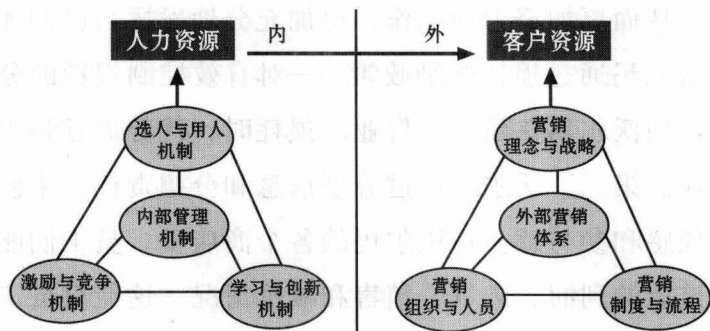


图1.1 企业的两大板块

换句话说，人力资源比客户资源更重要，因为有了人力资源也就没有了客户资源。所以，每位企业家都要把人力资源建设当成企业经营的重头戏。

沃尔玛公司是世界首屈一指的零售巨头，它之所以取得如此巨大的成功，与它对待员工的策略是分不开的。这个策略中很重要的一点就是给员工提供发挥才能的环境。沃尔玛创立事业之初的用人原则是“吸纳、留住、发展”，而后又演变成



了“留住、发展、吸纳”。这并非是单纯的文字顺序的位置调换，而意味着沃尔玛更加重视完善企业内部的用人机制，通过给员工提供良好的发展空间，从内部培养、选拔优秀的人才，而不是一味从外部聘用。

为了将这一用人原则落到实处，沃尔玛采取了以下做法：

第一，他们把员工当作是合伙人，管理者与员工的关系也成了真正意义上的伙伴关系。沃尔玛在企业内部实行利润共享政策。曾经有一段时间，沃尔玛有80%以上的员工借助利润分享计划，或通过员工认股计划，直接拥有公司的股票。这使沃尔玛的员工真正和公司融为了一体，将公司的利益看成是自己的利益，从而更加努力地工作，更加充分地发挥自己的才能。

第二，沃尔玛通过损耗奖励政策——对有效控制损耗的分店进行奖励，使沃尔玛在面对零售业的损耗时，优势远远超出其他零售企业。

第三，沃尔玛通过分享信息和分担责任，来使员工产生责任感和参与感。在沃尔玛的各个商店里，员工们能清楚地知道该店的利润、进货、销售和减价情况。这使得员工们更有一种“合伙人”的感觉。

第四，沃尔玛还善用终身培训机制来发展人才。在沃尔玛，每个员工都有一个共同的信念：每个人都能实现自己的价值，每个人都不仅是用双手干活的工具，而是一种丰富的智慧源泉。“我们创造着非凡！”沃尔玛的员工之所以有这种认识，有很大一部分原因是因为沃尔玛的培训机制。沃尔玛为员工安排一系列的培训，在美国沃尔玛总部还设有沃尔顿零售学院，不定期地从世界各地的沃尔玛公司，选拔优秀人员前往接受培训。培训内容涉及零售学、商业运作，