

赵玉平
/ 著

选人用人 定成败

XUAN REN YONG REN
DING CHENG BAI

品西游 > 说团队

看三国 > 谈管理

观水浒 > 学用人

《百家讲坛》、《名家论坛》主讲人

管理国学大师 赵玉平

最新管理学力作

运用《西游记》、《水浒传》、《三国演义》
解读团队管理第一人



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

赵玉平



赵玉平
著

选人用人 定成败

XUAN REN YONG REN
DING CHENG BAI



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目(CIP)数据

选人用人定成败 / 赵玉平著. -- 北京:北京邮电大学出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5635-2928-5

I. ①选… II. ①赵… III. ①人事管理学 IV. ①D035.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 029616 号

书 名:选人用人定成败

作 者:赵玉平

责任编辑:彭莎莎

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路 10 号(邮编 100876)

发 行 部:010-62282185 传真:010-62282735

E-mail:publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京联兴华印刷厂

开 本:720 mm × 1 000 mm 1/16

印 张:15.5

字 数:172 千字

版 次:2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-2928-5

定价:36.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

目 录

第 1 章	英雄合作成大事	001
	案例：刘邦用人	003
	本事的奥妙	005
	能人的节奏	007
	前进的动机	011
	内外兼修	019
第 2 章	相互信任是个宝	031
	案例：信任成本	033
	情义无价	037
	相互依赖	039
	用制度管人，用习惯做事	042
	打造铁班底	047
第 3 章	角色认同讲分寸	051
	案例：任劳任怨沙和尚	053
	关注人的角色	058
	改变历史的试验	061
	角色意识	067

	唱反调的艺术	071
第4章	能人庸人都是才	079
	案例：东溪村七星聚义	081
	多样化团队	083
	三种人才	089
	高手的软肋	097
第5章	判断胜任看行为	103
	案例：谁是捉鼠能手	105
	胜任特征	109
	卓越是一种习惯	112
	认同缺点	116
	行为观察	119
第6章	使用人才有妙招	125
	案例：梁山英雄排座次	127
	站在自己的情感之上	130
	能岗匹配最关键	141
	水泊梁山安排干部	144
	权威性与亲和力	151
	锁定需求	153
第7集	人际沟通是考验	159
	案例：航班悲剧	161
	克服沟通障碍	163
	沟通风格	175

依恋风格	178
条件思维	184
模糊表达	187
讲究分寸	189
第 8 章 掌握权力挑重担	193
案例：孙悟空戴箍	195
权力理论	200
权力的种类	205
权力符号	210
第 9 章 持续进步靠理念	223
案例：象棋的故事	225
超越过去	229
制度设计	231
善于选点	234
危机意识	236
卓越学习	237
坦诚相待	239

第 1 章

英雄合作成大事

没有英雄干不成事，英雄一多，往往是没干事情，先出事情。有人说找到有本事的人就成功了一半儿，那么什么是本事？那些有本事的人找到了，应该怎么管？比如《西游记》当中本事最大的是孙悟空，为什么团队领导唐三藏和骨干员工悟空之间总起冲突？作为本事最大的员工，孙悟空应该如何开展工作？团队领导又应该怎么管理呢？

► 案例：刘邦用人 ◀

《史记·高祖本纪》记载，高祖置酒雒阳南宫。高祖曰：“列侯诸将无敢隐朕，皆言其情。吾所以有天下者何？项氏之所以失天下者何？”

高起、王陵对曰：“陛下慢而侮人，项羽仁而爱人。然陛下使人攻城略地，所降下者因以予之，与天下同利也。项羽妒贤嫉能，有功者害之，贤者疑之，战胜而不予人功，得地而不予人利，此所以失天下也。”

高祖曰：“公知其一，未知其二。夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房。镇国家，抚百姓，给饷饩，不绝粮道，吾不如萧何。连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用，此其所以为我擒也。”

这是一段涉及领导方式的经典对话。高起、王陵二人讲到了刘

邦在激励上做得比项羽到位。虽然在私人关系上刘邦常常傲慢无礼，但是他十分善于满足下属的需求，能与天下同利。而项羽则是战胜而不予人功，得地而不予人利。这一点确实很关键，也正是由于这一点，项羽的队伍则越打越小，而刘邦的队伍则越打越壮大。

刘邦自己作的总结更加深入。他把自己取天下归结为自己能用三杰。汉初三杰，讲出主意，刘邦不如张良，讲打仗，刘邦不如韩信，讲管理国家，刘邦不如萧何，但是能让这三个比自己强的人给“老刘家”打工，这确实就是刘邦的本事。在调动比自己强的专家能人为自己工作方面，项羽显然不如刘邦。

“庸人”当领导，奥妙就在于找到比自己强的下属，让这些英雄在各自的领域中为实现领导的目标而努力工作。如果领导找不到能人，或者找到了却不肯用，或者任用了却不知道如何激励其干劲，那么这个领导就是不合格的。而在这种情况下，从表面上看，领导自己往往是团队中本事最大的一个，别人谁都不如他。这种“出众”其实恰恰是领导力不足的表现。卓越的领导，从来不把注意力放在跟下属攀比某一项专门的工作技能上，相反，他会尽心尽力去寻找在某个专业领域比自己强的人，把他们安排到自己的队伍中去做事情。这种心甘情愿比下属差的“平庸”恰恰是领导力的真正体现。

一个人的力量是有限的，必须依靠团队的力量才能做成大事。管理的本质就是把“我”变成“我们”。从我一个人会，变成我们大家都会；从我一个人想，变成我们大家都想；从我自己努力，变成我们大家都努力。

所以，大家看《三国演义》第一章叫“宴桃园豪杰三结义，斩

黄巾英雄首立功”，《水浒传》里梁山好汉做第一票买卖叫“赤发鬼醉卧灵官殿，晁天王认义东溪村”。这都是讲的先建立可靠的团队，然后才一起纵横天下做大事业。

这种先找人再做事的模式，在四大名著里都有体现，《三国演义》叫“结义”，《水浒传》叫“认义”，《西游记》叫“收徒”，《红楼梦》叫“认亲”。

在中国研究团队管理，大团队管理要看《水浒传》，小团队管理就得看《西游记》。在《西游记》当中，一个领导，四个下属，师徒五人上西天，有人说了，不是师徒四人吗？其实是五人，第五个人就是白龙马。白龙马承担的什么责任呢？白龙马是司机小帅哥，专门给领导解决交通问题的。跑这么远的长途，司机的重要作用不能忽视啊。所以是师徒五人搭成一个紧密的小团队，上西天、取真经，最终修成正果。

实际上，上至国家管理，下至家庭管理，从工作到生活，我们每个人都面临着团队管理尤其是小团队管理的挑战。作为开篇第一章，沿着《西游记》成功的路径，我们要研究一下团队合作的策略问题，有几个关键词要和大家分享一下。



本事的奥妙

第一个关键词叫“本事”。

有人就说，找到有本事的人就成功了一半儿。这个说法是有道

理的。那么，什么是“本事”？我们来探讨一下。

在《西游记》当中，本事最大的显而易见就是孙悟空。那么对于孙悟空来说，他最大的本事究竟是什么呢？有人说，“金箍棒，筋斗云，七十二变，火眼金睛”。这些是不是本事？是本事。但是不是最大的本事？肯定不是。大家想想，孙悟空最大的本事是什么——是这个猴子认识的人多，而且认识的都是集团公司总部的人。每次咱们分公司出问题了，领导解决不了，甚至眼看领导都要被人家搞定了，怎么办？到上级去请人！而且难得的是，请哪个部门领导，哪个部门的领导就来，跟谁都说得上话，谁的联系方式他都有。更加难得的是，把这些上级领导请来了之后，马上就现场办公、解决问题，那真是一不喝酒，二不唱歌，三不参观，四不拿纪念品，马上现场给解决问题，解决完以后转身就飞走了，连飞机票都不用你订。这叫本事啊！

所以，《西游记》里取经团队的成功，与其说是“能力”的成功，不如说是“外交”的成功。这个团队每次遇到重大挑战的时候，都能很好地整合外部资源。管理学大师彼得·德鲁克有句话是“组织所有的目标都要通过外部来实现”。这句话，本质上说的就是《西游记》里的这种现象。所以我们强调：在团队的诸多能力当中，外部资源整合能力排名第一。孙悟空正是凭借这个才当上了大师兄。

那么其他能力呢？就叫辅助能力。这个事情就比较有趣了。

第一，孙悟空的“筋斗云”代表什么辅助能力？这叫来去速度快。你跟上级领导打交道，还有跟甲方打交道，那就得来去速度快。迎来送往、约会见面，宁可咱们等人家一个小时，也不让人家等咱

们一分钟。

第二，“七十二变”代表什么？这叫人际适应性好！人家喜欢什么样子，我们就可以变成什么样子。沟通过程中，形象好是首要因素和入门因素。形象不顺眼，就没有下文了。

第三，什么叫“火眼金睛”？这就是职场传说当中的“有眼力劲儿”。什么人、什么事，一看就全明白，不用废口舌，什么都能看出来。

所以，孙悟空身上的这三大辅助技能就告诉我们：外部人脉整合工作，特别是跟上面领导打交道，负责接口的人员，就应该是行动速度快、个人形象好，并且有眼力劲儿的人。没有这三条，即使再忠诚、再努力，也会影响工作质量。我们把这三大素质称为“接口素质”。跟团队外边儿的人打交道，应该有这三种素质。孙悟空就是凭借其核心能力和接口素质，坐稳了大师兄的位置。

但是，走上大师兄的位置以后，一个新的问题产生了：一个有本事的人应该如何团队当中开展工作？



能人的节奏

这就引出了我们的第二个关键词“节奏”。

孙悟空作为一个能力强、热情高的骨干员工，在节奏问题上犯了巨大错误。每次唐三藏被女妖精给抓走以后，谁着急？孙悟空着急啊。这猴子急得上蹿下跳、抓耳挠腮！眯着眼睛一扫描，发现三百里开外，深山古洞旁边，有一棵杏花树灿烂地开放着。树下有一

个大青石桌，唐三藏跟那女妖精正在那儿换名片呢！孙悟空一跺脚，腾在空中，耳朵眼儿里拽出绣花针，迎风一晃，碗口粗细一根大铁棒。一溜儿金光就过去了，那场面和美国精确制导炸弹一样！二话不说，照准女妖精眉心，“啪”就是一棒。这一棒啊，把刚才还如花似玉的女妖精，一下就给打烂啦。打成什么样儿了？你想想那场景，打成了一碗豆腐脑，两扇儿血排骨，半盆杂碎汤，还冒热气呢。

唐三藏眼见着眼前的场面，心里面翻江倒海，表面上从容镇定。做大事的人，那都是喜怒不形于颜色的。三藏看看地上被打烂的女妖精，回头瞅瞅孙悟空：这猴子抱着棒子，呼呼还在喘气呢，血水滴答滴答顺着棒子往下滴。

三藏瞅瞅孙悟空，很冷静地说了一句话。（你猜三藏说什么？）三藏说的是“悟空，你来的好快啊”。（大家注意，这句话很深呐！）

孙悟空这种员工属于什么类型呢？有热情，有本事，但不掌握工作节奏。

什么是工作节奏？该快得快，该慢你就得慢，这就是节奏。孙悟空的能力超群，保护唐僧西天取经，功劳最大。然而，孙悟空也是问题最突出、受到处罚最多的徒弟。核心的问题就是他不善于调整自己的工作节奏。

关于工作节奏，有两个观点供大家参考揣摩。

第一个叫做“积极但不着急”。领导一有困难，你就着急，说明你怀疑领导的能力。领导一跟美女沟通，你就蹦高，说明你怀疑领导的人品。这能怀疑吗？！

所以，作为下属，行动上可以很积极，但情绪上绝不能着急。

你没有着急的资格，你也没有着急的权力。

第二个问题更深刻，叫做“被动而不能主动”。一个有本事的人，最佳工作状态是什么呢？就是服从命令、听指挥。以听指挥为最佳状态。咱们中国老百姓有句话，叫“干活不由东，累死也无功”。大家看孙悟空，他就认为既然是妖精，就一定要打死！但是真的非要打死吗？不一定！往往现实中，从下属的眼光看，这个问题要这么处理。但是从领导眼光看，他可能有更多的考虑、更高层次的眼光。

一个员工，可能在你的位置上，你想不了这么多。假如你想不了这么多，你就别做那么多。所以，三藏为什么对悟空有意见？很简单，因为孙悟空没听指挥，领导让你动手了吗？你就擅自行动，仗着有本事想干什么就干什么，你这叫什么员工？

所以，孙悟空就是太积极、太热情，但是他不掌握工作节奏。那你说孙悟空正确的应该怎么办？正确的做法应该是：拿着铁棒，站师父旁边。师父不让动手，绝不动手。咱就等着嘛，让师父说嘛，让师父讲嘛。等师父说也说完了，讲也讲完了，看着也没意思了，三藏瞅了瞅表，回头说“悟空。这个，打死。”再上去打嘛！师父不让打，绝对不能打。这叫被动而不能主动。

团队工作就像大合唱，一个世界第一的歌唱家参加一个大合唱，基本的态度是一看指挥，二看乐谱。绝不能一上来就甩开嗓子唱自己最擅长的。什么是指挥，领导意图；什么是乐谱，工作计划。所以一个有本事的人，参加团队工作，最要紧的是放下擅自行动的意图，放下个人的想法，服从命令听指挥，把该做的先做好！

一旦不听指挥不看乐谱，可能唱得越好，对整个合唱的干扰就越大！这就是为什么很多年轻干部新官上任三把火，上任后马上就做自己擅长的，结果却是做完之后，从领导到群众都有意见，他自己还特委屈——“我做的这么好！你们为什么有意见？”其实原因很简单，就是他没有服从计划听指挥，擅自行动破坏工作节奏。

所以一个有能力、有热情的人参加团队工作，一定要学会多汇报、听指挥。孙悟空就不懂这个，所以每次打完妖精，唐三藏都念紧箍咒箍他脑袋。

有本事不算成熟，有热情不算成熟。懂得工作节奏才算成熟。这个节奏很重要。关于工作节奏，给大家总结了四句话：

第一句：不叫不到。这叫服从命令听指挥。不叫不到，你不叫我，我不来。

第二句：一叫就到。这叫行动力快，打一个电话，10分钟之内保准出现。

第三句：随叫随到。这叫准备充分，24小时随时待命，准备程度充分。

第四句：到了喊到。这叫及时汇报，随时随地把自己的执行状况向上级沟通汇报。

“不叫不到，一叫就到，随叫随到，到了喊到”。能达到这个工作状态，那么这个能人才算真正成熟了。

前进的动力



第三个关键词是“动机”。

有关“动机”的问题，请各位看这张图。看到这张图，肃然起敬啊！一个人在吃东西的时候，可以达到这种快乐的程度，而且就是吃一串简单的葡萄。这是值得我们学习的，从朴素的生活当中，从一茶一饭当中，能感觉到生命的美好、造物主的恩赐。这是幸福！

八戒最令人佩服的一个优点就是：他真的很会享受生活，他的快乐很简单、很单纯、门槛很低，很低档次的物质享受，他都会感觉很开心。猪八戒这种员工属于“生活导向型”的员工。这种员工的特点是：只要生活安排好了，其他的事情我都不操心。这