目摇摇录

第一章摇不用扬鞭自奋蹄

作为企业领导，多检查自己在哪些方面存在着用人缺陷。是否谙熟用人之道。是否能因人而用，是否能把下属拧成一股绳，这些问题在很大程度上决定着企业的兴衰成败。说到底，企业领导只有念好用人这门"经"，才能盖好企业这座"庙"。

一、挥泪斩"老黄牛" …… 员
二、摸出他那块反骨 …… 源
三、要想平天下，先得"擦桌椅" …… 苑
四、这里的人都还没穿鞋 …… 员园

第二章摇让人服服贴贴的强力法术

管人是一种谋略，一种手段，一种技巧。善管人者，能够洞悉他人的心理特点，管起人来，驾轻就熟，得心应手；不善管人者，受累不讨好，常常得罪人，自己被搞得焦头烂额，手下人也是一盘散沙。

一、万事俱备，不欠东风 …… 员远
二、此技不济施彼技 …… 圆猿
三、完善你的个性 …… 猿园
四、让异性下属降伏于你 …… 猿苑
五、酸甜咸辣，炒好各类"菜" …… 源员

第三章摇轻轻地挥一挥手，摇摇摇摇带走了一片灵感

摇摇千古风流人物，谁主沉浮？世事变幻，沧海桑田，谁能永存？然而机会却在一朝一夕之间，只有抓住它，人生才能得以璀璨地展现，也才能实现我们的梦想，或谋得天下，或一夜成名，或一本万利，或战无不胜。

一、耳套是谁发明的 …… 源苑
二、凤凰不落无定地 …… 缘园
三、抓住，别让它溜掉 …… 缘苑
四、你要拥有一千只兔子吗 …… 远苑

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第四章摇美梦亦成真

在这样一个"碰撞"的时代，真正的碰撞不是实体的冲击，而是创意的碰撞。既然是碰撞，总有输赢，关键要看你的脑中爆发的创意能量能做多少有用功。人生就是和惧怕失败的心理较量，而且千百计地琢磨出惊心动魄的"创意大片"，尽管痛苦，依然被快乐呼唤着。也许如此，创意是种本能的欲望，是一种自救的活法。

一、巧用物极必反之哲学 …… 苑圆
二、创新思路展示 …… 苑苑
三、破茧而出 …… 愿源
四、点击经营创意 …… 愿愿

前摇摇言

随着商品社会的飞速发展，全球经济一体化的日趋实现，人才在这个浪潮中越来越显现出不可替代的一面。各企业为在竞争中获取一席之地，无一不在收罗着各类专才。商界有云：万金难抵一将之才。谁识得了千里马，谁就把握住了时代的脉膊。

而在这个讲究"碰撞"的时代里，光有几个学识之才往往不够，作为企业的领导者们还必须拥有敏锐的洞察力，拥有独具慧眼思维，拥有纵横捭阖的交际艺术，拥有舌绽生花的劝服技巧，拥有捕捉瞬息灵感的决断魄力……

当然要炼就以上种种技巧，不是一蹴而就的事情。也许有人会感叹：生存难，难生存。但是在这个优胜劣汰、适者生存的环境下，你无从选择，你得硬着头皮在这个高手如林、竞争异常残酷的世界中一步步跋涉。

生存是发展的基础，发展离不开生存。不管你立志做一名业绩赫赫的企业家或是治理有方、受人拥戴的行政官员、还是被上司器重、同事尊敬的公司职员亦或是八面玲珑、长袖善舞的公关人士……总之，无论做什么事，都得善用智慧去求得生存。

为了获取成功，如何去识人、网人、管人、用人以及如何劝服人、如何交际、如何创新等等，本书给合大量事例，详略有当地向读者展示了种种步入成功的各种超级技巧，内容全面，通俗易懂又不乏韵味，是你书架上必备的一本人生指导书籍。

第一章摇不用扬鞭自奋蹄

作为企业领导，多检查自己在哪些方面存在着用人缺陷。是否谙熟用人之道。是否能因人而用，是否能把下属拧成一股绳，这些问题在很大程度上决定着企业的兴衰成败。说到底，企业领导只有念好用人这门"经"，才能盖好企业这座"庙"。

一、挥泪斩"老黄牛"

企业的发展，在不同的阶段，企业家扮演的角色是不尽相同的，而企业在不同的阶段，对人才的需求也有所不同。

因时而用原则

一个企业在创立之初，最需要的人才就是那些忠心耿耿、兢兢业业、能同甘共苦的人。而到了企业的繁荣期，则需要的是那些具有开拓精神的人，有对企业进行科学管理和技术不断创新的人，这时，光靠以前那些"老黄牛"式的人才已显然不够了。在这一点上，李嘉诚真可谓深得其中奥妙。

香港《壹周刊》在《李嘉诚的左右手》一文中，探讨李嘉诚的用人之道说：

"创业之初，忠心苦干的左右手，可以帮助富豪起家，在困难的时候不会离开和背叛你，但是元老重臣们很难跟得上形势。

"到了某一个阶段，倘若企业家们要在事业上再往前跨进一步，他便难免要向外招揽有新思想、新观念的人才。"

"一方面以补充元老们胸襟见识和才干上的不足，另一方面是利用有才识的干部，推动企业进一步向前发展。"

"故此，一个富豪便往往需要有不同的人才来辅佐……"

"李嘉诚用人之道，显然非同一般，如果他一直只用和满足于元老重臣们的才干，长实的发展就不会有今天。"

"长实在八十年代得以急速扩展及壮大，股价由 员愿原年的 远元升到后来的 怨园元，是和李嘉诚不断提拔年青得力的左右手大有关系。"

面对这些零碎的片断，我们也许难于判断个中意义，那么，用完整的话来概述就是：李嘉诚在创业之初，选用的是一些对其忠心耿耿、埋头苦干的人才。宁亏自己，不亏大家，留人先留心，这时，企业最大的特点是有很强的凝聚力，即使遇到了困难，也不会有人退缩。象他创业之初所用盛颂声、周千和等人都是同甘共苦的人。

而当企业发展壮大后，李嘉诚又会适时地启用一些富有开拓精神的青年科学及管理的专门人才，不拘一格，唯才是用。如霍建宁、周年茂等人。像曾留学英国的周年茂，他在年仅 岁时，就被李嘉诚选拔为长江实业公司的董事副总经理了。因为他知道，元老们虽然经验丰富，忠心耿耿，但学问、胸襟、见识上已皆落后于时代了，必须启用一些有闯劲的年轻人来担当大任，虽然他们在这个过程中，可能跌跟斗，走弯路，但只有他们才能维持企业的活力，使企业向前发展。

唯才是举原则

老板要从事业的高度出发，重视、认真谨慎地挑选人才。如果将这件事情视为儿戏，把它看成是简单而容易的事，那么不但使事业受损，个人也将饱尝用人不当的苦果。

在识别和选拔人才问题上，是唯贤是举、还是唯亲是举，历来是事业兴旺与衰落的一个重要标志。在历史上，某些贤明之君、有识之士是比较愿意实行唯贤路线的。他们不管出身门第，远近亲疏，而是量才录用，唯贤是举，三国时期的刘备三顾茅庐请诸葛亮就是唯贤是举的例子。刘备善于识人与用人，英才集于麾下，力量不断壮大，使他从无立锥之地的困境中，一跃而霸于蜀中，与曹操、孙权成三足鼎立之势。

在识别人才上，以唯贤是举为原则，就会使从善者如流而来，大批人才拥到身边，事业就必然兴旺发达 如果以唯亲是举的原则，人才就会远离而去，一些奸佞好事之徒就会麇集左右，必然导致事业腐败衰落。

量才而用原则

事业为本，人才为重，人事两宜是用人的重要原则。人事两宜，包括两个方面的含义，其一，按照需要，量才使用。社会的发展不仅迫切需要各方面的人才，而且也为人才的发挥提供了广阔的空间。积压人才，用非所学，不把人才分配到最能发挥其专长的地方去，强人所难，就会影响社会主义建设事业的发展。其二，要了解人，而且要了解得彻底，还要有全面的观点，在使用人才时要职能相称，量才适用，适才所适。人才是有不同层次和类型的，要做到大才大用，小才小用，使相应的人才处于相应等级岗位，把人的才能、专长与岗位、职务、责任统一起来。

选人用人的时候，不仅要考虑全局，教育人们服从需要和分配，而且必须考虑人才的志趣、特长、气质、能力，做到合理使用，让每个人去干自己最擅长的工作，为他们提供充分施展才能的条件和机会，不要强人所难。这样既能避免大才小用，造成人才力有余，浪费人才，也能避免小才大用，才不称职，贻误工作。

用人不疑原则

对人才既然使用就应给予充分信任，所谓"用人不疑，疑人不用"。对人才要"信而不疑"。选准了就要信任，大胆使用。要有正确的用人态度，有清醒的用人意识，有坚定的

需要全本请访问 www.ertongbook.com

用人信心。要慎重对待各方面的反映，不因少数人的流言蜚语而左右摇摆，不因下属的小节不谨而不予重任。

要真正做到用人不疑，必须注意下列三点。

第一点：放开手脚让下属干。因为领导者了解下属、信任下属，才叫他担当某一职务，负责某项工作。既然是这样，就应当对下属放心，放手让他去干，除在宏观上指导外，不要随时随地指手划脚、婆婆妈妈，使下属无所适从，完全变成木偶；更不要让下属站在一边歇凉，自己去辛辛苦苦干下属应当干的事，这是费力不讨好的愚蠢的"好心肠"作法。

第二点：将心比心替下属着想。下属有时也与领导者意见不一致，有时也可能不接受领导所分派的任务，有时也可能对领导者分派的任务完成不好。这时千万不要认为下属是不服从领导、是不合作、是没有本事。要冷静下来，替下属着想，下属也是人，也有思想，也有情绪，也要受到主客观条件的限制，认真地和颜悦色地了解清楚后再行定夺。

第三点：表里如一让下属安心。领导者应与下属时时沟通思想，有话"当面锣、对面鼓"地交谈，领导者切忌背后乱说下属的怪话、坏话。另外，受领导信任者往往遭人嫉妒，往往是流言蜚语攻击的对象，特别是挑拨领导者与受信任者的流言蜚语，领导者更应谨慎对待。

松下的用人之道

松下的用人原则，从理论上讲就是"量才录用"。其意思就是选择适当的人才，安排在适当的位置。如能这样，人尽其才就不难实现，公司也自然会走向兴旺。

但是，原则是原则，在具体的操作过程中却仍有不少困难。比如有些人，看上去能说会道，大道理一条一条的，一旦委以重任，却无令人满意的表现。而另一些人，平时似乎缺点不少，也不讨领导喜欢，一旦派上用场，则令人刮目相看。

为了能更有效地避免用人过程中的错误选择，真正朝着量才录用、人尽其才的方向努力，在用人上就还应规定更为详细的、易于操作的人事制度。在这方面，松下做了许多有益的、成功的尝试，为我们留下了不少值得借鉴的宝贵经验。

经验之一：对有功的人应颁给奖金——而不是地位，地位只应颁给那些具有相称管理才华的人才。

功劳与才华是不能混为一谈的，其实，他们之间的区别在生活中随处可见，只不过我们没有深究而已。譬如，战斗英雄不等于将军，劳动模范不等于企业家，技术高手不等于管理者。所以在许多国家，无论是政府机关，还是企业，功劳或业绩总是其取得地位和向上升迁的阶梯。

松下认为，只有一种情况除外，就是有功劳的人，同时又具有才华，这种人才能给其颁发奖金，和给予其才华相称的权力和地位，否则，就是天大的错误。因此，松下说："让一个有功的人，留在一个重要的职务上，也同样是一种错误。

经验之二：经营者应以员工的才能作为职位选定的主要标准，资历是次要的。员工职位的提升，是人事管理上的一个重要话题。不同的企业有不同的做法，但不管细节如何，总是从才能、资历、和业绩三个方面来考虑的。如果三者高度一致，则提升某个员工的决定就很容易作出。但是，更多的时候却是三者的不一致，作为经营者面对这种情况应如何处置呢？松下说："

在理论上,把员工的才能做为职位提升的依据是恰当的,但是,在实行这种量材录用制度时,往往会受到很多传统观念的牵制和阻挠。所以在提升年轻人时,要特别重视年长者的态度,但又不能因为年长者的妒忌而不敢使用年轻人。"

如果两人的才能优劣不明显,就应以资历和业绩来擢升员工。这样不仅可以鼓励员工长期在公司服务,同时也能刺激员工的工作热情。提升职位在某种意义上也是对员工以往工作的一种肯定和奖励。所以重视资历和业绩应成为公司人事政策的重要内容。

松下甚至说过:"在提升员工时,审查标准的比率,我认为资历应占 50%,才于占 50%较为合适。"提拔过分年轻的人,往往会因为其经验不足而闹笑话,甚至会挫伤所有年长者的积极性,这是很危险的。

经验之三:只要有 70%的把握,就可以提拔他。

能力与业绩和资历不同,后者是明摆着的事实,而能力因各种条件的限制不一定能完全表现出来。松下说:"人的能力,70%也许可以一下子看得出来,但剩下的 30%,不做做看看就不能知道,所以得到 70%分,就算是及格了。"

不过,这个 70%应该是正确的、可靠的,是从各个方面认真考察后得出的结论。松下公司常按这个方法来选拔干部。松下说:"如果确信了某人 70%的能力,便可试用一较高的职务。其中这 70%是判断,其余 30%就是下赌注。"因为万事万物极少有第一次就非常正确的,松下公司有时候认为是恰当的人选,其成绩也并不理想。遇到这种情况,公司的做法一般就是将其调动一个岗位。

松下公司的许多干部都是按这个方法选拔出来的,特别是提拔年轻于部时,这个方法尤为可行。因为年轻人弹性很大,可塑性强,刚提升的时候也许并不理想,由于公司的信任和支持,以及自身的不断努力学习,在较短的时间内就成长为不负众望的领导人,将业务治理得有条不紊。

二、摸出他那块反骨

在用人的问题上,只有错用人才的人,而没有被错用的人。用人之忌,忌在用者,而不在被用者。当用人者沾沾自喜而夸夸其谈时,也许大错已经铸成,用人者切记,用人不可至极,不可至察,不可偏听,不可偏信,以防患于未然。

忌事必躬亲,匹夫之勇

人的才能有多种,但作为统帅来说,识人最重要。在汉初,项羽勇猛无比,力大能拔山,用兵打仗战无不胜,而用人不行。刘邦则不然,所以最终得天下者,不是项羽,而是刘邦。何也?刘邦用人识人之能大于项羽,是其重要的原因。

统帅不能逞匹夫之勇,更不能降低自己的身份去做武将之事。统帅要的是熟读兵书、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。自古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，他一介文弱书生，也可以武功名世位极人臣。那些人，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。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。

忌上下无别，上下同道

㈠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，要学会聚众才并领导有方。

㈡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。

忌独裁

美国肯特公司董事长包兰亭在公司推行独裁制度，以铁的手腕控制着肯特公司，不接受任何异己之见，更谈不上选择的通畅无阻了。他任职期间，有三任总经理，不少于 圆原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 宰·栽·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。

由此可见，独裁在任何组织中都是应该杜绝的，因为每件事都依赖于唯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烈的反感。所以，作为应当采取一种比较灵活的方法，时刻警惕市场的反馈，认真听取同伴或下级提出的意见。

妒贤忌能，压抑人才

识才用人，西方人有着与东方人不同的观念，在东方许多人妒贤忌能，压抑人才，而善用人才者不多见，而造就一代巨人都非选用贤才不可。例如戴维·奥格尔维是现代制造大王，在一次董事会上，他在每个董事面前放了一只俄国玩偶。他对他们说："你们每人都有一个，请将它们打开。"于是，他们都打开了。里面还有一个更小的玩偶，一个接一个打开，直到最小一只玩偶，再把最小的这只玩偶打开，里面放着一张纸。奥格尔维在纸上写了一段箴言："如果你总是雇聘比你矮的人，那么我们的公司最终就会变成一个矮子公司。如果相反，你总是雇聘比你高的人，我们就会成为一个巨人公司。

忌术全责备

求全责备是用人之大忌。求全责备，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。求全责备是用人之大忌，它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象力的发挥；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，任何人总是有短处的，甚至是有错误的，必受求全者的种种非难，因而使许多人难以得到启用。

偏听偏信禁忌

⑴员 不因为话说得好听就提拔人。
⑵圆 不因为人不好而不听取他的好意见。
⑶猿 用人不必要追问是谁推荐的，只要是人才就任用。
⑷源 见到贤能应谦让，给他担任高职位。

招聘用人禁忌

员援忌任人唯派，借举贤荐能之机，行培植个人势力之实。
圆· 忌任人唯亲，将三亲六故、七姑八姨等亲我者的庸人当人才用。
猿援忌任人唯资，用人不注意实际能力，论资排辈，误人害事。
源援忌任人唯全，按图索骥，求之过苛，因瑕掩瑜，埋没人才。
缘援忌任人唯顺，只图听话，喜欢循规蹈矩之人。
远援忌任人唯凭，只看文凭的"轻重"，看不到虽无文凭，但是自学成才者。
苑援忌任人唯政，两眼盯着党政机关，放不开选择干部的视野。

重用重罚禁忌

员援没有道德的人不能重用。
圆援没有才能的人不能作官。
猿援没有功劳的人不能受赏。
源援没有罪过的人不能惩罚。

切忌结党成派

好的领袖选择人才的原则是"拔人物则不私于党，负志业则咸尽其才"。即不论在任何时期都重视人才的选拔，注意搜罗各方面的人才为己所用，而不计较人才来源于何种政治集团。

切忌包办代替

身为数家大百货公司的的老板，老包仍然像从前那样，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、检查货物质量、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。

长此以往，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，有些工作就处于混乱不堪的状态。

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。

三、要想平天下，先得"擦桌椅"

现代社会，人人平等，人人用我，我用人人已成为用人的一般规律。人人用我，则我以爱心奉献社会 我用人人，则互惠互利，绝不浪费。一个好汉三个帮，父子兄弟上战场。人托人能上天，人帮人顶破天。众人拾柴火焰高，我用人人胆气豪，因人而用方法巧，深刻体会才能见效。

"法治 "用人

事实上，领导的智囊团是作为组织内部的一个小组织而存在的，它除了为企业的经营和业务的拓展提供参考建议，还对整个组织的用人有着相当大的影响。

当企业规模小时，领导者还有可能亲自对公司的每一个下属进行考察和安排，但当事业和公司的规模达到一定程度时，领导者不可能事事躬亲，对所有下级部门的用人进行具体而微的管理了，他大部分精力集中于重要部门的用人了，但即使是这样，——由于事关重大，而个人的决定又往往带有片面性和主观性，因此必须依靠智囊团的参与，对关键位置的用人才能做出决定。

在大公司里，由于领导者本人及其智囊班子对公司事务管理的有限性，以及由于公司规模结构的复杂性和多层次性，对于众多的再下一级部门和基层单位的管理，即使是再有热情、干劲再足的领导恐怕也无能为力。

但为了使这些部门仍然能够处于上级的有效管辖之下，就必须对整个公司的用人制定一个规章制度进行规范和指导，以防止下级部门在用人上出现混乱和随意的局面，从而影响整个公司的发展。

在实际生活中，有的领导者虽然有这个意识，但在措施的采取方面，却又完全走了另一条道路。他们为了加强对下下级部门的管理，防止在管理和用人上出现不良现象，不是通过严格的规章制度来约束和规范，而是通过布置亲信甚至于以家人、亲友任职于重要职位等方式来进行监督、牵制，形成了家族式统治。

这种在短期内或某一特定时期有效，但从长远来看，是极有害的。因为，领导者这样做的本意是防止下下级部门出现以权谋私、营私舞弊等现象，但他自己却首先这样做了，正应验了中国这句古话"上梁不正下梁歪"，那么，做又如何能够服得了众呢？

因此，上至一个国家，下至一家公司，靠"人治"是相当危险的，必须依靠"法治"。具体到整个用人制度，也更是如此。这个"法"就是指公司制定的各项规章、制度和纪律，使公司的各级部门在用人时能有章可循，不至于出现沙场乱点兵的情况。

很多公司设有人力资源部它既代表公司的领导来对公司的全体员工进行管理和调配，又代表着所有员工的切身利益。

人力资源部的职责是：

⑴要帮助建立并宣扬公司的企业文化，企业文化是公司生存和发展的核心动力，是公司价值观、方法论的总和。

⑵要在公司内部建立完善的宣传与沟通体制，如从上到下的"畅所欲言"、"我建议"等；从上至下的公司杂志、每日剪报、橱窗等；双向沟通的"总经理座谈会"、"全体员工大会"等，畅通的沟通渠道是良好的工作氛围的具体体现。

⑶要有适当的奖励和激励机制，如长期服务奖、每月明星、特殊贡献奖等。

⑷要有严明和公开的纪律制度，任何人违反了就要依法执行。

总之，制度才是保障用人到位的根本措施，而"人治"或许在一段时间、一定范围内有效，但弊总大于利。我们在生活中经常地发现，有些企业，尤其是一些国有大中型企业，人才济济，但其产品在市场上还是没有竞争力，企业的效益也江河日下，为什么呢？一个重要的原因就是这些企业没有在制度上解放人才，虽然有个别人才得到了重用，但整体上却没有一个合理使用人才的环境。

我们过去大部分强调的是在微观上、小打小闹地发挥人才的积极性，而没有从整体上、宏观上强调整个的用人机制问题。事实上，技术人才的引入和制度的创新都同样能促进一个企业、一个单位的发展，并且，在某些特定阶段，制度的创新所带来的效果更明显。

譬如，日本的明治维新，以及前[illegible]年我国的家庭联产承包责任制。本来，联产承包责任制推广的前后几年，中国农村的生产力并没有什么显著的变化，人还是那些人，地还是那些地，工具还是那些工具。但生产效率——粮食的产量却是猛增，在中国历史上第一次破天荒地解决了吃饭问题。从中就可以清楚地看出，合理的机制可以最大限度地发挥人们的积极性。

中国的大中型企业曾凝聚过许多人才，每年新补充的也不少，但最后却又都"孔雀东南飞"了，关键的问题就是这些企业没有适合人才生存与发展的环境。

当然，不能留住技术人才这还是次要的，更重要地是这些大中型国有企业也没有给企业家用武之地，大中型国有企业领导者的用人和监督上还存在着极大的误区。国家对

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一些大型国有企业领导者的人事安排还往往是上级直接任命，这就存在着一个漏洞：即有些人他可以不是通过自己的能力与才干，而是通过自己的游说活动就可以得到这样一个位置，而他一旦得到这个位置，他也没有心思来把企业办好，却尽搞歪门邪道来充实自己的腰包。

将短处变长处

在现实生活中，有些人在某一个领域没有任何经验、资历可言，可以说是一张白纸，但是他身上有一种最宝贵的东西，就是会用人，那么这种人同样是值得珍惜的。譬如，二次大战后，松下接受了重建日本胜利公司的委托。但在需要由谁来担任公司总经理的问题上，他却出人意料的选择了和商业一点都不沾边的海军上将野村吉三郎。

而在当时，野村对于生意、买卖是一窍不通，对于这个公司所从事的留声机、收音机、唱片、音乐业等更是一张白纸。在一次董事会上，当董事们讨论到日本的一首有名歌曲《云雀》时，野村却问："它是谁的作品啊？"引来许多人的嘲笑。因此，很多人都认为松下是看花了眼，选了这么一个外行来管理内行。

但松下却坚持己见，并反复向董事们解释："我要的是一个能懂管理，会用人的人，而不是一个音乐家。他不知道《云雀》固然不好，但这对于他承担管理的经理职务又有多大妨碍呢？后来的事实证明，松下这个看法是非常正确的，胜利公司取得了很大的效益。这就说明，用人要看他的长处，即使他有某些不足的地方，但只要对工作无大的妨碍，照样可以使用他。

再如，美国闻名的实业家凯特林挑选继承人时，他从其最得力的 远位助手中挑选了被认为脑筋最差的一位——艾伏塔。许多人就不明白，因为从聪明能干的角度比较，他比另外 缘位都要差。但他有一个优点，就是时常提出意见，很爱创新，脑子里始终有一种做得更好的意念。因此，凯特林就提拔了他，并让他担当大任。凯特林说："我的公司不欢迎自命不凡的聪明人。聪明人往往认为自己懂得很多，因此往往会被封闭在高人一等的圈子里，不愿与他人交流，无法突破以往的经验和缺乏弹性的想法，不肯再前进"。

另外，还有一个非常有趣的故事。在风光旖旎的菲律宾首都马尼拉市，有一家世界上惟一的"矮人餐馆"，上至经理，下到厨师，服务员都是最高不超过 员瓣米的矮人，最矮的只有 园援芯米，他们以自己奇特的服务方式来吸引顾客。当顾客来到餐馆时，马上会受到一位大头小身子的矮人的热烈欢迎，他笑容满面地向顾客递上擦脸毛巾。当顾客在座位上坐定后，又有一位矮人服务员捧着几乎与他自身身高相等的大菜谱，请顾客点菜。由于他动作滑稽可笑，顾客们往往都笑得合不拢嘴，使他们食欲顿增。

这个餐馆的老板是个叫吉姆·特纳的美国人，吉姆初到马尼拉时，这里餐馆林立、酒店如云，各家竞争十分激烈。他开始经营餐馆时，也并没有想搞什么吸引人的绝招，只是按着一般的思路招了一些年轻的小伙子和漂亮的姑娘当服务员。自然，这种做法与他人毫无不同之处，也就没有多少顾客。后来，雄心勃勃的吉姆下决心将餐馆彻底改革，以吸引更多的顾客。吉姆认为要办餐馆光靠服务态度是不行的，一定要有特色，能使顾客们感到惊奇和有意思。一次他在大街上走啊走，忽然有一个大头颅、小身子的矮人映入眼

帘。这矮人看上去只有三英尺左右，相貌也十分有趣。对呀，如果用这样的矮人做餐馆的服务员，顾客肯定会感觉很新鲜。

吉姆灵机一动，一套完整的计划在脑中形成了。他把这个人拉住，问道："你叫什么名字啊？""比鲁。""你有没有工作啊？""没有。""那里愿意帮我开餐馆吧。""行啊，先生。"这个名叫比鲁的矮人答得很干脆。

第二天，比鲁帮吉姆·特纳在报上登了一个招聘矮人的广告，并把他所认识的矮人都全部找来。没过几天，他就给找来了一支"矮人队伍"。根据他们的所长，有的人当厨师，有的人当会计，有的人当服务员。还有的矮人会吹各种乐器，吉姆·特纳都一一把他们派上用场。矮人餐馆让顾客在好奇中感到温暖和快乐，在愉快中享受一顿美食，这种世界上独一无二的服务很快在当地就出名了，并震动了各国旅游者，没过多久，许多人慕名而来。自然，吉姆·特纳的生意也就越做越好、越做越大，让其它的餐馆不得不甘拜下风。

这个故事告诉我们，人的短处和长处是辩证的。矮小的侏儒本是一个人的短处，但吉姆·特纳却根据一些顾客追求"新、奇、特"的心理，出奇制胜，把人的这一短处变成了一个正常人所没有的长处，并使其生意异常地好。

这就说明，在用人时，不能把一个人的短处绝对化，而是应短中见长，把人的短处变成长处，让短处也能发挥作用。

点激其专长

现代企业的领导策略是特别重视个人专长，即让每个人在自己的专长上发挥别人不可替代的作用，给企业效益带来价值。因此，"用人所长"只是一个笼统的说法，更具体地说，这个"长"最好是你的下属的某项专长。用人要用专长，只有这样才能人尽所用。这是一位优秀的企业领导用人的精细表现，不可不明。

"骏马能历险，犁田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。"

这是清代诗人顾嗣协写的《杂兴》诗，浅显易懂，说明了用人贵在用当其才。

据最新网络数据统计，目前我国大、中型国有企业，使用合理，能够充分发挥作用的只占 缘豫 原远豫 ；远园豫的人能发挥若干作用却不能尽其所长；另有 园园豫 原猿豫的人基本不能发挥作用。即使效益良好的私营企业，员怨怨年统计资料显示，仍有 圆缘豫的专业人员认为自己未能发挥作用。

现在不少地方、不少单位竞相开发、招揽人才，许多领导用了很大的精力，费了很长时间来培养人才。然而有些领导者往往忽略了人才的合理使用，没有将下属安排到合适的岗位上，造成了人才的浪费。解决这个问题，领导者一定要有系统思想，从全局的长远的观点来看问题。

（员）确实掌握下属的能力特长，做到心中有数，尤其要注意那些从外表一时看不出的"隐性才能"；

（圆）根据工作性质、特点的要求，在下属分工上做到扬长避短，并根据使用中暴露出

的问题及时调整,一时不能到位的,要做好工作;

(猿)对学有专长,并适宜于某类工作的人才,不要因成绩突出而让其随意改行,防止舍长就短;

(源)对具有较强的其他才能的人要果断委以重任。专业人员一般不轻易改行,但确是适合别的工作,就要灵活处置;

(缘)用当其才还要求破除"人才单位所有制"。领导者要有宽阔的胸怀,允许合理流动,使那些身怀绝技而工作不对口的人才有用武之地。

在当今社会中,要做到用人专长,作为领导一定要牢记下列原则:

(员)人不可能样样都会做,用人最好能使其尽力而为不埋没才能;

(圆)每个人的才能是不一样的,应根据他们的不同特长,让其负责某项工作,而不能求全责备;

(猿)用人宜专不宜杂。因此,一个人不宜兼任几项官职,一项职务也不应兼管几项事务。要求一个人具备许多人的才能,这是人才难以达到的;

(源)一个人担任两种职务,肩负两种责任,虽然是天才也不能胜任;

(缘)用人最怕的是说使用贤才,而不真心诚意地使用贤才。

根据人们的不同特点而加以运用这是做领导的重要素质,即根据人的禀性才能而因人施用。具体方法是:

(员)使用人,酌量他的才能而任用,揣摸他的能力而任用;

(圆)用他的长处而避开他的短处,使他精神振奋而不懈怠;

(猿)他不知的给以指教,而不用自己所知去责备他;

(源)他不能做的给以引导,而不以自己所能去埋怨他。

通过上述四法,就可以使每个人的才能得到发挥。我们认为,每位下属的才能都各有特色,切忌误以为谁都能胜任某一特定的工作,而应该以其所长,合理布置,构成一种整体促进的作用。因此,有人说"一位智慧的企业领导切忌压抑下属的专长,而要在他所特有的专长方面点击其激情",这句话是有道理的。

用人所长,则人人效力,个个奋发,企业的兴旺发达,长盛不衰,不是不可想象的!

现代企业极其重视"以人为本"的管理思想,这一点与"以物为本"的生产观念是不一样的。所谓"以人为本",正是现代企业如何用人的重要目的。如何从"以物为本"的机械式管理转化成"以人为本"的主动式管理,已经是现代企业领导思考的重要问题。我们的结论是:一位优秀的企业领导应当弄清楚自己下属的本性和长短,并按其所能安排相应的职位和工作,从而给企业的正常发展制定一条切实可行的用人策略。相反,切忌分不清下属的本性和长短,并在工作才能方面等闲视之,随意任用。如果做不到这样一点,这个企业的用人原则就会混乱,企业的目标就会遭到重创。因此,这条戒律应当引起企业领导的高度重视,彻底防止陷入用人的误区,使每个下属都能在自己相应的工作位置上爆发出创造潜能,给企业带来良性循环。

四、这里的人都还没穿鞋

发掘人才是给企业寻找人力资源的重要途径，企业领导应当关注这一点，因为发掘不了人才，就等于不能使用人才，就等于浪费人才。

用持不同见解之人

记得以前有一个小故事，说地是一个老师教一个学生。老师问他，我手中有一个苹果，你手中也有一个苹果，现在我们来交换，则每个人有几个苹果，学生答 还是一个。

老师继续问 你脑中有一个思想，我脑中也有思想，交换后每人有几个思想呢？学生思索后回答 二个。老师对学生的回答很满意，觉得孺子可教也。

这个故事本身很平淡，却蕴含着深刻的道理，它表明 人应该和别人交换看法，因为这对谁都是有利的，你可以丰富自己的见识，甚至还可以修正自己的错误。因为一个人的能力再强，知识再渊博，总会有不足之处，而自己往往又很难发觉得到，这就要求有不同的意见和看法来补充、指正。

但现实生活中，有些领导却不这样认为，他反而觉得，别人，尤其是自己的部下提出和自己不同的意见，是目中无人、不尊重领导的表现。这真是大错特错。

大家也许听过"派克"这个品牌，它是一种很有名气的高档钢笔，是由美国一家钢笔厂生产的。但在创立这个名牌之前，这个公司曾走过一段弯路。当时的老板决定上低档钢笔的生产线，但遭到了一些人的反对，因为他们觉得钢笔是耐用品，又是人们的随身之物，消费者乐意多掏一点钱来买好钢笔。但老板却没有听进和采纳这些不同的意见，依旧我行我素。结果，当产品进入市场时，果然销售不旺。最后，老板无奈，只好又把以前反对的人请回来，重新设计和定位一种新的高档的产品，就是"派克"，投入市场，取得了满意的收入。

由此可见，敢不敢用和自己有不同见解的人不仅反映的是领导者的一种心态、一种胸襟，更重要的是，它对领导者的事业关系重大。反对者的意见能弥补领导的不足和缺陷，能察领导者所未能察，想领导者所未能想，他们是领导者思想上的左肩右臂，用他们，何乐而不为呢！

敢用强已之人

艾柯卡的例子，正好能从正反两方面说明，敢用强已之人会产生截然不同的效果。

福特汽车公司是美国汽车业的骄傲，曾经在美国三大汽车公司中排第一。福特公司的董事会一直为福特家族把持，而高级管理层则由一批管理精英构成。我们可以想象，

一个家族外的人，能够担任像福特这样巨型公司的总经理，待遇是多么的高，身份是多么的显赫。

然而，除了麦克拉玛拉自动辞去福特公司总经理职务，受总统邀请出任国防部长外，所有的总经理几乎没有一个善终。他们在总经理座位上没有坐几年，便会由于各种理由被炒鱿鱼或被迫辞职。现在这个命运终于降临到艾柯卡身上了，艾柯卡被解除总经理职务，到福特公司下面挂一个虚职。

艾柯卡在他的自传中，评议了亨利·福特二世用人术："他不能容忍比他强的人，否则舆论会说福特公司靠的是外族人支撑起来的。而艾柯卡正是一个美国汽车工业界杰出的管理专家和营销大师，他一手推出几种极为畅销的车型，并且进行了极为成功的广告策划，把福特公司推向战后的鼎盛时期。

显然，艾柯卡的声誉盖过了福特家族的继承人，以及代表家族在公司秉掌最高权力的亨利二世。这使得亨利很不舒服，越看越觉得看艾柯卡不顺——而把艾柯卡的能力和功绩完全忽略了。还有一个原因是："福特公司的高级主管，有事都跟艾柯卡商量，并且跟艾柯卡关系很融洽。亨利起了疑心，认为艾柯卡搞宗派，严重威胁福特家族的人在公司的地位。

亨利把艾柯卡赶出公司的决策层的消息在美国产业界引起极大的震动，而震动最大的可能还算底特律三人汽车公司。通用汽车公司处于老大地位，虽然不至于把艾柯卡挖去，却在心头长长地嘘了一口气。克莱斯勒在三大汽车公司中处老末地位，当时正处于困境中，产品大量积压，没有一个畅销的车型。

克莱斯勒董事局开了紧急会议，以董事长和董事总经理为首的董事成员力主聘请艾柯卡。谁都知道，福特公司的前总经理来到规模小许多的克莱斯勒，是不能委屈他的，至少也应该在克莱斯勒出任总经理。这时，公司董事长作出一个惊人的举动，表示，他的董事长的职务也让出来，他只做艾柯卡在董事局的副职。

艾柯卡被克莱斯勒的诚意打动了，走马上任，出任公司董事长兼总经理。在艾何卡的带领下，克莱斯勒终上走出困境，不但偿还了巨额债务，公司盈利状况日渐佳境。

与之形成鲜明对照的是，福特公司老板因不容强已之人，公司在较长时期内每况愈下；而敢用强已之人的克莱斯勒则蒸蒸日上。

用创造型人才

所谓创造型人才就是创造力很高的人才，他们头脑灵活。思维积极，能够不断地有新发明、新发现和新开拓，有很高的创新意识。这些人是企业科技发展的灵魂、中坚力量。而在未来的企业竞争中，将主要看这个企业的创新能力如何。

自然，复合型经理人才主要是对企业制度和管理的创新担负重任，而创造型人才就是对企业技术的不断创新和市场占领的不断扩大担负责任。

譬如，有一家大型鞋厂，由于本国市场已经饱和，需向外扩展市场。于是，向非洲某个地区派了两个业务推销员去调查市场情况。第一个推销员到了那儿之后，发现当地人几乎一年四季不穿鞋子，而是赤着脚走路。于是，他不无遗憾地给公司总部发回去一个

电报：此处没有市场，因为该地人从没有穿鞋之习惯。

第二个推销员到那儿之后，也发现了这一现象，但是，他发回的电报却是：此处大有市场，因为该地人还没有鞋子。

看，面对一种同样的情况，不同的人却得出不同的结论。第一个人没错，他是实事求是，但他显然缺乏一种创新开拓的机敏。而后一种人却能预感到将不穿变成穿的结果：当地人有可能需要大量的鞋子。

在现代商战中，后一种推销员显然更受欢迎，他的业绩肯定也会更佳。事实上，这家鞋业公司正是根据后一位推销员的电报，向该地发运了大批适合于当地天气炎热的凉鞋，并最终大获其利。由此可见，一位有创新性和创造型的人才对于公司的发展是多么地重要啊！

毫无疑问，培养和鼓励创造性人才还必须加大投资力度，加大对人力资本的投资。创造型人才主要以年轻人为主，因此，在政策上要向年轻人倾斜，在人事制度上要改变过去那种论资排辈、求全责备的做法，应多给年轻人压担子。

另外，要促进人才和经济科技的结合，提高科研院所的研究成果的市场转化率。因为，对于一个创造性人才来说，自己为社会带来巨大的经济效益和科研成果，是对他最人最好的鼓舞。

要造就创造性人才，还要创造一个宽松的环境，营造一个和谐的氛围。在这样的环境中，才能让人才自由发挥想象力和创造力，很难想象，在压抑和紧张的环境中，创造型人才能有所作为。

因此，对于创造型的人才而言，一定要有协作精神和较好的人际关系。因为在经营国际化和知识经济条件下，固然"孤胆英雄"有可能取胜，但对于大型的科技活动，没有大规模的人才的配合简直是不可想象的，像美国 实现 年的登月行动，就动用了几十万科学家，如果没有一个良好的协作精神就不可能把事情办成。从这角度而言，发展和培养创造性人才的合作和团队精神是非常重要的。

善用"新手"

刚踏出大学校门、拥有较高学历及文凭的年青人，他们最容易犯的通病是：充满自信，初生牛犊不怕虎，想急于表现自己的才能。

那么在具体工作上呢，他们不墨守成规，锐意进取和积极创新，但往往急于求成，忽视检讨工作的正常步骤和质量。正因如此，因此许多的单位和领导就都采取了一种相同的作法，即把刚来的大学生先放到基层接受锻炼，让他们的理论知识在实践中升华，让他们的好高骛远变成脚踏实地。

从理论上来说，这个思路和方法是正确的，但在实际生活中，执行起来往往却变了味。为什么呢？

一是许多领导在内心中并不是真正地把这些学生下到基层做为一种使他们接受实践锻炼的途径，而是有杀杀锐气、给点颜色看看的味道。尤其是学历不高、从基层摸爬滚打出来的领导，更持有这种意识，他们会在心里说：哼，大学生，有什么了不起，没有实践

需要全本请访问 www.ertongbook.com