前　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搏。

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。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　录

第一章　识英雄，重英雄

一、挥泪斩"老黄牛" …… 2
二、摸出他那块反骨 …… 8
三、要想平天下，先得"擦桌椅" …… 13
四、这里的人都还没穿鞋…… 22

第二章　酸甜苦辣，妙好的各类菜

一、万事俱备，不欠东风 …… 31
二、此技不济施彼技…… 43
三、完善你的个性…… 62
四、让异性下属降伏于你…… 71
五、酸甜咸辣，炒好各类"菜" …… 78

第三章　机不可失

一、耳套是谁发明的…… 90
二、凤凰不落无定地…… 96
三、抓住，别让它溜掉…… 110
四、你要拥有一千只兔子吗 …… 128

第四章　点击经营创意

一、巧用物极必反之哲学 …… 138
二、创新思路展示 …… 148
三、破茧而出 …… 162
四、点击经营创意 …… 169

第一章　识英雄，重英雄

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。"

需要全本请访问 www.ertongbook.com

"长实在八十年代得以急速扩展及壮大,股价由 1984 年的 6 元升到后来的 90 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 30 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糜集左右，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 70％，才于占 30％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 60％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，60％也许可以一下子看得出来，但剩下的 40％，不做做看看就不能知道，所以得到 60 分，就算是及格了。"

不过，这个 60％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60％的能力，便可试用一较高的职务。其中这60％是判断，其余40％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。

1. 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。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

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。

2. 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，要学会聚众才并领导有方。

(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。

3. 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 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。

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。

4. 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

(1)不因为话说得好听就提拔人。

(2)不因为人不好而不听取他的好意见。

(3)用人不必要追问是谁推荐的，只要是人才就任用。

(4)见到贤能应谦让，给他担任高职位。

招聘用人禁忌

1. 忌任人唯派，借举贤荐能之机，行培植个人势力之实。

2·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。

3. 忌任人唯资，用人不注意实际能力，论资排辈，误人害

事。

4. 个忌任人唯全，按图索骥，求之过苛，因瑕掩瑜，埋没人才。

5. 忌任人唯顺，只图听话，喜欢循规蹈矩之人。

6. 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。

7. 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

1. 没有道德的人不能重用。

2. 没有才能的人不能作官。

3. 没有功劳的人不能受赏。

4. 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

需要全本请访问 www.ertongbook.com