

A级管理丛书

朱健 主编



肉骨头 才是真理

—— 人才培养和激励 ——

王授波 著



海天出版社

肉骨头 才是真理

—— 人才培养和激励 ——

王授波 著



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

肉骨头才是真理 / 王授波著. — 深圳 : 海天出版社, 2006

(A级管理丛书)

ISBN 978-7-80697-831-3

I. 肉... II. 王... III. ①人才—培养②激励
IV. ①C961 ②C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第095565号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦 518033)
<http://www.htph.com.cn>

责任编辑: 林星海 责任技编: 钟愉琼
版式设计: 海天龙 封面设计: 斯迈德广告公司

深圳市海天龙广告有限公司制作输出 Tel: 83461000
深圳市金星印刷有限公司印刷 海天出版社经销
2007年1月第1版 2007年1月第1次印刷
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.50
字数: 250千字 印数: 1-6000册
定价: 28.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

如果在方向盘前挂块肉骨头，狗也会开车。管理者为员工所提供的各种薪金、待遇等，事实上都可以视为肉骨头。

好的肉骨头，还没拿出来就已经充分地吸引住狗儿的注视；反之，对多数狗儿都没有吸引力的肉骨头，那一定不是好骨头。

所以，如何建立一个有效的激励机制，科学分配肉骨头，是一门很深的学问。



肉骨头与小花狗儿

曾经有这样一句笑话：奖励就是肉骨头，员工就是小花狗儿。玩笑归玩笑，但仔细一想，其实真是那么回事。而且这话虽说得有点粗俗，但战国时的范雎早就说过这样的话。

战国时，秦昭襄王有一天对范雎说：“天下的贤才武士聚集到赵国，天天谋划着要合纵攻击秦国，我们该如何对付？”

范雎说：“秦国与那些贤才武士其实并没有什么恩怨，他们相聚谋划要攻打秦国，只不过是求一己的富贵。这就好像一群小狗儿在一处，卧的卧、立的立、走的走、停的停，不会互相争斗。但如果有人投一块肉骨头过去，狗群就会起来抢夺，并且互相撕咬。这是什么原因呢？因为那块骨头，狗儿们彼此都起了争夺之意。”

在中国历史上，这可以说是第一次把员工和狗相提并论的妙论。其里面固然有鄙俗的成份，却一针见血地指出了人性中的另一面。这也给今天的管理者提供一种思路：在用人的过程中如何运用手中的“肉骨头”，建立起一个有效的激励机制。

管理者为员工所提供的各种薪金、待遇等奖励，事实上都可以视为肉骨头。好的肉骨头，还没有拿出来就已经能够充分地吸引住狗儿的注视。其上面恰到好处地沾着的几团肉，看上去活色生香，吃下去口舌生津，小花狗儿啃不到肉骨头的时候日思夜想，啃过了之后又开始想要另一根骨头。反之，对多数狗儿都没有吸引力的肉骨头，那一定不是好骨头。

某驾校教练有一句名言：“如果在方向盘前挂块肉骨头，狗也会开车。”有时面对日益挑剔的狗儿，要努力把一根“肉骨头”挂在方向盘上，既不能让它吃到，又不能让它看不到，犹抱琵琶半遮面，一点一点地诱惑着它，它的胃口被吊了起来，渐渐地就心无旁骛，勇往直前了。

只有充分调动狗儿积极性的奖励措施，才是有效的；而不过狗儿喜欢的，肯定不是什么好方案。但是也不能为了讨狗儿喜欢，就把肉剔下来一下子喂饱它们，因为如果“肉”被啃光以后，剩下来的价值也就不多了。

奖励就是肉骨头，如果没有狗儿愿意啃，确实很可怜，这说明团队离散伙也就不远了；可是如果这肉骨头被狗儿啃得太多了，也可怜，因为狗儿们的胃口总有一天会无法被满足，导致组织濒临破产；而如果因害怕狗儿们“啃功”了得，从此把肉骨头的分配过度神秘化，其结果只能是使狗儿们怨言满天，而别投他方。

所以，如何建立一个有效的激励机制，给狗儿们分配肉骨头，是一门很深的学问。这里面的分寸深浅的拿捏功夫，是三言两语难以说清楚的。本书所提供的，就是那些成功管理者如何拿捏运用这种学问的成功经验，以及自己或者别人给他们总结出来的秘诀法门。

目录

Contents

第一部分 识人：什么样的狗跑得最快

- ①002 永远不要忘记观察细节。
- ①004 观其交游，则其贤、不肖可察也。
- ①006 期之以事而观其信。
- ①008 咨之以计谋而观其识。
- ①010 告之以祸难而观其勇。
- ①012 醉之以酒而观其态。
- ①014 穷之以辞辩而观其变。
- ①017 近使之而观其敬。
- ①019 远使之而观其忠。
- ①022 烦使之而观其能。
- ①024 临之以利而观其廉。
- ①027 杂之以处而观其色。
- ①029 观其好恶而知短长。

第二部分 选拔：不是每条狗都有骨头

- ①034 筛选识别和选拔人才并证明其价值，是管理者最为头痛的问题。
- ①036 量小非君子，无度不丈夫。
- ①038 对一个看上去漂亮的人，人们很容易误认为他在其他方面也很不错。
- ①041 广开才路，招贤纳士，才是寻获关键少数人才的正确选择。
- ①043 通向卓越之道，首要之务是找正确的人上车。

- ④46 人人是人才,赛马不相马。
- ④48 贵珠出于贱蚌,美玉出于丑璞。
- ④51 成功的领导者很少注意保护传统的等级层次,他们乐于将金字塔颠倒过来。
- ④53 只有天才的管理者能发现人才的幼芽,并发展这些幼芽。
- ④56 按几何级数在阿基米德的棋盘格子里放米,会得到一个天文数字。
- ④59 资历序列妨碍人才流动,并导致论资排辈和人浮于事。
- ④61 道德能弥补智慧的缺陷,智慧却填补不了道德的空白。
- ④65 古人相马不相皮,瘦马虽瘦骨法奇。
- ④67 管理者全部的工作便是选择适当的人。
- ④69 世界上的一切都必须按照一定的规矩秩序各就各位。

第三部分 激励:把肉骨头藏进饭里

- ④74 要让食物显得美味,一定要先引起别人的食欲。
- ④77 当一个人处于轻度兴奋时,能把工作做得最好。
- ④80 管理作用的精髓在于知人善任,激励优秀人才。
- ④82 正确评价人们的劳动和贡献,他们便会更努力地进行回报。
- ④84 以饵取鱼,鱼可杀;以禄取人,人可竭。
- ④86 没有激励,就根本谈不上积极性。
- ④90 只有从人的行为的本质中激发出动力,才能提高效率。
- ④93 没有什么比失去兴趣和热忱更使人觉得灰心丧气。
- ④96 在背上拍一把和屁股上踢一脚,虽然只差几节脊骨,效果却大不一样。

- ①099 若能在他人心激起一种急切的需求,并加以引导,便能无往不利。
- ①01 没有压力便没有活力。
- ①03 让别人认识到为你工作有利可图,是获得财富最快和最好的方式。
- ①06 如果平均主义惩罚好的,鼓励差的,得到的只是乌合之众。

第四部分 敬才:别把肉骨头不当干粮

- ①10 一个管理者不为部下所喜爱,那么他在遇到困难时是得不到支持的。
- ①12 获得信任和尊重是人性的主要需要。
- ①15 企业领导不同于军事管理,不能任意动用权威,而必须赢得忠诚。
- ①17 人们之所以需要工作,是因为希望得到自由发挥的机会。
- ①20 忠诚起自上层。
- ①23 人性中最本质的需求就是渴望得到尊重和欣赏。
- ①25 只有尊重别人的人,才有权受人尊敬。
- ①28 小处尊重个人,大处重视团体。
- ①31 跟一位朋友一起工作,远较在“父亲”之下工作有趣得多。
- ①33 权力应该约束权力。
- ①37 谁都想做自己才能的主宰,而不愿受别人驱使。
- ①39 只有雇用比我们更强的人,才能造就巨人公司。
- ①41 妒忌者对别人是烦恼,对他们自己也是折磨。

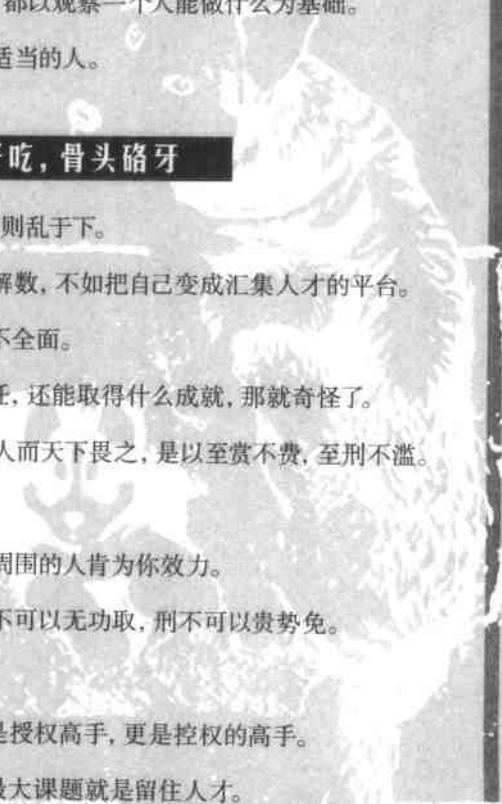
第五部分 培训:把肉骨头挂在方向盘上

- ①46 居安思危,思则有备,有备无患。

- ①50 除了生命本身,没有任何才能不需要后天的锻炼。
- ①52 管理是一种严肃的爱,培训是最好的福利!
- ①54 选拔训练的代价并不是这样做时的花费,而是不这样做时的损失。
- ①56 犯的错误愈多,学得就愈快。
- ①58 有效培训的秘诀在于激励。
- ①60 我从来不认为学历决定人的能力。
- ①62 没有训练做根基的管理,只能视为投机事业。
- ①64 每个人都会朝人们所期待于他的方向前进。
- ①65 当目标既是未来指向的,又是富有挑战性的时候,它才是最有效的。
- ①67 新进人员不是机器的新零件,而是可改变组织重心的独立个体。
- ①70 与其埋怨员工不得力,不如反思自己有没有放手让他们尽力。
- ①72 南风徐徐吹动的“柔”比北风凛冽刺骨的“刚”效果更佳。

第六部分 用才:把握狗与骨头的距离

- ①76 管理者的一言一行,都必须兼顾临时之计和长远目标。
- ①78 一味地增加员工、扩充门面,而不改善编制,好景是维持不了多久的。
- ①80 我们并不要求别人完美无缺;我们只要求他们的缺点不要妨碍我们。
- ①82 如果你希望某个人工作出色,那么就要给他一份出色的工作。
- ①84 用人上一加一不等于二,搞不好等于零。
- ①87 如果你觉得专家太贵,找业余的好了。

- 
- ①90 一位出色的人才能顶50名平庸的员工。
- ①92 企业唯一的真正资源是人,管理就是充分开发人以做好工作。
- ①96 买马时,我并不关心马的尾巴有多少根毛,只希望知道它的能力。
- ①98 金子并不是在任何地方都放光,天才应该放在出类拔萃的领域工作。
- ②01 选用人才首先应考虑发挥他的长处,而不是减少他的短处。
- ②03 故明王不敢以私授,忠臣不敢以虚受。
- ②05 能干而有眼光者,才能实现自己的理想,并掌握机会发现人才。
- ②07 有效的管理者择人任事,都以观察一个人能做什么为基础。
- ②10 我的全部工作便是选择适当的人。

第七部分 驭才:肉虽好吃,骨头硌牙

- ②14 君无术则蔽于上,臣无法则乱于下。
- ②16 与其在招工时用尽浑身解数,不如把自己变成汇集人才的平台。
- ②19 眼睛所看到的東西永远不全面。
- ②21 如果你不对别人报以信任,还能取得什么成就,那就奇怪了。
- ②23 赏一人而天下趋之,罚一人而天下畏之,是以至赏不费,至刑不滥。
- ②25 信任就是风险。
- ②27 宽容度量愈大就愈能让周围的人肯为你效力。
- ②29 赏不遗远,罚不阿近,爵不可以无功取,刑不可以贵势免。
- ②31 芝兰当道,不得不除。
- ②34 成功的企业管理者不仅是授权高手,更是控权的高手。
- ②36 现代组织生存和发展的最大课题就是留住人才。

第八部分 考评：最好的骨头给最好的狗

- ②40 企业的经营思想、企业精神和企业目标远比技术资源等更重要。
- ②42 对现代企业来说，手工工作者是一种成本，而知识工作者则是一种资本。
- ②44 没有不好的组织，只有不好的管理者。
- ②47 危机管理的对象都是虚拟的，不是通常能够看到的。
- ②49 目标与反馈结合在一起更能提高绩效。
- ②51 使用不适宜的鉴定表，比没有鉴定表制度更具有潜在的危险性。
- ②53 按业绩评价人，就能避免受到毁誉之辞的蒙蔽。
- ②55 不以是非论英雄，只以成败论英雄。

- ②57 后 记

第一部分

识人：什么样的狗跑得最快

ShiRen ShenMeYangDeGou PaoDe ZuiKuai



永远不要忘记观察细节。

(美国前国务卿科林·鲍威尔)

洪承畴是明朝万历年间的进士，到崇祯时已是兵部尚书，同时封为蓟辽总督，崇祯把一个朝廷的命运都交到了他身上。洪承畴感戴崇祯知遇之恩，素以忠节自命，在自家客厅上悬挂了自撰的对联一副：

君恩深似海；

臣节重如山。

崇祯十五年，洪承畴督师与清军死战于松山，兵败被俘，被押解到沈阳，就被囚禁在皇宫的三官庙内。他要效法宋朝的文天祥以死殉国，决不向“奴贼”屈膝。狱中的洪承畴心事浩茫，从外表上看他是视死如归，不管谁来劝降，都紧闭双眼如老僧入定，一概不加理睬。几天来，送进的饭菜他一口不动，他准备绝食下去，一直到死。利诱之箭在他的气度面前纷纷折落。

皇太极一心想劝降洪承畴为己所用，可是两天多了，不管派去的人费了多少唇舌，洪承畴依然不动心，于是他让范文程出马前去说服，只盼快点有好结果。

范文程回来了，看脸色就知道没奏效。不过范文程慢条斯理地说：“臣虽然一时没有劝动他开口，可也并不是一无所获。臣今日到三官庙内，见洪承畴虽然微合双目，一语不发，据臣揣摩他不可能矢志全节，只是劝降的功夫下得不够，因为臣有一个发现……”

皇太极听得很有兴致，催促范文程道：“快说，你发现了什么？”

范文程说：“臣见到房梁上的一小撮尘团落下，不偏不倚正中洪承畴的



袍袖，他居然能够察觉，十分仔细地掸了掸，将其掸掉。试想，一个人若是早把生死置之度外，怎么还会顾得上吝惜身上的袍服呢？”

不出范文程所料，洪承畴最终还是降清了。

只是弹指一挥间的过程，明眼人范文程已经洞见了洪承畴惜生的渴求。一个细节的捕捉，往往可以超过长期的观察。因为一个无意中的细节，更能显示出本真。一个眼神、一个动作，都是由某个细节流露出来的，它是人的一种原初态，与生俱来的。

接到会计师事务所通知面试的电话，着实让小刘高兴了一阵。旋即如临大敌，连续几天对着镜子背诵简历，甚至精确计算了微笑时应露几颗牙齿。面试途中，不停地翻一本笑话大全，挑经典的段子看，努力咧扯嘴角。

通过初试的人不多，但看上去都来者不善。在踏进那扇吉凶难卜的门前，她不得不再次复习《家有仙妻》里的舒压妙法，深吸一口气，念叨：“空气是多么的清新，世界是多么的美好。”

起初进展得比较顺利，自我介绍背得滚瓜烂熟，专业问题虽说不上对答如流，却也差强人意。她暗暗松了口气，调整了一下坐姿。就在这时，一声“呃”的怪声从椅子腿下传出。她顿时窘迫难耐，方寸大乱，唯恐被这声音栽赃。

然后是介绍家里情况。主考人员发现，她仍停留在刚才那件事的余震里，脑袋一片空白，思维完全追不上嘴巴。又羞又急的她慌乱中又狠狠地咬了舌头，疼得她半晌说不出话来。终于挨到结束，她收起资料赶紧逃。门口有一卧倒的椅子，而她一门心思只想着立马消失，下意识抬脚就跨了过去。

会计工作要求沉着冷静，精细不苟。她的专业知识虽然扎实，但性格不太成熟，容易受外界影响。一把倒在门口的椅子，她居然视而不见。这种粗疏放在工作中不堪设想。

那把椅子是故意设计还是碰巧倒在门口，已经不重要，重要的是：一个小小的细节及时地把不合格的候选人甄别出来，为事务所避免了招到不适合自己的员工，也避免了可能的损失。

观其交游，则其贤、不肖可察也。

(春秋时期齐国政治家管仲)

古时候，魏文侯的弟弟季成和大臣翟黄，都有经邦治国的才干。文侯想从他们两个当中选择一个做宰相，但实在无法取舍。

魏文侯问李克：“先生曾经说过：‘家贫思良妻，国乱思良相。’现在我决定从季成和翟黄中选一个宰相，两人谁好一些？”

李克回答说：“臣子我在朝外任职，不敢妄议朝政。”

魏文侯说：“先生你可不要遇事推卸责任！”

李克想了想说道：“国君您没有仔细观察呀！看人，不仅要看他本身，还要看他平时的交往情况，富贵时看他所交往的，显赫时看他所推荐的，穷困时看他所不做的，贫贱时看他所不取的。仅此五条，就足以判断人的高下了，又何必要我指明呢！您如果要确认谁当宰相更合适，可以先考察一下乐商和王孙苟端两个人的才干和品德。”

魏文侯沉思片刻，说：“先生请回府休息吧，我的宰相已经选定了。”文侯知道，乐商是季成推荐的，其品德和才干都远远超过了翟黄推荐的王孙苟端。

文侯于是就任命季成为相。

对于一个管理者来说，这里蕴含的意义则是：一个人的整体素质如何，通过观察和了解其结交的都是哪类朋友，就可以断定其是什么样的人。孔子曾经说：“不知其子，视其所友；不知其君，视其所使。”意思是说：不了解那个人，就看他交往的朋友；不了解那个国君，就看他使用的臣子。

世界上很多伟大的领导者，包括杰克·韦尔奇都认为领导者的重要工



作是用大部分时间观察人。韦尔奇曾经说，像通用这么大的公司，它的业务是多元化的，没有统一性，要把这么一个多业务的公司搞好，只有把最合适的人放到最合适的岗位上。

而观察人的一个重要角度，就是看他的交际圈。

俗话说：物以类聚，人以群分。人的行为相当复杂，人与人之间的关系尤以为甚，但无论如何，有一点是可以肯定的，那就是人际之间的交往多数是因为志趣相投，并且有一个共同的目的。我们用自己的观察也能发现，只有兴趣、爱好、性格相互融洽者才可能结为长久的朋友。

有些人是为了一个相同的事业走在一起的，他们有着一个共同创业进步的伟大目标；而有的人纯粹是为了吃喝玩乐而走在一起的，他们有的只是在一起赌博、胡闹的随意性，而最可憎的应该是那些为了某种不可告人的目的而走在一起的，他们内外勾结、狼狈为奸。正是根据不同人所交结的朋友不同，我们就可以通过这一点来认识所考察的人是贤才，还是不肖的坏人。

秦朝末年，齐国始祖吕尚的后裔中有一个叫吕公的人与沛县县令关系很好，为躲避仇家纠缠，举家自单父迁居沛县。吕公有相人之术，他的长女名雉，字娥姁，他常对人说“此女有大富大贵之相”。沛县县令为其子求婚，遭到吕公婉言谢绝。在一次沛令举行的酒宴上，吕公与时任泗水亭长的刘邦相遇。吕公见刘邦气度非凡，因而特别敬重他。

吕公在酒席上了解到刘邦为人豁达大度，胸怀开朗，做事很有气魄，喜欢广交朋友，三教九流很多人都和他合得来。沛县的萧何、曹参、夏侯婴、周勃、王陵、樊哙等人都是他的好朋友。于是在客人都散去之后，借口相面对刘邦说：“我从年少的时候，就好给人相面。我相过的人太多了，但是没有一位像你的相貌这样高贵的，愿你多多自爱！”

说完，他当场自作主张将吕雉嫁与刘邦，她就是后来的吕后。吕公妻吕嫪对吕公将女儿嫁与刘邦之事非常生气，怒冲冲地说：“你平素总是说我这个女儿不寻常，应该嫁与贵人。而今为何轻易把女儿打发了？”

吕公一笑：“妇道人家懂得什么？”吕雉嫁给刘邦后，生有一子一女。后来刘邦夺得天下，吕公被封为临泗侯，吕雉的哥哥吕泽和吕释之随刘邦参加