

TALENTED PEOPLE & CIRCUMSTANCES

李亚梅 闫拓时 / 著



你有多大潜能 就有多大舞台

——人才环境造势论



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

TALENTED PEOPLE & CIRCUMSTANCES

李亚梅 闫拓时 / 著



你有多大潜能 就有多大舞台

——人才环境造势论



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

你有多大潜能就有多大舞台/李亚梅, 闫拓时著.- 北京: 中国经济出版社, 2007.1

ISBN 978-7-5017-7764-8

I. 你… II. ①李… ②闫… III. 成功心理学—通俗读物 IV.B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 114569 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 叶亲忠 (电话: 010-88380089 yeqz@sina.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 880×1230mm 1/32 印 张: 10.75 字 数: 230 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5017-7764-8/F·6470 定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282



作者简介

李亚梅，1931年出生，北京联合大学副教授，中国管理科学研究院国民经济管理研究所教授，并被聘为北京兴华智源管理研究院研究员，曾任多家公司管理顾问。发表论文、专著和管理音像制品百余万字。其代表作有：《孙子兵法与企业决策造势》（收入国际管理学者协会联盟IFSAM论文集）和《经营造势论》，是三个层级竞争战略首倡者。

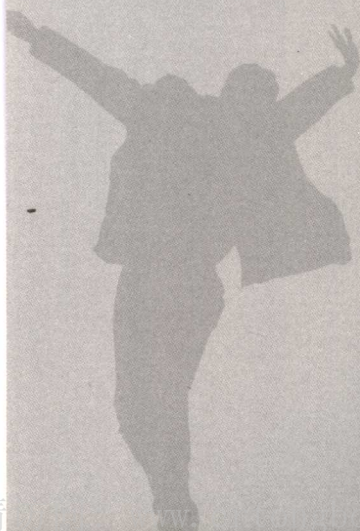




作者简介

闫拓时，男，50岁，教授。现任北京广播电视大学校长。

1982年毕业于北京钢铁学院，获工学学士学位，后又获北京大学法学硕士学位。长期从事高等教育管理和大学生思想政治工作。发表教育类、高等教育管理类论文40余篇，多数论著受到市部级奖励，在北京电视台举办过名师讲座。





目 录

第一章 时代环境与人才价值	1
内容提要	1
看点凸现	1
第一节 时势造英雄与英雄造时势辨析	2
一、不同时代造就不同的英雄	2
二、不同境界的人才资源管理产生不同人力 资源效应	4
三、人力资源管理的目标在于让人们工作得 更为轻松、更有成效	8
四、审视对人与对物的关注：管理历史的回忆	10
五、领导品位与人才理念	13
第二节 知识经济与知识管理	23
一、两国王论宝的提示：无贝之才贵过有贝之财	23
二、时代性管理课题：管理能与人才环境造势	32
第二章 人才成长环境与社会气氛	38
内容提要	38
看点凸现	38
第一节 鸡子与温度	39
一、借用毛泽东的比喻	39





你有多大潜能就有多大舞台

二、最重要的人才成长氛围：“四个尊重”	44
三、后天努力可补天分之不足：自身蓄能， 善假于物	49
四、齐加尼克效应	51
五、人才环境与皮格马利翁效应	55
第二节 人才环境律	58
一、环境因素影响人类行为	58
二、环境的干预：设计与完善	60
第三节 开发人才资源的理念与胆识	67
一、两种开发理念比较：着力于人才资源的 培育性开发	67
二、人力资本积累效应	69
三、海豚式管理与人才资源深度开发	72
第四节 人才环境造势效应与未来人力资源管理展望	74
一、人才环境目标渴望	74
二、不断优化人才环境是未来管理的主要趋势	77
三、未来人力资源管理展望	80
 第三章 人才辈出的体制机制环境	84
内容提要	84
看点凸现	84
第一节 从开明政治到依靠体制机制	85
一、有机体缘何能够自动调节自身	85
二、社会体制机制的独特性	89
三、沿轨道运行，又予“维持”	94



第二节 教育资源分配——育才体制机制	99
一、人才在两大教育体系中孕育	99
二、诺贝尔奖得主也必须走过的教育阶梯	101
三、知识更新与智能的深层开发	107
第三节 市场，人才供求双方见面的最佳去处	109
一、机会与挑战：市场经济体制环境赐予	109
二、人才价值或价格由市场决定	119
三、人才信用与人才中介	121
 第四章 测评机制与识才环境	123
内容提要	123
看点凸现	123
第一节 择人任职不可造次	124
一、识才用人是一种政策昭示和行为导向	124
二、知人先于善任，善任落实知人	132
三、得聚才之势，贤者必汇征而来	137
第二节 识才标准与德才辨析	143
一、德为才之帅，才乃德之资	143
二、关注人的基本品质和诚实	150
三、有德无才难成大业	155
四、千羊之皮与一狐之腋：人才需要形成梯次	155
五、择人任用原则	156
第三节 机制引人	159
一、核其实而后授其位、托其事	159
二、谁都不会吃亏的测评机制	161



第四节 中国古代人才考核测评经典	162
一、我国古代人才考核测评经典寻觅	162
二、人心险于山川，难知于天：古人论人才 考核测评必要性	163
三、观其心，察其能：人才考核要领	165
四、丰富的古代人才考核测评例证	166
五、对我国古代人才考察测评理论与方法的 归纳评价	175
第五节 现代人才测评的科学性和实用性	178
一、时代呼唤现代人才测评	178
二、现代人才测评的信度	178
三、现代人才测评的效度	180
四、现代人才测评效度、信度与择业环境	182
 第五章 用人机制与工作环境	185
内容提要	185
看点凸现	185
第一节 最佳工作环境的设计与营造	186
一、不用层次的人有着不同层次的需求与烦恼	186
二、宽松环境：“君”不行“臣”事，授权而 不夺其职	198
三、在位即是培养：工作目标的设计与实施	204
四、“用人不疑，疑人不用”与“用人也疑， 疑人也用”	208
第二节 管理者的伟大天赋：知人善任	221
一、知位方能择人：工作分析与工作设计	221



二、善任必先知人：知人则哲	222
三、知人通过善任体现：高超的领导艺术	228
第三节 人才管理能量裂变	236
一、人才优化组合是高层次的知人善任	236
二、鼓励发展个性，谨防合成谬误	241
第六章 绩效管理 with 行为激励环境	244
内容提要	244
看点凸现	244
第一节 行为激励环境的营造与管理	245
一、个体行为可激性	245
二、多层激励，使人“三乐”	249
第二节 绩效考核与绩效管理	252
一、成器不课不用	252
二、绩效评价：贵在科学公正	253
三、让工作场所成为最激动人心又最不敢懈怠的 场所	257
第三节 薪酬激励	258
一、劳动形态与人才行为质量	258
二、人才经济权利和劳动报酬机制	261
三、人才报酬形式	265
四、非货币报酬：雷尼尔效应	266
第七章 职业前程设计与发展环境	268
内容提要	268
看点凸现	268



第一节 机会均等的职业前程模式与个体职业生涯设计	269
一、职业生涯发展环境与个体选择	269
二、悄悄地向多通道职业生涯路径转换	274
三、多梯晋升路径：从源头上分流	278
第二节 谁将成为时代幸运儿：人才脱颖而出模式与渠道	283
一、不要等人“三顾茅庐”请你出山	283
二、伯乐模式的应用：伯乐相马与高人提携	283
三、毛遂模式的应用：自我呈现	289
第三节 专有人际资源的储备与开发	295
一、不是人人都能拥有的一种专有特殊资源	295
二、专有特殊资源的储备与开发	300
第八章 环境应对	303
内容提要	303
看点凸现	303
第一节 环境机会的不对称、不均等性与自我选择	304
一、均等与不均等矛盾普遍存在	304
二、现实环境机缘的不对称性	305
三、对环境机缘的自我选择	309
第二节 自我砥砺与环境机会把握	314
一、驾驭环境的人才主体境界	314
二、环境向人才的四项紧要建议	316





第一章 时代环境与人才价值



内容提要:

本章从英雄造时势与时势造英雄两个历史观命题切入，分析了环境创造人、人也创造环境的辩证关系与互动发展；组织所潜藏的巨大能量；人力资源管理的重点、难点和效益点；评介了社会分工的发展，知识经济时代的人才管理势能。



看点凸现:

令人哭笑不得的改裤子故事；采金定律；1300多年前提出以人为本的马周和触及人力资源的中国第一人邱濬；刘邦与韩信意味深长的对话；9999+1美元的恩坦曼斯报价单；宓子贱的轻快与巫马期的辛劳；得一良剑，不若得一欧冶的哲理；波波夫的管理名言与管理能开发，管理能在人才资源管理中应用的精彩写景。





第一节 时势造英雄与英雄造时势辨析

一、不同时代造就不同的英雄

“时势造英雄”与“英雄造时势”在哲学上一直被认为是唯物史观与唯心史观的两个不同命题。在这里，我们则是从更具体的层面上即人才与环境的关系方面讨论这个问题。我们认为：人才的成长和潜能的发挥有赖于环境，不同的时代环境特别是对人才成长与潜能发挥有着巨大影响的人才战略和政策环境对人才辈出关系重大。从历史的角度讲，是时代环境提供了个人成就事业的机会，是时势造英雄，这是本书立论基点的一个主要方面。同时我们又认为，时势一旦造就了英雄并使其不断成熟起来，他们必然会大大推进时势，促进社会的发展。邓小平在评论毛泽东的历史贡献时说，如果在夺取中国革命胜利的事业中没有他的领导，我们不知道要在黑暗中多探索多少年！在这个意义上，从个人可能发挥的作用角度讲，是英雄造时势。这是本书立论基点的另一方面，是人才战略所追求的目标。上述两个方面，构成本书所持的时势造英雄与英雄造时势的辩证观。

“环境创造人，人也创造环境”是本书的一条主线。谈论人与环境的关系，首先必须明确，人类历史的第一个前提是有生命的个体的存在。然而，这里的人不是抽象而孤立的人类个体，而是生活在现实中一定社会制度里的具体的个人。早在



1845年，马克思就说：“人的本质并不是单个人所固有的抽象物，实际上，他是一切社会关系的总和。”^①就是说，人本身是自然的产物，但是人的发展则是历史的、社会的产物。作为自然生物，人为了生存必须进行劳动，以劳动为主要形式的实践是人的生存方式。而实践从一开始就是社会性的，是在一定社会关系中进行的。所以，人的本质就其现实性来说，只能是一切社会关系的总和。作为历史主体的人，他在与自然界的实践活动中创造出生产力和与之相适应的生产关系和社会关系，即人和自然的关系、人与人的关系。这些生产力和生产关系有它们自身的运动规律，它们反过来又制约着人、创造着人。总之，人与社会（环境）是互动的；环境创造人，人也创造环境。本书的立意正是对环境与人才之间的互动进行描述。

在展开本书内容的讨论之前，需要明确的一点是，我们这里所说的环境，是指人才个体（也可以是人才群体）生存发展的空间及其周围的条件状况。宽泛地说，除了他本人和人才群体而外，他所生存、活动的空间与社会各方面的条件，都构成其生存发展的环境。但是，我们一般不去讨论自然条件。我们的讨论主要关注对人才影响最大的社会环境，包括宏观环境，即国家和整个社会影响人才发展的那些环境条件状况；中观环境，即一定区域影响人才发展的那些环境条件状况；微观环境，即直接影响某一人才发展的具体环境条件状况。其他对人才发展的影响相对较小或影响非常间接的环境条件因素则略而不论。

影响人才成长和潜能发挥的有许许多多的社会环境因素。其中，管理就是对其影响颇大、非常直接的一种社会环境因素。不同的管理思想和管理方式方法会对人才发生不同的影响。因

^① 马克思：《关于费尔巴哈的提纲》。



此，我们的人才环境话题就从管理这个范畴切入。

二、不同境界的人才资源管理产生不同人力资源效应

（一）托马斯笔下的管理故事

美国 IBM 公司创办人托马斯·J·沃森曾经讲过一个故事：有个小男孩有生以来第一次得到了一条十分中意的长裤，但不合身，过分长了一些。为了第二天能穿上它去上学，他先是请奶奶帮助他、把裤子改短一些。可是奶奶说手头的家务活太多了，一时腾不出手来帮他改。不得已他只好接着去求助妈妈，但妈妈告诉他说，今晚要去玩牌，叫他等一天。于是，他又想到了姐姐，姐姐却说马上该去赴约会了。无奈，这个男孩只好怀着极其失望的心情去睡觉了。后来，正当孩子睡熟的时候，奶奶干完了家务活，想起了小孙儿的请求，就给他把裤子剪短了些。不久，妈妈玩牌回来，也想起了儿子的要求，把裤子找来又给改短了些。再往后，姐姐赴约回来，想起弟弟当初那副可怜的样子，赶忙又给剪短了些。第二天早起，这个孩子看到了什么就可想而知了。可见，当有两个或两个以上的人从事同一件事情时，不可以没有一种管理功能对其进行协调。

（二）把裤子改得合适所必须的管理职能

怎么把裤子改得合适？只能是管理。管理产生于两个或两个以上的人的协作活动中。什么是管理？对管理概念的理解，不同的人从不同的角度去看它而各有不同。下述的观点颇具代表性：





(1) 将管理视为人与事的艺术；

(2) 将管理解释为一种工作程序、一种办事的方法。事实上，管理概念是复合的、多层面的，管理界普遍认同于：管理作为一种方法、一种工作程序，其原则是科学的，其运用是艺术的；

(3) 管理是以人为核心，重点在建立分工合作的融洽的人际关系；

(4) 管理的对象是事，即充分利用和加工各种资源，以满足人类的物质和精神需要；

(5) 管理的目的是求取最高的效率。

(三) 管理的实质是营造良好的人际关系

生产劳动中的工具和它如何作用于劳动对象是个工具使用问题，而这种集体劳动中的人如何共同动作和彼此配合是个组织问题。用活的要素去推动物化了的要素就是生产，就是生产中的管理。马克思有段名言说：“一切规模较大的直接社会劳动或共同劳动，都或多或少地需要指挥，以协调个人的活动，并执行生产总体的运动——不同于这一总体的独立器官的运动——所产生的各种一般职能。一个单独的提琴手是自己指挥自己，一个乐队就需要一个乐队指挥。”^①这种指挥要达到的目标和实现的职能，就像美国学者塔克在《经营成本与利润决策》中所描述的那样：“正确组织人力是像设计一架手风琴一样，需要时能够拉得开，收得拢。”工种明确，职责范围清楚，就能在主管人员需要时，易于组织起来，或者分散开来承担工作。

^①马克思：《资本论》第1卷，第367页，人民出版社，1975年6月第一版。



可以这么说，没有了人就没有管理，而没有管理也就没有有效的社会活动。

管理的核心是影响人的行为并取得成效。管理存在于一切有组织的社会活动中，企业中的管理最为直观。什么叫企业？企业者乃从事生产经营活动的人群体也。而人是活的资源，最难管理开发的资源。然而一旦管理得当，开发有效，就会迸发出巨大的能量。前苏联学者 r·x·波波夫说得好：“组织和管理，如同原子核裂变过程一样，可以放出原先潜藏在某个系统内的巨大能量。”

由上述分析可以认为，用通俗的语言来说，“通过人和借助人而把事情做好的过程就是管理”。索尼的盛田昭夫说得很明确，他说：“衡量一位管理人员的工作成果，要看他或她能把一大批人组织到什么程度，以及能否有效地使每个人作出最好的成绩，并使他们融为一体，协调工作。”所以说，管理的核心和基本目标是“为在正式的有组织的集团中工作着的人们建立一个有效的环境”（美国哈罗达·孔茨）。在这样的环境里固然有竞争，但主要在合作，合作能赢得成功。如同雁群，它们排成“V”字型南飞，飞翔在前头的鸟煽动它的翅膀时，就已经为紧跟其后的鸟创造了一股向前的动力，这样按“V”字型飞行，整个鸟群会比单飞至少减少 29% 的阻力。所谓企业或组织，很像飞行中的雁群，又像是一部美妙的乐曲，它由人们之间的和声关系所谱成，其最显著的特点是它的集合力，即组织力。这是我们所说的“营造良好的人际环境”的目标所在。尤其是一个国家的最高治理者（执政党、政府及其主要领导者）是人才环境的总设计人和蓝图绘制者，对人才环境的发展方向和优劣状况有着决定性的影响。

