

8. 招聘“四诊法” / 47
9. 这年代还有谁不是人才 / 51
10. 谁不想好好做 / 55
11. 练就一双慧眼识英才 / 59
12. 面试，不过是一种缘分 / 63
13. 狭隘人才观与HR精神 / 67
14. 人才测评测出老板是“白痴” / 70
15. 相才成了看相 / 73
16. 背景调查基本乱弹 / 76
17. “半部《论语》辅佐天下” 启示录 / 80

### 第三章 用人：非骡非马 | 83

1. 糊涂老板出混才 / 84
2. 怪事：管理部经理招不进来 / 87
3. 善辩者不足重用 / 90
4. 管理平衡法则 / 93
5. “小人”善用亦可用 / 96
6. 身边的人才不是人才 / 99
7. 企业老化与换血 / 103
8. 得员工心者得天下 / 108
9. 秘书不是“太监” / 113
10. 成也功臣，败也功臣 / 117
11. 主体能力与附属能力 / 121
12. 管理人性论 / 124

马云非常有主见，不附和，不随流，有这样的老板不怕“小人物”告状，各司其职，各负其责，没有人际风险，更重要的是员工有主心骨。主见，无疑是衡量一个老板管理成熟的标志。

好老板特征九：感恩的心。员工要有感恩老板的心，老板同样要有感恩员工的心。老板之于员工，是衣食父母，有知遇之恩；员工之于老板，是企业的基础，是生存之根本。老板怀有感恩的心，企业充满人情味，文化便生动起来。员工希望老板像他们感恩老板一样感恩于他们，不一定是物质的，一句安慰，一句谢谢，足以让他们感到付出有认可，有价值。《提升组织》一书的作者罗伯特·汤赛德曾把“谢谢你”这句短语称为一种“确实被忽视了的酬劳形式”。对于老板来说，一个更具普遍性的教益是“心存感激之情的态度”的重要性，这是从Wiefling咨询公司创始人Kimberly Wiefling那里借用的一个概念，她认为，有太多的项目结束时没有进行鸣谢和庆祝，她还认为，无论一个项目是成功还是失败，最优秀的管理者都需要花时间来表达感激之情。当周围弥漫着失败的沮丧情绪时——正是人们最需要从老板那里以及相互之间获得支持的时候，传达这种态度尤其重要。具有提供这种支持的意愿与技能的老板可以为员工从失败中学习创造条件。遗憾的是，大多老板的应对方式正好与此相反，他们利用这种场合刮起“问责风暴”，兴师问罪，丧失凝聚人心的机会。一次过失中，用感恩的方式与问责的方式，效果可能截然不同。海尔张瑞敏砸问题冰箱的案例大家再熟悉不过了，人们最直接看到的是激起员工对品质问题的高度重视，其内涵是“感恩情怀”的深层次挖掘开发。冰箱在当时是相当贵重的家用电器，张瑞敏不是追究问题冰箱的责任者，而是处理问题冰箱，砸到员工心痛，砸到员工掉泪，让员工干部自己反省，这绝对是一次成功的反面“感恩”教诲！一般老板会立即开除几个责任干部，处分一大批制造员工，张瑞敏没有这样做，他选择的是让员工反思。一方面员工犯下大错，没被处分，员工心存愧疚；另一方面老总确实把员工当自家人，归属感迸发。砸碎了冰箱塑造了厂魂，老板感恩，员工知恩。

好老板自我意识或许是最重要的。据调查，业绩欠佳的老板总是高估自己的智力和社交能力。与此相反，业绩最佳的老板则能准确地判断自己的长处与不足。一个高估自己的老板，常常自以为企业只有靠自己才能发展，个人的能力是无限的，老板就是比员工强。这种过分夸大自我能力的老板，他的感恩心必然被过分的自信泯灭掉，