

WE OURSELVES ARE RICHES

人本财富

失去或者拥有 这是一个问题

用人学

PERSOMEL RESOURCES-LEARNING

RESOURCES-LEARNING

9.2

石岩 / 著

时代文艺出版社



人本财

WE OURSELVES ARE RICHES

用人学

PERSOMEL
RESOURCES—LEARNING

石岩／著

时代文艺出版社

人本财富

Persomel Resources-Learning

用人学

石岩/著

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

人本财富——用人学/石岩著. 长春:时代文艺出版社,

2003.7

ISBN 7-5387-1761-7

I. 人—用… II. 石… III. 管理:财商—人际—通俗读物

IV. TS980.11-4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020912 号

人本财富——用人学 Personnel Resources - Learning

作 者:石 岩

责任编辑:魏洪超

责任校对:白 莉

装帧设计:老 家

出 版:时代文艺出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编 130021 电话:5638648)

发 行:时代文艺出版社

印 刷:北京云浩印刷有限责任公司

开 本:160×238 毫米 1/16 开

字 数:234 千字

印 张:15.25

版 次:2003 年 7 月第 1 版

印 次:2003 年 7 月第 1 次印刷

印 数:5000 册

书 号:ISBN 7-5387-1761-7/Z·22

定 价:62.00 元(本册:31.00 元)

目 录

上篇 用人成功之道

第1章 用人零距离

远离《马说》 / 3

用则不疑 / 4

“无疵不真”的用人观 / 6

只有无能的管理,没有无用的人才 / 7

宁要“烂沿桶”不要“漏底桶” / 10

知人才能善任 / 11

第2章 选兵当选强,用人当用长

用人贵在用其长 / 14

能位相匹情理相并 / 15

尺有所长,寸有所短 / 17

不计小过,方成大业 / 19

人才要活用 / 20

第3章 给人一个平台,收回一座金库

- “才”网恢恢,疏而不漏 / 24
- “挖”在人才潜伏时 / 25
- 天高任“人”飞,海阔凭“才”跃 / 27
- 宁向直中取,不向曲中求 / 28
- 挖你没商量 / 29
- 猎头公司的启示 / 32

第4章 走出用人的误区

- 以貌取人,失之子羽 / 35
- 莫以传闻与毁誉鉴人 / 38
- 远离“犹太之吻” / 40
- 有胆识骏马,无私护良才 / 43
- 任人莫惟亲 / 46
- 文凭≠人才 / 50
- 纸上谈兵非君子 / 53
- “小才大用”与“大才小用” / 55
- 忌堵塞言路 / 60
- “一职多官”与“一官多职” / 63

第5章 成功是成功者的通行证

- 霸道加王道 / 67
- “七精神”驭人 / 70
- “以心为本”去经营 / 73
- 夹在两大赞美中的小批评 / 78

中篇 御人成功之艺

第6章 率先垂范的御人之道

- 家有梧桐树,引得金凤来 / 87
- 身正御人细无声 / 88
- 遇物则诲,诲人不倦 / 90
- 如果输入他的血液,我也成为将军了 / 92
- 说实话、做实事——御人之本 / 93

第7章 得人心者成大业

- 心香一瓣,诚则灵 / 96
- 为跳槽人才系一块“黄手帕” / 98
- 急属下所急,想属下所想 / 99
- 感情制度两不伤 / 101
- 真心对待幕后英雄 / 102
- 一把椅子换一片人心 / 103
- 鼓舞士气减时不忘加薪 / 105
- 忘掉自己是上司 / 106
- 顾客是上帝,员工也是上帝 / 107
- 把批评的话做成“面包馅儿” / 108

第8章 分工与放权,一个都不能少

- 分工大于努力 / 112
- 1+1>2 的分工优势 / 114
- “男女搭配,干活不累” / 115
- 合理授权,做“甩手掌柜” / 116
- “集大权,放小权”的管理诀窍 / 117

- 对权力要收放自如 / 118
- 把权力交到 13 种人手里 / 120
- 用人如下棋 / 123
- 给员工留下适当的发展空间 / 125

第 9 章 成功驾驭另类人才

- 千人千面,对症下药 / 128
- 不计前嫌敢于重用 / 129
- 分门别类御能人 / 131
- 把恶人操纵于股掌之上 / 133
- 亲贤臣,远小人 / 134
- 以短御人,短中见长 / 135
- 驾驭反对者的 5 项原则 / 143

第 10 章 将行令止,拉弓没有回头箭

- 下达指令的 6 条准则 / 147
- 杜绝指令的模糊性 / 149
- 用建议的方式指令 / 151
- 站在对方的立场下指令 / 153
- 拉弓没有回头箭 / 154
- 令出如山倒 / 155
- 与属下商量后再下令 / 157
- 军中无戏言 / 157

下篇 励人成功之技

第 11 章 激起心头千尺浪

- 口号是前进的号角 / 161
- “士为知己者死” / 162
- 做一个善于励人的领导 / 163
- 动员, 动员, 再动员 / 165
- 把赞美的话留给君子 / 166
- 激励于人的“种子效应” / 167
- 赞扬一句, 暖如春风 / 168
- 即兴嘉奖获人心 / 170
- 好马就要配好鞍 / 172

第 12 章 请员工参政

- 今日我来当厂长 / 176
- 众人拾柴火焰高 / 177
- 东方饭店大家办 / 179
- 广开言路的丰田公司 / 181
- 广征博引求谏言 / 182
- 集思广益的韩国财团 / 184
- 德尔塔大家庭 / 184

第 13 章 压力之下才俊出

- 施加压力, 逼出人才 / 188
- 请将不如激将 / 189
- 只有铁腕, 没有铁饭碗 / 191
- 让下属紧张起来 / 193

- 截止期限技巧 / 194
- 当撤则撤,其利自现 / 195
- 高压降“包袱”,压力变动力 / 196
- 利用压力挖潜力 / 198
- 营造危机才有动机 / 199

第 14 章 重赏之下,必有勇夫

- “精神薪资”励人不怠 / 201
- 为每一个员工喝彩 / 203
- 千金买骨,重在一诺 / 204
- 财散则人聚 / 206
- 鼓励创造型员工 / 207
- 学会激励,不御而御 / 208
- IBM 公司的“金圈奖” / 209
- 用员工的名字为产品命名 / 211

第 15 章 智者明鉴,励人十忌

- 忌吃“大锅饭” / 213
- 忌物质激励代替一切 / 215
- 忌“上梁不正” / 218
- 忌“文过饰非” / 221
- 忌缺乏宽容 / 224
- 忌“言而无信” / 226
- 忌“当众责人” / 229
- 忌赏罚“有特权、失公允” / 231
- 忌赏“私劳”、罚“私怨” / 234
- 忌“普施甘霖”与“各打五十大板” / 235

上篇

用人成功之道

最困难的不是选择人才，而是选择人才之后，如何使用才能让他发挥最大极限的能力。

——拿破仑



第1章

用人零距离



人生不在于掌握一手好牌，而在于把你掌握的牌打好。

If you think you can, you can. And if you think you can't, you're right.



远离《马说》

世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。故虽有名马，祇辱于奴隶人之手，骐死于槽枥之间，不以千里称也。

马之千里者，一食或尽粟一石。食马者，不知其能千里而食也。是马也，虽有千里之能，食不饱，力不足，才美不外见，且欲与常马等不可得，安求其能千里也？

策之不以其道，食之不能尽其才，鸣之而不能通其意，执策而临之，曰：“天下无马。”呜呼！其真无马邪，其真不知马也。

早在一千二百多年前，中国河南南阳的一位老人写下了这篇举世闻名的《马说》。《马说》之所以闻名于天下，概因其精确地指出了在漫长的封建社会中人才的境遇和欲展宏图的艰难遭际。《马说》替千千万万怀才不遇的能人志士发一悲鸣，大快人心。

这位老人便是我国唐代著名的文学家韩愈。

韩愈说，人世间先有善相马的伯乐，然后才能有千里马。千里马常有，而伯乐却不常有。千里马虽然有日行千里的能力，但是如果吃不饱，就会比平常的马还要显得驽钝。而饲养它的人不能使“马”尽其才，却扬着马鞭高喊：“天下哪有千里马呀！”

韩愈说：“是天下真没有千里马呢，还是没有识马的慧眼呢！？”

——真是千古一叹，悠悠我心。

当我们正品味着“天下无马”、感叹着“伯乐不常有”的时候，光阴的马车早已载着我们驶离了那个时代，取而代之的是崭新的人才观——“物尽其用、人尽其才”的呐喊已在大街小巷的人潮中汇聚成了一股势不可挡的洪流。许多有远见灼识的企业家也早已悄悄地改变了他们的经营理念，他们已经不再全神贯注于商品浪潮的起起落落，而是把青睐

如果你认为自己行，你准行；如果你认为自己不行，准没错。

的目光投注在了更具潜质的开发项目上——人才。

日本三洋公司的总裁井植薰曾说,人才是企业的生命,技术水平的高低完全取决于企业人才的拥有量和相应的管理措施。

IBM 总裁老华生也说过:“你可以搬走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”

在今天这样“商业信息一日千里、经营环境瞬息万变”的情况下,人们已经越来越感到了“人才”的至关重要。

时代造就了数以万计的千里马,更培育出数不胜数的伯乐。

一批又一批的电脑精英在“日理万机”;文学家在伏案疾书;管理人才正挥斥方遒……他们恐怕没有时间去悲叹“其真无马邪,其真不知马也!”了。

《马说》的叹息已离我们愈去愈远了——韩愈老先生若是看到今天的景观,是否也会在冥冥中拈须而笑呢?



用则不疑

企业竞争的关键是人才竞争,而怎样促使旗下人马充分发挥作用则是关键中的关键。

坚守“用人不疑”的原则,便是使你出奇制胜的根本所在。

“用人不疑”,要做到三不疑:

★相信受任者能完成任务

古人云:既任须信,既信须终。对于任何任务,领导者在选人时要三思而后行,但一旦确定人选,就不要轻易地更换。千万不可一方面让其担当某项重任或参与某项工作,另一方面又怀疑其完成任务的能力。领导者只要把某项工作交给有关人员后,一定要相信他们能够完成任务。当然,对他们提出明确的目标要求,实行一定的监督检查,进行适当的指导帮助,都是应该的,而这一切都是为了帮助他们更好地完成任务,

During the first period of a man's life the greatest danger is: not to take the risk.

决不是干扰、妨碍他们的工作，束缚他们的手脚。

即使受任者的能力略低一些，也不可疑首疑尾。首先，这种超能力的使用，使人才处于“超载”的工作状况中，产生不适应感和奋力向上的紧迫感，为完成领导交给的任务最大限度地发挥自己的才能和潜力。这有利于人才的培养和事业的发展。其次，让人才早担重任，在实际工作中摔打、锻炼和成长，就能使其在实践中不断提高工作能力。

★相信成员对本部利益的忠心

团体成员之间，既然大家走到一起来了，就应精诚团结，同心同德，为完成共同的目标而奋斗。尤其是领导者对待下属，更要以诚相待，切忌对张三怀有戒意，对李四放心不下，满腹狐疑，最后闹个互相猜疑，分崩离析。

在历史上，凡是因社会关系等原因随便怀疑下属的领导者，十之八九要失败。曹操在赤壁之战中大败而回，其中一个重要原因就是 he 犯了疑人的错误。

曹军中多是北方士兵，不习水战，他启用了荆州降军中蔡瑁、张允为水军首领，周瑜巧妙地运用曹操对蔡、张二人的怀疑心理，借“蒋干盗书”加重曹操对二人的怀疑，结果蔡、张二人被杀，使曹操在水战中失去得力助手，终于遭受火攻而败。

★给受挫者成功的机会

世间任何人的经历，都不会一帆风顺，常胜将军是不多见的。人在孩提时学走路摔跤、游泳员学游泳时呛几口水，都是常事。在完成任务的过程中，由于种种意想不到的原因，受任者任务完成得不好，或出现了失误，领导者一定不要大惊小怪。

失误了只要正确对待，帮助他认真总结经验教训，下属必然产生有负领导重托的自责感和将功补过的决心，势必为今后的工作开展打下良好的基础。

受挫者受挫的原因是多方面的，主观的、客观的，有时还有领导者决策指挥的原因。如果一出现失误，领导者对受挫者只是一味的指责、埋怨、批评、训斥，不给丝毫的温暖和善意的帮助，就会冷了下属的心，甚至会激化演变为敌对情绪和叛逆心理。

日本松下电器公司的前总经理松下幸之助用人的原则之一就是用人而不疑。松下电器的创业初期就以价廉物美的产品名扬四方，这是他在

在人生的最初阶段，最大的危险就是：不去冒险。

博采众家之长基础上加以创新而成。

一般说来,在商品竞争激烈的情况下,发明者对技术都是守口如瓶,视为珍宝,最多只透露给亲友或者家人。但是,他却十分坦率地将秘密技术教给有培养前途的下属。

曾有人告诫他:“把这么重要的秘密技术都捅出去,当心砸了自己的锅。”他却满不在乎地回答:“用人的关键在于信赖,这种事无关紧要,如果你对同僚处处设防、半心半意,反而会损害事业的发展。”

松下公司也发生过公司职工“倒戈”的事件,但是松下幸之助坚持认为:要得心应手地用人,促使事业的发展,就必须信任到底,委以全权,使其尽量施展才能。这是他根据自己的亲身体会而建立的人生观和经营哲学。

用而不疑,是一条重要的用人原则。这条原则是与疑而不用的人原则联系在一起的。在思想上、道德品质上有疑点的人,在能力上力不胜任的人,总之一句话,凡是经过考察、认真研究,觉得不可信任之人,则一定不要用。如果失之斟酌,盲目错用,就会自食恶果。

对于人才一旦委以重任,就要推心置腹,充分信任,大胆放权,决不干预。领导者对人只有信任,才能放手让人才独立自主地行使职权,只有人才有了独立自主的地位,方可充分发挥其各种才能,只有信任,才能赢得人才忠心不渝地献身事业。



“无疵不真”的用人观

在一次盆景展览会上,摆了几十盆青松,它们被修裁得一模一样,形状色泽使塑料盆景和真盆景毫无二致。

主持人站在展台前,不无得意地说:“这里真盆景和假盆景的数目是一样多的,如果谁能把它们区分开来,就当场送给他一盆真盆景!”

人群里立刻沸腾起来,要知道能够参展的盆景可是价格不菲呀!

Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself.

可是人们议论归议论，却都找不到区分真假盆景的方法。

这时一位先生越众而出，只见他一手拉过主持人，来到摆放盆景的架前，伸手一一指出假盆景的摆放位置，这使刚才还得意洋洋的主持人当场面如土色。

许久，主持人才回神问道：“你，你是怎么知道的？”

这位先生淡淡一笑道：“凡是有小虫眼或伤疤的，它是真松，这叫无疵不真。”说罢转身而去……

在这里，我们先不来讨论这则故事的真实性，我们需要借鉴的是蕴含在故事当中的深刻哲理：无疵不真。

是的，辨物如此，识人也如是。

如果你在生活中留心的话，你就会发现只有蜡人才是最为完美的。生活中的美人脸上多有小小瑕疵，使人更有真实感，这也体现出“无疵不真”的道理。

“人无完人”，不能以“完美”的眼光看人、求人。若死死揪住人的一些小毛病不放，常会“失士而亡国”。

早在《论语》中，孔子就提倡“赦小过，举贤才”。《汉书·陈宠传》上说：“有大略者不问其短，有厚德者不非小疵”等等，正是这个道理。

一个企业领导者如果过于求全责备，那么在他手下，良才肯定无用武之地，小人当道必贻误大机。犹如世上罕有无瑕之玉，如果见瑕而弃之，到头来只能得到无用之石。



只有无能的管理，没有无用的人才

人才是企业最宝贵的资源。人才是世界上所有宝贵资本中最有决定意义的资本。

美国企业界最成功的企业家之一的玛丽·凯在《谈人的管理》一书中指出，优秀的人才才是公司最重要的资产，留住好人才是优秀公司的标

人人都想着改变世界，却没有人想改变自己。