

平衡管理模式之
组织领导篇

- 从招聘到重用步步为营 •
- 化腐朽为神奇众皆是才 •

带队伍就是带人心

国学人才大谋略，教你轻松带队伍

魏及淇◎著



国学谋略，处处皆是智慧；
选人育人，打造精英团队；
带好队伍，终能成就大业！



中华工商联合出版社

带队伍就是带人心

国学人才大谋略，教你轻松带队伍

魏及淇◎著



图书在版编目(CIP)数据

带队伍就是带人心——国学人才大谋略,教你轻松带队伍 / 魏及淇著. —北京: 中华工商联合出版社,

2014.12

ISBN 978-7-5158-1168-0

I. ①带… II. ①魏… III. ①企业管理-组织管理学

IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 269075 号

带队伍就是带人心——国学人才大谋略,教你轻松带队伍

著 者: 魏及淇

责任编辑: 胡小英 邵桃炜

封面设计: 柏拉图

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 189 千字

印 张: 13.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1168-0

定 价: 32.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915



经营企业就是经营人心，管理说到底其实就是管人。对人才的重视从古至今一直是管理者的头等大事。国家是最大、最古老的企业，古代君王便有“千金市骨”的美谈，目的在于让“天下英雄尽入我彀中”，招来“人中千里马”。

古时候没有现代企业中的种种招聘制度与流程，那时的人才在“习得文武艺”之后，如何才能“货与帝王家”呢？一方面靠家世、声名“上动天听”，当然这只是极少的一部分，更多的则是靠“伯乐”的慧眼发掘。唐代韩愈说：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”有大量的能人、贤人因为得不到“伯乐”的赏识，最终泯然众人。这也为现代企业的管理者们敲响了警钟。“千军易得，一将难求”，如何才能最大限度地为企业挑选“攻必克，战必胜”的将才呢？这确实是值得我们深入思考的问题。

结合数十年的国学研修体悟和企业管理实践，我提出了“五行人才理论”。五行规律是传统哲学中的重要规律之一，金、木、水、火、土五种属性的事物中蕴含着极其丰富、灿烂的运行机制和规律，最终促成了自然界和人类社会的千变万化。经过数千年智慧的积淀、时间的洗礼，以及历

代圣哲皓首穷经与不辍求索，五行规律已经远远超出了最初神秘的宗教色彩，它在理顺关系、制衡制胜、寻求平衡等方面展示出了非同寻常的影响力。正是这一点，决定了其在现代企业管理领域的应用前景。

人有千相万面，个性更是迥然相异，但却并非没有规律可循。按照人的脸型、体态、肤色、性格、特长、行为方式的不同，我结合五行特点，将不同属性的人分为金型人格、木型人格、水型人格、火型人格、土型人格五种人格类型。

五行人格的特质不同，具体表现自然不同。比如，金型人格个性果敢坚毅，表现在工作中则是强势、果断，有创新能力，但也容易刚愎自用；木型人格个性直率坦诚，表现在工作中则是耿直，执行力强，但也容易执拗懦弱；水型人格个性多动、灵活，表现在工作中则是思维活跃、足智多谋，应变力强，但也容易敏感多变；火型人格积极、热情，在工作中会表现出旺盛的精力和投入度，有创意，但也容易冲动易怒；土型人格则宽容、稳重，在工作中会表现出一种无争、容忍的特点，但也容易保守木讷。

“五行人才学”的要旨在于从“相马”到“养马”的观念转变。通过五行人才理论的指导进行招人、识人工作，解决了“相马”的问题，那么大多数企业管理者便已经可以胜任“伯乐”的角色，为企业挑选出最需要最适合的人才。需要注意的是，伯乐式的得人之方，具有很大的不可靠性。“伯乐”理论只是五行人才理论的初级阶段，我们要成为的绝不仅仅是“伯乐”，更应该是“司马”。古时“三公”中，有司空、司徒，另一个便是司马。“司”是掌管的意思，“司马”这个官职负责的是天下兵马总调动，也就是全国最高军事长官，负责将“千里马”打造为“战马”的后期工作。在选出“千里马”后，还应当结合五行人才的特点，用人所长，制其所短，也就是做好用人、驭人、育人方面的工作，创造出最有利

于人才发展的大环境，继而生养人才。

中国有句古话叫“马无夜草不肥”，要想让“小马驹”成长为“千里马”，需要全方位的生养，给物质、给爱、给空间，让其在广阔的天地中自由驰骋，最终成为企业的擎天一柱。另外，现在的牧马场讲究高科技养马，具体说来就是让马听音乐，跟马多说话，这一点也被我引入五行人才理论。人才管理说到底就是沟通，我们在管理中所遇到的问题，70%都是沟通问题。沟通到位了，“心底无怨天地自宽”，管理工作也便顺畅了许多。

当然，管理是实践的艺术，“五行”也是合作的、相对的，而不是绝对的。只有在实践中结合具体人、具体事的特点，有针对性地以五行理论为指导，五行理论才能焕发出光芒，企业经营才能天地人和，百年传承。

以上，是为序。

魏及淇

2014年10月于古城西安



一、管人之本：把握人性，制衡制胜

管理的本质说到底就是生养人才、使用人才。而相生相克既是五种属性的事物运动变化发展的根本动力，也是企业培养人才、驾驭人才的根本手段。在管理中，我们必须掌握好各要素间的生克制化规律，最终制衡制胜。

1. 五行生克制化：管理的本质 / 002
2. 五行人才分类：坚定、直率、灵活、积极、敦厚 / 007
3. 人才控型理论：控他型、他控型、可控型、失控型 / 012
4. 团队建设理论：人才层次决定事业格局 / 018
5. 人才环境理论：大人格局，生养人才 / 025

二、得才之谋：营造环境，梧桐引凤

千金市骨，精英归附。作为一名管理者，光做阅人识人的伯乐是不够的，还要能制造氛围，创造机会，让千里马都有归附的渴求。企业管理者一定要具有高度的情商和宽阔的胸襟，还要会使用一定的管理技术和工具，制造一个“盛世繁荣”的平台，使得“百鸟来朝”。

1. 金谋：金字招牌，吸引人才 / 032
2. 木谋：梧桐已栽，凤凰自来 / 038
3. 水谋：流水不腐，推波助澜 / 043
4. 火谋：纵横星火，足可燎原 / 048
5. 土谋：兼容并蓄，厚德载物 / 054

三、识人之法：言行合一，德才兼备

每个人的五行属性不同，在外表和行动上的表现也会有所不同。五行识人，就是在五行理论的基础上，通过八观六验、望闻问切识别人才的性格特质，判断他们是属于哪一类型的人，然后因人制宜，用其所长。当然，五行理论也是相对而言，任何一个人都不能完完全全地符合其中的某一特定人格类型，企业管理者一定要灵活运用，切不可生搬硬套。

1. 金者果敢，言行合一 / 060
2. 木者直率，坦诚正直 / 066
3. 水者多动，灵活跳跃 / 071
4. 火者积极，热忱坦率 / 077
5. 土者包容，沉稳低调 / 082

四、用人之道：发挥优势，各尽所能

管理，说到底就是用合适的人做合适的事。五行人才性格不同、优势不同、能力不同，这就决定了企业管理者必须“使鸡司晨、令狸执鼠”，合理安排他们的位置。这样，各种类型的人才才能最大程度地发挥自己的优势，企业管理才能创造出最大的合力。

1. 金德以义，可为基层骨干 / 088
2. 木德以仁，可为企业监察 / 092

3. 水德以智，可为企业智囊 / 097

4. 火德以礼，可为销售公关 / 101

5. 土德以信，可为企业中层 / 104

五、驭人之术：考核奖惩，功过严明

五行规律中最基本的就是生克制化规律，克和生同等重要。在企业管理中，任何一个员工都不会是十全十美的，要想最大程度地发挥他们的价值，管理者要做到生则用其所长，克则学会制约其短。这才是真正的驭人之术。

1. 金型人才，克之以火 / 110

2. 木型人才，克之以金 / 115

3. 水型人才，克之以土 / 119

4. 火型人才，克之以水 / 124

5. 土型人才，克之以木 / 129

六、育人之径：精雕细琢，大器必成

好兵是练出来的，好员工是培养出来的。在现代企业的经营管理中，人力被当成一种重要的资源，但这种资源最初却是未经雕琢的璞玉。管理者的任务就是遵循暮鼓晨钟、耳提面命、不厌其烦、苦口婆心、耳濡目染、潜移默化的教育步骤和方式，不断地进行雕琢，使之更符合企业和他们自身发展的要求。

1. 金曰从革，不破不立 / 136

2. 木曰曲直，因时制宜 / 142

3. 水曰润下，言传身教 / 147

4. 火曰炎上，激活能量 / 152

七、沟通之道：交之以心，动之以情

在南京总统府纪念馆孙中山先生用过的会议室里，上悬一副条幅，浓墨重彩四个大字：推心置腹。推心置腹，其实说的就是沟通。强化沟通，也是企业文化的一个象征，更是企业凝聚人心的必要手段。当然，沟通讲究的是“通”，而要做到“通”，就必须因人而异。在企业中，金木水火土五行人才五种性格特点，只有因人制宜，才能摸准他们的脉门，真正提升企业氛围，提高工作效率。

1. 金情易悲，御之以信 / 164
2. 木情易怒，御之以变 / 168
3. 水情易恐，御之以刚 / 172
4. 火情易喜，御之以静 / 177
5. 土情易思，御之以行 / 181

八、激励之器：激励成长，众志成城

每个员工都有无限潜能，作为管理者，要想最大限度地调动他们的激情和活力，就必须懂得一些激励的技巧，给猴子一棵树，给老虎一座山。结合五行人才的特点，因人制宜予以五味，灵活运用激励手段，最终达到生养士气、激发潜能、众志成城的目的。

1. 金配辛，励之以梦想 / 186
2. 木配酸，励之以竞争 / 190
3. 水配咸，励之以信念 / 193
4. 火配苦，励之以批评 / 197
5. 土配甘，励之以奖赏 / 201

一、管人之本：把握人性，制衡制胜

管理的本质说到底就是生养人才、使用人才。而相生相克既是五种属性的事物运动变化发展的根本动力，也是企业培养人才、驾驭人才的根本手段。在管理中，我们必须掌握好各要素间的生克制化规律，最终制衡制胜。



1. 五行生克制化：管理的本质

政宽则民慢，慢则纠之以猛；猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。

——《左传》

在社会生活中，每一个人都有一定的角色和属性，比如在家你是儿子、是爸爸，在单位你是员工、是领导，等等。毫无疑问，从我自身的工作层面来说，我也有两个非常重要的属性，一个是某企业的管理者，另一个就是咨询培训师。在工作中，我经常思考两个问题：一个是怎么用咨询培训的经验帮助自己做好企业管理工作，另一个是怎么通过实际的企业管理工作为咨询培训工作提供现实案例。

从事咨询培训行业数十年，研修国学数十载，经过不断地思考，我渐渐发现，很多国学知识和管理是相通的，但若论关系最密切的，则要数五行生克制化规律。甚至说管理的本质就是五行生克制化规律也毫不为过。

宇宙间，天地万物分属阴阳，而阴阳相互作用便产生了金、木、水、火、土五种不同属性的事物，也就是我们说的“五行”。再往下，五种不同种类的事物再互相作用，便有了万事万物之间无穷多变的运动、变化和发展。那么，五种不同种类的事物是如何作用的呢？最根本的一点就是相生相克。

相生，即一事物对另一事物的生发、促进和助长，比如，水生木、木生火、火生土、土生金、金生水。相克，则是指一事物对另一事物的制约、抑制和约束，比如，水克火，火克金，金克木，木克土，土克水。

相生相克是事物之间最基本的作用方式。而管理其实就是把企业中的

员工当成一种资源，通过识人、选人、用人、驭人、育人、沟通、激励等手段，使他们发挥最大价值，为企业创造效益。简单来说，就是通过用人来完成任务。这中间的手段可能有很多，但概括一下其实就两方面，一个是生，一个是克——而生和克正是传统五行规律的两个根本规律。

（1）管理中的“生”

单父是春秋时期鲁国的一个小县城。有一次，这个地方正好少了个县长，于是上级把举荐县长的任务交给了孔子。巫马期是孔子的一个弟子，平时无论学习还是工作都尽心尽力，于是孔子举荐了他。老师看重自己才举荐自己，一定不能让他失望。巫马期是这样想的，也是这样做的。每天，早起晚睡，兢兢业业。最终，单父治理得不错，他自己却因为太过劳累而病倒了。

一个弟子病倒了，孔子只好再举荐另外一个。这次，孔子举荐的是宓子贱。如果说巫马期是一个擅长吃苦的领导，那么宓子贱就是一个擅长弹琴的领导。上任后，宓子贱做了什么呢？终日弹琴，身不下堂，每天小曲不断。但是一年后，单父同样大治。

自己劳心劳力一年才治理好单父，人家弹琴弹了一年，单父也同样治理好了，巫马期有些理解不了。于是，他找到宓子贱交流工作心得。

一个是干干瘪瘪、两眼无光的“病先生”，一个是面色红润、器宇轩昂的“琴师”，两人寒暄不多，马上进入正题。巫马期说道：“你看，有个好身体多重要啊，你比我强，将来前途不可限量啊！”宓子贱听后连忙摆摆手：“老兄，咱们可不是差在身体，而是差在方法啊。你劳心劳力，自己一个人干了所有人的工作，不累病才怪呢。你看我每天弹着琴、唱着曲，当然，我可不是什么都没做。上任以后，我就四处寻找能人进行考察、培养，同时调动他们的工作积极性，把具体的事情交给他们去做。渐渐形成了一个局面：我能调动的能人越多，单父治理得就越好；单父治理得越好，我能调动的能人就越多，管理工作自然越来越轻松了。这样还怕没时间弹琴听曲吗？”

管理的核心工作就是调动更多人的力量去完成任务。一件事情，你努力自己完成，这叫独当一面；十件事情，你想自己都将其做好，你是有志之士；五十件事情，你尽力自己做好，你是卓越之士；一百件事情，你还想自己一个人做好，说句玩笑话，你这是死而后已。

在管理中，一个人能做好一百件事，即便不累死，也只能叫作勤劳，并且我敢保证，你这一百件事有很多都是不重要的，说白了这是对你自身价值的最大浪费。相反，如果有一百件事，你自己一件都不做，而是找到合适的人，给他们提供合适的土壤，让他们心甘情愿地帮你把事情做好，并且做完后还得感谢你给他们创造了这么好的锻炼机会，这才是管理。

柳传志有一段话说得非常精彩：

总裁在企业里一般都要做两件事，第一是制定战略并设计实施战略的战术步骤；第二是带好员工队伍，让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。这两件事做好了，企业就能向好处发展。但在做这两件事情之前，还有一件更重要的事要办，就是建班子。企业必须要有一个好的领导班子，否则你把事情布置下去之后，后面的人未必照你的意思去做。有了好的班子才能群策群力，同时对第一把手也就有了制约；没有一个好的班子就制定不了好的战略，就带不好队伍，所以领导班子实际上是第一位的。

劳心者治人，劳力者治于人。毫无疑问，管理者属于前者，员工则属于后者。当然，要做到这一点并不容易，管理者必须懂一些生养人才的手段，创造生养人才的环境，让合适的人进入到你的团队，并且让他们能在你的管理下得到锻炼、提高，进而愿意为你抛头颅、洒热血。这样，才能优化管理工作，积聚众人力量，奠定企业大格局。

（2）管理中的“克”

简单说来，五行相生就是将种子撒进了土里，浇水、施肥，赋予它破土而出的力量，但这种力量如果任其发展，毫不制约，则会挤压其他动植

物的生存空间，最终导致生态链的崩溃。种子光种不行，你还得管理它，给它撒药除虫，裁剪枝杈，方可得大树蔽日。这种管理，就是五行相克。

十年树木，百年树人。企业管理，说白了就是树人的过程，相生相克循环往复，才能打造优秀团队，才能培育长青基业。

吴先生是陕西一家企业的老板，通过一次培训我们结识，平时多有交流。在日常管理中，吴先生深谙授权的艺术，还自己琢磨总结出一整套授权理论。在交流中，他告诉我，无论什么样的企业，无论授权给谁，都必须经过以下四个步骤：明晰职责、授予权力、要求结果、监督考核，我深以为然。

如果说前两项是“生”，那么后两项则是“克”。授权的时候，光给权力必然不行，为了保证授权是有效的，是利于企业发展的，我们还必须给予授出的权力一定的约束限制。吴先生的做法就是要求结果、监督考核。

他说：“没有限制，放权还不成了放羊！所以每次我授权的时候，我都会首先讲明白两点：第一，我给你这部分权力，你要给我一个什么样的结果；第二，我会在过程中进行监督，如果考核你没达到标准，你将会受到什么样的惩罚。这样一来，既能锻炼人才，又不至于使事情失去控制。”

《左传》中讲：“政宽则民慢，慢则纠之以猛；猛则民残，残则施之以宽。宽以济猛，猛以济宽，政是以和。”治理国家需要仁政生民，严苛克民，宽严相济，以达到和谐状态。管理企业同样如此。

管理是一种严肃的爱。无论人才最初如何，在培养的过程中都少不了约束、限制甚至批评处分。但从长远来看，这实质上是对人才的另一种爱护。换种说法，这种克其实是为了更好的生。人才也如同小树，如果只宽不严，只有生没有克，成长初期没有必要的修修剪剪，而是任其疯长不采取任何制用措施，那么不但不能快速成长，还有可能多走很多弯路。最终，轻则损兵折将，重则摧毁基业。

相生相克是事物运动变化发展的根本动力，同时也是企业培养人才、驾驭人才的根本手段。我们必须认清管理的本质，然后在实际管理中，找准企业管理各要素之间的关系，运用五行生克制化规律合理制衡，这样才能真正提高企业人才素质，提高企业运营能力。

2. 五行人才分类：坚定、直率、灵活、积极、敦厚

智者取其谋，愚者取其力；勇者取其威，怯者取其慎，无智、愚、勇、怯，兼而用之。故良匠无弃材，明主无弃士。

——《帝范·审官》

金木水火土，这几个字单拿出来，代表的可能是五种基本元素或者基本物质，但若将其和“行”字结合在一起变成五行，它们代表的则不再是一种实体的事物，而成为具有某种共性特征的五大类基本事物。古老的东方哲学认为，这五大类事物及它们共同作用下产生的变类构成了整个宇宙世界。

一切事物均可以划分为五类，人自然也不例外。虽然世间没有完全相同的两个人，但从大的角度看，所有人仍旧可以分为金、木、水、火、土五种类型。

古典名著《西游记》说的是唐僧带领几个徒弟取经的故事。近年来，也有很多人将其放在现代管理的层面去研究，得出的结论很相似，几乎所有研究者都认为这是一个极其和谐、高效的团队。

高僧、泼猴、猪怪、河妖、龙马，这个看起来十分不着调的组合是如何一路西行，最终功德圆满的呢？其实吴承恩早就给出了答案——五种性格的人才搭配得好。

整部《西游记》，五行思想贯穿始终，“五行匹配合天真，认得从前旧主人。”“中道分离乱五行，降妖聚会合元明。”“和睦五行归正果，