

DAIYIBENSHU HUIYONGREN

带一本书

Dai Yiben Shu Hui Yongren

会用人

领导方向决定成功方向，一流管理塑造一流企业，

启用“太极”式管理学，“内敛”式用人学，“慈悲”式安人学，
三者合一，管一流的公司，带最好的员工！

夏在伦 / 编著

佛家用人，道家管人，儒家服人。

把佛、道、儒思想应用到企业管理学中，

便能真正形成属于自己的、独具特色的中国式管理科学。

光明日报出版社

带一本书

Dai Yiben Shu Hui Yongren

会用人



夏在伦 / 编著

光明日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

带一本书会用人 / 夏在伦编著. -- 北京:

光明日报出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5112-2799-7

I. ①带… II. ①夏… III. ①国学—应用—企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第161300号

带一本书会用人

编 著: 夏在伦

出 版 人: 朱庆

终 审 人: 温梦

责任编辑: 李娟

责任校对: 刘会艳

封面设计: 天之赋设计室

责任印制: 曹诤

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67078247 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京市洪范广住律师事务所徐波律师

印 刷: 三河市祥达印装厂

装 订: 三河市祥达印装厂

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 210千字

印 张: 15

版 次: 2012年9月第1版

印 次: 2012年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-2799-7

定 价: 29.80元

道家主张“处无为之事，行不言之教”，认为凡是“有为”的，都不是可取的；佛家看似出世，实则济世张目，其大慈悲之心昭若日月；儒家说“仁”，说“礼”，说“克己”，说“君子不党”，占据我国思想主流凡两千年，影响国人最深。

其实，我们认识的孔子，未必就是真正的孔子；我们理解的道家，未必就是真正的道家；我们心中的佛教，未必就真的以“避世”为要。我们要知道，任何一个能够保持长久生命力、垂之千古的思想流派，都不会是消极的，它必然有功利的一面。

现代管理科学原本来自于西方，根植于西方文化。然而，其中许多基本理论都与中国传统文化有着至深的渊源。比如，在中国文化中，依然保有以生命一体的观念来解释万物运行的法则，以及对于奥妙的宇宙万物本原所体悟出的精微而深广的智慧结晶。

有些人认为，中式管理偏向于概念，不利于企业操作，不及西式管理的科学性与实用性。但是，作为一个有着五千年文明历史的泱泱大国，我们的企业管理应当具有自己的民族特色。企业管理是一种科学，也是一门艺术，更属于一种文化，它应当是民族文化在企业运行中的表现。忽视民族文化，片面模仿西式管理必然导致“邯郸学步”。

从这一层面上来讲，国学思想可以为中国化的企业管理提供有价值的理念指导。管理的核心是用人，而佛、儒、道三家的思想正是围绕这一主题而

展开的。中国古代积累了丰富的选人、用人、管人的经验与方法。相对于管理，中国古代更注重对人的“德行”的考察，更注重人们在其所处情境下的行为，强调发挥人才的弹性作用以配合工作的需要。道家思想在于思辨，“处无为之事，行不言之教”，以实现“无为而治”；佛家思想在于修心，以安人来求得西方净土之中的“大自在”；儒家思想在于修身，以“仁、义、礼、智、信”规范人们的言行，达到“修己安人”的境界。

21 世纪的管理是“以人为本”的管理，在由“个性为本”、“人性为本”到“人文为本”的转化过程中，文化对管理的影响日益增加，绵延五千余年的华夏文化充分证明了我国在文化整合与人才管理方面的巨大成功。本书正是由此出发，进入承载数千年文明的国学智慧世界，以辩证的方法领悟管理之本、用人之道。掌握知时、知位与知人之心术，驾驭进退、取舍与生克之规律，可以更好地吸收和消化西方管理理论；修身养性、回归自然、放下归零、本立道生，可以形成属于自己的、独具特色的中国管理科学。

上 编

管人之道，道家之“道”

第一章 处无为之事，行不言之教 003

1. 能见小，才是真高明 / 004
2. 谁是注定被制度淘汰的人 / 010
3. 为什么他没有缺点 / 016
4. 收买人心，不需要投资 / 020

第二章 无为无不为 027

1. 不做越俎代庖的事 / 028
2. 让下属舒心，你也舒心 / 034
3. 做人不“闹”，管理可“笑” / 038
4. 学会放弃权力 / 045
5. 没有不能用的人 / 051

第三章 德、刑二柄，宽严相济 057

1. 一张一弛，才是文武之道 / 058
2. 丘处机的学问 / 064
3. 矫枉过正不是正“道” / 069
4. 凡事预则立，不预则废 / 075
5. 好领导，不妨“呆”一些 / 080

中 编

安人之学，佛家之“学”

第四章 作好诗，功夫在诗外 087

1. 什么都不管，什么全都管 / 088
2. 哪些人是必须养的 / 095
3. 人才是成熟的瓜 / 099
4. 让员工懂得休息 / 105

第五章 上根利器也须当头棒喝 109

1. 佛家安人也要靠“戒律” / 110
2. 没有留不住的人 / 116
3. 诸行无常，人心也无常态 / 121
4. 既然养了他，就要“护持”他 / 128
5. 花既然会怒放，自然难免凋零 / 136

第六章 西方净土里才有“大自在” 141

1. 神光断臂求法，二祖才安心 / 142
2. 哪片净土不是金光闪耀 / 149
3. 有尘埃，我们可以擦去 / 151

下 编

用 人 之 理 ， 儒 家 之 “ 理 ”

第七章 “仁”是儒家用人的最高境界 157

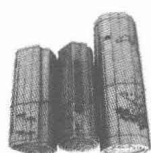
1. “仁”的管理核心就是“人” / 158
2. 儒家用人最讲究“和” / 163
3. 员工关注的问题就是症结所在 / 169
4. 公平竞争才是君子之争 / 175
5. 儒家用“人”有别于西方的人本管理模式 / 180

第八章 没有“克己”，哪能“复礼” 185

1. 新官上任不点火 / 186
2. 孔子也曾思考道、刑、礼 / 192
3. 管仲算不算好经理 / 197
4. 上下相处，何必担心“与虎谋皮” / 203
5. 你知道的礼，并不是儒家的礼 / 208

第九章 孔子不是受气包 213

1. 用人不妨中庸，孔子却不是受气包 / 214
2. 一言真的可以兴邦吗 / 219
3. 我们认识的儒家，不是真正的儒家 / 225



管人之道，道家之“道”

处无为之事，行不言之教

也许有人说：这么虚无缥缈的“道”，恐怕也只是存在于老子那个时代，和我们现代社会有什么联系呢？实际上，老子所说的微妙玄通的道就在我们身边。它并不是一种毫无实用性的哲学思想，而是一种为人处世的大智慧。所谓“道法自然”，是指按照自然的规律行事，一切工作就能够通过道的运行自然而然地“功成事遂”。

1. 能见小，才是真高明

中国历来崇尚“大”这个字，常常称己为泱泱大国。父母希望孩子能做大官、成大器、立大功、识大体、顾大局等，如果带上了“小”字，往往就有贬义的倾向。所谓小人、小事、小恩小惠、小国寡民等。久而久之，人们就养成了“好大恶小”的陋习，人人都想干大事业，而无人愿意做细小的工作。

老子却不这么认为。《道德经》开篇第二章就说：“天下皆知美之为美，斯恶已。皆知善之为善，斯不善已。有无相生，难易相成，长短相形，高下相盈，音声相和，前后相随。恒也。”这句话的意思是：如果天下人都知道美好的东西是美好的，就显露出丑来了。都知道善之所以为善，那些不善的就显露出来了。所以有和无互相转化，难和易互相成就，长和短互相显现，高和下互相依靠，音与声互相谐和，前和后互相接连。这是永恒的。

大和小也是这样一对辩证的矛盾体，伟大的事物往往依存于细小的存在，巨大的祸患也往往存在于幽微之中，一般人难以察觉。只有那些具有大智慧的人，才能从中解读出关键。

商朝的纣王是中国历史上有名的暴君，但当他刚刚继承王位的时候，却是一位很有作为的君主，经常亲自率兵南征北战，开疆拓土，因此得到了大臣们的拥戴。有一次，纣王在朝堂上和群臣一起吃饭。当食物和餐具摆上桌子后，纣王拿起一双精美的象牙筷子不停地把玩，还请身边的近臣观赏。诸大臣看了也都赞不绝口。这时，纣王的叔叔——大臣箕子看见了这一幕，却脸色大变，全身发冷，颤抖个不停，仿佛非常害怕的样子。

下朝后，一些大臣就问箕子刚才为何对一双筷子如此害怕。箕子说：“象牙筷子确实精美，但正是因为这样我才怕呀，因为君王可能因为这双筷子而变坏！”众人皆不解，箕子解释道：“正因为这双筷子精美，所以大王绝对不会把它放在陶土做的器皿上，而必然会用犀牛角、玉石材质的杯、碗和它相配；而看到犀牛角、玉石做成的碗和杯，大王就一定不会用它们盛普通的饭菜，而必然要吃牦牛、大象和豹的幼胎那样的珍馐佳肴；吃着这些珍馐，大王就一定不会再穿粗布衣服，在简陋的茅草屋下吃饭，而必然想要穿着华丽的绛罗绸缎、坐在高大壮观的宫殿里用餐。这样一来，君王想要的东西越来越多，而做臣子的一旦满足不了，会受到什么样的责罚呢？我害怕今天就是这一切的开始啊！”

三年之后，果然一切如箕子所言，纣王建成了酒池肉林，每天只顾和美人享乐，大臣稍不顺他的心就用残忍的方法杀掉。他的暴行激起了全天下人的愤怒，很快就遭到了灭亡。

老子曾说：“见小曰明，守柔曰强。”一个管理者善于见微知著，才能称得上真正的高明。就像韩非子所说的那样：“圣人见微以知萌，见端以知末。故见象箸而怖，知天下不足也。”意思是——圣人能以小见大，见到微小的现象就能判断出是什么苗头，从事物的开端就能看到事情的结果，就好像箕子看到纣王使用象牙筷子，知道天下将要灭亡一样。

正所谓“一叶飘零而知秋，一叶勃发而见春”。一个高明的管理者善于从细节着手，从员工的一言一行上发现他们的优点和缺点。而这些细节之处，往往决定了一个人的命运。

约翰·D·洛克菲勒是美国19世纪的三大富翁之一，在美国的工业时代，他曾掌握全美石油制造业95%的实权，被称为“石油大王”。但正是这样一个伟大的企业家，最初接触的工作不是主管，

也不是技术工人，而是在美国的一家石油公司里担任巡视员。他每天的工作就是确认石油罐盖有没有自动焊接好。这种工作非常乏味：只要确保石油罐从输送带传送到旋转台上，然后滴下的焊接剂沿着盖子旋转一圈就行了。没多久，洛克菲勒就觉得厌烦极了。

一天，洛克菲勒对自己说：“这样下去不行，要想有所突破，就必须主动改变现状。”于是，他开始每天聚精会神地观察流水线，慢慢地，他发现了一个神奇的现象：原来罐子旋转一次，焊接剂会固定滴落 39 滴焊接剂。于是他想：“如果能将焊接剂减少一两滴，不就能够节省成本了？”

于是，经过长时间研究，洛克菲勒终于研制出每次只滴 37 滴的焊接机。但是，他发现这种机型焊接出来的石油罐偶尔会漏油。于是他又研制出了“38 滴型”焊接机。公司按照他的图纸生产出“38 滴型”焊接机，效果很理想，大大节省了企业制造成本。主管非常满意洛克菲勒的表现，将他提拔到了新的职位。

只是“一滴”焊接剂，就改变了洛克菲勒的一生，开启了他石油帝国事业的大门。

从另一方面看来，人们面临机遇时往往会不自觉地显示出自己真实的一面，所以一个人成败的关键不在“大”，而在“小”。很多人正是因为忽视细节，才会在激烈的竞争中被淘汰。

小李毕业于国内一所高等学府，是进行电脑程序研发的专业人才。一次，他拿着简历到一家高新科技企业应聘。在面试的过程中，小李凭借着出色的专业实力以及大学期间研发出的科技成果，在众多应聘者中脱颖而出。公司根据他的业务能力，为小李安排了高级电脑程序员的工作，薪水丰厚，并且马上可以转为企业的正式员工。面试结束后，负责招聘的总裁非常高兴，认为这次招到了一

个难得的人才，决定亲自把小李送回家，也顺便深入了解一下这位人才。

一路上，两人交谈了关于电脑程序开发的话题，总裁发现小李确实很有专业能力，小李也觉得这次是个很好的机会，于是便高谈阔论了起来。路上，小李突然觉得自己喉咙中很痒，于是顺手摇开车窗，向路边吐了一口痰。总裁看见这样的举动，脸色突然变得十分难看，一路上再也没有说话，小李就这样不明所以地回到了家。下车后，总裁跟他说了声“再见”后就走了。

第二天，小李来到公司人事部报到，岂料人事部的主管告诉他，“对不起，我们没有接到你的录取通知。还有，总裁让我们通知你不要再来了。”小李非常奇怪，决定要向总裁问个明白。当他在企业门口等待时，碰到了总裁的司机。这位司机语重心长地对他说：“小伙子，你不要再等了，总裁是不会录取你的。虽然作为一个程序开发员，你也许真的很厉害，但一个不讲文明的员工是无法融入我们的企业文化的。”小李听完后非常惭愧，这才知道，原来是随地吐痰的不雅举动，让他失去了这大好的工作机会。

高明的管理者能从细节着手，见一叶而知秋，从而在宏观上保证企业发展良好状态。反之，如果一个管理者不能从细节之中发现问题，那么企业很可能会出现意想不到的问题。

一家公司规定上班时间必须佩戴厂徽，并且把这项规定写进了企业制度：如果发现不戴厂徽，每次罚款20元。最初大家很谨慎，没有一个人不戴厂徽。但渐渐地有个别员工开始不戴了。此时，主管并没有重视，对没有严格执行该规定的人也没有罚款。一个月以后，不戴厂徽的员工由最初的一两个，变成了将近20个。三个月后，一半的员工不佩戴厂徽了。管理层发现了这一问题也没有“令

行禁止”，认为这只是无关全局的小问题。于是，大家对此开始抱着“可有可无”的态度。最后这项规定已经名存实亡，并且让员工以为其他规章制度不过是一纸空文，于是也就没人重视了。

正是管理者对“小处”的放过，才使得公司和主管的威信都受到了损害，并严重影响了公司士气和员工的精神面貌。一旦员工不按制度办事，则企业面临着无处不在的危机。这正是不能“见小”的危害。

西方企业管理领域历来注重细节。20 世纪伟大的建筑师密斯·凡·德罗曾说：“魔鬼在细节之中”。一些知名的国际企业，无不重视细节管理，有时甚至到了让人难以置信的地步。

作为全球餐饮服务业的典范，麦当劳一直以其统一的品质、微笑的服务、舒适的环境以及科学的管理被全球顾客所认可。可以说，在中国，麦当劳公司已经不仅仅是一家快餐连锁店，而是一种美式生活文化和细节管理方式的代表。反观中国的其他快餐企业，却无论如何也无法复制麦当劳的成功。这究竟是什么原因？美国麦当劳的创始人罗·克洛克做出了最好的解答：“连锁店只有标准统一，而且持之以恒的坚持每一个细节都标准化执行，才能保证成功！”

首先，对食品的质量追求完美。面包的直径一定为 7 厘米，如果面包不圆、切口不平则要退给供货商；牛肉食品的品质检查有 40 多项内容，任何一项不合格都不能出售；汉堡包从制作到出炉时间严格控制在 5 秒钟，出炉后超过 10 分钟，一律不准再卖给顾客；与汉堡包一起卖出的可口可乐必须是 4℃，因为这个温度最可口……甚至连柜台的高度都统一为 92 厘米，因为在这个高度大多数顾客掏钱、付账、取食品时最方便。

其次，对于员工的工作和服务精益求精。员工的工作手册上，从着装礼仪到眼神动作，从制作食品到卫生清洁，都事无巨细地规定了员工每一件工作的每一个步骤，比如顾客在柜台边等候的时间不能超过 30 秒以上，因为这是人与人对话时产生焦虑的临界点；收款员一定要与顾客保持眼神的交流并