

王建新 主编

企业家用人谋略

中国国际广播出版社



企业家人谋略

主编 王建新

中国国际广播出版社

企业家 用人谋略

王建新 主编

中国国际广播出版社

责任编辑:李紫林

封面设计:李士英

版式设计:周 迅

书 名	企业家人谋略
主 编	王建新
出 版 行	中国 国际 广 播 出 版 社 (北京复兴门外广播电视部内)
印 刷	文物出版社印刷厂印刷
经 销	新 华 书 店
开 本	787×1092 1/32
字 数	209 千字
印 张	9.75
版 次	1991 年 3 月北京第 1 版
印 次	1991 年 3 月第 1 次印刷
印 数	15000 册
书 号	ISBN 7-80035-832-1/C·41
定 价	4.80 元

顾 问 石景学 孙晓明
朱幼棣 臧耀民
主 编 王建新
副主编 宋倡民 王乐积 王学功
编 委 (以姓氏笔划为序)
于爱玲 王吉洪 李树谦
宋志波 张燕君 柳瑞洪
徐焕友 崔建国 盖树鹤
潘吉虎

序 言

刘功业

用人，是领导者的重要职责。企业家要振兴企业，必须善于用人。企业间的竞争，说到底人才的竞争，而人才竞争的胜负，在很大程度上决定于企业家的才观和用人谋略。

《企业家用人谋略》一书，较为系统全面地对人才的识别、选拔、使用、开发、激励、协调、影响等方面作了深入浅出的论述。作者力图以马克思主义、毛泽东思想为指导，坚持理论与实践统一，挖掘我国古代文化遗产中的优秀用人之道，吸取现代领导科学和管理科学的新成果，借鉴外国先进的管理经验，提高企业家的用人水平，作些大胆的探索，这是非常有意义的举动。

《企业家用人谋略》一书，不仅对广大企业家有一定启发作用，而且对各级各类管理人员都有帮助意义，所以，希望大家读一读。

一九九〇年十月

目 录

一 人 本 篇

1. 一与九千九百九十九
——人才是企业之本 (1)
2. 值得称颂的两位古人
——要有护才之魄 (6)
3. 宰相肚里能撑船
——要大度容人 (12)
4. “企”字是“人”字头
——注意发挥职工的整体效应 (19)

二 识 别 篇

1. 横看成岭侧成峰
——人才面面观 (24)
2. 从管夷吾病榻论相说起
——人才个体结构 (29)
3. 诗家清景在新春
——注意发现潜人才 (35)

4. 设文之体有常,变文之数无方

- 识别人才的原则 (40)

5. 土川与长尾的对话

- 识别人才的方法 (48)

6. 犹太的吻和李莲英的“三绝”

- 警惕口蜜腹剑者 (54)

三 慎 选 篇

1. 同是碳原子

- 着眼于职工群体结构 (60)

2. 剖开顽石方知玉

- 选才五原则 (67)

3. 相马与赛马

- 选才方法种种 (74)

4. 千里马常有而伯乐不常有

- 克服选才中的偏向 (80)

5. 学学“东亚公司”

- 招工须知 (86)

四 活 用 篇

1. 孟尝君逃脱秦国的启示

- 大胆启用各种人才 (93)

2. 垃圾是放错了位置的人才

- 用长避短 (99)

3. 松下幸之助把秘密告诉部属

- 要做到用而不疑 (104)

4. 也说“西邻五子”对号入座
——能、位匹配 (110)
5. 大匠无弃材 船车用不均
——排除用人的种种障碍 (115)

五 开 发 篇

1. 春天撒种 秋天收获
——注重职工教育 (121)
2. 必然的趋势
——企业与学校合作 (127)
3. 当务之急
——不拘一格培育人才 (131)
4. “要我学”和“我要学”
——双重目标一体化 (136)
5. 三顾茅庐
——企业家应注意聚才 (142)

六 激 励 篇

1. 一个发人深思的行为模式
——用人当会激励 (150)
2. 护林防火和毁林纵火
——激励要视实际而定 (155)
3. 麦考密克公司的“减时提薪”术
——激励的种类和技巧 (160)
4. 诸葛亮“造谣”
——语言激励种种 (169)

七 权 力 篇

1. 血型与输血
——分清自己与部下的血型 (175)
2. 他山之石，可以攻玉
——借鉴国外用权方式 (181)
3. 从王伦被火并想到的
——领导者的权力从何而来 (187)
4. 大权独揽，小权分散
——企业家应精于授权 (193)
5. “金鱼缸”与阳虎
——用权中的控己与控他 (200)

八 情 理 篇

1. 说和哭的妙用
——情理交融方感人 (206)
2. 好言一句三冬暖
——正言导人术 (210)
3. 这种干部请你辞职
——对有错误的部下要敢于批评 (217)
4. 感人心者莫先乎情
——要善于用情 (223)

九 赏 罚 篇

1. 周宝的教训
——赏罚要分明 (229)

2. 从“晕轮效应”到“逻辑误差”
 - 考核艺术的运筹 (233)
3. 不以规矩,不成方圆
 - 赏罚要借助于制度 (239)
4. 楚庄王的“绝缨会”
 - 牢记赏罚的目的 (245)

十 协 调 篇

1. “霍桑试验”的启示
 - 人际关系的重要 (251)
2. 厉害经理与和蔼经理
 - 沟通是协调的大杠杆 (256)
3. 少当消防队长和裁判员
 - 掌握协调的主动性 (261)
4. 一个好汉三个帮
 - 处理好与副职的关系 (266)
5. 将相和的故事
 - 理顺党政关系 (271)

十一 立 威 篇

1. 并非古朽的命题
 - 唯贤唯德能服人 (276)
2. 能自治然后可以治人
 - 加强素质修养 (281)
3. 亚漠德的“心理戏剧”
 - 企业家要刚柔相济 (286)

4. 不妨学学“刘备摔孩子”

——要善于提高自身影响力 (291)

●一 人本篇

1. 一与九千九百九十九

——人才是企业之本

美国一家大公司的总电机坏了，引起全厂停电，技术人员费了九牛二虎之力也无济于事，公司只好公开招聘能人来修。一位身材瘦小，罗锅腰的人前来应聘，许多人都瞧不起他。问他几天能修好，他说四天，问他用什么工具，他说只用一把小锤，一支粉笔。白天他围着电机转，这里看看，那里敲敲；晚上就睡在电机旁。到了第三天，人们见他还不拆电机，都怀疑起来，纷纷问他什么时候动手修，他坦然地说：“请放心，明天上午。”第四天上午，他让人们搬梯子来，他上到电机上，用粉笔在一个地方划了一个大圆圈说：“此处烧坏电圈十六圈。”技术人员拆开一看，果然如此，电机很快修好了。他要酬金一万美元，有人说：“你只划了一个圆圈，怎么值一万美元？”他说：“我划一个圈只需一美元，但是要知道这圆圈往哪里划，却需要九千九百九十九美元。”于是公司照付了一万美元。

上述事例至少给人两点启示：其一，人的能力、技术、知识等方面确实存在差别，一些杰出的、优秀的人物与一般人的差

别更大一些。在一个企业内,几百乃至几万职工相比较,他们各方面的差别是很明显的,不承认差别是不对的。其二,在企业的经营生产活动中,依靠全体职工和发挥少数优秀人才的作用是相辅相成的。在某种意义上讲,优秀人物的作用更关键一些,影响力更显著一些,因而应该特别重视那些能力较大的特别人物。如同上述那个事例,划一个圆圈,一般的职工都会划,但把圆圈划在准确的位置上,却是一般职工做不到的。

在企业的建立、发展过程中,大量事例有力证明,人才是企业兴衰的关键。在国际上,一些著名的大企业之所以长盛不衰,其中最主要的原因就是注重人才。“三星”财团是“亚洲四小龙”之一的南朝鲜的最大财团,该财团已故董事长李秉喆的信条是,人才比资金和技术更重要。他以各种优惠的条件,把大批优秀人才聚集到“三星”麾下,1957年他提出了以公开考试竞争录用职工的制度,而且这一制度对于他的儿子也不例外,他的长子、次子均因考试和面谈不及格而名落孙山。现实中企业因得几个人甚至一个人而兴盛的例子是多不胜举的,闻名世界的西德大众汽车公司1974年由于经营不善,企业濒临破产。1975年董事会从莱因钢厂请来了施米克尔担任总经理,第二年该公司就盈利十亿马克。

在我国企业改革洪流中,一大批企业家应运而生,有的使濒临倒闭破产的企业起死回生;有的使衰老的企业焕发生机;有的使前进中的企业加快步伐。河北省石家庄造纸厂的马胜利,1984年竞争承包后任厂长,采取一连串有力措施,使亏损的造纸厂当年就实现利润七十万元,以后每年的利润都以较大的幅度增长。1990年7月,又与苏联签订合同,在西伯利亚合建一个现代化造纸厂。曾被新闻界称为:“关广梅现象”的本

溪市蔬菜公司的关广梅，从1985年4月到1987年1月连续租赁三十八家商店，组建了全国第一个租赁集团——本溪市东明商业集团，集团的总销货额和总利润额分别占本溪市商业系统副食品商店总销货额和总利润的三分之一和三分之一。

得人才者兴盛，失人才者衰亡，一个企业如此，一个国家也如此。我国历史上的“楚汉相争”，在前期项羽比刘邦在各方面均占优势。项羽出身贵族，刘邦出身低微，这在讲门第、重出身的封建社会无疑是一大优势，项羽勇武过人，他率领的起义军在巨鹿之战中，消灭秦军的主力，成为起义军中最强大的一支力量。但是，项羽不注重人才，韩信、陈平皆背楚归汉，甚至最后连亚父范增也离他而去，他成了一个孤家寡人。刘邦重视人才，他不但把自己手下的旧友、同事培养成能征善战的将军，还吸引、团结了来自敌对营垒的许多优秀人物，他周围聚集了运筹帷幄的张良，善于理财管物的萧何，领兵“多多益善”的韩信，“七出奇谋”的陈平，英武忠贞的樊哙，老成持重的周勃等一大批杰出人才，在与项羽相争中逐渐由弱变强，最后终于击败项羽建立西汉王朝。

十五世纪的意大利成为欧洲的文化中心，中世纪文艺复兴的摇篮，就是因为它出了以文化巨人但丁，大画家达·芬奇，大科学家伽利略、布鲁诺等一大群灿烂的群星。科学巨匠牛顿、波义耳、洛克、培根、弗兰西斯和文化巨人莎士比亚等一大批杰出人物的出现，使十七世纪英国的科学技术和文化成就在当时的世界上首屈一指。十八世纪由于拿破仑、孟德斯鸠、伏尔泰、卢梭、巴尔扎克等数量众多的杰出人才涌现在法国，才使法国的军事、政治、思想、文化达到鼎盛时期。

一位企业家要办好企业,光靠自身的能力和努力是不行的,必须在自己的周围聚拢起一批人才,并充分发挥他们的作用。以管理而论,现代企业一般说来都具有一定的规模,少则几百人,多则几万人,甚至几十万人,分工精细,事务繁杂,头绪众多,不是那种古老的家庭作坊,或是现代微型的“夫妻店”等管理方式所能适应的,它必须由精明强干的人组成不同层次的管理层。从技术上说,现代科学技术的发展日新月异,不但新工艺、新技术、新设备不断运用于生产,而且要不断围绕开发新产品组织人员协作攻关,在这些技术活动中,往往出现多学科、多技术交叉,因此要求企业应具备各种各样的科学人才。在经营方面也是如此,市场上生产出售同类产品的厂家很多,竞争激烈,在产品质量、价格相同的情况下,全凭营销策略的正确和营销手段的灵活,这就要求营销人员要高人一筹。因此,一位有战略眼光的企业家,总是把人才看得高于一切。企业要生存要发展,设备、资金固然重要,但更重要的是人才,设备、资金是需要人去掌握,去使用的。人才是企业最重要的资源和最有力的竞争资本。已故的美国钢铁大王卡内基曾经说过:“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去,但是只要保留我的组织人员,四年以后,我将仍是一个钢铁大王。”福建省浦城县供销社主任祖五经常念的“五本经”之一就是“选才经”,他上任伊始就认识到,要管理好十六个基层社、两千多名职工,非要一个好汉三人帮不可,他大胆地打破用人界限,把那些有本事的集体工、临时工升上来,把没本事的正牌国家干部调下去。由于祖五经常念“五本经”,他所领导的供销社生机勃勃,1988年该社所属的贸易中心的工业品销售额突破了一千万元大关,成为福建省供销社经营工业品的第一大户。1989

年在市场疲软的大气候下，全区供销社一至九月实现利润103.43万元，而该社就占了44.8万元。在我国，绝大多数的企业家改变了过去那种只注重体力、数量，片面强调人多力量大，人多好办事的旧观念，树立了重视智力、重视质量，尊重知识、尊重人才的新观念。美国当年的国防部长曾说，一个钱学森胜过五个师；人们平时也常说，千军易得，一将难求。这些都是说人才的可贵，人才的难得。

第二次世界大战接近尾声时，一支由美国科学家和技术专家组成的名叫阿尔索斯突击队的特种部队，尾随美国军队进入欧洲各战败国，这些专家和教授置个人安危于不顾，对丢在面前的成箱的金银财宝不屑一顾，奋力保护战败国的科技人才不受伤害，并采取一切手段防止他们逃亡和自杀。这支特种部队把许多国家的著名科学家“抢”到美国，其中包括蜚声全球的原子专家哈恩和火箭专家冯·布劳恩等。这些人才为美国带来了无法估量的好处，促进了美国科技、经济和社会的高速发展。如同美国在西欧各国“抢”人才一样，山东省宁阳化工厂厂长陈永天也在大肆“抢掠”大学生。他明文规定，凡为工厂引荐一名中专生、大学生或助理工程师，工程师，分别给予二百元、三百元和四百元的酬谢。1989年，他接受了十一名大学生，后来又花一万七千元，从淄博“买”进一个，从泰安一家嫌大学生“多”的企业“拣”来一个。1990年在山东省大学生分配会上，该厂一张口就要九十个大学生。企业家们，人才能为你的企业增姿添色，人才能为你的企业插上腾飞的翅膀，真心实意地注重人才吧！