

华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

管理故事会

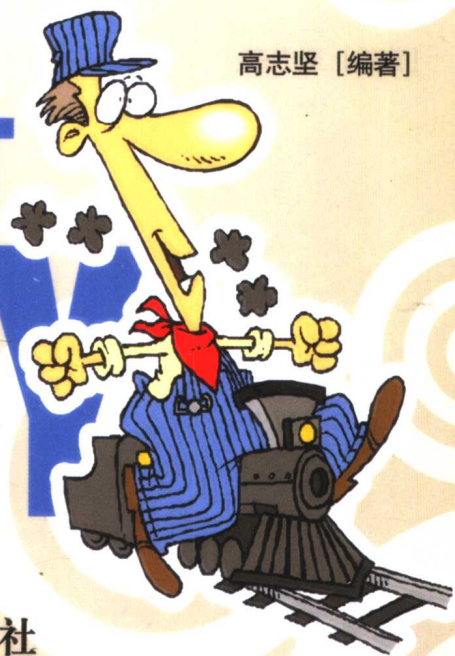
Management story

领略故事之妙 顿悟管理之道

管理故事会，以说故事的方式轻轻松松谈管理

高志坚 [编著]

MANAGEMENT STORY



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策
管理丛书

管理故事会

高志坚 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

管理故事会 / 高志坚编著. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 9

ISBN 978-7-115-16478-0

I. 管… II. 高… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 096518 号

内 容 提 要

这个世界并不缺少规律, 而是缺少发现。企业管理的规律往往隐藏在我们的实践中, 是人类从过往经历中挖掘、整理出来的。

本书从管理的实际出发, 针对各种管理课题, 以故事的形式, 讲出管理中蕴涵的大道理, 是集卓越的管理方法、管理智慧和管理策略于一体的管理故事汇集。

本书适合各类商务人士, 以及对管理领域感兴趣的读者阅读。读者会从中受到很多有益的启迪。

管理故事会

◆ 编 著 高志坚

责任编辑 刘 依

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 17.5

2007 年 9 月第 1 版

字数: 200 千字

2007 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-16478-0/F

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前言

管理故事会，以说故事的方式轻轻松松谈管理。当你开始讲故事时，你会发现，周围的目光都会向你这里聚焦。

故事能如此吸引人，那么，把讲故事这种方式运用到企业管理中会是怎样呢？现在，全球都崇尚用“讲故事”这个喜闻乐见的方式来传播管理理念。有专家建议，企业应该用讲故事的方式来进行内部的沟通，传递最高领导的决策思想；有人甚至把讲故事的能力作为一个人领导力的评定指标。

成功的管理者是会讲故事的人。上汽集团总裁胡茂元喜欢讲故事，他在不同场合、针对不同问题讲述不同的管理故事，就构成了一部汽车业“工作哲理大典”；海尔集团董事长张瑞敏也是个讲故事的高手，他常常以讲故事的方式来点拨部下；联想集团董事长柳传志也会讲故事，他凭借自己讲故事的能力征服了很多，为联想赢得了无数的机会。

仔细想想，其实商学院的学习也是一场“故事会”。因为他们将大量的时间都用于案例分析上，而案例说白了也就是一个个故事，有时间、地点，也有人物、情节。

我们经常听到这样一句话：“这个世界并不缺少规律，而是缺少发现。”企业管理的规律往往隐藏在我们的实践中，现在被广泛接受的管理理论，都是人类从过往经历中挖掘、整理出来的。其中，故事发挥了强大作用。

本书避开了以往管理类书籍的那种教科书式的讲解，不谈深奥的理论，以轻松的故事为主。这些小故事，读起来简单、生动、活泼，富有情趣，却又发人深省。每个小故事中都包含着大道理，能让你在轻松愉快的阅读中，学习到丰富的管理知识，感受到管理的快乐，并从中领悟到管理的真谛和奥秘。



目 录

第一章 卓越用人管人之道 / 1

1. 人才是无价之宝 / 1
2. 跪请人才 / 2
3. 捕鼠又吃鸡的猫 / 2
4. 为人才买公司 / 3
5. 佛祖的用人智慧 / 4
6. 我和你的区别 / 5
7. 以真诚征服下属 / 6
8. 麦当劳不用“靓女” / 7
9. 你们就是本公司所需要的员工 / 8
10. 我们永远在雇人 / 8
11. 不要一味盯着部属的短处 / 9
12. 同样的错误不要再犯 / 10
13. 用人之短 / 11
14. 录用拦路的强盗 / 12
15. 用人务必保持公正 / 13
16. 不拉马的士兵 / 14
17. 让合适的人做合适的事 / 15
18. 八折理论 / 15
19. 大力士出兵 / 17
20. 动物园里的骆驼 / 18
21. 学生的疑惑 / 19
22. 伯乐相马 / 19
23. 留住最优秀的草 / 21
24. 小和尚敲钟 / 22
25. 先有蛋，还是先有鸡 / 23
26. 最好的方法 / 24

第二章 留住有用的人才 / 25

27. 大胆起用对手的下属 / 25
28. 重视发怒的员工 / 26
29. 一定要留住韦尔奇 / 27
30. 野羊的选择 / 28
31. 且慢下手 / 29
32. 钓螃蟹 / 30
33. 留住羊靠的不是绳子 / 30

第三章 员工培训是最好的投资 / 32

34. “水涨船高”的培养方式 / 32
35. 粘知了 / 33
36. 士别三日看吕蒙 / 33
37. 纪昌学箭 / 35
38. 磨刀不误砍柴工 / 36
39. 聪明的山雀 / 36
40. 突破自己的极限 / 37

第四章 倡导以人为本的情感管理 / 39

41. 因为养蜂 / 39
42. 老板又在搞什么小把戏 / 40
43. 刘备摔子 / 41
44. 一块雨披 / 42
45. 开锁比赛 / 42
46. 小和尚赶骡子 / 43
47. 鸬鹚罢工 / 44
48. 柔软能胜刚强 / 45



49. 天气果真不冷吗/ 47
50. 万万没想到/ 47
51. 扎在泥水中的帅帐/ 49
52. 别让下属产生错觉/ 49
53. 抓住员工的心/ 50
54. 你真的找到最好的医生了/ 51
55. 在飞机机身上刻上员工的名字/ 52
56. 被“回声”打败/ 52
57. 买菜的比喻/ 53
58. “他不是我”/ 54
59. 热爱自己的员工/ 55

第五章 沟通是管理的浓缩/ 57

60. 各位认识我吗/ 57
61. 讲故事沟通/ 58
62. 墨子为什么责骂得意门生/ 58
63. 相互误会的猫与狗/ 59
64. 曹操误杀吕伯奢/ 60
65. 通天塔为什么建不成/ 61
66. 小岳柱提意见/ 61
67. 主持人和小孩子/ 62
68. 小公务员之死/ 63
69. 母亲的半封信/ 64
70. 阿维安卡 51 航班的悲剧/ 64
71. 培洛的走动式进餐/ 65
72. 毫无保留地发表意见/ 66

第六章 灵活有效地激励员工/ 68

73. 宝贵的“金香蕉”奖/ 68
74. 一日厂长制/ 69
75. 拍拍手，鸭子就有两条腿/ 69
76. 你派出的兵还真棒/ 70
77. 给糖哲学/ 71

78. 飞出的木片/ 72
79. 对应募的奴隶同样论功行赏/ 73
80. 卡特不会失业的/ 74
81. 请将不如激将/ 75
82. 重奖有功之臣/ 76
83. 用赞美来激励自己的将领/ 76
84. 分享成功/ 77
85. 不，我才是斯巴达克斯/ 78
86. 在良性竞争中实现激励/ 79
87. 巧用“高帽子”/ 79
88. 给员工意外的惊喜/ 80
89. 想多活些年头的亿万富翁/ 81

90. 拿破仑开枪救人/ 82
91. 那是你自己的油田/ 83
92. 别碰我的棋子/ 84
93. 摘葡萄/ 85
94. 不要把“奖品”轻易授人/ 87
95. 红烧肉的魅力/ 87
96. 富翁的善心/ 88
97. 斥责也是一种激励/ 89

第七章 崇尚团队合作精神/ 91

98. 经销商的感谢信/ 91
99. 一根筷子容易被折断/ 91
100. 大雁南飞的启示/ 92
101. 天堂和地狱/ 93
102. 对付狼/ 94
103. 庙里的三个和尚/ 96
104. 野狗猎捕斑马/ 97
105. 奇妙的石头汤/ 97
106. “合在一起”的优势/ 98
107. 海豚的智慧/ 99
108. 合理搭配人才结构/ 100



109. 巧妙地化解成员之间的冲突/ 101

110. 给对手的瓜秧浇水/ 102

111. 不轻饶制造内江者/ 102

112. 水至清则无鱼/ 103

113. 1℃的温暖/ 104

第⑧章 掌握授权之道/ 106

114. 诸葛亮为何失败/ 106

115. 子贱放权/ 107

116. 富翁的长屋檐/ 107

117. 员工没有办法做得像我一样好/ 108

118. 鹦鹉的价值/ 109

119. 善于授权的黄鼠狼/ 110

120. 既给职又给权/ 110

121. 管理的“维生素”/ 111

122. 马和骑师/ 112

123. 留个缺口给他人/ 113

124. 超脱的董事长/ 114

125. 口红的颜色/ 115

126. 不要授权给“猴子”/ 116

127. 让员工有发展的空间/ 117

第⑨章 赢在领导力/ 118

128. 柳传志罚站/ 118

129. 总裁降薪/ 119

130. 领导者的个人魅力/ 119

131. 处分的目的在于教育，而不在于惩罚/ 120

132. 推功揽过、扬人之长、责己之咎/ 121

133. 华盛顿帮忙/ 122

134. 说到就要做到/ 123

135. 手捧空花盆的孩子/ 124

136. 失信的企业家/ 125

137. 与全军将士的约定/ 126

138. “以贱为本”/ 127

139. 洛克菲勒的沉默/ 127

140. 权力就是责任/ 128

141. 尽量保全下属的面子/ 129

142. 提升自身的道德品质/ 130

143. 信心最重要/ 131

144. 一切责任在我/ 131

145. 黄帝迷路/ 132

146. 齐景公射箭/ 133

147. 乐观的拿破仑/ 134

148. 误机的老人们/ 134

149. 拿了钱就给我滚/ 135

150. 高处不胜寒/ 136

151. 楚王断带/ 136

152. 秦穆公认错/ 137

153. 可口可乐与水/ 138

第⑩章 提升企业执行力/ 140

154. 谁去挂铃铛/ 140

155. 偷鸡者/ 141

156. 做任何事情都要讲规则/ 141

157. 惩罚“小的过错”/ 142

158. 将军杀马/ 143

159. 浪费的打印纸/ 144

160. 撼山易，撼岳家军难/ 145

161. 诸葛亮挥泪斩马谡/ 146

162. 他讲得对，快把识别牌换了/ 146

163. 好制度胜过一切/ 147

164. 孙武练兵/ 148

165. 有好的策略，还要有好的执行力/ 149

166. 决堤一定修堤吗/ 150



第十一章 成功进行决策/ 152

- 167. 下雨就要打伞/ 152
- 168. 如何让石头在水上漂起来/ 153
- 169. 小麻雀之死/ 153
- 170. 当机立断/ 154
- 171. 训练官兵打败仗/ 155
- 172. 孔子不认“真”/ 156
- 173. 大雁怎么吃/ 157
- 174. 绝不丢掉“金利来品位高”的牌子 / 157
- 175. 金子与大蒜/ 158
- 176. 饿死在草堆旁的毛驴/ 159
- 177. 有效预测是英明决策的前提/ 160
- 178. 成功在于行动/ 160
- 179. 经验决策远远不够/ 161
- 180. 垃圾的作用/ 162
- 181. 一只手表知道准确的时间/ 163
- 182. 林肯“独断”/ 164
- 183. 杀鸡取卵/ 165
- 184. 买梯子的哲理/ 165
- 185. 放长线钓大鱼/ 167

第十二章 质量是企业的生命/ 169

- 186. 把 76 台不合格冰箱全部砸掉/ 169
- 187. 流水线终端上的“特殊工人”/ 170
- 188. 阿吉里斯的脚后跟/ 171
- 189. 让市场这只无形的大手来检验/ 172
- 190. 懒燕子垒窝/ 172
- 191. “零缺陷”的妙方/ 173
- 192. 画的价值/ 174
- 193. 过硬的质量来自过硬的质量管理/ 175
- 194. 失败产品博物馆/ 176

195. 扁鹊自责/ 176

196. 古城砖上的人名/ 177

第十三章 企业生存的最大武器就是竞争/ 179

- 197. 老鹰喂食/ 179
- 198. 鹬蚌相争/ 179
- 199. 猎豹和羚羊的家教/ 180
- 200. 感谢对手/ 181
- 201. 10 年只做一件事/ 182
- 202. 慷慨的农夫/ 182
- 203. 不发明, 只改进/ 183
- 204. 不争而争, 不战而胜/ 184
- 205. 明辨时势/ 185
- 206. 市场变我也变/ 186
- 207. 小鱼的活法/ 187
- 208. 把对手扶起来/ 187
- 209. 偷不去的东西/ 188
- 210. 向你的对手敬酒/ 189
- 211. 只差 3℃/ 190
- 212. 有效阻止潜在竞争对手的进入/ 191

第十四章 找到解决问题的途径和办法/ 192

- 213. 开车遇阻的小伙子/ 192
- 214. 汽车“过敏”/ 192
- 215. 状告足球/ 193
- 216. 巨大的石头/ 194
- 217. 关不住的袋鼠/ 195
- 218. 一生中最有价值的一课/ 196
- 219. 蜘蛛编网/ 197
- 220. 董事长在厕所里的思考/ 197
- 221. 促销品管理妙方/ 198



222. 丞相问牛喘/ 199

223. 膨胀 / 200

224. 鞋子中的沙子 / 201

225. 找问题, 问5次“为什么” / 202

226. 好猎者 / 203

227. 变罚为奖/ 203

228. 巴顿将军的果敢/ 204

第十第五章 打开创新之门/ 205

229. 把电梯装在室外/ 205

230. 小标签里看创新/ 206

231. 让每个人都买得起车/ 206

232. “拍立得”相机的诞生/ 207

233. 不敢吃香蕉的猴子/ 208

234. 小象的锁链/ 209

235. 蜜蜂与苍蝇的不同命运/ 210

236. 世界地图的拼法/ 211

237. 反过来想想 / 212

238. 只做风的生意/ 212

239. 创新不能偏离了市场需求方向/ 213

240. 方形西瓜的诞生 / 214

241. 如何杜绝切掉手指的悲剧/ 215

242. 一场出乎意料的比赛/ 215

第十六章 有效实现目标管理/ 217

243. 明确目标的重要性/ 217

244. 为自己设定一个可以追逐的目标/ 218

245. 寻牛的仆人 / 219

246. 捉火鸡的故事/ 219

247. 鹰的目标/ 220

248. 夺取世界冠军之谜/ 221

249. 给企业一座前进中的灯塔/ 222

250. 把目标定得稍微远一点 / 223

第十七章 关注成本, 励行节约/ 224

251. 挤火车上班的亿万富翁/ 224

252. 那可不是个好主意/ 225

253. 扣5美元薪水的妙处/ 226

254. 用粗瓷碗盛咖啡/ 227

255. 从节约每分钱做起/ 228

256. 飞机只有在天上才能赚钱/ 228

第十八章 精益求精的细节管理/ 230

257. 你究竟教给日本人什么“秘诀” / 230

258. 每桶4美元/ 231

259. 让客户随时掌握包裹的位置/ 231

260. 靠8毫钱的利润空间迅速壮大/ 232

261. 每个部门、每个员工都直接对市场负责/ 233

262. 用数据说话/ 234

263. 把每一件事都做细、做透/ 235

264. 注重细节, 就能发现问题的真正所在 / 236

265. 不同的结果/ 237

266. 安全管理必须要“小题大作” / 238

第十九章 现代企业离不开危机管理/ 240

267. 可口可乐里面的别针/ 240

268. 在危机的时候反而减薪加薪/ 241

269. 未雨绸缪避灾祸/ 242

270. 驴子之死/ 243

271. 最危险的时候/ 244

272. 杞人忧天/ 244

273. 没有危机感是最大的危机/ 245



274. 脑筋急转弯 / 246
275. 主动“亮丑” / 247
- 第(二)(十)章 打好营销这张牌 / 248**

276. 多走两米，拉近与市场的距离 / 248
277. 左撇子专用商店 / 248
278. “皇冠牌”也不例外 / 249
279. 只登个大问号的广告 / 250
280. 被一杯茶水“收买” / 250
281. 驯服“带头牛” / 251
282. 宝洁公司的尿布 / 252
283. 日本的觅宝乐园 / 253
284. 只有一名乘客的航班 / 254
285. 找马 / 255
286. 与众不同的豆浆店 / 255
287. 傻到极处是精明 / 256
288. “阿凡提”的战术 / 257
289. 焚庐灭鼠 / 258
290. 怪异的广告 / 259
291. 根本没有那么多问题 / 259
292. “出差报告”反馈管理法 / 260
293. 善于寻找“卖点” / 261
294. 一“令”不能制“二虎” / 262
295. 张瑞敏的“买卖观” / 262
296. 废纸篓里的秘密 / 263



第一章 卓越用人管人之道

1. 人才是无价之宝

战国时期，齐威王、魏惠王一起出游打猎，偶然谈起国宝来。魏惠王问齐王：“齐国有国宝吗？”

齐王答道：“没有。”

魏王说：“我们魏国小国，尚且有直径一寸，能照耀前后 12 辆车的大珠 10 颗，怎么齐作为一堂堂大国竟没有一件宝贝呢？”

齐王回答：“我们衡量宝贝的标准与大王不一样。我有一名官吏叫檀子，让他镇守南城，楚国因此不敢来犯，泗水北面 12 个诸侯都来朝贺；我有一名官吏叫黔子，让他镇守高塘，赵国人因此不敢来河东打鱼；我有一名官吏叫黔夫，让他镇守徐州，燕人因此在北门祀神，赵人在西门祀神，搬迁到我们齐国的老百姓就有 7 000 多家；我有一名官吏叫种首，让他防范盗贼，因此道不拾遗。这四位官吏光华万里，岂止照耀 12 辆车呢？”

魏王听了羞愧不已。魏王以明珠为奇，而齐王却以人为宝。

管理启示

对一个国家或企业来说，人才是无价之宝，是最宝贵的资产。

当代企业管理是以人为中心的管理，因为人是知识、信息、技术等资源的载体。人才是企业最宝贵的资源。

企业的人力资产，尽管没有在资产负债表上显示出来，但它们是同公司其他资产（如技术、资金、原材料等）同样重要的财富。在其他资源相同的情况下，正是因为拥有独具创造性和主动精神的管理人员以及勤奋向上的员工，才促成了企业的成功。



2. 跪请人才

我国台湾钢铁大王赵耀东网罗财经奇才陈世昌的经过为世人称道。赵耀东邀请陈世昌担任其下属公司中钢的财务顾问，但被陈世昌婉言拒绝了。赵耀东知道陈世昌理财的本领十分高超，非请之不可。

在一请二请不奏效的情况下，赵耀东就干脆跪在了这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。

赵耀东说：“你若不答应，我就不起来。”

陈世昌说：“何必强我所难。”

如此对跪了整整 15 分钟，这两位均已年近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌终于被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说：“办中钢这样大的事业，最要紧的是选对人才。”

赵耀东求才的故事，在企业界被传为美谈。



精诚所至，金石为开。对待人才，贵在“精诚”，也难在“精诚”。刘玄德三顾茅庐请孔明，凭的是诚。人才竞争，说到底是人心的竞争。人是有感情的，谁能真正赢得人才的心，谁就能招来人才、留住人才！

3. 捕鼠又吃鸡的猫

一个越国人为了捕鼠，特地找来一只擅于捕老鼠的猫。这只猫既擅于捕鼠，也喜欢吃鸡，结果越国人家中的老鼠被捕光了，但鸡也所剩无几。他的儿子想把这只吃鸡的猫弄走，做父亲的却说：“祸害我们家的是老鼠而不是鸡，老鼠偷我们的食物、咬坏我们的衣物、挖穿我们的墙壁、损害我们的家具，不除掉它们我们必将挨饿受冻，所以必须除掉它们！没有鸡大不了不吃罢了，离挨饿受冻还远着呢！”





金无足赤。领导者对人才不可苛求完美，任何人都难免有些小毛病，只要无伤大雅，何必过分计较呢？最重要的是能够发现他最大的优点，能够为企业带来怎样的利益。比如，美国有个著名的发明家洛特纳，虽然酗酒成性，但是福特公司还是诚恳邀请其去公司工作，最后，此人为福特公司的发展立下了汗马功劳。

现代管理学主张对人实行功能分析：“能”，是指一个人能力的强弱、长处短处的综合；“功”，是指这些能力是否可转化为工作成果。分析结果表明：宁可使用有缺点的能人，也不用没有缺点的平庸的“完人”。

4. 为人才买公司

福特汽车公司是世界上一家大名鼎鼎的公司，该公司有个显著特点，就是非常器重人才。

一次，公司有一台电机坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好，只好另请高明。这个人叫思坦因曼思，原是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小工厂的老板因看重了他的才能才雇用了他。

福特公司把他请来后，他在电机旁听了听，之后要了一架梯子，一会儿爬上去，一会儿爬下来，最后在电机的一个部位用粉笔画了一道线，写上几个字：“这儿的线圈多了16圈。”果然，把这16圈线圈一去掉，电机马上运转正常了。

因此，亨利·福特对这个人非常欣赏，一定要请他到福特公司来工作。

但思坦因曼思却说：“我所在的公司对我很好，我不能见利忘义，跳槽到福特公司来。”

福特马上说：“我把你供职的公司买过来，这样你就可以来工作了。”

福特为了得到一个人才，竟不惜买下一个公司。



正所谓“千军易得，一将难求”。福特求才若渴的举动让人不难理解，因为市场竞争归根到底就是人才竞争，设备需要人才去操作，产品需要人才去开发，市场需要人才去开拓，人才就意味着高效率、高效益，意味着企业的兴旺发达。没有人才，即使硬件再好、设备再先进，企业也难以支撑长久。

反观我们一些企业对待人才的态度则令人忧虑。这些企业往往只有在遇到很大困难、火烧眉毛时才会想到人才，平时则把人才晾到一边，该享受的待遇不能享受，该得到的利益不能得到。在工作上，这些企业也不积极创造条件，甚至故意刁难，使人才伤透了心，纷纷流走；即使留下来，也只是“做一天和尚撞一天钟”。这不仅仅是人才个人的悲哀，更是企业之不幸。

5. 佛祖的用人智慧

去过寺庙的人都知道，一进庙门，首先是弥勒佛，笑脸迎客；而在他的北面，则是黑口黑脸的韦陀。相传在很久以前，他们并不在同一个庙里，而是分别掌管不同的庙。

弥勒佛热情快乐，所以来祭拜的人非常多，但他什么都不在乎，经常丢三拉四，没有好好地管理账务，所以依然入不敷出；而韦陀虽然管账是一把好手，但他成天阴沉着脸，太过严肃，搞得祭拜的人越来越少，最后香火稀疏。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题，就将他们俩放在同一个庙里，由弥勒佛负责公关，笑迎八方客；而韦陀铁面无私，锱铢必较，则让他负责财务，严格把关。在两人的分工合作中，庙里一派欣欣向荣的景象。

现实中不乏弥勒佛般热情、有亲和力的人，也不乏韦陀佛般严肃、一丝不苟的人，但如佛祖般智慧的管理者却是少之又少。

在企业里，每个人都是人才，关键是如何使用。只要做到适才适用，善用其长，力避其短，才能发挥出人的最大潜力，才能创造出惊人的成就。

管理的最高境界就是让合适的人做合适的事。人各有所长，各有所短，人无完人，这是人所共知的。如何发现人的长处，从而发挥人的长处，避免其短处，做到知人善任，这是一门管理艺术，能够充分显示管理者的管理能力。

6. 我和你的区别

市场上有两位手艺人，一位是泥匠，一位是石匠。每到赶集的时候，泥匠和石匠都会带着自己的作品去卖。泥匠的作品很多，总是占很大一个摊位；而石匠的作品就相对较少。泥匠的作品比较便宜，所以，一次能卖出很多；而石匠的作品比较贵，一天卖出很少。

一天，泥匠对石匠说：“石匠，你的东西虽然贵，但是每天也卖不出几个呀。你看我，东西虽然便宜，但是我能卖出很多。我有一个窍门，因为我的作品基本上都是一样的，所以，我就先做一个模子，一扣就扣出一个，非常省力气。”

石匠说：“是，但我们的作品是不一样的。你用的泥巴是可以用模子来做；而我的材料是石头，石头是不可以用模子的。非但不能用模型，而且还要根据每块石头的特点来制作作品。所以，我的作品每次都不一样。这也就是我和你的区别吧。”



泥匠和石匠虽然都是卖自己的作品，但他们的材料却不一样，所以，工作方式自然也就不一样了。管理学的理论告诉我们：企业要因事设岗，千万不要因人设岗。但在管理实践中，很多企业都是采用因人设岗的原则，并且取得了成功。这是为什么呢？石匠和泥匠的故事能给我们以启迪。

石匠和泥匠所使用的材料不同，泥巴的资源比较丰富；而石头虽然也很多，但是真正可用的却并不多，石匠要根据每块石头的特点来进行雕琢。石匠和泥匠的工作方式是完全不同的。泥匠可以将通用的产品做成模子，可以批量生产；而石头却无法用模子批量生产。

企业用人也是同样的道理。比如，企业所需的高层管理人员，就属于稀缺资源，企业能够找到完全适合自己的人才是非常困难的，很多企业都无法从人才市场上招聘到合适的管理者来担当某个重要岗位。对于普通岗位来说，可选择的余地就大多了，采取因事设岗、因岗择人都可以。



对于企业来说，不要片面地强调因事设岗，尤其是高层管理岗位，片面强调因事设岗会脱离大多数中国企业的实际情况。在设立岗位的时候，尤其是高层管理岗位的时候，不但需要考虑企业的需求情况，还需要考虑人才市场的供给情况，这对于实力不强的中小公司更应如此。不要片面地理解理论，只有将理论与实际情况相结合，才能找到一条真正适合企业的发展之路。

7. 以真诚征服下属

一天晚上，美国一家汽车轮胎公司的经理菲利浦通信步走进一家酒吧，看到一个喝得烂醉的年轻人摇摇晃晃地从里面走出来。酒店老板自言自语地抱怨说：“搞发明真是害死人了。”

“搞发明怎么能害死人呢？”菲利浦通过询问，明白了事情的原委。这个喝得烂醉的年轻人叫罗唐纳，搞了个新式橡胶轮胎的发明，拿着专利证书找到橡胶巨子史道夫，希望他能购买这项技术。没想到史道夫轻蔑地把专利证书随手扔在地上，还说他是骗子，审查专利的都是外行。这极大地刺伤了罗唐纳的自尊心，发誓以后再也不搞发明了，并常常借酒浇愁。菲利浦通很为这位年轻人感到难过，决心去拜访一下他。

第二天，菲利浦通去拜访罗唐纳，见面后微笑着说：“你就是罗唐纳吧？我今天特意来拜访你。”

正在干活的罗唐纳眼中露出警惕的目光，淡淡地说：“我跟阁下从来不认识，你找我什么事？”

“想跟你谈谈你的那个发明。”菲利浦通说。

一听“发明”二字，罗唐纳的火就上来了：“我没什么发明，你认错人了。”

“是酒吧老板告诉我的。”

“你认错人了。没有就没有，你少跟我啰嗦！”罗唐纳气呼呼地走开了。

菲利浦通想，一个有才能的人辛辛苦苦搞了个发明，却被说成是骗子，心里有气是十分自然的。于是第三天又去罗唐纳家找他，不想罗唐纳不在家。菲利浦通整整等了一天，他又累又饿，几乎支持不住了，但求贤若渴的心情支撑着他坚持等下去。终于，罗唐纳回来了，菲利浦通喜出望外，正要迎上去，突然眼前一阵恍惚，罗唐纳赶紧把他扶住。



“你哪里不舒服？”罗唐纳的声音带几分歉意。“没什么，我已经等你一整天了，罗唐纳先生。”罗唐纳被感动了。之后，他们俩谈了很久。菲利斯通很庆幸自己结识了这么一位有才华的人才，罗唐纳也有感于菲利斯通的诚意和慧眼，他们交上了朋友。菲利斯通按照罗唐纳的发明，制成了储气量很大而且不易脱落的橡胶轮胎，这种产品一打进市场，就立刻成了抢手货。罗唐纳的专利，成为菲利斯通事业的推动力，促使其公司迅速发展，最后成为美国最大的轮胎公司。



吸引人才的方法有很多，但始终都摆脱不了一个“诚”字，要以诚待人。这个“诚”可体现在诸多方面，例如对自己孜孜以求的人才要保持耐心，始终不愠不火，恭敬有礼，相信总有一天他会被你感动的。

“诚到深处情自现，不见诚字不见情。”所以，要做一个出色的领导者，只有诚恳待人、宽于待人，才会获得事业上的好伙伴、前进路上的好帮手。

8. 麦当劳不用“靓女”

美国麦当劳是当今世界规模最大的餐饮集团，它的成功，在很大程度上取决于它的用人之道。

当今的服务行业对雇员的外表条件特别讲究，尤其对女性，更要求其容貌出众。而享誉全球的麦当劳在用人时却强调“心理素质良好，勇于面对困难，渴望个人成长”。两种用人观一目了然，前者关注的是表象东西即相貌身材，后者则注重实质的东西即员工的精神状态。

麦当劳的成功宝典就是不用“靓女”。稍微留意，人们就可以看到，麦当劳快餐店的员工们大多相貌平平，高矮不一，这一切看上去似乎不太和谐。但麦当劳在另一方面却要员工们绝对和谐，即在上班时必须突出企业风貌：统一着装、吃苦耐劳、勤奋上进，因为这些条件远比那些漂亮脸蛋更重要。麦当劳不用“靓女”，实际上是不刻意拒绝“丑人”。脸蛋是天生的，工作态度则是通过后天教育、培养出来的。

麦当劳的雇员大多相貌平平，然而这些雇员却很能吃苦耐劳，有一种勤奋向上的朝气和诚实地服务大众的态度。这也许正是人们所说的“美在心灵”

