

中国人才网 (job100) 职业研究院推荐优秀读本

让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要
我构想我能达到的境界，我能成为什么样的选手
我深知我的目标，我集中精力，到达那里

提升

张岩松等 编著

——人力资源开发与管理智慧故事解读



中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

中国企业人才网 (job100) 职业研究院推荐优秀读本

提 升

——人力资源开发与管理智慧故事解读

张岩松等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

提升: 人力资源开发与管理智慧故事解读/张岩松等编著. —北京: 中国社会科学出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5004 - 5846 - 3

I. 提... II. 张... III. 劳动力资源—资源管理—通俗读物 IV. F241 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117333 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 石春梅

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2007 年 1 月第 1 版

印 次 2007 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710 × 980 1/16

插 页 2

印 张 16.75

印 数 1—6000 册

字 数 298 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

人类进入知识经济时代，企业的经营资源也发生了根本性的转化，市场竞争实际上已经演变成了一场激烈的人才争夺战，人力资源（Human Resource，简称 HR）成为构成企业核心竞争力的战略性资源，人力资源的开发和管理受到无比重视。

《提升——人力资源开发与管理智慧故事解读》一书正是基于这样一个大背景而编写的，它通过一个个精彩的故事向读者展示了人力资源开发与管理的基本规律与方法。短小精悍的故事就像璀璨艳丽的花朵一般，它离奇的情节，出人意料的结局，蕴涵着丰富而深刻的哲理。本书精选了 111 个这样的故事，这些故事闪耀着人性的光辉，充满着人文的关怀和现代人力资源开发与管理睿智，切合了人力资源开发与管理的全新理念。在体例上，全书分为用人艺术、员工开发、团队建设、职场智慧和个性修炼五个方面，对每一个故事进行了深入细致的“HR 解读”，提炼出一个“HR 智慧”，帮助读者在踏雪无痕、润物无声之中掌握故事的精髓，并将其内化为心中的行为准则，以更好地指导人力资源开发与管理的实践。

本书适合企业从事人力资源开发与管理工作、在职场中奋斗拼搏着的，以及对人生怀有强烈渴望和憧憬的各界人士阅读和借鉴。通过轻松的阅读，您定会眼界顿开，不但可以优化自己的思想和行为，全面提升人力资源自我开发和组织开发的水平，还可以大大改善人力资源管理的状况，开辟出透彻崭新的管理新境界。

本书由张岩松、于军编写，张岩松编写了第一、二、四、五章，于军编写了第三章，全书由张岩松统稿。蔡颖颖、王洪亮、佟昌杰、穆秀英、那丽萍、房红怡、王海鉴、张朝晖、李健、王芳、刘桂华、徐茂安、齐迹等进行了全书的文字录入工作，在此，对他们的辛勤付出深表谢意。在编写的过程中，我们参考了大量报刊文献，吸收了国内外学者的真知灼见，在此向他们表示衷心的感谢。本书的出版得到了中国社会科学出版社编审卢小生先生的大力支持与帮助，在此一并致谢。

2 提升——人力资源开发与管理智慧故事解读

本书是尝试之作，加之本人水平有限，书中不足之处恳请各位读者批评指正。

作 者

2006 年 10 月

目 录

第一章 用人艺术 / 1

1. 齐威王的国宝 / 3

HR 智慧:得人才者得天下 / 3

2. 曾国藩的“慧眼” / 5

HR 智慧:做好人才的识别 / 5

3. 蝎子的天性 / 7

HR 智慧:发挥人才现有优势 / 7

4. 千金买马 / 9

HR 智慧:诚心诚意善待人才 / 9

5. 鲛鱼效应 / 11

HR 智慧:让人才永葆活力 / 11

6. 猴子取食 / 14

HR 智慧:人才需与岗位匹配 / 14

7. “不拉马”与“不守鲜花”的士兵 / 16

HR 智慧:消除人力资源闲置 / 16

8. 诸葛亮与陈平谁会管理? / 19

HR 智慧:学会授权 / 19

9. 王旦举才 / 23

HR 智慧:发扬“人梯精神” / 23

10. 乌鸦的证书 / 25

HR 智慧:选聘人才要科学分析 / 25

11. 公司内部跳槽 / 27

HR 智慧:建立人才流动的机制 / 27

12. 福特重用年轻人 / 29

HR 智慧:用人不论资排辈 / 29

13. 为人才买公司 / 31

- HR 智慧:加倍地爱惜人才 / 31
14. 犯错误 / 33
- HR 智慧:敢于选拔失败者 / 33
15. 扁鹊的医术 / 35
- HR 智慧:重视人力资源风险防范 / 35
16. 石油大亨的醒悟 / 38
- HR 智慧:重视骨干力量 / 38

第二章 员工开发 / 41

1. 松下的提问 / 43
- HR 智慧:造物先造人 / 43
2. 狐狸育子 / 45
- HR 智慧:高效率培训员工 / 45
3. 猎杀骆驼 / 47
- HR 智慧:让员工明确目标 / 47
4. 钢琴大师 / 49
- HR 智慧:让员工勇于挑战自我 / 49
5. 不让猴子偷懒 / 51
- HR 智慧:重视员工绩效考核 / 51
6. 猎狗抓兔子 / 53
- HR 智慧:建立健全的考核体系 / 53
7. 土著人的最高礼仪 / 55
- HR 智慧:有效的沟通需要恰当的方式 / 55
8. 狼与绵羊 / 57
- HR 智慧:倾听员工的呼声 / 57
9. 秀才买柴 / 59
- HR 智慧:消除障碍才能沟通 / 59
10. 老海象 / 63
- HR 智慧:兼听则明,偏信则暗 / 63
11. 渔夫、蛇和青蛙 / 65
- HR 智慧:不要奖励错误的行为 / 65
12. 鸭子只有一条腿 / 67

- HR 智慧:赞美你的员工 / 67
13. 德西实验 / 70
- HR 智慧:激励不是单纯的物质刺激 / 70
14. “因为我最了解你的心” / 72
- HR 智慧:给员工真诚的关怀 / 72
15. 黄尾雀袭人 / 74
- HR 智慧:同员工以心换心 / 74
16. 口红的故事 / 75
- HR 智慧:信任员工是企业最好的投资 / 75
17. 买得越多,价钱越贵 / 77
- HR 智慧:提高工作内激力 / 77
18. 员工的乐园 / 79
- HR 智慧:不断改善劳动关系 / 79
19. 跳蚤人生 / 81
- HR 智慧:让员工激情释放 / 81
20. 大度的国王 / 83
- HR 智慧:讲究批评的艺术 / 83
21. 粘知了的最高境界 / 85
- HR 智慧:良好的培训造就最高境界 / 85
22. 哈佛教员的重要工作 / 87
- HR 智慧:记住员工的名字 / 87
23. 农夫的智慧 / 89
- HR 智慧:让员工自动自发投入工作 / 89
24. 生意人和驴子 / 90
- HR 智慧:重视员工的需要 / 90
25. 马克·吐温“捐钱” / 92
- HR 智慧:批评下属应讲究“度” / 92
26. 踢垃圾桶 / 93
- HR 智慧:学会化解冲突 / 93
27. 日本人管好了美国工厂 / 95
- HR 智慧:重视跨文化人力资源管理 / 95
28. 日薪 5 美元 / 97
- HR 智慧:发挥薪酬的激励作用 / 97

29. 跳水 / 99

HR 智慧:选择合适的激励方式 / 99

30. 船主变人道的了吗? / 101

HR 智慧:用制度促进员工成长 / 101

31. 猴王的教训 / 103

HR 智慧:制度关键在执行 / 103

第三章 团队建设 / 105

1. 双头鸟 / 107

HR 智慧:信任是团队管理的基石 / 107

2. 雷尼尔效应 / 109

HR 智慧:用“美景”留住人才 / 109

3. 蚁球蹈火 / 111

HR 智慧:培养自己的团队意识 / 111

4. 自我组织 / 113

HR 智慧:提高团队的工作效率 / 113

5. 神奇的石头汤 / 115

HR 智慧:领导团队达成目标 / 115

6. 马拉松冠军的秘密 / 117

HR 智慧:优秀团队善于分解目标 / 117

7. 孙武斩美姬 / 119

HR 智慧:纪律是团队制胜的力量源泉 / 119

8. 狮子的热情 / 121

HR 智慧:距离产生美 / 121

9. 让小鹰展翅高飞 / 124

HR 智慧:培训造就优秀团队 / 124

10. 分粥 / 126

HR 智慧:制度决定团队的生命力和成长效率 / 126

11. 松下写给员工的信 / 128

HR 智慧:让企业价值观得到认同 / 128

12. 博士落水 / 130

HR 智慧:建立学习型团队 / 130

- 13. 麻雀与知更鸟 / 133
HR 智慧:组织学习来自创新和交流 / 133
- 14. 鸬鹚抓鱼 / 135
HR 智慧:努力实现知识共享 / 135
- 15. 我是斯巴达克斯 / 138
HR 智慧:让团队拥有共同愿景 / 138
- 16. 五指争功 / 141
HR 智慧:培养自己的团队合作能力 / 141
- 17. 和尚争吵 / 144
HR 智慧:居功是团队的杀手 / 144

第四章 职场智慧 / 147

- 1. 实习 / 149
HR 智慧:礼仪修养是职场第一课 / 149
- 2. 马的志向 / 153
HR 智慧:学会职业规划 / 153
- 3. 约翰的“每日一得” / 156
HR 智慧:热忱地投入工作 / 156
- 4. 小张和小李 / 158
HR 智慧:做好身边的每一件工作 / 158
- 5. 凯丽的忠诚 / 162
HR 智慧:忠诚必有丰厚的回报 / 162
- 6. 白宁处理纠纷 / 164
HR 智慧:积极与同事合作 / 164
- 7. 差距 / 166
HR 智慧:成功是成功之母 / 166
- 8. 两颗钉子与一只马掌 / 168
HR 智慧:细节决定成败 / 168
- 9. 为何选中加加林 / 172
HR 智慧:正确关注细节 / 172
- 10. 找座位 / 174
HR 智慧:天才就是长期的坚持不懈 / 174

11. 两棵树 / 175
HR 智慧:初入职场甘做“蘑菇” / 175
12. 自作聪明的马 / 177
HR 智慧:专注于自己的职业 / 177
13. “每桶 4 美元” / 179
HR 智慧:为组织工作是你的使命 / 179
14. 装满的瓶子 / 181
HR 智慧:凡事讲求效率 / 181
15. 两个和尚 / 183
HR 智慧:做事业的有心人 / 183
16. 老鼠“学外语” / 185
HR 智慧:不断学习才能发展 / 185
17. 患心脏病的短跑冠军 / 187
HR 智慧:卓越员工不找任何借口 / 187
18. 王致和的臭豆腐 / 189
HR 智慧:把失败作为成功的新起点 / 189
19. “这是最好的方案吗?” / 191
HR 智慧:不断改进自己的工作 / 191
20. “跳下水池” / 193
HR 智慧:消除工作中的压力 / 193
21. 狮子、天神和大象 / 196
HR 智慧:做值得去做的事 / 196
22. 猎人与两只兔子 / 198
HR 智慧:做事目标要专一 / 198
23. 请客 / 200
HR 智慧:讲求说话技巧 / 200
24. 农民的传奇 / 203
HR 智慧:多付出一分很重要 / 203
25. 户外培训 / 205
HR 智慧:善于借助工具 / 205
26. 最后一道面试题 / 207
HR 智慧:对他人心存感谢 / 207
27. 打碎的咖啡杯 / 209

HR 智慧:敢于面对逆境与厄运 / 209

第五章 个性修炼 / 211

1. 爱因斯坦父亲的故事 / 213

HR 智慧:认识你自己 / 213

2. 一棵樱桃树 / 215

HR 智慧:做个诚实的人 / 215

3. 李嘉图与木鞋 / 217

HR 智慧:让守信成为自然 / 217

4. 费兰德的理想 / 219

HR 智慧:让使命感深植心中 / 219

5. 老者钓鱼 / 221

HR 智慧:拥有一颗平常心 / 221

6. 过桥 / 222

HR 智慧:用勇气战胜恐惧 / 222

7. 老驴的重生 / 224

HR 智慧:不要被困难吓倒 / 224

8. 宴会 / 226

HR 智慧:镇静才能摆脱困境 / 226

9. 松下的“魔鬼考核” / 228

HR 智慧:寻找方法挑战困难 / 228

10. 白纸与黑点 / 231

HR 智慧:优势成就未来 / 231

11. 雨中三人行 / 233

HR 智慧:不要为优势沾沾自喜 / 233

12. 孪生兄弟 / 235

HR 智慧:不要抱怨环境 / 235

13. 只要去做 / 237

HR 智慧:坚持就是胜利 / 237

14. “聪明”的阿西莫夫 / 239

HR 智慧:打破思维定势 / 239

15. 秘方封侯 / 242

HR 智慧:多变换角度思考问题 / 242

16. 李威的成功 / 244

HR 智慧:善于统筹时间 / 244

17. 心中的顽石 / 247

HR 智慧:行动是成功的起点 / 247

18. 张良进履 / 249

HR 智慧:要常怀谦虚态度 / 249

19. 老木匠造屋 / 251

HR 智慧:永远尽心尽力地做事 / 251

20. 大雁逃生 / 253

HR 智慧:让事情保持简单 / 253

参考文献 / 255

第一章 用人艺术

管理者的任务，在于运用每个人的才干，以一当十，以十当百，发生相乘的效果。

——彼得·德鲁克

让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。

——杰克·韦尔奇

我一向积极致力于选招优秀人才，同时希望我们团队中的其他成员也能够这样做。

——迈克尔·戴尔

骏马能历险，犁田不如牛；坚车能载重，渡河不如舟；舍长以就短，智者难为谋；生材贵适用；慎勿多苛求。

——王册林《杂兴》

企业即人。以人为本，就要突破狭隘的、偏见的、传统的用人意识，要虚怀若谷，胸襟博大，让真正优秀的人才都聚集在我们身边，我们的企业才能生机勃勃和不断发展。

——胡成中（德利西集团有限公司总裁）

1. 齐威王的国宝

□ HR 智慧：得人才者得天下

战国时期，有一次魏惠王与齐威王一道打猎，谈到了关于国宝的事。

魏惠王问齐威王：“齐王有国宝吗？”

齐威王回答：“没有。”

魏惠王说：“我们魏国虽小，尚且有直径一寸，能前后照耀十二辆车的大珠十颗。怎么齐国这样的大国竟没有国宝？”

齐威王说：“我衡量宝物的标准与大王的不一样。我有一名官吏叫檀子，让他镇守南城，楚国因此不敢来犯，泗水北面十二个诸侯都来我国朝贺；我有一名官吏叫肘子，让他守高塘，赵国人因此不敢来河的东面打鱼；我有一名官吏叫黔夫，让他守徐州，燕国人因此在北门祀神，赵国人因此在西门祀神，搬迁到我们齐国的就有7000多家；我有一名官吏叫种首，让他防范盗贼，因此，路不拾遗。这四名官吏光华照千里，岂止照耀十二辆车！”

魏惠王听了羞愧不已。

🔍 HR 解读

故事中檀子、肘子、黔夫、种首在齐威王的眼中不是一般意义上的国宝，而是国家安宁和发展必不可少的栋梁，是镇国之宝，是稳定与安全的守护神，这就是所谓的得人才者得天下吧！

毋庸置疑，在提倡以人为本的今天，在企业的生存与发展中人才的重要性日益凸显。

人才在信息社会中的价值，要远远超过在工业社会中的价值。原因很简单：在工业社会中，一个最好的、最有效率的工人，可能比一个一般的工人多生产20%或30%；但是，在信息社会中，一个最好的软件研发人员，可能要比一个一般的人员多创造出几倍甚至几十倍的价值。

“千军易得，一将难求。”一个真正的优秀人才，可以给企业带来无形的、

无法用数字计算的财富。企业进行人力资源开发与管理，不断发掘人才，不要计算眼前的利益，要着眼于企业的长远发展，对企业发展有用的杰出人才，应“该出手时就出手”。

针对人才的重要性，比尔·盖茨先生常常讲道：微软面临的最大挑战，就是继续快速地发掘和雇佣与现在的员工一样优秀的人。

1991年，当比尔·盖茨决定创立美国微软研究院时，他请了多名说客，专程到美国宾州的卡内基梅隆大学，邀请世界著名的操作系统专家雷斯特教授加入微软。经过6个月时间，在比尔·盖茨先生的再三邀请下，雷斯特教授终于加盟了微软。

列恩是美国华盛顿军事思想库驰名全球的博士，几经动员不来微软，经过了解是因为吃不消8小时工作制，同时想继续空手道的练习。于是，比尔·盖茨答应他自由支配工作时间，并在办公室近处买一处大房子和空手道训练馆，终于挖来了公司急需的优秀人才。

人是生产力中最活跃的因素，要想造就优秀的企业，就要加倍地爱惜人才。