

刘源◎著

没有 无能的员工

快乐地工作，是劳作者的天性。
让员工快乐地工作，是管理者的天职。

指甲钳大王、中国隐形冠军**梁伯强**作序推荐

八戒创业手记

中国发展出版社





刘源◎著

没有 无能的员工

八戒创业手记

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有无能的员工：八戒创业手记/刘源著. —北京：中国发展出版社，2008. 5

ISBN 978 - 7 - 80234 - 228 - 6

I. 没… II. 刘… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 075790 号

书 名：没有无能的员工：八戒创业手记

编 著：刘 源

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978 - 7 - 80234 - 228 - 6 / F · 754

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京东海印刷有限公司

开 本：700 × 1000mm 1/16

印 张：16. 5

字 数：155 千字

版 次：2008 年 5 月第 1 版

印 次：2008 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

定 价：29. 00 元

咨询电话：(010) 68990642 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

序

用“第三只眼”看人才

前阵子，刘源告诉我，他写了一本关于人力资源管理的书，希望我代为作序。

我和刘源是无话不谈的朋友，尽管极少见面，但我是他博客的常客。最初我就是通过读他的文章认识他的，久而久之，对他有了较深的了解。

“刘源，电脑报集团《21世纪人才报》主编”。

如果你认为这就是刘源的话，那就大错特错了。刘源不只是《21世纪人才报》主编那么简单，他更是企业管理、人力资源研究领域的一位专家。

什么叫人才？在我的理解，是人，就是才（财）。只要你把他的才能用到恰当的岗位，他就能起到如期的作用，就看你怎么用人了。

在一个组织里面，人才与岗位匹配是一项非常重要的事情。正如西游记中每个人扮演的角色都不一样，各人有着不同的性格、能力和偏爱。智慧的唐僧却懂得因应徒弟的不同性格、能力和偏爱去执行不同的任务。合理的分工，让徒弟们轻松地排除了在取经路上遇到的种种困难，终于修成正果。

企业经营管理亦不例外。在企业的初始阶段，找到第一个人比找到

第一桶金还重要，而用准、用好第一个人那就更为重要了。本书中猪八戒的丈母娘高老太在创业初期以“情感投资”留住了人才，团结了人才，将“情感”转化为了生产力。时下，一些企业往往忽略人力资源的重要性，常常把人力资源部门当成“员工入职与辞职流水账”的记录部门。这是对人力资源的一种误解，是对人力资源部的一种污辱。

在我看来，企业的资本不外乎两笔，一笔是货币资本，而另一笔就是知识资本。什么叫做“货币资本”，什么叫“知识资本”？所谓货币资本就是钞票，知识资本就是人才，而知识资本远比货币资本重要。货币资本是静态的，100元放在这里，没有人动它，明天还是100元，后天仍然还是100元。如果拿到社会上去用，也许100元还会贬值变成90元。但是通过知识资本，找一个聪明能干的人用好货币资本，100块钱就有可能增值。

但是，哪些人才能用好这100元？哪些人才能把这100元增值？这一点非常关键，就要看企业经营者用人的水平了。企业经营什么最为重要？有人说：经营产品；也有人说：经营市场；但很少有人说：经营人才。其实，经营人才很重要，只要我们把人才经营好了，许多问题也就解决了。

人都有欲望，穷人有穷人的欲望，富人也有富人的欲望。通常，只有欲望而没有目标的人是不会成功的，只有朝着目标迈进的人才能得到成功。因此，经营者要设定一个等值交换的公式，让有目标、有能力的人去完成这个公式就达成双赢了。这本书通过猪八戒的创业过程，用精妙的管理寓言故事讲述人才经营之道，别开生面，妙趣横生，环环相扣。让企业经营者用“第三只眼”选人、用人、育人、留人，变得更加客观。相信读完本书，你会在企业员工管理方面得到一些启迪。

香港聚龙集团董事长 梁伯强

2008年4月

前言

以快乐的方式管理

生活很苦，但我们要快乐地活着！生活很累，但我们要乐观地面对！每到节假日，人们见了面就相互祝贺彼此快乐，可见快乐是每个人心中的期待与向往。

国人有一句话：知足常乐！的确，当你每天起床的时候，你应该感到快乐，因为很多人在黎明时就已经再也醒不来了；当你远离了战争，不会挨饿的时候，你应该感到快乐，因为据统计全球有5亿多人正在受此折磨，苦不堪言；当你不为衣食住行烦恼的时候，你更应该感到快乐，因为你比世上75%的人都要幸运……

但为什么我们还是感到不快乐呢？有人说那是因为你不知足。是的，欲望让我们进步的同时，也给我们带来了永无止境的痛苦。在与一个企业管理者谈到这个问题时，他说：“在商界里摸爬滚打，知足了，别人会说你小富即安、没大志！知足了，你就不能从优秀走向卓越，就不能带领团队百尺竿头更进一步，更违背了资本追逐最大化利益的本性。资本的力量能让你知足吗？”

或许正是因此，在鲜花、掌声、荣誉、风光无限背后，企业管理者成了这个世界上最不快乐、压力最大、最痛苦的一个群体。企业很小的时候，你得想方设法做大做强，不断扩大经营规模；当企业规模大了的

时候，物价上涨了、成本高了、产品销售受阻了、生产停滞了，你同样高兴不起来；好不容易招聘到人才了，还要进行职业化培训、及时恰当的激励、公平公正的绩效考核、恰到好处的有效沟通，怎样才能打造一个高效、有凝聚力又有战斗力的团队，是你每天都要考虑的问题……面对这些纷纷扰扰的问题，管理者怎么能轻松快乐得起来呢？

管理者，特别是创业初期的管理者，永远有做不完的事情，而且这些事情大多是费脑筋的重大的事、决策的事、麻烦的事。职位越高，处理这些事的难度就越大，这岂能不让人忧？忧艰常早至，欢会常苦晚。可能每一位长期致力于企业管理的人都有这样一个美好的心愿：要是有机会带着家人去度假，蓝天、白云、阳光、沙滩、海浪、仙人掌，那简直太惬意了！但在这心愿的背后，我们听到的却是快乐何时“君”再来的呼声。

很少有管理者能真正笑着面对眼前的不快乐，特别是当员工做错什么事的时候，管理者们“板起的面孔”、“严肃的表情”甚至是“愤怒的大吼”让整个团队上空的空气似乎都凝结，根本没有快乐的新风。在北京、上海、广州进行的一项调查显示，被访者中有 61.8% 的人明确表示自己工作并不快乐。快乐是人们期待的深层次的心理快感，每个人都会因为快乐而美丽。试问：一个士气低落、整天死气沉沉的企业，能够在竞争中保持持续增长的势头吗？能做到基业长青吗？一个人在烦恼苦闷的环境中和愉悦快乐状态下的工作质量、工作效率是有着天壤之别的，正是看到这一点，德国资深管理顾问博兰罕姆提出了“乐趣，也能提高生产力”的理念。

每个人都渴望快乐，对管理者而言，让员工快乐地工作应该是他们的天职，也是管理的最高境界。深知快乐与工作质量之间关系的米卢，在执教中国国足之初就提出“快乐足球”的理念，他把快乐融于艰苦的足球训练当中，充分激发了球员们的训练热情，从而创造了中国足球第一次走向世界的奇迹。

快乐这种生产力，可以促使员工自发地全身心投入到工作中，产生对工作的热爱和意想不到的高效率。而管理者也用不着板起面孔，不用权力而是用威信和员工喜闻乐见的快乐方式达到管理的目的。让员工在工作中体验到真正的快乐，管理者在管理过程中体验到快乐，这无疑是一个管理者都希望达到的至高境界。

同样看到快乐对员工的重要性的明基公司，就投资了1000多万元按照星巴克风格对位于苏州的中国营销总部进行改造，使工作环境如星巴克咖啡厅一样充满生活情趣，又耗资数十万元修建沙滩排球场……快乐的管理方式让明基获得了快速的增长。

快乐的本质是幸福感，快乐的根源是找到“爱”。上至老板、管理者，下至普通员工，一个团队要在工作中收获快乐，必须要让团队中的每一个人都找到“爱”——找到自己真正钟爱的事情。对于任何一个人来说，最大的快乐就是为实现自身梦想而努力，之后才是用快乐的方式去做这些事。

管理者在遇到问题时都希望从书中寻找答案，但那些枯燥乏味的管理理论，令原本长期紧绷着的管理者疲惫不堪，书一拿到手里根本就看不下去。本书以八戒创业、管理为主线，试图以精辟的寓言故事、轻松幽默的语言解读人才招聘、制度建立、绩效管理、员工激励、授权等人力资源管理的，希望读起来能达到愉悦快乐的效果，更希望每一位读者读了这本书后能以快乐的方式管理员工、管理自己。当然，由于能力有限，本书仍有很多不足，望读者能与作者探讨。

刘源

2008年4月

目录

CONTENTS

第 1 章 别动用了投资的钱

- 让自己成为一颗珍珠 / 2
- 八戒的爷爷为什么富不起来 / 4
- 再穷也别动用了投资的钱 / 8
- 高老太的“感情投资” / 11

第 2 章 像钓鱼一样招聘人才

- 净坛使者招聘捕鼠科长 / 16
- 创业期企业在招聘中的优势 / 23
- 高才的人才招聘钓鱼论 / 27
- “千金买死马”的道理 / 32
- 高才招聘人才现身说法 / 35
- 选择对职业忠诚的人才 / 39

第 3 章 悟空的猴子分组实验

- 讨厌的黑山羊救了一群羊 / 42
- 挖掘不为人知的优点 / 45

人才测评与赛马非相马 / 50
为什么只有这两只猴子活得好 / 56
利用好“尺”的短和“寸”的长 / 62

第 4 章 箍紧你的水桶

八戒笼络高才 / 66
从短板木桶到不漏水的木桶 / 69
F4 组合取经成功的反思 / 74
任何制度都是有漏洞的 / 79
缺乏团队合作的表现 / 83
新龟兔赛跑的管理意义 / 86
牛魔王的猩猩实验 / 89

第 5 章 八戒遭遇新新人类

“能人”不按常理出牌 / 94
刚性制度的软处理 / 98
制度不是用来惩罚的 / 101
“牛人”并不难管 / 103
以适合新新人类的方式管理 / 108

第 6 章 请看着我的眼睛说话

牛魔王这样管理“牛人” / 114

- 矛盾的 98% 是误会 / 119
- 八戒夫人的“定心丸理论” / 123
- 今天你说真话了吗 / 127
- 飞机熄火了你怎么办 / 129
- 秀才为什么买不到柴 / 136
- 玉面公主的沟通技巧 / 138
- 承诺是最好的反馈 / 142

第 7 章 让员工成为会抢食的鹰

- 曾员外家的老木匠 / 146
- 老板是老鹰，员工是小鹰 / 149
- 孙悟空的绩效管理为什么失败了 / 153
- 猫科长的绩效管理 / 156
- 影响绩效考核作用的因素 / 160
- 芭蕉扇集团的绩效考核办法 / 163

第 8 章 让员工自己种“胡萝卜”

- 高翠兰为什么不做包子了 / 170
- 不要因为两个桃子杀了三勇士 / 174
- 怎样为团队寻找合适的“鲶鱼” / 180
- 给员工以高老太式的关爱 / 184
- 为什么鸭子只有一条腿 / 188

高才的儿子是怎么考上大学的 / 195

来自愿景的激励 / 198

你为什么建造这座庙宇 / 201

第 9 章 不要授权给猴子

八戒如厕的遭遇 / 204

给员工留一个缺口 / 207

授权为什么这么难 / 213

猴子就这样把狮子王杀了 / 218

量其德能，授其权 / 222

第 10 章 二人行有我师

杞人忧天的管理意义 / 230

做一头抖落泥土的驴 / 233

响鼓也用重锤 / 237

不做瓶子里的蜜蜂 / 240

高才的火花理论 / 243

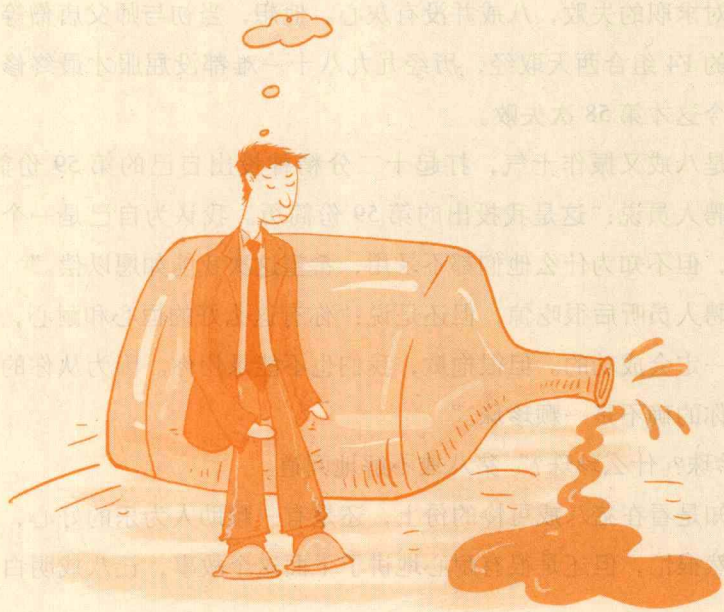
让员工为自己挖一口井 / 246

尾 声 激情创业，拥抱未来

后 记 因为“爱”

第 1 章

别动用了投资的钱



让自己成为一颗珍珠

章 策

多年以后，老猪集团公司董事长、已跻身全国十大杰出企业家的猪八戒看到忙碌求职的大学生时，准会想起自己第59次求职的那天上午。

跟很多大学生一样，刚刚毕业的猪八戒心比天高，一心想找一份体面的工作，却未能如愿。到人才市场投出第58份简历后，他不停地问自己：这是为什么？

面对求职的失败，八戒并没有灰心。他想，当初与师父唐僧等人组成著名的F4组合西天取经，历经九九八十一难都没屈服才最终修成正果，如今这才第58次失败。

于是八戒又振作士气，打起十二分精神投出自己的第59份简历。他对招聘人员说：“这是我投出的第59份简历。我认为自己是一个优秀的人才，但不知为什么他们都不录用，希望这次我能如愿以偿。”

招聘人员听后很吃惊，但还是说：“你有这么好的恒心和耐心，我们相信你一定会成功的。但很抱歉，我们也不能录用你。因为从你的简历来看，你的确不是一颗珍珠。”

“珍珠？什么珍珠？”猪八戒不解地问道。

不知是看在猪八戒可怜的份上，还是有一颗助人为乐的好心，招聘人员虽然很忙，但还是很有耐心地讲了下面这个故事，让八戒明白什么是珍珠。

曾经有一个自以为是全才的年轻人，毕业以后却一直找不到理想的工作。他觉得自己怀才不遇，对社会感到非常失望。

屡次碰壁过后，他相信没有伯乐来赏识他这匹“千里马”。痛苦绝望之下，他来到海边，打算就此结束自己的生命。在他正要跳海自杀的时候，一位老人从附近走过，并将他救起。

老人问他为什么要走绝路，他说自己得不到社会的承认，没有人欣赏并且重用他。

老人听后从脚下抓起一把沙子，让年轻人看了看，然后就很随便地扔在了沙滩上，对年轻人说：“请你把我刚才扔掉的那把沙子捡起来好吗？”

“这根本不可能！”年轻人说。

老人没有说话，从口袋里掏出一颗晶莹剔透的珍珠，也是很随便地扔在了沙滩上，对年轻人说：“你能不能把珍珠捡起来呢？”

“当然可以！”

“明白为什么了吗？如果你还不是一颗珍珠，就不能苛求别人立即承认你。如果要别人承认，那你就要想办法使自己成为一颗珍珠才行。”

年轻人蹙眉低首，一时无语。

讲完这个故事，招聘人员说：“我就是故事里那个想要轻生的年轻人。从那时候起，我就明白了一个道理：有时候你必须知道自己还只是普通的沙粒，而不是价值连城的珍珠。忍受不了打击和挫折，承受不住别人的忽视和生活的平淡，就很难达到辉煌。若要自己卓然出众，那就要努力使自己成为一颗珍珠。”

猪八戒听了这个故事以后为自己感到庆幸：自己虽然求职不成，但起码很有恒心和耐心，有成为一颗珍珠的潜质。孔子不也说过：“不怨天，不尤人，下学而上达，知我者其天乎！”只要自己努力就肯定会成功的。为了使自己真正成为一颗珍珠，猪八戒决定自立门户创业。

八戒的爷爷为什么富不起来

重回人间的猪八戒，虽然有股子不达目的誓不罢休的干劲，但终究没有创业的资金。

高老庄是不可能拿出创业资金了。年过半百的高太公和高老太供八戒上大学已很是艰难，现在根本就没有积蓄。好在猪八戒自己在学校勤工俭学还零零星星地挣了些钱，减轻了家里的一些负担，同时也锻炼了自己的意志，积累了一些打工挣钱的经验。他想，要创业至少也得有十来万元的资金，然而眼前的情况的确让他犯难了。

话说这猪八戒跟唐僧、孙悟空、沙悟净四人组成 F4 组合，历经九九八十一重磨难，从西天取回真经修成正果后，被如来封为净坛使者。

净坛使者的工作相当简单，就是在重大佛事活动中负责清理供品，相当于分管后勤的一个副总经理。八戒从取经时一个跑腿的变成了副总经理，整天无所事事，玉帝就让他停薪留职到人间锻炼。

八戒欢天喜地地来到了人间，想和取经路上被他背过的媳妇高翠兰重聚。没想到高翠兰望“夫”成龙，竟然要他与时俱进——考大学。如今终于大学毕业，没想到创业一开始就遇到难题。八戒从求职不成、创业也难的现状中深深地感受到大学生们的苦处了。

一天晚上，为了筹集创业资金而焦头烂额的猪八戒不觉愁从心中起，来了个“今朝有酒今朝醉”，喝了酒后就不知不觉睡着了。

突然，他隐隐约约地听到有人在叫他的名字，声音由远而近：“乖孙子快醒醒！八戒快醒醒！”八戒心想，人间怎么都这样，不管认不认得，一开口就想占人家的便宜；我老猪真是倒霉透顶了，个个都来欺负我。

八戒大声喝斥道：“你是何方妖孽？竟敢来占我老猪的便宜！”

这时，只见一位老者飘然而至，说道：“放肆，敢跟你爷爷这样说话！看你一遇到困难就成这个样子，你取经时的胆识到哪里去了？”

八戒疑惑地问：“我爷爷？我怎么从来没见过。”

老者道：“我是你得道成仙之前的那个爷爷。你出生时，我已不在人世了，你没见过我当然不奇怪了。”

八戒将信将疑。

老者又道：“我这次来是来帮你的。不就是没有创业资金么？乖孙子，不要急。你要明白，创业是很困难的，你要把它当成一项工程来做，一步一步地做，而不是凭一时的冲动。”

顿了顿，老者又说：“在创业前，你要分析自己的优势是什么、劣势是什么。即便是有了创业的资金和创业项目，你也不要冲动，因为创业中的困难是很多的，要想创业成功，就得有百折不挠的精神。在人间，发财是多少人的梦想，正如陈胜、吴广起义时喊出的‘王侯将相宁有种乎’一样，不知有多少跟你一样的穷人也曾喊过‘我要做百万富翁’的豪言壮语。但也犹如陈胜、吴广的失败一样，这些人不但没能成为富翁，甚至比以前更穷了。这是为什么呢？托尔斯泰说过，‘幸福的家庭都是一样的，不幸的家庭各有各的不幸’，然而在我看来，创业成功的道理都是一样的，很多创业失败的教训也是相同的，并且他们的不幸在创业之初就已注定。要是不信，我就给你讲个故事吧。”

有一个人以前很穷，过着衣不蔽体、食不裹腹的日子。一个富人可怜他，决定帮他致富。富人送他一头牛，嘱咐他好好开荒，春天播下种子，秋天就可以收获了。

得到贵人帮助，穷人自然满怀希望开始奋斗。可是没过几天，