

POWER OF SUCCESS

成功的力量

知人善任的技巧

郭腾尹◎著

寻找自己的天分，使你成就自我。

了解人的本身，才能充分发挥团队的力量。

当代世界出版社

POWER OF
SUCCESS

知人善任的技巧

郭腾尹◎著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的力量: 知人善任的技巧 / 郭腾尹著. —北京: 当代世界出版社, 2008. 1
ISBN 978 - 7 - 5090 - 0305 - 3

I. 成… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 197528 号

书 名: 成功的力量——知人善任的技巧

作 者: 郭腾尹

责任编辑: 雪 文

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: www.worldpress.com.cn

编务电话: (010) 83908403

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15.5 印张

字 数: 140 千字

版 次: 2008 年 4 月第 1 版

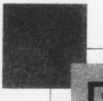
印 次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0305 - 3/F · 018

定 价: 35.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!



序

有兴趣，就会有野心

郭腾尹

女儿在学校的成绩并不好，虽然我在她这个年纪时也好不到哪去，但是身为父亲总是希望孩子的成绩能好看些，所以我决定要找方法来激励她们。我告诉女儿，如果段考的名次进步五名则奖励MP3；如果进步十名则送给她们现在年轻人最期待拥有的时尚手机；如果进步十五名，则两个奖品统统都有，我相信重赏之下必有勇女。

这一招似乎对双胞胎的姐姐比较管用，而妹妹则对这些东西兴趣不大。她开始和我谈判，希望用漫画来交换奖品，希望我给她买更多的漫画，甚至要我这个终日奔波赚钱养家的父亲以后帮她开一家漫画店。想到女儿已有满满一书柜的少女漫画，我发现她的野心真的不小。而无意间，我看到了她小学毕业时同班同学的赠言册，我发现有好多同学都欣赏她无师自通所画的漫画，更羡慕她有这样的才华，后来我才感悟到，如果有能力及兴趣，只要走在正确的路上，其实每一个人都是有野心的！

这“野心”并不是不好，因为它是一股上进的动力，人们会因野心而让生活更有目标性，一旦目标清楚，人们会更专注、更有效率地过生活，同时他也会排除许多负面的干扰，然后一步一步地实践自己的理想。曾经和一个朋友聊天，他说我是个没有野心的人，对事业没有什么企图心，也因为凡事不强求的个性，让我自己很容易交到朋友，而且很容易得到朋友的信任。然而我真的是没有野心的人吗？如果按商业的角度来考虑，我真的不太像是公司的老板，甚至和一些真正的老板坐在一起聊天都会让我感觉格格不入。我是一个不太喜欢站在台上的人，甚至不太喜欢公开讲话（好像跟自己现在的角色刚好相反），我想我真的没有太大的野心要成为企业家，对于企业里的事我的确兴趣不大。

我觉得我更像一个作家或是一个演员，所以我一样有野心，只是我的野心不在事业的规模，而在于能创作出让自己满意的作品。我梦想自己能编写一个贴近你我生活的剧本，能拍成一部电影，电影的故事能感动人，而我能走上影展的舞台，获颁一个最佳剧本奖，而我的野心大到已经在想获奖时的致谢辞，而且那种画面在我脑中是清晰的，我可以百分之百地看到、听到、感觉到……

我相信每一个人都是有野心的，就如同有人一辈子专门研究蚊子，有人一生致力于古迹的维修。即使是个平凡的家庭主妇，她的野心可能是用毕生心力来培养出最优秀的孩子。一个在学校篮球场与同学玩斗牛的孩子也会怀着进入 NBA 的野心。因此当一个人的能力与兴趣结合后，他就会随时想要突破自己，为自己留下更辉煌的纪录。他毋须管理者在旁监督，因为他找到了人生中最适合的位置，他有绝对的热情去拥抱所从事的事业，就像企业找到获利最重要的利基一样。

对领导人而言，如果把人放错了位置，这个人工作的态度大概就不会奋发向上，凡事只求勉强做完，也不会用高标准来要求自己，结果我们只是花了钱也就算了，但这个人还会拖累团队绩效，所以一个领导者要懂得“知人善任”，就像一位“教练”一样。刘翔的教练跑得绝对没有刘翔快，但是他能够激起刘翔的野心、点燃刘翔的热情。而教练不仅要让选手在技术层面上提升，更要懂得如何化解其压力，陪选手度过低潮，懂得用最正确的方式来激励选手，因为不同的选手就会有不同的沟通与培训的方式。

这本书以“DISC”^①为理论基础，希望能透过对不同人格特质的描述来让管理者知道如何去了解一个人、赏识一个人并且懂得激发一个人迈向卓越，而这其中的奥妙就是要懂得如何和不同的人打交道，不管是销售、服务或管理，你都可以在书中找到实际可行的方法。

DISC也是一套人力资源的顾问技术，它的软件被许多台湾及大陆的知名企业所采用，它可以用在人才招募、团队建立、职务轮调、员工培训与岗位核心职能建立等地方。

祝福所有的读者透过这本书能发现人才，也让自己成为一位不可多得的人才。

① DISC：以 Dominance（支配）、Influence（影响）、Steadiness（稳健）和 Compliance（服从）的第一个字母组成。DISC 是一种“人类行为语言”，其基础为美国心理学家威廉·莫尔顿·马斯顿博士在 20 世纪 20 年代的研究成果，它是一套性格分析方法。

目录

CONTENTS

序 / 有兴趣，就会有野心

1

第1章 / 从数字看人才

1

人是一切成功的基础，人也是一切失败的起因。因此，我们只有充分了解了人对于一个团队的重要性，才有可能让团队的力量得到最大的发挥。

第2章 / 了解就是力量

15

通向成功的路有千万条，人生的变幻是无法预料的，重点是要了解自己和别人有什么不一样的地方。了解了人之后，你才有可能做到无所不能。

第3章 / 英才与庸才之差

29

每个人都有他的天分所在，要找到自己的天分，让天分来为你工作。用人就像下象棋一样，先要充分了解不同棋子的功能，合理布局，这盘棋才会下得精彩。

1

目
录

第4章

43

成功者的最佳选择

成功绝对不是选择最好的，而是选择最适合自己的。一个真正成功的人只会把他今天的所作所为与他的人生目标比，而不是跟别人比。喜欢跟别人比的人，都是找不到人生的方向和目标的人。

第5章

75

关于 DISC

每个人都有 DISC，只是百分比高低不太一样，重点是要知道自己的这四种特质里哪一种是比较强的，知道如何去对应选择适合自己的位置。

第6章

103

高效沟通的秘诀

文明的骄傲始于尊重。在一个团队里，要想建立起彼此之间的信任，尊重很重要。作为一个生活在现代的文明人，你要懂得去尊重那些和你不同的人，尊重那些和你不一样的个性，尊重那些与你不一样的习惯。

第7章

117

DISC 的职业生涯发展

在一个团队里，大家要互相欣赏而不是互相嫉妒，这个团队才能扩大。嫉妒会让团队分崩离析，而如果大家能彼此欣赏的话，就能产生很强的凝聚力，

为了共同的目标，努力前进。

第 8 章 /

129

DISC 的沟通之道

团队成员的个性构成会影响到整个企业文化。企业文化一旦形成就很难再改变了。其中包含的那些缺陷，就会成为公司最大的负债。

第 9 章 /

143

DISC 的销售实战

对 DISC 里不同个性的人有不同的销售方法，关键要做到“人之所欲，施之于人”。

第 10 章 /

157

DISC 的服务心法

每一个人都希望有被照顾到的感觉，所以最好的服务往往体现在细节上，细节也是最能够产生价值的地方。

第 11 章 /

173

DISC 的激励技巧

激励来自于内在而不是来自于外在，因此，生命中最好的激励不是来自于外在的压力和需求，而是来自于个人内心赢得动机的启发。

第 12 章

DISC 的自我改善

187

你虽然没有办法改变事情的发生，但是你可以改变自己对这件事情所抱持的态度。所以自我改善是人生修行当中一个很重要的工具。而由于每个人的个性不一样，自我改善的方法也不一样。

第 13 章

DISC 报表的解读

201

如果你是一个团队领导者，DISC 报表可以帮助你发现每个团队成员的 DISC 特质以及个人状况如何，应该怎样去领导和激励他们，如何最大地去发挥团队效应。

第 14 章

DISC 的人力战略应用

215

真正的人才并不是看他成就了多大的事业，而是看他是否活得像他自己，是否成为了他想成为的人。不论你是谁，你来自哪里，年纪有多大，你都是这个世界上独一无二的存在。当你了解了你的才华所在，知道什么才是你对生命的渴望时，你就能找到专属于你的那片天空。

第1章

从数字看人才

人是一切成功的基础，人也是一切失败的起因。因此，我们只有充分了解了人对于一个团队的重要性，才有可能让团队的力量得到最大的发挥。

什么是团队？其实一个国家就是一个团队，一个社会是一个团队，一个家庭是一个团队；同样，一家企业也是一个团队。团队由人组合而成，有着共同的目标。作为管理者，如何更好地管理团队，让大家不是互相攻击，而是彼此合作，具有良好的竞争力和执行力；如何做到知人善任，凝聚团队的力量，这正是本章要探讨的主题。

人是一切成功的基础，人也是一切失败的起因。因此，我们只有充分了解了人对于一个团队的重要性，才有可能让团队的力量得到最大的发挥。

我曾经看过一个很有趣的故事。

有一位先生是个上班族。他下班以后，还有很多公文要处理，并且还要阅读一些相关的书籍。这一天，他8岁的儿子跑来找他：“爸爸，你来陪我玩吧！”可是这位爸爸正在忙，就对孩子说：“你没看到爸爸在忙吗？你自己去玩，好不好？”孩子一听，很委屈地说：“爸爸，你总是那么忙，从来都没有时间陪我！”爸爸看到儿子很可怜的样子，心里一软：“好吧，爸爸给你一本书看，你看完了，爸爸就陪你玩，好不好？”孩子只好拿了爸爸给的书，在外面看。不到10分钟就看完了，他跑回来又和爸爸说：“爸爸，我已经看完了，你

可以陪我了吗？”爸爸看着儿子，实在不知道怎么办才好。这时，他突然看到旁边一张报纸上画着一幅世界地图，心想，这回有办法了。于是，就把报纸上那幅地图剪下来，并且又剪成很多小块，对孩子说：“儿子，你刚才看到爸爸把一幅世界地图剪成了很多小块，你要是能把它们重新拼合起来，爸爸就陪你玩。”他想，孩子要把地图拼起来，至少需要两三个小时。可是孩子带着这些小碎片出去以后，不到 15 分钟的时间就回来了，把一幅拼好的完整的世界地图交给了爸爸。爸爸吓了一跳：“不可能吧，儿子，你怎么那么聪明，这么快就拼好了？”孩子对爸爸讲：“爸爸，其实很容易，地图后面是一幅刘翔的照片，我把刘翔的照片拼起来，世界地图就拼起来了。”这个爸爸很感慨地说了一句话：“没错，把人搞定了，世界就搞定了。”

我们在团队当中，不论是在企业组织里还是在家庭里，之所以会觉得无力，其实关键就在于我们没有办法处理好“人”的问题。作为企业的管理者，一定会面临人的问题；作为一个家庭当中的父亲或母亲，也一定会面临人的问题；在孩子的教育问题上，如何给他设定一个好的发展方向，让他在学业上和事业上都能成功，让他更容易在社会上立足，对社会产生正面的影响。

每个人都是不一样的，具备不同的性格特质。在本书中，我将向大家介绍一种非常实用的学说来帮助大家了解人和人之间的差异性。你可以借此来更多地了解自己的特长，把自己的人生放对位置。如果你是一个企业管理人，你也可以通过阅读本书，掌握知人善任的方法。

在世界知名学府美国的哈佛大学，有一次学校邀请商学院毕业

的一位杰出校友回来演讲。这位曾经的哈佛学生已经是一个功成名就的企业家。当他在台上演讲时，台下坐着的一名哈佛学生问了这位企业家一个问题：“学长，你的企业经营成功的关键是什么？”这位知名企业家说了一句话，他说：“当我懂得闻玫瑰花的花香的时候，我的企业就经营成功了。”

虽然都是玫瑰花，但每朵花的姿态和香味是不一样的，如果你懂得去分辨其中的差异，知道每朵花的色泽和品级的话，你就是一个真正的识花之人。人就好比这里的玫瑰，如果你懂得识别不同的人才，那你就是一个成功的企业家了。一个企业老板，每天都会接触到形形色色的人，人和人是不一样的。就像我们去餐厅吃饭，饭桌上盛菜的盘子大小，形状各异，有深有浅，虽然它们都是盘子，但功能是不同的。企业是由不同的人组合在一起的团队，作为一个管理者，只有懂得识别善用每个人的特长，才能让个人的潜力得到充分发挥。

我们先从人力资源的角度，来谈谈几个关键的数字。如果你是一个企业管理人，这些数字可能跟你的企业未来的发展经营都有很大的关系；如果你是一个普通员工，你希望在你的职业生涯中有更好的发展的话，这些数字无疑会给你一些非常有益的提醒。

► 95%

什么叫 95%呢？很多人都有过离职的经验，在办理离职的时候，可能都会要写一个离职申请书，里面一般要写上离职的原因。某项统计分析结果表明，离职申请书里写的离职原因，有 95%是假的。

也就是说，绝大部分人在离职申请书上写的离职原因，并不都是真的。人们在写离职原因时，大多会说是因为要寻求个人职业生涯的发展，或者说需要进修，又或者说是因为家庭的原因，等等。但是从来都不会写离职是因为和某某科长不和，或者是觉得在公司没有发展之类的理由。实际上，这些才可能是真实的离职原因。为什么人们都不愿意写出真实的原因呢？中国人有个传统观念，总希望能“好聚好散”。大家在一起工作了这么久，就算有什么合不来的地方，反正都要离开了，何必弄得不愉快呢？

实际上，作为人力资源的高阶主管，和一个即将离职的员工进行离职面谈，往往要比和新人面谈重要得多。为什么？因为一个员工肯定是由于遇到了一些问题，他没办法接受，才会选择离开。所以在和他面谈的过程中，你一定能从这些问题当中，找到企业经营当中存在的一些盲点和误区。可是我们一般都只重视和新人的面谈，忽略了离职面谈的重要性。其实不难发现，新进职员在面谈中一般都只会说这个公司是如何如何的好，将来一定要好好地学习，好好地成长。可是当他在公司工作了几年，选择要离开的时候，他对公司的评价肯定就和刚进公司的时候不一样了。

所以请注意，离职申请书上写的原因，95%都是假的。这背后隐藏着很多管理上的问题、人才运用上的问题。即使你无法挽留这个人，你也要弄清楚到底是出于什么原因才迫使他选择离开，进而知道要如何去改善企业的经营管理。

► 10% 30% 60%

团队的成功靠什么？

团队的成功 10%靠绩效的管理，30%靠教育培训，60%靠找对人。

绩效管理简单地说是制定一些奖励考核的标准。我们可以奖励优秀的员工出国度假，给他买一部好车子，或

者分给他公司的股票，还可以给他配备助理，或者是让他有独立的办公室，等等，这些都是绩效管理的办法。中国有句俗语叫做“重赏之下必有勇夫”。这些奖赏能激发员工工作的热情。可是在企业中，有一些人你给他很好的绩效管理，他还是没有办法做出好的业绩。这样的人在团队中可能占到了 10%。

在已经提供了好的福利措施仍不能达到预期的业绩目标时，我们就要利用接下来的这 30%来强化他。这 30%就是教育培训。如果是销售业绩不好，我们就找老师来给他上营销课程；如果是团队沟通的问题，我们就找老师来教他如何进行沟通合作。总之，缺什么就补上什么。不过，也有可能当你花了大笔培训费用之后发现，就算给了他很好的教育培训，业绩仍然没有办法提升。这样的人，在团队里占了 30%。

但是，我们要看到，有些员工，不用给他绩效管理，也不用给

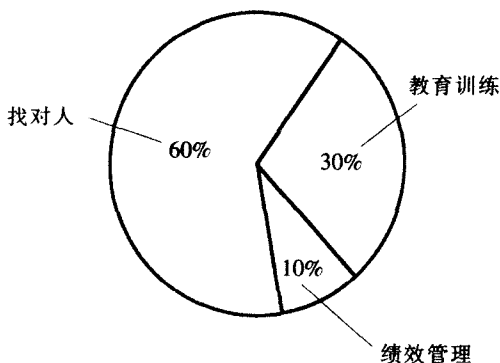


图1 团队成功的人才策略