

经营论

JING YING LUN

陈政立◎著



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>

经营论

JING YING LUN

陈政立◎著



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>

图书在版编目 (CIP) 数据

经营论 / 陈政立著. — 北京: 中国文联出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5190-3678-2

I. ①经… II. ①陈… III. ①企业经营管理—研究IV. ①F272.3

中国版本图书馆CIP 数据核字(2018) 第111591 号

经营论

作 者: 陈政立

出 版 人: 朱 庆

终 审 人: 奚耀华

复 审 人: 苏 晶

责任编辑: 褚雅越

责任校对: 兰 惠

装帧设计: 冉 莹 陈大胜

责任印刷: 陈 晨

出版发行: 中国文联出版社

社 址: 北京市朝阳区农展馆南里10 号, 100125

电 话: 010-85923068 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传 真: 010-85923000 (总编室) 010-85923020 (发行部)

网 址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: clap@clapnet.cn chuyy@clapnet.cn

印 刷: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装 订: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问: 北京市德鸿律师事务所王振勇律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 95 千字 印 张: 11

版 次: 2018 年 5 月第 1 版 印 次: 2018 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5190-3678-2

定 价: 99.00 元

目录

CONTENTS

经营人 001

经营财 044

经营物 080

经营生态 101

加减法 128

经营人

得人心者得天下，人心向背决定了政权的兴衰、事业的成败、人生的成就。在现实世界中，人既有功名利禄的利益诉求，又有七情六欲的情感需要；人既有正义、良知、进取等善的一面，又有自私、自利、贪婪等恶的另一面；人既是生产力中最为活跃的因素，又是最难经营和驾驭的要素。如何经营好人？这需要卓越的智慧、高明的策略和高超的技巧，凡是成就一番事业的人，都具有洞察人性、吸聚人心、驾驭人欲、经营关键少数的本事。

人性是本善还是本恶？这是一个争论了几千年的问题。善与恶是辩证的，在一定的环境或时间内，对于某些人或某些事，善人也有恶的行为，恶人也有善的举动，趋利避害就是人最真实的本性。人性如山岳一样亘古不变，任何试图改变人本性的行为都会碰得头破血流。只有因势利导，用礼义进行教化，用道德进行规范，用制度进行约束，用赏罚进行引导，才能在最大限度上激发人性之善，惩戒人性之恶，甚至能够将恶的因素转化为积极向善的动力，这就是经营人的“大道”。

一、吸聚人心

古今中外，国以才立，政以才治，业以才兴，这是历史得出的客观规律。虽然说人心叵测，但也有迹可循、有章可依，那就要从人的本性出发，思人之所思、想人之所想、急人之所急、喜人之所喜、解人之所盼、供人之所需，因势利导，顺势而为，用别人的锋芒为利刃，化他人的软肋为盔甲。历史上凡是建大功、立大业的成功人士，无不精于引才、选才、用才、育才之道，都是把握人心内在规律和人性基本逻辑的高人。

1. 吸引人才

俗话讲，近水知鱼性，近山识鸟音。要吸引人才、招募良才、选育英才，首要事项就是要洞察人性。这里需要先回答两个问题：一是人为什么会辞别亲人、背井离乡，离开熟悉的工作、生活环境，去远方追求梦想？二是哪些因素才能吸引人争先恐后、蜂拥而至？答案必定是五花八门，但归纳起来无非几点：一是发展的机会；二是宽松的环境；三是优厚的待遇。找到了答案就是读懂了人性，找准了方向，而且要从以下几个方面着力。

第一，做到求贤若渴。“得人者昌，失人者亡”是历史的经验。人才可谓是天底下最为宝贵的资源，古今

中外凡是成就大事者无不都是麾下人才济济、精英荟萃。得人才者近可以治国兴邦，远可以平定天下。比如，秦孝公任用商鞅变法维新，奠定秦国统一六国的基础；曹操以“山不厌高，海不厌深，周公吐哺，天下归心”抒发网罗英才、统一天下的抱负；刘备以三顾茅庐的执着和真诚请诸葛亮出山辅政，三分天下才有其一。因此，只有把吸引人才作为头等大事，大力开发人才资源，精心经营人才资本，才能汇聚天下有识之士、有用之才，成就一番不朽之功业。

第二，提供发展机会。俗话讲：“人往高处走，水往低处流。”水往低处流是自然现象，而人往高处走则是基于对美好生活的向往，对建功立业的追求，以及对实现人生价值的渴望。为什么人要从乡村流向城市，从小城市流向大城市，从欠发达地区流向发达地区？“孔雀”为何持续东南飞？归根结底就是受发展机会的吸引。因此，从人才流动的基本规律出发，可以从以下两个方面入手引才。

一是以共同的信仰感召人。古话讲：“道不同，不相为谋。”共同的奋斗目标就是一面旗帜，凝聚起一大批志同道合的人士共谋发展、共创事业。比如，在新民主主义革命时期，无数仁人志士投身革命洪流，就是为了实现救国、救民的理想和信仰。正如毛泽东所说的，我们都是来自五湖四海，为着一个共同的革命目标走到

了一起。

二是以事业的平台吸引人。要想有效地吸引人才，必须要让英雄有用武之地。只有提供其干事业的条件，给予其应有的地位，搭建其施展才华的舞台，帮助其实现人生的价值，才能让人有盼头、有奔头、有甜头。

第三，确保宽松环境。江河里的水深了，鱼虾就会聚集；山林茂盛了，鸟兽就会聚集；环境和谐包容了，人才就会聚集。人都喜欢宽松、包容、友好的做事氛围，只有让人干得顺心、留得舒心、活得开心，才能对人才形成强大的吸引力。要打造宽松和谐的工作环境，必须从以下几个方面入手：

一是良好的制度环境。“法无禁止皆可行”是现代社会的的基本原则，只有大力弘扬“显规则”，努力消除“潜规则”，打破各种条条框框的约束，不断创造和延伸发展空间，才能形成强大的吸引力。

二是包容的社会环境。只有对外来人员、外来事物、外来文化一视同仁，开放而不封闭，包容而不排外，平等而不歧视，才能吸引人才蜂拥而至。为什么深圳能够吸引和汇聚全国各地的精英？重要原因就在于深圳的开放性、包容性、创新性相比国内其他城市有着明显的优势，以此吸引八方人才。

三是舒心的生活环境。要汇聚八方英才为我所用，不仅需要事业、待遇等硬条件，还需要教育、医疗等生

活配套软环境。贴心的服务、良好的后勤、有力的保障都是吸引人才的重要条件，使他们在生活上无后顾之忧，不为生活琐事而劳心伤神，从而真心谋事、用心干事、全心成事。

第四，给予丰厚待遇。“重赏之下必有勇夫。”追求美好生活是人的天性，而优厚的待遇就如同强大的磁场，极具吸引力、诱惑力、杀伤力。凡是千里马就一定不会满足于牛、驴的待遇，对待遇不满就会产生“身在曹营心在汉”的心理失衡，寻找机会另谋高就、另寻出路。虽然说待遇不是吸引人才的唯一条件，但却是不可或缺的必要条件，待遇不足，封赏不厚，不要说外部人才难以引进，内部人才也会离心离德。要想真正引进人才，就要舍得给位子、给票子。

2. 用好人才

历史的经验教训表明，得人才者得天下。刘邦用萧何治理后方，用张良运筹帷幄，用韩信决胜千里，开创了大汉基业，总结起来归纳为八个字：“不善将兵，善于将将。”要想成就大事、开创伟业，就必须会用人、用对人、用好人，这就是领导艺术的最高境界。

第一，举贤用能。很多单位普遍存在“武大郎开店矮点好”的现象，一些领导口头上高喊人才宝贵、人才

缺乏，但在人员的招聘、选拔、提升方面却喜欢任用比自己水平更差、能力更弱的人，A级人才任用B级人才，B级人才任用C级、D级人员，一级更比一级弱，形成“一流人才引不进、二流人才留不住、三流人才请不走”的现象，对组织成长造成极为不利的影响。

人都有私心杂念，但从组织整体利益出发，就必须采用曾子所说的“用师者王、用友者霸、用徒者亡”的用人原则。“用师者王”就是领导人尊奉真正贤能之才为老师，从而“王天下”，比如周文王重用姜太公并尊之为国师、尚父。“用友者霸”就是领导人对人才像兄弟、朋友一样，最为典型的莫过于刘备与关羽、张飞、诸葛亮的亲密关系，远远超越传统的君臣之义。“用徒者亡”就是指领导人专用能力低下、唯唯诺诺、顺人喜好的奴才，必然导致失败，甚至是灭亡，历史上一些王朝的末年，无不是在“亲小人、远贤臣”中遭受灭顶之灾。令人可惜的是，现实中喜欢“用徒”者远远多于“用师”者。

人常常不满足于自己的财富，却满足于自己的智慧，自以为是、好为人师是人性的通病。而只有具备“用师”的智慧，拿出“用友”的气量，克服“用徒”的短视，真正建立和完善一套举贤用能、唯才是举的优良用人体系，才能让远者归、近者服、强者聚，才能将事业发扬光大且持久存续。

第二，用好核心骨干。真正构成一个组织的脊梁，决定其前途和命运的核心灵魂人物永远都是少数几个人，数量虽然屈指可数，却发挥着中流砥柱作用，古今中外概不例外。比如，刘邦团队的核心主要是萧何、张良和韩信，刘备团队的核心主要是关羽、张飞和诸葛亮。用好核心骨干人士需要从以下两个方面入手。

一是识别关键人物。如果对组织成员进行分类，大致可以分成人手、人才、人物三大类。人手就是组织中的大多数人，安排什么做什么，只求过得去，不求过得硬，属于庸人之列；人才就是用心做事的人，他们有能力、有激情、有责任、有思路、有条理，属于组织中的能人；人物就是全身心投入、用思想和灵魂做事、渴望成就一番事业的人，属于组织中的栋梁。人手需要引导，只要利益没有受到侵犯，或者待遇有所改善，他们就会安分守己；人才是组织的中坚骨干力量，把事业做到优秀就要依靠人才；而人物则是一个组织的核心和灵魂，是组织最为宝贵的财富，直接奠定事业成功的基础，要把事业做到卓越就要紧紧拥抱人物。

二是用好关键人物。任何领导人的时间、精力、管理幅度都是有限的，既不可能也没有必要去跟踪和管理组织的所有成员，只需要管住、用好几个关键少数人物就足够了，其他成员都可以授权他们去管理。只要经营好核心灵魂的人，笼络好中坚骨干的人，协调好利益相

关的人，管理好经办操作的人，有效地激发他们的动力、活力和潜力，使各方利益都各得其所，就意味着事业有了根本的保证、坚实的根基和强大的动力，就意味着王道可成，霸业可期。

第三，因才而用。马能日行千里却不能负重，牛力大无穷却不堪驰骋，陆路上用车，水路上行船，这是生活的常识。用人正如用器，当用其所长，避其所短。只有爱才心切，才能识才有道、用才有法、容才有量。具体可从以下三个方面着手。

一是识人之才。作为领导人，必须练就一双伯乐式的眼睛，从人群中选拔可造之才，慧眼方能识珠，知人才能得人。识别人有很多行之有效的方法，比如，经常性、近距离地接触他们，进行全方位、多角度、立体式的考察，走进其工作圈、生活圈、社交圈，把“听其言”和“观其行”结合起来，多方印证、全面掌握他们的真实表现。也可以用心理测试来分析其性格特征，用绩效来考核其工作能力，用一团乱麻式的杂乱问题来观察其逻辑思维水平，用突发事件来衡量其随机应变的本事，用艰难困苦来考察其价值取向，用责任权利来评价其职业操守，用巨大诱惑来考验其忠诚程度，用艰巨而复杂的任务来检验其驾驭局势的能力。诸如此类的方法还有很多，不再一一列举。

二是用人之才。品德高尚、思想深远、气势恢弘、

能力超群的人可称之为全才、天才，能够见人所未见、想人所未想、做人所未做、成人所未成，足以把握大局，担任一方统帅，这种人属于人中之龙。而大多数人才只是偏才、专才，在某些方面才能卓越，但也有明显的弱点，而用人当用其长、避其短，发挥其独到的优势。比如，足智多谋、精于谋划者可担任参谋；毫厘皆较、精于盘算者可管理财务；能说会道、长袖善舞者见长于营销；性格温和、认真细致者可用于服务；善于沟通、长于协调者可用于人事；循规蹈矩、吹毛求疵者可用于质检；坚持原则、铁面无私者可用于纪检监察；技术精湛、工于匠心者可用于研发；循循善诱、耐心开导者可用于教育培训等。

高明的领导人无不精通用人之长，把合适的人放在合适的岗位上，让专业的人做专业的事。如果把人放错了位置，用错了地方，就有可能把人才变成废才，甚至会酿成悲剧，造成重大损失。比如，诸葛亮挥泪斩马谡的故事就令人深思，马谡作为一名优秀的参谋人员，并不适合充当主将，造成这幕悲剧的根本原因就在于诸葛亮用人不当；而反观战国时期的孟尝君养士三千，既有忠诚饱学之士为其谋划“狡兔三窟”之策，又有鸡鸣狗盗之徒帮其脱离险境。这些事例说明，只有让各种人才人尽其才、才尽其能、才尽其用，领导人才能够劳心少、见效快、收获多，最终垂拱而治。

三是容人之量。“海纳百川，有容乃大。”成大事者必须思想深远、胸怀宽广，能容人所不能容。而现实中却是金无足赤、人无完人，要想凝聚人心、集聚众智、汇集众力，对人就不能过于苛刻，而是要有容人之雅量，具体就是要做到包容和宽容这两点。所谓包容，就意味着要因势利导，以德服人；尊重意见，理解差异；大事讲原则、求大同，小事讲风格、存小异；做到和而不同。所谓宽容，就意味着要见人之长，容人之短；尊重人才成长的客观规律，多些允许，少些不准；多点肯定，少点否定；多点欣赏，少点指责；多点信任，少点猜忌。以包容得众智，以宽容聚人心，用心打造心顺、气旺、力聚、人和的良好工作氛围。

第四，收服人心。人是矛盾的综合体，既充满了理性，又是感性的动物，都希望与高者为伍，与德者同行，与善者共事，灵魂的寄托、思想的共鸣、情感的依赖在很大程度上决定了人心的向背和事业的成败。要想收服人心、凝聚众力，具体可从以下三个方面入手。

一是以诚待人。古语讲：“以利相交，利尽则散；以势相交，势败则倾；以权相交，权失则弃；以情相交，情断则伤；唯以心相交，方能成其久远。”这句话蕴含着深刻的哲理，经营事业也好，合作共事也罢，只有以善为念、以诚相待、以心换心，才能集众人之智为智，借众人之力为力；才能开辟一片天地，成就一番功业。

如果一个组织利益高度交集，关系和谐融洽，领导人能够敞开胸襟，开诚布公，重视民情，体察民意，平常时日抚恤“得其心”，危难之际方能“得其力”。如果上下貌合神离、矛盾重重，必定人心涣散、一触即溃，这样的队伍就是一群乌合之众。

二是以信聚人。俗话说：“打虎亲兄弟，上阵父子兵。”父子、兄弟之间为何会达成高度的默契，危急时分定会舍身相救、以命相搏？根源就是基于血缘关系、利害关系的高度信任。一个组织要发展壮大，必须要团结和凝聚来自五湖四海的同志，最大的挑战就在于用人，而用人的最大突破就在于信任，有了信任才敢于授权和托付。

领导人最宝贵的财富是时间和精力，必须将工作事务按轻重缓急进行分类，并且授权别人替自己办事，在无足轻重的事情上浪费时间，就是在舍本逐末。如果对任何人都不信任、不放心，对任何事都不放手、不授权，上级只管发号施令，下级只管闷头做事，不仅领导人自己劳心伤神，还会使下属处于有职无权、有名无实的地位，处于“丫环掌钥匙，当家不做主”的境地，严重挫伤下属的主动性、积极性和创造性，这样既不能发现能人，也不能淘汰庸人。如果像诸葛亮那样事无巨细都要亲自过问，唯恐别人做不好，“鞠躬尽瘁、死而后已”的精神固然可嘉，但对大局无益，对大事无补，只会让

后人抒发“出师未捷身先死”的无限感慨。

古话讲：“士为知己者死，女为悦己者容。”其背后的逻辑必定是信任、赞赏及知恩图报。信任是一种无形的力量，拉近人与人之间的距离，让合作关系变得更加融洽。对人多一份信任，才会多一份忠诚；对人多一份支持，才会多一份回报；对人多一份鼓励，才会多一份干劲；对人有知遇之恩，才会有投桃报李。

三是恩惠笼络。人既有理性又有感性，其思想和行为在一定程度上受到情感的影响。要让人在关键时刻出大力、卖死命，平时的恩惠笼络必不可少，通俗地讲，人是需要“哄”的。高超的笼络手段就如同春风化雨、润物无声、滋养心田，平时对人嘘寒问暖，关心他，理解他，尊重他，赞美他，有了好处想到他，做出成绩后在精神上进行表彰，在物质上进行奖励，在情感上进行拉拢。打开心灵的窗户，阳光才会进来；架通心灵的桥梁，情感才会互动；拆除心灵的防线，思想才会交流。这几点都做到了，人心自然就会被收服。

虽说人心隔肚皮，人固有忘恩负义、见利忘义的无耻之徒，但也有重情重义、知恩图报的忠义之辈。如果领导人一味抱着“宁可我负天下人，不可让天下人负我”的自私自利心态，把人都看成是把客气当作福气、把关心当成任性、把好心当成驴肝肺的市井无赖，只知一味索取，而不知耕耘付出，这种人必定是目光短浅、心胸

狭窄、格局狭小，到头来一定是聪明反被聪明误，搬起石头砸自己的脚，事业不是做不大，就是做不久。

第五，薪酬激励。大多数人都是凡夫俗子，并没有什么崇高的理想、坚定的信念、高尚的情操，工作无非就是为了捧个饭碗、养家糊口、改善生活。同时人又都是理性的，心里都有一把秤、一个算盘，会和内部成员比，跟外部组织比，衡量着自己的得到和付出是否相当。因此，激励导向明确且相对优厚的待遇就是凝聚人心、带好队伍的必备条件。

如果薪酬机制缺乏激励性，分配方式过于平均，保护和保障过多，就会产生“吃大锅饭”的现象，严重打击先进者的积极性，保护平庸者的懒惰性，长此以往必然导致组织效率下降、效益下滑、共同贫穷；而待遇过低，必定导致人心涣散、活力丧失、纪律松滞，进而形成恶性循环。有能力、有本事、有门路的人就会改换门庭、另谋高就；有职有权的人就会浑水摸鱼、中饱私囊，嘴上讲的是公家的道义，心里想的是自家的生意；而那些没本事、没门路、没职权的平庸之辈就只能是熬日子、混工资，过一天算一天，表面上是忠诚，实际上是无奈。当跳槽变得没有成本制约，甚至变成创收机会的时候，组织所有的制度、规章、纪律都会失去约束力，整个队伍就没法驾驭和控制。

由此可见，想要让人工作安心，干活卖力，相应的