

其实，管理就是借力

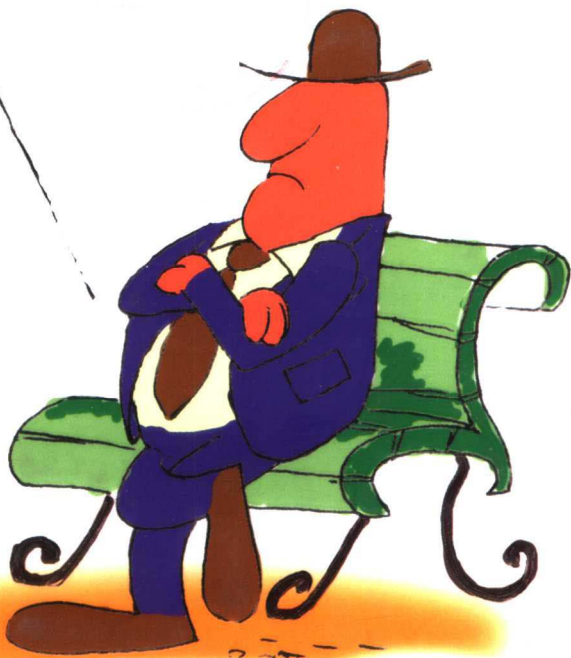
一本书：领导可以看，员工可以读

打开心灵的钥匙从阅读开始 破解管理的密码从阅读开始

# 成事在人

——企业人才学八经

曹浩 编著



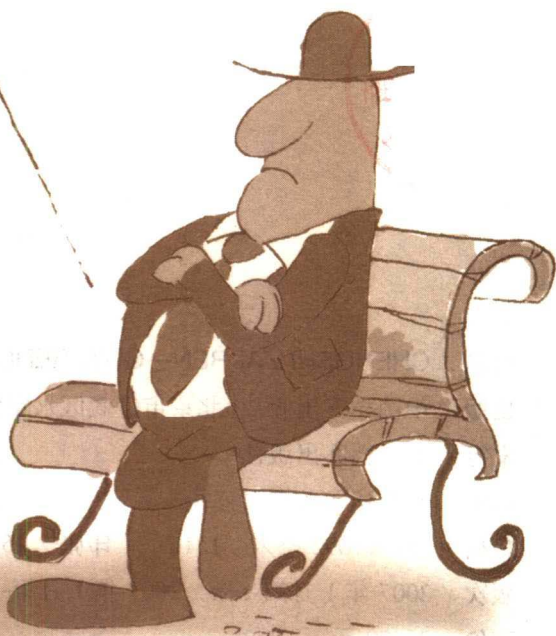
中国档案出版社

# 成事在人

——企业人才学八经

曹浩 编著

其实，管理就是借力  
一本书：领导可以看，员工可以读  
打开心灵的钥匙从阅读开始  
破解管理的密码从阅读开始



中国档案出版社

责任编辑 / 李 珂

版式设计 / 魏 芳

**图书在版编目(CIP)数据**

成事在人:企业人才学八经 / 曹浩编著. —北京:中国档案出版社,  
2006. 12

ISBN 7-80166-782-4

I. 成... II. 曹... 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(2006)第 134089 号

书名 / CHENGSHI ZAI REN—QIYE RENCAIXUE BAJING

出版 / 中国档案出版社(北京市宣武区永定路 106 号 邮编:100050)

发行 / 中国档案出版社

印刷 / 利森达印务有限公司

规格 / 787 × 1092 毫米 1/16 印张 / 15 字数 / 220 千字

版次 / 2007 年 1 月第一版 2007 年 1 月第一次印刷

定价 / 26.00 元

## 序 言

古今中外，哪一位有大成就的老板，不是从管理开始的？

用人的艺术，围绕的核心就是合理、有效、创造性地使用好人的才智。当然“人才”这个概念含义是相当广泛的，对不同时代的人来说，“人才”的内涵也是不同的。比如，汉代一个非常孝敬父母的人，就可能被认为是人才，被推举做官。但到隋唐以后，只有通过科举考试，中了进士、秀才，才能被认为是人才。但是，无论什么时代，都有“得一人则兴，失一人则亡”的道理。汉高祖刘邦有“安得猛士兮守四方”的呼吁，曹操则要“任天下智力”，唐太宗李世民则说“以天下之广，岂可独断于一人之虑？”元英宗则说：“朕思天下之大，非朕一人思虑所及。”所以，这些人都能广选天下贤才，创造辉煌的时代，使天下太平。

当然，人们可能都明白要用有才能的人来治理天下事务，但却不知道怎样用，加之不能避免嫉贤忌能的不良心态，所以，用人问题一直就是非常大的难题。中国古代所积累的丰富的用人经验，可以帮助我们这些后人来解决这个难题。

当前，中国社会正在大踏步进入国民经济增长的转型时代，经济生活在人们的整个生活中也越来越重要。商业经营和企业管理成为这个时代最为激动人心的领域。而在商业经营和企业管理中的用人之道也同样是其中的关键环节。也就是说虽然商业经营和企业管理，对中国人来说是

较新的活动领域,但是,人才是其成功的资本,这一原则却没有变。

中国社会目前正处于一个伟大的变革时代。变革的时代是一个需要人才、也创造和产生人才的时代,许多事业需要有才能的人去开创、去领导,许多的领域需要有才能的人去探索和冒险,许多复杂的局势和关系需要有才能的人去创造性地应付,许多纠结已久的难题需要有才能的人去快刀斩乱麻般地解决。

从小到大,我们周围都有一些非常出色的人,他们好像都是天才,身上散发着与众不同的魅力。或是在学业上出众;或是在事业上如日中天;或是过着众人称羨的富裕生活;或是在情场上一帆风顺。总之,他们在人生旅途中无往不胜,愈发衬出我们的平庸,好像他们天生就是幸运的人。

其实,这是一个错觉。那些春风得意的人无论是智力还是外貌,与我们并无大的差别,在资质方面也很普通,上天并没有对他们格外地眷顾。

是什么让这些平凡的人成了人中精英?真有一条通往成功的捷径吗?答案是肯定的。深入到那些所谓的佼佼者之中,不难发现他们身上的确有着不同于一般人的特质:他们有着敏锐的眼光,他们有着果断的行动能力。他们把握住了人生中的每一次机会,在平庸中脱颖而出,从此出人头地。而总结其成功的精髓,可以发现一条根本的规律,那就是善于谋划。

其实,每一个成功的企业家在其成功的道路上,都有其独特的、能促使其成功的用人之道,而这正是每一个在商场上希望成功的领导者都必须努力去寻找和掌握的。

我想每个人都很清楚,仅仅靠物质上的资本就希望在市场上立于不败之地,那只是梦想。把物质资本用活并使它增值的,只能是人的才智,如果缺少才智,这笔资本就会很快被别人挖去。

学会并领悟识人、用人、取人以及激励和赞美的奥秘,踏着实践的修炼与体悟,就可以走出一条成功的领导者之路。

# CONTENTS

## 目 录

序 言	◆◆◆	◆◆◆	◆◆	1
-----	-----	-----	----	---

### 第一经 慧眼识珠——甄别人才的法则

不了解一个人,就不能用好一个人。这句话对任何一个企业领导而言,都是真理!惟其如此,才能力戒盲目用人。因此,现代企业中流行“识人才能用人”的口号。

怎样才能识人?其先决条件在于能公正无私,一视同仁,老板必须具有如此胸襟,方能发掘真正人才。人才犹如冰山,浮于水面者仅 30%,沉于水底者达 70%。

招聘是选拔人才的第一步	◆◆◆	◆◆	2
识人要看本质	◆◆◆	◆◆	4
以精细之心看清事实	◆◆◆	◆◆	6
用人应克服的三大弊端	◆◆◆	◆◆	8
企业用人,应以“实”为贵	◆◆◆	◆◆	11
甄别人才 观为第一	◆◆◆	◆◆	14
杜绝“以貌取人”的误区	◆◆◆	◆◆	16
朱元璋甄别人才的“二分法”	◆◆◆	◆◆	20

## 第二经 惟才是举——提拔人才的法则

聪明的领导者欲求上进,除了力求充实自己的能力、学识之外,更应随时提拔地位比自己低的人才,努力将他锻炼成有用的人,日后可以得到一臂之助。

地位高的人,往往是最知道如何借助别人力量的人。当遇到困难,非自己能够解决时,就知道如何获得援手。他自己决不做过于繁重的工作,因为知道分工合作,他只做那些别人不会做的事。

伊丽莎白的人才分配	◆◆◆	◆◆	24
曹操的“底线”用人	◆◆◆	◆◆	26
选拔人才的“上下”法则	◆◆◆	◆◆	30
让“士”为知己者“悦”	◆◆◆	◆◆	33
举贤不避仇	◆◆◆	◆◆	39
最忌讳任人唯亲	◆◆◆	◆◆	44
人才需要“台阶”式提升	◆◆◆	◆◆	46
人才使用,包容才能并蓄	◆◆◆	◆◆	48
提拔下属的依据是什么	◆◆◆	◆◆	50
如何提拔你的下属	◆◆◆	◆◆	53

### 第三经 各安其位——用人之长的法则

一个优秀的企业领导,假如把每个下属所擅长的方面有机地组织起来,就会给企业的发展带来整体的效应。因此,有效地调动每个下属的长处,是一位合格的企业领导的责任。换句话讲,高明的领导者会趋利避害,用人之长,避人之短;如此一来,则人人可用,企业兴旺,无往而不利!

尺有所短,寸有所长	◆◆◆	◆◆	57
马当马用 驹当驹使	◆◆◆	◆◆	61
各路奇才为我所用	◆◆◆	◆◆	64
林肯总统的用人原则	◆◆◆	◆◆	68
诸葛亮的考核实绩	◆◆◆	◆◆	71
别把梳子卖给和尚	◆◆◆	◆◆	73
教人必责其短	◆◆◆	◆◆	75
人才是维系公司的命脉	◆◆◆	◆◆	78



## 第四经 琢璞成器——培育人才的法则

树需栽培,人待培养。人才成长的基本规律证明,人的成长与进步,除了自身素质和主观努力之外,处在良好的环境中,并得到领导及组织的正确培养,不能不说是个重要因素。因此,领导的职责之一,是在用人的同时,不忘有意识地进行培养教育。只培养不使用,这种培养毫无意义可言,相反,只使用,不培养,则是领导的一种失职。

如何建立有效的员工培训体系 ◆◆◆	◆◆	82
教你几招培训员工的方法 ◆◆◆	◆◆	89
员工培训的有效管理与创新 ◆◆◆	◆◆	93
人才培养与压力管理 ◆◆◆	◆◆	98
发现与顺势育人 ◆◆◆	◆◆	101
肯德基的员工培训 ◆◆◆	◆◆	104
国内员工培训的几大误区 ◆◆◆	◆◆	109
剔除“庸妒症”思想 ◆◆◆	◆◆	112

## 第五经 肝胆相见——信任人才的法则

与下属建立良好的信任关系,是企业领导力图达到的一种理想的用人状态。所谓“疑人不用,用人不疑”,讲的就是这个道理。问题的关键是:你如何在用权的时候能够赢得下属的信任,或者如何使下属对你的权力支配心甘情愿呢?一些领导之所以紧抓住权力,其中一个重要的原因就是不信任下属,怕下属把事情办砸了。因此,领导放松权力的一个前提就是信任下属。

相信下属	◆◆◆	◆◆	116
让部下放手去做	◆◆◆	◆◆	120
对下属切忌左右猜疑	◆◆◆	◆◆	123
管理妙在“恩信并施”	◆◆◆	◆◆	127
李世民的君臣之信	◆◆◆	◆◆	129
毛泽东委傅作义以重任	◆◆◆	◆◆	131
莫把“珍珠”埋在草堆里	◆◆◆	◆◆	135
信任与放任的区别	◆◆◆	◆◆	138
周恩来对叶挺坚信不疑	◆◆◆	◆◆	141



## 第六经 攻心为上——统驭人才的法则

善解人意,是衡量企业领导是否从心理上打动下属的一个重要方面,惟其如此,企业领导才能深入下属的心灵深处,真真切切地把下属当作人来任用,力戒把下属当作机器人来摆布。可以这样讲,惟有善解人意,才能用人至深。

管理学中的双刃剑	◆◆◆	◆◆	144
良药是用来医病的	◆◆◆	◆◆	147
依时势而变通的原则	◆◆◆	◆◆	149
明于用人之机	◆◆◆	◆◆	151
精于驭人之术	◆◆◆	◆◆	154
驾驭群臣屈伸相辅	◆◆◆	◆◆	157
对待下属要有宽容之心	◆◆◆	◆◆	160
驭人贵在攻心为上	◆◆◆	◆◆	163
赏是管理学上的润滑剂	◆◆◆	◆◆	167
诸葛亮的阳性管理	◆◆◆	◆◆	170
灵活多变的管理魔杖	◆◆◆	◆◆	173
管理就是用人	◆◆◆	◆◆	176

## 第七经 逢人说项——赞美人才的法则

一个优秀的管理人员,不能不了解赞美别人可以使人成功的道理。

赞美是一种有效而且不可思议的力量,它就像沙漠中的甘泉一样沁人心脾,往往会比金钱更能激发人的潜能。

再优秀的员工也需要赞美	◆◆◆	◆◆	180
赞美使人迸发激情	◆◆◆	◆◆	183
让员工心里更甜蜜	◆◆◆	◆◆	186
找到“○”和“一”之间的恰当位置	◆	◆◆	188
使用赞美的七项功效	◆◆◆	◆◆	191
赞美也要懂行	◆◆◆	◆◆	193
让他沉浸在引以为荣之中	◆◆◆	◆◆	196
注意细节的点缀	◆◆◆	◆◆	200
赞美的幽默创意	◆◆◆	◆◆	202

## 第八经 正向激励——鼓舞士气的法则

“部属”就是老板采来的矿石,你必须给他热量,矿石才能变成金属。

有人说:“过度的压力可以让天才变白痴。适当的激励,却可以让白痴变天才。”这句话可真是一针见血,直接道出激励力量的伟大。

关心下属 给他好心情	◆◆◆	◆◆	207
让每个员工都有战斗力	◆◆◆	◆◆	209
激励因期待而美丽	◆◆◆	◆◆	211
从员工本身出发	◆◆◆	◆◆	214
讲故事给员工听	◆◆◆	◆◆	218
语言激励的妙用	◆◆◆	◆◆	220
在交流中寻找激励	◆◆◆	◆◆	223

# 第一经

## 慧眼识珠——甄别人才的法则

管理就是  
社会人文学

管理的最大难处,在于识人,识人的最大问题,在于看清事物本质。当我们认识和了解了管理就是社会学时,我们就可以通过社会活动“一目了然”地鉴别什么是管理?

不了解一个人,就不能用好一个人。这句话对任何一个企业领导而言,都是真理!惟其如此,才能杜绝盲目用人。因此,现代企业中流行“识人才能用人”的口号。

怎样才能识人?其先决条件在于能公正无私,一视同仁,老板必须具有如此胸襟,方能发掘真正人才。人才犹如冰山,浮于水面者仅30%,沉于水底者达70%。

## 招聘是选拔人才的第一步

人才流动有两种方式。一种是企业家与人才之间直接接触,不论是哪一方主动都是一种以私人晤谈为最初起点的,其前提是一方对另一方早有一定的信任感或仰慕感。另一种则是公开招聘,这主要是由企业发出公开信息和提出相应回报,促使人才流向企业,即所谓的“明码标价”。

公开招聘现已被广大企业采用,很多企业不惜重金,向全社会诚聘英才。如红豆集团以百万元年薪招聘总经理;喷施宝集团以年薪 50 万元招聘常务副总经理等。

这种承诺丰厚报酬的公开招聘常能在较短时间内达到获得人才的目标,同时还能获得宣传企业的轰动效应。

河南焦作有一家中日合资的新美陶瓷工业有限公司,1988 年创办,1991 年度相继获得省轻工业产品质量评比总分第一名和轻工科技成果一等奖,1992 年元月,仿花岗岩瓷质墙地砖通过了省新产品技术鉴定,填补了省轻工产品的一项空白,在全国建材产品暨装饰装潢材料展评博览会上以过硬的产品质量获得银质奖。

在谈到该公司的发展过程时,总经理邹成东先生说,创业之初,公司就处于竞争激烈的旋涡之中,而一切竞争,归根结底是人才的竞争。为了争取各类人才,公司采取了公开招聘的方法选拔人才。1988 年新美第一次刊登招聘广告时,就有许多人前来应聘。

面试、外调、筛选、试用——新美公司招聘人才的“四部曲”,每一步都很严格。

就拿招聘技术人员来说,为了严格把关,新美专门从焦作矿业学院请

来教授、专家对他们进行考核,从基础理论到专业技术,从英语基础到智商水平都考。甚至对他们以往的业绩和成果还要品头论足一番,最后中选的不仅是应聘人员中佼佼者,而且好多都是原单位的技术尖子。

这些人为了参加新美公司的建设去应聘,但受到了所在单位的种种阻拦,有的被除名,有的被拖着迟迟不办手续。然而这些不屈不挠的人们还是冲破了原单位所设置的重重阻力来到了自己的伊甸园。

招聘过来的技术人员,在新美公司这块空白而荒芜的土地上开始了辛勤耕耘。与公司共存亡的使命把大家紧紧地联系在一起。风险和压力促使他们热诚地发挥各自专长,去战胜面临的困难。

新美公司公开招聘人才达到了以下所期望的目的:首先,新美以最快的效率吸纳了一批专业人才;其次,新美所招的技术人员素质相对较高,因为在招聘中有所比较,可以公平地挑选;第三,挖走竞争企业的技术力量。优厚的待遇是实现招纳贤才的基础,但也为未来更大的收益积蓄了力量。

---

---

---

**管理就是**

**社会人文学**

管理的最大难处,在于识人,识人的最大问题,在于看清事物本质。当我们认识和了解了管理就是社会学时,我们就可以通过社会活动“一目了然”地鉴别什么是管理?

---

---

---



## 识人要看本质

使用人才不可求全责备,但知人识人应该力求全面。看人要看主流,以他的履历中的总体表现为衡量依据,决不可单凭一时一事而以偏概全。

西周时代,周武王的弟弟周公旦是一位辅佐君王的奇才。武王死后,成王年幼无知,由周公旦摄政。而成王的三位叔叔——管叔、蔡叔、霍叔却企图阴谋陷害周公旦。他们散布流言,说周公旦图谋不轨。周公旦为避开谗言,隐居在外,不再过问政事,后来管叔、蔡叔谋反,事情败露,才使成王懊悔不已,亲自迎接周公旦归来。成王几乎错过了贤才。



**周公旦为避开谗言，隐居在外，不再过问政事。**

东汉末年,王莽篡权之前,曾经极力伪装自己。他装作谦恭,礼贤下士,经常把家中的马匹、衣服和银两拿出来救济百姓,以至家中的钱财所