

做人谋事

丁玎 编著

成大业者必备的六个要素

传承千年杰出的人文精髓

纵览当代优秀的谋事典范



中国三峡出版社

做人谋事

成大业者必备的六个要素

丁玎 编著

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

做人谋事 / 丁玎编著. —北京: 中国三峡出版社,
2006. 5
ISBN 7-80223-144-2

I. 做… II. 丁… III. 人间交往—通俗读物
IV. C912. 1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 019525 号

做人谋事

丁 玎 编著

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话: (010)68218553 51933037

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail: sanxiaz@sina.com

平谷大华山印刷厂印制 新华书店经销

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 18

字数: 250 千字

ISBN7-80223-144-2

定价: 30.00 元

凡购买中国三峡出版社图书, 如发现质量问题, 本社发行部负责调换

前 言

每个人都渴望成功,渴望开创一番事业,然而一个人的力量实在是太渺小了,如同一粒砂、一滴水,一阵风就能让你了无踪迹。那么,自己势单力薄,如何成就大业?

时过境迁,现在已经不是个人英雄的时代了,创业需要的是“抱团打天下”!缺人手,一个好汉三个帮;缺资金,众人拾柴火焰高;缺智慧,三个臭皮匠顶个诸葛亮……

人多力量大,你需要团结尽可能多的精英,需要打造一支精诚团结的队伍。可是,你凭借什么网罗天下英才,让他们甘愿尽心竭力地奉献自己的聪明才智,与你共创大业呢?

首先就是要会做人。做人不是简单意义上的修身养性、独善其身,而是要树立威信,笼络人心,广结良缘,凝聚一批有识之士。

从国内外创业企业家的现状看,能够成功创业的企业家都具备:有眼光,能看到市场潜在的商业利润;有能力,有胆略,敢冒经营风险,从而取得可能的市场利润;有经营能力,善于动员和组织社会资源,进行并实现生产要素的新组合,最终获得利润;有自信,能影响周围的人与其一起创业。这些因素综合起来,就是领袖精神。

其次就是谋事。从事业起步到发展壮大,都要善于谋划,善于制定战略战术,善于运筹帷幄,充分发挥团队中人才的优势。

随着市场经济的快速发展,管理理念的创新,企业家不再是单纯意义上的企业舵手,而是企业创业精神的象征。企业家承担着越来越多的角色:商业潮流的引领者、商业规则的制定者、商业道德的护卫者、企业文化的传导者、企业矛盾的协调者。在这种情况下,企业家的影响力不再是单向的下压力,而应该是向四面八方的渗透力。

每一个成功企业都因他的创始人的出色而奠定胜局,这些人的领袖气质一直影响到公司发展的整个过程。比如百年老店福特汽车的创始人亨利·福特,IT 巨子微软公司的比尔·盖茨,世界最大的零售商沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿。当然,并不是只有创始人才具备领袖精神、领袖才能,通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇,令大众汽车摆脱业绩最差的汽车制造商名声的费迪南德·皮尔,以及让索尼公司重现辉煌的出井伸之,他们身上所表现出来的领袖气质一样迷倒了公司上下。

企业文化是企业的灵魂和精神支柱,是一种战略性的软资源。企业的核心就是创业领袖及其领袖精神,这是创业企业凝聚员工的一笔“不可复制”的财富,更是创业企业生存和发展的无形资产。

本书从创业者所要经历的创业过程谈起,以及在各个阶段如何拥有驾驭人心、把握事情进展的能力,揭示了成功企业家应有的素质,和成大事必备的谋略。

编者

2006年3月

目 录

Contents

前 言:

第一章 闯天下

——仁义当先,借势发展 / 1

领导者不仅要拥有威武之仪,还需要怀揣仁爱之心。情动之后心动,心动之后理顺。仁爱兵卒、仁爱部下,就可统一军心,达到制胜的目的。

- 第 1 节 以诚待人,义结天下 / 2
- 第 2 节 借助他人,发展自己 / 5
- 第 3 节 心胸宽广,不计前嫌 / 12
- 第 4 节 从善如流,凝聚人才 / 16
- 第 5 节 知遇之恩,重视人才 / 19
- 第 6 节 重赏之下,必有勇夫 / 22
- 第 7 节 驭人有道,领导有方 / 27
- 第 8 节 创业征途,网罗人才 / 29
- 第 9 节 施之以恩,用之于忠 / 35
- 第 10 节 团结竞争对手 / 38
- 第 11 节 领导是一种责任 / 42
- 第 12 节 韬光养晦,蓄势待发 / 46
- 第 13 节 人品是立身之本 / 51

第二章 渡难关

——笼络人心,左右逢源 / 55

在适当的时机做出适当的选择,把握“进”与“退”的辩证关系,正是做人与谋事的必备心术。

- 第1节 仁者无敌,驾驭人心 / 56
- 第2节 欲得忠士,需得人心 / 59
- 第3节 伪装弱势渡难关 / 64
- 第4节 施人以恩,不在大小 / 66
- 第5节 大敌当前,当机立断 / 70
- 第6节 危难时刻更要用对人 / 76
- 第7节 诚信是一种策略 / 81
- 第8节 与下属共渡危机 / 85
- 第9节 激发员工的积极性 / 87
- 第10节 互惠互利,共存共荣 / 90

第三章 奠基业

——以情感人,用心谋事 / 95

精明高效的领导者都有一颗博大的爱心,善于用伟大的事业凝聚人,用真挚的感情滋润人,用适当的待遇吸引人,把情商管理贯穿于领导工作的始终。

- 第1节 不拘一格,选拔人才 / 96
- 第2节 分工明确,发挥所长 / 98

- 第3节 创造和谐环境 / 106
- 第4节 不避亲疏,礼贤下士 / 108
- 第5节 知人善任,巧妙引导 / 111
- 第6节 让下属先富起来 / 113
- 第7节 善听忠言,虚怀纳谏 / 116
- 第8章 集思广益,共同成长 / 120
- 第9节 放心任用,不加干涉 / 124
- 第10节 谦虚平和,惠泽他人 / 127

第四章 求发展

——上行下效,励精图治 / 137

古人曰：“嗜有所专，则奸徒而人；长有所属，则感由之生。”意思是说，一个人如果有嗜好，那么小人就会借以讨好；如果长期偏听偏信，那么就会被蒙骗。做官从政之人更是如此。

- 第1节 远安逸,戒嗜欲 / 138
- 第2节 优势互补,兴业之道 / 141
- 第3节 人尽其用,才尽其能 / 147
- 第4节 以仁为治,宽厚待人 / 149
- 第5节 假手于人,以人制人 / 152
- 第6节 一石三鸟,强者之计 / 157
- 第7节 疑人不用,用人不疑 / 161
- 第8节 信誉就是财富 / 165

第五章 坐江山

——规范管理,恩威并济 / 171

在人才的选拔和使用上,还有一个无法回避的问题,那就是如何正确认识和处理德与才的关系。无论是古代还是现代,总的来讲,在选人用人上,无不在追求德才兼备、尽善尽美。

- 第 1 节 恢廓大度,开心见诚 / 172
- 第 2 节 储备人才,充分任用 / 176
- 第 3 节 严格制度,赏罚分明 / 179
- 第 4 节 慎选提拔,委以重任 / 183
- 第 5 节 用人所长,容人所短 / 186
- 第 6 节 注重培养下属 / 189
- 第 7 节 爱护下属,留住人心 / 195
- 第 8 节 重视团队建设 / 198
- 第 9 节 建立激励机制 / 202
- 第 10 节 刚柔相济,树立威信 / 207
- 第 11 节 防人之心不可无 / 211
- 第 12 节 善于平衡各种关系 / 213
- 第 13 节 明辨是非,洞察先机 / 217
- 第 14 节 适时下放权力 / 220
- 第 15 节 与下属分享成功 / 224

第六章 成大业

——知名企业家谋事之道 / 229

“一只狮子领着一群羊,胜过一只羊领着一群狮子”这个古老的谚语充分说明了企业中领袖精神的重要性。一个创业企业的成败虽然离不开团队力量,但更多则取决于领导者本人。领导者是企业的一面精神旗帜,他们的一言一行影响着企业的荣辱兴衰。

- 第1节 打造学习型团队的掌门人
——比尔·盖茨 / 230
- 第2节 倡导团队协作的领袖
——保罗·高尔文 / 233
- 第3节 精于管理的管理者
——萨奇兄弟 / 236
- 第4节 提倡优质生活的总裁
——霍华德·舒尔茨 / 238
- 第5节 快乐至上的领头人
——哈尔·罗森布拉斯 / 242
- 第6节 让人才尽情发挥的老板
——汉高父子 / 249
- 第7节 发掘集体智慧的领导
——保罗·盖蒂 / 253
- 第8节 培养人才的精神领袖
——松下幸之助 / 256

- 第 9 节 倡导精神凝聚力的企业家长
——堤义明 / 262
- 第 10 节 推崇创新的当家人
——赫尔穆特·毛舍尔 / 267
- 第 11 节 气势磅礴的企业家
——张瑞敏 / 270
- 第 12 节 杰出领导者的三项特质 / 274

第 1 章

闯天下

仁义当先,借势发展

《孙子兵法》记载,孙武要求为将者应具备“智、信、仁、勇、严”五个方面的才能,强调将帅不仅要拥有威武之仪,还需要怀揣仁爱之心。情动之后心动,心动之后理顺。仁爱兵卒、仁爱部下,就可统一军心,达到制胜的目的。

现代市场竞争亦如古之兵战。现代管理者必须懂得人是世界上最富感情的群体,“情感投资”是管理者调动下属积极性的一项重要手段。一个人生活在温馨友爱的集体环境里,由于相互之间尊重、理解和容忍,使人产生愉悦、兴奋和上进的心情,工作热情和效率就会大大提高;相反,一个人生活在冷漠、争斗和尔虞我诈的气氛中,情绪就会低落、郁闷,工作热情就会大打折扣。管理工作者在实施“情感投资”时,必须抓住一个“心”字,与下属员工互相交心、互相关心、以心换心,从而心心相印、同心同德、共同干事业。

第一节 以诚待人，义结天下

任何一名成功者都需要别人的帮助、支持和密切配合，任何一件成功的事情都需要众人的推动。如果你想把很多优秀的人才组织在一起，做你想做的事情，就必须具备一种特殊的能力——凝聚力。

前车之鉴

三国时期，刘备一开始就来了个“桃园三结义”，得到了关羽和张飞二将，有了第一批人力资本，并且三人关系非同一般。关羽张飞虽为刘备部属，私处时刘备与二人寝则同床，情如兄弟。

曹操擒获了关羽，为了收服这位重量级武将，可以说是费尽心机。三日一小宴，五日一大宴，各种赏赐应有尽有，给他的待遇可以说不能再好了。虽说曹操各个方面都比刘备有前途，当时刘备生死未卜、下落不明，关羽算得上是一个自由身，可是他不为所动，得到刘备的消息后，过五关，斩六将，千里走单骑，回到了刘备身边。

徐庶被逼无奈离开刘备投奔曹操，能够做到“身在曹营心在汉”，终生不献一计一策。在赤壁大战前夕，识破庞统的“连环计”——此计骗过了曹操手下众谋臣，却骗不过徐庶，可见徐庶的能力非同寻常，于是他找了个恰当的机会悄悄溜走，以免丧生于混战中。

曹操得到了关羽、徐庶的人，却没有得到他们的心，一有机会他们就离开了，刘备以情动人、深得人心的能力可见一斑。

桃园结义的故事至今流传，兄弟结义齐心协力保着刘备从无到有，三分天下做了皇帝。刘备通过“义”来集合、招揽人才，结

交到了关羽、张飞，又逐步发展了赵云、黄忠、马超、魏延等勇将，还有诸葛亮、庞统等谋士。几乎一无所有的刘备能够搜罗到这么多的第一流人才，他使用“义”的办法，起了重要的作用。

成功典范

通用电器前总裁杰克·韦尔奇在任职期间，曾大声呼吁：“别再沉溺于管理了，赶紧领导吧。”如果说10年前管理者还不明白韦尔奇话中的含义，那么今天我们重温这句话，应该能感到其中的分量和教益。从艰苦创业开始，企业管理者的综合素质和能力，显得尤为重要。

大量事实表明，许多跨国大公司、大财团的创始阶段，都是两人（或三人）合伙创立的，然后，通过他们精诚地合作，优势互补，才一步一个脚印地走向辉煌。

美国著名的百货公司萨耶·卢贝克公司的创始人之一的理查德·萨耶是靠做生意起家的，他做梦也没有想到最后生意能做得如此大。

起初，萨耶在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商。做这种代理商的共同烦恼是，有时收货人嫌货不好，拒收送到的货物，代理商若再将货物带回，就会倒赔一笔运费。萨耶灵机一动，想出了一个新招——邮寄。这样不仅退货率大为降低，也为买主增加了便利。这种“函购、邮寄”的方式，在辽阔的新大陆上获得了意外的成功。但是，他的生意必须扩大规模，否则，别人将利用他创造的这种经营方法超越他。此后将近5年的时间里，萨耶饱尝了“伙计难找”的滋味。在一个月夜，这个注定要在萨耶的命运中起关键性作用的人，自己骑着马来了。

这个人叫卢贝克，到圣·保罗去买东西，不料中途迷了路，这时已经饥肠辘辘，人困马乏。在皎洁的月光下，正在徘徊散步的萨

耶看着卢贝克，对他的仪容外表顿生仰慕之心，便邀请他到小店中休息。两人一见如故，困顿全无，一直谈到东方破晓。

“我觉得你的想法非常好，只要经营得法，一定前程远大。”卢贝克热情地说。

萨耶沉默了，心中翻腾得厉害。他隐约地感到，他日夜寻觅的那个人已经到眼前，便说：“我有句话，实在不好开口，我想，既然你觉得这一行很有前途，何不参加进来，我们一起经营？”

两人默默相视，然后，隔着桌子热烈地拥抱在一起。此后，以他们两人姓氏为名的世界性的大企业“萨耶·卢贝克公司”在拥抱中诞生了。

两人密切合作，如鱼得水，如虎添翼，公司第一年的营业额就比萨耶独自一人时增加将近10倍，达40万美元。

当今市场竞争日趋激烈，各企业的经营策略也越来越完善，任何一个企业主要想在竞争中保持一席之地，就必须想尽一切办法让自己的企业达到无可挑剔的境地。因此，当你实在开不动企业的大船时，就应该寻找一位舵手，让他来为你掌舵，共同达到理想的王国。

一个人的事业能否成功，在很大程度上取决于“人”。但仅仅有“人”还是不够的，还需要人与人之间的默契配合、精诚合作，各司其职、各尽其能地谋求共同的发展与辉煌。

对于人与人之间的配合，一方面，他们要有顽强的个人主义精神；另一方面，又要喜欢与一个或几个合作者共事，并坚信携手合作就是力量。无论直观感觉或者是理性分析，他们都会意识到，事业的发展单靠个人的力量是不行的。一般来说，一个对外工作能力很强的老板，就要与一两个擅长内部管理工作的人一起合作；一个非常随和的老板，应该选择一个组织纪律性强的人作为搭档。

第二节 借助他人，发展自己

曹操因刺杀董卓失败而被迫回家向父亲求助。那时曹氏家庭只有“散家资，招募义兵”这一条路可走了，还是曹嵩想出了办法：“此间有孝廉卫弘，疏财仗义，其家巨富；若得相助，事可图矣。”在见到卫弘后，曹操拿出他深思熟虑的说辞：“今汉室无主，董卓专权，欺君害民，天下切齿。操欲力扶社稷，恨力不足。公乃忠义之士，敢求相助！”卫弘听从曹操的话，拿出钱来让曹操做事。

借助强者在社会上的声誉和地位，求得自己的生存与发展，最终达到战胜强者的目的，是现代经营术中的一大制胜秘诀。

要壮大自己，除了要借助别人，还要学会扶持别人，人与人之间都要进行交往，通过交往就可获得良性的人际关系，从而为成功铺好道路。因此，最聪明的人总是在人际交往方面大动脑筋，在某些关键的人和事上狠下功夫，以此带动自己的“一盘棋”。

善于借力者都有一个共同特点：在没有机会的时候，创造机会。对于那些成大事的人而言，进行有效地借力，至关重要，从中可以找到自己人生的突破点。

前车之鉴

深谙借力技巧的吕不韦

春秋时期的商人吕不韦成功的关键，就在于他凭着多年做大生意的经验，明白借助他人之力。或者说，他把握住了一个千载难逢的绝妙机遇——遇到了秦国在赵国的“质子”子楚。

当时的秦王是秦昭襄王，秦昭襄王的儿子安国君被立为秦太子，成为王位继承人。安国君有 20 多个儿子，子楚是其中之一，是安国君的妃子夏姬所生。由于夏姬不为丈夫宠爱，因此子楚也得

不到父亲的重视。当时，秦国与赵国经常兵戎相见，关系十分紧张。为了维护两国关系，安国君将子楚作为“质子”，送往赵国。

所谓“质子”，即我们今天说的“人质”。子楚到赵国后，秦赵关系进一步恶化，秦国多次发兵攻打赵国。按照惯例，赵国完全可以杀掉秦国的“质子”作为报复。但由于秦强赵弱，赵国虽多次被攻，也不敢轻易杀掉子楚，害怕由此导致两国关系的更加恶化。子楚困居赵国，尽管暂无杀身之忧，但却出入不便，生活窘迫，心情郁闷，日子很不好过。他盼望早日脱离险境，返回故国，但又没有任何办法，只好听天由命。正在这时，吕不韦经商来到赵国都城邯郸（今河北邯郸），发现了这位落难公子。

吕不韦对子楚的不幸遭遇深表同情，敏锐地感到这位境况危险、地位卑微的“质子”实际是“奇货可居”：如能帮助子楚返回秦国，继承王位，岂不是自己在政治上发迹的绝妙机会？就这样，一个近乎幻想的政治冒险计划在吕不韦的头脑中形成了。

借力需要的是多种手段的交叉运用。看准之后，再下手，比盲目行动更能见实效。吕不韦不是一个等闲之辈，他的借力本领是和他的人生图谋结合起来的，这就是他施展的最精绝的借力技巧。

吕不韦于是全力以赴地实施帮助子楚返秦继位的计划。这一计划，初看起来十分渺茫，无处着手。但吕不韦硬是通过对各种现实矛盾的分析，理出了头绪，找到了着眼点。由于秦昭襄王年事已高，秦国王位正面临着新老交替的问题，太子安国君不久将登上王位。安国君一旦成为秦王，谁能成为太子又将是一个极为敏感的问题。子楚不是安国君的长子，又不为安国君所喜爱，当然很难成为太子。但这并不意味着子楚已经完全无望。因为安国君最宠爱的妃子华阳夫人没有儿子，这就使太子之位尚有可争的余地；而华阳夫人说的话最管用，能够决定谁当太子。如能争取华阳夫人立子楚为“嫡嗣”，就能使子楚成为秦国的太子。

吕不韦亲赴秦国，不惜重金为子楚游说，打开局面。并趁机通