

著名管理学家 彼得·鲁克 曾精辟指出

“酒和污水定律是企业人才运作中最经典、最具主导地位规律!”

酒和污水定律

Jiu he Wushui
Dinglu

■ 趋势领导者的人本管理文化

现代企业管理必须以对人的观点为基础,《圣经》上清楚地说到,对人的观点:“我们都如羊走过,各人偏行己路……”因此人才运作就必须把羊群带到一条路上,团体的人才也必须加以指引和筛选,剔除具有破坏力的污水,使合格者的力量指向同一目标,这就是人才运作。

汪岩 编著

著名管理学家 彼得·鲁克 曾精辟指出

“酒和污水定律是企业人才运作中最经典、最具主导地位的规律!”

和 酒污水 定律

Jiu he Wushui
Dinglu

汪岩 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

酒和污水定律/汪岩编著.

—北京:中国纺织出版社,2005.9

ISBN 7-5064-3445-8/F·0588

I. 酒… II. 汪… III. 企业管理-人才管理学

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 066307 号

责任编辑:王学军 特约编辑:杨 勇

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京世纪雨田印刷有限公司 各地新华书店经销

2005 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本:640×960 1/16 印张:22.5

字数:245 千字 印数:1—6000 定价:32.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

酒和污水定律解读(代序)

从经济学的角度看,企业就是个人的集合体,企业的整体效率取决于其内部每个人的行为。一般而言,员工行为可分为两类:一类是企业所期望的行为,例如遵守规章、勇于创新及脚踏实地等;另一类是企业所排斥的行为,例如不听指挥、消极怠工等。由于“团队生产”的性质使每个成员的边际利润难以精确度量,这就滋生了机会主义,从而,员工“偷懒搭便车”的可能性就增大,甚至这些员工的行为会像传染病一样迅速蔓延到整个企业。

这就是酒和污水定律的一个表现。

有关酒和污水定律的经典描述是这样的:把一匙污水倒进一桶酒里,得到的是一桶污水。在任何组织里,几乎都存在几个难缠的人物,他们的存在往往会把事情搞糟,最糟糕的是,他们像果箱里的烂苹果,如果不及时处理,便会迅速传染,把其他苹果也腐蚀掉。

“烂苹果”的可怕之处在于它那惊人的破坏力。很多时候,一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没;而一个无能无才者,能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。组织系统往往是脆弱的,是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的,很容易被侵害、被毒化。

破坏者能力非凡的另一个重要原因在于，破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的瓷器，轻易就能被毁掉。如果一个组织内有这样的破坏者，即使拥有再多的能工巧匠，也难免有多少像样的工作成果。因此，如果组织团队中有这样的破坏者，就应该及时把它清除掉。

但如果对此定律的解读仅停留在这一层面上是远远不够的。依据辩证法的基本原理，世上的事物没有绝对的好，也没有绝对的坏。虽然，对待组织中的“污水”，最直接的办法就是将其清除掉，但如果我们能将污水变清水，甚至再酿造成酒，岂不是更有利于团队的成长与发展？但你或许会问：一盆污水怎么可能被利用？是的，表面看来，一盆污水无论如何也不会再被利用。但要知道，污水是可被净化的。即使无法净化，在某些特定情况下，污水可能比清水的效果还要好。比如，虽然污水不适宜饮用，但却很受某些水生藻类植物的欢迎，因为对人类有害无益的污水却能为它们提供丰富的养分，这样看来，对于某些水生藻类植物来说，污水便成了一宝。

现代企业管理对团体中的人才必须加以指引和筛选，剔除具有破坏力的“污水”，使合格者的力量指向同一目标，这就是人才运作。

而人是穿裤子的“猴子”，裤子的明显特征是约束。那么该如何约束这些猴子呢？每个人都有自私的一面，他们充满欲望，寻找机会，不停计算着自己的成本和收益，使自己的效用最大化。污水质的员工多是“机会主义者”。“机会主义”被著名经济学家威廉·汤姆森解释为“施诡计求自利的行为”。即当人们有机会去

满足私利时,只要他人识别其行为需要花费较高的成本,人们就会采取自利行为。

所以,最适合的“裤子”要从“机会主义”原理的角度去寻找。

本书所要做的就是如何缝制最合适的“裤子”!

酒和污水在一个组织中也存在着相互博弈的过程,但是往往一滴污水就能击败辛苦建立起来的良好组织气氛,所以,著名管理学家彼得·鲁克在其《管理实践》中毫不犹豫的称:“酒和污水定律是企业人才运作中最经典、最具主导地位的规律!”

人才对企业成功的重要性不言而喻,酒和污水定律能指导企业在人才大战中占得先机,成功的人才运作必然引领成功的企业

管理。

最后,让银行家沃尔特·里斯滕的话来结束本序言:“懂得如何将组织中的厉害人物凝聚起来的人,自然会驱散内耗行为。”

这才是酒和污水定律的精义所在。

编 者

2005年7月

目 录

CONTENTS

第一章 无处不在的污水	1
矛盾重重的职场	1
挑起冲突的人	2
组织管理引发的污水	3
野心家的破坏力	4
嫉妒是破坏的根源	6
趋炎附势的负面影响	7
污水探源	8
避免向污水蜕变	9
团队的负债	11
几种不良的工作观念	12
让人成为污水的不良工作习惯	13

第二章 酒纯之道	17
认识到好酒的重要性	17
找到酿造好酒的原料	19
识别纯酒的艺术	20
接纳纯酒的艺术	23
接纳纯酒的实践方法	25
选择适合的好酒	27
把握好酒的标准也很重要	30
找到好酒需要实用的方法	35
找到好酒还要注意方式	38
用好你的酒	40
酒的酝酿需要一个过程	42
御酒之术	44
让酒更纯的 8 个策略	46
第 10 名现象与 70 分择才	50
员工中的“60 分现象”	52

建立你的人才库	53
真心揽才	55
贤德之才可贵	57
用魅力吸引人才加盟	60
海阔凭鱼跃,天高任鸟飞	63
推销自我	65
精诚所至,金石为开	68
第三章 留住你的好酒	69
最优秀的草	69
留住好酒的 6 个方法	70
意欲跳槽者的应对之道	72
人力资源的马太效应	74
危险的“三中”与“三期”人群	77
留人从头开始	79
钱不是万能的,但不可或缺	81
钱途与前途	82

洒 污水

酒和污水定律

让公司有家的感觉	84
留住纯酒：疏还是堵	86
培养人才成长的土壤	89
如何防范好酒流失的危害	90
察言观色留好酒	92
善于对症下药	94
好马也吃“回头草”	96
让你的桶始终敞开	97
抚慰你的员工	99
引导部下自我激励	101
让职工成为公司的主人	102
满足员工的特定需要	103
激发部下的活力	106
采取正确的疏导方法	108
让员工奉献出他们的感情	110
赞赏带来的忠诚	111

员工忠诚的价值	113
医治“公司健忘症”	116
给员工不走的理由	118
第四章 酒与污水的冲突与协调	121
污水对团队的扰乱行为	121
处理扰乱行为	123
对抗扰乱行为	125
分桶装酒与分槽喂马	126
酒与污水的沟通	129
酒与污水间的木板	131
摘掉木板	134
酒与污水的协调原则	137
协调酒与污水冲突的实践方法	139
冲突与矛盾的再认识	141
怎样制造有利的冲突	143
引导正向冲突的方法	145

创造轻松的工作环境	148
培养员工的团队意识	149
建立一个真正的沟通团体	151
改善沟通交流的效果	154
员工出气室	155
第五章 如何处理污水	157
别让污水进入你的桶	157
员工不是用来“豢养”的	159
抓住权力线	160
驾驭“烈马”	163
切莫姑息养奸	166
鲶鱼效应与负效应	167
批评的艺术	170
威慑力的作用	172
企业价值的风向标	174
减少污水势能的最佳方法	175

聪明应付对考绩不满的下属	178
正确对待“难缠的下属”	179
如何对待年长的下属	182
“说服”是化解冲突的良好途径	184
设计“说服”任务	186
明确对方的态度	188
化解心理矛盾的技巧	190
巧妙传达信息	192
特别的“太太奖金”	194
第六章 巧用酒和污水	195
瓜子理论	195
不可重用的 7 种污水	197
为酒和污水定位	199
能当其位	200
宁缺毋滥	201
解开绳索	203

广阔天地,大有作为	204
用人不疑与用人也疑	205
人多未必力量大	208
彼得原理	210
压压担子	211
制造适当的危机感	213
变惩罚为激励	215
激励不能靠钱买	218
不花钱而引爆员工潜力	220
制造适度的竞争	226
巧用小团体	227
因事用人,擅用偏才	229
团队需要的8种角色	231
从主管向教练转变	232
追求团队的成功	234
不要孤立地对待每一位成员	236

团队应该有规则	237
让团队来做好人	239
第七章 变污水为酒的方法	243
变污水为酒的 8 大原则	243
好制度造就好酒	245
流水不腐	247
让下属始终斗志昂扬	250
纠正性的纪律制度	252
惩罚是把双刃剑	254
不用惩罚手段的制度	255
14 步纠错法	259
培养学习的风气	259
坚持原则,但不要古板	260
培养为我所用的人才	261
授之以权	262
规劝育人	263



人事调动频繁的部门如何育才	265
人的潜力是无限的	266
加强对公司人才的培养	269
注重员工培训	272
培训是最好的投资	274
第八章 酒和污水的再认识	277
猪八戒是不是纯酒	277
自卑的小黑羊	279
好马与战马	280
识污水所长,知酒所短	281
莫以成败定清污	283
纯酒也会变污水	284
对酒莫盲目求“纯”	286
“诊断”污水与酒	288
珍惜唱“反调”的污水	289
让个性飞扬	290

挥洒个性,团队精神的基础	291
协同合作,团队精神的核心	292
凝聚力,团队精神的境界	292
背景特征与员工满意度	293
善待“逆才”	295
识才不拘一格	297
识才不避亲仇	299
从大处识才	300
问询谋略也能识人	301
从实践中鉴别人才	304
从复杂情况中辨别真伪	306
通过辩论考察应变能力	307
微服私访,发掘真才	308
由小处见大处	310
观察其朋友以识人	311
患难中奋进者有前途	312