

怎么做事 老板才会满意

世界500强企业选人用人绝密准则

如何用人 员工才不抱怨

【韩】全京一◎著 千太阳◎译

 辽宁人民出版社

怎么做事？ 老板才会满意

世界500强企业选人用人的绝密准则

如何用人？ 员工才不抱怨

【韩】全京一◎著 千太阳◎译

辽宁人民出版社

版权合同登记号图字 06-2009-238 号

图书在版编目(CIP)数据

怎么做事老板才会满意 如何用人员工才不抱怨 /
(韩)全京一著;千太阳译. —沈阳: 辽宁人民出版社,
2009.11
ISBN 978-7-205-06647-5

I. 怎… II. ①全…②千… III. 企业管理-通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 169498 号

Ordinary Employees Save the Company

Copyright © 2007 by Jeon, Kyeong-Il (全京一)

All rights reserved.

Original Korean edition was published by Dasan Books Co., Ltd.

Simplified Chinese language edition © 2009 by Beijing Xiron Press Books Co., Ltd.

Simplified Chinese language edition is published by arrangement with Dasan Books
through Imprima Korea Agency & Qiantaiyang Cultural Development

出版发行: 辽宁人民出版社

地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003

网址: <http://www.lnpublish.com.cn>

印刷: 三河市文通印刷包装有限公司

幅面尺寸: 146mm×210mm

印 张: 6

字 数: 77 千字

印 数: 1-5000

出版时间: 2009 年 11 月第 1 版

印刷时间: 2009 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 赫 赵维宁

封面设计: 灵拓传媒

版式设计: 灵拓传媒

责任校对: 郑 佳

书 号: ISBN 978-7-205-06647-5

定 价: 24.80 元

序言

Preface



危机来临,谁才是公司的依靠

这是由某家中小企业的一名要员讲述的故事。

因为一时的经营性错误,这家在业界备受瞩目的公司在瞬间陷入了危机。

危机来临,公司的员工都在努力营业,所有人都忙得不可开交。他发现,因为目标艰巨,他们俨然形成了一个整体。但是,也有对公司的命运漠不关心,离开公司另谋生路者。

当然,谁都有权利这么做。然而,让他意想不到的是,那些继续留在公司,忠心耿耿地贡献自己的光和热的员工竟然都是几乎不被管理者认识的最普通的员工,而平时受众人瞩目、更被公司寄予了厚望的人,一旦觉察出公司即将遇到困难,就像老鼠一样,在大船沉没之前逃之夭夭了。

怎么会是这种情况呢？他本以为，会留下来跟企业一起渡过难关的，应该是那些平时最受关照的“明星”员工，而普通员工，则会“各人自扫门前雪”，早早地溜之大吉。

从某种意义上来说，步入正轨的公司，从步入正轨的那一刻起，就面临跌回以前轨道的危机。在企业经营过程中，有些状况是无法躲避的。因此，危急关头员工表现出来的态度，成了决定企业生死存亡的一个重要因素。

那些被认为是公司未来顶梁柱的“聪明人”，他们已经获得了认可。据说他们平时都不认真工作而是专注于搜集公司内部的情报，一有风吹草动，就提前做好离开的准备。

公司陷入困境，他们却把公司的情报卖给竞争对手，用来获得出任主要职位的保证。或者采取两手准备：公司挺过难关的话就留下，挺不过去就另谋高就——可能大部分“聪明人”都是这么想的。

抛开这些“个性十足、聪明的朋友”不谈，普通职员们遇到这种情况会做出怎样的反应呢？当他们听到公司要倒闭的消息，参加应对会议后，明知道一连几个月将拿不到工资，但还是毅然全力以赴，要把公司从死亡线上拉回来。劳资之间的矛盾就在这不经意间完全融化，所有在职的普通员工都不约而同地表示，要与公司共存亡，不抛弃、不放弃，齐心协力

使公司渡过难关。

正是普通员工所表现出来的这种品德构成了一家企业最强大的力量。然而在平时,人们通常认识不到这一点,以至于这些普通员工在平时总得不到重视。对于一家公司来说,平常时期认识不到普通员工的优点——这是不是说明该公司的经营者对平凡员工的认识存在误区呢?

平凡中蕴藏着真理。

在半导体、手机、汽车、造船、通信等各个领域,掌握核心技术的工程师与重要部门的领导,以及具备相关基础技术的核心人才,通常被认为是推动公司前进的主要力量。

他们的贡献让所有国民都受益匪浅。对于资源匮乏的韩国来说,这不能不说是一大幸事。再者,这些核心人才还被认为是牵引下一个时代这列火车的火车头,所以,似乎再怎么强调他们的贡献都不为过。在“物以稀为贵”的经济法则的影响下,社会各界给予他们的评价几乎都是正面的、积极的。因此,他们获得很高的评价也就不足为奇了。

但是,难道事实真是如此——企业的中心价值只存在于这些核心人才身上吗?为塑造一个核心人物而默默奉献的那些千千万万个平凡人呢,他们得到应有的评价了吗?

与核心人才论的论调相反,企业的主要组成要素是企业中最多、最平凡、遍布生产到销售全线的“前方卫星”——普通员工。再怎么说明,一个人的力量也不可能比得上一群人的力量,不是这样吗?

认为普通员工太平凡而没有给予他们应有的重视,这正是前面故事中提到的那家企业所持人才观的不足之处——“木桶短板原理”对于企业的任何一个方面都是适用的。普通员工的贡献实际上是很大的,他们只是看上去不起眼而已。

企业内部都是一样的。打开企业历史,你会看到,不论什么时代,成功的企业家都是能够发现普通人的本领和有才能的企业家。由于普通员工不断努力的精神,企业的价值才得以生存并长远流传,所以万万不可把普通职员和企业成就断然分开。对于一家企业来说,想要推动公司的发展,再也没有比“发掘普通职员潜在的卓越才能”更有力的动力了。

企业要想让员工表现出良好的工作态度或者永远对其忠诚(loyalty),就要给予普通员工应有的重视。现代社会的发展,带来了企业的深度变革,新的人事制度和劳动合同的出现,使得企业人力资源的流动性和灵活性加强。让现在的员工像过去的员工一样对企业忠诚很难,这也是很多经营者经常头疼的事情之一。所以,现在老板和员工之间的相处很累。然而,只要双方能够互相包容、积极相处的话,建立一种和谐稳定的上下级关系还是很容易实现的。公司内部和谐稳定,

发展才能健康有序。

从“普通”中看到伟大，并把它转变为企业成长的能力，这样的企业在经营方面无疑要比其他企业更胜一筹。因此，应该称呼那些平凡的员工为“平凡的人才”才对，他们的本领只是还没被发现罢了。

在很长的一段时间里，人们对企业竞争力的认识还停留在“企业的竞争力是由部分具有卓越能力的明星级人才主导”的阶段。因为我们生活在一个“一名核心人才养活一万名普通人”的时代，所以就不难理解人们为什么会得出这样的结论。但是，当我们静下心来思考时，我们必须承认：作为孕育出某位天才的巨大“母体”——普通职员们，他们的作用是不容忽视的。时间再变，经营形式再变，企业赖以生存的普通员工的价值是绝不会褪色的。

本书讲述了成功企业的一个共同特征——重视“平凡而伟大的普通人”。一个人无论多么优秀，他的能力也不能与整个团队相比。当我们能正确认识并使用平凡里蕴藏着的巨大力量时，我们的企业就不会再轻易倒下。现在，就让我们钻进企业的内部，去寻找那些具有卓越潜力的人才吧！



目录

Contents

序 言 危机来临,谁才是公司的依靠

第一章 领导的苦恼:下一个晋升的应该是谁

如果只想经一年商,那么不要买已经全开的花而应该买花骨朵;如果想做10年买卖,那么你应该买还没发芽的小树苗;如果你想让你的企业存活100年,那么你就应该在种子堆里寻找“厚实”的种子。

非同寻常的“电风扇升职制度” / 003

反观“8020魔咒” / 005

好员工来自第一线 / 007

外来的和尚不好念经 / 010

全明星阵容也会翻船 / 013

从高尔夫球学人才经营 / 015

只选“高明”人,不选“聪明”人 / 018

寻找种子堆里“厚实”的种子 / 022

“人缘好”的员工不简单 / 025

什么样的人绝对不能重用 / 029

认清公司里的“蝗虫”和“吸血虫” / 034

拥有人才库,轻松过寒冬 / 036

第二章 业绩常青的企业凭什么成功

长寿企业都有一些人格化的特征，一代一代地传递下去。组织管理者首先应该铭记的，是优化员工比优化资产更重要。一家小企业要想长寿，必须成为学习型组织。因此在小企业的成熟阶段，企业需要建立长期的培训计划，对员工实施培训。

——长寿公司模式的创造者 阿里·德赫斯（Arie de Geus）

关注企业的“侦察兵” / 041

“奇迹”的背后并不偶然 / 043

“配角”也精彩 / 046

重视企业的“内部顾客” / 049

“安分知足”的人才靠得住 / 053

缔造企业文化的“非凡”员工 / 057

不把职场当寺庙的优秀职员 / 060

像氧气一样宝贵的人才 / 064

把平凡的事做好就是不平凡 / 069

业绩突出的长寿企业的秘密 / 072

第三章 真正有价值的职员在哪里

公司需要“三重之人”：第一是嘴唇厚重的职员，第二是行为举止稳重的职员，第三是屁股沉重的职员。

发现人才的方法 / 079

真正的精英并不吸引你的眼球 / 082

社会是不看成绩单的 / 088

把娱乐放在后面的人了不起 / 091

重用具有“三重”之人 / 095

会说的不如会做的 / 097

谁是真正的冠军 / 100

企业内部的“钢铁后卫” / 103

“普通”只是相对的 / 105

发掘平凡员工卓越潜力的方法 / 108

第四章 练就“非凡”员工的秘诀

“对待下臣,拥抱他们,隆重地接待他们,他们马上就会认为你是位明君,感觉自己真是不枉此生。”公司的经营者如果也能做到这个份儿上,那么,用今天的话说,企业定然能够活力四射,无限发展。

团结就是力量,1+1>2 / 117

向创造的 CEO——“世宗”学习 / 121

把第一线的员工当作老师 / 123

点燃员工主动做事的热情 / 126

培养员工的自矜心 / 129

警惕造成团队死亡的“五花肉” / 131

把职员教育写进经营目标 / 135

剪掉管理者的衬衫衣袖 / 138

不要和部下抢功 / 141

帮助普通员工渡过难关 / 145

引导员工发现工作的乐趣 / 149

最有效的 12 条职场哲学法则 / 152

把普通人塑造为“超人”的方法 / 155

结束语: 寻找隐藏于更加隐秘之地的闪光点 / 175

第一章



领导的苦恼：下一个晋升的应该是谁
能不能担负起企业的未来才是判断人才的标准





如果只想经一年商,那么不要买已经全开的花而应该买花骨朵;如果想做 10 年买卖,那么你应该买还没发芽的小树苗;如果你想让你的企业存活 100 年,那么你就应该在种子堆里寻找“厚实”的种子。



非同寻常的“电风扇升职制度”

公司的主管职位出缺，究竟该挑选哪一个员工？这往往是令许多领导者伤透脑筋的抉择，尤其是在有多名候选人时。如果选对了合适的人才，那公司从上到下都皆大欢喜；如果选错了人，那公司的损失可就大了，想后悔都来不及。所以，不论是大企业还是小公司，在晋升员工的时候都非常谨慎，考核这个，评估那个，恨不得也炼出火眼金睛来。要知道，一旦选择失误，想说“分手”可不是那么容易的。

然而，有一家日本公司，偏偏就抛弃了这种严格的晋升制度，而是采用了奇怪的“电风扇升职制度”。

所谓的电风扇制度，就是把分别写有升职候选人员名字的纸片儿贴在风扇上，开动风扇后，写有谁的名字的纸片儿最后一个掉下来，谁就是享受晋升的人选。

此外，这家公司仍在继续采用“不合时宜”的《年功序列制度》，理由是：在公司忠心工作多年并且不断接受训练之后，大部分职员的能力变得很接近了。这时，无论谁当领导，凭借他们优秀的能力都可以把公司经营得很好，所以公司认

为,在机会面前他们都是平等的。

如果从时下流行的人才经营论的角度来看,这家公司这些奇怪的人事做法简直是匪夷所思,甚至还会被嘲笑是不懂经营学。但就是采用这种近乎荒谬的、不合理的经营方式,这家公司的经营效益竟然是日本制造业平均值的五倍!它,就是大名鼎鼎的日本未来工业公司。

事实上,未来工业公司的山田社长也知道公司职员中20%是优秀员工,60%是平凡员工,剩下的20%是“笨蛋”员工。但是,他仍然采取了这种升职制度。未来工业的所有员工都对公司心怀感激,把不与其他员工争功、为了公司和自身发奋努力作为信条。由于员工们的努力完全发自内心,所以未来公司的职员明显比其他公司的职员进步快,继而也帮助公司实现了快速发展。

当然,也不是所有的企业都适合采用这样的经营方式。然而有一点可以肯定的是,这种原始的人事方式反而强化了快乐和谐的团队文化。关于这种令人费解的竞争力是怎么产生的,任何理论都难以解释清楚。





反观“8020 魔咒”

外汇危机后，韩国社会乃至韩国企业的职场文化都发生了剧烈的变化。着重强调选择的重要性的帕累托(Pareto)法则，因为指出“企业中 20% 的精英阶层养活着 80% 的普通员工”而备受瞩目。一石激起千层浪，当时的韩国企业一片沸腾，纷纷效尤，“8020 法则”俨然成为了众多韩国企业进行结构调整的依据。

在某服装类中小企业工作的权仁植次长也开始烦恼起来，天天长吁短叹。原来自从“8020 魔咒”风靡韩国以来，连自己所在的这种本应适合家庭式气氛经营的中小企业，连日来也在不断强调核心人才的重要性。

甚至，公司还修改了进入公司考核标准，权次长把这些依据新标准招聘来的新人称为“喝过洋墨水的”。但是，他们中的大多数都对第一线操作一无所知，尽是瞎掺和。在他们看来，现有的基准都是错误的，急需改善，这令权次长忍无可忍。

每次他们都说，作为与生产密切相关的第一线作业，必须要实现计量化。道理虽然是对的，但是面对“到现在为止，普通职员在工作第一线掌握的知识很难单纯地用数字表达