

清华MBA总裁培训课堂实录▶

用好人才

企业观人学

哈佛大学最有用的课程

YONGHAO RENCAI QIYE
GUANRENXUE



解开人行为的三把钥匙：价值观、性格、能力

翟新兵◎著

选好员工，用对人，知人方能善任！



随书附赠翟新兵老师讲课光盘精选



北京乐知信达图书有限公司编

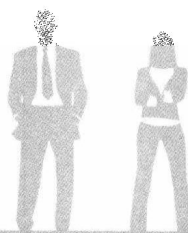


吉林出版集团有限责任公司出版

用好人才

企业观人学

翟新兵◎著



北京乐知信达图书有限公司编



吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目 (C I P) 数据

用好人才 企业观人学 / 翟新兵著. -- 长春: 吉林出版集团有限责任公司, 2010.4

ISBN 978-7-5463-2796-9

I. ①企… II. ①翟… III. ①企业管理 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第060557号

用好人才 企业观人学

著 者: 翟新兵

出 版 人: 周殿富

策划机构: 北京中智信达教育科技有限公司
北京乐知信达图书有限公司

责任编辑: 范中华 陈 曲

书装设计: 柏拉图

出版发行: 吉林出版集团有限责任公司

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 16开

字 数: 115千字

印 张: 12

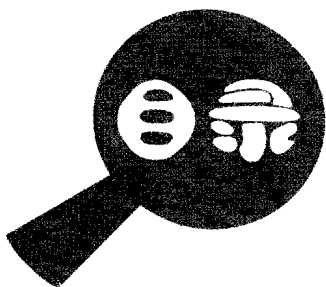
版 次: 2010年4月第1版

印 次: 2010年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5463-2796-9

定 价: 39.80元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



自序

8

第一讲 走近哈佛最有用的学科

10

从认识自己开始 12

了解“企业观人学” 15

推开观人的三扇窗

——价值观、性格、能力 18

第二讲 员工价值观分析

30

对于人生意义的思考 32

有多少种人就有多少种人生观 33

价值观不同，不相为谋 38

志同道合，抱团打天下 41

看懂价值观取向再用人 43

第三讲 企业价值观管理

48

优秀的企业必定有优秀的文化 50

企业管理的三个阶段 56

坚决铲除团队里的害群之马 62

第四讲 价值观管理在企业当中的应用

70

价值观的三个层次 72

企业用人的三个层次 77

忠诚是一种美德 81

像八公犬一样忠诚 83

第五讲 性格差异的分析和应用



通过什么看性格? 90

性格决定了你看到的世界 91

有问题的人,问题究竟在哪里? 94

性格决定命运 100

第六讲 职业性格分析



人的三种高层次需求 106

管理也有层次之分 108

霍兰德职业倾向 114

八种职业兴趣 118

让每个人在最适合的岗位工作 120

第七讲 性格的分析与应用

“管理方格”中的五种管理性格 124

管理者的四种管理风格 138

“推销方格”中的五种销售性格 141

第八讲 能力多元化分析

“奇人异事”辨能力 160

八种智能，相互独立 163

知人善任，正确利用强势能力 168

执行能力的重要性 171

你的企业做到“人岗匹配”了吗？ 173

第九讲 成功的三种商数

176

结束语

191

自序

毫无疑问，本书的写作是在5年前受了哈佛的启发。

如果有人问你：学校里学的哪门课程最有用？恐怕大家的答案不会一致；但是，当美国资深记者哈金斯用了10年时间去询问众多哈佛毕业的成功人士时，却得到了高度趋同的答案：《观人学》。

《观人学》的理论基础是：人的行为和结果是可以预测的。

很遗憾，直到今天，我没有看到过哈佛的《观人学》，而且，在中国的大学里也未见到《观人学》之类的课程。

但从此我起了好奇心，所以5年之后便有了这本《用好人才——企业观人学》。

如果你认为这是一本关于算命的书，那么你错了！

这是一本关于知人善任的书。

这两者有着本质的不同！

算命者多是用似是而非的鬼话去牵强附会。

观人学则是用心理学、行为学的研究成果和相关理论去分析人的行为规律。

凡事必有因，人的行为一定是由某些关键因素决定

的，而且这些因素可以被我们把握和运用。

比如，1999年夏天，康奈尔大学的研究者就找到了爱情的秘密：

爱情事实上是一种体内化学成分所引起的疯狂迷恋，当身体逐渐产生了对这些化学成分有免疫作用的因子，爱情就过了保鲜期。确切地说，这里的化学成分是血液里的多巴胺、苯氨基丙酸和催产素。检测分析这三种元素即可得知爱情的状况。

同样，西方的行为学家找到了决定人的行为的关键因素。

巧得很，也是三个核心因素，不过，这三个因素绝不是血型、属相和星座之类，而是价值观、性格和能力。

《用好人才——企业观人学》是一本通过对人的价值观、性格和能力进行分析与研究，探讨企业如何用人的一书。

常言道：知人方能善任！善任的前提是知人。

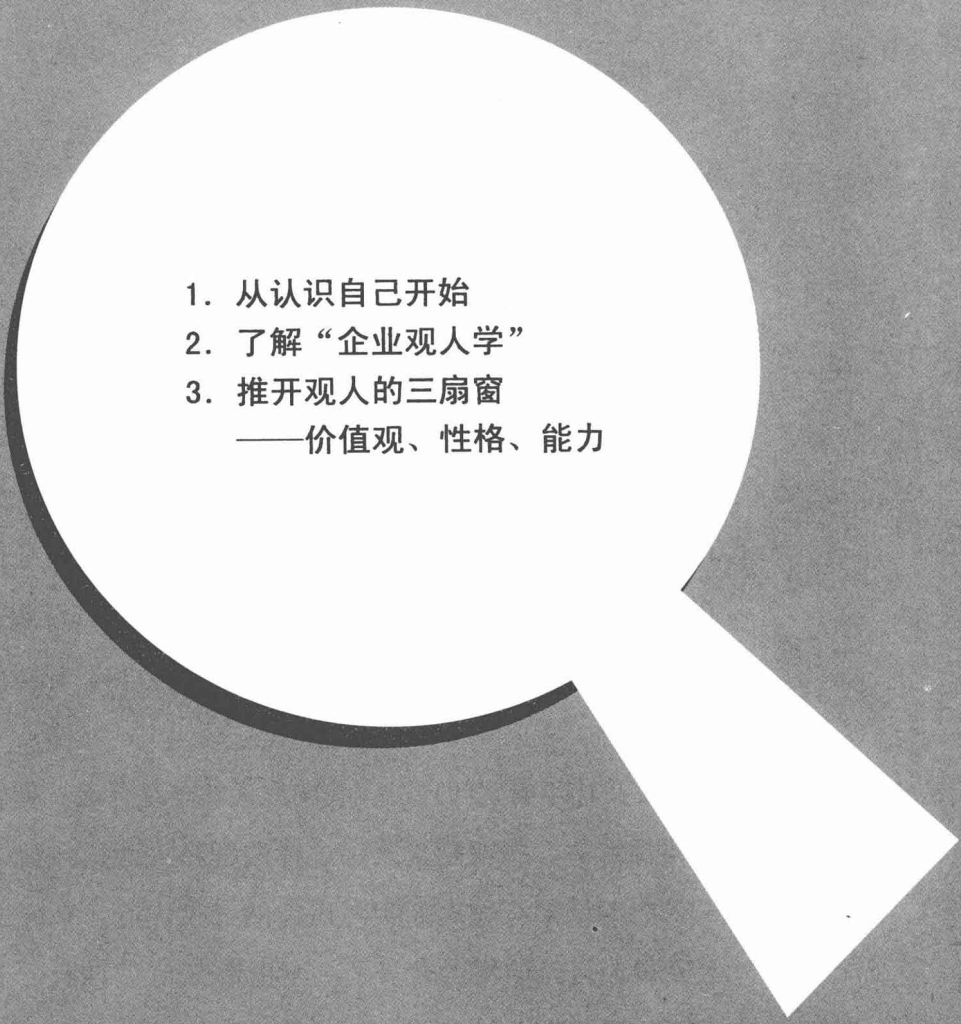
但愿本书能给你一双识人的慧眼，让你把这纷扰看得清清楚楚明明白白真真切切……



2010年5月12日 北京

第 一 讲

走近哈佛最有用的学科

- 
1. 从认识自己开始
 2. 了解“企业观人学”
 3. 推开观人的三扇窗
——价值观、性格、能力

从认识自己开始

朋友们，大家好！

从现在开始，我给大家讲述一门独特的学科——企业观人学。

《孙子兵法》里面有这样一段话：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。这段话同样适合企业管理。我们很多管理者，既不了解自己，也不了解别人，这样的管理要想有效，从何谈起？

如果不相信，我们现在就可以做一个测试：请大家问一下自己，作为一个企业管理者，你身上的三大缺点是什么？现在你可以试着把它们写下来。我想很多人一生都没想过这个问题，即便你现在就能写下来，我也可以告诉你，你写的保证不准确。



你能如实
写出自己
的三大缺
点吗？

我在10年前就问自己：我的三大缺点是什么？但直到今天我还没看清。我特别喜欢用这样的题目去面试新员工。新员工入职考试第一题：如实写出你的三大优点。来应试的人都会觉得，自己的优点太多了，岂止是三大、四大、五大、六大……甚至连“会加塞”也会被当成优点写出来。新员工入职考试第二题马上换一个角度：如实写出你的三大缺点。这个题目特别有趣，我发现答题的规律是经常会出现空白卷。有一次

看到一份答卷，答得非常干脆彻底，一个字——无，认为自己没有缺点。写了缺点的，我把“缺点是什么”的答案整理出来，发现排在前面的是这样写的：第一，工作太认真，容易得罪人；第二，为人单纯，容易上当受骗；第三，工作太敬业，不顾惜自己的身体健康。我说你别扯淡了，到哪里找你这么好的人！

我们从来看不清自己的缺点，说的全部都是优点。但是看别人就不同了，我们很容易就能发现别人的缺点和不足，并不断地指责别人，否定别人。

法国寓言作家拉封丹写过一篇寓言作品，翻译成中文叫做《褡裢》。他说每个人的肩膀上都背着一个褡裢，前面一个口袋，后面一个口袋。前面的口袋里装的全部是自己的优点，后面的口袋里装的是缺点。看自己每天看到的都是优点，喜欢得不得了，缺点从来看不到。但是看别人就不同，一眼能就看见别人背后的口袋，不断指责别人，否定别人。

我们每个人的认知都有这样一个弱点，既看不懂自己，也看不懂别人。



看自己看不到缺点，看别人看不到优点，是人的通病。

广为流传的墓志铭

在国外的一个墓园里面有这样一则墓志铭，墓的主人早已被人遗忘了，但是这座墓的墓志铭却广为流

传。它上面是这样写的：年轻的时候，我有一个伟大的愿望，想改变世界。但是随着年龄的增长，我发现我不能，所以我想改变整个国家。但等到我年龄再大的时候，我发现我没有能力改变国家，我就想，我的愿望可以是改变我的家庭。等到我年老的时候，我发现我没有能力改变我的家庭，我就想，我一定要改变我自己。等到我行将入土的时候，我才发现我依然没有改变自己。这时候我就想，如果我一开始的愿望就是改变自己，那么我自己改变了，同样就有可能改变我的家庭，也有可能改变我的国家，甚至有可能改变整个世界。

.....

这个人在临终之前想明白了一个道理——要想改变别人，要想改变世界，首先必须改变自己。

中国传统文化也曾做出了同样的思考——修身、齐家、治国、平天下。要想做大事，首先要修身，从改变自己开始。

其实我们很多人都想改变自己，我们在座的很多管理人员都听过很多课，还会不断地听下去。我想请问各位，你想改变自己吗？想改变！哭着喊着想进步！我再请问，你改变了吗？问谁呢？回家问你爱人去。你回去跟她说，我又听课了，我又改变了，我脱胎换骨了，是这样吗？你爱人说，拉倒吧，你一点变化都没有，还是老样子。我们很多人在不断学习，不断提升，为什么在别人看来并没有改变呢？有一个前提被我们忽略



要想改变别人，要想改变世界，首先必须改变自己。

了，那就是正确认识自己。

苏格拉底终生的座右铭只有五个字——认识你自己。我们很多人都看不清自己。既然你看不清自己是谁，看不清自己的优势和劣势、优点和缺点，你说改变、超越，从何谈起？

了解“企业观人学”

有一个记者用了整整10年的时间，跟踪采访哈佛大学的学生，他对很多哈佛毕业的成功人士进行访谈，问及在哈佛所学的课程中哪一门能让人终身受用，绝大多数人的回答都是观人学。



哈佛大学
最有用的
学科是观
人学。

观人是什么概念？观人就是看人。观人学的前提，就是人可以看得懂人。通过与他人的接触以及对他人的观察，就可以准确地预测一个人的心理和行为，这是观人学的理论基础。那么你相信这个前提成立吗？

北大曾经有一个早逝的诗人叫海子，他有一句诗是这样写的：你不用算命，命早就在算你。用观人学就可以非常准确地去预测一个人的行为和结果。

我想请问各位，招聘为什么要面试？原因很简单，人可以看懂，看来看去我对这个人就会把握得更准确。假如这个前提不存在，招聘还要面试干什么，看一看简历不就可以了么？

这几年哈佛大学在很多的大学排行榜当中都位居第一。



观人学实例：
哈佛大学招收的每一个
学生都要面试。

2009年世界大学排行榜，哈佛大学排名第一，耶鲁大学排名第二，剑桥大学排名第三。2009年的全球品牌排行榜，第一是哈佛大学，第二是可口可乐，第三是花旗集团。为什么哈佛可以超越所有的经济实体，成为全球第一品牌？哈佛大学要想录取一个学生，通常有三个标准：第一，考试必须达到我的分数要求；第二，每一个学子，不管你在世界什么地方，都必须到学校接受面试；第三，必须有你所在单位、所在学校非常正式的推荐信，证明你是品学兼优的。它用这样三项措施来保证每一个学员都是优秀的。其中很重要的一条，是每一个学员都必须接受面试。

我们平时在工作当中，在生活当中，时常会对他人进行预测。比如说，我们在企业管理当中，会这样说：小李这个人不成器，没出息；小王有出息，将来能够做大事。这就是对人的预测。这种预测准确吗？大多数比较准确。领导在预测下属、家长在预测孩子、老师在预测学生，大多数预测都比较准确，说明预测一定是有价值的，预测也一定是有规律可循的。

但是观人学这个课题，很容易引起误会。大家一听观人学，就觉得好像是唯心的。我今年在上海交大讲观人学，一开始班主任就对学生说，大家听说过观人学吗？我们今天就请来一位观人学大师，这位大师会看相、会算命。我一想：搞砸了，把我当成风水先生了！

有一次我在山东大学做论坛，就用观人学做课题。课间有的学生跟我说，翟老师，这次来听课是想跟你切磋一下的。我说，你是研究什么课题的？他说，我是研究周易、风水和八卦