

21世纪什么最重要？人才！
中小企业最缺的资源是什么？人才！

人才整合

周嵘◎著



石油工业出版社

人才整合

21世纪什么最重要？人才！
中小企业最缺的资源是什么？人才！

周嵘◎著

1 人才
进不来？

2 人才
用不好？

经营企业
就是经营人才！

你做不成的事，
可以整合优秀的人才来做成

4 人才
留不住？

3 人才
用不久？

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

整合天下赢·人才整合 / 周嵘著. 北京: 石油工业出版社, 2015.4

ISBN 978-7-5183-0515-5

I . 整…

II . 周…

III . 企业管理—人力资源管理—研究

IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280224 号

整合天下赢 人才整合

周嵘 著

出版发行: 石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com

编辑部: (010) 64523616 64523611

营销部: (010) 64523623 64523603

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京晨旭印刷厂

2015 年 4 月第 1 版 2015 年 4 月第 1 次印刷

710×1000 毫米 开本: 1/16 印张: 10.25

字数: 150 千字

定价: 39.80 元

(如出现印装质量问题, 我社发行部负责调换)

版权所有, 翻印必究

自序 PREFACE

我来自广西桂林大山里的一个村庄，20世纪90年代初，受中国改革开放热潮的影响去了深圳，是典型的农村剩余劳动力去城里求生存的代表。由于年少时受家庭环境的限制，没有受过高等教育，导致当初在深圳留下了40多天找不到工作的经历。在那段时间，备受没有知识和学历的煎熬，所以后来有了工作收入后我就拼命学习，迄今为止，仅参加的培训就花了二百多万元。

1992年到深圳后，我的第一份工作是做泥水工，两个月后开始做销售。可以说，我是从最底层的销售做起，一步一步成长起来的。1999年一次偶然的机会，我从一名参加培训的学员转为专门从事培训工作的老师，一直到今天。我在深圳工作、创业共18年，2009年将自己的事业转到北京。

由于最早从事的是销售工作，所以一开始研究的是面对面销售。面对面销售对我自己及身边的朋友帮助和影响很大，如今仍然是很多公司培训销售人员的宝典。后来我发现，一个人的销售能力再强也不能把企业做大，于是我开始打造销售团队。当我把销售团队打造好之后，发现再好的销售团队，如果去卖一个定位、品牌、渠道、宣传都错误的产品，还是很难有好业绩的，于是我开始研究营销。



在研究营销的过程中，我慢慢发现，整合营销是营销的最高境界，于是我开始研究整合营销。在揭开整合营销的面纱之后，我又发现企业光靠营销还是不能做强做大，还需要资金、人才、政府、政策、品牌效应、营销渠道等众多的资源。那么，有没有一种知识可以解决这些问题呢？

经过多年的研究和实践，我发现的确存在这样一种知识，甚至可以说是一门学问，那就是——资源整合。不管你缺什么，只要学会了资源整合，困难就不容易难倒你。因为所有你缺少的，这个世界上都有。当我发现这把“万能”的钥匙以后，就毫不犹豫地决定，未来20年只做一件事，那就是研究、传播、实践资源整合。

在研究资源整合的过程中，我发现企业最缺的资源是人才，最渴望的资源是人脉，因为企业所有的事情都是“人”做出来的。自从《整合天下赢》出版之后，当月就拿到北京图书大厦经济类书籍的销售冠军，也被评为当当、京东等图书网站的5星图书，出版社希望我能再向读者分享一些整合方面的心得，于是我写了这本《整合天下赢 人才整合》，书中内容大部分是个人感悟。“他山之石，可以攻玉”，但愿我的研究对各位读者能有所帮助。

关于人才整合，不同的人有不同的看法，书中大部分内容都是这些年我工作实践的感悟，欠缺和错误之处在所难免，请各位读者多多来函指正，以便在后续版本中改正。

周 嵘

2014年12月

01 修炼人才整合力

“企”的含义：无人则“止” / 002

做事 VS 用人：你属于哪种 / 004

人才整合的两大障碍 / 007

人才整合的四大问题 / 010

着眼于整合核心人才 / 014

02 人才进得来

人才进不来的四大因素 / 018

寻找人才的途径 / 022

吸引人才的方法 / 025

练就识人的本领 / 030

不拘一格选用人才 / 040

如何挖人才 / 044

03 人才用得好

天下无不用之人 / 048

用人不疑，疑人不用 / 053



- 用好不好用的人 / 057
- 用亲与用贤的标准 / 061
- 互补让团伙变成团队 / 065
- 如何用好空降兵 / 070

04 人才用得久

- 激发人才的积极性 / 076
- 为人才植入梦想 / 081
- 与人才共享发展成果 / 087
- 让人才有荣誉有地位 / 094
- 向人才传递成功诱惑 / 096
- 为人才寻找竞争对手 / 098
- 为人才提供自我实现的舞台 / 101

05 人才留得住

- 留住人才的6大需求 / 108
- 让人才发自内心地追随 / 115
- 给人才以“金苹果” / 120
- 给人才拓展成长空间 / 124
- 为人才优化软环境 / 128

06 人才整合再思考

安置不适用的人才 / 138

优秀人才怎么用 / 143

一定要分享利益 / 148

防范人才跳槽 / 152

01

修炼人才整合力

“有人则‘企’，无人则‘止’”。一个企业没有好的、优秀的人才，再好的项目也做不好；有了人才，稍差的项目也可以做好。人才至关重要，企业未来的发展依靠人才的整合，人才整合力是企业家必须修炼的功力。



“企”的含义：无人则“止”

企 从字形上看，“企”字由“人”和“止”构成，没有“人”将会让企业陷入“止”步的境地。从企业的兴衰过程来看，没有人才的企业或者说不能留住人才的企业，发展将会止步。

“人才资源是第一资源”。企业要获得持续的发展，最终要靠“人”。项目是人选的、资金是人投的、产品是人造出来的、渠道是人建设的、品牌是人打造的、业绩是人拼回来的、开支是人控制的、服务是人做的，要落实在每一位“企业人”的具体工作中。从资源整合角度来说，每个“人”都是宝藏，企业家善于发现人才、利用人才、开发人才，善于充分整合人才资源，对企业发展就显得极其重要。

在中国历史上，刘邦作为汉民族与汉文化的开拓者之一，最值得现代企业家学习的是他的人才整合术。

“汉族之名起于刘邦称帝之后”。刘邦当皇帝后，在都城洛阳南宫摆酒宴，招待文武百官。他问百官他与项羽的区别，百官纷纷夸赞他。刘邦说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。”可见，合理使用人才，是刘邦取得天下的根本原因。

将张良、萧何、韩信等优秀人才囊括到自己旗下，并且善于因人而用，善于整合优秀人才，这也是大汉王朝得以立足四百余年的重要根基。

企业家在资源整合的过程中，强调企业由各种“人”组成，用各类“人”做事，通过整合不同“人”力资源，最终达到企业资源的优化配置。通过人力资源的整合，发挥企业各类人才的整体效能，这是企业家提升资源整合力的重要课题。

无论是古代军队“运筹帷幄之中，决胜千里之外”中的“帷幄”，还是现代商业写字楼顶层的CEO办公室，端坐其中的“老板”浑身散发着难以阻挡的魅力。这种魅力不是来源于事必躬亲，而是来源于决策与整合能力。

当今企业间的竞争，归根结底是人才的竞争，企业家人才整合力的高低决定了企业未来的竞争力。



做事 VS 用人：你属于哪种

从事企业教育培训行业十五年，我发现一个很有意思的现象：一些企业具备一定规模后始终无法再发展壮大。观察之后发现，当初的创业者如今仍事必躬亲，下属做任何事都不放心；也有不少企业的规模持续做大，观察之后发现，当初的创业者已经完成蜕变，他们看似清闲，但他们善于用人，下属各司其职。

那么，“做事”的管理者与“用人”的管理者究竟有什么区别呢？我们不妨看看下表：

自己做事	用人做事
做的事是有限的	做的事是无限的
繁忙	悠闲
劳累	轻松
企业规模小	企业规模大

小老板以“做事为主、用人为辅”；大老板以“用人为主、做事为辅”。我无意批评任何一种方式，因为一个优秀的企业家都会遵循“做事——用人”的轨迹。从“做事”到“用人”的转换过程实际上就是从员工向老板、从小老板向大老板的转换过程。值得注意的是，很多小老板习惯了“自己做事”，对“用人做事”产生不安全感，从而不敢放开手脚，结果往往导致

小老板永远也成不了大老板。

优秀的企业家深深懂得，一个真正能够持续发展的企业，必须整合各类人才的力量，而非单靠企业家个人的资源。

孔子的学生宓子贱治理单父时，经常抚琴自娱，悠然自在，很少走出公堂，却把单父治理得井然有序、百业兴旺。前任巫马期治理单父时，天还没亮就出门工作，直到天黑才回家，日夜奔波、事必躬亲，这样才勉强把单父治理好。



巫马期向宓子贱询问他能够治理好单父的缘故。宓子贱说：“我的办法是凭借众人的力量，你的办法是依靠自己的力量。依靠自己力量的当然劳苦，依靠众人力量的人当然安逸。”

那些认为依靠个人就能获得 Ze 业发展的企业家，表面上看是领导者的强大，实际上这并不是合格的管理者。管理者必须学会适当地弱化自己，培养起一批值得信赖的分身，他人能做好的事，就不用自己出手，这样才能使整个企业充满活力，获得 Ze 续发展的动力。善于用人应成为优秀企业家的重要特征和追求目标，让自己的企业人才“动”起来，使用人的能力淋漓尽致地展现出来。

一个人的能力不可能让企业持续发展壮大。只会自己包揽做事的领导者充其量是个将才，而非帅才。而善用人才，运筹帷幄、稳当坐镇、指点



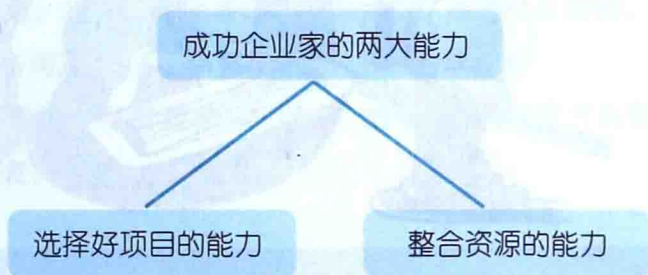
江山者才称得上优秀的企业家。

孔子曾说，“为政以德，譬如北辰”，北辰就是北极星，居于正中央，众星拱之。企业家可以明确地把自己放在北辰的位置，善于用人，使得以自己为中心的团队能够有机、高效地运作。

有些人定位不准，总是抢着做别人该做的事，整天泡在事务性工作中。实际上，真正的企业家应该立足于指导层面，而不是应用层面。

优秀的企业家纵然有三头六臂，纵然能力超群，也不能保证能处理好企业的大小事务。企业家个人应该定位为船长而不是普通的船员。

成功企业家的必备能力不是天生的，而是后天学习和历练而来的。我在整合天下赢的课程中讲到成功企业家的两大能力：



而整合资源中最重要的是整合人才的能力。因此，身为企业的掌舵者，企业家把精力放到领导者该做的事上来，学习如何做领导。只有做好了领导，你的企业才可能在你的英明领导下做大做强：整合到不同的人才，让他去负责具体部门、区域及事项，这样能达到资源的最优化配置。

人才整合的两大障碍

尽管人们对人才整合的关注一直在增强，但大多数企业却仍停留在口头上。由此也可看出，人才整合是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。

企业建立在“人”的基础上，人性的种种缺陷往往让企业的组建和管理面临意料不到的风险和困难。不管是刚起步的小公司，还是已经傲然于世的大企业，领导者都有这种苦恼。企业是由人构成的，而人才这种资源的独特性在于，它既可以是取之不尽、用之不竭的，也可能一取即尽、一用即竭，就看你怎么“用”。

分析企业人才整合过程中的障碍，主要可以归纳为两类。

一 战略上不知道用人的重要性

企业缺乏人才的最大障碍是什么？那就是老板对人才的重视不够！

我们发现，几乎每个管理者都信誓旦旦地说重视人才，但真正重视人才的有几个呢？是否真正重视人才，要看他的实际行动，要看是否体现了人才的价值。我在整合天下赢的课程中，为了帮助学员在课程中整合更多的资源，特别是人才资源，我每次课程都请人才推介公司和猎头公司的老板到课程现场。当我讲到人才整合的时候，我问现场学员：“重视人才的老板请举手。”大家都举手。然后我又问：“公司缺人才的学员站起来。”大家



都站起来。当我讲到人才推介公司和猎头公司需要缺人才的老板交 5000 元定金，人才推介成功付年薪 25% 介绍费时，愿意付的老板继续站着，也有一大批老板坐下了。可见，很多老板是叶公好龙，重视人才只是嘴上说说而已。

战国时期，郭隗给燕昭王讲了一个“千金买骨”的故事：有位国君让下属带千两黄金求购千里马，但下属却用五百两黄金买回了一匹马的尸骨。结果不到一年，国内有千里马的人纷纷来面见国君。



郭隗讲完这个故事后，接着说：“千里马好比贤士一样，现在大王您要不惜重金访求豪杰，那么您就把我当做死了的千里马，那么比我有才干、有智慧，能报齐仇的人，不久后也会自己来见您了。”燕昭王听完，如梦方醒，非常高兴。

企业家想把企业做大做强，必须要引进真正的人才，当然，也要为这些人才提供施展才华的平台、提供丰厚的物质基础，否则就算真的“千里马”慕名而来也会施展不开。

著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人力资源以做好工作”。如果企业家能上演“千金买骨”的故事，何须担忧团队不兴旺，事业不发达呢？



战术上不知道用人的方法策略

我认同“没有平庸的人，只有平庸的管理”这句话。一个优秀企业家所具备的能力就是：管人不是本事，带人才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，让人自愿追随才是本事；有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事……

用人说到底是整合能力。失败的企业家以一己之力解决众人问题，成功的企业家集众人之力解决企业问题。只有越来越多的人愿意把力借给你，企业才能不断向前发展。

“工欲善其事，必先利其器”，作为企业家，要了解人才需要些什么，而你又能为他提供些什么。准确无误地运用他们的优势，为你的企业创造出最大的利益，这才是人才整合真正奇特的地方之一。懂得用人的方法策略，能使 $1+1>2$ ，不懂用人的方法策略，只能使 $1+1<2$ 。

上述人才整合过程中的两种障碍你属于哪种？