

中国有着特殊的国情，也有一套自己的用人方式。“水土不服”是我们在全盘借鉴西方管理思想的实践过程中一道难以逾越的鸿沟……



中国式用人的 69个关键细节

马志明 编著

地震出版社

中国有着特殊的国情，也有一套自己的用人方式。“水土不服”是我们在全盘借鉴西方管理思想的实践过程中一道难以逾越的鸿沟……



中国式用人的 69 个关键细节

马志明 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式用人的 69 个关键细节/马志明编著. —北京:地震出版社, 2005. 12

ISBN 7-5028-2791-9

I. 中… II. 马… III. 人才管理学—中国 IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 131729 号

地震版 XT200500175

中国式用人的 69 个关键细节

马志明 编著

责任编辑: 李和文

责任校对: 汪 正

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京通州京华印刷制版厂

版 (印) 次: 2006 年 1 月第一版 2006 年 1 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 224 千字

印张: 16

印数: 00001~15000

书号: ISBN 7-5028-2791-9/F·286 (3425)

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

前言



“21世纪是中国的世纪”，这是人们一种普遍的感触，但也还只是一种感触，即使是其最狂热的支持者也很难拿出具有说服力的依据。所谓“中国世纪”，应该是以强大的国力为依托，在经济、科技、军事、文化等各方面都具有“统治力量”，就像从20世纪一直到现在的美国在这个地球上所扮演的角色。

很显然，要让国人的这种“自豪感”来得理直气壮，依然任重道远。仅从经济方面来说，中国的经济已经起飞，这是不争的事实，但还飞得不够高，这也是不争的事实。中国经济的真正腾飞，不仅需要商业精英们的不懈努力，在管理实践中去创造“中国模式”、“中国特色”；更需要学者们的理论建设，这种理论建设，就是对中华优秀传统文化进行深入挖掘。

“中国式管理”到目前为止，还只是一些零星的思想片断，但中国的用人思想却绝对是一门显学。中国历代封建王朝的兴衰成败，在很大程度上就取决于用人的“成败得失”。一部《三国演义》，充分体现了曹操、刘备、孙权三位领袖的用人风格。刘邦与项羽楚汉争霸，更多的是一种用人的较量。在司马迁的《史记》中，有一句刘邦的名言，真正告诉了我们刘邦“自布衣提三尺剑取天下”的秘诀所在。“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，扶百姓，给饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三子者，皆人杰也。吾能用之，此吾所以取天下也。”

在中国浩如烟海的典籍当中，关于用人的智慧箴言星罗棋布，举不胜举。儒家、法家、道家、墨家、兵家、商家等深刻影响中国历史与文化走向的学派中，都有大量关于如何用人的经典

论述。此外，还有隐藏在众多煌煌巨著后面的一些“潜规则”，比如厚黑学、识人学等。中国古代政治家和思想家们通过实践所总结的用人经验，在今天已经成为了我们最宝贵的思想财富。

写作本书的初衷，正是在这样的背景下产生的。“中国特色”与“细节”是本书的两维，或者可以说是本书的经线与纬线。

“有中国特色”是我们经常使用的一个词语，其目的就是为了突出我们国情的特殊性、文化的特殊性。具体到企业中也是如此。许多跨国企业到中国来，最重要的工作就是本土化。“水土不服”问题在我们全盘借鉴西方管理思想的实践过程中是一个始终存在的隐患。当然，对西方管理思想不能全盘否定，如果能将其科学、严谨、程序化的优点结合中国用人的智慧，那将是一种完美的境界。

不能否认，中国式用人，有其合理的、优秀的一面，也有其不合理的、落后的一面，在这一点上，我们要正确对待。在中国式管理、中国式领导、中国式用人的热潮之中，领导者与管理者们也要保持清醒的头脑，继承合理的、优秀的东西，摒弃不合理的、落后的东西。其实，这也应该是我们对待传统文化的一贯的态度。

在管理用人方面，中国是以哲学见长；所谓中国式管理，其实就是中国式管理哲学。本书重在用人细节，突出实用性，就是为了避免中国式用人哲学中单纯的理论说教，结合具体案例说出个子丑寅卯。这也是“细节精神”题中应有之义。

同时，本书以设问方式来分析问题，让两种不同甚至完全相反的观念进行碰撞、对话，目的不在于给出一个非此即彼的肯定性答案，而是希望通过对其异同的分析，让读者从中体会到用人的真谛。

目 录



第一章 中国式用人的领导细节

领导学中有一句非常著名的话：“一头绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”领导者对于团队组织的作用，就是这么重要。团队组织能否成功，领导者会不会用人是决定性因素。要真正学会用人，首先还是应该从观念入手、从原则入手，正本清源。

- | | |
|------------------|----|
| 1. 用人当以人为本 | 3 |
| 2. 人才价值的评判误区 | 7 |
| 3. 用人之长是真理 | 11 |
| 4. 周公吐脯，天下归心 | 14 |
| 5. 因人设事还是为事找人 | 18 |
| 6. 英雄不问出处 | 21 |
| 7. 领导者要承担自己的那份责任 | 24 |

第二章 中国式用人的选才细节

要想使用人才，首先要选出能为我所用的人才，而选人的关键在于“识人”。所谓“千里马常有，而伯乐不常有”，与其说用人难，不如说识人难。识人的学问是中国传统文化中的显学，现代企业中同样流行“识人才能用人”的观念，对此有所忽略的领导者理应补上这一课。

8. 求贤若渴,礼贤下士	29
9. 从一言一行中鉴别人才	32
10. 合适就行,不需要最好的	35
11. 重“学历”还是重“学力”	38
12. 如何找到精英人才	41
13. 用人贵在容忍缺点	44
14. 物尽其材,人尽其用	47
15. 注意面试时的细节	50

第三章 中国式用人的御才细节

以才服人、以德服人、以正服人、以信服人,要想用人,先要服人。所谓“服人”,颠倒过来就是“人服”。作为领导者,首先要让下属佩服你,他才会真心服从你的领导。优秀的领导者,绝不是靠职位压人,更不是靠权力管人。

16. 以才服人,打造自身实力	57
17. 以德服人,塑造领导的人格魅力	60
18. 以正服人,一碗水要端平	63
19. 以信服人,说话算数	66
20. 敢于使用年轻人	69
21. 员工的潜能重在挖掘	72
22. 离职员工也是公司的财富	75
23. 为员工规划未来	77

第四章 中国式用人的沟通细节

人除了睡觉的时间以外，必须花费 70% 的时间在人际沟通事务上。工作越复杂，所花费的沟通时间就越多。交流沟通是人类最重要的工作方式，一切工作都是建立在人与人之间沟通的基础之上。要想开展高效率的工作，有效的交流沟通是领导者必须学会的基础功课。

24. 信任是沟通的平台	83
25. 建立内部沟通机制	86
26. 杜绝无效沟通与低级沟通	89
27. 善于倾听，听出心声	93
28. 要鼓励相反意见	97
29. 幽默一点点	100
30. 谈心：中国特色的沟通	104
31. 辞退员工的细节	107

第五章 中国式用人的授权细节

所有管理学、领导学的书中都无一例外地强调了授权的重要性。管理实践也告诉我们，领导者要做到合理使用下属，就必须全面掌握授权艺术，只有这样，才能充分调动下属的工作热情，发挥其工作效力，实现轻松而有效的领导，为最大限度地实现企业经济效益和社会效益做出贡献。

32. 好领导要懒一点	113
33. 用人到底该不该疑	117
34. 恰到好处的监督	120
35. 海纳百川，有容乃大	123
36. 让人才自己跑	126
37. 会放权还要会收权	129
38. 如何找下属“麻烦”	132

第六章 中国式用人的激励细节

激励机制是领导者调动下属积极性,保持组织凝聚力的重要措施。随着市场竞争的日益激烈,合理的薪金待遇与奖励,也是对员工工作能力的肯定。传统员工忠诚度概念正在淡化,要想留住人才,具有诱惑力的薪金待遇和各种形式的奖励是不可缺少的。

39. 开通晋升通道	137
40. 树立典范与榜样	140
41. 该赏则赏,该罚则罚	143
42. 奖励下属的艺术	145
43. 批评下属的艺术	148
44. 赋予责任也是一种激励	151
45. 重视赞美的力量	154
46. 年终奖应该怎么发	157
47. 患寡还是患不均	161

第七章 中国式用人的培训细节

人力资源的培训开发正在成为世界范围内企业关注的问题,“终身教育”、“学习型组织”的提法和概念都表明培训已成为企业增强自身竞争力的重要途径,甚至已经成为企业一项重要的发展战略。正如著名的企业管理学教授沃伦·贝尼斯所说:“员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。”

48. 培训到底有多重要	167
49. 培训到底是谁的事	170
50. 入职培训:把好第一道关	173
51. 观念培训与技能培训并重	176

52. 让员工能自我培训	179
53. 从木桶效应看员工培训	182
54. 企业培训并非一日之功	186

第八章 中国式用人的组织细节

法国人拉比让创造了“团队精神”这个词,它是指一个组织具有的
共同价值观和道德理念在企业文化上的反映。团队精神是企业的灵魂,
一个群体不能形成团队,就是一盘散沙;一个团队没有共同的价值观,
就不会有统一意志、统一行动,当然就不会有战斗力;一个企业没有灵
魂,就不会具有生命的活力。

55. 铁军:建立一只高效团队	191
56. 培养团队凝聚力的细节手法	195
57. 打造团队的竞争氛围	199
58. 狼性团队:华为的启示	202
59. 如何使用团队中的“另类人”	205
60. 留住团队中的核心人才	209
61. 纪律是团队文化的精髓	213

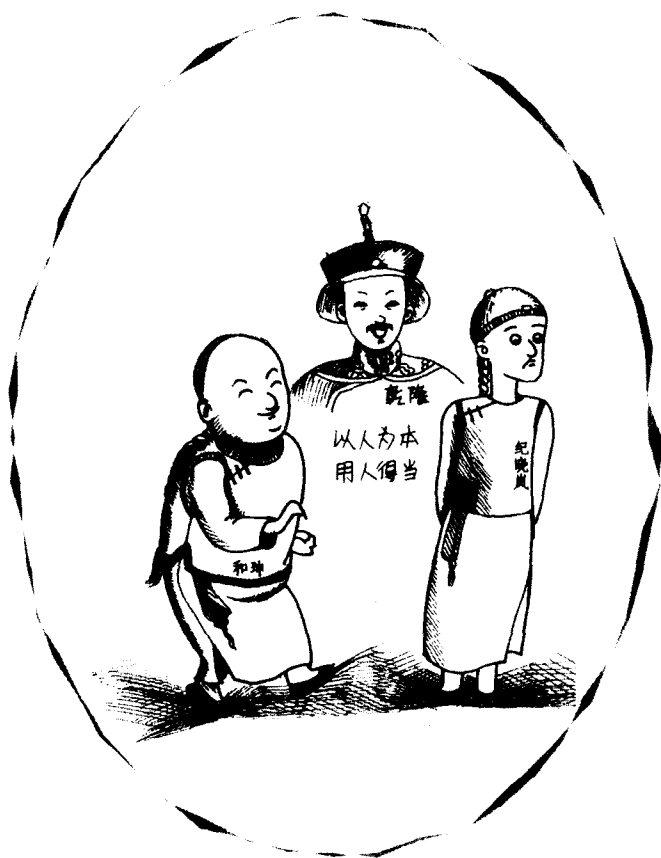
第九章 中国式用人的人情细节

中国是一个人情社会,自古如此。这种“人情”不只是表面文章,它
深刻地影响着中国的日常生活。有时候,“人情”是一种“债”——人情
债;但有时候,“人情”是一种资源、财富、资本。在中国现代企业里,人情
细节还是领导者不能忽视的工作,虽然“人情”弊端颇多,但不能剔除,
而是要把“人情”合理化、制度化、规范化。

62. 人情是雄厚的资本	219
63. 用人之道,攻心为上	222
64. 换个角度看用人	225
65. 员工不是义工	227
66. 举贤应不应该避亲	230
67. 拍拍下属的马屁并不丢脸	233
68. 以情感人最有效	235
69. 关键时刻冷处理	238

第一章 中国式用人的领导细节

领导学中有一句非常著名的话：“一头绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”领导者对于团队组织的作用，就是这么重要。团队组织能否成功，领导者会不会用人是决定性因素。要真正学会用人，首先还是应该从观念入手、从原则入手，正本清源。



中國式



从细微处读历史
在关键处学用人



1. 用人当以人为本

第一章

中国

式用人的领导细节



“21 世纪最贵的是什么？——人才！”这是电影《天下无贼》中黎叔说的一句经典台词。请读者原谅我在一本十分严肃的管理学书籍中引用这样一句诙谐的话。为了最恰当地表达我的观点，考虑再三，我最终还是引用了这段话。用人用人，重在“人”而不在“用”，“用”是一种“术”，是方法论，而“人”才是根本，用人的主体和客体都是人自身。

既然人是活动主体，那么活动的展开当然要以人为主、以人为本。近年来，“以人为本”开始为中国的企业领导者们所重视，但这种重视大多源于西方管理学鼻祖彼得·德鲁克对“以人为本”的大力提倡。其实，大家有所不知，德鲁克的“以人为本”思想是受到东方用人思想的启发，其真正的智慧源头是我们中国的历史。

漫长的中国历史，更多的是一部帝王将相的“家史”，而在这些家史之中，帝王将相的“用人”绝对称得上一门显学。燕昭王筑黄金台求贤，齐桓公重用管仲而称霸诸侯，刘备三顾茅庐成就千古佳话，曹操三发招贤令而云聚天下英雄，刘邦用萧何、韩信而一统天下，唐太宗用谏臣魏征而明是非，乾隆巧用刘墉、和珅而治太平。这些千古佳话无一不在说明一个道理：得人才者得天下。而这些帝王们在得到宝贵的人才后，也的确做到了“以人为本”，他们的许多用人方略即使在今天，也对领导者们有很大的启发。

在今天，无论是世界著名企业还是中国企业，大多数都坚持“以人为本”。诺基亚的“科技以人为本”，万科的“人才是企业





之本”，麦当劳的“勤奋的员工乃公司之宝”，联想的“办公司就是办人”，格兰仕的“人气，企业最大的财富”，无一不是“以人为本”理念的真实写照。首先要端出的例子就是联想集团和它的掌舵人柳传志。在本书后面的章节中，我们仍将频繁提到联想和柳传志，因为联想集团是一个典型的中国企业，同时也能很好地融入国际竞争，柳传志深谙中国传统管理智慧和用人思想，但也能做到把国际上最先进的管理理念“为我所用”。

柳传志人才理念的核心就是“以人为本”。深知人才作用的柳传志有一句名言，那就是“办公司就是办人”。联想靠什么创造效益？靠人才！没有人才，20万元创业资本即便有点石成金的本领也不能在12年里滚成数十亿。

柳传志清楚这一点，所以他在一次小范围的讨论中说：“小公司做事，大公司做人。”这句话嚼透之后翻过来说更有意思，即“做事的公司做不大”，能够经营好人才的企业最终才是大赢家。依靠人才成就了自己的联想集团，今天面临着世界级强手的人才竞争，意欲依靠人才成就百年老字号的联想集团，始终精心地实施着自己的人才战略。柳传志提出“小公司做事，大公司做人”，这就是提倡“以人为本”的文化理念，这就要求联想各级干部注重工作，更要注重人才的成长。人才是利润最高的商品，一个企业经营好人才，才可能在市场通吃，并有可能成为最终的大赢家。

那么，到底何为“以人为本”？这是一个复杂的课题，管理学界对此仁者见仁、智者见智，并没有形成统一的意见。单“以人为本”这四个字，关于它的著述就已经汗牛充栋了。篇幅所限，不可能一一赘述，这里只就两个细节问题发表一下个人意见，也算是呼应本书的“细节”主题吧。

◎ 以人为本，是以哪些人为本

许多领导者心目中的“以人为本”即是以企业、公司团队的员工为根本，其实，这是“以人为本”的题中应有之意。在企业



内部的用人上，领导者应该把员工当作“人”来看待，而不是像过去那样将员工当作无感情的机器来看待。这时的“以人为本”就是让管理与用人更有人情味，让理论中融入更多的人情因素。这种人情管理、人情用人更符合中国人的传统习惯。在欧美管理思想与众多跨国企业同步进入中国的20多年后，许多人不得不开始面对职业枯竭、热情枯竭的问题。在这个时候让“人性管理”回归，是一种明智之举。

“以人为本”还应该具有广泛的外延性。行政性组织在服务中应该做到“以人为本”，要真正做到“为纳税人着想，为纳税人服务”。服务性行业中的“以人为本”还应该包括“以顾客为本”，一切都是为了让顾客满意。制造性企业在进行产品设计时也要考虑“以人为本”，真正站在消费者的立场上去设计产品，满足消费者的合理需求。这样的企业卖的不仅是产品，而且是文化和服务。在销售性企业中的“以人为本”，不仅要讲究以销售人员自身为主体的灵活营销，更要注意“以客户为本位”。同时，还包括企业的其他所有利益相关群体，比如说企业最终所要面对的顾客、供应商、企业的股东、企业的合作伙伴以及社会等各个方面的人。因为对人的尊重如果是发自内心的，而且已经深入企业的骨髓，那么，它就必然会渗透融合于企业的各种关系之中，无形中便会成为企业的灵魂和内在文化。

◎ 以人为本，应该以何为本

许多领导者明白“以人为本”的重要性，但却不清楚什么是人才之本。是将人作为企业存在的根本，作为企业获取利润的人力资本，还是着眼于作为“人”的员工个人以及群体的本性需要？事实上，许多企业领导者们虽然声称“以人为本”，但也不过是对人才的重视程度比以前有所增加而已。而“以人为本”的真正核心是：企业和领导者要把人真正当成“人”来看待，人不是企业赚钱的工具。员工首先是个人，是人就一定具有人性共有的优点和缺点，是人就一定具有自己的物质要求和精神要求。



中國式

用人的

69

个关键细节

“以人为本”的管理是要把人作为管理的“本位”，而不是把企业或者团队作为管理的本位，一切思考的出发点都是利用人性中的优点、克服人性中的弱点，以满足人的物质要求和精神要求为根本，其次才是企业或者团队的利益。

员工不仅是领导者的下属，更是领导者的合伙人。领导者是否真正做到了“以人为本”，会从领导者的一言一行中体现出来，因为“以人为本”首先是一种思想认识，认识不到位，行动当然也就不能到位。还是那句话：做事先做人！

用人精要

“以人为本”是对中国传统管理智慧的挖掘，也是现代企业管理与用人的必然趋势。如何有效地将“以人为本”的用人理念真正融合到企业的管理实践中，并使之形成企业内部具有强劲凝聚力的企业文化，需要领导者们的以身作则和真正落实，千万不要让“以人为本”仅仅是一句口号！

