

最佳领导78法则系列丛书

世界大企业高层培训教程

最佳领导者修炼黄金法则

赵光忠 主编

领导用人力

19

法
则

The Handbook for Leaders Employ



中华工商联合出版社
CHINA FEDERATION OF INDUSTRIAL ECONOMIC AND CULTURAL EXCHANGE ASSOCIATION

The Handbook of Leaders Employ 领导用人力 19 法则

主 编：赵光忠

副 主 编：康晓刚 王霄涵

张保文 赵光涛



中 华 工 商 联 合 出 版 社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：傅德华 胡小英

封面设计：周冰羽

图书在版编目 (CIP) 数据

领导用人力 19 法则/赵光忠等编著. —北京：中华工商
联合出版社，2006. 1

(最佳领导 78 法则系列丛书)

ISBN 7-80193-352-4

I. 领… II. 赵… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149954 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

网址：www.gslebs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 印张：68 1200 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-352-4/F · 128

全套定价：119.20 元

本册定价：29.80 元

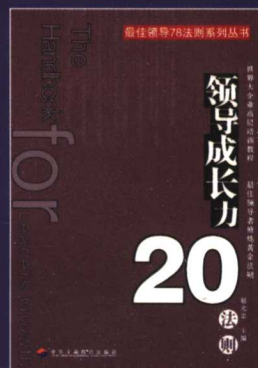
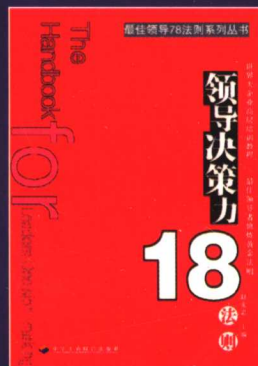
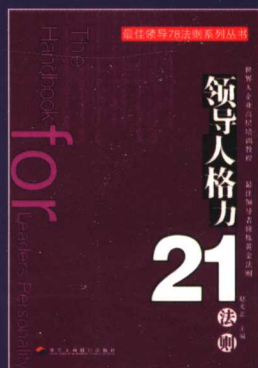


企业里最有价值的是谁？是企业领导。企业里最有能力的是谁？不能够是领导。

最佳的领导者是让比自己更有能力的人为自己效力，在让他为企业创造最大价值的同时，还时刻记住自己是企业的一个成员，自己是领导的下属。最成功的领导者不需要在任何方面都比别人优秀，但是，他必须能够将比自己更有能力的人用好，为组织创造最大的价值。因此，我们需要从“激励反应原理”、“多用途法则”、“成本与收益法则”和“马太效应”等众多的法则定律中吸取力量，获得经验，由此帮助我们最好地运用人力资源。



L I N G D A O
Y O N G R E N L I



责任编辑：傅德华 胡小英

邮 箱：wanghy005@sina.com

封面设计：周冰羽

邮 箱：liucaiyuyi@sohu.com



前 言

谁是最好的领导者，如何成为最好的领导者？这应该是每个领导者，乃至每个人都万分关注的问题。我们这里不是要给出一个确定无疑的答案，而是给出一些有助于一个普通领导，甚至一个普通人成长为优秀领导，并向最佳领导者迈进的可行途径。失败的领导者各有各的不同，成功的领导者总有共通之处。而被各领域专家权威总结出来的定律法则就是对成功领导者成功经验的总结。最佳领导者就是能够让领导法则在现实产生最大实效的人，是能够重新诠释、创造领导定律的人。

谁都知道，做一名领导是多么的不容易，领导的知识、能力要求都需要远超常人。比做领导者更难的就是做一名优秀的领导者，一名力图做到最佳的领导者。渊博的知识、高超的才干、强大的魅力、掌权有权谋、用人出高效，这些都是对一名优秀领导者的核心要求。

市面上领导类图书和著述各种各样、门类繁多，但纸上谈兵者居多，实用且权威的鲜有所见。

为什么会这样？原因很简单，因为大家往往都只会就领导谈领导，只局限于领导工作本身谈领导用权与用人。似乎每个人都忘了，领导本身也是人，领导工作的对象和服务的对象也是人，领导这个工作本身就是人类社会历史上最为悠久的工作之一。领导者的本质首先是对人的领导，是一个人对己所在人群的领导。因此，任何领导者成长为最佳领导的知识，只能够从人类社会和人类本身如何总结知识的方法中寻找。因此，我们认为，人类社会现在已经总结为规律、定理、法则的相关知识首先应该是领导者需要关注的知识。在此基础上，一名优秀的领导者还必须能够在实践中把这些权威性的知识合理应用于实际，把知识转化为效能。

身处激烈竞争的市场环境，每一名领导者都向往能够发现一个能让自己实现巨大价值，但又能充分享受成功的地方。在这里，我们通过定律法则的深入阐释，为大家提供了这样一个地方，你只要遵守定律、善用定律，你就能够在最佳领导者的定律空间中享受成功的喜悦。

众所周知，领导者是企业的核心，他的一举一动都影响着企业的发展，他的形象和素质也决定了企业的形象与素质。而一名成功的领导者，只需要

知道企业的目标就是自己的目标，企业的利益就是自己的利益，自己的所有行为都必须以企业利益为重，这就行了。而要做到如此“简单”的工作，领导者就需要参考借鉴“生态位法则”、“权威效应”、“不值得定律”等一系列权威的定律法则，用之来规范自己的领导行为，提升自己的领导素质。（见《领导人格力 21 法则》）

领导者成功与否首先取决于他能否做出正确的、有前瞻性的决策。决策其实是一项流程性极强的领导工作：从引发决策动机到形成决策方案，再到评估决策效果，是一环扣一环的。同时，决策也是一项极为复杂的工作，从是否需要开始决策到如何评价决策，都会涉及各方面的问题与利益。幸好，我们有“福克兰定律”、“路径依赖”、“奥卡姆剃刀”、“利益权衡法则”等做为参照，我们可以在这些法则定律中找到最好的决策依据和决策方案，取得最佳的决策效果。（见《领导决策力 18 法则》）

企业里最有价值的是谁？企业领导。企业里最有能力的是谁？不是领导。最佳的领导者是让比自己更有能力的人为自己效力，在让他为企业创造最大价值的同时，还时刻记住自己是企业的一个成员，自己是领导的下属。最成功的领导者不需要在任何方面都比别人优秀，但是，他必须能够将比自己更有能力的人用好，为组织创造最大的价值。因此，我们需要从“激励反应原理”、“多用途法则”、“成本与收益法则”和“马太效应”等众多的法则定律中吸取力量，获得经验，由此帮助我们最好地运用人力资源。（见《领导用人力 19 法则》）

企业是一棵树，它的人员、它的办公场所、它的经营业绩就是它的枝叶果实，它的组织就是它的树根。枝叶果实只是树现在的外表，它不能真正反映树的发展趋势，只有树根才能够决定企业的根本。企业要想不断地生长，就必须不断地从根本做好，首先奠定企业的组织根基。为此，企业领导者就必须学习“功能法则”、“能量递减定律”、“纳特岛效应”等定律法则中的经验教训，用定律的要点来培育自己的根基。（见《领导成长力 20 法则》）



★做一只快乐的老鹦鹉

企业里最有价值的是谁？是企业领导。

企业里最有能力的是谁？不能够是领导。

最佳的领导者是让比自己更有能力的人为自己效力，在让他为企业创造最大价值的同时，还时刻记住自己是企业的一个成员，自己是领导的下属。

大家都熟悉关于鹦鹉的寓言就很形象地说明了以上的道理：

一个人去买鹦鹉，看到一只鹦鹉前标着：此鹦鹉会两门语言，售价 200 元。另一只鹦鹉前则标着：此鹦鹉会四门语言，售价 400 元。该买哪只呢？两只都毛色光鲜，非常可爱。这个人转啊转，拿不定主意。这时他突然发现一只老掉了牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，标价 800 元。这人赶紧将老板叫来：这只鹦鹉是不是会说八门语言？店主说：不。这人奇怪了：那为什么又老又丑，会值这个数呢？店主回答：因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉“老板”。

最成功的领导者不需要在任何方面都比别人优秀，但是，他必须能够将自己更有能力的人用好，为组织创造最大的价值。

最佳领导者在用人上应该是寓言里的老鹦鹉。

首先，他能够确定自己要什么样的人，怎样才能够找到，就如老鹦鹉找的只能是善于学习语言，具有语言天赋的鹦鹉，而不是其他。

其次，他能够通过合理安排任务，培训开发，真正培养、发挥人的潜能。

第三，领导者要记住，直接创造公司价值的是员工，代表公司形象的也是员工，应该让员工的价值得到实现，让员工受到尊重。

第四，领导者不能够与员工抢风头，在履行完自己的职责后，要为员工让出道路。

第五，领导者不能够离员工太远，必须注意与员工保持适当的距离：一方面让员工觉得自己关心他，形成心理激励；另一方面，适当的距离有利于适当的监督、指导和控制。

第六，领导者只有做好以上工作后，才能够做到让员工既为企业创造价值，又记住自己在企业里的角色。此时的企业领导才是最快乐的。

当今正是企业管理和组织运行的人本年代，成功的企业往往是企业全体成员共同努力的结果。



目 录

★做一只快乐的老鸚鵡

1 奥格尔维法则

——大公司是如何形成的

只用比我强的人 / 4

庸人的循环复制 / 5

求人不如求己 / 8

跳起来扣球 / 10

2 格雷欣法则

——企业用人的柠檬市场

“劣币”驱逐“良币” / 15

“劣币”区别“良币” / 18

人力资源中的“柠檬市场” / 21

没有“良币”，哪有“流通” / 23

3 克林纳德法则

——方式决定效果

佛祖的领导方式 / 29

一把钥匙开一把锁 / 31

让每位员工都“嫁给”我 / 33

一个科学的研究成果 / 36

4 托利得定理

——领导用人的“绳墨”之道

智与能的天平——最上乘的人才 / 41

思考——在头脑之外完成 / 44

鹰·蜗牛·金字塔 / 48

“补牢”何必“亡羊”时 / 49

5 成本与收益法则

——人员是成本，更是收益

紧俏货、奇货、期货与存货 / 55

在菜市场买生产力 / 60

“一半是诗人，一半是农民” / 62

6 多用途法则

——发现每一个人的价值

用人所长，越用越长 / 69

用人所短，越用越短 / 71

长短结合，妙不可言 / 73

择长辨短，独具慧眼 / 76

7 DNA 组合原理

——整体的差距源于个体间的组合

企业组织内的 DNA 密码 / 83

一颗关系到国家命运的铁钉 / 85

木桶、漏桶和破桶 / 88

让狼与鹿共存亡 / 91

8 联合领导原则

——培育核心员工

“金三角”的诱惑 / 97

墓碑与胜利的距离 / 99

“懒领导”就是好领导 / 103

9 蘑菇原理

——采蘑菇的领导者

聚焦正在成长的蘑菇 / 109





留住长得好的蘑菇 / 117

10 翁格玛利效应

——夸奖的效益

期望·压力·工作成果 / 123

别让健康的员工落水 / 126

赞美的效益 / 128

将犯错者“扔出窗外” / 132

11 南风法则

——温暖的力量

开“心”的钥匙 / 139

可口可乐与“锁”的启迪 / 141

让温暖的南风吹走沟通的障碍 / 144

12 雷鲍夫法则

——激发资源的力量

用心铸就的塔 / 153

给员工打一针兴奋剂 / 155

激励——有时不如不激励 / 159

塑造企业员工学习的榜样 / 164

13 “劫贫济富”的马太效应

——只有高绩效是值得奖励的

成也萧何，败也萧何 / 169

啥是绩效？为嘛考核？ / 172

精密的数据与结果说话 / 174

纷纷“薪”事，难解“薪酬” / 177

14 马蝇效应

——有压力自然有动力

谁是“马蝇” / 185

让“马蝇”成为员工的动力 / 188

在自己的屁股上放一只“马蝇” / 190

折腾管理 / 192

15 激励反应原理

——激励是领导者的根本工作

挖一个大小适合的洞 / 201

让员工每天都“嗑瓜子” / 204

猎人与猎狗博弈 / 207

第三种境界 / 210

16 齐加尼克效应

——工作压力的另一面

说你行你就行 / 215

给员工做精神按摩 / 218

孙大圣与压力管理 / 222

17 吉普林忠告

——将成败同等看待

好战的鼯鼠与厌战的狮子 / 229

成功难，不成功更难 / 232

泰坦尼克与瑞士钟表 / 237

领导者的根本工作





18 弗里德曼定律

——让员工喜欢企业

保护牢骚不断的员工 / 243

员工就是上帝 / 247

满足不同时期的员工需要 / 250

19 原子核理论

——建立企业人文文化

企业的“原子核” / 257

让企业做文化人 / 260

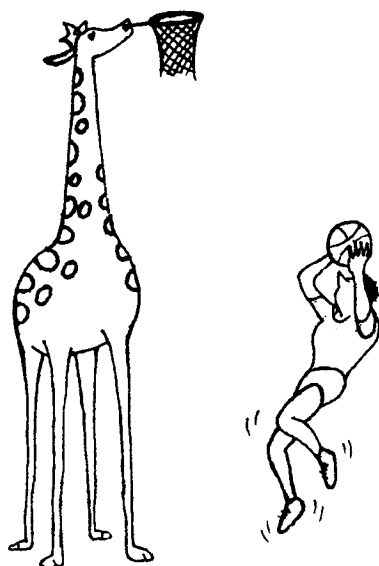
水积鱼聚，木茂鸟集 / 265





奥格尔维法则

——大公司是如何形成的



只用比我强的人

庸人的循环复制

求人不如求己

跳起来扣球



现代企业崇尚“以人为本”的人本管理思想，人才在企业发展过程中的作用也日渐重要，企业领导人只有吸引到并用好真正有能力的人才，才能迅速占领市场，日益壮大。那么企业将怎样重视人才，怎样给人才以发展的空间呢？美国汽车制造业奇才艾柯卡先后在福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司担任总裁的这段时间里，他的不同遭遇带来的不同结果很好地诠释了奥格尔维法则。

艾柯卡任职美国福特汽车公司总裁的8年里，为该公司净挣了35亿美元的利润。然而福特汽车公司做了些什么呢？福特二世在其坐上了美国汽车制造业第二把交椅后，竟然愚昧的以主人自居，为了不让“外族人”动摇自己的统治地位，无端地担心福特汽车公司总裁艾柯卡功高盖主，尾大不掉。为排除异己，于1978年10月15日解除了他的职务，同时答应将36万美元的年薪，变成100万美元的退休金，条件是不再受聘于其他公司。

艾柯卡毅然拒绝了福特二世的退休金，接受了克莱斯勒汽车公司的邀请，原因是克莱斯勒汽车公司很看重艾柯卡的能力。艾柯卡确实比当时克莱斯勒汽车公司总裁还有领导能力，克莱斯勒汽车公司如何使用这个人才呢？他竟然将总裁的位置让出来，让艾柯卡放手大胆干。当时美国克莱斯勒汽车公司深陷危机，濒临破产。艾柯卡在临危受聘时宣称：“公司起死回生之前，我只要1美元的年薪。”经过一系列大胆的管理改革，终于使该公司摆脱了困境，成为美国汽车制造业内的第三大公司。而福特汽车公司却品尝到了人才流失后的苦果。由于艾柯卡的离开，一大批有经验的福特公司职员同样因为不满意福特二世的独裁和霸道，也纷纷离开公司。福特公司元气大伤，在美国汽车销售市场所占的份额日渐缩小，仅仅3年时间里（1980年~1982年），福特公司亏损了30亿美元。福特二世不得不辞去了福特公司董事局主席的职务，福特汽车公司也因此遭受了巨大的打击。

艾柯卡的故事说明，能否用好一个人是关系到企业生死存亡的大事。福特公司和克莱斯勒公司因艾柯卡一人而兴衰截然不同，这很值得我们深入研究，也是我们创业创新中需要借鉴和学习的——如何建立企业领导聘用人才的原则。奥格尔维法则给了我们一个很好的提示：如果我们每个人都雇用比我们自己都更强的人，我们就能成为巨人公司！

遗憾的是大多数企业并非如此，在人才招聘的问题上许多领导担心如果有更优秀的人才加盟，那么“我”的位置恐怕要保不住。人才好比是馅，领导好比是皮，当皮包不住馅时，他们就把馅掐去一部分，直到馅能被皮包住。这就形成了“武大郎开店”般的笑局。



只用比我强的人

民间流传着一个武大郎开店的笑话，说的是武大郎经营了一家饭店，他订立的雇佣服务员的唯一标准是员工的身高不能比他高。这样他就开了一家颇具特色的“侏儒饭店”。

如果哪位领导也是“武大郎”，他聘用员工的标准是“能力的身高”不能超过他，那么也许他所领导的企业连卖烧饼都不可以了。

那么作为一名合格的企业领导，如何才能将奥格尔维法则灵活应用到企业选择人才的过程中去呢？

首先，领导人要明白新世纪人才概念的涵义。

知识经济时代是推崇“以人为本”的时代，是充分尊重人才个性和发挥主观能动性的时代。作为企业领导，只有建立了正确的人才观念，才能将收揽人才当作是“赢利”、“扩大生产”、“开发资源”同等的大事，才能使企业吸引更多人才的目光。

通用汽车公司的前总经理艾尔弗雷德·斯隆曾经说过：“把我的资产拿走吧——但是请把我公司的人才留给我，五年后，我将使失去的一切失而复得。”这才是成功企业领导人应该具备的人才观——视人才为企业资本的重要组成部分。

前总书记江泽民曾经指出：“人才是在经济和社会发展的各个领域长期起作用的要素，是一个国家、一个城市能否实现长期发展的本钱。”企业长期稳定的发展，最终要靠人力资本的竞争，而不是靠物质资本或货币资本的竞争。只有具备一流的人力资本，企业才能形成一流的核心竞争力。企业有了核心竞争力，才能保障企业的持续、有效发展，才能保证企业的创造力和竞争力。

其次，企业经营情况良好，领导才有施展能力的舞台。换句话说，一家倒闭了的企业是没有领导的。

一个优秀领导的魅力就在于他能时时刻刻以企业的发展壮大为目标，不计较个人的得失，只要是和企业发展有关的事，就积极主动地促成。尤其在招揽人才方面，优秀的领导者能够纳才容才，不会因为他人能力优异而心生嫉妒。

有一则寓言：一只小船被风浪打翻了，两个人落到了河里。他们都拼命地往岸上游，但其中的一个人游的很快，另外一个人却很吃力。

游的快的人问那个游的慢的人：“老兄，你平时的游泳技术比我好啊，今天怎么这样费力？”

那人回答说：“我腰里有很多银子，太重了，所以这样吃力。”

事情的结果呢？那个人因为不肯扔掉辛苦赚来的银子而溺水身亡。

