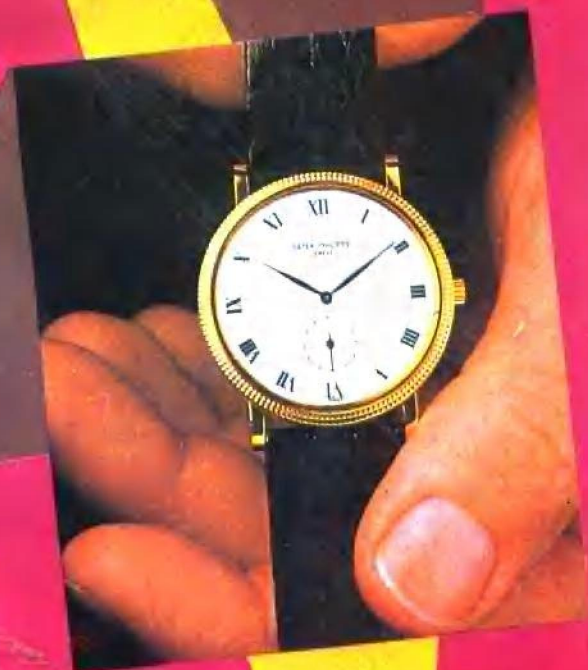


商战谋略巨贾谈

——用人篇

浩淼 编著



民族出版社

商战谋略巨贾谈

——用人篇

浩 淼 编著

民族出版社

013346374

(京)新登字 154 号

商战谋略巨贾谈

——用人篇

民族出版社出版发行 各地新华书店经销

冶金胶印厂印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/32 印张: 8.25 字数: 16.5 千字

1993 年 9 月第 1 版

1993 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 0001—5000 册 定价: 4.80 元

ISBN7-105-01994-8/F·46

(汉 25)

用 人 篇

选择人才是群体工作最重要的一环。一群素质超群、态度谦和的人一起工作当然要胜过一群素质不佳又整天互相恭维的人组成的团体了。

目 录

第一章	在制造商品前先造人	1
	权威的建立与运用	
	雇员的培训与职责	
第二章	你了解你的雇员吗.....	75
	人的本质是善良的	
	各人都有一本难念的经	
第三章	雇员的义务	131
	让雇员了解他的重要性	
	让雇员充分履行职责	
第四章	雇员的内心隐秘	163
	满足雇员的成就感	
	在温情中塑造良好的上下关系	
第五章	调动每个人的潜力.....	13
	鼓励他们赢得成功	
	让他有机会发展自己	
第六章	让雇员关注公司的发展	208
	在参与中让下属成长	
	我们同为公司的一员	

第 一 章

在制造商品前先造人

把我的资产拿走吧——但是请把我公司的人才留给我，五年后，我将使拿走的一切失而复得。

——艾尔弗雷德·斯隆

玛丽·凯·阿什在经营自己的公司时，始终本着重视人才的原则，不仅注意用高薪吸引人才，也注重培养人才并使他们长期留下来。她曾有七名私人秘书，一次其中的一名似乎不适合分给她干的工作。但是她喜欢公司，玛丽也喜欢她。而且公司已在她身上花了不少的时间和钱，若让她中途离去，对公司和她本人都不太光彩，于是玛丽认真和她说话，询问她的许多情况，然后把她调到会计科工作，她在那里干出了第一流的水平。所以说明了人才历来难以发现，一旦发现了人才，重要的还在于千方百计地挽留。

一个组织的主要负责人的水平体现在他制定的目标和政策，他所选拔的人员的发展性和稳定性以及他们所实现的成果之中，而不在于别的什么。

——迪克·卡尔森

领导你的员工，关键是说服，而不是权力，只有掌握对方的性格、情绪，不存说服之心去说服，才有成功的可能。

——松下幸之助

无论是事务性工作还是人的工作，领导都应该下同样的功夫，做同样的努力，切不可只为搞好事务性工作而忽视了人的工作。假若领导硬是不重视人事工作，那就不可能有人在死心塌地为他卖命。

——富山芳雄

原则上讲，谁都不乐意干的工作，领导要出面解决。不这样，就不能和部下建立信赖关系，就会在众人的心目中留下坏的印象，即使那些工作并不重要，领导也应认真对待。

有的领导人认为，部下在工作中出现失误，当然应该由他本人来处理。这些领导的理论依据是：让他本人处理，对失误者来说是一种惩罚，可以教育他今后不再重犯。

然而，这种理论是错误的。这样做虽然偶尔也会有效，但是，往往会使该人失去自信，对领导产生不信赖的念头。领导一定要明白这一点。

——富山芳雄

如果你发现你的某位经理象乐队里的双簧管演奏员那样,只看墙而不是埋头写报告,你应该走上去,并且祝贺他(她)。

他们这样做可能比于其他事对公司更有好处。他们正在思考,这是任何一个人所能干的最困难最有价值的工作,是帮助你取得目前成就的工作。思考,这是IBM公司——美国最被人们仿效的公司——的座右铭。

——吟维·麦凯

我一直把培养人才作为自己首要的任务,而且我始终认为,美孚石油公司获得成功的秘密,就在于有一批人在工作中自始至终真诚地共同合作。

——洛克菲勒

作为美孚石油公司的创办人,洛克菲勒从创业之初就着力于培养一个能干的行政管理班子,象亨利·H·罗杰斯,詹姆斯·莫法特等人,都是事业心很强,很精明能干的人,洛克菲勒注重发现他们才干并加以栽培,形成了以自己为中心的一个很有效率的行政管理班子。这个班子显然对美孚石油公司的发展作出了不可低估的贡献。1879年纽约中央铁路公司负责人威廉·H·范德比尔特就赞扬美孚的管理班子是美国最能干的管理班子。

对于工厂来说,劳动力是一个十分重要而又很短缺的资源。所以作为工厂的经营者,就应该懂得如何有效地调动和调配人力资源,使其对我们的生产和生意有利。

——弗兰西斯·卡伯特·洛厄尔

弗兰西斯在苏格兰开办了自己的纺织厂。当时的苏格兰厂,雇用男性童工和成年男工,存在劳动力不足的问题。弗兰西斯就创造性地决定招募农村姑娘,让她们干一阵,以筹办嫁妆,然后再离开,也可以去结婚。为了消除家长的顾虑,他宣布她们将住在一个宿舍里,采取了最有效的保护措施,并由可敬的年长的妇女用非常严格的宗教仪式来管理她们。还动员家长到工厂参观,亲眼看到那是一个对身心都有益的地方,从而招募到了大批农村姑娘,解决了工厂的劳动力资源问题。

要想管理一家规模宏大的公司,制定一整套的政策和制度往往是很必要的,但政策必须具备公平性,人们是会遵守公平的政策。

——玛丽·凯·阿什

玛丽·凯·阿什化妆品公司规模很大,其中美容顾问的调动问题很难解决。每当发生个人冲突,美容顾问往往要求公司把自己调任另一个销售主任领导下的销售单位工作。开始时,公司允许这种个人调动,但在销售主任间造成了许多摩

擦。为此，公司制定了一项政策，规定美容顾问只有在离开玛丽·凯·阿什公司一年之后才能变更工作单位，届时，她可以重新加入公司，在自己选定的销售主任领导下工作，当然，条件是她必须再次证明自己有资格被公司接受为美容顾问。正是由于这项公平政策的制定，解决了美容顾问的调动引起的问题。

采用强过自己的人。员工某方面的能力强过自己，领导者才能有成功的希望，如果使用比自己差的人，那什么都甭谈了。

中国汉朝开国始祖刘邦和他的部下韩信，曾有过这样一段对话：“如果我亲自带兵，你认为我能带多少士兵呢？”“陛下最多只能率十万大军。”“那么，你能带多少兵马呢？”

“我是越多越好。”

“那象你这样能干的人，又如何要做我的部下呢？”

“因为陛下不是兵士的长官，而是将军的长官！”从这段对话中，我们可以了解，在指挥军队和征战沙场方面，韩信的才能确实胜过刘邦，可刘邦有办法运用韩信的才能，夺得并稳住江山，可见这是用贤人之绝窍。

——松下幸之助

也可以请坏人来做事。想全用好人来替自己工作是不可能的，与其精挑细选，不如大胆用人。

——松下幸之助

公司最大的资本是人，而不是金钱和物资。所有经理都应理解工作满足感的价值，不断地给雇员以鼓励，用承认、提升和金钱等办法，对较好的成绩作出奖励。

——汤姆·沅森

企业除了争取利润，培训员工的知识和工作效率外，还应重视礼仪与应对，因为企业还肩负替社会培养好国民的责任，想培养一个真正优秀、受欢迎的人才，除重视知识，工作效率以外，尤其要注意品德修养。每一个人在进入社会以前都已受过良好的家庭教育和学校教育，投身企业后，应以此为基础，配合各种进修和训练，才能成为一个好职工。

——松下幸之助

量才施用，不是要找寻十全十美的人才，而是要发现并运用每个人的优点。堀秀政的家臣中有一个人老是哭丧着脸，家人看到他，都觉得非常晦气，所以就有一些臣子对堀秀政说“那个人整天皱着眉头，看起来很不吉利，社会上的人也认为他会给你带来楣运，

为什么不把他辞掉呢？”堀秀政回答说“你们的话不无道理，可是，如果派他代我吊丧，不正是最佳人选吗？可见他还是有用处的。”这正是一个贤智领导者所应持有的正确观点。

——松下幸之助

一加一等于零！不要每个人都精明能干，这样容易造成排斥对方，反而会破坏绩效。三个能力，智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长，社长和常务董事，一般人都认为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但没想到，反而却不断地亏损。后来经过研究，最后决定是敦请这家公司的社长退股，改到别家公司去入股，同时也取消了他的股长职务，有人猜测这家公司再经过这一番撤资的打击后，一定非垮不可了，没想到留下的会长和董事长齐心努力，重新发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售总额都达到原来的两倍。不但把几年来的亏损弥补起来，并且连连创造相当高的利润。

——松下幸之助

为了改变一个人，首先要信任对方，要知道如果心里想这个人不行，对方就会马上觉察出来。倘若在背后说些埋怨的话，事情就会更糟，等话传出去就会造成恶性循环，对方会老记在心上。

换句话说,对方本来就觉得自己不行,领导如果也这么认为,那就会彻底毁了他。这种事情很滑稽,尽管根源在于他自己,可社会知识犹如一张白纸,最容易受外界影响,对错误想法、错误行为也毫不抵制,因此领导及老职工的责任是重大的。

培养新职工的关键,有两个方面。

一、教工作方法。要在尽可能短的期间内,让新职工认识到能力再小,也要有信心,因为他是集体事业的一名成员。

二、新职工必须彻底掌握工作人员应具备的行动准则,向他们灌输汇报工作,联络事务、谈话方式、待人态度等各个方面的有关知识,使他们在遇到问题时不用多加考虑,就可自觉地照行为规则办事。

——富山芳雄

对新职工实施教育时,头一个让他们认识的问题,就是工资不是公司发的,而是顾客发的。

——富山芳雄

脑力劳动者的管理,在很大程度上要讲自律性,指示,命令的部分极少。这一点与生产现场上的直接挥工作人员正好相反,脑力劳动者自我意识很强,他们厌恶束缚,命令型的管理方法不仅不会有效,反而会遭到消极的抵抗。因此,应当尊重他们的自恃有才

的自尊心,用启发、引导的方法对他们提出希望。

——富山芳雄

培养新职工,是所有老职工共同的使命。

领导对部下的一生要负重大责任。当部下是新职工时,这种责任又最为关键。新职工不能去指责他。

首先要相信每个部下都有干劲,任何人都有长处,一切都应以此为出发点。

——富山芳雄

人是最重要的,缺乏优秀的工程、电脑科学家和专业技术人员,无论多么完善的计划,都无法执行成功。

——王安

懂得情报和信息的重要性,重视情报信息,珍惜人才。

——詹姆士

詹姆士十美元起家而成为跨国公司董事长的故事在美国广为流传。他每天工作16小时,工作内容说来很简单,但又极不寻常。他每天仅做两件事:第一件事就是到各地“周游”,但又不是一般的旅游,而是十分紧张忙碌地工作:一是搜集来自各方面的情报以及市场信息,二是搜集人才信息,以物色和搜

罗人才。第二件事是思索研究如何加速十美元资金的周转与开发：一是要使十美元每天每时每刻周转速度加快，二是要使十美元周转次数多，不断倍增，越多越好。

这两件事看似简单，但效用神奇，詹姆士依靠它，不断努力，积少成多，终于成为跨国公司的董事长，给后来人充当了一个经济界的楷模。

如果一个企业有赚钱的能力，甚至有最大的赚钱能力，你不需多问，它的经营管理一定是上轨道的，他的人才水准一定是高的；反之，如果一个企业没有赚钱的能力，你也用不着多问，它的经营管理一定是不上轨道的，人才水准一定是低的。

——彼得·德鲁克

企业是否获取利润，在于供、产、销各个环节是否安排得完善合理，而这些，并不取决于物质基础如何雄厚，它取决于人的活动。这就是彼得·德鲁克以一个企业能否赢利作为衡量这个企业人才水准的依据的根本原因。

没有沉不了的船，没有倒闭不了的企业。一切取决于人的努力。

——土光敏夫

一个企业有了第一流的人才，才可能有第一流的计划，第一流的组织，第一流的领导，从而做出第一流的业绩，才有可

能在优胜劣败的竞争中立于不败之地。这也就是我们通常所说的,企业之间优胜劣败的竞争,尽管表面看起来很象是一场产品、质量、价格等方面的竞争,而实际上它是一场人才的竞争。

多年来,人们认为缺乏资本是构成企业发展的瓶颈,我认为这个看法不再适用。形成生产上的瓶颈,是由于公司没有能补充新鲜血液以维持良好的人才。我不曾听说任何一个具有良好构想、活力和热心的计划,会由于资金的短缺而被迫放弃的。

——比尔

比尔的意思是,如果资金短缺,只要有人才,就可以通过人的创造加以改变;反之,只有雄厚的资本而没有人才,就会象有一堆好材料而没有好厨师一样,只能做出一桌糟糕的饭菜。

所谓管理,乃是任何一个企业中的经营管理人员研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人员配备、正确的领导方法、有效的内部协调、快速而正确的报告系统、严密而合理的控制,对你的企业或你所管的部门的资金、人力、原料、技术、时间、市场等,作出最佳的组合,以达到预期的目标。

——吉不克

从上可以看出,要想使各项管理收到良好的效果,关键在于能否发挥企业中每一名工作人员的工作热情,通过人才管理,创造出一个健全的人事环境,使在此环境中工作的任何人,都能心悦诚服地把个人的全部智慧和潜力奉献给企业,以创造出最高效率的经营成果,达到甚至超过企业的目标。总之,一切财、物的运用,都要通过对人力的运用才能够转化成其他产品。

王安将“人”作为经营管理中心,王安特别注意人才的使用,力争根据每个人的不同特点,发挥其最大才能,使员工有一种参与感与成就感的满足。由于王安能够知人善任,多年来公司人才济济,层出不穷,王安还特别注意提高职工的向心力,尽量让员工感到受重视,有依靠,在员工福利方面,公司开办了托儿所和乡村俱乐部,并对公司的老人都作了很好地安排,对工作出色的员工给予重奖,还在每年8月组织一次“成就会议”,由公司出钱让这些人携眷一起度假3天。所有这些对调动职工的积极性都起了重要的作用。

招收人员是企业最重要,最困难的工作之一。人员选择得不好,其后果关系到企业人员队伍的构成。人员等级越高,挑选工作就越困难。要想估计一个工人所起的作用,用几天甚至几个小时就够了,但要想了解一个工长所起的作用,则要几周甚至几个月时间。而一个大企业的领导人的作用,有的经过几年才能确切地评定。因此,在选择高级领导问题上,一定不要犯错误。