



中国企业执行力研究
第一人 **周永亮** 博士

领导者

周永亮◎著

就要

用对人

充分释放员工潜能，
让管理变得简单



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

领导

就要 用对人

周永亮◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业经营和管理本质上就是对人的经营和管理，就是对人心的经营和对人性的管理。悟透了人事，就找到了经营和管理的根。本书从聚人、选人、任人、管人和励人五个方面向管理者阐述了管理的本质，让管理者“参透人事，成就大事”。

图书在版编目 (CIP) 数据

领导就要用对人 / 周永亮著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-111-42473-4

I. ①领… II. ①周… III. ①人才管理学—通俗读物 IV. ①C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 098448 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 解文涛 责任编辑: 解文涛

责任印制: 乔 宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2013 年 6 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 16.25 印张 · 1 插页 · 263 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-42473-4

定价: 39.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售一部: (010) 68326294

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

销售二部: (010) 88379649

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

导语：参透人事，才能成大事

最难修行
不是在深山独处
不是在禅坐中
而是在人与人的关系中
即是
在人事中

1. 商场即人心，人心即人事

看了李安导演的《少年派的奇幻漂流》，我着实被感动了，这是少有的观影后的感动，它的画面确实有精致的美，可真正感动人的不是它那至美的画面，而是从这部电影中读到了人一生的命运和人性的复杂：伴随少年派的那只老虎即是人心或人性，贪婪而令人恐惧，一会儿温柔，一会儿凶猛，甚至有可能会吞噬你，当然它也会给你快感，而且你还永远也甩不掉它。

我们常说，一个人的真正的敌人就是自己，其实就是这只“孟加拉虎”，因为它就是你自身带来的人性或人心，那就是命运。你想摆脱又无力摆脱，想亲近又难以驾驭，在充满惊涛骇浪的人生旅途中时时刻刻地与它周旋：周旋得好，你就可以获得人生的快感；周旋得不好，就可能阴沟里翻船，但完全摆脱它是不可能的。更令你难以承受的是，环境随时会翻脸无情，看似风平浪静、美丽诱人的蓝海，转眼间可能就变得巨浪滔天。少年派不仅要应对环境的险恶无常，还要随时随地地与这只身边的猛虎周旋。

在担惊受怕和快感的碰撞中，少年派几乎拜尽了所有的神。我想，如果他心中没有神的信念，要么就会被无常的环境吞噬了，成了鲨鱼的美餐；要么最后就成了老虎的一顿晚餐。

正是他心中对于神的坚定的信赖，少年派最终活了下来。

各位朋友，这不正是对我们现实的商场和职场真实的描述吗？环境，你是永远也驾驭不了的，因而只能适应；而在适应环境的过程中，你首先要过的就是自己的心理关，其实就是人性关，你的内心永远都有对环境的担忧，同时更有对自己内心欲望和恐惧交替的承受。这两关，你都能扛得住，你就是成功者！否则，你就会被环境击垮，或者被内在的欲望和恐惧毁灭了。

这让我想起了李安另一部获得奥斯卡导演奖的电影《卧虎藏龙》，其中，主角李慕白说过一句名言：

什么是江湖？人心就是江湖。

其实，后来我们发现，《卧虎藏龙》讲的也是人性，讲人心的贪婪和欲望，只不过是用了武侠电影的形式。

所谓商场就是人与人的关系，所谓企业管理仍然是人与人的关系。既然是人之间的关系，其本质就是人心与人心的交流和博弈。

商场即人心。因此，处理人际关系，处理组织中的人事关系，处理组织内外的人事关系，就是处理人心的相关事宜。

人事即人心。

2. 悟透人事，就找到了经营管理的根

企业经营和管理本质上就是对人的经营和管理，就是对人心的经营和对人性的管理。悟透了人事，就找到了经营和管理的根。

在现实的经营管理过程中，我们一般会经常碰到四种抱怨：

一是抱怨运气不济。

在企业的经营管理过程中常常会遇到挫折和危机，一些大有成就的企业家总结出“熬”字经，曰：成功是熬出来的。以前还有曾国藩的“挺”字经，也即：成功是挺过来的。可是，一些人却不这么看，一旦遇到问题或者危机就抱怨自己运气差了些，尤其是金融危机爆发以来不少企业遇到重大危机的时候，更是抱怨连连。要么抱怨政府的政策有问题，要么就抱怨美国人不是个东西、输出危机，就是没有对自己的行为进行反思。当然，这些抱怨不能说没有道理，但这种抱怨没有用，何况大家都一样，都处于毫无二致的客观环境，抱怨者控制不了，甚至连准确的预测都难。

我记得，2008年美国金融危机爆发的时候，一位著名的经济学家在总结危机爆发的原因时说了一句话：

这次危机的根本原因是人性的贪婪。

我当时在博客上回应道：这是个伪命题。

为什么这样说呢？因为历次危机的导引都是人性的贪婪，概莫能外。

也就是说，这些危机看起来是某些政策和策略出了问题（如美联储的政策、大型投行的产品设计等），内在的因素却是人心的贪婪。当人性中的贪婪失控的时候，危机的爆发就变为必然。在危机中崩溃或遇到重大危机的企业家本人也体现出了这种人性，美其名曰“胆略”，本质上是人心的“赌性”或“要得更多”的贪婪。

抱怨环境其实是决策者对自己失误的一种开脱。

二是抱怨他人是小人。

我们的文化给我们留下了一个评价他人的简单二分法——要么君子，要么小人。我们在工作和生活中最喜欢做君子，不喜欢做小人；最喜欢他人是君子，最讨厌别人是小人。在现实生活中，“君子”和“小人”又如何区别呢？如果从经典中找，我们大概知道，君子就是道德高尚的人，小人就是道德低下的人。可是在实际的境遇中又如何对其进行区分呢？据我个人观察，多数人的判断标准基本上就是“对我不错的，就是君子；对我不好的就是小人”。有些时候，这种区分的标准似乎已经与道德无关，而是与自身利益或者习性息息相关了。一旦遇到人的问题，我们中不少人往往归结为“这是小人捣鬼”“小人当道”等等。

如果这样的分法流行于经营和管理过程中，老板和职业经理人对人就无法得出准确、细致的判断，就会变得无人可用。因为时间长了我们就会发现，君子有的时候很“小人”，小人也有“君子”的时候。

这是一种典型的“非此即彼”的人事评价方法，于心头可以安慰，于做事基本无益。

三是抱怨年轻的难管，年老的油滑。

在现实中，我们的管理者还有一种常见的抱怨是：年轻的太难管，年纪大的老油条。集中体现在几年前是“80后难管”，最近两年是“90后难管”。而抱怨的主要原因是“这一代和我们想的不一样，太现实了”等等。在课堂上，我曾经与有此类抱怨的学员开玩笑：

“如果你的90后孩子与你有完全一样的想法，你觉得如何？”

被问者往往一愣，然后尴尬一笑：

“那，恐怕是问题了！”

这个问题的真相在于，每一代人都会有自己的时代特点和集体个性，同时也会有自己的个性，当你在抱怨新一代的时候，说明你还没有仔细研究新一代，还没有做好管理这一代人的准备。至于“老油条”的说法，则是一个硬币的另一面。对于那些年龄大一些的难管人员，一些管理者将其定义为“老油条”。遇到此类问题的时候，我也会笑笑，问：

“如果这个组织的老员工个个又能干又听话，要你干嘛？”

被问者往往也是一愣，然后也是尴尬地一笑：

“是啊！”

大家可以看到，此类抱怨者往往是没有找到管理人的方法，这些人往往被传统的人事思维限制了。正是由于人群的五花八门，人力资源开发才成了技术，人事管理才成了艺术。当你不再抱怨的时候，往往就是开始接触人事问题本质的时候。

四是抱怨自己不能被理解。

抱怨的“顶级”形式是抱怨他人对自己不了解，自己的行为不为他人所理解。这种抱怨在组织中的各个层级都会有：

员工抱怨上级看不到自己的工作业绩，对自己的情况不了解；

老板抱怨员工不知道企业创业有多么艰苦，对老板的心态不了解。

这种抱怨蔓延的源头，就是“别人对我不了解”，结论就是：自己做任何事都是有道理的，必须被理解；他人做任何事，我不了解，也不想了解，但是你必须了解我。

如此抱怨成为企业人事问题的一大难题，以致沟通成了一门课程，想以此破解的就是这种难题。

2012年11月，一位知名企业家因偶然事件被曝已经放弃中国国籍、申请太平洋岛国的国籍，而恰恰这位企业家还是北京市某区政协委员。这一下社会舆论不干了，因为就是这位企业家在2011年11月在某电视台录制节目的时候，公开坚称：决不放弃中国国籍。舆论一炒，这位企业家坐不住了，连忙申请退出政协。同时抱怨：如果不是为了上市，谁愿意放弃中国国籍呢？！

其实，你做就做了，风波过去，一切自然回归平静。这份带有怨气的表白

让人觉得无论你做任何事，这个社会，尤其是舆论，都必须理解。这就有点“得了便宜还卖乖”的味道了。

这说明，抱怨他人对自己不理解是社会人际关系中一种普遍的现象。

抱怨是人的情绪的一种表达方式，反映了人与人之间关系的敏感。如果把这些搞明白了，我们发现，世间一切事皆为人事。看透了这种人事，你也就找到了经营和管理的根。

目录

CONTENTS

导语：参透人事，才能成大事

第一篇 聚 人

1. 别把忽悠当愿景 / 3

有愿景才能聚人 / 3

愿景不等于忽悠 / 5

愿景就是未来可以实现的实实在在的事 / 8

2. 财散人聚，财聚人散 / 13

对财的需求，是各层人群的基本需求，不是最低需求 / 13

分好钱是聚人的基本功，分不好钱就聚不了人 / 15

物质需求说到底还是心理需求 / 16

3. 忠诚度是培育出来的，不是招聘来的 / 19

“忠诚”的想象很丰满，“忠诚”的现实很“骨感” / 19

人们为什么会忠诚？ / 20

忠诚度来自内心的强烈认同和安全感 / 22

忠诚度培育，就是把能人培育成亲人，把亲人打造成能人 / 23

4. 不求所有，但求所用 / 26

聚人，是为了用，而不是为了有 / 26

聚人就是聚才，让人才成为活水 / 28

阶段性人才用其才，长期性人才用其人 / 30

5. 精英管理的核心是前途共同体 / 32

沙僧好找，悟空难留 / 32

前途共同体对于精英的魅力 / 33

前途，不仅仅是高薪或股权 / 36

6. 关爱就是小事让人感动 / 39

由吴起将军吸脓想到的 / 39

越是小人物，越需要关爱 / 41

越是小事，越容易让人感动 / 43

7. 亲和力，不仅仅是笑容 / 45

亲和力，聚人的宝物 / 45

亲和力，就是真诚的笑容 / 47

亲和力，就是接受的魅力 / 48

亲和力，就是给予的力量 / 50

第二篇 选 人

1. 不会相马，只有靠赛马 / 55

赛马在后，相马在前 / 55

相马，只能加强，不能忽视 / 57

赛马，规则最重要 / 59

2. 鸡窝招来鸡，梧桐引来凤 / 61

随意招，招来随意人；用心招，招来用心人 / 61

所谓机制，就是人才选育流程 / 63

一般人靠公司基层招、中档人靠高管招、高级人靠老板招 / 65

3. “德才兼备”中的鱼与熊掌 / 68

“德才兼备”之问 / 68

何谓才，何谓德 / 70

德才不能兼顾是常态，领导者必须学会做选择 / 72

4. 招聘不精细，队伍建设就是无源之水 / 75

队伍建设乱象，源于招聘随意 / 75

高层招低层，不能同层招，更不能同岗招 / 76

招聘，一定依据岗位素质模型，并特别注意反模 / 78

招聘，是对目标人才的营销 / 80

5. 选你需要的，不要选你喜欢的 / 82
 - 选人中的“和珅效应” / 82
 - 选需要的，不选喜欢的 / 83
 - 发现需要的人才，是门很高深的功夫 / 84
6. 看面相管用，还是察行为管用 / 88
 - 面相是如何管用的 / 88
 - 看面相，更要看行为细节 / 90
 - 古代的观人行为九法 / 91
7. 空降兵、子弟兵，一个都不能少 / 94
 - 妖魔化的空降兵 / 94
 - 能不能不用空降兵 / 96
 - 用好空降兵有技巧 / 99

第三篇 任 人

1. 用人如器，人尽其才 / 103
 - 是没有人才，还是缺少对人才的识别 / 103
 - 不是用人，而是用人之才 / 105
 - 会用君子是凡人，驾驭小人真领袖 / 108
2. 任人唯亲，还是唯贤 / 111
 - 唯亲的悖论 / 111
 - 亲与贤怎么成了一对矛盾？ / 112
 - 举贤不避亲，组织需要最重要 / 114
3. 老马识途，还是害群之马 / 117
 - 老人与新人，永远的话题 / 117
 - 善用老人是王道 / 119
 - 打造老人与新人的利益共同体 / 121
4. 骨干是折腾出来的 / 124
 - 温室里育不出硬骨头 / 124
 - 一切骨干都是折腾出来的 / 125
 - 折腾有方，不是自然放羊 / 127

5. 要用合适人才，先研究岗位需求特征 / 130

人岗配置错位是用人大忌 / 130

人岗匹配需要合适的岗位文件 / 132

人才基本素养的六个层次 / 133

6. 性格决定人才类型 / 135

性格为什么会决定命运 / 135

如何了解一个人的性格 / 137

7. 规范任用过程，考察干部素质 / 142

任用过程决定人才队伍强弱 / 142

不同目的采用不同任用方式 / 144

多渠道考察是任用干部的成熟经验 / 146

第四篇 管 人

1. 绩效考核就是造人 / 151

不管你心里要什么，你的考核决定了给你的结果 / 151

考核的关键在于谁考核谁，而不是指标 / 153

考核的本质在于造人，不是实现目标 / 155

2. 绩效考核的关键在过程，不在指标 / 158

绩效考核，重结果还是重过程 / 158

硬指标好考核，软指标咋办 / 160

计分卡是很好的考核方式 / 162

3. 动态竞争，流水不腐 / 165

内部的冲突可怕吗？ / 165

可以有闲事，不能有闲人 / 167

流水不腐，竞争生存 / 169

4. 刺儿头是这样摆平的 / 171

对刺儿头不能一概而论 / 171

识别关键刺儿头 / 174

注意具备影响力的刺儿头 / 175

5. 亲则疏之，疏则亲之 / 177

亲信，不能太亲近 / 177

给待遇分清远和近 / 178

眼睛盯住离你最远的人群 / 181

6. 要教练，不要老师 / 183

教练与老师是两类人 / 183

教练如何带队伍 / 185

教练型领导者是这样展开指导的 / 187

7. 团队的要害是互补，不是能人 / 189

“兄弟连”是如何炼成的 / 189

要互补，就不能有能人 / 190

要互补，那就少赢一点 / 193

第五篇 励 人

1. 激励就是创造不满足 / 197

激励，不是满足需求，而是创造不满足 / 197

管理需求就是管理期望值 / 199

动力油激励野心，润滑油保持状态 / 201

2. 稀缺性决定薪酬 / 203

高薪，是对稀缺性的认同 / 203

如何造就稀缺性 / 205

老板，如何管理稀缺性 / 206

3. 不同岗位的人需要不同类型的激励 / 209

适当的激励方式要区分不同群体 / 209

三个层次的人员需要不同类型的激励 / 211

五种系列岗位需要不同的薪酬模式 / 214

4. 职业生涯规划点燃持久的激情 / 216

让普通人有野心，让有野心的人有奋斗激情 / 216

后备干部是职业生涯规划的关键群体 / 218

员工职业生涯规划的基本步骤 / 220

5. 必要而适当的惩罚是激励的保护机制 / 223

没有规矩不成方圆，没有惩罚就没有规矩 / 223

为什么惩罚会失败？ / 225

惩罚，就是建立一道行为的红线 / 227

6. 股权是激励系统的核武器，要慎用 / 229

企业家要慎用、巧用股权激励 / 229

股权激励要注意的几个关键问题 / 233

7. 好的表扬和批评，是最好的精神激励 / 235

绝不能忽略人工作的内在精神动机 / 235

左手茶文化，右手咖啡文化 / 237

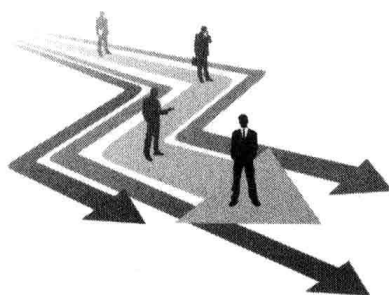
表扬员工有技巧，批评人更需要技巧 / 239

后记 / 243

参考文献 / 244

第一篇

聚人



1. 别把忽悠当愿景

有愿景才能聚人

在这个世界上，无论是政界还是商界，或者社会其他各界，总会有那么一些人看起来人缘很好，一呼百应，很有号召力；有些人则人缘极差，几乎是孤家寡人，别人都躲得远远的。

这是怎么回事？

是口才好，脾气好，还是有什么其他的奥秘？

马丁·路德·金走到哪里，都有大批黑人以及很多年轻的美国白人疯狂地追随，很多人会说，这是他的人格魅力。而当我们再问这个人格魅力究竟是什么时候，很多人自然都想到了他在1963年8月28日那次的演讲经典《我有一个梦》：

“朋友们，今天我对你们说，在此时此刻，我们虽然遭受种种困难和挫折，我仍然有一个梦想，这个梦想深深扎根于美国的梦想之中。

“我梦想有一天，这个国家会站立起来，真正实现其信条的真谛：‘我们认为真理是不言而喻，人人生而平等。’

“我梦想有一天，在佐治亚的红山上，昔日奴隶的儿子将能够和昔日奴隶主的儿子坐在一起，共叙兄弟情谊。

“我梦想有一天，甚至连密西西比州这个正义匿迹、压迫成风、如同沙漠