

# 第一章 慧眼甄选人

## 念好人才识别的“经”

“横看成岭侧成峰，远近高低各不同。由于各人的观察角度和立足点不同，庐山西林壁映入眼帘的形象也千姿百态。观山如此，看人也如此。

对于人才的定义，众说纷纭。有人认为工程师是人才，有人认为远近闻名的是人才，有人认为身处要职的是人才，还有人认为有一技之长或者发明创造者是人才，等等。这些不同理解说明人们对于人才的认识是不尽一致的。《现代汉语词典》中对“人才”的解释为：德才兼备的人，有某种特长的人。凡是有某种特长或者具有一定的专业知识，在实际工作中有一定的创造能力，做出较大成绩者都是人才。

识别人才不能以一俊遮百丑，也不能只看不足忽视长处，而应全面观察，综合衡量。具体来说要注意以下两点：

### 1. 不要以点代面

对人才的全面识别，最忌讳的就是以点代面。就是说，看人才要综合地看，立体地看，交叉地看，全面地看，不能一叶障目，不见泰山，只顾一点而忘记其余。

## 2. 不可以短掩长

任何人才 有其长必有其短 识别人才要全面 其中重要的一点就是不可以短掩长。倘若不是全面地识别人才，只注意某一点或某一个侧面 而这一点或一个侧面 又正好是人才的缺点和短处 就武断地对他下结论 这是非常危险的 大批优秀的人才将被抛弃和扼杀。孔雀开屏是非常漂亮的，倘若一个人不看孔雀那美丽的羽毛 只看到孔雀开屏露出的屁股 就武断地认为孔雀是极丑的，那实在是滑稽的和不公平的。

广州一家服装厂有一位全厂闻名的“风流女士”她穿着打扮非常入时 爱标新立异 职工们称她是“服装模特”也有人指责她“臭美”。而该厂厂长却从她“娇气 虚荣 不愿干粗活”的缺点中发现了她的另一面长处 大胆启用她组织时装表演队 继而又提升为广告科科长，这些举措对该厂打开服装销路起了很大的作用。

## 优秀员工的素描

优秀员工是这样一种人，无论是今天、明天还是更远的将来 他们都可以满足企业的需要。当然 这种员工都是非常受企业欢迎的。

优秀员工的优势不仅表现在他的能力上，更重要的还表现在他的品德、性格、责任感等内在方面。这些内在因素对于增强企业凝聚力、保持团队精神、形成良好工作作风是必不可少的。一般来说，优秀员工应具有以下特点：

(1)对于工作有很强的责任感 熟悉专业技能 有较丰富的工作经验。

(2)富有工作积极性。他们是主动找工作做，而不是在那等着任务摊派下来。

(3)工作富有节奏感，不会把大量时间投入到毫无成效的工作中。

(4)领悟能力强，能准确把握领导的意图和客户的想法。

(5)面对困难沉着、冷静 具有解决问题的能力。

(6)是个多面手 对于工作时间、地点的变动 都能及时调整适应。

(7)关心企业，对企业有很强的认同感。

(8)愉悦的工作态度并能感染他人。

## 态度决定一切

企业需要什么样的员工，是招聘会上人力资源部经理和工作人员的重要指导思想。如果企业不能招入作风正派，工和态度端正的新员工 其后果不仅会伤害整个组织 它也会终止你良好的经理形象，甚至使你事业失败。

在许多世界著名的大公司中，经理们煞费苦心地吸引招聘那些会进一步壮大组织力量的员工。

**Rosenbluth** 国际旅游公司招聘员工时，主要测试的是应聘者对工作的态度。这个经营旅游业的著名的成功的企业，采取一种独特的招聘方法——招聘好人。他们的信条：“你可教他们学会所有的事情 但是你教不会他们的工作态度。”这个哲理与许

多组织的信条：“招聘的是态度 培训的是技能”如出一辙。

**Rosenbluth**在评价候选人时，会使用一些与众不同的方法。方法之一是要求申请者与公司员工打一场垒球比赛。公司认为这样会给公司每个人有关候选人的行为举止、团队精神、友善的关系等一个总印象。

在公司内部提升潜在行政工作人员时，他们经常被送往 **Rosenbluth**公司在北达科他州的大牧场干些农活。这些人被要求修篱笆、甚至放牛。他们做得怎样一点都不重要，但重要的是 对于这些 **Rosenbluth**公司新招聘来的人从事这些工作，对他们要想在拥有 35 亿美元固定资产的 **Rosenbluth**公司获得一个行政职位，是非常重要的锻炼和表现自己工作态度的机会。

## 有瑕疵的玉

美国最大的轮胎公司之一的燧石轮胎橡胶公司，在创业之初仅有几个工人和一间旧厂房。它之所以能发迹，靠的就是该公司创始人菲利斯顿敢于选用酗酒成性的发明家洛特纳之所长。

菲利斯顿第一次看到洛特纳时，是在酒吧间。当时洛特纳衣冠不整 满脸尘垢 他把裤子当围巾披在肩上 走路东倒西歪，滑稽不堪。人们常常取笑他，不叫他的名字，而称他为“醉罗汉”。当菲利斯顿得知洛特纳是个发明家时 并没有因为洛特纳有酗酒恶习歧视他，而是三番五次去走访他，碰了钉子也不灰心 这使洛特纳深为感动。他下决心帮菲利斯顿打天下 研制成了一种不易脱落而且储气量大的轮胎。这种轮胎后来被福特汽

车公司采用，使菲利斯顿的事业有了很大的转机。

亚柯卡原是学工程技术的，并且曾是个自命不凡的小伙子。这些都没有影响后来麦克纳马拉对他的信任和使用。

1956年，在福特汽车公司的推销工作处于非常困难的时候，麦克纳马拉毅然把他召回总部任销售部经理。这使亚柯卡身上的销售工作潜能得以充分发挥。那年上半年，亚柯卡为“福特”的买主们制定了每月归还56美元的信用计划，其后又把注意力集中在打破轿车“猎鹰”年销售41.7万辆的销售纪录上。两战告捷后，麦克纳马拉看到这位年轻有为的亚柯卡在汽车销售方面才干卓越，便将他推举为公司“轿车”部经理。这为他日后当上公司总裁奠定了坚实基础。亚柯卡在他就任总裁的8年时间里，为福特汽车公司净赚了35亿美元的利润，为“福特”立下了奇功，创建了该公司历史上最光辉的业绩。

有瑕疵的玉仍是一块玉，但再完美的石头终归是一块石头。

## 看人不可武断

作为领导，对待任何人或事，都应该作客观分析，不能主观武断。也就是说对待人或事，应从理性出发，不能仅靠感性认识。否则，对于人或事就不能做出正确的判断或估计。

比如一家公司招收新员工，其中有个人给人的第一印象不太好，他外表不怎么样，穿戴也不整齐，但他还是凭自己超人的口才被录用了。由于经理从主观感觉上对这个人的印象很不好。这位员工在以后的工作中，虽然业绩非常突出，但由于经理的认识仍停留在感性阶段，因而不能对这个人做出比较客观的

评价 只认为这个人形象不好 而很难注意到他其他的优点。

久而久之 这位员工也能感觉到经理对他不怎么赏识 因而对工作也不再像以前那么积极了。这样一来，经理对这位员工更加挑剔。到后来 这位员工想：“凭我的这双手 到哪里不能混一碗饭吃。此地不留爷，自有留爷处”。然后向公司递上辞呈。

当这位员工走后 经理才意识到他的重要性。不禁感叹 人不可貌相，海水不可斗量。这时，经过一些事实和失败的教训，这位做事武断的经理才逐渐改正了他看人以偏概全的毛病。

避免自己的主观武断，必须首先消除许多心理障碍。对一些人或事 要从不同的角度全面地去分析 所谓‘横看成岭侧成峰 远近高低各不同’就是这个道理。事实上其貌不扬的人 有不少是有才学的人 而相貌出众的人 也有不少是平庸之辈。任何人都无法找到人的才能与人的相貌之间有什么必然的联系。理性地分析之后，再做出客观的判断才是明智之举。

用人犹如用兵作战，如果只凭主观武断，会导致一溃千里；而客观、理性的分析 却能使人运筹于帷幄之中 决胜于千里之外。

## 勿以个人好恶为标准

一个人是不是人才，应该以实际为标准进行检验才能得知，但在用人过程中，古往今来都存在着以个人的好恶为标准的事实。武则天的夏官尚书武三思就说：“凡与我为善者即为善人；与我恶者 即为恶人。”以个人的好恶为标准来用人 这在历史和现实中也比较普遍地存在着。特别是在用人问题上，往往会搞

小圈子、拉山头 以我画线 顺我者昌 逆我者亡。与自己感情关系比较不错的人“说你行 你就行 不行也行”而与自己感情、关系一般的“说你不行 你就不行 行也不行”。其实 这种以个人好恶为标准来识人，早在历史上就有人不赞成。古人就提出，想要知道一个人的品德 就要先了解他的行为 想要知道一个人的才干 就要先听其言 观其行。

作为企业的领导者 能否坚持公道正派、任人唯贤 是关系到企业发展命运的大问题。事实上 凭个人好恶、亲疏、恩怨、得失 识人用人的情况比比皆是。有的人喜欢听恭维奉承的话 把善于迎合他的人当成人才 有的人热衷于搞小圈子 对气味相投的人倍加重视欣赏；有的人看重个人恩怨，凡对自己有恩惠的，则想方设法予以重用；有的习惯于自己的“老一套”偏爱“听话”、“顺心”、“顺耳”的人。上述情况的存在，一方面容易使某些德才平庸、善于投机取巧 甚至有严重问题的人得到重用；另一方面又必然使一些德才兼备的优秀人才被埋没，甚至遭受不应有的打击。而这一切的最终结果，都只能是给企业的发展带来严重后果。用错人 会使企业经营管理出乱子 甚至会因该人的某些举措导致公司企业倒闭；埋没人，会使部属内部怨气冲天，工作无效率 久而久之 会使企业发展停滞 甚至更严重。

凭个人好恶用人，其主要原因在于私字作祟。但是也有一些人其用心是好的 但由于思想水平不高和思想方法不对头 缺少识人的“慧眼”，“近己之好恶而不自知”结果用人就不能坚持公道正派、任人唯贤的原则。宋朝宰相张浚初次见到秦桧 见他言词刚正 表情严肃 认为这个人一定正派 便启用了他 结果铸成了千古大错。张浚的失误就在于以言貌取人，并没有看穿秦

桀的本质。在现实生活中 还依然存在张浚式的人物 他们在看人用人上往往受主观主义、官僚主义、偏见和受感情用事等影响。但有时他们在这种问题上并无私心，似乎比那些有意识的打击报复、拉帮结伙的用人错误 更容易得到一般人的谅解和容忍。也正因为这样 在上可算心安理得 在下却有苦难言 其危害也就更加严重。

### 1. 唯我型

主要是指那种以自己的是非为标准，嫉妒上司支持或重用他人(尤其是不同者意见)的人。这种人只准上司支持他，如果上司支持了别人(不管对还是不对)他就会对支持者说长道短。别人得到提拔，他就会感到难受，甚至会为此同上司闹翻。同时 他还可能在同级及其下属中寻找新的支持者 其手段也多是卑劣的。大家的关系本来很正常 由于唯我型者亲疏有别 很可能人为地造成组织成员认识上的不统一，问题就出在这里。

### 2. 实惠型

主要指那种得了实惠就说好，有奶便是娘的人。这种人唯一的是非标准就是看谁能给自己带来多大好处，凡是能给他带来好处的 他就说那人是大人 除此之外 你给集体带来的好处再多 他也视而不见。领导成员是有分工的，有些能给下属解决一些实际问题，有些就做不到 不论是谁解决的问题 都应归为组织的力量，而不能考虑个人的功劳。一些掌握实权的领导者，如果将组织对下属的照顾，归结为个人对部属的关心的话，在部属中，势必会产生感恩于某个人的现象。

### 3. 顺我型

指那种对待下属是“顺我者昌 逆我者亡”的领导者。这种领导者喜欢听恭维的话，讨厌别人提建议，容不得半点反面意见。这种在上司面前拍马屁的人常常吃香，而刚正不阿的正派人往往遭殃。结果是该遭殃的吃香 该吃香的遭殃 下属中势必产生对立情绪。这种用人方式，无疑不利于组织的发展。

## 一份与众不同的公司简介

每年大学生毕业时，许多用人单位就开始忙碌起来。求才若渴的企业 往往是花去不菲的一笔招聘费用 但这是否能取得良好的收益呢？

就拿企业向大学生分发的公司简介来说，往往是“千人一面”。上面的彩图是厂房以及各种奖杯、奖状 文字也无非是对实力的强调。这种毫无创意的公司简介，很容易湮灭在用人单位各种资料的海洋中。

日本住友海上保险公司在录用应届毕业生时，曾发了一种别出心裁的公司简介，这份简介在毕业生中产生很大反响。这份由四张薄纸装订成的公司简介，封面上以醒目的文字写道：

“年轻人 别假装你什么都知道！”

这是一句很能打动毕业生的话。不仅封面这句话，在简介中这种令人心动的话还很多，而且颇具震撼性。例如：

，可以以为工作简单就可以掉以轻心，如果不认真做，还是无法了解其实质！

“别失望得太早 也别寄希望过高。”

“年轻人不必急躁不安 因为你们不会失去什么。”

“半途而废的人绝不会成功 唯有意志坚定的人才会成功。”

“我们已为你们准备好任意施展的舞台了 至于能否成为主角就得靠你自己了！”

“企业是以成果论英雄的 不论你在开始多么努力 如果没有成果的话 一切都是枉然！”

“能让公司赚钱的人 才是公司最需要的人！”

这份与众不同的公司简介，突出地表明了住友保险公司在录用人才之前 要毕业生们对自己进行一下衡量 告诉毕业生们仍需要有能力强又能吃苦的人才。

这份简介在毕业生中引起了强烈的反响。有人说：“很多公司的简介 都是以极为客气的笔调写成的 而贵公司却以极为坦白的语气说明 这虽然令人有些惊讶 但同时也非常叫人钦佩。”也有人说：“能够站在劳资双方的立场表白心声 很容易引起人的共鸣感，能够做出这种划时代的举动，实在令人值得拍手鼓掌。”更有人说：“读完贵公司的简介后 使我更加喜爱住友海上保险公司了！”

当然 住友海上公司简介的最初目的 在于树立一个活跃的企业形象。这个目的不仅达到了，而且也确实为公司的发展招聘到了优秀的人才。

## 由一则求职故事想到的

这是一则流传很广的求职故事。

法国的恰科从小立志要当个银行家。大学毕业后，他鼓起勇气来到巴黎一家最有名气的银行碰运气。结果很不理想，吃了一个闭门羹。然而这位年轻人并不气馁，他雄心勃勃地又先后走进几家银行去求职，可仍是连连被拒之门外。几个月后，恰科再一次去了开始去过的那家最好的银行，并且有幸见到了董事长，但是又遭拒绝。他慢慢地从银行大门出来，突然发现脚边有一枚大头针。想到进进出出的人可能会被地上的这枚针所伤，小伙子马上弯腰将其拾了起来，然后小心翼翼地放进了旁边的垃圾桶里。回到家里后，奔波了一天的恰科感到疲劳极了。前后已 32 次了，可连一次试一试的机会都没有遇上。尽管命运对自己这么不公，可第二天恰科还是准备又去碰运气。

在他离开住所关门的时候，意外地发现信箱里有一封信。他拆开信封一看，正是那家赫赫有名的银行发来的录取函。这真是喜从天降，小伙子怀疑自己是否在做梦。原来，恰科昨天在银行大门外拾大头针的一幕被董事长看见了。他认为精细小心正是银行职员必须具备的基本素质，于是他改变了原先的想法，决定录用这个年轻人。正因为恰科办事认真负责，对一枚大头针也不粗心大意，所以能在工作中创造辉煌，日后他成为法国的“银行大王”。

这则故事原本是告诫求职者在面试时不要疏忽每一个细节，但同时也提醒用人单位要独具慧眼，善于由显见隐，从貌似

平常的事物中透视出人才的重要特质。

## 从曾参杀人说到企业识人

通常 传闻的可靠性较小 因为在传递过程中 人们常常根据自己的好恶添枝加叶 越传越神 以致出现添油加醋、张冠李戴或黑白颠倒的现象。

《战国策》里有个《曾参杀人》的故事。曾子即曾参 是孔子的著名门徒。恰巧在他住的地方也有一名叫曾参的人。有一天 那个曾参杀了人 有人告诉曾子的母亲：“曾参杀人了！”曾母不信 说：“我儿子是不会杀人的。”说完依旧织她的锦绸。过了不久 又有人来说：“曾参杀人了！”她仍然不信 继续安心在织机上工作。又过了一段时间 还有人来说：“曾参杀人了！”这次曾母终于动摇了对儿子原有的信心，害怕株连的她竟丢下手中的梭子 越墙逃跑了。

一种有趣的现象是 当某员工没有被重用时会平安无事；一旦准备提拔使用被考察时 有些员工就叽叽喳喳 说三道四 议论不停。应该说 能够引起别人议论的员工，一般都是有一定才能的 正因为他某一方面表现突出 才引起别人七嘴八舌。有一幅漫画表现的是唐僧、沙僧、猪八戒考察孙悟空的情况 看了后使人感触颇深。师徒三人对悟空的评价不一，唐僧：目无尊长！八戒 骄傲自大 沙僧 经常惹事 这幅漫画表明 像孙悟空那样本事大，但不拘小节的人才是极易受攻击的。特别是一旦要得到提拔重用时 甚至连同悟空感情极好 素来敬重大师哥的沙僧，也可能有意无意地说上几句否定的话。

所以 作为领导者 就应该从众多的议论中‘过滤’出正确的结论 如果大家议论得对 就应当改正 如果议论得不对 就要排除干扰，大胆启用优秀的员工。随着现代企业管理制度的不断落实 民主选举、民主推荐领导者的方法越来越普遍 议论被荐员工的形式将越来越广泛，不被别人议论的员工是没有的。应该提倡在议论中识别和选拔好员工，在议论后使用优秀员工。

反映是领导者与员工之间，非正式渠道沟通信息的一种行为。它具体分为两种形式：一种是语言反映，一种是书面反映。

语言反映，就是面对面地谈问题。这种形式多用于优秀员工与领导之间。通常 语言反映的情况正确而客观 对领导者的用人决策可起到促进作用 否则 就会干扰决策的实施。

书面反映，就是通过文字形式向领导谈问题。这种形式多用于领导与全体员工之间。书面反映也包括匿名信和小报告等。书面反映的行使人基于自我的目的和愿望，在不便公开反映情况的特定环境下 会出现两种情形：一是客观提供有价值的信息 促使领导者及时做出正确的决策；二是提供道听途说的信息。可见 书面反映作为一种信息沟通方式 其利弊、好坏不在信息的本身 而在于领导者能否鉴别和正确‘过滤’这些信息。

领导者不要因人们对匿名信和小报告的诋毁多于赞誉，而因噎废食，应重视和发挥它特有的功能：①沟通距离短；②时效强 负面影响小 保密性好；③灵活机动，民主监督效果好。当然 如果不善于运用 也会产生一些消极影响。作为领导者 应把书面反映作为一种沟通渠道，进一步明确其程序以及事后处理的方式等 并避免书面反映成为诬陷、中伤的工具。

## 麦当劳“五不”的启示

麦当劳是誉满全球的快餐店，是当今全球最大的经营快餐的企业集团。麦当劳的成功，与其贯彻在选人问题上的“五不”观念分不开的。

### 1. 不用“靓女”

当今很多服务行业在招工，对员工的外貌、身材特别讲究，尤其是女性，漂亮的容貌往往是首要的条件。但麦当劳绝不讲求漂亮，它所录用的员工虽相貌平平，却能吃苦耐劳。

### 2. 不用“熟手”

其聘用的员工几乎全是初出茅庐的年轻人。麦当劳在几十年的创业中，积累了一整套成功的管理经验，录用新员工时，宁愿用“生手”而不用“熟手”，因为他们要用自己的经验培训员工，而不用他人的框架束缚自己。他们所追求的并不是要有一定的工作经验，而是一种精神状态。他们对曾在服务性行业工作过的人感兴趣的原因是，他们已经具有与人交往的意识、方法和服务精神。企业只是建立更好的用人氛围，在人员招聘时不排斥任何人才。

### 3. 不搞暗箱操作

为了确保求职者准确无误地了解工作岗位和工作条件，所有履历考核全部通过的求职者，需要在餐店里进行 3 天实地实

习 以便熟悉未来的工作环境。经过 3 天带薪实习之后 双方将第二次见面 最后确定是否录用。麦当劳培养一名经理 , 一般需经过以下几个阶段 :

在第一阶段 是培养一些快餐店实习助理。通常 , 一位年轻的毕业生在成为经理之前 必须担任 4~6 个月实习助理。麦当劳公司认为 , 一个实习助理对快餐店的良好管理 来源于对生产全过程的深入了解。基于这个原则 , 公司要求实习助理熟悉各部门的业务 从付款台到炸制薯条 每位麦当劳员工都要掌握各工种的诀窍。在这段短暂的时间里 , 实习助理须掌握达到最佳质量与服务的所有方法。

第二阶段是学习做二级助理 之后是一级助理 也就是经理的助手。过了最后这个阶段 便可成为快餐店的经理。通常 从进入麦当劳到晋升到经理的位置 平均需要 2~3 年 。

年轻的毕业生晋升为经理前 , 须到公司总部实习 15 天 学习快餐店科学的管理方法。接下来 , 预想不到好事随时可能出现 有些不满 30 岁的快餐店经理可能被提拔为管理三家快餐的负责人 , 有些人还可能成为地区业务的代表。

麦当劳在人才管理方面的一个基本观点 , 是人才的作用是为人员招聘、企业管理等方面的经营者提供帮助 以最大限度地减轻他们的负担 , 从而使他们更加集中精力为客人服务。

#### 4. 不“炒鱿鱼”

麦当劳不“炒”员工“鱿鱼”除了对企业选拔人才的眼光具有高度的自信外 , 更体现了对员工的关怀与尊重。

## 5. 工作时间不搞限制

麦当劳录用的员工可以在工作时间内自由选择。可以当全职员工，也可以当兼职员工。从早上 7 时到晚上 11 时，可随意挑选。这一点吸引了大批人才应聘，范围之广遍及各个行业。麦当劳可以从中选择最优秀的员工。

麦当劳在选人时“五不”的观念带给我们如下启示。

首先，麦当劳打破论资排辈的陈腐观念，不拘一格用人才，大量聘用没有工作经验的年青员工，提倡“不唯文凭重水平、不唯年龄看本领、不唯资历重实绩”。据统计，人的一生中 25~45 岁之间，是创造力最旺盛的黄金时期，被称之为创造年龄区。不敢重用年轻人，既耽误他人，也毁了自己。大凡成功的领导者都敢于重用年轻人。比尔·盖茨能成为世界首富，就是得益于重用年轻人。他说：“对我来说，大部分快乐一直来自于我能聘请有才华的人，并与之一道工作。我招聘了许多比我年轻的员工，他们个个才智超群，视野宽阔，必能在事业中更进一步。”这充分说明一个道理：只要有才智，年轻人足以担当重任，是完全可以干大事的。

其次，给员工一片广阔的空间，让他们能够自由轻松地工作，同时又重视对员工的培养，从不对员工言“炒鱿鱼”，使员工增强了自尊心、荣誉感与安全感，从而对企业产生一种向心力和凝聚力。麦当劳已形成了这样一种好的氛围，人人关心企业的经营与效益，个个维护企业的形象与名誉。

最后，不以相貌取人，不刻意去招聘“靓女”。人不可貌相，海水不可斗量。”这是中国人的一句格言。泰戈尔说得好：“你可

以从外表的美来评论一朵花或一只蝴蝶，但不能这样来评论一个人。‘以相貌取人、评判人’没有丝毫的科学根据。事实上其貌不扬的人，有不少是有才学的人，而相貌出众的人，也有不少平庸之辈。人的相貌与人的才能并没有必然联系。

在我国，有一些企业领导，在招聘员工中过于注重学历、资历和‘富有经验’的条件。在选拔员工时缩手缩脚，不敢启用年轻人，总认为他们还稚嫩，缺乏经验和阅历，挑不起大梁，往往根据员工的任职时间的长短、参加工作的早晚来排列次序的先后，结果挫伤了年轻员工的积极性，不利于年轻员工的脱颖而出。实践证明，青年人好学上进，思想敏捷，锐意改革，敢当重任，对这种精神和热情，理应鼓励支持，大胆启用有抱负、有才能的年轻人。还有一些企业领导以貌取人，一味地招‘靓女’，不顾其德才如何，而招回的只是一些‘花瓶’，中看不中用，嘴甜、眼活、腹中空。更有一些领导对员工没有爱心，不是给员工创造宽松的工作环境，而是把自己当成一个十足的老板，动不动就威胁员工‘下岗’、‘待岗’、‘分流’，‘炒鱿鱼’成了家常便饭，搞得员工人人自危，哪还有心思去工作？

## “每桶4美元”先生

领导要善于由显见隐，从熟视无睹貌似平常的事物中找出下属的不凡的特质。

洛克菲勒卸任后，把董事长的职位传给了阿基勃特。美国标准石油公司是一家大企业，人才济济，高手如林，无论是才华还是能力，有不少在阿基勃特之上的人，但洛克菲勒却选中了他。