



黄金法则书系  
Gold Rule books

# 用人的100条 黄金法则

100 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社  
Central Translation & Publishing House

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

## 图书在版编目( CIP) 数据

用人的 100 条黄金法则/文光, 宁川编 .

—北京: 中央编译出版社, 2004. 6

ISBN 7 - 80109 - 903 - 6

. 用...

. 文... 宁...

. 人才管理学 - 通俗读物

. C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字( 2004) 第 047070 号

---

## 用人的 100 条黄金法则

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区西直门内冠英园西区 22 号( 100035)

电 话: 66560272( 编辑部) 66560299 66560273( 发行部)

h t t p: //www. cctp. com. cn

E m a i l: edit@ cctpbook. com

经 销: 全国新华书店

印 刷:

开 本: 787× 1092 毫米 1/16

字 数: 265 千字

印 张: 19. 375

版 次: 2004 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25. 00 元

---



# 目录

---

## 第一章 求才法则

---

- 法则 1 寻求顶尖的人才要多花费心思,而不能指望运气 ..... (1)
- 法则 2 要有坚忍不拔的精神,对中意的人才紧咬不放 ..... (4)
- 法则 3 用自己的诚心去换取优秀人才的诚心 ..... (6)
- 法则 4 吸引优秀的人才,即使花费万金也在所不惜 ..... (9)
- 法则 5 好的人才不能依靠挖墙脚,而要靠真心的恳请 ..... (10)

---

## 第二章 识人法则

---

- 法则 6 任何时刻、地点都可以发现优秀人才 ..... (12)
- 法则 7 在任命员工之前要和他的家人好好谈谈 ..... (14)
- 法则 8 勤于观察,从细节中辨识一个人的本质和特性 ..... (16)
- 法则 9 通过全面考察,择优录取真正有才能的人 ..... (18)
- 法则 10 对管理人才的选任应重点考察其是否具备管理者的品质和才能 ..... (20)

---

## 第三章 选才法则

---

- 法则 11 让所有的员工都成为猎取优秀人才的“猎头代理” ..... (22)
- 法则 12 公司缺员时,先考虑从内部挖掘人才 ..... (24)
- 法则 13 人才最关键的是适用,不一定以“优秀”为标准 ..... (27)
- 法则 14 人才的“实用性”比学历更重要 ..... (28)
- 法则 15 打破选才模式的固化,确保人才更新 ..... (30)
- 法则 16 品行不符合要求,能力再强也不录用 ..... (32)
- 法则 17 确定令人信服的继任人,最好的办法就是进行委任试用 ..... (34)
- 法则 18 招聘要讲求速度,要抢先竞争对手一步争夺到优秀人才 ..... (35)
- 法则 19 变“相马”为“赛马”,让人才在竞争中胜出 ..... (37)
- 法则 20 选任领导人时,可以考虑不用“聪明人” ..... (39)

---

## 第四章 用人法则

---

- 法则 21 给喜欢自由发挥的人才多一些“放任”,少一些管束 ..... (41)
- 法则 22 要使公司充满活力,就得敢于起用才能超过自己的人才 ..... (43)
- 法则 23 员工的潜能就像掩藏在水面下的冰山,要懂得充

	分挖掘和利用 .....	( 45)
法则 24	不服管束的“ 另类 ”员工也会成为公司最宝贵的资产 .....	( 47)
法则 25	找到下属的“ 动力阀 ”,引爆他们的潜能 .....	( 49)
法则 26	员工的短处与长处没有绝对的界限,许多短处之中蕴藏着长处 .....	( 51)
法则 27	大胆地放手启用,将最强的对手变成最得力的助手 .....	( 53)
法则 28	要坚信每一个员工都有适合自己的位置 .....	( 56)
法则 29	可塑之才的任用也要讲究正确的方式,否则就是一种浪费和损失 .....	( 58)
法则 30	奖励优秀的,淘汰最差的,保持公司内部具有浓厚的竞争氛围 .....	( 61)
法则 31	突破名分、声望和社会地位的界限,确保有才华的人真正得到重用 .....	( 63)

---

## 第五章 容人法则

---

法则 32	宽容的目的是去除批评中的负面影响,但不等于姑息 .....	( 65)
法则 33	下属犯错时,千万不要急于处理 .....	( 67)
法则 34	容许员工失败,减轻员工的心理负担 .....	( 68)
法则 35	容纳不同文化背景、不同处事风格的员工 .....	( 70)
法则 36	批评是为了提醒下属而不是为了追究 .....	( 72)
法则 37	包容不同员工的个性特点,不以己之好恶定人之长短 .....	( 74)

---

## 第六章 护才法则

---

法则 38	给予员工坚定的支持,激发其报答“ 知遇之恩 ”的激情 .....	( 76)
法则 39	做员工的“ 保护人 ”,竭尽全力维护员工的切身利益 .....	( 78)
法则 40	适时适地帮助员工减压,让他们获得充足的休息再投入新的工作 .....	( 80)
法则 41	创造宣泄的条件,使员工摆脱挫折感的困扰 .....	( 82)
法则 42	提供有效的心理疏导,化解员工之间的矛盾冲突 .....	( 84)
法则 43	赋予员工选择工作和岗位的权利,让人才各得其所 .....	( 85)
法则 44	当员工犯错误时,最重要的不是惩罚而是帮助 .....	( 87)
法则 45	当自尊心强的下属失败时,要帮助他保住面子 .....	( 89)

法则 46	当创新者的教练、良师、益友,而不是上级、老板 .....	( 91)
-------	------------------------------	-------

---

## 第七章 励人法则

---

法则 47	想员工之所想,投其所好,才能真正起到奖励的作用 .....	( 94)
法则 48	让员工感觉到自己备受重视,是企业不可缺少的一分子 .....	( 96)
法则 49	意外惊喜是调节员工紧张而单调的工作的良方 .....	( 99)
法则 50	提拔好的人才,就不应以性情相似作为标准 .....	( 100)
法则 51	让员工拥有梦想,把公司使命视为自己的目标 .....	( 102)
法则 52	欢迎员工多提建议,让他们自动自发地去思考问题 .....	( 104)
法则 53	当员工表现优良时,别忘了及时给予肯定和赞美 .....	( 106)
法则 54	多样化的激励方式更能适应人们需求的变化 .....	( 108)
法则 55	关注员工所做的额外努力,多选择机会嘉奖他们 .....	( 110)
法则 56	不可忽视金钱对消除不满情绪的安抚作用 .....	( 112)
法则 57	调动员工的积极性,重要的是使员工发现工作的乐趣和价值 .....	( 114)
法则 58	对失败者的赞扬,是促进其继续努力的最强烈的兴奋剂 .....	( 115)
法则 59	给有特殊贡献的员工意想不到的荣耀,能收到冲击性的激励效果 .....	( 116)
法则 60	按实际绩效给予员工相应的酬劳与奖励 .....	( 119)
法则 61	赞赏和认同员工,让工作变得有吸引力 .....	( 121)
法则 62	完善的工作考核制度应该与奖优惩劣相结合 .....	( 123)
法则 63	危机时反而减时加薪,能最大限度地振奋员工的士气 .....	( 125)
法则 64	利用自己的工作热情去影响和激发员工 .....	( 126)

---

## 第八章 信才法则

---

法则 65	充分的信任能换来员工对企业无比的忠诚 .....	( 127)
法则 66	放心地把重任交付给下属,能激发部属的责任感 .....	( 130)
法则 67	让员工在宽松的氛围里拥有充分发挥的自由 .....	( 132)
法则 68	先信任员工,再争取员工的信任 .....	( 134)
法则 69	随时随地提供公司的最新动态信息,让员工有被信任和珍惜的感觉 .....	( 136)
法则 70	用人之可信而去其可疑,促使员工百分之百地	



发挥才干 .....	( 138)
------------	--------

---

## 第九章 留人法则

---

法则 71 对症下药,满足人才的需要,务必挽留住人才的心 .....	( 141)
法则 72 保持比对手企业更具有竞争力的薪酬和福利 .....	( 143)
法则 73 赋予员工当“老板”的权利,将个人命运与公司前途紧密相连 .....	( 146)
法则 74 对那些自己不喜欢但有才华的关键人才也要大力挽留 .....	( 149)
法则 75 以事业上的发展来给予员工最大的满足 .....	( 151)
法则 76 提供更多的工作所需资源,给员工不走的理由 .....	( 152)
法则 77 让在公司工作的员工有着在家般舒服温馨的感觉 .....	( 154)
法则 78 实施必要的抱怨“预警”,消灭离职诱因 .....	( 156)

---

## 第十章 育人法则

---

法则 79 培训人才比推销产品更重要 .....	( 158)
法则 80 像训练魔鬼一样打造人才 .....	( 160)
法则 81 教会你的员工负责,教会他们主动工作和思考 .....	( 162)
法则 82 斥责是锻造员工成器的一种有效手段 .....	( 163)
法则 83 给每一个员工平等竞争的机会,让有进取心的人才最终胜出 .....	( 165)
法则 84 对越看重的人才,担子加得越重就越能锻炼出其真实能力 .....	( 166)
法则 85 一边考察一边扶持是培养管理人才的最好途径 .....	( 168)

---

## 第十一章 御人法则

---

法则 86	引进“ 鲶鱼 ”,让员工紧张起来 .....	( 170)
法则 87	不能统一公司的思想,就无法凝聚员工的 向心力 .....	( 172)
法则 88	表扬远比批评更能赢得员工的心 .....	( 174)
法则 89	批评的同时要给予适当的肯定 .....	( 176)
法则 90	授予权力是发展员工的最好方式 .....	( 178)
法则 91	对于该解雇的人,就得下决心将其解雇 .....	( 180)
法则 92	激发员工的创造激情,就要在控制他的心的 工作上下功夫 .....	( 183)
法则 93	处置有功的员工时,既坚持原则又不伤感情 .....	( 185)
法则 94	既加油又泼冷水,让员工始终保持活力 .....	( 187)
法则 95	经常给予贴近员工心理的小恩小惠,能让员 工觉得自己很受重视 .....	( 189)

---

## 第十二章 惜才法则

---

法则 96	用“ 爱的精神 ”对待员工,和员工建立亲密 关系 .....	( 191)
法则 97	关心员工的“ 小事 ”,员工才能重视公司的 “ 大事 ” .....	( 193)
法则 98	体贴员工的苦衷将使员工和公司维持和谐的 关系 .....	( 195)
法则 99	关怀员工不仅要写到企业训导里,还要体现在行 动上 .....	( 197)
法则 100	及时、恰当地引导员工在不同成长阶段转型 .....	( 199)

编者后记 .....	( 201)
------------	--------

### 法则 1 寻求顶尖的人才要多花费心思,而不能指望运气

#### 法则要点

最顶尖的人才,姿态往往也是最积极的,他们要求自己的价值得到认可,因而对公司也越来越挑剔。谁认识不到这股潮流,谁就会与这些人才失之交臂。

为了请到这些人才,不要指望运气,也不要怕他们提出苛刻的要求,衡量值得与不值得的标准应该在于他对公司将会有什么样的贡献,只要值得,多花费心思,多投入精力都是应该的

#### 用人典范

IT 业当之无愧的霸主——微软公司对待竞争对手向来不留情面,以诡计多端著称,但它在寻求人才时却甘愿放低姿态,表现得极其通情达理,尽量为人才打算;甚至由盖茨本人亲自出马,满足那些自视极高的人才的虚荣心。就这样,微软成功地聚敛了大批顶尖的人才,这也可以说是微软之所以能在 IT 业笑傲群雄的原因所在。

乔和凯·琼·列恩夫妇是两位哲学博士,原来在华盛顿特区外的一个军方思想库工作,他们很早就接到了微软公司的招聘书,曾认真考虑过微软公司提供给他们的工作。工作看起来确实很不错,只是接受的话,意味着他们必须穿越整个国家,离开孩子们习惯了的地方,放弃一种闲适的生活方式。所以他们犹豫不决,便向负责招聘的人托辞:他们不想和微软其他人一样,每周工作 80 小时,他们也不愿到离家很远的地方上班,而且他们希望能用自己的收入买一所大房子,另外,他们夫妇俩在弗吉尼亚的空手道课程才学了一半……说来说去,他们就是不想离开。

但对负责招聘的凯瑞·泰比特而言,这些难题算不了什么,她告诉列恩夫妇,他们可以采用弹性工作时间,公司会为他们选一处离公司只有半英里的住宅,最后她还特地为他们找到了一家空手道训练馆。当然,现在列恩夫妇已经在微软公司工作了。

为什么要花费这些的心思呢?用泰比特的话就是:“这样做很值得,因为他们(列恩夫妇)非常有创造力。”微软的最高原则是发现并聘用最棒的人才,为了达到这个目的,公司的招聘人员走遍美国的 137 所大学校园,一些重点高校每年要去四次。另外,他们一年要阅读的简历达 12000 份以上,面试的人数达 7400 名,而做这些只是为了聘用到 2000 人。

微软公司的一位资深的副总经理杰夫·瑞克斯,对此解释说:“我们不可能聘用差劲的程序员,因为他们创造不出伟大的软件。”

比尔·盖茨也恪守这个原则。当问及去年他做的最重要的事情是什么时,他这样回答:“我聘用到一大批有创造力的人。”接着他举出几个人的名字,而最先提到的是詹姆斯·奥青,

班耶系统公司前技术部主管。他在网络软件方面的学识对于他现在担任高级系统的副总经理是至关重要的。招募他用了一年的时间,但显然为此盖茨颇感自豪。

当时,40多岁的奥青不是不明白他已经是盖茨的“猎物”,但他一直谢绝微软公司提供的职位。盖茨却是从来就不曾放弃,他缠人的功夫可谓一流,在这一年中,他不停地以拜访、谈话、请吃饭等方式纠缠奥青,最后如愿赢得了他。而对奥青而言,虽然薪金降低了35%,但是他自己却是心甘情愿,他认为盖茨让他明白一件事,即在微软工作是改变世界的最好途径。

有时候,微软公司也会用到软硬兼施的招数,例如在招募莫迪康普公司的维格尼尔时就是这样。

1982年8月,微软为了与可视公司争夺应用软件这块大市场,向市场推出了“多元计划”软件。但是,在美国市场,“多元计划”的销售形势十分不妙。

微软公司急于找出一个挽救的方法来,经过一再地考虑,决定将“多元计划”销往海外市场。不过,开拓海外市场毕竟不是微软的长项,所以必须要在营销上下功夫,因为欧洲最畅销的是“辛克莱”电脑,“苹果”排行第二。微软公司打算说服苹果,把“多元计划”加在“苹果”上一起销售。此外,微软公司还打算在欧洲各国成立几个分公司。

确定了解决方案后,微软公司开始委托欧洲的一些猎头公司,帮助微软物色一些分公司负责人的人选。

1982年12月,正在莫迪康普公司工作的维格尼尔,接到马拉猎头公司一位高级职员克鲁科的电话,问是否可以同他见个面?三天后,双方在香榭丽舍大街边的一家露天酒吧碰了头。克鲁科告诉维格尼尔,一家微软电脑公司有个合适的空缺,问他有没有兴趣。

维格尼尔在莫迪康普负责销售,生意做得正红火,收入也颇丰。所以他只有礼貌地回答克鲁科:

“我不了解那家公司,说不上有兴趣。”

“一家微软公司。”

“那就算了,我对软件一窍不通,也不感兴趣。”

“机会难得!”

“我可不可以知道公司的名字?”

“这个……”

“那就算了。”

“是微软公司,总部在美国。”克鲁科只好实话实说。

“没听过。”维格尼尔摇了摇头。

“他们的国际业务主管星期六要来巴黎,你们见个面,怎么样?”

“好嘛,不过我有言在先,只见面,其他事情不谈。”维格尼尔态度很坚决。

克鲁科把维格尼尔的情况反馈回了微软公司,特别说维格尼尔是个不错的人选。

微软公司决定“先逼他一下,再哄他一下”,把维格尼尔挖过来。

三天后,微软公司派人去会见维格尼尔。

“你一直推销的是硬件,又是小型电脑,现在我们开发的是微电脑软件,恐怕对你来说是有点困难。况且你又不感兴趣,我们就不说这个了。不过,顺便告诉你一句,你的老板似乎已经知道,你准备‘跳槽’。”

“让我考虑考虑。”分手时,维格尼尔忐忑不安地回答说。

没过几天,维格尼尔突然打电话告诉斯科特,说他决定加入微软。原来,和斯科特分手后,维格尼尔心里有点拿不准自己该不该去微软。回到办公室,他找来几本电脑杂志来翻了一下,才发现微软公司比他工作的这个公司名望和声誉高之上百倍,他发现微软公司前途无量。而且,他也害怕老板炒他的“鱿鱼”,干脆就先走吧。

1983年5月,微软欧洲分公司成立,维格尼尔以总公司副总裁身份,主持欧洲方面的业务。微软开始在欧洲大展拳脚。在维格尼尔的努力下,“多元计划”在法国大获成功。

可以说,微软公司正是仰仗着数百名奥青、维格尼尔这样的顶尖人才才得以横空出世,稳坐霸主地位。

## 相关链接

### 寻求顶尖人才的技巧

1. 花费尽可能多的时间了解每一个候选人,试图了解他们的内心,他们在哪方面擅长,他们理想的工作场所等。
2. 保证为候选人提供的待遇是令人满意的。
3. 保证你所聘用的人员确实是需要。
4. 提供最好的培训。
5. 一旦聘用,保证给予他充分发挥才能的机会。

## 法则 2 要有坚忍不拔的精神， 对中意的人才紧咬不放

### 法则要点

相对于其他资本，人才正在成为最稀缺的资本，而事实上，众多公司为了争夺这一资本正在施展出浑身招数，人才争夺战是一场不见硝烟的战争。

应鼓励公司负责招聘的人员要有坚忍不拔的精神，不仅要善于发现真正优秀的人才，还要对这些“正中下怀”的人才紧咬不放，软硬兼施，甚至死缠烂打，直到他心软投降，直到他发现不松口就会良心不安。

### 用人典范

盛田昭夫第一次见到大贺典雄时，他还是个音乐学院的学生，不过盛田昭夫对他印象很好，觉得他像自己一样性格直率又有见地。

二战结束以后，盛田昭夫与井深一起成立了东方通讯实验室，后改名索尼公司（SONY 取自美式英语中的“SONNY - BOY”，意思是“可爱的小家伙”）。开始时，公司生产的不过是电饭锅、加热垫一类的东西。但此后不久，他们决心向高新技术产品进军，并很快生产出了日本第一台卷盘式磁带录音机。当索尼公司在东京大学校园内演示磁带录音机时，在人们的一片喝彩声中，音乐系一个“吵吵嚷嚷”的二年级学生提出了许多关于磁带录音机的实用性和缺点等各种技术问题，这个学生就是大贺典雄。

事后，大贺典雄竟“无礼”地给盛田昭夫写了一封信，直言不讳地告诉盛田：“从一个歌唱家的观点看，你的录音机，只是一堆破烂货。”盛田昭夫并没有因此而嫉恨他，相反却盯上了这个直言不讳、敢于批评索尼公司弊端的年轻人。

盛田昭夫多次邀请大贺典雄加入索尼公司，但他就是不答应。1959 年，盛田昭夫和大贺典雄一起赴欧洲，开拓新的半导体收音机市场。一路上，盛田昭夫又进行长时间的劝说，而大贺典雄则毫不客气指出索尼公司诸多不足之处，他说，索尼公司是由工程师创办的，当然也就是工程师具体经营了。如果从旁观者的角度看，索尼公司这种管理不算高明，因此也就落伍了。这是一个新观点，盛田昭夫没有想到，就像大贺典雄还是学生时提的问题一样，盛田昭夫感到突然，自己一向认为有见识有胆魄，怎么一下子就落伍了呢？

不过，盛田昭夫也不深究，反而“顺着竿儿往上爬”，说：“只要你加入到索尼公司，你就可以参与经营管理，改变这种局面。”但大贺典雄没有“上当”，仍然一口拒绝。

大贺典雄只想过艺术家那种自由自在、无拘无束的生活，不愿意闷在办公室里，做个工薪阶层。

“你虽然上班，但同样可以开演唱会，你仍然有你自己的自由，具体的细节，我们可以进一



步协商。”盛田昭夫进一步劝说。

大贺典雄仍然没有出声。

盛田昭夫有股子“坚忍不拔”的精神，虽然几遭拒绝，仍旧不死心。一回到日本，马上又和妻子一起去拜访大贺典雄的太太，希望请她出面帮忙说服在大贺典雄，这还真有点“三顾茅庐”的劲头。

功夫不负有心人，大贺典雄最后经不住这种纠缠不休，终于进了索尼公司。他立刻被委以重任，担任专业产品总经理，一年半以后，全面负责录音机产品。五年后，大贺典雄34岁，成了董事会中最年轻的一员，这在传统文化气息很浓的日本公司，还真不多见。

大贺典雄才气逼人，但公司提拔他，经理、员工们也心服口服。仅在刚进公司那年，口才一流的大贺典雄就从其他公司“挖”了40多个“硬角儿”过来，为索尼公司带来大量的无形资产和聪明才智。

日本住友集团公司总裁铃木马佐也也是采用这种紧咬不放的方法，说服小仓正恒为住友效命的。

在小仓正恒读大学时，铃木马佐也就对他很感兴趣，并有一些交往。小仓正恒虽然是学法律的，但在经营管理方面较有天分，因而铃木马佐也决定把小仓正恒请到住友来。

于是在小仓正恒毕业之后，铃木马佐也亲自登门拜访，正式向小仓正恒发出邀请。但是，在政府部门已有一份较好工作的小仓正恒婉拒了他。不久住友公开招聘职员，铃木马佐也派人给小仓正恒送去一封邀请信。随后，铃木马佐也再次发来了邀请函，请求小仓正恒放弃在政府部门的工作，到住友来。小仓正恒被他的真诚深深感动，便亲自赶到住友，答谢铃木马佐也。

铃木马佐也一见到小仓正恒，又对他进行了一番开导，将自己及自己的企业开诚布公地向他做了一番详细的介绍，终于解除了小仓正恒的顾虑，决心到住友工作。在住友，小仓正恒的才华逐渐显露。由于业绩不凡，他后来担任了住友总理事的要职；再后来，他又担任了日本大藏大臣一职。在小仓正恒一步步走向成功的顶峰的同时，住友也飞速发展起来走向世界，最终成了“世界的住友”。

## 法则 3 用自己的诚心去换取优秀人才的诚心

### 法则要点

优秀的人才是“珍稀动物”，为了获得这些人才，要想方设法去影响他们对公司的看法：不但要让他们了解公司的实际情况，而且要让他们知道公司将来的发展方向。

做好这一步工作的前提是适当地加入情感的因素，要用你的真情，诚心地去求聘人才，打动人才的心，用你的诚心换取他的诚心，这样才能使其为你忠心耿耿，助你成功，如果一个企业里的人才都是通过诚心求聘而来的，那么这个企业成为一个杰出的公司则为时不远了。

### 用人典范

亨利二世接任福特汽车公司的总裁职务时，深感人才严重缺乏，有必要花大力气寻找能帮助公司度过危难时期的可用之才。在招揽了著名的“神童小组”之后，他又瞄上了通用公司的欧尼·布里奇。

布里奇是一个会计。年轻时，他一边干推销，一边攻读财会，顺利获得会计资格。当他进入赫兹黄色出租汽车公司担任财会人员后不久，赫兹公司就被通用公司吞并，他也随之成了通用公司的一员。财会是布里奇的专业特长，他有一专业绝活，即对当时人们还知道不多的成本分析这门科学很有研究。这一绝活使他成了通用公司一些亏损单位的救星，又成了另一些赢利单位的摇钱树，他越来越受到重视，经常被各个单位请去清理财务或分析成本。这些工作决不只是算算账而已，而是提出以现有的资本和成本结构为基础的改进决策。

1937年，公司的一家飞机制造分公司本迪克斯航空公司陷入困境，当时，他正在另一家公司清理财务，公司立即派人请他去为本迪克斯公司解危。到1939年，布里奇就使它翻了个身，从每月亏损25万美元变成每年赢利500万美元以上。当来临的战争显而易见地给飞机制造业带来好运时，通用公司给他的任务就是要他确保公司能从中获得大笔利润，他做到了。

然而，就是这样的一位能手却没有得到应有的提升。当时他有可能提升的职务是通用汽车公司的总经理，但是在关键时刻另一个候选人抢了前，布里奇当时年届五十，以他豁达的个性，并不去过多地纠缠此事。但是却有人为他打抱不平，本迪克斯公司的法律顾问戈塞特与埃茨勒是好朋友，在一次乘坐夜行车去纽约的途中，两人谈起了布里奇。埃茨勒只是听说过布里奇的事情，但并不十分了解他，所以戈塞特把事情的前因后果都说了，末了再加一句：“布里奇比那家伙能干多了，如果另外一家公司要找一个精力充沛的人当总经理的话，那么他们应该请布里奇去。”

说者无意，听者有心，埃茨勒把戈塞特的这些话全部记在了心上。他认为，布里奇有本事

能使亏损变赢利,能使盈小利变盈大利,可见成本分析不仅是新的财务科学,更是救死公司为活公司的妙药灵丹。亨利二世的福特公司此时此刻不是正缺这样的人才吗?下车回到家,他立即给亨利拨通了电话。

第三天,布里奇的秘书告诉他,亨利·福特二世来过电话,希望布里奇先生能给他一个回话。布里奇以为亨利想同本迪克斯做生意,立即拿起电话,拨通了亨利的办公室。听得出来亨利很高兴,他说他一直在等布里奇先生的电话。亨利说话并不拐弯抹角,而是直截了当。他非常客气而又认真地说出了聘请布里奇来福特公司的想法。布里奇先是大吃一惊,因为他从未有过这样的念头。亨利请他不必急于回答,不妨考虑考虑。“布里奇先生随时来,福特公司随时恭候。我期待着你早日来我的公司担当重任。”

布里奇犯难了:福特公司是通用公司的竞争劲敌,自己怎么好去那儿呢?福特公司现在的处境真是可怜,已经被通用公司拉下一大截了。自己又何必去那儿呢?布里奇给亨利回了一个电话,委婉而又抱歉地表示自己暂时还不想离开通用公司。

不过他很喜欢亨利二世这个年轻人,亨利在电话里的那种真诚坦率地给人提供帮助和建议的态度使他很受感动,虽然这个年轻人比自己的孩子仅仅只大一岁。之后,布里奇开始对福特公司的一些消息感兴趣了。戈塞特会经常给他送来一些有关的报导和福特公司内部情况的报告。布里奇以自己的职业习惯,关注着这些材料中的某些东西,有时他会对其其中的一些内容自言自语地进行评论。

过了半个来月,亨利第二次打来电话,布里奇正好在办公室审阅文件。亨利希望能和他见一次面,请教一些问题。

布里奇不好回绝,面谈是在一家并不十分豪华的咖啡馆进行的。亨利热情、诚挚的态度再次给布里奇留下了深刻的印象。他是来向自己讨教问题的,他说福特公司目前正处在一个关键的时刻,需要有好的办法,不论是具体的方法,还是宏观的法则;还需要有一批像布里奇先生这样的人来领导公司渡过目前的难关。他希望布里奇先生能屈身下就,如果勉强,则请布里奇先生不吝赐教。

布里奇当时没有答应“屈身下就”之事,但在公司如何渡过目前难关的问题上也拿不出更多的好办法来,他并没有系统地调查过福特公司的内部情况。于是,他只能从原则上说了几句。

亨利却已是非常感谢了。这次会面,两人非常融洽。分手时,布里奇答应可以进一步了解福特公司的详情;亨利则立即答应派专人给他送来公司的内部报告。

通用公司和福特公司已经竞争了二三十年,是汽车行业人人皆知的竞争对头;在一般的企业之间,内部报告都属于绝密文件,何况这是两家竞争对手。亨利提出送内部报告来,没人敢指责他;而布里奇接受竞争劲敌的绝密文件,这就很难对通用公司作出解释了。如果布里奇真的就这些文件提出建设性的意见,其性质恐怕不是一句“吃里扒外”能解释得了的。然而布里奇并没有执意地提出反对意见。

亨利几乎每隔一天就会派人送来文件,布里奇看得出,这些文件是真的,也是内部秘密文件,亨利并没有玩把戏。看着文件中的数字,布里奇震住了:“哪有乱成这样的公司!再不能止住这种混乱的话,三大公司就会只剩两家了。”

布里奇突然发现自己先是在情感上,然后是在理性上卷进了福特公司的目前状态之中。“是呀,福特公司不仅需要帮助,而且必须得到帮助,而且那个人必得是我,布里奇。”这就是他

在翻阅了亨利派人送来的大量文件之后得出的结论。

这就是通用公司的赚钱能手在他一生的会计生涯中面临的那种挑战，布里奇的名字与这场挑战息息相关。

但是要离开通用公司，布里奇仍然犹豫不决。

戈塞特在这个时刻来到布里奇的面前，他要布里奇面对现实：“通用公司能给你多少好处，总经理的位置吗？你比谁差？谁又比你强？福特公司给你留的是副总经理的位置，虽然是副总经理，可是公司的大权都将在你的手上。亨利是总经理，他没有时间，也没有你这么高明的脑袋来掌管公司。他需要你，福特公司需要你。你到那儿去，那儿才是你显本事的地方。通用公司多你一个不嫌多，少你一个也不嫌少。”

“你怎么能讲这种话。”布里奇并不同意戈塞特的看法。惟一中听的就那么一句：“那儿才是你显本事的地方。”

布里奇迷惘不决，疑虑重重。他几次默默地祈祷，祈求上帝的指引。如果说有上帝的话，那么上帝在这个时候的指引方式就是通过布里奇自己的心灵去感应上帝的决定。

布里奇让戈塞特作为自己的代表去告诉亨利，愿意同他商谈有关加入福特公司的事。

亨利立即邀请布里奇面谈，因为有一项重要的优惠将直接交给布里奇本人。这个重要的优惠是一种特权，它就是福特公司给部分员工优先购买其股票的特权。布里奇被亨利的诚心打动，终于决定离开通用公司而加盟“福特”。

## 法则 4 吸引优秀的人才， 即使花费万金也在所不惜

### 法则要点

企业用什么方式才能让人才知道，他将要选择的这家公司不仅了解并重视人才的重要性？不单单是靠口才，企业必须有一些表示，例如承诺更高的薪水和福利，而且必须要高出竞争对手很多。

诚然，多出钱很难说是吸引人才的最佳手段，但是，“身价”毕竟是衡量一个人的能力才干和贡献大小的重要依据，正是在竞争中出高薪聘请的过程中，人才的价值才得到了应有的体现和尊重。所以，只要公平竞争，光明正大，利用高薪来招收杰出人才并无不妥之处。

### 用人典范

日本富士重工业公司为确保人才充足，决定从 1992 年 4 月起，对新进入该公司的核心工厂——群馬汽车制造厂的每位职员赠送价值 60 万日元的轻便小轿车一辆。“送你轿车”这种广告式的招聘职员方式，是静冈县一家超级市场 1991 年 3 月采用的独特战略，在汽车制造厂家属首次尝试。由于日本的劳动力严重不足，导致所有工厂都难以确保其人才充足。然而，这种招聘职员的新战略是否能够取得成功呢？

群馬汽车制造厂在县内共拥有四家分厂，即两家汽车组装厂、一家汽车制动器和底盘制造厂、一家汽车发动机变速器制造厂。计划明年聘用高中毕业以上的技术人员 530 人。他们将向新进厂的职员无偿提供一辆价值 60 万日元的帕罗·莱库兹轻便小轿车。条件是，最少要在工厂服务 3 整年。如果不满 3 年就离开工厂者，必须退还不足 3 年月数的金额（即 60 万除以 3 再乘以不足 3 年的月数）。就这样，群馬汽车制造厂吸引了充足的人才。

同一时期，美国一些企业也新设立了一项员工福利：提供员工子女的教育费。这一新的举措目的也是用于为公司招聘到优秀可靠的人才。其中的一个典型就是 RJR·纳比斯科公司。RJR·纳比斯科公司针对公司的 3.5 万名员工制定了一项新计划，从 1992—1993 年起，每年拨出一定的公益金，其中包括奖学金和贷款补助金，如果他们的子女在大学四年中表现突出，那么公司将授予每人 1000 美元的奖励。

针对 RJR·纳比斯科这一举动，美国的企业福利专家预言，其他企业将会紧接着效仿，考虑实施类似的计划，以争夺优秀的人才。事实也的确如此。1991 年 11 月，福利顾问托尔斯·佩林和全国企业家协会对 360 家公司进行了一次调查，结果显示，有 1/5 的老板表示愿意尽快采取提高员工子女教育经费的方式以获得优秀人才。

## 法则 5 好的人才不能依靠挖墙脚， 而要靠真心的恳请

### 法则要点

在当今这个竞争日益激烈的时代，为了企业的生存和发展，从自己的对手那里“挖”对自己有用的人才，从某种角度上讲，是非常必要的。

但是，也有一些企业不同意这一做法，著名的松下电器就一直信奉其创始人松下幸之助的人才观点：好的人才，不能靠挖墙脚，而只能靠经营者的诚心和努力，剩下的就是依靠机缘。松下对这个观点的补充是，被挖来的人不一定全部是优秀的人。可以以事实来证明松下的这个观点，那些被松下正式聘请过来的人，无论后来留下还是离开，始终都对松下忠心耿耿，没有做过对公司不利的事情。

### 用人典范

松下和 N 信托株式会社的社员坂口保友是很好的朋友。有一次，坂口先生来拜访松下，并说：“松下先生，现在，在东京，由敝会社经营的一家工厂有待重新整顿，你是否愿意来整顿它？”

坂口保友又说：“这家工厂非常有发展前途。如果松下先生能买下来，一定会成为非常有前途的会社，无论如何请来看看。”然后坂口保友又花了将近 30 分钟介绍他那家会社的内容，并不厌其烦地说服松下，告诉他如果买下那家工厂，对松下电器公司将会有什么益处等等。

虽然坂口保友还很年轻，松下却被他这种热诚的谈话深为感动。于是心意有些动摇，就说：“你的话我非常了解，既然你如此夸奖我，我就买下这家工厂吧。”

“松下先生真的要买了吗？”

“是的，我决定买下了，但是我有一个条件。”

“什么条件呢？”

“事实上我的会社也正在扩张中，所以人手不足。如果你能加入松下电器公司并担任这工厂的经营者，我就买下这家工厂，你认为如何？”

坂口先生却在松下说完话后就一口拒绝：“松下先生，这是不行的，因为我现在是我服务的信托公司的社长，要我辞去不干是不行的。”

“你说你是社长，实际上你不是社员吗？”

“我的身份当然是社员，但我一向都是以社长的心情去做每件事。社长是不能跳槽的。”

松下听他这么一说，就觉得他非常了不起，能以这种气魄做事，实在很不容易。

因此与其说想接管那家工厂，倒不如说是希望获得坂口先生这样的人才。不过，不挖别的



会社的人才才是松下的原则。如果自己会社重要的干部被挖走了,不也会很惨吗?所以他坚决反对挖墙脚,自然也不会去动别家会社的人才。但是,松下还是想要这个人,也实在很喜欢这个人。

因此松下希望能够正式地请坂口先生到他公司里去做事,而不是私底下把他挖过来,也就是说他能光明正大地以社员的身份来松下公司。于是松下就找坂口服务公司老板的好朋友商量。

“说实在的,你朋友会社里的这位社员我非常喜欢,但我一向不挖别家会社的人才,所以是不是能请你帮个忙,请他们把这个人让给我?”

没想到他马上就答应了。

“您的意思我非常明白,您的会社和那间会社将来合作的机会很多,所以这个人不是刚好可做你们之间的联络人吗?这对双方都有好处,我立刻替您去说说看。”说着他就去进行了。

“不能挖那个社员去,不管松下先生说什么,我都不接受。”社长这么说着。

如果松下就此打退堂鼓的话,这个故事也就没有下文了。幸好,这位替松下去传话的人是位非常能言善道的人,他热心地向会社的社长游说:“你就让他到松下先生那边去做事吧,这跟到松下先生公司去当养子的道理是一样的,若能这样,你的会社将会大有发展,而松下先生的会社也会越做越大,将来若有必要互相提携合作时,这位社员不是刚好可以帮我们说话吗?为了你的会社,也为了我,请答应松下先生的要求,这就跟做一宗大买卖的道理是一样的。”最后这位社长点头,并且很正式地向松下表示:

“松下先生,原本我很不愿让这么好的社员离开,但现在就如你所愿吧。”

“这真是太感谢你了,我很高兴能拥有这位职员。”

于是坂口先生就进入松下的公司当了部长。

后来坂口先生正如松下期待的那样非常活跃。

### 法则 6 任何时刻、地点都可以发现优秀人才

#### 法则要点

每一种行业、每一家公司的负责人,都希望能网罗到一流的人才,来帮助自己拓展业务。但识别这样的人才需要时间和精力,因此不要指望都能在很短的时间内找到合适的人才。

企业必须把发现人才作为一项时刻进行的重要业务,倾注更多的精力和激情,任何时候、任何地点都注意发现人才,极大地拓宽人选来源,如此才有可能筛选到符合自己要求的人才

#### 用人典范

时时刻刻在发现人才,造就人才,这就是杰克·韦尔奇的人才观念。担任 GE 公司的董事长以后,韦尔奇从公司外面聘用了很多管理人员,其中乔伊丝·赫根汉是第一位。

乔伊丝性格直爽,信心坚定,而且非常聪明,念过 MBA,精通管理,在很多管理领域都受到过良好的训练,尤其是她处理复杂纠纷的才能,更是为人称道。在来到 GE 公司之前,乔伊丝曾经任职于康·爱迪生(Con Edison)公司,由于当时公用事业部门正饱受电力中断的困扰,康·爱迪生(Con Edison)公司总裁任命她担任这个部门的高级副总裁,专门负责公共事务。

韦尔奇非常欣赏乔伊丝·赫根汉,一直想把她聘请过来。有一次,他们约好了一起吃饭。韦尔奇想趁这次机会好好地测试她一下,于是,在吃饭之前他简单地调查了一下她的背景,得知她是一个体育新闻迷,韦尔奇决定给她出一个高难问题,一来为了活跃气氛,二来也是为了看看她的应变能力。

吃晚饭的时候,韦尔奇很自然地 and 乔伊丝聊起了体育新闻,开始的时候他装做很不经意的样子,突然问乔伊丝:“还记得 1946 年的红袜队中谁是二垒手吗?”她想都没想,本能地回答道:“鲍比·多尔。”言语中充满了自信。这让杰克·韦尔奇着实有些惊讶,他自己就是红袜队的终生球迷,所以依然还清楚地记得 1946 年那次大赛。

于是,韦尔奇决定继续问下去。“过了这么久你竟然还记得,真不错。不过,你还记得当时是谁拿了太长时间的球?”

“哦,”乔伊丝想了想,“你是指以挪士·斯劳特一垒打得分以后吗?”韦尔奇更惊奇了,点了点头。乔伊丝立刻回答道:“约翰尼·派斯基!”可以想见,当时韦尔奇会对乔伊丝多么赞赏。

当然,韦尔奇并不是因为乔伊丝丰富的棒球知识而最终雇用她的,而是因为她能给公司做出更多的贡献。一个对自己兴趣爱好如此投入的人,一旦把她的才华施展到合适的事业上,将会产生多大的奇迹?这简直无法想像!事实也正是这样,作为 GE 公司的公共关系副总裁,16 年来,乔伊丝精心铸就着 GE 的声誉,为 GE 做出了巨大的贡献。

这仅仅只是一个例子。韦尔奇总是这样,时时刻刻不忘发现优秀的人才,并通过一些特殊的方法去网罗优秀的人才。一次,韦尔奇在马路上驾驶着自己的大众轿车,不巧,汽车突然引擎熄火了。他只好把车子拖到一家修理站,当时接待他的是一位名叫霍斯特·欧博斯特的德国技师。修好后,这位胆量惊人的德国技师竟然开着韦尔奇的大众车四处越野,美其名曰“试车”。换作一般人肯定颇为不满,但是,韦尔奇对他的胆量非常赞赏,还和他建立了很好的关系,并决定将他引进 GE 公司。一周以后,霍斯特便到 GE 的一家塑料公司工作了。霍斯特没有辜负韦尔奇的期望,他在那里辛勤工作,得到了好几次提升,为 GE 服务了整整 35 年。

除此之外,在休息室里,在走廊中,以及在每一个公司会议上,GE 公司的每一位管理者都对所在部门的员工高度注意,他们在无数的环境下考验每一个人。就这样,GE 在不断发现优秀人才的同时也造就了了不起的产品和服务,成为了数一数二的世界品牌。

## 法则 7 在任命员工之前要 和他的家人好好谈谈

### 法则要点

和员工最亲近的人是其家人,最了解他的恐怕也是其家人,最支持他的也应该是其家人,如果情况不是这样,这个人选看来就有待斟酌。所以,在任命某一个员工之前,和其家人进行交谈,再配合其他方式的测试,可以算是确定一个人是否是最合适人选的周全做法。

当然,这一做法也可以从另一角度来看待,家庭和公司同等重要的,家庭是人们生活的最基本的单位,同时也是一个小小世界,如果连家庭生活都无法处理好的人,就是有天大的本领,公司也不应起用这样的人。

### 用人典范

日本西武集团的最高领导者堤义明的人才选用方法,曾经引起企业界的长期争论。他说:“我在提升一名主管人员出任高级部门经理的时候,一定要见见他的太太。当我把一名高级经理擢升为公司董事时,除了他太太,我还要叫他把孩子带来,我要跟他的妻子儿女谈话,了解他的家庭状况。我坚持这是必要的程序,试想,一个不能让妻子儿女感到安心满足的人,他怎么可能承担企业的重大寄托,怎么能够让无数的职员安心地追随他做事呢?”

多少年来,堤义明根本不理睬外界人士批评他这种做法是偏激和猜疑他人的行为。他始终采用这样的手法,选用适当的人,出任西武集团企业的数以千计的重要职位。

通过这样方法挑选出来的人,就被委任掌管西武集团的各个部门。多少年来,事业的经营依照计划顺利发展,堤义明守业十年,然后全面出击十多年,已经把这个集团扩大为日本三大集团企业之一的规模。不过还是有人批评,说堤义明是个对别人带有很深的怀疑态度的人,说他是企业界的暴君。

但是,跟随他做事的人,个个忠于职守,而且表现了对公司的忠诚,献出自己的所有才干,使西武事业壮大成为健全稳定的巨型企业。这就足以证明,就企业的总体利益来看,堤义明选用人才的方法是没有错的。

作为荀子思想的实践者,堤义明要求一个出任重要职位的人具备实用的才学、谦虚的做人态度和高尚的品德。

“我并不是要天才人物为我做事。天才,是不会为职业尽责的。我要用的是有责任感的诚恳的人,他们会在自己的工作岗位上感到满足,从职业中获得快乐,这样的人,才是企业界最需要的人才。”

堤义明没有介意外来的批评,他每年都招聘数以千计的年轻人,进入他的集团做事,仍然采取一贯的平等政策,不管你是一流大学、二三流大学或高中程度,只要通过他的特定测验,就可以成为西武的一分子。

这种作风,使西武集团内部出现一个很特殊的现象,就是没有人会拿自己读过什么大学来炫耀,甚至谁也不提自己过去的学历。至于谁的能力最好或是普通,就凭进入公司之后的工作表现作决定。

## 法则 8 勤于观察, 从细节中 辨识一个人的本质和特性

### 法则要点

你怎么才能从那么多的人选中, 获得你最需要的人才呢? 要知道每一个前来应聘的人, 都会尽量把自己最美好的一面表现出来, 但要找到中意的人才, 仅仅看到这些还不够。

要知人, 知人者要勤于观察, 还要善于见微知著。事物是由无数个局部构成的, 因而局部可以反映整体的某些特性。一个人也是如此。人的整体形象总是反映在一个个有意无意的小动作、一件件微不足道的小事情中的。因此, 精明的招聘者应从这些小动作、小事情中去了解一个人的本质和特性。

### 用人典范

法国“银行大王”恰科, 就是因为得到这样的“伯乐”赏识才获得成功的。

恰科年轻时, 曾有很长一段时间待业在家。为了找工作, 他拜访了 51 家公司, 得到的只是 51 次失败。

一天, 恰科开始了第 52 次寻找工作的努力。他来到法国 BELUU 银行找董事长求职。然而刚一见面, 董事长就以他没有银行工作经验和不需要人手为由, 将他打发出了办公室。

恰科第 52 次努力的失败似乎已成定局。

可就在他退出办公室时, 他自己并未在意的一个动作改变了他的命运。

当时, 失魂落魄的恰科一出门, 突然瞥见门前地面上有一根大头钉。为了不让它伤到人, 恰科不假思索地把它捡了起来。

这一切恰巧被董事长看见, 他马上认定, 如此精细小心、考虑周全的人, 很适合在银行工作。所以, 董事长改变了主意, 决定雇用恰科。第二天, 银行给恰科发了录用通知单。

事实证明, 董事长的“慧眼”看中的, 确是一匹“良马”。恰科的精细、慎密, 加上勤奋和刻苦, 很快就使得他在法国银行界崛起, 成为了有名的银行大王。

当然, 恰科的成功与他自身素质有关, 但是试想一下, 如果董事长没有那种见微知著的眼力, 那么, 恰科即便最终能获得大显身手的机会, 但至少也要被埋没一段时间。



### 细节识人的要点

以下是招聘者应该注意的几个细节方面：

#### 1. 执行任何工作是否兴致勃勃

员工对于工作的认识，不论是责任也好，还是乐趣也好，只要不管做任何事情，总是兴致勃勃，能够享受工作成果带来的满足就好。

#### 2. 具创造力，不时准备突破现状

具有成功潜质的人，他会认为把事情做好了才算做了，会考虑自己是否满意，别人是否满意，从而能不断地学习，不断地找寻新的方法。

#### 3. 求知欲强，愿意承担更多的工作

“愿意承担更多的工作，事实上也是在为承担更大的责任铺路。”此类人懂得在工作中磨炼，在工作中学习，碰上困难时，请教别人也好，从书上去找方法也好，总要设法加以解决，因为他们深知，知识与经验总是不断累积的。具有这种人生态度并能力行实践的人，总是未来的成功者，也是公司要栽培的对象。

#### 4. 具沟通欲望

乐于与他人分享知识，能带动周围的人，无私忘我，以组织的目标为己任，并具有群众魅力的人，是未来的领导人选。

## 法则 9 通过全面考察， 择优录取真正有才能的人

### 法则要点

“择优录取”是为了把真正有才能的人安排到合适的岗位上去，是选拔人才的一项基本原则。有了这项原则，就能让比较优秀的人走到前台来，担任重要角色；否则就会优劣不分，最终导致庸才占据公司的重要岗位。

为了做到“择优录取”，全面地考察是非常必要的，因为由于各种因素的制约和影响，选拔对象之间的德才素质的实绩表现，会呈现出千姿百态的不平衡状态，因此选才者应在扩大视野的基础上，首先对其进行全面而准确的考察和鉴别，然后再经过认真的类比和筛选，做到优中选优。

### 用人典范

日本电产公司是世界上最大的汽车零部件生产厂家之一，与全球绝大多数重要的汽车公司有业务联系。该公司生产八大类 3000 多种产品，主要产品有汽车取暖器、汽车空调、汽车电气设备、收音机、电话、记速器、加油器、导向系统、工厂自动化系统、信息处理设备、环境制冷控制系统等，其中，汽车取暖器和空调占年收入的 36%。1992 年，销售额达到 122.69 亿美元，在全球最大的 500 家工业公司中列第 112 位，资产额为 119.61 亿美元，利润额 3.31 亿美元，员工人数 56718 人。

日本电产公司从原先是一个几人的小作坊，仅用 10 年的时间就发展成为一家大型企业，产品打入国际市场，销售额比创业初期提高了 100 倍，这与其独特的经营之道是分不开的，尤其是在人员的选拔上，日本电产的选人标准更是独具一格：

#### 一、嗓门越大越好

事先准备好一篇文章，让前来应试的人一个个地轮流朗读，根据其声音大小予以录用。或者，让参加考试的人站在人群拥挤的车站前，进行演说或谈自己的经历。不仅要求应试者的声音大，而且要求大方，毫无羞怯，讲起话来充满信心。

这项考试的主要目的是，考察应试者有没有自信心。

#### 二、用餐速度越快越好

事先为每位应试者准备一份硬巴巴的米饭，菜也烧得让人难以咽下去。考试前做一些说明：“午饭已经准备好，请大家慢慢吃，正式考试在用餐 1 小时后开始，在隔壁会场举行，大家不必着急。吃完饭的人领取牌号后，到隔壁会场去。即便是正式考试也很容易，请大家慢慢吃吧！”尽管主考者一再强调慢慢吃，仍有一半的人在 10 分钟之内吃完了饭。这些幸运者全部

被日本电产公司录取。

吃饭速度也是身体健康的一种表现。通过“用餐速度考试”进入该公司的职工,几乎从来不生病、不请假。

### 三、厕所清扫得越干净越好

要求应考者打扫厕所时,不用抹布和刷子等工具,而全部用双手洗去沾在便池上的污垢。有些人表面上似乎打扫得很干净,但是,在人们看不到的地方却依然如故;真心实意想把厕所打扫干净的考生,会把便池里面也认认真真地冲洗干净,这就是为人诚实、办事认真的表现。

### 四、报到越早越好

日本电产公司通过较长时间的实地考察和数据搜集,对上班早和迟的人得出的结论是:上班迟的人,多数工作成绩都比较差。上班时,姗姗来迟,带着满脸的睡意,匆匆忙忙来到工厂的人,这样的人绝对干不出像样的工作。

当今世界上没有事事都能干得非常出色的全才。但是,如果有充实的时间,在采取行动之前,有三思的余地,就可能把事情做好。如果连丝毫的余地也不留,事事都匆匆忙忙,那么就容易产生差错。

## 法则 10 对管理人才的选任应重点考察其是否具备管理者的品质和才能

### 法则要点

对管理人员的选拔不同于对一般员工的选拔。管理者的职责关键在于懂得如何用人,至于专业知识掌握得熟不熟练,则可以不做为重点要求。因此,善于用人的企业,在挑选管理人员时,更看重人选是否具备一个管理者的素质和才能,而不会因为对方是外行而因循守旧,事实上,在企业界不是没有这些的例子,即外行管理内行,虽然管理的是自己所不熟悉的业务,但也仍然能做出好的成绩来。

### 用人典范

松下幸之助在选用人才方面,一直坚信:有时外行是可以领导内行的。现在企业有很多事情,管理者不可能熟悉每一业务,但是只要会用人,只要他具备管理者的品质和才能,一切事情都可以解决。

有这样一个例子:

二战后,松下电器公司接管了美克德公司。这是一家经营唱片和音响的企业集团,它也曾有过辉煌的业绩。二战前,与另一家著名的日本哥伦比亚唱片公司并列成为日本留声机和唱片制造业的最著名的厂商,其制品不仅在日本国内无人匹敌,其产品甚至远销海外。但是随着二战的临近,好景不再,被迫转为军需品生产,所以在战后陷入了困境。

如何使美克德公司迅速崛起,是摆在松下幸之助面前的首要任务。松下幸之助认为,美克德公司拥有一流人才和高超技术,复兴起来并不困难,关键是要选派一位德高望重的人去担任社长。于是接下来,松下幸之助在高级职员任命上反复斟酌,考虑再三。他想到了许多人选,但最后都被自己否决了。

后来,松下幸之助想起了同乡野村吉三郎先生。当时,野村任日本的外务大臣,他有着传奇般的历史。野村吉三郎是日本政界的风云人物。二战期间,他曾担任过海军上将,退役后转任外务大臣。1941年,野村奉天皇委任为特命全权大使,前往美国、欧洲,并对心怀疑虑的美国参、众两院解释日本的亚洲政策。可是,同年12月,就在他向美国提出种种和平建议的时候,日本却乘机偷袭了美国珍珠港海军基地,从而引发了太平洋战争。这对担任和平使者的野村来说是件十分尴尬的事情。美国方面有人愤怒地认为:“这是日本人的阴谋,他们一面派人言和,另一方面却公然偷袭珍珠港。因此,野村不是为了交涉和平而来,而是为了掩护战争,麻痹美国人民而来。野村扮演了极不光彩的角色。”野村有口难辩。

不过,当时和野村接触过的美国朝野人士,为野村一贯诚恳地为两国和平而奔波交涉的坦

荡态度深受感动,并对此深表同情。所以,尽管他的任务失败了,但仍能获得美日双方的敬意。

松下幸之助也说过,野村不仅是他的长辈,而且一直都和他有很好的私人交谊。松下还称赞他是自己一生中最令人敬佩、人格最高尚的伟大人物。所以,当松下正为美克德公司的主管人选伤脑筋时,一想到从美国归来的野村先生,就感觉到如果能请这位德高望重具有高尚人格的野村先生来出任中心领导者,做公司的精神支柱,那么美克德公司的重建工作,就真的指日可待了。

于是,松下幸之助决定把这个重担委托给他,但是也不知道是否请得动他。不久,松下幸之助抱着试试看的心情去拜访野村,并小心翼翼地将自己的想法和请求告诉了野村。没想到,对方竟然非常爽快地答应了。

野村坦率地说道,“我对经营事业没有一点经验,但我惟一的长处就是会用人。诚如你说的,美克德公司拥有许多一流的人才,那么我的工作,就是要尽快促使那批优秀人才发挥他们的潜力。我的看法,不知是否可行?”

松下听了,感慨万千:“你的看法,和我心中所想的不谋而合。我请你出山,就是为了这个目的。美克德公司就托付给你了。”说完深深地鞠了一躬。

于是,“外务大臣出任社长”的消息不胫而走,立刻在社会上引起了极大的反响,很快传遍了日本。朝野上下议论纷纷,很多人认为曾任外务大臣的野村先生到美克德这样的小型公司来任社长,太委屈。

还好,野村有自己独特的见解,他并不同意这种肤浅的看法。他认为,日本战后需要社会的安定和繁荣。他还说,在美国,许多过去拥有辉煌战功的名将,也都纷纷加入民间公司,通过个人的工作来贡献给社会。所以战败的日本人,更不应该拘泥于以往的地位,因为真正有地位的人,是那些能通过自己的工作,把力量贡献给国家和社会的人。

不过,正如野村自己所说的,他对企业的经营完全是外行,没有一点经验,对唱片、音响更是一窍不通。所以,在他主持美克德业务的过程中,就曾发生过一些有趣的插曲。例如:在一次干部会议上,有人提议要和美空云雀签约出唱片,但野村却问:“美空云雀是谁?”其实,美空云雀是当时日本排行第一的著名歌星,可以说是家喻户晓的人物。像这样有名的艺人,身为唱片音响公司的主持人居然不知道!然而,尽管如此,松下并没有因此而动摇对野村的信任。而这位昔日日本政界的风云人物也不负众望,成功地挽救了濒临困境的美克德公司,提升了松下公司的知名度。

### 法则 11 让所有的员工都成为猎取 优秀人才的“猎头代理”

#### 法则要点

当企业内部职位出缺时,鼓励公司所有的员工介绍他人加入本公司,让所有的员工成为猎取优秀人才的“猎头代理”,推荐其同乡、同学、亲戚、朋友,在人力较为缺乏的情况下被证明相当有效。

这种方式既避免了广告、招聘会等方式的不确定性,又节省了大量的费用,同时由于是公司自己的员工作为中间人,能更好地把握公司所需要人选的条件,而被推荐来的人选也能很快熟悉情况,免除许多麻烦的程序,因此由这种方式选来的人才,一般都能较好地适合公司的需要。假如能够制定推荐奖励办法,许诺一经录用,对推荐人给予奖励,则效果会更好

#### 用人典范

微软公司是高科技领域里快速发展的电脑软件开发公司,它致力于 PC 软件开发,迄今为止已成为世界上最大且最富有的公司。而该公司创办之初,仅是一个“三仅有”的微不足道的公司,产品仅有一种,人员仅有 3 名,收入仅有 16000 美元。在 1975 年,这样的小公司在美国是很不起眼的。可 20 多年后,微软公司一跃成为风靡全球的高科技企业,拥有产品 200 多种,员工 178000 多名,年收入 60 多亿美元。该公司创办人之一——比尔·盖茨 1995 年成为世界首富,个人拥有资产 130 亿美元。

拥有令同行惊羡的一批“聪明人”,是微软能够以惊人的速度成长壮大的关键因素。这些“聪明人”是整个电脑界精英中的精英。而聪明人推荐聪明人,是微软公司在招收人才方面一向采取的重要方式。比尔·盖茨号召公司所有杰出的人才将自己所熟悉的能人推荐到微软来,微软不但敞开胸怀接纳这些优秀人才,而且给那些推荐杰出人才的聪明人以优厚的奖金。这种求才若渴的招人之策也只有像比尔·盖茨这样热爱人才的人才能想得到。

这样,微软雇用的员工,大约 40% 是通过员工推荐的,因为聪明人了解聪明人,忠诚的员工会推荐最好的员工。他们会帮助企业提供顶尖的候选人,推荐适应空缺岗位的人,可以是自己认识的,也可以仅仅听说过他的名字。比如,一名员工知道某个人发明创造过某项了不起的技术,听说某个人有“电脑怪才”的称号,只要把他的名字寄给公司的人力资源部门,这样的推荐都算数。

为了发现那些隐藏在世界各地的天才人物,微软公司对所有员工实施一项奖励政策:

凡推荐一个研究员、高级研究员和主任研究员,微软公司将奖励 3000 元。

凡推荐一个助理研究员或者工程师,微软公司将奖励 1000 元。



值得一提的是,微软这一人事制度,是以员工信誉为基础前提的。也就是说,任何人在举荐旁人的时候,都须以自己的“信誉”作为无形担保。倘若真有滥竽充数之人,本身极难通过严格面试,就算众多考官全被蒙蔽,“三流”被当作“一流”引进公司,微软的环境也不能容许其永远滥竽充数。一经发现,即被辞退,而且推荐者的信誉也会受到牵连。所以,尽管公司鼓励所有人举荐亲朋,却没有人胆敢胡来。通过这样的层层把关,能够闯关夺魁的一定是优秀的人才,微软事业的核心层就是由这些优秀人才构成的。

## 相关链接

### 利用员工推荐的要点

利用员工推荐需注意的事项:

#### 1. 对推荐者加以限制,即由优秀的员工推荐

优秀员工一般较为稳定,他们所推荐的人的表现通常会接近于他们,这就是所谓的“物以类聚,人以群分”。优秀的员工可以界定为:

(1) 服务年资满一年以上

(2) 月考核普通等级以上

#### 2. 对被推荐人加以限制

在公布职位空缺,由员工推荐时,应说明:工作种类;工作时间;薪资;所需条件(性别、年龄、身体状况、学历、经历要求、专长以及其他特殊要求)。

不同的工作项目,人选上有不同的要求,把要求的条件明确下来,可以使初步筛选的工作程序简化。经过初步筛选后的目标人选,同向外部招聘一样,视需要进行各种考试或面试,才能决定录用人选。

#### 3. 处理好推荐人与被推荐人的关系

内部员工推荐进来的人,不宜安排在同一个部门工作,避免“第三组织”对管理产生干扰。

## 法则 12 公司缺员时,先考虑从内部挖掘人才

### 法则要点

相对于向公司外部寻求人才而言,内部挖掘优秀员工具有不可替代的优点。首先,它使公司内部员工得到合理的流动,能够激励公司内部员工努力工作,实现个人目标的同时实现企业目标。其次,由于内部员工对公司理念、组织结构、人际关系以及具体工作都有切身深入的体会,可以立即投入工作,避免了进行外部招聘新员工的上岗培训、入职培训等等。因此在现实中,这种流动制度是公司缺员时最常用的招聘方式。

### 用人典范

1966年5月,索尼公司新成立了一个直接由公司领导人井深大和盛田昭夫领导、由成田光三担任主任的人事开发室。成立这个新机构的目的在于让员工人得其位,让公司位得其人,以及能让管理者对员工及其工作做出正确评价。

井深大在设立新机构的时候,曾经这样对公司员工说:“部长、课长或者人事开发室的作用不是强拉着大家去工作,而是让每个人都鼓足干劲工作。公司所做的事情只是给那些具有自我发展、自我成长愿望的人指明方向,为他们清除前进道路上的障碍,并为他们提供一个与其能力和个性相适应的工作。人事开发室只不过从中起一个媒介作用。”

同月,人事开发室迅速实施了“公司内部募集制度”这一政策。顾名思义,这是一项从公司内部招募人才的制度。具体操作是:先由各部门或者新设的项目小组在公司内部登出广告,说明他们需要什么样的人。见到广告后,想接受这项工作的人不必向所属的部门上司进行报告,可以直接向人事开发室提出申请。然后,招募人才的部门会与应招者进行面谈,如果应招者符合招募部门所提出的条件,那么这名应招者就可以调入该部门工作。

为了使员工能在公司内找到适合自己特长的岗位,盛田昭夫提议将公司报改为周报,周报上登载各单位的征人广告,由员工选择。内部人员的流动,有时是相同职务之间的流动,有时是不同职务之间的流动。公司的员工看到适合自己的征人广告后,可以直接去人事部联系,不必经过自己的上级。公司周报上登出征人广告后,一般来应征的公司员工人数是空缺名额的三四倍。用人部门的领导通过面谈、考试,决定录用人选。应招者只要通过了考试,就可以上岗工作。如果没有被录取,则仍然回到原来的岗位工作。

这种公司内的员工流动制度,保证了每个员工可以获得他想要的工作。因此,应招者流动到新的岗位上以后,都保持着高涨的热情,全力献身新的工作,一般都能很好地完成新的工作。

除此之外,索尼公司的各个部门还经常直接从其他部门挖来需要的人。在公司召开的研究发表会上,或在工作接触中,一旦发现本部门需要的人才,就可以向人事部要求调人,也可以

直接与看中人的上级联系。因此,部门与部门之间相互挖人的现象在索尼公司是很普通的事。

这种在公司内部挖掘需要的人才的制度,为业务突然大量增加的部门,或工作内容有新的调整的部门提供了增人的条件。因为是从公司内挖来的人,所以免去了适应环境的时间,马上就可以承担起相应的工作。

为了使这项制度得到较好的实施,索尼公司要求员工每年进行一次自我申报,按人事部的规定,一般在8月底完成。申报表的栏目有:

1. 工作计划:(1)写明三五年后的发展方向或者今后在职务上的要求。(2)一年内的调动、要求调动的职务、理由以及要求是否强烈。

2. 经验与能力:自我分析能力、特长、性格、行为和态度、专家型还是综合型、过去一年的自我评价等。

各个部门的领导接到员工的申报表后,要安排与员工个别谈话,并在申报表上写下谈话的结果,交给人事部。个别谈话一般都围绕员工的个人目标、工作成绩和对将来的工作要求等内容进行,双方也可以利用这个机会沟通意见、交流思想。人事部门根据申报表,制定人员调配和职务调整计划。

井深大和盛田昭夫从公司创立以来,一直致力于以能力为本的人才开发工作,他们一直以“让想干并且也有能力干这项工作的人去干”、“让能够发现自己潜力并且能够找到适合自己工作岗位的人充分地去发挥其能力”为理念。

如今,索尼公司依据内部募集制度每年都实现了200多人的人事调动,并且把内部募集制度作为一项独特的人事政策确定下来。这种政策,不仅是井深大和盛田昭夫的做法,也是桥本纲夫等历任人事工作负责人相传下来的做法。

对那些具有进取心、热情和能力的人来说,公司内部募集制度的采用向他们发出了一个信息,即公司会经常给他们提供施展自己才能的机会,并且还会把它作为一项制度维持下去。索尼公司也因此吸引了很多优秀人才。

## 相关链接

### 内部选聘的方法

#### 1. 内部公开招聘

可以在公司的内部主页、公告栏或以电子邮件的方式通告给全体员工,符合条件的员工可以根据自己的意愿自由应聘。为了保证内部选聘的质量,参加内部应聘的员工同样也要像外部招聘的候选人一样接受选拔评价程序。经过选拔评价,符合任职资格的员工才能予以录用。一旦应聘成功,应该给予一定的时间进行工作交接。对应聘内部职位的员工的条件也应有一定的界定。也就是说,企业应该鼓励工作负责、成绩优秀的员工合理流动,而并不是鼓励在一个职位上不认真工作,侥幸更换到其他职位的行为。

#### 2. 内部晋升或岗位轮换

内部晋升和岗位轮换需要建立在系统的职位管理和员工职业生涯规划管理体系的基础之

上,要指明哪些职位可以晋升到哪些职位,哪些职位之间可以进行轮换。另外,在员工的绩效管理基础上建立员工的职业生涯管理体系。在每次绩效评定的时候不但要对员工的工作目标完成情况进行评定,还要对员工的工作能力进行评估,建立员工发展档案。同时,还需要不断了解员工个人的职业发展愿望,帮助员工一起建立其职业生涯规划。内部晋升与岗位轮换是建立在系统有序基础上的内部职位空缺补充办法,因此需要建立企业内部晋升与岗位轮换的管理程序和制度。在管理制度中,应该至少规定晋升与岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等内容。

### 3. 内部员工推荐

当公司内部出现职位空缺时,不仅要鼓励内部员工应聘,还应鼓励员工利用自己的人际关系为公司推荐优秀的人才。公司可以给予推荐了合适的职位人选的员工一定的奖励。很多著名企业差不多有一半的员工是通过内部员工推荐计划被雇用的。凡制定有员工推荐计划的公司,其大约有40%的员工是通过内部员工推荐计划找到的。为了保证员工内部推荐的质量,必须对推荐者的推荐情况进行跟踪和记录。如果一个员工推荐的候选人总是不符合要求,那么就应该不再考虑或慎重考虑他所推荐的人选。如果推荐者为了达到推荐成功的目的而故意做出违反人事政策的影响录用决定的行为,就应该根据公司制度给予惩处。

### 4. 临时人员转正

企业有时会有临时聘用人员,这些临时员工也可以成为补充职位空缺的来源。正式岗位出现空缺时,而临时人员的能力和资格又符合所需岗位的任职资格要求时,可以考虑临时人员的转正问题,以补充空缺。临时人员的转正要注意在各项手续上应符合人事管理的政策、法规规定,以免引起不必要的麻烦。

## 法则 13 人才最关键的是适用， 不一定以“优秀”为标准

### 法则要点

小材大用，大材小用，都不是理想的用人准则，惟有适才专用，才能使人发挥到极致。

企业的人才有时就像企业生产产品所需要的材料一样，最关键的是要合适。如果所选的人才不合适，任他素质再高，还是无法满足企业的需要，因此必须要讲求合适的原则。

### 用人典范

松下幸之助于 1918 年开始做生意，当时公司的规模很小，所幸那时松下已拥有了适合的人才。按照当时的规模，当时在学校前三名的优秀学生是不会到松下电器公司来的，如果他们来了，松下也会感到困扰，因为没有合适的工作给他们做。

所以到松下店里来工作的人，大部分都来自普通小学校，很少是来自高小的。公司那时甚至想要找中学毕业的人才都需费一番工夫。后来到了 1927 年，松下才开始网罗专门学校的人才。也就是说，松下做了 9 年生意，才第一次雇佣了两名从专校毕业出来的学生。这使松下感觉到，企业雇用的人才都要适合工作的需求，这样才能把生意做起来。因此，后来松下公司所属不管哪一家分公司或事业部，都以寻求适合自己立场、经营状态的人才为标准。

在松下看来，雇用太优秀的人有时会有些麻烦。当然他们也是勤快的工作者，但大都会抱怨：“这么无聊的工作，一点乐趣也没有。”但如果聘用不这么自负优秀的人，就会常心存感谢，满意自己担任的职务和工作环境而认真工作。所以松下认为，有时雇用太优秀的人反而不好。

在日本有一句话说：“适合身份”，意思就是以公司经营政策为前提，雇用身份适合的人。若你也能热心地去寻求这些人，就不会觉得人才难求了。

松下最后总结说，世上没有十分圆满的事情，只要公司能雇到 70 分的中等人才，说不定反而是公司的福气，何必一定要去找 100 分的人才呢？

## 法则 14 人才的“实用性”比学历更重要

### 法则要点

什么才是所谓的人才标准呢？有学历的人，才能就一定很高吗？没有学历的人，才能就一定很低吗？回答是否定的，学历与才能并不总是成正比的。

学历并不等于才能，文凭只能算是一件纪念品。几年的大学教育，也只能算是一个人的经历，是人生历程的一个组成部分而已。毕业证书并不是能力的通行证，再说理论离实践还有一段很大的距离，学过了并不等于会用，会用也不等于能用好。因此，“实用”二字其实说的就是人才的能力比学历更重要的意思。

### 用人典范

CA(国际电脑联合公司)是美籍华人王嘉廉于1976年5月在纽约创办的公司，该公司经过多次购并后发展成为全美第二大电脑公司，拥有员工8000人，300多种软件产品，在全世界30多个国家地区设有分公司，仅在1994年，公司营业额就达到21亿美元，纯利润4.01亿美元。CA被《财富》评为美国最有价值的100家公司之一。而最令人吃惊的是，美国排名前500家的大企业中，有475家使用CA的软件产品。

CA公司的人才观与别的管理者不同，它首先注重的是人才的“实用性”。在CA，无论族裔、性别、年龄如何，也不管你毕业于何种学校，只要有一技之长就是人才，有敬业精神、挑战精神，能适应CA的工作环境，都能得到重用。

公司总裁王嘉廉曾经讲了个笑话：“如果一个拥有高学位或名校出身的研究太阳能原子核的人进了CA，那他第二天就可能背着行囊离开CA。相反，如果是一个花工来CA谋差，我可能会留他下来帮我经营花园。”虽说是笑话，但也大致说明了一个事实——在CA，文凭并不等于一切，关键要能适合在CA工作。

CA最年轻的总裁古玛就是最典型的例子。

古玛与电脑结缘纯属好奇心使然。当时他正读高中，对电脑也是一无所知。一个同学的父亲拥有一台苹果电脑，但不知道怎么操作。出于好奇心，他去找来一本电脑手册，很快就被那些奇怪的术语吸引住了，以后就整日琢磨研究，最后竟然想出了办法帮助那位同学的父亲解决了所有电脑操作的疑难，并获得了一笔可观的收入。

在父母的强烈要求下，古玛硬着头皮进了大学，读医学预科。可是，他说当时自己对那些无聊的课程厌烦到了极点，虽然父母所谓的正规化发展道路历历在目，一定要他先读正规大学，然后好好就业的教诲也言犹在耳，但是他实在对医学不感兴趣，也不准备将来当医生。

于是，古玛就利用课余时间去玩弄他喜欢的电脑，在一家公司打工，开发系统软件。后来，

那家公司还把古玛开发的软件售与一家叫 Uccel 的公司。就这样,古玛被 Uccel 看中了,经过细致考察,古玛发现那家公司官僚作风很严重,等级森严,人际关系也很紧张。但酷爱挑战的古玛又转而一想,如果自己能力挽狂澜,那现在也是展示自己才能的良机啊!于是,古玛进了 Uccel。可是,公司存在的问题太多了,古玛还没来得及施展才华,半年之后公司就经营不下去了,被王嘉廉的 CA 吞并。

还好,当时古玛也只是一个打工者。正当他准备打点行装走人时,“你就是古玛,我认识你!”一个衣着考究的中年男子热情地把手伸了出来。他戴着金边眼镜,身材比较壮硕。然后,他又自我介绍道:“我叫王嘉廉,人们习惯叫我查尔斯!”

大名鼎鼎的王嘉廉就在眼前,而且他竟然叫出了自己的名字!古玛一时间惊愕得不知道该说什么才好。发现古玛惊讶的样子,他又亲切地拍拍他的肩,和善地说道:“我知道你在电脑方面有专长,留下来吧,年轻人!”

古玛想到自己大学还没毕业呢,而堂堂的 CA 公司至少也需要员工具备大学以上的学历,于是,他诚恳而羞涩地说:“我还在读大学,读的是医学专业。”出乎他意料的是,王嘉廉仍然笑呵呵地说:“没关系,对我来说这并不重要,我现在迫切需要的是像你这样优秀的电脑人才,而不是医生。留下来,为了我们共同的 CA!”

看到王嘉廉如此器重自己,而且还那么诚恳,古玛接受了邀请,以极大的热情投身于 CA,最后成为 CA 出类拔萃的主管。

在 CA,只要是合适的人才,而且付诸于全部精力和激情,就可以成功,得到比意想还要高得多的回报。CA 的员工平均薪水比 IBM 员工薪水高出三分之一。一名程序设计师起码薪水 3 万元,一年后增加双倍薪水的例子可谓司空见惯。公司内有大批 30 岁以下的年轻人,除红利之外的薪水已高达 20 万元。

后来一本名为《21 世纪的管理》的书,将 CA 的管理方式称作是“具革命性的、极富挑战性和刺激性的、抛弃了传统美国资本家经营的新方式”。而道理实际却很简单,就是——不要被学历束缚,能力比学历更重要。

## 法则 15 打破选才模式的固化， 确保人才更新

### 法则要点

选才模式固化表现为管理者选人时形成一种习惯，偏向于选择兴趣、教养、背景、性格与自己一致的人。这固然无可非议，但如果要保证企业长远发展，这种选才模式的固化未必是件好事。任何一个领导人的领导风格和方式都会受到其所在时代潮流的影响，而新的竞争环境要求的是新的领导风格，如果总是延袭过去的一套，并不利于企业的持续发展，国内外众多企业的沉浮已经证实了这一点。

打破这种选才模式的固化，不选“复制品”，这是确保公司人才组成不断更新，适应时代发展要求，从而保证企业能基业长存的关键。

### 用人典范

1988 年，琼斯出任美国通用电气公司总经理兼董事长。琼斯是个头脑冷静的企业家，他认为企业家各项工作中最重要的事莫过于决策，而决策莫过于选继任人的决策。他研究了通用电气从 1892 年开业以来六任总经理，无一失败的经验，认为这是通用电气百年不衰的根本原因。由于通用电气的规模大，声望高，人才济济，竞争激烈，因此选拔总经理继承人也就特别困难。在他担任总经理的第二年（1989 年），离他退休年龄还有 8 年的时候，他就开始着手选育接班人工作。

琼斯认为，不能选择自己的“复制品”，即选择下任总经理，一定要选择和前任作风、风格有很大不同的人。只有这样，才能保证公司在改革中生存和发展，不然，企业就老化了。琼斯指示幕僚机构，提供一份可能继承人选的名单，他发现一位很有才华很有潜力的年轻人没在名单上（这个人就是后来中选的杰克），就很不理解地问为什么。负责人事工作的回答：“他太年轻了，不符合通用电气传统模式，并且不那么听话。人们认为他再磨炼 10 年才有被考虑的可能。”琼斯不同意这种只有 50 多岁的人才能当总经理的做法，当即把杰克列入候选人名单。

经过三年酝酿思考，1991 年，他开始把确定的 11 位候选人放到适当的岗位上锻炼。他任命这些候选人担任各主要部门的行政主管，直接向总裁负责，使他们既能按自己的愿望完成公司各项任务，又可使琼斯通过与之直接的接触了解这些候选人是否具备当总经理的资格。杰克的优点，是最具开拓进取的精神和宏观战略分析的头脑。但他不愿到总部这样一个难以有大作为的地方来工作。在琼斯的坚持下，杰克还是来了。人们很快发现，杰克“有很强的事业心，他永远不满足现状，精力过人”，但也发现他有容易激动的缺点。但是，琼斯对他的缺点则



不以为然,他认为,如果遇到该生气的事无动于衷,那必定是无所作为的人。

通用电气的传统考核方式是“飞机上交谈”,即把每位候选人分别召唤到飞机上与总经理进行交谈。事先不告诉要谈什么,而且谈话内容也要求绝对保密。在考察时,琼斯指出:“我们俩在同一架飞机上,飞机即将失事,你看应由谁来担任通用电气的董事长和总经理?”此时多数候选人不知所措,显得既紧张吃惊又莫名其妙;有的急不可耐地表示自己不会死,可以胜任董事长和总经理职务;有的滔滔不绝地讲述自己的理想和意见。而杰克的谈话则出乎他的意料。

杰克表示,通用电气的董事长和总经理职务没有什么吸引人的地方,它过于流于形式,各方牵扯太多,不具有足够的决策职能,不能充分发挥所谓的总经理、董事长的作用。当琼斯问他公司是否应再设总监,杰克表示没有必要,那样等于剥夺了总经理、董事长的工作权力。“我的意见,公司只能有一个领导人,如需要,只设副手协助其工作即可。”当问他由谁来担任该领导职务比较合适时,他完全忘掉了琼斯话的前提,脱口而出:“如果我刚才说的的问题能够得到解决,我愿意去干!”于是,琼斯感到他是个有事业心的领导人。

三个月之后,进行第二次“飞机上交谈”。这次交谈与上次不同,是事先通知的,因此每个人都有充分的准备。这次提问的主要内容是谁最胜任此职,并按理想的顺序列出名字。多数人因为害怕谈论公司的问题及经营战略,暴露自己的弱点而不将自己列入。而杰克对这种挑战具有浓厚的兴趣。他对公司未来的改革表示了很大的信心,对公司的种种问题都提出了自己的看法,琼斯深表信服。

通过两次飞机上考核,琼斯认识到杰克是最佳的继承人选。同时,通过杰克和帕林甘二人在规定的每人都必须写三个候选人的名单中互相都把对方的名字列上,确信此二人是最好的正副手搭档。

经过四年的考察、磨炼,琼斯最后下决心向董事会提出让杰克接任总经理。一些通用电气的前辈闻讯纷纷表示不同意见,认为杰克不是通用电气的“主流”,他还缺乏社会声望,还没有上过《财富》杂志封面,又是个作风粗糙、缺少耐性的人。与老成持重、社会威望高、有外交手腕的琼斯相比,反差太强烈,与公司传统格格不入。更不利的条件是他没有在通用电气的主业部门(电机等)工作过。因此遭到通用电气的一些元老,甚至哈佛大学知名教授的反对。

琼斯到处推销杰克:“我们非常需要一位能与部下自由讨论技术的领导人,我们也很需要在经营方式上敢于创新、充满活力的领导人,这个人就是杰克。他是最早提出全球市场战略的人,他的世界观是一流的。”并在第五年正式向董事会主管人事的五位成员推荐正副总经理候选人,详细说明理由,他特别强调:“虽然杰克最年轻,作风也与众不同,但我深感他能力超群,足以胜任总经理职务。”并把杰克等三人任命为副董事长。琼斯让他的秘书详细记载三位候选人的一切言行,以及董事们的想法,15个月的接触,董事们开始喜欢杰克了。在1994年11月召开的人事评鉴会议上通过了琼斯提名的三位正副总经理(也是正副董事长)人选的建议,杰克成为琼斯的继承人,担任总经理与董事长职务。

## 法则 16 品行不符合要求,能力再强也不录用

### 法则要点

是岗位技能重要,还是品行重要?简单地说,如果有这么一个人,技能高超,但是职业道德不被看好,要做何选择?

为了成就一个成功的企业,那么,即使在鱼和熊掌不能兼得的情况下,也不能放弃对职业道德的考核。因为道德品质是一个人为人处事的根本,能力越强的员工,如果职业道德不佳,他对公司的危害性也就越大。因此,品行应该也必须成为识别人才的一个重要依据。

### 用人典范

摩托罗拉公司向来将人才当作巨大的资源,认为一个员工无论是出于什么原因离开公司,公司都会为此付出相当大的代价,所以即便是在其他公司竞相裁员的时候,摩托罗拉也不轻易采取行动,并且仍然为员工们提供很好的福利。

不过,并不是优厚的待遇都能挽留得住所有人才,仍然会有人执意离开公司而去。为了避免出现太多这样的意外,摩托罗拉的招聘人员都非常重视考查应聘者的品行。如果一个应聘者的品行不符合摩托罗拉的要求,就算他的专业背景再好,工作兴趣再高,摩托罗拉也不会录用。因为,摩托罗拉非常强调团队精神,一个品行欠佳的人,会影响到团队的凝聚力和战斗力。他的个人能力再强,也不能弥补他对公司整体造成的损失。

虽然一个人的品行很难量化,但是,在面试过程中,仍然可以从多个方面来判断一个人的品行。比如应聘者的工作经历,对一些问题的看法,以往与客户、同事的关系怎样,他在寻求自身事业发展的过程中,是对公司考虑得多一些,还是考虑自己的得失多一些,等等。有一位能力不错的应聘者历尽艰难,终于进入了最后的面试阶段。然而就在他有点洋洋自得的时候,却惨遭“出局”的命运。原来,在回答过去如何处理与客户的关系时,这位应聘者为了吹捧抬高摩托罗拉,一再贬损原来的客户管理系统。而摩托罗拉却认为,他原先单位这套系统很值得借鉴和吸收,于是他最后落选了。

对那些敢于直言不讳地指出摩托罗拉存在什么问题的应聘者,负责招聘的人员总是持肯定态度,他们认为,这也是考量应聘者品行的一个重要方面。因为他们知道,所谓当局者迷,摩托罗拉在管理上、具体工作上,难免会存在一些问题。如果应聘者指出的问题确实存在,公司求之不得,当然要虚心接受,而且对提出意见的人的评价价值也会提高;如果他提出的问题不存在,公司也会表示理解,因为他可能不熟悉情况。但只要他提出问题的思路富有创造性,摩托罗拉都会作出积极的评价。

## 相关链接

### 以品行考量的几个要求

选人先须识人,但由于人才并没有一定的标准,有些人在某些企业眼中是人才,但在另一些企业眼中则是庸才,因此识人的方式、过程都是非常重要的。一般而言,成功的企业对人才的品行都提出了以下几点要求:

- (1) 良好的道德素养;
- (2) 出色的专业修养;
- (3) 敬业的职业态度;
- (4) 危机意识;
- (5) 竞争意识;
- (6) 合作与补台意识;
- (7) 善于学习,善于总结。

## 法则 17 确定令人信服的继任人， 最好的办法就是进行委任试用

### 法则要点

继任者的任命是关系到企业发展前途的大事，因此不能草率对待。

要确保选定的继任者能顺利地接任企业的管理工作，就必须保证确定的这个人选能令大家信服，最好的办法就是对不同的人选进行委任试用，让他们在实战中施展自己的真本事，实践出真知，谁是最合适的人选自然就会水落石出，这不失为一个稳妥而周全的方法。

### 用人典范

三星集团通过委任试用制，巧妙地为企业确定接班人，成为人们谈论的佳话。

三星集团总裁李秉哲是韩国巨富，被誉为“财界之父”。为了使他的三星集团后继有人，发扬光大，他在任时就十分注意选拔继承人。李秉哲认为，确定继承人时，要着重考虑他的性格和能力。继承人不只是继承财产，更重要的是继承三星的事业，使之发展下去。

按照这样的指导思想，李秉哲很早就开始谋划继承人的选择，并着手对他的三个儿子进行考察。具体方法是选择不同的企业让他们去继承，去经营管理。

开始，李秉哲让他的长子李孟熙试着经营几家企业，放手给他职权。虽然做了很大的努力，但最终没有成功。不到半年功夫，他不仅把这几家企业搞得一塌糊涂，还给整个三星集团造成了很大的损失。李孟熙发现自己缺乏经营管理企业的能力，自然放弃了继承权。

二儿子李昌熙看到大哥没有成功，分析了自己的实际情况，认为自己也不能担此重任，于是像大哥一样，不再接管这个庞大的企业集团，主动提出他只希望选择有兴趣的公司进行稳健的经营，发挥自己力所能及的作用。

三儿子李健熙曾先后在早稻田大学和华盛顿大学学习管理专业，具有较丰富的理论知识，但实践经验较少。李秉哲决定对他进行重点培养。为了培养他的经营能力，让他参与第一线的经营，轮换锻炼他的实际工作能力。经过很长一段时间的传、帮、带，李秉哲认为李健熙已经初步具备了将来驾驭三星集团的能力，能使员工有向心力和凝聚力，才逐步确立了他的继承人地位。

青出于蓝而胜于蓝。李健熙继任三星总裁后，充分显示出他的领导才能和经营能力。他不仅继承了父辈的传统，还光大了三星的事业，使该集团的系列企业由李秉哲在任时的 32 个扩大到 1987 年的 42 个。三星事业蒸蒸日上，企业遍及国内外，成为国际上知名的企业。

## 法则 18 招聘要讲求速度,要抢先 竞争对手一步争夺到优秀人才

### 法则要点

现代企业的竞争,其实就是人才的竞争。因此,在进行人才招聘的时候,必须讲求速度,讲求效率,以抢先竞争对手一步争夺到优秀人才。尤其是一些高科技企业,必须认识到加快人才招聘与录用的速度的必要性和重要性,并且要开始付诸行动,以保证能在最短时间内作出明智的人才聘用决定,从而为企业聘到最佳人才。相反,如果只是一味地遵循耗时过长的招聘流程,那么很可能就会影响到人才招聘的效果,企业也只能去拾取“残羹冷炙”了。

### 用人典范

鉴于电脑行业的人才一向十分抢手,Oracle 公司不得不采取非常策略,在与应聘者面谈之前就已经提前获得对方的详细情况,如果当时就确认他们适合公司要求,当场就会作出录用的决定。这种速战速决的选聘为公司争取到了更多的优秀人才,也为公司树立起了重视人才的良好形象。

在选聘过程中,Oracle 公司并不要求应聘者使出浑身解数,准备要回答关系数据库架构的问题以及关系数据库的市场规模等,虽然这是很多公司面试都可能会问的问题。在 Oracle 公司,通常情况下是考生走进了一间空空的面试房间,Oracle 公司的面试主管坐在里面,没有白纸也没有公事包。他说:“你好,斯图雅特,我希望你来 Oracle 公司工作。你什么时候想来,我们就会用飞机接你到加州。有什么问题吗?”面试三分钟不到就结束了,那些有才华的人就这样“卖”给了 Oracle 公司。对于一个能干的人,一个积极自信的公司当然是理想工作的去处。

在 Oracle 公司,这样的面试并不少见。卡内基是梅隆大学的一位大四学生,参加学校举办的求职招聘会时遇到了 Oracle 公司的人事部的人。有位人事部职员和他认识,是以前从他们学院毕业的同学。这位人事部职员就对他的主管说:“你好,你要和这个人谈谈,他真的很聪明!”于是人事主管毫不犹豫地就问那个学生什么时候到 Oracle 公司工作?

一位进入 Oracle 公司的研究员说:“面试过后,我有一种很深刻的感觉,他说的就是我的语言,一切废话全免了,反正我们彼此都知道我很聪明。”Oracle 公司请他到加州面试时,人事部把他安置在顶级的大饭店里,给他租车子,帮他付一切费用。在签聘用合同时,他已非常喜欢这家公司了:“我的薪水很高,比我所要的还高,而且还有股票。加入 Oracle 公司,真的是我这辈子做的最好的一项决定。”

就像上面说的那些例子一样,如果候选人符合 Oracle 公司的条件,那么人事主管拉里林(Larry Lyn)就可以在 10 分钟之内作出判断与决定,只要他认为候选人是 Oracle 公司的“运动

选手”。至于从事哪一项具体工作, Oracle 公司的人事主管们都自信地认为, 只要应聘者到了 Oracle 公司的总部, 就会有九成的机会在这家公司里找到某个合适的工作机会。

## 相关链接

### 提高招聘速度的要点

1. 加快招聘节奏, 将首次通知时间限定在 2 周之内;
2. 个别高级岗位除外, 限定面试次数;
3. 同一申请人的面试必须安排在一天内完成;
4. 利用电话联络、网上面试等方式进行面试以减少应聘者不必要的来访。

## 法则 19 变“相马”为“赛马”， 让人才在竞争中胜出

### 法则要点

“相马”是指应聘者将命运交给别人，而“赛马”则是指企业让应聘者掌握自己的命运，即企业为每个人自己铺就一条成功之路，但能不能发挥个人的真正才华则要靠员工自己了。

将“相马”和“赛马”的道理引进人才选聘，代表了现代企业选人观念上的革新。以“赛马”而非“相马”来作为人才选用机制，能在企业内部提供一种选拔人才的透明度，因而能激发员工积极性，充分发挥人才的才能。

### 用人典范

“在企业内部创造一种人才竞争机制来挑选人才，创造人才，使职工管理永远处于一种动态管理机制下。”这就是海尔为把每个人最优秀的品质与潜能充分开发出来，而提出的“变相马为赛马”的理念。

海尔认为：即使伯乐再竭尽全力和水平超群，所相中的人也是很有限的。企业领导者与其充当伯乐相马，还不如建立一个公开、公平、公正的赛马制度，提供一块赛场，让千里宝驹自己亮相。

海尔的赛马规则包括三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。对人才的任免考核讲求公平、公正、公开，简称“三公”，决不搞“暗箱操作”。所有的员工都可以参赛，所有的岗位都是赛场，人人能升迁，而且全面面向社会开放，不分年龄大小、身份贵贱、资历长短，只要有技能、活力、奉献精神和创新精神，这里就是人才驰骋的赛场。

为了保持企业领导阶层的活力，海尔经常会根据员工的“赛马”业绩，选拔、吸收和提拔具有相应专业知识、又有管理知识和领导能力的干部，为企业内部不断注入、更新新鲜血液，不断地调整企业干部队伍的知识结构和年龄结构。

海尔按照“破格提拔”与“阶梯晋升”相结合的原则进行提升。即只要员工工作绩效突出，又具备相应的素质能力结构，可以胜任较高职位要求，那么员工个人就可以按照“申报——部门考核——劳人保处复审——部长批准后向全厂公布”的步骤得到升迁和提升了。而且员工的申报很简单，只需要进入公司的人才库就可以竞争上岗了，在聘任之后也享有相应的待遇。这种升迁分为三种途径：

管理职务：科长——处长——部长——本部长——副总裁；

专业职务：普通科员——专业科员——主任科员；

技术职务：初级职称——中级职称——高级职称。

海尔鼓励那些年龄偏大、知识能力结构已经不能再胜任职位要求的员工转到公司兴办的第三产业中去，担任管理职务。一方面，这些工作对专业知识、技术能力的要求不高，另一方面，不但可以使“转业”员工工作丰富化、扩大化，调动其工作积极性，而且优化了公司的人力资源利用率。

海尔的赛马机制实际上是一个发现人才和培养人才的动态循环过程，即一个从实践—认识—再实践—再认识的过程。这个机制最初体现在海尔内部实行的“三工转换制度”。

这个制度是将企业员工分为：试用员工、合格员工、优秀员工。三种员工实行相互转化。努力的，可以从试用员工转为合格员工甚至优秀员工，即“三工上转”。不努力的，则会由优秀员工转为合格员工或者试用员工，即“三工下转”。也就是说，如果在考核期间不能按要求完成生产任务或者有较为严重的违纪行为，则进行“三工下转”；情节严重者将退到劳务市场甚至被企业所淘汰。

海尔还为这个赛马规则制定了细致科学的工作绩效考核制度，让所有员工在升职、降级、获胜、淘汰的动态竞争中良性发展。每次考评之后都会按一定比例重新确定试用员工，这样，每个员工都会有危机感。他们都明白自己面前是一个赛场，既面临着机遇，也面临着挑战。市场竞争是残酷无情的，优胜劣汰是铁一般的规律，“谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗”。于是，一种新的理念也就在海尔人的心中树立起来：今天如果工作不努力，明天就要努力找工作。因此，任何员工，都不可能满足于已有的成绩，只有创业，而没有守业；谁守业不思进取，谁就会被严酷的竞争所淘汰出去。

在海尔，除总裁之外的所有职位都面向外界实行公开竞聘。海尔的人力资源中心每个月都会公布一次职位空缺状况和招聘条件，然后再经过严格的实际考核、笔试和面试，使每一个人都会有一次机会找到一个位置，即能够充分发挥自己特长和实现自身价值。

同时，海尔在其“赛马”机制的基础上又提出了“斜坡球体人力发展论”。海尔认为：每个人都好似在斜坡上上移的球体，市场竞争越是激烈，企业规模做的越大，这个斜坡的角度也就越大。员工的惰性是人才发展的强大阻力，只有提高自己的自身素质，克服惰性不断地向目标前进才能发展自己，否则就只有滑落或者被淘汰。



## 法则 20 选任领导人时， 可以考虑不用“聪明人”

### 法则要点

有这么一些人，聪明绝顶、但是看不起身边的人，欲望和野心比一般人强烈的人，这就是所谓的“聪明人”。这些人不容易满足，虽然在才智方面超过常人，但很少长期保持谦逊反省的态度。如果用这些人担任领导人，会造成员工情绪不安，从而破坏员工的信心，降低整体效率，最后形成一股影响公司发展的阻力。

当然，不依赖于聪明人，并不是否定了这些人才的作用，也并不是完全不用聪明人，毕竟冒尖的人才是一个企业得以飞速发展的关键，尤其对于技术型企业来说，聪明人是不可或缺的。企业应根据自身的特点，妥善选用合适的人才。

### 用人典范

西武集团是日本的一个经营饭店、铁道、百货等服务行业的庞大的企业组织，其资产一度跃居全日本所有企业之最。西武集团的老板堤义明被松下幸之助誉为“日本服务第一人”。西武集团成功的原因与堤义明独特的用人之道是分不开的。

在堤义明看来，每个人都有各自的长处，智商能力方面也有所区别。大体上说，可以分为三种类型：第一种是普通人，各方面的情况相差不大，是大多数；第二种主要指具备特殊技能的专职人员，这种人所起的作用是其他人无法替代的，人数相对有限；第三种是数一数二的天才，拥有长时间内无人能企及的成就，他们是一个时代的旗帜和标志，人数更是寥寥无几。

堤义明说过他不喜欢用头脑太好的部下，他认为，对于一个企业的发展来说，第一种人是最适合的人选。由于这些人的自身条件没有什么特殊，他们无论是对工作还是现状都是比较知足。这些人工作起来会加倍奋发努力，而且对企业怀有感恩之心。最关键的一点是这样的人容易集合在一起，形成良性的凝聚的力量，互相影响又互相促进，也互为榜样。

有一事例可以证明堤义明的这种用人观。

伊豆箱根铁道是西武集团的一个重要部门，原有的负责人突然因病去世，于是堤义明面临了一次重要抉择：选派一位新的领导人。

人们都以为堤义明会从伊豆箱根铁道的两名专务中做出选择，因为这两个人资历深，熟悉经营情况，并有专门的业务特长。但是堤义明后来的决定却出乎人们意外，他任用的那个人资历很浅，而且好像也没有当领导的经验。但是堤义明认为这位新领导人是忠诚和无私的，这才是最重要的，其余都可以适当忽略。堤义明对这一任命充满信心，同时他也给予了这位新负责人很多鼓励。在任命新人之后，堤义明不再见伊豆箱根铁道的任何人，也不接受任何的越级申

诉,所有的指令均通过接任的人传达。半年之后,新任领导果然愉快地胜任了工作。一些人的不满因无处可诉自然缓解。

西武集团大部分重要部门的负责人都是通过这样的程序选拔上来的,他们没有什么特殊的背景支持,也没有什么值得炫耀的个人专长,有的只是忠诚和勤奋,对企业负责,对堤义明负责。依靠这一支忠诚力量,堤义明放手经营,少了许多后顾之忧,这和许多企业内部经营漏洞防不胜防截然不同。

有了这种绝对的忠诚,堤义明既不担心负责人之间拉帮结派,也不担心经营状况的人为恶化,他只要制定好正确的发展方向,交给各级负责人去实施就行了。

但是值得注意的是,虽然堤义明经常对外说他不喜欢随便起用聪明人,其实,他是最懂得欣赏有学问的聪明人的。1982年,他决定建设一个现代化而又具有日本传统艺术的建设公司,但在他的脑子里却只有一人。这就是当时年已88岁的日本国内最著名的设计艺术家村野藤吾老先生。他亲自出马恳求邀请,共用了五年时间,花了15亿日元才修成。又如1983年,堤义明修建了一个集世界先进技术于一体的超级大酒店——赤坂太子大酒店,又请来一位享誉全球的建筑设计家——丹下健三。结果使这座饭店又成为具有世界流行色彩、专供外国游客和商人使用的涉外大酒店。

可见,堤义明不一概而论地反对所谓的聪明人。当他要实现一个宏大的计划时,他将精心地选择,全力支持既有学识又有经验的聪明人替他做主,为他效力,这充分说明堤义明是个完全懂得用人惜才的大企业家。他需要的是具有真才实学的实干家。只是与此同时,他不会依赖于那些聪明人,而会更注重对一般员工的任用罢了。

### 法则 21 给喜欢自由发挥的人才多一些“放任”，少一些管束

#### 法则要点

不要对每一个员工都施予一样的管束，要知道擅长创造思维的人才喜欢在一个能让他有充分自主权的环境中工作，这样他们就能有充分的自由，越过一般的条条框框，去做一些从来没做过的事情，实践自己的一些想法，而这这就要求企业对这些人才多一些“放任”，让他们大胆尝试，自由发挥，这对于企业只有益处没有害处。在这一过程中，企业要及时了解他们对环境的需求和想法，尽力提供有利于其施展才能的环境

#### 用人典范

1982 年春季，麦克尼里在斯坦福的同班同学 Vinod Khosla 找到他，准备和他一起创建一个生产一种前所未有的功能强大的工作站计算机的公司，并为这个公司取名为“Sun”。不久之后，Sun 微系统公司便正式创立于硅谷。

Sun 公司成功的最大秘诀是公司为员工创造了一个快乐自由、充分自主的环境，使员工觉得公司就是一个大家庭。麦克尼里说：“员工来到这里工作是因为他们热爱公司，同时也认为公司是个快乐的地方。我们尽量维护公司内部的文化氛围及员工的生活方式，因为只有这样才能使优秀人才做出伟大的创造。”Sun 公司每年 4 月举办的愚人节狂欢几乎已成为业内的传奇故事。每到那时，连麦克尼里的办公室都经常成为员工布设骗局的场所。

麦克尼里最引以为豪的 Java 正是在这种自主宽松的环境中不经意取得的。1990 年，Sun 公司的软件工程师帕特里克·纳夫顿对工作感到厌倦，对 Sun 的开发环境感到不满，决定离开 Sun 公司去 Next 公司工作，并向麦克尼里递交了辞呈。本来，对于 Sun 这样一个人才济济的公司来讲，走一两个人是无足轻重的，但是麦克尼里敏感地意识到了公司内部可能存在着某种隐患。于是他请求纳夫顿写出他对公司不满的原因，并提出解决办法。

当时，纳夫顿抱着“反正我要走了，无所谓”的想法，大胆地指出 Sun 公司的不足之处。他认为 Sun 公司的长处是它的开发能力，但是公司对科研人员太过“管束”，不利于个人才能的发挥，公司应该早日改变这种现象，才能真正做到以技术取胜。他建议 Sun 在技术领域方面要求新进取，并且应该使当时 100 多人的 Windows 系统小组中的大多数人解脱出来。这封信在公司内引起了很大的反响。麦克尼里通过电子邮件将这封信发送给了许多 Sun 的顶层软件工程师，很快纳夫顿的电子信箱就塞满了回信，这些信件都来自于支持他对公司现状进行评述的同事。

在纳夫顿要离开 Sun 去 Next 公司的那一天，麦克尼里向他提出了一个十分具诱惑力的条

件,即成立一个由高级软件开发人员组成的小组,并给予该小组充分的自主权,让他们做自己想做的事情。但惟一的要求是:一定要有惊世之作。就这样,诞生了一个代号为“绿色”的小组。这个小组致力于开发一种新的面向对象的、代号为“橡树”的编程语言,该语言基本根植于 C<sup>++</sup>,但是被简化得异常小巧,得以适应于具有不同内存的各种机器。它的另一个显著特点是允许编程者方便地为动态和可变更的硬件进行编程。

后来, Sun 将“绿色”小组转变成为一个完全自主的公司。经过调查研究,公司决定角逐似乎正在脱颖而出的交互电视市场,但是这次努力却以失败告终。面对失败,麦克尼里不是解散了公司,而是给予充分的坚持,鼓励小组成员继续完善这种语言。他坚信这种语言一定会不同凡响。于是, Internet 发展史上的里程碑、富于传奇色彩的 Java 就这样诞生了。它成了麦克尼里的最新法宝。

雄心勃勃的麦克尼里并没有陶醉于此,而是不失时机地将 Java 发展成为一种操作系统,并试图将 Java 及其规范用法律程序固定下来作为国际标准。1997 年 3 月, Sun 向国际标准化组织 ISO 提交了有关这种想法的议案,并于 1997 年 11 月 14 日的表决中获得通过。这一成功对 Sun 无疑是一个巨大的鼓舞,因为毕竟 ISO 第一次破例接受一个具有商业色彩的公司作为公用规范 PAS 的提交者。这也为麦克尼里与 Wintel 标准抗衡增添了一颗重要的砝码。Sun 公司将利用这一机会大显身手。

宽松自主的工作环境为 Sun 公司招揽来了业界的众多天才,他们成就了麦克尼里的事业,并使之如日中天。

## 法则 22 要使公司充满活力,就得 敢于起用才能超过自己的人才

### 法则要点

奥美广告公司的创始人、著名广告权威戴维·奥吉尔说过这样的话:“如果你总是聘用比你水平低的人,我们就会变成侏儒公司;相反,如果你总是聘用水平比你高的人,我们就会成为一个巨人公司。”

若想使公司充满生机活力,必须选贤任能,雇请一流人才,而不能武大郎开店,害怕对方超过自己。用一流的人才才能造就一流的公司。其实,敢用比自己强的能人不仅是一个肚量问题,也是一个信心与能力的问题。如果都能像汉高祖刘邦那样虽不善领兵,却善统帅,则即使不是一流人才,只要能知人善任,企业就不愁发展壮大。

### 用人典范

华尔街的大富豪 P. 摩根是一位敢用强过自己的人作为左膀右臂的典范。

比摩根小 10 岁的萨缪尔·斯宾塞是个土生土长的南方人,十分精明强干。生于乔治亚州的他,在南北战争时是南军的骑兵之一。战后,斯宾塞在乔治亚大学攻读工程学。毕业后,斯宾塞进入巴尔的摩\_俄亥俄铁路。由于他非凡的才能,立即担任了总裁室的特别助理,此后平步青云,不久,被提升为副总裁。恰巧此时,这条铁路由于赤字濒临破产,斯宾塞“受命于危难之际”,负责使这条铁路起死回生,他的卓越管理才能在这一过程中得到了最充分的发挥。

很快,作为公司财产主要接管人的摩根就发现了斯宾塞在经营与管理方面的过人之处,他觉得斯宾塞在某些方面甚至超过了自己。对于求才若渴的摩根来说,最大爱好是发现人才、任用人才,因此他绝不会放过任何一个人才。由于很欣赏斯宾塞的才华,摩根擢升他为总裁,而斯宾塞也没有辜负摩根的一番美意,顺利地负责偿还了 800 万美元的债务。因此,更加博得摩根的青睐,斯宾塞最终成为了摩根的左膀右臂之一。

摩根的另一位亲信参谋——查理斯·柯士达年纪更轻,甚至比斯宾塞还小 5 岁。独立战争前,柯士达的祖先就以纽约为生意据点,经营西印度群岛的砂糖、咖啡及兰姆酒的贸易行业。因此,柯士达的血液里继承着祖先的一切优良传统。

柯士达是个兢兢业业的人,属于典型的勤勉型。每天早晨 6 点左右就出门上班,一直工作到深夜,甚至还要将文件带回家看。柯士达还具有花较少的钱、赚回最大利润的过人本领。他为摩根所赏识和重用,在华普利与 P. 摩根共组辛迪加投资银行的时候被摩根用挖墙脚的方式挖了过来。

之后,对于这位股肱参谋,摩根是器重有加,使得铁路的“ 摩根化 ”彻底成功。当柯士达接到摩根发出的“ 铁路摩根化 ”的命令时,就立即花一个月的时间,去调查这条铁路。为了全面彻底地进行调查,柯士达简直是披肝沥胆,呕心沥血。他不仅乘火车观察,甚至走下月台,静坐在飞驰而来的列车旁,彻底查看枕木与铁轨的状态。甚至,他还会开动火车头试上一试。

## 法则 23 员工的潜能就像掩藏在水面下的冰山,要懂得充分挖掘和利用

### 法则要点

每个人的潜能都像是掩藏在水面下的冰山,只有懂得充分挖掘和利用,才能更好地发挥其最大的作用。因此管理者永远都不能以为员工的才能就是他做好目前工作的才能。如果管理者能够很好地挖掘出员工的潜能,那么员工的能力也会获得突飞猛进的发展。

### 用人典范

日本来岛集团共有 180 家公司,全以“少数精锐”、“多元化”为经营理念,将这两个理念合二为一,即“一人三用”。也就是说,一个人最少要负责三项工作。当然,要负责二三十项工作的人也比比皆是。除了特殊职种,在来岛船坞的 2 万人中,大部分员工都能轻松愉快地担负着三项以上的任务。

例如,片上久志名片上写的是“来岛船坞业务部”,载明的职责是负责总务、人事、给付和福利,通常他也告诉别人“我负责员工全部职责”。如果照他名片上写的,他就只是来岛集团的一名普通员工而已,但实际上,他的名片所载明的职责却非其本行。

片上久志在今治市止滨某餐厅工作,担任的是经理职务。在这里,经理的工作并非只是偶尔到店里露露面、查查账,而是必须负责这里的一切,比如土地购买、取得政府许可、与建筑商接洽、一切用品的采购、拟订菜单、购买材料、选录人员、价格设定、广告宣传以及其他各种手续。可见,虽然片上久志工作本身不涉及资金,但他所扮演的角色却与一般餐厅中的老板无异。

片上久志虽然只有三十出头,但却有极丰富的工作经验。数年前,他单独前往广岛县丰田郡芸津町与町长议事,并负担太平工业重建的重任。对于这件事,片上原来的上司冲守弘评论说:“太平工业只是一个造船工厂,还称不上是公司。因为该处只有造船者,没有间接部门。由于当时我们刚接收了这个工厂,需要外交人员,于是选了片上。他虽没有任何头衔,事实上却具有左右组织的力量,相当于业务部长的权限。虽然在太平工业中也有厂长、部长,但他们从未因片上年轻而倚老卖老。他们有的只是较高的职称,监督责任权则在片上。”

“片上一人独掌众务,如薪资、劳工协商、采购、包工管理、银行交涉、官方交涉、船主接洽等等。因此他的能力强迫被提高,两年后再回来时,其提高程度已经相当惊人,但这并不表示片上具有特殊才能。继片上之后,每 2—3 年间都会有两个人去接替相同的工作。也就是说,片上只是我们之中极普通的一名员工。”

冲守弘说:“一个人一直呆在同一部门,所学终究有限,因此在一定期间后必然要做机动性调动。但调动的目的不在于排除某些人,而在于使人人都有新的经验。等他再调回来时,就可以担任比原来更高级的工作。”

在来岛集团,社长司机兼任接待这也是正常的,同样充分体现了一人多用的用人原则。坪内寿夫没有专职的司机,开车的司机所属太洋计程车行,这个司机是社长三个司机中的一个,当坪内叫车时,三人则轮流替他驾驶。开干部会议时,一般社长专用座车会待命到下午5点会议结束,但坪内的司机则不然,他利用这段时间协助装配500份便餐,下午3时左右在酒吧柜台负责接待。“我一有空就到这里帮忙,因为我也会泡咖啡。再说5点以前社长都不会离开会场,我呆在那儿也是闲等。”司机这样解释道。

一般情况下,计程车司机、社长专用车司机、吧台接待都是分别独立的工作,应由专人负责。但因为是来岛集团的一分子,所以兼任三职。对此,坪内寿夫说:“我们集团中不需要专家,要的是视野宽广、能屈能伸的人。让一个造船者经营餐厅,就是要他开阔视野,在关于如何提供客人物美价廉的服务上,造船与餐饮是具有异曲同工之处的。”



## 法则 24 不服管束的“另类”员工 也会成为公司最宝贵的资产

### 法则要点

在一个企业中,难免会有一些不服管束的“另类”员工,即一些人眼里的“不良”员工。他们往往在性格、习惯或做事风格等方面与一般人的思路不合拍,然而他们中不乏一些很有才华的人,要注意不要因为他们个人的怪异而阻碍你对他们的赞赏,低估他们对公司的价值,有时,这些“不良员工”会成为公司最宝贵的资产,在有些需要创造力的领域发挥不可低估的作用。

### 用人典范

索尼公司自 1987 年 1 月开始生产 32 位工程技术工作站 (EWS, Engineering Work Station)——“NEWS”,由于具有迷你电脑的功能,售价却极其低廉,使这个新产品广为市场接受,在短短的一年多内就席卷了日本国内 EWS 的市场,进而威胁到过去独占市场的美国厂商。1988 年 7 月,索尼又推出处理能力提高两倍以上的新机种,使得超微 (Super Micro) 事业部门 1988 年的营业额高达 150 亿日币,比上年增加了 50%。

作为开发 NEWS 的主角,也就是超微事业部门的经理土井利忠,在谈到 NEWS 成功的秘诀时讲道:“召集公司内的‘不良员工’,以‘独行侠队’的方式来开发,这就是我们成功的秘诀。”而土井先生所谓的“不良员工”,是指那些自尊心强,欠缺协调性,在组织中常招人厌恶,但却有本事、才干,在工作上表现卓越的人。

土井先生肯定地表示,要想推展新事业、开发新产品,如果只召集那些由组织培养出的“乖宝宝”来担当,那很难产生什么成果。相反,选出不为组织接纳、始终无法出头的不良员工组成一个斗志旺盛的团体,才是开展新事业的诀窍。这是曾经参与开发 CD 唱盘及其他索尼新产品的土井先生长久以来得到的宝贵心得。

此外,他还强调,这些不良员工的挑选,不能由人事部门负责,而必须由主管这一部门的人员来选择。因此,土井设计了一个方案,由员工自由报名参加研讨会,组成一个“斗志旺盛的集团”。

这个研讨会从选定课题、邀请讲师,乃至运作方式,均由参加人员自行决定,一出台就吸引了事业部内大半的年轻工程师参加。经过谨慎观察后,土井先生首先从中选出三名合意的“不良员工”,其中有两名与上司关系不和、考绩亦低,是名副其实的“不良员工”。翌年,转调开发研究所的土井先生,又从技术干部中挑出七个人,正式组成一个开发小组。

在进行 NEWS 的开发时,土井先生强调“由上而下的指示须减到最少,同时要注意不成为开发小组的累赘”。在各方面的配合下,开发小组成立不到半年就完成了 NEWS 的开发工作。

“可以想像, 如果以 Top - Down 的方式来做, 各种繁杂的手续及文书传递恐怕会把时间拖到两年以上。”土井先生之后直言不讳地说。

当然, 这种“独行侠队”(在凡事以组织伦理为第一考虑的日本企业僵硬人事制度之下, 根本不可能产生)的成功, 也显示了 NEWS 畅销的背后, 索尼极具弹性的人事制度。

## 法则 25 找到下属的“动力阀”， 引爆他们的潜能

### 法则要点

人们常常把人的才能比做“水库”，提倡要善于引导和挖掘，培养人才技能。但事实上，很多时候，员工缺乏的不是才能，而是挖掘才能的动力。因此，企业管理者要做的，就是找到下属的“动力阀”，引爆他们的潜能，使其才能充分发挥出来。而这一点，也是决定管理者事业是否成功，衡量管理者管理水平、能力高低的重要标准之一。

### 用人典范

保罗·盖蒂，曾经连续保持 20 年美国首富的地位，他厌烦经商，但高超的商战谋略使他在与美国“石油七姐妹”的鏖战中，建立起了自己的石油帝国，被称为“石油怪杰”。

在保罗·盖蒂的发迹过程中，他一直都非常注重发挥人才的关键作用。他凭借自己卓越的经营智慧，大胆尝试、起用不同人才，拓展市场，巩固着自己的石油王国。

有一次，他以高薪聘请一位叫乔治·米勒的人勘测洛杉矶郊外的一些油田。这位米勒先生是美国著名的优秀管理人才，对石油行业很内行，而且勤奋、诚实，在企业管理方面很有一套。所以保罗·盖蒂以十分优厚的待遇把他聘请进来。

为了考验米勒的真正本领，在米勒到岗后一个星期，保罗·盖蒂到洛杉矶郊外油田去视察，结果他发现那里的面貌并没有多大好转，不少浪费现象及管理不善的现象仍然存在，如员工和机器有闲置现象，工作进度慢等等。另外，他还了解到米勒下工地时间很少，整天呆在办公室。因此，该油田的费用高居不下，而企业的利润上不去。针对这些状况，盖蒂对米勒提出了明确的改进要求。

过了一个月，盖蒂事先没打一声招呼，又到那里去检查，结果发现改进还是不大，因此有点生气，很想对米勒训斥一顿。但思考后冷静下来，他相信米勒是有才干的，但为什么他到位后关键的作用没有发挥出来呢？盖蒂决定和他谈谈。

盖蒂在米勒办公室坐下，虽然他没有板起脸孔说话，但言语间透出严厉，他说：“我每次来这里时间不长，但总发现这里有许多地方可以减少浪费，提高产量和增加利润，而您整天在这里竟没有发现这些问题。”

米勒并不隐藏他自己的看法，说：“盖蒂先生，因为那是您的油田。油田上的一切都跟您有切身的关系，所以您眼光锐利，看出一切问题。”

米勒的回答使盖蒂大为震动，他几天内都在琢磨着米勒这番话。他想，人的行为动机、动力和利益是密切相关的，利益连接着动机。如果动机和利益一致了就会产生动力。据此，盖蒂决定

在用人上做一项大胆的尝试。他再次找米勒商谈,并直截了当地说:“我打算把这片油田交给您,从今天起我不付给您薪水;而付给您油田利润的百分比;油田越有效率,利润当然越高,那么您的收入也越多。您认为这个做法如何?”

米勒欣然同意了这一做法。因为他觉得盖蒂这一做法确实能调动属下积极性,对自己虽然是个压力和挑战,但也是一个展示自己才干和谋求发展的机会。由于油田的盈亏与米勒的收入有切身的关系,他对这里的一切运作都精打细算,对员工严加管理。他遣散了多余的人员,将闲置的机械工具发挥最大的效用,对整个油田的作业进行一环扣一环的安排和调整,减少了人力和物力的浪费。他改变了过去那种长期坐在办公室看报表的管理办法,几乎每天都走到工地检查和督促工作。从那以后,洛杉矶郊外油田的面貌就开始一天天地改观。

两个月后,盖蒂又进行了一次突袭视察,这回他满意极了,再找不着有浪费的现象,油田的产量和利润都大幅度增长。这次尝试,双方都获得不菲的收益,米勒从中得到潜能的发挥和收入的增加,而盖蒂的收入则更是呈几何级数的增长。

## 法则 26 员工的短处与长处没有绝对的界限， 许多短处之中蕴藏着长处

### 法则要点

人的短处和长处之间并没有绝对的界限，许多短处之中可以蕴藏着长处。有人性格倔强，固执己见，但他同时必然颇有主见，不会随波逐流，轻易附和别人意见；有人办事缓慢，手里不出活，但他同时往往有条有理，踏实细致；有人性格不合群，经常我行我素，但他可能有诸多创造，甚至是硕果累累。一个不善言谈，不懂人情世故的人，在工作中必定会恪尽职守，不会徇私。所以管理者在用人方面要做到短中见长。

### 用人典范

历史上最有名的“钢铁大王”卡耐基，他实际上是一个对冶金技术一窍不通的门外汉。虽说卡耐基不懂冶金工业技术，但他一直能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。最出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在匹兹堡为卡耐基钢铁公司埋头苦干，也成就了卡耐基的钢铁王国。

福特的成功，是和他对人才的态度分不开的，他注意招揽人才，并善于根据人才的特点，让他们发挥最大作用。

福特同威利斯和哈夫的合作成就了他梦寐以求的 T 型汽车，而广告设计师佩尔蒂埃则在 T 型汽车的畅销方面功劳卓著，而改革装配技术、工序、世界第一流汽车流水装配线的建立，却是聘用能人弗兰德斯和三位青年经理——索伦森、马丁和努森的结果。

福特还从德国招来了能工巧匠埃姆，更是如虎添翼。埃姆不仅技艺精湛，而且善于调兵遣将。在他的身边聚集了许多精兵强将。如：公司的“外部眼睛”摩根那，他是公司的采购员。他有一种天赋的鉴赏机器设备的能力，只要到同行竞争对手的供应场上看一遍，就可以发现哪些是新的设备，然后回来向埃姆描述一番，过不了多久，仿制或加以改进的新机器便在福特汽车厂里出现了。

“探子”芬德雷特则专门跑本公司以外的部件供应厂，估计人家的生产成本。一旦判断出哪种产品要价会高，他就要福特厂马上取消同那家部件供应厂的订货，然后埃姆会根据他的描述制造新的设备，自行生产。

“检验员”韦德罗更是一位精明强干的机器设备检验专家，他专门负责向埃姆汇报安装的自动机床试车的情况。

拥有这些得力助手的埃姆，对福特公司的贡献就更大了。埃姆发明的新式自动专用机床，其中的自动多维钢钻，可以从四个方向加工，同时在汽缸缸体上钻出 45 个孔，当时世界上任何

机床公司都未能提供这样出色的设备。埃姆被公认为是在汽车工业革命方面贡献最大的人。

另外,负责福特汽车推销的库兹恩斯,更是一个优点和缺点都很突出的人。他虚荣、自私、性情粗暴,却又聪明能干、善于交际、处事果断;他对汽车业的经营有着丰富的阅历和经验,精力充沛,工作热忱,雄心勃勃。旧主不识良骥,未予重用,而福特却用其所长,视为臂膀,委以重任。结果,库兹恩斯独创了一种推销方式,轻而易举地在各地建立了经销点。

由于有这样一批人才,福特公司生产面貌一新,到1913年,几乎全国每千人以上的小镇至少有一家福特车的代销点,以致1913年福特厂虽然以每三分钟一辆的速度出车,却仍然有十几万辆的订货单无法供货。到1920年2月7日,福特公司所属汽车厂创造了每分钟生产一辆汽车的纪录。到1925年10月30日,甚至创造了10秒钟出一辆汽车的世界纪录,使福特公司达到了登峰造极的地步,当时的同行对它的业绩望尘莫及。在众多人才的帮助下,福特由一名普通技工变成亿万富翁。

由此可见,福特将“知人善任、尽显其能、因材施教”这一理论在企业管理中得到了成功的运用。因材施教,首要的就是应对各个部门及专业岗位上的人才使用配置做出合理的规划。就是要从组织功能的角度,通过人员的合理配置,形成人才的互补效应。互补效应就是使具有不同特点、不同专业的人才能够在知识、能力等方面相互补充,发挥人才的群体功能。

## 相关链接

### 如何挖掘人才的关键才能

#### 1. 根据员工的个性安排工作

个性就是个体的人格特征。是个体所有的反应方式及其人际交往方式的总和。一个优秀的管理者应了解个体行为模式以便有效地管理下属。

#### 2. 要重视别人能干什么,而不是不能干什么

在选择人员和提升人员时应以考虑他能干什么为基础,这种用人决策,不应在于如何减少别人的短处,而是如何发挥人的长处。

## 法则 27 大胆地放手启用,将最强的对手变成最得力的助手

### 法则要点

惟才是用,只要是有才能、能助企业走向成功的人才,无论从前有过什么过节,都应当尽释前嫌,而不应拘泥于“敌将不用”的陈规。

大胆地放手启用,发挥其才干潜能,这才是卓越的领导者风范。这样的企业才能得到优秀人才的拥护,加速发展的步伐,在逆境时逢凶化吉。

### 用人典范

亨利·福特是不记前嫌任用优秀人才的典范。

在亨利·福特与道奇兄弟发生诉讼纠纷时,凯勒的朋友史蒂文森曾是对方的辩护律师,对福特百般羞辱,而凯勒自己则在诉讼中参与案件的复审工作,作出了对福特不利的判决。

福特对此并无芥蒂,随着福特公司的发展,迫切需要大量有才华的人才。有一次,福特对随儿子埃兹尔来拜访的凯勒夫妇说:“您何苦要仰人鼻息,屈就律师的职位呢?您应该到我这边来,我会欢迎您的。”

起初,凯勒拒绝邀请。不过在1916年8月组建福特父子拖拉机公司之际,他终于接受了福特的建议,后来成为一名有才能的管理者,在福特公司中扮演了重要的角色。他与埃兹尔配合默契,常常帮助他做出许多正确的决策,引导福特公司顺利地应对战后世界的挑战。

比如说,战争期间他在管理工厂的过程中就发现,额外的供应在生产前引入工厂,不但占据了工厂有限的空间,而且积压了上百万的资金。于是,在战后的困难时期,凯勒提出了一项节约开支的方案。他重新拟定了减少这项开支的进货计划,规定原材料和零部件只能按计划购买,运送货物的车辆卸货后立即将产品装运发售。

还是有一次,由于工厂的贮备已经到了饱和点,福特公司存货积压了不下8800万元的资金。为解决这个问题,凯勒开发了数条新的流水线,加快内部运转,迅速将积压物资变成成品源源不断地运送出厂。凯勒提出的这些措施在挽救1920年冬战后的萧条与危机中起到了关键性的作用。

另外,由于上任管理者的离职,公司内部原有的合理管理结构已丧失殆尽,因此凯勒还努力改善公司的管理结构,使之趋于合理。一位主管说:“不管从哪方面说,他(凯勒)都像一位生产经理,他参与销售部门的预测工作,然后在有埃兹尔参加的会议上,决定车子的生产数量,预估出下几个月的生产量。他还有调度计划,在福特公司首创了生产控制部门。”

商业名流中最有名的也许要算是约翰·D.洛克菲勒了,他同样在不记前嫌惟才是用方面

有过人之处。

洛克菲勒一生中树敌无数，他们之间存在着一种难以调解的矛盾——利益的冲突。但是聪明过人、目光远大的洛克菲勒却善于利用这种矛盾，不断地从敌对势力中，把最有生存力和竞争力的强者吸收到自己的阵营中来，为己所用。在洛克菲勒帝国的核心领导层中，可以看到不少这种先是敌人后成为优兵的强者。而且，这个阵容不断地随着美孚石油的扩张而扩大。

在这群最强的对手中，最具有传奇色彩的要数阿吉波特了。洛克菲勒为了控制石油行业，达到自己在这一领域彻底垄断的目的，成立了一家名为“南方开发公司”的控股公司，计划凭此公司来吸收并控制一些有影响的石油公司。南方开发公司甚至还与铁路大联盟签订了运费协议，使参加这个控股公司的石油企业的运费仅为其他公司的1/2。一旦这个石油联盟成立，各个没参加联盟的中小企业将面临破产的命运。

一个短小精悍的实业家就在这个时候出现了，他就是阿吉波特。他年纪轻轻，当时仅24岁，擅长演讲，是一位领导天才。他以800美元的投资投身于炼油业，经过苦心经营，月生产量达到了25000桶，但当时也濒临被南方开发公司收购的危机。

在众多小生产者茫然失措的时候，阿吉波特提出了对策——大封锁。他策划成立生产者同盟，并组成自卫武装，限制向洛克菲勒集团提供原油。同时，他还印刷了3万份传单，分别送给华盛顿联邦议员和州法院。一时间，舆论大哗，各界人士纷纷指责洛克菲勒心狠手辣，置竞争对手的生死于不顾。在重大压力之下，南方开发公司尚未成立就流产了，洛克菲勒经历了平生第一次大败，也遇到了平生第一位强敌。

从那时起，洛克菲勒开始逐步接触这个年轻人，同时也采取种种策略来分化、瓦解那些结成同盟的石油小生产者，以高价收购原油，打破了他们的封锁计划，瓦解了生产者同盟的防线，并成功地把阿吉波特也拉到了自己的阵营中来。

阿吉波特成立了一家新公司，叫艾克美，并以其曾领导生产者同盟的威望开始收购同类行业的经营者的股票。他也开始逐渐地帮洛克菲勒说话，煽动解散生产者同盟，而众多的小生产者却不知，这家艾克美公司的股权就掌握在洛克菲勒手中。阿吉波特就这样帮助洛克菲勒一步步完成了一统天下的霸业。

阿吉波特还多次为洛克菲勒家族的垄断事业出谋划策，他曾建议停止输送麻京郡生产的原油。麻京郡是一个新油田，但较为偏僻，当时全都依靠美孚石油公司的油管输送原油。而一旦停止输送它生产的原油，就不得不关门大吉了。这样一来，麻京郡就不得不放弃自己铺设新油管的想法，而继续接受洛克菲勒集团的盘剥。

足智多谋的阿吉波特在洛克菲勒从兼并到行业垄断，一直到最后建立起庞大的托拉斯组织的进程中，都发挥了重大的作用，逐渐成为美孚石油公司管理层中的后起之秀，深得洛克菲勒的信任。洛克菲勒退休之后，力举阿吉波特作为第二任董事长，领导他庞大的帝国进一步拓展。

像阿吉波特的这样的例子还很多。律师多德是当时最有才干的一位律师，他还是一名最早专门受一家公司委托的律师。正像多年前投身到洛克菲勒旗下的其他人一样，他也曾与洛克菲勒为敌。

在南方开发公司方案推行期间，多德在多次公开会议上指责美孚公司是条“蟒蛇”，后来，他又代表产油地区对美孚公司进行诉讼，但洛克菲勒并没有因这段历史而错过这么一名能干的律师。当他的帝国规模膨胀到与美国的法律抵触时，他向多德伸出了求援之手。他希望多



德能利用法律知识助他建造一个完美的经济帝国。

根据洛克菲勒的建议,多德于 1882 年炮制出托拉斯协定,美孚石油公司改组为美孚托拉斯,使洛克菲勒能以信托方式来掩盖明目张胆的垄断。美孚石油公司在改组之后,拉进了 60 多家公司,其中 40 家所有权完全属于美孚托拉斯,另外 26 家多数权益也掌握在美孚手中。托拉斯体制成功地防止了外界对它进行调查和揭露,它不但使洛克菲勒精心勾画十年的垄断蓝图得以实现,而且也改变了资本主义社会的发展史,形成美国历史上独特的托拉斯垄断时代。多德在其中确实功不可没。

同样的人物还有纽约州议员赫伯恩,他曾发动了一场对美孚公司的大规模调查。而正是因为在这次调查活动中,洛克菲勒注意到了赫伯恩所表现出来的才能,从而招揽其成为洛克菲勒的财产管理人。

正是由于洛克菲勒不断地把眼光投到敌对的阵营中去,他才得以广揽天下人才,共谋霸业。洛克菲勒曾评价自己的班底:“我的班子由两种人组成:一种是有才干的朋友,一种是有才干的敌人,敌人是过去的,而今天已经是朋友了。他们绝非是乌合之众、庸碌之辈,他们全能独当一面。我无需面面俱到,我要做的只是统管全局,确定战略,他们每个人都是天才。我想,这就是美孚公司获得成功的原因。”这同样也是洛克菲勒家族获得成功的原因。

## 法则 28 要坚信每一个员工都有 适合自己的位置

### 法则要点

人无完人,当员工在他的岗位上业绩不佳的时候,并不能以此来断定他毫无作为,要坚信每一个员工都有适合他的位置,换一个岗位,改变一下环境,也许他就能做出令人意想不到的好成绩来。所以,可以考虑做适当的调整以满足能力不同的员工的需要,明智的企业应当在这一方面表现出灵活性,允许员工根据自己的个性和特长做适当调整以便为公司做出更大的贡献。

### 用人法则

当公司提拔任用的管理者在新的岗位上成绩不佳,或出现较大失误后,井深大和盛田昭夫不是采取一降到底或其他惩罚性措施,而是把这些人调到其能力适应的岗位,让他们各尽所能。盛田认为,这不是某个人的错,而是高层管理者用人不当。如果一个人犯了错误,就记入个人档案,再也不予重用,将可能使人永远灰心丧气,甚至失去对工作的兴趣。

鸠山以前在工业技术研究院电气试验所任物理部部长时,一直从事基础性研究。进入索尼时,井深也曾表示同意他继续进行基础研究。担任索尼研究所所长以后,领导都对他寄以厚望,希望他能组织带动公司整体的技术开发和研究,加快索尼的创新步伐。鸠山本人也希望在索尼干出一番成绩来。他动员电气试验研究所和电气通信研究所的几位研究人员加入索尼研究所,使索尼的研究队伍壮大了起来。

在研究所成立的会议上,鸠山表示要以基础研究为主,继续从事晶体管研究,致力于长远成果。可是3年过去了,他们没有拿出一项重要成果。

在这种情况下,公司领导决定调整鸠山的工作,让他离开研究所,担任公司的常务董事,负责公司的整个技术开发和新产品研究。1969年,索尼公司成立了磁性刻度公司,任命鸠山为总经理。在鸠山的领导下,磁性刻度公司的业务顺利发展,在磁性记录市场上占有70%的份额,并一直保持着较高的赢利水平。

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她不但热爱自己的员工,而且十分重视妥善地管理人才。她认为,人才是一个企业中最宝贵的财产,企业管理的关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人,论功行赏。有时,一名经理必须采取解雇人员的行动时,首先必须表现出极大的克制和同情,同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说:“我每次遇到员工不称职时,第一个行动就是同这个员工商量,让她提出一些具体办法来改进工作,然后我提出建议并规定一个合情合理的期限。这样,

她也许会马上获得成功。我常常发现,一个员工不能胜任工作时,最不好受的是这个员工本人。”

例如,一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话,也就是说,这个人缺乏号召力。于是,玛丽会对那个员工说:“简,每当我看见你在大庭广众之下,如同活受罪一样,我就知道你浑身不自然。我衷心希望这不是真的。简,我认为让你于这种工作确实不太合适。我们喜欢你,希望你能成功。请问,你想不想试别的工作?”如果在公司内实在为她找不到一个合适的工作,玛丽也不会像扔废报纸那样轻易抛弃她。

当然,这种做法肯定不会得到所有人的认同。有些经理认为,一旦解雇某人,就必须下狠心,杀一儆百,这个人就必须“收拾东西滚蛋”。但是,每次遇到这种事时,玛丽都宁愿失之于“宽厚待人”,不愿失之于过分,因为她很清楚公司需要的是一大批中坚分子。

## 法则 29 可塑之才的任用也要讲究正确的方式, 否则就是一种浪费和损失

### 法则要点

无论一些人的可塑性有多好, 如果不是将他安排在适合其长处的岗位上, 同样很难发挥出其才能来, 毕竟没有人是全能之才, 而用人之道就在于使人才将自己的专长发挥到极致, 否则对于企业和人才本身都是一种浪费和损失。

在提拔某个人之前, 评价他是否适合于一项具体工作是非常重要的。必须充分地评估该职位所必需的学历和技能, 这样可以确定需要什么样的候选人。当然适当的评估可能会花费一些时间, 但从长远来讲, 这种付出比起过于匆促地提拔那些未经过相关锻炼的人员的做法, 无疑是值得的。

### 用人典范

武久逸郎在加入松下电器前, 跟松下幸之助一样, 都被街区的人视为成功人士。早年, 武久逸郎在米店做过学徒, 后来自立门户, 在大开路开了一家米店, 做了 5 年生意以后就取得了 5 万日元的积累, 这对于一般人来讲是很不容易的。这和松下幸之助的人生经历大致相同, 而且他们俩年龄也差不多, 独立做生意的时间更是相近, 只是两人行当不同。所以当他们相识时, 共同的经历使他们一见如故, 谈话很投机, 并且成为至交密友。

他们两人都生性好动, 喜欢创新、接受挑战, 不过也正因为求变, 才有可能发展, 可如何发展, 武久逸郎则感到有些迷茫, 毕竟米店的发展好像也到了顶端了一样。而对于松下电器的发展, 则是有目共睹的, 几乎是一年上一个台阶, 再加上是时尚行业, 更有发展潜力。

于是, 武久逸郎的兴趣慢慢地转到松下电器上来, “我要能进入你这行当就好, 用不着为如何发展大伤脑筋, 我会撒手放胆去干。”武久逸郎羡慕地说。松下幸之助一直很赏识这位朋友的才干, 高兴地说道: “我这里正是缺少人手的时候, 如果有你这样的人才帮助我, 那是我的运气。”考虑再三, 武久逸郎决定加盟松下电器。

可以说, 松下电器创业以来, 所有的负责人都是从基层干起, 一步步往上爬的。但考虑到像武久逸郎这样成熟且成功的经营人才不可多得, 松下幸之助认为: 应对武久逸郎委以重任, 所以, 松下幸之助毅然决定将刚成立的电热部委托给他, 任命他为电热部经理, 让他全盘负责经营与销售。1927 年 1 月 10 日, 武久逸郎走马上任, 由怪才中尾哲二郎辅佐。

中尾哲二郎, 当时被业界称作“怪才”, 由他推出的“超级电熨斗”, 月销量 1 万只, 在市场上一枝独秀。应该说, 由中尾哲二郎来辅佐武久逸郎, 即使武久逸郎对电器行业一无所知, 但是精通管理和经营已经足够了。于是, 松下幸之助只制定经营策略, 具体事务由武久逸郎与中

尾哲二郎负责。中尾哲二郎负责技术指导,武久逸郎负责经营管理工作。很快,武久逸郎就在松下公司声誉日隆。

在当时,电器的电热部是块香饽饽,赢利很大。这是被同行业的电熨斗制造商公认的。加上松下电器的名气,负责人武久逸郎和中尾哲二郎也这样认为,所有松下电器的员工也这样认为,就连松下幸之助本人同样也是这样认为的!所以,松下幸之助才放手让武久逸郎去干。

然而,就在大家欢呼声一片,等待丰收成果时,定期的结算却让所有人跌破眼镜!——电热部发生了亏损!——所有的人都宁愿相信是财务处计算错误,于是要求财务再认真核算一遍,可是事实却的确如此——电热部确确实实亏损了!

松下幸之助第一反应是:这怎么会呢?松下幸之助开始反省:是当初计划太草率?是定价不合理?是生产成本偏高?是日常消耗过大?经过反复思索,认真调查分析,最后,松下幸之助找到了问题的症结,那就是:自己制定的经营策略没错,但是武久逸郎在执行中发生了很多偏差,漏洞颇多,管理和控制不完善,因此,负主要责任的应该是武久逸郎!

武久逸郎也不相信亏损这一事实,但是究竟是错在哪里呢?武久逸郎简直丈二和尚摸不着头脑了。松下幸之助要武久逸郎对管理进行回顾反思,武久逸郎始终解不开这个疑团,一派茫然。做错而不知错,这才是错中大错呀,松下幸之助开始担忧起来。

于是,松下幸之助联想到对武久逸郎的任用过程,深刻地检讨自己的用人之道。他终于明白了:隔行如隔山。武久逸郎是开米店的,他对电器行业完全是外行,两者的复杂程度,绝不可同日而语。就算武久逸郎是可塑之才,也该让他从基层做起,熟悉该部门的全过程。不应该过高地估计了武久逸郎的经营才能,一下子就委任他全盘负责的重任。这不是草率冒失,就是幼稚无知!所以,自己应该负很大责任!

经过反复思索,松下幸之助制定了三条拯救措施:第一,电热部不宜共同经营;第二,今后由自己直接管理;第三,必须具备彻底认真的经营态度。

然后,松下幸之助亲自把武久逸郎请到家中,坦诚地劝武久逸郎不用再对电热部亏损一事耿耿于怀了,他自己才应该负主要责任。因为自己应该投入全部精力,不该把经营的主要责任交给外行的武久逸郎,可是却忽视了这一点。

接着,松下幸之助考虑到武久逸郎以后的发展,诚恳地说:“作为好朋友,而且我一向很看中你,所以有些话我也就不妨直说,你是作了努力的,但你不适宜从事制造业。我想跟你商量,我们都不去想发生了的事了,亏损的部分全部由我承担。你还是回去经营米店,你是这方面的行家,我相信你在这方面一定会有所成就的!你看怎么样?”

听完这番话,武久逸郎非常激动。他疚愧地说道:“蒙你抬举,我有机会参与经营,却造成了亏损,我内心很沉重,也很抱歉,我愿意退出经营。”接着,他又坦然:“就这么回去,我在社会上很没面子;而且,我总舍不得与你的事业分离,我想重新开始,我想我可以。”

两人就这样沉默了好久。

松下幸之助打破僵局,想了想,“电器确实是很有希望的行业,武久君,如果你真对松下电器有那么深厚难舍的感情,我真是由衷的感激。那么你就从松下电器的职员做起怎样?只是这样做有点委屈你了。可是你知道,松下电器的员工,都是从头做起的,包括中尾,他虽然提升很快,却是经历过严峻考验的。所以,我没有其他办法了。请你好好想想好吗?”

让松下幸之助意外的是,第二天凌晨,天还没亮,四周还静悄悄的,松下幸之助正在睡梦中,忽然听到急切的敲门声。松下幸之助有失眠症,好不容易睡着,最烦别人吵醒。那人继续

敲，松下幸之助不由站起来叫道：“是武久君吧？”武久逸郎在门外焦急地应道“是！”

松下幸之助赶忙跑去开门，只见武久逸郎披着衣裳，急匆匆地样子，眼睛红红的，肯定一夜没睡，他焦急地说道：“我想了一整夜昨天谈的事，终于下了决心，我决定来松下电器公司做职员，所以赶快跑来告诉你我这一决定，请多指教。”

看着武久逸郎，想到对一个做了多年老板的人，下这样的决心有多么不容易，松下幸之助紧紧地握住武久的手，激动地说道：“欢迎你，武久君，你真了不起，我失去了共同经营的伙伴，可得到了值得依赖的职员！”

这一次，松下幸之助重新认真考虑了武久逸郎的专长，决定派他到营业部。看到松下幸之助对自己真诚的友谊和莫大的信任，武久逸郎也最终屈尊以普通职员的身份进入了松下电器，并且在松下公司新的岗位上虚心学习，发挥出自己的才干，做得越来越出色，最后凭借自己的实力升为了营业部部长。

## 法则 30 奖励优秀的,淘汰最差的,保持公司内部具有浓厚的竞争氛围

### 法则要点

GE 公司的总裁杰克·韦尔奇说:“在制造行业,我们力图体现出自己的差别;而对人来说,差别就是一切。”可是实际上,区分并不容易做到。如何找到一个方法,将一个公司的员工区分开来,这也是最难做到的事情之一。

然而,正是这件最难做到的事情,却恰恰体现了成功企业成功的用人准则。不同的人有不同的特长和优势,如果不能区别对待,就会把优秀的人才当作一般员工对待,这样只会打击员工的积极性,也会使企业缺乏努力向上的内部竞争氛围。

### 用人典范

美国 GE 公司总裁杰克·韦尔奇多年来一直使用各种各样的钟形曲线和框图来区分人们的才能,这都是些用来给人们的成绩和潜力划分等级(高、中、低)的图表。韦尔奇还试着使用“360 度评估”,也就是把同级和下级员工的意见都考虑进来的一种方法。

头几年里这种方法的确帮助公司找出了一些害群之马。不过,时间一长,这一方法就无法奏效了。人们开始互相说好话,这样每个人都能得到很好的评级,大家相安无事。后来,韦尔奇只在很特殊的场合下才使用“360 度评估”。

随后,韦尔奇发现了一种他称之为“活力曲线”的方法。每年,韦尔奇都要求每一家 GE 公司为他们所有的高层管理人员分类排序,其基本构想就是强迫每个分公司的领导对他们领导的团队进行区分。他们必须区分出:在他们的组织中,哪些人是属于最好的 20%,哪些是属于中间大头的 70%,哪些人是属于最差的 10%。如果他们的管理团队有 20 个人,那么我们就想知道,20% 最好的四个和 10% 最差的两个都是谁——包括姓名、职位和薪金待遇。表现最差的员工通常都必须走人。

对一般员工,韦尔奇则要求经理人员按照“活力曲线”把所在部门员工归为 A、B、C 三类。

A 类是指这样一些人:他们激情满怀、勇于任事、思想开阔、富有远见。他们不仅自身充满活力,而且有能力带动自己周围的人。他们能提高企业的生产效率,同时还使企业经营充满情趣。他们拥有韦尔奇所说的“GE 领导能力的四个 E”:有很强的精力(energy);能够激励(encourage)别人实现共同的目标;有决断力(edge),能够对是与非的问题做出坚决的回答和处理;最后,能坚持不懈地进行实施(execute)并实现他们的承诺。

韦尔奇指出:“四个 E 是与一个 P(激情,Passion)相联系的。”正是这种激情将 A 类员工和 B 类员工区别开来。

B 类员工是公司的主体,也是业务经营成败的关键。GE 公司投入了大量的精力来提高 B 类员工的水平。管理者希望他们每天都能思考一下为什么他们没有成为 A 类,经理的工作就是帮助他们进入 A 类。

C 类员工是指那些不能胜任自己工作的人。他们更多的是打击别人,而不是激励;是使目标落空,而不是使目标实现。你不能在他们身上浪费时间,尽管我们要花费资源把他们安置到其他地方去。

活力曲线是韦尔奇区分 A 类、B 类和 C 类员工的动态方法。当然,活力曲线还需要奖励制度来支持:提高工资、股票期权以及职务晋升。每一次在 GE 公司决定增加工资、分发股票期权或者提升职衔的时候,活力曲线都是管理者的行动指南。每一个人所得奖励的基本依据就是自己在这条曲线上的位置。

A 类员工得到的奖励应当是 B 类的两到三倍。对 B 类员工,每年也要确认他们的贡献,并提高工资。至于 C 类,则必须是什么奖励也得不到。每一次评比之后,公司会给予 A 类员工大量的股票期权。大约 60% 到 70% 的 B 类员工也会得到股票期权,但是并不是每一个 B 类员工都能得到这种奖励。

韦尔奇认为,失去 A 类员工是一种罪过。一定要热爱他们,关心他们,尽量不要失去他们。拥有 A 类员工是一种管理业绩,每个人都喜欢做这种事。确认和奖励中间 70% 里确有价值的员工也没什么困难。但是,韦尔奇发现,处理底部的 10% 却要艰难得多。

新上任的经理第一次确定最差的员工,没什么太大的麻烦。第二年,事情就困难得多了。第三年,则成了一场战争。到了那时,那些明显最差的员工已经离开了这个团队,很多经理就不愿把任何人放到 C 类里去,因为他们已经喜欢上了团队里的每一个人。到第三年,假如说他们团队有 30 人的话,对于底部的 10%,他们经常是连一个都确定不出来,更别说三个人了。

经理们会想出各种各样的花招来避免确定这底部最差的 10%。有时候,他们把那些当年就要退休或者其他已经被告知要离开公司的人放进来。有些经理甚至干脆把那些已经辞职的人列在最差员工的名单里。在一次检查中,韦尔奇发现,有一家公司手法更“高明”,可谓是“登峰造极”之举,他们把一位在开会前两个多月就已经去世的员工确定为底部的 10%。可见,要确定这底部最差的 10% 是一项很艰难的工作,因为没有哪个领导人愿意做这种痛苦的决定。

而且,很多经理都认为,把员工中底部的 10% 清除出去是残酷或者野蛮的行径。但在韦尔奇看来,事情并非如此,而且恰恰相反。让一个人呆在一个他不能成长和进步的环境里才是真正的野蛮行径或者“假慈悲”。韦尔奇认为,先让一个人等着,什么也不说,直到最后出了事,实在不行了,不得不说了,这时候才告诉人家:“你走吧,这地方不适合你。”而此时他的工作选择机会已经很有限了,而且还要供养孩子上学,还要支付大额的住房按揭贷款。这才是真正的残酷。



## 法则 31 突破名分、声望和社会地位的界限， 确保有才华的人真正得到重用

### 法则要点

只重视人的名分、声望和社会地位，而不重视人的实际品行和才能，把徒有虚表的人安排在重要的工作岗位上，这是对人才的一种轻视，将成为企业发展的阻力。企业要获得最大的发展，就必须突破这些界限，为真正有才能的员工提供发展的机会。

要确保有才干的员工被提拔到合适的职位上，承担更大的责任，管理更多员工，发挥其最大的潜力。企业只有做到了这一点，使员工们将个人的职业生涯规划与公司的发展紧密联系起来，才能在实现员工个人发展的同时促使公司平稳、快速地发展。

### 用人典范

在海尔，只要你能干，你就有向上升迁的机会，只要你能干，你就一定会得到别人的承认。也许一些真实的故事更能体现海尔人才机制的魅力。

任全晓原来是农民合同工，他从工人、班长一步步扎扎实实做起，学习海尔文化和管理，终于成为海尔“赛马场”上的一匹“黑马”，被聘为车间主任，他的上升与以下几个数字有关系。进厂不久搞出个 45%。刚进冰箱厂，任全晓满脑子都是妈妈的嘱托：“到了城里，好好工作，不要让妈妈担心。”好好干，很容易，他只想埋头苦干，农村小伙子，有的是力气。可当 OEC、企业精神、合理化建议等新名词蹦进他脑子时，任全晓才知道单靠埋头苦干是干不好工作的，要多动脑筋才能把工作干好干巧。于是，他学会了“想”，提合理化建议，进行小改小革，使冰箱壳体溢料指标下降了 45%，确保了产品的精细化。任全晓在一群农民合同工里脱颖而出。

不久，任全晓当上冰箱二厂壳体预装班班长，心里当然高兴，但责任大于激动。这时，“要么不干，要干就要争第一”的理念已经深入他心中。于是，他一方面用班组文化鼓舞士气，一方面制订新的班组管理措施，激励员工。在他的努力下，日产量增长了 120 台，当月就被评为优秀。

任全晓干得出色，一路上升，又当上了车间主任。在 1997 年的 1% 效率工程中，他带领部下制订了发泡利用率 OEC 走势图，对发泡料控制一个月后，利用率节节上升，为企业节约价值高达 34 万元。由此，他管辖的直线发泡甲班也成为企业第一个发泡免检班组。

每当任全晓向外人讲完自己的故事，他总忘不了说：“是海尔的用人机制，给了我上升的空间。”

李和兴原来也是一名农民合同工，他在原贵州风华冰箱厂从事门体发泡工作已整整 12 年了，12 年中，他掌握了这项工艺的所有技术，但由于他的身份是农民工，班组里卖苦力的活全

由他干, 每月 100 元左右的工资, 使他从未体尝过工作带给他的快乐和希望。海尔集团兼并贵州风华以后成立贵州海尔电器有限公司, 打破了这种人为的界限, 海尔“人人是人才”的用人理念让李和兴顿时感到工作有奔头了。由于他在门体发泡模具调整中做出了突出成绩, 公司破格聘请他为技师, 这是他做梦也没有想到的事。

任全晓、李和兴是这样, 海尔集团的中层干部也是这样, 升迁靠竞争, 不论资排辈, 不靠拉关系, 用海尔集团人力资源开发中心负责人的话说, 海尔的几个本部长, 当年都是背着行囊来到海尔的, 如今他们每个人手里都掌握着数十亿元资产在市场上滚动。海尔的经营骨干出自不同的专业背景, 他们潜心领悟海尔的企业文化和经营哲学并身体力行, 是市场和海尔炉火熔炼出的真金。

### 法则 32 宽容的目的是去除批评中的负面影响,但不等于姑息

#### 法则要点

人无完人,孰能无错?因此,以一种宽容的心态去教育人,而不是以一种近乎刻薄的方式去批评人。这样才能让犯错误的员工在心理上得到慰藉,同时也是向他传达一种信息:公司不会因为你的错误一棍子把你打死,只要你改正错误,你依然会被重用。

当然,宽容似乎很容易让人想到“姑息”,就是对员工的过错不闻不问。其实不然,宽容不是对员工的过错进行姑息,不是主张对员工的过错不理不睬,而是将其作为批评中所采取的一种态度,以这种态度去消除批评中的一些负面影响,起到一种“润滑剂”的作用,从而使批评的效果更为明显

#### 用人典范

索尼公司有一种观点,即只要能知错即改,引以为戒,那就还有可取的余地。盛田昭夫就曾对属下说过:“放手去做好认为对的事,即使你犯了错误,也可以从中得到经验教训,以后就能不再犯同样的错误。”这体现了索尼公司的容人之心,宽容之心。正因为这样,该公司的员工才敢放心大胆探索、实验,发挥创意,充分施展出自己的聪明才智,才有了索尼今日的辉煌成绩。

有一次,东京一位美日合资公司的总裁对盛田昭夫抱怨说,公司里有时会出点差错,但又找不出该负责的员工,真不知为什么。盛田昭夫赶紧说,“找不出是好事,如果真找出哪位员工,可能就会影响其他员工。谁都可能犯错误,井深大和我都犯过错误。例如,我们在 Chromatron 系统的开发上就亏过本,后来开发 L - cassette 系统也失败过。本来在录像机系统的开发上,我们本应积极和其他厂家合作,共同生产 Betamax 规格录像机,但由于没有抓紧,倒是竞争对手将大部分厂家招了去,共同开发 VHS 系统,给我们沉重一击。前事不忘,后事之师,总结经验教训后,我们的 8 厘米录放像机就取得较大成功,得到国内外多家厂商的大力支持,我们开发出来的 3.50 磁碟,也被众多主要厂商采用。另外,我们退出计算机产品的开发也是一个重要的错误。”

接着,盛田昭夫还对这位总裁说:“即使你找出了犯错误的人,你也不好处理,这个人肯定已经在公司干了一段时间,即使你把他开除也于事无补,你还得另找一位熟悉情况的员工接替。如果他是一位新员工呢,那犯点错误更不奇怪,你就像对待小孩犯错误一样,要帮助他而不是抛弃他。所以只需要特别有耐心地找出犯错误的原因,避免他或别的人重犯,而不是因此而追究责任、责罚犯错的员工。要记得犯错并不是损失,反之,也许能获得一种极其难得的教

训,避免今后犯更大的错误。”

盛田昭夫的分析,使这位总裁明白,不能为了追究一个错误再犯另一个错误,这样会造成两个甚至更多的错误。而这一点,也正是索尼公司宽容员工的出发点,更是它能从一个小公司发展壮大起来成为世界一流企业的主要原因。

## 相关链接

### 宽容下属的几种方式

#### 1. 佯装不知

在下属偶犯过失,懊悔莫及,已经悄悄采取了补救措施,未造成重大后果,性质也不甚严重时,就应该佯装不知,不与过问,以避免损伤下属的自尊。一件工作、一项任务完成以后,要充分肯定下属为此付出的努力,把成绩讲足,客观分析他们的失误,把问题讲透。这样其工作得到承认,不足也得到指点,就会在以后的工作中扬长避短,提高自己。特别需要注意的是,对那些勤恳工作、超负荷运转和善于创新的下属要格外爱护。在一般情况下,他们的失误可能多些,他们更需要关心和支持、理解。

#### 2. 暂不追究

在即将交给下属一件事关全局的重要任务时,为了让下属放下包袱,轻装上阵,领导者不要急于结算他过去的过失,可以采取暂不追究的方式,再给他一次将功补过的机会,甚至视具体情节的轻重,干脆减免对他的处分。

#### 3. 护短不声张

护短之前,不必大肆声张,护短之后,也无须用语言来点破,更不需要主动找下属谈话,让下属感谢自己,惟有一切照旧,若无其事方能收到最佳效果。

#### 4. 分担下属的过错

当下属在工作中犯了错误,受到大家责难,处于十分难堪的境地时,作为领导者,不应落井下石,更不要抓替罪羊,而应勇敢地站出来,实事求是地为下属辩护,主动分担责任。这样做不仅拯救了一个下属,而且将赢得更多下属的心。

#### 5. 关键时刻为下属护短

关键时刻护短一次,胜过平时护短百次。当下属处于即将提拔、晋级的前夕,往往会招致众多的挑剔、苛求和非议。这时候,作为一个正直的领导者,就应该站在公正的立场上,奋力挫败嫉贤妒能者压制冒尖的歪风邪气,勇敢保护那些略有瑕疵的优秀人才。

## 法则 33 下属犯错时,千万不要急于处理

### 法则要点

下属犯了错误,当然要追究其责任。但在事情还未搞清楚之前,千万不要急于处理,因为如果处理错了,事情就很难再挽回。而如果还没有处理,那么主动权便掌握在你的手里,等到真正的原因查明、清楚了,再追究就不会流于冲动而作出不当的决定,这其一;其二,下属犯了错误,自然会心怀愧疚,这种愧疚会促使他以戴罪立功的心情去做好以后的工作,这是最求之不得的;其三,这种不追究,也会使得其他员工体会到公司的宽容之心,而愿意努力工作来加以报答。

### 用人典范

某公司的信息主管因提供了错误的市场信息而导致了公司决策的失误,如果你是该公司的总经理,你该如何处理这件事情?这是发生在日本著名的企业家松下幸之助身上的事,来看看松下幸之助是怎样对待这一事件的。

对于该信息部经理所犯的这种严重错误,松下幸之助完全有理由将其开除,但是他并没有急于作出最终的处理意见,而是分析了两种可能的情况:一种可能是这位主管本身并不称职,已不宜于再继续担任这个职务;而另一种可能则是“好马失蹄”,由于一时的大意而出现的判断错误。如果是后者,那么将他撤职就会毁掉一个人才。

松下幸之助进一步考虑到,目前还没能找到另外一个更合适的人选担任这一职务。一旦将现在这位主管撤职,将会影响到公司其他工作的有序进行。

于是,他把这位主管找来,告诉这位主管他自己将要对这次事件做出处理,但没有明确告诉他处理意见,于是事情就拖了下来。

在这段时间里,这位主管为了弥补上次的过失,一直兢兢业业地工作,多次提供了极有价值的信息,为公司的决策做出了贡献,同时也用事实证明了他是称职的,上次的失误是意外情况。

不久,松下幸之助又把他叫了过去,并对他说,鉴于他近期的业绩,本来应该给予奖励,但因为上次的失误还没有处理,所以,将功抵过,既不奖励,也不处分。这种处理方法的效果无疑是非常好的,既没有影响公司整体的运作,同时又使这位信息主管以及其他员工心服口服。

在这次事件当中,主动权始终掌握在松下幸之助的手中,虽然他没有马上将那位主管撤职,但他只要找到了合适的人选,他随时都可以将现在的主管辞退。同时通过这段时间的考察,避免了自己可能会做出的仓促决策造成的人才的不必要损失。

## 法则 34 容许员工失败,减轻员工的心理负担

### 法则要点

宽容不仅是容忍他人的缺点那么简单,也包括容许失败。失败常常来自于创新的路途。创新是企业获得向上动能的源泉。如果一个企业不能容忍因为创新引起的失败,那么它就是在提倡一种保守、墨守成规和静止的管理和经营思维。

如果管理者能对失败者说一声“接着再试,相信自己”,宽容员工的失败,这将减轻员工的心理负担,使他们启动智慧,反而能够创造出奇迹来。

### 用人典范

由于待开发的新领域太多,所以容许错误早已成为微软工作程序的一部分,只要是在合理的范围内,微软人往往毋需为犯错而受到惩处,故不会因畏惧而怯于挑战新事物。正好相反,也许还具有潜在激励员工创新的作用。因为,就员工而言,这不仅能使他们不轻易放弃任何一个含有可能进步因素的机会,还能大大地激发其想像空间。当然对公司来说,如果恰好能起到这样的作用的话,容许失败更是进步的契机。

许多大企业都不容许失败,以致许多员工明知计划不可能,注定要失败,也不肯说出真相,只是把整个案子一直拖延着。在微软刚好相反,失败早在预期中,管理阶层会提拔曾经失败但勇于负责的人,因为他们知道从失败中汲取教训。在微软,即使成功的案子也要了解成功的原因。因此,当一个计划完成,就会举行检讨会,会中所有人都可以在坦诚不带任何批判的气氛下检讨他们所犯的错误,作为以后改进的参考。微软的这种管理境界和管理哲学是很多企业所不及的,这些也是很多企业应该向微软学习的。

微软对每一个员工灌输正确对待失败、尊重失败的思想,甚至提出“没有失败说明工作没有努力”。微软的员工对他们进行的工作有权做任何决定,因此他们的决策非常迅速,同时每当他们要提出一项建议时,也必须提出其他适合的替代方案,并列举优缺点。这样做的用意是要训练员工的思考能力,如果事先都将可能的状况和问题考虑过了,当原案失败时,就可立即采取替代方案,不会措手不及。

因此,在微软工作的人从不惧怕失败,他们将失败看作是任何事情走向成功的铺垫。在微软,只要遇到失败,接下来不是进行批评、斥责或者评估损失,而是“残酷无情”的剖析过程,他们认为这是对失败的尊重。失败结果的直接作用就是促使去尝试新的实现可能,也正因为失败成就了微软一次次令对手胆寒的成功。用微软自己的话说:“失败是成功的一种需要。”

不仅如此,微软还有提拔曾犯错员工的优良传统。1984年的微软 Excel 软件,在上市后发现有重大瑕疵,当时的产品经理硬着头皮去见比尔·盖茨详述此事,建议将上市产品全数回

收。盖茨告诉他：“今天你让公司损失了 2500 万，我希望明天你表现得好一点。”时至今日，这个产品经理——杰夫·雷克斯，已成为微软内部顶尖的主管之一了。

## 法则 35 容纳不同文化背景、不同 处事风格的员工

### 法则要点

通常,企业出于各种考虑都会要求员工的思维趋于一致,然而,这在很大程度上是对人才的一种摧残,磨灭了许多人的创造性;同时,对于企业而言,这种对人才的强行灌输的“洗脑”行为往往会给自身的发展埋下失败的伏笔。事实上,企业如果能容纳来自不同文化背景、具有不同处事风格的员工,就能让公司里的多种思想相互撞击,百花齐放。因此,企业管理者如果能以容人之心,宽容人才,保持人才独特的个性,就能极大地激发员工的创造性与积极性。

### 用人典范

思科公司有一种能极大包容来自不同企业文化的人才的大气魄。这与其首席执行官钱伯斯的个人认识密不可分,因为钱伯斯想要构造的思科就是“接纳来自不同文化和不同背景的人,没有固定模式的企业,它能够大胆地接纳外部人员”。

在这种认识的导引之下,思科公司提倡一种容忍不同思维的精神,使得公司在近似白热化的残酷商海竞争中,能够比竞争对手处于一种更为安全的地位。

钱伯斯知道,作为一位高级主管,如果他不能容人,而只喜欢提拔那些想法、做法和自己相同或者十分相似的人,那么在他的圈子里就聚集了一堆与他的思维相似的人。那时,整个决策层就很危险了,因为一旦遇到棘手的难题,又正值这名高级主管江郎才尽之时,他周围的人并不能帮助他,因为大家的想法和做法几乎是一个模式,在困境面前,大家可能都傻眼了。而管理本身就是“求同存异”,只要大家的大方向相同,都希望通过努力将思科公司搞好,多元化团队又何妨?当然这对于管理者来说是一个挑战,但是对于企业的发展来说绝对是“有百利而无一害”的好事。

有了这样的态度,钱伯斯就要求高级主管一定要善于接受这个多元化团队的挑战。

刚开始时,有的管理者常常抱怨说,某某这个人不好管。钱伯斯此时就会指出他认识上的错误:“其实,这只是人家的做事方法和步调与你不一样罢了。你主张打高尔夫球,他喜欢游泳;你喜欢听爵士音乐,他喜欢听流行音乐。这是很正常的事情呀,每一个人都有权利选择自己的方式嘛。我们这些企业高级主管并不是一个老大,非要让底下人对我们一呼百应。”

钱伯斯曾经不止一次地在公司大会上强调自己建立多元化团队的思路:“最重要的是令员工无须感到恐惧,使人们感觉到他们可以保留不同的个性。不要在公司上上下下都填塞着同一种个性。”

作为思科公司的掌门人,钱伯斯充分认识到接受管理队伍中各种独特的强有力的个性混合的重要性,他清楚,一个较为平衡的管理队伍能够更好地承受风险和实验。另外,随着当今



对战略协议和联合经营的重视,一个多元化的管理队伍益发显现出重要价值,因为它能够使公司有更多的机会达成这样的协议,在终止这些协议时也有更为强大的支持平台。

正因为如此,思科公司在短短的 7 年时间就兼并了 60 多家企业,而且没有遇到“消化不良”的现代兼并综合症,反而充分吸收了这些有生力量的巨大能量,使思科日渐强大。

## 法则 36 批评是为了提醒下属而 不是为了追究

### 法则要点

很少人喜欢被批评或被纠正,然而批评或纠正却是必要的,因此被下属顶撞、与下属发生冲突也就成为经常发生的事。不过,人非圣贤,孰能无过,关键是管理者要记住批评是为了提醒下属而不是为了追究,所以要有一颗体谅的心,求同存异,以宽容对待冲突,以礼貌谦恭对待冷嘲热讽,不将心思系于下属与自己的冲突之中,拥有容人雅量,才能广揽人才,并使人才的才干得到有效发挥。

### 用人典范

摩托罗拉创建后,高尔文一直对员工极为严格,但却非常公道、开明。比如说,他会试图解决各种问题的人十分有耐性,而对不负责任粗制滥造的现象则特别恼怒。如果他觉得某人须加以警告或鼓励,会马上召开会议当面指出。

在摩托罗拉最初的员工队伍中,没有获得正式工程师学位的人,只有一些无线电爱好者或从儿时就玩弄过无线电的人,因此,1934年,出色的无线电技术人员弗兰克加盟公司后,就对摩托罗拉的发展起了巨大的推动作用。高尔文特殊的个性也深深吸引了弗兰克,他对他们的结交感到非常高兴。

弗兰克住的地方离公司较远,每次上班要换两次公共汽车,下车后还要走五六条街才能到达办公的地方。一天夜间,他遇到了可怕的暴风雪,他比往常早了两小时起床,因为他知道在这样的坏天气车会塞车。当他好不容易挤了两趟公共汽车后,时间已是8点50分,而那时上班的时间是8点整。下车后,弗兰克拼命地向公司奔跑,经过最大努力,总算在9点钟到达了办公大楼。

弗兰克刚走进办公室,电话总机的话务员便打来了电话:“弗兰克先生,高尔文先生让您到他那儿一趟。”

弗兰克忙上气不接下气地赶到了高尔文的办公室,结果一进门,便遭到了一顿劈头盖脸的臭骂,理由是他今天迟到了1小时。弗兰克强按怒火分辩道:“高尔文先生,我已经有好几周每天工作14到16小时了,甚至连圣餐日都没有休息。”但高尔文仍是不依不饶地训斥他不应该迟到,气得弗兰克摔门而去。

当弗兰克冷静下来,他觉得,即使自己有万种理由,自己迟到怎么说也是不对的,却还要脾气,竟然当着总裁的面摔门而去,太不给总裁面子了,他对高尔文感到非常抱歉。几天后,他满含歉意走进了高尔文的办公室。

“高尔文先生,对不起!那天我不该发怒。”

高尔文嘴边却呈现出微微的笑容,他注视着弗兰克,平静地说:“什么?我甚至记不起来

和你谈过什么事了。”

就是这样一种做法,即使员工冒犯顶触自己时,高尔文也不会记在心上耿耿于怀,他希望留给员工这样的印象:整个事件已被他忘得一干二净。员工也会因此认识到:虽然自己没有明确道歉,但高尔文已从他自己的意识中把这件事抹掉了,他早就原谅自己了。而且,有些时候,他还检讨自己的错误,使员工相信,他高尔文并非永远都是对的:“告诉大家,我们正在改变。我昨天的决定是错误的。”这就是高尔文能网罗一大批忠诚人才的独特之处。

## 法则 37 包容不同员工的个性特点， 不以己之好恶定人之长短

### 法则要点

每个人都有自己独特的个性，尤其是才能出众的人，他们常常总会伴有这样那样的“毛病”，不为一般人所理解。管理者怎样使这种人发挥出已有的才能和长处，就在于管理者自身是否有足够的器量和胆识了。其中，包容人才的迥异个性，允许其保留自己的个性是最明智的做法。聪明的企业管理者都能包容不同员工的个性特点，不以己之好恶定人之长短，从而得到人才的拥护和信任，为企业创造更多的财富。

### 用人典范

麦当劳是一个真正的人才大熔炉。它的员工都有着各自不同的背景和个性。他们当中，有在纽约市当过警察的邓纳姆，有大学教授特雷斯曼，法官史密斯，银行家西罗克曼，犹太教士凯茨，曾是美国共产党员的舒帕克，从事过服装销售业的科恩布利斯，做过牙医的瓦卢左博士，还有军官、篮球明星、足球运动员等等。这些人才来自于世人可以想像的任何一种职业。

因此，他们当中每个人都有自己独特的个性，其中不乏有一些脾气古怪的人，但麦当劳都能够包容他们，并给他们很大的自由，让他们得以发挥出自己的专长。麦当劳虽然要求作业程序必须统一，但并不以高压政策管理员工，麦当劳相信他们的员工都是对工作充满兴趣的，并有信心和能力把事做好，而且充分地尊重这些员工的工作。

总裁克罗克认为，麦当劳的员工，重要的不是聪明和学历，而是恒心和果敢的能力。他曾有一句经典的话：“奋斗前进，世界上没有什么可以取代持之以恒。才干不行，有才干的人不能获得成功的事司空见惯；天赋不行，没有回报的天赋只能成为笑柄；教育不行，世界上到处都有受过教育却被社会抛弃的人。只有恒心和果敢才是全能的。”因此，不管他的员工个性多么迥异，只要他有恒心、果敢，那么他就是对麦当劳有用的人才。

克罗克举止高贵，谈吐优雅，但是能吸纳不同个性的员工。他讨厌衣装不整，举止散乱的人，然而这样的人若能对麦当劳做出贡献，他就能够忍受他们的怪异甚至给他们以很高的权力。克罗克讨厌长头发，但能够提拔披着长发的克莱思做广告经理，因为他是设计出麦当劳叔叔的功臣。克罗克也看不惯别人上班衣装不整齐，但对现任的董事长特纳脱掉外套，挽起袖子办公的样子则视而不见。克罗克有时会一时冲动，下令开除某位穿着牛仔打扮的地区经理，但是他从未真正开除过任何人。

有一天早晨，克罗克有紧急事情去找一名经理，却发现他正在整理东西准备离开。他问这位经理：“你在干什么？”经理回答说：“我正在收拾东西，你昨天已经开除我了。”克罗克却告诉他把东西放好，继续上班，因为他早把这件事忘了。正如麦当劳的副总裁可恩说的：“克罗克

其实是一个很能变通的人, 只要你用正确的方法做事, 就能说服他, 而且他也会听从你的。”

在大部分连锁事业的发展中, 为了扩大公司的规模, 征求的管理人员多半为业务专才型的人。麦当劳公司内有营运、策划、财务、不动产、器材、建筑设计、食物采购、广告等各种各样的人才。麦当劳的目的, 是要建立一个范围广阔、可以为加盟者提供全面服务的组织。因此, 麦当劳喜欢雇用有各种不同观念的人才, 从而建立一个健全、平衡的组织。

果然, 麦当劳取得了成功。这就是因为麦当劳能够容忍风格迥异的员工, 使得这些员工能够不拘泥于传统, 标新立异, 再加上他们身上都有着麦当劳所强调的“恒心”和“果敢”, 因此对麦当劳的事业充满了饱满的热情和干劲。比如, 马丁诺和桑那本都是这样的人, 他们个性迥异, 为人处事方法都不同, 但他们都充满活力和热情, 各自对公司做了很大贡献, 成为麦当劳的高级主管, 并拥有公司的股权, 现已成为亿万富翁。

### 法则 38 给予员工坚定的支持,激发其 报答“知遇之恩”的激情

#### 法则要点

用心做事的员工受人攻击在所难免,表现出色的员工也常常惹人嫉妒,成为被打击的对象。所以,企业领导人能认识到人才的重要性固然是非常必要的,但是如果花费千金求得了人才却不敢信任,受居心叵测的人的教唆而不敢重用,就好比拥有珍宝却不令它发挥作用一样。

因此,要用好一个人才,就得给予坚定不移的支持,尤其在其遇到困难的时候要勇于为其撑腰。俗话说“士为知己者死”,公司如果在发现了人才后给予坚定的支持,往往会激发出人才报答“知遇之恩”的激情,他们将会穷其平生所学,为企业的发展做出最大的贡献。这一点是促使企业得以发展的一个关键因素,对那些处于创业时期的企业更为重要

#### 用人典范

摩托罗拉的创始人高尔文虽然在公司发展过程中起过生死攸关的作用,但他从来不像某些“大亨”那样缺乏温情,他的一生至今仍为他的下属所敬仰。他并不是一个工程师,而是一个推销员;他不是一个发明家,却是一个以下属利益为行动依据的建设者。因此,他从来没有那种大人物的高傲派头,他将自己的理想化为扎扎实实的实际行动,平易近人,沉稳热情。

高尔文对有才华的人的爱护可谓是人尽皆知,这也是他最值得人们称道与学习的品质之一。他不惜重金聘请人才,并给予充分的信赖,全力支持人才发挥自己的才能,这就是使得摩托罗拉后来得以飞速发展的原因,并且也就因此成就了高尔文将摩托罗拉建成国际大企业的远大追求。

1940年初,高尔文在一个技术杂志上读到了康涅狄格大学教授丹尼尔·诺布尔的著作。丹尼尔·诺布尔为康涅狄格州警察局开发了FM汽车通讯系统,是建立FM系统的第一人,他的成就与才能给高尔文留下了深刻的印象。高尔文认为诺布尔会对摩托罗拉的发展起到重要作用。因为在无线电这一行里,没有领导性的技术是不可能取得成功的,而先进的技术必须先有更高素质的专业人才,丹尼尔·诺布尔就是这样的一个人。因而,高尔文很快把眼光投向了他。几经接触与会谈后,高尔文最终以高薪聘到了这位无线电天才。

丹尼尔·诺布尔有着高高的个子,一副沉思默想的面容,一双强有力的大手,庄严的蝶形领结和覆盖在高高的、光亮的秃头上的几根弯弯的卷发,显露出大学“书呆子”的形象。开始时,他被一些摩托罗拉员工看成是一个幻想家,一位学者。因为他对价格和利润的考虑极为不耐烦,对

任何有碍于他学术研究的事情都非常不耐烦。不仅如此,他做事总是一板一眼,书呆子气十足,他曾将自己的要求写成标语贴在公司的一辆手推车上,还在标语上注明:“此车归丹尼尔·诺布尔专用”。

有一次,当高尔文外出办事的时候,一位工头随意找了个借口,竟然把丹尼尔·诺布尔给开除了。这件事令高尔文非常生气,回来后他把工头狠狠教训了一顿,又马上找到了丹尼尔·诺布尔,重新以高薪聘任他。高尔文坚信丹尼尔·诺布尔是一个很有才华的人,他曾对其他下属说:“如果公司垮了,那么最后离开的两个人将是丹尼尔·诺布尔和我!”可见高尔文对丹尼尔·诺布尔的信任简直到了迷信的程度。在后来的工作与研究中,丹尼尔·诺布尔果真不负高尔文的重托,充分发挥了自己的才能,为摩托罗拉的发展立下了汗马功劳。

日本三洋公司的创始人井植薰同样是一个勇于为下属撑腰的人。井植薰认为,作为企业的经营决策者,不但需要具备物色人才的慧眼,更加需要爱护人才、给人才以适当的引导。获得人才不易,施展人才的才华更难。对于企业管理来说,这是一个十分重要的问题。

三洋公司曾经辛辛苦苦地从一所名牌大学里“挖”来了一名很有才华的大学生,把他安排到三洋电机一家技术要求很高的工厂去锻炼。但是,一年之后,这家工厂的厂长反映说那个年轻人根本不行,什么事都干不了,要求把他调到其他部门去。三洋公司的总裁井植薰听了厂长的话就问,工厂是怎样安排他工作的?厂长自己不清楚,说是技术部门安排的。井植薰又问厂长,从哪些方面看出这个年轻人不行呢?厂长又支支吾吾起来。

于是,井植薰对这位厂长说:“要调动他是不可能的。原先招他进厂时,他是被公司录用的一批人中最出色的一个。其他同时进来的人现在都干得很好,为什么惟独他到了你的厂里就不行了?我说这是你的失误。要调动的话,我先调走你。”

井植薰认为,无论怎样优秀的人才,如果他的上级不予重视,没有适当的指导、培养和监督的措施,那么他纵使有天大的才能也无从施展。人才是企业的生命,但是,企业的管理者如果没有“嗜才如命”的基本思想,企业的生命就会慢慢枯竭。

## 相关链接

### 为员工撑腰的要点

管理者要尽力做到:

#### 1. 清除害群之马

对那些见人提升就患“红眼病”的人,无所事事传播谣言者要严惩不殆,以免损害整个公司。

#### 2. 做贤良员工的坚强后盾

当员工被人指责时,管理者应查清情况,明辨是非;为冤者平反,树立企业公正形象,做员工后盾,这样才能上下一心,共谋大业,创造辉煌。

#### 3. 树立企业公平竞争的风气

对嫉妒、暗中使坏现象一定要杜绝,使企业上下公平竞争,使害群之马无可乘之机,无立身之地,这样的公司才能长盛不衰。

## 法则 39 做员工的“保护人”，竭尽全力维护员工的切身利益

### 法则要点

作为企业管理者，理当是员工的“保护人”。也就是说要竭尽全力地维护员工的种种切身利益，如经济利益、政治利益、文化利益、法律利益等等。这往往也是许多员工最为关心的现实问题。

因此，要让员工得到提升，给他们最好的培训，给他们新奇的经历，为他们争取提薪，为他们争取环境的改善，在他们遭受打击时帮助他们摆脱困境，甚至不妨夸大他们的成就，为他们摇旗呐喊，站在他们的立场为他们着想。

### 用人典范

爱护员工是家居仓储公司企业文化的首要内容，也是它成功的最重要的原因。正如阿瑟所言：“关心顾客是极为重要的，这是我们事业的开端和终点，但首先要关心和爱护员工。正是借助于我们的员工我们才赢得了顾客的青睐和芳心。”

家居仓储公司对员工的爱护体现在许多方面。例如，家居仓储公司的员工一直最引以自豪的就是忘我地工作，通过大量辛苦的工作为顾客提供最优质的服务，然而这样做的结果常常使他们忽视自己的健康，甚至伤害自己的身体。一次伯尼早早地来到商店，发现一名员工正要离开，经询问得知她已经工作了一天一夜，第二天又是如此。伯尼意识到这个问题的严重性，很快签发了一个备忘录，明确规定，“午夜过后任何人不许呆在商店里”。

此后又制定了一项原则：商店经理及其助手平均每周只能工作 55 个小时。通过这些规定，家居仓储公司确保了员工一定的休息时间，同时也提醒他们更好地利用自己的时间，要善于巧干而不是一味地苦干。

家居仓储公司对员工的关心还意味着给他们应得的报酬，使他们有机会分享公司不断增长的财富。这是家居仓储公司企业文化的基石，也是家居仓储公司区别于其他许多公司的重要特征。伯尼和阿瑟在汉迪·丹时曾为投资者创造了巨额利润，但在离开时却一无所有。他们发誓，如果家居仓储公司能够成功，这种不公正待遇绝不会出现，在此工作的每个人都将有机会分享财富。

这一誓言果真在家居仓储公司实现了。公司员工的工资比同行业其他竞争对手，如劳斯、赫金杰、建筑商广场等员工的工资高出 20%—25%，商店经理年薪均在 10 万美元以上，并且所有员工都可以拿出工资总额的 20% 以低于市场价 15% 的价格购买公司股票。此外，拿薪水的员工（主要指那些经理助理及更高职位的人）可以得到股票期权，并可在 10 年内行使这些权利，商店经理则可按销售额和利润获得相应的奖金。



家居仓储公司的工资体系极大地激发了员工的工作热情。从受雇之日起,公司员工工资就比竞争对手高出许多,随着股票认购计划的实施,员工从不断增长的公司股价中得到了更多的好处,进一步加深了对公司的忠诚,员工更加乐意为顾客提供最好的服务。正如阿瑟所言:“谈到关心顾客,我们是从关心我们自己,关心我们这个大家庭开始的,只有首先创造出这种氛围,才能使员工更好地关心顾客。为此,我们总是给予员工应得的报酬,员工创造了多大的价值,我们就一定给予相应的回报。”

从1981年公开上市以来,家居仓储公司股票价格一路攀升。假如1982年购买了当时仅4家分店的家居仓储公司1000美元的股票,现在其价值已超过15万美元。在此过程中,家居仓储公司的绝大多数员工都通过股票认购计划购买了自己公司的股票。照此估计,在不到20年的时间里,家居仓储公司至少已经培育出1000多个蓝领百万富翁。谈到这种报酬体系给员工带来的巨大利益,阿瑟说:“许多同我们一道挣了很多钱的人并没有多高的学历,但我们为他们提供了通过自己的辛勤劳动获得美好生活的机会。今天这种美好生活是他们未曾想过能实现的。”

一分耕耘一分收获,家居仓储公司员工的丰厚报酬离不开他们所付出的艰辛劳动。一半时间在商店度过的东南分部总裁布鲁斯·伯格(Bruce Berg)承认:“在家居仓储公司工作很辛苦。脚疼,背也疼。我时常对下属说,我非常理解你们的感受,但我想做的就是在商店的地板上把鞋子穿破。”早期,包括帕特、伯尼和阿瑟在内的许多人,每天工作时间都长达14—16个小时,有些经理甚至一直工作到商店停止营业。对于这些工作勤勉、任劳任怨的员工,伯尼和阿瑟将其视为公司宝贵的财富。在一次早餐会上,他们特别提到加州分店的一名员工,他在智力上存在严重障碍,但却默默地干着擦地和清扫浴室的活。这家商店经理说:“他干活从不嫌脏怕累,对于我们来说,他也是一笔了不起的财富。”还有一名员工从树上摔了下来,弄断了脖子,且身体部分瘫痪,当时正在恢复的他也在早餐会上。伯尼对他说:“我们一直在等着你回来。我们爱你,你是我们这个大家庭中的一员。”然后他又转向大家说:“你为公司工作,大家都会帮助你。”家居仓储公司这种视员工为家庭成员,对他们从生活上关心、从物质上帮助的企业文化,大大增强了员工的归属感和凝聚力。尽管员工流失在每家公司或多或少都存在着,但家居仓储公司的员工流失率在整个家居建材业一直很低。

## 相关链接

### 如何维护员工的利益

1. 员工的薪水不能太低,太低会使人才走掉。最好实行“底薪加浮动”的方式,使工作和效益结合起来。
2. 尊重每一位员工的人格,不让他们在心理上受到伤害。员工受到尊重,自然工作的干劲十足,不会产生疲软状态。
3. 实行奖励补偿制度,增加员工工作的积极性。

## 法则 40 适时适地帮助员工减压,让他们获得充足的休息再投入新的工作

### 法则要点

员工不是机器,精力是有极限的。当工作量很大,而类似富余人员很少时,让员工日复一日地工作而不给其足够的时间去享受身心的片刻休息,他们就会产生疲劳感和压力。即使是最忠诚的员工想卖命地把工作完成,也会感到力不从心。这时,企业领导人不妨带头,适时适地帮助员工减压,让那些已经付出了极大努力的员工获得充足的休息,之后再投入新的工作,这样他们会感到精神振奋,而且工作起来更有效率。

### 用人典范

微软员工,尤其是那些程序编制人员,工作极其紧张,有时没日没夜一连干上几天都不能休息。因此,为了平衡他们紧张的脑力劳动,平时他们就需要加强体育活动。为此,微软公司给每个员工赠送一张免费的体育俱乐部会员证,使得他们可以随时到附近一家体育俱乐部去锻炼身体。这家俱乐部有开阔的运动场和溜冰场。公司员工可以到那儿打棒球、橄榄球和排球,公司园区内还建有一个小巧的人工湖,大家称他为盖茨湖,喜爱游泳的可以随时到那里游泳健身。

微软公司还设计了竞赛——微软竞赛,这种根据盖茨家族及友人暑假玩的游戏而设计成的激烈的户外竞赛,一度是该公司的传统。如今,这些竞赛虽然不再举办,但微软派对的规模却越来越大,也越来越精彩。早在1990年,在西雅图会议中心举办的微软派对,员工和来宾参加的人数就已经超过了8000名。那一年的主题是“曼哈顿假日”,“乞丐”和“纽约警察”纠缠“参加派对的人士”,来宾可以参观小小意大利食品店、仿造大都会美术馆、百老汇摇篮曲表演室、蓝调爵士室、硬石餐厅,或是一个科尼岛式的儿童游戏室。

坐落于雷德蒙的微软公司,园区就像一所大学校园,里面有足球场、篮球场和跑道。微软公司的员工爱好广泛,他们打曲棍球、互相捉弄、在工作时弹奏乐器、在彼此的办公室涂上灰泥直到门打不开、随心所欲布置他们自己的空间、找乐子开开心。有的人喜欢攀岩或溜冰运动,有的人喜欢钓鱼和郊游,也有的人喜欢制作银器作为周末消遣。公司还时常举行集体活动和比赛。最常举行的是马拉松长跑竞赛和橄榄球比赛,以部门为单位组织参赛队,谁获优胜,就能得到优厚的奖品。每隔一段时间,公司还要举办各种音乐会,员工中不少人是音乐家,有些是经过严格专业训练过的,也有的是自学成材的。微软公司的业余交响乐团,颇有水平,在当地很负盛名。这个团有位钢琴演奏家和几位吉他手以及电子琴演奏家,在美国音乐界很受欢迎。

每逢技术攻关获得突破性的进展,微软都要举行一次庆祝,微软的领导者比尔·盖茨骑着哈雷摩托车上了微软员工年度大会的舞台,并兴高采烈地向观众大声喝彩。微软公司这样做的主要目的是为了员工放松、再放松,以便接着再干。

当“视窗 3.0”程序编写工作圆满完成后,公司在西雅图一家著名大酒店举行庆祝活动。在大酒店室内四轮溜冰场上,乐队正奏出火爆的摇滚乐。溜冰场中央,身穿套头衫、牛仔裤、脚蹬耐克运动鞋的比尔·盖茨正在旋转、飞奔,并表演着各种花样动作。

一百多位和盖茨一样打扮的小伙子、姑娘,背靠溜冰场的镶木墙板,目不转睛地看着旋转、飞奔的盖茨,大家都被他无比高超的溜冰技巧惊呆了。他们没有想到,看上去这么瘦弱的比尔老板,居然还有这么一手。“哇……”“喔……”随着乐曲的终止,这帮年轻人一下子喝起彩来,并一窝蜂涌进场中。随后再次响起乐曲,大家围着盖茨飞旋起来,其欢乐的程度,难以用笔墨形容。

四轮旱冰是年轻人最喜欢的,它最富有挑战性和刺激性,符合比尔·盖茨的性格,是微软公司时常举行的活动之一。“我们有许多年轻姑娘和小伙子,他们需要交朋友,玩耍,还可能招惹是非,这些都是难免的。但是,他们也要工作,我需要他们干得更好。”盖茨对记者如是说。

## 法则 41 创造宣泄的条件,使员工 摆脱挫折感的困扰

### 法则要点

任何企业,在其发展过程中,不可避免地会出现某些员工对管理者心生不满或者有所抱怨的现象。在这种情况下发生之时,若未能有效地加以解决,往往会使问题扩大化,最后演变为不可收拾的局面。

员工的挫折感产生以后,就必须及时引导或让其宣泄出来。当员工感受到心头憋闷时,管理者应创造条件使他们得到宣泄。只有这样,才能使员工摆脱挫折感的困扰,重新焕发工作热情。而对于那些受到威胁或感到受轻视的员工们来说,这是一个安全阀。

### 用人典范

美国威斯康州格林贝市的儿童保育中心总经理帕特·布普纳,每隔一个月就要请自己手下的 22 名员工出去吃一次比萨饼。就餐时先用一个小时让员工们彼此随意发发牢骚,也可以就管理问题提出自己的看法。他们先发泄牢骚,可能是“你上次从我那借的东西没还”,或者是“你一遇到点儿事就慌乱”等等。随后,再用一个小时发表积极的见解,并就新出现的问题提出改进的建议。举行这种“正式的宣泄集会”的费用很低,不过效果却很好。

一些企业的领导者普遍都认为自己能够听取员工们提出的意见和建议,但是这种承诺是否属实,是很难说的。美国俄亥俄州斯普林巴洛市的文森特金属公司的总经理瑞克·约翰逊,就能认认真真地把它落到实处。他在餐厅里设了一个意见箱,以便员工们投入发泄不满的信件。该信箱的钥匙只掌握在他一个人手里。约翰逊这么做并不是想以此取代员工与各部门负责人之间的沟通。他解释说:“对于那些受到威胁或感到受轻视的员工来说,这是一个安全阀。”他说,在设置意见箱后的 6 个月里,他收到了几封来信。但是时间长了以后,往里投信的人就少了。这种做法只是要表明,本公司的员工都有阐述自己想法的权利。每个人都可以直接向总经理申诉。

松下电器在这方面的做法更绝。公司下属的各个分厂都设了吸烟室,里面摆放着一个极像松下幸之助本人的人体模型,工人可以在这里用竹竿随意抽打“他”,以发泄自己心中的不满。等他打够了,停手了,喇叭里会自动响起松下幸之助的声音,这是他本人给工人写的诗:“这不是幻觉,我们生在一个国家,心心相通,手挽着手,我们可以一起去求得和平,让日本繁荣幸福。干事情可以有分歧,但记住,日本人只有一个目标:即民族强盛、和睦。从今起,这绝不再是幻觉!”当然,这还不够,松下说:“厂主自己还得努力工作,要使每个职工感觉到:我们的厂主工作真辛苦,我们理应帮助他!”

### 如何帮助员工减压

企业可以通过一些方法来帮助员工对压力进行控制、解除：

#### 1. 提供减轻压力的方法

人的压力有的时候就像气球里的气压，气压过高气球会爆炸，宣泄就像是在气球上扎一个小洞，让气球内的气压慢慢降低。

#### 2. 建立咨询机构

咨询就是向有关的专家或亲朋好友诉说自己心中的不满，征求对方的意见。咨询有各种各样的咨询，效果最好的是心理咨询。

#### 3. 鼓励员工培养业余爱好

业余爱好生动有趣、丰富多彩的人，压力比较容易消除。一个人遇到压力时，如果他有比较多的业余爱好，就可以转移自己的兴奋点，这样就可以保护身心健康，使自己的心理活动趋于平坦，压力就会越来越小。

## 法则 42 提供有效的心理疏导,化解 员工之间的矛盾冲突

### 法则要点

冲突是一种心理经历,有一个酝酿培植——刺激突发——情绪宣泄——理性控制——复归平衡的过程。在企业内部,员工之间会因各种原因而发生争执,这是不可避免的。为解决冲突,企业应遵循人类心理规律,通过心理疏导,唤起理智感,让员工自己解决矛盾,实行自我教育,摆脱消极情绪对心理趋向的左右,在心理相融的气氛中,和平地解决冲突。“化干戈为玉帛”,维护企业内部的“人和”环境。

### 用人典范

索尼公司创造的“五房间熄火法”就是一种饶有趣味的化解冲突之法。当员工发生矛盾时,闹矛盾的员工需要先后进入5个房间:

第一个叫“哈哈镜室”。满脸怒容的员工进入后,先照哈哈镜,看到哈哈镜中扭曲变形而又怪模怪样的自我,员工会忍不住笑起来,一笑解千愁,在笑声中他们自然消了些气,脸色开始有所缓和。

第二个叫“傲慢相室”,里面有一个橡皮造的塑像斜眼看着你,表示蔑视和看不起你,这时工作人员让闹意见的员工拿橡皮榔头去打那个傲慢相,让闹意见者尽情宣泄还未消尽的气,以达到心理的平衡。

第三个叫“弹力球室”。墙上绑着一个球体,连着强力橡皮筋,叫闹意见者使劲拉开球后放开,球打在墙上马上反弹回来,击中闹意见者的身体,旁边工作人员会问:“你痛不痛?”“为什么会痛?”然后告诉闹矛盾者,这叫“牛顿定律”,有作用就有反作用,你去惹人家,人家就会报复你。让员工冷静想一想这其中的道理。

第四个房间,这是工厂的“劳资、劳工关系展览室”,让闹意见者认真观看过去资方怎样关心劳工以及职工之间怎样互相友爱的实例,以加强对闹意见员工心理的触动,引导他们反思自己的言行。经过上述四个房间后,经理在第五个房间等候。

第五个房间叫“思想恳谈室”,经理征求闹意见双方的意见,看矛盾如何解决。经历了四个房间的员工,这时大多已冷静下来,双方一般情况下自然会主动解决矛盾,心平气和地接受批评和做自我批评。矛盾解决妥帖后,经理对两人还要勉励一番,并给予物质奖励。

## 法则 43 赋予员工选择工作和岗位的权利, 让人才各得其所

### 法则要点

任何人都希望获得一个令人满意的职位。但在现实生活中, 人们往往不得不在一个不喜欢的岗位上工作上十年、二十年, 甚至一生。这是极不人道的, 不仅不利于调动人们工作的积极性、创造性, 还会浪费埋没了一个人的专长和才华。

通过赋予员工选择工作和岗位的权利, 对人才的及时调整和合理安排, 把人才安置在最合适的位置上, 从而使员工各得其所、各尽其才。同时, “让人才各得其所”的方针也能使不同员工的不同才能得到充分发挥和相互补充, 这是保障公司拥有一支高素质而又互相协助的人才队伍的关键。

### 用人典范

在索尼公司, 对一般的员工, 公司赋予了他们选择适合自己的工作和岗位的权利。当然, 这种做法也是很有来历的。

一直以来, 为保持与同事间的协作关系和密切往来, 盛田昭夫几乎每天都要与手下的员工共进晚餐, 而且经常聊到深夜。有一天晚上, 他见到一位青年脸带愁容, 一副很不开心的样子, 便劝他把心里话说出来。几杯酒下肚以后, 他终于开了口: “到索尼之前, ”他很诚恳地说, “我还以为这是一家绝妙无比的公司, 一个我愿意为之出力的企业。但事实上像我这样的低级员工只能服务于本处的头头。他代表着索尼, 但他却是个笨蛋, 而且我所做的一切都得通过他, 所以我感到很失望。”

此事给盛田昭夫敲响了警钟, 他意识到公司里可能还有许多员工存在类似的想法, 主管部门应该充分了解他们的处境, 应该为员工提供施展才华的合适位置。于是他在公司内办起一张周报, 用广告形式把空缺的位置刊登出来, 使员工可以在索尼内部另找一个他认为自己能够胜任的工作。积极工作的人在每次调整时享有优先选择权。

这样做的好处有两个: 一是员工可以随时找到一个满意的工作; 二是人事部门可以对各级负责人进行分析, 弄清其部下总想调离的原因。通过这种调整, 公司就曾发现了好几个能力较差的部门主管, 因为其手下很多人都要求调走。后来, 盛田昭夫把这些主管调到了低一级的岗位上, 这种办法效果十分显著。

### 如何让人才各得其所

#### 1. 系统开发

在人员配置过程中,必须坚持系统的原则,根据企业的总体战略系统制定人力资源计划,将选聘、任用、培训以及人才储备等纳入统一的计划体系,使各个环节之间相互衔接起来,防止和避免选人、用人与培养人的相互脱节,从而促进企业人力资源的系统开发和有效利用。

#### 2. 全面、协调发展

企业在配置人员时,首先应立足于员工个人在能力、生理、心理、人格等诸方面的全面发展,力求通过合理使用和培养,使员工成为协调发展的人才。其次应求得员工个人发展与企业发展的协调统一,即通过合理配置将员工的个人发展目标纳入企业的发展目标之中,在促进个人发展的同时推动企业目标的实现。

#### 3. 选贤任能

综合评判备选人员的工作能力,既不能过分注重品行而选用庸才,也不能片面强调才干而忽视思想修养。要通过人员的全面考评,把既有良好道德、又具备很强管理才能的德才兼备型人才提拔到各级管理和领导岗位上来,大胆使用。同时要根据工作岗位的不同要求择优录用各类人员。

#### 4. 能级匹配

在实践中贯彻能级匹配这一原则,首先要对组织结构确定的各类职务进行分析,明确担负这些工作所需要的素质、知识和技能。同时要全面分析了解每个员工的素质状况和个性特点。然后根据两者之间的相适程度逐一进行配置,以使二者达到最佳匹配。

#### 5. 群体相容

在人员配置中,不仅强调人员与工作的相互匹配,而且要注重群体成员之间的结构合理和心理相容。群体的相容度对群体的士气、人际关系、群体行为的一致性和工作效率都有直接影响。为提高群体的相容度,在组合群体成员时,首先要求各个成员在理念、价值观、信念上保持较高的一致性;其次要注意成员之间性格的协调与相容;第三要合理配置群体成员的年龄结构、性别结构、知识结构和能力结构。在合理组合的基础上,可以形成群体成员之间心理素质差异的互补关系,形成群体优势。

#### 6. 扬长避短

为做到用人之长,企业领导者必须全面了解每个员工的能力构成,善于识别人才的长处,不以人之所短否定其所长。并且注意让长短互补的人搭配工作,从而最大限度地发挥他们的能力优势。



## 法则 44 当员工犯错误时,最重要的 不是惩罚而是帮助

### 法则要点

当下属犯了错误时,最重要的不是惩罚他。要慎用惩罚这一手段。惩罚不是目的,教育员工,帮助员工才是最关键的任务。要让他明了所犯的过失是什么,如何在下次中避免同样的问题再次发生,要在分析原因的同时拉他一把,帮助他重新建立自信心,把教训变为经验是最有效的激励。

### 用人典范

1963 年的春天,在 GE 公司,杰克·韦尔奇经历了一生当中最为恐怖的事件之一——爆炸。

当时,韦尔奇正坐在匹兹菲尔德的办公室里,街对面正好是实验工厂。这是一次巨大的爆炸。爆炸产生的气流掀开了楼房的房顶,震碎了顶层所有的玻璃。

韦尔奇飞奔出办公室,向出事的办公楼跑去。他想,天呀,但愿没有人受伤。

屋瓦和玻璃碎片七零八落,浓烟和尘土弥漫在整个楼房的上空。

他跑到三楼,他害怕极了。他的心怦怦狂跳,汗流浹背。爆炸带来的灾难比他预想的更糟。一大块屋顶和天花板掉到了地板上。

不可思议的是,没有人受重伤。

当时,人们正在进行化学实验。在一个大水槽里,他们将氧气灌入一种高挥发性的溶剂中。这时,一个无法解释的火花引发了这次爆炸。非常幸运的是安全措施起到了一定的保护作用,爆炸产生的冲击波直接冲向了天花板。

作为负责人,韦尔奇显然有严重的过失。

第二天,他不得不驱车 100 英里去康涅狄格的桥港,向集团公司的一位执行官查理·里德解释这场事故的起因。这个人对他很信任,但他还是准备挨批了。

韦尔奇已经做好了最坏的准备。

他知道这时可以解释为什么会发生这次爆炸,并提出一些解决这个问题的建议。但是由于紧张,失魂落魄,他的自信心就像那爆炸的楼房一样开始动摇。

查理·里德却很快就使韦尔奇平静了下来。作为一名从麻省理工学院毕业的化学工程博士,查理·里德是一个有着很深专业素养的杰出科学家。实际上,查理·里德在 1942 年加入 CE 公司以前,还在麻省理工学院当过五年应用数学的教师。他中等身材,头有点秃,眼神中总是流露出智慧的光芒。

查理·里德对技术也同样有着很大的热情。这个家伙是个跟企业结婚的单身汉,是 GE 公司中级别最高的有着切身化学经验的执行官。查理·里德知道在高温环境下做高挥发性气

体实验会发生什么。

查理·里德表现得异常通情达理。

“我所关注的是你能从这次爆炸中学到了什么东西。你是否能够修改反应器的程序？”

韦尔奇没有想到查理·里德会问这些。

“你们是否应该继续进行这个项目？”查理·里德的表情和口吻充满理解，看不到一丝情绪化的东西或者愤怒。

“好了，我们最好是现在就对这个问题有个彻底的了解，而不是等到以后，等我们进行大规模生产的时候。”查理·里德说道，“感谢上帝，没有任何人受伤。”

查理·里德的行为给韦尔奇留下了深刻的印象。他在自己的自传中，当回忆起这段经历时，他说：“当人们犯错误的时候，他们最不愿意看到的就是惩罚。这时最需要的是鼓励和信心的建立。首要的工作就是恢复自信心。”

## 相关链接

### 帮助犯错误员工的步骤

1. 要让员工明白自己做错了，不要对自己说这只是偶然事件，以后不会再发生。越早处理，问题解决起来也就越容易。

2. 了解员工为什么会犯这样的错误。其思考问题的方式可能是正确的，动机也是好的，但却并不全面，原因会多种多样。

3. 既然已经知道这位员工行事的原因，就不仅能把自己的判断和发生的情况联系起来，还能将其与员工所采取的方法联系起来，看看该做什么工作，如果问题已清楚，处理起来就容易了。

## 法则 45 当自尊心强的下属失败时， 要帮助他保住面子

### 法则要点

让下属保住面子，这点非常重要。无情地剥掉下属的面子，伤害别人的自尊和自信，抹煞别人的感情，往往会使下属被失败打倒，一旦他有了这样的消极信条，那他以后遇到事情就会过于谨慎，迈不开步子，也就很难以常人的心态去追求成功了。所以，作为上司，最好的办法就是为他们的这一失败实施“软着陆”，保住他们的面子，帮他们寻找一个台阶，一个借口，让他们觉得自己尚未失败，只是在某方面受挫，小小的不成功而已。这样，失败才可能成为成功之母。

### 用人典范

杰克·韦尔奇就任美国通用电气公司总裁的时候，通用电气公司正面临着一项需要慎重处理的工作：免去查尔斯·史坦恩梅兹担任的计算部门的主管职务。

史坦恩梅兹在电器方面是个天才，但担任计算部门主管却遭到彻底的失败。不过，公司却不敢冒犯他，因为公司当时还绝对少不了他这样的人才。

于是，杰克·韦尔奇亲自出马。一天，他把史坦恩梅兹叫到他的办公室，对他说：“史坦恩梅兹先生，现在有一个通用电气公司顾问工程师的职务，你看这项职务由你来担任如何？我暂时还找不到合适的人来担任这项职务。”

史坦恩梅兹一听，十分高兴：“没问题，只要是公司决定的，我就乐意接受。”对这一调动，史坦恩梅兹十分高兴。他知道，换职务的原因是公司觉得他担任部门主管不称职。但他对杰克·韦尔奇处理这一问题的方式颇感满意。通用公司的高级管理人员也很高兴。杰克·韦尔奇巧妙地调动了这位最暴躁的大牌明星的工作，而杰克·韦尔奇的做法并没有引起异常大风暴——因为他让史坦恩梅兹保住了面子。

另一家著名企业 IBM 也十分重视保住员工的自尊心。有一次，公司的一个高级主管由于工作上的严重失误，给公司造成了高达 100 万美元的巨额损失，为此，他内心非常紧张，忐忑不安地等待公司对他的处分。

许多人向董事长建议，把这位高级主管革职开除，但是董事长却认为一时的失败是企业家精神的“副产品”，如果此时能够继续给他工作的机会，那么他的进取心和才智有可能会超过未受挫折的常人，因为他认为挫折对有进取心的人来说是最好的激励剂。

第二天，董事长把这位自尊心很强的主管叫到办公室，通知他委任同等重要的一个职务，这主管非常惊讶地说：“为什么不把我开除或是降职？”董事长笑着说：“如果那样做的话，岂不

是在你身上白花了 100 万美元的学费？”主管被董事长的宽容大度深深感动了，后来，他以惊人的毅力和智慧为该公司作出了卓越的贡献。

## 法则 46 当创新者的教练、良师、益友， 而不是上级、老板

### 法则要点

创新在企业发展中占有越来越大的分量，同时创新也是激励员工不断超越自我，追求新高度的动力。企业如果在制度上就能给予那些具有强烈进取心的员工最大的支持，对他们的新思想、新创意加以鼓励，对他们的创新积极性加以呵护，也就是说，不是出于一个老板的身份对其进行控制和管理，而是扮演一个教练和良师益友的角色，将使他们在具有这种文化氛围的企业中更好地发挥创新能力，努力促使企业成为行业中的佼佼者。

### 用人典范

一般大公司的创新改革意识并不强，但 3M 公司不同，该公司每年要推出一百种新产品，每年新建一个事业部。目前已有近 600 万种产品，40 多个事业部。3M 公司的销售利润在美国主要公司当中居第五位。

3M 公司的传统文化就特别重视创新精神，几乎为任何新思想开绿灯。公司管理者认为这是开发好新产品的必不可少的条件。最使公司员工满意的是，不管什么人，只要他发明了一种新产品，或者当大家丧失了信心的时候他还顽强地坚持下去，或者他找到了成本更低的生产办法，他就可以有权管理这种产品，而不论该产品原先是否属于他的业务范围。

公司有许多支持改革的经理作为改革者的保护人。他们自己也一般都扮演过改革者一类的角色，曾经被指责过“不理智”。现在，他们就可以保护年轻的革新者不受公司职能部门过早干预，还能在条件成熟的时候及时把年轻人推上前台。这些经理首先并不是上级、老板，而是教练、良师、益友。

在 3M 公司，支持革新者的基本方式是“新业务开发队”。这是一种任务性工作组，有三个特点：（1）从各个部门、专业组抽调临时的工作成员，授予全面的责任；（2）成员都是志愿者；（3）自始至终保持同一组织形式。开发队享有自主权，始终保持着自己的队伍直至最后搞出成果。开发队员总是这样被告知：“你们是一个整体。只要干得好，你们将随着产品进入市场和增长而得益。万一失败，你们的职业安全由公司保证，职务不会低于参加开发队前的级别。”

3M 公司尽量确保员工可以拥有部分时间，用来做他们自己喜欢做的创新计划。公司与员工之间有一项非正式的协议，那就是科技人员可以花 15% 的工作时间，在实验室里做他们自己想做的创新计划。当然，并不是每个人都会这么做，但是，机会就在那里，所以每个人都可以去争取。

事实证明,有很多员工对这一协议非常满意,例如健康部门有一位科学家——伊萨克松博士,他设想能造出一种比现在更舒服、更安全、戴得更长久的隐形眼镜。为了这个设想,他花了5年多的时间,积极寻找透气性强、耐戴的隐形眼镜技术,并得到了各个领域的专家的帮助,同时研究市场的潜力以及对他本人和3M公司来说都是非常陌生的销售方法。然后,他在公司里推销他的设想,并协调他所需的资源和人力,最后他终于集中了一批3M的专家和工程师,发明了新的镜片材料及检验材料的方法,制造出了新的隐形眼镜。3M的资源,对公司内部任何能够利用它的人开放,这就是3M的传统。

3M公司要求公司管理层必须支持出现的每一个好的设想,而且这种支持必须是有形的,是每一个人都能看得到的。另外,还必须要有所加利用的资源来帮助创新者,这些资源包括知识、技术和财政等各个方面。

如果谁想停止一个新产品开发项目,就必须证明他有充分的理由这样做。困难的不是证明一个新思想有前景,而是证明它没有前景。这两者之间的差别是很大的,代表了对待创新者两种根本不同的态度和环境。

3M公司是第一个认识到创新须以数量取胜的公司。他们的试验项目很多,虽然总有些能通过重重困难和考核标准,最后获得成功,但是其中的多数最后是失败了。可贵的是,3M公司能及时承认和弥补对失败者的不当处分。一个员工坚持要试验利用废品纱纸上的砂石粒。他把时间和精力都用在这项实验上,结果被公司解雇。但他被解雇后,仍然坚持来公司研究,试验终于成功。现在公司经营的沥青顶板用的屋顶粒砂,就是他研制的,3M公司后来为此成立了屋顶粒砂事业部,这个员工当上了该事业部副总经理。经理们总是告诫人们,当对公司感到失望时,要坚持下去,记住他们并不是一个身处绝境的人,允许犯错误,允许失败,不是纵容而是勇敢地挑战它,坚持到底。

3M公司领导自称他们是公司价值观念的维护者。现任董事长狄西蒙尼先生说:“我们的工作创造及建设,在消除官僚主义及冷嘲热讽的同时去支持个人创新。当然,这一切都建立在高层人员与下层人员之间培育的一种互相信任关系的基础之上。”

## 相关链接

### 如何当好创新员工的教练

#### 1. 给予员工自由发挥的时间与空间

公司应当不但允许,而且鼓励技术人员把一定的工作时间用于完成自己选定的研究项目;这一做法能使员工在工作中感受到真正快乐,由此各种创新灵感能够不断涌现。

#### 2. 营造协作氛围

鼓励员工打破部门之间的界限,加强不同领域之间的合作。这种相互之间的协作可以通过电话、互联网络或者面对面交流等形式实现。

#### 3. 评估结果

公司对员工的评价标准涉及销售、利润、市场份额和新产品的开发。

#### 4. 走在客户的前头

使公司员工与客户保持着良好的关系,彼此沟通的渠道十分畅通。这样做就是为了迅速了解客户的意图,使各项工作的开展都先于他们的竞争者。

#### 5. 张榜表彰

表彰是公司奖励员工的重要组成部分。

#### 6. 诚恳待人,开诚布公

管理者们广开言路,倾听来自公司内部各阶层员工的建议。有时,因为这样或那样的原因,员工的想法没有被采纳。在这种情况下,应鼓励经理人员当面向员工解释清楚。

#### 7. 派遣最好的管理人员出国锻炼

派遣人员出国工作是对他们最好的锻炼。尽量让公司管理人员中有 75% 的人员有过 3 年或 3 年以上的国外工作经历。

#### 8. 不断增加科研经费的投入

增加公司的科研经费,并为此表明这样的决心:坚定不移地支持员工不断锐意进取。

### 法则 47 想员工之所想,投其所好,才能真正起到奖励的作用

#### 法则要点

奖励员工就要给员工感兴趣的东西,要尝试很多种方式,在奖励时要考虑员工的个性需要。员工的感受和激励的效果才是最重要的,而不是领导者关于奖励方面的“创意”或者“爱心”。

对不同的人来说,他们的需要各不相同,事业追求也不相同。因此,企业要充分调动各种人才的积极性,使他们都能很好地发挥自己的作用,就必须了解员工们有哪些需求,是薪酬、奖金、分红等实质所得,还是学习的机会、技术能力的提升,或是职位上的晋升,在对他们进行奖励的时候,才能根据不同情况选择相应的方式。只有这样,想员工之所想,投其所好,才能真正起到奖励的作用

#### 用人典范

大多数高科技公司在不断发展的过程中都会遇到一个棘手的问题:怎样把技术人才留在岗位上,以便充分利用他积累的专业知识和公司已付出的投资。同样,在微软不断发展壮大、不断聘用新员工并将之培育成优秀的技术人员之后,也遇到了同样的问题。

为了解决这个问题,微软在不同时期采取了不同的奖励措施。早期,微软公司把技术过硬的技术人员推上管理者的岗位。在职能部门里,典型的晋职途径是从新员工变成指导教师、组长,再成为整个产品单位里某个功能领域的经理(比如 Excel 的程序经理、开发经理或测试经理)。在这些经理之上就是产品单位的高级职位,包括职能领域的主管,比如在 Office 产品单位中负责 Excel 和 Word 等产品组。

这一政策的结果也使微软获得了比其他众多软件公司别具一格的优越性——微软的管理者既是本行业技术的佼佼者,时刻把握着本产业的技术脉搏,同时又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合,形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。

但是,随着公司的员工越来越多,将优秀的技术人员提升为管理人员这一方法并不总是有效。尤其是对那些只想呆在本专业部门里,并且只想升到本专业最高位置而又不必担负管理责任的开发员、测试员和程序员就没有多大吸引力。为了解决这一问题,微软采取的主要办法就是在技术部门建立正规的“技术升迁”途径,承认那些熟练技术人员并给予他们相当于一般管理者的薪酬。

为了能有效地激发起技术员工的工作积极性,并挖掘这些天才们的潜在创造力,微软允许合格技术人员到其他专业部门里寻求新的挑战,但是规定只有在某一特定领域积累了几年经验之后才能换工作。例如,在项目的两个版本之间给相当数量的人员一次换工作的机会。在



公司范围内, 还有一定比例的人员在项目之间流动, 但微软并不鼓励所有的人不停地流动。因为微软的大型产品, 像 Office、Word、Excel、Windows 和 NT, 需要花几年时间来积累经验, 频繁地变换工作是不足取的。然而, 优秀的技术员工通过合理的流动, 不至于在同一工作中精疲力竭, 同时, 也使产品组和专业部门从不同背景和视角的人员的加入中获得新的发展。

另外, 微软普遍运用的一个激励技术员工的方法是送他们参加职业软件工程会议, 还主办大量的室内研讨会和研习班, 让微软人更多了解该行业其他地方和其他公司最新的观念、工具及其技术。

正是由于微软公司建立了一套适合人才自身发展的组织和机制, 才吸引进来了为数众多的优秀人才, 才使微软公司在这个竞争激烈的行业中能始终保持领先地位。

## 法则 48 让员工感觉到自己备受重视，是企业不可缺少的一分子

### 法则要点

美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什说过：“当一个人的自尊受挫时，活力也会降低。反之，当你让一个人觉得自己重要，他就会有如走在九重天上——生气勃勃。开始激发你的员工的肾上腺素分泌吧——那可是会使小猫摇身一变成老虎的哟！”

每个人都渴望自己所从事的事情得到别人的认可和肯定，员工也不例外。他们总希望上司把他们看作朋友，希望得到上司对他们工作的认可。所以，千万别让员工成为被人遗忘的角落。应当尽力让员工感觉到自己是企业不可缺少的一分子，自己是被重视的，自己在整个团队中发挥着很重要的作用，这样，他们也会因此而最大限度地发挥出自己的潜能。

### 用人典范

玛丽·凯·阿什及其开办的玛丽·凯化妆品公司，近年来越来越受到美国企业界的刮目相看，而玛丽本人也被喻为美国企业界升起的一颗新星。玛丽·凯化妆品公司是她于1963年退休后，用5000美元创办的，当时仅有9名员工。20年后，该公司发展成为员工5000多人，年销售额超过3亿美元的大企业。如今，公司员工已超过了20万人。

玛丽·凯是怎么取得如此大的成功的？她成功的秘诀又是什么？管理学家和企业界一直都在总结和考证，其中著名管理学专家柯维一针见血，见解独到，他认为，玛丽·凯的成功，最重要的得归于她“精通人际关系学”。

之所以特别重视人际关系，并将这一观念延伸到公司经营管理中，是因为玛丽·凯从亲身经历中得到的启发，即管理者应该让员工觉得自己很重要。在玛丽还没有创业的时候，为了能同她所在公司的副总裁握手，排队等候了足足3个小时。但当终于等到自己被接见的时候，玛丽却注意到：副总裁同她握手、打招呼时——他的眼睛却瞧着自己身后等候接见的长长的队伍！

玛丽后来回忆道：“直到今天，我仍然一想起那件事就伤心。当时，我就暗暗对自己说，假如有朝一日我被人们朝觐，我一定要把注意力全部集中在站在面前同我握手的人身上。”

那一天终于来到了，玛丽总是尽力使每一个人感到自己重要。柯维就曾经问过她是怎么做到这一点的？这样做难道不觉得累吗？玛丽回答到：“当然会很累，而且往往累得精疲力竭，但是一想到自己曾经亲身体会过被一个对于你来说很重要的人冷遇是什么滋味时，我就会尽力做好，把精力全部集中到面前的人身上。要记住，永远不要用你自己不喜欢被对待的方式

对待任何人。”

玛丽总结道,对于人来说,有时候被他人关心具有奇迹般的重要意义,其作用是你自己所想像不到的。因此,在以后的公司经营管理中,她都时刻提醒自己,要多关心员工、顾客以及身边所有的人,在一种很美好愉悦的环境中,自己也活得很轻松很快乐。

在玛丽·凯公司,每个月都会有一些培训,比如对即将升任销售主任的美容顾问进行培训。每当这个时候,玛丽都会很热情地邀请他们到她家中去做客,而且还是亲手为她们准备晚餐。要知道,在家里招待几百个女人可不是一件容易事,但玛丽喜欢这样做,她请她们喝香气扑鼻的茶,吃家常小甜饼。一想到“这是玛丽·凯亲手做的”,这些美容顾问就感到很舒畅,有些还带回一些小甜饼去给孩子和手下美容顾问。就这样,玛丽一贯确信个人接触非常重要并一直愉快地坚持了下来。

除了个人接触之外,玛丽还认为,帮助美容顾问取得家人的支持也是非常重要的。比如,每当这些美容顾问要离开家来到公司所在地参加培训时,玛丽都会给她的家人写信,向他们说明参加培训对她今后的工作大有益处,并为她能来参加培训对他们表示感谢。而且玛丽总是在他们抵达达拉斯(公司总部所在地)的星期一把信寄出去,因为这样,正当她家的洗涤槽里堆满脏餐具,家人正因为不得不动手干活而赌气的时候,玛丽亲笔签名的信就会寄到。可想而知,她的家人收到总裁亲笔信后会有多么激动,心情自然也好了一大半。

另外,玛丽会适时给员工送上祝福。每逢圣诞节,玛丽都会给员工发寄贺卡,在每张卡片上签名,并亲笔写下一句贺辞;员工过生日时,玛丽也会寄去祝贺信;员工参加公司届满一年之际,玛丽还会送给她们每人一只纪念手镯,那是一条镶有饰物的金链;当进入公司3周年、6周年、9周年……的时候,将是其他首饰;而当她们参加公司工作15周年时,玛丽将送给她们每人一件镶有钻石的首饰。

对高级管理人员,玛丽也会施展这些小“伎俩”,比如送给他们一些精美的圣诞礼物和生日礼物。有一年,她在圣诞节送给销售主任每人一只“熊小姐”。拉一下它身上的线,它就会说“你们是好样的”或者“我爱你,你真了不起。你什么都能干”。

## 相关链接

### 如何表示对员工的重视

#### 1. 在公众面前表扬下属

公共场所不是管理者提出疑问的地方。坦率及诚实的确很好,但是这两个原则是有地方表达的,这个地方应该有利于管理者与下属直接沟通。千万不要在公共场合谈起而不与他们直接将问题解决,这将使他们感到沮丧。

#### 2. 正视员工的建议

当管理者倾听员工的建议时,要专心致志,确定自己真的了解他们在说什么。要让员工觉得自己受到尊重与重视;千万不要立即拒绝员工的建议,即使管理者觉得这个建议一文不值;拒绝员工建议时,一定要将理由说清楚,措辞要委婉,并且要感谢他提出意见。

#### 3. 给员工安排其感兴趣的工作

如果安排的工作不是下属所感兴趣的,他们就不可能把百分之百的精力投入到工作当中呢?正所谓“恨乌及屋”,如果员工们对管理者抱有一种否定的态度,他们又怎么可能努力去完成管理者指定的工作呢?

#### 4. 一视同仁地对待员工

不要被个人感情所左右;不要在一个员工面前,把他与另一员工相比较;也不要分配任务和利益时有远近亲疏之分。

#### 5. 绝不用命令的口吻

大多数人是喜欢被人呼来唤去的,这会让人觉得自己没有得到尊重。

## 法则 49 意外惊喜是调节员工紧张而单调的工作的良方

### 法则要点

意外惊喜是调节员工紧张而单调的工作的良方,当员工为意外惊喜而兴奋、唏嘘的时候,他们的疲惫和麻木的神经就得到了放松,工作效果自然提升了。

所有有责任心和感恩情节的员工都会明白管理者的期望。他们会觉得自己很受重视,会更努力工作;顾客因员工的优良服务而提高忠诚度,公司业务得到发展;而管理者则获得了敬意和员工的好感。

### 用人典范

奖励的艺术对奖励的效果非常重要,事先约定的丰厚奖励如果得当的话可以让员工全程努力去争取。但在目标日益临近的时候,可能会让员工失去激情。视奖励为应得的心态不会让人对某项奖励终身难忘。而没有规则可循的奖金却让人喜出望外,它可以用来酬谢员工特别的成就或特殊的努力,也可以在一些重要的节日或重要的活动中调动气氛。期待意外奖励的心情和得到意外收获的感受都会让员工铭刻于心。

玛丽·凯化妆品公司的创始人玛丽·凯喜欢采取给当事人一个意外惊喜的办法奖励员工。不少推销指导员都因此受惠。其中一位推销指导员获得的一份大理石纪念品上刻有这样一段文字:“你们愿意别人怎样对待自己,你们也应该怎样去对待别人。”

密歇根州公司的一位员工在度假回来后,惊喜地发现了公司给他的奖励——装修一新的厨房。

从天而降的奖赏可以有各种形式——荣誉证书、奖金、假期、培训、小礼品。奖赏的内容和时机同样重要,员工情绪低落的时候,加班,节假日,项目取得了突然进展,员工的重要纪念日(如员工进入公司10周年纪念,员工的生日),公司的成立周年纪念,公司上市等都可以成为意外惊喜的好时机。

总部设在瑞典的宜家家居公司奖励员工的招数之一是将1999年10月9日这天宜家在世界范围内的营业收入分发给公司员工。据说仅此一项奖金就大约使每个员工增加了1500美元左右(世界各地宜家公司的日销售总额约在4500万到6000万美元之间)。

## 法则 50 提拔好的人才,就不应以性情相似作为标准

### 法则要点

作为管理者,得到和自己心意相投的人相助,当然是件值得欣慰的事情。但是,要用好人才,就不应以性情相似作为标准,观念作风和自己格格不入甚至爱唱反调的人,也许对企业的发展有着非常关键的作用。提拔这类员工,既显得管理者不感情用事,善于发现人才长处,同时,这样做对于其他的员工也起到了一个很好的激励作用,将激发更多的员工以公司发展为己任,真正做到人尽其才。

### 用人典范

1927 年,松下幸之助的事业逐渐走上正轨。那时,他就已经主张人才是企业的贵重资产这个观点。一天,有个替松下幸之助承包零件制造的厂家,偶然向松下提到他有一个高级员工使他烦透了的事。

“他什么都反对,我指定他做的事,他总是说这样不好那样又不对,不住地唱反调。”

松下幸之助对那厂家说:

“你不想用他,那么把他介绍给我好不好?”

经过调查,松下幸之助发现这个名叫中尾哲二郎的 26 岁青年,虽然事事都跟老板作对,可是,他并不是故意刁难或懒散不做事,相反,他提出的办法最终证明的确要比公司既定的方式好得多。

于是,松下幸之助拜访了中尾哲二郎,并很诚恳地邀请他到松下公司工作。

1927 年,中尾哲二郎开始在松下公司担任技术员。他那种唱反调的工作态度丝毫不改,时常因技术问题跟上司或者同事甚至是老板松下幸之助发生争执。不过,中尾哲二郎在工作上十分投入,他的提议也显示出他具备了技术专业人员的最重要条件。

中尾哲二郎依然故我地工作着,在公司任职的第八年,松下幸之助邀他加入正在飞速成长的松下电器公司的执行董事会,他也毫不客气地接受这项邀请。当时他只有 34 岁。

两年之后,中尾哲二郎成为决策部门的高级董事。到 1952 年,他成为松下企业的副总裁。直到他去世之前,仍与松下幸之助为公务顶嘴,在董事部唱反调。但是,连松下幸之助自己也承认,要不是邀得中尾哲二郎加入他的事业,松下企业的发展,可能要打个很大的折扣。

山下俊彦跟中尾哲二郎一样,他会很努力做好自己的分内工作,可是与此同时,却经常反对公司的决策,是松下机构内一个时常跟松下幸之助意见对立的主管级人员。

因此,当 1977 年 1 月 17 日,松下幸之助以松下集团的最高顾问兼创业者的名分,宣布山

山下俊彦出任松下企业总裁的消息传出时,松下董事局及企业界都大为意外。很多人都认为,山下俊彦是个经常跟公司决策过不去的问题人物,在董事局内的地位他只排名第25位;而且论资历,除了最高顾问的松下幸之助与即将退任的松下正治两人,至少还有22位高级董事可以出掌总裁要职,为什么要挑选第25位的山下来领导松下企业呢?

松下幸之助没理会多数人的反对,他坚持起用唱反调的山下接掌松下集团。在日本企业界,这事件被称为“排25名就是第一”。

这项决定使山下有机会按照自己的理想,去发展超巨型大企业的松下机构。没想到他出任总裁不过三年,也即20世纪80年代的初期,就已经向全世界证明,他是松下企业的一个新的希望之星。他的管理才华,把处于困境中的松下企业,从危机中挽救出来,然后步入更佳的新境界。在1980年初,日本企业界都承认,由于山下俊彦的果断与准确判断,松下企业具备十足的实力去抢先成为21世纪超巨型又稳健的全球企业。

山下的工作态度十分独特而有趣。他在公司里,一到下班时刻,立即离开公司,不再为未完的事务加班工作。除非遇到决策问题,他才会留下来参加讨论和协助下属解决难题。他不准其他董事、同业或下属单独走进他的专用办公室跟他谈话,他要在众多下属面前讲公事,以免有不公的情形发生。

山下俊彦每次召开高层会议,都不说废话,也禁止别人浪费时间。他指定口头报告不得超过15分钟,书面报告也只能限在两张稿纸以内。遇到有人给他提出长篇大论的报告时,他看也不看,马上退回给对方。

他在公司里,百分之百投入工作,连一个私人电话都不打不接。可是,工作以外,他是个爬山迷,又精于围棋。最为人赞许的,是他每个月一定读10册书,这些书的内容,从企管到小说,由外国事情到日本文化都有。他说,多数失败或无大作为的企业主管,失败的原因之一就是不读书。

山下虽然在政策上经常反对老板的指示,可是,他崇敬松下幸之助的企业理想。他一方面维持由高桥荒太郎建立下来的松下企业精神,同时还在松下企业内部,再作多方面的改良,使松下企业可以在1980年来临之前,突破传统的经营束缚,避过企业界的风暴,继续向未来迈进。

山下是个既精于技术又具管理和经营才干的企业家。他在家庭电化产品方面,加强产品的质量,增加产品的类别,维持松下家电王国的实力。另外,他调用适当人才,开发冷气、音响、传讯及工艺器材等多方面的产品,使松下企业跻身国际电子先进企业的行列。

现在,评论家才明白,松下幸之助会起用唱反调的人,是基于先研究人家反对得是否有道理,像中尾哲二郎和山下俊彦,都不是破坏者。他们并没有因为不同意公司的决策,就故意不做事或中伤公司的声誉。相反的,这两个人是松下企业内,出了名的努力者和忠诚成员。

# 法则 51 让员工拥有梦想,把公司使命 视为自己的目标

## 法则要点

松下幸之助说过:“身为经营者的重要任务之一,就是让员工拥有梦想,并向他们公开未来目标,如果做不到这一点,就不配称为企业家。”松下的意思其实就是要以更崇高的目标,即使使命感来激励员工,使之有一个明确的目标,产生梦想和希望,产生追求进步的动力。

当员工把实现公司的使命视为自己奋斗的目标,就能自觉培养、加强自己的各种能力,适应企业的发展需求,真正做到物尽其用,人尽其才,这也是企业激励员工的最理想的境界。

## 用人典范

日本松下电器有一个很著名的原则——让员工永远拥有梦想、拥有希望。早在 20 世纪 30 年代,在对员工发表“生产者使命感”谈话时,总裁松下幸之助就运用了这个原则,告诉员工自己对未来前途的展望。他把完成使命的期限定为 250 年,将这 250 年分为十个阶段,再将每个阶段的 25 年分为三期。每一阶段的第一期被称之为“建设期”,包括 10 年,旨在专心从事建设;第二期称之为“活动时期”,也包括 10 年,这 10 年要一方面继续建设,另一方面要专心从事各项活动;接下来的 5 年称为“贡献时期”,在这段时期里企业一方面要继续未完成的建设与活动,另一方面还需要利用已取得的成果回馈社会,承担企业的社会责任。

当时正是 1932 年,松下幸之助指出,他们正处于第一阶段的 25 年,这 25 年正是他们所从事的活动的活跃时期。25 年后的第二阶段,应由下一代,利用同样的方法和方针,延续进行上述的工作。至于第三阶段,就须由第三代人继续进行,如此周而复始十次,直到 250 年后。到那时,世界必定是物质繁荣,欣欣向荣的一片景象。

就这样,松下幸之助凭借其恢宏的气度,为全体员工描绘了一个伟大而长远的 250 年的计划,让每个员工都了解企业的目标,从而让他们永远拥有梦想,拥有希望,更有激情地投入到工作中去。

当着员工具体描绘了公司未来的伟大蓝图后,紧接下来,松下幸之助先生就立即告诫全体员工:“今天我们就应该把这个远大的理想,当作松下电器的使命;至于实现这个远大理想,则要求我们共同承担完成这个使命的责任。我想各位既然有缘相聚,共同为松下电器工作,那么就应该把完成松下电器的使命当作自己的责任,并欣然地负起这份责任。”这一番话,又一次更深入地激励和鼓舞了松下所有的员工。

不仅如此,在松下幸之助担任总经理时,只要一有机会,他就会把自己对公司未来几年的



规划和前景的想法,坦白地告诉员工们,以激励和鼓舞员工。就此,他还说过:“身为经营者的重要任务之一,就是让员工拥有梦想,并向他们公开未来目标,如果做不到这一点,就不配称为企业家。”

事实上,几乎没有一家公司敢公开发表具体的运行计划,因为大家一向认为即使在公司内发表,也可能会走漏消息,以致产生种种不便;而且当企业具体运作起来时,公布的计划未必称得上是最理想的方式,公司将来也未必一定会遵循这一计划执行。但是就在1955年,松下幸之助就向员工公开发表了一篇公司未来五年的计划。松下幸之助认为,公开公司对以后五年内生产量将达到何种程度,以及作业人员将增扩至多少等计划,让员工对于公司的计划有详尽的了解,一方面是希望全体员工都拥有作为努力目标的梦想,另一方面是由于松下幸之助个人固执地深信,经营的正确途径惟有如此。

除此之外,松下还打破常规,以实施一周工作五天制度以及员工贷款制度作为公司未来的目标,并把这些目标无一例外地公布于众,借此勉励全体员工继续努力以实现这些目标。

## 相关链接

### 以使命感激励员工的要点

有几个做法可以让下属拥有梦想和希望,让下属的需求获得充分满足,同时又能激发他们的热情和干劲,提高工作效率。

#### 1. 描绘远景

要让下属了解工作计划的全貌及看到他们自己努力的成果,员工越了解公司目标,对公司的向心力越高,也会更愿意充实自己,以配合公司的发展需要。

#### 2. 授予权力

在向下属分派工作时,也要授予他们权力,否则就不算授权,所以,要帮被授权者消除心理障碍,让他们觉得自己是在“独挑大梁”,肩负着一项完整的职责。

#### 3. 提供训练

支持员工参加职业培训,如参加学习班,或公司付费的各种研讨会等,不但可提升下属士气,也可提供其必要的训练。教育训练会有助于减轻无聊情绪,降低工作压力,提高员工的创造力。

## 法则 52 欢迎员工多提建议,让他们 自动自发地去思考问题

### 法则要点

公司欢迎员工提出好的建议,员工们必能萌发主人翁的意识,自动自发地去思考问题,而这也正是使人成长的要素。如果员工经常觉得自己的意见受公司重视,其心情就会很高兴,于是不断涌现新构想、新观念,提出新建议。其知识也会越来越宽广,思考越来越精辟,而逐渐成熟,变成一名优秀的人才。

反过来说,员工的意见经常不被采纳,他会自觉没趣,终于对自己失去信心。加上不断地遭受挫折打击,当然也懒得动脑筋,或下苦功去研究分内的工作了。整个人变得附和因循,而效率也就越来越差了。

### 用人典范

为使企业的生产和经营永远保持旺盛的生命力,丰田公司开展了一系列旨在使员工树立主人翁意识,调动他们参与企业管理和技术革新的活动,极大地调动了员工的热情,取得了很好的收益,尤其是开展这一活动进一步密切了员工之间的关系,增强了企业的凝聚力。

丰田英二总经理曾这样说道:“在欧美等国家,无论如何,也不能指望员工能发挥这样精力旺盛的干劲。这可能是因为它们采取与日本终身雇佣制度不同的短时雇佣制度的关系。总之,如果不能有一种‘干劲’,这种企业是不能持久的。”“好产品好主意”活动是上述一系列活动中成效最为显著的一个。“好产品好主意”正是丰田历代领导人追求物美价廉经营思想的结晶,而它的直接出现则源于20世纪50年代丰田公司从美国福特汽车公司借鉴来的“动脑筋创新”建议制度。

第二次世界大战结束后,丰田公司为了尽快缩小与国外先进水平的差距,总经理石田退三派丰田英二去美国考察。在福特工厂参观的时候,丰田英二感到这里采用的“建议制度”对业务工作的改善起着很大作用,并能调动广大员工参加企业管理的积极性,于是回国后马上建议采用这种方法。公司采纳了这一建议,首先成立了“脑筋创新委员会”。随后不久,对建议范围、审查方法、奖励办法等都做了具体的规定。“动脑筋创新”建议制度实施后不久,1953年2月,根据斋藤尚一的建议,开始在全公司征集最能体现这一制度内在实质的口号,结果“好产品好主意”一举入选。后来,“好产品好主意”逐渐成了“动脑筋创新”建议制度的代名词。

建议的增长速度和被采用实施情况都是令人欣喜的。大量的建议被采纳实施后,不仅使员工的聪明才智和自我价值有了实现的条件和机会,而且使得公司的生产不断上新台阶,技术上不断有创新项目出现。而公司的一系列奖励发明的措施又进一步调动了员工们的积极性和

主动性,两者相互促进,相得益彰,使得这一活动搞得有声有色,生机勃勃。在活动开始的第一年,即1951年,仅征集到183件建议,而到1955年已达1000件,1965年达1万件,1970年为5万件,1980年更达85.9万件。1980年包括科室业务人员在内,丰田共有48757名员工,平均每个员工一年提出了近20项建议,并且其中绝大部分(94%)都被采用了。

“好产品好主意”建议制度不仅作为一种管理手段取得了可观的经济效益,更为重要的是,它作为一种企业经营哲学,使得个人对企业的责任心、敬业精神乃至个人的能力、才华得到了尽情的展示和发挥。特别是为有兴趣“致力于科学”的人们提供了一个充分发挥自己能力的机会和场所。由于提建议活动以小组为单位,它不仅使个人和小组都得到了锻炼的机会,而且作为一条纽带密切了彼此之间的关系。提建议所得奖金在很多车间被作为亲睦会、进修费和研究会的基金,为彼此接触、活动创造了条件。

另外,同事间彼此谈心、讨论、学习,增进了团结和凝聚力。开展这一活动使员工们找到了创新的乐趣,特别是当他们的努力得到承认时,个人的成就感和个人价值得到了充分的满足。这一活动同时还使得公司生产者、管理者、领导决策者的联系更加直接、紧密,真正做到了上情下达,下情上达。建议从产生到采用要经过普通员工、管理者、领导干部等环节,每一个完整的建议都是这样一个三结合的产物。在这一过程中,领导者、管理者了解到生产第一线员工的建议要求,并透过它们看到了员工对企业的感情和希望;同样,员工也通过领导者、管理者对建议的态度、反映等认识了领导的作用、能力及其对员工的关心、重视方式和程度。因此这一方式成为企业普通员工、管理者、领导者之间互相认识、理解、尊重、共同为企业发展出谋划策、贡献力量的最佳方式。

丰田公司以“好产品好主意”为代表的一系列活动极大地激发了员工的主人翁意识和独创精神,为丰田公司始终保持技术、管理等方面的国际领先地位做出了巨大的贡献,丰富了丰田特有的用人理论内涵。

## 相关链接

### 如何听取员工的建议

(1) 当员工提出某种建议时,应该欣然地表示:“没想到你会想出这种办法。你很认真,真不错。”以开朗的作风接纳意见,只有这样,员工才会高兴地提出建议。

(2) 可以有选择地采纳员工提出的建议,但不可当即拒绝,要接受他们的热诚,并诚恳地告诉他们还要考虑考虑。通常员工在向上司提出建议前都做了一番思考,他们的建议往往值得管理者们去认真地想一想。

(3) 偶尔和其他人讨论这些建议,让员工知道上司很重视他们提出的建议。

(4) 感谢员工能提出很多很好的建议。

(5) 拒绝员工的建议时,措辞要委婉、并将理由说清楚。

(6) 处理特殊问题时,尽量征求不同人的建议。

## 法则 53 当员工表现优良时,别忘了 及时给予肯定和赞美

### 法则要点

对员工在工作中取得的优良表现和良好绩效,别忘了及时予以肯定与赞美,员工这时在意的可能不是奖励的内容,而是当他把某项工作做好并希望获得赞美时,他如期地获得了,这才是最重要的。

延期的肯定和赞美,都将削弱激励的效果。隔一周、一个月或是一年才来进行奖励,无论所获得的荣耀怎样被渲染,毕竟事过境迁,效果也就大为减弱,而且时间越长,对员工的激励效果越弱。

### 用人典范

美国一家名为福克斯波罗的公司,专门生产精密仪器、自动控制设备等高技术产品。在创业初期,一次在技术改造上碰到了如不及时解决就会影响企业生存的难题。正当公司总裁为此冥思苦想时,一位科学家闯进办公室阐述他的解决办法。总裁听罢,觉得其构思确实非同一般,便想立即给予嘉奖。他在抽屉中翻找了好一阵,可是实在没有什么可以拿得出手作为奖品,最后他拿着一件东西躬身递给科学家说:“这个给你!”这东西非金非银,而仅仅是一只香蕉。可是,这是当时他所能找到的惟一奖品了,科学家为此大为感动,因为这表示他的成果已得到了领导人的承认。从此以后,该公司便授予那些攻克了重大技术难题的技术人员一只金制香蕉形别针。

而在家居仓储公司,其及时奖励员工的做法更为人称道。

家居仓储公司从一个规模尚小的公司发展成为今天令人羡慕的规模——与另一家久负盛名的零售店——西尔斯零售店相比肩。由于零售业的服务特性,员工自然而然成为许多故事中的主角。

公司初期最重要的投资商肯·兰刚有一年参加过家居仓储公司的一个商店经理举办的假期晚会。那天晚上这家商店照明部的负责人向他讲了个小故事,他是这样开始的:“我要是告诉你的话可能会丢掉我的工作,但是……”

有40位顾客全都想买一种新型的布莱克—戴克牌“蛇形”灯,这些人全是商店的老主顾。“我们卖光了,”他说,“但我想尽办法总算弄到了。”

“告诉我你怎么做的。”肯鼓励他说。

“首先我打电话给我们区内所有家居仓储分店,请求从他们那儿拿一些那种灯,他们都说不行。他们自己也很需要,但至少我找出了哪些商店有。随后我钻进了我的车,去了那些商店,用我们家居仓储的信用卡买下了那些灯。”

“然后,”他接着道,声调中混杂着自豪感和害怕丢掉工作的恐惧感,“我把这些灯带回了

我的商店,退了款;然后走到柜台的另一边,拿着那40盏灯打电话给我那40位顾客。‘我有了你们要的灯。’”

肯立即赞扬了他的明智做法。而且,肯当场就向正在家里的公司总裁亚瑟打了电话讲述了事情的经过,亚瑟马上决定以公司的名义为这个员工的足智多谋发一封祝贺信。然后,肯又与帕特(公司另一个创始人)交流了一下想法,很快决定提拔该员工为采购经理。不用说,当提拔的那位员工听到这一消息后,心情是多么激动不已,他不仅不用担心被炒鱿鱼,而且得到了他梦寐以求的经理位置,当然,他后来也真的成为一名不负众望的优秀采购经理。

## 法则 54 多样化的激励方式更能 适应人们需求的变化

### 法则要点

员工的需求随着企业内外部环境的变化而不断变化,逐渐趋向于多样化,有的员工想成为技术专家,有的想到本公司的其他部门工作,有的想发展与现有工作岗位相关的技能,有的想成为管理人员等等。企业在进行激励时也应该根据员工的这些需求而做适当的调整,使激励方式更丰富多彩,可激励员工继续发挥自己的潜能,从而使员工的积极性大大提高,而公司也同样能从这一制度中受益匪浅。

### 用人典范

北电网络公司一度是世界上最大的通信设备制造商。2000 年,北电网络战胜死对头朗讯,总收入达到 303 亿美元,控制了全球光纤设备市场的 43%,几乎是市场份额仅为 15% 的朗讯的市场 3 倍。北美和南美互联网流量中的 75% 由北电网络的产品来处理,其股票市值占据了多伦多股票交易市场的三分之一强。

能取得这么大的成绩,与北电有一支无与伦比的杰出人才队伍有着密切的关系。在北电网络公司,为了鼓励员工不断学习提高自己的技能和知识水平,公司采取了各种各样的激励方式。用薪金奖励进步员工只是一种比较简单的手段,公司认识到奖励物资只是一个临时方式,随着时间的推进,员工的个人物质水平提高了,薪金的激励作用就慢慢地降低,这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系,因此必须提供更适合员工个人发展需要的激励机会。

北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展,即对员工进行发展规划,帮助员工制定他的职业计划,从而激励员工进步。其中让员工去轮岗是一个很重要的方法。激励员工继续发挥自己的潜能,使他们在工作中能够吸收别人的经验,让他们能够发展。“我们是一个关怀员工的公司,我们鼓励相互支持,老板和员工之间非常支持。老板有发展员工的责任,员工也有积极参与的责任。”北电网络称主管为“People Manager”,他们有很大一部分精力是在进行有效管理和激发员工的潜能。所以每个管人的经理应该知道去理解员工的内心需求,看什么东西能够激励他们。例如有些员工比较注重家庭,经理要了解他的家庭背景,如果他需要较多时间在家里,公司就要尽量去配合,使出差的情况安排少一点。

在北电,通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会。当然轮岗要征询员工的意见,在北电网络公司有一套制度,叫 Internal mobility,即内部调度,用来通过轮岗增加他的能力。执行内部调度至少员工要在一个岗位呆 18 个月或 24 个月的时间,这样使他对现有的工作有一个足够的了解。

如果员工有轮岗的需求,可以向人力资源部提出来,然后人力资源部会在别的部门给他找机会,有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部。双方如果都有意,就可以通过面试交流,如果大家都同意的话,这个员工通常就会到新岗位进行工作试用。为了避免内部部门之间相互挖人,北电网络在制度上有一些基本要求,例如必须在一个岗位工作满18到24个月,另外挖人方经理要给供人方经理提前打个招呼。“不可能让一个人做一个职位做到退休。我们希望最大化地发挥人才的作用,因为我们请进来的人都是很优秀的人,公司会提供职业发展的空间。”

本田的美国制造有限公司(HAM)同样采用了轮岗的方法,极大地激发了员工的工作积极性。该公司认为,单一的工作在日复一日后会令人感到厌烦,进而导致士气低落、生产质量下降,而实行岗位轮换制度,可以避免这一情况,因为新的工种往往能重新唤起员工的工作热情,同时也能够提升员工对整个生产流程的全面了解。而且,当某一道工序被省略掉后,原先在这个岗位工作的员工也不至于被解雇,从而保证了员工的就业安全。

事实上,这种方法非常有效。员工轮换过的岗位越多,对整个生产过程的理解就越深,而这种理解,又促进了各岗位、各部门的良好合作。

不但对工人如此,公司内部的高级管理人员也不例外。他们经常被调换到不同的部门去,一旦这些管理人员了解、掌握了整个生产过程,就能与其他部门进行密切的配合。对于一个企业来说,部门之间的良好配合是整个公司顺利运转的前提和基础。

HAM公司自从实行岗位轮换制度之后,员工普遍反映,他们感到工作变得丰富多彩,上班的积极性大大提高。事实证明,公司同样也从这个制度中受益匪浅,随着员工凝聚力、稳定性的大大增强,公司的效益逐年增加。

## 法则 55 关注员工所做的额外努力， 多选择机会嘉奖他们

### 法则要点

通常情况下，下属在付出超常努力去完成了一项工作或做出了一些成绩之后，总是希望能得到领导的赞赏，而一旦他们的这个期望落空就会产生一种挫败感，转而认为“做好做坏一个样，领导也不会注意我”。因此，要关注员工所做的额外努力，多选择机会嘉奖他们。在这一过程中，员工重视的不是要获得多少物质上的奖励，而是要确认他们的努力得到了上级的充分关注和肯定，这将有助于他们在下一阶段更努力地工作。

### 用人典范

联邦快递公司是一家深受求职者青睐的公司，是很多求职者向往的工作之地。之所以会这样，是因为联邦快递公司始终将激励下属作为首要的工作，在管理员工这一工作上采取了各种各样的办法，形成了联邦快递所特有的、能够使公司永葆勃勃生机的内部激励机制。

联邦快递公司通过“内部提升”制度，将那些工作做得好、有能力的员工从普通员工的岗位上提拔到公司各层主管部门的领导岗位上担任主管。该公司推行一套公平的入股分红办法，使公司成员经过努力就可以得到公司的股份，参加公司的分红，从而激发员工的潜力和向心力。颁发“军功章”贴纸则是从精神上奖励员工的出色表现。史密斯要求各层主管必须制定出激励部下工作热情和员工士气的具体计划，在计划中还要找出每个部门潜在的问题。他还组织公司人事部在全体员工中进行民意测验，调查掌握下属对主管的意见和要求。他让主管部门印制了几百枚印有“B”或“Z”字样的贴纸，大小跟邮票那样大，凡有特殊表现或出色完成艰巨任务的员工都可以获得这样一枚贴纸，他们把贴纸贴在胸前的衣服上，就像立功将士的军功章。在联邦快递公司，一看到谁胸前佩戴这枚贴纸，就知道他是公司里的英雄人物。另外，通过让客户对员工工作做评估，以便恰当表彰员工的卓越业绩。其中几种比较主要的奖励有：

- 祖鲁奖：奖励超出标准的卓越表现。
- 开拓奖：给每日与客户接触、给公司带来新客户的员工以额外奖金。
- 最佳业绩奖：对员工的贡献超出公司目标的团队一笔现金。
- 金鹰奖：奖给客户和公司管理层提名表彰的员工。
- 明星/超级明星奖：这是公司的最佳工作表现奖，相当于获奖人薪水 2%—3% 的支票。

看来，通过多选择机会从各个方面激励员工，史密斯似乎已经掌握了这样一件在竞争中立



于不败的武器。联邦快递公司曾在罢工风波中陷入困境,一度挤满了每天 80 万的额外包装件,要不是数千名员工们自愿在午夜之前来到公司货仓,在每周正常的工作时间之外帮助公司清理堆积如山的货物,事情的结果将很难想像。这些员工的辛勤工作可以说是超过任何教条的,是对奉献精神的最好诠释。

罢工风波平息之后,史密斯为了感谢与公司同命运共发展的员工,不仅向他们分发了特别津贴,还在报纸上用了整整 10 页的版面来对工人们表示谢意,而且他用了军人最庄重的敬礼来结束这份感谢词。通过这一行动,他告诉员工们,“你们的工作非常出色,你们对自己的事业具有高度的责任感,并且超出你们的责任为公司付出了辛勤的劳动!”而这些也正是对员工们的最高嘉奖!

## 法则 56 不可忽视金钱对消除 不满情绪的安抚作用

### 法则要点

对于努力工作的人和追求成就的员工,以美妙的言辞表示感激,或者提供良好的训练,这些都是很不错的激励方式。但是,不要以为这样就可以忽视金钱激励这种方式,虽然有人认为金钱激励有一定的负面影响,然而,高收入的诱惑力向来有之。其激励的效果更直接,尤其对于那些对自己的收入状态不满的员工来说,给予符合他们期望或者超过他们期望的报酬,其所达到的安抚作用会更好。

### 用人典范

1915 年前后,福特公司推出了 T 型车,深受市场和顾客的欢迎。为了满足市场广泛的需要,公司也紧跟着马不停蹄地加班加点,以增加 T 型车的生产量。在这样巨大的压力和超负荷的运作下,许多工人不堪忍受重压,健康也每况愈下,只好纷纷提出了辞职,使得公司内部劳资关系相当紧张。

由于市场的迫切需求,公司总裁福特先生经常会到工厂第一线去视察工作。有一次,福特与他的儿子爱德歇尔一同去巡视工厂,由于爱德歇尔很少到一线车间来,所以他很快就发现这里的气氛不太对,他看见当他和父亲经过那些工人身边时,许许多多的工人都别过头去,故意装作认真干活的样子,其实从他们眼神中可以看出那些工人就是不愿理睬他们。他隐隐约约感觉到好像有什么不好的兆头。

而亨利·福特仍然像往常一样,仔细地巡视着,对这些细节的东西根本没有注意到。爱德歇尔又憋了一会,实在忍不住了,他轻轻地对父亲说道:“爸爸,你不觉得那些员工有些不对劲吗?”“怎么了?”“我总觉得他们的眼神有点……好像……”这下,可把福特给弄晕了,他开始着急起来:“有点什么?说呀?”

“爸爸,我觉得他们跟咱们中间好像隔了一道鸿沟,距离好远好远……”“哦!是吗?”福特向四周看了看,好像开始注意到问题的严重性了。

“爸爸,你是不是平常不太接近他们?或者接触比较少?”福特点了点头,说道:“以前还经常跟工人们一起谈天,现在工厂大了,工人又增加了一倍多,事情也多了好多,就很少有时间跟他们在一起接触了……”可是爸爸,跟工人接触是非常必要的,而且你看现在,工人负担又那么重,我担心他们会有些不满情绪……”爱德歇尔着急地继续说道。

“啊?”福特好像没意识到有这么严重。他也着急起来:“你说什么?什么不满情绪?”爱德歇尔见父亲严肃起来了,只好轻轻地说道:“我只是直觉,但是我觉得不满情绪可能出在苏伦

森先生身上！”“你凭什么有这样直觉？”福特有点生气了。

沉默了一会，福特好像意识到自己有点失态了，他又温和地说道：“爱德歇尔，你说得有道理，继续说说你的看法。”爱德歇尔认真地回答道：“据我所知，他总是强迫工人加班加点，年复一年，工人们当然忍受不了，所以难免会有怨言，当然，他也是为公司好。”

福特如梦初醒，“唔，可能是的，是的，我怎么忽略了这一点……”其实，事实正如爱德歇尔说的那样。苏伦森懂技术，善抓生产，精力旺盛，很得福特赏识。但是他有一个缺点，就是有时会十分傲慢，尤其对工人，再加上他又老让工人加班加点，这肯定会引起工人的不满和怨言。

想到这些，福特回过头来对爱德歇尔说道：“你赶紧通知下去，明天一早召开紧急厂务会议。”爱德歇尔点了点头，应道：“好，爸爸，我马上去办。”

第二天，紧急会议开始了。一开始，福特就问苏伦森：“现在，厂里的日工资是多少？”他这一举动让大家一时摸不着头脑，疑惑不已。尤其是苏伦森，他简直有些惊愕了，要知道这个问题福特是一清二楚的，所以他更不知道为什么福特会明知故问，于是只好答道：“人均日工资 2 美元。”

“我们的红利现在已经增加了好多，工资应该也有所提高吧？”福特接着说道。“啊？可是，我们的 2 美元已比邻近的‘别克汽车公司’高出 20% 了……”苏伦森为难地说。

“我说必须提高！”福特坚定地说道。看到这一局势，苏伦森只好勉强地回答：“那就增加吧，2.5 美元？”福特有些生气了，不满地审视着苏伦森，接着肯定地说：“我看要增加一倍。从明天起，工人工资每天最低为 5 美元！好，就这样决定，散会！”

在当时，5 美元的日工资可真是个惊人的数字。对整个美国汽车业界来讲，这都是个惊人的决定。因为，日工资 5 美元相当于福特要把公司全年利润的一半分配给员工，可以想像这会让多少人大吃一惊！

的确如此，福特公司日薪 5 美元的消息不翼而飞，就像一阵旋风，引起了厂内厂外极大的震动和冲击。再加上《纽约时报》、《华尔街经济日报》等许多报纸都连续报道了这个消息，还发表了各种各样的评论，在业界乃至整个社会都引起了极大的轰动。但不管怎么说，对福特公司自身而言，这一做法让自己在劳资关系上迈出了关键性的一步。

正如福特本人所料想的那样，日薪 5 美元的这一举措发挥了显而易见的作用。一方面，这样诱人的高工资促使全国成千上万的人到福特公司来应聘，记者们曾称其为“引起了一场全国性的人口大迁移”，而福特公司也从中挑选到了最优秀的工人；另一方面，公司原来的职工毫不犹豫地作出了自己的选择——以高强度的劳动去换取诱人的 5 美元，以免被无条件地淘汰，因为公司顺势提出了“挣 5 美元的工资，就要有 5 美元工资的纪律”。

就这样，每天 5 美元的工资并没有成为福特公司的负担，反而成为公司高效率的源泉。福特公司一方面又以高工资调动了工人的积极性，一方面又以严格的纪律保障了大批量流水生产的顺利进行。此后，福特公司每天无故旷工的工人从原来的 10% 下降到了 3%，工人的辞职率更是下降了 90%！

而且，对公司自身而言，更是利润的成倍翻番！“日薪 5 美元”的举措虽使福特汽车公司每年多支出 1000 多万美元的工人工资，可是公司的利润却由 1914 年的 2000 万美元增长到 1916 年的 6000 万美元！

## 法则 57 调动员工的积极性,重要的是使 员工发现工作的乐趣和价值

### 法则要点

你能够提供有趣味的工作,或者设法使员工必须做的乏味工作在某种程度上变得更有趣味吗?如果你想这样做的话,那么有很多途径可以实现这个目标。例如让员工们隔一段时间转换一下工作岗位。

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为,要调动员工的积极性,重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值,能从工作的完成中享受到一种满足感。员工个人的目标和欲望达到了,整个企业的目标也就达到了,作业与人性两个方面就得到了统一。

### 用人典范

CA 能从一个无名小卒发展成为仅次于微软的软件帝国,得益于王嘉廉的经营哲学和管理理念。王嘉廉认为,做同一件事非常枯燥,容易使人失去战斗力,因此在 CA 工作的员工常常变换他们的工作,接受各种挑战,从中获取成就感带来的快乐。

在 CA,从主管到员工,每一个人的工作种类都不是固定不变的,时间长了,员工们可以自觉形成全方位的能力。CA 员工加拿大籍的大卫·杜波西对职务的更换有切身体会。20 岁大学毕业的杜波西曾在石油公司任程序分析员,设计会计软件,他 1985 年入 CA 加拿大分公司担任培训员,教人如何使用、装置 CA 软件等,后任加拿大分公司产品经理,在当地拓展 CA 的新产品。1988 年调往美国,在冠军产品部门工作,任财务软件产品的行销策略部门主任。杜波西在 CA 短短 10 年多工夫,先后换过六种不同的职务。杜波西说:“在 CA,你无法刚愎自用或孤芳自赏,因为 CA 每环节紧紧相扣,打的是总体战,大家在 CA 的大环境下共同迈进。而我每换一个职务,能力都要明显前进一步,换几次职务,自己在各类工作上都变得轻车熟路了。”

杜波西还说:“我在 CA 感受到一种挑战的快感,把事情干好,就会给很高的奖酬,自己也觉得心安理得,受之无愧。CA 实际情形是,挑战性越强的工作,所得的薪酬就越高。所以,年轻人特别喜欢 CA。”

## 法则 58 对失败者的赞扬,是促进其继续努力的最强烈的兴奋剂

### 法则要点

赞扬是一种力量,它可以促进下属弥补不足、改正错误,而上司的冷淡和无视则使这些人失去动力和力量,无助于问题的解决。

当下属已经竭尽了全力,但是由于种种原因而未能圆满完成任务时,要以体谅之心,给予他肯定的赞扬,及时表彰他已经做出的努力和取得的成绩,使下属意识到,自己的上司并不是无情无义,能够谅解他做出的努力。这比许多物质上的奖励更能令下属心生效忠之心,也更能激励员工兢兢业业,为企业做出更大的贡献。

### 用人典范

石油大王洛克菲勒的同事贝特福特,有一次经营失败了。他是帮助洛克菲勒创建标准石油公司的老伙伴之一。但是这一回他竟因急功近利而遭失败。

一天下午,贝特福特在路上走着,他已经注意到洛克菲勒和泼拉脱两位先生就在他的身后不远,但他并不回顾,照样向前走着,因为贝特福特实在不愿意细说他失败的情形。可是洛克菲勒在后面叫住贝特福特,走近了,在他背上诚挚地拍了一下说:“好极了,贝特福特,我们刚才听人说起你南美的事情。”这大大出乎于贝特福特的意料,他原想洛克菲勒或许要责备他,或者已听到一些不准确的消息。

贝特福特有些羞愧地说:“是,那实在是一个极大的损失,我们只想法保住了 60% 投资。”

“不错,那已是难能可贵的了,全靠你处置有方,才替我们保全了这么多投资。能干得这样出色,已出乎我们意料了。”

洛克菲勒在一个本应指责的事件中却一反常态,找出其中值得赞美的地方来,其效果是大家都将心比心,而能相互谅解;而对贝特福特来说,在失败之时非但没受责备,反而备受亲切的鼓励,他能不在今后加倍努力工作吗?钱是靠人赚的,人非圣贤,孰能无过?作为一个善于笼络人心的大企业家,洛克菲勒知道,如果言辞处理不当,因一次失误就对贝特福特大加责备,贝特福特一怒之下辞职另起炉灶与之争雄,那样自己不仅有失臂之痛,凭贝特福特的能力还会增添与之竞争抗衡的劲敌。几句衷心的赞扬鼓励,就化解了一次潜在的危机。洛克菲勒就是这样在别人不为之处而为之,注定了他事业的巨大成功。

赞美是一种博取好感和维系好感的最有效的方法,但其深长的意义,还不止于此,能促进人继续努力的最强烈的兴奋剂,便是成功的自信心。这种自信心,在属员的心中最易滋长,只需你给他们以赞扬和信任。

## 法则 59 给有特殊贡献的员工意想不到的荣耀,能收到冲击性的激励效果

### 法则要点

越来越多的企业认识到激励与效率之间的关系,也越来越频繁地运用激励这一工具。但是,流于一般化的激励,其收效往往也平淡,企业应该追求的是具有震撼性的激励效果。

对于那些为企业做出突出贡献的人,给予一份让其意想不到的荣耀,这种非同一般的效果所造成的冲击力既可以使荣誉获得者经常以此鞭策自己,又可以为他人树立学习的榜样和奋斗的目标,因而具有很强的感召力和影响力,使企业更具凝聚力、向心力。

### 用人典范

IBM 公司为了充分调动员工的积极性,往往采取一些令人意想不到的奖励办法,既有物质的,也有精神的,让获得奖励的员工感到无比荣耀,从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。

例如,该公司有个惯例,就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动,公司里所有的人都参加“ 100% 俱乐部 ”举办的为期数天的联欢会,而排在前三名的销售人员还要荣获“ 金圈奖 ”。为了表示这项活动的重要性,选择举办联欢会的地点也很有讲究,譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。

有一个曾获得过“ 埃米 ”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“ 金圈奖 ”颁奖活动,他说 IBM 组织的每日“ 轻歌剧表演 ”具有“ 百老汇 ”水平。

当然,对于那些有幸多次荣获“ 金圈奖 ”的人来说,就更能增加荣耀感,有几个“ 金圈奖 ”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“ 100% 俱乐部 ”。

因此,在颁奖活动期间,分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片,每人约占 5 分钟左右,该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘,特别应指出的是,公司的高级领导自始至终参加,更激起人们的热情。

此外,该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定,以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一面蓝颜色镶金边的盾牌,这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样,同时上面还印着烫金的压纹字:“ 国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”

这就巧妙地告诉你,公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片,可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说,这件事做起来并不难,但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的,由此可见,IBM 公司激励员工的办法何等精明。

在中国企业中,海尔在如何激发员工积极性这点上同样别出心裁。中国没有哪一个企业有这么多的员工参与到技术创新中来,也没有哪一个由员工创下了这么多项技术革新记录。海尔在这一点上遥遥领先于同行业的众多企业,而这一切,都应该归功于海尔内部的浓厚的表扬氛围,它激励每一个员工的注意力无时无刻不在围着“技术”、“革新”转。

《海尔企业文化手册》中明确规定了海尔的奖励制度:

——海尔希望奖:用于奖励企业员工的小发明、小改革及合理化建议。

——海尔奖:用于奖励本集团内各个岗位上的员工对企业所作的突出贡献。

——命名工具:凡本集团内员工发明、改革的工具,如果明显地提高了劳动生产率,可由所在工厂逐级上报厂职代会研究通过,以发明者或改革者的名字命名,公开表彰宣传。

海尔就是通过这些奖项,及时给优秀员工予表扬和奖励,还将这些获奖消息广为传播,或者通过分发到每位员工手中的《海尔人》,或者通过领导公开的讲话,或者同事间的闲聊传开,使员工获得一种意想不到的荣耀,在公司内形成一种浓厚的表扬氛围,激励着海尔内部成千上万员工努力工作,勤奋钻研,自觉进行各项革新发明,成为了海尔发展的强大动力。

其中,海尔家电产量大幅度提高的事实,就是最好的例子。在这一事实的背后,有着许多关于海尔员工的发明创造不断推动企业升腾的感人故事,充分显示了海尔的力量。

晓玲扳手:以前,海尔有一种冰箱上的温控器化霜按钮极易脱落,有位叫杨晓玲的年轻女工在工作中,总结经验,自己动手创造了一个化霜按钮的紧固扳手,使按钮组装一次合格率由原来的70%提高到100%。海尔为表彰杨晓玲的这种创新,于是就将该扳手命名为“晓玲扳手”。

云燕镜子:这是以海尔一位操作工高云燕的名字命名的小发明。“云燕”并不是镜子生产厂家的注册商标。当时,高云燕仅有24岁,主要工作就是站在钻眼机前负责给冰箱门体的两端钻四个孔。孔的精密度要求非常高,不能有丝毫的偏差。由于钻眼机在操作工的对面,中间还有张一米多长、用于放置门体的工作台相隔,以前钻完要翻过来才能知道孔眼钻好没有,不仅影响操作和观察,也影响加工的质量和效率。为了提高加工质量和进度,高云燕总结工作中的经验,琢磨出在钻台前放置一面镜子,利用折射,操作时便可清楚地观察到钻孔情况,这样“云燕镜子”就诞生了。

启明焊枪:在海尔的一个工作线上挂着一块“启明焊枪”的牌子,这种工具也是以一位青年员工的名字进行命名的。这位名叫李启明的员工在生产实践中发现了一个问题,即按原工艺要求使用一种体重嘴长的焊枪,操作困难且极易烧坏压机的漆面。于是,他利用业余时间,通过几个月的反复琢磨、试验,终于设计出一种新焊枪,为公司的技术革新做出了贡献。

在海尔,“素萍支架”、“秀凤冲头”、“天佑圆锯”、“孟川三通阀”……使“敬业报国、追求卓越”不再只是一句口头禅,而成了员工奋发向上的真实写照。他们被这种积极的表扬氛围包围着,于是,为了解决工作中的一道道难关,加班加点、废寝忘食,这在许多其他企业都是难见的一幕。

杨晓玲、高云燕、李启明都是普普通通的一线工人,但是,以他们的名字命名的那些专业工具,已被越来越多的海尔人视为金钱不能替代的荣誉。他们的成功使一线工人发明蔚然成风,他们的革新、创造给更多员工进行技术创新带来灵感,他们得到的赞扬也激发了他们的工作主动性和创造性。最终,这种采纳员工合理化建议的做法也逐渐成为海尔的一项制度,并被确立下来。

海尔的管理者们越来越发现,员工的智慧是无穷的,只要善于发掘,就能开发出这笔巨大的财富之源。据不完全统计,海尔每年在冰箱、冷柜、空调这三类产品上的较大革新发明成果均有十几项,如果加上一线工人的小改小革就有几十项,一线工人的革新发明已在海尔的生产、技术等方面发挥出越来越重要的作用,成为海尔技术改革中不可忽视的辅助力量。

除了在公司内部进行表扬外,有时还可能会得到各种新闻媒体广泛的宣传,例如,员工毛宗良的先进事迹,这样,还能引起巨大的社会反响,从而对促进海尔形象的塑造,为海尔赢得社会的理解,建立市场信誉,以及取得更大的经济收益等都能起到极大的作用。



## 法则 60 按实际绩效给予员工相应的酬劳与奖励

### 法则要点

工作着的人们希望他们投入的时间、思想和精力得到合理的酬劳。对有些人来说,酬劳是压倒一切的问题,酬劳是企业付出员工的合理报酬,它应当是公正的,而且尽可能应使员工和企业管理者感到满意。

企业可以针对各部门建立合理的标准成本,以此作为基础,正确计算各部属人员所应获得的绩效情形,再按实际的绩效情形给予相应的酬劳与奖励,这样才能考虑并照顾到员工的切身利益,有效地激发员工的工作激情,避免员工工作消极、造成企业的不安定。

### 用人典范

台塑集团主席王永庆有一次到明志工专,看到三个工人在铺草皮,他们停停做做,工作十分散漫。于是,上前问他们原因。这三人说因为工资太低,每天只有 60 元,连维持生计都不够,做多做少都一样,所以干得没劲头。王永庆说:“如果给你们加一倍工资,你们能够铺更多的草皮吗?”三个工人立即答应说:“如果真那样的话,我们可以做三倍的工作。”而结果他们做了三倍半的工作。由此,王永庆想,只多付给员工 60 元钱,他们的工作成果却可以达到原来的 3.5 倍,生产出 210 元的价值,而所付工资总共也只有 120 元。双方各有所获,何乐而不为?

于是,台塑集团在几个事业单位试点应用这一项绩效奖金制度。结果发现,每个试点单位的产量在几个月后都成倍增长。因此,台塑正式实行提案制度,制定了“改善提案管理办法”,以鼓励员工积极参与进来。其中第六条规定:改善提案若有效益,可依“改善提案审查小组”核算的预期改善月效益的 1% 计奖,奖金从新台币 100 元到 2 万元不等。成果奖的核定,则以改善后三个月的平均净效益的 5% 计奖。奖金之外,还有行政奖励,以及在台塑企业杂志上通报表扬等精神奖励。

就这样,台塑集团通过推行绩效奖金制度,使公司最重要的资源——人力,得到了最大的优化,产生了意想不到的效果。

关于这一项绩效奖金制度,台塑集团的理念是:奖励的标准必须公平而又恰当才有意义。如果标准订得太高、太严,会使员工觉得像空中楼阁一样难以达到,进而产生受欺骗的感觉;如果标准订得太低,员工轻易就能做到,又会使员工养成懒惰的习惯。所以,主管人员要拟定出合理的奖励办法,既不太严,又不太松,为此,就必须对部属的工作有深入的了解,否则,奖励标准订得不合适,效率不但不会提高,反而还会降低。因此,一般的原则是——表现平平就得不到奖励,只要努力工作就一定能拿到。

王永庆始终认为, 只有从员工的切身利益出发, 时刻为员工利益着想, 企业才能维持长久的绩效。他曾说:“ 事是人做出来的, 事要做到合理化, 首先人要合理化; 所谓人要合理化, 就是塑造一个合理而且能够有效激励其发挥潜能的工作环境, 而这种环境就是要充分考虑员工的切身利益。坦白讲, 在现在这种情况下, 由于管理合理化程度相当有限, 绩效的考核普遍都很不精确。所以, 工作多做一点并没有什么奖励, 少做一点也差不多, 在这种环境中, 员工潜力的一半都发挥不出来。但是相反, 如果工作环境能考虑到员工的切身利益, 他们的潜力至少可以发挥到九成以上。”

为了更好地激励员工, 台塑集团不仅设定了绩效奖金制度, 同时还附带有改善管理、更新设备的配套措施。为示公平, 并避免少数人的懈怠行为影响到单位的整体效益, 又特别设立了团体基金。对于懈怠者, 其绩效奖金将扣除一部分以充作该单位的公共基金。

这种公平奖励、能者多劳、多劳多得的精神在台塑集团得到彻底的贯彻, 以最大的限度创造出了高效益, 即人尽其能, 物尽其用。

## 相关链接

### 合理付给员工酬劳的原则

#### 1. 公平原则

即根据员工对企业做出贡献的大小给予相应的薪酬, 在此过程中确保一个公平的原则。员工之间的薪酬是否按照公平原则进行分配, 对企业士气的影响非常大, 甚至比薪酬水平的高低还要大。

#### 2. 激励原则

即提高员工对自己的满意度。企业在用人的时候都知道要“ 适才所用 ”、“ 适用适才 ”, 但是仍有不少的企业, 对工作岗位缺乏周密的分析, 在每个岗位上都安排高等的人才, 结果造成大材小用, 人不能尽其才。也因为这样, 企业认为做这份工作, 给的薪酬已经不低了, 而做员工的却往往认为自己的价值没有得到充分的发挥。因此, 企业应该重新定义“ 优秀人才 ”, 即能够胜任现有的工作, 而且努力工作, 不断地在改变自己, 便就是优秀的人才。他可以把现有的工作做得很出色, 并且能够不断地学习改变, 将来可以担负更大的责任。

#### 3. 合理原则

就是企业的薪酬水准与当地社会的薪酬水准差距不能太大, 要秉持合理原则。各阶层的薪酬水准到底定为多少才有竞争力? 一个原则是, 公司只想网罗当地的人才, 还是也想网罗本地之外的人才? 如果想的是后者, 水准就要做出适当的调整。

#### 4. 分享原则

分享原则, 就是指企业与员工的互利双赢。

#### 5. 比较原则

员工与同行业、本地区的平均薪酬水准进行比较。

#### 6. 成本原则

员工的薪酬成本与自己创造的价值值的比较。

## 法则 61 赞赏和认同员工, 让工作变得有吸引力

### 法则要点

对那些不再以维持生存作为工作目的的员工而言, 是什么让工作变得有吸引力呢? 名列第一的因素通常不是物质回报, 而是管理者对他们工作的赞赏和认同。这并不意味着物质回报不重要, 它们当然也是重要的, 只是相比之下, 赞赏和认同显得更为重要, 这些因素表明了公司非常重视员工的作用, 愿意给予他们充分的空间, 开发他们最大的作用和潜能, 因此也就能给予员工更高的精神满足感。

### 用人典范

美国西南航空公司成立于 1971 年, 他们的理念是成立一家以最高的效率和最多的服务内容提供最低成本的端对端服务的航空公司。公司成立三年后, 就开始赢利。在公司以后的成长过程中, 它还成功地度过了经济萧条、石油禁运和取消价格管制等重大事件, 很快就从一个地区性的航空公司成长为一个全国航空业的主要竞争者。

在西南航空公司的历史上, 从来没有营运不佳导致临时解雇员工或对员工放长假之类的记录, 而且, 它还将继续寻求保持这一记录。公司 26000 位员工加入工会的比例超过了 85%, 可以见得, 公司和工会之间是一种相互信任、相互承担责任和支持关系。

在 1992 年写给公司股东们的一封信中, 首席执行官科勒尔曾这样说:“ 有效地激励员工, 物质回报在某种程度上是重要的, 但是它也会显得很空洞, 除非辅之以骄傲、兴奋、乐趣和集体满足感。”

也正是因为有这样的理念, 西南航空公司制定了一系列广泛的特殊贡献激励计划, 来鼓励和支持员工的积极行为。在公司总部和各个基地, 都有各种各样的特殊贡献激励计划, 其具体做法每年都有变化, 但其中, 兴奋、参与和乐趣却是永恒的。

例如, “ 心中的英雄 ” 就是其中一种新形式, 它是针对那些因后台工作对客户服务产生了重大积极影响的个人所在的团队, 而实施的奖励。这些人也许来自设备养护部门, 也许是直接服务人员, 或者是其他支持性岗位的工作人员。经过一次广泛的提名活动和评审过程, 这些 “ 心中的英雄 ” 们被挑选出来。公司把他们团队的名字喷涂在飞机上, 让它保持一年之久。为此, 许多人都将分享到这种激励带来的兴奋愉悦之情。

还有很多类似的方式。比如, “ 我们一起做不平凡的事 ”、“ 通往未来的机票 ”、“ 走一英里 ”、“ 帮助之手 ”、“ 坚持服务 ”、“ 成功的精神 ” 等等。而且, 为此设立的一些奖项也和这些计划一样具有创新性, 它们包括: “ 酷兵奖 ”、“ 总裁奖 ”、“ 最高扳手奖 ”、“ 超级明星 ”、“ 闪烁之星 ”、“ 荣誉之声 ” 等奖项。

值得一提的是,很多这样的贡献激励计划都是由各基地的员工委员会设计和管理的。在需要的时候,人事部会提供建议和帮助,并可能派设计者到其他基地取经,寻找解决方案。其中,关键的理念是要对员工们感兴趣的事,以员工们乐于接受的方式,进行酬谢和赞赏。因此,他们为各种事情进行庆祝,生日、周年纪念、晋升,或者是特别的努力等都成为庆祝的对象。

例如,当西南航空公司在芝加哥接管中途航空公司的几个业务时,当时现场的工作组发现另外一家航空公司已经占据了他们的航空通道大门,于是这些员工们自己动手把通道设施和器具从原来的大门上拆下来,并自行搭起了一套地勤设施,这样,公司在该机场的业务才得以运作起来。因此,当这些员工回到总部时,受到了全体同事的热烈欢迎,现场的欢迎横幅上写着:“欢迎回家!芝加哥强盗们!”当他们走进拥挤的休息室时,同事们开始欢呼,不用说,每个人都在为他们取得的成就感到自豪。

现在,对员工的贡献予以承认和赞赏是公司日常生活的一部分。他们已经把这种激励精神提高到了全新的层次。每天、每个星期,在西南航空公司的某个地方都有庆祝活动在举行。支持这些活动是经理们的一项重要责任,很多员工也都参加进来了。而且,各种奖项都是以非常有意义并且让员工乐于接受的方式颁发的,奖品总是层出不穷,包括小额现金奖品、礼物证书、储蓄债券、书、参加某些活动的门票、香槟、手表、额外的休假时间、额外的休息、T恤衫、鲜花,或任何其他有创意的和对员工有意义的小奖品等等。

## 相关链接

### 表示对员工赏识的技巧

#### 1. 不可忽视口头表扬

对于利益高于一切的人来说,口头表扬可能是“只听楼梯响,没见人上来”,但对于追求上进的员工来说,它却意味着激励。口头表扬被认为是当今企业中最有效的激励办法。

#### 2. 保持肯定的态度

被激励的员工是那些有问题、有想法的人,尽管他们的想法并不总切实可行,但作为管理者,应该鼓励百家争鸣、百花齐放,让他们说,惟有如此,企业才能生机勃勃。如果能肯定和引导员工,他们就会主动替公司分忧。

#### 3. 给予微笑

管理者对员工们偶尔的小小违规行为若能持微笑但缄默的态度,也能缔造公司内部健康、和谐的气氛,使员工们感觉管理带有人情味而安居乐业。

#### 4. 充分相信员工的能力

一位低薪员工说:“老板有次对我说,‘这些都需在下午之前装进盒子,打上标签,装进货箱后运到车库,等你做完了,还有些别的事需要你帮忙。’然后就走开了。这让我感觉自己程序中重要的一环,老板相信我能做好,我由此得到激励,要证明自己能做好,不让他失望。”

## 法则 62 完善的工作考核制度应该与奖优惩劣相结合

### 法则要点

一套完善的考核制度应该包括奖励和惩罚两方面的内容。具体来说,考核制度中必须明确地表明什么是企业提倡的,什么是企业反对的,两者并行,才能更有效地激励员工朝着企业希望的方向发展。相反,如果做不到奖惩分明,公司的考核就永远都得不到完善。而且,对员工来说,通过考核,或得到奖励,或得到惩罚,就能明确自己与公司期望之间的差距,测量公司对自己的重视程度,展望自己在公司中的发展前景,从而有助于员工重新调整自己的发展规划。

### 用人典范

杰克·韦尔奇认为,完善的工作考核制度应该与奖优惩劣相结合,这样才能够充分调动员工的工作热情,并能较为准确地辨识和使用优秀员工。

在 GE, 提高工资和得到职务上的晋升是与工作考核紧密结合的。GE 的员工每年经考核后, 被确定为五个等级。其中, 第三至第五级的人员将获得职务或工资上的提升, 而且员工提升到第五级时将获得超级提拔。当然, 对待后两级员工, GE 不是简单地辞退了事, 而是首先搞清他们工作不好的原因, 然后给予他们再工作 6 个月的机会, 以便他们改进自己的工作。在改进工作期间, 公司会对这部分人分三种情况进行处理: (1) 重新分配工作; (2) 减少他们原来承担的责任, 降级使用; (3) 如果实在无法改进工作, 则解雇。

除了晋升和提高工资外, 奖金也是一种奖励手段。GE 公司的奖金是和员工所在部门的经济利益相联系的, 员工的奖金按级别不同而有所差异。在鼓励的同时, GE 公司也制定了非常严格的惩罚条件, 以约束公司员工的言行。一旦有人违犯, 轻则罚款, 重则解雇。凡因违犯而被解雇的员工, 很难再找到满意的工作, 因而这种情况很少出现。

除了以上措施外, GE 每年还会修订前一次的考核标准, 使之逐步趋于完善合理。其中, 考核的结果仍然与工资的升降相结合。这些考核标准分为下列五个等级:

#### 1. 杰出

具有超出完成正常工作定额的能力。经常对业务经营做出贡献, 成为某一领域里的专家; 能独立运用基础理论去解决本工作以外的问题; 曾被委托执行高水平的工作且成绩显著; 在很困难的环境中工作也从未产生问题; 能够及时抓住具有首创性、挑战性的工作目标, 并能取得成功; 是一个精通业务, 处理事务稳妥, 有潜力的人。

#### 2. 优秀

在执行和完成具有挑战性工作目标时工作出色; 每一项课题或工作都能及时、彻底完成, 成绩要比预期的要好; 非常胜任本职工作, 工作中能从全局出发; 工作上值得信赖, 只需要有限的辅导和监督。

### 3. 良好

工作称职, 具有足够的潜力去完成交与的任何工作任务, 是承担项目的主要业务骨干; 工作质量和数量上都较完善, 不需要过多的辅导和监督。

### 4. 及格

经常不能满足所承担的职务上的要求; 不具备独立工作能力, 必须在辅导和监督下完成工作。假如适当调整到新的工作岗位, 改进他们的工作, 有可能成为好员工。

### 5. 不合格

不能完成工作定额, 产品经常不合格; 不具备独立工作的能力, 过分依赖于辅导和监督, 自己不知道主动去做好工作; 调换了工作岗位仍无济于事, 没有改进工作表现的可能。

在审查全部考核评价表以后, 公司按照人事部门的要求和公司的工作需要将可以受到奖励的员工进行分类, 或者接受培训, 或提高工资, 或提拔其职务。

## 相关链接

### 奖优罚劣的原则

奖优罚劣不是目的, 只是手段, 为的是更好地使用人才和激励人才。因此奖惩必须注意以下原则:

#### 1. 公平、开放、效率、沟通

公平, 即公正、平等, 在奖惩上对任何员工都要一视同仁。

开放, 即所有奖惩内容都是公开的, 员工可以发表意见。

效率, 奖惩过程中, 要注意奖惩及时, 没有必要拖拖拉拉, 瞻前顾后。

沟通, 奖惩应做到及时沟通, 即使受到惩罚也要让人心服口服, 不能一棍子打死。

#### 2. 奖惩分明

奖惩要就事论事, 不能抹稀泥, 该奖就奖, 该惩就惩。不敢奖与不敢惩, 是管理上的大忌, 只会使内部失去向心力和前进的动力。

#### 3. 注重监督与考核

奖惩是一种用人机制, 难免会出现差错, 并且随具体情况的变化应有一定变化。这都需要对奖惩进行监督和考核, 实际上也就是监控, 以让奖惩能够在实际工作中发挥出应有的效益。

## 法则 63 危机时反而减时加薪,能最大限度地振奋员工的士气

### 法则要点

裁员减薪是世界上许多大型公司在陷入危机时的法宝,许多公司也的确是依靠这一方法渡过难关的。但是企业出现危机的原因是很复杂的,这一法宝并非都能奏效。摆脱危机的关键在于找准原因,对症下药,通过振奋员工的士气,使公司走上复兴之路。因此,企业实行减时加薪,表面上看起来付出的代价似乎很大,事实上,它作为一种非常手段,非常有效,可以大大激发员工与企业同命运的患难真情,是公司重获生机的关键。

### 用人典范

麦考梅克公司是一家美国公司,是由 W. 麦考梅克先生创办的。此人个性豪放,江湖义气浓厚。令他欣慰的是成立之初,公司发展很快,利润增长迅速,员工收入也不断增长。然而,令人痛惜的是公司后来一直业绩不佳,虽经许多年努力拯救,到最后仍是面临倒闭的危机。W. 麦考梅克就是在公司即将倒闭的时候,因病去世的。

W. 麦考梅克曾企图依靠裁员减薪使公司重获生机,但是,这家公司依然不见起色,行将倒闭。W. 麦考梅克死后,由 C. 麦考梅克继任总裁。新总裁壮志凌云,下定决心要让公司重获生机。他已经看到,自己的公司陷入危机是由于员工缺乏积极性,对公司的前途缺乏信心,似乎认为无论他们自己如何努力,麦考梅克公司也是要破产的。这种失败感被老总裁减薪裁员的做法所强化。新总裁认为,第一步重要的工作就是要让员工振作起来,让每一个员工都能自觉为公司的前途而奋斗,因此他决定出奇制胜。

上任伊始,他就向全体员工宣布:自本月起,每位员工的薪金都增加 10%,而且适当缩短工作时间。这一与众不同而且与以前做法截然相反的做法,太让人吃惊了,员工们简直不相信自己的耳朵,在一个陷入危机的企业中,还会有减时提薪的事发生。然而不论多么不可思议,提薪一成而不是减薪一成是确定无疑的,员工们乐坏了。出于人们普遍具有的交换心理,员工们知道新总裁希望他们怎么做,不过,他们还要等总裁亲自说出来。果然,随后总裁说:“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。我希望大家同舟共济,协力渡过难关。”员工们一听就高兴了,不就是使公司摆脱困境吗?这做得到。果然,从此以后,全公司上上下下,协力共进,在短短的一年之内,麦考梅克公司就扭亏为盈,重获生机,最终成为国际有名的大公司。

## 法则 64 利用自己的工作热情去影响和激发员工

### 法则要点

领导者未必是一个工作技能上十分突出的工程师,但如果领导者是一个懂得煽情,懂得利用自己的工作热情去影响和激发员工工作的人,那他就是一个优秀的领导人。

领导者的这种热情和精神会影响其下属,让大家都形成一种积极向上的态度,形成热情的工作氛围。可以说,领导者的榜样作用是具有强大感染力和影响力的,是一种无声的命令、最好的示范,对部下的行动是一种极大的激励。

### 用人典范

身先士卒,不要命地工作,很早就比尔·盖茨和保罗·艾伦在研制 BASIC 时让人领略到了。他们两个在电脑室发狂地工作,经常一连 24 小时通宵地干,偶尔睡上一两个小时。当疲惫得实在无法再干下去时,盖茨就趴在电脑台前打个盹。在电脑键盘前干着干着就睡过去是常有的事。几分钟后,猛地惊醒过来,又接着敲打键盘。

这种不要命的精神,从某种意义上讲,为微软今后的软件研制开辟了前进的道路。在盖茨成为了微软领袖之后,他在工作上依然身先士卒,哪里工作最关键,哪里工作最艰难,盖茨就会出现在哪里。他和员工们同甘苦共患难,和大家一起摸爬滚打,大家几天几夜不睡觉,他也几天几夜不睡觉,而且有过之无不及。盖茨每周工作 60—80 小时,已不是什么新鲜事情。

在他的带动下,全体员工也变成了工作狂。他说过:“这些人,每天都一边工作,一边想着‘我要赢’。故此,在周末工作,并不是稀罕的事情。可以说是微软人常有的事。”无疑,盖茨本人这种工作狂热精神,感染了全体微软员工,尤其是那些软件程序设计师。他的工作热情本身就是一种无形的鞭策。

“你在这样的公司工作,成天看到你身边的人,尤其是公司老板,都在努力工作,你自己难道还好意思慢吞吞地磨蹭?”一位来自卡耐基·梅农大学临时打工的大学生这样对人说。



### 法则 65 充分的信任能换来员工 对企业无比的忠诚

#### 法则要点

金钱买不来永久的归属感,控制无法获得长久的信服,但信任却有一种神奇的作用,能将不同的人依附在一起,并紧密地联系起来。

在一个企业中,如果管理层与员工之间,员工与员工之间都能形成相互信任、相互尊重的关系,整个公司就会呈现出相互帮助、团结合作的气氛,就必然能使“公司即家”的观念深入员工心中,激发员工工作的积极性,提高员工对企业的满意度,从而使他们努力提高工作效率,为公司的事业发展殚精竭虑,全力以赴

#### 用人典范

惠普公司对员工信任的一个突出表现,是灵活的上班时间。这种制度最初实行于惠普设在德国伯布林根的工厂中,继而推广实施到惠普在全球的所有分公司。根据惠普公司的做法,人们可以上午很早来上班,或是上午9点来上班,然后在干完了规定的工时后离去。这样做是为了让员工能按自己的生活需要来调整工作时间,表示出惠普公司对员工的充分信任。

惠普创始人之一的戴维·帕卡德评价说:“在我看来,灵活工作时间是尊重人、信任人的精髓。它表明,我们既看到了我们的员工个人生活很繁忙,同时也相信他们能够同其上司和工作群体一起制定一个既方便个人、又公道合理的时间表。”

“开放实验室备用品库”也清楚地表明了惠普公司对员工的信任。实验室备用品库是存放电气和机械零件的地方。开放政策就是说,工程师们不但在工作中可以随意取用,而且公司还鼓励他们拿回自己家里去供个人使用。惠普公司的想法是,不管工程师们拿这些设备所做的是不是跟他们手头从事的工作项目有关,反正他们无论是在工作岗位上还是在家里摆弄这些玩意时总能学到一点东西。

从公司内部提拔人员也是惠普充分信任员工的一种表现。在20世纪60年代惠普投身计算机行业以前,其关键部门经理没有一个不是从公司内部成长起来的。在刚刚进入计算机行业时,惠普曾经因为公司内部缺乏计算机专门人才而将目光转向公司外部,但是这些人同样很欣然地适应了惠普公司的文化。公司首席执行官普莱特先生说,由于公司内部人选不是很丰富,公司将首次从外部挑选最高领导者。但是,除此以外,惠普在大部分时间内还是喜欢从公司内部挑选人才,因为他们深信惠普公司能够培养出最优秀的经营者和管理者,而这样也能激发公司内部员工的满意度,从而提高员工对公司的忠诚。

1999年7月份卸任的惠普公司总裁普莱特在接受采访时,没有提及公司近年来的巨额

赢利, 虽然 1989 年以来, 公司年度总收入增长率接近 30% ; 也没有提及公司产品在市场上一直畅销; 他只是谈了信任问题, 他说, 公司对手下的工作人员非常信任, 员工深受公司内部这种文化氛围的熏陶, 对公司非常满意, 从而热爱他们的本职工作, 并尽力做出最大努力帮助公司实现企业目标, 这也正是这种文化使惠普获得成功的原因。

## 相关链接

### 充分信任员工的要点

相信员工就是最好的管理方法。如果管理者充分信任员工, 让员工对自己的行为负责, 他们就会把事情做得很妥当。

因此, 管理者可以从以下几点出发, 更好地管理人才:

### 1. 信任员工, 激发他们的活力

丢掉上了锁的箱子以及省却不必要的管理员, 这些举动是在告诉员工: 领导信任他们。而这些信任所带来的回报则是员工高效率的工作和技术创新。

### 2. 与员工分享信息, 这会使管理者享有更多的控制权力

许多管理者以为对员工隐瞒信息可以让他们控制更多, 但是事实正好相反。与员工分享信息才会使管理者享有更多的控制权力。为什么呢? 因为这样能促使员工自己管理自己, 而管理者就可以更充分地享有控制权力了。

### 3. 不要期望马上看到结果

员工需要时间来适应拥有自主权, 所以管理者也要慢慢来, 一步一步地实现对员工充分信任的目标。也许第一个月先拿走工作打卡机, 下个月打开一些上了锁的门, 但最终当他们看到领导是如此信任自己时, 就会真正相信自己拥有的权力, 从而更加自觉积极地工作。

### 4. 充分尊重员工

充分尊重员工, 相信员工的能力, 长期下去一定能提高生产效率, 还能与员工建立良好的关系。

## 法则 66 放心地把重任交付给下属， 能激发部属的责任感

### 法则要点

威廉·大内认为，信任可以使员工坦率和诚实地对待工作和他人，忠实于企业，关心企业劳动生产率的提高。企业领导人信赖一个员工，就应该放心地把重任交给他做，这样能引起被信任者的责任感，促使他充分发挥潜力和特长，且有意想不到的好表现。

信任下属，实际上也是对下属的支持，特别是对于担当生产、销售、试验、拓展、探索者角色的下属而言，容易受人非议。而领导人的信任是其最重要的精神支柱，在这种状态下，领导人切不可轻易动摇对他们的信任。

### 用人典范

用人固然有许多技巧，而已故的日本松下电器创始人松下幸之助认为最重要的就是信任和大胆地委任工作。通常，一个受上司信任、能放手做事的人都会有较高的责任感，所以上司无论交代什么事，他都会全力以赴。相反地，如果上司不信任下属，动不动就指示这样指示那样，使下属觉得他只不过是奉命行事的机器而已，事情的成败与他无关，如此，对于交代下来的任务也就不会全力以赴了。

1927 年松下电器决定在金泽市设一处营业所，究竟要派什么人去负责？松下幸之助的确费了一番考虑，当然派一位较老练的干部去主持，是万无一失的。但是这种人总公司一时抽调不出来。就算有，目前各人也都有职务，不可能让他们去。而且一家公司也须随时注重增加新鲜血液，促使事业活泼健壮。松下幸之助忽然想到一位名叫斋藤的二十几岁年轻员工。他认为，斋藤虽然年轻，却是可以信任的，何况资历浅并不代表不会做事。

于是松下幸之助决定派斋藤去筹设金泽营业所。他把斋藤叫来，对他说：“这次公司决定在金泽新设营业所，要派你去负责筹备，准备 300 元开办费已交代财务部随时支付，你拿去进行工作吧！”斋藤听完松下幸之助的话后，一时满脸愕然地说：“这种重任，我怕担当不起，我到公司才不过二年左右，一切还在学习，年纪又只有二十几岁，没有什么经验……”看到他吃惊的表情却也难怪，但是松下很恳切地说：“你没有不做的理由，而且你一定可以做好。明治维新以后，很多志士都是年轻人，这些人开创了新的日本。你也已经二十几岁了！必定会干得很好的。”斋藤听了这些给他鼓励的话，沉吟一下后勇敢地说：“好吧！让我去试试看，社长看得起我，我感觉很光荣，一定奋斗到底。”

斋藤一到金泽，马上开始活动，每日都写信向松下幸之助报告办理经过，每项工作的进展情形也都很详细地说明，不久筹备就绪，并且顺利地开张了。

按松下幸之助的看法,年轻的下属虽然年轻,经验较少,但是好好去做,还是会成功的。因为年轻人对于公司交付的工作,他会深深感到身负重任,因此发奋努力,使得工作得以顺利完成。松下电器公司以后在各地陆续都设立了营业所,而且大致上都是以这种方式开设的。

## 法则 67 让员工在宽松的氛围里 拥有充分发挥的自由

### 法则要点

一般来说,员工都很看重公司是否愿意放开手脚让自己充分发挥,这也决定了他们能否更加自觉地、圆满地完成他们的工作,尤其是那些个性鲜明,具有较强创新意识的优秀员工。

想办法给员工以自由和选择的权利,不指手画脚,不加过多的限制,让他们在宽松的氛围里拥有最大而又恰如其分的自由。公司给予员工的权力越多,他们就越有责任感,而且也越高兴,并能最终以最高的效率和最佳的方式完成工作。

### 用人典范

在《福布斯》工作的人都有这种感受:在自己的职位上可以充分发挥想像力和创造力,可以自主地处理自己的业务,完全不必担心老板会对自己指手画脚。事实的确如此。《福布斯》的总裁如布鲁斯·福布斯和马孔·福布斯都极少对下属的工作指指点点,而是完全交给他们,让他们放手去做,只要能出成果。

雷·耶夫纳每天早上到《福布斯》对面的餐厅喝咖啡,在那里和《福布斯》各部门主管轮流会谈,了解各部门的进展状况,决定哪些主管该和布鲁斯·福布斯面谈。“那是我第一次感到手中握有无限大权。”雷·耶夫纳如是说。精神抖擞的他来到《福布斯》采取的第一步行动是扩大版面,并且加大行间距离,以便于读者阅读。此外,他让手下有事直接向他汇报,不必像以往那样层层报告。六个月内,《福布斯》果然重振往日雄风,雷·耶夫纳也从此声名鹊起。各界纷纷邀请他演讲,担任临时顾问,这一切和布鲁斯·福布斯的充分信任是分不开的。

同样,马孔·福布斯也将所有重大事务交由下属去做而从不插手。正像吉姆·麦可斯所说:“在马孔·福布斯底下做事,我可以为所欲为——只要别把事情搞砸就行。”

吉姆·麦可斯可以一眼看出什么样的报导内容能吸引读者,在他的激励下,记者们不仅可以发挥出连自己也意想不到的潜力,而且经过他的魔笔一点,再枯燥的文章也能让人读得津津有味。他的润笔技巧绝佳,可以只根据手边数据资料,把一篇文章的论点整个颠倒过来,而且更为精炼。马孔·福布斯充分信任吉姆·麦可斯的编辑天分,并请他任《福布斯》的总编,全权处理编辑事务。那时,吉姆·麦可斯的权力很大,可以全权决定编辑记者的聘用、加薪、解聘等事宜。吉姆·麦可斯当时制定的编辑方针是:加强记者的报道能力,把火力集中在揭发各公司管理不当或制度腐化方面。此时,《福布斯》的原则是:有问题就要揪出来讲,绝不容情。其报道内容翔实准确,火药味很浓,这全是吉姆·麦可斯调教出来的报道方式。后来人们评价《福布斯》的发展前景,往往是以它的批评性强不强作为标准。

《福布斯》记者的法兰克·赖利第一天上班的时候,被人领着穿过数不尽的走廊,最后来到他的办公室,里面有电话、书籍、铅笔、纸,还有一架打字机。在这里,他不必听命于任何人的指挥,不需要遵守任何时间表,没有人指派他完成某项特别报道,他只需按自己的习惯自由创作。有一次,法兰克·赖利想到了一个很好的报导题材,可当时吉姆·麦可斯不在城里,他就自作主张开始收集所需资料。后来他从东京打电话给吉姆·麦可斯,告诉他说:“吉姆,我找到个好题材,可以做封面专题报道。”谈过之后,吉姆·麦可斯表示很满意。

“在《福布斯》,我很自由,只要想到可写的报道专题,不用请示上级也可出国。”法兰克·赖利至今一提起此事,仍旧感触颇深。

这就是《福布斯》的风格:相信你,给你绝对自由,完全不加限制。只要你的想法独特、新颖,想怎么干就怎么干。这也是《福布斯》能一直向前猛冲,取得成功的秘诀之一。

## 法则 68 先信任员工,再争取员工的信任

### 法则要点

企业是不是信任员工,员工很快就能从企业的行为中得出结论。一个企业不愿意对员工开诚布公,那么,同样,员工亦不会报以全身心的忠诚和努力。因此,能否留住并更好地利用员工的才华,就在于企业敢不敢实施玻璃式的管理方式,敢不敢赋予员工全然的信赖。

所谓的玻璃式管理,提倡的是一种全透明式的管理方法,即不吝于将企业重要的商业机密告诉员工,提倡先信人,而后争取员工的信任,以公司的大度胸怀和信赖获得员工效忠。

### 用人典范

20 世纪 70 年代,当时化工制造业利润最为丰厚,但是在这之前,日本西武集团并不涉及这一领域,而且先前所涉足的行业也与这种高技术的合成材料毫无关联,于是,西武集团花费巨资从美国引进了这一生产技术和生产配方,新建了一家生产一种重要工业原料的化工厂。

按理说,西武集团应该把这一套每家公司里都当作最高机密的配方和技术锁进保险柜。令人费解的是,西武集团领导人堤义明在招录了一批新的化工工人后,居然把这套生产技术和生产配方,以培训的方式传授给了新入厂才几天的工人们。

当时,西武集团的一位高层主管并不了解情况,他偶然间听到西武化工厂的会议厅里竟然有人在给工人们讲授公司刚从美国花费了巨资引进的这套化工生产的配方和生产流程时,气不打一处来,立刻推开了会议厅的门上前去制止。

这位高层主管愤怒地指着那位讲课的车间主任的鼻子,大骂道:“是谁让你这么干的?你难道不知道这是集团花了重金从美国买回来的吗?你这是在对西武犯罪!”

“可——可是——”

“还可是是什么?啊!快停止讲课,你也要停职反省,等候公司处理。”

当这位车间主任正不知如何是好地面对主管劈头盖脸的指责时,从他们的背后传来一个平静而熟悉的声音:

“别为难他了。是我让他这么干的。”

车间主任和主管同时转过身,看见他们的最高领导人堤义明正微笑地注视着他们。

那位主管张了张嘴,惊讶得半晌说不出话来,他疑惑地想自己是不是听错了。可是刚才西武集团的最高领导人堤义明确实又是那样说的呀!

堤义明笑着向他们解释道:

“如果公司把这些生产配方和生产流程当作最高的机密,为了防止泄密而不让工人知道



配方和流程,只是让公司极少数的高层人员掌握,那么我们就必须在生产过程中花费许多其他不必要的费用、精力和时间去进行控制。从经营的角度来看,这是得不偿失的。与其这样,倒不如把这些所谓的秘密告诉每一个工人,让他们自己去掌握,我们便无须过多地插手于生产,就可以把更多的费用、精力和时间放在其他更为重要的事情上,由此也就可以更经济、更灵活地使用人力。”

尽管听堤义明这样说,但是那位主管仍然很担心,他说:“社长先生,您说的当然有道理,可是我认为,把如此机密的事情都教给那些才进西武集团几天的工人,无异于把我们花了重金买来的秘方公布给全世界,这不等于是在自己给自己制造竞争对手吗?将来恐怕不免会深受其害。”

堤义明却很有把握地说:“我认为不必那样担心。告诉工人们这是我们西武赖以生存的秘密,不能向外界透露,就不至于出现你说的那种情况了吧?”

从这件事情可以看出,堤义明给予了员工多大的信任!他敢于把公司的最高秘密公开,这并不仅仅是如何看待技术情报的问题,而是他把这件事情和用人、育人联系在了一起。

接着,他对那位主管强调说:

“员工之间彼此信赖,对一个企业生存和发展而言,都是至关重要的。如果要达到这一点,就不应该人为地在员工之间制造什么秘密;否则,即使小心谨慎地保守秘密,事必躬亲,也难以有好的成效,而且对于培养人才也不利。如果我认为这个人值得信赖,哪怕他才到公司一天,我也会告知他这些秘密的。”

听堤义明这样说,那位主管将信将疑地说:“啊,那,那也许是一种办法吧。”

最后,事实证明,这个办法确实“是一种办法”,而且还挺有成效。西武集团这种公开方针,在那个人心思乱的年代里,非但没有泄漏秘密,反而使员工们觉得自己被集团深深地信任着,不仅团结了员工,而且大大增强了西武的凝聚力量。伴随着这种技术公开带来的成效,不久,西武集团向员工们公开的内容就扩大到了财务、经营方针、经营状况,一切都和员工共分担、同进退。

在堤义明晚年的回忆录中,对这一公开性原则是这样写的:

“为了使员工能抱着开朗的心情和喜悦的工作态度,我认为采取开放式的经营确实比较理想;开放的内容不仅仅是财务,甚至是技术、管理、经营方针和经营状况等各个方面、各个领域,只要有可能,都尽量让每一个员工都知道。”

“企业的经营者应该采取民主的作风,不应该让部下存有依赖上司的心理和盲目服从。每个人都应该以自主的精神,在负责的前提下独立工作。所以,企业家就更有让员工了解公司经营方面的所有情况的职责。”

“总之,我深深地相信,一个现代的经营管理者必须做到‘宁可让每个人都知道,不可让任何人心存依赖’,这样,才能在同仁之间激起一股蓬勃的朝气,推动整个事业的发展。”

## 法则 69 随时随地提供公司的最新动态信息， 让员工有被信任和珍惜的感觉

### 法则要点

许多日常工作都是琐碎且重复的，必须试图从中寻找它自身的乐趣。要经常确定员工是否对将要发生的事产生兴趣，并使他们知道他们的所作所为与公司的成败有着密切的联系。做到了这一点，就会给员工们这么一种感觉：公司信任并珍惜他们，愿意付出一切让他们了解事实。

为了让员工了解最新情况，不要光指望每周或每月的例会，它们无法做到及时地传达信息，因此也就无法满足员工对信息的即时需求，应该随时随地地传达以便让员工及时了解情况。

### 用人典范

沃尔玛之所以能够成为跨国大公司，则是因为在它规模不大的时候，就已经懂得要信任员工，通过沟通让员工及时了解公司动态的重要性，而且一直从未停止过与员工的这种即时联系。

为了更好地让员工把握公司动态，沃尔玛花费数亿美元在电脑及卫星通信上。山姆及各位主管每周几天乘飞机视察各店，各部门主管还举办周六例会等等。这些都是沃尔玛致胜的法宝。可以这么说，通过这样的沟通，始终保持信息的快速、准确、及时的传递，使得沃尔玛的每家分店经理和部门主管都知道与他们的店有关的所有最新数字，如果需要的话也可以知道其他店的有关数字，从而及时作出最佳的决策。

山姆·沃尔顿曾说：“要想建立真正的合伙关系，有一点应该注意：那些远离其员工的企业主永远也不可能成为员工真正的合伙人。因为他们不愿设法让员工了解企业最新的信息，因此常常被管理过程中的一些问题弄得精疲力竭和沮丧，而商店的员工也会感到疲惫。因此，尽管沃尔玛公司规模庞大，但仍坚持信息开放政策，并尽量与员工及时沟通。”因此，沃尔玛公司不像其他企业管理者那样总是坐在办公桌后发号施令，恰恰相反，它实行“走动式管理”，管理层走出来和员工直接交流、沟通，并及时处理有关问题。很典型的是他们的办公室虽然有门，但门总是打开着，而有的商店办公室甚至没有门。

除了实行“走动式管理”进行实地调查以外，沃尔玛还应用计算机、人造卫星等高科技沟通手段进行信息沟通和传达，告诉公司内部经理与员工哪些商品卖得出去，哪些卖不出去。然后他们在会议中一起讨论为什么那些商品会畅销或滞销，随后讨论商店应当出售什么商品或是将它从货架上撤除。比如，如果他们到巴拿马城海滩的商店看到那里防晒油销量很好，就可以将此方法告诉其他地区的海滩商店。会议结束以后，这些地区经理立刻打电话给分区经理，

再由他们告知各商店经理,商店经理会要求部门经理马上采取行动,部门经理再传达给员工,就这样把整个公司有效快速地联成一个统一体,在市场竞争中取得了竞争优势。

至于利用卫星电视和大众传媒来进行沟通,山姆当时还无法知道会对公司的员工或顾客产生什么样的效果,但是他凭直觉肯定这种沟通是很有必要的。他相信没有其他的零售商能够做到,而沃尔玛的许多员工已开始去尝试了,结果让顾客感到很满意,以此得到了顾客的欣赏,也使沃尔玛因此赢得了更多市场,不断壮大起来。

## 相关链接

### 让员工了解公司的实际情况

要做到这一点,可从以下几个方面入手:

#### 1. 让所有的员工了解公司的基本情况

如果公司有现成的介绍,可以拿过来用。如果没有的话,就去找一些资料,这些资料里有公司的总体目标及任务,经营活动、生产地点、生产规模和其他的一般信息。即使有的员工已经在公司里工作了几年,也要让他们浏览一下这些资料。不要以为员工们已经潜移默化地了解了这些信息。许多身处某一工作岗位的员工,只知道自己的一小部分工作,而没有机会(或兴趣)了解公司的整体规划。

#### 2. 安排其他的部门员工进行工作简介

时不时地邀请一些工作相关的不同部门的经理或代表,让他们向对方部门的员工们介绍自己的工作。利用这一机会,让这些经理以及自己的员工一起探讨哪些工作会给对方造成影响;探讨自己的工作群体怎样才能使部门间的工作联系更加顺畅。一起找出可能存在问题的领域,找出避免这些问题的办法。

#### 3. 关心员工的工作

出于许多原因,管理者都需要了解员工最新的工作进展情况。知道发生了什么,就能使管理者及时地提出建议、提供帮助,观察到项目的及时进行,并且能够向员工提供重要的公司信息,同时也使管理者留意对员工非常重要的信息,并滤去不相关的东西。

#### 4. 对听到的重要信息做记录

管理者得到的大多数重要信息都不是书面形式存在的。相反,这些信息是从片言只语、会议或餐桌上的偶闻中得到。如果没有立即将这些信息记录下来,过一段时间肯定会忘记掉。

#### 5. 养成将重要的信息与文章转发给员工的习惯

应建立一个集中的通信文档,让办公室里的每一个人都能进行查询,并且每个月都把更为重要的信息转发给每个员工。

#### 6. 在高层会议上所做的笔记经整理也可以分发给员工

让员工知道公司的信息很重要。特别是企业出现困难时,更应该让员工们知道实际情况,而不应采取掩盖问题的办法。要赢得员工的理解与支持,并上下一心共同渡过难关,惟一的办法就是让所有员工知道公司的真实情况。

## 法则 70 用人之可信而去其可疑,促使 员工百分之百地发挥才干

### 法则要点

管理者之所以成为管理者,不在于“疑人不用”,而在于“用人不疑”。尤其是在企业领导人并不熟悉的领域,如果对该领域的负责人没有全然的信任,其工作自然难以开展,也自然无法真正做到真诚合作,相互促进。

要做到用人不疑,管理者要有胸襟、有气度,能用人之可信而去其可疑,这样,才能促使员工百分之百地发挥自己的才能。当然,用人不疑并非无条件的信任,无原则的迁就。管理者还要善于观察分析,不要轻信他人。工作中最容易产生谣言,管理者一定要及时识破谣言,同时对于人才在工作中的某些缺点,要通过调查研究,找出原因,帮助改正,充分信任鼓励员工,不到万不得已的时候,不要随便撤换人员,以免使工作受阻。

### 用人典范

人们用“技术之本田、经营之藤泽”、“汽车上的两个轮子”、“理想的分管经营”等等来形容本田宗一郎和藤泽武夫的关系。他们两人保持着良好的合作关系,一直延续到引退,而这也正是本田公司取得成功的关键所在。

索尼公司的井深大是这样形容本田公司这两位创业者的:藤泽是一位使本田百分之百发挥才能的精明经营者;本田是一位百分之百信任藤泽才华的幸运天才技师。的确,井深大短短的这几句话,恰如其分地说明了二者间的合作关系。本田总是呆在技术研究所里,永远是一身工作服,而对销售及资金周转等经营方面的事务,他一概不闻不问。虽然如此,但对公司大致的状况,本田还是很清楚的。也许他只是故作不知罢了。对自己的搭档能表现出如此的信任,在其他公司的领导人物里还不多见。

本田勇于解决技术问题,但却不擅理财;藤泽不懂技术,但颇具筹集资金、推销产品的能力。两人相互取长补短,形成了完美的组合。在本田公司内部,他们基于用人不疑、充分信任的原则,实行各司其职、各尽其能的方针。比如说,本田通常不到总公司上班,签字盖章等大小事务都委托给副社长藤泽。

而且,本田与藤泽精诚合作的传统深深地影响着后来的本田人。本田将社长之位让给了河岛喜好后,就曾有人问本田,河岛喜好的做法是否可行?本田认为,在做事的是河岛喜好,既然他说可以,就应该没问题。这里包含着本田的经营哲学,即:这家公司,我已交给了河岛喜好,我就应该绝对信任他。

河岛自然也秉承了这一哲学,当他决定进入美国办厂时,公司内预先设立了筹备委员会,聚集了来自人事、生产、资本三个专门委员会中最有才干的人员。作出决策的是河岛社长,而制定具体方案的则是这些员工组织,而河岛基本不参加。也就是说,他全权委托给了手下员工。比如,位于俄亥俄州的厂房基地,河岛一次也没有去看过,足以证明他确实是充分授权给部属并充分信任他们的。当有人问河岛为何不赴美实地考察,他说:“我对美国不很熟悉。既然熟悉它的人觉得这块地最好,难道不该相信他的眼光吗?我又不是房地产商。我也不是账房先生。”

继承了本田的一贯做法,河岛将财务和销售方面的工作全权托付给副社长。

1985年9月,在东京青山,一栋充满新现代感的大楼落成了,赴日访问的英国查尔斯王子和戴安娜王妃参观了这栋大楼,传播媒体竞相报道,本田技研工业公司的“本田青山大楼”从此扬名世界。实际上,去规划这栋总社大楼,提出各种方案,并将之实现的是一些年轻的员工,至少本田宗一郎本人没有插手此事。已成为国际性大企业的本田技研在新建总社大楼时,这位开山元老竟没有发表任何意见,实在难以想像。硬要他讲的话,他肯定会说,做事的是员工们。

第三任社长久米在“城市”车开发中,也充分显现了这种对部属授权和充分信任的原则。“城市”开发小组的成员大多是20多岁的年轻人,负责人也只有30多岁。有些董事担心地说:“都交给这帮年轻人,没问题吧?”“会不会弄出稀奇古怪的车来呢?”但久米对此根本不予理会,他不去听那些思想僵化的董事在说些什么。用那些年轻的技术人员的话来说,“开这车的不是你们,而是我们这一代人。”那么,本田本人又是如何对待这一情况的呢?他说:“这些年轻人如果说可以那么做,那就让他们去做好了。”

就这样,这些年轻技术员开发出的新车“城市”,车型高挑,打破了汽车必须呈流线型的“常规”,那些固步自封的董事肯定会问:“这车型太丑了,这样的汽车能卖得出去吗?”但年轻人坚信:如今的年轻技术员就是想要这样的车。果然,“城市”一上市,很快就在年轻人中风靡一时。

本田就是这样根据每个人的长处充分授权,大胆使用,培养了他们强烈的工作使命感,也造就了本田公司辉煌的业绩。

## 相关链接

### 用人不疑的要点

现在人们常说的一句话:企业竞争的制高点是人才,而用人不疑是发挥人才作用的重要原则。用而不疑起码要达到三个不疑:

#### 1. 相信受任者能完成任务

把某项工作任务交给有关人员后,一定要相信他们能够完成任务。当然,对他们提出明确的目标要求,实行一定的监督检查,进行适当的指导帮助,都是应该的,而这一切都是为了帮助他们更好地完成任务,绝不是干扰、妨碍他们的工作,束缚他们的手脚。

#### 2. 相信成员对本部利益的忠心

团体中的每一个成员都应精诚团结,同心同德,为完成共同的目标而奋斗。因此管理者对待部下,更要以诚相待,切忌对下属怀有戒意,放心不下,满腹狐疑,最后闹个互相猜疑,分崩离析。

### 3. 给受挫者成功的机会

正确对待受挫下属,帮助他认真总结经验教训,下属必然产生有负重托的自责感和将功补过的决心,势必为今后的工作开展打下良好的基础。

### 法则 71 对症下药, 满足人才的需要, 务必挽留住人才的心

#### 法则要点

留得青山在, 不怕没柴烧。对一个企业而言, 要寻求发展, 资金和设备固然很重要, 但是毕竟不如人才来得重要。即使企业出现暂时的亏损, 只要能把人才留下, 企业的发展仍然是有希望的。

留住人才的方法很多, 例如晋升激励、薪酬激励甚至良好的沟通都是很有效的一些手段, 其原则是必须针对人才的需要, 对症下药, 务必挽留住人才的心

#### 用人典范

进取心强的员工是企业极富价值的资产。但他们往往有很强的自我表现欲, 因此当组织无法满足他们实现自我价值的要求时, 他们就会感到自己和公司的价值取向存在较大差异, 因而就会抱怨得不到公司充分的重视和支持, 还有可能去另寻更加重视他们、更好发挥才华的环境。

解决这类抱怨, GE 公司副总裁鲁本·加托夫采取的是一种妥协的手段。

事情是这样的: 杰克·韦尔奇获得了伊利诺斯大学化学工程博士学位之后, 进入了 GE 公司, 他努力地工作着。虽然当时 PPO 材料在所制定规格的颜色与展延性上存在一些疑难问题, 但他依然热情工作, 精神振奋, 一个一个地去化解问题。很快, 他成了 GE 公司塑胶部门一颗脱颖而出的新星。在他推出 PPO 材料时, 就已经成为众多化工公司关注的焦点, 并为许多猎头公司所看好。

但是, 当时的 GE 公司存在着严重的薪酬管理问题, 官僚主义也十分严重。无论员工表现好坏与否, 在工作的第一年终结时, 都会获得同等的加薪——即使韦尔奇表现得那么出色, GE 公司也只给他加了 1000 美元的薪水——与其他员工一般无二, 总年薪也仅有 11500 美元。

韦尔奇非常气愤, 毅然地向 GE 公司塑胶部门主管提出了辞职。他抱怨说: “我无法忍受公司对人才的偏见, 我付出了努力, 我希望得到等额的回报。我想, 我会对得起我的薪水的! 但是现在我的薪水远远低于我的价值!”

当时位于芝加哥的国际矿物化学公司 (International Minerals & Chemicals) 向这位名声在外的优秀工程师提供了两倍于现在的年薪, 即差不多 25000 美元, 希望他加入 IMC 担任化学工程师。韦尔奇接受了这个职位, 准备跳槽。

在韦尔奇准备动身的这一天, GE 公司塑胶部门设宴为他送行, 大家都说了许多惋惜的话语。但由于他只在 GE 公司干了一年, 因此也说不上什么留恋, 何况还有一份新的挑战在等待着自己。当时担任 GE 公司副总裁的鲁本·加托夫 (Ruben Cutoff) 正在麻州考察, 闻讯立即赶到了塑胶部门。之前, 他对这位年轻的化工博士早有耳闻, 尤其是他研制出 PPO 材料以后, 塑

胶部门的业绩直线上升。加托夫认为,把人才留下来比什么都重要,尤其像韦尔奇这样的人才更应留在 GE 公司并委以重用,否则将是 GE 公司的一大损失,同时还必定增加竞争对手的锐气。再加上加托夫本人就对 GE 公司内部的薪酬体系和官僚主义有所不满,现在又看到一个不可多得的人才由于这种原因将要离开公司,更加坚定了他要在自己管辖范围之内打破这种规矩的信心。

加托夫找到了韦尔奇,极力劝他留在塑胶部门。他知道年轻人的脾气,便许诺给他以三倍于现薪的薪酬作为他的年薪,工作出色后还有奖励;并且答应他只要他工作再出成绩,就委以更重的责任。

于是,韦尔奇留了下来,他更加努力地工作。1963 年,加托夫没有食言,让这位年仅 28 岁的韦尔奇执掌 GE 公司塑胶部门化学发展运作部门。韦尔奇成了 PPO 工艺开发项目领导人,他的任务是负责将 PPO 转变成具有商业价值的产品,但在当时,这种材料看起来并不具有很多潜在的市场价值,因为它很难塑造成型。韦尔奇坚持搞了下去,后来终于找到突破口,制成了一种在高温下具有很高的强度,并且容易塑造的材料。这就是以后被叫做“诺瑞尔”(Noryl)的塑料制品。

1965 年,韦尔奇建议 GE 公司建造一座价值 1000 万美元的工厂生产诺瑞尔。到了指定一名经理的时候,却没有人愿意接受这个工作,因为谁都不愿为一种商业价值未能证明的产品去冒险。只有韦尔奇渴望这个工作。韦尔奇知道这是一场艰苦的战斗。他具有其他搞技术的人员缺乏的销售一种产品的能力。他感觉到,应该先把诺瑞尔卖给 GE 公司内部的诸多企业,但当时所有的家用器具都是用金属制造的。为了让那些企业看到诺瑞尔的实用价值,韦尔奇就先用诺瑞尔制造出了电动罐头起子,这样他就有了一种可以销售的终端商品了。借此他让人们相信,诺瑞尔还可以有许多其他用途,包括汽车车身和计算机外壳等。

杰克·韦尔奇不负众望,1968 年,到公司只有 8 年的他就成了 GE 公司历史上最年轻的一位总经理,负责整个塑胶事业部门,其中包括莱克森(Lexan)与诺瑞尔两个新产品。1981 年,韦尔奇成为了公司的总裁,领导 GE 公司雄踞全球企业 500 强中的第一位。



## 法则 72 保持比对手企业更具有竞争力的薪酬和福利

### 法则要点

丰厚的薪酬和福利,是企业对员工的能力和所做贡献的一种肯定方式。谁对企业的贡献多,谁得到的回报就越高。回报低,说明该员工比别人差一点,不如别人重要,因此,在员工看来,薪酬往往在某种程度上体现了自身的价值。作为对人才自身能力的一种物化的肯定,它既是一种有效的激励手段,也是直到今天仍属于留住优秀人才的重要手段。

如果企业制定的薪酬和福利水平太低,那么必然在与其他企业的人才争夺战中处于不利地位,优秀的人才将与企业无缘。并且,企业内的员工也会在其他企业高额的薪水的诱惑下,产生不满情绪以致工作热情下降,甚至会辞职,另寻高枝。

### 用人典范

柯达公司对员工具有凝聚力,一条重要的原因是以优厚的薪水和良好的福利回报它的优秀员工。因此有人曾这样形容说:“谁要想从柯达公司挖一些人过来,那就好像要把三岁小孩从妈妈身边拉开一样地不可能。”

每年的3月15日后的第一个星期五,纽约罗切斯特的商人都会在窗边挂彩带来庆祝这一天。他们在报纸、收音机和电视上大做广告,拍卖大批的商品。银行也加入这些商人的行动,一同招揽顾客上门。

他们的目标是一致的,都想赚进纽约市最大雇主——柯达公司一年一度发放的一笔庞大的红利。这一天,柯达公司把将近3亿美元分给员工,平均每人可分到3000美元。当然,并不是每一个都能拿3000美元,而是谁为公司赚的钱越多,得到的红利也就越多。这种薪金红利发放的标准,和股东红利发放的方式有关。根据这套标准,公司所赚的每1000美元,员工便可以分到27到36美元不等的红利。

这种一年一度的薪金红利,并不是要弥补低薪金。柯达公司的薪水优厚,而且公司每付出1美元的薪金,必然把花50美分费在福利措施上。

薪金优厚是柯达的传统,这项传统可以追溯到公司的创办人伊士曼。1898年,他分给每一个工作人员一大笔钱,作为礼物。1912年,公司把分发薪金红利作为正式的政策。此后每年都分发,只有1943年因经济不景气而有所例外。1919年,伊士曼将自己在公司股权的三分之一发放给员工。在1932年他去世以前,他亲手在柯达公司设立了退休制度、人寿保险以及残疾福利。

不是只有柯达公司才认识到高薪酬的留人作用。世界上最具有国际性的石油公司——壳牌集团同样意识到了这一点,而且其对这一方法的使用和柯达公司相比更是有过之而无不及。壳牌集团起源于英、荷两家母公司的联合,它是全球最大的 10 家公司之一,公司业务遍及全世界 130 多个国家,员工人数约为 10 万人,1998 年的销售总额(税后)为 940 亿美元,总资产 1110 亿美元。今天,与壳牌集团有业务往来的国家比其他任何石油集团都多,拥有的国际员工约 5700 名,也超过其他任何公司。

在石油工业中,要论员工待遇,壳牌的储蓄投资计划最具竞争力,所以公司并不担心员工会被自己的竞争对手挖去。事实上,也很少有人愿意离职。以美国壳牌为例,其做法如下:工作 3 年后,可以选择把薪酬总额的 2.5%,储存在公司的储蓄基金内,公司照数补贴同等金额,即员工存一块钱,公司就贴一块钱存进去;服务 5 年后,储蓄比率提高为 5%;服务 7 年半后,比率提高为 10%。假设你在壳牌做了 8 年,年所得为 35000 美元,你可以储蓄 3500 美元,公司补贴你 3500 美元并一同存进去。可以想像,年复一年,这笔钱会成为极大的数目。

当然,壳牌集团支付薪酬的方式还要视当地的条件而定。员工的利益由公司与员工委员会、劳动委员会和工会谈判协商解决。其决议要符合当地的法律、风俗、习惯和员工的意愿。如果工会能代表员工利益,公司便积极支持与其建立关系。并且有一点是双方都认同的,即在承认个人在完成业务指标上的贡献的同时,对其给予物质奖励。

出于一种“终生事业”的观念,壳牌各公司内部的政策是更倾向于提高薪金,而不是发奖金、津贴和分红。其中,根据员工的业绩所给予的奖励是:在与其工作阶层相适应的薪酬级别内增加薪金,给予晋升,使他们能够在个人事业的阶梯上逐步升高。虽然可能会出现与市场 and 财政压力不协调的情况,但是这种处理方式的自主权主要还是掌握在员工手里,因此也受到员工的欢迎。

壳牌还有很多极富吸引力的福利计划。公司提供对等储蓄基金,同时负担这部分的所得税,所以员工离开公司,领取这笔储蓄时,不必负担公司提供部分信托基金的所得税。计划中最新的特色是:即使你完全不储蓄,公司仍然提供对等基金给你。换句话说,如果你服务了 8 年,年薪 35000 美元,即使你不储蓄,公司一样付出 3500 美元。

公司的对等基金存进储蓄基金后,员工可以选择三种投资方式:购买公司的股票;存入摩根银行管理的权利基金;或是存入固定利率的储蓄账户。用来购买壳牌石油公司股票的资金非常多,所以壳牌储蓄基金所拥有的股票,几乎占到壳牌发行在外股份的 10%。

除了上述计划外,壳牌另有退休金计划,而且所有费用由公司负担。简单地说,员工离开公司时,可以带一大笔钱走。

这就是壳牌公司的薪酬支付体系,目的在于尽可能地为全体员工创造一个符合个人意愿和能力的、富于挑战性的、有兴趣的工作环境,并尽最大可能地留住那些优秀的人才,不用说,它确实做到了。

### 如何保持具有竞争力的薪酬

企业要留住人,须建立一套合理且有竞争力的薪酬制度,在建立时应注意以下几个要点:

#### 1. 多付一点点

可考虑给付稍高于一般水准的工资。就长期而言,如此做反而能够省钱。因为较高的薪水可以鼓励员工多为工作效力,也可避免能干的员工因为其他公司的工资较高而跳槽。

#### 2. 有弹性

不要被单一的工资政策所局限,尤其是牵涉到重要员工时。

#### 3. 制定一套公平的晋升办法

在大部分管理良好的公司里,员工们都了解,自己在工作上的表现与所投入的心血在什么情况下会得到赏识与回报。

#### 4. 委婉地说“不”

有些时候,必须拒绝员工加薪的要求,即使是面对顶尖的人物。在这时,管理者应该审慎地解释如此做的原因。

#### 5. 长短结合

既要顾及员工的短期收入,也要考虑员工的长期利益,如采取工资加股权的方式。

## 法则 73 赋予员工当“老板”的权利, 将个人命运与公司前途紧密相连

### 法则要点

对那些优秀的人才来说, 高年薪高福利已经不再是留住他们的最有效手段。他们不仅需要物质激励, 更重要的是一种能更好地实现自我价值的精神激励。认股权就是一种好办法, 它给予了他们既是“打工”实际上也是当“老板”的权利, 这也是股权分享对人才具有巨大吸引力的“秘密”所在。

认股权不同于一次性的高额奖金, 只要员工认购了股票并持有不动, 他就可以永远“坐收”由于风险带来的丰厚利润, 从而使个人命运与公司前途紧密地拴在一条绳子上。这可以说是企业留住人才的最有效的方式。

### 用人典范

微软公司流行的“认股权”制度, 简单地说, 就是公司掏钱做本金, 来帮助员工购买自己公司的股票, 赔了是公司的, 赚了是员工的。其具体的操作, 则又有一套复杂程序。作为微软的正式员工, 任何人在进入微软之前都将与公司签订聘用合同。合同中规定了员工享有的种种权利, 其中一项即为“认股权”。股权的数额根据员工的技术级别而定, 少则数百股, 多则数千股。高级技术人员和管理人员得到的股票期权可达数万甚至数百万股。

在通常情形中, 从合同生效之日开始计算, 一个月后公司股票的市场价格, 也就是员工“认股权”的价格。每工作一年, “认股权”即获得一定数量的增加, 也可以像股市上的投资者一样, 享有“配股”的权益。员工只需记住自己的股权数额以及股权价格, 而不必花钱来购买。一年之后, 可以卖掉“认股权”当中的一部分, 以后逐年卖出, 在公司工作满四年半的时候, 即可全部卖掉首批“股权”。原定“认股”价格与当时市场价格之间的差额, 就是员工的收益。如果股票升值, 每年都可以通过出售股票来获得现金。如果股票贬值甚至低于你认股时的价格, 员工也可以不要。当然员工如果并不急需用钱并且对公司有足够信心, 也可以把股票一直攥在手里不卖, 但不能超过 7 年。另外, 每个人还可以用工资 10% 的部分, 以市场价格 85% 的折扣购买微软股票, 另外 15% 由公司出资补偿。

在比尔·盖茨的坚持下, 公司每年都会给员工分送新的“认股权”。同“老权”一样, “新权”也必须到一定期限方能认购。所以, 员工无论在什么时候离开公司, 手中都会有或多或少尚未到期的“认股权”作废。这样看来, 一个微软员工, 无论什么时候离职或者退休, 都会造成直接损失。所以这样的“认股权”又有“金手铐”之称。

20 世纪最后 20 年中, “认股权”可以算作美国公司制度一项划时代的改革, 其意义决不亚

于 1914 年亨利·福特所实行的“日薪 5 美元”。很难说这是谁的发明,但可以肯定的是,微软是实行这一制度的最成功的范例。其成功的要点,一个是公司给予员工的“认股权”数额较多,另一个是公司股票在过去 10 年中的成长幅度较大,最高时可达 33 倍。

1993 年左右,微软股票每股价格浮动在 4 美元左右。而在 1999 年,微软股票每股在 100 美元上下浮动。在 1993 年以后的 7 年间,微软至少有过 4 次“配股”。有了这些基本情况,我们就可以大致估算,一个在 1993 年进入微软的员工,可能有的股票收益。

假如一个员工初入微软时的“认股权”平均数量为 1000 股。这个员工在以后这些年始终没有出卖股票,那么他现在手里的股票,经过“配股”之后则应为:

$$1000 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 = 16000 \text{ 股}$$

假如这个员工在 1999 年的某一时间想要出卖全部股票,那么 he 可以用每股 4 美元的价格,到股市上购买 16000 股,而以大约 100 美元的市场价卖出,其中 96 元差价,为其本人所有。这样,其首批“认股权”的总收益大约为:

$$96 \times 16000 = 1536000 \text{ 美元}$$

现在回过头来看看史蒂夫的补偿政策。对于微软 35000 名员工来说,这一政策中所包含的内容,是可以推算出来的。

假设 1999 年公司平均每一个员工拿到 1000 股股票认购权,按照微软总裁史蒂夫·鲍尔默的说法:今后如果涨上去,利益是员工的,跌了,亏损则是公司的。照此看来,微软需要出资:

$$66 \times 1000 \times 35000 = 2310000000 \text{ 美元}$$

有了这样的估计,人们就可以理解史蒂夫所说的“不希望我们的员工对他们未来的薪酬有疑虑”这句话的含义。

用数字来衡量,那就是,一夜之间把公司第一季度的全部利润(23 亿美元)掏出来,就是为了稳定人心;用逻辑来衡量,那就正好应了微软的“以人为本”的精神:最重要的是人,而不是钱,只要还有先进的人才在,钱就会失而复得;而失去了人,微软才是真的完蛋了。

## 相关链接

### 员工持股激励的原则

#### 1. 必须有严格和规范的绩效考核制度

只有通过绩效考核制度加以甄别,企业才能搞清谁为企业作出过多大的贡献,谁还能为企业作出持续的贡献,并在这一前提下,给予持股激励。否则,只能按照诸如工龄、年龄、职务、学历、职称等因素为员工配股,员工持股就成了一种新的大锅饭,成为了没有任何激励价值的落后的福利制度。

#### 2. 必须有足够的倾斜力度

员工持股的激励力度之所以大于其他报酬形式,一是其回报的长期性,二是其回报的不确定性,三是其有足够大的倾斜力度。问题的关键是应该组合地使用多种员工持股形式,拉开持股差距,即坚定不移地向那些为公司创造价值的部门和员工倾斜。此外员工持股要有预留机制,以保持对新员工和老员工不断创新与创业的牵引和激励。

### 3. 必须有配套的约束机制

员工持股计划中的激励,是约束中的激励,是基于责任的激励,必须在确定持股对象、持股额、持股权力、持股责任等方面设法控制,通过“金色的梦”和“金饭碗”来吸引和激励优秀的人才,通过“金手铐”来留住人才。归纳起来讲,员工持股计划所生成的机制是让员工关注公司的持续发展,关注自身业绩和能力的不断提高,使员工以业绩换持股,以自己的诚实劳动致富,有制约地使员工持股成为一种投资行为,而不是投机行为。

## 法则 74 对那些自己不喜欢但有才华的关键人才也要大力挽留

### 法则要点

企业的发展不同于儿戏，不能因个人的好恶而影响其正常运转。因此，运用什么样的人才，应该以他是否具有真才实学为标准，而不能感情用事。感情用事会使管理者看不到员工真正的才能，错失对企业发展起关键作用的人才。

对于那些与自己个性、爱好不相投的员工，只要他对企业大有帮助，就要大力挽留他，客观地研究员工的性格、心理和工作作风，做到因人而异地任用，是作为一个企业领导人进行管理的明智之举。

### 用人典范

1947 年的一天，IBM 第二任总裁小沃森的办公室走进了一个人。这个人看了一眼小沃森便无所顾忌地嚷了起来：

“我没有什么盼头了，销售总经理的差事丢了，现在又只能干着没人干的闲差……”

这是怎么回事呢？

这个人是 IBM 公司未来需求部的负责人，名叫伯肯斯托克，与小沃森的对头 IBM 的第二把手柯克交情甚好。前不久，柯克去世，伯肯斯托克认为自己必然会被赶走，便想主动辞职，图个痛快。

伯肯斯托克了解小沃森的性格，脾气糟糕又爱面子。对他当面发火，后果恐怕是不堪设想。

可是小沃森却一反常态，脸上甚至还挂着微笑。

伯肯斯托克摸不着头脑，紧张了起来。

“如果你真行，那么，不仅在柯克手下，在我、我父亲手下都能成功。如果你认为我不公平，那么你就走；否则，你应该留下，因为这里有许多机遇。”

“……”

“如果是我，现在的选择就是留下来。”

“我刚才的话你没有听见？”

小沃森不语，似乎真的没有听见。

小沃森其实是在努力地挽留眼前这个人。

事实说明，留下伯肯斯托克是一件明智之举。他精明能干的程度超过去世的柯克，在促进 IBM 从事计算机生产方面做出巨大的贡献，是位不可多得的人才。小沃森对老沃森和 IBM 其

他高级负责人赶快投入计算机行业的提议没有得到肯定,而伯肯斯托克却对他全力支持。

伯肯斯托克对小沃森说:“打孔机注定要被淘汰,假定我们不觉醒,尽快研制电子计算机,IBM就要灭亡。”

小沃森也相信这句话。

小沃森和伯肯斯托克同心协力,在IBM的历史上写下了光辉的一笔。

小沃森在他的回忆中就曾写下这样一句话:“在柯克死后挽留伯肯斯托克,是我有史以来所采取的最出色的行动之一。”

小沃森在伯肯斯托克之后继续提拔了很多虽然他不太喜欢,但确有才能的人。



## 法则 75 以事业上的发展来给予 员工最大的满足

### 法则要点

越来越多的人才正在从当期效益转向了长期发展的规划。人们将更加谨慎地对待选择,现实地估计未来的发展前景。他们将考虑能做什么,怎样发展,能对自己和他人的工作产生多大影响等问题。这种职业发展趋势的转变随处可见,留住这些人才,企业就要以事业上的发展来给予其最大的满足,帮助员工实现其目标,其实也是促进企业自己的飞速的发展。

### 用人典范

TCL 集团公司财务部部长吕忠丽,从武钢来惠州后,最先在一家名叫惠州精密工业有限公司的日资控股的企业里负责财务工作,因能力突出,工作 3 个月后她就升任为经理,公司还送她一套三室两厅的房子。吕忠丽最初注意 TCL 是在一次会议上,她听到时任惠州电子通讯工业总公司总经理张济时的发言,对张济时极具震撼力的发言印象非常深刻,当时她就想到 TCL 企业有这样的领导,肯定能越做越大。当时李东生也是吕忠丽所在公司的中方董事,在开董事会的过程中经过接触,彼此相熟,她对做事认真、待人真诚的李东生很有好感。

当 TCL 电子集团要独立运作时,李东生向吕忠丽发出邀请,吕忠丽并不是一口就答应下来,她对还在工作着的这家三资企业感情还是不薄的。按一般规定,公司不给女职员分配住房,但这家三资企业的外方总经理却给了她三室二厅,她的工资福利待遇也不低。后来,当外方总经理得知她可能要随李东生“跳槽”时更是执意挽留。经过再三考虑,吕忠丽还是决定走向李东生一边。“跟着李东生干企业有希望,再说,我的本事该贡献给自己的国家。”考虑到这些,她把住房钥匙还给了外方老板。

刚开始,吕忠丽待遇并不高,当时李东生的工资才 600 多元,而吕忠丽原来工作的公司的总经理也希望吕忠丽回去。过了一年,对方开出了月工资 6800 元的高薪,以副总经理的职位请她回去。面对如此高的待遇,吕忠丽不是不犹豫,她把自己的一些想法对李东生说了,当李东生听了她的话以后,只说了一句话:“希望你不要离开,我们需要你,你把眼光放远一点。”就冲着这一句话,吕忠丽就留下来了。在后来的工作中,吕忠丽深深感受到了李东生做人的诚信以及极强的开拓精神,她深信跟着李东生一起干,企业有前途,个人的事业也一定会有前途。从那时候起,无论外界多大的诱惑,吕忠丽都坚持留在了 TCL。

## 法则 76 提供更多的工作所需资源， 给员工不走的理由

### 法则要点

不要只给木匠一把锤子就指望他建造一座房子，而医生也不能仅靠一个听诊器就能为病人提供治疗，任何一个工匠都必须有一套供他支配的合适工具才能做到最好。同样，任何优秀的员工都需要技术和信息上的支持。他们也许需要更多的人手，更多的、不同的设备，更大的空间，更多的时间或更多的预算，当然还有更多自主的权力。

如果得不到所需资源，他们会感到缺乏来自管理层的支持，进而会猜测管理层是否真的在意自己的努力，是否真的希望他们把工作做好，一些优秀人才因此而流失到对手那里去。因此，给员工提供企业所能提供的资源来支持他们的工作是非常必要的，另外，也有必要花点时间解释清楚为什么他得不到更多的资源，同时要让他理解为什么他只能使用现有的有限资源。

### 用人典范

在施乐，管理者们清楚地知道——任何科技研究的进展都需要高层领导的热切支持，尤其是现任 CEO 托曼，他坚持不懈的战略决策显示了这种支持：除了给予口头支持外，高层管理者对技术员工的科研工作抱着一种不干涉态度，给员工足够多的自由发挥空间，确保革新的程序不受官僚作风影响，并保证他们不必为财务预算担心。高层管理者一般只提出组织目标，不设具体的知识管理目标，这样相关部门就可以开发知识管理项目支持这些目标。

文档共享是施乐公司为员工提供资源的一个成功例子。1996 年，这个工具开发于施乐的罗彻斯特的研究实验室，它使 500 多名员工的信息共享成为可能。它允许各工作组在公司的内部网上创建一个虚拟的办公室——一个三维空间，在那里，访问者可以浏览并进入含有电子文档的档案柜。用户设置私人密码，决定谁可以进入他们的文档，谁不可以。一个小组的所有成员都可以在他们的“办公室”里访问任何档案柜，并把密码给其他工作组的成员。这个工具尊重个人隐私，同时鼓励了那些通常紧闭双唇的科技工作者，让他们与同事共享信息，并最终打破了通常存在于大公司中的距离感和部门壁垒。

施乐文档共享工程的经理布林·弗肯埃拉举例说明了这个工具如何加快了他的工作进程：一次，他不得不准备一个会议陈辞，但事务繁忙，一直拖到最后一分钟，而他记得一个同事曾做过类似的报告，于是决定拿来一用。与其在走廊上截住同事，索要复印件，还不如用文档共享工具找到存于内部网络上的文本，这既避免了重复工作，节省了几个小时，又避免了打扰

其他同事。弗肯埃拉说,这个工具反映了施乐非同寻常的工作气氛,“这与我们两年前的内部合作方式非常不一样,当然这也是我为什么喜欢留在这里的原因”。

文档共享还降低了开发成本,潜在地鼓励了旧知识的重新运用,极大地提高了信息的绝对价值。同样,文档共享也考虑到了人们进行知识共享的动机。在设计早期,施乐专门聘请了人类学家帮助理解科学家们——包括个人和群体——通常怎样在实验室里工作。

还有一个知识管理工具是“大门”(Portals),它是施乐在加利福尼亚的研究中心中开发的。“大门”是一种数字网络工具,通过运用复印机中固有的扫描技术在公司数据库和复印机间建立电子链接,员工们可以用“大门”扫描复印件,然后把它直接存入硬盘。他们还可以从公司数据库中的任何地方取出文档,通过“大门”打印出来,这使他们能够更有效地捕捉、寻找和获取知识。

跟“共享文档”一样,“大门”也是基于对人们工作习惯的了解而开发的。主管“大门”业务的总经理兼副总裁马克·希尔说,他不打算重新发明一种数字扫描装置,而是决定把现有的复印机技术与人们崇尚简单操作的思想结合起来。由于对办公室细节的注意,使施乐发现了人们能够进行文档(知识)共享的新方式。

霍茨豪斯总结施乐以科技适人的做法为:“我们从对员工的密切研究着手——什么使他们高兴、什么对他们重要、他们需要解决什么问题——然后选择技术去解决这些问题。”

## 相关链接

### 如何为员工创造完成任务的条件

一个优秀的员工,他总会思考着自己能为公司做些什么,自己的工作能否与自己的薪水相配,如果没有成就感,他们很容易产生挫败感。

因此,为了不让优秀员工有挫败感,公司就应该为其创造完成任务的条件,包括:

- (1) 更多的人手
- (2) 更多的设备
- (3) 更多的资料
- (4) 更多的时间
- (5) 更多的预算
- (6) 更多的信息

所以公司要留住人才,要尽可能提供完成工作所需的资源,假如不能提供足够的资源,管理者要让员工理解他们必须怎样做,以及不能得到足够资源的原因。

## 法则 77 让在公司工作的员工有着 在家般舒服温馨的感觉

### 法则要点

人才对公司的要求会越来越高,他们会要求更多的酬劳,更舒适的工作环境,其实就是要求对工作的满意度。

优秀的公司非常强调为员工提供一个一流的工作环境。这是因为一流的环境不仅能使工作的人们感到身体上的舒适,还能使人们的创造性在这种舒适的条件下自由地发挥出来。更重要的是,当员工们在这种适合自己发展的环境中体会到公司所寄予的厚望时,就会更加努力进取,而这也可以用来解释为什么优秀的公司之所以成为一流公司的原因所在。

### 用人典范

20 世纪 80 年代初的 GE 公司经历了“数一数二”的目标、三个圆圈、业务的断然出售和对公司的大规模整顿。在五年的时间里,有大约四分之一的员工离开了公司。剩下的人们深感前途未卜,人心惶惶,整个公司也因此而混乱不堪。

当时的新任总裁杰克·韦尔奇以创造公司的“软”价值——卓越为目的,投资数百万美元在公司总部修建了健身中心、宾馆和会议中心,并期望公司在克罗顿维尔的管理发展中心有位置上的提升。将这些计划付诸实施耗费了大约 7500 万美元。在旁人眼中看来,这完全就是一种浪费,因为它与重建克罗顿维尔似乎毫无关联。

事实上,杰克·韦尔奇对于脚踏车、会议室和高档卧房的投资远远不及对设备厂房的投资。因为它们被投向全球各地的工厂,并且还是那么的司空见惯,所以即使是 120 亿美元的工厂投资,也没被别人看在眼里。

韦尔奇理解人们对于他这种做法的不接受,但他仍然坚信自己是正确的。当然,韦尔奇也深知获得人心的重要性。因此他说服那些有疑虑的人而不是和他们争论,并且积极地去消除这种不满。从 1982 年起,他每两周就会邀请 25 名员工一边喝咖啡,一边谈论问题。

很自然的,人们会问道:“你关闭工厂,辞退员工,与此同时却在脚踏车、卧房和会议中心上大把花钱,对此你怎么解释?”他跟他们说,花这些钱与业务紧缩两者是一致的,都是为了实现公司的目标;而要实现公司的目标,就必须改变一下员工的思维习惯:总想往回赚钱,越多越好,可就是不舍得往外投钱,既想让马儿跑得快,又不想让马儿多吃草。他坚持认为,GE 公司必须拥有最优秀的人才。而最优秀人才不应该在一所破旧的发展中心里呆上四个星期,不应该在煤渣砖砌成的房子里接受培训。公司的客人来到 GE 公司的总部,总不能让他们去住三流的汽车旅馆。他说,如果你想得到卓越,那么最起码你的环境应该反映出卓越。

接着, 韦尔奇解释说:“ 健身房既能为大家提供一个聚会的场所, 又能增进人们的健康。公司总部聚集了很多专家, 这些人并不制造或者销售什么具体东西。但在这里工作与在车间、厂房里工作很不一样。自助餐厅是公共聚会的地方, 然而大多数餐桌旁坐的都是整天在一起工作的人。除了公园大道上, 大家在工作之余都没有个像样的地方聚一聚。如果世界各地的员工和公司的客人来到 GE 公司总部, 费尔菲尔德和周围地区也没有高档次的宾馆供他们下榻。”为此, 韦尔奇创建了一流的环境供人们生活、工作和交流。他说,“ 也只有有带壁炉的休息厅和格调幽雅的酒吧间才符合 GE 这样实力的公司”。

对那个有着 25 年历史的教育中心, 由于它早就破旧、古老又不合时宜, 因此韦尔奇想要修建一个能给人以代表着世界水平公司的感觉的教育中心。但是还是受到一些人的指责, 并称之为“ 杰克的大教堂”。

面对这些抱怨, 韦尔奇回答道, 花费数百万美元建设不能直接带来产出的楼房, 而把不具竞争力的能生产的工厂关掉, 这种做法与 GE 公司成为一流公司的目标没有差异, 并且可以吸引更多的优秀人才, 而更为重要的是, 只有这样才能为消费者提供最低成本的产品和服务。

尽管一些传统人士仍旧不给予认可, 但是杰克· 韦尔奇从来就没有放弃过他的想法——让在公司工作的人有着在家工作般舒服温馨的感觉。后来的事实证明, 结果正如同杰克· 韦尔奇所期望的, 在他就任 GE 公司总裁的 20 年里, 大批人才聚集一堂, 通过共同努力, 使 GE 公司的市值达到了 4500 亿美元, 增长了 30 多倍, 取得令世人瞩目的骄人业绩。

## 法则 78 实施必要的抱怨“ 预警 ”， 消灭离职诱因

### 法则要点

不要认为如果对员工的抱怨不加理睬，它就会自行消失。事情绝不会如此，没有得到解决的不满会在员工的心中不断发酵直到爆发出来。

预防抱怨的产生，把抱怨消灭在萌芽之中，是管理抱怨的上策。不过，由于抱怨爆发的时间、地点、条件、环境都很难预测，所以有必要制定相应的预警方案。万一抱怨产生，就可以大体上依据预警方案，有条不紊地展开工作，最大可能地挽留人才。同时，预警制度的制订也证明了公司对人才的重视，这无疑有益于增强员工的归属感，降低流动率。

### 用人典范

加拿大北电网络公司是一家有 100 多年历史的电信公司，曾是世界上最大的通信设备制造商。2000 年，其总收入达到 303 亿美元，控制了全球将近一半的光纤设备市场。其中，北美和南美互联网流量中的 75%，一度都是由北电网络的产品来处理，其股票市值占据了多伦多股票交易市场的三分之一。

和其他任何一个公司一样，有时候由于信息传递的效率和理解的偏差，在北电网络公司内部，员工在工作与生活中也难免会遇到困难或情绪不稳定，进而产生抱怨。但是，由于北电网络坚持了“时刻消除员工心中的抱怨”的信条，因此这些抱怨基本上都可以快速得到解决。

一般情况下，员工首先可以与自己的上司进行沟通。如果不能解决问题，可以再去找人力资源部门沟通。值得着重讲述的是，北电网络还设立了一个内部员工关系小组，专门用来处理员工之间的关系，为员工解除疑虑，倾听员工的抱怨，并对抱怨的处理结果给予回馈。

这个关系小组是这样的：在北电网络公司的每一个业务部门都设有一个特定的人力资源部门（HR）人员，对该业务部门随时进行“跟踪”。这个专职人员不属于该部门，但对部门成员非常熟悉，并且非常了解该部门的工作。北电网络的一名管理人员说：“在员工心目中，人力资源部门是个比较中立的部门，一名 HR 跟踪一个部门，所以很多情况，比如员工跟老板有问题，就可以比较坦率地跟 HR 的人说。”这样，大家就能比较方便及时地沟通，工作上的抱怨、情绪上的不满就不会积累到非常严重的程度，也就不会出现“Surprise”了，因为这些抱怨已经被消灭在萌芽之中了。

他们按照以下步骤进行抱怨管理：首先，工作人员要能及时介入，快速把握第一手资料，感觉和认识抱怨，准确了解抱怨的来源。然后，要对抱怨进行认真分析，并给予归类，比如来自组

织内部的权力争斗;沟通不畅,职责范围不明,责任归属不清;工作流动信息的传递受阻或谬误;人才价值观、兴趣、知识底蕴与结构不同而导致的对问题看法、深度、广度、态度等不尽相同;员工的自我表现欲;情绪的变化以及其他不明确的个人因素。最后,也是最要紧的,及时机智地处理抱怨,尽量做到把抱怨消灭在萌芽状态,留住员工。

当然,员工在产生抱怨与不满之后,可以选择任何一种办法,和任何一方交谈,寻求问题的解决。当然,如果抱怨比较激烈,直接关系到员工去留问题时,人力资源部门便会主动介入。

### 法则 79 培训人才比推销产品更重要

#### 法则要点

利润提供企业发展的动力,人才提供企业发展的能力。两者结合,企业才能发展。美国一位企业家指出:“我们公司最宝贵的是人,推销产品比制造产品重要,而培训人才比推销产品更重要。”企业只有拥有优秀的人才,才能发展,因此人才始终是占据企业发展战略的中心地位

#### 用人典范

在现今的经济浪潮中,“弱肉强食”是经济发展不可逆转的规律,而其中人才的竞争决定了企业竞争的成败。国内,在用人方面成绩比较突出的,如朱德坤领导下的享誉海内外的“小天鹅”。可以很肯定地说,“小天鹅”能够在市场上始终立于不败之地,就是因为企业善于用人,敢于用人。“小天鹅”就曾提出过“贤者居上、能者居中、智者居侧”的方针,对年轻员工委以重任,让他们在市场竞争的压力下成长,从而培养了一批具有高素质的员工队伍。

20世纪80年代末,“小天鹅”就走出了“大学生搞销售”的路子。他们把有能力的年轻技术人员组织成为一支精兵队伍,到市场上去搞销售。现在已成为“小天鹅”印度尼西亚分公司负责人的赵力就是这样成长起来的。

当时,赵力大学刚毕业,被分配到“小天鹅”。简单了解了企业的情况后,公司老总朱德坤派他到重庆做销售工作。不久,赵力就为企业带回第一份合同,但是这份合同让企业的几位副总都惊呆了:合同给“小天鹅”公司规定了种种苛刻的条件和限制,而商场方面连一点风险、一点责任都不承担。

这份合同也让全厂顿时炸开了锅,大家都对朱德坤这一做法议论纷纷,觉得大学生做销售很不合适。朱德坤想都没想,就哈哈一笑,说道:“我看很好嘛,这个赵力,刚从校门跨进厂门,连什么是营销都不懂,却这么快就签下了合同,应该是很有能力的。至于这份合同条款对我们的不利,应该说是‘小天鹅’现在的牌子问题,所以我们要相信,经过我们全厂的努力,把‘小天鹅’的牌子树起来,以后的合同条款就一定会倒过来。”第二天,朱德坤乘飞机直飞重庆,热情地慰问了赵力等第一线的销售人员,称赞赵力这个头开得很不错,应该锲而不舍坚持下去。

其实,赵力签了这份合同后,心里也一直惴惴不安,生怕受到批评。现在见总经理亲自飞来,不但没说半个不字,反而一直在表扬、鼓励他,心中的一块石头才算放下,又重新找回了自信。就这样,在市场竞争的洪流中,赵力学会了游泳,逐渐成熟起来,成为“小天鹅”公司不可多得的优秀营销人员。

正是敢于向年轻员工委以重任,才有了今天“小天鹅”令同行刮目相看的每月回笼1个亿的销售业绩。这群年轻而优秀的营销队伍,其中大中专毕业生占到70%以上,虽然平均年龄在30岁以下,但是他们敢于竞争,善于竞争,在市场上卓有成效地销售了自己的产品,树立了



“小天鹅”的品牌和信誉，同时也成功地推销了他们自己，逐渐成长为企业一批批优秀的管理人才。短短几年，这些销售大将从本部门走向了更高的岗位，使得企业的销售部长 5 年换 3 任，年龄由 49 岁降到 39 岁，再由 39 岁降到了 29 岁。与此同时，也壮大了“小天鹅”的销售队伍。

### 法则要点

魔鬼式训练创立之初,多少带有一些宗教的修炼样式,并且是一种比较残酷的体能和耐力训练,它过分强调了体育训练。其最大的特点是:凡是新的,都要拿来。现在,魔鬼式训练逐渐被商业软化,并保留了它早期的强硬训练,将其残酷原则进行吸收、消化,转用到商业素质训练上来,从而使训练变得更严格、更有效。

### 用人典范

IBM 公司为使新进人员进入公司后熟悉公司的理念、规定,凡是新招收进去的员工,都要进行公司信念的教育。因为训练过程非常艰辛,有人称 IBM 的新员工教育训练是“魔鬼训练营”。除行政管理类人员只有为期两周的教育外,IBM 所有市场和服务部门的员工全部要经过三个月的“魔鬼”训练,内容包括:了解 IBM 内部工作方式;了解自己的部门职能;了解 IBM 的产品和服务;专注于销售和市场,以模拟实战的形式学习 IBM 怎样做生意;一个人的素质教育训练,包括团队工作和沟通技能、表达技巧等。这期间,十多种考试像跨栏一样需要新员工跨越,包括:做讲演、笔试产品性能、练习扮演客户和销售市场角色等。如果是被分配当销售人员,就必须进一步接受为期 12 个月的初步教育训练。教学方法为现场实习和课堂讲授相结合,75% 的时间在各地分公司中度过,25% 的时间在公司教育中心学习。销售教育训练第一期课程为销售政策、市场销售实践以及计算概念和 IBM 公司产品介绍。

第二期课程主要是学习如何销售,由本公司在销售第一线有突出成绩的一流人才担任授课老师。全部考试合格,学员获得正式职称,成为 IBM 的一名新员工,有了自己的正式职务和责任。之后,负责市场和服务部门的人员还要接受 6—9 个月的业务学习。

IBM 的这些做法听起来奇怪,其实并无怪异之处。当今的时代已进入知识经济时代,公司之间的竞争常常体现为知识和人才之间的竞争,想在市场竞争中立于不败之地的公司都必须非常重视对自己的员工进行不断的教育训练,要求他们树立学无止境的信念和习惯。

因此,尽管很多企业招聘人喜欢找熟手,一来就能为企业直接创造财富,但 IBM 愿意花很大力气招聘年轻人,尤其是从校门直接招收大学生,不惜承担培养责任。IBM 喜欢年轻人,因为 IBM 相信自己有一套非常好的教育训练机制,可以让这些年轻人在 IBM 非常快地成长起来,担任重要职责。

IBM 的员工训练是如此严格,现在已经成为施乐总裁的大卫仍然记忆犹新。在他刚进 IBM 时,IBM 并不像今天这样兴旺,但却显出了注定要兴旺发达的迹象。大卫参加的第一期训练是在纽约州恩迪克的一个废弃的汽车修理厂里进行的。他们这个班叫机械操作班,共有 39 名学员。学习时间为 7 周,教学水平是第一流的,学员之间的竞争也是残酷的。这使大卫想起了在海军时的情景,他们将你的成绩写在训练室外面的黑板上,这样每个人都能确切地知道他

人的分数。在 IBM 的训练阶段,谁通过了考试、谁不及格同样也不是秘密。

大卫现在已是个有了家室的人,然而在他的内心深处仍然有一种害怕被解雇的恐惧感,而正如他所察觉的,IBM 善于尽可能地利用这种恐惧感,来鞭策学员们最大限度地挖掘自己的潜能。事实上,如果你不符合要求,他们在课堂上就会将你解雇,大卫就亲眼见过这样的事。一天,一位训练经理走进大卫所在的教室,用手拍了拍一个没达标学生的肩膀,示意跟他出去。这是大卫最后一次见到这位同学,当他的同屋生回到宿舍,发现这家伙的所有行李都不见了,他就这样不声不响地消失了。这好像是中央情报局或飞碟之类的所作所为。

大卫和其他学员在第一阶段的训练主要是学习如何使用会计电算机,以利于这种产品的销售。虽然课程有相当的难度,但大卫最终还是应付下来了,在训练结束时,大卫在 39 个学员中名列 13,这对他来说是相当不错的名次。

训练结束后,学员们还得干些配线的活计,大卫的工作地点是罗彻斯特石油电气公司。在这之后,他们进入了第二所训练学校,学习推销术,大卫在那里的名次同样也是第 13 位,训练期间,学员们必须在其他学员面前表演自己的推销术,在这样一个紧张的氛围中,每个人的压力都很大。

1955 年 4 月,大卫完成了训练计划,公司分配他负责罗彻斯特部分地区的推销工作。经过了这样的魔鬼训练后,大卫觉得,从许多方面来看,他生来就是干推销的料。

# 法则 81 教会你的员工负责,教会他们主动工作和思考

## 法则要点

在企业里,一些员工不愿意承担责任,他们宁愿把决定权向上推,推到可能的最高一层。而这样做的结果是重大决策往往被推迟,或索性做不出来,而做出来的往往很糟糕。怎么才能避免这种情况呢?就是要让那些具备真正的专业知识和经验的人才负起责任,教会他们主动工作和思考,设想自己为公司和产品的主人翁,这样,员工就会在工作中全力以赴,不会单纯为了工资而工作。

## 用人典范

以下是一位微软员工讲述自己的上司如何教会自己负责的故事。

我在微软总部的时候,我的小组总是由我作决定。最初我不习惯,遇事还要请示领导,但是老板告诉我,这是你的小组,你就要把它带出来,你就要自己作决定,否则要你干什么。因此,在这样的氛围里,就算做错了也不会太介意,关键是要敢闯。只要努力做事,错一点不重要,只要下次做得好。但是不做事,就必须离开,因为微软不需要不做事的人。

有一次,一个员工发信告诉李开复(中国微软研究院),说有人想跟他谈谈一些工作方面的事。李开复说这事是由我负责的,于是就转给了我,让他跟我谈。那个员工还是坚持要跟李开复谈,李开复很不高兴,说这事不由他管为什么要找他。

当那个员工看见我进了李开复的办公室时,就跑来说,他要跟我们两个一起谈。李开复当时就非常生气,说已经告诉他几次了,不要这样,否则就请他离开。

这是我第一次看见李开复发脾气,很是吃惊。李开复说,他必须让所有的员工看到,让他们明白我们各司其职,如果你范围内的事却老是越过你,你今后还怎么做。从这件事中可以看出领导对我工作的支持。

当时我对李开复说,如果那人要谈的事对研究院关系重大,那么跟你谈也是合理的。李开复说这是你的事,如果这一次觉得可以越过你,那么下一次也可以越过你,那你还怎么做事,所有事都来找他怎么行。这是一个管理风格的问题。

刚成立中国微软研究院的时候,我们跟国内其他部门的人正处在磨合期,有一些事情的处理方法不一样,出现了一些困难。一次开会的时候,我去找李开复,让他去跟其他部门的人沟通一下。他问是否必须去,我给了肯定的回答。他什么都没说,就跟我去了。他到了以后,表示这件事的确是他授权我去做的,于是问题很快就解决了。从这个事情中我又学会了一点,教会你的员工负责,但同时也要给予他支持,在他需要的时候。

## 法则 82 斥责是锻造员工成器的一种有效手段

### 法则要点

就像打造名刀一样,不拼命地打是打不出名刀来的。斥责就等于锻造。培养人才确实需要一个技巧或其他,但是直接告诉员工实情不失为一种有效的手段。以实情来打造,能从中得到真理,由此而成长的恰恰是那些公司应着意培养的人才,他们会因此而更快速地成长起来。

### 用人典范

著名企业家——松下幸之助,骂人也很是一绝,在业界也是很有名的:对他越器重越看好的人,他会训斥得越厉害,有时甚至会训斥得让人诚惶诚恐。可以想像,这肯定会让挨骂的员工感到非常委屈。但是一般情况下,一旦员工自己想通之后,都会对他非常感激。

有近重信就是这样一个例子。

毕业于高工电子科的他,于1936年冲着松下电器生产收音机的美名进入了松下电器。按松下的规定,每个生产技术员都毫无例外地必须到第一线实习。有近重信被分到电池厂,于是整天跟黑铅锰粉打交道,浑身弄得黑乎乎的,活像下煤窑的工人。

正巧,就在有近在电池厂实习的第三天,松下来到电池厂巡视。当时,松下穿着比较正式的礼服,不像技术工人。有近立即跑过去叫住他,非常有礼貌地问道:“先生,请出示你的参观证。”作为老板的松下,自然没料到要带参观证,只好说:“没有。”有近听完,毫不客气,把双臂一展,郑重地说道:“那就对不起,不能进去。”

松下正想辩解,“我是……”有近打断松下的话,“你是天王老子都不许进!”接着十分严厉地继续说道:“我们老板松下先生有规定,没有公司开具的参观证,任何人都不得进来!”还好,这时门卫慌忙赶出来,为松下解了围。

经过这件事,有近给松下留下了很深的印象。松下认为有近原则性很强,是个可造之才。所以以后厂长井植薰每次去汇报工作时,松下都会关注一下有近的情况。

后来,又发生了一件事,让松下与有近有了更深的接触。

当时,电池厂盖成品仓库,在松下的坚持下,公司最后决定采用木结构。井植薰把设计任务交给了有近。有近学过普通力学,经过认真计算,有近认为需要增加四根柱子才能达到安全系数。至于其他的,诸如实用价值等就没多作考虑。

结果,当仓库落成时,松下看见中间竖有四根柱大为不满。先把井植薰臭骂了一通,后来得知是有近负责的就传话把有近叫去。当时大概是下午三四点,松下跟井植薰等人在喝酒,松下一边喝酒解恨,一边还骂得振振有词;有近呢,惨兮兮的,在一边小心翼翼地斟酒,一边还要诚惶诚恐地挨骂。据后来有近回忆,那天他大概就这样被训斥了整整9小时,从下午三四点,

到深夜 12 点,连晚饭都没吃。

当然,松下也不是无中生有,胡乱发表心中的气愤。他的意思是,他不懂这些科学原理什么的,所以难免会顾此失彼,但是他请了像井植薰、有近这些有文化的来帮忙啊,结果他们呢,明知要立柱子却不敢坚持钢筋结构,明知不好却偏偏要这么设计,让松下太失望了。

这件事之后,有近不断地反省,再结合工作中积累的经验,才恍然大悟,慢慢悟出了其中的道理。当时,他自己犯了读书人常犯的毛病,设计仓库时只知道遵照科学原理,完全相信书上的理论知识。而忽视了实用价值,忽视了其现实意义。后来,经过不断地磨炼,有近成为了技术部的负责人。

可以看到,有近的成长,与松下的“锻打”有很大的关系。对此,松下深有感慨地说:“不打不成器,如果你选中一块好铁,需要狠狠地打,这样才能打成合格的铁器。你如果舍不得打,好铁不但成不了器,还会慢慢生锈,成为废铁。”松下就是用这种方法,为松下电器锻造了很多人才,而这些优秀的人才也一个个逐渐成长为松下电器的中坚力量,为松下电器的发展壮大做出了重大贡献。

## 相关链接

### 怎样斥责最有效

要让斥责发挥激励的效果,以下几个原则是管理者必须要留意的:

#### 1. 奖赏要公开,斥责要私下

除非我们的目的在杀鸡儆猴,否则斥责最好还是在私下进行,因为不论对谁而言,脸面还是非常重要的,如果我们是在公开的场合对某人加以斥责的话,很可能会令他难堪而导致心存不满,万一发生了这种情形,其结果可能会越弄越僵,最终导致相反的效果。

#### 2. 要让被斥责的人,知道为什么被斥责

我们常听到一句话是“当局者迷,旁观者清”,这是挺有道理的。因为有些当事人即使是做错了事,却不了解是什么地方出了错,如果我们不能让他们确切地了解问题所在,而是一味地加以斥责的话,那么这时的斥责只会增加他们心中的不满,对防止再犯错是于事无补的。

#### 3. 要带有教育的目的

一个人做错了事理当受到斥责,可是斥责并不是目的而只是一种手段,是希望当事人得了这个教训之后不要再次犯错。所以我们在斥责的同时,最好能对其今后的行动加以指导。因为这个时候,当事人往往比较能够接受别人的意见,所以我们应好好地把握住这个机会。

## 法则 83 给每一个员工平等竞争的机会， 让有进取心的人才最终胜出

### 法则要点

在企业中，也许员工们的起点不同，但只有真正适应这个环境并且愿意有所发展的人才能最先胜出。对企业而言，最重要的不是有才能的人，而是那些有个人发展意愿并且能够与企业文化相融合的人。所以，给予每个员工平等竞争的机会，在这个过程中发掘并提拔适合的人才，保障企业拥有一支优秀的人才队伍，企业才能永续发展。

### 用人典范

有个在西武集团内担任董事的高级主管，曾经这样对堤义明说：

“我的两个儿子，可以说是一好一坏。一个是一流的名牌大学的毕业生，一个却只勉强上了一个三流大学。堤君，我想让那个学业好的儿子，出去闯天下，那个三流大学的毕业生，只好交给你啦。”堤义明爽快地答应了下来。

堤义明让那位董事的“坏”孩子，经过简单的西武式聘用考试，然后分配到一个小部门去从小职员做起。那个做父亲的董事，没有因为堤义明把自己的儿子塞到小部门去做小职员而不高兴，他认为自己的儿子的确不大长进，没有被安排到更好的职位，也只能怨他自己不争气。

尽管在学校时成绩不好，但“坏”孩子做事倒很认真，他很积极地参加公司内部的在职训练，没过几年，他竟当上了部门主管，成为举足轻重的人物之一。

那位董事见到堤义明，心里很复杂。他没想到自己寄托了很大希望的“好”儿子，还在一家大企业内碌碌无为，这个被认为是“坏”孩子的儿子，反倒在堤义明的手下成为人才。

对此，堤义明有他的一番认识。在堤义明看来，只要你一心想着要做的事，就没有不成功的理由。人家的所谓“坏”孩子，经过他的长年苦心培训，成为一块好材料，那并非奇迹。董事的“坏”孩子本质上根本不坏，只要公平地给予他努力表现的机会，一个被人认定是没有用的人，时常表现出色，然后在企业界大有作为。

后来，有人问起这件事，堤义明说出他的见解。他说：

“理由很简单，那孩子以为自己没有机会出人头地了。但是，在西武这个公平竞争的企业集团内，他发现大有用武之地，这时他会重新对自己作出评价。他感激他的父母，没有推他去别的公司做事，他同样会感激公司不断地给他往更佳境界闯的机会。他会因感激而产生自信，更把公司当成值得自己全力以赴努力做事的场所。进入公司以后，凭个人的诚意与努力做事，这正是我所渴望的能够振兴西武的企业人才。”

## 法则 84 对越看重的人才,担子加得越重 就越能锻炼出其真实能力

### 法则要点

不要怕给员工增加的压力过大而给公司带来损失,要有本着为公司的发展壮大而不惜付出代价的准备,也就是说,要不怕暂时的得失。对看好的苗子,只要他确实有提升的潜力,担子加得越重越能判断出人才的真实能力,就越能在短时间里培养出精英人才来。

### 用人典范

索尼发展到今天已经是驰名世界的名牌,它从一家仅有 20 人的小作坊发展成为拥有 10 万人,年销售额达 300 亿美元的大型跨国公司,目前,其商标已在 175 个以上的国家登记注册,产品在全世界销售。但是索尼公司并不具有像可口可乐公司那样的传统企业的悠久历史,以及这类企业所经历的企业制度的变革,它的起点仅仅是在二战后初期,几乎与日本在战后废墟上的崛起一样。因此可以说,索尼公司能获得令人瞩目的成绩,与其重视人才、重视培育人才,不拘一格地汇集、培育英才脱不开干系。

公司最初的几位创始人,盛田昭夫、井深大和成田光三等人对发现和培育人才倾注了大量心血。就是在他们的努力下,公司培育、聚集了一批杰出人才,为索尼品牌的崛起做出了巨大的贡献。井深一向主张“压担子”式的人才培养方法,他经常将自己对新技术的构想告诉技术开发部门的有关人员,希望他们沿着自己的构想进行开发研究。井深也常把自己对如何解决技术难题的灵感或直觉告诉身边的人,让他们去发挥,去落实。他重视那些肯于动脑筋、有创见的员工。对那些只能完成所交给任务的人从来不予重用。

索尼公司的许多担任重要职务的管理者都是早早挑起担子,在实践中积累经验,迅速成长起来的。

森园正彦毕业于东京大学第二工学部,毕业后在西川电波公司工作,后来进入索尼公司。他一来就参加了晶体管收音机的开发研制,接着又担任了录像机研究设计队伍的负责人。录像机研制成功后,森园又被派到索尼美国公司任工业电视部部长,负责推销录像机。他带着美国职员到学校、军队机关和医院等单位,传授录像机的使用方法,介绍用途。克服了许多困难,完成了销售任务。经过几年磨炼,他不仅精通技术,参与开发试制产品,而且熟悉市场,掌握了推销技巧。后来升任索尼公司副总经理。

高崎晃升原来是东北大学的副教授,也曾在金属研究所担任研究科长,当索尼公司开发晶体管收音机的研究人员不足时,井深大和盛田邀请高崎进入公司,担任仙台工厂建设项目的负责人,并且负责组织生产亚铁酸盐。后升任索尼公司的常务董事。

卯木肇是盛田从一家石油公司拉来的。在石油公司,他的工作长期得不到重视,五年之



内,连总经理都没见过一面。到索尼刚刚一个月,盛田就亲自委派他去非洲开辟市场。卯木担心自己是个生手,怕完成不好工作。盛田告诉他放心去干,边干边学。

在盛田的鼓励下,卯木肇在埃塞俄比亚、苏丹等七个国家搞了大量市场调查,获得了充分的第一手资料。为使索尼产品顺利进入非洲,他精心设计销售方式,不同国家,选择不同的宣传重点。经过一段时间的了解,他认为,非洲国家与日本相距遥远,而且多数国家的外汇有限,在这种条件下,转让技术比直销产品更有利于扩大索尼的影响范围。他在向这些国家推广索尼的产品生产技术方面,做了大量工作,在这些国家建立装配生产线,降低了索尼产品在当地的价格,取得了良好的经济效益。

在卯木肇的努力之下,索尼公司与南非、苏丹、尼日利亚、乌干达等许多非洲国家建立了友好关系,使索尼商标的产品在非洲市场上保持着较高的占有率。

从非洲回来之后,索尼公司又派卯木肇去最重要的海外市场——美国,担任推销员和广告经理。在美国10年的工作中,他几乎跑遍了美国的各大城市,积累了丰富的经验。

从非洲到美洲,从发展中国家到发达国家。卯木肇熟悉了各种经济发展水平国家的市场,熟悉了国际贸易实务。从美国回日本后,他负责公司的国际市场工作,挑起了更重的担子。

## 法则 85 一边考察一边扶持是培养管理人才的最好途径

### 法则要点

管理人才的工作在于领导自己的下属, 因此要求他必须具备管理者的“才”和领导者的“德”, 德才兼备的管理者才能领导下属发挥他们的积极性和才华, 起到一个凝聚众人之长的作用。但是这两方面的素质都不能一蹴而就, 需要耐心地引导。因此, 培养一个合格的管理人才, 是一个漫长的边考察边扶持的过程。

另外, 在培养人选时还需周详地考虑, 在培养这个人选时会对与他资历相差不大的人有什么影响, 最好的结果是使其他人成为这个人选的最得力助手, 培养一个强大的梯队, 而不要为了培养一个人成为管理人才而可能伤害并失去一批有才能的人, 任何一个公司都没有必要冒这个险。

### 用人典范

在扶持人才方面, 美国康柏中国区总裁谢克人的做法向来深受好评。为保证对人才的考核全面完整而且有效, 他采用一边考察一边扶持的方式。虽然这种观察方法所花费的时间较长, 时间跨度较大, 但这种考核的质量和效率是其他的方法所不能比的。它更能保证所选择的人才胜任管理工作, 更能保证接任工作的平稳过渡, 从而尽可能避免打击其他有潜力的人才的积极性。

拔苗助长式的提拔是谢克人最不赞同的。当他看好一个人才时, 便会在提升他之前的一年里就和他谈话:

“我觉得你有做经理的潜质。”

被领导赏识器重, 没有谁不想发挥自己的潜质, 必定努力照领导的期望去要求自己, 刻苦上进, 最后当上经理。

然后, 谢克人会这样对他说:“从现在开始你做事要有一些变化。(1) 思考事情的时候, 不能总是站在原来的位置上, 而是要想一想如果我是老板, 应该怎样做? 员工们常常抱怨, 我又不是领导, 我干吗要替领导着想, 要切记, 怀有这种心态就永远都当不上领导。(2) 我会安排一些你工作以外的事情让你做, 比如小组的活动, 请你做组长, 让你组织、安排、计划一些事情。(3) 我不在的时候, 会请你代替我做些事情。”

半年之后, 谢克人又会找他, 并对他说:“从今天开始, 公司最难的事情、大家都不愿意做的事情, 我会找你做; 做好了, 也不会在公开场合表扬你, 以前你做成这件事情应该拿奖但现在都没有了。”

当然,谢克人也会作解释:“你要做经理,到今天这个地步,已经用不着在我面前表现给我看,而是要表现给人家看。你以前做得已经比一般人出色了,再给你一个奖也没什么意思,现在最紧要的是让将来你要领导的人都服你。要是现在好多东西都给你,你升上经理之后,人家就比较难服你,因为你一直在跟你的手下争东西。因此,在这个时候再给你任何奖励都对你没有任何好处。”

此外,谢克人还会说:“你在汇报工作的时候,千万注意不要再讲你做得多么好,你一定要讲人家做得怎么样,做得怎么好,即使是你力挽狂澜,你也不要讲你怎么样,应该讲多亏大家共同努力渡过了难关。其实,你不讲大家也清楚在很多事情上你起了关键作用,但你多讲半句,就会把整个事情都弄坏了。”

当取得成绩的时候,谢克人会奖励这个人的副手,他说,“我会让他知道这个奖给他是因为你让了出来,所以,当你做了经理,他就是你最重要的得力副手。这个礼物比什么奖对你都重要。有了上一个台阶的大奖谁还会去争那些小奖,这个道理谁都明白,但没有人事先对你说,没有人向你交这个底。要记住,在一个组织里面追求提升的办法只能是自己同等资历的人去竞争,并从中脱颖而出,否则,没有谁会承认他。”

在谢克人眼里,被选中的人只有经过长时间的实践考验和不断的思想磨砺,才能成为一个称职有为的真正的领导者。IT行业的发展速度太快,机会太多,因此谢克人认为,这样提拔部门经理会更有效。通常,一个组织提拔培养一个人的同时,在某种程度上也否定了和他同等资历的人。在现实中,培养一个人成为管理人才却流失一批人的例子比比皆是。因此,对一个企业来说,以合适的方式培养合适的人才就显得极其重要。

### 法则 86 引进“鲰鱼”，让员工紧张起来

#### 法则要点

为实现最大效益并保持员工的敏锐，在企业中应该存在一种积极的压力，让员工保持一种紧张的状态，这将有利于他们不断地提高自己的能力，提高工作效率。优秀的员工通常能够在某些压力下工作得很好。如果公司尚不存在这种压力，就应该从外界把这种压力引进来，制造一种积极的紧张气氛，使其更具活力

#### 用人典范

本田公司的总裁本田宗一郎认为，如果将一个公司的员工进行分类，大致可以分为三种：不可缺少的干才；以公司为家的勤劳人才以及终日东游西荡、拖企业后腿的蠢材。显然本田公司最缺乏前两种人才。

但是，本田也知道若将终日东游西荡的人员完全淘汰，一方面会受到工会方面的压力；另一方面，企业也将蒙受损失。这些人其实也能完成工作，只是与公司的要求与发展相距远一些，如果全部淘汰，显然是行不通的。

经过再三的考虑，本田找来了自己的得力助手、副总裁宫泽，并谈了自己的想法，请宫泽出主意。宫泽告诉宗一郎，企业的活力根本上取决于企业全体员工的进取心和敬业精神，取决于全体员工的活力，特别是企业各级管理人员的活力。公司必须想办法使各级管理人员充满活力，即让他们有敬业精神和进取心。本田询问有何良策，宫泽给本田讲了一个挪威人捕沙丁鱼的故事，引起了本田极大的兴趣。

故事讲的是：挪威渔民出海捕沙丁鱼，如果抵港时鱼仍活着，卖价要比死鱼高出许多倍。因此，渔民们千方百计想法让鱼活着返港。但种种努力都失败了。只有一艘渔船却总能带着活鱼回到港内，收入丰厚，但原因一直未明，直到这艘船的船长死后，人们才揭开了这个谜。原来这艘船捕了沙丁鱼，在返港之前，每次都要在鱼槽里放一条鲰鱼，放鲰鱼有什么用呢？原来鲰鱼进入鱼槽后由于环境陌生，自然向四处游动，到处挑起摩擦，而大量沙丁鱼发现多了一个“异己分子”，自然也会紧张起来，加速游动。这样一来，就一条条活蹦乱跳地回到了渔港。本田听完了宫泽的故事，豁然开朗，连声称赞这是个好办法。宫泽最后补充说：“其实人也一样，一个公司如果人员长期固定不变，就会缺乏新鲜感和活力，容易养成惰性，缺乏竞争力，只有外面有压力，存在竞争气氛，员工才会有紧迫感，才能激发进取心，企业才有活力。”本田深表赞同，他决定去找一些外来的“鲰鱼”加入公司的员工队伍，制造一种紧张气氛，发挥鲰鱼效应。

说到做到，本田马上着手进行人事方面的改革，特别是销售部经理的观念离公司的精神相距太远，而且他的守旧思想已经严重影响了他的下属。必须找一条“鲰鱼”来，尽早打破销售部只会维持现状的沉闷气氛，否则公司的发展将会受到严重影响。经周密的计划和努力，终于把松和公司销售部副经理，年仅 35 岁的武太朗挖了过来。

武太郎接任本田公司销售部经理后,首先制定了本田公司的营销法则,对原有市场进行分类研究,制定了开拓新市场的详细计划和明确的奖惩办法,并把销售部的组织结构进行了调整,使其符合现代市场的要求。上任一段时间后,武太郎凭着自己丰富的市场营销经验和过人的学识,以及惊人的毅力和工作热情,受到了销售部全体员工的好评,员工的工作热情被极大地调动起来,活力大为增强,公司的销售出现了转机,月销售额直线上升,公司在欧美及亚洲市场的知名度不断提高。本田对武太郎上任以来的工作非常满意,这不仅在于他的工作表现,而且销售部作为企业的龙头部门带动了其他部门经理人员的工作热情和活力。本田深为自己有效地利用“ 鲰鱼效应 ”的作用而得意。

从此,本田公司每年重点从外部“ 中途聘用 ”一些精干利索、思维敏捷的 30 岁左右的生力军,有时甚至聘请常务董事一级的“ 大鲰鱼 ”,这样一来,公司上下的“ 沙丁鱼 ”都有了触电式的感觉。

## 法则 87 不能统一公司的思想,就无法凝聚员工的向心力

### 法则要点

上下同欲者胜。任何一个企业,如果它没有一种统一的思想来凝聚众人的信念和激发人们的行动,那么就会像一盘散沙,不能发挥出应有的力量,更不用说抵御外来力量的冲击。它也就无法成为一家顶尖的公司。

优秀的公司善于通过其领导人的言行来展现出公司提倡的理念和行为,并善于将自己的信仰与价值观念转达给与自己一起工作的员工,使之了解并达成认可,最终形成统一的公司信仰和价值观,可以说这是一个企业的企业文化最扎实的精神底蕴,也是它终将获得成功的力量。

### 用人典范

日本著名的京都制陶公司的创始人稻盛和夫认为,即使是人数不多的公司,如果员工各有打算,各自努力,方向截然不同的话,就会缺少合作力,影响员工才能的全力施展。为了能够凝聚员工的向心力,稻盛开始统一大家的思想基础。

为此,稻盛开始重视与员工的单独谈心。一遇到机会,就与员工们交流。从工作谈到个人生活,从工作态度谈到人生观。他还有计划地在公司举办联谊活动。在联谊会上,大家相互斟酒,互诉心声。通过互相劝酒和交谈来增进人与人之间的关系和心与心之间的相互交融。

每次,稻盛总是手持酒杯走到大家中间,向大家询问工作情况和现存问题,并坦诚地说出自己的看法,提示大家解决问题的办法。讨论激烈的时候,他总是思路清晰地说服解释,只要觉得对方还心存疑惑,即使是细微一点儿的不解,他也决不放过,不到对方心中疑问完全解除,稻盛决不罢休。

偶尔也会遇到几个“强硬分子”,对稻盛的话一一表示反对,加以辩驳。对这种人,稻盛就一而再,再而三地拉他参加联谊会,直到他心服口服。酒宴渐酣,有人就放声歌唱。这里虽然是联谊会,却决不奢华,而是一个认真交流问题、探讨人生的场所。而对稻盛来讲,联谊会无异于是决定他能否统一大家思想的关键时刻,是他说服教育员工的场所,是感化员工的大好机会。

稻盛着手举办联谊会,并不虎头蛇尾,而是尽心尽力地出席。为了有利于与每个人都能促膝交谈,稻盛有意识地将参加每场联谊会的人数压缩到四五十人。1970年以前,每次联谊会他都亲自出席,那时一年联谊会有20多次。到了1970年以后,员工超过1000人,联谊会次数也每年递增,1973年45次,1976年56次,1978年60次……稻盛也不可能一一出席,但他必会

派其他董事、部长参加,表达自己的心意。

在日本市场上站稳脚跟之后,稻盛和夫希望能走向海外世界,首先开辟美国市场。1962年,稻盛独自一人飞往美国,由于语言不通,也没有志同道合的代理人,结果无功而返。

1963年,开拓海外市场的得力助手出现了,原来在松风工业任贸易部长的上西阿沙进入京都制陶公司。上西出生在加拿大,他在松风时充分利用自己的语言优势,一直从事与海外的贸易往来。上西比稻盛年长12岁,对外贸易经验极其丰富,正是京都制陶急需的人才。

上西刚加入时,稻盛如获至宝,每天一到傍晚,稻盛就跟上西促膝长谈,竭力想使他的思想与公司一致。而上西自恃是精通贸易的专家,心高气傲,无法马上接受稻盛的想法和领导。

稻盛希望上西马上开辟海外市场,而上西认为想开展对外贸易,做市场调查的时间就得有一年左右。稻盛却决不允许这样按部就班的慢吞吞的做法。稻盛的过度执著和上西的循序渐进产生了矛盾,二者在许多业务问题上各不相让,经常闹得不欢而散。

稻盛本来打算把经验丰富的上西当作自己的左右手,协助自己扩大海外市场。现在却为上西不能理解自己的意图而满怀怒气。这时候,稻盛深切地感受到再丰富的贸易经验,再优秀的人才,不能同心协力就没有战斗力。他觉得自己无法与上西共事,决定解雇上西。

上西的养父听说这个消息十分着急,跑到稻盛家中苦苦哀求,因为上西由于过于自负在其他公司也无法待下去。稻盛决定再和上西交谈一次。他把自己所能想到的对生活、工作的态度、思考问题的方式等一一提出,想借此改变上西的思维方式。稻盛确信,确立正确的思维方式可以使一个人实现生命的价值,得到人生的幸福。稻盛恳切的肺腑之言,终于使上西和他能够心心相通了。

像上西这种例子,稻盛接触过许多次,为了全体员工能够同心同德,稻盛做了无数次的说服工作,付出了极大的努力。稻盛绝不勉强用人。如果不能使对方与自己同心同德,他会毫不留恋地辞退。

在上西的协助下,京都制陶很快就建立起了海外兵团,他们在美国的公司进入了硅谷——美国高科技产业的圣地。京都制陶称得上日本企业打入硅谷的先驱,它最先打入硅谷错综复杂的关系和情报网络,为日后京都制陶在技术和经营上的发展提供了极大的便利。

## 法则 88 表扬远比批评更能赢得员工的心

### 法则要点

对员工多加以表扬,能博取员工的好感并维系这种好感。但是其更深远的意义,还不止于此。表扬是能促进员工们继续努力的最强烈的兴奋剂,它能给以他们成功的自信心。这种自信心,在员工的心中滋长,不用说,将给企业的发展带来多大的益处。

当员工已经竭尽了全力仍未能圆满完成任务时,企业更应该给予他肯定的赞扬,使员工意识到,自己的努力能够被理解,这比许多物质上的奖励更易令员工生出效忠之心,也更能激励员工兢兢业业,为企业做出更大的贡献。

### 用人典范

美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什非常善于利用表扬这一激励员工的利器。“表扬”已成为玛丽·凯公司销售理念之牛耳。销售主管总是千方百计地从下属身上找出优点并加以表扬。在首次展销中,尽管销售员出了不少差错,销售主管还是会对他说干得不错。即使当销售员问“我哪些地方出了差错”的时候,销售主管仍然回答:“让我们先来谈谈你哪些地方干得不错。”表扬了销售员的优点后,才提出一些批评性意见,之后再对他表扬一番。

玛丽·凯公司每年都举行授奖大会。绩效优异的人才在数十名同事面前接受表彰和嘉奖,并列队站在主席台上,享受经久不息的雷鸣般的掌声。这在公司文化里,被看成最高形式的表彰。玛丽·凯懂得:鼓掌是一种有力的表扬形式。上台接受同事的赞扬比接受一份装在信封里的任何贵重礼物都重要得多。不管装在信封里的礼物有多么贵重,别人却不知道!

玛丽·凯公司还出版《表扬》月刊,专门表扬成绩突出的人才,并刊登被表扬者的照片。玛丽·凯提倡:公司所有的出版物都要尽量多报道一些人的名字。她认为:“一个成功的刊物应该做到四点——表扬先进、提供信息、增长知识、激发干劲,但是首要目的是表扬先进。”

玛丽·凯公司是否只有表扬没有批评呢?不是。玛丽·凯本人认为,有时候经理必须表明对某事不满意。不过,经理在提出批评时,一定要讲究策略,否则就有可能出现适得其反的结果。“决不可只批评不表扬。”“决不可当着别人的面惩罚人。”这是玛丽·凯严格遵循的两个原则。

“精明的人才管理者决不会把人整垮。那样,非但不能起积极作用,反而会起到消极作用。如果你婉转地批评某件事而不是当着别人的面批评当事人,那么你能取得的成绩就大得多。”这是玛丽·凯的忠告。



### 把握好表扬的“度”

尽管表扬对激励人很重要,但它也不是总起作用。某些场合,如果表扬不当会让人觉得虚假。为了使你的表扬更有意义,请注意如下几点:

#### 1. 不宜太多

表扬就像糖一样。糖很甜,可是,你吃多了就会觉得不那么甜了,甚至会胃疼。太多的表扬也会削弱其本身的作用,甚至完全不起作用。

#### 2. 要真诚

表扬员工时,态度一定要诚恳。你必须相信你表扬的员工确实是应该表扬的。如果你自己都不相信,就会给人一种虚假的印象。

#### 3. 要广而告之

批评应该在私下进行,而表扬则应该公开进行,至少要让部门的全体员工都知道。因为如果部门其他的员工知道你表扬了他的同事,那么表扬也会在他们中产生作用,他们会认为,自己的工作也会得到领导的承认的。

## 法则 89 批评的同时要给予适当的肯定

### 法则要点

对员工的批评,是企业管理者日常工作程序中不可避免都会遇到的一项工作。由于人都有尊重的需求,批评和惩罚应尽量少用,即使有时候不得不用也应讲求艺术,即掌握一定的方式和技巧,在批评的同时不忘肯定部下的功绩,以激励其进取心,并有效避免伤害其自尊和自信。一个懂得如何顾全部下面子的管理者不仅会使批评产生预期的效果,而且还能得到部下的大力拥戴。

### 用人典范

日本索尼公司董事长盛田昭夫是一个把握批评艺术的成功企业家。

索尼公司是靠生产电子产品起家的,“随身听”是该公司的重要产品。一次,公司的一家分公司的产品出了问题,这家分公司的产品是销售到东南亚的,总公司不断收到来自东南亚的投诉。后来,经过调查,发现原来是这种随身听的包装上有些问题,并不影响内在质量,分公司立即更换了包装,解决了问题。可是盛田昭夫仍然不肯善罢甘休。

这位经理被请到公司的董事会议上,被要求对这一错误做陈述。在会议上,盛田昭夫对他进行了严厉的批评,要求全公司以此为戒。该经理在索尼公司干了几十年,第一次在众人面前受到如此严厉的批评,尴尬之余,禁不住痛哭失声。盛田昭夫的盛怒让其他董事都感觉到太过分了。

会后,该经理步履沉重地步出会议室,正考虑着准备提前退休。可是董事长的秘书走过来,盛情邀请他一块去喝酒,该经理哪里还有这样的心思,无奈秘书几近强拉硬扯,两人走进一家酒吧。该经理说:“我现在是被总公司抛弃的人,你怎么还这样看得起我。”这位秘书说:“董事长一点也没有忘记你为公司做的贡献,今天的事情也是出于无奈。会后,他知道你为这事伤心,特地让我请你喝酒。”

后来,秘书又说了一些安慰的话,该经理极端不平衡的心态才开始缓和一些。喝完酒,秘书陪着这位经理回到家。刚进家门,妻子迎了上来对丈夫说:“你真是受总公司重视的人!”

该经理听了感到非常奇怪:怎么今天妻子也来讽刺自己。只见妻子拿来一束鲜花和一封贺卡说:“今天是我们结婚 20 周年的纪念日,你忘记了?”在日本,员工拼命为公司干活,像妻子的生日以及结婚纪念日这样的事情,通常都难以记起。该经理不明就里:“可是这跟我们总公司又有什么关系?”原来,索尼公司的人事部门对员工的生日、结婚纪念日这样的事情都有记录,每当遇到这样的日子,公司都会为员工准备一些鲜花礼品。只不过今年有些特别,这束鲜花是董事长盛田昭夫特意订购的,并附上了一张他亲手写的贺卡,勉励这位经理继续为公司竭尽全力。

盛田昭夫不愧是善于批评的老手。为了总公司的利益,他对犯错误的员工不能有丝毫的

宽待,但考虑到这位经理是老员工,而且在生产经营上确实是一把好手,为了不彻底打击他,所以采用这样的方式表达一定的歉意。盛田昭夫经常使用这样的方式,被索尼公司的许多人称之为“鲜花疗法”。

“鲜花疗法”之所以能够起到作用,在于它符合人性的特点。管理学认为,每个人都有自我满足的需要,这种需要除了吃、喝、睡等生理需要外,被别人承认、受到社会的尊重、有成就感也是非常重要的。作为一个成功的商人,你不但能在物质生活上满足员工的愿望,而且也要在心理上使你的员工感到被尊重、自己的工作是有意义的,这往往比金钱等物质上的奖励,更能激发员工的斗志。

## 法则 90 授予权力是发展员工的最好方式

### 法则要点

授予员工权力可以让管理者从繁杂的事务中脱身出来,专注于提高管理,瞄准公司战略去努力,但更重要的是它是管理者培训梯队的有效办法。

对于员工来说,被授予权力是其职业生涯的最好途径。通过授予权力,员工们感受到启动自己智慧的快乐,而不是限死在一个固定的圈子里重复着枯燥而没有前途的工作。当然,在这个过程中,管理者的信任、培养和督导起到了举足轻重的作用。

### 用人典范

范·弗利辛根是欧洲最富有的人之一,他拥有 SHV 控股公司。SHV 公司总部在荷兰,经营能源和消费品,1995 年的销售额为 110 亿美元,收入为 3.15 亿美元。在过去的几年里,由于范·弗利辛根新的用人方式,公司的这两个数字都增加了 9 倍,现在公司的收入估计为 30 亿美元。

范·弗利辛根的用人观念是,相信“时势造英雄”——给属下造势,他们会发挥巨大能量,成为真正的英雄。在他看来,给下属一些权力,就会得到回报,给他们承担的责任很多,他们就会展翅飞翔。这就是放权管理。

有了这样的观念,SHV 公司大胆地进行了权力下放。放权之前,这是一个大的跨国公司,在世界各地的分公司的管理人员,主要任务是执行总公司的决定。结果是大家对于具体的执行过程,和执行结果都不是太重视,每个人都认为这不是自己的责任。为改变这种状况,范·弗利辛根把 90% 的革新、创业和成功的责任都交给了分公司的管理者,总公司只承担 10% 的责任。

在分权的同时,范·弗利辛根表现出了对员工的充分信任。在他看来,让员工们独挡一面是非常重要的,员工中有非常精明强干的人,这些人有强烈的取胜心,不需要对他们指手画脚。他认为:“他们是真正在赚钱的人,你可以向他们提问,但是他们需要自己去摸索,而不需要别人去为他们安排。”

他总是充分表达他对员工的信任,有时当他收到某个部下请求帮助的信或备忘录时,他总是在后面写上自己的意见,同时加上一句“我也认为这个问题很棘手,祝你成功”。

这样分权和对员工充分信任的结果是什么?那就是每个分公司都激发出了数倍于以前的积极性,每个具体的管理者都把如何让本公司有最大发展看成自己的而不是他人的责任。每个独当一面的人都能充分发挥自己的才能和创造力,而其他人也因向往这种独当一面的机会而努力工作,争取引起注意获得机会。这就是“将能而君不御者胜”(将帅有能力,国君却不随

意控制, 就会取得胜利) 的道理。

## 相关链接

### 有效地授权

#### 1. 表明自己的期望, 但不可过于强调

多数情况下, 员工一旦了解管理者的期望, 他们都能如期完成。只要管理者随时给予关心、支持和指导, 他们就能尽力而为。如果管理者过于强调自己的期望, 往往会使员工不堪重负。

#### 2. 不可越权指挥

下放权力的管理者只需告知理由, 不必告知完成任务的方法。给他们充分发挥创造力的空间, 这样获得的效果往往比你指手画脚要好得多。

#### 3. 不可撒手不管

下放权力是双方的事, 彼此应紧密配合。交付任务时, 管理者可以告诉对方你认为的最佳方案, 他们可采纳也可以不采纳, 自己判断。但是, 事先一定要把事情说清楚。

#### 4. 不可如影随形

这刚好与上述情况相反。有些管理者交付任务后如影随形, 每一细节都要督导, 三天两头就要过问进展, 表现出极不信任对方的态度, 这不仅给下属增加压力, 还打击了他们的自信, 对你和公司都不利。

#### 5. 不可把“垃圾”丢给自己不喜欢的员工

作为管理者, 应充分平等、宽容, 事情不论难易, 都应该根据员工的能力均分下去。不要感情用事, 不要狭隘偏激。

#### 6. 不可有责无权

有责无权的下放权力方式注定要失败, 而且还能挫伤员工的自信心与积极性。既然让他们肩负重任, 就应该给予相应的权力, 包括使用经费。如果他们什么都做不了主。那根本就不是下放权力, 员工会认为你把他们当苦力使, 不尊重、不信任他们。

## 法则 91 对于该解雇的人,就得 下决心将其解雇

### 法则要点

没有规矩,不成方圆。现代企业用人,既讲究情感御人,同样也要讲究有合理的规范。要让员工感觉到某种形式的控制,也许执行者从来也不实行这种控制,但进取的员工会理解到对于其所做的事情也不是丝毫没有限制的。这是一个企业的发展所必需的,它能使公司做到有令则行。

当然,对于纪律散漫的人,即便再有能力,如果不利于凝聚其他员工,造成人心涣散,就应下决心将其解雇,以一儆百,维护企业的秩序和纪律。

### 用人典范

日本著名企业——伊藤洋华堂的董事长伊藤雅俊突然解雇战功赫赫的岸信一雄后,引起了日本商界不小的震动。

岸信一雄是伊藤三顾茅庐请来的,在公司表现相当好,对公司做出了很大的贡献,10年间将业绩提高了数十倍。因此,人们都为了一雄打抱不平,指责伊藤过河拆桥,就连舆论界也以轻蔑尖刻的口气批评伊藤。

不得已,碍于舆论的猛烈攻击,伊藤雅俊只好站出来说明原因。他理直气壮地反驳道:“秩序和纪律是企业的生命,不守纪律的人一定要处以重罚,即使会因此减低战斗力也在所不惜。”

看来,有必要弄清楚事情的真相了。

岸信一雄是被伊藤从“东食公司”挖来的。伊藤洋华堂是从事衣料买卖起家的,食品部门相对比较弱,而“东食”是三井企业的食品公司,对食品业的经营有着比较丰富的经验。于是公司三顾茅庐请来有能力、有干劲的一雄,而一雄的到来,就像为伊藤洋华堂注入了一剂催化剂,使得食品部门呈现一片蓬勃的景象,也因此带动了整个洋货行的发展。

但是有一点,从一开始,在工作态度和对经营销售方面的观念上,伊藤和一雄就呈现极大的不同。伊藤是走传统保守路线的,一切以顾客为先,不太与批发商、零售商们交际、应酬,对员工的要求十分严格,要他们彻底发挥他们的能力,以严密的组织作为经营的基础。而一雄是属于新潮型,非常重视对外开拓,善于交际,对部下也放任自流,这和伊藤的管理方式完全不同。

随着时间的推移,这道裂痕越来越深。伊藤当然无法接受一雄的豪迈粗犷的做法,伊藤也因此要求一雄改善工作态度,按照伊藤洋华堂经营方式去做。但是一雄根本不加以理会,依然

按照自己的方法去做,而且业绩依然达到水准以上,甚至有飞跃性的成长。这样一来,充满自信的一雄,就更不肯修正自己的做法了。

就这样,双方意见的分歧越来越严重,终于到了水火不容的地步。对于最重视纪律、秩序的伊藤而言,食品部门的业绩固然持续上升,但是他无法容许“治外权”如此持续下去,因为,这样会毁掉过去辛苦建立的企业体制和经营基础的,而且最终将严重影响着整个企业的存亡问题。于是,伊藤只好下定决心忍痛将一雄解雇。

可见,事情并不完全像舆论说的那样。从伊藤这一角度来看,从洋货行经营体制和管理基础来看,伊藤的做法是正确的。任何一个企业想要长足发展,必须要有严明的纪律和有令则行的作风,这是不容忽视的。若不顾纪律,人心便会叛离,组织就不能发生效用。企业家在执行纪律的过程中,应一视同仁,不能受个人因素的影响,不可感情用事,该解雇的人,就得下决心将其解雇,以一儆百,维护企业的秩序和纪律。也就是说,企业家既要知人善任,还要知人善免,只有善任和善免有机地结合起来,才能使更多优秀人才脱颖而出,使企业人才队伍充满生机和活力,才能在企业中真正形成能者上、庸者下、劣者汰的用人机制。

## 相关链接

### 实施必要的纪律约束

要建立一种有效的、公正的员工纪律约束制度,该有一套明确的规则,一套针对违反规则行为的有效惩罚办法,还要有一批训练有素的管理人员,他们须对文件记录程序、法律约束、员工申诉权等问题有正确的理解。

#### 1. 让员工明确工作场所的纪律

员工要遵守公司行为和工作表现标准,就必须知道这些标准是什么。

对新员工应先给一份员工手册,其中包括他们得遵守的纪律规章。对员工进行企业效忠心培训时,须解释纪律规章及必须遵守的理由,以及违反了纪律规章时会有什么特别后果。对员工工作行为提出期望和要求该不是件不合常理的事。通过向员工提供一份有关其行为要求的书面材料,通过对规章制度的解释,以及解答员工对这一方面提出的问题,经理就能帮助员工实现公司的期望。

#### 2. 确立严格的纪律约束制度

严格的纪律制度需给其员工足够的时间和帮助以纠正他们的行为,它只在各种纠正措施都已用遍而员工仍拒绝遵守某项规章时才实行惩罚措施。严格的纪律制度必须增加经理和员工的沟通,保证使受罚员工得到公平待遇。与此同时,严格的纪律制度会有助于管理者解决问题、保留员工、积累必要的资料使管理者的个人决定更加公正。一般地说,严格的纪律制度所采取的一系列行动包括询问、口头警告、书面警告、严厉训斥、暂停工作和开除。

#### 3. 管理人员须掌握纪律约束的方法

要培养有纪律的工作团队,管理人员往往是关键,因为,他与员工接触最多,是公司组织中的第一线权威。管理人员也是最了解违纪是怎么回事的人,并且是负责纪律约束过程的每一步的人,他如何处理问题会影响到违纪者是得到行为纠正还是得到惩罚,而受过良好培训的管

理人员对使严格纪律得以实现至关重要,所以发展管理人员用纪律管束员工方面的技能是管理者的一大责任。一个称职的管理人员起码应具备以下技能:能够为下属提供有效帮助;看问题客观全面,不带成见或偏见;行为必须前后一致,有一贯性;善于与人谈话、善于与人沟通。

#### 4. 保留必要的纪录材料

保留记录材料是有效的纪律约束制度中的一个基本方法。书面记录材料有助于维护公司目标,同时保护雇主和员工双方的权利,因为它消除了回忆时会发生的差错和对信息的曲解等问题。每当管理人员与一名员工谈有关工作表现或行为上存在的问题时,最好将交谈过程都记录下来予以保存。

#### 5. 申诉权

申诉权是认为自己被不公平地受到纪律约束的员工希望自己的情况被人了解的一种途径。申诉权制度是为了有效地保证员工的权益。

给员工申诉权有多种途径。许多公司设有调停小组,让员工和管理人员倾听违纪案件的事实,然后按公司程序对其是否公平做出判断。工会合同还给员工规定了具体的诉苦程序,如果员工认为自己没有公平合理地受到纪律约束便可依此提出申诉。民事服务部门、仲裁程序以及法院听证是员工提出不公平纪律约束申诉的另一些途径。



## 法则 92 激发员工的创造激情,就要在控制他的心的工作上下功夫

### 法则要点

企业用人攻心为上。要用好一个人,使其激发出最大的工作激情,就要在如何控制他的心的这一工作上下功夫。要虚实结合,既唱高调,也要哼小曲儿。尤其对那些技术人员而言,有一位懂得谅解他们的付出、善于体恤的领导人,将会激发起他们源源不断的创造激情。

### 用人典范

松下幸之助从长年的累积经验中所得到的心得,就是作为一个企业的领导人,绝对不能让下属觉得你只会开口发号施令,而自己不懂又不参与工作。

“你一方面要管理得当,不挫折大家的上进心,同时,又要表示出自己对大家的关心,还要在下了一道指示命令之后,自己也投入到职员中去,跟大家共同分担责任,这样才能获得大家的信赖。经营者要取得职员的一致信任,事业才有前途可言。”

这是松下的把握人心的管理哲学,他时常向登门求教的后辈年轻企业家一而再再而三地重复提这段话。

因此松下式管理,其中很重要的特点,可以说是人心掌握的功夫。

他知道,一般的主管人或老板,都拿权力地位所赐予的条件来指挥属下为他做事,这当然是一种用人的方法。但是,凭权力地位的威势指使员工,所得到的功效很小,只有用诚意去取得属下的敬意与信任,使职员一片忠诚地跟你合作,通过这种关系,事情才会顺利得多。

他数十年来,一直提醒企业界朋友,说不能诚心对待属下职员的经营者的,他的事业寿命就不可能长久。

松下出品的各种产品,在正式推出市场之前,松下幸之助总会自己试用很多次,而且对研究人员和生产负责人提出很多的疑问,务求做到最完美。

产品是送到市场上卖的,他在对内关注的同时又得向广大的消费者表明,他对自己产品负责,为消费者的应有利益着想。因此,他要求研究和生产部门给他满意的答复,同时也要求市场销售部门,从消费者的立场去决定最合理的售价和最令人安心的长期服务。

有一次,电饭锅部门有一型新产品要推出,不巧遇到松下幸之助身体不舒服住进了医院休养。松下幸之助对身边的助理说:“不要紧,我长年来体弱多病,都住惯了医院啦,叫他们把新产品拿到医院来,我们一同试试,看看是不是好产品。”

当新型电饭锅拿到他入住的医院时,已经是晚上10点多钟了。

他亲自动手试用这个电饭锅,白米在锅里煮成白饭,他又亲自试吃,这才算叫他满意。

后来,开董事会的时候,他用新型电饭锅在董事会议室煮饭,叫了些菜回来,董事们一同试

吃新电饭锅煮出来的芳香白米饭。

松下幸之助吃过第一碗后说：“这样芬芳的白米饭，真叫人开胃。”

说完，第一个先添饭的是他。

从他脸上显露出来的态度，既满足又感激。他幼年日子过得很苦，时常吃硬冷饭充饥。现在，他自己生产这么优良的电饭锅，使消费者一家大小可以共享热乎可口的白米饭，他觉得自己努力，已经为整个社会带来许多好处，当然觉得满足。

他感激下属不辞劳苦地从事研究、制作和销售工作，使一种好的产品问世，又以最合理的价格卖给消费者，帮助很多人提高生活质量，增添了家庭生活的愉快。他感激每一位属下职员，因为众人的通力合作，松下电饭锅才能成为大众爱用的家庭电化产品。

他说新电饭锅煮出来的白米饭令他开胃，是一句真心话，使在场的电饭锅部门的研究及生产部负责人非常感动。电饭锅生产部门的职员，由研究组到看守仓库的，都觉得这是一份无上的安慰与鼓舞。

这就是松下打动人心的一个例子。

可以肯定的是，电饭锅部门的全体职员和董事，在新产品推出的第二天，又开始埋头苦干，要为松下公司创造更优良的产品了。

曾任松下电器集团的总裁山下俊彦说，松下幸之助退出管理最高领导的职务之后，曾经以松下企业集团最高顾问的身份，到马来西亚访问。

松下幸之助始终以日语发表谈话。马来西亚松下机构的职员，虽然不懂日语，却从松下幸之助的态度上体会到松下的诚恳认真。

一些非日本籍职员都说，从松下幸之助的言谈中，大多数职员都感觉到他对众人那份真诚与关怀。

当时，松下机构在马来西亚开设四间厂房，由于行程上的安排，松下只能到其中三家厂视察。在离开马来西亚之前的饯别会上，松下幸之助给四家厂的代表赠送纪念礼品。他问：

“你们四人之中，哪一位是来自我没去拜访的工厂的代表？”

一位代表站了出来。松下幸之助带着歉意对这位厂代表这样说：“我从老远的地方来，可惜抽不出时间到你的厂去拜访，请回去转告大家一声，说很抱歉。”

当时，场面十分动人，而那位代表，事后当然把松下幸之助的诚意转达给他所属厂内各职员。

松下幸之助对职员的诚恳态度，使职员觉得他关心大家而且认真地全心全意参与工作。

## 法则 93 处置有功的员工时,既坚持原则又不伤感情

### 法则要点

一个企业的发展,会在不同阶段对如何管理提出不同的要求,会提出新的规章制度,形成新的约束机制,怎样才能让员工跟上企业发展的步伐呢?这就需要企业讲究驾驭人才的艺术,即在不伤害员工感情的前提下坚持原则。

任何一个企业在用人时,有时难免做到了坚持原则却又显得无情,做到了有人情味却又得放弃些许原则,而难能可贵的是既能坚持原则,又有人情味,这应该成为企业在用人上追求的一种境界。

### 用人典范

美国国际农机公司创始人,世界第一部收割机的发明者西洛斯·梅考克,人称企业界全才。他几十年的企业生涯,历尽起落沧桑,没有几条道路是平坦的,但是他以他那全才的素质,赢得了市场的屡屡成功。

作为产权人公司的大老板,梅考克虽然掌握着公司的所有大权,有权左右员工的命运,但他却从不滥用职权。他能经常为员工设身处地的着想,在实际工作中,既坚持制度的严肃性,又不伤员工的感情。

有一次,一个老员工违反了工作制度,酗酒闹事,迟到早退。按照公司管理制度的有关条款,他应当受到开除的处分。管理人员作出了这一决定,梅考克在决定上批示表示赞同。决定一公布,这个老员工立刻火冒三丈。他委屈地对梅考克说:“当年公司债务累累时,我与您患难与共,3个月不拿工资也毫无怨言,而今犯这点错误就把我开除,真是一点情分也不讲!”听完老员工的叙说,梅考克平静地对他说:“你知道不知道这是公司,是个有规矩的地方……这不是你我两个人的私事,我只能按规定办事,不能有一点例外。”

后来,梅考克了解到这个老员工的妻子去世了,留下了2个孩子,一个跌断了一条腿,一个因吃不到妈妈的奶水而啼号,老员工是在极度的痛苦中,借酒消愁,结果误了上班。了解到这个情况,梅考克为之震惊,他立即安慰他说:“你真糊涂,现在你什么都不要想,赶紧回家去,料理你老婆的后事,照顾孩子们。你不是把我当成你的朋友吗?所以你放宽心,我不会让你走上绝路的。”说着,从包里掏出了一沓钞票塞到老员工手里,老员工对老板的慷慨解囊感动得流下了热泪,哽咽着说:“我想不到你会这样好。”梅考克却认为,比起当年风雨同舟时员工们对自己的帮助,这事儿简直不值一提。他嘱咐老员工说:“回去安心照顾家吧,不必担心自己的工作。”

听了老板的话,老员工转悲为喜地说:“你是想撤销开除我的命令吗?”

“你希望我这样做吗?”梅考克亲切地问。

“不,我不希望你为我破坏了规矩。”

“对,这才是我的好朋友,你放心地回去吧,我会适当安排的。”事后梅考克安排这个老员工到他的一家牧场当了管家。

## 法则 94 既加油又泼冷水, 让员工 始终保持活力

### 法则要点

李·艾柯卡说过:“在下级洋洋自得时,可以多加批评,当他意志消沉时,万勿过于苛刻。下级有时会对自己的失败心烦意乱,这时如果再去挫伤他的自尊心,那无疑把他改进工作的积极性给打掉了。”

尊重员工的自尊,从正反两方面鼓励他们,让他们发现自己的重要性,并在他们表现良好时给予奖励,这些都是很重要的。这种表扬最好是公开的、直接的。不过,虽然不吝于夸奖下级,却绝不能让他们陶醉在荣誉里,绝不能让他们觉得只要这一次表现得很好,就可以不必在乎以后的工作成绩。因此还应及时公正地指出下级的一些缺点,向他们泼点冷水,提出更高的要求,借此鼓励他们更上一层楼。

### 用人典范

美国国际管理顾问公司总裁麦科马克是一位著名的管理专家,他既会加油又会泼冷水。一位主管如果对自己的工作满意极了,麦科马克就设法指出他在另一方面做得不够好的地方;如果员工感到失望时,麦科马克也很容易找出他做得好的事情来鼓励他。

麦科马克认为,即使是工作态度很认真的人,例如公司的大部分主管,在工作时也会有情绪波动,即使有时“失态”也不要紧,重要的是让员工对自己做错事提高警觉,虽然有时管理者必须重新衡量他的正确或错误。为了维持工作秩序,保持员工行为的一致性,管理者必须在他情绪低落时及时鼓励他,而在他情绪过高时泼点冷水。他说,一家老牌公司最大的敌人就是自鸣得意,管理者必须经常保持一股锐气,如果当员工觉得他们的职位已十分安全,或者对他们自己十分满意时,管理者自身就应该好好反省了。

作为管理者,麦科马克会不时让员工掂一掂自己的分量,是否具有“足够的能力”来完成某项工作。比如,如果一位员工对自己做成的一笔生意十分满意时,麦科马克会称赞他做得不错,但他还会说:“国外的代理权给谁拿去了?”或“我们为什么不那样做呢?”使他不至于太得意、过于自信或过于自满。

当然有时候也需要用相反的办法,以此来提高员工的自信心,例如拍拍他的肩膀以示鼓励,帮助他能够看到事物的前途。一次,一位主管运气很不好,他所代理的一名著名的足球选手近6个月来一直威胁要终止合同。另外,在“橘子杯足球赛”期间,曾与“海斯曼战利品队”的明星球员罗泽尔谈好了签订合同的事,不料他一回来,罗泽尔又反悔了。不用说,这位主管

已经花了几个月的时间和罗泽尔谈签约的事,他已经花了很大的精力,而且也遵循正规途径办事,结果却落得这个结局,自然十分丧气。可是麦科马克对他说,不论结果如何,他应该对自己的努力感到安慰,他没有必要跟别人同流合污,他这种工作态度是值得钦佩的,会对公司有更大贡献的。

## 法则 95 经常给予贴近员工心理的小恩小惠，能让员工觉得自己很受重视

### 法则要点

年终奖金是必需的，但它的周期太长，而人是有感情的动物，需要时常给予必要的动力支持。因此，要懂得掌握给小恩小惠的时机：节假日，加班，员工不开心的时候，工作很单调的时候，冲刺任务的时候。其好处在于由于“小”，它可以经常给予，这种时间上高密度的感情轰炸弥补了漫长的年度和季度奖励的等待。小恩小惠的好处还在于它的形象性和贴近员工心理的个性化。

### 用人典范

日本麦当劳的总裁藤田田深知在服务行业中，员工是一个企业能够发展的最关键的因素。他本人就非常善于时常用小恩小惠打动员工的心，达到获得员工信赖的效果。也因此麦当劳的所有连锁机构中，他所经营的日本麦当劳收益向来令人瞩目。

店里的每一位员工的太太过生日时，藤田田必定叫花店送上一束鲜花。事实上，这束鲜花的价钱并不昂贵，可是太太们的心里却很高兴：“连我先生也忘了我的生日，想不到董事长却记得送花，实在太感谢了！”麦当劳除了6月底和年底发奖金之外，每年4月还会再发一次。这些奖金并不交给员工，而是交给员工的太太。但如果是单身的员工，就直接发给本人。因为公司特别在银行里以员工们的太太名义开户头，先生们不能经手，员工们戏称这是“太座奖金”。不仅仅只是把奖金存入员工太太们的户头里，同时藤田田还会附上一封短函：“公司能有这么好的业绩，都是各位太太的协助，这笔奖金是你们该得的。”结果，这种“太座奖金”深获好评，许多太太纷纷表达他们的谢意：

“这是我有生以来第五次得到奖金，内心的喜悦实非笔墨所能形容。”

“我用这笔钱买了渴望已久的眼镜。”

“我为孩子们添购几件新衣，大家都很开心。”

另外，麦当劳汉堡店每年都在大饭店举行一次联欢会，所有已婚的从业人员必须带着“另一半”出席。藤田田满怀深情地对员工眷属说：“各位太太们，你们先生对公司有很大的贡献，关于这一点，我没别的话好说，只有一件事请大家帮忙，那就是好好照顾先生的健康。我希望把他们培养成一流的人才，可是我无法一一兼顾他们的健康，因此这个责任交给各位太太了。”她们听了这番话，内心充满感激。因为她们相信自己和丈夫已成为一体，当然要多注意丈夫的健康了。

藤田田还有一项创举，就是把员工的生日定为个人的公休日，让每位员工在自己的生日当天可和家人一同庆祝。对麦当劳的从业人员来说，生日既是自己的喜日，也是休息的日子。生

日时可得到公司 5000 日元的贺礼;如果有孩子,每年儿童节也可得到 5000 日元的补助费。在新年和端午节也准备一个红包发给员工。另外藤田田还为部分男性员工藏些私房钱,以供他们应付一些必要的开支。



### 法则 96 用“爱的精神”对待员工， 和员工建立亲密关系

#### 法则要点

“爱的精神”就是关心下属，关心顾客，让你的热心与爱心去感化你的下属，你的顾客。在一般的企业里，管理者往往只注意其中的某一方面，而忽略了另一方面，事实上，爱惜你的员工和员工建立亲密的关系是企业兴旺的关键。任何一家企业里，只有先有了热情的员工，后才会有忠诚的顾客，最后才有公司的腾飞与发展

#### 用人典范

美国的凯姆朗公司是一家很小的服务性公司。它的业务只不过是住宅的草坪施肥、喷药而已。但它的经营思想、管理方针却十分独特，吸引了大批学者去研究它。很多人对它的经营思想和管理方法推崇备至，称它是惟一真正以“爱的精神”经营企业的公司。公司的发展归功于公司的创始人杜克，正是他创造了“不合常规”，以“爱的精神”经营企业的方法，并把它一直坚持下来，使公司取得突破性进展。杜克的经历很平凡，但在平凡的经历中也还有一些传奇性的东西。

1949年，杜克为了养活父母、妻子和三个孩子，被迫停止了大学学业，回到家里的小农场劳动。在此后的10年里，全家人生活在饥一顿、饱一顿的困境中。20世纪60年代初，杜克买下了一个小规模草皮的农场。全家无论男女老幼都参加劳动，生活总算有一点好转。在这些困顿的年代里，杜克饱经风霜体会到了人间的许多酸甜苦辣，也正是由于这一段痛苦的经历，使他产生了一种爱心，并在后来的经营中把它尽量完美地发挥出来。

在困顿的年代里，杜克没有忘记奋斗，他不甘心于现实。1968年，杜克终于下定决心卖掉了农场，他用这笔资金和从亲朋好友那儿借来的4万美元成立了凯姆朗公司。起初，公司的员工只有5人，这其中还包括他那七十高龄的老父亲。

凯姆朗公司成立后，由于员工少，人手不足，杜克经常一大早就开车出门，为用户护养草坪、修剪树枝，直到天黑才能回家。他这样一干就是好几年，这几年的劳累生活也成为他爱心的源泉的一部分。他深深地体会到了工作的艰苦，因而在他当上主管不再劳动以后，他能以自己的亲身感受去体会员工们的心，关心他们，爱护他们。

由于凯姆朗公司服务诚恳、忠实，很快受到了广大顾客的信任，凯姆朗公司也由此和广大顾客建立了一种亲密关系。顾客们常常在上班、外出时让公司为草坪喷药和施肥。喷的药挥发性很强，一小时后就不留任何痕迹。顾客回来后，根据门上留下的纸条来判断凯姆朗公司的人是否服务过，纸条上写着：“药液未干前，请不要在草坪上坐卧。”就是这一句不起眼的话竟打动了千千万万个顾客的心，使他们备受感动，信任感也随之而生，因此许多顾客都和凯姆朗公司订立长期合同，让其长期为他们服务。

凯姆朗公司的员工都是独自外出工作,工作中难免出错,但员工们的责任心都非常强,出了错,都能自觉赔偿,分毫不差。因为大家都知道,这关系到公司的声誉,必须认真去做,员工们高度的责任心也为公司赢得了很高的声誉。

凯姆朗公司员工的这种高度责任心,其他同行都认为是“神话”,因为除了凯姆朗公司,没有一家企业做得到。别家公司去施肥、喷药时,主人必须在场才算数。对凯姆朗公司的这种做法,有一位应约来参与公司管理的经营专家很不以为然,便想加以纠正,认为应与顾客签订服务合同。杜克问为什么,这位专家回答:“假如有人不付钱,根据合同可以告他。”杜克十分惊讶:“哪有告自己顾客的,这世界上99%的人都会付钱,另外的1%人不付钱,告他们也没用,以后不为他服务就是了。”凯姆朗公司的员工之所以具有这种“神话”般的高度责任心,之所以全力维护公司的荣誉,是由于凯姆朗公司用“爱的精神”对待自己的员工,使每位员工都感到公司就是自己的“家”,他们就是公司的“主人”。

杜克的老父亲传给公司的信条是:“我们的人第一,顾客第二,这样做,一切都会顺利。”杜克对这一信条非常赞同,在他的工作中始终坚持它。他不仅要求员工们对用户要尽心尽力提供服务,而且自己也时时和员工们在一起,和他们谈心,解决他们的困难,有时也让员工们参与管理和决策。他尽力营造一个环境,使员工们在公司里就如同在家中一样,只有亲情、友情,而没有上下级那种隔阂。员工们对杜克非常尊敬,他们把公司作为自己的“家”,全心全意地为公司、为顾客服务。在凯姆朗公司,喷药、施肥的员工被称为“草坪养护专家”,受到企业管理层的尊重。

杜克对员工的关心是出于内心的感情,而不是装腔作势或沽名钓誉。一次,杜克提出购买莱尼湖畔的废船坞,把它改建为公司职工的免费度假村。公司高级财务管理人员费了九牛二虎之力,才说服杜克放弃了这项超过公司能力的计划。但是,杜克关心自己员工的热情并没有停止,不久,他又想在佛罗里达的沙滩上修建公司的职工度假村,但这项计划的开支也大大超过了公司的能力,高级财务管理人员不得不再次劝阻他。杜克并不是不知道公司的财力,他明白,这些超过承受能力的计划的结果将会是什么,但为了让他那些辛勤劳动的职工们过上好的生活,他可以抛开这一切。

后来,杜克瞒着公司的财务人员,买下了一条豪华游轮,让职工度假,又包租了一架大型客机,让员工去华盛顿旅游。这一切耗费了公司的大量资金,但杜克却对此毫不在乎,他的心中只有他的员工。

在凯姆朗公司,只要工作努力,任何人都可以得到提升。杜克对人才特别重视及珍爱,他绝不会错过任何一个提拔有才能者的机会。他常常从董事长办公室失踪跑到草坪上和员工们谈话,了解他们的想法和需求,向他们征求意见,然后跑回办公室,把员工的反应变成逐条下达的指示,布置下去。

正是这种强调“爱的精神”的经营和思想方式,使公司的发展取得了意想不到的效果。凯姆朗公司1969年开业时只有5名职工、两辆汽车,到了1985年,已拥有5000名职工,营业额高达3亿美元。

## 法则 97 关心员工的“小事”，员工才能重视公司的“大事”

### 法则要点

小事虽小，但是如果是员工关心的，听之任之就会影响到员工的工作情绪和工作效率，就不能算是小事。只有站在员工的角度，也像员工那样重视并妥当地解决他们所关心的“小事”，员工才能站在公司的角度，重视和执行公司的“大事”，这是一种相互的回报。

### 用人典范

1990 年 2 月，通用公司的机械工程师伯涅特在领工资时，发现少了 30 美元，这是他一次加班应得的加班费。为此，他找到顶头上司，而上司却无能为力，于是他便给公司总裁斯通写信：“我们总是碰到令人头痛的报酬问题。这已使一大批优秀人才感到失望了。”斯通立即责成最高管理部门妥善处理此事。

三天之后，他们补发了伯涅特的工资，事情似乎可以结束了，但他们利用这件为职工补发工资的小事大做文章。第一是向伯涅特道歉；第二是在这件事情的推动下，了解那些“优秀人才”待遇较低的问题，调整了工资政策，提高了机械工程师的加班费；第三，向著名的《华尔街日报》披露这一事件的全过程，在美国企业界引起了不小轰动。

日本三多利公司的董事长岛井信治郎在这一点上做到了极致。岛井信治郎对属下要求十分严格，部下们都十分敬畏他，但私下的他，却是一位对部下呵护备至的“多桑”（父亲）。

一天，岛井无意中听到店员抱怨说：“房间里有臭虫，害得我们睡不好觉。”岛井默默记在心里，到夜半时分，店里员工都睡着后，他悄悄地拿着蜡烛，到房间柱子的裂缝里以及柜子间的空隙抓臭虫。后来对公司的发展起了重要作用的佐田在刚进入公司不久，他的父亲去世了，岛井信治郎率领全体员工到殡仪馆帮忙，丧礼结束了，岛井信治郎又叫了一辆出租车，亲自送佐田和他的母亲回家。佐田后来当上了主管，常对人提起这桩事：“从那时起，我就下定了决心，为了老板，即使是牺牲生命，也在所不惜。”

### 相关链接

#### 员工关注哪些“小事”

##### 1. 经济方面的问题

家庭经济本来紧张，或收入突然减少，或一下子要支付一笔很大的开支而影响家庭经济平衡，等等。

## 2. 子女方面的问题

如今的子女是“小皇帝”。“小皇帝”常常有这样那样的疾病;有的地方入托难,入幼儿园难,甚至入小学也难;“小皇帝”淘气、逃学、成绩差,升不了初中、高中;“苦读寒窗”十几载之后,高考落榜,要为他找工作,安排出路;有的从小走上邪路,闯祸,甚至送劳教、劳改,等等。

## 3. 长辈方面的问题

对夫妻双方的父母,或照顾不周,或他们觉得厚此薄彼而产生不满;老人难免有三病两痛,最后还得“养老送终”,等等。

## 4. 夫妻之间的问题

夫妻是家庭的主体,矛盾也自然多些,比如:对家庭的诸多开支,亲友间的礼尚往来等方面的问题,夫妻间常有意见不一,甚至一方产生不快的事情;夫妻的兴趣、爱好有差异,甚至完全不同;夫妻都属“事业型”的人,都有远大的抱负,家务方面的事一塌糊涂;一方身体不适,或者重病住院,甚至罹患不治之症的,等等。

## 5. 家庭其他成员相互关系方面的问题

家庭除了夫妻之间的矛盾以外,其他成员之间也常发生矛盾。其中婆媳之间的矛盾最为普遍和复杂。

## 6. 邻里方面的问题

常见的是争宅基地、护小孩、上下层楼之间不注意环境卫生等问题。

## 7. 突发事件

指那些意想不到的天灾人祸,如车祸、火灾、水灾、口舌是非,等等。

## 法则 98 体贴员工的苦衷将使员工和公司维持和谐的关系

### 法则要点

由于家庭和个人的需要,越来越多的员工不愿意再按照传统的工作方式进行工作。公司要懂得体贴员工的这种苦衷,实行富有弹性的工作制度,尽力为他们进行调整,满足员工个人需要,使之更好地发挥自身的作用。

这一做法的好处在于,员工如果得到公司越多的支持,那么他对公司的忠诚度也就越高,愿意为公司付出的也就越多,尤其在优秀人才成为香饽饽的今天,懂得体贴员工的苦衷将使员工和公司维持着和谐的关系,为员工充分发挥自己才华创造了一个良好的环境,成为企业更好地使用员工的一个有效手段。

### 用人典范

在美国,不少高科技企业为了更好地发挥人才的作用,想出了“弹性工作时间”的新招。所谓“弹性工作制”是指员工们在确保完成工作任务的前提下,可以有更多的可供自己自由支配的时间和更大的工作灵活性,而不必再像过去那样必须每天8小时呆在办公室里。

很多企业的管理者因此提出了“工作结果不是看时间,而是看成果”的口号。他们往往只交给员工所要完成的工作和完成工作的最后时限,至于员工们如何完成、在哪里完成,管理者通常是不作过多限制的。

当年思科公司的首席执行官、现在的董事长马格里其,准备在思科实行“弹性工作时间”这一制度时,遇到了不少阻力,许多董事会成员对马格里其的这一建议表示反对。成员们担心,这样一来,公司对员工就没有什么约束力了,员工想来就来、想走就走的话,思科公司不也就成一盘散沙了?惟有当时的思科公司高级副总裁、现在的首席执行官钱伯斯对马格里其的建议大力支持,他认为,“弹性工作制”这一新型工作方式体现了公司对员工需求的体察,会更加适应现代人的精神需求。比起历史上任何时候,人们现在都更加重视家庭生活,重视与家人和孩子们在一起,因此人们需要在时间与金钱、家庭与工作之间获得最大的平衡。

结果正如他们预料的那样,“弹性工作制”在思科公司实行后,不但没有出现那些董事们担心的问题,反倒受到员工的热烈欢迎。

举一个例子来说。辛达·罗丝芬,早晨起床后带着4岁的孩子去咖啡厅吃早餐,接下来去超市购买下周的食品,然后回家吃中午饭,下午在家中处理一些工作。这是身为思科公司客户开发部副主任的辛达·罗丝芬现在每个星期五工作日的典型安排。照她说,是“弹性工作制”给了她如此多的时间与灵活,她对这种新型的工作制度十分赞赏:“作为一位母亲,同时又是

一位职业女性, 公司给了我许多自由, 重要的是从每周像压缩机一样的工作方式中解脱出来, 我能将家庭和事业兼顾起来。”新工时制使员工能够互相兼顾家庭、工作, 并使他们工作的积极性和服务态度都得到了明显的改善。这是因为如果员工感到企业更加支持与信任他们, 是会知遇报恩的。

为了检验“弹性工作制”的效果是否理想, 思科公司还曾经聘请硅谷一家资深调查公司在公司进行测试。通过对不同部门数百名员工的调查, 结果显示, 采取“弹性工作制”后, 思科公司的员工更积极地参与解决企业中存在的问题, 他们提出的建议数量也比以前增长了两倍。总的来说, 肯定“弹性工作制”的人占大多数。

那么, 实行“弹性工作制”会不会造成顾客打电话找思科公司工作人员时, 刚好碰上员工去“弹性”了, 没有在公司上班, 而在家里自由自在呢?

思科公司的答案是:“会, 但是绝对不会影响顾客的事情。”

为什么呢? 又是互联网技术带来的便利。首先, 思科公司总部的每一名员工都配备了通过局域网运行的 VoIP 电话。其次是基于宽带的 VPN 服务普及到员工家庭, 员工可以通过家中的宽带 VPN 安全接入公司的网络, 实现远程办公。所以, 员工在有什么事情发生的时候, 可以在家里处理了, 这还真有些像“运筹帷幄之中, 决胜千里之外”的情景。

“弹性工作制”不仅方便了员工, 还创造了效益, 久而久之, 思科公司的董事们也转变了对“弹性工作制”的误解, 转而对它大加赞扬。很大的一个原因就是, 通过“弹性工作制”这一新事物, 思科公司可以节约大笔开支, 这些开支主要是用来支付员工的“加班费”。因为实行新制度后, 思科公司就无需支付因员工超过每周 40 小时之外的劳动工资。按照以往的规定, 如果员工每周工作超过 40 小时的话, 那么多干 1 小时, 企业老板就必须支付 1.5 小时的工资, 否则就是违法行为。

既然大家皆大欢喜, 那么在这么宽松、这么自由的环境里, 思科公司的工作效率怎么能够不比竞争对手快许多呢?

## 法则 99 关怀员工不仅要写到企业训导里， 还要体现在行动上

### 法则要点

人们虽然欢迎顺境里的锦上添花，但处于困境时更需要有人对自己伸出援助之手。企业管理者用人策略的高低也就体现在这里。当员工需要你的时候，以最快的速度赶到，安慰他，支持他，有时并不需要付出很多，却能因此收获员工的无限忠诚。所以，记住，对员工真诚的关怀，不仅要写到企业训导里，还必须要用实际行动来表现。

### 用人典范

在 20 世纪 40 年代，小沃森接手 IBM 时，IBM 已经发展成为一个庞大和分散经营的企业，然而即便是这样，小沃森仍然不忘一如既往地关怀员工，并激励其他高级经理以他为榜样，关心他们的下属。

小沃森永远不会忘记老沃森在 1939 年处理撞车事件的做法。

1939 年纽约世界博览会的“IBM 日”中，老沃森组织了 3 万人去参加庆典活动。他包了 10 列火车打算把 IBM 职员从恩地科特工厂浩浩荡荡送到纽约。一路上职员们欢歌笑语，手舞足蹈，好不快活！

然而这次活动给老沃森带来的几乎是一场悲剧，而非预计的成功。在员工们已经上路的那天晚上，恩地科特得到了可怕恶讯：一列满载 IBM 员工家属的火车在纽约地区撞上了另一列火车的尾部，不知有多少人伤亡。此时正是深夜两点，四周一片黑暗。

老沃森一接到电话，二话没说，一骨碌从床上爬起来，带着他的女儿坐上汽车就向出事地点开去。还好，没人死亡。但是火车上的 1500 人里有 400 人受伤，有些人还伤得很严重。此时，天已大亮，老沃森和女儿一整天都留在医院里，与伤员们谈话，并确保他们得到最好的医疗护理。老沃森又打电话向纽约总部发出指示，总部的头头们立刻忙碌起来。一些医生和护士纷纷来到出事地点。一列新安排好的火车把那些没有受伤的员工以及受了点轻伤但不妨碍继续乘车的员工送往纽约。当他们到达纽约时，IBM 已把纽约人旅馆改造成一座设备齐全的野战医院。

直到第二天深夜，老沃森才返回曼哈顿，回去后的第一件事就是命令部下为受伤者的家庭送鲜花。许多花店的老板也因此深夜从被窝里被叫起来，为的是第二天一早把鲜花送到伤员的病房里。

老沃森处理这次撞车事件的一举一动给小沃森留下了深刻的印象。他认识到：在 IBM 的生存发展中，需要管理人员投入个人全部的精力。而且，在实际工作中，他也尽力做到了。

1958年7月,一些IBM员工乘坐的一架客机从纽约到罗彻斯特机场,起飞后不久就在一场雷暴雨中坠毁了。机上有7人遇难,其中有一位是IBM员工,还有八九名IBM员工受伤住院。当时,小沃森正在佛蒙特州出席公司的一次会议。听到消息后,小沃森马上过问此事,以确保有关分部的经理前往罗彻斯特帮助处理善后工作。但是有一名分部经理仍在韦斯切斯特的办公室忙于自己的工作,没有和其他经理一同赶往医院。小沃森给他打电话说:“瓦尔逊,是你去罗彻斯特看望伤员,还是我马上去?”

“我的天,汤姆,我根本没想到这件事。”瓦尔逊在电话那边大惊道。

想到瓦尔逊在公司已工作很久了,小沃森就很生气地问他是否记得老沃森在1939年杰维斯港发生火车出轨事故之后所起的表率作用。

“我郑重警告你”,小沃森最后说,“你必须像经营你自己的公司那样经营你的分部。如果在今天午夜前你赶不到罗彻斯特,我就亲自去。”

4个小时后,瓦尔逊打来电话:“汤姆,我已经到了医院。”

像老沃森一样,小沃森每年都参加数十次IBM员工的“家庭聚会”。只要出差,小沃森都顺路走访公司的地方办事处。小沃森总是让所有的秘书忙得团团转——他们必须保证IBM收到的每一封信都在48小时内予以答复。即使仅仅是员工的妻子住院,秘书都要代表小沃森送去鲜花,通过多种多样的方式表达公司对员工的关怀和体贴。

## 相关链接

### 以实际行动关怀员工

#### 1. 记住下属的生日

生日这一天,一般是家人或知心朋友一起庆祝,管理者可以给下属庆祝生日,可以发点奖金,买个蛋糕、请吃饭,甚至送一束花,效果都很好。

#### 2. 下属住院时,一定要去看望

一位下属住院了,要亲自去探望,说说心里话,肯定他的工作成绩,鼓励他好好养病,争取早日康复。

#### 3. 关心下属的家庭和生活

家庭幸福和睦、生活宽松富裕无疑是下属干好工作的保障,如果下属家里出了事情,或者生活很拮据,而管理者却视而不见,那么对下属再好的赞美都无济于事,所以管理者要经常了解、关心下属的家庭和生活,解除他们的后顾之忧。

#### 4. 抓住欢迎和送别的机会表达对下属的赞美

调换下属是常常碰到的事情,而一些粗心的管理者却认为不就是来个新手或调个老部下吗?来去自由,愿来就来、愿走就走,一点感情味都没有。如果对新来的加以体贴和关心,对老下属的调走表达挽留之意,这就使得整个公司充满了人情味,有一种“大家庭”的感觉。



## 法则 100 及时、恰当地引导员工在不同成长阶段转型

### 法则要点

对人才真心的爱护,不仅仅在于让其乐于目前的岗位,更在于通过正确的引导和鼓励,使其朝着更高的目标努力,关心员工的成长,因为这同时也是在关心企业自身的成长。

员工的成长正如企业的发展一样,都经历一个循序渐进的过程。关注员工在不同成长阶段真实的表现和发展,及时进行引导,提供必要的条件,促使员工不断提升自己的工作能力,顺利地完个人职业生涯规划,这样,既可以使员工的能力得到不断的加强,向更高更深的方面去挖掘自己的潜能,更重要的是,企业也可以借此获得适合自己需要的人才,使自身竞争实力获得增强。

### 用人典范

在国内企业中,在帮助员工找到适合自己的岗位方面做得比较好的当数用友公司。该公司帮助一些已经不适合或不愿意继续编写程序的员工及时转型的做法很值得借鉴。

在 IT 行业,一般程序员工作的黄金岁月也就是 24—28 岁。这种说法听起来有些不可思议,事实上这是一种总的趋势。24 岁以下的程序员总觉得自己经验不足,而过 28 岁后,又觉得编程已经没有多大意思了,想找些比编程更有挑战性的工作来做。所以,30 岁以上的程序员已在逐渐减少,而 35 岁以上的更是屈指可数,如果企业中还有 40 岁以上的程序员,在大家看来就是非常难得了。

用友的人力资源部经理郭延生认为,企业总不可能让一位程序员终其一生从事编写程序的工作,即使这位软件人才多么有才华和个性,因为这样做根本就是不现实、不可取的。个人发展的空间如此广阔,企业绝对不能把人才长期定位于一个固定的岗位上。对于软件人才也不例外,无论他是程序员、设计员、应用人员,还是某一个软件领域的专家,都极有可能向经理层、创业层去发展和突破自己的。

用友一般都建议程序员向程序设计的方向发展,除此之外,转型做软件应用领域的专家,或者是职业经理人,都是一种不错的选择。用友公司为员工的提升提供了专家、业务经理、客户经理等较多的角色,并划分出了五大序列、六条发展线路,包括:产品开发序列、支持服务序列、市场营销序列、专业管理序列、辅助业务序列。五大序列最高待遇能达到副总经理级,他们的发展空间应该说都是比较大的。如果再加上干部序列的话,是六条线。用友六条线的发展都与其工资制度一一对应,从 1—16 级,每一级里分三档,与工资级别完全配套。

这其实也就是用友的员工职业生涯设计管理。从 1997 年开始,用友开始这一管理项目以

来, 员工们日益积极深刻地了解了职业生涯的概念, 工作的积极性得到充分的调动, 同时也迎合了企业的管理需求。

## 编者后记

成功不是没有原因,成功也不是没有方法。每一家跻身世界知名企业的公司,其辉煌业绩的背后,都必然有着非同凡响之处。本套丛书在系统研究众多全球顶级企业的基础上,提炼出管理、营销、经营与用人四个方面的精髓——黄金法则。在某种意义上,这些顶级企业的成功完全可以归因于这些黄金法则。而这些黄金法则有可能影响甚至改变许多中国企业的命运,这也正是作者编写本套丛书的初衷。

企业的胜利无不都能归结为管理的成功。《管理的 100 条黄金法则》详细地阐述了 100 条黄金法则,涉及决策、领导、沟通、变革、管人等多方面的内容。好好借鉴这些宝贵的经验,不仅能使企业避免失败,还能引导企业从默默无闻跃居成功顶峰。

《营销的 100 条黄金法则》则从产品法则、价格法则、渠道法则、促销法则、广告法则、顾客法则等诸多角度讲述了 100 条非常实用的黄金法则,活用这些法则,必定对企业营销大有裨益。

而人是企业中最最重要的资源,管理终归都是对人的管理。《用人的 100 条黄金法则》将就如何高效地选才、用才、容人、护才、信才、奖才、留人等方面提炼出了 100 条黄金法则,锤炼出了企业用人的真理,极具借鉴意义。

《经营的 100 条黄金法则》则精辟地总结了竞争法则、造势法则、冒险法则、应变法则、反败法则等 100 条黄金法则,是企业实现高效运营的必修之课。

在编写本套书的过程中,我们对大量的材料进行了精心的筛选,并反复推敲,力求每一个法则都是经典中的经典。但是所有的经验,如果不能被充分利用,并使之产生更大的效用,那就不能发挥出其最大的价值,这就好比入宝山而空手归。因此,本套书所提供的这些黄金法则更有待读者用心体会,并大力实践。

为了本套书能够按时完稿,参与本书编写工作的作者付出了辛勤的努力,他们是:张碧乾、邢生平、杨奕、陶琳、李军、黎晓珍、石咏梅、占育文、关少波、李英万、符日荣、李盛、梁诚、李振明。在此深表感谢。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：13684609885 0451—88342620  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)