

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

图书基本信息

书名：<<用忠臣掌权 按能力重用>>

13位ISBN编号：9787502177232

10位ISBN编号：750217723X

出版时间：2010-5

出版时间：石油工业出版社

作者：忠实

页数：240

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

前言

俗话说：“千军易得，一将难求” 企业界名人钱伯斯说：“几个真正出色的工程师抵得上1000个普通的工程师。”

能人往往有着超乎其他普通员工之上的能力，他们给企业带来的效益是巨大的，远非其他员工所能及。

在现代职场，越来越多的能人游走其间，越来越显示出他们的巨大价值。

他们也许有着傲人的学历，也许有着很高的职称，也许有天纵奇才，也许什么也没有……但他们一定有着出众的综合能力或专业水平，能够为企业创造优秀的业绩。

国际上有一条公认的企业管制定律，叫“二八定律”，它同样适用于企业人力资源结构。

我们常常可以看到，一个企业，无论规模大小，往往是20%的人完成了80%的工作任务，这20%的人就是企业的骨干力量。

而我们这里所说的能人是骨干中的骨干，相对来说他们的能力更出众，对企业的贡献也更大。

他们或是掌握着企业的核心技术，或是承担着开拓市场的重任，或是企业经营项目的决策者。

离开了他们，企业寸步难行。

他们是决定企业前景的关键性人才。

企业中精英云集，能人辈出，不啻为企业之福，老板之幸。

如何用好能人，管理好能人，让能人为企业创造高效益，就成为管理者亟待掌握的一门领导艺术。

能人容易恃才傲物，有时甚至爱自作主张。

所以对待能人，应当更多一点宽容、理解和信任，同时也要有制度约束；多给能人富于挑战性的工作，让他们的才华得以施展；同时还必须能够留住人才。

能人的忠诚对企业来说也是无比重要的。

一位总经理说：“用错人和没有人用，哪一种情形更可怕？”

没有人可用，会造成人手短缺，影响工作的进展相当可怕。

用错了人，把工作的过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。

谁也无法保证“顶梁柱”永远对企业忠诚。

能人一旦变心，另谋高就，企业将面临困境。

中国有句古话叫“成也萧何，败也萧何”，套用这句古话，一个企业也是“成也在人，败也在人”。

如果你选择有才能但不忠诚、不可靠的人，无异于在身边埋下了一颗定时炸弹。

这样的人一旦选择与公司对着干，或者“身在曹营心在汉”，那么他的能力发挥得越好，对公司利益损害越大。

所以，精明的企业家不可把公司的要害放在一个人的手中，在权力下放、用人以信的同时，必须对能人保持必要的约束和控制。

察其心而治其人，谙熟人性的特点，加以驾驭和引导，就会让能人心甘情愿地听你调遣，为你所用，并使你在复杂的人事关系中立于不败之地。

公司老板必须精于揣摩人性、把握人心，无论是识人、择人、用人，还是管人、防人、制人，都需用心研究，并因人而异施展手段，这样才能将能人牢牢控制在掌股之上，为成就大事打下坚实的人力基础。

用忠臣掌权，让能人做事，企业才能兴旺发达。

这是企业领导以及所有具备大智慧的人都梦寐以求的境界，也是所有立志于凝聚人心、干一番事业的人必须练就的本事。

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

内容概要

作为公司管理者，你可以不懂技术，但你必须懂得如何管理那些有专业技术的人。如果你选择有才能但不忠诚、不可靠的人，无异于在身边埋下了一颗“定时炸弹”。这样的人一旦选择与公司对着干，或者“身在曹营心在汉”，那么他的能力发挥得越好，对公司利益损害就越大。

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

书籍目录

第一篇 三分谋事七分谋人 第一章 能人大用：走精兵强将之路 不可不察的能人定律 能人虽少威力巨大 能人的“英雄本色” 不能因为有风险而不使用能人 放开手脚用能人 企业的发展离不开人才 两种人才缺一不可 人才是制胜之本 实施真正的英才统治 培养“鲑鱼”式人物 寻求既懂技术又善经营的精明之士 第二章 奸人不用：忠诚第一，能力第二 能力和忠诚：一个两难问题 忠诚比能力更重要 对有才无德的人需早加防范 道德准则只能违规零次 任用帅才需先考察人品 选接班人不能赌运气 用人往往一步错、步步错 反对你的人未必不忠 德与才：鱼和熊掌不可兼得 好枪不打出头鸟 使用将才的五个标准 第三章 知人善任：给英雄以用武之地 用人高手常要自我反省 给能以用武之地 把人才用在合适的岗位上 “大材小用”是资源浪费 用人应考虑负面条件 重视个性鲜明的人才 防止助手变对手 与助手结成亲密战友 不拘一格选人才 使用冒尖人才四法 欲得千里马，先爱百里驹 巧匠手中无烂木 第四章 用人不疑：多琢磨事少琢磨人 用人就要相信人 不听信谣言 猜忌是条毒蛇 对下属网开一面 离自己越近的人越要信任 非议与中伤考验领导智慧 用人要有大将风度 以真心换真心 多琢磨事，少琢磨人 运用多种方式表达对下属的信赖 领导只考虑重大的问题 第二篇 识人得法用才有道 第五章 网罗能人：众里寻他千百度 第六章 鉴人有术：七观八验识能人 第七章 分门别类：按性格用人最可靠 第八章 培养提拔：患臣良将自己造 第三篇 有效控制完美执行 第九章 下放权力：无为而治用能人 第十章 人才搭配：只求合适不求最好 第十一章 团队优势：发挥整体战斗力 第十二章 御人有道：有效约束不失控制 第四篇 善待功臣缔造忠诚 第十三章 以心换心：赢得忠诚有秘诀 第十四章 培育人才：给企业永远的生命 第十五章 未雨绸缪：妥善处理能人去留 第十六章 成熟老练：以人格魅力征服人

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

章节摘录

第一篇 三分谋事，七分谋人 第一章 能人大用：走精兵强将之路 10/60：不可不察的能人定律 在竞争日益激烈的商品社会里，很难想象一个没有自己品牌的企业会有很强的竞争能力。

品牌之于企业，如同鲜血之于生命一样重要。

从某种意义上说，没有自己品牌的企业的生命力是极其脆弱的，极易在风雨飘摇的商海浪潮中夭折。

然而，品牌是由谁创造的？

答案是：能人，能人就是企业培养出一批训练有素、技术精湛的精兵强将，是企业的“顶梁柱”，是企业人力资源的“生命线”。

一个公司如果没有留住并使用好能人，那它的人力资源管理就是失败的。

国际上有一条公认的企业管制定律，叫“二八定律”，它同样适用于企业人力资源结构。

我们常常可以看到，一个企业，无论规模大小，往往是20%的人完成了80%的工作任务，这20%的人就是企业的骨干力量。

而我们这里所说的能人是骨干中的骨干，相对来说他们的能力更出众，对企业的贡献也更大。

事实上，占员工总数10%的能人为企业创造了60%的业绩。

也就是说，这些企业骨干中的骨干只占员工总数的10%，却创造了远高于其他骨干员工的业绩。

企业领导者不能不重视这些。

那么，在现实的企业和组织中，这些能人具体都是些什么样的人？

又是怎样来给他们定义的呢？

通常情况下，我们把能够为企业创造不凡业绩、促进并推动一个企业走向繁荣和发展壮大的人称为“能人”。

在企业发展的某个阶段中，这些人起了至关重要的作用。

如果换成另外一个人，则这个企业的发展可能要缓慢得多，甚至没有发展。

正如倪光南之于联想，如果没有倪光南开发出“汉卡”作为拳头产品来带动联想计算机的销售，或许就不会有联想品牌的树立及联想集团的崛起、发展和壮大，或者至少这个过程要向后推延、缓慢得多。

能人虽少，威力巨大 企业“能人”，是能够为企业广有建树的人，或者说是企业的“顶梁柱”、中坚力量。

许多人的能力也许比这些能人更大，但没有成功，因为成功是受多种因素制约的。

也许是没有给其提供发挥能力、施展才华的机会，因为一个企业在一个时期只需要一部分能人；可能由于一个很偶然的原因，企业选择了他们，而他们的能力也许并不是最出色的，但他们带领企业发展壮大了，并且由于有了锻炼的机会，他们现在的能力更强了，即使他们现在的能力仍不是最出色的，但由于他们获得了成功，便得到了企业和社会的认可。

或许有人会有疑问：为什么能够为企业创造60%业绩的能人只是少数？

这就要涉及能人之所以成为能人的原因。

尼克松在《领袖们》一书中说道：能人是一个人的个人能力与时代、企业有机结合的产物。

中国有一句老话：“时势造英雄”。

在一个大变革的时代，总会涌现出许多令人津津乐道的优秀人物。

我们所说的能人，也往往诞生在这样的时代。

在大变革的时代里，不确定的因素更多，也就更能显现一个人的能力和潜力。

古今中外，这样的例子不胜枚举。

可以说，这些人都是能人，他们的成就已为社会和企业所承认，甚至已成为一种经典、一种标杆、一种标榜。

需要强调的是，前面既是个常数，又是个变数：作为常数。

必须时刻关注这10%的骨干力量，并不断地加以培养和激励；作为变数，必须使这10%的骨干力量具备造血机能，不断地补充新鲜血液，使这10%的机能不断地得以提升。

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

并且，通过重点培养和激励这10%的骨干力量，来带动企业另外90%员工的积极性和创造性，从而使整个企业的人员素质、工作效率和业绩不断地向上攀升。

据悉，一些著名的IT企业如IBM、HP、华为等已经成功采用了“10 / 60定律”来构建自己的精英团队，形成了比较稳定的人力资源结构，为加强企业的核心竞争力和可持续发展奠定了良好的基础。

这不失为现代企业和组织决战市场的成功关键。

作为现代企业的领导和管理者，应当充分认识10 / 60法则，认识能人之于企业的巨大作用，不但要善于发现能人，更要善于使用他们，使之成为企业人力资源的宝贵财富，促进企业不断发展壮大。

能人的“英雄本色” 随着企业竞争逐步向人才竞争的转化，能力超凡、才干出众的能人成为职场新宠，为各企业所青睐。

那么，什么样的人才是能人？

能人又具有哪些基本特征呢？

在现代企业的新型人才观念中，能够被称之为能人的人都具有高超的个人能力，能够创造优秀的业绩。

能人不能以学历和职称来界定，真正的能人能够经得起市场的检验，能够给企业创造最佳的投入产出比。

一般来讲，能人大都具有以下基本特征。

(1) 能人大多才干不俗，超越于职场众人之上 他们或身怀绝技，或多谋善断，或长于管理，或富有创意……“知识就是生产力”，能人本身所具有的超强能量和巨大潜能一旦发挥出来，给企业带来的业绩和所起的作用将是巨大的。

(2) 能人大多“火眼金睛”，明察秋毫 因其眼光敏锐、思维超前，他们或能见微知著，“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，适时把握市场先机，创造不凡效益；或在自己的专业领域眼光独到，举一反三，建树多多；或在企业生存的错综复杂的关系网中，“眼观六路、耳听八方”，为企业上下调和，开辟新路。

(3) 能人因本身才能出众，大多能很好地克服工作上的困难 在日常工作中，能人似乎更崇尚行动，因而更能适应工作节奏日益加快的现代职场，配合企业的进程加快自己的脚步。

(4) 能人的字典始终闪耀着两个重要的词汇：目标和成功 强烈的成功欲促使能人为自己树立起远大的目标，并为之不懈奋斗。

在实现个人目标的同时，他们也为企业创造了可观的业绩，可以说是企业天生的绝佳伴侣。

(5) 能人大多热爱本职工作，是“工作狂” 能人天生的杰出能力和“铁腕作风”令他们永远是“工作第一，生活第二”。

这种生存态度无疑是他们决战职场的不二法宝。

不能因为有风险而不使用能人 能人能够为企业创造出良好的效益，能够在企业中发挥巨大的作用，已是众所周知。

依照此理，能人当是职场悍将，备受各企业青睐才是。

但有时事实并非如此，究其缘由，概因使用能人有风险。

有诗云：“天生一个仙人洞，无限风光在险峰。”

最美的风景往往存在于最艰险而难以到达的“险峰”。

玫瑰美丽芬芳，但却有扎人的尖刺；罌粟花艳冠群芳，但却致命的，因其蕴含剧毒。

能人的才干高人一等，因而使用他们必然也存在许多风险。

作为企业管理者，在使用能人时应该更新自己的观念，做到量才使用，人尽其才，才尽其用。具体说来，应做到以下几点。

(1) 不能因为能人容易“跳槽”而不用他们 能人因能力出众，实为职场精锐，因此最易“琵琶别抱”。

为保险起见，一些企业领导者宁肯用那些能力一般但更为稳定的员工，而对于易“另择高枝”的能人心生顾虑。

2003年3月，北大方正高层变动，周险峰率一干技术骨干“集体请辞”事件，人们或许还记忆犹新。

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

周险峰这位能人甫从方正出去，即为海信揖门请入，便是很好的佐证。

谈及离职的原因，周“能人”说：“我感谢和尊重方正。

但作为一个职业经理人，需要对自己的发展有一个独立的判断，我个人更愿意做一些具体的运营工作。

这就是我离开方正的原因，完全是个人的选择。

”周险峰这篇言辞铿锵的“独立宣言”可能令业界一干能人心生共鸣，但也可能令他们的东家——各大企业心生恐惧：一不小心，自己的手下干将就可能展翅飞走，另谋高就去也！

(2) 不能因为能人也会失败而不用他们 能人并非百变金刚，用他们做事，有成功，但也可能失败。

1999年5月，几乎创造了中国惠普神话的李汉生，从惠普中国公司副总裁的位置空降方正，从典型外企来到典型国企，走马上任方正集团副总裁、方正电子总裁，被业内誉为“中国IT第一空降兵”。

然而，这次李汉生并没有像人们所期待的那样，替方正打造起方正数码这样的上市公司，让方正在自己手里过“管理关”。

相反，方正在李汉生的职业经历中形似麦城，企业神话这次没有在李汉生手中重塑。

2002年8月，李汉生从方正数码公司总裁的位置上离开。

短短三年时间，“第一空降兵”的结果虽然不能说是折款沉沙，但也无法算是再创辉煌。

李汉生的偶一失手也许能让各企业高层明白一个道理：能人即使如李汉生般长于管理、能征善战，也有失败的时候。

(3) 不能因为能人容易“喧宾夺主”而不用他们 能人因才干不凡、建树颇多，可能会令其东家有“功高镇主”之感。

举一个大家耳熟能详的例子：赵匡胤在大宋建立、群臣朝拜的时候，依情依理都应该奖励功臣，使其部属封官拜爵才是。

但这位本领高强但生性多疑的皇帝却没有这样做，反而给了开国良臣、功勋卓著的战将温柔一刀：杯酒释兵权。

削去臣下的权力，目的何在？

惟怕这些手下能人功高盖主，威胁他的江山社稷！

将之放诸现代企业，如果领导能人的企业管理者也属赵匡胤之流，见不得手下能人建树多多，唯恐他们超过自己，危及自己的地位，因而不愿冒这种风险，就可能要“枪打出头鸟”。

(4) 不能因为能人破坏力大而不用他们 周险峰在离职的同时还带走了一大批方正数码的技术骨干。

这对方正这样的企业大鳄来说可能影响不大，但此事如果发生在规模、实力稍小的企业中，则无异于釜底抽薪，其打击可能是致命的。

能人一般在企业中占据重要位置，他们离开时还可能带走企业的部分商业秘密，一旦泄露，对企业的打击会很大。

而且，能人一旦为企业的竞争对手所用，无疑会使对手实力大增，影响本企业的发展。

面对使用能人的诸多风险，许多企业管理者也许会顾虑重重、止步不前，甚至对他们敬而远之。但是，任何事物都具有两面性，面对能人，企业管理者应该更新观念，用全面的、发展的眼光来看待他们，敢于任用他们，在全面发挥其所长的同时，采取有效措施抑制他们的短处，将任用风险降至最低。

正如不能“因噎废食”一样，企业管理者也绝不能因为使用能人有风险而将之一概拒之门外。

放开手脚用能人 古人云：“贤主劳于求贤，而逸于治事”。

企业家要把70%的精力放在考虑企业的未来发展上，而企业未来战略的规划主要靠相应的人力资源作支撑。

所以，贤明的企业家应该倾注更多的时间与精力在贤能之才的寻找与合作上。

刘邦与项羽争天下，最终刘邦胜，并非刘邦文才武功盖世，关键在于他能统御具有不同才干的人才。

正如他自己说的：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必克，吾不如韩信。

三人者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下者也。

项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。

” 刘备同样如此，有了诸葛亮、张飞、关羽、赵子龙等一帮贤才辅佐，方能得一方天下。

美国钢铁大王卡内基也是一位会用能人的专家，他的墓碑上刻着：“一个知道选用比自己更强的人来为他工作的人安息于此。

” 经常能看到这样的场景：老板经常下车间，甚至还在深夜里跟技术人员一起解决问题。

不是说老板不应该这样做，而是老板不应该让这种行为成为一种习惯。

如果这些事情都需要老板亲自过问，那么聘请的其他高层是做什么的？

聘请的行业专家又是做什么的呢？

从这里可以看到，随着企业的发展，企业家要从行业里钻出来，要站在更高的角度管理企业。

企业家要抓的是战略，是人力资源，是品牌、资金、信息，而具体的事务可以分给那些在这些方面比企业家出色的人才去做，这样企业才有可能做强做大。

企业的发展离不开人才 在市场经济的大潮中，企业的发展往往与一些高素质的人才甚至是一位高素质的人才密切相关。

正因为人才具有十分重要的意义，所以才会出现大企业为争夺人才、培养人才不惜花费大量时间和金钱的现象。

19世纪初，福特公司发生了一个有趣的故事。

当时，福特公司的一台电机发生故障，整个公司这方面的行家都被难住了，没有人知道毛病出在哪儿。

这些行家们又对这台电机进行多次研究，仍然是一无所获，最后他们不得不请来了德国著名的科学家——斯坦门茨。

斯坦门茨在那台电机旁不断地观察，不断地计算。

最后，他在马达上画了一条线，然后对福特公司的人说：“请打开电机，沿线将里面的线圈减少16匝。

。

” 人们照做了，电机果然重新开始运转了。

结果斯坦门茨要价1万美元，经理不禁愕然，让他填材料费用单。

只见斯坦门茨挥笔写道：“画一条线，1美元；知道在什么地方画线，9999美元。

” 画一条线看似简单、容易，但却体现着人才的重要性。

可惜，在某些领导人眼里，人才说起来重要但用起来次要。

因为一般而言，人才的思想性强，才能突出，有一定水平，领导们就怕不好领导人才，往往对其敬而远之。

其实这些做法都是不可取的。

首先，人才是企业取胜的重要保障，如果没有人才，何来你的事业？何况，对领导者来说，你有职责、有义务使用人才、提拔人才，这样你的下属才会感到在你的领导下有前途，他们也才愿意为你而加倍努力。

两种人才缺一不可 一个企业是由两部分组成的，一部分是它的领导层，另一部分是它的实业层。

前者需要的是管理人才，后者需要的是专家型技术人才。

前者是企业的外壳，后者是企业的核心。

两者缺一不可。

作为领导，对这两种类型的人才都要注意培养。

……

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

编辑推荐

《用忠臣掌权.按能力重用》告诉你如何管理影响企业前途命运的关键人物，能人大用，奸人不用，御人有道，知人善任，用人不疑，鉴人有术。

公司管理者必须精于揣摩人性、把握人心，无论是识人、择人、用人，还是管人、防人、制人，都要用心研究，并因人而异加以管理，这样才能将人才管理好，为成就事业打下坚实的人力基础。

能人大用：走精兵强将之路，奸人不用：忠诚第一，能力第二，知人善任：给英雄以用武之地，用人不疑：多琢磨事，少琢磨人，网罗能人：众里寻他千百度，鉴人有术：七观八验识能人，分门别类：按性格用人最可靠，培养提拔：忠臣良将自己造，下放权力：无为而治用能人，人才搭配：只求合适不求最好，团队优势：发挥整体战斗力，御人有道：有效约束，不失控制，以心换心：赢得忠诚有秘诀，培育人才：给企业永远的生命，未雨绸缪：妥善处理能人去留，成熟老练：用人格魅力征服人。

<<用忠臣掌权 按能力重用>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>