

能用好小人的老板才算优秀



追求利益最大化是人的本能，也是整个经济学赖以成立的基础，从这个角度说“小人”疑似一个伪命题，人本来就是复杂的，小人也可能做出伟大的事，一般来讲，做小人是以一种防身术，对小人才用。而且，谁也不可能身边全是活雷锋。所以，用人所长，加上好的激励制度，是有可能用好所谓的小人的。当然，如果道行不够，遇到的又是真小人，还是躲之吧。

小人，心胸狭窄，为达目的不择手段，反复无常又没有原则。每个人提到小人都是咬牙切齿，认为面对这种人应该远远躲开，老死不相往来。然而，小人还有一个特性，就是随处可见，每个人的身边可能都有小人的影子，那么小人就真的百无一用了吗？其实也不尽然。

如何用好小人？这是一个通常在管理上人们不大注重，在实际中又经常出现的问题。如何用好能人，这个问题我们探讨过太多次，有时候甚至连篇累牍地讲，但是怎么用好小人呢？这是让很多人头痛的问题。我发现，很多企业家或领导者，不管是国有企业还是民营企业里，经常是栽在小人手里。本来干得挺好，结果一不小心掉进了小人挖好的沟里。大江大河都过去了，却在阴沟里翻了船。

什么样的人是小人呢？心胸狭窄，为达目的不择手段的人就是小人。因为一个正派人做事情一定是选择手段的。基本上伟大的人物身边都有小人，为什么会这样？因为小人具有寄生性。一旦你成为伟人，成为拥有巨大能量的人，成为拥有巨大利益的人，就会有一些钻营的人跑到你身边来。小人的另外一个特点是反复性。小人没有原则，有奶便是娘。如果有了更大的利益诱惑，他们会立刻跟你拜拜，谈都不谈就走了。立刻变脸，还变得特别快，绝对比川剧里的变脸还快。小人还有一个特点是危害性。君子一般会成人之美，小人一般会乘人之危。所以，一定要提防小人。很多时候，我们就是因为对小人的警惕性不够，才受了害。

齐桓公：兴在用人，亡在用人

春秋时期的齐桓公在鲍叔牙的帮助下登上了王位。治国需要人才的时候，鲍叔牙给齐桓公推荐了一个人，但是齐桓公跟这个人有一箭之仇。当初齐桓公跟公子纠争夺王位时，这个人曾经辅助公子纠，还差点一箭射死齐桓公，这个人就是我们熟悉的管仲。齐桓公很有气度，不计较一箭之仇，拜管仲为相，并起用了许多有才干的人，后来他成为春秋五霸之一。

就像前文说的，伟大的人物身边都有小人。齐桓公成为拥有巨大利益的人之后，也招来小人寄生，结果最后栽在了小人手上。当时的小人有两个：一个是竖刁，一个是易牙。

竖刁本来只是一个小小的税务官，因为贪污赋税被鲍叔牙发现。但是竖刁很有心计，早就就到齐桓公面前辩解自己不是贪污，且对齐桓公很忠心，还提出愿意自宫做太监，终身服侍齐桓公。结果，竖刁不但

没受到惩罚，而且官加一级。

因为有一次听到齐桓公感叹，说天下的肉都吃过了，却没有尝过人肉为何味。易牙就回家把自己三岁的儿子给杀了，做成一道人肉蒸菜，让齐桓公尝了人肉的滋味。后来，齐桓公知道了自己吃的是易牙儿子的肉，极为感动，于是认为易牙是个忠臣。

鲍叔牙告诉齐桓公竖刁、易牙是小人，应该疏远，可是齐桓公没把鲍叔牙的话当一回事。最后，一代霸主齐桓公被这两个奸恶小人软禁起来了，不给饭吃，他们要挟齐桓公更换接班人。这时，齐桓公醒悟了，终于认识到小人害人了，但为时已晚，结果他被饿死了几十天都没人发觉。

识别小人的四个标志

齐桓公，一代霸主竟然不会识别小人。其实，识别小人可以依靠这样四个标志：

- 第一，见利忘义，小人往往见了利益什么都不顾，连吃相都顾不上了；
- 第二，阳奉阴违，小人在你面前说一套，背后又说一套，两张脸；
- 第三，无事生非，小人所在的地方总是会搬弄出一些事情来，无端生事；
- 第四，拉帮结伙，小人会拉一些人去对付另一些人。

作为企业家，不但要懂得识别小人，关键要明白怎么对付小人。对付小人有四个不同层次的对策。下策是：怒而不能除之；中策是：怒而除之；上策是：不动声色妙除之；上上策是：将心比心善用之。

这四个不同的层次会收到不同的效果。

- 第一个层次：下策，怒而不能除之。在公司里某个人是小人，所有员工和老板都知道那个人是小人，但是，因为有一些利益或有一些感情纠葛，不能除掉他。这就是怒而不能除之，其结果只能是把自己气得够呛，这是下策。
- 第二个层次：中策，怒而除之。发现了谁是小人，就表示绝对要除掉他，不惜一切代价，这样做的结果往往是小人很难除掉。当你要除掉他的时候，他就开始写举报信举报你了，开始整你了。很多企业家翻船都是这样的，本想除掉小人，结果小人反过来除掉了他。小人带来的后患无穷，君子惹得

起，小人惹不起。

第三个层次：上策，不动声色妙除之。会“请神”更要会“送神”，能用者善用之，不能用者善去之。发现小人，不动声色。有一个企业家的方法很值得推荐，他一般是这么对付小人的：给小人一个不可能完成的任务，他完不成，自己就会走了。如果他完成了，就立了大功，给他约定的奖励，能够完成任务证明他是个人才，应该善用之。但往往是完不成的时候居多。最后，小人会觉得这活儿不好玩，也完不成任务，自己就走了。

第四个层次：上上策，将心比心，善用小人。发现小人，用好的制度与好的态度来对待，像用君子一样用小人。把小人用成君子，而君子不被用成小人是最好的方法。其实，“小人”是一个很复杂的词，你我身上都有小人的特质。有的时候伟人身上也有小人的一面。举个最简单的例子，伟人本来行事光明磊落，不屑于使用鸡鸣狗盗的手法，但是，如果有一天实在把他惹火了，他也会拍着桌子说：“你不仁，休怪我不义！”所谓的丕义，也就是用小人的手段来对付小人。以小人的手段来治小人，那伟人不也就成了小人吗？

我们很多人身上都有小人的一面，遇到某些事的时候也会用小人的方法来解决。问题是，一般我们是用小人的方法对待小人，用君子的方法对待君子。那么，你眼中的小人有没有君子的一面呢？肯定是有。的小人有的时候也会有君子之风。

人有两面性，既有魔鬼的一面，也有天使的一面。关键在于你要激活的是他善的一面。如果你做了不善的事，激活的是他恶的一面，他就会觉得，老板你有小人之心，就莫怪我用小人的手段了。这也给他采用小人的手段找到了理由。

所以，我们要有一个好方法来对付小人，要有一套对付小人的制度，让小人没办法跳过、没有办法抗拒。对待小人要用君子的态度，还要用大人的尺度，大人有大量，不要跟小人太计较。

综上所述，对待小人，要牢记三度：小人的制度、君子的态度、大人的尺度。

高人眼里无小人

如果做不了小人，也做不了君子该怎

么办？其实，世界上的纯君子不多，纯小人也并不多。把人单纯地分成小人和君子是幼儿园时期的分法，幼儿园的小朋友听故事的时候要分善恶，分辨谁是好人，谁是坏蛋。

实际上，我们每个人都是小人与君子的混合体。做不了君子，又不想做小人，还有第三个选择就是做大人。什么是大人？《易经》里说：“夫大人者，与天地合其德，与日月合其明，与四时合其序，与鬼神合其吉凶。”意思是说，大人是合乎天地的意志，有日月的光彩，符合四季的秩序，也顺应神鬼的吉凶的人。

大人是很通达的人，未必有君子之风，但是胸怀宽广，能够将待人处世的尺度拿捏得非常好。所以，我认为企业家如果做不了小人，又做不了君子的话，至少要成为大人。

其实，在大师眼里无所谓小人和君子，关键看用这些人来干什么。想要成就一件事往往需要高人指点、贵人相助、小人监督。有时候把小人用好了，也会收到意想不到的效果。

在用人高手的眼里，对人的分别不是简单的非黑即白，还会有一个灰色的过渡。人有各种各样的色彩，都会有过渡色。如果你能量高，可以把小人变成君子；如果你能量不够高，很可能会把君子变成小人。

这种情况很常见。如果你是一个武大郎，水平很低，即使给你一个良家妇女，你也会把她改造成潘金莲。人们总是说潘金莲不对，其实武大郎就没有问题吗？他也有，因为他的能量太低。如果他有武松的能量，潘金莲还至于那样吗？如果你的能量够大，甚至可以把青楼女子变成千古风流，就像蔡锷就有本事把小凤仙变成千古风流。

企业家必须明白，如果你身边常出现小人，就得反省自己，问题一定出在你自己身上。为什么你的身边小人层出不穷？如果你身边常出现君子，那德行在你身上，能量也在你身上。

所以，用好能人，改造小人，都需要我们先改变自己。有人说，人活着就是为了改变世界的，很多企业家都提出改变战略、企业转型、改变团队、销售转型……其实，这些都不重要，最重要的是改变自己。

（慧聪网）

三步扮好 中小企业老板角色

■ 周风波

笔者经常会服务不同的中小企业，接触不同的中小企业老板，在与不同的企业接触中，会发现一些企业虽然不大，但公司的员工精神面貌朝气蓬勃，对公司的未来充满希望，而还有一些企业公司虽然在正常运营，但公司确看不到生气，在与员工沟通中，企业员工对于公司的事情漠不关心，老板与员工之间充满隔阂。中小企业因为各种原因，本就缺乏市场竞争力，而在管理与角色上还不能清楚自己的定位，清楚自己与员工的角色，如何运用团队打天下，那么只会让自己的企业处于竞争的劣势，严重的会被市场淘汰。

而纵观市场上成功的企业，他们的员工都热爱自己的企业，愿意为企业的发展贡献自己的才能，与企业共进退，而这些企业为何能让员工有这样的行为，这与企业的老板在与员工的日常行为中，在管理的用心上息息相关的。那么中小企业如何做才能让员工与企业一起共同成长，为企业贡献自己的才华了，应该从以下几点做起：

第一、真正关心员工，时刻为员工谋福利

中小企业因为资源与技术的原因，企业在新工资待遇上并不会非常有吸引员工的条件，但企业要发展，也必须要有好的人才加入，才能让企业具有市场竞争力，在待遇不能与大企业相提并能的情况下，要让企业员工全心全意融入到公司的发展大计中，那么作为老板，就应该时刻关心员工的生活，让员工在企业而有家的感觉。中小企业因为企业的规模小，员工人数不会太多，老板很多时间都能与员工直接对话，能够知道员工的生活状况，对于企业有那些不满意的地方，细致关心员工的方方面面，虽然员工的每一个要求不可能都达到，但去努力改善，让员工看到公司在为他们着想，每一个细节都能为员工带来温暖。老板用心对待、关怀每一个员工，员工也会感受到老板关心，自然在工作中，员工就会用全心全意的工作来回报给企业。在一个经营了七八年的小家电企业，我们从一进入公司，就发现整个公司的员工的脸上都洋溢着一种祥和亲切感，从公司建立以来，员工的流动性很低。很多员工都是公司的元老，跟着公司一直奋斗到现在。为什么会员工会有这么好的忠诚度，从公司食堂的管理体制就可以看出，员工就餐是4人一桌，吃的是四菜一汤，老板、管理人员，基层员工全部在一起就餐，让员工感受了公司的平等，也感受到了公司用心的关怀，这样的企业能不让员工留下吗？

现今 90%企业将员工看成会说话的赚钱工具，他们把员工看做企业的成本，而不是利润来源，他们整天挖空心思克扣员工工资，从员工身上榨到更多的利益，能像郭总这样真正为员工考虑的老板真是非常难得。

二、明确自己的目标与规划，踏实做事

作为中小企业的老板，应该时刻头脑冷静，不要因为别人的生意项目赚钱，就头脑发热马上投钱去做，这样很容易分散自己的精力，造成主业停滞不前，而应静下心来思虑密，知道自己想要什么，认定一条路就一直走下去。现在很多中小企业老板都很容易亢奋，听说有挣钱的机会就会很兴奋地扑过去撕咬。作为中小企业老板，在没有强大的资源在广告和渠道上进行大力度进行推广时，就静下心来认真做好产品，只有产品有了好的质量，有了自己的特色，就会有消费者喜欢，渠道自然会销售你的产品，最终让产品形成营销力。在营销规划上，中小企业老板不要经常去干寻找经销商的工作，而应该与营销管理层次去寻找和研究一些适合自己企业的市场策略与方法，然后将这些策略用于自己的市场与营销团队。中小企业老板在任何事情都应该有明确的目标与规划，最终让目标逐步实施。

三、充分放权给自己的团队，调动员工的主动性

作为一个中小企业的老板，要把工作安排下去，让员工自己去做好事情。但安排工作不要独立安排的每一件事情，而是在安排每一件事情的范围，既让员工能有处理事情的灵活性，又能达到要处理事表的目标，比如你要让一个工人做好园区的绿化工作。但你不能说，你帮把草地给修剪好。否则，他就剪完草地就完事了，其他事情他就不管了。但是路还没打扫干净呢，花草还没浇水呢。你又没有那么时间去盯着他做事。你应该安排他把整个园区的绿化环境卫生等都工作都要做好。

即你要安排一个区域，一个大方向的工作给他，而不是一件独立的工作给他。这样，他就会思考该怎么把这件事情给做好，他有多少工作要做，有什么方法可以去做这件事。当员工能够理解每件事情的重要性，而又自己用自己的方法最终完美处理时，员工的自主性就能充分调动起来了。中小企业的老板只有学会了充分放权，就不会让自己陷入微小琐事当中，最终消耗了自己的精力，而让刻做的事情没有精力去做，而让企业处于困境当中。只有员工的自主性调动了，企业的活力自然就有了，发展就会快。

老板是企业的领头羊，只有老板的角色驾驭得当，才能让企业在瞬息万变的大风浪中扬帆前进



■ 颜镇钟 郭春满

一位在教育行业摸爬滚打多年的朋友，日常工作面对各个年龄阶段的学生，他很有感触：70后，看到南墙就会绕过去；80后呢，不撞南墙不回头；90后啊，撞到南墙了还说，我要把南墙撞倒。

他个人的观点可能有失偏颇，但也能代表一部分人对80后与90后新生代的看法。不管怎样，随着时间推移，80后已成为为了企业主力军。据统计，对于新兴产业如互联网、金融和通讯电子行业，80后、90后占比甚至能达到70%以上。而步入而立之年的80后已开始在企业中拥有更大的影响力。1980至1984年出生的在职者，超过40%已经开始进入公司骨干岗位，其中近20%已是公司中层管理岗位。而90后正大批迈出校园，步入社会。对80后和90后新生代人才的管理，已经成为企业必须面对的课题。

找工作考虑的第一要素

为更深入地了解新生代人才的管理现状，合益集团2012年在美国及亚太地区进行了调研。企业中组织与人力资源人员普遍反映，薪酬对于80与90后人群的吸引力已不在首位，20%受访企业反映，资助该群员工接受再教育，更能吸引与激励他们。此外，提供轮岗（占19%）与海外工作机会（占18%）分列第二与第三重要的激励方式。

在合益集团的调研中，仅55%受访企业表示，80后与90后员工愿意付出额外努力与承担更多责任，争取高绩效。这与企业所付出的成本严重不匹配。另一项数据显示，80后跳槽频繁，在岗时间普遍不长。中

国80后中，有高达4次的跳槽经历的占29.4%。有一到两次跳槽经历的几乎达到了50%。而33.3%的80后在岗最短时间为半年，36.4%为1-3个月。

新职场人关注价值

社会对新生代员工的印象，是由社会发展阶段决定。中国正处在一个前所未有的社会大变革、大转型时期，这将对人们的价值体系和心理状态造成冲击。而在工作，员工的绩效和生产力也不可避免地受影响。由于互联网等技术和生活水平的提高，很多新生代的员工通过网络社交媒体（微博、微信、LinkedIn等）进行交流，并建立起个人的参照体系与心理支持体系。通过与朋友、圈子甚至是陌生人的对比，新生代员工互相模仿与影响。

因此，虽然目前不少公司能够提供优厚薪酬、多部门轮岗，甚至是海外工作的机会，但如果强调个人感受的新生代员工在工作中没有感受到自己受到重视，没有创造价值，他们将很有可能开始寻找下一个机会。

打造魅力为职场新人指点迷津

对于新生代员工的吸引、激励、发展与保留，除了在公司层面设计具竞争力的薪酬，设计多样性的发展计划等以外，更重要的管理者在工作中是否能够给予他们认可、帮助与提升。经过长期研究，合益集团将管理者在带领团队过程当中的行为特点概括成指令型、愿景型、亲和型、民主型、领跑型与辅导型6种领导风格。

领导风格没有对错之分，每种风格的有效性取决于多种因素，如任务、人员以及管理的具体情况，只要满足了具体管理情景要

求，每一种领导风格都可以是有效的。领导风格的多样性正是管理者领导力的体现，尤其在面对新生代员工时，管理者更需通过了解该群体性格与经历特点，并且通过“领导魅力”让新生代员工感受到价值与成长。

管理者应重新审视新生代员工

作为新生代，80后与90后员工具有非常强的时代特征。因此，很多人对新生一代的描述不一而足。但这就是新生代的实际情况吗？我们看看下面一段引文：

“由于大学毕业生供不应求，因此他们对潜在雇主有诸多要求。他们希望从上班的第一天起就被赋予重任，并且需要老板留意他们的表现并及时反馈。”这段引自《财富》杂志的话，像是站在今天来描述80后、90后。管理者需要放下偏见，重新审视并拥抱新生代员工。由于普遍接受教育程度更高，丰富的物质与精神生活等良好条件，新生代的员工在具备领导力的管理者的帮助下，将能够发光发热、青出于蓝。

新职场人的四项潜在需求

较60后与70后员工而言，新生代员工希望更多地参与任务的重要部分，并作出贡献，而不是简单地听从指挥。对于新生代员工，管理者更需要发挥愿景型、民主性以及辅导型的领导风格，才能有效激励，发挥其潜力，成就高绩效团队与组织。据此，合益集团建议，管理者应该做到以下几点，帮助新生代员工取得成功，使企业（组织）、团队、以及个人达到多赢：

首先，多与新生代员工互动，聆听其心声。新生代员工以具备强领导力的管理者为榜样，并乐于分享观点。管理者应定期通过非正式交流、焦点小组等多种方式，与新生

生代员工进行互动，而对于他们提出的意见，需要及时作反馈或采取行动。

其次，明确地描绘愿景与战略，并让他们参与，而不仅是告知。管理者需要向新生代员工明确战略目标，并及时让他们了解组织目前正在发生的事情并且与他们进行讨论。让新生代员工在一定程度上参与组织决策流程，让他们感到自己受到欣赏并更愿意发挥价值。

第三，确保基本需求得到满足，新生代员工是网络一代，通过网络他们会跟同龄人进行交流，并对比彼此的工作环境与生活条件等等。他们关注很多细节，并通过这些细节判断公司是如何看待他们。例如，茶水间的咖啡会不会已经缺货好几天了，公司好像很久没有组织外出旅游了，这些细节在管理者看来可能无足挂齿，但新生代员工可不一定这么想。

最后，必须正直行事，管理者千万要确保个人、团队以及组织的正直，言出必行，做到坦诚、可靠。管理者需要刚正不阿，具备高透明度，公平对待每一位员工。对于新生代员工而言，遇到不公平的对待，很可能就会使他们一去不返。

管理者要综合运用领导风格

历史不断在前进，但历史也不断地在重复。关于对80后与90后员工的管理难题，实际上与数十年前60后与70后员工崛起时对他们的讨论别无二致。面对80后、90后，甚至是往后的00后员工，管理者更重要的是发挥领导力，通过多种领导风格的综合运用，帮助他们融入团队与公司，营造良好的组织气氛，创造价值与高绩效。新生代员工需要的是领导，而非管理。