

# 《肉骨头才是真理》

## 图书基本信息

书名：《肉骨头才是真理》

13位ISBN编号：9787806978313

10位ISBN编号：7806978313

出版时间：2007-1

出版社：广东海天

作者：王授波 著

页数：258

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《肉骨头才是真理》

## 前言

肉骨头与小花狗儿 曾经有这样一句笑话：奖励就是肉骨头，员工就是小花狗儿。玩笑归玩笑，但仔细一想，其实真是那么回事。而且这话虽说得有点粗俗，但战国时的范雎早就说过这样的话。战国时，秦昭襄王有一天对范雎说：“天下的贤才武士聚集到赵国，天天谋划着要合纵攻击秦国，我们该如何对付？”范雎说：“秦国与那些贤才武士其实并没有什么恩怨，他们相聚谋划要攻打秦国，只不过是为了求一己的富贵。这就好像一群小狗儿在一处，卧的卧、立的立、走的走、停的停，不会互相争斗。但如果有人投一块肉骨头过去，狗群就会起来抢夺，并且互相撕咬。这是什么原因呢？因为那块骨头，狗儿们彼此都起了争夺之意。”在中国历史上，这可以说是第一次把员工和狗相提并论的妙论。其里面固然有鄙俗的成份，却一针见血地指出了人性中的另一面。这也给今天的管理者提供一种思路：在用人的过程中如何运用手中的“肉骨头”，建立起一个有效的激励机制。管理者为员工所提供的各种薪金、待遇等奖励，事实上都可以视为肉骨头。好的肉骨头，还没有拿出来就已经能够充分地吸引住狗儿的注视。其上面恰到好处地沾着的几团肉，看上去活色生香，吃下去口舌生津，小花狗儿啃不到肉骨头的时候日思夜想，啃过了之后又开始想要另一根骨头。反之，对多数狗儿都没有吸引力的肉骨头，那一定不是好骨头。某驾校教练有一句名言：“如果在方向盘前挂块肉骨头，狗也会开车。”有时面对日益挑剔的狗儿，要努力把一根“肉骨头”挂在方向盘上，既不能让它吃到，又不能让它看不到，犹抱琵琶半遮面，一点一点地诱惑着它，它的胃口被吊了起来，渐渐地就心无旁骛，勇往直前了。只有充分调动狗儿积极性的奖励措施，才是有效的；而不讨狗儿喜欢的，肯定不是什么好方案。但是也不能为了讨狗儿喜欢，就把肉剔下来一下子喂饱它们，因为如果“肉”被啃光以后，剩下来的价值也就不多了。奖励就是肉骨头，如果没有狗儿愿意啃，确实很可怜，这说明团队离散伙也就不远了。可是如果这肉骨头被狗儿啃得太多了也可怜，因为狗儿们的胃口总有一天会无法被满足，导致组织濒临破产；而如果因害怕狗儿们“啃功”了得，从此把肉骨头的分配过度神秘化，其结果只能是使狗儿们怨言满天，而别投他方。所以，如何建立一个有效的激励机制，给狗儿们分配肉骨头，是一门很深的学问。这里面的分寸深浅的拿捏功夫，是三言两语难以说清楚的。本书所提供的，就是那些成功管理者如何拿捏运用这种学问的成功经验，以及自己或者别人给他们总结出来的秘决法门。

# 《肉骨头才是真理》

## 内容概要

顶级的管理者，并不仅限于那些在商战中呼风唤雨的人物，更多的是历史上那些成功的皇帝和大臣们。甚至可以说，今天的商战人物再风光，其所运用的手腕与后者的智慧比起来，万不及一。这些顶级管理智慧，不论是用哪一种语言表述，也不论是处在什么样的时代，都自有其默契之处。本书用历史中的顶级管理者的管理方法，来告诉你，肉骨头才是真理。

如果在方向盘前挂块肉骨头，那么狗也会开车。管理者为员工所提供的各种薪金、待遇等，也都可以视为肉骨头。好的肉骨头，还没拿出来就已经充分地吸引住狗儿的注视；反之，对多数狗儿都没有吸引力的肉骨头，那一定不是好骨头。科学分配肉骨头，是一门很深的学问，如何建立一个有效的激励机制，或许是大多数企业和公司所需要解决的问题！

# 《肉骨头才是真理》

## 书籍目录

第一部分 什么样的狗跑得最快永远不要忘记观察细节。观其交友，则其贤、不肖可察也。期之以事而观其信。咨之以计谋而观其识。告之以祸难而观其勇。醉之以酒而观其态。穷之以辞辩而观其变。近使之而观其敬。远使之而观其忠。烦使之而观其能。临之以利而观其廉。杂之以处而观其色。观其好恶而知短长。第二部分 选拔：不是每条狗都有骨头筛选识别和选拔人才并证明其价值，是管理者最为头痛的问题。量小非君子，无度不丈夫。对一个看上去漂亮的人，人们很容易误认为他在其他方面也很不错。广开才路，招贤纳士，才是寻获关键少数人才的正确选择。通向卓越之道，首要之务是找正确的人上车。人人是人才，赛马不相马。贵珠出于贱蚌，美玉出于丑璞。成功的领导者很少注意保护传统的等级层次，他们乐于将金字塔颠倒过来。只有天才的管理者能发现人才的幼芽，并发展这些幼芽。按几何级数在阿基米德的棋盘格子里放米，会得到一个天文数字。资历序列妨碍人才流动，并导致论资排辈和人浮于事。道德能弥补智慧的缺陷，智慧却填补不了道德的空白。古人相马不相皮，瘦马虽瘦骨法奇。管理者全部的工作便是选择适当的人。世界上的一切都必须按照一定的规矩秩序各就各位。第三部分 激励：把肉骨头藏进饭里要让食物显得美味，一定要先引起别人的食欲。当一个人处于轻度兴奋时，能把工作做得最好。管理作用的精髓在于知人善任，激励优秀人才。正确评价人们的劳动和贡献，他们便会更努力地进行回报。以饵取鱼，鱼可杀；以禄取人，人可竭。没有激励，就根本谈不上积极性。只有从人的行为的本质中激发出动力，才能提高效率。没有什么比失去兴趣和热忱更使人觉得灰心丧气。在背上拍一把和屁股上踢一脚，虽然只差几节脊骨，效果却大不一样。若能在他人心目中激起一种急切的需求，并加以引导，便能无往不利。没有压力便没有活力。让别人认识到为你工作有利可图，是获得财富最快和最好的方式。如果平均主义惩罚好的，鼓励差的，得到的只是乌合之众。第四部分 敬才：别把肉骨头不当干粮一个管理者不为部下所喜爱，那么他在遇到困难时是得不到支持的。获得信任和尊重是人性的主要需要。企业领导不同于军事管理，不能任意动用权威，而必须赢得忠诚。人们之所以需要工作，是因为希望得到自由发挥的机会。忠诚起自上层。人性中最本质的需求就是渴望得到尊重和欣赏。只有尊重别人的人，才有权受人尊敬。小处尊重个人，大处重视团体。跟一位朋友一起工作，远较在“父亲”之下工作有趣得多。权力应该约束权力。谁都想做自己才能的主宰，而不愿受别人驱使。只有雇用比我们更强的人，才能造就巨人公司。妒忌者对别人是烦恼，对他们自己也是折磨。第五部分 培训：把肉骨头挂在方向盘上居安思危，思则有备，有备无患。除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。管理是一种严肃的爱，培训是最好的福利！选拔训练的代价并不是这样做时的花费，而是不这样做时的损失。犯的错误愈多，学得就愈快。有效培训的秘诀在于激励。我从来不认为学历决定人的能力。没有训练做根基的管理，只能视为投机事业。每个人都会朝人们所期待于他的方向前进。当目标既是未来指向的，又是富有挑战性的时候，它才是最有效的。新进人员不是机器的新零件，而是可改变组织重心的独立个体。与其埋怨员工不得力，不如反思自己有没有放手让他们尽力。南风徐徐吹动的“柔”比北风凛冽刺骨的“刚”效果更佳。第六部分 用才：把握狗与骨头的距离管理者的一言一行，都必须兼顾临时之计和长远目标。一味地增加员工、扩充门面，而不改善编制，好景是维持不了多久的。我们并不要求别人完美无缺；我们只要求他们的缺点不要妨碍我们。如果你希望某个人工作出色，那么就要给他一份出色的工作。用人上一加一不等于二，搞不好等于零。如果你觉得专家太贵，找业余的好了。一位出色的人才能顶50名平庸的员工。企业唯一的真正资源是人，管理就是充分开发人以做好工作。买马时，我并不关心马的尾巴有多少根毛，只希望知道它的能力。金子并不是在任何地方都放光，天才应该放在出类拔萃的领域工作。选用人才首先应考虑发挥他的长处，而不是减少他的短处。故明王不敢以私授，忠臣不敢以虚受。能干而有眼光者，才能实现自己的理想，并掌握机会发现人才。有效的管理者择人任事，都以观察一个人能做什么为基础。我的全部工作便是选择适当的人。第七部分 驭才：肉虽好吃，骨头硌牙君无术则蔽于上，臣无法则乱于下。与其在招工时用尽浑身解数，不如把自己变成汇集人才的平台。眼睛所看到的东西永远不全面。如果你不对别人报以信任，还能取得什么成就，那就奇怪了。赏-人而天下趋之，罚-人而天下畏之，是以至赏不费，至刑不滥。信任就是风险。宽容度量愈大就愈能让周围的人肯为你效力。赏不遗远，罚不阿近，爵不可以无功取，刑不可以贵势免。芝兰当道，不得不除。成功的企业管理者不仅是授权高手，更是控权的高手。现代组织生存和发展的最大课题就是留住人才。第八部分 考评：最好的骨头给最好的狗企业的经营思想、企业精神和企业目标远比技术资源等更重要。对现代企业来说，手工工作者是一种成本，而知识工作者则是一种资本。没有不好的组织，只

## 《肉骨头才是真理》

有不好的管理者。危机管理的对象都是虚拟的，不是通常能够看到的。目标与反馈结合在一起更能提高绩效。使用不适宜的鉴定表，比没有鉴定表制度更具有潜在的危险性。按业绩评价人，就能避免受到毁誉之辞的蒙蔽。不以是非论英雄，只以成败论英雄。后记

### 章节摘录

观其交游，则其贤、不肖可察也。古时候，魏文侯的弟弟季成和大臣翟黄，都有经邦治国的才干。文侯想从他们两个当中选择一个做宰相，但实在无法取舍。魏文侯问李克：“先生曾经说过：‘家贫思良妻，国乱思良相。’现在我决定从季成和翟黄中选一个宰相，两人谁好一些？”李克回答说：“臣子我在朝外任职，不敢妄议朝政。”魏文侯说：“先生你可不要遇事推卸责任！”李克想了想说道：“国君您没有仔细观察呀！看人，不仅要看他本身，还要看他平时的交往情况，富贵时看他所交往的，显赫时看他所推荐的，穷困时看他所不做的，贫贱时看他所不取的。仅此五条，就足以判断人的高下了，又何必要我指明呢！您如果要确认谁当宰相更合适，可以先考察一下乐商和王孙苟端两个人的才干和品德。”魏文侯沉思片刻，说：“先生请回府休息吧，我的宰相已经选定了。”文侯知道，乐商是季成推荐的，其品德和才干都远远超过了翟黄推荐的王孙苟端。文侯于是就任命季成为相。对于一个管理者来说，这里蕴含的意义则是：一个人的整体素质如何，通过观察和了解其结交的都是哪类朋友，就可以断定其是什么样的人。孔子曾经说：“不知其子，视其所友；不知其君，视其所使。”意思是说：不了解那个人，就看他交往的朋友；不了解那个国君，就看他使用的臣子。世界上很多伟大的领导者，包括杰克·韦尔奇都认为领导者的重要工作是用大部分时间观察人。韦尔奇曾经说，像通用这么大的公司，它的业务是多元化的，没有统一性，要把这么一个多业务的公司搞好，只有把最合适的人放到最合适的岗位上。而观察人的一个重要角度，就是看他的交际圈。俗话说：物以类聚，人以群分。人的行为相当复杂，人与人之间的关系尤以为甚，但无论如何，有一点是可以肯定的，那就是人际之间的交往多数是因为志趣相投，并且有一个共同的目的。我们用自己的观察也能发现，只有兴趣、爱好、性格相互融洽者才可能结为长久的朋友。有些人是为了一个相同的事业走在一起的，他们有着一个共同创业进步的伟大目标；而有的人纯粹是为了吃喝玩乐而走在一起的，他们有的只是在一起赌博、胡闹的随意性，而最可憎的应该是那些为了某种不可告人的目的而走在一起的，他们内外勾结、狼狈为奸。正是根据不同人所交结的朋友不同，我们就可以通过这一点来认识所考察的人是贤才，还是不肖的坏人。秦朝末年，齐国始祖吕尚的后裔中有一个叫吕公的人与沛县县令关系很好，为躲避仇家纠缠，举家自单父迁居沛县。吕公有相人之术，他的长女名雉，字娥姁，他常对人说“此女有大富大贵之相”。沛县县令为其子求婚，遭到吕公婉言谢绝。在一次沛令举行的酒宴上，吕公与时任泗水亭长的刘邦相遇。吕公见刘邦气度非凡，因而特别敬重他。吕公在酒席上了解到刘邦为人豁达大度，胸怀开朗，做事很有气魄，喜欢广交朋友，三教九流很多人都和他合得来。沛县的萧何、曹参、夏侯婴、周勃、王陵、樊哙等人都是他的好朋友。于是在客人都散去之后，借口相面对刘邦说：“我从年少的时候，就好给人相面。我相过的人太多了，但是没有一位像你的相貌这样高贵的，愿你多多自爱！”说完，他当场自作主张将吕雉嫁与刘邦，她就是后来的吕后。吕公妻吕媪对吕公将女儿嫁与刘邦之事非常生气，怒冲冲地说：“你平素总是说我这个女儿不寻常，应该嫁与贵人。而今为何轻易把女儿打发了？”吕公一笑：“妇道人家懂得什么？”吕雉嫁给刘邦后，生有一子一女。后来刘邦夺得天下，吕公被封为临泗侯，吕雉的哥哥吕泽和吕释之随刘邦参加楚汉战争，因功分别受封为周吕侯和建成侯。有人说吕公是凭着对刘邦的面相而把女儿嫁给他的，事实上这种理解是经不起推敲的，吕公与刘邦相识不久而且相知不深就能判断出他能成一番事业，无非是基于他对于天下时局变化的深刻把握，以及他对刘邦的朋友们的了解。知人看交结，识人看处事。人们常说，知人难，知人心更难。只要看其交友，知人也就不难。人都是有朋友的，要想了解一个人，只要看一看他结交的、经常在一起的朋友都是什么样的人，自然就会明白他的人品是好还是不好。鱼交鱼、虾交虾，蛤蟆找的是蛙亲家。赌博的人周围都是赌徒，好色的人喜欢和女人打交道，搬弄是非的人经常与长嘴舌在一起，忠厚老实的人一定不会和诡计多端的人交结。管仲曾经说：“审其好恶，则其长短可知也；观其交游，则其贤不肖可察也。”看看一个人所喜爱的和厌恶的，他的长处和短处也就可以知道了；观察他交往的朋友，他是好人还是坏人也就可以判断了。欲知其人，不必费劲明察暗访，弄清他与谁交往也就够了。但丁在《神曲》中这样说：“一个人在智者面前可要小心呀！他不仅看清了你的外表行为，就是你内在的思想他也能看清楚呢！”而通过他的交游来判断一个人的素质与品质，恰恰是智者的一个观察角度。P4-6

# 《肉骨头才是真理》

## 编辑推荐

如果在方向盘前挂块肉骨头，那么狗也会开车。管理者为员工所提供的各种薪金、待遇等，也都可以视为肉骨头。好的肉骨头，还没拿出来就已经充分地吸引住狗儿的注视；反之，对多数狗儿都没有吸引力的肉骨头，那一定不是好骨头。科学分配肉骨头，是一门很深的学问，如何建立一个有效的激励机制，或许是大多数企业和公司所需要解决的问题！

# 《肉骨头才是真理》

## 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:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)