

如何選人、育人、用人、留人、辭人

針對人力資源管理項目而撰寫：工作職位先妥善安排，公司招聘適合員工，人才配置到合適工作崗位，經過專業培訓後充份發揮，企業更透過用人、管人、留人技巧，使員工發揮績效，否則透過離職管理流程，加以善後。

經營顧問叢書 ③15

如何選人、育人、用人、留人、辭人

鄭華陽 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

經營顧問叢書 (315)

售價：400 元

如何選人、育人、用人、留人、辭人

西元二〇一五年六月

初版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：鄭華陽

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

電子郵件聯絡信箱：huang2838@yahoo.com.tw

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

本公司徵求海外版權出版代理商（0930872873）

本圖書是由憲業企管顧問(集團)公司所出版，以專業立場，
為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。

圖書編號 ISBN：978-986-369-021-4

《如何選人、育人、用人、留人、辭人》

目 錄



第一章 企業如何職位分析，虛位以待 / 13

職務描述是對「事」、「人」的要求，只有依據職位描述和職位規範這兩項內容，企業才能將合適的人放在合適的位置上，是確定人才選擇標準的最基本工具。

1、工作職位分析，虛位以待員工	14
2、如何定編人員數目多寡	17
3、做好人才預測，打造人才金字塔	19
4、職位分析應該如何進行	24
5、企業要建立雄厚的人才資源庫	28
6、企業的職位分析流程案例	32

第二章 企業如何招聘人才 / 37

招聘員工的基本目的，就是爭取獲得能滿足需要的合格員工。成功的人員招募活動，選擇合適的員工，是企業人力資源管理的重要工作，也是企業能夠持續發展的前提。

1、對外招聘人才的工作要點	38
2、招人流程三步曲	44

3、面試重點	48
4、真才實料比學歷更重要	50
5、人才選拔的來源	53
6、建立企業內部人才流動制度化	55
7、企業怎樣招募人才	58
8、獵頭公司合作協議書範本	66
9、寶潔公司的校園招聘	69
10、著名企業招聘典型試題	74
11、面試的流程	79
12、豐田公司的全面招聘體系	85

第三章 企業如何培育人才 / 88

企業競爭力歸結為人才的競爭，培訓是創造企業價值的最有利的手段之一，企業育人要想「員工為我所用」，必須通過人才培養手段，將企業的理念和行為準則灌輸到員工身上，進而培養適合企業的人才。一流的培養造就一流的人才，一流的人才造就一流的企業。

1、把人才培訓當作第一要務	89
2、一流的培養，才可以造就一流的人才	92
3、把企業變學校，讓人才為我所用	95
4、確定培訓的內容	97
5、主管要培養幹部，才是對企業最大的貢獻	100
6、培訓幹部，不怕部屬超過自己	102
7、使新員工儘快地融入企業文化	104

第四章 企業如何用人 / 112

管理者在用人時，要給予人才廣闊的施展才華空間，努力做到使員工都能人盡其才。管理者要把握手下員工各自不同的性格特徵，因人而異，量才而用。管理者更要敢於用比自己強的人，善於使用強者的膽量和能力。

1、人才是事業最重要的資本	113
2、找對人才才能做對事	115
3、在日常實務中鑑別人才	120
4、鑑別出優秀員工	123
5、要啟用比自己強的人	126
6、這樣的人才可以放心使用	129
7、不入流員工的工作特徵	131
8、發現有發展潛力的人	135
9、選用優秀的人才	138
10、要抓住部屬的心	141
11、抓住員工的心，就等於抓住了人	145
12、工作快樂，有成就感	148
13、企業派合適員工去完成任務	151
14、懷疑員工是企業最大的浪費	156
15、重用是信任的表現	158
16、如何對待不同人格特質的員工	160

第五章 企業如何管人 / 164

管理工作歸根究底就是對人心的管理，順應人性的管理才

是最好的管理。企業要獲得好的績效，關鍵在於怎麼引導和發掘員工積極面，以確保能激發人才的創造性，增強企業成員的凝聚力。

1、管人就是管心	165
2、好的工作環境是留住人才的關鍵	170
3、制度管理不可缺	173
4、要培育員工遵守制度的習慣	178
5、獎懲都要給對方明確的理由	181
6、批評部屬要講究語言技巧	183

第六章 企業如何留人 / 187

要留住人才，必須知道員工最需要的是什麼，要多用心去溝通和瞭解。創建良好工作環境，營造下屬歸屬感，減輕員工過重壓力，避免和防止員工跳槽，利用晉升、薪酬、福利等激勵手段，用危機、夢想激發員工的工作熱情。

1、企業要尊重人才	188
2、要有建設良好的工作環境	192
3、要營造員工的歸屬感	200
4、如何減輕員工壓力	202
5、利用「金手銬」——股票期權	206
6、防止下屬跳槽	211
7、以晉升方式來激勵員工	215
8、重賞之下必有勇夫	217
9、對員工進行有效的精神激勵	221

10、激發下屬的工作熱情	226
11、用危機來激勵員工	228
12、設定願景，用夢想激發員工的動力	232
13、完整的績效管理流程體系	234
14、如何設計企業績效管理體系	237
15、利用違約金合約進行人員管理	242
16、競業限制的協定合約	247

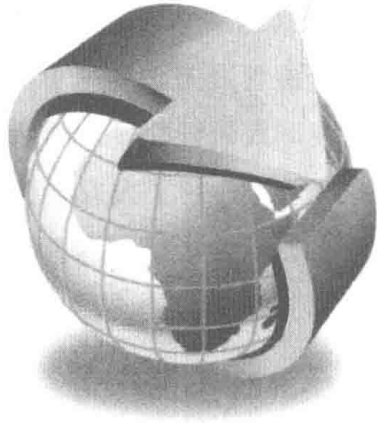
第七章 企業如何辭人 / 252

績效低落的員工會削弱團隊實力，加劇對公司負面影響。作為管理者，面對那些頑劣、難以管教的下屬，作為管理者必須當機立斷，必要時該解僱就解僱。一套執行有效的規範的員工離職流程，可以防範離職風險。

1、對低績效員工不能心軟講情面	253
2、扔掉「爛蘋果」，該解僱就解僱	257
3、員工為何會離職	262
4、企業平時要注重培養接班人	265
5、關注員工辭職流程管理	268
6、員工離職的商業秘密管理	271
7、員工離職的審批流程	275
8、如何應對人員的流失	282
9、設法讓被解僱者心甘情願地離開	285
10、企業的人員離職管理規定	288

《如何選人、育人、用人、留人、辭人》

序 言



人才是企業最為寶貴的戰略性資源，任何一個企業要想在競爭激烈的市場佔有優勢，就必須注重人才的開發與管理。人才是現代企業重要的資產形式，作為重要資產的管理者，更要保證其得到明智的使用。

對公司而言，提高生產力的惟一途徑，就是建立一支有活力、積極參與投入的、熱情無限的員工隊伍。企業的人力資源管理，就是要確保公司人才的充份發揮。首先是工作職位妥善設計安排，確保公司可招聘到適合企業文化、有能力的員工，企業再將合適人才，配置到合適的工作崗位上，此等人才再經過專業培訓後能充份發揮，企業更透過用人、管人、留人技巧，使公司員工能協助實現企業團隊的目標，若有意外差距，則透過企業的離職管理流程，加以善後。整個人才系統的管控，對企業的發展和實現，都是十分關

鍵的。

本書〈如何選人、育人、用人、留人、辭人〉，是人力資源顧問師的多年輔導精華，是完全針對人力資源管理的人才項目而專門系列撰寫。

本書從人力資源管理實務角度切入，以人力資源管理工作為主要流程，融入先進的人力資源管理方法，精彩內容涉及人員招聘、職務分析、培訓、績效考核、人員管理、人員使用、如何留人、如何辭人等實務層面，本書詳細地介紹了人力資源管理操作過程中的細節，內容通俗易懂，且不失專業水準，是企業人力資源經理、人事主管、各部門主管必備的工作書。

2015 年 5 月

<推薦文>

一代明君唐太宗如何選人、育人

看一代明君唐太宗如何收人、收心、收天下的大智慧！直到現今還大有啟發！

現今，有很多企業家、管理者非常推崇唐太宗的管理之道和個人魅力，他們推崇唐太宗李世民為中國歷史上排名第一的CEO，並嘗試將他的管理之道運用到現代管理中來。



那麼，到底唐太宗是怎麼管理的呢？而又怎麼與現代相結合呢？

一、選才

對人才的重視、尊重和培養是唐太宗成功興國的首要策略。他善於選賢任能，培養直諫的氣氛，天下之才皆為他所利用，集中大眾的智慧。

他相信「兼聽則明，偏聽則暗」，他秉承「水能載舟，也能覆舟」的重要思想。在懷念一代名臣魏徵時他還說過一段千古

名言：「以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以知興衰；以人為鏡，可以明得失。」

這些，都是唐太宗留給後人的閃爍著光芒的智慧和寶貴財富。他的領導藝術與管理智慧曾為歷代統治者和有識之士所推崇。

企業用人，關鍵在於看得準、用得對。這樣，人才就會立刻出現在你面前，否則即使人才就站在你面前，你也未必能看見。唐人韓愈說：「世有伯樂，然後才有千里馬。千里馬常有，而伯樂不常有。」問題不在於是否有人才，而在於是否有發現人才的「伯樂」。

二、用才

諫議大夫魏徵就是一個典型的「逆才」，他經常對唐太宗的缺點和不足犯顏直諫，多次讓唐太宗威儀掃地。他於貞觀十三年所上《十漸不克終疏》，尖銳地指出唐太宗十個方面的過錯和缺點，令唐太宗非常尷尬。可唐太宗一貫將魏徵作為難得的賢士善待之，重用之，甚至於尷尬之後，將《十漸不克終疏》列諸屏風，朝夕瞻視，並作為其當朝執政的座右銘。正因有魏徵之類的「逆才」和唐太宗善待「逆才」的雅量，才会有大唐基業的穩固和貞觀盛世的出現。

在企業中只有相信下屬，用人不疑，才能與下屬建立起密切關係，上下一心，做好事情。每一個下屬，都渴望獲得領導者的信任。如果領導者高度信任下屬，讓他們放開手腳大膽工作，那麼，下屬就會受到激勵最大限度地發揮聰明才智，積極肯幹，變革創新，表現出極大的工作熱情。

三、愛才

唐太宗選賢任能不論親疏，不避怨仇，不囿派系，更不問出身。在唐初上層管理集團中，長孫無忌是長孫皇后的兄長，房玄齡是隋朝舊臣，張行成原是一介布衣，馬周本為中郎將常何的門客，魏徵則是政敵李建成的謀臣。這些人後來都成為中流砥柱的人物，為唐朝的繁榮作出了巨大的貢獻。

同時，唐太宗既重用士族地主杜如晦、高士廉等人，也重用庶族地主張亮、侯君集諸人，打破了魏晉以來任用士族地主為官的定製。更為可貴的是，他敢於衝破民族偏見的藩籬，選拔少數民族人才。如貞觀六年，任鐵勒族酋長契何力為領軍將軍；貞觀十四年，封突厥族阿史那忠為大將軍；後又封突厥執失思力為安國公。

李嘉誠由一個出身微賤的打工仔成為香港首富，「長江」企業由一間破舊不堪的小廠成為龐大的跨國集團公司，他的巨大成功離不開其用人之道。李嘉誠的企業取名「長江」，就是基於其不擇細流，有容乃大。精於用人之道的李嘉誠，不僅在企業發展的不同階段大膽起用不同才能的人，而且在企業發展的同一階段注重任用經驗豐富、極具專長的「客卿」。他的「智囊團」裡既有朝氣蓬勃、精明強幹的年輕人，又有一批老謀深算的「客卿」。

四、用真情

「先存百姓」這一思想的形成不是偶然的。唐太宗親身經歷了隋末的社會大動盪，親眼看到龐大的隋朝迅速崩潰，為避免重蹈隋亡覆轍，安邦定國，唐太宗首先確定了治國的方針。

這種「存百姓」的思想就是他吸取隋亡教訓、探討歷代興亡更替得出的最重要的治國思想。他深知「民為邦本，本固邦寧」的道理，從而認識到存百姓就是要讓百姓生活安定，只有安定百姓，國家才會長治久安，才能富強，這是最重要的「為君之道」。

愛才惜才，尊重下屬。遺憾的是，今天很多企業管理者對自己的下屬表現得不夠尊重。他們發佈強硬的命令，進行粗魯的指揮、控制和監督，甚至對下屬隨意地斥責、詆毀，毫不顧及下屬的感受，更不會理會他們的想法和意見。他們認為這樣可以使自己更加高高在上，更加智慧、理性、有權威。

五、找熱情

在初唐統一戰爭的歷次戰役中，李世民衝鋒在前、身先士卒的事例是不勝枚舉的。在同王世充的對陣中，他令秦叔寶、程知節、尉遲敬德、翟長孫分別統率騎兵輪番向敵陣發起衝擊，而他本人則輪番參加每一次衝擊並率隊為前鋒。李世民總是身先士卒打頭陣。有一次，他帶五百騎兵巡視前方地形，結果被敵人騎兵包圍。敵將單雄信挺槊直取李世民，尉遲敬德躍馬而出，將單雄信刺落馬下，掩護李世民突出了重圍。

只有領導者率先示範，以身作則地努力工作，這種熱情和精神才會影響其下屬，讓大家都形成一種積極向上的態度，形成熱情的工作氛圍。可以說，領導者的榜樣作用具有強大的感染力和影響力，是一種無聲的命令、最好的示範，對部下的行動是一種極大的激勵。

從一定意義上講，領導者在群眾中，是一級組織的代表，

領導的言行對群眾影響非常大。在很多情況下，領導者說之無心，而群眾卻能聽出你話裡的弦外之音。領導者一定要慎言，不該說的不說，不該講的不能亂講；要約束自己的言行，做到言必適時，言必適情，言必適度。只有這樣才會一點一點的積累自我的權威，才能鑄就卓越的管理。

唐太宗的管理真言可用：「屈己納諫、任賢使能、恭儉節用、寬厚愛民」16個字來總結，這值得所有想當領導者的人引以為鏡！

《如何選人、育人、用人、留人、辭人》

目 錄



第一章 企業如何職位分析，虛位以待 / 13

職務描述是對「事」、「人」的要求，只有依據職位描述和職位規範這兩項內容，企業才能將合適的人放在合適的位置上，是確定人才選擇標準的最基本工具。

1、工作職位分析，虛位以待員工	14
2、如何定編人員數目多寡	17
3、做好人才預測，打造人才金字塔	19
4、職位分析應該如何進行	24
5、企業要建立雄厚的人才資源庫	28
6、企業的職位分析流程案例	32

第二章 企業如何招聘人才 / 37

招聘員工的基本目的，就是爭取獲得能滿足需要的合格員工。成功的人員招募活動，選擇合適的員工，是企業人力資源管理的重要工作，也是企業能夠持續發展的前提。

1、對外招聘人才的工作要點	38
2、招人流程三步曲	44

3、面試重點	48
4、真才實料比學歷更重要	50
5、人才選拔的來源	53
6、建立企業內部人才流動制度化	55
7、企業怎樣招募人才	58
8、獵頭公司合作協議書範本	66
9、寶潔公司的校園招聘	69
10、著名企業招聘典型試題	74
11、面試的流程	79
12、豐田公司的全面招聘體系	85

第三章 企業如何培育人才 / 88

企業競爭力歸結為人才的競爭，培訓是創造企業價值的最有利的手段之一，企業育人要想「員工為我所用」，必須通過人才培養手段，將企業的理念和行為準則灌輸到員工身上，進而培養適合企業的人才。一流的培養造就一流的人才，一流的人才造就一流的企業。

1、把人才培訓當作第一要務	89
2、一流的培養，才可以造就一流的人才	92
3、把企業變學校，讓人才為我所用	95
4、確定培訓的內容	97
5、主管要培養幹部，才是對企業最大的貢獻	100
6、培訓幹部，不怕部屬超過自己	102
7、使新員工儘快地融入企業文化	104