



老板轻松 抓人事

全彩
图解版

巧妙用人比埋头做事更重要

资深领导力专家 邱柏森◎著



- 管理就是管人理事
把人管好，把事理顺，才算真本事
- 小老板经营事，大老板经营人
不懂这些，老板永远是劳碌命



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



老板轻松 抓人事

全彩
图解版

巧妙用人比埋头做事更重要

资深领导力专家 邱柏森◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

老板轻松抓人事：巧妙用人比埋头做事更重要：全
彩图解版 / 邱柏森著. — 北京：人民邮电出版社，
2016.2

ISBN 978-7-115-41199-0

I. ①老… II. ①邱… III. ①企业管理—人力资源管理—图解 IV. ①F272.92-64

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第290388号

内 容 提 要

人是第一要素，企业的一切战略规划、经营目标、业绩指标等都需要人来完成。所以，用对人，用好人，做好人事决策是老板的首要任务。老板不仅要紧盯战略，更要有效控制用人成本，通过流程优化、团队管理、授权激励、执行考核等方面来提升全员绩效，确保人事管理更加系统和规范。本书是专为老板打造的人事管理必备宝典，有方法，有案例，有工具，以图文并茂的形式，由浅入深，循序渐进，让老板看得懂，学得会，用得上，抽身于细节之外，轻松成为管人高手。

◆ 著 邱柏森

责任编辑 折青霞

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京瑞禾彩色印刷有限公司印刷

◆ 开本：690×970 1/16

印张：15

2016年2月第1版

字数：222千字

2016年2月北京第1次印刷

定价：49.80元（附光盘）

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



前言

把人管好，做事就容易了

在当今的市场竞争中，企业要想不断发展壮大，资金保障、产品创新、生产管理、销售策略、渠道建设等都是重要因素，但是，归根到底都是人的问题，人是企业经营发展过程中的第一要素，只要把人的问题解决了，上述问题都不是问题。

古往今来，得人才者得天下。大到一个国家，小到一个企业，概莫能外。企业的一切战略规划、经营目标、业绩指标等都需要人来完成，对老板来说，做企业就是管人，把人管好了，做事就容易多了。

现在很多老板都将企业的经营战略、销售管理等看得很重，认为这就是企业的核心竞争力。其实不然，笔者认为，一个企业拥有什么样的人才机制，决定了这个企业的今天和明天。正如前通用汽车公司总裁史龙·亚佛德所说：“你可以拿走我全部的资产，但是你只要把我的人员留下来给我，五年内我就能够把所有失去的资产赚回来。”企业没有资金和项目固然可怕，但最可怕的是没有一支强大的人才梯队，没有一套培养优秀团队的人事机制。

但是，当下很多老板所谓的管人理事，并不是真正意义上的人事管理。老板们在做什么？盯着管理细节，盯着销售回款，越级指挥，四处救火，身心俱疲。管理是让人把事情做成的艺术，老板只要做好符合企业发展的人事决策，优化组织结构，建立科学合理的人才培养机制，改进人事考评制度，推进企业的结果文化，用对人，用好人，提升全员绩效，确保

企业稳健发展，就已足矣，其余具体的事务自然会有人来做，而且会做得更好。

那么，老板应该建立怎样的人才机制，做出科学的人事决策呢？本书正是从老板的管人理事角度出发，告诉老板在有效控制用人成本、优化工作流程、改进团队管理方式、完善授权激励机制、制定合理的考核制度等九大方面下工夫，如此抓人事带队伍，方能飙出惊人业绩，练就虎狼之师。

本书有方法，有案例，有工具，以全彩图解的形式，由浅入深，循序渐进，让老板看得懂，学得会，用得上，抽身于细节之外，轻松成为管人高手。本书操作更务实，使用更便捷，可随查随用，是老板案头必备的人事管理宝典，亦可作为人力资源高管培训用书。

使用说明书

《老板轻松抓人事（全彩图解版）：巧妙用人比埋头做事更重要》是一本专门为老板打造的人事管理知识读本，全书共分为九章，每章5~7节。为了能让老板由浅入深、简单明了地掌握人事管理的基本知识，也为了节省老板的宝贵时间，本书在内容上将专业

书名

2

老板轻松抓人事（全彩图解版）
巧妙用人比埋头做事更重要

节标题

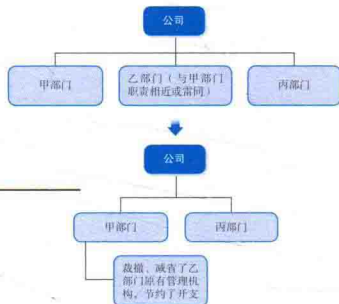
每个篇章都有几节，节标题为老板揭示了该节要学习的知识要点。

第2节

合并相近部门，做到有岗有责

当企业内部部门林立、机构臃肿时，除了撤销、精简之外，还有一个有效的措施，就是合并职责相近和雷同的机构，如下图所示。在重组过程中，会形成组织的重叠，人才的同质化会逐渐显现。而人与职位的平衡在现代企业中是一个动态平衡，裁员是维持这一平衡的重要机制，也是企业发展的内在需求。

合并相近部门



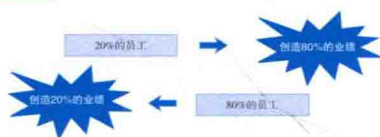
图解

为了让老板一目了然地理解书中概念，本书运用逻辑拆解法将概念间的关系做成图表分析的形式。

知识简单化、通俗化；同时在版面设计上，本书采用简单、清楚的学习界面，配以全彩图解来辅助解释复杂的概念，让老板可以一看就懂，一学就会，轻松成为管人高手。

第2章 抓流程：优化组织结构，让工作更高效

二八定律



更重要的是，企业在上升期经济效益良好，员工士气高涨，此时进行理性合并重组可以弥补裁员所带来的短期阵痛，还可避免冗员沉积、效率下降等并发症。

机构合并往往伴随着大规模的裁员，因为机构“瘦身”无法容纳那么多员工。当然，很多人不愿意“被裁”，他们势必会极力维护自己的利益。这就需要企业寻找一种更合理的方法，安抚“被动”裁掉的员工的情绪，维护他们的利益。毕竟在企业上升时期裁员，也会影响到一部分留下来的员工的工作积极性，即如下面事例所述。

2004年3月11日，国际电子行业某大型集团实行了一次5%的裁员计划，500多名员工在一天之内，或者说是20分钟内被裁掉。几天后，一篇名为《裁员纪实：××不是我的家》的文章在网上流传，直接质疑该集团一向倡导的“家文化”，吸引了公司内外的广泛关注，并因此对该集团的发展状况提出质疑。更有人把裁员和两周后宣布的TOP计划联系在一起。

小贴士

合并相近部门，将省下来的钱拿来提高合并后岗位的薪水，可以充分调动员工的工作积极性，使其产生强烈的充实感。对于追求职业发展的员工，在承受压力和效率管理上可得到充分的锤炼。但是，也要把握岗位削减的“度”，否则相类似岗位员工负担工作量大，长期的疲劳工作容易引起反弹，也不利员工的身心健康。

章名

提炼了老板在人事管理过程中所涉及的主要工作内容，每章讲述一个主题，由浅入深，循序渐进。

小贴士

对正文介绍的内容加以总结提炼，并对老板在人事管理工作中易出现纰漏或者犯错的地方予以警示。

目录



第1章 降成本：降低用人成本，提升用人效能

第1节	花一块钱必须赚回两块半.....	2
第2节	降低人员流失成本.....	5
第3节	用对人，才能开源节流.....	10
第4节	用人成本降一成，企业利润翻一番.....	15
第5节	岗位责任，让投资有收益.....	20
第6节	用人就要降成本、提效能.....	24

第2章 抓流程：优化组织结构，让工作更高效

第1节	流程越简单，工作越高效.....	30
第2节	合并相近部门，做到有岗有责.....	34
第3节	减少工作环节，避免流程中的损耗.....	38
第4节	减少重复作业，提高工作效率.....	40
第5节	员工精简，在“精”而不在“减”.....	43
第6节	招聘资深员工，分担岗位职责.....	47

第3章 懂授权：复制自己，让别人为你工作

第1节	少管一些，让员工自己把事做好.....	52
第2节	不懂授权，老板永远是劳碌命.....	55
第3节	用授权调动员工的积极性.....	59
第4节	把合适的事，交给最合适的人去做.....	63
第5节	培养精兵干将，让他们为自己工作.....	67
第6节	做好授权，只需七步.....	70

第4章 会用人：用对人，才能把事做对

第1节	重视下属能干什么，而不是不能干什么.....	76
第2节	把有不同才能的人放在相应的岗位上.....	80
第3节	做出有效的人员晋升与人员配备的决策.....	83
第4节	唯才是举，坚持公平的用人原则.....	87
第5节	注重实绩，推行资格制和招聘制.....	91
第6节	在公司内部选拔人才，避免高质量的人才外流.....	94

第5章 带团队：把庸才变将才，把精兵变干将

第1节	身先士卒，拉动人心，提升凝聚力.....	100
第2节	立即行动，绝不拖延，带出行动力.....	103
第3节	重视沟通，善于倾听，保证向心力.....	107
第4节	迎难而上，打造强悍作风.....	110
第5节	注重团结，培养协作精神.....	114

第6章 抓执行：执行到位，结果才会到位

第1节	目标管理，执行有方向.....	122
第2节	时间管理，执行有节点.....	127
第3节	加强沟通，执行不走样.....	131
第4节	权责到位，管理不混乱.....	134
第5节	量化结果，执行不敷衍.....	139

第7章 重考核：没有考核，就没有高绩效

第1节	好员工都是要求出来的，好团队都是考核出来的.....	146
第2节	明确岗位职责，提升全员绩效.....	149
第3节	制定考核标准，考核有据可依.....	153
第4节	设定考核周期，确保持续动力.....	156
第5节	明确考核重点，一切以业绩为目的.....	161
第6节	重视绩效面谈，持续提升绩效.....	165

第8章 善激励：点燃员工斗志，提振团队士气

第1节	薪酬激励，提升工作原动力.....	172
第2节	目标激励，人往高处走.....	175
第3节	竞争激励，有压力才有动力.....	179
第4节	榜样激励，老员工传帮带.....	184
第5节	荣誉激励，满足员工实现自我价值需要.....	188
第6节	差异激励，不同的人用不同的激励方法.....	191

第9章 要结果：结果第一，拿结果复命

第1节	管理就是要结果，培养团队结果思维.....	198
第2节	目标要明确，拿什么结果复命.....	202
第3节	事事有人管，第一责任人制度.....	206
第4节	节点汇报制，随时监督进度.....	210
第5节	行动有标准，确保结果到位.....	214
第6节	结果要检查，第三方检查制度.....	219
第7节	奖惩要即时，让结果思维延续.....	223

第1章

降成本： 降低用人成本，提升用人效能

在当前的企业人力资源管理中，很多老板仅仅站在部门的角度规划企业人力资源工作，结果是焦头烂额、疲于奔命。出现这种状况的原因，除了企业自身管理存在问题外，很大程度上是在人力资源这一环节始终没有一个全局化、战略化的布局 and 规划。要想降低用人成本、提升用人效能，最终还是需要根据企业的战略需求，确立岗位性质、内容和标准，形成体系化建设。

第1节

花一块钱必须赚回两块半

大家都知道，世界上最会做生意的民族就是犹太民族，也就是犹太人。

犹太人为什么就这么会赚钱？这是因为，犹太人是世界上最早懂得雇佣人才为自己赚钱的商人。犹太人想出了用金钱买时间、用智慧换效率的办法，也就是通过高薪聘请人才，花钱买他人的时间，让优秀人才替自己赚钱。这是犹太人的“小九九”。

犹太人注重人才与企业价值观的一致性，他们的企业价值观是：不花钱办大事，花小钱办大事。

迈克尔·戴尔于1984年创立的戴尔（Dell）总部位于美国得克萨斯州朗德罗克，现在已经成为一家世界五百强企业。

戴尔的理念就是要求每花一块钱要能赚回两块半，比如戴尔某部门与客户共同组建技术攻关小组需要投入1000万元，那么该部门一把手在向上级申请经费的时候，就必须解答如何安全赚到2500万元，以及如何省得更多，如何赚得更快……这才是戴尔最关心的问题。

对于不能产生利润的花费，戴尔则是能省就省。戴尔中国公司的最高领导每个月都要在全国各地飞来飞去，但他只坐经济舱；更匪夷所思的是，中国区总裁在厦门工厂居然没有正式的办公室，只能借用空闲的会议室办公！如果会议室被他的部下用来开会，那他就只能站在会议室外面办公了。在戴尔看来，多花的钱、多余的活动都是可耻的浪费。

所以，在全世界的每一个地方，能够适应戴尔这种“制胜文化”（或

者称为追求结果的文化，如下图所示）的人才才是少之又少。为了获得这种人才，戴尔必须精心设计招聘策略，以选拔“合适的人才”。

大多数企业的面试官喜欢问一些很一般化的问题，比如：

“过去做过什么？”

“你喜欢做什么？”

“你是否愿意努力工作？”

“你是否愿意按照上级领导的意图去做事？”

诸如此类。这些问题谁都能回答，但是答案却真伪难辨。

在戴尔，他们通常不这么问，他们会问这样的问题：

“你所做过的工作当中最值得你自豪的一件事是什么？”

“是什么时间做的？”

“怎么做的？”

“为什么值得你自豪？”

诸如此类。

戴尔的“制胜文化”

投资

赚回2.5倍的利润

某技术需要投入1000万元，申请经费时部门一把手必须向上级解答如何安全赚到2500万元

成本

不花钱办大事或花小钱办大事

戴尔中国公司的最高领导一般只坐经济舱



案例分析

戴尔公司的人才观是真正把握住了企业人力资源的价值——创造利润。他们在招聘面试题的设置上就能够体现出这一点。

首先，戴尔的面试题都有非常具体的情境，应聘者事先准备的诸如“过去做过什么？”“喜欢做什么？”这类问题的预案都用不上，想在现场编故事肯定也来不及，只能实事求是地讲真话，否则很容易露馅。

更重要的是，这些面试题的核心内容只有六个字——“以成果为中心”，设计的目的是确保招聘到“以成果为中心”的人。

彼得·德鲁克说管理的最高境界是“和谐”，也就是把员工的自动运行和企业的自动运行结合起来，相互推动并相互促进。所谓“和谐”，说得直白一点就是：“企业利润最大化，但不影响员工快乐地工作。”一般而言，企业的自动运行通过制度设计和业务流程设计就可以做得到，而员工的自动运行机制则主要依靠其自我管理。

德鲁克的管理观如下图所示。

德鲁克的管理观——自动运行



在招聘当中，戴尔公司希望在应聘者身上看到的正是其优良自我管理的能力，即做正确的事、能与人和谐相处、善于合作、能有效地处理与上级的意见冲突等，因为从这一点出发才能做到利润最大化和成本最小化。

小贴士



被录用的人培训一个月以后，必须立刻赚钱！招人、留人、用人，依靠精细而严格的绩效制度和难以想象的高薪资吸引人才。几年后，如果此人赚钱能力下降，也就到了该分手的时候了，因为“天下没有免费午餐”。这就是犹太人办企业的用人思路。但是这种思路对于中国社会还存在很大的不适应性，采取这种用人思路的老板往往被视为“没有人情味”，很难获得员工的认同，达到企业的管理目标。

第2节

降低人员流失成本

当下不少企业面临用工荒、人才的高流失率，有很多老板表示企业很难招到真正有能力的人。

其实，招人难，留人更难。很多时候，留住一个人才比招聘到十个人才更有意义。招聘到的人再多，如果无法让其安下心，踏踏实实地为企业服务，不但不会为企业带来高利润，反而会造成资源的巨大浪费。

所以，作为老板，首要任务就是防止人才流失。如果不能很好地解决留住现有人才的问题，招人难的问题只会愈演愈烈。

企业既要学会招人，更要学会留人。只有把人才留住，才能增加人员的稳定性，才会降低招工成本，利于企业人才机制的建立与业绩的稳定增长。

1914年1月，福特公司创始人亨利·福特宣布将工人工资增加一倍，达到日薪5美元。在当时，这是前所未有的薪酬水平。福特的初衷是通过加薪，创造一个富裕的工人群体，希望他们有能力购买自己生产的汽车。但令他意想不到的是，这个5美元改革，极大增强了员工的归属感，成功地把公司的劳动力流失率降低了90%，员工的旷工率也从原来的10%降到0.3%，许多员工以在福特工作为荣。有媒体评论，这5美元的加薪政策已经引起全美人口的大迁移。



案例分析

中兴通讯总裁侯为贵说：“企业财富是由员工创造的，企业利润要最大化