

人才是关系企业生死存亡的事情。比尔盖茨曾经说过,如果可以让我带走微软的研究团队,我可以重新创造另外一个微软。

你缺的是

NI QUE DE SHI
REN CAI



郑一群 / 高 煌○编著



蓝天出版社
Blue Sky Publishing House

你缺的是人才

郑一群 高 煌◎编著



蓝天出版社
Blue Sky Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

你缺的是人才 / 郑一群 高煌编著. —北京: 蓝天出版社, 2010. 4

ISBN 978-7-5094-0368-6

I. ①你… II. ①郑… ②高… III. ①企业管理—人才学 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第056301号

出版发行: 蓝天出版社

地 址: 北京市复兴路14号

邮 编: 100843

电 话: 010-66987132 010-66983715

经 销: 全国新华书店

印 刷: 中国文联印刷厂

印 数: 1—6000册

开 本: 16开

字 数: 185千字

印 张: 15.5

版 次: 2010年5月第1版

印 次: 2010年5月北京第1次印刷

定 价: 25.00元

前言

“二战”期间，美国和前苏联同时攻入德国，两个大国为了战后发展，在占领区掠夺自认为最值钱的资源。当远离本土万里的美国跨洋过海地把那些高学历“战俘”运回国时，视重工业为国家发展重中之重的前苏联，正集中精力“抢运”成千上万的机器和设备。对于国家未来发展最重要资源的看法的不同，导致了两个超级大国后来截然不同的命运。

“二战”之前，德国获得诺贝尔奖的科学家总数是美国的3倍。但半个世纪过后，全世界自然科学领域诺贝尔奖得主40%来自“美国制造”，超过70%的诺贝尔奖得主被美国聘用，在美国工作。美国能够在“二战”后成为世界第一科技强国，并在高科技领域持续“一览众山小”的绝对优势，并不是因为美国人的天赋远超其他的族群，而是因为美国不问种族、不分国籍的人才战略，成功地让它吸聚到了全世界最多的顶尖人才。美国尖端技术领域的突破，每一个项目都有外国科学家充当关键性角色。

对一个国家来说是这样，相对企业来说也是如此。一直以来，各家公司都密切关注竞争对手的一举一动，以防他们把自己的客户抢走。而如今，各家公司还要随时警惕竞争对手把自己的骨干人才挖走，至少要能招到并留住较为优秀的员工。我们已经进入争夺人才之战的一个新阶段。

人才是企业众多资源中最重要、最宝贵的资源，得人才企业才能发展壮大，事业才能兴旺发达。人才是推动企业发展的中坚力量，一个企业管理者及员工个人水平的高低，是企业成长与壮大的关键。然而，现实生活中，中国的企业普遍缺乏优秀的人才。

随着市场竞争的不断加剧，企业规模的不断扩大，一个严峻的问题越来越多地摆在了各位中国企业管理者的面前——企业人才正不断流失。人才的流失，不仅影响企业的正常生产经营，造成管理层的队伍不稳，而且还会造成大量的纠纷，严重影响企业老总们的精力和时间。

那么人才为什么会流失？如何避免这些状况的发生？其实，在人才流失

的事件中，尽管不排除每一事件的个性，但有一点是相同的，即出走的人认为自己没有得到“老板”的正确评价和对待。

其实，留住那些对企业来说很关键的人才，关键就在于作为企业决策者，必须懂得如何合理评估管理团队的业绩，即正确和及时地评价。有一个很有趣的现象，人们应该可以注意到，即当企业处于创业初期，规模很小，经营也还尚未取得成绩的时候，人才往往却不易流失，人才的出走，常常发生在企业取得了一定的成功、达到了一定的规模之后。

在长期的竞争环境中，企业领导们也越来越多地意识到人的重要性，特别是公司的骨干人员的重要性。管理之道，唯在用人。人才是事业的根本。杰出的领导者应善于识别和运用人才。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中战无不胜。

人才危机引发的肆虐世界各地争夺人才的战火也同样烧到了中国，使跳槽现象在这里也成了家常便饭。最近一项调查表明，在北京和深圳，大约45%的就业人员有过跳槽经历。这一比例在上海也同样很高，该市有56.3%的年轻人表示，希望能找到更好的工作。

那些能留住人才的公司往往有着较高的工作效率。公司如果留不住精英人才，就会丧失推出新产品或实施新制度所必不可少的技术和经验。所以说，争夺人才对公司的未来发展具有重要意义。但是，公司怎样才能化解人才危机，赢得这场人才争夺战呢？

本书以翔实的案例加上深入浅出的点评，紧紧围绕发现人才才是企业制胜的关键、招聘人才要有踏破铁鞋亦无悔的心态、企业家要有一个融合人才的博大胸怀、把人才安排到合理的位置、人才管理不仅需要理性更要有艺术性、企业管理其实是与人才沟通、有效的激励手段、留住员工要有真情、培养后备管理人才等进行全面系统的分析，指导企业管理如何应对人才危机，打赢这场人才战争。

本书深刻地分析了人才危机存在的现象，并提出化解人才危机的对策，旨在让企业管理者正确看待并合理应对人才危机，为企业发展壮大奠定坚实的基础。

目 录

第一章 人才危机：风口浪尖上的独舞.....001

总以为三条腿的蛤蟆找不到，两条腿的人到处是；总以为中国什么都缺，就是不缺干活的；总以为有钱能使鬼推磨。可是，意识主义与现实主义的反差是如此之大：基层员工频频危机、技术骨干纷纷跳槽、中层干部处处告急……企业老总们是被“2009年全国高校毕业生约有611万人”的数字给骗了；是让高枕无忧的心理给骗了，致使企业在人才危机的风口浪尖上跳舞。他们也许明白：人才危机发生之后，紧接着的应该是发生人才战争了。可为什么当时偏偏不明白人才的重要性呢？！真是应了那句“早知今日何必当初”的话了。

企业前进的动力是什么.....	002
“别拿豆包不当干粮”	006
当人才发生危机时.....	009
谁砸碎了企业创建的品牌.....	012
破碎的盘子谁来端.....	016
企业，拿什么拯救你.....	019

第二章 千里马：伯乐的慧眼哪去了.....023

不想说：得人才者得天下，失人才者失天下；亦不想说：制胜之本，在人不在器；还不想说：英才乃制胜之本；更不想说：21世纪最缺什么？最缺的是人才！亲爱的老总们，别看一般员工不是当主任的料、技术骨干有点懒、中层管理者不合格。你要明白板凳有板凳的用处；椅子有椅子的用处，但你要发现什么是板凳、什么是椅子的慧眼。因此，如何发现人才才是企业制胜的关键。

都是官僚思想惹的祸·····	024
看谁都不顺眼·····	027
痛定思痛·····	031
要有一颗公正的心·····	035
发现和培养人才的基本方法·····	039
练就识别“潜人才”和骨干人才的本领·····	042

第三章 为得人才：踏破铁鞋亦无悔·····045

俗话说得好：“一个人要生存靠自己，要发展靠别人”，我们可以延伸一下说“一个企业要生存靠老板，一个企业要发展靠团队”，那么在这里我们又提出一连串的问题，团队如何建设？人才如何甄选？如何发现有潜力的员工？……这就要求我们当老总的要有一种踏破铁鞋亦无悔，在大海里捞到那根对我们有用的针。

选择人才的对与错·····	046
为什么总与人才擦肩而过·····	049
人才如何甄选·····	054
如何招聘面谈·····	058
招聘适合本企业的销售人才·····	063
敢于启用有缺点的人才·····	066

第四章 海纳百川：老总的胸怀该多大·····071

从创新的历史趋势看，我们已经进入了一个崭新的时代。这个时代的最根本特征是融合，最根本要素也是融合。在学术领域，交叉学科最容易推出成绩；在文化领域，开放融合才能实现飞跃。对一个企业来说，关起门来是无法实现创新的。个人英雄主义与关门主义都注定在当今创新时代要被淘汰。对于融合各类人才来说，这还不是最重要的，最关键的是企业家要有一个博大的胸怀。

容纳各种类型人才势在必行·····	072
-------------------	-----

端正心态的路太艰难·····	076
坚持能者上、庸者下的基本原则·····	080
是“老虎”就放它归山·····	083
切勿以个人好恶用人·····	087
拥有高才、才有希望·····	091

第五章 合理化：距离我们还有多远·····095

猴子的特长是爬树，鸭子的特长是游泳。不让猴子发挥专长爬树，而去游泳，会被淹死；不让鸭子发挥专长游泳，而去爬树，即便是勉强爬上去也会摔下来。这是一个再浅显不过的道理。有的企业老总片面地认为，哪个员工干出了成绩，有了点贡献，就得给提职，让他晋升，似乎这才是对人才的重视和利用。至于新的工作岗位是否有利于人才专业特长的发挥，则很少去细究，致使一些人的聪明才智无法施展，造成人才资源的浪费。

不让鸭子游泳，不让猴子爬树·····	096
大材小用·····	100
“我是老大，我怕谁”·····	103
把能者上演变成庸者上·····	106
七大姑八大姨取代能人·····	109
何时才能人尽其才·····	113

第六章 管理人才：高粱豆子不一般·····117

企业管理不仅需要“理性”，也需要“非理性”。也就是通过计划、组织、调节、监督等一系列控制活动，以达到预期的目标。“艺术”是用形象来反映现实的一种社会意识形态，正像文学家、艺术家的作品有很高的艺术性一样，管理工作、领导工作也有它的管理艺术、领导艺术。所谓管理艺术是管理者分析问题、解决问题的智慧、才能和技能。它是指管理活动中的创造性的管理技能、管理技巧；是指管理者的灵活策略、独特方式、恰当手段和巧妙的方法。

人才搭配的学问·····	118
打造团队精神从细节开始·····	121
将执行力执行到底·····	125
打开想象力的开关·····	129
授权有别于放权·····	132
领导者的影响力和号召力从哪里来·····	136

第七章 主观与科学：在管理中面临对决 ·····141

在企业管理中，越来越多的老总认识到：现代信息社会，管理的本质和核心是沟通，管理的难度和问题也就是沟通的难度和问题。许多大企业和跨国公司由于沟通的不足和失误，普遍地存在沟通的问题，因而使企业有限的人力资源和和其他资源无法实现最佳配置。不仅产生不了凝聚力，反而互相牵制，严重影响企业正常运行和发展前景。

管理的核心是沟通·····	142
实现有效沟通的主要手段·····	145
沟通需要保持平等关系·····	149
沟通时应遵循的原则·····	153
沟通的技巧·····	157
沟通无极限·····	161

第八章 物质激励：过时黄历翻不得 ·····165

如何挖掘人的潜力，最大限度地发挥其积极性与主观能动性。有些企业的老总一直以为，给员工以相应的奖金、高工资、晋升、培训深造、福利等，以此来唤起人们的工作热情和创新精神。的确，高工资、高奖金、晋升机会、培训、优厚的福利，对于有足够经济实力、并且能切实操作这一机制的企业来说，是一副有效激发员工奋发向上的兴奋剂。但是他们忘记了，这样的老黄历已经翻不得了。激励的目的是追求利润的最大化和建立一个具有凝聚力的团队吸引并留下优秀的人才。但作为包容与信任这么一个并不深刻的激励手段，为什么往往被人们

所忽视呢？员工，最重要的不是他是什么，而是老总把他当做什么。你给他信任多少，他就会给你回报多少。关键是老总对员工的导向。

精神激励往往更重要·····	166
“我相信你能行”·····	169
猎狗为什么追不上兔子·····	174
寻找“鲰鱼”，制造“鲰鱼效应”·····	178
最好的激励是参与和发挥潜能·····	181
别忘记激励也有误区·····	185

第九章 持续辉煌：留人还须有真情·····189

据美国《幸福》杂志调查，人们最愿意工作的100家美国公司，像美国西南航空公司、英特尔公司、微软公司、摩托罗拉公司、P&G公司等都榜上有名。为什么人们愿意在这些公司工作？这些公司又是用什么方法来吸引自己员工的呢？事实上除了公司的工作环境好、福利好等“硬件”因素之外，在尊重人才、创造发展空间和尊重员工的需要等方面有自己的独到之处。这才是这些公司吸引人的地方，也使得一些公司的员工即使工资不是特别高，也乐于留下来工作。

高薪不是留住人才的关键·····	190
用真心换真情·····	193
把工作重点和对象搞清楚·····	197
尊重人才的心理需求·····	200
留不住营销人才制约企业发展·····	203
打赢人才争夺战·····	207

第十章 未雨绸缪：立于不败的先决条件·····211

质量是企业生存的前提；品牌是企业竞争的基础。面对全球经济一体化的

新的机遇和挑战，企业的生存和发展正面临着严峻的挑战。在企业综合实力的竞争中，人才已成为第一位的战略资源。企业要发展，人才是关键。企业要在市场竞争中立于不败之地，求得更好的生存和发展，必须具备一支高素质的队伍。因此，在促进企业的成功经营特别是可持续发展方面，企业未雨绸缪，培养后备管理人才无疑有着多方面的经营价值。

培训对于企业发展的重要性·····	212
让员工尝到胜利的果实·····	216
优秀的员工从何而来·····	220
使员工最大限度地发挥 EQ ·····	223
帮助员工得到最好的发展·····	228
把培训效果摆在第一位·····	231

第一章



你缺的是人才

人才危机：风口浪尖上的独舞

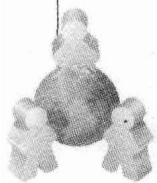
总以为三条腿的蛤蟆找不到，两条腿的人到处是；总以为中国什么都缺，就是不缺干活的；总以为有钱能使鬼推磨。可是，意识主义与现实主义的反差是如此之大：基层员工频频危机、技术骨干纷纷跳槽、中层干部处处告急……企业老总们是被“2009年全国高校毕业生约有611万人”的数字给骗了；是让高枕无忧的心理给骗了，致使企业在人才危机的风口浪尖上跳舞。他们也许明白：人才危机发生之后，紧接着的是应该发生人才战争了。可为什么当时偏偏不明白人才的重要性呢？！真是应了那句“早知今日何必当初”的话了。

企业前进的动力是什么

面对十几位企业老总，当问及他们推动企业前进的动力是什么时，老总们的回答真可谓五花八门、应有尽有。有的说，执行力是推动企业前进的动力。并拿出一份资料，说在企业成功的要素中，决策占百分之三十，而执行则占百分之六十，其他的要素共占百分之十。还举例：东北有家大型国有企业因为经营不善导致破产，后来被日本一家财团收购。厂里的人都在翘首盼望日本人能带来什么先进的管理方法。出乎意料的是，日本除了财务、管理、技术等要害部门的高级管理人员换成了日本人外其他的根本没动，只派了几个人来。制度没变，人没变，机器设备没变。日方就一个要求：把先前制定的制度坚定不移地执行下去。结果怎么样？不到一年，企业就扭亏为盈了。日本人的绝招是什么？执行力，无条件的执行力。

有的老总说，变革是推动企业前进的动力。也举例：东北某企业有50多年的历史，在计划经济时代曾创造过辉煌的历史。随着市场经济的深入发展，该企业没能及时进行变革，在20世纪90年代中期开始走下坡路。后来，企业的困难越来越大，整个企业到了举步维艰的地步。2000年以后，企业开始尝试进行变革，几年下来，还是未能将变革推行下去。如果不是政府的支持，企业早就死亡了。导致这个状况的原因有很多，但最重要的原因在于内部阻力太大，虽然企业上上下下都认识到企业必须进行改革。但是，当真正准备采取变革行动时，就不是每个人都支持了。人们在观念上都愿意变革，但对如何变革却分歧很大。每个人都希望能通过变革来增进或至少不损害个人的利益，绝不乐意看到自己的利益因变革而受损。这显然是不可能的。企业要变革，或多或少都会影响一些人的利益，这成了企业变革的最大阻挡力量。

该老总还说：“管理大师彼得·德鲁克不是也说过，所有的企业都应明确这一点：如果没有变革和调整，任何一个项目或是活动都无法长





期具有生命力。事实上，不变则亡，没有变革，就要被淘汰。”

有的老总说，客户的需求就是推动企业前进的动力。他举的例子是临沂市正亿石材机械有限公司。目前正亿的拳头产品有：树脂模机、地板砖腰线切割机、厚板切机等优势高科技产品，公司还在向着高端产品研发不断前进。“我原来就是做石材加工的，我知道哪种机械更好用，凭我多年的加工经验以及我们现在的创新能力及技术水平，生产出最实用的石材机械我是非常有信心的。”公司老总韩先生说，“客户的需求，就是我们正亿不断前进的动力。”经过几年的努力，正亿石材机械有限公司无论是销售业绩还是品牌知名度，在同行里都非常有名，许多客户常常是慕名而来和韩总谈合作，如今正亿的产品远销全国各地，公司实力已非昔日可比。

有位老总说，爱心和责任是推动企业前进的动力。他为什么要出资数百万余元资助千余名特困生？就是因为企业的生存发展与社会息息相关，没有社会这个根基，企业的发展也无从谈起。而企业发展之后更要肩负起对社会的责任。企业是社会的，企业创造了利润，就要不断为社会贡献所创造的利润。他觉得有爱心、有责任感的企业家都应回报社会。资助贫困孩子和号召企业员工做义工是这位老总选择的一种回报方式。其实，爱心和责任本身就是企业前进所必需的动力。用爱心支撑事业的天空，用爱心浇灌贫困的土地是他所追求的一种成功。

还有位老总说，好口碑是推动企业前进的动力。俗话说：“金杯，银杯，不如老百姓的口碑”。在社会经济生活中，一个企业如果能被百姓口碑相传，赞之为信誉上佳、产品质好价优，那么该企业的产品当然不愁销路。房地产企业也是如此。就楚天房产而言，从建造的第一个楼盘开始，就做到从外观到内在的质量都是一流的，而且价格也被购房者认可。特别是售出的楼盘，通过业主的切身体验更是显现出了居住的舒适与安逸，后期日常的物业服务也很到位，当然少不了人们良好的口碑。

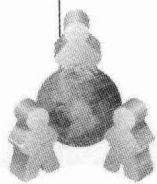
三一重工职工、在星沙开出租车的益阳的哥、深圳返湘人士、经

开区不少单位的员工……在楚天买了房子后，觉得好，他们又介绍给同事、亲戚朋友。于是，你传我我传他。某售楼小姐这6年来所接待的顾客不下一万个，大部分都是老顾客或老顾客介绍的亲戚朋友。

于霞老师的哥哥住楚天家园，自己住在楚天馨苑，小姑子买了楚天中苑的房子正在装修，楚天世纪城的中心花园又让于霞动了心。“4年以前，在星沙开了两年的士的哥哥说要到星沙买房，带电梯的，每平方米不到1500元。价格是便宜，可家里人都反对，买在长沙的一个县城，那还不跟买到老家的益阳市区差不多？”家里的亲戚朋友都到于霞的哥哥家来看“热闹”，洁净的社区，优美的环境，周到的物业服务，高性价比的诱惑，南北通透的人性化设计……在深圳上班的于霞动心了，“在深圳工作4年来的积蓄，在星沙买套三室两厅的房子，首付加装修绰绰有余，而在深圳，买40平方米小户型的首付还不够。”于霞在心里盘算着。半年后，她辞去深圳的工作，在星沙买了新房，在长沙市找了新的工作。

还有位老总说，产品推陈出新是推动企业前进的动力。杭州之江开关股份有限公司在为上海华通厂等电气大型企业做配件的过程中逐步介入电气行业，做到人无我有；认定电器产品必然从传统产品上升到高科技产品，必须及早掌握主动权，人有我优，投入大量人力、物力，在传统的HS系列产品上融入了计算机技术、现代测量技术、微电子技术、网络技术、电力电子技术等，逐年推出了智能化元器件系列及自动化系统，使企业的核心竞争力大大加强。现在企业规模、市场占有率、产品档次、经济效益等均在行业中名列前茅。

要把新产品成功推向市场，一靠市场拉动，二靠技术推动，缺一不可。在企业领导准确把握市场节奏的同时，必须要有相应的科研队伍做保障，及时推出产品。企业领导深谙此道。从介入电气行业之时，企业首先“借脑”，在行业中充分依靠上海电器科学研究所、天津电气传动研究所、西安高压电器研究所、武汉高压研究所等科研机构，引进技术、联合开发、委托开发、技术讲座、信息交流等，使企业产品开发始终紧随行业发展步伐。社会上广泛依托浙江大学、西安交大等知名高校，理论研究、学术交流、技术攻关等，使新的科技理念、新的理论知





识不断渗入企业的新产品开发工作中。

有的老总说竞争是推动企业前进的动力；有的老总说企业文化是推动企业前进的动力；有的老总说愿景是推动企业前进的动力；也有的老总说忠诚、敬业、责任、服从是推动企业进行的动力……无论是执行力、变革、客户的需求、爱心和责任、好口碑，还是产品推陈出新、竞争、企业文化、愿景、忠诚、敬业、服从，他们说的都对。但是，他们都走进了一个误区，忽视了一个最关键的因素——人才，人才才是推动企业前进的动力。如果没有人才，企业再有企业文化，再有执行力……如果没有人才，你能干得了什么？

正如IBM大中华地区董事长兼首席执行官所言：我相信，无论是公司的业绩、管理的理念，还是企业的文化，都是由人来实现的。IBM最值得骄傲也最为宝贵的资产就是拥有众多的具有“蓝色精神”的IBM人。在我们的眼中，拥有行业洞察力、具备创新思考能力和较强团队精神的人才是我们最看重的。

IBM同样也拥有出色和完善的员工培训体系。从对新员工的培训，到对专业人员的专业培训和管理人才培训，到对初级主管和资深专业人员的管理培训，再到针对中级主管和资深专业人员的接班人计划，IBM不断帮助员工成就个人的职业辉煌。在IBM眼中，员工多元化与客户多元化有着必然的渊源：坚持为多元化的客户提供卓越服务，使IBM成为有史以来最成功的商业组织之一；而坚持员工的多元化使IBM建立起了强有力的企业文化、非凡的社会声望和不可思议的员工忠诚度，这成为我们成功经营的关键因素。

在IBM公司奉行的“多元化”政策中，培养女性员工不仅被看成是一种道义和责任，更被视为是一项公司级的战略任务。在一些保守人的印象里，女性似乎与高科技行业格格不入。然而，在中国的IBM高级管理层中，女性比例从1995年的零增长到2001年的57.14%。随着越来越多的本地女性进入高级职员行列，IBM在中国的本地化进程已经进入了一个全新的阶段。

“别拿豆包不当干粮”

豆包是一种由红薯干煮熟后捣碎，团成一个圆球，外面再包上一层玉米面薄皮，制成的食品。农民每天都是两餐，天亮早餐，然后下地劳动，而天黑时是晚餐。这对于从事重体力劳动的农民来说，两餐间隔太长了。所以说，不能拿豆包当干粮。这是很久以前的事了，但就是这很久以前的事，竟发生在现代的企业管理当中：有的老总及公司高层管理者也不拿普通员工当人看待。

在企业管理中，某些公司老总走进了人事管理的误区：他们总以为三条腿的蛤蟆找不到，两条腿的人到处是；总以为中国什么都缺，就是不缺干活的，只是把员工当成会说话的工具来使用。对员工缺乏起码的尊重，会导致什么样的后果呢？答案很简单：员工凝聚力下降，工作效率低下，管理成本上升，企业难以发展。宝成化工有限责任公司就是一个值得借鉴的例子。

该公司是一家生产各类农作物复合肥的企业，该公司生产的肥料肥效高、肥力持久、无污染，可改善土壤结构，广泛适用于烤烟、大豆、甘蔗、小麦、玉米、茶叶和果树等的种植，深受广大农户的欢迎。后来该公司又根据农户需要，开发生产各种专用肥，使企业的市场份额大幅提高。然而，这家很有市场潜力的企业如今却陷入了困境，员工士气低落、生产成本和次品率上升、销售量大幅下滑、产品积压、资金周转困难、骨干员工跳槽……这是为什么呢？原来，宝成化工有限责任公司陷入困境，不是资金缺乏，不是技术和设备落后，也不是产品没有市场，而是企业人力资源的管理出了问题，是员工对企业的感情出了问题。

公司的老总何先生原来在一国有企业工作，这家企业因内部管理混乱导致效益滑坡，他认为这与企业领导没有威信有关。后来，何先生创立了宝成化工有限责任公司，为了树立威信，他从来不与员工说笑、聊天、沟通感情。下车间巡视工作从来没正眼看过一次员工，总以为员工就是他的干活工具，员工稍有违规便遭到他严厉的训斥。这使得企业里

你缺的是人才

