

HUATONG
华通咨询
专注于管理实践
www.huatop.com

| 华 | 通 | 中 | 层 | 领 | 导 | 力 | 丛 | 书 |

选对人, 用好人

中层干部识人/用人/留人的10大人事管理法则

华通咨询 著



原则既是正确与坚强的源泉, 同时它也很脆弱, 如不时刻告诫自己, 它就会被我们轻易地遗忘。

—— 稻盛和夫

日本经营之神

管理大师

稻盛和夫

彼德·德鲁克

松下幸之助

杰克·韦尔奇

推崇的

管理法则

广东省出版集团
广东经济出版社

选对人,用好人

中层干部识人/用人/留人的10大人事管理法则

华通咨询 ◎ 著

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

选对人，用好人：中层干部识人、用人、留人的 10 大人事管理法则 / 华通咨询著. —广州：广东经济出版社，2013. 4
（华通中层领导力丛书）
ISBN 978—7—5454—1844—6

I . ① 选… II . ① 华… III ① 企业管理—人事管理
IV . ① F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 053280 号

出版发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼）
经销	全国新华书店
印刷	广东省新闻出版高级技工学校河东联营彩印厂 （佛山市南海区盐步河东管理区联胜村）
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16.25
字数	195 000 字
版次	2013 年 4 月第 1 版
印次	2013 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978—7—5454—1844—6
定价	34.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 38306107 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

丛书主创人员

	孙科柳：北京华通咨询公司咨询师。先后在珠三角多家企业工作，担任过行政经理、生产厂长等职务，具有多年一线现场管理和人员管理经验。精于中基层人员的培训课程设计和培训实施等工作，对高绩效团队组建、领导和教练技巧、中基层人员的执行力提升以及企业学习与发展体系构建等有深入、独到的研究，善于解决团队发展以及业务过程中的实质性问题。
	杨靖：广东东莞一桥电子有限公司总经理，制造型企业问题解决专家。先后在多家外资企业任职，担任过工程主管、产品经理、工厂厂长等职务。长期从事电子产品的开发、模具设计、生产制造等工作，对生产线布置、生产工艺管理、质量管理等相关技术领域的培训指导工作拥有丰富的实践经验。
	石强：北京华通咨询公司咨询师，生产现场管理、质量管理课题研究专员。长期致力于全面质量管理、现场 5S 管理、流程建设、团队建设等研究和咨询服务。对企业经营过程中的制度规范、作业规范、沟通协调、现场改善、质量改善等具有创造性解决问题的能力与经验，擅长解决方案的设计与过程指导。
	吴发明：北京华通咨询公司咨询师，企业精益化管控专家。曾供职于中国最大的球类生产及出口企业——冠贺运动器材有限公司。在为体育品牌 NIKE、ADIDAS、WILSON、BADEN、SPALDING、MIKASA 等进行生产作业过程中，积累了丰富的现场管理经验，擅长 7S 推行、可视化管理、作业标准化、现场诊断与改善等工作。

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场检验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而纵观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要

我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本以及产品创新等都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等等——这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化，涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较优秀的咨询与研究互补相结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀着改善中国企业管理水平的使命感努力地工作。未来我们也将如此。您现在看到

的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业座标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的——管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

孙科炎

2012年12月

前言

很多管理者都有过这样的经历：当手下的员工都下班了，自己还坐在办公桌前，面对一堆还没有完成的工作苦恼！这就是许多中基层管理者的处境。他们心累，他们也身累，他们每天总是要面对无数的事情，面对错误百出的下属，恨不得所有的工作都由自己来完成。

出现这种状况，往往是因为管理者自身的定位不佳，并且缺失领导能力所致。在当下的职场中，许多管理者还习惯于把自己当成一位执行者，每天忙来忙去，生怕自己闲下来。事必躬亲的工作方式不仅加重了管理者生理和心理上的负担，而且由于陷于一堆杂乱事物中，缺少真正意义上的统筹、指导，往往也会出现自己忙个不停，但所带领的团队整体绩效并不高的现状。

面对这样的局面，管理者必须重新认识自己的岗位职责，担负起管理职能。为了梳理和明确管理者在管人理事中的相关法则，提升管理者的领导能力，更加有效地承担自己的管理职能，我们策划了这套“华通中层领导力系列”丛书。这套丛书从选人用人、团队建设、执行管理三个方面全面梳理了管理者必须引起重视的各个管理法则，每一个法则都是在管理实践中必须做到和做好的管理要求。

为了深入地解读每一个管理法则，我们按照由问题到方案的逻辑思路逐渐导出管理中的解决方案。具体思路如下：第一，每章的第一节重在挖掘管理问题。只有找准问题，才能有效治理，对现实管理问题的解剖是本书的重要内容构成之一。换句话说，即每个管理法则的切入点就是警醒管理者注意对立面的管理失误，以赋予本书内容以现

实性基础。第二，针对性解决问题的思维方式，强调管理的一般性原则以及实践规则。思路决定出路，思路的突破对管理者来说可能是更重要的。第三，在思路的基础上进一步提供相关问题的通用解决措施。通过层层导入，力图将每个管理法则讲透、讲到位，使读者能够真正理会和运用。

同时，在本书的写作中，全部采用经典的案例进行表达，通过案例结合管理思维、策略等表达形式，提升图书的阅读感。

本书是该系列中的选人用人管理分册，本书主要探讨了中层干部如何用对人才，用好人才的十大管理法则，并且对相关法则在管理过程中的前因后果和相应的解决办法进行了系统而深入的剖析。本书共分十章，每一章集中讨论一个关键法则。这些法则以及所对应的原则性解决方案，集中解决了中层干部在人事管理上的诸多问题。本书的内容既是对管理法则的梳理，也是对管理问题的论证与分析，并在此基础上提出一般性人事管理的正确做法。作者用大量的案例、深入的分析，为管理者提供了有效进行人事管理，并发展企业人才战略的实践思路。

衷心地希望这本书能给广大读者朋友带来帮助。如果您发现书中不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

华通咨询编委会
2012年12月

目 录

第一章 尊重人性，关注需求

第一节 当下人事管理的误区	2
反思我们的人事管理	2
数字化是一种粗暴行为	5
不靠谱的纯资源意识	7
员工非标准零部件	9
第二节 洞悉人性的内在需求	11
个体的崛起	11
隐含的人性规则	13
员工的特殊性需求	15
工作和生活的平衡	17
第三节 实施柔性的人事管理	18
明确人事管理的功能	18
实施多元化的人事政策	19
让个体自主选择	21
用尊重融合制度管理	23

第二章 精简机构，简化管理

第一节 组织结构的乱象	26
-------------------	----

三种典型的人才结构	26
组织何以一盘散沙	28
被忽视的中层管理者	30
第二节 让组织回归管理本原	32
以乱制乱的谬误	32
构建合理的组织结构	35
灵活运用跨度法则	38
第三节 优化结构，面向未来	40
审视自身，理性改良	40
业务流程与结构优化同步	42
让组织结构适应持续发展	44

第三章 适用为准，选对人才

第一节 惹祸的精英情结	50
何为精英情结	50
失控的“智囊团”	52
精英管理困境	54
第二节 建立合理的人才观	56
别让发展迷惑自己	56
人才引进需务实	58
绩效导向下的人才观	61
第三节 用好人才，高效作业	64
亲人才，育庸才	64
用人标准经验法则	67
构建高效作业团队	71
积极引导团队内部交流	73

第四章 德才分流，用人所长

第一节 招录标准之谜局	80
难寻的千里马	80
标准过低亦是错	82
标准具体化的优缺点	83
第二节 在德与才之间平衡	85
再谈用人标准	85
德才兼备不可靠	87
能者为上的悖论	89
第三节 知人善用是王道	92
用人的关键要素	92
让德才分流	94
用人所长，容人之短	97

第五章 正本清源，铲除官僚

第一节 官本位是一剂毒药	102
官僚化趋势愈演愈烈	102
迷失的人事秩序	104
僵化的组织	105
第二节 政治化组织的演变	108
会议无底洞	108
晋升政治化	110
组织败局不可避免	112
第三节 摒弃官僚，关注绩效	114
人事本质的反思	114
铲除官僚毒瘤	116
聚焦组织成效	118

第六章 人事同抓，人岗匹配

第一节 人事分家的恶习	122
传统的人事管理界定	122
职能曲解的恶果	124
“管人”就行？	125
第二节 人事管理的探索	127
人事管理面临新情况	127
不合格的人事管理转型	129
构建有效运营的基础	131
人事管理的新使命	133
第三节 管好人，抓好事	135
工作需未雨绸缪	135
人员安排很重要	137
人事管理规则	139

第七章 完善绩效，追求共赢

第一节 薪酬管理的陷阱	144
巨额的薪酬成本	144
敬业度不足？	146
高涨的负面情绪	148
第二节 让薪酬与绩效同步	150
愿望缘何落空	150
组织成就的正常路径	152
360 度理解绩效	154
第三节 选取恰当的激励之道	158
增强责任心	158

专业人员之另类激励	162
薪酬管理的关键规则	164
第八章 投资人才，完善培训	
第一节 企业培训现状	168
规避成本的本能	168
他人责任论	170
流于形式的培训	171
第二节 全面培训才是正道	173
狭隘的培训视角	174
回报率最高的投资	176
全面塑造人才	178
第三节 以组织目标为导向	180
促进持续的学习	180
链接组织发展	182
满足竞争的需要	185
第四节 培训执行四步骤	186
培训前奏曲	186
培训计划制订	189
培训实施阶段	192
培训效果评估	193
第九章 正视分歧，缔造信任	
第一节 重视纠纷，缓和劳资关系	198
不仅仅是谣言	198
“丑闻”公关实非良策	200
纠纷为何不断	202

第二节 追溯纠纷根源，妥善应对	203
引发纠纷的恶劣源头	204
依法办事避免纠纷	207
仅仅合法是不够的	209
第三节 竭诚合作，沟通信任	210
危机管理四大法则	210
从控制到合作	212
人事：双方信任的纽带	216

第十章 用心留人，减少流动

第一节 偏高的人员流动	220
人事本该忙碌？	220
营盘稳固的背后	222
重视员工，以人为本	224
第二节 过度流动的后遗症	226
损害凝聚力，降低积极性	226
巨额隐性成本	228
解决麻烦三大策略	231
第三节 建立稳固的团队	233
对症下药，降低离职率	233
遵守有序更替规则	237
人事管理的责任	239

第一章

尊重人性，关注需求

很多企业习惯性地员工当作一项资源或者生产环节的零部件，进行数字化、符号化的管理。在人才竞争越来越激烈的当下，企业以及管理者必须跳出这种简单化、标准化的“科学管理原则”。从员工个体的崛起去思考人事管理，从人性规则和当前员工的特殊性需求出发，制定多样化的人事政策，是用好人才的第一道法则。

第一节 当下人事管理的误区

简单地理解劳资关系，将企业员工当作纯资源，在这种思路指导下的人事管理必将陷入人性的重重迷雾中，亦将导致人事管理的种种科学假设与现实的背道而驰。

当下，企业生存环境恶化、人才竞争激烈，我们是时候反思以往人事管理中的种种陋习了。

反思我们的人事管理

源于西方的 Personnel Management，原意为“人员管理”。日本将其译为人事管理，以后被我国普遍采用。人事的概念，在不少人眼里，有时候也会与政府人员管理相等同，但事实上，人事管理是指所有组织（包括政府、企业及其他团体）人员的管理。

人事管理的具体实践可以说伴随着人类社会的历史开始，一直延续着。不过，在很长的历史时期里，人事管理并没有形成一个科学系统的管理理论体系。直到上世纪初，一些企业研究学者及企业管理者从提供组织经济效益出发，对历史上有关人事的管理经验进行总结，以解决企业劳动管理中出现的各种问题，人事管理开始进入科学管理的阶段。当时的人事管理一般是指私营企业中员工的招聘与录用，因此最初被称为劳动管理。随着资本主义的发展，这种管理后来被称为雇佣管理。在上个世纪二十年代以后，Personnel Management（人事管