

Wise 慧泉国际

“慧泉国际”管理书系—中国企业的智慧源泉

余世维 著

突破人才 经营瓶颈



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Breaking through the Barriers for HR

突破人才 经营瓶颈

余世维

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

突破人才经营瓶颈 / 余世维著. —北京: 中信出版社, 2006.9

ISBN 7-5086-0727-9

I.突… II.余… III.企业管理—人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 094365 号

突破人才经营瓶颈

TUPO RENCAI JINGYING PINGJING

作 者: 余世维

策划者: 中信出版社策划中心

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 13.25 字数: 100 千字

版 次: 2006 年 9 月第 1 版 印次: 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0727-9/F·1060

定 价: 36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

Preface

在我从总经理职位退下不久，一个无心插柳的机会，让我登上讲台与一些企业界精英交流并分享我几十年来职业经理人生涯的一点点心得和经验。这样的机遇让我开始了人生另一项重要的事业：教育培训和管理咨询。

承蒙上苍的眷顾，使我有机会在美国、英国接受教育，在日本、德国、东南亚工作，并因业务需要经常穿梭于欧美各地，使我深刻地体会出文化差异和管理思维对一个国家、一个企业的影响之大。因此，在授课和咨询的过程中，我经常强调文化因素和管理方法的重要性。

在课堂上，我早就有两个体会，一是我们的国家不缺人才，也不缺技术，有待提升的是我们的思想和素质。二是坊间不乏管理专业书籍，学理性的讲解已是汗牛充栋。于是，我选择以通俗的案例和眼前的问题来激起读者和听众朋友的思考，引发共鸣，达成共识，以求为中国的管理教育、为中国人的世纪尽份薄力。

在管理学中，有所谓的“六管”，即生产管理、物料管理、财务管理、销售管理、信息管理和人力资源管理。可是不管你做什么管理，其中都有人的问题，所以在我们做管理者的经验当中找到正确的人，并将其摆在正确的位置上是件非常重要的事情。以我自己过去做管理人员的经验，所谓管理，说来说去，最主要的

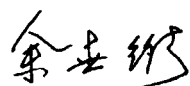
事情还是人的问题，因为不管是生产作业，还是物流管理，都是人在操作。所以，本书就围绕企业的人才经营问题来展开。

人们常说：“千兵易找，一将难求。”对于一个公司的管理者来说，如果他在上海的总公司要在武汉成立一个分公司，或是在西安、青岛设立一个分公司，那么他首先想到的就是谁去当这些分公司的经理。所以，每一个公司的总经理，第一个要去研究和决定的事情总是应该安排谁去做各个部门的经理。一个公司如果有人走了，或是离开这个企业，哪怕是退休，管理者首先想到的就是人的问题，是谁来接替这个位置。因此，大部分主管每天思考的几乎都是跟“人”有关的事情，也就是说，尽管他所操作的是“事”，可是总是免不了先解决“人”，所以才会有“人事”这个名词。

目前，随着全球化进程的深入发展，我国企业越来越面临着与国际接轨的问题。曾经有一项民意调查显示，被调查的多数国内企业认为，在国际化过程中它们面临的最大挑战就是国际化的人才和经验太少，其次才是树立品牌太难、建立营销渠道太难、公司的产品技术含量太低等问题。由此可见，在与国际接轨的过程中，企业管理者们感到最头痛的问题就是人才的缺乏。与国际接轨，不论是在政治、经济，还是在外交上面的接轨，最重要的是“人”先接轨。因此，不管是在素质上、经验上、知识上我们都碰到很多人才经营方面的瓶颈。

那么，企业管理者怎样选拔优秀的人才为自己所用？怎样提拔一个“准人才”？怎样及时发现人才的缺陷和弱点，防微杜渐，减少企业的损失？怎样在公司发展的不同阶段使用适合的人才？怎样防止人才流失，将真正的人才留住？怎样处理好人才和其他员工之间的关系，以及亲朋好友在家族企业中的作用和影响？这些都是本书中我们要探讨的问题，希望能给大家带来一些启发。

最后，要感谢为本书出版而呕心沥血的朋友们，并希望读者能抽出时间来阅读这本书。我唯一要说明的是这本书是以通俗的言辞和故事来编撰，读者不必用看教科书的眼光来审视它，但应以沉淀的心灵来深思它。我由衷地感谢大家对我的认可，如果我的个人经历与体悟能给各位读者一点点思考和启发，将是我最大的欣慰与欢喜，也算是对大家的一点回报吧。

Handwritten signature in black ink, reading '余世桢'.

2006年8月1日

目 录

Contents

序

第一章 “人才”与“人员”的主要区别是什么？

- 一、什么是人才的价值 4
 - ◆ 人才的公司岗位价值 /4
 - ◆ 人才的现在价值和未来价值 /5
 - ◆ 人才在公司和行业中的相对价值 /5
- 二、如何使人才的贡献 $\geq$ 公司支付的报酬 8
 - ◆ 新人的“贡献潜力”如何证明？ /8
 - ◆ 阶段性调整付酬方式 /9
 - ◆ 基本薪资+奖金+红利=工资报酬 /12

思考：一个人才的应有贡献在公司里面为什么发挥不出来？

第二章 公司自己培养人才，最快的方法是什么？

- 一、实施“干部储备”制度 22
 - ◆ 把岗位要求列表量化 /23
 - ◆ 建立见习官制度 /23
 - ◆ 让“准人才”清楚自己的职业生涯规划 /26
- 二、快速培养人才的“快餐”理念 /30
 - ◆ 指派一位“辅导员” /30
 - ◆ 让人才在自己身边，随时做“线上”沙盘演练 /31
 - ◆ 暂时性调派，与原主管一起工作 /32

思考：人才就跟学生一样，很容易出现“偏科”的现象，怎么弥补？

第三章 从外部挖掘人才要注意什么？

一、“钓之以利”：问题和对策 /42

- ◆ 避免影响其他员工的士气 /43
- ◆ 成绩与期望不相符怎么办 /44
- ◆ 慎重考虑参股要求 /44

二、挖来人才的适应性问题 /48

- ◆ 他不适应我们的文化 /48
- ◆ 他不适应我们的游戏规则 /48
- ◆ 他不适应我们的权力架构 /49

思考：请神容易，送神难。人才挖错了怎么把他“送走”？

第四章 如何提拔一个“准人才”？

一、高管如何去“拉”一个“准人才” /58

- ◆ 分阶段操作：授权、赋能和分权 /58
- ◆ 对他所负责的项目或任务，定期检讨缺失 /59
- ◆ 送到分（子）公司或网点去历练 /60

二、高管如何去“盯”一个“准人才” /61

- ◆ 小心他容易出错的地方 /62
- ◆ 收集有关他的反馈信息 /63
- ◆ 随时提醒他改善缺失 /64

思考：什么样的人可以算是“准人才”？

第五章 人才的弱点与极限在哪里？

一、参考各种应用指标给人才定位 /74

- ◆ 类型1 /75
- ◆ 类型2 /76
- ◆ 类型3 /79
- ◆ 类型4 /80
- ◆ 类型5 /82

二、为了避免把人用错应注意的问题 /84

- ◆ 他的人格特质与我们派给他的工作性质有没有明显的冲突? /84
- ◆ 我们有没有发挥他的长处或强项, 闪避他的短处或弱项? /84
- ◆ 依照彼得原理去思考一个干部的“职能极限”与“用错经验” /85

思考: 请回想几个“用错人”的例子。

第六章 公司发展的不同阶段对人才有不同的要求

一、公司发展的不同阶段我们需要什么样的人? /94

- ◆ 创业阶段的任务导向型人才 /94
- ◆ 立足阶段的作业导向型人才 /95
- ◆ 成长阶段的竞争导向型人才 /95
- ◆ 扩张阶段的标旗导向型人才 /96
- ◆ 成熟阶段的变革导向型人才 /96

二、在阶段性任务已经完成后如何安顿人才? /99

- ◆ 增加年功俸但是不升迁 /99
- ◆ 派任研发中心与顾问群 /99
- ◆ 转战第二相关产业 /100
- ◆ 增派特别助理 /101
- ◆ 只担任董事会或股东会成员 /101

思考：如何让“杯酒释兵权”不那么令人（包括你自己）难受？

第七章 为什么人才偶尔也有不像人才的时候？

一、道德和情欲是另外一把量尺 /110

- ◆ 人最明显的一个特质就是先想到“自己”——自私、自我、自大 /110
- ◆ 公司应该树立起码的道德标准与伦理规范 /112
- ◆ 对人才纵容和包庇很容易打击团队 /113

二、当人才开始冒犯领导或破坏规矩时有哪些征兆？ /118

- ◆ 上下班、开会、出差不守时 /118
- ◆ 在客户和供应商面前宣称大小事由他决定 /119
- ◆ 在同事当中不断地表白公司靠他养活 /121
- ◆ 对下属颐指气使，对上级领导不够尊重 /121
- ◆ 私生活不检点 /123

思考：人才出现下面的问题，我们一定要正视，对他要开始告诫或忍痛割爱。

第八章 为什么很多人留不住？

一、到底是什么原因让人才不愿在公司待下去 /130

- ◆ 很多人把跳槽看做是晋升的捷径 /130
- ◆ 企业文化和制度让他觉得没有发展前途 /131
- ◆ 薪酬太低，工作单调，没有学习、成长的空间 /133

二、面对人才跳槽的现实，我们要提前做好哪些准备？ /134

- ◆ 完善公司的技术管理 /134
- ◆ “大客户管理”与“渠道管理”不能掌握在某一个人手里 /135
- ◆ 参考日本人的“多能工”概念 /136
- ◆ 亡羊补牢，搞清楚人才流失的原因 /136

思考：对跳槽（in & out）我们要反思什么？

第九章 你眼中的人才在全体员工眼中是不是人才？

一、在全体员工眼中什么样的人能够算得上“人才”？ /144

- ◆ 会主动发现问题、思考问题、解决问题 /144
- ◆ 可以提高公司的核心竞争力 /144
- ◆ 常常链接、协调各个项目中的缺失和瓶颈 /146
- ◆ 愿意教导别人 /147

二、怎样才能了解大家是否喜欢这个人才？ /148

- ◆ 试用期满，用多数人评分的办法 /148
- ◆ 对他在团队中的领导能力做一个针对性的考核 /149
- ◆ 多听听不同级别、不同部门的人对他的评语 /149

思考：什么样的人才，作为管理者的你喜欢，而员工不喜欢？

第十章 用人的第一标准到底是什么？是“聪明才智”还是“忠诚度”？

一、忠诚度问题是人才管理中非常关键的因素 /158

- ◆ 不忠诚的人容易背叛组织、出卖主子 /159
- ◆ 不忠诚但又聪明的人危害更大 /159
- ◆ 不忠诚的人阳奉阴违、投机取巧，执行力肯定很差 /159

二、难道聪明才智不重要？ /160

- ◆ 学校知识可以直接用在企业里的其实很少 /160
- ◆ 企业需要的素质、可靠性与工作心态，学历与文凭均无法保证 /161
- ◆ 工作技巧可以在职学习，而人品一旦出了问题就很难再改好 /161

思考：碰到高忠诚度、低工作能力的人我们会不会很无奈？

第十一章 你的亲朋好友或家人究竟是不是人才？

一、近亲繁殖为什么在中国社会中被接受？ /169

- ◆ 亲戚朋友比较让我们信得过 /170
- ◆ 亲戚朋友比较容易有凝聚力 /172
- ◆ 亲戚朋友比较不计较得失，也易于支使 /173

二、如何把亲朋好友或家人放在公平的基础上去衡量？ /174

- ◆ 客观地分析他的能力，与他人公平地比较 /177
- ◆ 重申他们应有的权限与职责，与他人公平地相处 /177
- ◆ 合理地分配他们的报酬，与他人公平地对待 /178

思考：如果遇到有问题或是难缠的亲朋好友与家人，我们怎么处置？

结语 中国企业人才经营存在的瓶颈与未来的努力方向

致谢



第一章

“人才”与“人员”的主要区别是什么？

——人才的价值应该相对较高、报酬也应较高，更重要的是他的贡献也应该比一般人要大。

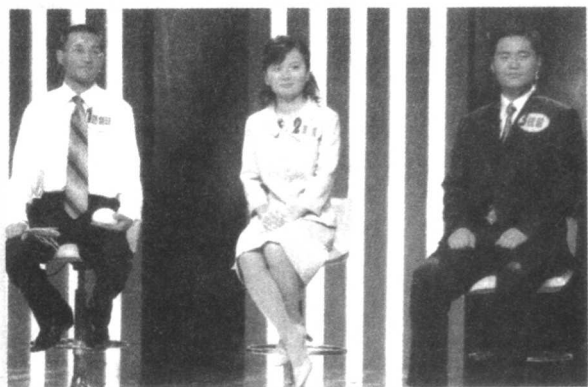
本章提示：

- ◎ 什么是人才的价值
- ◎ 如何使人才的贡献高于公司支付的报酬

一般来说，“人才”(talent)和“人员”(man power)这两者之间是有区别的。想想我们自己的企业，坐在办公室里的那些员工统统都是人员，而接下来我们要考虑的就是，在这些人员中，哪些是“人才”。既然被称为“人才”，他们跟“人员”一定是有差别的，其主要在于三点：第一，他们本身的价值应该比较高；第二，他们能够利用自己的价值为公司做贡献；第三，针对他们的贡献，我们给他们的报酬比较高。



案例 1-1



在中央二套“绝对挑战”进行的《经理人》招聘

2005年7月，中央电视台二套“绝对挑战”栏目播出了《经理人》杂志招聘国际部经理的专辑节目。北京大学的赵剑琦、南京大学的研究生周雪和中国政法大学的钱毅，三人凭借自己的实力和资质，从200多名选手中脱颖而出，进入节目的决赛。

那么假设这三个人到了我们的企业，我们通过什么来衡量他们的价值呢？这就是我们要探讨的第一个问题。



一、什么是人才的价值

所谓人才的价值，是指他在企业或组织中的生产力。我们可以主要从三个方面来评估。

◆ 人才的公司岗位价值

从公司的角度来看，人才要符合岗位所需要的价值，即在这个岗位工作的人所需要具备的条件。

所谓价值，并不是你自己所决定的价值，或者是大家都认为你应有的价值，而是公司决定是不是对公司有用的价值。所以当你要为一个企业或自己的公司去寻找人才时，第一个要考虑的就是他的价值是不是我们公司所需要的价值。很多时候，尽管他是一个有价值的人，可是这个价值如果对企业没有帮助，或不能帮助企业提高生产力，就不能认为这个人的价值对我们有用。因此用一句话概括就是，从公司的角度来看，这个价值是什么样的价值，即在这样一个岗位的人要具备什么样的条件。比如，一个优秀的演员在表演方面可能造诣颇深，但如果让他经营一家公司恐怕未必能取得成功。我们不能说他没有价值，但对于一个公司来说，它可能需要的是某个人在管理方面的价值，而不是他作为演员的个人价值。

因此，某些人在某些方面所表现出的价值，不见得是某个工厂或公司里面所需要的价值。所以，当我们去寻找一个人才的时候，我们要考虑的第一件事情就是从公司的角度来看，他的价值是不是公司需要的价值。要从岗位的需求跟他所表现的能力中间来做一个对接，如果这个对接是不顺利的，或者是不成立的，那么我们只能说，这是一个有价值的人，但是他的价值不是我们所需要的价值。太多管理者在寻找人才的时候很喜欢从直觉上来判断一个人是否很有价值，其实要么是受了直觉和形象的影响，要





么受到舆论报道和媒体炒作的影响。真的对公司有多少价值，恐怕很少有人冷静地思考过这个问题。

◆ 人才的现在价值和未来价值

所谓人才的价值，可以分为现在的价值和未来的价值。也就是说，他的价值哪些现在可以用，哪些是未来才能够用。单凭学历不能说明一个人的价值。社会学家的研究表明，一个大学毕业生在本科所学的东西，大概只有10%左右能够用在他所工作的企业、单位或组织里面，那就更不用说硕士、博士了。硕士生和博士生在专业领域里面所发挥的价值，大部分用在试验、研发，或是其他的专业领域里面。对于一些技术程度要求不高，或是标准作业的公司来说，具有博士学位的人所掌握的知识和技能，对他们来讲或许并不具有太大现实价值，或者说现在可以操作的价值。我们如果用了一个学历很高的博士，一个很有涵养的人，或一个拥有丰富知识的人，他所掌握的这些东西很可能在以后才能对公司有用，尤其是在公司变成一个大集团，或是跨国企业的时候有用，而现在这些东西都用不上。然而现在，他开口要报酬的时候，他会用自己的总价值来衡量，向我们要一笔很高的报酬，但是现在他的价值并不能马上体现出来，所以他目前对于公司的价值还非常有限。

这不是非常矛盾的事情吗？因此，我们决定使用一个人时，要先考虑到他的价值是对公司现在的情况有用，还是以后才有用。这中间牵涉到他跟我们所付报酬之间的对等关系，这也是我们不得不去思考的一个问题。

◆ 人才在公司和行业中的相对价值

我们还需要考虑，一个人才的价值在公司中和行业中的相对