

破解企业
经营风险
丛书

破解企业

人力资源

风险

吕叔春◎主编

一本企业防范用人风险的好书

Pojie Qiye
Renli Ziyuan
Fengxian



中国纺织出版社

破解企业经营风险丛书

破解

企业人力资源风险

吕叔春 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

企业的繁荣和发展最终起作用的是人,人是企业生存和发展的根本。人在企业中又是一个最大的变数,正所谓“成也萧何,败也萧何”。对人的管理也就是对企业的管理。

本书就企业聘人、用人、管人等方面存在的一系列问题进行了深刻独到的分析,给用人者提出了警醒。同时,也让企业认识到自己人力资源管理方面的不足,从而加以改进,只有这样企业才能得到可持续发展。

图书在版编目(CIP)数据

破解企业人力资源风险/吕叔春主编. —北京:中国纺织出版社,2005.1

(破解企业经营风险丛书)

ISBN 7-5064-3187-4/F·0513

I. 破… II. 吕… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 118948 号

责任编辑:李秀英 向连英 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年1月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:12.25

字数:245千字 印数:1—6000 定价:24.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

破解企业人力资源风险

主 编：吕叔春

副主编：苟君厉 兰晓丽

编写委员：李少聪 罗鲜英 钟先军 裴霄霄
杨金刚 韩京伟 刘 柱 陈全孙
张永生 吕火明 方小平 方敏根
陈玉华 高照华 裴正君

总 序 言

POJIEQIYERNELIZIYUANFENGLIAN

世界上没有不想把自己的公司办成一个百年企业的老板，没有人不希望自己的公司能够永远屹立不倒。然而，商场如战场，在千变万化的市场风云中能始终立于不败之地的企业实在是少之又少。70年前的美国道·琼斯工业股票十大上市公司如今只剩下通用电器公司一家；40年前的世界500强企业现在剩下的不到一半。不计其数的企业在市场这片急流险滩上遭遇风险的礁石，或倒闭，或沉没。远的不说，巨人、三株、爱多的急速上升又遽然陨落还历历在目；巴林银行、安然公司、大宇集团等一些大型企业一夜之间轰然倒下，使人触目惊心。“眼看他起了高楼，眼看他楼塌了”，市场的风险无处不在，无时不有。这就要求企业领导人随时都要有如履薄冰的紧迫感，兢兢业业，始终要对经营风险保持警惕性。

经过研究发现，绝大多数企业开始走下坡路，乃至衰落、倒闭，都与没有正确应对企业所面对的经营风险有关。在千变万化的市场环境中，惟一不变的就是变化。

风险是所有企业在发展过程中都无法回避的，尤其是在现代

市场条件下，科技发展使产品生命周期缩短，新产品开发风险加大，不确定因素不断增加，企业面临着多种多样的风险和危机。

我们出版的这套“破解企业经营风险丛书”是相关专家学者和职业经理人共同辛勤劳动的成果。从企业发展的各个环节和角度，对企业有可能遇到的风险进行阐述和剖析。这套丛书包括战略决策、人力资源、市场营销三个方面的几十种风险，同时提供了国内外著名企业处理各种风险的具体案例，在案例之后是“对策提示”，讨论对待风险的控制策略。书中所列举的案例总结了国内外许多著名企业应对各种风险的经验和教训，并荟萃了许多重要的管理思想，为现代管理者提供了大量具有前瞻性和实用性的建议。

本书可以供企业各级管理人员、相关领域的研究人员、各大专院校本专业的学生阅读参考。

吕叔春

2004年7月

目 录

POJIEQIYERENLIZIYUANFENGXIAN

第一章 人员招聘风险： 鸡蛋里挑骨头，供需严重脱节

人才本来是无处不在的，有道是十步之内必有芳草，但现实中的招聘却常常不尽如人意。为解决这一问题，需要招聘者明确招聘的需求和目的，遵循公平竞争、宁缺毋滥的原则，采取正确的策略和方式，最重要的是要把握好招聘测试的信度和效度，做到既不难倒所有人，又要保证优秀人才脱颖而出。

开篇案例	2
大中公司的困惑	12
风险分析	3
刻意追求完美	13
经验误区	13
应聘资格要求苛刻	15

解决之道	6
慧眼识俊杰，招有用之人	16
根据自己的实际需要选拔人才	12
鸡蛋里不挑骨头	14
向猎头公司寻求帮助	16
人才招聘的原则	17
成功案例	20
上海通用公司严格的招聘程序	20
朗讯非同寻常的招聘	23
卡内基成功的万能钥匙	27

第二章 人员甄选风险： 主观武断，难辨庐山真面目

我们首先要认识到，甄选是个汰劣择优的过程，这个过程设计得好坏，执行是否严谨，是企业成功与失败的关键。为了确保甄选人才的可靠性，管理者要练就一双火眼金睛，透过现象识其本质，力避被表面现象迷惑，以貌取人的风险，否则只会导致企业花费大量的人力物力却劳而无功。

开篇案例	32
------------	----

他不像你所想像的那么好	132
风险分析	33
轻视挑战透过现象不识本质	133
主观武断，判断失误	134
以貌识人，以貌取人	135
情绪智能被忽视	138
解决之道	39
由表及里看庐山“真面目”	139
绕过识才“禁区”	143
“试”辨人才	147
科学选人最重要	151
识别好的人才	155
练一双火眼金睛发掘真正的人才	157
才干比其他一切都重要	159
成功案例	62
寻找永远的怀疑者	162
选拔人才重实践	163

第三章 用人风险： 用短舍其长，使“能人”沦为“常人”

用人就是对人才的利用，使其在公司的生产、经营中发挥作用，创造利润。但是，用人不当或者失误，往往就会使人难尽其才、其智、其力，不仅是人才的浪费，也是导致企业衰败和灭亡的主要原因。用人失误在企业发展中不亚于生产、经营决策的失误。

开篇案例	66
总源沙拉油公司由盛而衰	166
风险分析	70
以短掩长	170
只见“过”不见“功”	174
不以权责大小选用人	176
解决之道	78
把人才放在合适的位置上	178
按需任人各尽其能	182
让适当的人担任适当的职位	184
用人要用人长处	188
拒绝因人设事	190
成功案例	98

比尔·盖茨卓越的用人策略 /98

用人天才特朗普 /102

福布斯让人才大显身手 /104

第四章 家族式管理风险： 任人唯亲，庸才难胜大任

在目前，我国许多私营公司是家族式经营，任人唯亲是普遍现象。虽然“亲”中不乏贤者，但其中往往也混杂一些平庸难胜大任的人，他们一旦“得道”就会成为公司的巨大隐患。任人唯亲者只用亲者，即使亲者没有才能也要重用；而对非亲者，即使德才兼备也弃之不用。许多私营公司之所以任人唯亲，主要出自认为亲者可信，亲者可用，亲者可靠。但是，这一做法酿成公司败局的事例却数不胜数。

开篇案例	108
任人唯亲，巨星陨落 /108	
风险分析	111
近亲繁殖弊大于利 /111	
任人唯贤才有发展 /113	
解决之道	114
家族产业用非家族人员来管理 /114	

任人唯亲上演企业悲剧 /117

什么样的亲人不可用 /119

绝不受人缘亲情的影响 /123

启用外人做总裁 /126

成功案例 127

杜邦公司的秘密武器 /127

希望集团的“刘氏理论” /129

第五章 绩效评估风险：

干与不干一个样，严重挫伤员工的积极性

绩效考核又称绩效评估、绩效考评、考绩等等。

工作的绩效考核就是组织的各级管理者通过某种手段对其下层的工作完成情况进行定量与定性评价的过程。绩效考核的误差会直接影响企业的效益，甚至可能导致一个企业从兴盛走向衰落。绩效考核的最大风险就在于管理者没有遵循客观公正的原则，员工干多干少、干好干坏一个样，结果不仅严重抹杀了员工的竞争意识，也极度挫伤了他们的积极性。

开篇案例 138

海勒姆的“好消息” /138

风险分析 140

现代企业绩效不良的原因分析	/140
国内企业绩效管理存在的问题	/147
解决之道	150
绩效考核体系设计中应注意的问题	/150
如何走出绩效管理的风险区	/155
绩效体系考核的设计原则	/158
正确评估人才绩效	/162
公平评估业绩	/172
成功案例	175
灵化集团的考核报酬体系	/175
北电网络公司的考核体系	/180
博能的基于目标管理的考核体系	/186

第六章 薪酬管理风险： 感情用事，缺乏权威性

薪酬是由工资、奖金、福利和股票期权四部分组成的。正确合理的薪酬是与绩效考核、任职资格挂钩的，它在员工激励中的重要性不言自明。但是，若是管理者采取的薪酬管理方式不当，过于感情用事，不能遵循原则按章办事，那么势必造成企业人心涣散、一盘散沙的可悲局面。

开篇案例	192
日趋衰落的 A 公司	/192
风险分析	195
企业薪酬管理存在的问题	/195
影响薪酬决策的主要因素	/197
解决之道	204
薪酬设计的原则与要求	/204
薪酬水平及其外部竞争性的作用	/209
确定有效的报酬制度	/211
衡量企业的薪酬水平	/214
薪酬方案的实施与修正	/217
成功案例	218
诺基亚公司的薪酬管理	/218
三九集团独特的三九机制	/224
东风汽车股份公司的薪酬管理框架	/227

第七章 裁员免职风险： 关键人才流失，业务陷于瘫痪

要想让人才发挥效益，为公司创造财富，必须对人才进行管理。虽然在市场竞争激烈的环境下，人才的流动现象十分正常，但是关键人才的流失对企业有很大

的冲击力。优秀的人才如同公司的粮食，断了粮的公司必会日趋衰败，陷入绝境。所以面对“关键人才”流失的严重局面，管理者务必要注重用人环境，采取各种有效的方法和策略把优秀的人才留住。

开篇案例	240
亨利·福特二世的悲剧	/240
风险分析	244
人才流失的几大原因	/244
管理者独断专行	/245
盲目裁员	/245
频繁跳槽为哪般	/248
解决之道	249
不可轻易裁员	/249
敢用强者才有成功的希望	/251
把人才当成一条河流来管理	/255
除了加薪还有别的高招	/258
给员工“家”的感觉	/261
让下属感到“受重视”	/268
超弹性工作时间的威力	/271
成功案例	274
惠普的留人之道	/274

出光和日本麦当劳公司稳定人心之道 1277

思科拿什么留住人才 1278

第八章 培训管理风险： 无的放矢，赔了夫人又折兵

每个管理者都能意识到一个问题，那就是所有的企业都不缺“人”，缺的是“人才”。而培训就是把“人”变为“人才”的最佳途径。有效的培训要根据公司需要，有组织、有计划、有目的地展开，如此才能激发员工的潜能，彰显员工的价值。否则只会事倍功半或干脆毫无效果，甚至造成人财物力的巨大浪费。

开篇案例	284
亚细亚的教训 1284	
风险分析	285
不注重人员的合理安排与培训 1285	
员工培训的风险区 1285	
解决之道	287
重视员工培训 1287	
完善人才培养制度 1291	
将员工培训作为重要的管理理念 1294	

根据工作需要培训	1296
培训员工有方法	1300
培训人才不可急于求成	1303
对不同的人要采取不同的培训方案	1304
成功案例	307
IBM 魔鬼式培训	1307
爱立信的培训组织	1310
思科公司的培训之道	1313

第九章 劳资关系风险： 管理机制不完善，引起内部争议

劳资冲突的发生在企业中早已屡见不鲜，轻则自行协商解决，重则诉诸法庭，闹得沸沸扬扬。结果导致企业形象与财力俱损。基于这种情况，企业管理者一定要不断完善内部管理机制，确保沟通顺畅，避免劳资冲突一再出现。

开篇案例	318
DN 公司发生的劳资争议事件	1318
风险分析	322
管理制度不完善	1322