

本书针对企业人力资源的三大关口——选人、育人、留人，为你揭开如何打造精英团队的至高秘密。

人才三策

和仁◎编著



西北大学出版社

选人育人留人



◎◎选人的标准（尺度）·育人的方略（方法）·留人的秘诀
怎样做个发现千里马的伯乐？怎样才能让人才的潜能充分发挥？
又怎样才能留住人才，让其为企业鞠躬尽瘁

企业用人
的三道关口
常胜不败
十二大攻略

人才三策

和仁◎编著



西北大学出版社

选人育人留人



◎选人的标准(尺度)·育人的方略(方法)·留人的秘诀
怎样做个发现千里马的伯乐?怎样才能让人才的潜能充分发挥?
又怎样才能留住人才,让其为企业鞠躬尽瘁?

图书在版编目 (CIP) 数据

选人育人留人 / 和仁编著. —西安: 西北大学出版社,
2006. 10

ISBN 7 - 5604 - 2218 - 7

I. 选... II. 和... III. 人才管理学—研究
IV. C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104311 号

选人育人留人

编 著: 和 仁

责任编辑: 王惠玲

出版发行: 西北大学出版社

社 址: 西北大学校内

邮政编码: 710069

电 话: (029) 88302590

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 680 × 960 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 20

版 次: 2006 年 12 月第 1 版

印 次: 2006 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 5604 - 2218 - 7/C · 57

定 价: 26.80 元

► 前言

做大事、创大业的人不能事必躬亲，最重要的是会管理、会用人，依靠众人的智慧和力量来实现自己的目标。汉高祖刘邦不谙兵法，若带兵打仗肯定是打一仗败一仗，但他任用大将韩信攻城掠地，终于为他打下了江山。所以说：指挥三军，不如用好一人。

企业要向前发展、企业家要创造业绩，离不开优秀人才的参与和贡献。有些老板拼命地积累金钱，因为他们觉得金钱会使他们有安全感。但聪明的老板却聚拢人才、培育人才、想方设法留住人才，因为人才能使他们的抱负得以施展。这就是说聪明的老板懂得金钱总有用尽时，而拥有人才则可坐拥天下。

怎么样用人、管人，依靠众人的智慧和力量来实现自己的目标，这里面的门道很多，老板们一定要认真琢磨。

首先是选人。成功者在选人方面可谓费尽心机，因为他们懂得选人的要义：只有选得严格，才能用得准确，从而收到预期的效果。有人说，比尔·盖茨永远只在一百个求职者中的那最好的五个人的极小范围内寻找，并进而录用智商最高的一两个人。录用条件十分苛刻。聪明老板都知道，只有严把招聘关，才能发现真正的精英，避免招来糊涂虫、窝囊废、眼高手低的人，以及胳膊肘往外拐的不良分子。

其次是育人。培育人才是事业持续发展的保障。从一个老板愿不愿在培养人才上下功夫、花本钱，也能看出他的事业心和管理水平。要用心培养和训练你的员工。因为他们的成功就是你的成功。那些庸碌无为、目光短浅的老板，往往把培养人才视作“远水不解近渴”，甚至认为是“赔钱买卖”，舍不得在培养人才上投资。他们往往只顾使用，不管培养，在他手下工作的人，就像一盏不加油的灯，油越用越少，最后直至油尽灯灭。

再次是留人。在今天，人才流动的速度越来越快，“跳槽”之

类的事已不足为奇。面对这种情况，你要多想想自己为什么留不住人才。你是否还在感叹员工太不忠心，是否还在诅咒都是挖墙脚的人惹的祸？你有没有采取切实有效的办法，防止人才外流？

在选人、育人、留人上采取明智的对策，可以避免浪费钱财、浪费感情、浪费精力。

人与人相遇是一种缘分，人应当重视这种缘分，珍惜这种缘分，用好这种缘分。对于想做大事、创大业的人尤其如此。老板遇到优秀的人才，并且他乐意为你所用，这就是你的造化；而员工能得到老板的重用，也是难得的福分。只要上下同心，同舟共济，有情有义，患难与共，富贵同享，大家就会有光明的前景，事业也会兴旺发达。



目 录



上卷 · 选人

成功者在选人方面可谓费尽心机，因为他们懂得选人的要义：只有选得严格，才能用得准确，从而收到预期的效果。比尔·盖茨永远只在一百个求职者中的那最好的五个人的极小范围内寻找，并进而录用智商最高的一两个人……聪明老板都知道，只有严把招聘关，才能发现真正的精英，避免招来糊涂虫、窝囊废、眼高手低的人，以及胳膊肘往外拐的不良分子。

目
录

第一章 做大事必备的知人之明 3

“什么样的管理者，用什么样的部下。什么样的部下，跟随什么样的管理者。”管理者和部下似乎一卵双生，不可分离。

如何做到先知人后用人，是考验现代企业领导是否合格的重要因素。真正有头脑、有眼光、有胆识的现代企业领导力戒用人混乱，从而使企业能够秩序化发展，时时充满人气，使企业步入良性运作。

1 > 人是最重要的资源 /3

2 > 用人贵在取其长而避其短 /6

- 3 > 这样的人才最好用 /8
- 4 > 知人之道在于“平淡” /10
- 5 > 考察人才不能道听途说 /14
- 6 > 用人需要讲究时机 /17
- 7 > 识别六种不受重视的人 /19
- 8 > 识人所长，知人所短 /21
- 9 > 用人所短，越干越糟 /23
- 10 > 善用不同性格的人 /25
- 11 > 选人用人要打破成见 /29
- 12 > 人才就是猎物 /31

第二章 如何把握选人的标准 34

选拔人才的标准有三条：一是德；二是量；三是才。什么是德？德是刚直无私，忠诚廉洁。什么是量？量是能接受正确意见，容纳贤才，能和同事和睦相处，团结合作。什么是才？才是能随机应变，能出色地完成本职工作，能奋发有为。符合这三条标准才能担当重任。

- 1 > 只有忠诚是不够的 /34
- 2 > 一个萝卜顶一个坑 /35
- 3 > 挑选优秀人才的三大原则、八大条件 /37
- 4 > 选才前需知的规则 /41
- 5 > 选才要以德为先 /42
- 6 > 因事制宜选才 /44
- 7 > 不要只挑选与自己风格一样的人才 /48
- 8 > 千人千面千标准 /51
- 9 > 要的就是头脑灵活的人 /52
- 10 > 人才的十个标准 /54
- 11 > 实现选才思维的转变 /56



第三章 人分三六九等，如何各尽其才 60

一个公司像一个小社会，同时也包括三种人：大部分的员工都是与世无争的人或满足于现状的人；剩下的一大半是明哲保身的人；最少的当然是敢打敢拼的人。

一个成功的领导者应该如何对待公司里的三种人呢？这三种人是公司的组成部分，互相制约、互相均衡，缺一不可。

- 1 > 给人以用武之地 /60
- 2 > 用好企业里的“三种人” /62
- 3 > 人才可以分为四类 /64
- 4 > 天才人物大多桀骜不驯 /66
- 5 > 用心识别“野心家” /68
- 6 > 注意使用“怪才” /70
- 7 > 人、事相宜的授权技巧 /72
- 8 > 小池子不要养大鱼 /74
- 9 > 用人不能“功能过剩” /76
- 10 > 对优秀人才要紧咬不放 /78

第四章 考察和鉴别人才的方法 81

被埋没的人才有如待琢之玉，似尘土中的黄金，没有得到公众的承认，没有显露出自己的价值。若不是独具慧眼的识人者是难以发现的，因此，沙里淘金需心细，否则金子很容易从你的指间漏掉。

- 1 > 如何正确看待人才 /81
- 2 > 通过多种方法了解人才 /83
- 3 > 挖掘被埋没的人才 /87

- 4 > 从平庸者中发现人才 /89
- 5 > 勤于考察才能了解人才 /90
- 6 > 从日常谈话中鉴别人才 /92
- 7 > 于生活细节处知人 /94
- 8 > 观人好恶的方法 /96
- 9 > 百闻不如一见 /97
- 10 > 从整体上看人 /98
- 11 > 英雄不怕出身低 /101
- 12 > 不以一时一事论人 /102
- 13 > 不用有色眼光看人 /103
- 14 > 识别真假人才 /105
- 15 > 考察员工品德的方法 /107

中卷 · 育人

培育人才是事业持续发展的保障。从一个老板愿不愿在培养人才上下功夫、花本钱，也能看出他的事业心和管理水平。要用心培养和训练你的员工。因为他们的成功就是你的成功。那些庸碌无为的、目光短浅的老板，舍不得在培养人才上投资，他们往往只顾使用，不管培养，在他手下工作的人，就像一盏不加油的灯，油越用越少，最后直至油尽灯灭。

第五章 好员工是调教出来的 111

平时将一切都寄托在卓越人才上，一旦人才离去，公司往往出现青黄不接，只有等待另一卓越人才上任，方可重新收拾局面。在瞬息万变的商业社会，这样的公司难以有更大的发展。

撇开对人的偏见，耐心地观察每位员工的表现，发掘他们的潜质所在，并加以训练及鼓励，你将有意想不



到的收获。

- 1> 育人可以一本万利 /111
- 2> 把员工培训当作一种投资 /113
- 3> 从自己的队伍中培养人才 /114
- 4> 让员工得到发展机会 /116
- 5> 有效培训员工的秘诀 /118
- 6> 让创新意识在员工中扎根 /119
- 7> 从实际工作中的小事着手 /120
- 8> 对新员工进行上岗培训 /122
- 9> 让员工自己做自己的老师 /124
- 10> 培养下属的基本步骤和方法 /126

第六章 让下属拥有自己的头脑 129

潜力创造了现代人类、创造了现代社会、创造了现代文明。人更伟大的潜力是不断地创造新的奇迹，创造新的世界。你的下属是为你、为你的公司创造财富的主要源泉，是你的一笔巨大的智慧财富。他们无疑是一座座金矿，关键是你有没有挖掘好这些金矿，开采出更有价值矿源的能力。

- 1> 培养就能出人才 /129
- 2> 充分教育和发展员工能力 /131
- 3> 培养人才要下血本 /133
- 4> 年轻人是早上的太阳 /135
- 5> 不培养温室里的花朵 /136
- 6> 授人以鱼不如授人以渔 /138
- 7> 给下属表演的舞台 /139
- 8> 下属，你大胆往前走 /139
- 9> 挖掘潜力的金矿 /141

- 10 > 急功近利的用人手段 /143
- 11 > 压力之下出人才 /144
- 12 > 鼓励和扶持员工的创造力 /145
- 13 > 把工作交给拿手的人 /147

第七章 与员工一起激情燃烧 151

让你的员工有机会独立思考，不去干涉你交给员工的工作，给你的员工多些表现的机会，也是作为管理者应该注意的问题。

员工会不会追随你？为什么要对你奉献自己的忠诚？关键在于：在他们成长的道路上，作为管理者的你对他们有栽培之恩。

- 1 > 提高员工的自信心 /151
- 2 > 为员工创造成功的机会 /153
- 3 > 用对工作的满腔热忱感染员工 /155
- 4 > 怀疑下属就是怀疑自己的管理能力 /156
- 5 > 创造工作中的危机感 /159
- 6 > 激发员工的主人翁意识 /161
- 7 > 给员工一些决策权 /163
- 8 > 给人方向，给人自由 /166
- 9 > 激励下属的十七种手段 /168
- 10 > 别让下属“闲得无聊” /170
- 11 > 如何让员工各尽其才 /173

第八章 培养自己的追随者 177

你必须给员工更多自由，任由他们去开展工作。如果他们碰到问题，或是他们够敏锐的话，就会回来找你帮忙。你应该赋予心腹真正的责任、新的挑战，并且暗示他们



在处理新问题时会遇到哪些危险与困难，接下来看看他们想出来的解决之道，你会感到非常惊讶。

- 1 > 精心培养你的心腹 /177
- 2 > 从员工里面选拔将才 /178
- 3 > 适合当心腹的六种人 /181
- 4 > 把“刺头”收为“心腹” /183
- 5 > 努力变反对者为支持者 /184
- 6 > 送个“老板”给他当 /186
- 7 > 用他，就给他权利 /188
- 8 > 如何挑选合适的接班人 /189
- 9 > 怪招用人见效快 /190

下卷·留人

在今天，人才流动的速度越来越快，“跳槽”之类的事已不足为奇。面对这种情况，你要多想想自己为什么留不住人才。你是否还在感叹员工太不忠厚？是否还在诅咒都是挖墙脚的人惹的祸？你有没有采取切实有效的办法防止人才外流？

第九章 凝聚人心的力量来自人心…………… 195

一个想做大事的人，或者一个想做群体事业的人，或者一个想做领导的人，他最需要的才华不是他的业务能力，而是他“黏合人”的本领。

- 1 > 以心换心，寻求别人支持 /195
- 2 > 心战为上，兵战为下 /198
- 3 > 多考虑员工的利益 /199
- 4 > 做以人为本的企业家 /201

- 5 > 站得直，走得正，才能让众人信服 /204
- 6 > 有一颗慈悲为怀的心 /206
- 7 > 用人格的魅力打动下属 /208
- 8 > 让企业充满爱 /210
- 9 > 容忍员工的个性 /214
- 10 > 以德报怨，赢得忠心 /216
- 11 > 要有容人的肚量 /218
- 12 > 创造健康的工作环境 /221

第十章 做下属的精神领袖 223

成功的领导者都有一种凝聚众人的超凡能力，这种能力来自领导者必备的一种吸引力，能让不同背景、不同需要、不同年龄的人聚在一起建立一个高效的团队。成功的企业都有一个较为特别的企业文化，而这种特别的企业文化的形成，其源头往往是来自最高领导者的个人魅力及领导风格。

- 1 > 独具魅力的领导能让人追随 /223
- 2 > 提高与人和谐相处的能力 /225
- 3 > 让别人喜欢你的五个简单技巧 /226
- 4 > 时刻保持好心情 /230
- 5 > 做一个合格的管理者 /231
- 6 > 决定领导者影响力的三个因素 /234
- 7 > 自信心是成就卓越领导者的基础 /236
- 8 > 让自己有个飞行员式的眼光 /238
- 9 > 让远见成为你的财富 /240
- 10 > 做一个教练式领导 /241
- 11 > 以忠诚换取忠诚 /244



第十一章 成功的希望，奋斗的动力 247

金钱并不是吸引人才的灵丹妙药。让每个人都能够在岗位上各尽其才并且有所发展，这才是员工最为看重的条件。要留住身边的优秀人才，最好的办法、最高的境界就是要具有良好的运营机制、明朗的企业和个人发展前景。也只有这样，员工才有可能为所在企业奉献一切，不会在企业困难的时候弃之而去。

- 1 > 成就感激发人才创造力 /247
- 2 > 为人才做个远期规划 /249
- 3 > 目标的强大动力 /251
- 4 > 让人才触摸到你的规划图 /254
- 5 > 设计达到远景的过程 /256
- 6 > 永远让员工充满希望 /258
- 7 > 给士兵提供发展成将军的机会 /260
- 8 > 把员工和公司绑到一条船上 /262
- 9 > 用可发展的环境留住员工 /263
- 10 > 合适的岗位是留人的第一步棋 /266
- 11 > 让愿景成为持续动力 /268
- 12 > 人才为追求事业成功而奋斗 /271
- 13 > 让人认为自己是最大的赢家 /275
- 14 > 工作内容的多样化 /277

第十二章 如何防止人才外流 281

管理者对辞职快速作出反应，就是要让人才从一开始就感到，他的辞职是件大事。接着，要让他知道，公司对他确实很看重，因为公司倾听他的谈话，了解问题出在哪儿，不惜花费时间追根究底。最后，应该让

人才感觉到，他的辞职有误会，公司也知道这是个误会，并将全心全意纠正失误。

- 1 > 让员工尽心供职的秘诀 /281
- 2 > 对待员工要尊重、尊重、再尊重 /282
- 3 > 营造平等融洽的人性化环境 /285
- 4 > 营造最好的学习环境留住人才 /288
- 5 > 留人三则：放心、诚心、热心 /291
- 6 > 判断辞职时容易挽留的员工类型 /293
- 7 > 在员工跳槽之前积极劝阻 /294
- 8 > 千方百计留住优秀员工 /296
- 9 > 挽留离职人才的一般原则 /297
- 10 > 人才要离开时的对策 /300
- 11 > 帮助人才克服挫败感 /302
- 12 > 对执意要走的人才如何挽留 /305

选人。



成功者在选人方面可谓费尽心机，因为他们懂得选人的要义：只有选得严格，才能用得准确，从而收到预期的效果。比尔·盖茨永远只在一百个求职者中的那最好的五个人的极小范围内寻找，并进而录用智商最高的一两个人……聪明老板都知道，只有严把招聘关，才能发现真正的精英，避免招来糊涂虫、窝囊废、眼高手低的人，以及胳膊肘往外拐的不良分子。

