

资深专家指点迷津，用人难题最新解读

人力资源 管理

实用手册

• 司马中原◎编著 •

是一本给人力资源管理领域带来变革的书
新问题 新经验 新思维

当代世界出版社



人力资源 管理

实用手册

◆·司马中原◎编著·◆

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实用手册 / 司马中原编著 . — 北京 : 当代世界出版社 , 2011.7

ISBN 978-7-5090-0756-3

I . ①人… II . ①司… III . ①人力资源管理—手册
IV . ① F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 132043 号

编 著: 司马中原
责任编辑: 张 勇
出版发行: 当代世界出版社
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>
编务电话: (010) 83908400
发行电话: (010) 83908410 (传真)
(010) 83908408
(010) 83908409
经 销: 全国新华书店
印 刷: 北京市通州富达印刷厂
开 本: 787 × 1092 毫米 1/16
印 张: 21
字 数: 400 千字
版 次: 2011 年 9 月第 1 版
印 次: 2011 年 9 月第 1 次
书 号: ISBN 978-7-5090-0756-3
定 价: 45.00 元

前言

FOREWORD

多少企业因人而兴，多少企业因人而败。一个人才济济、同心协力的企业，断不至于大败大输；而一个人才流失、内部混乱的企业，也绝不可能常胜不衰。

刚刚创业的企业希望得到出色的员工，经营不善的公司在为员工管理而发愁，而那些发展壮大、稳中求进的企业正为如何调理好内部人事关系、调动员工的积极性和创造性而千方百计寻找有效的办法。

人力资源管理是一门艺术，更是一套高深的谋略。作为一名管理者，你应该深谙选人之法、用人之方、留人之道、育人之策、励人之计、管人之术、治人之谋。你必须花费心思琢磨与人打交道各种方法，必须精于揣摩人性、把握人心，并因人而异施展手段，这样才能将各种人牢牢控制在股掌之上，为成就大事打下坚实的人力基础。

用人是个讲不完的话题，人力资源是个开发不尽的宝库。如今，企业用人的标准在不断提高、用人的技巧也不断变化，管理制度也不是一成不变。并且在执行制度的过程中，既要突出其严谨性，还要有艺术性、灵活性和人性化。放眼望去，成功的企业与成功的老板无一不是在用人方面有其独到之处。

本书汲取了当今社会各行各业成功企业人力资源管理的智慧精华，适应中小企业人力资源管理的实际情况，总结成功企业用人的经验和失败的企业的用人教训，归纳出成功经验，为公司老板们提供了一整套立竿见影的用人实招。其中既有一般原则，又有实施的具体方法，细致入微地探讨公司的用人规律和用人策略，讲述了挑选和培养使用各级各类的人才的原则和技巧；同时也有着着眼于公司未来发展的远见韬略，是公司老板选人、用人、管人的一部不可多得的锦囊。

本书具有以下特点：一是新鲜务实、高效实用。本书紧扣人力资源管理实务，把最新的理论和最前沿的实践紧密地结合起来，以期对企业用人的指导更有操作性。

二是全面充实、细致周到。本书包括了对人力资源管理最重要的几个方面的介绍：选人、留人、育人、励人、用人、管人、治人，内容系统全面，是一部企业人力资源管理必备的参考书。三是通俗易懂、不搞玄虚。作者本着通俗易懂的原则编写本书，力求内容丰富多彩、重点突出，让企业管理者在使用时得心应手。

目 录

CONTENTS

第一编 选人篇

第一章 优秀员工不会从天上掉下来	3
瞪大眼睛挑能人	3
选拔优秀员工的八种途径	4
从内部寻找良将	5
鼓励员工自我推销	6
让新鲜血液为企业带来生机	7
敢于重用年轻人	9
选人用点新思维	10
让行业专家为自己打工	11
猎头是企业发展的推动力	12
利用猎头公司获得高级人才	13
第二章 能人有各种类型，选才要各取所需	14
在赛马中识别好马	14
真金不怕火炼	15
换一种眼光看能人	16
优秀员工特点素描	17
身兼八种能耐的通才	17
选用有野心的聪明人	18

人力资源管理实用手册

防微杜渐，你该淘汰谁？	19
根据需要做出选择	20
举贤荐才要有透视眼	21
企业最需要“六级”“八型”人才	22
第三章 知人善任：能抓耗子就是好猫	24
给能以用武之地	24
把人用在合适的岗位上	25
能职匹配，才尽其用	26
“大材小用”是资源浪费	27
知己知彼用能人	28
工欲善其事，必先利其器	29
重视个性鲜明的人才	30
防止助手变对手	31
与助手结成亲密战友	32
能人到处有，就怕不识货	33
能抓耗子就是好猫	33
使用冒尖人才四法	34
巧匠手中无烂木	35
第四章 忠诚第一，能力第二	37
忠诚比能力更重要	37
小池子不要养大鱼	38
道德准则只能违规零次	39
别给骑驴找马者当跳板	40
当心打探公司机密，包藏祸心的人	40
任用帅才须先考察人品	41
生杀大权要亲自掌握	42
选接班人不能赌运气	43
用人往往一步错、步步错	43
别让一条鱼弄腥一锅汤	44
德与才：鱼和熊掌不可兼得	45

第二编 育人篇

第五章 培育人才：给企业永远的生命	49
给企业永远的生命	49
激发下属的工作冲动	50
培养公司的“下一代”	51
老板只做自己该做的事	52
把员工培训当作一种投资	53
创造公司的未来	54
实行岗位轮换	55
培训人才要因职而异	56
晋升员工以补人才空缺	57
物以类聚，人以群分	57
第六章 培养提拔：忠臣良将自己造	59
给人出头的机会	59
用人不能单凭个人喜好	60
好部属的七个特征	61
升迁过快会产生副作用	62
能人必须经历时间考验	63
“本部制造”的人才更好用	64
有一利必有一弊	65
第七章 为员工创造成长的空间	66
晋升是最有力的奖励	66
不要让员工一无所获	67
肯定别人的努力	68
培训是员工最好的福利之一	68
培训到底有多重要	69

麦当劳公司的员工培训计划	70
利用工作设计来激励人	71
不要让人觉得乏味	72
激励措施要适应变化	73
帮助员工追求事业发展	73
给企业永远的生命	75

第八章 团队文化：打造企业主人翁 76

让员工把工作当成自己的事业	76
把期望化为具体目标	77
描绘远景要可望又可及	78
用自己的激情带动众人的热情	79
老板是个工作狂	80
网上网下勤沟通	80
多创造互相交流的机会	81
让员工了解企业情况	82
帮助员工了解竞争对手	83
鼓励员工理智冒险	84
鼓励员工创新	86

第三编 留人篇

第九章 妥善处理骨干员工的去留 89

失去老板信任，不走何益	89
提高忠诚度的几个建议	90
容易挽留的能人类型	92
在员工跳槽之前积极劝阻	93
让离职能人说出真心话	94
掌握能人“变心”的晴雨表	94
怎样避免自己公司的部下被猎	96
创造“使人想留下来的气氛”	97

挽留辞职者要有一套“说辞”	98
离任的能人也是一笔财富	99
让离任者继续发挥“余热”	100
第十章 薪酬刺激要用得恰到好处	102
用人也是“便宜没好货”	102
员工的利益就是你的利益	103
利益分配不是“零和游戏”	104
工资水平影响绩效	105
应用高明的薪酬设计	105
量体裁衣为新员工定“身价”	106
中层领导要对下属薪酬心中有数	108
把握好加薪的幅度	108
增加满意度，关键在公平	109
高工资是一种最好的激励	110
年终奖不可缺	110
发年终奖是沟通的好机会	111
经营不佳时也可以加薪	112
第十一章 奖有其道：种豆得豆，种瓜得瓜	113
激励不要偏离目标	113
奖励的十种策略	114
物质激励离不开情感因素	116
重要的是让人享受工作上的满足感	117
明奖暗奖各有利弊	117
奖励适度效果好	118
人心不能光靠金钱收买	119
别顺了姑情逆嫂意	120
不明确的奖励不如不奖励	120
奖励不当就变成了歧视	121
奖励某人，对他人而言可能感觉是一种惩罚	122
奖励会促使人不择手段	123

第十二章 煽情励志：让人时刻有奔头 125

 “面包”多给或少给有尺度 125

 用“精神薪资”管人 126

 挖掘员工的闪光点 127

 三句好话可抵半年口粮 128

 发现小事背后的重大意义 129

 经常制造一些令人兴奋的事件 130

 根据情景变换激励方式 131

 别出心裁的表彰方式 132

 为你的下属喝彩 133

 不可忽视感情的力量 134

第四编 管人篇

第十三章 管人要用制度说话 137

 没有规矩，不成方圆 137

 小老板管事，大老板靠制度管人 138

 执行制度要严格 139

 管理要讲究层次分明 141

 老板不要包办一切 141

 好制度会使坏人变好 142

 制定规章制度的两个原则 143

 制定规章制度要让大家参与 144

 建立和实施制度的几点讲究 145

第十四章 公事公办，别让制度成为摆设 146

 有了制度不执行，比没有制度更糟糕 146

 制度松弛，贻害无穷 147

 保持制度的延续性 148

新官上任先要“照老规矩办”	149
整肃纪律，迈出改革第一步	149
到我这里来，就要遵守我的规矩	150
破坏制度一定要受到惩罚	151
公平公正，不一定就不近人情	152
惩罚犯错可以提高士气	153
处罚要用事实说话	154
贯彻制度从小处抓起	155
搞懂“纪律”的真正含义	156
严明纪律要用“热炉法则”	157
解雇之前要给予警告	158
 第十五章 制度是死的，人是活的	 160
让规章制度与时俱进	160
用新方法解决新问题	161
企业无论大小，管理都要灵活	162
制度是死的，人是活的	163
制度和感情要兼顾	163
点准“死穴”，触动心灵	165
调动人的自觉性	166
管得过严会压抑积极性	167
管理效率是最重要的	168
 第十六章 如何让管理顺从人性	 169
懂得欣赏别人	169
对个性强的人因势利导	170
让个性创造出价值	171
使员工知道你的期望	172
领导与被领导的关系需不断磨合	172
对所有人一视同仁	173
不能用感情代替原则	174
追求公平与公正	175

惩罚也要体现公平公正原则	176
宽容的做法更可取	177
管理方法要顺从人的本性	178
违逆人性的东西不会长久	179

第五编 用人篇

第十七章 重用能人，走精兵强将之路	183
-------------------------	-----

不能因为有风险而不使用能人	183
企业的发展离不开人才	185
人才是制胜之本	186
不惜血本挖能人	187
家有能人不嫌多	188
只要你来，我们愿意支付世界级的薪酬	188
实施真正的英才统治	190
培养“鲇鱼”式人物	190
寻求既懂技术又善经营的精明之士	192

第十八章 让能干的人拥有足够的权力	193
-------------------------	-----

给能人表现的机会	193
合理授权，无为而治	194
给属下足够的空间	195
“有责无权活地狱”	196
一要相信能力，二要相信忠诚	197
留个缺口，让别人去填补它	198
老总不要争强好胜	199
让有能力的人拥有体面的位置	200
给人权力，必须有名有实	201
别成为“光杆司令”	202
牢牢把握控制权	203

第十九章 人才搭配只求合适不求最好 204

用人“单打独斗”难以收效	204
集结配套用能人	205
引进人才最好“缺什么补什么”	206
多给“笨”人一些机会	206
让能力强的人接受更多的挑战	207
能人也有“江郎才尽”时	208
预防老能人的僵化“病”	209

第二十章 让人才发挥整体战斗力 211

金字塔形的人才结构	211
合理搭配能人，提升整体优势	212
个人服从集体	213
让各种人才形成互补	213
专业、合作、协调	214
“一加一”如何“大于二”	215
合理配置能人，形成合力	216
人类无时无刻不需要合作	217

第六编 励人篇

第二十一章 鼓励竞争，逼出人才 221

竞争让企业充满活力	221
竞争与和谐不是一对矛盾	222
把收入和业绩挂钩	223
点滴功劳也要立刻奖赏	224
人性的四种假设	224
让下属尽情发挥	225
人的干劲和潜能是无限的	226

人力资源管理实用手册

让属下自己给自己打分	227
开动脑筋提高士气	228
让单调工作变得丰富多彩	228
每个人都有自己的目标	229
制造工作中的危机感	230
彻底消除“无所谓”态度	231
忙碌出能人	232
第二十二章 健全游戏规则	233
创造良性的竞争环境	233
给员工足够的机会	234
建立激励计划并执行下去	235
激励计划要简单易行	235
形成有效的激励系统	236
制定目标恰如其分	237
执行制度要看实效	238
别让激励效果打折扣	239
只奖不罚会让更多人不满意	240
“人性化”措施不可滥用	241
第二十三章 绩效考核：掌握必要的方法	242
考核究竟考什么	242
绩效管理要走出误区	243
数量和质量要兼顾	244
用好考核可以产生绩效	245
让员工掂出自身的分量	246
考核是为了发现人才	247
考核要有下属的参与	247
以能力为主要考核指标	248
通用的五个考核等级	249
不能量化的工作就没有存在的价值	250

确定考核期限	251
完整的工作才能检验业绩水平	251
正确选择考核时间	252
找到绩效下降的真正原因	253
独特的岗位分析法	254
以“工作实绩表”鼓舞干劲	255
第二十四章 走出考核的种种误区	256
考核不要墨守陈规	256
活人岂能让尿憋死	257
走出业绩管理评估的泥淖	258
别让自己影响了评估	259
归根到底在于用人制度	260
不要趁机给人“穿小鞋”	260
对低绩效员工心不能太软	261
给人以改正的机会	262
及时解雇不称职的员工	263
薪水高不能成为辞退的理由	264
用人不要光看考核表	265
 第七编 治人篇	
第二十五章 管理者须恰如其分扮黑脸	269
不要滥用人情	269
感情用事会误了大事	270
谁也不能任性胡为	271
一个唱黑脸，一个唱白脸	272
雷霆手段，菩萨心肠	273
宽严得体，恰到好处	274
不要自甘当部下保姆	275

第二十六章 消除内耗，营造良好合作关系 276

人际矛盾因何而起	276
处理矛盾的几个原则	278
处理矛盾心眼要灵活	280
解决冲突有技巧	281
警惕公司中的各种传闻	282
反映问题要走正常渠道	283
大事化小，小事化了	284
做一个公正的裁判	285
人事安排要合理	286
一加一可能等于零	287

第二十七章 公平公正处理各种抱怨 289

一切从倾听开始	289
管人需要一点耐性	290
解决问题要见实效	291
提供一套正式而完善的申诉渠道	292
做出正面、清晰的回复	293
相信员工的忠心	293
处理不满情绪的十点注意	294
经常做一下员工满意度调查	295
唯唯诺诺未必就好	296
诱发“积极的抱怨”	297
测试下属是否忠心	298
危机事件“可防、可控、可治”	299
善于对问题冷处理	300

第二十八章 面对问题手不软 302

妥善处理员工的私人问题	302
-------------------	-----