



黄金法则书系
Gold Rule books

用人的100条 黄金法则

100 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS



黄金法则书系
Gold Rule books

用人的100条 黄金法则

100 Gold Rules

文光 宁川◇编



中央编译出版社
CCTP CENTRAL COMPIRATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目(CIP)数据

用人的 100 条黄金法则/文光,宁川编.

—北京:中央编译出版社,2004.7

ISBN 7-80109-903-6

I. 用…

II. ①文…②宁…

III. 人才管理学—通俗读物

IV. C962-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 047070 号

用人的 100 条黄金法则

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西城区西直门内冠英园西区 22 号(100035)

电 话:66560272(编辑部) 66560299 66560273(发行部)

h t t p://www.cctp.com.cn

E m a i l:edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:北京瑞达方舟印务有限公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:270 千字

印 张:19.375

版 次:2004 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:25.00 元

目 录

第一章 求才法则

- 法则 1 寻求顶尖的人才要多花费心思,而不能指望运气 … (3)
- 法则 2 要有坚忍不拔的精神,对中意的人才紧咬不放…… (7)
- 法则 3 用自己的诚心去换取优秀人才的诚心 …………… (10)
- 法则 4 吸引优秀的人才,即使花费万金也在所不惜…… (14)
- 法则 5 好的人才不能依靠挖墙脚,而要靠真心的恳请…… (16)

第二章 识人法则

- 法则 6 任何时刻、地点都可以发现优秀人才…………… (21)
- 法则 7 在任命员工之前要和他的家人好好谈谈 …………… (23)
- 法则 8 勤于观察,从细节中辨识一个人的本质和特性…… (25)
- 法则 9 通过全面考察,择优录取真正有才能的人…………… (28)
- 法则 10 对管理人才的选任应重点考察其是否具备管理
者的品质和才能…………… (30)

第三章 选才法则

- 法则 11 让所有的员工都成为猎取优秀人才的“猎头
代理”…………… (35)

- 法则 12 公司缺员时,先考虑从内部挖掘人才 (38)
- 法则 13 人才最关键的是适用,不一定以“优秀”为标准 ... (42)
- 法则 14 人才的“实用性”比学历更重要 (44)
- 法则 15 打破选才模式的固化,确保人才更新 (47)
- 法则 16 品行不符合要求,能力再强也不录用 (50)
- 法则 17 确定令人信服的继任人,最好的办法就是进行委任试用 (52)
- 法则 18 招聘要讲求速度,要抢先竞争对手一步争夺到优秀人才 (54)
- 法则 19 变“相马”为“赛马”,让人才在竞争中胜出 (56)
- 法则 20 选任领导人时,可以考虑不用“聪明人” (59)

第四章 用人法则

- 法则 21 给喜欢自由发挥的人才多一些“放任”,少一些管束 (65)
- 法则 22 要使公司充满活力,就得敢于起用才能超过自己的人才 (68)
- 法则 23 员工的潜能就像掩藏在水面下的冰山,要懂得充分挖掘和利用 (70)
- 法则 24 不服管束的“另类”员工也会成为公司最宝贵的资产 (72)
- 法则 25 找到下属的“动力阀”,引爆他们的潜能 (74)
- 法则 26 员工的短处与长处没有绝对的界限,许多短处之中蕴藏着长处 (76)
- 法则 27 大胆地放手启用,将最强的对手变成最得力的助手 (79)
- 法则 28 要坚信每一个员工都有适合自己的位置 (83)
- 法则 29 可塑之才的任用也要讲究正确的方式,否则就是一种浪费和损失 (85)
- 法则 30 奖励优秀的,淘汰最差的,保持公司内部具有浓厚的竞争氛围 (89)

- 法则 31 突破名分、声望和社会地位的界限,确保有才华的人真正得到重用 (92)

第五章 容人法则

- 法则 32 宽容的目的是去除批评中的负面影响,但不等于姑息 (97)
- 法则 33 下属犯错时,千万不要急于处理 (100)
- 法则 34 容许员工失败,减轻员工的心理负担 (102)
- 法则 35 容纳不同文化背景、不同处事风格的员工 (104)
- 法则 36 批评是为了提醒下属而不是为了追究 (106)
- 法则 37 包容不同员工的个性特点,不以己之好恶定人之长短 (108)

第六章 护才法则

- 法则 38 给予员工坚定的支持,激发其报答“知遇之恩”的激情 (113)
- 法则 39 做员工的“保护人”,竭尽全力维护员工的切身利益 (116)
- 法则 40 适时适地帮助员工减压,让他们获得充足的休息再投入新的工作 (119)
- 法则 41 创造宣泄的条件,使员工摆脱挫折感的困扰 (122)
- 法则 42 提供有效的心理疏导,化解员工之间的矛盾冲突 (125)
- 法则 43 赋予员工选择工作和岗位的权利,让人才各得其所 (127)
- 法则 44 当员工犯错误时,最重要的不是惩罚而是帮助 (130)
- 法则 45 当自尊心强的下属失败时,要帮助他保住面子 (133)
- 法则 46 当创新者的教练、良师、益友,而不是上级、老板 ... (135)

第七章 励人法则

- 法则 47 想员工之所想,投其所好,才能真正起到奖励的作用 (141)

- 法则 48 让员工感觉到自己备受重视,是企业不可缺少的一分子 (143)
- 法则 49 意外惊喜是调节员工紧张而单调的工作的良方 ... (147)
- 法则 50 提拔好的人才,就不应以性情相似作为标准 (149)
- 法则 51 让员工拥有梦想,把公司使命视为自己的目标 (152)
- 法则 52 欢迎员工多提建议,让他们自动自发地去思考问题 (155)
- 法则 53 当员工表现优良时,别忘了及时给予肯定和赞美 (158)
- 法则 54 多样化的激励方式更能适应人们需求的变化 ... (160)
- 法则 55 关注员工所做的额外努力,多选择机会嘉奖他们 (163)
- 法则 56 不可忽视金钱对消除不满情绪的安抚作用 (165)
- 法则 57 调动员工的积极性,重要的是使员工发现工作的乐趣和价值 (169)
- 法则 58 对失败者的赞扬,是促进其继续努力的最强烈的兴奋剂 (171)
- 法则 59 给有特殊贡献的员工意想不到的荣耀,能收到冲击性的激励效果 (173)
- 法则 60 按实际绩效给予员工相应的酬劳与奖励 (177)
- 法则 61 赞赏和认同员工,让工作变得有吸引力 (180)
- 法则 62 完善的工作考核制度应该与奖优惩劣相结合 ... (183)
- 法则 63 危机时反而减时加薪,能最大限度地振奋员工的士气 (186)
- 法则 64 利用自己的工作热情去影响和激发员工 (188)

第八章 信才法则

- 法则 65 充分的信任能换来员工对企业无比的忠诚 (193)
- 法则 66 放心地把重任交付给下属,能激发下属的责任感 (196)
- 法则 67 让员工在宽松的氛围里拥有充分发挥的自由 ... (198)

- 法则 68 先信任员工,再争取员工的信任 (200)
- 法则 69 随时随地提供公司的最新动态信息,让员工有被
信任和珍惜的感觉 (203)
- 法则 70 用人之可信而去其可疑,促使员工百分之百地
发挥才干 (206)

第九章 留人法则

- 法则 71 对症下药,满足人才的需要,务必挽留人才
的心 (213)
- 法则 72 保持比对手企业更具有竞争力的薪酬和福利 ... (216)
- 法则 73 赋予员工当“老板”的权利,将个人命运与公司
前途紧密相连 (220)
- 法则 74 对那些自己不喜欢但有才华的关键人才也要大
力挽留 (224)
- 法则 75 以事业上的发展来给予员工最大的满足 (226)
- 法则 76 提供更多的工作所需资源,给员工不走的理由 ... (228)
- 法则 77 让在公司工作的员工有着在家般舒服温馨
感觉 (231)
- 法则 78 实施必要的抱怨“预警”,消灭离职诱因 (234)

第十章 育人法则

- 法则 79 培训人才比推销产品更重要 (239)
- 法则 80 像训练魔鬼一样打造人才 (241)
- 法则 81 教会你的员工负责,教会他们主动工作和思考 ... (244)
- 法则 82 斥责是锻造员工成器的一种有效手段 (246)
- 法则 83 给每一个员工平等竞争的机会,让有进取心的
人才最终胜出 (249)
- 法则 84 对越看重的人才,担子加得越重就越能锻炼出其
真实能力 (251)
- 法则 85 一边考察一边扶持是培养管理人才的最好途径 ... (254)

第十一章 御人法则

- 法则 86 引进“鲶鱼”,让员工紧张起来 (259)
- 法则 87 不能统一公司的思想,就无法凝聚员工的
向心力 (261)
- 法则 88 表扬远比批评更能赢得员工的心 (264)
- 法则 89 批评的同时要给予适当的肯定 (267)
- 法则 90 授予权力是发展员工的最好方式 (269)
- 法则 91 对于该解雇的人,就得下决心将其解雇 (272)
- 法则 92 激发员工的创造激情,就要在控制他的心的
工作上下功夫 (276)
- 法则 93 处置有功的员工时,既坚持原则又不伤感情 (279)
- 法则 94 既加油又泼冷水,让员工始终保持活力 (281)
- 法则 95 经常给予贴近员工心理的小恩小惠,能让员
工觉得自己很受重视 (283)

第十二章 惜才法则

- 法则 96 用“爱的精神”对待员工,和员工建立亲密
关系 (287)
- 法则 97 关心员工的“小事”,员工才能重视公司的
“大事” (290)
- 法则 98 体贴员工的苦衷将使员工和公司维持和谐的
关系 (293)
- 法则 99 关怀员工不仅要写到企业训导里,还要体现在行
动上 (296)
- 法则 100 及时、恰当地引导员工在不同成长阶段转型 ... (299)

编者后记 (301)

法则 1 寻求顶尖的人才要多花费心思,而不能指望运气

法则要点

最顶尖的人才,姿态往往也是最积极的,他们要求自己的价值得到认可,因而对公司也越来越挑剔。谁认识不到这股潮流,谁就会与这些人才失之交臂。

为了请到这些人才,不要指望运气,也不要怕他们提出苛刻的要求,衡量值得与不值得的标准应该在于他对公司将会有什么样的贡献,只要值得,多花费心思,多投入精力都是应该的。

用人典范

IT 业当之无愧的霸主——微软公司对待竞争对手向来不留情面,以诡计多端著称,但它在寻求人才时却甘愿放低姿态,表现得极其通情达理,尽量为人才打算;甚至由盖茨本人亲自出马,满足那些自视极高的人才的虚荣心。就这样,微软成功地聚敛了大批顶尖的人才,这也可以说是微软之所以能在 IT 业笑傲群雄的原因所在。

乔和凯·琼·列恩夫妇是两位哲学博士,原来在华盛顿特区外的一个军方思想库工作,他们很早就接到了微软公司的招聘书,曾认真考虑过微软公司提供给他们的工作。工作看起来确实很不错,只是接受的话,意味着他们必须穿越整个国家,离开孩子们习惯了的地方,放弃一种闲适的生活方式。所以他们犹豫不决,便向负责招聘的人托辞:他们不想和微软其他人一样,每周工作 80 小时,他们也不愿到离家很远的地方上班,而且他们希望能用自己的收入买一所大房子,另外,他们夫妇俩在弗吉尼亚的空手道课程才学了一半……说来说去,他们就是不想离开。

但对负责招聘的凯瑞·泰比特而言,这些难题算不了什么,她告诉列恩夫妇,他们可以采用弹性工作时间,公司会为他们选一处离公司只有半英里的住宅,最后她还特地为他们找到了一家空手道训练馆。当然,现在列恩夫妇已经在微软公司工作了。

为什么要花费这些的心思呢?用泰比特的话就是:“这样做很值得,因为他们(列恩夫妇)非常有创造力。”微软的最高原则是发现并聘用最棒的人才,为了达到这个目的,公司的招聘人员走遍美国的137所大学校园,一些重点高校每年要去四次。另外,他们一年要阅读的简历达12000份以上,面试的人数达7400名,而做这些只是为了聘用到2000人。

微软公司的一位资深的副总经理杰夫·瑞克斯,对此解释说:“我们不可能聘用差劲的程序员,因为他们创造不出伟大的软件。”

比尔·盖茨也恪守这个原则。当问及去年他做的最重要的事情是什么时,他这样回答:“我聘用到一大批有创造力的人。”接着他举出几个人的名字,而最先提到的是詹姆斯·奥青,班耶系统公司前技术部主管。他在网络软件方面的学识对于他现在担任高级系统的副总经理是至关重要的。招募他用了一年的时间,但显然为此盖茨颇感自豪。

当时,40多岁的奥青不是不明白他已经是盖茨的“猎物”,但他一直谢绝微软公司提供的职位。盖茨却是从来就不曾放弃,他缠人的功夫可谓一流,在这一年中,他不停地以拜访、谈话、请吃饭等方式纠缠奥青,最后如愿赢得了他。而对奥青而言,虽然薪金降低了35%,但是他自己却是心甘情愿,他认为盖茨让他明白一件事,即在微软工作是改变世界的最好途径。

有时候,微软公司也会用到软硬兼施的招数,例如在招募莫迪康普公司的维格尼尔时就是这样。

1982年8月,微软为了与可视公司争夺应用软件这块大市场,向市场推出了“多元计划”软件。但是,在美国市场,“多元计划”的销售形势十分不妙。

微软公司急于找出一个挽救的方法来,经过一再地考虑,决定将“多元计划”销往海外市场。不过,开拓海外市场毕竟不是微软的长

项,所以必须要在营销上下功夫,因为欧洲最畅销的是“辛克莱”电脑,“苹果”排行第二。微软公司打算说服苹果,把“多元计划”加在“苹果”上一起销售。此外,微软公司还打算在欧洲各国成立几个分公司。

确定了解决方案后,微软公司开始委托欧洲的一些猎头公司,帮助微软物色一些分公司负责人的人选。

1982年12月,正在莫迪康普公司工作的维格尼尔,接到马拉猎头公司一位高级职员克鲁科的电话,问是否可以同他见个面?三天后,双方在香榭丽舍大街边的一家露天酒吧碰了头。克鲁科告诉维格尼尔,一家微软电脑公司有个合适的空缺,问他有没有兴趣。

维格尼尔在莫迪康普负责销售,生意做得正红火,收入也颇丰。所以他只有礼貌地回答克鲁科:

“我不了解那家公司,说不上有兴趣。”

“一家微软公司。”

“那就算了,我对软件一窍不通,也不感兴趣。”

“机会难得!”

“我可不可以知道公司的名字?”

“这个……”

“那就算了。”

“是微软公司,总部在美国。”克鲁科只好实话实说。

“没听过。”维格尼尔摇了摇头。

“他们的国际业务主管星期六要来巴黎,你们见个面,怎么样?”

“好嘛,不过我有言在先,只见面,其他事情不谈。”维格尼尔态度很坚决。

克鲁科把维格尼尔的情况反馈回了微软公司,特别说维格尼尔是个不错的人选。

微软公司决定“先逼他一下,再哄他一下”,把维格尼尔挖过来。

三天后,微软公司派人去会见维格尼尔。

“你一直推销的是硬件,又是小型电脑,现在我们开发的是微电脑软件,恐怕对你来说是有点困难。况且你又不感兴趣,我们就不说这个了。不过,顺便告诉你一句,你的老板似乎已经知道,你准备‘跳

槽’。”

“让我考虑考虑。”分手时，维格尼尔忐忑不安地回答说。

没过几天，维格尼尔突然打电话告诉斯科特，说他决定加入微软。原来，和斯科特分手后，维格尼尔心里有点拿不准自己该不该去微软。回到办公室，他找来几本电脑杂志来翻了一下，才发现微软公司比他工作的这个公司名望和声誉高之上百倍，他发现微软公司前途无量。而且，他也害怕老板炒他的“鱿鱼”，干脆就先走吧。

1983年5月，微软欧洲分公司成立，维格尼尔以总公司副总裁身份，主持欧洲方面的业务。微软开始在欧洲大展拳脚。在维格尼尔的努力下，“多元计划”在法国大获成功。

可以说，微软公司正是仰仗着数百名奥青、维格尼尔这样的顶尖人才才得以横空出世，稳坐霸主地位。

相关链接

寻求顶尖人才的技巧

1. 花费尽可能多的时间了解每一个候选人，试图了解他们的内心，他们在哪方面擅长，他们理想的工作场所等。
2. 保证为候选人提供的待遇是令人满意的。
3. 保证你所聘用的人员确实是需要的。
4. 提供最好的培训。
5. 一旦聘用，保证给予他充分发挥才能的机会。

法则2 要有坚忍不拔的精神， 对中意的人才紧咬不放

法则要点

相对于其他资本，人才正在成为最稀缺的资本，而事实上，众多公司为了争夺这一资本正在施展出浑身招数，人才争夺战是一场不见硝烟的战争。

应鼓励公司负责招聘的人员要有坚忍不拔的精神，不仅要善于发现真正优秀的人才，还要对这些“正中下怀”的人才紧咬不放，软硬兼施，甚至死缠烂打，直到他心软投降，直到他发现不松口就会良心不安。

用人典范

盛田昭夫第一次见到大贺典雄时，他还是个音乐学院的学生，不过盛田昭夫对他印象很好，觉得他像自己一样性格直率又有见地。

二战结束以后，盛田昭夫与井深一起成立了东方通讯实验室，后改名索尼公司（SONY 取自美式英语中的“SONNY - BOY”，意思是“可爱的小家伙”）。开始时，公司生产的不过是电饭锅、加热垫一类的东西。但此后不久，他们决心向高新技术产品进军，并很快生产出了日本第一台卷盘式磁带录音机。当索尼公司在东京大学校园内演示磁带录音机时，在人们的一片喝彩声中，音乐系一个“吵吵嚷嚷”的二年级学生提出了许多关于磁带录音机的实用性和缺点等各种技术问题，这个学生就是大贺典雄。

事后，大贺典雄竟“无礼”地给盛田昭夫写了一封信，直言不讳地告诉盛田：“从一个歌唱家的观点看，你的录音机，只是一堆破烂货。”盛田昭夫并没有因此而嫉恨他，相反却盯上了这个直言不讳、敢于批评索尼公司弊端的年轻人。

盛田昭夫多次邀请大贺典雄加入索尼公司,但他就是不答应。1959年,盛田昭夫和大贺典雄一起赴欧洲,开拓新的半导体收音机市场。一路上,盛田昭夫又进行长时间的劝说,而大贺典雄则毫不客气指出索尼公司诸多不足之处,他说,索尼公司是由工程师创办的,当然也就是工程师具体经营了。如果从旁观者的角度看,索尼公司这种管理不算高明,因此也就落伍了。这是一个新观点,盛田昭夫没有想到,就像大贺典雄还是学生时提的问题一样,盛田昭夫感到突然,自己一向认为有见识有胆魄,怎么一下子就落伍了呢?

不过,盛田昭夫也不深究,反而“顺着竿儿往上爬”,说:“只要你加入到索尼公司,你就可以参与经营管理,改变这种局面。”但大贺典雄没有“上当”,仍然一口拒绝。

大贺典雄只想过艺术家那种自由自在、无拘无束的生活,不愿意闷在办公室里,做个工薪阶层。

“你虽然上班,但同样可以开演唱会,你仍然有你自己的自由,具体的细节,我们可以进一步协商。”盛田昭夫进一步劝说。

大贺典雄仍然没有出声。

盛田昭夫有股子“坚忍不拔”的精神,虽然几遭拒绝,仍旧不死心。一回到日本,马上又和妻子一起去拜访大贺典雄的太太,希望请她出面帮忙说服在大贺典雄,这还真有点“三顾茅庐”的劲头。

功夫不负有心人,大贺典雄最后经不住这种纠缠不休,终于进了索尼公司。他立刻被委以重任,担任专业产品总经理,一年半以后,全面负责录音机产品。五年后,大贺典雄34岁,成了董事会中最年轻的一员,这在传统文化气息很浓的日本公司,还真不多见。

大贺典雄才气逼人,但公司提拔他,经理、员工们也心服口服。仅在刚进公司那年,口才一流的大贺典雄就从其他公司“挖”了40多个“硬角儿”过来,为索尼公司带来大量的无形资产和聪明才智。

日本住友集团公司总裁铃木马佐也也是采用这种紧咬不放的方法,说服小仓正恒为住友效命的。

在小仓正恒读大学时,铃木马佐也就对他很感兴趣,并有一些交往。小仓正恒虽然是学法律的,但在经营管理方面较有天赋,因而铃

木马佐也决定把小仓正恒请到住友来。

于是在小仓正恒毕业之后,铃木马佐也亲自登门拜访,正式向小仓正恒发出邀请。但是,在政府部门已有一份较好工作的小仓正恒婉拒了他。不久住友公开招聘职员,铃木马佐也派人给小仓正恒送去一封邀请信。随后,铃木马佐也再次发来了邀请函,请求小仓正恒放弃在政府部门的工作,到住友来。小仓正恒被他的真诚深深感动,便亲自赶到住友,答谢铃木马佐也。

铃木马佐也一见到小仓正恒,又对他进行了一番开导,将自己及自己的企业开诚布公地向他做了一番详细的介绍,终于解除了小仓正恒的顾虑,决心到住友工作。在住友,小仓正恒的才华逐渐显露。由于业绩不凡,他后来担任了住友总理事的要职;再后来,他又担任了日本大藏大臣一职。在小仓正恒一步步走向成功的顶峰的同时,住友也飞速发展起来走向世界,最终成了“世界的住友”。

法则3 用自己的诚心去换取优秀人才的诚心

法则要点

优秀的人才可是“珍稀动物”，为了获得这些人才，要想方设法去影响他们对公司的看法：不但要让他们了解公司的实际情况，而且要让他们知道公司将来的发展方向。

做好这一步工作的前提是适当地加入情感的因素，要用你的真情，诚心地去求聘人才，打动人才的心，用你的诚心换取他的诚心，这样才能使其为你忠心耿耿，助你成功，如果一个企业里的人才都是通过诚心求聘而来的，那么这个企业成为一个杰出的公司则为时不远了。

用人典范

亨利二世接任福特汽车公司的总裁职务时，深感人才严重缺乏，有必要花大力气寻找能帮助公司度过危难时期的可用之才。在招揽了著名的“神童小组”之后，他又瞄上了通用公司的欧尼·布里奇。

布里奇是一个会计。年轻时，他一边干推销，一边攻读财会，顺利获得会计资格。当他进入赫兹黄色出租汽车公司担任财会人员后不久，赫兹公司就被通用公司吞并，他也随之成了通用公司的一员。财会是布里奇的专业特长，他有一专业绝活，即对当时人们还知道不多的成本分析这门科学很有研究。这一绝活使他成了通用公司一些亏损单位的救星，又成了另一些赢利单位的摇钱树，他越来越受到重视，经常被各个单位请去清理财务或分析成本。这些工作决不只是算算账而已，而是提出以现有的资本和成本结构为基础的改进决策。

1937年，公司的一家飞机制造分公司本迪克斯航空公司陷入困境，当时，他正在另一家公司清理财务，公司立即派人请他去为本迪克