

一流公司看门道 二流公司看热闹

用人有门道



「二流老板存人，二流老板存钱」

多少企业因人而兴，多少企业因人而败。

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。对于想赚大钱的人，尤其如此。

SIYINGGONGSISJINGYINGMENDAO

私
营
公
司
经
营
门
道

中国物资出版社

沙比利……编著

一流公司看门道 二流公司看热闹

私营公司经营门道

用人有道

「一流老板存人，二流老板存钱」



中国物资出版社

沙比利……编著

图书在版编目 (CIP) 数据

用人有门道/沙比利编著. —北京: 中国物资出版社,
2004.5

(私营公司经营门道)

ISBN 7-5047-2130-1

I. 用... II. 沙... III. 私营企业-企业管理: 人事管理
IV. F276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 027416 号

责任编辑 衣 薇
责任印制 齐 岩
责任校对 钱 瑛

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 880 × 1230mm 1/32 印张: 33.75 字数: 658 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5047-2130-1/F·0827

印数: 0001—30000 套

定价: 75.00 元 (全三册)

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



用 人 有 门 道

前 言

经商办企业，最重要的是靠人的支撑，没有人才的支撑，公司就会跨掉。人力资源是公司最大的资源，员工的劳动是利润的源泉。尽管世界上有名的大公司经营的业务千差万别，但是他们取得成功的秘诀，都是卓有成效的人力资源开发。

经商办企业，做老板的不能事必躬亲，最重要的是会管理，善于安排和指挥员工完成经营事务，依靠他们的劳动来实现自己的意图。在这方面，老板们要学学刘邦。汉高祖刘邦不谙兵法，带兵打仗肯定是打一仗败一仗，但他任用大将韩信，韩信却是带兵“多多益善”，攻城掠地，为刘邦打了天下。商场也是如此，你只要当好刘邦这个角色，商战竞争之事就一并委托给“韩信”去干。所以，大商人说：指挥三军，不如指挥一人。用人管人是做老板的基本功，其中的门道很多，老板一定要认真琢磨。

人与人相遇是一种缘分，应当重视这种缘分，珍惜这种缘分，用好这种缘分。对于想赚大钱的人，尤其如此。老板遇到优秀的员工，并且他乐意为你所用，是你的造化；员工得到老板的重用，也是一份福分。只要上下同心，同舟共济，有情有



用 人 有 门 道

义，患难同当，富贵同享，公司就会有光明的前景。

商场如战场，企业间的竞争是同一道理。多少家企业因人才而兴，多少家企业因人才而败。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。

本书根据私营公司的特点，研究其成功用人的门道。门道是什么？是暗藏的玄机，是成功的潜规则，是成功者用而不言、秘而不宣的手段和心法。做任何事情，只要摸清门道，吃透规则，掌握手段，做事业则如同宝刀在手，削铁如泥。



目 录

门道 1 把好招聘这道关	1
☐ 如何雇佣到最棒的员工	1
☐ 如何招聘新员工	2
☐ 招聘时如何进行面试	7
☐ 选拔优秀员工的十大条件	9
☐ 你的公司需要什么样的员工	13
☐ 招徕人才要大胆	14
☐ 舍得高价“挖”人才	15
☐ 四种错误的用人观	18
☐ 宁用无才有德人,不用多才缺德人	19
☐ 怎样才能成功地雇佣到人才	20
☐ 擦亮眼睛辨人才	23
☐ 四种人才的最佳组合	26
☐ “能人”的七大类型	29
☐ 如何帮助新员工适应环境	33



门道 2 选用靠得住的人 35

- ☐ 使用精明的雇员配置 35
- ☐ 如何寻找理想的下属 37
- ☐ 灵活慎用识人八法 39
- ☐ 只有忠诚是不够的 42
- ☐ 让企业充满新鲜血液 43
- ☐ 条件差的人其实更好用 45
- ☐ 怎样选用购销人员 47
- ☐ 如何管好用好临时工 50
- ☐ 牵着恶人的鼻子走 55
- ☐ 留心光说不做的人 56
- ☐ 对专以“拍马屁”为生的请走人 59
- ☐ 绝不可重用的六种人 61
- ☐ 什么人可以担当大任 63
- ☐ 及早淘汰多余的人 69

门道 3 恰到好处的金钱刺激 72

- ☐ 对职员不要太吝啬 72
- ☐ 员工的利益就是你的利益 74
- ☐ 付给员工合理的报酬 76
- ☐ 重赏之下必有勇夫 78
- ☐ 公司薪金管理要符合员工需要 80
- ☐ 青年员工的薪酬需求特点 82
- ☐ 青年员工薪酬支付秘诀 84



(用) (人) (有) (门) (道)

- ☐ 如何为新员工定“身价” 85
- ☐ 如何设计销售人员的薪酬 87
- ☐ 员工要求加薪怎么办 89
- ☐ 如何把握薪酬支付的时机 91
- ☐ 如何建立有效的奖金计划 93
- ☐ 把主动权抓在自己手里 96
- ☐ 使员工工资高于社会标准 99
- ☐ 工资不能轻易涨 101
- ☐ 怎样奖励业绩好的员工 107

门道 4 重视提升员工的业务能力 121

- ☐ 有效培训员工的秘诀 121
- ☐ 为员工指明公司的发展方向 123
- ☐ 好老板应该拥有头脑灵活的员工 125
- ☐ 培训和提高员工素质的好处 127
- ☐ 致力于培养公司骨干 129
- ☐ 让员工全盘认识业务 133
- ☐ 心急吃不了热豆腐 134
- ☐ 给企业永远的生命 136
- ☐ 要让人改头换面 137
- ☐ 让员工忙碌起来 139
- ☐ 不同层次人才培养 140
- ☐ 提高员工产生效率的二十一条经验 141
- ☐ 去除新手的浮躁之气 142
- ☐ 如何培养员工的创造力 143
- ☐ 如何培养员工的自信心 146



用 人 有 门 道

- ☐ 加强员工的情商培训 148

门道 5 培养得力的管理骨干 151

- ☐ 精心培养管理骨干 151
- ☐ 培养自己的左膀右臂 154
- ☐ 怎样选拔公司主管 155
- ☐ 如何判断公司所需人才的素质 157
- ☐ 从公司内部发掘人才 159
- ☐ 在公司里精心栽培下属 160
- ☐ 避免晋升带来的人事麻烦 161
- ☐ 主心骨也可调开 164
- ☐ 高级人才可以租赁 166

门道 6 活用众人的智慧 169

- ☐ 重视智囊团的作用 169
- ☐ 智囊的作用不可限量 171
- ☐ 领导利用智囊六戒 173
- ☐ 要听听反调 174
- ☐ 探察下属的真心话 176
- ☐ 谨慎选择咨询对象 178
- ☐ 如何采纳下属建议 181
- ☐ 鼓励大家积极发言 183
- ☐ 成功得到员工的反面意见 184
- ☐ 怎样对待不同意见 186
- ☐ 杀鸡用不着宰牛刀 188



(用) (人) (有) (门) (道)

- ☐ 给员工自由发挥的机会 190
- ☐ 不要到处都插手 192
- ☐ 当好“场外教练” 194
- ☐ 鼓励员工的冒险精神 197

门道 7 大事小事都要立规矩 200

- ☐ 培养员工遵守公司纪律 200
- ☐ 处理员工违纪的技巧 201
- ☐ 严防吃里扒外的“家贼” 204
- ☐ 好猎手要有火眼金睛 211
- ☐ 如何处理公司中的“小团体” 216
- ☐ 上司如何处理突发事件 217
- ☐ 如何对付员工扯皮现象 219
- ☐ 大事小事都要立规矩 221
- ☐ 年轻员工怎么管 224
- ☐ 说服的三大技巧 226
- ☐ 培养下属良好的工作习惯 229
- ☐ 上班时间要做到公私分明 230
- ☐ 如何对付“身在曹营心在汉”的员工 231
- ☐ 如何处理公司中的男女私情 233
- ☐ 如何处置员工的欺诈行为 234
- ☐ 何时迁就员工 236
- ☐ 各类特殊员工的管理 239



门道 8 培养公司的“人气” 245

- ☐ 天时地利不如人和 245
- ☐ 手心离不开手背 248
- ☐ 要有容人的肚量 251
- ☐ 让员工感到自己重要 255
- ☐ 让下属知道你赏识他 258
- ☐ 对别人的成功表示祝贺 260
- ☐ 表扬是一种“翻倍法” 262
- ☐ 提高公司凝聚力的八大手法 264
- ☐ 用企业形象激励士气 268
- ☐ 让没有吸引力的工作环境增添色彩 269
- ☐ 公司应该是自由交流信息的场所 271
- ☐ 理解员工的牢骚 273
- ☐ 让部下自觉挣面子 276
- ☐ 多在业余时间下功夫 278
- ☐ 环境惬意工作就舒心 280

门道 9 让公司充满人情味 283

- ☐ 以人格魅力征服他人 283
- ☐ 不要唠唠叨叨 285
- ☐ 时刻保持好心情 287
- ☐ 处事公平 288
- ☐ 出手大方 290



- ☐ 说话算数 292
- ☐ 善解人意 294
- ☐ 经常夸奖人 298
- ☐ 说话幽默 301
- ☐ 栽培员工 303
- ☐ 与员工同甘共苦 304
- ☐ 微笑的力量是不可抗拒的 306
- ☐ 用表扬改正下属的错误 308
- ☐ 何妨让下属寻开心 310
- ☐ 不可过于小气 313
- ☐ 培养良好的耐力 315
- ☐ 十种不受欢迎的老板 318

门道 10 巧妙处理员工的去留 321

- ☐ 人才流失是灾难 321
- ☐ 员工辞职的四种理由 322
- ☐ 防止人才外流的招术 325
- ☐ 挽留“跳槽”者的若干方法 329
- ☐ 留不住的让他走 334
- ☐ 拴住那颗异动的心 336
- ☐ 防止员工跳槽的五种方法 339
- ☐ 攻心有术可让浪子回头 341
- ☐ 跳槽,并不仅仅是因为待遇 343
- ☐ 最好搞个“离职面谈” 344
- ☐ 留意员工跳槽前的信号 346
- ☐ 及时解雇不称职的员工 347



用 人 有 门 道

- ☐ 怎样踢开公司中的“绊脚石” 350
- ☐ “炒鱿鱼”时手不要哆嗦 353
- ☐ 如何解雇不称职的员工 354



门道 1

把好招聘这道关

如何雇佣到最棒的员工

要为顾客提供最好的服务，必须拥有一些最好的员工。

可是，许多公司不愿留住最好的员工，甚至不愿让所有人都成为最好的员工，或者说他们不会这样做。他们权衡得失，挑选最好的，付出的工资却是最低的。他们雇佣短期员工，担心在淡季时多付工资。但是一名成功的老板，必须不惜重金去找到一些最好的员工。为此付出的时间、精力和资源是值得的。不然，你雇佣的只是那些不中用的或根本无用的人。一个成功的公司应该努力找到最好的员工。

尽量花时间测试每位应聘者，尽力找出他们擅长什么，他们是否真正适合你的工作，他们具有什么工作技能，你是否容易训练和改变他们。你应雇佣那些有积极心态和良好性格、容易和你及你的员工相处的人。他们还必须诚实、勇敢。

第一印象往往具有一些欺骗性，因此，在招聘员工时，不要完全指望第一次面试。多研究一下他们的应聘材料，了解一下他们有关的背景，充分进行面试。你可以带上你所挑中的候选人员，带他们参观一下公司，观察他们对公司的兴趣程度，询问他们一些问题，让他们讲一下自己所做的事



用 人 有 门 道

情，让他们每个人表述一下自己。最后，你会发现最合适的人。当然，你也不能完全依靠自己的判断，你应让更多的人参与录用工作。参与的人越多，最后的决定就可能越准确。你应当仔细倾听上司、同事和员工的意见，而不仅是自己的意见。

但是最后的决定必须由你作出。因为是你对整个企业或整个部门负责。你必须决定谁来为你工作，不要让其他人为你作出选择性的决定。

最好的员工会使你的工作变得十分轻松容易，他们与顾客相处也十分容易。那些不会微笑，不积极主动，根本没有想法的人似乎随处可见，雇佣这样的人只会使你变成像他们一样的经理。因此，能否找到最好的员工，也许是你作为经理面临的一个最大的挑战。如果在这一方面决定正确，今后面临的问题可能就更少。

一定要找到最佳的员工！

如何招聘新员工

在招聘员工时，有两方面是十分重要的。一方面是应聘者的条件，另一方面则是你在招聘员工时注意的问题。

1. 了解应聘者的工作经历

对于应聘者的条件，工作经历也许是一个考虑的因素。考虑这一因素时，我们应针对应聘者注意以下几点：

(1) 是否过多地更换工作。如果应聘者一年更换一次以上的工作，那你应



用 人 有 门 道

当引起警觉。通常情况下，你应当选用那些在某一工作岗位上至少干过二、三年的人。

(2) 工作是否卓有成效。在面谈时要多加询问，以确知他们对自己过去的工作成绩是否夸大其辞或人为捏造。

(3) 是否拥有一些虚设的头衔。对那些职位和头衔较多的人，问问他们实际的职责到底是干些什么，因为在别的公司中的某一职位，其工作职责并不一定和你公司中的同一职位的责任相同。

(4) 过去工作的工资。工资可能比职衔更能说明其工作责任。尽管不同行业有不同的酬劳标准。

请记住：对于有些工作，求职者过去的经历并不十分重要。有些经历与你训练下属的方式极不相符。有时你甚至希望他们完全没有这方面的经历。

2. 外表整洁、仪态端庄

这也是我们对应聘人员的一个基本要求。求职者在面试穿着整洁、大方得体，这显示了他的自信，并表明他以后的工作也如同他的衣着一样令人满意。如果他面试时不修边幅，邋邋遑遑，那千万别指望他上班之后会讲究仪表了。

但是，你要当心一点，人不可貌相！你也不能因其面试时打扮得如同一位IBM公司的销售员，而判定他上班工作也一定如此。

3. 测试其个性特征

个性特征对个人发展和公司的协调十分重要。固执己见，死板苛刻的人都是难于驾驭的劣马。因为你无法促使他们进步，并作出改变。你当然不必



用 人 有 门 道

苛求求职者左右逢源，但应考虑一下他是否机智、沉着、自信？是否易于交谈？是否能与同事相处融洽？他是一匹孤马，还是乐于与人共处？

试着问一些他们事先无法准备的问题，看看他们是否紧张，有些情况下这点似乎无关紧要，但有些时候却举足轻重。另外，对性别和年龄，是城里人不是农村人，不要过于挑剔。当今时代，人人平等。不管其性别、种族、年龄，人人都应有其用武之地。

对应聘者进行挑剔之后，以下几方面是有关你自己的了。

4. 千万别轻率决定或漫不经心

与求职者进行面谈之前，你必须事先准备，对不同职位、不同的应聘者采取不同的测试方法。首先记住现在空缺的职位是什么。面谈之前花点时间看看求职者的简历，这可能有助于你更好地安排谈话的时间。事先想好你要测试的问题。如果不这样，求职者可能似乎在面试你了。保持良好的心理状态。如果你十分疲劳，或情绪不佳，你就不能公平地挑选你需要的人员。设立一个不易分心的环境，你所作出的是一个重要决定，应当排除电话、来访等干扰。

5. 注意自己的态度

你必须公正无私，尽量排除自己的偏见，第一印象往往造成一种偏见。让求职者知道你的姓名与职位，开始便称呼求职者的姓名，并在面谈中经常使用。将求职者当做你能从他身上学到某些东西的有趣人物。寻求共同的话题。建立求职者的自信心并鼓励他更加真实地展现自己。保持微笑、态度友好。如果应聘人员一见你就感到害怕，他是不会向你表露其优点的。