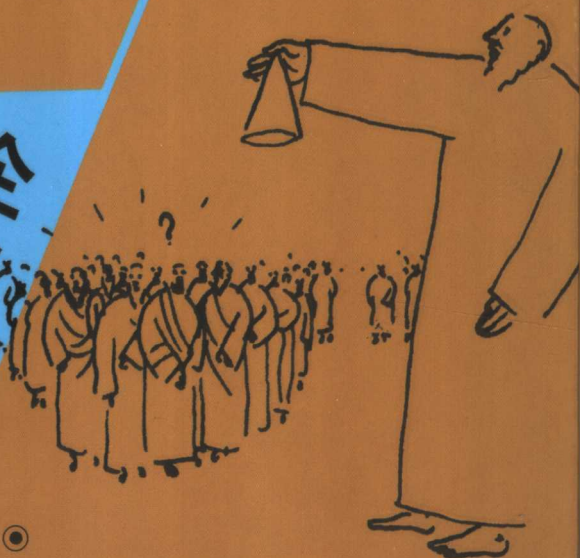


创业者淘金丛书

企业家的用人之道 聚贤之道

◎ 高田栋
编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

创业者淘金丛书

聚 贤

企业家的用人之道

高茁栋 编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 简 介

善聚人者，能够洞察人心，善于抓住人的个性和共性特征，进行积极的沟通和协调，用其所长，避其所短，使人尽其才，才尽其用。以一人之智，集众人之力，运筹帷幄，决胜千里。本书讲述的是更高级的人才战略。

聚贤包括：选人、用人、管人等诸多方面。

聚贤是管理的最高境界，只有懂得聚贤的创业者才有可能发挥最大的管理潜能，才有可能成为最优秀的企业家。

本书可供创业者、管理者参考。

图书在版编目(CIP)数据

聚贤/企业家的用人之道/高苗栋编著. —北京：中国
水利水电出版社，2004
(创业者淘金丛书)
ISBN 7-5084-2192-2

I. 聚… II. 高… III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 058817 号

书 名	聚贤 (创业者淘金丛书)
作 者	高苗栋 编著
出版 发行	中国水利水电出版社(北京市三里河路 6 号 100044) 网址:www. waterpub. com. cn E-mail:sales@waterpub. com. cn 电话:(010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	中国水利水电出版社微机排版中心
印 刷	廊坊海涛印刷有限公司
规 格	880mm×1230mm 32 开本 8.125 印张 125 千字
版 次	2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷
定 价	16.00 元

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

责任设计：孙长福

责任印制：孙长福 王国珍

目 录



靠什么聚贤

1

依靠简单、平常的原则和信念	2
高度重视员工招聘工作	10
不要凡事都自己动手	15
用人不疑	19
相信集体智慧	23
赢得人心	25



该选什么人

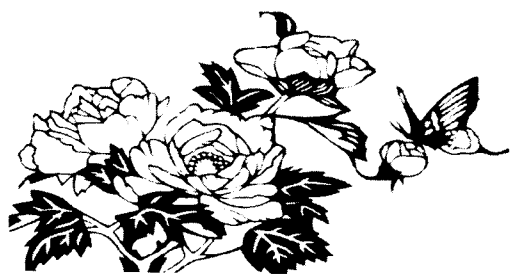
29

招募“千里马”型人才	30
相信年轻人的能力	33
提拔你不喜欢但有才华的人	35
雇用合适的员工	38
人无完人，重在发挥员工的长处	42
广揽英才	46
一将难求	50
有能力就是人才	54

	如何用好人	63
	有容乃大	64
	自我管理	66
	“软中带硬”	68
	防止人才漏网	70
	办公司就是用人	75
	选拔人才不应仅看学历	82
	切忌“拔苗助长”	85
	沟通是用好人的前提	92
	因人而异	96
	因人制宜	99
	论功行赏	107
	品牌与人才的整合	116
	怎样做好日常管理	137
	放下架子	138
	面对危机的法宝——减时提薪	142
	领导要身先士卒	144
	轻易不发火，发火应服人	148
	尊重知识 善待员工	151
	树立整体原则，抛弃繁琐指导	158

	以人为本的管理秘诀	161
	人本管理	162
	尊重人性	166
	弘扬企业精神	169
	让大家成为公司的主人	174
	让员工找到“家”的感觉	180
	倡导“人和”思想	185
	赏罚有道	190
	“赛马不相马”的竞争机制	192
	创造轻松的工作环境	197
	注意不同员工的个性	201
	求助“不能用者”	205
	让人人都有机会发展	210
	让培训成为常规	219
	面对有差异的文化背景	234
	视员工为“生命线”	238
	留住人才的三大法宝	242
	关怀下属	247
后 记		251

靠什么聚贤



依靠简单、平常的原则和信念

基本法则

IBM 公司创办人老托马斯·沃森为公司制定了明确的“行为准则”：

- (1) 必须尊重个人；
- (2) 必须尽可能给予顾客最好的服务；
- (3) 必须追求优异的工作表现。

这些准则看起来好像很简单，很平常，但正是这些简单、平常的原则和信念构成了 IBM 特有的企业文化。

典型范例

IBM 是世界最大的跨国公司之一，拥有 40 多万员工，年营业额超过 500 亿美元。IBM 的足迹遍布世界各地，分布之广，让人惊叹不已；取得的成就令人神往。若要了解其中原因，必须要了解它的经营理念。许多人不能理解，为何像 IBM 这么庞大的公司会具有人性化的性格？正是这些人性化的性格，才造成 IBM 不可思议的成就。

IBM 公司创办于 1914 年，当时，老托马斯·沃森就希望他的公司财源滚滚，同时也希望能借此

反映出他个人的价值观。因此，他特意把这些价值观作为准则写出来，作为公司的基石，让每一个为他工作的人，都明白公司要求的是什么。

IBM 的每一位员工都把这些准则牢记心中，并直接影响着他们的每一个行动。公司创办人的“沃森准则”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧，或庞大财力所贡献的力量更大。IBM 对公司的“规章”、“原则”或“哲学”并无专利权。在企业经营中，任何处于主管职位的人必须明白“公司原则”。他们必须向下属说明，而且要一再重复，使员工知道“原则”是多么重要。IBM 的“沃森准则”无处不在，不管是会议、内部刊物、备忘录、集会所规定的事项中，还是其他什么条文中，甚至在私人谈话中都可以发现“公司哲学”贯彻在其中。如果 IBM 公司的主管人员不能身体力行，那么这一堆信念都成了空口说白话。全体员工都知道，不仅是公司的成功，即使是个人的成功，也一样都是取决于员工对“沃森准则”的遵循。若要全体员工一致信任你，是需要很长的时间才能做到的，但是一旦能做到这一点，你所经营的企业就会在任何一方面受益无穷。



1. 必须尊重个人

尊重个人是 IBM 公司的首要行为准则，任何人都不能违反这一准则，至少，没有人会承认他不尊



重个人。

在历史上，许多文化与宗教的戒律上，都一再呼吁尊重个人的权利与尊严。虽然几乎每个人都同意这个观念，但列入公司信条中的却很少见，更难说遵循。当然，IBM 并不是惟一呼吁尊重个人权利与尊严的公司，但却没有几家公司能坚持得如此坚决。



沃森家族的每一位成员都知道，公司最重要的资产不是金钱或其他东西，而是员工。IBM 公司自从创立以来，就一直推行此行动。每一个人都可以使公司发生变化，所以每位员工都认为自己是公司的一分子，公司也试着去创造小型企业的气氛。IBM 的分公司都是小型编制，一个主管管辖 12 个员工的效率一直在公司推行。每位经理人员都了解衡量工作成绩的尺度，也了解要不断地激励员工士气，有优异成绩的员工就获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里晋升调薪靠工作成绩而定，一位在公司工作多年，但业绩平平的老员工可能要比一位刚进入公司但表现极佳的销售人员拿的工资要少。每位员工都以他对公司的贡献来核定薪水，绝非以资历而论。有特殊表现的员工，将得到特别的报酬。

自从 IBM 公司创业以来，公司就有一套完备的人事运作系统，直到今天依然不变。拥有 40 多

万员工的今日与只有数百员工的昔日完全一样，每一个员工的能力在 IBM 公司都能得到最大程度的展现，任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里，任何一位正规聘用的员工没有因为裁员而失去 1 小时的工作。同其他公司一样，IBM 公司也曾有过不景气的时候，但 IBM 都能很好地计划和安排所有员工不致失业。IBM 成功的安排方式是对员工进行再培训，尔后调整新工作。例如在 1969 年到 1972 年经济大萧条时，IBM 有 1.2 万名员工由萧条的生产工厂、实验室、总部调整到需要他们的地方。有 5000 名员工接受再培训后从事销售工作、设备维修、外勤行政工作与企划工作。大部分人反而因此调到了一个较满意的岗位。



人才不能外流，永远在自己的公司员工中挑选晋升者是 IBM 的一贯原则。老沃森深谙人的心理，如果一有空缺就由外界找人来担任，那么对那些有干劲的员工是一种打击，他们会感到深受挫折，以致意志消沉。给予具有挑战性的工作是对有能力员工的支持和鼓励。好让他们回到家中，回想一下他们做了哪些有价值的事。当他们工作时能够体会到公司对他们的关怀，而愿意为公司的成长发挥一技之长。IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同的样子。在纽约州阿蒙克的



IBM 公司里，每间办公室、每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写着什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬，也同样去尊敬别人。



IBM 公司要求管理人员对公司里任何员工都必须尊重，同时也希望每一位员工尊重顾客，即使对待同行竞争对手也应同等对待。公司的行为准则规定，任何一位 IBM 的员工都不可诽谤或贬抑竞争对手。销售靠的是产品的品质、服务的态度，在推销自己产品的长处时，不可攻击他人产品的弱点。

2. 为顾客服务

老托马斯·沃森的愿望是要使 IBM 的服务成为全球第一，他不仅这样要求自己的公司，而且还要求每一个销售 IBM 产品的公司也遵循这一原则。他特别训令 IBM 将是一个“顾客至上”的公司，也就是 IBM 的任何一举一动都以顾客需要为前提，因此，IBM 公司对员工所做的“工作说明”中特别提到对顾客、未来可能的顾客都要提供最佳的服务。

在 IBM 人眼里，顾客就是“上帝”，为了让顾客感觉自己是多么重要，无论顾客有任何问题，一定在 24 小时之内解决，如果不能立即解决，也会

给予一个圆满的答复，如果顾客打电话要求服务，通常在 1 个小时之内就会派人去服务。此外，IBM 的专家们随时都在电话旁等着提供服务或解决软件方面的问题，并且电话是由公司付账。此外还有邮寄或专人送零件等服务。IBM 公司还要求任何一个 IBM 新零件，一定要比原先换下来的好，还要比市场上同级产品好。IBM 相信训练及教育是提高公司服务品质的关键，在这方面，IBM 已经在全球所属公司投入了大量的资金，所提供的训练与教育是公司都无法比拟的。在 IBM 公司受训所花费的时间往往超过任何一所大学的授课时间。每一位 IBM 的经理每年要接受 40 个小时的训练课程，尔后回到公司内教导员工，有时甚至定期邀请顾客前来一同上课。经营任何企业，一定要有老顾客的反复惠顾才能使企业成长，一定要设法抓住每一位顾客。最优异的服务是能使顾客再来。



3. 优异

完美无缺是人们所追求的一种理想目标，真正的完美无缺是不存在的，因为这样会使整个计划都受到影响。公司设立一些满足工作要求的指数，定期抽样检查市场以设立服务的品质。从公司挑选员工计划开始就注重优异的准则，IBM 公司认为由全国最好的大学挑选最优秀的学生，让他们接受公司的密集训练课程，必定可以收到良好的教育效



果，日后定有优异的工作表现。为了达到优异的水准，他们必须接受优异的训练，使他们有一种使命感，一定要达到成功。IBM 是一个具有高度竞争环境的公司，它所创造出来的气氛，可以培养出具有高度竞争环境的公司及优异的人才。在 IBM 公司里，人人竞相争取工作成绩，因此每个人都不能自满，都努力争上游。每个人都认为任何有可能做到的事，都能做得到。这种态度令人振奋。



小托马斯·沃森说：“对任何一个公司而言，若要生存并获得成功的话，必须有一套健全的制度，可供全体员工遵循，但最重要的是大家要对此制度原则产生信心。”

世界上的任何事物都处在不断变化的过程之中。在企业经营中，公司的任何运营都有可能改变。如有时地址变更，有时人事变更，有时产品变更，有时公司的名称也变更等等。不管在哪个企业，一个人若要生存，一定要有应变的能力。在科技高度进步的今日，社会形态与环境变化很快，倘若营销计划不能随机应变，可能会毁灭整个公司。你不是往前进，就是往后退，不可能处于原地不动。在任何一个发达的公司里，惟一不能改变的就是“原则”，不论此“原则”的内容是什么，它永远是指引公司航行的明灯。当然公司在许多方面要保持弹性，随机应变，但对“原则”的信念不可变

更。由于 IBM 有以上这三条基本原则作为基石，企业的成功是必然的。

在 IBM 的新进入人员训练课程中，包含公司经营哲学和公司历史及传统。公司不断地把自己的信念向每一位新员工灌输——谈公司的信念与价值观不能仅是空谈而已，最重要的是：运用策略，采取行动，切实执行；衡量效果，重视奖赏，以示决心。



有好的学习榜样，就会有好的学员。IBM 的新进销售学员无论在办公室或外出接洽业务时，都能遵守公司的准则。他们知道 IBM 的准则“必须尊重个人”的真谛，他们都切身感受过。他们从进公司开始就感到别人对待他们的方式是基于尊重原则，只要他们一有问题，别人再忙也会来帮助他们。他们也看到了公司人员是怎样对待顾客的，也亲耳听到了顾客对市场代表、系统工程师及服务人员的赞美。他们周围的人都在那里努力寻求优异的成绩。

启示

经营理念避免晦涩、难懂，简单、直白的经营理念会让人易于接受。IBM 自始至终的经营战略即是得益于其简便易行的经营理念，它使每个员工一直坚定此信念，不受其他任何因素影响。简便易



行的经营理念是企业的指导思想，对员工的思想观念起着巨大的作用，是企业走向成功的必要因素之一。

高度重视员工招聘工作



基本法则

人的力量是巨大的，他直接关系到企业的生存与发展甚至灭亡。企业的竞争归根结底就是人才的竞争。人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。如何去获得人才呢？或许有些创业者认为这是要靠运气或缘分。但是，最重要的一点，人才还是要去寻求的。如果只是空等，而不去寻找，那么人才可能永远也不会找到。公司招聘职工，一定要考虑利用多种渠道。

典型范例

1997年，在美国《工业周刊》评选的100家管理最佳公司中Cisco列第一位；1999年，Cisco被评为100家网上最受欢迎的公司第一名；2000年，《财富》杂志又将Cisco公司列为美国100佳工作场所的第四名。