

王孝明 主编

管人^的 技巧

Skills of
Managing
People

选拔人才的技巧

培养人才的技巧

考核人才的技巧

激励人才的技巧

彼此沟通的技巧

处理问题员工的技巧

分流人才的技巧

善用人才的技巧



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

王孝明 主编

管人^的 技巧

Skills of
Managing
People

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的技巧/王孝明主编. —北京: 经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-916-7

I. 管… II. 王… 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 035808 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编: 100038

印刷: 中央党校印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 刘 璐

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 洁 静

880mm×1230mm/32

9 印张

225 千字

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

定价: 26.00 元

书号: ISBN 7-80162-916-7/F·830

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

主 编：王孝明

编委成员：李晨阳 马昌盛 司稳玲 芦 鑫
 张志玲 王全成 王孝英 白燕琴
 贺孟强 杨聚前 吴红伟 王志勇

人力资源管理幕后蕴藏着技巧

经营企业是一场“没有尽头的持久战”，要想取得这场战争的胜利，人才是至关重要的因素。

人类社会进入知识经济时代之后，企业竞争的焦点不仅仅局限于资金、技术等传统资源，而在更大程度上取决于建立在人力资本基础上的创新能力。面对激烈的市场竞争现状，增加对人力资源的投资，加强对员工的教育培训，提升员工素质，使人力资本持续增值，从而持续提升企业业绩，已经成为企业界的共识。

企业的生存、发展离不开人才。如何管理好人才，使人才为企业所用，已经成为诸多企业所不能忽视的重要课题。

纵观众多国际知名企业，无不把人才的管理置于首当其冲的位置。

美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇说：“我们所能做的事就是以我们所挑选的人打赌。因此，我的全部工作就是挑准人。我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。”

曾任英国最大且盈利能力最高的百货零售集团——马狮集团的董事长依时雷·薛福勋爵士这样说道：“致力发展与员工的良好人际关系，非仅是付予优厚薪酬而已。经理人员必须了解员

工的困难并做出反应。高管理层应该知道员工的工作环境和各项福利措施的优劣程度。”马狮集团管理的准则是：①尊重所有员工；②关心员工的一切问题；③全面和坦诚地作双向沟通；④对努力和贡献作出赞赏和鼓励；⑤不断地训练和发展。

日本松下电器的创始人松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天的。因此，松下电器公司不是仅仅靠总经理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理者和监督者经营，而是依靠全体员工的智慧经营。松下幸之助的“集中智慧的全员经营”也就成为公司经营的基本方针。

可见，但凡经营成功的企业，无不把人才视为企业的第一生产力，从选拔、培养、激励到稳定人才都有独特的管理方案。中国企业与世界 500 强企业最大的差距就在于人才，在用人观念、人员入口控制及管理方面存在着巨大的差距。不少管理者对优秀人才的嫉妒和排斥，导致了企业的人才水平只能以企业领导者的水平为上限，无法汇集一流的人才。没有一流人才，也就无法造就一流企业。

本书通过人本管理理论与实践经验的结合，总结出了有关人事管理的一系列实用技巧，针对我国企业人才管理方面的弊病，提出了解决企业人才管理问题的基本方法。

透析管人的技巧，必将会使广大管理者受益匪浅。

王孝明

2004 年 2 月 4 日

目 录

人本管理幕后蕴藏着技巧	1
-------------------	---

第一幕 选拔人才的技巧	1
-------------------	---

一、选才计划的技巧	1
二、招聘人才的技巧	8
三、面试人才的技巧	19
四、识别人才的技巧	23
五、挖掘人才的技巧	29

经典事典：麦当劳选人的“五不”方略	35
-------------------------	----

专题：知名企业的选才标准	40
--------------------	----

第二幕 培养人才的技巧	43
-------------------	----

一、职业规划的技巧	43
二、指导员工的技巧	53
三、培训人才的技巧	57
四、培训改革的技巧	70
五、有“棱角”员工的培养技巧	79
六、培养接班人的技巧	83

经典事典：通用电气公司有史以来最伟大的接班人 …	87
专题：运用柯维培训法则，有效发掘员工潜力 ………	89

第三幕 考核人才的技巧 …………… 93

一、考核规划的技巧 ……………	93
二、考核方法的技巧 ……………	99
三、业绩评估的技巧……………	103
四、绩效考核的技巧……………	110

经典事典：通用电气公司的薪金和奖励制度……………	118
专题：“象牙塔”里的兼职一族 ……………	123

第四幕 激励人才的技巧…………… 127

一、软性激励的技巧……………	128
二、硬性激励的技巧……………	133
三、中性激励的技巧……………	140
四、榜样激励的技巧……………	147
五、恐惧激励的技巧……………	149
六、知识激励的技巧……………	152
七、危机激励的技巧……………	154

经典事典：麦当劳调动员工积极性的方法……………	156
专题：美国工商界最成功的激励技巧……………	162

第五幕 彼此沟通的技巧	165
一、促进员工之间交流的技巧.....	165
二、增进与员工交流的技巧.....	170
三、说服下属的技巧.....	178
经典事典：雀巢公司首席执行官多数时间在与员工聊天、 灌输政策.....	180
专题：沃尔玛的良好沟通原则.....	182
第六幕 处理问题员工的技巧	185
一、全方位了解问题员工的技巧.....	185
二、宽容与容忍的技巧.....	189
三、批评问题员工的技巧.....	192
四、暗示处理的技巧.....	196
五、用人之短的技巧.....	198
六、有效制约的技巧.....	208
七、“炒鱿鱼”的技巧.....	214
经典事典：拿破仑特色化的用人策略.....	218
专题：美国时代在线如何处罚犯错误的员工.....	224
第七幕 分流人才的技巧	227
一、促进人才流动的技巧.....	227
二、处理不合格员工的技巧.....	231
三、对待优秀人才跳槽的技巧.....	237

四、稳定人才的技巧.....	243
经典事典：浪潮软件通过“三唱”留住人才.....	251
专题：用友软件十年规划为留人才.....	256
第八幕 善用人才的技巧.....	259
一、环境吸引人才的技巧.....	259
二、以情动人的技巧.....	264
三、调动员工积极性的技巧.....	267
四、搭配用人的技巧.....	271
五、用好能人的技巧.....	274
专题：李嘉诚用人的九大要点.....	277
参考文献.....	279
后记.....	280

第一幕 选拔人才的技巧

一、选才计划的技巧

澳大利亚著名的企业家尤金·克里夫曾说过：“经营企业即经营人——人才的选择与使用乃是企业的生存之本。”这一道理已经日渐为诸多管理者所接受，然而要想真正做到很好地识才、爱才、用才，就不是那么简单了。它不仅要求公司拥有一种良好的重才风气，更需要公司拥有一套完整的、系统的人才开发机制。选拔人才作为管人、用人的先决条件，而成为企业发展的关键环节。

（一）企业选人应以适用为基本原则

1. 程度过高，不见得就适用

目前，不少公司已经摒弃了“尽可能用高学历人才”的原则，转而实行“挖掘那些学历条件差，但极富潜力的人员”的原则。这种做法更加现实一些。某些人客观条件虽然差一些，但有一定的专长，会全力以赴、专心致志地做好本职工作。这样将有利于创造出更高的工作业绩，进而不至于产生一种大材小用、委曲求全的感觉。

{ 借鉴事典^① }

在关于如何招募公司所需要人才的问题方面，早在 20 世纪 50 年代，松下幸之助就已经认识到：公司应该招募适用的人才，程度过高，不见得就适用。

松下于 1920 年开始创业，一直到 1934 年，才有能力雇佣专科学校的毕业生，才有把握让人才愿意受雇于他们的公司，其间经过了大约 15 年之久。1934 年第一次雇佣了两名专科毕业生。在此之前，最高学历的也不过是高中毕业生，不过，这已经显得绰绰有余了。

松下指出：“各公司的情况有所不同，老实说，人员的雇佣，应以适用公司的程度为主，程度过高，不见得就一定有用，当然较高水平的人认真工作的也不少，可是多数都会说：‘去这种烂公司真够倒霉的。’如果换成一个普通程度的人，他会感激地说：‘这个公司还蛮不错的’，从而尽心尽力地为公司效力，那不是更好吗？因此招募过多高水准的人也是不行的。‘适当’这两个字是很要紧的，适当的公司，适当的商店，必须招募适当的人才。”

2. 知识不等于能力

由于现代社会的发展，分工日益细化，职业种类也越来越繁杂，因此，年轻人具备较高的文化水平是很有必要的，但关

① 哈佛商学院教程研究室编著：《哈佛商学院管理全书》，第 145 页，中国致公出版社，2001 年版。

键还在于千万不要让知识成为一种桎梏，限制自己的能力发挥。

在面对一项工作的时候，一个人如果对有关知识了解不深，他总会说：“先做做看吧！”于是就着手埋头苦干，拼命地下苦功钻研，结果往往能够完成一些较为复杂、艰巨的任务。但是，一些自恃知识渊博的人，总是一开头就会说：“这看起来根本无法做到，与我的专业一点都不沾边。”这种画地为牢而又不能自拔的现象，主要是受到了理论知识的束缚。一个人实际能力的高低，是根本无法简单地从学历或应聘所获得的笔试、面试成绩看得出来的。在实际工作中，常常可以发现，一些工程技术人员虽然学历不高，却往往具有较深的专业知识和较强的实际工作能力；相反，一些高学历人员，虽然各方面都表现得不错，但缺乏丰富的实践经验，而又对此不屑一顾。

早在 20 世纪 90 年代初，日本就在人员招聘中提出了要注重实际能力，尤其是在选拔事业开发型人才时，必须重视综合基础能力的考察，就像挑选运动员苗子一样，关键要看他是不是一块好材料，有没有发展的潜力，是否值得培养。

3. 不拘一格降人才，促进企业的生存和发展

2004 是高校扩招后毕业生就业的高峰年，全国两百多万毕业生为本来就紧张的就业形势增加了不小的压力。据有关部门统计，如今的就业与毕业生的学历密切相关，硕士生的就业签约率达 80%，本科生为 60%，专科生只有 30%，这充分反映了目前社会上对高学历人才需求之旺，专科生日益受到冷落已是不争的事实。

用人单位青睐高学历人才，既有我们的教育事业快速发展引起供需市场发生根本转变的原因，但同时不可否认，一些部门仍然受到唯学历论观念的影响。然而，创新、改革是我们发展的灵魂，在引人、用人方面尤其如此。我们只有与时俱进，

不断更新观念，实事求是地推出新举措，才能适应新形势的发展，真正做到不拘一格用人才。

{ 借鉴事典 }

三星集团在人事管理方面有如下几个典型的特征：

- (1) 严格遵守“唯才是举”的用人制度；
- (2) 坚持公平的用人原则；
- (3) 不以“大学出身”来取人；
- (4) 在用人方面竭力排除人缘亲情关系的干扰。

为了严格遵守“唯才是举”的用人制度，以求企业的生存和发展，三星集团借鉴了西方的先进管理经验，引进了“公开招聘”制度，然后进行严格的教育和培训，提高他们的工作能力，使之尽早在工作岗位上发挥作用。同时，实行“赏罚分明”的用人原则，这主要是为了消除内部不利因素而采取的一项有效措施，以便杜绝在实际提拔人才时出现的“重关系，轻能力”现象。三星集团把工作业绩作为人事任免的标准，不让当事人以任何理由进行申诉。每年的12月份，都要召开集团系列公司负责人大会，对经营不佳的经理，毫不留情地给予训斥，有的则被当场免职；而对于经营出色的下属，除给予表彰之外，还要发放奖金。这种奖惩分明、不留情面的铁面人事政策，深刻体现了三星集团“人才第一”的思想。

此外，三星集团更加注重不唯“文凭第一”取人，使员工感到在三星工作很有前途。例如，1993年，在三星所提拔的人才中，汉城大学、高丽大学、延边大学三所名牌

大学出身的仅仅占 42%，地方大学出身的竟有 13 名，占到 1/6 之多，打破了韩国社会上“非一流大学出身的人不能出世”的说法（出世是指出人头地，升官发财）。

在排除人缘关系，坚持以能力为唯一的录用标准方面，三星集团也堪称韩国企业的典范。在三星集团的最高决策层中，与董事长有亲缘关系的仅仅占极少数，理事级以上高级职员在三星有八九个人，但除了李健熙先生接替其父当上董事长之外，其家族成员也不过一两个人，其他职位则由那些热心工作、业绩显著的普通三星职工来担任。三星集团认为：“人事即万事”，因此，长期坚持公正的人事原则，把三星员工都培养成为“完美的商人”，使之成为韩国企业员工学习的榜样。

我们完全可以借鉴三星集团的用人制度，把最为实用的人才引入自己的企业之中，发扬务实的用人风格。

（二）设计有效的人才挑选系统

近年来，我国人才市场逐渐放开，各类人才的流动性日益增强。据北京市人事局 2003 年 6 月发布的北京市 2003 年第一季度人才市场供求信息显示：第一季度全市各人才市场中介服务机构登记用人单位招聘职位需求 138.6 万个，登记求职共 279.2 万人次，职位供需比为 2:1。

因此，面对鱼龙混杂的人才大军，要想挑选出合格的人才，必须设计有效的人才挑选系统，必须选择合适的人才挑选工具来测量应试者的基本特质和条件。

下面我们向读者推荐几种人才挑选的基本工具：^①

1. 智力工具

智力代表一个人的抽象思维与推理判断的能力，可以通过智力测验法来进行测量。如今各大书店销售的智力测验方面的书籍很多，但其质量参差不齐，若企业有意借用，应先经内部多次测试之后，方可作为一种选才的依据。

2. 经历工具

经历主要包括个人学历，参加过哪些训练课程以及具有多少相关的工作经验，应试者的工作经验丰富与否，等等。但不能仅仅看参加工作时间的长短，还需要看他的经验与从事工作的关联性。因此，企业可以用自传的形式来测验应试者经历的实际情况。在操作中，自传不宜由应试者自行准备，因为每个应试者提供的内容参差不齐，企业可以设计多个标准化的选题内容，由应试者进行填答即可。

{ 借鉴事典 }

某企业测试公关工作应试人员的方案。由于从事公关工作需要经常参与一些活动，若应试者以前曾经参加过一些社团并组织过相关活动，完全应该能够胜任此项工作。这一方法称为行为一致法，其测试示范如下：

请列举出你以前曾经参加过的社团或学生组织，并将自己的经验和体会做一个总结。在你的自传之中可以涉及如下一些内容：

- (1) 社团名称、性质及社员人数；
 - (2) 参与社团的起止时间；
 - (3) 所担任职务的名称及时间（没担任职务的，可以不答）；
 - (4) 在社团中曾开展过的活动及你所起到的特殊作用。
- 通过这一测试，完全可以掌握应试者个人的既往经历，从其经历与体会中可以分析出对活动的参与能力。

3. 工作知识

工作知识代表应试者是否具有胜任某项工作所需的知识能力，因此，可以用笔试的方法来测试。

测试题目的形式可以包括如下几个方面：

- (1) 名词解释。例如，“请问什么是合同争议？”
- (2) 以简答题的方式比较两个概念之间的关系。例如，“请问社会生产链与传统协作关系有何差异？”
- (3) 要求应试者说明完成某项任务所需要进行的基本步骤。例如：“请问要设计开发出一个有效的人才挑选系统，需要采取哪些基本步骤？”

一般情况下，题目不宜太少，因为题目太少，很容易让应试者感到过度紧张或者因为其他一些因素，例如，噪声、照明不佳等因素干扰，影响测试结果的准确性。

4. 工作技能

可以用笔试或面谈法来测量应试者的分析判断能力，也就是请应试者针对一个案例或事件进行分析。以电脑应用为例，可以给应试者一个带有问题的电脑操作程序，让他指出该程序有什么问题以及如何进行改正。