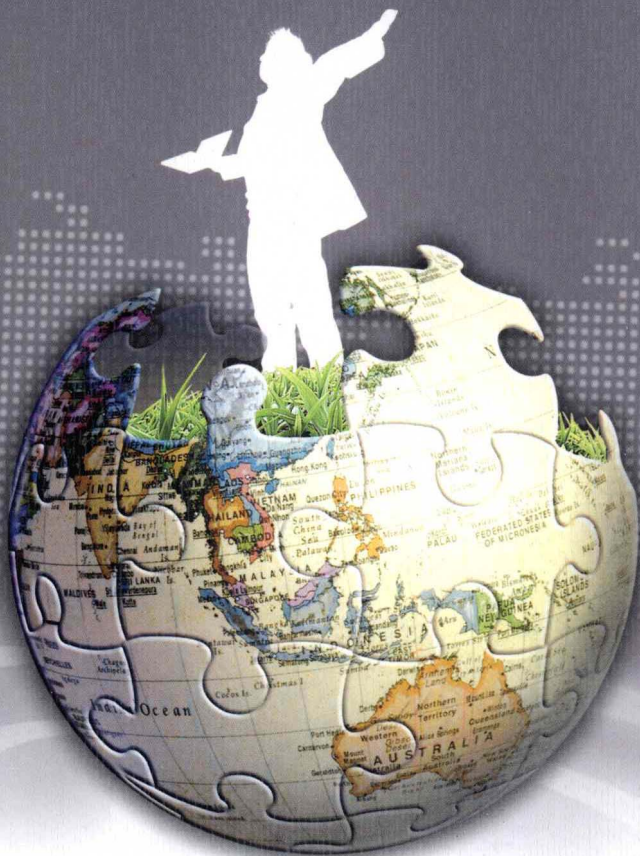




方永飞◎著

人才大厦

RENCAI DASHA

圈钱圈地不如圈人

以人为本 纲举目张 以人为本 强基固本

北 京 出 版 社



方永飞◎著

人才大厦

RENCAI DASHA

圈钱圈地不如圈人

北京出版社

图书在版编目(CIP)数据

人才大厦：圈钱圈地不如圈人 / 方永飞著. —北京：
北京出版社，2009.3

ISBN 978-7-200-07663-9

I. 人… II. 方… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 025003 号

人才大厦

——圈钱圈地不如圈人

RENCAI DASHA

方永飞 著

*

北 京 出 版 社 出 版

(北京北三环中路6号)

邮政编码：100120

网 址：www.bph.com.cn

新 华 书 店 经 销

北 京 富 生 印 刷 厂 印 刷

*

787×1092 16开本 14.25印张 143千字

2009年4月第1版 2009年4月第1次印刷

ISBN 978-7-200-07663-9

F·388 定价：36.00元

质量监督电话：010-58572393

当历史的车轮承着几千年悠悠中华文明，将人类载入信息时代时；当经济全球化以不可阻挡之势席卷了“世界工厂”的每一寸角落时；当金融危机、金融海啸以足以肆虐世界的力量而大行其道时；当危险与机遇并存，日新月异的变化充斥着人们的生活时……企业该如何在崭新的形势下扮演好自身角色，该怎样成功谋求超越、实现自我突破……这些问题引发了人们不懈的探讨和求索……

毋庸置疑，随着知识经济的发展，企业间的竞争已经演变成一场没有硝烟的战争。从企业角度而言，经济实力竞争的本质是知识的竞争与企业对人才的争夺，人力资源作为企业的第一资源要素，是形成企业核心竞争力的基础。“得失在于教，兴衰资于人。”当信息爆炸开启了“圈人”的掠夺战，这就意味着——谁掌握了现代经营管理理念，谁就拥有了大量为己所用的高素质人才，谁就能在竞争中真正享有主动权和制胜权！

纵观世界经济的发展脉络，在知识经济时代，资源和资本优势已不再是企业获取成功的关键，而人力资源作为唯一能够创造可持续竞争优势的资源，却在日趋激烈的综合实力竞争中脱颖而出，成为具有决定意义的战略性资源。

随着改革开放的不断深入，中国的市场经济正在以前所未有的速度向前发展，特别是在中国加入 WTO 之后，全世界都



能够听到中国向全球经济一体化迈进的脚步声。在这个竞争范围日益扩大、竞争程度空前激烈的时代，企业能否确立竞争优势，很大程度上要依赖于人力资源的管理及运用是否恰当。

然而，考察我国企业人力资源的发展现状，我不得不坦言，我们的人才机制依然深受理念陈旧、体制落后、人才流失频繁等诸多弊病的困扰，甚至“闻贤不举，闻善不索，见能不使，德不称位，能不称官，赏不当功，罚不当罪”等弊端也屡见不鲜，以致企业的人才大厦犹如一幢腐朽的烂尾楼，在日新月异的市场竞争中岌岌可危。

作为浙江大学总裁研修班的一名讲师，我发现很多把企业做得很大很强、堪称事业有成的学员，在企业的人才管理上也存在一些误区。有一名女性学员的经历或许可以让大家对企业人才建设有所感悟。这名学员是杭州萧山某民营企业的副总经理，其丈夫是企业的董事长兼总经理。在某次授课结束后，我与他们夫妻二人进行了一番促膝长谈，获知了困扰他们已久的难题：夫妻二人辛苦创业已经有 15 年了，在经历了许多艰辛坎坷后，现在终于创下了年产值近 2 亿人民币的佳绩。但由于没有及时做好企业人才的培育工作，现在妻子一人身兼财务总监、采购总监、营销总监三项要职，繁杂的琐事使妻子倍感压抑；也由于事业上的异常繁忙，夫妻二人无暇顾及家庭，无奈之下，只好把年仅 10 岁的儿子送去英国读书。因为缺乏父母的关爱和家庭的温暖，儿子性格孤僻，行为偏激。

得到了事业却失去了和美的家庭，现在，妻子一想到乖戾的儿子便心痛难当，时常暗暗哭泣。尽管夫妻二人事业有成，

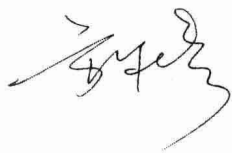


物质生活优裕，但日复一日的劳累，使他们身心俱疲，妻子最终哽咽地说：“如果明年情况还是这样，再这样活下去还有什么意义……”丈夫听后，轻轻发出一声叹息……

在为夫妻二人深感痛惜之余，我们不难发现，企业的人才队伍过于薄弱，无才可用，在很大程度上造成了他们今天的痛苦！

基于人才对企业、对企业家的巨大作用，本书借势而出，从选择、培育、尊重、任用、留弃等诸多方面，以企业自身经营管理流程为脉络，辅以丰富的案例，对人才管理中亟待探讨的问题进行了深刻的剖析，希望能给读者带来一些启示。

常言道：“开卷有益。”以上的一番絮语，权当为序。盼望能与企业界或学术界关注人才问题的朋友们携手，为中国企业的发展贡献绵薄之力！



处危思变——中国企业的人才危机

- 003/ 金融危机下的人才困境
- 009/ 外来企业的掠夺式揽才
- 015/ 国内企业中的人心浮动
- 020/ 人才关乎企业存亡

目光如炬——拥有发现人才的慧眼

- 027/ 知人方能留人
 - 027 用才于未名时
 - 031 关爱员工
 - 035 关注并发掘人才的潜能
- 037/ 人才无处不在
 - 037 在岗位中发现人才
 - 039 岗位流动制的优势
 - 040 雇用前的培养也能发现人才
- 042/ 发现潜力员工
 - 042 使用就是最好的培养
 - 043 歪才？怪才？只要优秀就是人才



妙手得法——做一个能看会相的伯乐

049/ 别让职位等人才

049 建立人才储备库

052 打造中流砥柱

055 拴住员工的心

058/ 新人的独特魅力

058 招聘不拒新人

060 培养从新人开始

060 新鲜校园新鲜人

062/ 适合的就是最好的

062 专业扎实才是硬道理

064 积极起用本地人才

065 员工的综合素质很重要

068/ 寻找认同企业价值观的员工

068 员工要认可企业的理念

069 员工的激情是点燃企业的火种

072/ 选择具有优势的员工

072 员工间要实现优势互补

073 应聘时找这样的员工

知人善用——最大程度地合理用人

- 079/ 任人唯才是对人才的最大尊重
 - 079 有关任人唯才的两则故事
 - 081 任人唯才首先要尊重员工
 - 083 不能因为一次失败就否定人才
 - 084 巧用“吃回头草”的人
- 087/ 对人才要做到精准定位
 - 087 用发展的眼光看待人才
 - 088 用多项发展渠道界定人才类型
 - 089 适时转换员工岗位,发现人才闪光点
- 091/ 让员工匹配岗位
 - 091 资历不等同于能力
 - 092 让导师为员工领航
 - 094 建立“大H”型人力资源路线

奖惩有度——转动绩效魔方

- 099/ 尊重是奖励的基础
 - 099 尊重员工才能赢得员工的尊重
 - 100 不要把员工当成保“车”的“卒”
- 103/ 让奖励变成富有创意的激励
 - 103 “佳能”的“骨干员工会议”和“CD之星”评选

- 105 “南方李锦记”的“自动波考核”
- 108/ “宏基”的“替死鬼制度”
- 110/ 奖励不单指薪金
 - 110 让员工快乐的福利
 - 112 物质奖励与精神奖励同样重要
 - 114 感动你的员工
 - 117 让员工清楚管理层的要求
 - 119 适时让员工参与决策
- 122/ 奖罚要泾渭分明
 - 122 赏罚有度
 - 123 公平公正,巧用绩效评估

话语力量——营造良好的沟通氛围

- 129/ 良好沟通是企业发展的助推剂
 - 129 良好沟通使企业更加和谐
 - 131 倾听员工心声,获取一手信息
 - 133 了解员工需求,增强其工作积极性
- 136/ 实现顺畅沟通的基础
 - 136 公正对待下属
 - 138 完善企业沟通体系
 - 141 做善于倾听的管理者
- 144/ 建立独特的沟通渠道
 - 144 弱化企业等级,保证沟通流畅
 - 145 让中层沟通融洽

培训快车——让员工快速成长

151/ 建立人才培养机制和环境

151 在发展中培养人才

153 为员工创造成长环境

156/ 用培训促进人才发展

156 走近企业培训

157 建立有效培训机制

159 培训要着眼于员工成长

162/ 内部培养未必不如“空降”

162 让员工搭乘企业成长快车

163 从内部培养人才

165 “海尔”的新人培训四步法

知人善留——留住关键员工

171/ 构造公平的竞争环境

171 建立公正的薪酬评估体系

174 建立公正提拔制

175 构建平等工作环境

177 管理中的无性别差制度

178 尊重一线员工

180/ 营造愉快的工作氛围

180 工作间隙的小关怀

181 建设有凝聚力的团队

182 鼓励员工享受工作



185/ 给员工一个充满希望的未来

185 为员工定位

188 积极打造人才梯队

189 帮助员工成长

文化凝聚——积极打造企业软实力

195/ 让员工上下同心

195 “海尔”激活“休克鱼”

199 树立员工至上理念

202/ 营造独特企业文化

202 “南方李锦记”的“爽指数”

203 重视人文关怀

204 关注员工需求

206/ 激情文化成就人才梦想

206 创建企业激情文化

208 用活泼引出激情

211/ 关注文化引力

211 构造宽松的人文环境

213 快速文化的魅力

214 推广拥有强执行力的企业文化

RENCAI DASHA

处危思变——中国企业的人才危机



人才引进绝不仅仅是企业人力资源部门的事。实际上,人才引进是企业高层管理者的核心工作之一。

时代造英雄，这句话在中国刚刚过去 30 年的商战里得到充分印证。

金融危机下的人才困境

金融危机席卷全球，所到之处，企业哀声一片。有太多的企业叹息着“生不逢时”而气息奄奄，高喊“资金紧张”、“遭遇资金寒流”的企业更是不胜枚举，就连“蒙牛”的董事长牛根生先生也以“万言书”来寻求资金援助，以图渡过难关。

从南到北，从东到西，货币政策一紧缩，怎么就能在企业里掀起轩然大波？很多人对此甚为不解，为揭开谜底，我们不妨来回顾一下中国企业改革开放 30 年来的发展。这是可以被冠以“神奇”二字的 30 年，很多中国企业家在公众场合被问及成功发家的经历时都是一脸兴奋，连说“没想到”、“实在没想到”。很多人以为这是老板们的谦虚说辞，其实不然，很多企业家下海之初，他们压根就没想到能把企业做得这么大、这么强！

过去 30 年，中国处在“投机”的时代，市场空白面众多，往往凭借胆大、凭借先入为主就能开疆辟土，建立起自己的事业帝国。这种成功引发了太多的泡沫和浮躁，也注定了一大批企业家“身不由己”地历经“生死轮回”，很多人甚至在不知不觉间成了“英雄”！——不

泡沫再美丽，也终究会烟消云散。早一日回归理性，就能早一日避免摔跤。

可替代、无法复制、个人与时代联手打造出来的“英雄”！

企业不可避免地与“英雄”捆绑在一起，如影随形，一起上天入地。归根到底，其实是源于在过去的时代背景下，中国企业有了太多的“投机”色彩；企业家对“投机”也有太多的情结，因此，不经历一场“浩劫”，我们将难以回归理性，无法平心静气、认认真真地去审视企业发展的基础！

一个好的生产制造型企业，一定要做到、做好三个“舍得”：

人才箴言

舍得花钱购进一流设备；

舍得引进一流的技术及其应用平台；

舍得引进一流人才。

这三个“舍得”决定了企业的核心竞争力。很多企业专注于形象工程，把办公楼、厂房建造得像五星级酒店，富丽堂皇、气派非凡。但走进去细看就会发现，企业不过是徒有外表而已：设备陈旧、人员素质不高、内部结构混乱不堪。一个企业，拥有五星级的“硬件”，而配套的“软件”却是一星级的，这样的企业能走多远，大家可想而知。

这场金融危机标志着一个时代——“投机时代”的结束，更标志着一个时代——“投资时代”的开始。企业想

要在新形势下发展、壮大，就需要更理性地看待企业管理，让管理彰显效益；需要更理性地看待人才，用人才发展来推进企业发展！唯有如此，我们的企业才能走得更稳、更远！

中国人好面子，这一定程度上是无可厚非的。但当面子影响到内里的时候，种下的苦果只能由自己承担。

一场金融危机，使我国很多企业的人才问题暴露无遗。一方面，人才市场迎来了真正意义上的寒冬，广大求职者手持简历，焦急、彷徨，渴求一份工作；另一方面，很多企业，虽然员工很多，却感觉人才缺乏，真正适合企业发展要求的复合型人才（懂市场、懂专业、会管理的全面发展人才）更是稀缺。有的企业，其人才大厦简直如一幢烂尾楼，危机四伏，摇摇欲坠。很多管理者焦急而又无奈地说：“不是不想招，实在是招不到啊！”

问题恰恰就在这里，我们需要思考为何“招不到”。我在深入调研了几百家企业，广泛研究“招不到人才”和“人才紧缺”的原因后，得到的结果令人深思：