

只要有一流的团队，你就成功了一半

管理就是 带团队³

干将就要招得来、用得好、留得住

周永庆 吴礼勇◎著



畅销书

《管理就是带团队》

人才
培育版

高明的管理结果一定是
人才能招得来、用得好、留得住

招得来——将合适的人放到最适合的岗位上，就是选才
用得好——设定目标，搭建平台，完善机制，就是用才
留得住——薪酬合理，激励到位，晋升通畅，就是留才

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

管理就是 带团队³

干将就要招得来、用得好、留得住

周永庆 吴礼勇◎著



图书在版编目(CIP)数据

管理就是带团队. 3, 干将就要招得来、用得好、留得住 / 周永庆, 吴礼勇著. —北京: 金城出版社, 2017. 12
ISBN 978-7-5155-1609-7

I. ①管… II. ①周… ①吴… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 299923 号

管理就是带团队 3: 干将就要招得来、用得好、留得住

作 者	周永庆 吴礼勇
责任编辑	李轶武
文字编辑	李明辉
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	17
字 数	200 千字
版 次	2018 年 2 月第 1 版 2018 年 2 月第 1 次印刷
印 刷	三河市百盛印装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1609-7
定 价	58.00 元

出版发行	金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编: 100102
发 行 部	(010)84254364
编 辑 部	(010)64391966
总 编 室	(010)64228516
网 址	http://www.jccb.com.cn
电子邮箱	jinchengchuban@163.com
法律顾问	陈鹰律师事务所 (010)64970501

作者简介 About Author



周永庆，企业人才供应链打造专家，实战派人力资源管理专家，中国高校EDP联盟签约讲师，中国管理培训联盟签约讲师，中华讲师网高级讲师，零售业“流沙式”人力资源管理理论创始人。拥有上市企业HRD和企业商学院实战管理经验，对国内企业人力资源管理理论和实践案例有深入研究。多年来以企业经营为中心，以植入式咨询方式深度指导商超百货、鞋服品牌连锁、制造、金融、服务等多领域知名企业的战略制定，在商业经营模式及战略人资管控体系构建、人才供应链打造、零售商学院构建与运行实操、组织绩效改善与提升等方面具有丰富的实战经验，并辅导多家企业成功上市。



吴礼勇，人力资源管理专家，团队建设管理专家，武汉纪宝路品牌管理机构执行总裁，江西省零售服务产业协会常务副会长，江西省时尚产业联盟执行会长。专注企业人力资源和人力资本解决方案研究十余载，对鞋服行业的人才供应链专业打造具备独特的视角和见解，在鞋服品牌连锁企业的人才梯队建设以及关键人才的“选育用留”实践中，拥有丰富的实战经验并取得了卓越成效，深受客户青睐。

前

FOREWORD

言

管理的根本在于带团队，带团队的核心就是管人，管人的核心就是怎么选人、育人、留人。电影《天下无贼》里，老戏骨葛优扮演的黎叔说了一句很经典的台词：“21 世纪最缺的是什么？是人才！”这是一句放之四海而皆准的精辟之言，对企业来说尤其如此。

企业发展离不开人才，尤其离不开高素质的优秀人才。现实却是企业界普遍遇到一个人才难题，即优秀人才招不来，招来的人才用不好，用得好的人才留不住。

这三大难题的存在，导致企业常常采取三种无奈的应对举措：

★ 常年占据招聘网站首页，频繁发布招聘信息，招聘会一场不落，结果是招聘成本居高不下。

★ 缺乏科学的岗位设置和职位安排，在重用谁、提拔谁之间来回应付，结果是人才抱怨连连。

★ 滥用高薪、高职和长期聘用合同，人才仍然对企业缺少归属感，很难抵挡其他企业的高薪诱惑，结果是人财两空。

作为人力资源咨询培训工作者，我见过太多类似的问题，也接待过太多类似的企业咨询。

对于“人才招不来”这个问题。如果招聘信息发出去，人才没有招到，那是招聘方式方法的问题；如果求职者面试后离去，那是企业吸引力的问题；如果人才招进来，还未过试用期就自动离职，那很可能是企业没能帮助人才适应好新的工作岗位，没有做好入职培训等相关工作。

对于“人才用不好”这个问题。如果一个人无法胜任工作岗位，企业应该考虑是不是他不适合这个岗位或不具备本岗位所需的能力；如果一个人执行力低下，责任意识淡薄，那么企业就应该在设定工作目标及绩效考核上做文章；如果一个人觉得自己有工作能力却没机会发挥，那么企业就应该从搭建平台、创造机会、完善机制等方面想办法。

对于“人才留不住”这个问题。团队管理者一定要重视调查离职员工的想法，倾听他们对企业的意见及建议。是薪酬设计不科学、福利激励不到位、培训育人方面拖后腿，还是晋升通道不畅通？只有从这些方面去反省和自查，才能找出企业在留人方面存在的问题，从而制定有针对性的人才流失预防策略。

招人、用人、留人三大问题不是孤立分开的，而是有机联系的。人才招

得来，才有人可用；人才用得好，才能确保留人；优秀人才留得住，才能提高企业对人才的吸引力。因此，企业在选用育留方面需要明确以下几点：

在人才招聘方面，必须明确招聘目的——为什么要招人？为什么要招这个人？招进来是让他完成哪些工作？为了完成这些工作，他应具备哪些知识、经验和技能？

在人才使用方面，必须明确用人原则——这个人有哪些优势，又有哪些不足？他是在最佳位置吗？有没有给他设定工作目标？工作有没有契合他的兴趣？企业是否为他提供了公平竞争的舞台？人才的权责是否统一？

在人才留用方面，必须明确关键人才——哪些人是企业最倚重的，是企业不可或缺的关键人才？企业薪酬设计是否能体现人才的价值？福利激励是否能真的赢得人心？晋升通道是否能让人才看到自己的上升空间？

由慧泉文化策划出版的图书《管理就是带团队 1~2》自面市以来，长期占据管理实务类图书排行榜前列。作为丛书的延伸版，本书重点将团队管理放在人才的选用育留层面，以三大篇章加以阐述，紧抓当前企业亟待解决的人才问题，给方法，给工具，给案例，帮助企业建立人才战略，将干将招得来、用得好、留得住，助力管理者提升团队战斗力，提振企业经营力。

上篇

招得来：优秀人才怎样招 001

企业发展离不开人才，怎样让优秀人才为己所用？这是管理者必须认真思考的问题。要想顺利招来优秀人才，企业需要在招聘策略、薪酬策略以及企业文化等诸多方面体现出优势。

CHAPTER

1

招聘策略

招聘不是单向的交流，也非拍脑袋式的决定，而是企业与人才双方敞开思想去沟通。企业有什么样的人才战略、招聘思路和选人原则，直接关系到所招聘的人的质量以及与企业价值观的匹配度。

1. 战略视野：企业最需要什么样的人 003
2. 蓝海战略：低成本、高效率的招聘策略 007
3. 招聘思路：优先内部选拔，其次外部招聘 011
4. 选人原则：重点要看匹配度与能力值 016

CHAPTER

2

招聘准备

在确定招聘策略之后，企业应为特定的招聘活动做好相应的准备，比如组建招聘团队，确定招聘渠道，设计招聘流程，发布招聘信息，筛选简历，通知求职者面试等。做好招聘准备才能有的放矢，从容考察求职者，甄选最适合的人才。

1. 招聘团队：面试人员的选择标准 021

2. 招聘渠道: 对症才能下药, 招聘渠道要精选 ____ 024
3. 流程设计: 设计科学招聘流程 ____ 028
4. 职位描述: 欲练招聘神功, 先写岗位说明 ____ 032
5. 筛选简历: 精挑细选, 不让最优秀的人才
“漏网” ____ 035
6. 面试通知: 电话邀约一二三 ____ 038

CHAPTER

3

面试攻略

面试是一门技术活, 是对面试官察言观色能力和提问技巧的考验。每一场面试都应该针对具体的岗位情况制定面试攻略, 这样才能从众多应聘者中选出最适合自己的人才。

1. 提问技巧: 问得准才能更好地了解对方 ____ 043
2. 察言观色: 判断应聘者是真厉害还是有水分 ____ 048
3. 结构化面试: 应聘者到底合格吗 ____ 053
4. 综合评估: 三种框架帮你选出优质人才 ____ 057

CHAPTER

4

聘用入职

经过面试这一环节, 面试官要作出录用决定。究竟选择什么样的人才, 需要遵循一定的原则加以判断, 如人才与企业匹配的原则、技能匹配原则、薪酬匹配原则等。用一句话来说, 聘用人才要选“最适合的”, 而不是“最好的”。

1. 背景调查: 谁说人才背景调查可有可无 ____ 061
2. 聘用总则: 不求最好, 但求最适合 ____ 064
3. 技能匹配: 没有专业能力什么都是白搭 ____ 067
4. 薪酬匹配: 你给的薪水与人才的期望匹配吗 ____ 070
5. 本土优先: 人才本土化, 为长远留人考虑 ____ 076
6. 入职流程: 办好入职手续, 给新人一颗“定心丸” ____ 079

中篇

用得_好：怎样把人才用好 083

如何用好人才，直接关系到人才是否能为企业创造价值。管理者若能把握好四个要点，即明确用人原则，设定工作目标，提供适合平台，重视绩效考核，定能将人才的潜能释放出来，为企业的发展提供强大支持。

CHAPTER

5

用人原则

管理者的用人策略、智慧即用人原则，如量才适用、扬长避短、协调互补等。有了这些原则，才能确保将人才放在最适合的位置上，做其最擅长的事，从而最大限度地发挥人才的价值。

1. 量才适用：确保人才在最佳的位置上 085
2. 大材小用：任命有少将能力的人做连长 088
3. 扬长避短：让人才发挥“优势效应” 091
4. 疑人敢用：谁说用人不疑、疑人不用 093
5. 优化组合：注意人才的搭配与互补 096
6. 用养并举：想让马儿跑，先让马儿吃草 100

CHAPTER

6

设定目标

安排工作时，管理者务必要明确下属工作目标，如应该做什么，达到什么标准，什么时间内完成，让下属永远带着目标去工作。同时，管理者还要尽量将工作任务与人才的兴趣契合起来，这样下属做事才会目标明确、干劲十足。

1. 愿景分享：告诉员工企业的目标和蓝图 103
2. 契合兴趣：岗位设定要与个人兴趣相结合 108
3. 目标分解：可视化的目标激发员工积极性 111

4. 商讨计划: 与员工充分讨论目标的执行计划 ____ 115
5. 目标执行: 在规定的期限内达成目标 ____ 118

CHAPTER 7 提供平台

很多时候, 管理者不会用人, 人才的价值发挥不出来, 与管理者不给人才创造平台和机会有很大关系。试想一下, 有能力的人得不到最佳的表现机会, 或被放在不适合自己的位置上, 他们的能力怎么能最大化发挥呢?

1. 岗位轮换: 培养多面手人才 ____ 123
2. 项目竞标: 定好项目后, 开展项目竞标 ____ 128
3. 权责统一: 让听得见炮声的人作决策 ____ 132
4. 资源倾斜: 分配倾向奋斗者 ____ 134
5. 自由空间: 弹性工作制度 ____ 137

CHAPTER 8 绩效考核

日本“经营之神”松下幸之助曾经说过: “不管有无制度, 经营上总是要经常对人进行考核。”绩效考核是保证公平、体现员工价值差别的关键, 也是奖惩激励的重要依据。

1. 绩效考核: 茶壶里的饺子我们不承认 ____ 143
2. 绩效指标: 针对具体岗位设定考核指标 ____ 147
3. 绩效量化: 绩效考核量化管理的 4321 法则 ____ 150
4. 绩效面谈: 沟通和反馈, 还是面谈比较好 ____ 155
5. 绩效改进: 绩效考核目的在于绩效改进 ____ 160

下篇

留得住：人才凭啥不想走 167

核心员工离开企业，会对企业造成难以估量的损失。因此，留住人才是企业节约运营成本的最佳途径。如何才能让人才死心塌地地留下、兢兢业业地工作呢？管理者必须在薪酬、福利、培训、职位晋升等诸多方面满足人才的需求。

CHAPTER

9

薪酬管理

薪酬管理，是在企业发展战略指导下，对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构进行确定、分配和调整的动态管理过程，是企业人力资源管理体系的重要组成部分。薪酬管理直接关系到人才的选用育留，如何让薪酬成本合理化、回报最大化，是薪酬管理的一大难题。

1. 薪酬目标：薪酬与人才的价值相匹配 169
2. 岗位评估：在岗位评估的基础上进行薪酬设计 174
3. 薪酬分析：分析岗位薪酬现状并作调整 178
4. 薪酬策略：有所长的四种薪酬类型 182
5. 薪酬结构：确定薪酬的组成部分及各自比重 186

CHAPTER

10

福利激励

福利就是间接的报酬，包括补充性工资福利、年终奖、保险福利、退休福利等。福利虽不是金钱，但有时候能比金钱发挥出更大的作用。在企业留人方面，福利激励是不可替代的。

1. 弹性福利：让员工根据需要自主选择 195
2. 年终奖金：与员工利益共享 200

3. 特色福利: 你的企业特色福利有哪些 ____ 205
4. 带薪休假: 别让“年假制”名存实亡 ____ 208

CHAPTER

11 培训育人

所谓培训,是指企业开展的以提高员工素质、工作技能、工作绩效的一种活动。尽管培训会增加企业的运营成本,但从长远来看,培训有利于提升员工绩效,能为企业带来效益的增加,是一种价值回报巨大的投资。培训让员工在企业里获得成长,对留住优秀人才也是极为有益的事情。

1. 资源整合: 用“3C”策略整合培训资源 ____ 211
2. 需求调查: 给员工最需要的培训 ____ 219
3. 校园新人: “五步成才法”助新人职业起航 ____ 222
4. 核心员工: “角色意识+高效执行力”培训双保险 ____ 225
5. 外派培训: 特定时期下的必要性选择 ____ 229
6. 效果评估: 四种方法全方位测评培训效果 ____ 233
7. 职业规划: 辅助员工制定职业生涯规划 ____ 237

CHAPTER

12 晋升通道

职位晋升是人才在职业生涯中追求的重要目标,职位越高代表企业对人才价值的认可度越高。职位不只是能力的体现和对工作成绩的承认,还是个人地位的象征。所以,企业的晋升制度是否完善合理,直接关系到人心激励和留住人才的砝码轻重。

1. 晋升原则: 能者上,庸者下 ____ 241
2. 基层提拔: 海尔集团的“海豚式”晋升 ____ 244
3. 双向晋升: 从管理职务和技术职务两方面搭建晋升通道 ____ 247
4. 底牌晋升: 想晋升,先培养出接替者 ____ 253
5. 荣誉晋升: 员工表现越好,荣誉级别越高 ____ 256

上 篇

招得来： 优秀人才怎样招



企业发展离不开人才，怎样让优秀人才为己所用？这是管理者必须认真思考的问题。要想顺利招来优秀人才，企业需要在招聘策略、薪酬策略以及企业文化等诸多方面体现出优势。

目 录

1. 前言 1
2. 第一章 绪论 1
3. 第二章 管理理论的发展 1
4. 第三章 管理学的性质 1
5. 第四章 管理学的研究对象 1
6. 第五章 管理学的研究方法 1
7. 第六章 管理学的学科体系 1
8. 第七章 管理学的交叉学科 1
9. 第八章 管理学的边缘学科 1
10. 第九章 管理学的综合学科 1
11. 第十章 管理学的交叉学科 1
12. 第十一章 管理学的边缘学科 1
13. 第十二章 管理学的综合学科 1
14. 第十三章 管理学的交叉学科 1
15. 第十四章 管理学的边缘学科 1
16. 第十五章 管理学的综合学科 1
17. 第十六章 管理学的交叉学科 1
18. 第十七章 管理学的边缘学科 1
19. 第十八章 管理学的综合学科 1
19. 第十九章 管理学的交叉学科 1
20. 第二十章 管理学的边缘学科 1
21. 第二十一章 管理学的综合学科 1
22. 第二十二章 管理学的交叉学科 1
23. 第二十三章 管理学的边缘学科 1
24. 第二十四章 管理学的综合学科 1
25. 第二十五章 管理学的交叉学科 1
26. 第二十六章 管理学的边缘学科 1
27. 第二十七章 管理学的综合学科 1
28. 第二十八章 管理学的交叉学科 1
29. 第二十九章 管理学的边缘学科 1
30. 第三十章 管理学的综合学科 1
31. 第三十一章 管理学的交叉学科 1
32. 第三十二章 管理学的边缘学科 1
33. 第三十三章 管理学的综合学科 1
34. 第三十四章 管理学的交叉学科 1
35. 第三十五章 管理学的边缘学科 1
36. 第三十六章 管理学的综合学科 1
37. 第三十七章 管理学的交叉学科 1
38. 第三十八章 管理学的边缘学科 1
39. 第三十九章 管理学的综合学科 1
40. 第四十章 管理学的交叉学科 1
41. 第四十一章 管理学的边缘学科 1
42. 第四十二章 管理学的综合学科 1
43. 第四十三章 管理学的交叉学科 1
44. 第四十四章 管理学的边缘学科 1
45. 第四十五章 管理学的综合学科 1
46. 第四十六章 管理学的交叉学科 1
47. 第四十七章 管理学的边缘学科 1
48. 第四十八章 管理学的综合学科 1
49. 第四十九章 管理学的交叉学科 1
50. 第五十章 管理学的边缘学科 1
51. 第五十一章 管理学的综合学科 1
52. 第五十二章 管理学的交叉学科 1
53. 第五十三章 管理学的边缘学科 1
54. 第五十四章 管理学的综合学科 1
55. 第五十五章 管理学的交叉学科 1
56. 第五十六章 管理学的边缘学科 1
57. 第五十七章 管理学的综合学科 1
58. 第五十八章 管理学的交叉学科 1
59. 第五十九章 管理学的边缘学科 1
60. 第六十章 管理学的综合学科 1
61. 第六十一章 管理学的交叉学科 1
62. 第六十二章 管理学的边缘学科 1
63. 第六十三章 管理学的综合学科 1
64. 第六十四章 管理学的交叉学科 1
65. 第六十五章 管理学的边缘学科 1
66. 第六十六章 管理学的综合学科 1
67. 第六十七章 管理学的交叉学科 1
68. 第六十八章 管理学的边缘学科 1
69. 第六十九章 管理学的综合学科 1
70. 第七十章 管理学的交叉学科 1
71. 第七十一章 管理学的边缘学科 1
72. 第七十二章 管理学的综合学科 1
73. 第七十三章 管理学的交叉学科 1
74. 第七十四章 管理学的边缘学科 1
75. 第七十五章 管理学的综合学科 1
76. 第七十六章 管理学的交叉学科 1
77. 第七十七章 管理学的边缘学科 1
78. 第七十八章 管理学的综合学科 1
79. 第七十九章 管理学的交叉学科 1
80. 第八十章 管理学的边缘学科 1
81. 第八十一章 管理学的综合学科 1
82. 第八十二章 管理学的交叉学科 1
83. 第八十三章 管理学的边缘学科 1
84. 第八十四章 管理学的综合学科 1
85. 第八十五章 管理学的交叉学科 1
86. 第八十六章 管理学的边缘学科 1
87. 第八十七章 管理学的综合学科 1
88. 第八十八章 管理学的交叉学科 1
89. 第八十九章 管理学的边缘学科 1
90. 第九十章 管理学的综合学科 1
91. 第九十一章 管理学的交叉学科 1
92. 第九十二章 管理学的边缘学科 1
93. 第九十三章 管理学的综合学科 1
94. 第九十四章 管理学的交叉学科 1
95. 第九十五章 管理学的边缘学科 1
96. 第九十六章 管理学的综合学科 1
97. 第九十七章 管理学的交叉学科 1
98. 第九十八章 管理学的边缘学科 1
99. 第九十九章 管理学的综合学科 1
100. 第一百章 管理学的交叉学科 1

管理就是带团队 3



招聘策略

招聘不是单向的交流，也非拍脑袋式的决定，而是企业与人才双方敞开思想去沟通。企业有什么样的人才战略、招聘思路和选人原则，直接关系所招聘的人的质量以及与企业价值观的匹配度。

1. 战略视野：企业最需要什么样的人

对于 21 世纪的企业而言，人才的重要性根本无须强调，相信每一位企业高层都非常明白。关键是如何发掘优秀人才，并将他们招纳到企业。在我与很多企业高管谈到人才招聘时，他们经常感叹：找不到合适的人才。我不禁发问：企业到底需要什么样的人？

对于这个问题，仁者见仁，智者见智。有人认为企业需要高学历人才，有人认为企业需要能力突出的人才，还有人认为企业需要高品德的人才，抑或高学历、高能力、高品德这三要素结合的完美人才。我认为这些答案只答对了一半，因为他们只考虑到人才的素质，而未考虑到人才是否认同企业文化，人才的价值观是否与企业价值观匹配。

“为什么给员工加薪，依然留不住员工？”面对这种司空见惯的不对称的离职，许多企业感到十分困惑。困惑的背后，折射的问题大多是“我不喜欢这个企业”或者“这家公司对我没有吸引力”。

之所以出现这种状况，就是企业在人才招聘时，只看到“人才很优秀，是企业需要的”，而不思考“公司对人才是否有吸引力，公司的价值文化与人才的价值文化是否匹配”。如果企业重视关注后者，以后者为招聘人才的重要依据之一，那么选出来的人才非但不会轻易流失，甚至在他们犯了重大错误时，也不会仓皇出逃，让企业白白蒙受损失。

我的美国朋友、在华尔街工作的斯科特有一件引以为豪的事情：

他的儿子小斯科特初次负责一个大工程项目时，因经验不足，给公司造成了几十万美元的损失。这个损失是他在自我检查业绩时发现的，公司上下尚无人知晓。此时，依凭他的学历和几年的外企工作经验，完全可以悄无声息地跳槽离开，逃避责任，避开责罚。

但小斯科特明白：首先，损失是自己造成的，不应该逃避责任；其次，这样的工作失误应该让高层知道，否则，以后还会有人犯类似的错误；再者，小斯科特很喜欢目前的公司，无论是公司的价值观，还是公司的企业文化，都与自己的价值观很匹配。如果跳槽的话，固然能逃避责罚，但他害怕今后再也找不到这样的公司。

最后，小斯科特歉疚地坐到老板桌前，将自己造成的损失一五一十地全盘托出，然后坦诚地说：“我愿承担全部责任。”老板望着这位诚实可靠的员工，感动地说：“你是公司要找的人才，你值得我们信赖。”

此后，老板不仅帮小斯科特想办法扭转损失，还把更重要