

监·督·在·组·织·中·的·重·要·性

# 全面突破 用人界限

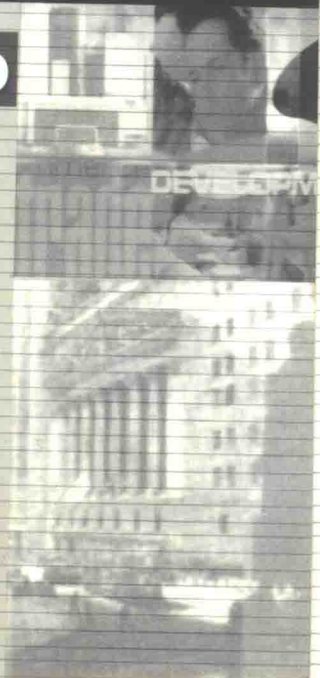
用人要疑 疑人要用



Quanmian Tupo  
Yongren Jiexian

离心力与向心力，两难取舍，  
一个成功的用人者应该做到：  
鱼与熊掌，皆我所欲

■ 千高原/策划 ■ 纲目/编著



# 全面突破用人界限

用人要疑,疑人要用

千高原/策划

纲 目/主编

中国纺织出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

全面突破用人界限/纲目主编. —北京:中国纺织出版社,2002.1

ISBN 7-5064-2172-0/F·0193

I. 全… II. 纲… III. 企业管理:人事管理  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 081223 号

---

责任编辑:王学军 特约编辑:冯晓玲  
责任印制:刘 强

---

中国纺织出版社出版发行  
地址:北京东直门南大街 6 号  
<http://www.c-textilep.com>  
e-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)  
邮政编码:100027 电话:010—64168226  
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销  
2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷  
开本:889×1194 1/32 印张:12.5  
字数:260 千字 印数:1—6000 定价:23.00

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

## 前 言

纵观历史,大凡赢家都深谙用人之道。他之所以能取得天下,乃是因为他知人善任,用人得法。借着活用他人的智慧转而变成自己的智慧,因此得以群策群力,缔造一番丰功伟业。

要领导一个企业并使之无敌于市场,首要的一点在于善用人。可以说,一个领导所应具备的最大才能就是“用人之能”。但是究竟怎样才算用好人呢?这就是本书所要回答的问题,那就是全面突破用人界限,大胆用人。

在日常工作中,用人界限无处不在,有些是明显的,有些则是隐蔽的,有些是故意的,有些则是潜意识的。无论是带着有色眼镜识人,还是带着框框用人,都是不利于企业发展的。所以我们旗帜鲜明地说:能为企业创造价值的人就是人才,就能用,别无其他标准,既不需要考虑他是否可“疑”,是否有瑕,是亲是疏,也不需管他的年龄、出身、性别、学历。只有全面突破用人界限,才能使企业“才源”茂盛,财源滚滚。

人力资源是企业的第一资源,既要引起很多管理者的高度重视,还要求企业管理者在用活第一资源时必须讲求方法,推行有计划的人才培训体系、大胆的人才激励手段、行之有效的人才监督机制,同时还要看到中国加入WTO后的市场环境变化。人力资源开发贵在创新。

可以说本书是企业用人方面最新理念与实践操作的完美结合。我们摒弃当今流行的种种用人技术,给企业管理者提供系统、科学而实用的用人理念,并运用了大量古今中外的用人案例,帮助读者理解,特色鲜明。我们相信这本书会使你获益匪浅。

目 录

2001年9月

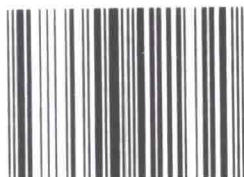
责任编辑:王学军  
封面设计:金子

# 全面突破 用人界限

用人者，除了运用管理制度外，还必须恩威并济，既有菩萨心肠，又要有行狠的手段。



ISBN 7-5064-2172-0



9 787506 421720 >

定价：23.00元

## 第 1 章

## “破界用人”才能赢 / 1

## 第一节 人力资源是企业的第一资源 / 1

## 第二节 知人善用才能真正实现第一资源的价值 / 2

## 一、树立先进的人力资源观是知人善用的前提 / 2

## 二、知人善用才能实现第一资源的价值 / 4

## 第三节 突破用人界限,不拘一格是企业用人的最高境界 / 5

## 一、破除求全责备的观念 / 6

## 二、破除论资排辈的观念 / 7

## 三、破除唯学历论的用人观念 / 8

## 四、破除任人唯亲的用人观念 / 10

## 第 2 章

## “破界识人”从减少干扰开始 / 11

## 一、减少“首因”干扰长远识人 / 12

## 二、减少“晕轮”干扰深入识人 / 13

## 三、减少“情愫”干扰客观识人 / 15

## 四、减少“成见”干扰发展识人 / 16

## 五、减少“唯顺”干扰理性识人 / 18

## 六、减少“人云”干扰慧眼识人 / 20

## 七、减少“以貌取人”干扰全面识人 / 22



第3章

疑人要用、用人要疑 / 25

第一节 疑人要用 / 25

- 一、疑是广泛存在的,所以要用疑人 / 25
- 二、重大关头,非此人不可,有疑也得用 / 26
- 三、企业平稳发展时期,区别使用疑人 / 28

第二节 用人要疑 / 29

- 一、不能甩手用人 / 29
- 二、建立必要的约束机制 / 30

第4章

善用人之“短”、“长” / 33

第一节 从性格把握所用之人的“短”、“长” / 33

第二节 巧用人“短”,出奇制胜 / 35

第三节 善用人“长”,无往不利 / 38

- 一、按特长的领域区别任用 / 39
- 二、依特长的变化使用 / 40
- 三、把握特长的最佳状态重用 / 40
- 四、善于开发培养潜在特长待用 / 41

第四节 “长”、“短”搭配,相得益彰 / 42

第5章

慎用人之“亲”、“疏” / 45

第一节 破除家族观念 / 47

第二节 谨防以我划线 / 49

第三节 避免用人模式固化 / 51

用人的关键——因事设人 / 55

第一节 职位分析 / 55

- 一、职位分类 / 55
- 二、职位分析的四条原则 / 57
- 三、职位分析的四种方法 / 59

第二节 人事相符,按职设人 / 67

- 一、按职设人,防止能职不符 / 67
- 二、一人一职,防止互相干扰 / 68
- 三、一职一人,防止权力内耗 / 68

用人不唯地域论 / 73

第一节 打破老乡情结,用好八方人才 / 73

第二节 突破户口障碍,用好外地人才 / 76

- 一、户口筑起了人才流动的壁垒 / 76
- 二、放宽户口限制是各地吸引外来人才的法宝 / 77

第三节 破除种族偏见,用好民族人才 / 80

第四节 超越国界,用好“洋”才 / 84

- 一、人才无国界 / 84
- 二、长江实业与宝钢用“洋”才实践 / 86
- 三、跨国公司用人本土化策略 / 93

第 8 章

用人不唯学历、资历论 / 95

第一节 莫以文凭论英雄 / 95

一、遭遇文凭尴尬 / 95

二、文凭怪圈种种 / 97

三、人才高消费的危害 / 98

四、导致人才高消费的原因透析 / 101

五、从根本上疗治人才高消费的良方 / 103

六、索尼和新鸿基用人不重文凭重水平 / 106

第二节 莫以职称论资格 / 108

一、重职称之弊 / 108

二、淡化职称评审 / 111

三、社会化职评将是大势所趋 / 113

第三节 人才进入“能力时代” / 114

第 9 章

用人不唯年龄论 / 123

第一节 大胆起用年轻人 / 123

第二节 用好年“老”人 / 131

一、年龄大一样思想新 / 134

二、年长者有自己的优势 / 136

三、老年资源非常丰富 / 138

第三节 用好人要老、中、青搭配 / 140

## 用人不唯性别论 / 145

### 第一节 女研究生的叹息 / 145

### 第二节 如何用好女性 / 148

一、用好女性员工的原则 / 148

二、用好女性员工的方法 / 150

三、用好女性员工应注意的事项 / 154

### 第三节 男女混合编制可以提高工作效率 / 169

## 架构有计划的人才培训体系 / 171

### 第一节 进行培训需求分析 / 171

一、组织整体分析法 / 173

二、工作任务分析法 / 174

三、员工个体培训需求分析法 / 176

四、绩效分析法 / 176

五、多因素分析法 / 179

六、客户调查法 / 182

七、面谈分析法 / 184

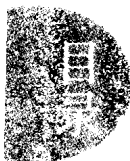
八、问卷调查法 / 184

九、前瞻性培训需求分析模型 / 185

十、逻辑推理模型 / 185

### 第二节 筹措培训经费 / 188

一、培训成本预算 / 188



二、经费筹措方式 / 189

**第三节 有针对性地选择培训课程 / 190**

一、针对新员工的培训 / 190

二、针对骨干员工的培训 / 195

三、针对管理人员的培训 / 198

四、针对战略规划人员的培训 / 200

**第四节 加强培训管理 / 201**

一、选择合适的培训机构 / 201

二、追踪管理培训效果 / 204

三、防范培训的投资风险 / 205

**第五节 成功企业的培训案例 / 208**

一、索尼新员工的第一课 / 208

二、通用公司对管理人员的培训 / 210

三、国泰培养“种子选手” / 211

**第十二章**

**实施大胆的人才激励手段 / 213**

**第一节 激励是充分发挥人力的保证 / 213**

一、有效激励应遵循的原则 / 213

二、有效激励促进有效用人 / 216

**第二节 设计有激励性的薪酬体系 / 219**

一、设计激励性薪酬的原则 / 220

二、设计合理的薪酬模式 / 222

三、实行等级工资制 / 225

四、辅之以颇具激励性的技能工资 / 230

五、高酬重奖激励关键人才 / 233

### 第三节 推行十大精神激励法 / 234

一、目标激励 / 234

二、理想激励 / 236

三、成就激励 / 237

四、关爱激励 / 240

五、尊重激励 / 247

六、宽容激励 / 252

七、荣誉激励 / 254

八、竞争激励 / 255

九、榜样激励 / 258

十、批评激励 / 258

### 第四节 打造激励人才的企业文化 / 264

一、树立先进的企业文化意识 / 264

二、打造优秀企业文化的八大原则 / 265

三、打造成功企业文化的六种方式 / 270

## 第五章 建立有效的人才监督机制 / 275

### 第一节 人才监督的作用 / 275

一、预防作用 / 275

二、反馈作用 / 276

三、作用校正 / 278

### 第二节 人才监督机制的构成 / 279

一、约束机制 / 279

二、调节机制 / 281

### 第三节 人才监督机制的建设 / 284

一、加强教育,强化员工的监督意识 / 284

二、设置专门的监督机构 / 285

三、确定合理的监督环节 / 286

四、明确岗位权责 / 288

五、配套完善规章制度 / 296

六、抓好制度的落实检查 / 299

### 人才开发贵在创新 / 301

一、人力资源体系亟待重构 / 301

二、人才开发要更新理念 / 304

三、创新型人才应具备的基本素质 / 308

四、建立创新人才的成长机制 / 311

五、管理要为创新服务 / 313

六、微软利用“新人类”——可资借鉴的经验 / 315

### 企业用人经典案例 / 317

#### 第一节 十四个成功案例 / 317

一、联想需要“发动机” / 317

二、长虹公司的管理模式 / 319

三、红桃K绝不压制人才 / 321

- 四、华帝人才辈出 / 324
- 五、科龙高层“革命” / 327
- 六、海尔“赛马不相马” / 330
- 七、智明公司的“高智力管理” / 336
- 八、西门子的用人之道 / 342
- 九、GE的人力资源管理模式 / 344
- 十、爱立信的用人风格 / 349
- 十一、惠普视员工为“生命线” / 351
- 十二、思科公司的员工培训之道 / 354
- 十三、摩托罗拉的内部激励机制 / 357
- 十四、塔古查的用人哲学 / 358

第二节 韦斯特公司人事管理失败探源 / 365

附录

员工心理素质测试方法 / 379

主要参考文献 / 385



# 第一章 “破界用人”才能赢

## 第一节 人力资源是企业的第一资源

纵观世界成功企业的发展史,几乎都有这么一个共同点,即把兴旺发达的着重点放在“人”这个支撑点上,把人力资源当作企业资源配置的第一要素。在市场经济迅速发展的今天,全球经济一体化势头强劲,竞争加剧。随着信息时代的到来,知识经济正在崛起,并将逐渐取代工业经济。最重要的战略资源已不再是土地资源或材料、能源等物质资源,而是人力资源。人才的竞争是企业胜败的关键。

所以说,人力是第一资源,是企业赢得天下最重要的资源。斯大林曾经指出:人是世界上所有宝贵资本中最有决定意义的资本。美国最成功的企业家之一——玛丽·凯在《谈人的管理》一书中指出:优秀的人才是公司最重要的资产,留住好人才是公司优秀的标志。

随着新技术革命的蓬勃发展,企业之间的竞争日趋激烈。竞争表现为技术的竞争、产品的竞争,而如前所述,技术、产品的竞争归根结底是人力的竞争,人力是当今最大的竞争力,谁在竞争中拥有掌握知识、技术的人力,谁就能在竞争中处于主动地位。人力往往决定着一个企业的盛衰存亡。对于这一点,精于