

环境造就人才

——塑造优秀的员工——
成就卓越的管理者

李军／编著

得人才者得天下

人与社会环境的关系就像树木与土壤的关系。人的成长，离不开社会环境的滋养和哺育。环境就是造就人才的土壤。“时势造英雄”说的是人与环境的关系，“英雄无用武之地”说的也是人与环境的关系。在当今社会，环境对人才成长与发展的作用显得日益突出和重要。每一个人的成长都与社会生存环境息息相关。只有合理利用环境，完善环境，才能做到人尽其才，才能使天下无弃才。一般来说，环境造就人才，人才也改造环境。作为个体来说，首先要尽量适应环境，当我们与环境格格不入时，可以充发挥自己的主观能动性，自我优化环境，使自己的才能得到最大限度的发挥。

F272.92/219

2007

环境造就人才

——塑造优秀的员工
成就卓越的管理者

李军\编著

得 人 才 者 得 天 下

北京工业大学出版社

.....

图书在版编目(CIP)数据

环境造就人才：塑造优秀的员工，成就卓越的管理者/李军编著.
—北京：北京工业大学出版社，2007.9
ISBN 978-7-5639-1829-4

I.环... II.李... III.企业管理：人事管理 IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 125459 号

.....

环境造就人才

塑造优秀的员工,成就卓越的管理者

李军 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

北京金秋豪印刷有限公司印刷

*

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

787mm×1092mm 16开 16.75印张 208千字

ISBN 978-7-5639-1829-4

定价:25.00元

前

言

什么是人才？人才是指在某一领域里有专门贡献和特殊技能的人。人才其实是一个很宽泛的概念，从发展的眼光来看，每一个人都可以称为人才，正所谓“天生我材必有用”。人才绝非稀有物种，人才就在我们的身边，你我他都有自己的专长，也都可以称为在某一方面的人才。

什么是环境？环境就是人类生存的空间和氛围。除了我们平日所见的风云雨雪、山川草木这些自然环境外，其实人更多地生活在社会环境之中。社会环境也许是我们无法用肉眼看见的，但我们却能时时感受到。它可能是一种制度，一种规范，一种机制，一种人与人之间形成的氛围。我们常说，人是社会的人，人是不能脱离社会环境而独立存在的，社会环境规范着人的一言一行。

人与社会环境的关系就像树木与土壤的关系。每一个人的成长都与社会环境息息相关。人的成长，离不开社会环境的滋养和哺育。环境就是造就人才的土壤。“时势造英雄”说的是人与环境的关系，“英雄无用武之地”说的也是人与环境的关系。在今天的社会，环境对人才成长与发展的作用显得日益突出和重要。只有合理利用环境，完善环境，才能做到人尽其才，才能使天下无弃才。

一般来说，环境造就人才，人才也改造环境。作为个体来说，首先要尽量适应环境，当我们与环境格格不入时，可以充分发挥自己主

观能动性，自我优化环境，从而使自己的才能得到最大限度的发挥。

本书从企业管理的角度出发，将人才置于各种工作环境之中，分别从人才的选拔、培训、任用、拓展、激励、竞争、奖励、制度规范、人事调动等诸方面论述环境对人才的作用，希望有助于企业管理者更好地发现人才，充分地利用人才。在这里，人才也就是企业内部大大小小的员工，他们都是在企业的这个大环境下不断成长，最终成为企业的有用之才。作为企业员工，也应该充分利用企业的大环境，积极主动地去适应这一环境，并发挥人的主观能动性，自我优化环境，从而实现人生的价值。

目录

第一章 不拘一格的人才选拔环境

人皆有可用之才。但离开了发挥、施展的舞台,人才也只是庸碌之辈。“英雄无用武之地”,英雄也会沦为凡人。“千里马常有,而伯乐不常有”,有了慧眼识英才的伯乐,人才才会脱颖而出,施展自己的才华。要想人才不被埋没,并使“人尽其才”得以实现,人才的发现和选拔尤为重要。

1. 得人才者得天下 / 2
2. 企业选择人才的条件 / 3
3. 不拘一格降人才 / 6
4. 以发展的眼光看人才 / 8
5. 选 70 分的人才 / 10
6. 不以己好识人才 / 11
7. 全方位观察、识别人才 / 13
8. 分析应聘者的简历 / 14
9. 为求职者提供明确的岗位需求 / 15
10. 招聘费些劲,管理就容易 / 16
11. 善待落选的求职者 / 18
- ◎ 自我优化环境 / 19

了解希望从事的行业,成为公司要找的人 / 19

人才不是天生的。有道是“玉不琢，不成器”，具备了成为人才的潜质，不经打磨，终是弃才。即便是人才，也需要时时充电，多多培训。如果不及时补充一些新的知识，不时时汲取一些新思想、新观念，也终会被社会淘汰。

对于人才的培训实际上就是传授给他们相关的知识与技能，正所谓“授人以鱼，不如授人以渔”，只有掌握了相关的知识和技能，人才方能称之为人才，才能达到“天下无弃才”。

1. 培训让人才适应变化 / 24
2. 哪几种人需要培训 / 26
3. 制订人才培训的计划 / 26
4. 培训人才的主要步骤 / 29
5. 把人才培训当做一种投资 / 30
6. 通过培训建立学习型企业 / 31
7. 培训人才，非一日之工 / 33
8. 发挥培训的最大功能 / 35
9. 工作本身是最好的培训 / 36
10. 培训不可脱离环境和工作需求 / 38
11. 有效培训人才的秘诀 / 40
12. 对新员工进行上岗培训 / 41
- ◎ 自我优化环境 / 44
- 及时充电，自我培训 / 44

第三章 知人善任的人才任用环境

有了人才，不会好好利用，人才也会被白白浪费掉。合理利用人才、使用人才，才能形成一个人人是奇才、个个尽其才的良好局面。只有摆对了人才的位置，才能发挥人才的最大效能。张飞出谋划策，恐怕战无不败；诸葛亮冲锋陷阵，也会羊入虎口，有去无回。如果照这样配置，此二人在各自的位置上非但不是什么人才，而只能是无用之辈，还会沦为别人的笑柄。知人善任就是要任其所长，任其所专，这样才能真正做到人尽其才。

1. 先看员工最能做什么 / 48
2. 根据能力特点分配工作 / 49
3. 知人善任 / 50
4. 人尽其才 / 52
5. 将恰当的工作分配给恰当的人 / 54
6. 用人的“四忌”与“四诀” / 55
7. 让各种人才形成互补 / 56
8. 平衡员工间的合作与独立 / 58
9. 使员工能力与工作相适应 / 59
10. 能职匹配，才尽其用 / 60
11. 搭配新老员工的奥秘 / 64
12. 兼容并包，长短相协 / 66
13. 在调位中使人才找到满意的岗位 / 67
14. 用好职场上的“80后” / 69

◎ 自我优化环境 / 70

怎样成为职场“赢家” / 70



第四章 高瞻远瞩的人才拓展环境

对人才来说，事业发展与规划是一个不断寻求工作
与生活质量满意的动态平衡过程。对企业来说，帮助员
工规划和发展他们的事业是最具长期效应的激励措施。
通过事业发展与规划管理，能使人才的需要和利益相容
于企业的目标和利益。事业发展与规划管理的过程，也
就是企业和个人的目标和利益相匹配的动态发展过程。

1. 为人才设计个人发展计划 / 76
2. 为人才作远期规划 / 77
3. 给人才提供事业发展空间 / 79
4. 给人才一个创造的空间 / 81
5. 培养并发挥员工的个性 / 83
6. 让员工知道领导对他的期望 / 85
7. 与员工进行目标对话 / 87
8. 尽量利用员工的智慧 / 89
9. 给人才一个合适“台阶” / 91
10. 适当满足员工的需求 / 94
11. 帮助员工设计职业发展方向 / 96
12. 不要让员工一无所获 / 98

◎ 自我优化环境 / 100

露出“亮点”，创造未来 / 100

第五章 鼓动人心的人才激励环境

管理心理学认为，激励是一门领导艺术。作为一名

领导者，应充分运用激励艺术，在不同情况下运用不同的激励方式，最大限度地发挥人才的积极性、主动性和创造性。

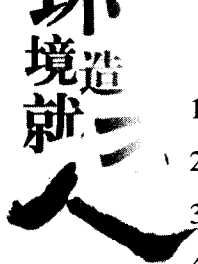
1. 洞察员工内心的激励因素 / 104
2. 建立激励计划 / 105
3. 几种常见的激励技巧 / 107
4. 挖掘员工的闪光点 / 110
5. 进行“二次激励” / 112
6. 根据情景变换激励方式 / 113
7. 善用表扬 / 115
8. 掌握具体的表扬方法与艺术 / 117
9. 新员工更需要表扬 / 119
10. 赞美一定要真诚 / 121
11. 用企业精神激励人才 / 123
12. 激励应当讲究一定的原则 / 125

◎ 自我优化环境 / 128

自我激励——保持高度的工作热忱 / 128

第六章 优胜劣汰的人才竞争环境

竞争出人才。如果大家都安于现状，没有一个你追我赶、争先恐后的竞争局面，相信人才也会在每天的无所事事中逐渐消磨掉志向和才气。除了人与人之间、集团与集团之间的竞争外，自己与自己也要竞争。这就是要树立竞争意识，使自己时时处于竞争的氛围和环境之中，不能有丝毫懈怠。竞争的同时也带来了压力，压力也许能击垮一个人，但压力也能化做动力，激发人的斗志和才能，压力之下出人才，也不是没有道理的。



1. 让竞争无处不在 / 132
2. 形成内部竞争机制 / 134
3. 引导良性竞争 / 135
4. 要给予员工竞争的机会 / 137
5. 利用“鲶鱼效应”引导竞争 / 139
6. “高压式”的管理 / 141
7. 施压要适可而止 / 143
8. 压力之下出人才 / 146
- ◎ 自我优化环境 / 148
 - 保持健康的竞争心理 / 148
 - 学会排解精神负担 / 148
 - 学会缓解精神工作压力 / 151

第七章 不惜重金的人才奖励环境

奖励有很强的推动作用，对于不同社会地位的人都可以起到提高服务质量和工作热情的作用，甚至还能够激发出惊人的干劲。有道是“重赏之下，必有勇夫”，按今天情形来说是“重金之下，必出人才”。虽然钱不是万能的，但物质奖励对人才的激励作用还是十分重要的。

1. 奖有所值 / 154
2. 奖励高效率的工作习惯 / 155
3. 奖励也要有尺度 / 157
4. 奖赏也要适度 / 158
5. 在奖励中融入人性色彩 / 159
6. 赏罚要有原则 / 161
7. 不要忽视小奖 / 163
8. 用群体奖励激励员工 / 164

- 9. 发放年终奖 / 166
- 10. 不要奖励中庸的员工 / 167
- 11. “奖”与“不奖”的十大准则 / 169

◎ 自我优化环境 / 173

提醒老板给你加薪 / 173

第八章 有章可循的人才制度环境

其实，任何一种人才，都生活在有形或无形的制度环境里。有道是“没有规矩，不成方圆”，制度约束着人才的行为，制度也指导着人才的行为。有一类“人才”，无视制度和纪律的存在，天马行空，来去自由，这样的“人才”，只会是害群之马，而成不了千里马。真正的千里马，既能遵守制度的约束，规范自己的行为，又能在制度之下，挥洒自如，纵横驰骋。

- 1. 严明纪律 / 178
- 2. 严肃纪律 / 180
- 3. 纪律是团队的生命 / 181
- 4. 努力营造循规蹈矩的环境 / 183
- 5. 善用惩罚应注意的原则 / 184
- 6. 防止员工投机取巧 / 187
- 7. 处理员工的迟到、旷工问题 / 188
- 8. 善于用规则管理员工 / 190
- 9. 控制员工的方式与要领 / 191

◎ 自我优化环境 / 194

自觉遵守公司制度 / 194



人才调动包括部门内的调动、部门之间的调动、子公司之间的调动等。调动的原则是根据工作需要，根据个人能力、特点安排更合适的工作，培养具有全局观念的干部，更好地为企业工作。更重要的目的是在企业内部形成机会均等的竞争局面，激励人才的进取心，发挥人才的最大效能。

1. 创造员工乐于工作的环境 / 198
2. 充分调动员工的个人兴趣 / 200
3. 以人为中心进行工作设计 / 203
4. 铺设合理的横向流动轨道 / 205
5. 让员工在内部流动 / 207
6. 职位晋升与职位评估 / 208
7. 充分发挥不同员工的优势 / 212
8. 提升员工的责任感 / 213
9. 通过升迁让员工分享权力与责任 / 216

◎ 自我优化环境 / 216

留意自己是不是该晋升了 / 218

第一章

不拘一格的人才选拔环境

人皆有可用之才。但离开了发挥、施展的舞台，人才也只是庸碌之辈。“英雄无用武之地”，英雄也会沦为凡人。“千里马常有，而伯乐不常有”，有了慧眼识英才的伯乐，人才才会脱颖而出，施展自己的才华。要想人才不被埋没，并使“人尽其才”得以实现，人才的发现和选拔尤为重要。

1. 得人才者得天下

人是知识和智力资源的载体。掌握知识、具有领导能力的人在未来将担任重要的角色。高素质、高水平的人才 是促进经济发展的中坚力量。世界著名的咨询公司麦肯锡公司预言：世界将陷入一场“人才争夺战”，寻找最优秀、最聪慧的人将成为一场永无休止、代价高昂的战争。该公司的高级主管埃德·迈克尔斯说：“在知识经济的环境里，起决定性作用的是人才，得人才者得天下。”

福特公司就是任用优秀人才的楷模。

对汽车业一窍不通的福特二世是从父辈手中接过公司的全部行政权力的。当时，摆在福特二世面前的是千疮百孔、松散不堪、濒于破产，每月亏损近千万美元的公司。那时，公司管理极度混乱，任人唯亲。管理人员松懈怠工、不负责任。公司高层的百位管理人员中，竟然没有一个拥有大学学历。公司的厂房陈旧，机器破损，没有人搞技术革新。财务部门像杂货店一样，账本一大堆，却连个预决算方案也没有，甚至给死去的员工仍在工资单上照例不误地发放薪酬……

福特二世一上任就意识到，公司必须全面彻底地进行一次改革，要找到一个得力的助手，与他一起把公司从困境中拯救出来。他只能从同行中物色人选。一天，他突然想到一个人很适合这个角色，那就是时任通用汽车公司副总经理的欧内斯特·布里奇。福特二世亲自登门拜访布里奇，恳切地请求他出“通用之山”而入“福特之门”，帮助他力挽狂澜，收拾残局。

一开始布里奇婉转地回绝了福特二世的请求，因为他当时还在兼任通用汽车公司下属的一个航空公司的总经理。可福特二世一再地向布里奇发出邀请说：“您不妨先来看看，然后您再决定是否留下来。”布里奇在福特二世诚心诚意的请求下，只好先答应试试看。

在这关键时刻，福特二世又得到一个好消息。有人告诉他：“您不是需要人才吗？从空军退役了一批军官，他们都是搞管理的人才，对您是很有用的。”福特二世马上与这些人会面，并以重金邀请他们来负责公司的第一线管理工作。这些人后来都成了美国汽车业甚至政界的名流。其中有后来担任美国国防部长的罗伯特·麦克纳马拉，以及后来的世界银行行长查尔斯·桑顿。

布里奇正式到福特汽车公司走马上任之后，他还把通用汽车公司的高级管理人员刘易斯·克鲁索等人带进福特公司。通过进行一系列改革，实行严格的科学管理，福特公司终于实现扭亏为盈，一跃成为世界第一大汽车公司。

拥有了一批优秀的人才，便不用担心企业不会功成名就。大凡世界上成功的知名企业，它的指挥系统中，必然不乏善于管理的领导人才。随着新经济时代的到来，随着世界经济的飞速发展，国与国、企业与企业之间的竞争，归根到底是人才的竞争。要想把自己的企业打造成一流的企业，那么，你首先要做的就是网罗精英。

2. 企业选择人才的条件

企业的竞争就是人才的竞争。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。换言之，从业人员素质的高低，极大地影响着企业的成败。企业所需要的人才要具备以下条件。

(1) 敬业态度

对企业用人需求的调查结果表明，工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的基本条件。对企业忠诚和工作积极主动者是企业最受欢迎的人；而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是企业最不喜欢的人。

很多企业主认为，年轻的员工对待遇和福利的要求愈来愈高，对企业愈来愈不忠诚。目前，这类员工频繁流动的现象已使不少企业将保持员工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来，人的智力相差不会太大，工作效率的高低往往取决于对工作的负责态度，以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折仍不屈不挠、坚持到底的职工，其效率必然较高，并因此受到领导器重、同事信赖。

(2) 工作经验

现代社会是一个高实用高效率的社会，各行各业所需的专业人才都必须具备一定的工作经验。大多数企业需要的是那种“即插即用”型人才。有一定的工作经验会为企业减少额外的上岗培训支出并大大提高工作效率，因此，是否有工作经验已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。

(3) 道德品质

道德品质是一个人为人处世的基本条件，也是企业对人才的基本要求。一个人再有学问、再有能力，如果道德品质不好，将会对企业造成极大的损害。

近些年来，员工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件时有发生，舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时，有关学校及培训单位也在企业管理专业中加开了企业道德与商业道德等课程。所有这些情况表明，企业为了自身的形象和发展，对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。

(4) 反应能力

对问题分析缜密、判断准确而且能够迅速作出反应的人，在处理问题时比较容易取得成功。尤其是现代企业的经营管理面临许多变化，企业几乎每天都处在危机管理之中，只有抢先发现机遇、准确掌握时效、妥善应对各种局面，才能立于不败之地。

一个分析能力很强、反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的员工，将是企业十分重视而大有发展前途的人才。