

职业经理 人才选用实操手册

中高层经理人团队管理必修课

朱会友/著

带出精英团队，从识人用人开始。

一本书教你快速选人、用人、育人、留人

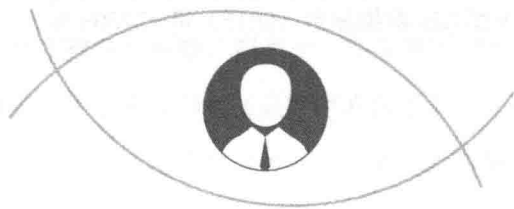
最实用的“管人”“带人”技能
拿来即用、案头必备

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

经理人
职业化培训
标准书系



职业经理 人才选用实操手册

中高层经理人团队管理必修课

朱会友/著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人才选用实操手册/朱会友著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 7

ISBN 978-7-5454-4112-3

I. ①职… II. ①朱… III. ①中小企业—企业领导学 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 127508 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.5
字数	138 000
版次	2015 年 7 月第 1 版
印次	2015 年 7 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-4112-3
定价	42.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

| 序言 |

在我从事人力资源管理咨询和培训的十余年里，每个项目结束后，我都会对所服务的项目进行总结，同时思考一个问题：如何让管理变得简单有效？要让管理变得简单有效，似乎是一件非常困难的事情，这也阻止了很多管理者对该问题的思考。

让管理变得简单有效真的很难吗？我所服务的企业的实践证明：管理者首先必须了解人性，然后根据人性的特点运用人性，才能让员工从被动接受管理走向主动自我管理。

曾经有一个管理者问我如何避免员工迟到的问题。通常企业处理员工迟到的问题都是采用罚款的方式。对于非常在意钱的员工来说，这种方式有效，对于不在意钱的员工来说，这种方式就是无效的。

如何让员工不迟到呢？我建议采用考勤积分机制，不迟到、不请假的员工，每天可以获得100分的积分，迟到、请假的员工，按照迟到、请假的时间扣除相应积分。考勤积分每周例会时部门内部通报，根据考勤积分排名，部门内部评选年度最佳考勤奖。该管理者采用此建议后，发现员工不再迟到了。考勤积分机制就是充分利用了人性好面子的心理来帮助管理者解决管理上的难题，让管理变得简单有效。

我们团队服务过的一位客户曾经说：“在中国，能够找专业顾问为企业提供人力资源管理咨询、培训的企业毕竟是少数，对于中小企业来说，更是少之又少。”的确是这样。我也一直在思考：怎样才能帮助更多的管理者快速成长？书籍出版是一种很不错的传播方式。

本书共六章，为了帮助读者简单有效地学习书中内容，我在撰写时重点考虑了以下三个方面的问题。

案例情景化。书中选择的案例均来源于我们团队所咨询、培训过的客户，每个案例均详细介绍了案例的情景，以便读者了解当时的环境。单纯的行为没有任何价值意义，行为只有与环境结合才有价值意义。案例情景化可以帮助读者触类旁通。

操作工具化。管理要简单有效果，就需要有具体可复制的操作工具。书中的操作工具均是我们团队在为客户提供专业的人力资源咨询、培训中总结出来的智慧，也是经过实践证明有效果的工具。通过对操作工具的灵活使用，可以为管理者创造更大价值。

语言生活化。本书采用的是生活化的语言，没有写太多高深的管人理论，也没有让读者看不懂的专业术语，一看就懂、一学就会、一用就有效果。

本书的宗旨是让管理变得简单有效果，其核心是聚焦人性，从人的角度思考管理的问题，以操控人的行为的能力、意愿两套软件为主线，解码选人、用人、育人、留人的有效策略。

朱会友

| 第一章 |

当好职业经理，对识人 用人要有正确认知

001

- 一、识人用人，先要把握三个问题 003
- 二、意愿，就是“想不想干” 007
- 三、能力，其实就是“能不能干” 010
- 四、伟人，这样运用人性去影响人 013
- 五、管人，其实就是管好四类人“才” 015
- 六、职业经理，必懂选、用、育、留 020

| 第二章 |

职业经理如何才能选到 可用之才

029

- 一、选择比努力更重要 031
- 二、选人之前要做好哪些工作 032
- 三、人力资源部和直线经理各有分工 037
- 四、选的人不一定要最优秀，但要最合适 039
- 五、能力素质，你该怎么看 040
- 六、能力素质分析 045
- 七、五个经典面试题 051
- 八、面试提问有技巧：上推、下切、平移 053
- 九、如何判断候选人是否喜欢公司 057

- 十、如何判断候选人能力是否胜任工作 058
- 十一、候选人是否具备岗位所需素质，又如何判断 061
- 十二、面对三种情景，你该如何用 064
- 十三、求职需求不能满足的解决对策 066
- 十四、如何规避新人的“232”现象 067
- 十五、总结：选人有八个要点 069

| 第三章 |

职业经理如何把用人落到实处

071

- 一、用人，就要以专长为思考点 073
- 二、人岗匹配，“人适其岗”“岗得其人” 075
- 三、直线经理和人力资源部的用人角色分工 076
- 四、四类人“才”使用策略 077
- 五、职业经理用人，责权利要匹配 082
- 六、把能力优势放在适合的位置 097
- 七、根据考评结果综合用人 099
- 八、总结：用人的八个要点 100

| 第四章 |

职业经理怎样激励才更有效

103

- 一、找准需求，是有效激励的前提 105
- 二、直线经理和人力资源部的激励角色分工 107
- 三、针对员工需求，有的放矢 108
- 四、非物质激励有八大策略 115
- 五、总结：激励的八个要点 126

| 第五章 |

职业经理育人之道

129

- 一、要让员工变得能干 131
- 二、人才培养有三种模式 134
- 三、直线经理和人力资源部的育人角色分工 138
- 四、OJT 育人效果不佳解决之策 139
- 五、OJT 育人的三大工具 144
- 六、OJT 育人的六大策略 155
- 七、OJT 实施中的注意事项 163
- 八、总结：育人的八个要点 165

| 第六章 |

职业经理如何留住有用
之才

167

- 一、员工流失，后果很严重 169
- 二、直线经理和人力资源部留人角色分工 171
- 三、怎样从离职面谈中获取有用信息 172
- 四、离职倾向监控，防患于未然 176
- 五、有效留人的三大关键 177
- 六、留人的四大策略 181
- 七、总结：留人的八个要点 187

第一章

当好职业经理，对识人用人要有正确认知

一、识人用人，先要把握三个问题

在我从事咨询、培训工作期间，经常和企业的职业经理人打交道。与他们打交道的过程中，我发现，很多职业经理人总是抱怨自己忙得不可开交、焦头烂额。的确如此，很多职业经理人在日常工作中充当的就是消防队员的角色，经常忙于灭火，企业哪里有险情，哪里就有职业经理人的身影。

产品质量出了问题，职业经理人忙着处理产品质量的问题；生产进度出了问题，职业经理人忙着处理生产进度的问题；生产效率下降了，职业经理人忙着处理生产效率下降的问题；客户投诉员工的服务态度不好，职业经理人忙着处理员工的服务态度问题；招不到人，职业经理人忙着招人。企业管理过程中，类似这样的问题非常多，举不胜举。

面对这一现象，我常常在想，职业经理人忙碌的根源到底在哪里？到底是什么导致他们如此忙碌？是他们的工作量太大，还是他们的管理方式、方法有问题？

与此同时，有些职业经理人的工作很清闲，但工作绩效却表现得非常优秀。在与众多优秀的职业经理人探讨的过程中，发现他们有一个共同的观点：“忙与不忙取决于你能否找到核心问题，能否在核心问题上找

到突破点，问题永远都解决不完，只要核心问题解决了，其他的问题也就迎刃而解。”

要找到上述问题的答案，首先要明确，到底什么是核心问题？什么是外围问题？所谓的核心问题，就是直接决定能否达到最终结果的问题，是解决问题的突破口。换句话说，一个问题解决了，其余的问题就可以迎刃而解。所谓外围问题，就是对最终结果不起决定性作用的问题。

关于这一点，我们通过以下三组对应关系来做进一步的阐释说明。

（一）学历 VS 学力，哪个是核心

决定一个人取得成就的大小，核心问题究竟是学历，还是学力？学历指的是学习经历，也就是我们常说的专科学历、本科学历、研究生学历等；学力指的是学习能力，就是在工作过程中积极地获取与工作有关的信息和知识，并对获取的信息进行加工整理，从而不断更新自己的知识结构，提高自己的工作技能。学习能力强的人，往往对事物有强烈的好奇心，希望对事物有比较深入的了解，善于利用一切可能的机会获取对工作有帮助的信息。

一个人的成就到底是和学习的经历有关，还是和学习的能力有关？从古至今，凡是成就大业者，他们的学历高吗？比如毛泽东，他的学历高吗？李嘉诚，他的学历高吗？马云，他的学历高吗？这些人的学历都不高。但他们有一个共同点，那就是善于从工作中，从竞争对手身上学习，拥有强大的学习能力。一个人是否能取得成就，学历不是决定性因素，学历是外围问题，学习能力才是决定性因素，学习能力是核心问题。

（二）战略 VS 管理，哪个是核心

从企业的赢利能力看，核心问题究竟是战略，还是管理？

有一次，一个学员在我的课堂上，跟我分享了一个他发现的企业管理中存在的奇怪现象：“有的企业管理水平非常高，可是这个企业不怎么赚钱；有的企业管理水平很差，但是这个企业很赚钱；有的企业管理水平很高，同时也很赚钱。”这个学员让我帮忙分析，为什么会有这种奇怪现象产生。坦率地说，当时我也没有给出合理解释。正常情况下，应该不会出现这种现象，可这种现象在企业管理中确实存在。

一次乡村之旅让我找到了这个问题的答案。有一次开车开到乡间小路的时候，我发现汽车在坑坑洼洼的泥土路面跑不过马车。这个时候我恍然大悟，我找到了那个学员所讲的奇怪现象的根源所在。汽车好比是进行规范化管理的企业，有完整的组织管理系统，有标准化的管理工具，汽车的问题在仪表盘上都可以体现出来，胎压显示不够需要增加胎压，油表盘亮起红灯需要加油；马车好比是凭经验管理的传统管理企业，企业管理水平相对落后，马车跑得快慢全凭赶车人的经验，换一个人驾车也许这个马车就跑不起来。这个问题的根源在于路径的选择，如果汽车和马车比速度，选择的路径是高速公路，马车怎么也跑不过汽车；如果选择的路径是坑坑洼洼的乡间小路，这个时候汽车的功能发挥不出来，自然也就跑不过马车。

回归到企业管理中，这个问题是一样的。诺基亚落寞了，我们不能否定其自身的管理水平，它有完整的组织系统，有标准化的作业流程，有规范化的管理制度。诺基亚最终被淘汰出局，根源是在路径选择上出了问题，当智能手机和移动互联网时代来临后，公司还在专注功能手机。

2008年金融危机的时候，美国最大的汽车生产企业通用汽车向美国政府申请破产保护。我们能说通用汽车的管理水平差吗？当然不能。通用汽车生产的是大排量汽车，金融危机影响了消费者的消费能力，大家都转而选择小排量汽车，因此通用汽车只能申请破产保护。而日本的丰田汽车则凭借此机遇成了世界第一大汽车生产企业。

回头看看中国的房地产市场。那些十年前选择做房地产的企业，基本上都赚到钱了。虽然那时中国房地产企业的管理水平参差不齐，诸如房屋漏水、户型设计不合理、物业管理被投诉等情况时有发生。房地产企业都能赚钱，是被中国房地产市场大的发展机遇带动的。今天房地产的经营环境已经发生了重大变化，今天的企业如果再想从事房地产，有可能血本无归。

因此，我们说企业赢利能力的核心问题是路径选择问题，也就是战略定位问题。战略是核心问题，管理是外围问题，只有在同样战略选择的前提下，企业管理水平才会影响到企业的赢利能力。

（三）管人 VS 管事，哪个是核心

在职业经理人的日常管理中，核心问题到底是管人，还是管事？我们要提高产品质量，我们要通过优化工艺流程来提高生产效率，我们要

降低生产成本，我们要缩短交货周期，我们要让客户对我们的工作更加满意……不管我们的执行方案做得多么完美，这些方案的落地执行最终都要靠人来实现。如果没有合适的人来执行，再好的执行方案也等于零。

我们有一个做食品的客户，他的企业在2010年年底的时候提出，要在未来三年新增两家分公司。很快到了2013年年底，这两家分公司的硬件都已经齐全了，但是最终没有开业。为什么没开业呢？不是资金出了问题，而是人出了问题，企业没有找到合适的总经理、厂长来支撑公司的正常运营。

作为职业经理人，在日常管理中，管事是外围问题，管人是核心问题，只要把人的问题解决了，事的问题也就顺便解决了。

二、意愿，就是“想不想干”

管理的核心问题是人。要解决人的问题，首先要了解是什么在支配人的行为，只有找到了影响人的行为的密码，才能更好地管人。

我们与人接触，看到的往往都是人的行为。比如，这个人做事情很认真，这个人做事有点激进，这个人总是偷懒，这个人总是抱怨，这个人总是不听话，等等。凡是用眼睛能够看到的这些，我们通通把它称之为行为。行为受什么影响和支配？心理学认为，行为背后一定有机，

动机背后一定有所求。

怎样来理解行为背后的动机，以及动机背后的需求？行为指的是你做什么，动机是你为什么而做，需求是你做了以后可以获得的好处，包括物质方面和精神方面的好处。关于这一点，我们举例说明。

下午逛商场的时候，尚南发现了一件非常漂亮的衣服，试了又试后，尚南决定把那件衣服买下来。晚上回到家，尚南换上了下午买的那件衣服，在客厅里走来走去。此时，尚南的老公正在客厅看电视。尚南在客厅里走来走去，这叫什么？叫行为。她走来走去的目的是什么？目的是要引起老公的注意。通过引起注意，她想获得什么样的好处呢？有人说她想要报销，有人说她想要获得老公的赞美。尚南走来走去叫行为，通过走来走去引起注意叫动机，获得报销或老公的赞美叫需求。

我们来看两个情景，看看尚南的老公在管理方面是否能做到以人为导向。

先看第一个情景。尚南在客厅里走来走去的时候，尚南的老公看电视看得正起劲，于是他让尚南走开，不要影响他看电视。当尚南听到这句话的时候，她会产生什么样的行为？她说：“别看了，看什么看，把电视关掉。”这说明尚南的老公没有理解尚南行为背后的动机，以及动机背后的需求。这种情景下，夫妻之间容易产生矛盾。

再看第二个情景。尚南在客厅里走来走去的时候，尚南的老公看电视看得正起劲，此时，他不看电视了，把电视关掉，从上到下打量尚南，然后对尚南讲了一句话：“尚南，你这个衣服是哪里买的？简直就是设计师为你量身定做的，没有人穿起来比你穿着更合适。”这时候

尚南会产生什么样的行为？尚南会很开心，心情愉悦。为什么呢？因为她的需求得到了极大的满足，获得了老公的赞美。

赞美一定能让尚南心情愉悦吗？尚南的需求可能不止一个，尚南的需求里面有报销的需求，有赞美的需求，当两者产生冲突的时候，尚南会选择什么？尚南所选择的结果代表了她的价值观。

什么是价值观？价值观指的是当利益产生冲突的时候，你所选择的结果，这个结果就代表了你的价值导向。也就是说，在你的众多需求中，你认为什么最重要。你认为最重要的东西、最在意的东西，就是你的价值观。假设尚南认为报销是最重要的，这时候老公给的赞美并不能让尚南开心，只有报销才能让尚南开心。假设尚南认为赞美最重要，这时老公要给尚南报销，也不能让尚南开心，赞美才能让尚南开心。

通过这个事例，我们了解了行为背后的动机，动机背后的需求，需求背后的价值观。再往下看，价值观通过什么表现出来？比如说，公司今年想赚多少钱，公司想发展成多大规模，公司需要招聘多少人，这就是所谓的目标。目标就是把你的价值观进行量化，通过具体的量化数据，把你最想要的结果表现出来。

那么，什么样的目标能够激励责任人全力以赴去实现呢？当他相信这个目标能够实现的时候，他就会全力以赴；当他不相信这个目标能够实现的时候，他就会选择放弃。这就是信念问题。信念就是你是否相信你的目标能够实现。

在日常经营管理中，我们发现，对于公司制定的年度经营目标，老