



企业人力资源培训读本

WIN-WIN

打造企业人才力

才企共赢

人才力，是企业腾飞的翅膀！
修炼人才力，是企业基业长青的唯一选择！

由 长 延 著

苹果集团董事长兼总裁

万事利集团董事局主席、全国人大代表

中国总裁培训网CEO

浙江省社科院《观察与思考》杂志社主编

杨 林
沈 爱 琴
沈 洋
邹 建 中

鼎力推荐



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业人力资源培训读本

WIN-WIN

才企共赢

打造企业人才力



由长延 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业的竞争就是人才的竞争，而归根结底是人才力的竞争。人才力，是企业腾飞的翅膀；修炼人才力，是企业基业长青的唯一选择。本书从问题入手，导出相关理论，继以案例相辅，并以案例点评来深化相关理论。全书以实际培训讲义为主要素材，基本保持讲课风格，理论浅显、通俗易懂，谈笑中蕴涵哲理，风趣间传递智慧。作者从引才、识才、用才、育才、激才、留才、去才和才企共赢八个方面，详细向读者揭示了人才与企业共赢的秘密。

本书是企业中高层管理者、人力资源管理者的必读书，也可以作为企业培训的参考教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

才企共赢：打造企业人才力/由长延编著. —北京：机械工业出版社，2008.6

(企业人力资源培训读本)

ISBN 978 - 7 - 111 - 24441 - 7

I. 才… II. 由… III. 企业管理—人才学 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 091790 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：贾秋萍 责任编辑：李秀玲 版式设计：黄玉军

责任校对：唐海燕 封面设计：毛雨 责任印制：李妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2008 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 18.25 印张 · 1 插页 · 249 千字

标准书号：ISBN 978 - 7 - 111 - 24441 - 7

定价：35.00 元

凡购买本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379707

封面无防伪标均为盗版

推 荐 序

才企共赢，需要企业的长期修炼

企业发展靠人才，已经是众所周知的事情。没有人才，企业肯定发展不了；只拥有人才，企业也不一定能发展得好。小企业拥有大人才，企业不一定会发展迅速，还往往会倒退；但大企业没有大人才，肯定不会发展上去。

做了多年的企业，始终不明白这个道理，直到读了《才企共赢》后才理解，人才与企业的关系，并不是那么简单。人才与企业共赢是双方的心愿，而完成双方都愿意做的事，也并不是很容易。幸好，这本书从实践出发，深入浅出地阐述了人才与企业共赢的道理。与以前读过的很多人才类书籍相比，《才企共赢》主要有以下四大亮点。

第一，讲人才智慧不讲人才技能。可能是人力资源这门学科起源于西方的原因，现在市场上的相关书籍，一般都是关于人才管理技能方面的，如人力资源计划、组织分析方法、KPI 考核方法、360 度考核方法等。对人力资源工作者而言，具有一定的专业性。对于我们企业老板而言，我们更需要的是人才管理的智慧。《才企共赢》这本书，抛开一般的人力资源概念与原理，从人才智慧角度阐述人才与企业共赢的道理，很是受益。如，书中提及招聘休克鱼式的人才、如何去才等都是企业实践中的真正智慧所现。

第二，讲人才资源不讲人力资源。正如书中所言，人力资源中的最精华部分是人才资源，它既具有人力资源的共性，更有其独具的特性。一般人力资源管理可按组织、群体等进行管理，而人才资源的开发与管理多是个性的。也就是说，人才资源是对高层人才的管理，是高度艺术化、个性化的。更多情况下，不是让高层人才适应某人事管理制度，而是为某高层

人才特定人事制度，虽然有因人立制之嫌，但实际上却是效果不错。

第三，讲人才系统不讲单个人才。世界是一个大系统，企业是一个小系统，而人才正是企业系统中的—个组成部分。因此，客观上讲，孤立的人才是不存在的。人才都是一定系统内的人才，没有了系统，也就无所谓人才。有人说，人才是龙，企业是云和雾，没有了云和雾，龙也就不能飞腾，只是趴在地上的虫子。《才企共赢》从系统角度阐述了人才是企业系统的一个重要组成部分，要实现人才与企业的共赢，不能只从人才角度或企业角度出发，而应从企业系统角度出发，才可能打造出企业人才力，实现才企共赢。

第四，讲人才修炼不讲简单模仿。现在一些企业比较浮躁，一听说新的人力资源概念或企业案例，马上模仿，并限期模仿完毕。这一迅速行动的做法，的确执行力很强，但一般结果都不理想。前几年，我们也犯过类似的错误，听说 MBA 是企业不可缺少的管理人才，我们就高薪引进一位名牌大学的 MBA。遗憾的是，这位 MBA 的适应能力不强，总想把我们的企业管理成标准规范化的企业。他做得很辛苦，调研、访谈、培训等工作逐项展开，但最后没有一项能“落地”。现在回想起来，这位 MBA 和我们自己都太着急了。企业的人才力不是一天两天就能形成的，也不是一招一式就可以完功的。正如《才企共赢》所言，人才与企业的共赢不是简单地模仿与几次培训所能解决的，而需要修炼，需要企业长期修炼，自然而然达到的一种境界。

以前多次听过由老师的课，他讲课时总会不知不觉地将听众带入一种境界，把一些司空见惯的管理现象分析得入木三分，把一些似乎很繁琐的事情三言两语剖析清晰。听由老师的课，不时会有思维豁然开朗的感觉，这是一种智慧的享受。《才企共赢》这本书，是由老师讲课风格的再现，很值得读者学习思考。

杨 林

苹果集团董事长兼总裁

前言

古有“得人才者，得天下”的论断，如今，企因才兴，才因企成，才企共赢，更成为企业界不争的共识。

人才，这一古今中外永久性的话题，在我国市场经济深化发展的今天，再一次成为各个国家和社会关注的焦点，而企业人才缺乏、人才管理低效、人才竞争升级等问题，从另一方面也向我们的企业发出警示，人才问题已成为制约企业发展的关键因素之一。

20世纪80年代末，企业人力资源管理日渐取代原来的劳动人事管理。经过近20年的发展，我国企业人力资源管理与开发逐渐走向成熟与规范，成为企业持续发展的有效保障。然而，作为企业人力资源核心的人才资源管理与开发工作的进展与之极不相称，相当缓慢，不能满足企业发展对人才管理与开发的需求。今天，企业人才资源管理与开发的需求已不是简单地解决如何引才、如何识才、如何用才等分支问题，而是提高整个企业人才资源管理与开发的系统能力，即人才力。因此，如何有效提高企业人才资源管理与开发已成为当前的重大课题。

根据80/20定律，正是20%的人才决定了企业的兴亡。传统的人力资源管理与开发更注重全员性，而对其高端部分——人才资源管理与开发的研究还不够深入。已面世的人才方面的书籍可谓汗牛充栋，但其中多数论述的是企业人才管理与开发的某个环节，关于企业人才资源管理与开发的系统能力即人才力的论述在国内尚属空白。本书只是一种尝试，以达抛砖引玉之效。相信会有更多的有识之士加入到人才力的研究队伍中来，共同为我国企业人才力的建设工作贡献力量。

人才力，是企业腾飞的翅膀；修炼人才力，是企业基业长青的唯一选择，是中国企业人才管理者的必修课程。本书重点从引才、识才、用才、育才、激才、留才、去才和才企共赢八个方面来阐述企业如何打造人才力。

引才。古有“得人才者，得天下”的论断，今有“得人才者，兴企业”的论断。如何吸引天下人才到企业服务，是引才部分讲解的主要内容。本章尤其适用于中小企业如何引才、家庭式企业如何引才。

识才。“千里马常有，而伯乐不常有。”这是对识才之士难得的喟然长叹。现代人才科学断言：“招进一个不合格的人才与放走一个合格的人才，对企业的损失是同样的惨重。”如何在芸芸众生中将人才识别出来，如何将具有潜质的待开发人才发掘出来，是本章讲述的重点。

用才。“人尽其才，才尽其用”、“人得其位，位得其才”等都是对用才标准的描述。用才是秘而不宣的艺术，从古至今，多少帝王将相将人才运用自如，达到炉火纯青的境界。本章主要讲解如何让人才主动发挥其潜能，使人才能够高效地工作、开心地工作。

育才。“十年树木，百年树人。”这是我国培育人才的格言。“小企业做事，大企业做人”是企业育才的哲学。用才而不育才，人才自然会枯竭。只有自己培育的人才，才能真正为自己所用。不带有自己公司文化的人才，没有经过自己公司培育过的人才，总与公司的发展不能做到“血肉相连”。本章主要讲培育人才有哪些秘方、成功企业是如何培育人才的。

激才。“只要有一块奖章，没准他可以为你去死。”这就是激才的真正价值所在。在战场上，战士们那种不怕牺牲的精神不是管出来的，也不是大洋赏出来的，而是激励出来的。“士愿为知己者死”，如何将企业人才变成“死士”，是激才的目标。

留才。“财聚人散，人聚财散。”这是古代中国对人才、钱财比较后的定论。留得人才在，企业才能基业长青，这是现代企业对留住人才价值的体悟。留才部分主要讲解留才的一些主要措施与实施技巧。

去才。“分久必合，合久必分。”聚合离分，是人生的一个个片断，也是人才职场上的一幕幕景观。与不合适的人才友好分手，是一种智慧，更

是一种博大的胸怀。人去情犹在,没有几年,或许又有第二次合作、第三次合作。这种现象在职场上,已不是什么新鲜事。

才企共赢。人才力修炼不是简单的几招,而是一个系统工程,其最高境界就是达到才企合一、才企共赢。人才力修炼,九九归一,能否取得正果,全在这才企合一的绝命一招上。此招一通,人才力之剑将法力无边;此招不通,人才力的修炼充其量不过是花拳绣腿。

本书在总体构思与写作风格方面,主要有以下四方面的特色:

其一,本书主要阐述我国企业人才资源管理与开发的现状,分析存在的问题,在此基础上提出我国企业人才力的理论框架,进而展开讨论,并辅以企业的真实案例,通过案例剖析、点评来深化对相关理论的认识与掌握,旨在让读者形成一个对人才力的系统认识与整体观念。

其二,本书以问题入手,导出相关理论,继以案例相辅,并以案例点评来深化相关理论。以实际培训讲义为主要素材,基本保持讲课风格,理论浅显、通俗易懂,谈笑中蕴涵哲理,风趣间传递智慧。

其三,本书注重从人才与企业两个角度来阐述企业人才力的理论与实践问题,两者的碰撞,更能启发企业人才力建设的新思路,也更能全面反映企业人才力的全貌。

其四,本书是我国人才力系统建设的大胆探索。我国是人才智慧集大成的国家,而在人才的系统研究与体系建设方面,始终裹足不前,谈一招一式者众,谈人才系统者鲜;谈引才或识才等某方面经验者众,谈人才体系者鲜;谈经典案例者众,谈解决现实问题的策略者鲜。

本书在人才系统研究与体系建设方面进行了探索,适合企业家、企业高层、人力资源管理者认真学习思考,也可作为大中专学生及研究生的辅助教材和党政机关领导者的参考资料,还可作为企业培训的参考教材。

由长延

2008年3月于杭州

目 录

CONTENTS

推荐序

前言

❖ 第一章 21 世纪最重要的是人才力

第一节 上下五千年，人才创历史 3

一、人才智慧集大成的国家 3

二、历史上的人才智慧采撷 7

三、古代帝王的人才智慧 12

第二节 纵横十万里，人才创世界 14

一、美国的人才策略 15

二、英国的人才策略 17

三、德国的人才策略 18

四、日本的人才策略 19

第三节 商海风云变，人才创世纪 20

一、摸着过河石，漂洋过海 21

二、成熟的市场，依然故我 21

三、大企业形态，小企业心 22

四、战略迷茫茫，找不着北 22

❖ 第二章 企业人才管理十大怪现象

第一节 盲人摸象, 缺乏系统	27
一、人才管理是否存在客观上的象	28
二、如何做到心中有象	28
第二节 有名无实, 地位虚高	29
一、人才管理者在企业一般是中层	29
二、人才管理者不参与公司战略规划	30
三、人才管理者相对于业务人员, 待遇偏低	30
四、人力资源部门空前萎缩	30
五、老板对人才的漠视	30
第三节 本土秘诀, 迷信先哲	31
第四节 佛祖西来, 盲目效外	32
第五节 东施效颦, 快速克隆	34
一、学习海尔热	35
二、学习三九热	35
三、学习华为热	36
第六节 门牌革命, 专业不足	37
一、老板的人才管理理论相当落后	37
二、人才管理者的专业技能相当原始	38
三、直线经理的人才管理技能缺乏	38
第七节 一叶障目, 战略迷失	39
一、通用职业的错误定位	40
二、“闭门造车”式的工作方式	40

三、纵向整合的缺失	40
四、横向整合的缺失	41
第八节 成本角色, 价值模糊	41
一、人才管理工作职能没有深化	42
二、人才管理工作绩效的评价体系没有建立	42
三、人才导向没有成为企业发展的基本导向	42
第九节 软件万能, 工具魔化	43
一、不具备软件运行的管理基础	44
二、管理文化差异	44
第十节 文化劣根, 创新维艰	45
一、难在缺乏系统创新能力	46
二、难在无法将国际化与本土智慧融合	46
三、难在不能驾驭新人才管理技术与手段	46
◆第三章 人才力: 企业竞争优势之源	
第一节 概念: 撩开人才力面纱	51
一、中国人才管理二十年	51
二、企业人才力核心概念	53
三、关于人才的基本假设	56
第二节 发势: 企业竞争优势源	57
一、企业竞争焦点的演变	57
二、人才力构建竞争优势	59

28	第三节 挑战：四面边声连角起	61
88	一、国际化，我们的邻居	61
78	二、多元化，已身陷其中	62
88	三、信息化，最近比较烦	63

❖ 第四章 引才：天下英俊纷奔来

	第一节 引才众生相，才企擦肩过	67
	一、才企相怨难难难	67
20	二、守株待兔松鼠至	68
72	三、按图索骥叹无骥	69
80	四、叶公好龙龙吓公	70
70	五、实用还是三缘人	70
82	六、策划包装搞哄骗	71
80	七、猎头不懂猎才技	72
001	八、人才市场菜场化	73
001	九、上轿扎耳更盲目	74
103	十、同行相挖没商量	74
103	第二节 引才 PK 台，才企面对面	76
104	一、文凭值几何	76
801	二、“大庙的和尚”	78
801	三、职位的魅力	79
103	第三节 引才无定规，多管应齐下	81
001	一、七大引才观念	81
001	二、人才规划先行	83
011	三、巧引休克人才	83
111	四、“小庙”招“大和尚”	84

10	五、网上引才创新	85
10	六、巧用猎头引才	86
50	七、个性化引才术	87
60	八、公司亮点引才	88
	九、团队招聘引才	89
	十、慎防引才风险	90

◆第五章 识才：火眼金睛始炼成

80	第一节 点评识才十大误区	95
00	一、相术八卦算人才	95
05	二、驷马争遥赛人才	96
05	三、学历唯一断人才	97
15	四、经验至上判人才	98
55	五、感觉效应定人才	99
55	六、一见钟情缘人才	100
45	七、偏信专家评人才	100
45	八、迷信工具测人才	102
	九、奇思妙想考人才	102
05	十、多样光环迷人才	104
05	第二节 争鸣识才四大困惑	106
05	一、一见钟情定终身	106
	二、儿子常常招老子	107
18	三、合适原则不合适	109
18	四、两重天地话跳槽	109
68	第三节 修炼识才八大绝招	110
48	一、历史识才智慧	111

二、简历筛选妙法	113
三、用好结构面试	114
四、慎用人事测评	116
五、多管齐下识才	117
六、巧作背景调查	120
七、审视人才试用	121
八、才企匹配原则	122

❖第六章 用才：才尽其用招招高

第一节 剖析用才八大怪案	127
一、对人才异想天开	127
二、打压考验磨人才	128
三、用才乱点鸳鸯谱	129
四、频繁换帅自挂帅	130
五、民工高才一锅煮	131
六、老板多疑少信任	132
七、事必躬亲闲人才	132
八、人才被泡成庸才	133
第二节 辨析用才三大争端	134
一、职业型还是哥们式	135
二、业绩还是心理距离	136
三、忠诚企业还是职业	138
第三节 修炼用才八招秘笈	139
一、智用空降人才	139
二、用好企业元老	142
三、巧用外脑人才	143

四、慎用特殊人才	144
五、组合用才策略	146
六、授权用才策略	148
七、差错用才策略	149
八、独特用才策略	151

❖第七章 育才：十年树才日日功

第一节 育才称奇四事例	155
一、企业培训“哈哈镜”	155
二、光环渐退的 MBA	159
三、雾里看花看育才	161
四、拔苗助长式育才	162
第二节 育才三理念撞击	164
一、培养还是天成	164
二、育才还是抢才	165
三、谁为育才埋单	167
第三节 修炼育才练日功	168
一、创新育才体系	168
二、战略人才储备	170
三、企业育才导师	171
四、建立企业大学	172
五、慎选培训老师	174
六、名企育才典范	176

❖第八章 激才：三军勇为愿景战

第一节 人才激励七误区	181
-------------------	-----

一、迷信金钱式激才	181
二、酷爱晋升式激才	182
三、重才轻德式激才	183
四、马太效应式激才	184
五、想当然式激才	185
六、过犹不及式激才	187
七、棋走极端式激才	188
第二节 争鸣激才三观点	189
一、激励团队还是个人	190
二、激励获取难还是易	191
三、正激励还是负激励	191
第三节 创新激才九招式	193
一、激才战略导向	193
二、愿景激才策略	193
三、文化激才策略	194
四、个性激才策略	196
五、竞争激才策略	197
六、危机激才策略	197
七、人才自我激励	198
八、空间激才策略	199
九、名企激才典范	200

❖第九章 留才：基业长青人长青

第一节 揭秘留才七误区	205
一、高薪杀手留人才	205
二、打造枷锁留人才	206

181	三、善画大饼留人才	207
281	四、霸王老板留人才	208
281	五、先天不足留人才	209
481	六、留人视同留人才	210
281	七、顺其自然留人才	211
781	第二节 质疑留才三困惑	212
881	一、强扭的瓜甜还是酸	213
981	二、留人才还是留制度	214
001	三、用感情还是事业留才	214
101	第三节 修炼留才六法则	216
101	一、创新留才观念	216
601	二、留才系统工程	220
891	三、创业留才策略	221
891	四、文化留才策略	222
191	五、学习留才策略	223
901	六、名企留才典范	224
791	◆第十章 去才：好聚好散情谊长	
821	第一节 透析去才九案例	229
191	一、仇人散伙式去才	229
300	二、整体洗牌式去才	230
	三、随心所欲式去才	230
	四、逼上梁山式去才	231
202	五、政治斗法式去才	232
202	六、卸磨杀驴式去才	233
300	七、杀鸡儆猴式去才	234