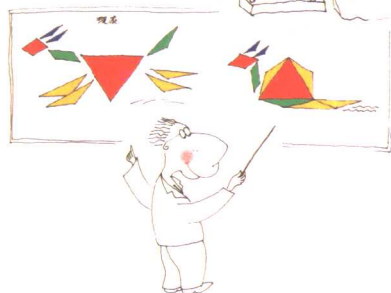


第一资源

THE FIRST RESOURCE

上 猎取人才

葛鑫 编著



四川科学技术出版社

THE FIRST RESOURCE

第一资源

(上)

猎取人才

葛 鑫 编著

四川科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一资源/葛鑫编著. - 成都:四川科学技术出版社,
2001

ISBN 7-5364-4697-7

I.第… II.葛… III.企业管理-人才学
IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 18976 号

第一资源(上、中、下册)

编著者 葛鑫
责任编辑 陈敦和 梅红
封面设计 冯新路
版面设计 陈敦和
责任出版 何明
出版发行 四川科学技术出版社
成都盐道街3号 邮政编码 610012
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 28.25 字数 700千
印 刷 四川玉洲彩印有限责任公司
版 次 2001年4月成都第一次印刷
印 次 2001年4月成都第一次印刷
印 数 1-3000册
定 价 49.50元(上、中、下册)
ISBN 7-5364-4697-7/F·303

■ 版权所有·翻印必究 ■

■ 本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

■ 如需购本书,请与本社邮购组联系。

地址/成都市盐道街3号
邮政编码/610012

序

序



新经济时代的到来，正式宣布“人才资源”是不可替代的“第一资源”。

社会的发展一方面使传统的劳动力过剩，另一方面又使市场需要的人才严重短缺。我们这个社会面临的最大挑战，来自低下的思考能力和迟钝的洞察力。要解决这个问题，只能靠有创意的分析能力，深入了解问题的症结，付出艰苦的努力，去学得解决问题的方法。

那些至今还停留在“要钱、要人、要政策”的计划经济下的企业现在就感觉到招不来亟需的人才、留不住有用的人才、用不好现有的人才，明天将会面临更大的危机。

你所营造的企业环境是否适合人才生存与发展呢？你的“池子”是鱼塘还是海洋呢？即使你把人才招到手了，你可曾思考过，你一旦驾驭不了你的职业经理人，你的王国随时都有失控的可能呢？于是你频频走马换将，真的人才不是被你炒了鱿鱼，就是瞧不上你的鱼池，潇潇洒洒地离你而去。你的企业必然陷入更大的人才危机中。

加入 WTO 以后，就业与失业将在一段时间内处于一



个相对激活的状态。随着我国户口制度的进一步改革，人才流动性加大，与此同时，国外的许多拥有先进管理经验的知名企业进驻中国，激烈的人才抢夺战必将成为现实。

如何猎取顶尖级人才？

如何留住人才避免人才危机的滋蔓？

如何有效地摆脱企业迫在眉睫的诸多困境？

这些都成了摆在我国企业面前亟待解决的现实问题。这也正是我的朋友，本书的作者葛鑫先生多年来从实践中探索、从理论上阐述的辛勤劳动成果。

反观那些渴望成为塔尖高手的一大群梦想者，职业经理人的辉煌与灿烂仿佛已写在他们的脸上。每一位在经济新秩序中均将面临更为严峻的考验，知识不更新就不能生存与发展。

我们把中等专业以上的人定位为人才，而美国大学本科毕业、硕士、博士毕业的人照样走出校门就失业。我们必须尽快更新自己的知识结构，使自己成为一名为时代亟需的复合型人才或掌握专项技能的专业人才。

如何成为一名优秀的职业经理人？

如何成为一名抢手的复合型人才？

现代企业和人面临着生存压力和成长压力，想要改变目前的困境总感觉有心无力，只能在痛苦、彷徨、迷茫中苦苦挣扎。如何改变现状，如何活得痛快淋漓，本书将为您提供翔实的解决方案。

树立“从要我做事到我要做事”的敬业精神，实现对人才的知识与能力从“租用”到“拥有”……应该是本书的亮点。

要彻底解决企业“招人、留人、用人”等诸多老大难问题，就必须实现对人才的知识与能力从“租用”到“拥

有”。人才的流失导致企业难以稳定发展。人才走了，他的知识与能力也随之带走。企业要发展，还得费神费力去挖掘人才去填补空缺。葛鑫先生根据这一现状开发出了一套从“租用人才知识”到“拥有人才知识”的实践方案，相信对企业有很高的实用价值。

该书读者定位为：企业管理者和希望成为职业经理人的企业员工。

对企业决策层，该书为你们打开了一扇美妙的投资成功之门，让你们在回避管理风险的同时，更多地享受到回报的乐趣，再也不用担心高层管理人员将自己的金钵变成一文不名的泥饭碗，更不用害怕自己的王国失控，真正意义上成为一个快乐的跷脚老板。

对高层管理人员，本书作者借鉴国外的管理经验和国内的管理实践，毫无保留地给他们提供一件用人法宝，使之成为一名拥有跨国公司管理经验的高手。

对中层管理人员，作者期望该书能成为一架为之所用的晋升的云梯，为其打开通向智慧和财富的成功之门。

对普通员工，提供给他们实现其理想的钥匙。

谨以此为序，愿本书的问世，能给新千年的朋友们带来一份意想不到的惊喜。

序



国际信息科学院（IIA） 院士
中国策划研究院 院长
经济学博士、管理学博士后、教授


2001.1.5



图右为作者

作者葛鑫，1994年毕业于西南交通大学，后留学美国，1997年MBA毕业。中英职业资格证书NVQ考评官，中国管理科学学会高级管理人才委员会副主任，中国人力资源管理协会培训师，北京雪峰管理发展有限公司首席咨询师，成都雪峰科技发展有限公司董事长。先后在国内外数家刊物上发表35篇管理论文；主持过多项企业再造工程和企业决策信息系统的创建工作。

最大愿望：与客户一起成功。

作者E-mail: chief@hrbook.com

为什么要读本书

1. 本书讲述的是每一位职业经理应具备的基本素质。对于职业经理人，本书为你们提供详细的企业管理全貌。

2. 本书讲述的是企业应具备的基础管理理论和实践。对于企业，本书将为你们描绘打造“企业航空母舰”的蓝图。我们的许多企业虽然进行了财务管理、质量认证、客户管理、营销管理等各项专业管理，但总是感觉企业管理缺乏总体规划，不协调、后劲不足，很难实现企业资源特别是人才资源的有效利用，关键原因就在于没有强有力的基础管理平台。

3. 本书是实践的结晶，书中囊括了372家各种类型的企业管理经验和制度规范。

4. 本书是实践的升华，对成功企业的本质进行研究和对失败企业根源进行分析，提供更有效的解决办法，尽量做到“授之以渔”而非“授之以鱼”。

5. 本书希望把一位成功职业经理人学习历程的艰辛和管理实践的兴奋，传递给每一位读者，希望读者能够利用这种思维方式，改善你们的工作。

目 录

序言（余明阳） /1

目
录

导读：破解第一资源 /1

新经济时代，“人才资源”是不可替代的“第一资源”。加入 WTO 给中国人带来了难得的机遇和挑战。危机正在袭来。当务之急——猎才！

猎才不能靠招数，只有招数没有环境，猎才可能变成“骗才”。



猎才法则

竞争法则——形成核心竞争力才是关键 /16

竞争产生危机，危机促进企业定位。凝聚核心竞争力。核心竞争力必须依靠人才打造。

了解竞争对手的状态，随时掌握市场信息，在市场竞争中抢占先机。竞争不是你死我活，双赢策略必

不可少。

投资法则——招来留住关键人才 /28

有投资就有风险，对人才投资要果断，否则会错失良机。投资不要十全十美，“缺陷主义”是“完美主义”的最佳配合。对人才投资要有耐心，不可急功近利。

认同法则——共同的发展前景 /36

用金钱鞭策企业的员工，就如同为了钱而作战的雇佣军一样。他们没有信仰，没有目标，只有短暂的利益。一旦企业有任何变故，他们会一哄而散。

能级法则——合适的人在合适的岗位上发挥作用 /42

能级法则的根本原则就是企业要对总体目标有一个清晰而正确的认识，能根据总体目标在组织结构、资源配置、成员分工、统一调配、成员激励等方面有切实可行的措施。而组织成员必须明确自己所处的工作位置，服从上级的指挥，发挥自己的优势，相互合作，积极行动，最终高效地实现企业目标。



第一资源·猎取人才

猎才磁场

职务规范化 /50

职务分析的用途 /52



1. 职务分析的目的 /53
2. 职务分析的主要用途 /53

职务说明书 /55

经验之谈 /63

薪资市场化 /65

薪资的市场定价模式 /67

1. 四项薪资调查指标 /67
2. 特色的企业优势，诱人的发展前景 /71
3. 知己知彼的谈判技巧 /72
4. 半年后重新定价 /72

薪资的职能定价模式 /73

1. 职务要素 /73
2. 能力要素 /78
3. 年功要素 /81

名家观点 /82

- 观点一：小投入回报大 /82
- 观点二：加薪，还是发奖金？ /83
- 观点三：年终奖，秘密还是公开 /85

经验之谈 /89

前景明晰化 /90

前景预测 /92

1. 职业趋向的确定 /92
2. 技能趋向的认定 /95
3. 合适的职业轨道 /97



前景规划 /100

1. 人员需求预测 /101
2. 前景规划配置图 /106
3. 前景规划综合平衡 /107

名家观点 /109

- 观点一：储备人才是不是高消费 /109
- 观点二：办公司就是办人 /112

经典案例 /113

- 案例一：草原兴发帮员工谋划职业生涯 /113
- 案例二：联想技术人员升迁体系 /115
- 案例三：朗讯的放水养鱼政策 /117

参考资料 /118

- 参考一：用目标吸引员工 /118
- 参考二：德尔福的前途设计方案 /119

经验之谈 /121

文化主题化 /123

企业文化的特征 /125

1. 企业文化的八项功能 /125
2. 企业文化的属性 /128
3. 企业文化的误区 /128

打造成功的企业文化 /130

1. 文化主题化成功必备的六个意识 /130
2. 创建企业文化七部曲 /132
3. 塑造成功企业文化的六种专业方式 /133
4. 创新企业文化的六个思路 /137



名家观点 /139	
观点一：细处着手，改变办公室文化 /139	
观点二：企业文化的最高境界 /142	
观点三：企业文化与人的契合 /145	
经典案例 /147	
案例一：跳槽经理人如何尽快 适应企业文化 /147	
参考资料 /149	
参考一：成功的企业文化 /149	
参考二：企业合并，文化整合是成功关键 /151	
经验之谈 /152	
股权多元化 /153	
构建现代企业制度 /155	
期权激励 /156	
1. 期权激励机制 /156	
2. 关键业绩指标 /157	
3. 期权的六大要素 /158	
股权陷阱 /162	
1. 员工持股不要搞中国特色 /162	
2. 认股权并非企业留人法宝 /167	
3. 股权激励不是万能的 /169	
参考资料 /171	
参考一：微软的股权分配 /171	
参考二：正确认识股票期权 /173	
参考三：人力股能留住人才吗？ /176	

经验之谈 /179

沟通常规化 /180

沟通方式 /182

1. 获取信息 /183
2. 沟通的八种类型 /185
3. 提高沟通的效果 /187
4. 搞好组织协调 /188
5. 协调的主要方法 /189

倾听员工的心声，让员工参加管理 /190

分析员工状况 /191

1. 孤傲型 /192
2. 大智若愚型 /193
3. 言简意赅型 /193

沟通才能成功 /194

名家观点 /196

观点一：避免沟通危机 /196

观点二：以身作则是最好的沟通 /198

经典案例 /199

案例一：迪斯尼公司的意见沟通制度 /199

案例二：CA 公司无拘无束的沟通 /204

参考资料 /205

参考一：上下级之间的沟通技巧 /205

经验之谈 /208



第一资源·猎取人才



招选公开化 /209

内部选拔与外部招聘的利弊 /211

1. 内部选拔 /211

2. 外部招聘 /214

内部选拔 /217

1. 内部选拔制度 /217

2. 选拔人才的要诀 /219

3. 管理人员的选拔方式 /221

4. 柯达公司选拔人才策略 /223

外部招聘 /227

1. 招聘来源 /227

2. 招聘策略 /230

3. 招聘办法及技巧 /239

4. 招聘面试四问 /247

经典案例 /254

案例一：招来女婿气走儿 /254

案例二：减少流失从招聘开始 /257

经验之谈 /259

后记 /260

导读：破解第一资源

导读：破解第一资源



为什么人才资源是第一资源

书中将人才资源定位为第一资源，决不是为标新立异，也非首创。其目的是为了唤起人们对人才的关注，接受这个新观念，并灵活运用到企业管理中去。

纵观世界各国乃至各地区、各企业的发展，几乎都有个共同点，即把社会、科技和经济发展的依据放在“人才”这个支撑点上。这在人才资源配置逐步社会化、全球化的今天，尤其如此。当今形势充满了机遇和挑战，这不仅仅是由于科学技术日新月异的发展，而且还在于世界经济格局、政治格局都发生了重大变化。主要表现在：知识经济正在崛起，并将逐渐取代工业经济。其战略资源已不

再是土地资源或材料、能源等物质资源，而是人才资源。国家间的竞争、地区间的竞争乃至企业间的竞争，归根到底是人才的竞争。

人才是第一资源，是科技进步和经济社会发展最重要的资源和主要推动力。

人才资源开发已置于各国综合国力竞争的战略位置。有资料表明：目前发达国家经济发展中科学技术所起的作用已占 80%。随着知识经济的到来，知识产业必将兴起，构成知识产业的主体——各类人才是知识、科技创新的主力军。在科学技术特别是高科技激烈竞争的今天，哪个国家、地区、企业吸收并聚集了优秀人才，掌握了科技优势，特别是前瞻性高科技优势，那么就会取得主动权，就会在激烈的科技和经济竞争中立于不败之地。正因如此，一些发达国家为了争夺高科技及其产业的制高点，纷纷制定跨世纪的教育和人才资源开发战略规划，不但大幅度增加教育和科研投资培养年轻人才，而且还采取措施在世界各地争夺高素质人才，甚至通过修改移民法、放宽技术移民限制等方式，加快争夺其他国家的优秀人才。他们在制定加速人才培养和吸收优秀人才政策的同时，竞相集中大量资金，用于改善交通，美化环境，强化治安，全面提高生活质量，改善各类人才的工作、生活条件，创造开放、流动、竞争、协作并能吸引、集聚人才，有利于人才成长和施展才能的良好环境和机制，使各类人才资源得以充分利用和实现最佳配置。



第一资源·猎取人才

21 世纪是知识经济时代，是全球经济一体化的时代，是高新技术的时代，是竞争的时代。人才资源是知识经济时代的第一资源，人才资源是企业生存和发展的必备资源。猎取稀缺的第一资源，是企业发展的当务之急。概括