

引

HOW TO STIMULATE EMPLOYEES

爆 员工潜能

傅红梅 王岩 著

人力资源管理技巧与案例

经理人实战演练丛书



中国经济出版社

经 理 人 实 战 演 练 丛 书

引 | HOW TO STIMULATE EMPLOYEES
爆 员工潜能

人力资源管理技巧与案例

傅红梅 王岩 著

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

引爆员工潜能:人力资源管理技巧与案例/傅红梅,王岩著.
—北京:中国经济出版社,2002.12

ISBN 7-5017-5793-3

I. 引… II. ①傅… ②王… III. 企业管理:人事管理—研究
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090695 号

责任编辑:陈 骝

(010-68308159; Chenliu_bj@Yahoo.com.cn)

引 爆 员 工 潜 能

——人力资源管理技巧与案例

作 者	傅红梅 王岩 著
出 版	中国经济出版社
地 址	北京市百万庄北街 3 号
邮 编	100037
印 刷	人民文学印刷厂
发 行	新华书店总经销
开 本	787×1092 1/16
印 张	21.25
字 数	250 千字
版 次	2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5017-5793-3/F·4651
定 价	38.00 元

《经理人实战演练丛书》读者调查表

非常感谢您对“中国经济出版社”的信任与支持！为了更好地为您提供服务，希望您能填妥下面的读者调查表，并按联系方式寄回，您的意见对我们非常重要！您所提供的信息和资料，将仅用于对您提供的个性化服务。

阁下资料（请用正楷）

姓 名：_____ ☐ 先生 ☐ 女士 职业/职位：_____

单 位：_____

详细地址：_____ 邮编：_____

电 话：_____ 传真：_____ E-mail：_____

1. 您购买的书名是：_____

2. 您是通过什么途径知晓本书的？

☐ 逛书店 ☐ 报纸杂志 ☐ 招贴宣传 ☐ 同事亲友介绍

☐ 网络邮件信息 ☐ 培训和研讨会 ☐ 机场等旅途中 ☐ 其他

3. 您在何处购得此书？

☐ 书店 ☐ 图书城 ☐ 邮购 ☐ 机场等 ☐ 网络 ☐ 其他

4. 你认为该书的内容和质量如何？

从知识内容角度：☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 很差

从文字表述角度：☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 很差

从编辑加工角度：☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 很差

从封面设计角度：☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 很差

从校对质量角度：☐ 很好 ☐ 较好 ☐ 尚可 ☐ 较差 ☐ 很差

从整体水平角度：☐很好 ☐较好 ☐尚可 ☐较差 ☐很差

5. 就您的阅读兴趣而言，您更喜欢（可多选）：

☐理论思想类 ☐案例工具类 ☐实战技术类 ☐新知时尚类
☐整合浓缩类 ☐翻译著作 ☐国内著作 ☐其他

6. 您感兴趣的工商领域是（可多选）：

☐战略决策 ☐人力资源 ☐市场营销 ☐财务金融 ☐组织行为
☐管理技能 ☐思维励志 ☐企业文化 ☐领导艺术 ☐投资理财
☐职业生涯 ☐信息系统 ☐经典导读 ☐管理时尚 ☐其他

7. 您的年龄是：

☐18~25岁 ☐26~35岁 ☐36~45岁 ☐46~55岁 ☐56岁以上

8. 您的学历是：

☐中专 ☐大专 ☐本科 ☐硕士 ☐博士

我们期待收到您填写的调查表，对我们的任何建议和要求，我们都将洗耳恭听并表示诚挚的谢意。随时随地您都可以用以下四种方式联系我们：

E-mail: Chenliu_bj@Yahoo.com.cn)

电 话：010-68308159 013621098588

传 真：010-68359418

通 信：北京市百万庄北街3号，中国经济出版社陈骥编辑收

邮 编：100037

内容简介

人力资源已经毋庸置疑成为企业发展中最重要的资源,可是如何让员工的资源性得到最有效的发挥?本书针对人力资源管理的不同阶段,通过大量的案例介绍了发挥员工潜能的各种方法和技巧。这些技巧和方法贯穿于识别人才、培育人才和激励人才的整个过程中。

本书的宗旨在于为广大管理者提供一套人力资源管理的实用工具,本书对于人力资源管理专业在校学习者也具有一定的参考价值,如果您通过阅读本书有所收获,那就是本书的全部价值所在。

丛书策划：陈 骝

责任编辑：陈 骝

经理人实战演练丛书

编辑委员会

主 编：顾慈阳

编委会：

王金凤	傅红梅	于兹志
李晨松	王 岩	张大威
刘百花	白彦壮	高婷婷



封 面 设 计

第一章 谈古论今话人才

知人知面难知心	(4)
听听来自远古的声音	(5)
古人识人秘诀集萃	(16)
注意“陷阱”	(24)

第二章 慧眼识人才——招聘

招聘与人力资源规划	(30)
岗位分析——给人才定位	(34)
最好的可能就在身边——招聘要从内部做起	(46)
外部招聘的方方面面	(50)
面试的艺术	(60)
招聘速度——和时间赛跑	(69)
新员工引导——招聘的最后一环	(71)

第三章 挖掘人才潜能——培训

企业需要培训员工吗?	(80)
不要踏入培训的误区	(83)
培训的需求分析——从不同的方面	(85)
培训计划——从目标到方案	(88)
培训万花筒——以不同的方式取得最佳的效果	(92)
如何取得最佳的培训效果?	(113)
给培训打个分	(115)
培训也有负效应——后遗症的症状与解决方法 ...	(118)

第四章 成长的阶梯——职业规划

职业生涯设计离我们到底有多远?	(128)
让我们一起来设计——职业发展计划	(132)

职业建议	(168)
------------	-------

第五章 共享权力——授权

为什么要授权?	(174)
授权怎么这样难	(182)
千里之行,始于足下——如何去授权	(192)

第六章 公平的回力板——绩效考核

绩效考核——危险的“雷区”	(210)
成功的试金石——绩效考核	(213)
真正的考核从这里开始	(218)
工欲善其事,必先利其器——绩效考核方法 的选择	(225)
没有规矩不成方圆——关键绩效指标 的设定	(237)
成功的最后一步——员工绩效面谈	(240)

第七章 赢得员工的心——留住人才

企业的两难	(256)
雇员离职成本	(258)
他们为什么选择离开?	(259)
创造和谐的工作氛围	(260)
全方位的员工体贴	(266)
有效的沟通技巧	(269)
个人事业空间	(274)
培训的力量	(276)
相关的人力资源政策	(279)
追求变革中的平衡	(284)

第八章 业绩的加速器——薪酬激励

抓住薪酬激励的手 (290)

传统薪酬的漫谈 (294)

传统薪酬的批判 (299)

迎接薪酬的革命 (302)

量体裁衣——步入薪酬设计 (306)

全方位体贴——自助餐式薪酬 (316)

你的篮子里有什么？ (318)

展望——

迎接人力资源管理 E 时代的到来 (325)

主要参考文献 (331)

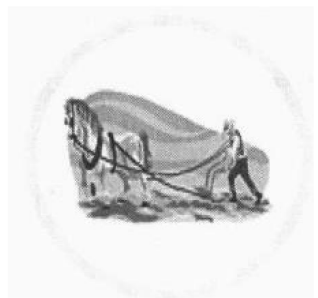
第一章 谈古论今话人才

良驹能历险，耕田不用牛；坚车能
载重，渡河不如舟。

现代人的胃口真的不错！吃过了各种版本的“卡耐基”，喝过了各种口味的“鸡汤”，仍然抱着已经发酸的奶酪啃来啃去，仿佛明天就会成为中国的杰克，可是西餐未必适合东方人的肠胃，天长日久也许会得肠胃病，那么就让我们来一杯清茶吧，这将更加有益于我们的健康！

伯乐相马

相传古时伯乐村处于图河上游，这里水草丰茂，是个天然好牧场。秦穆公派大臣伯乐到这里寻找良马。一路上，伯乐很注意马象。忽然看见眼前一匹枣红马拉着车少气无力地走着。伯乐疾步走到跟前一看，此马干瘦如柴，浑身冒汗，尾巴上粘着粪便。看到此景，伯乐不觉泪水洗面。眼看天色已晚，伯乐顺手脱下衣衫，披在马背上，身贴车边帮助推车。这匹马看上去通人性，不时回头看他，看到这人如此疼爱自己，不停地打鼻嘶叫，力气猛增，很快上到了坡顶。伯乐认定这是一匹好马，不觉跟主人到了家，出高价买下了这匹马。回府以后经过精心饲养，几个月后，瘦马变得黑里透红，滚瓜流油，走起路来，四蹄生风。文武大臣无不夸奖伯乐相马有眼力。日后，穆公骑着这匹骏马，走南闯北，战无不胜。就这样，天长日久，伯乐相马的故事传遍中州大地。



古人云：“得人才者得天下，失人才者失天下”。无论

是群雄争霸的古代战场，还是不见硝烟的现代商战，都在诠释着这个古老而又常新的命题。身边拥有人才而不知道，知道人才而不知道去利用，知道利用而不知道给不同的人确定适合的岗位，这三大难题弄得当今主管们不知所措，其中“有贤不知”是最令人头疼的事情。“试玉要烧三日满，辨才须等七年期”，可见，人才的识别的确是非常难的，拿破仑说的好“当我需要某个人才的时候，即使为了去求他而丧失个人尊严，我也在所不辞，或许，我还会拍他的马屁也说不定。”也许你现在正象拿破仑一样，为了确定“他”或“她”是否是你想要找的“千里马”而大伤脑筋。如果我们对这个问题溯根求源，就会发现识别人才开始于人类的童年时期，那么您何不穿越时间的隧道，去看看古代先贤们是怎么做的，您也许就会拥有了一双慧眼呢！

有的人早就开始行动了！彼得·圣吉，目前最杰出的管理大师之一，因为《第五项修炼》而享誉管理界，当第五项修炼风靡世界时，他在继续寻求“第六项修炼”时寻到了中华文化。正如《易经·系辞》中提到的“天下同归而殊途，一致而百虑”。即：天下的事物，同中有异，异中有同，个性中有着共性，共性中含着个性。今天我们在学习西方的管理思想和管理经验时，不能抛弃中国的文化，不能盲目崇拜，如果我们能将中华文明五千年来沉淀的、适应于市场经济的各种智慧整理起来，一定会超越只有几十年历史的哈佛管理模式。哈佛的特征在于案例教学，学生两年中将学近 800 个案例，是通过无数的案例，使学生从中去领悟其中的道理，但并非人人都能真正领悟，并且把这些道理用于指导现实。此法对逻辑分析性思维为主的西方人更适应，但对直觉顿悟性思维的东方人不太适应。就象奶酪更加适合土耳其，泡菜更加适合韩国，而小米饭更加适合中国一样。

知人知面难知心

事之至难，莫如识人

—— 陆九渊

人才难得，能识别人才更为难得。孔子可以说是我们敬仰的圣人，其实不仅仅是因为他在教育领域做出的重大贡献，孔子还给我们留下很多关于识人、用人的精言妙语！

孔子说：人心是难知的，甚于爬山涉水，甚于知天察地。上天尚且有春夏秋冬四季，还有早晚旦暮可以考察，而人却表情丰富，内涵甚深，难以把握。所以有的人容貌恭谨而富态，有的人容貌沉稳而实则是个无赖，有的人容貌顺从而通达，有的人长相坚毅而舒缓，有的人长相和缓而急切。

看说得多么的透彻！知人知面不知心，在两千年前孔老夫子就认识到这个问题，并且他是在总结了自己失败教训的基础上得出这样的感叹！孔子道：我以容貌选人，因此选错了子羽；我以言辞选人，所以选错了宰予。

连孔子这样的圣人都会在识人上跌跟头，何况我们？就连以精明著称的曾国藩也有过被骗的经历呢！可见识人辨人之难。

天京攻陷后，一个冒充校官的人，拜访曾国藩，此人高谈阔论，谈笑风生，简直有不可一世之势。曾国藩平日里不喜欢说大话的人，但当这个人说到用人须杜绝欺骗时，曾国藩心里大为受用。他做事一向注重条理，见此人所言颇有道理，心中大悦，认为这是个难得的人才，于是奉为上宾，安排了重要的位置，没有想到数日后，这位“人才”竟然携带千金逃走了。

识人难的原因有两个：一、人是非常复杂的生物，人



心难测。二、人才是各种各样的，良莠不齐。人心何以难测？人的内心活动都隐藏在头脑中，是看不见摸不着的。再先进的仪器也无法透视人的思想。思想往往和它的行为表现不一致，这是识人难的最主要的原因。就像皇帝将自己的裸体当作新衣，本是路人皆知的谎言，但没有人敢说出来。另外就是各种各样的人才扑朔迷离，难以分辨，姜太公总结了有十五种不易辨别的人：形似性情温和善良，实为盗寇之心；好像很喜欢谋划，其实缺少决断；好像能谋善断，实际上没有才干和魄力；外表严肃，实际却很平易近人……

听听来自远古的声音

文王



文王姬昌从公元前 1185 年到公元前 1135 年，担任商朝的西伯官职达五十年之久，据记载：众多的贤能的人，文王都能让他们安宁。可见文王也是特别重视人的管理，尤其是观人，他给后人留下了一种观察感情真伪，辨别才艺的方法。

观诚

观诚就是观察一个人是否真诚。

《孔子家书》中说：诚实在此而表现在彼，就是说诚实可以考察验证出来。

富贵的人，看他的施舍；贫穷的人，看他的操守；受宠若惊的人，看他是否不骄不奢；困苦的人，看他是否恐惧；在他少年时，看他是否恭敬长辈、勤奋好学、顺从兄

长；在他壮年时，看他是否廉洁务实，能否战胜自己的私心；在他老年时，看他思考、谨慎、强健都有所不足时是不是能不越规矩。父子之间，看儿子是否孝顺父亲，父亲是否慈爱；兄弟之间，看兄长是否友善弟弟，看弟弟是否体恤恩惠；乡党之间，看他们是否互相信任。考察他们的住处，看他们的家教。

考志

古人说过，一个人的志向能够决定他日后的成就，考察一个人的志向可以通过观察他的言论来了解。

志向远大而深广的人，他的气息宽厚柔顺，他的面色平和而不谄媚，他的礼节行在别人的前面，他的言语说在别人的后面，不掩盖自己的不足。一个人在喜怒的事情面前面色不变，遭遇烦乱之事志向不改，在丰厚的物质面前心不为所动，在威慑面前不卑下，这才是心平气和能固守心志的人。

视中

视中就是考察一个人的内心，内心所显示出来的，首先是声音和气息。听声音，触气息，就能对一个人进行细致观察。

初气产生万物，万物发出声音，声音有刚有柔、有浊有清、有好有恶。心气浮华不实的人，他的声音流宕离散；心气和顺诚信的人，声音温和而又有节拍；心气中和平易，义气时常舒展，智气简约完备，勇气健壮正直。

听他的声音，接触它的气息，考察它的行为，就可以考察他的内心。

观色

观色就是观察一个人外在的面色来了解它的内心，内

心的想法每每都表现面色上，虽然想这样，心志却不听从。

人有喜、怒、哀、乐、忧五种心情，五种心气集于心中，而表现于外，我们的性情是不会隐藏的，高兴时喜色油然而生，生气时怒色满面；恐惧时会惧色突生；偷盗时眼中会充满欲望之色，悲伤时会显出忧色而疲倦。

观隐

观隐就是看一个人隐藏假托的地方。掩盖自己的隐私是人之常情，所以在公众面前喜欢虚诈，人有阴阳两面，很多人都隐藏自己真实的性情，以伪装的面目出现，依赖外物，博取名声。

有隐于仁义之中的，有隐于知识事理之中的，有隐于清廉勇敢之中的，有隐于忠孝之中的，有隐于交友之中的。小小的施舍，就可以得到大的利益，花言巧语以为质朴，伪装仁爱以为忠诚，面貌宽广以为仁慈，以虚假的面目出现，为他的行为博取好的名声，这是隐于仁义之中的人。以前有过恶行，表面确实诚实谦虚，这是隐于知识事理之中的人。向来喜欢用花言巧语去打动别人，办事情有始而无终，有道而独自顺从，探究事理深奥，这就是隐于文字艺术之中的

人，把清廉的言语当作气节，把骄厉当作勇敢，内心恐惧外表逞强，极力颂扬自己的说法，用欺诈去对付别人，这是隐于清廉勇敢之中的人；自己侍奉自己的亲人，却喜好去告诉别人，希望别人说他劳累憔悴，夸耀自己的名声，来赢取个人的利益，这是隐于忠孝之中的人；明智贤明可以追求，却与不同道的人交往，表面上与人亲近而实际上没有诚意，这是隐于交友之中的人。

揆德

揆德就是考察一个人道德品质，看一个人的穿着，听