

21 世纪企业经营智慧丛书

QIZHENG YONGREN

奇正用人

下活人力资源这盘棋

主编◎侯书生 余伯刚



创新市场韬略，闯出未来生路
活用经营智慧，再创企业辉煌

在知识经济时代，人才是企业的第一资源、第一资本。本书详细论述了企业用人的创新理念和管理智慧，以期帮助企业突破传统的用人观念上的误区，纠正人才选拔与使用上的错误认识，把人才培养列入战略经营和长远投资计划。本书内容包括善于用人、员工激励、利润分享、释放潜能、能职匹配、放权任人、善用其长、培育员工、留住人才、善用外脑等十大方面。



四川大学出版社

21 世纪企业经营智慧丛书

QIZHENG YONGREN

奇正用人

下活人力资源这盘棋

主编◎侯书生 余伯刚

本册主编◎刘家珉



中国人事出版社

责任编辑:曾春宁
责任校对:彭 程
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

奇正用人:下活人力资源这盘棋 / 侯书生, 余伯刚
主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7
ISBN 978-7-5614-8765-5

I. ①奇… II. ①侯… ②余… III. ①企业管理—人
事管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 159658 号

书名 奇正用人——下活人力资源这盘棋

主 编	侯书生 余伯刚
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8765-5
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	16
字 数	260 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	40.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前 言

企业似棋局，经营如博弈。只要在人力资源开发上下出一盘好棋，经营就会胜券在握，企业就会满盘皆活。奇正用人，就是下活企业人力资源这盘棋的精妙胜招。

当今时代，是以人力资源为竞争资本、以创新变革为管理灵魂的全新的发展时代，企业经营更加凸显以人为本、唯才是用的重要地位。善于用人因而便成为经营者必须具备的素质能力，成为企业发展唯此唯大的核心竞争力。总结成功的经营之道，可以得出这样的结论：事业有成，成于用人。要在 21 世纪实现企业的发展目标，必然要求企业经营者注重用人的科学，要精于人才的发掘，要长于人力资源开发的卓越经营。

奇正用人，就是根据人本管理的原则与方法，在管人、用人中不走寻常路，在留才、育才中敢于突破常规，从而激活人力资源的“核能”，释放出员工无穷的潜力，回归生命的价值，实现企业与员工的同步发展，共创繁荣。

《奇正用人——下活人力资源这盘棋》这本书，讲的是用人中的领导智慧，激励中的管理谋略，放权中的科学妙招，留人中的实用“兵法”。全书从下活人力资源这盘棋来通盘考虑，整体设计，集合了中外企业用人的实践案例与成功经验，总结了近



年来国内企业人本管理的成败得失，阐释了奇正用人有效的种种操作方法和实用技巧。全书从善于用人、员工激励、利润分享、释放潜能、能职匹配、放权用人、员工培育、留住人才等多种角度，分析说明人力资源开发的奇正之法，推荐和介绍了企业人才培养、使用的成功之道，经典而实用，睿智而可行，可称之为现代企业管理的用人智慧宝典。

就每个企业如何下活人力资源这盘棋而言，重在观念上的突破与方法上的创新，重在以人为本，奇正结合，辩证管理。希望本书能为企业管理者提供有益的帮助。

编 者

2014 年 9 月

修订于北京

目 录

第一章 人力资源：新经济时代的第一资源

一、新经济时代：凸显人本管理 / 2

- ① 从科学管理到人本管理 / 2
- ② 人本管理的精髓 / 3
- ③ 人力资源开发：企业经营之核心 / 5

二、人才在知识经济时代的价值 / 6

- ① 人才已成为企业的第一资源、第一资本 / 6
- ② 知识型人才是企业生存、发展的支柱 / 7
- ③ 人才互补造就经营神话 / 8

第二章 善于用人：给员工以施展才华的空间

一、以信任激发员工的工作热忱 / 14

- ① 信任能诱发他人全力以赴的工作热情 / 14
- ② 坚守“充分信赖下属”的原则 / 15
- ③ 运用多种方式表达对下属的信赖 / 18



二、给员工提供发挥才干的机会 / 21

- ① 尽量给员工留一些机会 / 21
- ② 让下属放心大胆地去做 / 22
- ③ 让下属亲身去体验 / 23
- ④ 让下属直接面对问题 / 23
- ⑤ 放手之后就不要再干涉 / 24

三、给员工创造良好的工作环境 / 25

- ① 环境惬意工作就舒心 / 25
- ② 环境良好会使员工干劲十足 / 27
- ③ 努力美化办公室环境 / 27

第三章 员工激励：点燃员工的心智之火

一、激励：激发员工积极性的魔方 / 32

- ① 激励是企业经营者的工作法宝 / 32
- ② 激励能对企业经营管理产生强大的推动力 / 33
- ③ 激励有利于提高员工的职业素质 / 34

二、善于运用各种激励方法 / 35

- ① 高酬重奖，促进员工忘我工作 / 35
- ② 精神激励：促使员工同心同德 / 37
- ③ 激将法激励，激发员工的工作热情 / 42

- ④ 满足下属内心的期望 / 43

三、转动激励这一魔方的艺术 / 44

- ④ 灵活地运用好各种激励方法 / 44
- ② 运用激励艺术需要讲究分寸 / 46
- ③ 避免导致激励失败的 9 种行为 / 48

第四章 利润分享：激励员工同舟共济

一、利润分享制：经营者与员工双赢 / 52

- ④ 双赢理念下的利润分享制 / 52
- ② 利润分享制的多种形式 / 53

二、员工持股制度及其运作 / 55

- ④ 员工持股制度的含义、内容与特征 / 55
- ② 员工持股的条件与额度 / 57
- ③ 员工个人持股额度的确定 / 58
- ④ 员工股的发行程序 / 60

三、股票期权：激发人才积极性的新方式 / 62

- ④ 股票期权是一种长期激励的报酬制度 / 62
- ② 高级管理人员持股的激励效应 / 63
- ③ 股票期权的形成方式 / 65
- ④ 股票期权的类型 / 65
- ⑤ 高科技企业管理人员的股权激励 / 66



四、股票期权的具体运作 / 68

- 1. 高级管理人员持股制结构 / 68
- 2. 股票期权执行价格的确定方法 / 69
- 3. 股票期权的执行方法 / 70
- 4. 管理层收购的具体运作 / 71

第五章 因势利导：开发员工的潜能

一、掌握释放员工潜能的领导艺术 / 76

- 1. 为员工寻找合适的岗位 / 76
- 2. 帮助下属提高技能 / 77
- 3. 激励和使用好有潜质的下属 / 78
- 4. 让员工掌握钓鱼的方法 / 80

二、多向开发，释放员工潜能 / 81

- 1. 掌握不同员工的特性 / 81
- 2. 让员工积累多方面的经验 / 83
- 3. 用经验教训现身说法 / 83
- 4. 允许员工犯错误 / 84

第六章 能职匹配：给员工最能发挥其才华的岗位

一、能职匹配，才尽其用 / 88

- 1. 授人必求其当 / 88
- 2. 授任应当能职匹配 / 89
- 3. 用人应考虑负面条件 / 90
- 4. 用人须用人所长 / 91

二、量才使用，人尽其才 / 93

- 1. 人地相宜，量才而用 / 93
- 2. 发挥专长，人尽其才 / 94
- 3. 尽其所长，各就其位 / 94
- 4. 适人适位，专岗专责 / 95

第七章 放权用人：充分发挥员工的才智

一、放权用人：调动下属的工作能动性 / 100

- 1. 放权也是重要的用人之道 / 100
- 2. 用人之忌：揽权不放 / 102
- 3. 放权的理念支持 / 103
- 4. 领导者为何多半视授权为畏途 / 104
- 5. 小权分散，轻松自在 / 106

二、有效放权的准则与方法 / 106

- 1. 权力应该交到谁的手里 / 107
- 2. 集权与授权的准则 / 110
- 3. 如何给下属授权的三个构成要素 / 112



- ④ 只需下达目标，不必布置细节 / 113

三、授权于人的智慧和艺术 / 114

- ④ 放权并不等于放任 / 115
- ② 对下属的权力运用进行考核监督 / 115
- ③ 授权遥控巧用人 / 116
- ④ 掌握授权与控制的分寸 / 120

第八章 区别对待：“特殊员工”的任用之道

一、特殊类型，区别对待 / 124

- ④ 如何对待工作情绪不稳定的员工 / 124
- ② 善待“硬汉子”型员工 / 125
- ③ 如何使用循规蹈矩的员工 / 125
- ④ 如何使用勤奋而低效率的员工 / 126
- ⑤ 如何使用自以为是的员工 / 127
- ⑥ 如何对待争强好胜的人 / 127
- ⑦ 以诚相待城府深的员工 / 128

二、不同性格、不同秉性的员工，应对有法 / 129

- ④ 对不同性格的员工的不同管理方法 / 129
- ② 对不同秉性的员工的不同应对方法 / 133

第九章 巧妙管理：应对各种“另类”员工

一、善动脑筋，巧妙管理“另类”下属 / 140

- 1. 对待棘手的下属有高招 / 140
- 2. 如何利用依仗靠山行事的下属 / 141
- 3. 如何对待奉承拍马的下属 / 142
- 4. 如何使用爱“告密”的下属 / 142
- 5. 如何对待有优越感的下属 / 143

二、对症下药，应对心理不健康的员工 / 144

- 1. 如何对待刻薄易怒的员工 / 144
- 2. 如何对待猜忌多疑的员工 / 145
- 3. 如何对待悲观失望的员工 / 145
- 4. 如何对待愤世嫉俗的员工 / 146

三、因人而异，区别对待不同类型的员工 / 147

- 1. 与“不好应付”的员工保持适当距离 / 147
- 2. 理智应付对你过分殷勤的异性员工 / 149
- 3. 有的放矢地驾驭反对者 / 151
- 4. 小心对待有能力的奉承者 / 153
- 5. 如何管好“自卑”的下属 / 155
- 6. 如何管好年纪大的老下属 / 155
- 7. 怎样管理“横荏”下属 / 156



四、应对各类员工的攻防技巧 / 158

- ① 小心提防爱奉承的员工 / 158
- ② 与舌头长的人不远不近 / 159
- ③ 对高傲的人挫其傲气 / 160
- ④ 不与攻击型的人正面冲突 / 162
- ⑤ 拒绝斤斤计较者的不合理要求 / 163
- ⑥ 不随意迁就争胜逞强的人 / 164
- ⑦ 不以怠慢回应傲慢无礼 / 165
- ⑧ 不打击自作聪明者的积极性 / 165
- ⑨ 给不听话的员工一点颜色 / 166

第十章 不徇私情：摒弃用人唯亲的旧习

一、任人唯亲：企业经营的大忌 / 170

- ① 徇私用人，弊病丛生 / 170
- ② 任人唯亲的三种形式 / 171
- ③ 无私是用人的前提 / 172
- ④ 量才而用与不聘朋友 / 173

二、“近亲繁殖”，会导致先天不足 / 174

- ① “近亲繁殖”的弊端 / 174
- ② “近亲繁殖”产生低能儿 / 176

三、打破常规，不拘一格用人才 / 177

- 1. 年龄不是用人的标准 / 178
- 2. 文凭不等于才能 / 179
- 3. 用人不必讲“关系” / 180
- 4. 论资排辈多弊端 / 181
- 5. 用人要忌“新不如旧” / 182

第十一章 培育员工：企业发展的百年大计

一、育人是企业的百年大计 / 186

- 1. 只有春天的耕耘，才会有秋天的收获 / 186
- 2. 发现并培养有潜质的下属 / 187
- 3. 培养和管理现有下属 / 188
- 4. 是金子就该让它发光 / 189
- 5. 给新人担当重任的机会 / 190

二、掌握育人的规律与方法 / 191

- 1. 顺势育人法 / 191
- 2. 一荐二帮法 / 193
- 3. 实践育人法 / 193
- 4. 工作压力法 / 194
- 5. 适时提升法 / 195

三、走出企业育人的误区 / 195

- 1. 忌吝惜教育投资 / 195



② 忌脱离市场需求 / 196

③ 忌重“能”轻“德” / 197

四、松下电器的培育员工之道 / 197

① 员工培训的辅助办法 / 198

② 员工培训的独到理念 / 199

第十二章 金锁玉扣：留住人才

一、薪酬是留住人才的金锁 / 202

① 给员工合理的报酬 / 202

② 用高薪留住人才 / 204

二、福利让员工无后顾之忧 / 206

① 福利是员工努力工作的重要前提 / 206

② 福利计划是温情脉脉的新招 / 208

三、未雨绸缪，避免人才跳槽 / 210

① 让员工拥有归属感 / 211

② 除了加薪还有别的高招 / 212

③ 早做防范防“跳槽” / 212

④ 亡羊补牢犹未晚 / 215

⑤ 攻心为主，善始善终 / 215

四、如何对待执意辞职的员工 / 217

1. 不必强行卡留要求辞职的员工 / 217

2. 理性地对待员工“跳槽” / 217

第十三章 借助他人：善于利用外部智慧

一、善于发挥智囊团的作用 / 222

1. 智囊制度的产生 / 222

2. 现代智囊团是领导决策过程中必不可少的机构 / 223

3. 现代智囊团的主要作用 / 224

二、积极发挥专门智囊机构人员的作用 / 224

1. 尊重贤士，视为知己 / 225

2. 不设框框，任其自主 / 226

3. 兼听百家，决断自主 / 227

三、善于借助咨询机构的力量 / 228

1. 委托任务，借用咨询人员的大脑 / 229

2. 广交朋友，集中员工的智慧 / 230

四、借外智扬名：用人的超凡策略 / 232

1. 借人扬名的方式 / 232

2. 善借名人之手达到目的 / 233

3. 将名人效应引入企划策略 / 234

第一章

人力资源： 新经济时代的第一资源

我们已经进入了新经济时代。这个时代以知识为主体，以高新技术产业为支柱，以人才为基石，以创新作为经济的灵魂。新经济发源于20世纪90年代的美国，现在向全球化发展。中国的新经济的发展也展现出勃勃生机。

在新经济时代，知识与智力的重要地位凸显，知识成了一种全新的生产要素，成为一种新的资本，并最终决定财富的分配。因此，与传统经济时代不同，在新经济时代，人的知识、智力、创新能力等人力资本正在取代土地、厂房、设备和资金等物质形态的资本，而成为经济发展中的主导资本。与此相应的，人才在推动新经济时代发展的作用越来越重要。