

如何 选人用人育人留人

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

林荣瑞(台湾) 编著



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系⑥
FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

如何选人、用人、育人、留人

编著；林荣瑞(台湾)

厦门大学出版社

如何选人、用人、育人、留人/林荣瑞编. - 厦门: 厦门大学出版社, 2001.1

I. 如… II. 林… III. 企业管理:人事管理 IV. F279.92

《如何选人、用人、育人、留人》

福友现代实用企管书系⑥

编著 / 林荣瑞(台湾)

企划·发行 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(4线)

传真: 0592-2395580

发行经理 / 吴雄翔

出版社 / 厦门大学出版社

责任编辑 / 许红兵

封面设计、漫画 / 李峰源

内页排版 / 陈瑜贤

印刷 / 深圳中华商务联合印刷有限公司

2001年7月第1版第四次印刷

10印张 2508千字

ISBN7-5615-1743-3 / F·272

定价：68元



福友现代实用企管书系⑥

FOR YOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 大道律师事务所 郭小东主任律师

* * * * *



献给每一位 站 着睡觉的人

序 言

21 世纪是个竞争的时代，对全球市场来说，大部分的商品供过于求。为了赢取市场优势，长期以来，国内的企业习于打价格战，也令所有参与价格竞争的企业尝尽了苦果。

面对激烈的竞争环境，如何取得竞争优势，如何维持竞争优势，已成为本世纪的企业共同面临的课题。

“人是企业最重要的资产”，我想这是经营者们一致的共识，如同“品质是企业的生命”一样，但遗憾的是谈的多，做的少。为何做的少，归纳而言：不外乎在于人力资源工作是一项需持续进行的巨大工程，而企业却往往抱有急于求成的心态。

日军军事操典战术五十讲中，曾强烈喻示：“一个实践，比一百个理论要好”，的确，坐而言不如起而行。光说不练，并不能驱敌致胜，敌人不会被雄伟的言辞淹没，而所有的兵力布置，调兵遣将的经验与智慧，都是在一次又一次的攻防之中所累积，衍生出来的。

经验不能徒凭移植，真正有用而又能被我们接纳的理论与经验，必须是根植于本土的，适用于本土的，所以本书的内容，除了介绍先进的人力资源管理理论之外，更重要的是长期以来个人指导国内企业管理经验之累积，能够符合国内企业之需要。

从事企管顾问的工作，有机会接触太多太多的企业，也许是职业性的使然，总是习惯性的会“看到的是现在，想到的是未来”。就如同有句话所说：“成功的企业方法很多，失败的企业原因总是相似”，确也如此：国内拥有庞大的劳动力资源，但是如何将庞大的劳动力资源发展成高的生产力，是今后企业制胜的关键，探究企业的竞争之因：成也在人，败也在人。



献给每一位站著睡觉的人

《福友现代实用企管系列》简介

“人”是企业的主要财富，古语有云：“欲造物，先造人。”要创造企业价值，首先应使人的价值形成企业最重要的资产，而人的价值来自于不断的自我发展，这一发展必须进行不断的自我充实，以及外在的不断启发。

上述理念也逐步为国内企业界所认同，然而，许多管理者及有志于成功者虽有此心志，却苦于自我超越与外在的不断启发之必备条件的不成熟：国内企业管理书系良莠不齐，缺乏科学规范的系统性、可操作性，实用性更是欠缺，使得这一理念流于纸上谈兵的多，付诸行动的少。

为改变这一情况，为使国内企管界朋友尽快建立起标准化、规范化管理，本着“造福朋友”、“提升人的品质”之宗旨，福友公司多年来从事企管、辅导方面工作的顾问群，精选、整理自身成功经验，汇编成“福友现代实用企管系列”。

福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行榜前列：

1996年由知名企业管理专家林荣瑞先生著作的《品质管理》与《管理技术》两部具有极强的可操作性及实用性的企业管理书籍，在全国企业界造成了相当程度的回响，企管界的朋友们纷纷来电、来函及传真致谢本公司两书给他们所提供的帮助，并蔚成以两书馈赠亲友、奖励员工为最佳礼品之新风。

福友书系强调的是精与简，2000年推出的《漫画管理禅》、《企业管理表格精选》在全国又掀起了新风潮！求购新的企业管理类书籍的需求更是迫切。

2001年年初，被誉为“中国大陆5S专案第一人”的孙少雄先生所著《如何推行5S》、林荣瑞先生又一力作《如何选人、用人、育人、留人》VCD教学光盘及书籍，定能协助面临新世纪挑战国内企业赢得更强的竞争优势。

2000年发行的《企业管理表格精选》，使众多企业在科学规范化管理上获得良多助益。为了更好更进一步的造福朋友，做为配套工具书的——《企业管理制度精选》，此书从调研到设计，投入了更多的心力，更是把从事管理顾问累积的经验大公开，定能对国内的企业在管理制度建设方面有所助益。

与《企业管理制度精选》同期发行的《降低成本新利器》一书所介绍的“Tear Down”技法，是一种源于美国汽车产业，后为日本发扬光大并延伸到整个制造业的以降低成本为宗旨、以分解调查竞争商品为手法的技法，此技法为日本制造业赢得了相当的改善成果。

《降低成本新利器》一书的作者佐藤嘉彦先生正是将此法引进日本并使其发扬光大的灵魂人物。佐藤先生逾25年的实务经验及技术资料汇编成的《降低成本新利器》，引进此书定能帮助企业管理人士提高工作中的附加价值、降低成本，从而提高产品竞争力，使企业得以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

福友现代实用企管书系编委会

作者简介

林荣瑞先生

台湾桃园人

历任:

■日资电子厂课长、经理

■台湾电子厂、机械厂长、总经理

■大陆台资企业副总经理

累积20余年在日本、台湾、大陆
企业管理精华

现任:

■厦门福友企业管理顾问有限公司

总经理、总顾问师

■“企业管理宝典”

《管理技术》、《品质管理》

之作者

■企业管理常年畅销书系

《福友现代实用企管书系》

之总指导

■辅导训练过300多家逾10000人次

致管理同行们的一封信

经常有人问我，整顿企业从何着手，我的答案很简单——人。

也有人问我，如何才能是一个出色的主管，我的回答是：“假如你能把你的下属训练成和你一样的具有才干及工作态度，保证你就是一个出色的主管”。

的确，一个“高明”的企业主管善于“用时间”的秘诀在于善于“用人”并施于训练，为企业“打天下”。

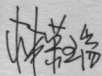
日本松下电器“生产人才”的企业文化扬名于世，也成为全世界众多优秀企业效仿的对象，我们也可以发现，不论国内外，成功的企业均有一个共同的特色，即在于对“人”的重视及培养。

企业体质的好坏关键着企业的竞争力与成长力，而“人”则是企业体质的决定因素，也可以说，谁家拥有更多更好的干将，谁就有机会脱颖而出。

在国内，重视管理，已是大家均有的共识，但是总觉得过多理论研究或口号空谈，对于实务的应用技法是明显的不足，也是国内企业管理最感缺乏的一个环节。

“福友现代实用企管系列”-福友现代实用企管书系（部分配备电脑光盘）、教学VCD、精美海报标语等均是本着“简单、直接、有效”的服务宗旨编著制做而成，因易学、易懂、易用，一直好评如潮，常年高居畅销排行版前列，也希望我们的用心与努力能成为您“成功管理路上的好帮手”。

成功管理之路，福友与您同行！



2001 中国厦门



目·录

第一篇 ● 人力资源管理与竞争优势	1-32
一 全球产业环境的变化	2-4
(一) 国际化、自由化	3-3
(二) 新科技快速发展	3-3
(三) 法律的松绑	3-4
(四) 公营事业民营化	4-4
(五) 知识经济化	4-4
二 回顾近代全球市场的竞争	5-6
(一) 短缺时期	5-5
(二) 竞争开始时期	5-5
(三) 逐步饱和时期	5-6
(四) 过剩时期	6-6
三 企业未来的机遇与挑战	7-7
四 最佳的竞争策略	8-9
(一) 结束竞争的策略	8-8
(二) 超越竞争对手的策略	8-9
五 人力资源管理与企业竞争优势	10-14
(一) 竞争策略与人力资源管理的关系	11-13
(二) 优势竞争力的八大要素	13-14
六 十六个可以提高竞争优势的人力资源管理措施	15-19
七 人力资源管理的基础	20-25
(一) 建立优秀组织环境之重要性	21-22



(二) 优秀组织环境的构成	22-25
八 人力资源管理之演进	26-28
(一) 成功企业家对人力资源管理工作重要性之评价	26-26
(二) 人力资源管理的发展过程	27-28
九 深入探讨	29-32
第二篇 ● 如何甄选人才	33-96
一 人力资源之规划	33-42
(一) 何时需要人力	35-37
(二) 如何做人力需求计划	37-40
(三) 人才在哪里	41-41
(四) 外聘人员的困扰	41-42
二 选才的程序与要领	43-77
(一) 工作分析的意义	44-48
(二) 需求职位的工作分析与资格条件设定	48-49
(三) 企业征才应考虑哪些条件	50-52
(四) 性格测验	52-53
(五) 人才的招募	53-54
(六) 招聘的程序	55-67
(七) 内部招募的方法	68-72
(八) 制度的制定与导入	72-77
三 如何做好甄选面试	78-92
(一) 面试的职责	78-79
(二) 面试的必备条件	80-83
(三) 怎样做好面试	83-88

献给每一位 **站** 着睡觉的人

（四）主持面试者应注意的事项	88-88
（五）面试问题的参考	89-90
（六）应聘人的非常事	90-92
四 深入探讨	93-96

第三篇 ● 用人的艺术	97-126
一 用人的准则	99-104
（一）用哪些人	99-102
（二）适才适用，适用适所	102-104
二 人才的潜在特质	105-108
（一）执行任何工作总是兴致勃勃	105-105
（二）会设定目标，过程中碰上挫折稍见情绪化	105-105
（三）具创造力，不时准备突破现状	106-106
（四）求知欲强，愿意承担更多的工作	106-107
（五）不在工作时间处理私务，勤于工作，渐渐成为同事依赖的对象	108-108
（六）具沟通欲望	108-108
三 工作态度之差异	109-111
四 用人的艺术探讨	112-120
（一）小材大用，大材小用	112-114
（二）多见其长处，少见其短处	114-115
（三）用具有忧患意识的人	115-116
（四）不可或缺的人是企业潜在的危机	116-117
（五）适时的职务调动	117-118
（六）培养明日的主管	118-119



(七) 哪些管理者可以栽培	119-120
五 主管出缺之处理	121-124
六 深入探讨	125-126

第四篇 ● 人才的育成	127-174
一 文化程度 ≠ 学历	128-131
二 企业如何把材 - 才 - 财	132-132
三 认识教育训练	133-138
(一) 重新取得竞争优势的施乐公司	133-134
(二) 金色拱门 - 麦当劳的教育训练	134-138
四 企业教育训练的实施方法	139-163
(一) 职前训练	139-142
(二) 在职训练	143-162
(三) 发展训练	162-163
五 企业如何营造学习环境	164-168
(一) 激励员工学习的动机	164-165
(二) 塑造企业学习环境	166-168
六 深入探讨	169-174

第五篇 ● 企业如何留才	175-238
一 卓越的经营理念	175-177
二 员工的工作动机	178-180
三 员工满意与顾客满意	181-185
四 赢得员工忠诚的七大要素	186-191
五 如何改善请假率、离职率	192-193



献给每一位 站 着睡觉的人

(一) 意识上的改善	192-192
(二) 方法上的改善	192-193
六 如何留住企业的研发人员	194-197
(一) 研发人员的特质	194-196
(二) 如何留住研发人员	196-197
七 中小企业的留人术	198-205
(一) 具有竞争力的薪资	199-200
(二) 要培养领导魅力	200-202
(三) 帮助他赚钱、协助他成功	202-204
(四) 让他感觉得到您的关心	204-205
八 薪资之制定	206-221
(一) 薪酬策略	207-207
(二) 制定薪资之要领	207-221
九 绩效考核	222-235
十 深入探讨	236-238

第六篇 ● 人力资源管理与企业文化 239-304

一 人力资源管理之强化	239-269
(一) 企业现有的现象	241-246
(二) 企业要活得更好的三个指标	246-250
(三) 人力资源管理部门应有的角色	250-253
(四) 新世纪的人力资源管理	253-258
(五) 新时代的人力资源主管	258-259
(六) 国际化的人力资源管理	259-267
深入探讨	268-269

二 企业文化	270-282
(一) 对企业文化的认识	270-275
(二) 企业文化优劣之影响	275-277
(三) 优秀企业文化范例	277-279
深入探讨	280-282
三 竞争与变革	283-304
(一) 经营理念的变革	285-286
(二) 管理思想的变革	286-287
(三) 组织的变革	287-289
(四) 人事变革	289-292
(五) 战略变革	292-294
(六) 产品变革	295-296
(七) 流程变革	296-299
深入探讨	300-304

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

※ 福友承诺: ※

※ 与您分享的绝对是好东西! ※

※ 地址: 厦门禾祥西路4号鸿升大厦15楼F座 ※

※ 电话: 0592-2395581(4线) ※

※ 传真: 0592-2395580 ※

※ http://www.foryou.tw.cn ※

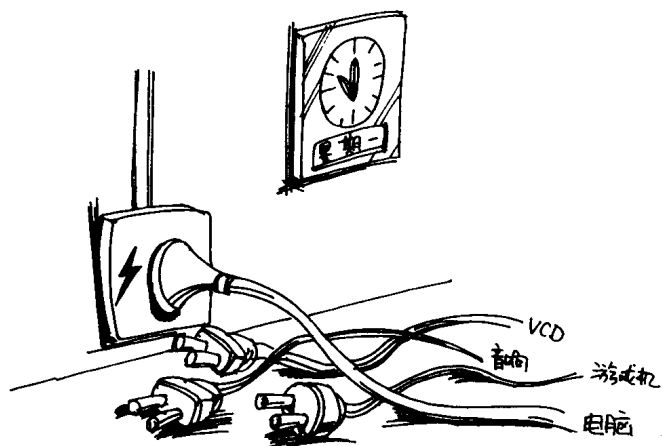
※ E-mail: foryou@public.xm.fj.cn ※

※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※ ※

第一篇

人力资源管理与竞争优势

- 一 全球产业环境的变化
- 二 回顾近代全球市场的竞争
- 三 企业未来的机遇与挑战
- 四 最佳的竞争策略
- 五 人力资源管理与企业竞争优势
- 六 十六个可以提高竞争优势
 的人力资源管理措施
- 七 人力资源管理的基础
- 八 人力资源管理之演进
- 九 深入探讨



经营策略,就是将企业有限的资源,分配到最重要的地方。

一 全球产业环境的变化

二战以后,全世界因为交通、资讯业的发达,以及管理与科技的快速发展,使得过去几十年在社会、经济方面的变迁远比过去数百年来所累积的变化还要快,幅度还要大。这些变化可以归纳如下:

(一)国际化、自由化

因为交通与资讯的发展,使交通运输的成本大幅下降,物流速度大幅度提升,生产资源及商品快速在全球各地流动,数秒钟之内就可将资讯传送至全世界的任何角落。尤其加入WTO后,中国的商品与服务会更加快速地与全世界交流,形成的是经济的国际化、自由化、全球化。因此,以往企业的竞争对手,也由区域性演化为全球性的竞争对手。

(二)新科技快速发展

由于全球化、自由化的经济发展,企业面临更大的全球竞争对手,势必产生更大的竞争压力。企业为了取得竞争优势,必须创造更新的科技力量来维持竞争力。

(三)法律的松绑

经济需要有挥洒的空间,也需要来自政府的支持力量,因此各国政

府对于有碍竞争的法律,开始松绑,并制订支持措施,来提高国际化竞争的弹性及竞争力。

(四) 公益事业民营化

公益事业一般来说机制不够灵活,限制多,包袱多,往往造成企业应变能力不强,员工的工作意愿不高。所以各国除了政策性产业外,均逐步推行公益事业民营化,开放给民间经营,以提高经营效率及竞争力。

(五) 知识经济化

由于资讯与科技的发展,传统的价值观受到了挑战,知识经济代表着一个新的驱动力,高科技企业也应运而生。