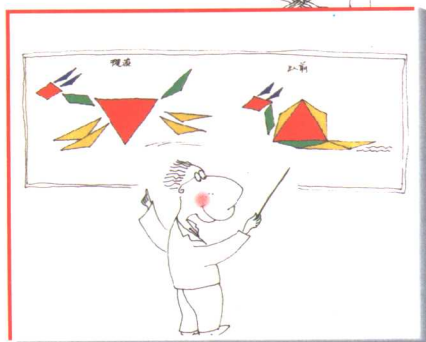
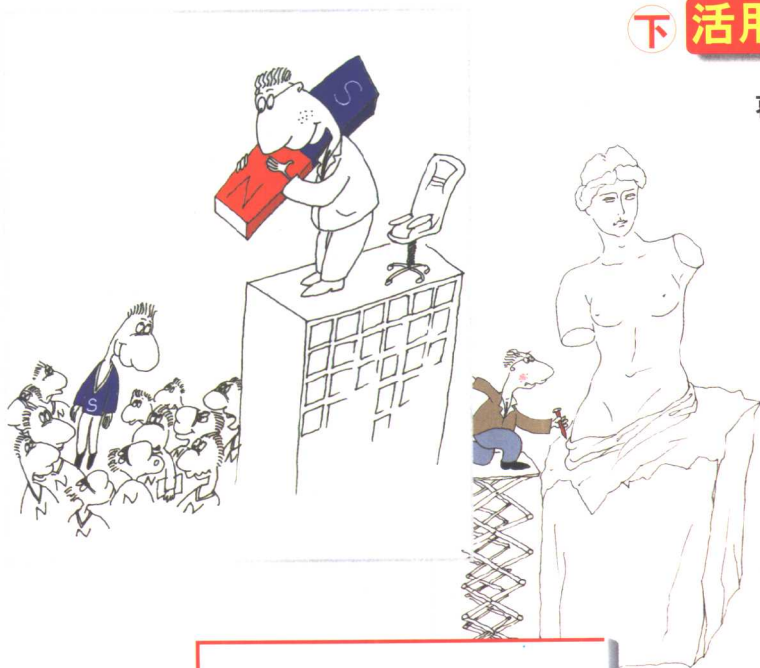


第一资源

THE FIRST RESOURCE

下 活用人才

葛鑫 编著



四川科学技术出版社

THE FIRST RESOURCE

第一资源

(下)

活用人才

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 何明理
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 四川五洲彩印有限责任公司
版次 2001年4月成都第一版
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



从强调对物的管理转向重视人的管理，并将活性资源中的“人才”作为第一资源，其本身就预示一个观念变革的新经济时代的到来。我们的企业家们已经认识到了对人才进行科学管理的紧迫性，把人才当作一种使企业在激烈的竞争中生存、发展最终能够脱颖而出的第一资源来有效利用。

经济学家和管理学家把用于创造财富而投入于生产和管理活动的一切要素通称为资源。这些资源一般包括：自然资源、资本资源、技术资源和人才资源。在人类历史发展的不同时期，不同资源在经济和社会发展中所起的战略地位不同。在农业社会，以土地为主的自然资源是经济发展的战略资本，在工业社会，资本资源决定国家和企业的兴旺发达，在知识经济社会，人才资源是当之无愧的第一资源。自然资源、资本资源、技术资源只有通过人才资源的认识、发掘和作用，才能被赋予活力，才能创造财富。

人才资源是第一资源，关键在于它的能动性，即它在



经济和社会管理活动中起主导作用和处于中心地位，它发起、使用、操纵和控制其它资源，使其它资源得到合理有效的开发、配置和利用；同时在经济活动中，人才资源是惟一有创新作用的因素，其它资源在使用过程中只会引起自身损耗，人才资源却能够实现自我补偿、更新和发展，并在不断更新和发展过程中实现最大的价值。

葛鑫先生不但明确地提出了人才资源是第一资源的概念，而且提出的“经营企业”就是“经营人才”的理念也非常符合企业实际状况，具有很强的操作性。书中强调：人才成长自动化，引入人才市场化，尊重人才社会化，开发人才产业化，服务人才个性化，必将成为入世前后企业的必修课。

值得一提的是：“第一资源”这个以人为本主义的时尚新概念、新内涵，不但个人应该关心，企业应该关心，政府更应该关心。江泽民总书记在广东考察工作时的重要讲话中也旗帜鲜明地阐明了“人才资源是第一资源”的深刻内涵。人才是最宝贵的资源，未来高科技的竞争，实质上就是人才的竞争。只有认识到了人才的重要性，才能国富民强，经济腾飞。

在市场经济的前提下，政府关心的头等大事应该是招商引资。只有企业多了，企业发展了，才能为地方财政多作贡献；而企业关心的是政府能提供的软环境，更关键的是人才资源，如果没有足够的人才资源支撑企业的发展，企业必然会另作选择。这就是为什么东部沿海地区技术含量高的企业多，而中西部地区劳动密集型企业多的原因。

在全球经济一体化的今天，用好人才不单单是企业的问题，更多的要依赖政府的支持和帮助。政府要实现招商引资，搞活地方经济，必然要对企业提出种种要求，而企

业却必须要依靠政府制定出宏观调控政策，以此来吸引人才和资金。在这方面，沿海城市明显比内地做得好。譬如上海、宁波、海口等城市，早在 10 年前就很注重挖掘人才。最近，深圳市推出 11 项新政策吸引人才，无疑又为深圳人树立起一块重视人才的金字招牌。

可喜的是，内地的一些省份和城市已认识到了把“人才资源作为第一资源”的重要性。如西部论坛期间众多西部省市对外宣布要做好人才的文章。并把人才资源作为他们的第一资源，把人才资源开发摆上西部大开发的重要位置，通过“集聚人才战略”和“人才培养”工程，为实施西部大开发提供坚强有力的人才支撑。

毋庸置疑，树立人才资源是第一资源的新观念，逐步从基础抓起，强化培训工作；创造良好的用人环境，不拘一格使用人才；发挥机制优势，用好政策，留住人心，是当前政府和企业应该抓的头等大事。祝愿葛鑫《第一资源》一书的问世，能给渴望通过对人才再投资来改变不利处境的政府和企业提供帮助。谨以此为序。

经济学家



2001.1.9. 李锐

序





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。

第一资源

二十一世纪最新人才手册，

猎取顶尖人才，造就可复制人才，活用每一个人才。

招来，留住，用好！

四大用才法则，

美伦美奂的七大机制，

真正实现从租用人才到拥有人才。

目 录

序（曹思源） /1

目录

导读：用好第一资源 /1



人才任用难的症结在传统观念的束缚，人才难管的原因在于不会对人才知识从“租用”转向“拥有”，企业与员工长期互不信任，导致感情管理失控。

用才法则

契约法则——建立职业经理人制度 /10

真正的契约必须界定职业经理人的道德操守，认证激励机制，引导和稳定职业经理人与企业共进退。

激情法则——激情点燃成功之火 /18

重用产生激情，兴趣、渴望、关心培养激情，环

境孕育激情，成就”推动激情。

效能法则——高效率做有价值的事 /23

效能就是高效率做有价值的事，效能着重长远战略，杜绝短期无目的效率。领导者的效能体现于4个追问，提高员工效能有6种方法。

拥有法则——从租用人才的知识到拥有人才的知识 /32

逐级结构化提取，越级挖掘式证实，是将工作记录转化为企业知识的有效方式。

用才机制



第一资源·活用人才

360°管理 /44

横向360°管理 /46

纵向 360°管理 /48

“+”的改善管理 /51

实践一：制度无定式 /51

实践二：制度与员工的互动关系 /52

实践三：“紧箍咒”与“护身符” /54

实践四：职务轮换制 /55

名家观点 /56

观点一：用人要疑和疑人要用 /56



观点二：要能人，更要制度 /57

经典案例 /61

案例一：分粥制度 /61

参考资料 /62

参考一：美的集团职务轮换管理方法 /62

参考二：合资企业的制度管理 /66

参考三：齐鲁石化“信得过”管理 /68

参考四：定制度六项注意 /70

经验之谈 /72

绩效考核 /74

行为锚定等级考核法 /76

1. 行为锚定等级考核法步骤 /77
2. 行为锚定等级考核法的优点 /77
3. 对企业的帮助 /79
4. 对员工的帮助 /80
5. 考核标准的结构 /80
6. 考核注重证据 /81
7. 行为锚定等级考核体系 /82
8. 考核标准等级结构 /83

考核标准 /84

考核证据 /98

1. 行为证据 /98
2. 知识证据 /99
3. 如何提供证据 /100

考核的五个阶段 /105

1. 考核计划阶段 /105

2. 收集证据阶段 /106

3. 判断证据阶段 /110

4. 提供反馈阶段 /111

5. 考核记录阶段 /113

名家观点 /114

观点一：如何实施绩效评估系统 /114

经验之谈 /118

冲突引导 /199

冲突的特性 /121

1. 冲突的定义 /122

2. 冲突观念的变迁 /122

冲突的产生 /124

1. 冲突的过程 /124

冲突的结果 /132

1. 组织冲突的两种结果 /132

2. 激发管理功能正常的冲突 /135

3. 冲突与绩效 /138

冲突的解决：谈判 /140

1. 谈判策略 /141

2. 谈判过程 /144

3. 谈判技能 /146

名家观点 /148

观点一：鼓励员工说不 /148

观点二：管理知识型员工 /149





观点三：管理缺陷型员工 /151	
经验之谈 /155	
风险控制 /156	
风险种类 /158	
风险的产生 /160	
1. 忽视管理，导致风险 /160	
2. 人力资源管理中的风险 /162	
3. 为企业风险打分 /165	
化解风险 /170	
1. 风险管理的三个过程 /171	
2. 风险处置办法 /175	
经典案例 /176	
案例一：百事可乐的“针头事件” /176	
案例二：亚都集团实施风险管理 /178	
案例三：由三株官司看品牌的风险管理 /181	
参考资料 /185	
参考一：企业如何防止“人走财空” /185	
参考二：小纰漏 大损失 /187	
参考三：风险管理条例 /188	
经验之谈 /190	
激励方式 /191	
目标激励 /194	
评判激励 /194	
榜样激励 /195	

表率激励 /196

关怀激励 /196

荣誉激励 /197

逆反激励 /197

许诺激励 /198

物质激励 /198

危机激励 /199

股权激励 /199

名家观点 /200

观点一：35%的股权激励加快了新老交替 /200

观点二：管人先管情 /201

观点三：激励低薪员工有六法 /202

观点四：领导者不可忽视的软技巧 /203

经典案例 /205

案例一：激励的代价 /205

经验之谈 /206

任用艺术 /207

关键之一：能者上，智者让，勇者下 /209

关键之二：淡化权力，强化服务 /210

关键之三：优化任用结构 /211

关键之四：任用分析 /213

名家观点 /216

观点一：十种人要用，十种人不用 /216

观点二：总裁宣言 /218

观点三：用人四维 /219



观点四：会用人才能创造利润 /229

观点五：表率作用——学会做教练 /231

经典案例 /234

案例一：外企经理谈任用 /234

参考资料 /235

参考一：企业如何防止人才沉淀 /235

参考二：基层主管如何辅佐上级 /237

参考三：如何管理令人发疯的顶级
销售人员 /240

经验之谈 /242

授权技巧 /243

授权的特性 /245

授权的步骤 /249

1. 详述你想要什么 /249
2. 选择合适的人 /250
3. 提供权力、途径和支持 /250
4. 评估结果，而非过程 /251
5. 确保你随时准备跟进 /251

将什么授权？ /252

1. 授与决策权的原则 /252
2. 决策的分类 /253
3. 授权操作方案 /256
4. 授权注意要点 /259
5. 授权必须多辅导，少命令 /261

名家观点 /262



观点一：获得充分授权的员工会更有效率 /262

观点二：四小时复命制 /263

观点三：企业应适当放权 /264

观点四：你了解下属吗？ /266

观点五：员工决策——企业的隐形推手 /268

观点六：经理的决策 /271

参考资料 /272

参考一：授权方法 /272

参考二：决策者的九大特性 /275

参考三：用开放式管理提高竞争力 /276

经验之谈 /277

后记 /278

参考书目 /283



第一资源
· 活用人才 ·