

1991
F-272f
599a

人性化 管理 风暴

用人

YIREN WEIBEN
YONGREN DE YISHU

的
艺术

管理者应
扮演什么样的角色

千高原/策划 梭 伦/编著



中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

以人为本:用人的艺术/梭伦编著. —北京:中国纺织出版社, 2002.9

ISBN 7-5064-2387-1/F·0235

I. 以… II. 梭… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 066833 号

责任编辑:王学军

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号

<http://www.c-textilep.com>

e-mail: faxing@c-textilep.com

邮政编码:100027 电话:010—64160816

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开本:889×1194 1/32 印张:13

字数:280 千字 印数:1—6000 定价:26.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

前 言

全球最大的商业连锁销售公司,美国的沃尔玛公司创始人山姆·沃顿为公司制定过三条座右铭:“顾客永远是上帝”、“尊重每一位员工”、“每天追求卓越”。这是沃尔玛公司成为世界最强的精华。做为世界第一的 CEO,美国通用公司的杰克·韦尔奇先生曾这样评价山姆·沃顿:“他了解人性,就像爱迪生了解创新发明,亨利·福特了解汽车制造一样,他给员工最好的,给顾客最好的。”

这就是以人为本!

用人,作为一门艺术,是个永远也讲不完的话题,人力资源是个永远也开发不竭的宝库。随着市场经济的发展,尤其是受到入世的冲击,企业的用人标准在不断的提高,用人技巧也在不断的变幻。放眼四海,任何成功的企业和成功的老板无一不在用人艺术上有独到之处。

企业不论大小,要善于汇聚众人的智慧,把各种各样的人才用好,做到人尽其才、才尽其用,你的企业焉能不兴旺发达? 成功的乐趣又何以不能尽享?

企业的成功与失败,与用人关系极大。特别是当前我国各

个类型的国有企业，不论其过去有过多么辉煌的历史，大都面临着“多兵、少将、缺师才”的窘境。想要尽快摆脱这种困境，欲求企业充满生机，就得花大功夫去选才、育才、用才、留才。一个精兵强将多多的企业，在商战中，能够攻无不克、战无不胜，招招占得先机，从而蒸蒸日上，光芒四射；如果用人不当，把工作交给不负责任或能力欠佳者，势必成事不足，败事有余；有了得力的人才后，协调好人际关系，创造出荣辱与共、同舟共济的团队精神，也显十分必要。企业一旦在人际关系上麻烦多多，必会大耗元气，甚至耗费老板的精力，到那时谁来肩负企业的经营大业？企业腾飞，路又在何方？

贵为企业之老板，只具备用人的意识和观念是远远不够的，还必须拥有识人的慧眼、招才的绝技、笼络人才的技巧和调动员工积极性的方法等等。如此，你才有望成功。

因此，本书在编写的过程之中，既立足于探讨用人这门艺术的理论原则，又立足兼顾其可操作性和实用性的特征，并广征博引了古今中外的成功用人案例。所以，从某种意义上讲，本书不仅是企业老板成功经营的必读必备之物，也是有志于管理工作的人士通向成功的智囊宝典。

梭伦

2002年8月

目 录

第 1 章

以人为本:挑选人才的艺术

第一节	挑选人才的三条基本标准和四个原则	1
一、	挑选人才的三条基本标准	2
二、	挑选人才的四个原则	3
三、	企业挑选人才时应考虑哪些条件	5
第二节	怎样设计有效的人才挑选系统	11
第三节	怎样认识和发现人才	18
一、	认识下属的三个阶段	18
二、	领导者识别人才七法	21
第四节	挑选人才的七大步骤	25
一、	写出职务说明书	26
二、	拟出个人工作规范	27
三、	找出合适的应聘者	28
四、	准备面谈	30
五、	与候选人面谈	33
六、	确定最佳申请人,发出录用通知	34
七、	后续工作	35

案例评析:奉公举贤 唯才是举

——吕蒙正推荐人才的标准..... 36

第2章

以人为本:通过员工培训开发人才的艺术

第一节	对员工进行培训的意义、准备及分类.....	42
一、	进行员工培训的意义.....	42
二、	进行员工培训要做哪些准备工作.....	43
三、	员工培训开发的分类.....	44
第二节	通过岗前培训开发人才	44
一、	岗前培训应该做哪些工作.....	45
二、	有效的岗前培训应考虑哪些因素.....	45
三、	如何实施岗前培训方案.....	55
四、	个人专题训练课:岗前培训清单	57
第三节	通过在职培训开发人才	60
一、	在职培训的目的.....	61
二、	在职培训开发人才的技巧.....	63
第四节	培训开发人才的可利用资源	67
一、	内部培训资源.....	68
二、	外部培训资源.....	69
第五节	建立培训开发人才体系的步骤	71

第3章

以人为本:以情相动的用人艺术

第一节 重视员工的精神待遇	81
第二节 以情相动之法	83
一、尊重下属	83
二、以诚相待	85
三、施以恩惠	86
四、用好感赢得人心的方法	88
第三节 关爱——情感型领导的用人术	89
一、让下属感到自豪	89
二、让下属长本事	90
三、把耳朵递给下属	91
四、让下属自己出牌	93
五、尽可能记住下属的名字	94
六、急下属之所急	95
七、不要掩饰自己的缺点和短处	97
八、关爱是一条无形的鞭子	98
九、与下属一同承担责任	99
十、三人行必有我师	100
十一、关爱下属的工作与成长	102

第4章

以人为本:调动员工积极性的艺术

第一节 调动员工积极性概论·····	105
一、工作动机理论·····	105
二、金钱奖励制度·····	109
三、非金钱奖励制度·····	113
第二节 如何调动员工的积极性·····	117
一、调动员工积极性的手段·····	117
二、调动员工积极性的十九种方法·····	122

第5章

以人为本:留住人才的艺术

第一节 苦心挽留 防止不正常“跳槽”·····	156
一、跳槽前要早做防范·····	156
二、跳槽后要亡羊补牢·····	159
三、消除下属的不安·····	160
四、变被动为主动·····	162
五、切莫强制留人·····	164
六、怎样避免自己公司的员工被猎·····	167
第二节 留住人才的三大方法·····	171
一、用才当以利留住人才·····	171
二、爱才当以人留住人才·····	173
三、惜才当以爱留住人才·····	178

第 6 章

以人为本:搭配用人的艺术

第一节 搭配用人的意义·····	190
一、有利于发挥人才的集体能量·····	190
二、与朋友一起工作才有干劲·····	191
第二节 搭配用人的方法·····	192
一、男女搭配·····	192
二、优化年龄结构·····	193
三、优化“素质结构”·····	195
第三节 古今中外搭配用人案例评析·····	195
一、“房谋杜断” 各得施展——唐太宗的 用人搭配术·····	195
二、人才链何以不断? ——李嘉诚结构的 用人特色·····	199
三、用人要在“年轻时”——撒切尔夫人 重用伍迪沃德的启示·····	202
四、宽严相济 有张有弛——海王公司的 用人方略·····	205

第 7 章

以人为本:用好能人的艺术

第一节 如何发现能人·····	209
一、怎样识别创新人才·····	209

二、怎样看出能人的能耐所在	210
三、提升时看其是否胜任	217
四、关键看能否出成果	218
第二节 如何用好能人	219
一、聘用比你聪明的下属	219
二、驾双业务尖子	220
三、对有优越感的下属应区别对待	220
四、发展有成就欲者的才能	221
五、如何让能人为自己尽忠效力	223
六、如何在刀刃上用好人	226

第 8 章

以人为本:用好有短处的人才的艺术

第一节 如何对待有缺点的下属	231
一、批评人要讲究艺术	231
二、不要当众斥责下属	233
三、巧用暗示代替直言	234
四、无效责备不如称赞	235
五、用选择法处理降职	236
第二节 使用有短处的下属的方法	237
一、怎样对待棘手下属	237
二、怎样利用有靠山的下屬	239
三、怎样使用爱“告密”的下属	240
第三节 善用人才之“短”案例评析	241
一、“短处”有时也有用——波特夫人善用、巧用	

人才之“短”	241
二、用人才垒就皇位——拿破仑特色用人成就霸业	246

第9章

以人为本：因事用人的艺术

第一节 因事用人的四个原则	253
一、能职匹配，才尽其用	253
二、人事相符，因事设人	259
三、综合互补，倍出效益	265
四、金鞍宝马，始得其所	275

第10章

以人为本：因才用人的艺术

第一节 因才用人的两个原则	282
一、材无“大小”，各有所宜	282
二、较短量长，唯器是适	288
第二节 因才用人应注意哪些事项	294
一、用人不兴苛求“唯贤”	294
二、用人只用其所长	295
三、用人不兴求全责备	295
四、用智者之道，各当一面	296
五、用老者之道，为时不晚	297
第三节 因才用人：善于用人的道术	298

一、因人而异用人术	298
二、大才小才各相宜	302
三、将竞争机制引入用人之中	303

第 11 章

以人为本:走出用人误区的艺术

第一节 用人应注意的八大禁忌	309
一、目光短浅 不识才俊	309
二、心胸狭隘 不容反抗	313
三、处理纷争 不能公正	315
四、威信扫地 不受拥戴	317
五、喜怒于色 不肯隐忍	322
六、任人惟亲 不守原则	323
七、肆意棒杀 不懂笼络	326
八、公报私仇 自毁前程	328
第二节 不可利用的人有哪些	330
一、似是而非的人不可使用	330
二、八种人不可重用	333
第三节 走出用人误区的十大方法	335
一、切忌大小事事躬亲	335
二、克服拖延时间的习惯	338
三、防止决策独裁专制	341
四、尽量避免失约或迟到	343
五、不要与秘书不协调	345
六、自查你是否对下属有偏见	346

七、不要轻易越权	347
八、切忌滥用权力	348

第 12 章

以人为本:成功用人的经典案例

案例一 福特祖孙:用“无所作为者”	351
案例二 克雷斯勒公司:求助“不能用者”	355
案例三 石油大亨哈特雷:用利诱之	358
案例四 以人为本是诺基亚迅速发展的根基	363
案例五 以人为本的摩托罗拉公司人事管理	366
案例六 美国通用电气公司独特的用人方式	372
案例七 日本索尼公司对新员工的第一课	384
案例八 西门子公司的用人之道	386
案例九 爱立信公司的用人风格	389
案例十 惠普公司视员工为“生命线”	391
案例十一 思科公司的员工培训之道	394
案例十二 酒井正敬:留住人才的三大法宝	397
案例十三 马克士·斯宾塞公司:关怀下属,战无不胜	401

1

以人为本：

挑选人才的艺术

现代企业管理目标的实现,有赖于大批人才的发现和真正地发挥作用。因此,现代企业的管理必须把选人用人作为自己的一项极为重要的职能。能否真正有效地、正确地选才用人,是企业管理成败的关键,是关系到企业的生存和发展的大事。在新世纪的企业管理活动中,迫切需要建立一套更科学、更有效的选才用人标准和原则,以及在选才用人时应考虑哪些条件,注意什么问题,具体操作时又如何有效的设计人才挑选的系统,按照什么步骤去运行等等,努力实现企业选才用人的科学化。

第一节 挑选人才的三条基本标准和四个原则

作为一个优秀的企业领导者,为了准确而有效地选才用人,必须要有一整套科学的选才用人的标准和原则。正确掌握选才用人的标准,全面理解选才用人的原则,对于企业领导者的选才用人具有十分重要的意义。

一、挑选人才的三条基本标准

选才用人必须根据一定的标准进行。所谓选才用人的标准,就是衡量被选者是否属于合格人才的标尺或准则。其具体内容简而言之,就是德才兼备。所谓德,是指思想道德品质,主要针对精神方面的素养;所谓才,是指才能和智慧,主要是就业务素质而言的。德才兼备,就是指作为一个合格的人才,既要具备较好的道德品质的修养;又要具备一定的业务素质,即具备较强的才干和专业知识的修养。

因此,符合现代化企业德才兼备的合格人才,起码要具备以下三个标准。

1. 年轻化,主要是指挑选出的人才应当年富力强,精力充沛,能够担任繁重的工作。企业老的员工毕竟年纪大了,体力差了。其次,年轻人精力旺盛,工作热情高、富于创新精神。在经济全球化的新世纪,更能担负起开创新局面的繁重任务。

2. 知识化,就是要求挑选出的人才必须掌握一定的现代科学文化知识。在经济全球化的浪潮中,能否掌握和运用现代科学文化知识,是企业生存和发展的一个关键。在挑选人才时,应把学历和学习成绩同工作经历、工作成绩一样作为重要依据,因为一个人的学历和学习成绩是一个是否具有知识和知识多少的表现之一。若是只强调学历而忽视一个人的实际知识水平是错误的;但是如果借口反对唯学历论而不强调人才的知识、学历和学习成绩,则同样是错误的。

3. 专业化,就是要求各个部门的员工都至少具有本行业一定的专业知识和工作能力。充分发挥专业人才的作用,是为了

合理使用配备有专业知识的员工。只有工作热情,没有专业知识,工作抓不住关键,就做不出应有的成绩。不懂业务,在那里瞎忙,更会造成危害。因此,为了顺利实现企业的管理目标,一方面应该选拔一批专业技术人才充实到管理组织层面,另一方面应该鼓励和组织各部门员工努力学习专业技术,使他们尽快的成为企业的生产技术骨干。

二、挑选人才的四个原则

选才用才是一个过程,只有先选才,然后才谈得上用才。如果不首先发现人才,选拔人才,认识人才,就根本谈不上合理地使用人才。欲要善任,须先知人,讲的就是这个道理。选才的问题是一个考察识别人才的问题,是如何正确地考察识别人才所涉及的一系列原则问题。只有坚持正确的考察识别人才的原则,才能真正发现人才和认识人才。因此,作为一个成功的现代企业领导者,必须把握正确的考察识别人才的原则,以此作为考察和识别人才的出发点和方法论。

考察识别人才的原则,也可称之为知人识人的原则,它是企业领导者考察识别人才的基本准则。在考察识别人才的过程中,这些原则对领导者的行动起着指导的作用。那么这些原则的基本内容是什么呢?

1. 察言观行,以行为主的原则

在挑选识别人才时,既要察其言,又要观其行,但主要应该观其行。一个人的道德品质和智慧才能,总是要通过一定的方式表现出来的。具体的表现方式可以说无可穷尽,千差万别,但归纳起来,不外乎两大类:一类是言语,一类是行为。而在这两

大类中,最重要的又是行为。有的人花言巧语,能说会道,表面看来聪明过人,但观其行,发现他或者两面三刀,或者无所作为。这种人实际上无德无才,是口头的君子,行动的小人。一旦使用这种人,对企业破坏极大。相反,有的人不善言词,但工作勤勤恳恳,且善于动脑筋,长于创造发明,工作有成绩,事业有成就,这种人是真正的实干家,在挑选时,一定不能漏选。当然,这里丝毫没有认为察其言无关紧要的意思。在考察识别人才时,察其言也是十分必要的。

2. 考察历史与考察现实相结合,以现实为主的原则

为了正确地、全面地识别人才,在挑选人才时,有必要对挑选对象的全部工作情况和表现,包括过去的和现在的工作情况和表现作一个全面而又深入的考察。一个人过去的即历史上的工作情况和表现,是其德才在过去的表现,而一个人的现在则是从过去发展而来的。为了全面地认识和发现人才,考察其历史就非常必要了。然而,人又是发展的,过去好不等于现在好,过去不行不等于现在不行。因此,我们不仅仅要考察人才的过去,更要特别注意考察他最近在企业中的工作情况和现实表现。在考察人才时,对历史的考察主要是起参照作用,而决定一个人是否为人才的关键因素是人的现实表现。因此,挑选人才时考察重点要放在现实上,以现实表现为主。总之,这一原则就是要求用全面的、发展的眼光去考察识别人才。

3. 既要长看长处,又要看其短处,但以长处为主的原则

金无足赤,人无完人。世间没有十全十美的人,人才也不例外。如果认为既然是人才,就不应该有缺点,或者说既然某人有点缺点,就不可能成为人才,这都不是辩证法,而是形而上学。在