

识人用人是一门高深的学问，  
用人不能够没有手段而识人必须讲究方法。

—— [美] 查斯特·伍德

# The Truth About managing People

丁凡/编译

识 人 用 人 的 真 理

The Truth  
About  
Managing People



我对那些能干的员工总是施加以重大任务；否则便侮辱了他们。

——约翰·钱伯斯

在你的领导下有一种自我价值成就感，人才便会忠心地、勤奋地工作，回报于你。

——汤姆·彼德斯

九州出版社

全球通行无所不能的  
识人用人经典

# 识人用人的真理

九州出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

识人用人的真理/丁凡编译. —北京:九州出版社,  
2003.4

ISBN 7-80114-868-1

I. 识… II. 丁… III. 企业管理: 人事管理-通俗  
读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018640 号

**识人用人的真理**

丁 凡 编译

---

**出版:**九州出版社 (北京市海淀区万寿寺甲 4 号)

邮编: 100081 电话: 68450960)

**经销:**全国新华书店

**印刷:**九州财鑫印刷有限公司

**开本:**850×1168 毫米 1/32

**字数:**200 千字

**印张:**10

**版次:**2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

**书号:**ISBN 7-80114-868-1/B·38

**定价:**20.00 元

## 前 言

在董事会上，广告界的开山鼻祖奥格威尔在他的每位董事桌前放上了一个玩具娃娃。

“这就代表你们自己，”他说，“请打开它看看。”

当董事们打开玩具娃娃，发现里面还有一个小一号的娃娃，再打开又是一个更小一号的娃娃……总共套了4个，最后一个娃娃上放着奥格威尔写的字条：“如果你永远只录用比你水平还低的人，我们的公司将沦为侏儒公司。相反，如果你录用的人比你水平还高，我们的公司将会成长为巨人公司。”

公司人事部在录用员工时，最使人不能原谅的是不聘用那些超过自己的能人。道理上任何人都会明白，如果录用的人都是能力低下者，不正是在挖自己公司的墙角吗？但在实际生活中，无论是部门主管，还是一般员工，对聘用比自己能力强的人，心里总是缺乏安全感的。

有位公司领导聘用了一批爱吹会拍的人，却不明白为什么在这些人手里公司业务进展不大；一个小公司的经理喜欢用听话的人，却不明白为什么这些听话的人不能

# 识人用人的真理

SHI REN YONG REN DE ZHEN LI

为他带来更多的客户和业务，整个公司因缺乏创新而显得暮气沉沉。

在当今激烈竞争的时代，企业的生存和发展，管理者的事业成功与否，说到底就是用人。只有尊重人才，善用人才，企业才能立于不败之地。

因此，作为管理者，必须高度重视和不断提高识人的法则、用人的技巧。如果你对自己在这方面的能力没有把握，一时又不知如何下手的话，请从阅读本书开始。

目 录

第 1 章 科学合理地招聘员工 / 1

一位领导者在慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。

——松下幸之助

企业选择优秀人才的十大条件 .....	( 3 )
制定招聘人才的独特策略 .....	( 9 )
采用科学有效的选人方法 .....	(13)
使招募的人员具有足以超越目前 定位的潜力 .....	(18)
通过网络招聘人才 .....	(23)
选人不一定以“优秀”为目标 .....	(29)
招聘费些劲，管理就容易 .....	(32)
切实花时间去评估应聘者个人才干 .....	(37)
中小企业如何吸引人才 .....	(41)

## 第 2 章 为人才提供扬长避短的空间 / 47

我对那些能干的员工总是委以重任，否则便有可能侮辱了他们。

——约翰·钱伯斯

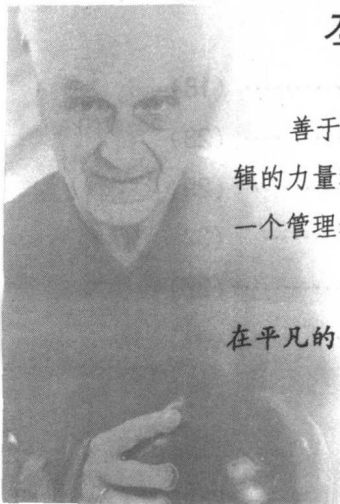
- 对下属量材使用 ..... (49)
- 知人善任，人尽其才 ..... (56)
- 做出有效的用人决策 ..... (65)
- “不拘一格”的用人准则 ..... (71)
- 大胆任用，大胆提升 ..... (77)
- 重视如何发挥人的长处 ..... (80)
- 用好与你作对的人才 ..... (84)
- 充分授权，适当控制 ..... (87)

## 第 3 章 采用符合人性要求的管理方法和手段 / 97

善于交流和合作，善于引导人去思考，善于用逻辑的力量和行动让人信服、并跟从你，这是信息时代一个管理者应具有的最基本的素质。

——比尔·盖茨

- 在平凡的生活中展示风度和魅力 ..... (99)



一切都以能够把工作做好为原则 .....	(102)
一定要注意不同员工的个性 .....	(106)
千方百计调动职工的积极性 .....	(111)
不做好好先生，进行“无情的管理” .....	(114)
坦率地斥骂员工 .....	(118)
把“仁慈”和“粗暴”完美地 结合起来 .....	(121)
市场是战场，不能感情用事 .....	(125)
妥善处理各种人事问题 .....	(128)

## 第 4 章 让员工以自己的工作为自豪 / 135

我的领导秘诀是：“挑战理智，捕获人心。”

——卡利·菲奥里纳

善待每一位员工 .....	(137)
让员工体会到一种人人平等的感觉 .....	(143)
树立员工的主人翁思想 .....	(149)
依靠优秀的管理原则取胜 .....	(156)
推行员工持股计划 .....	(160)
正确激励的 9 大原则 .....	(164)
不用金钱的激励法则 .....	(170)



## 第 5 章 用更少的人获得更多的业绩 / 191

也许我比历史上任何一家公司的 CEO 都更乐于放权,这使我能够自由地旅行,寻找可能的机会。

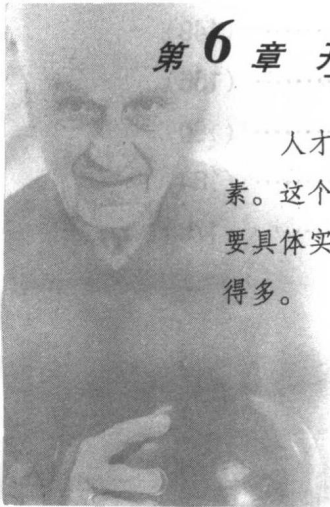
——约翰·钱伯斯

- 铲除官僚主义,提高效率 ..... (193)
- 充分调动员工的潜能 ..... (200)
- 让下属成为“问题解决者” ..... (207)
- 让员工充分发表意见 ..... (212)
- 裁员之后使业绩大幅度增加 ..... (216)
- 在工作中创造危机感 ..... (219)
- 让企业内部保持激烈的竞争状态 ..... (222)
- 保持企业的勃勃生机 ..... (225)
- 工作绩效的七个因素 ..... (231)

## 第 6 章 开发和培养员工的能力 / 237

人才的培养是否得法,是事业成败的决定性因素。这个道理大家都知道,也深知其必要性。但,要具体实施,却比什么都困难,或许比筹措资金难得多。

——彼德·杜拉克



管理就是开发人才 .....	(239)
培训员工的基本法则 .....	(244)
责任“细分化”，让员工共同成长和进步 .....	(248)
松下精神植根于员工的心中 .....	(252)
培养员工的敬业精神 .....	(258)
让每个人都学会最出色员工的 工作方法 .....	(267)
让全体员工积极参与改革 .....	(273)
帮员工拓宽思路，适应新的竞争形势 .....	(279)
依靠成就感扶持员工的创造力 .....	(283)
帮助员工进行职业规划 .....	(288)

## 第 7 章 千方百计留住员工的心 / 293

留住优秀人才并不是一件很困难的事。只要经理在工作中、生活上营造公正平等与融洽的环境，使他们能在你的领导下有一种自我价值成就感，人才便会忠心地在你的领导下勤奋地工作，回报于你。

——汤姆·彼德斯

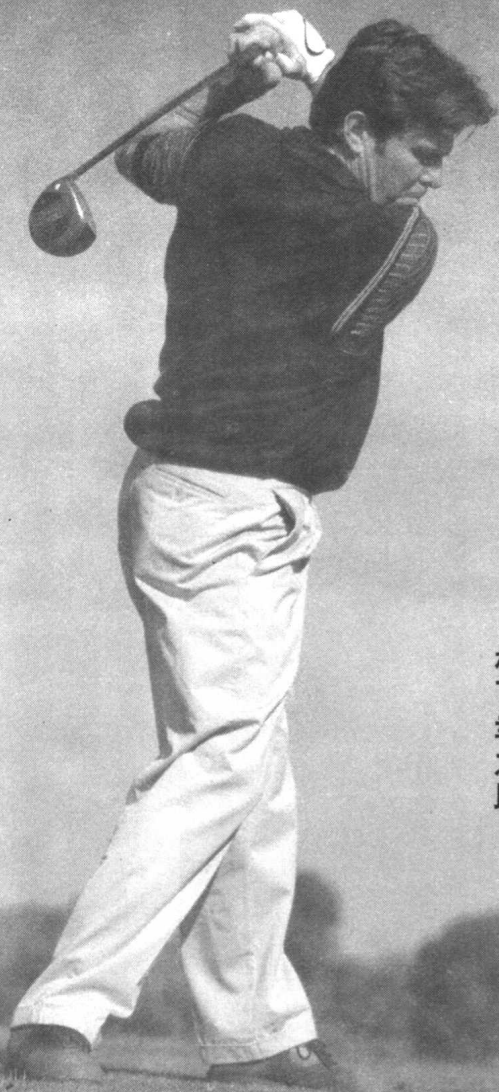
保持公司内部稳定 .....	(295)
在工作场所尊重员工 .....	(299)
尽量让员工感到满意 .....	(304)
尽量留住要跳槽的员工 .....	(307)

# 第1章

## 科学合理地招聘员工

一位领导者在慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去访求了。

——松下幸之助





## 企业选择优秀人才的十大条件

企业的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源，因此如何选择优秀的人才为企业工作，已经成为企业生存与发展的决定因素。换言之，从业人员的素质高低，极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才，必须具备以下各项条件：

### (1) 敬业态度

对企业用人需求的调查结果表明，工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最欢迎的人，而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是讲究团体效益的企业最不欢迎的人。

很多企业主认为，年轻的职工对待遇和福利的要求愈来愈高，对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。目前这类职工频繁流动的现象已使不少企业将保

持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来，人的智力相差不大会太大，工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度，以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的职工，其成效必然较高，并因此受到上级领导和同事们的器重和信赖。

## (2) 专业能力或学习潜力

现代社会分工细致，各行各业所需的专业知识愈来愈专、愈精。因此，专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。但在愈来愈多的企业重视教育训练、自行培养人才的趋势下，新进人员是否具备专业知识和工作经验也不是企业选择人才所必须具备的条件。取而代之的是该人接受训练的可能性，即学习潜力如何。

所谓学习潜力，是指素质不错，有极高的追求成功的动机、求知欲望和学习能力强的人。现在有愈来愈多的企业在选择人才时，倾向于选用有学习潜力的人，而不是已有专业知识与能力的人。近来企业更流行的做法是在招聘人员时，加考其志向及智力方面的试题，其目的在于测验应聘者的潜力如何。

## (3) 道德品质

道德品质是一个为人处事的根本，也是企业对人

才的基本要求。一个再有学问、再有能力的人，如果道德品质不好，将会对企业造成极大的损害。

近些年来，职工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件不断发生，舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时，有关学校及培训单位在企业管理专业中加开企业道德与商业道德的课程等。所有这些情况表明，企业为了自身的形象和发展，对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。

#### (4) 反应能力

对问题分析缜密、判断正确而且能够迅速作出反应的人，在处理问题时比较容易成功。尤其是现代企业的经营管理面临诸多变化，几乎每天都处在危机管理之中，只有抢先发现机遇、准确掌握时效、妥善应对各种局面，才能立于不败之地。

一个分析能力很强、反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的职工，将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

#### (5) 学习意愿

现代社会科学技术的发展日新月异，市场的竞争瞬息万变，企业如要持续进步，只有不断创新。否则，保持现状即意味着落伍。企业所开展的一切工作

都是以人为主体的，因此拥有学习意愿强、能够接受创新思想的职工越多，其公司的发展也必然比较迅速。

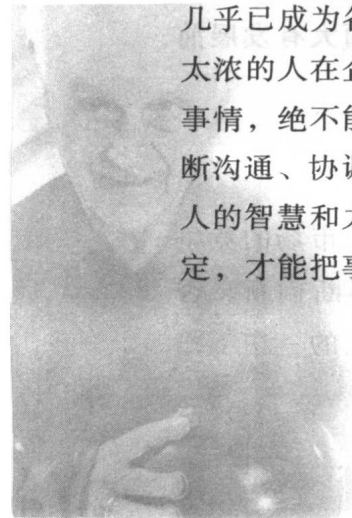
## (6) 沟通能力

随着社会日趋开放和多元化，沟通能力已成为现代人们生活必备的能力。一个企业的管理人员，面对的不仅是上级、同事、下级、客户等对象，甚至还要处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系，由此可见沟通能力的重要性。

## (7) 集体主义精神

在当今的社会里，一个人再优秀、再杰出，如果仅凭自己的力量也难以取得事业的成功。凡是能够顺利完成工作的人，必定要有集体主义精神。

职工在个性特点上要具有集体主义精神或合作性，几乎已成为各种企业的普遍要求。个人英雄主义色彩太浓的人在企业里不太容易立足。因为想要做好一件事情，绝不能仅凭个人爱好，独断专行。只有通过不断沟通、协调、讨论，优先从整体利益考虑，集合众人的智慧和力量，才能做出为大家所接受和支持的决定，才能把事情办好。





## (8) 健康的身体

一位能够胜任工作的职工，除了品德、能力、个性等因素外，健康的身体也是重要的因素。所以成功的事业寓于健康的身体。身体健康的人，做起事来才能精力充沛，干劲十足，并能担负较繁重的任务。

## (9) 自我了解

对人生进行规划或设计的思想近来逐渐受到人们的重视。所谓人生设计，是指通过对自我的了解，选择适合的工作或事业，投身其中并为之奋斗，对财富、家庭、休闲、社交等进行切实可行的规划，以满足自己的期望。

人生的目的明确、准确定位自我的人才不会人云亦云，随波逐流。他即使面临挫折，也能努力坚持，不会轻易退却，因而能在生产或其他工作中发挥主观能动性。

## (10) 适应环境

企业在遴选人才时，必须注重所选人员适应环境的能力，避免提拔个性极端或太富理想的人，因为这样的人较难与人和谐相处，或是做事不够踏实，这些都会影响同事的工作情绪和士气。