

中国第三产业杂志丛书

朱 兵 主编

关兰馨 编

第三产业

占据市场第一步

——猎才·用人·遣将

一
谁
欲
求
发

一
谁
有
缘

有限公司成立庆典

中国发展出版社

中国第三产业杂志丛书

2001.3
2002

朱 兵 主编

关兰馨 编

占据市场第一步

——猎才·用人·遣将

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

占据市场第一步——猎才·用人·遣将/关兰馨编.
北京: 中国发展出版社, 1996. 2
(中国第三产业杂志丛书)
ISBN 7-80087-221-1

I. 占…

I. 关…

■. 企业管理-人才管理学

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 17962 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮编: 100035 电话: 6180781

国防科工委印刷厂印刷 各地新华书店经销

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷

开本: 1/32 787×1092mm 印张: 13.75

字数: 292 千字 印数: 1—15000 册

定价: 15.80 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

中國第三產業

江泽民总书记为中国第三产业杂志题写刊名

43227

24436/31

加强规范和管理 引导第三 产业健康发展

——中国第三产业杂志丛书序

国家计委副主任 余健明

江泽民总书记在党的十四届五中全会闭幕时的讲话中指出：“第三产业的兴旺发达，是现代经济的一个重要特征。发展第三产业，不仅有利于缓解资金、资源供求矛盾和就业压力，优化产业结构，而且有利于提高整个经济的效益，促进市场的发育。”江总书记的讲话，进一步阐明了加快发展我国第三产业的重要性，为促进我国第三产业持续、快速、健康发展指明了方向。

目前，我国第三产业的比重偏低。1994年，我国第三产业只占国内生产总值的31.8%，远低于中等收入国家50%的平均水平，也低于低收入国家35%的平均水平。针对这一情况，“九五”期间，需要采取相应措施，深入研究制定发展第三产业的规划和政策，逐步提高第三产业的比重，使之与第一、第二产业相适应，形成合理的规模和结构。按照全国第三产业发展规划基本思路的要求，争取到2000年使第三产业增加值占国内生产总值的比重上升到35%左右。为达到这一

目标，首先，要加强政策引导，充分发挥社会各方面的积极性，继续发展传统行业，积极发展新兴行业。在进一步发展中，要加强对第三产业的规范和管理，认真汲取国内外经验教训，防止产生“泡沫经济”。要注意跟踪第三产业热点问题，分析原因，研究对策，采取法律、经济以及行政等综合配套措施，促进第三产业中的新兴行业在规范中健康发展。第二，重点发展为社会生产和广大群众基本生活服务的行业，建立健全社会化综合服务体系。农村社会化服务体系的建设，要突出为农业和农民服务的宗旨，建立健全农业产前、产中、产后服务体系，提供全过程、多方位、系统化、综合性和配套型的服务，给农民以方便和实惠。工业和建筑业社会化服务体系的建设，要加强产品开发和市场销售服务，提高服务效益和质量，增进生产经营效益。城乡居民生活社会化服务体系的建设，要以大多数居民对服务业的消费需求为导向，增加服务项目，提高服务水平，提倡优质廉价和便民利民服务。第三，大力发展技术和知识密集程度较高的行业，提高经济和社会发展水平。配合经济体制和经济增长方式的转变，要进一步发展会计、审计、法律服务等行业，促进市场发育；积极发展信息、咨询、技术服务等行业，推动科技经济一体化和国民经济信息化。第四，规范和发展金融业。金融不仅是对国民经济实施宏观调控的重要手段之一，而且也是第三产业的支柱产业。近几年，我国金融机构和金融业务有了较大发展，但银行和非银行金融机构在经营、管理上出现了一些弊端，产生了一些问题。这既不利于金融稳定和宏观调控，又不利于金融业的健康发展。我们要按照《中国人民银行法》和《商业银行法》的要求，并借鉴市场经济发达国家金融业发展

的有效经验，加快几大专业银行向商业银行的转变，促进银行实行规范化经营，严格内部管理，逐步建立起现代商业银行制度。中央银行要保持币值的稳定，加强对各类银行和非银行金融机构的监管，促使其严格执行各项金融法律。第五，继续加强宏观调控，引导房地产业健康发展。前两年，各地出现了房地产“热”，在规划、管理、运营等方面产生了很多问题，影响了国民经济的正常运行。针对存在的突出问题，国务院有关部门和地方政府提出了一些具体调控措施，使房地产业发展逐步趋于正常。下一阶段的主要工作是加强房地产业的法制建设，抓紧立法，尽快建立和完善房地产业的各项政策、法规、条例，使房地产的开发有章可循、有法可依。

为进一步推动第三产业的发展，国务院发展研究中心中国第三产业杂志社于1994、1995两年连续推出了两辑《中国第三产业杂志丛书》。提供了大量发展第三产业的好经验、好办法、好信息，受到了广大读者的欢迎和喜爱，成为图书市场上的畅销书。1996年又精心策划编辑出版了第三辑《中国第三产业杂志丛书》，包括《跨上新台阶——中国发展第三产业操作经验集粹（三）》、《大热点·大沉思——‘95潮析’96回眸》、《大市场·大纪实——‘95潮析’96回眸》、《占据市场第一步——猎才·用人·遣将》、《国际旅游经营谋略》、《日本名家名牌之道》等6本。相信这套丛书与前两辑一样，会受到广大读者的青睐，并为促进中国第三产业的发展发挥应有的作用。

愿《中国第三产业杂志丛书》一辑一辑编下去，越编越有特色！

（作者同时系国家计委加快发展第三产业协调领导小组副组长）

目 录

管理：没有规矩，不成方圆

科学管理 岗位轮换..... (1)

管理员工的 21 点技巧(1)/人事上的编组与调配(3)/目标管理与集团激励(4)/四人经理制(6)/设置经营助理职(7)/个人申报制度(8)/周期性休假制(9)/“一日厂长”制(10)/专业职称制度(11)/实施人才策略,突破逆境(12)/三条方针与三条原则(13)/职工行为准则(16)/精干优良,年富力强(17)/强调人与人之间的接触(18)/以人为中心的经营管理(20)/设立企业的“高参团”(22)/全员塑形法(24)/权力集中主义(25)/与众不同的尊重别人(27)/专业工人轮换制(30)/内部流动制度(31)/不定期岗位轮换制(34)/高层主管“三年轮换制”(35)

逐级提拔 亲属回避..... (37)

实行独特的“资格”制度(37)/严格的用人制度(38)/情景模拟测评法(40)/公开考核(41)/决不以年龄和文凭作为依据(42)/自下而上,逐级提拔(43)/提拔,再继续提拔(45)/亲族回避制度(47)/三星的人才标

准(48)/打破家族垄断格局(49)/最高职位不能遗传
(51)/董事的子弟不许进公司工作(52)

以身作则 制度严格..... (56)

身教重于言教(56)/说干就干,不能自食其言(59)/
以身作则,热爱经营事业(61)/兼顾两头,事事亲问
亲历(62)/既坚持制度又不伤感情(64)/干不好就撤
换(66)/用纪律要求领导者(68)/把人放在首位
(69)/择优上班法(73)/休列特—帕卡德之路(74)

激励：提高士气，讲究艺术

胸怀大略 唤醒活力..... (77)

锐意创新,领先他人(77)/非同一般的激励(79)/以
提出问题激励积极性(80)/不解雇一个人(81)/引进
大电气公司“鲶鱼”(83)/以“征求新事业企划案”
唤醒人才(84)/激励出企业内部的活力(84)/笑脸无
处不在(85)/让员工在工作岗位上发挥能力(86)/依
靠自己员工的力量挽救自己(88)/广开言路,激发热
情(89)/大家的事大家办(91)/握手话别跳槽的员工
(93)/将功抵过,功过抵消(94)/巧妙的人事政策
(96)/“动脑筋创新”建议制(97)/开动大家的脑筋
(99)/极为普及的提案制度(100)/鼓励员工多提建
议(101)/设立“建议箱”(102)/让部下尽心供职 20
则(103)

关心员工 激励情趣..... (106)

稳定人才的三大法宝(106)/对人的照顾和关心(110)/为员工多花费点钱值得(112)/琐碎小事，涓涓细流(113)/我们关心我们的员工(115)/热爱自己的员工(115)/公正待人，论功行赏(117)/体贴爱护员工(118)/为人才分忧排难(120)/关心员工的妻子，提高员工的向心力(122)/工作乐趣委员会(125)/“精神价值观”的魅力(126)/可贵的精神支柱(127)/重视员工的“精神教育”(128)/非正式讨论会(130)/平等合作的内部环境(131)/造出向高目标挑战的环境(132)/创造工作气氛，增强员工的自豪感(134)

表扬批评 科学奖惩..... (135)

表扬员工(135)/运用“四台”形式，激励员工向上(139)/满足部下的自尊心(141)/面对面地交流，不强人所难(142)/直言不讳，以理服人(144)/先表扬，后批评，再表扬(146)/人才管理学中的绝招(147)/以斥责激励员工(150)/决不可当众批评人(152)/减时提薪(155)/掌握奖赏的时机(156)/别出心裁的奖励(157)/赏罚分明，科学奖惩(159)/高薪酬，多奖励(161)/一批成功的推销专家(163)/以军校精神造就人才(164)

发掘：精心考察，深入了解

寻求人才 千方百计..... (166)

走访千家万户寻找人才(166)/到一般的小商人中寻找人才(168)/支持年轻人的事业(170)/从内部寻找人才(171)/不惜重金聘用人才(173)/注重招揽人才(176)/挽留人才(177)/观察人、了解人的七个步骤(179)/以旁观者的身份观察人(181)/绝妙的暗察(182)/满足特殊人才所需要的条件(183)/租借人才(184)/以诚求贤(185)/高价“收买”人才(187)/先研究，后利用(189)/最根本的观人之道：永恒的工作欲(191)/优胜劣汰的用人原则(192)/千方百计招揽大学生(193)/五访“茅庐”求人才(195)/发掘“潜人才”(196)/挖墙脚求人才(197)/人才“多样化”(199)

录用人才 方法各异..... (204)

甄选人才必须具备的要素(204)/三年定夺的人才甄用法(206)/以考试选取人才(208)/向社会招聘人才(209)/公开招聘能人(210)/用人极为精简(211)/公开考试招聘，严格人事考核(212)/不采用“考试甄选”的办法(213)/严格的入选考试(214)/标榜能力主义(215)/招聘测试标新立异(216)/在经济不景气时招收人员(218)/采用集体决策的方式选择人才(219)/识别人才七法(222)

量才：任人唯贤，知人善任

人尽其才 各得其所..... (224)

东西方用人艺术融于一身(224)/性格相对的最佳搭档(225)/中外兼顾，老中青结合(230)/起用各种人才(231)/不同的岗位需要不同的人才(234)/投其所好，各得其所(235)/10年内干同一个工作(236)/安排夫妇双方的职业(237)/对女员工进行“工作再设计”(238)/分工合作，着眼国外(240)/适才适所主义(241)/人尽其才(244)

不拘一格 唯才是举..... (246)

一才三用(246)/采用少数精锐(248)/重担子主义(250)/人才优先(251)/起用专家(252)/起用具有真才实学的人(254)/录用刚走出校门的大学毕业生(255)/起用在本行业工作过的老员工(256)/起用高明的师傅(257)/起用“T”型和“Ⅰ”型的人才(259)/起用懂得专业管理的人(259)/起用精通业务的人(260)/起用有个性的人(262)/起用年轻人(263)/让年轻人担重任(268)/不管亲疏远近，是人才就重用(269)/起用努力上进的人(270)/起用有才华的人(273)/起用能干的人(274)/不盲目相信学历(274)/不拘一格，选贤任能(277)/任人唯贤(278)/发掘他人的长处(280)/用其长避其短(282)/唯才是举，且容人之短(284)

用人有方 各有妙法..... (287)

完全信赖，大胆任用(287)/尊重·理解·信赖(290)/放手让员工去试试(292)/让部属承担责任(293)/成功出自信任(294)/忠实不二(298)/外行成

功论(299)/起用敢冒风险的人(301)/科学地使用、发挥、培养和保持“智力资源”(301)/起用品质优秀的人(303)/起用元老重臣(305)/起用善于思考的人(307)/向蚂蚁学习，以人和创造人能(308)/善于利用外界人士为自己创造形象(309)/起用同乡和同学(310)/起用常提意见的人(313)/起用举止坚毅的人(314)/用人不要看个性而要看表现(315)/不可让一个人长期做同样的工作(317)/不用唯命是从的人(318)/不用逃避责任及不努力工作的人(320)/不能让马虎的人承担重任(321)/不对员工提出过高要求(322)/不迎合员工的不合理要求(325)/不宽恕浪费时间、不动脑筋的人(326)/不用不能使妻子儿女感到满足的人(328)/不用欺陷他人、搅乱组织的人(329)/不用毫无感情的人(330)/不用聪明人(332)/不起用“靓女”(334)/有效地利用自己的敌人(335)/及时纠正偏差(337)

培养：重视素质，更胜技能

教育员工 提高素质..... (339)

培养教育部属的 10 项必要的基本条件(339)/提高员工素质 12 条(341)/千方百计提高人的素质(343)/培养有文化知识的推销员(345)/强调自学成才(349)/愿员工们都成为“种子选手”(351)/教育员工化不可能为可能(352)/和员工一起学习，促使

员工积极向上(357)/花大气力扫盲(359)/全员学习物理学(360)/职业生涯发展计划(361)/对员工进行严格的教育(363)/向新人演讲(365)/知识、人才是长远的(367)/培养独立奋斗的人才(369)/培养后继者(371)/培养员工的团队精神(373)/培训教育与继续教育(375)/三法带人(376)/独特的培养技术人才的企业教育(378)/培养人才的四条措施(379)/一请、二专、三宽、四考(381)/精明的“金钱训练”(382)/重视并教育较差的员工(383)/不惜在教育上花钱(385)/生产投资让位于人才投资(386)/对人的投资比对机器的投资更重要(387)/投入庞大的育才资金(389)

培训员工 造就人才..... (391)

培训员工成为优秀人才(391)/严格的人才训练制度(393)/重视培训员工(394)/强化训练人才(395)/个人接触恳谈制(396)/“交互式”培训(397)/通过录像进行教育训练(399)/45岁进修(400)/组建培养经理小组(401)/经理训练学校(402)/室外训练经理(404)/组织新员工进行“临床”式的现场实习(404)/让育人有方的科长培养新员工(406)/对未婚女青年的职业训练(407)/自行培养特需人才(409)/人才要经过不断地开发与磨练(410)/职前训练与生活守则(411)/现场轮班训练(414)/挑剔不足，严加训练(416)/访问竞争对手(418)/“奇人”培训制度(419)/教育目标与贩卖力强化训练(420)/训练、培训员工(422)/“心力交瘁”课程与模拟角色(424)/员工有

提高业务水平的权利(427)/让员工掌握多种技能
(429)/举办“奥林匹克”大赛提高业务技能(430)/
提高员工生产效率的 21 条经验(431)

管理：没有规矩，不成方圆

科学管理 岗位轮换

管理员工的 21 点技巧

管理员工的方法一定要适应企业的环境，由于各国企业的环境不相同，因此不可能有哪一种管理员工的制度能够适用于所有企业。即使在同一个企业内部，对不同部门的员工有时也要采取不同的管理方法。管理制度也有时间性，由于企业所处的情况常随时间的不同而不同，管理制度和方法必须因时、因地、因人而异。传统式的老板利用咆哮或威胁来制造恐惧。他驱使下属，划分等级，仗恃权力，采取严厉、严肃的态度。总之，“老板作风”使工作变得沉闷无聊，而成功的领导人物，则会使一切显得趣味盎然。对于重视领导的人，以下 21 点管理员工的技巧可供参考。

1. 让每个人都了解自己的地位，不要忘记定期和他们讨论他们的工作表现。

2. 给与奖赏，但奖赏要与成就相当。

3. 如有某种改变，应事先通知。员工如能先接到通知，工作效率一定比较高。

4. 让员工参与同他们切身有关的计划和决策。

5. 信任员工，赢得他们的忠诚和信赖。

6. 实地接触员工，了解他们的兴趣、习惯和敏感的事物，对他们的认识就是你的资本。

7. 聆听属下的建议，要相信他们也有好主意。

8. 如果有人举止怪异，应该追查。

9. 尽可能委婉地让大家知道你的想法，没有人喜欢被蒙在鼓里。

10. 解释“为什么”要做某事，这样员工会把事情做得更好。

11. 万一你犯了错误，立刻承认，并且表示歉意；如果你推卸责任，责怪旁人，别人一定会瞧不起你。

12. 告诉员工他所担负职务的重要性，让他们有安全感。

13. 提出建设性的批评，批评要有理由，并找出改进的方法。

14. 在责备某人之前，先指出他的优点，表示你只是希望能够帮助他。

15. 以身作则，树立好榜样。

16. 言行一致，不要让员工弄不清楚到底该做什么。

17. 把握住每一个机会，表明你以员工为骄傲，这样能使他们发挥最大的潜力。