

企业家丛书

企业人才选拔与使用

周心慧 编著



海洋出版社

2.9

企业家丛书

企业人才的选拔与使用

周心慧 编著

海洋出版社

1985年·北京

内 容 简 介

一个企业，一个现代化企业，千头万绪从何抓起？一个企业家，一个八十年代的企业家，有什么成功的秘诀？对于全国千百万个企业的厂长、经理、党政干部们来说，这是一本不可多得的好书。人才政策、人才战略、人才开发……多么吸引人的字眼！今天，向着四化进军的一切人们，谁读它都会有所裨益。

本书中有部分内容，介绍的是现代国外一些资本主义企业的人才管理经验。请读者注意鉴别，批判地吸收其长处，为我所用。

扉页题字：袁宝华

责任编辑：石亚平

责任校对：金玉筠

企业人才的选拔与使用

周心慧 编著

海 洋 出 版 社 出 版

(北京市复兴门外大街1号)

新华书店北京发行所发行

中国铁道出版社印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32

印张：5.375 字数：110千

1985年7月第一版

1985年7月第一次印刷

印数：30000册

统一书号：4193·0680

定价：1.15元

版权所有·不得翻印

要實現我國的社會主義現代化建設
必須办好我們的社會主義企業而要办
好現代化的社會主義企業就不僅要培
育出大量的科技人材而且要培養出大量
的善于經營管理的企業家因為經營管
理如果搞不好就會浪費企業的物力財力和
人力就會產生大量的次品和廢品

企業家學取書的出版更利于培養和提
高我國的管理人材這是值得我們重視的

許崇清于北京

一九八二年九月



《企业家丛书》编辑委员会

主编：李盛平 周培兴

委员：释 瀚 关保翔 齐庆芝 齐向武

瞿祖庚 陈子明 任克雷 王 伟

韩齐之 王 喜

许瀚新题词：

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业。而要办好现代化的社会主义企业，不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

1985年5月29日于北京

目 录

第一章 人才——企业生存之本	(1)
一、企业即人	(1)
二、现代企业的特点	(3)
三、企业管理最终是人才管理	(5)
第二章 企业的人才“战略”	(8)
一、人才结构与人才标准	(8)
二、人才政策与人才决策	(12)
第三章 发掘人才的“战术”	(15)
一、贤人举贤才	(15)
二、考试选才	(17)
三、招聘广告的妙用	(19)
四、绩效择优制	(21)
第四章 考察人才的办法	(24)
一、考察人才的三个要素	(24)
二、鉴才识金石	(27)
三、十类人物透视	(30)
第五章 埋没人才的陷阱	(38)
一、主观主义迷雾	(38)
二、“至察则无徒”	(41)
三、清除偏见	(43)
第六章 企业家用人之道	(47)
一、做强有力的领导者	(47)

二、领导者必备的素质.....	(49)
三、用人的三大模式.....	(55)
四、“三化”理论和多能化作业.....	(58)
第七章 激励——士气的强化剂	(61)
一、个人需求与激励.....	(61)
二、激励的目标——人人满意.....	(64)
三、表扬和批评——相反相成.....	(67)
四、参与——使命感的源泉.....	(72)
五、激励方式不当的结果.....	(75)
第八章 人际关系——合理用人的基石	(80)
一、“霍桑试验”的启示.....	(80)
二、谈话——沟通人际关系的桥梁.....	(83)
三、谈话的技巧.....	(86)
第九章 合理用人的障碍	(90)
一、权力欲——束缚人才的绳索.....	(90)
二、自卑感——阻碍人才前进的鸿沟.....	(93)
三、庸妒症——危害人事环境的病毒.....	(95)
四、疑人勿用、用人勿疑.....	(96)
五、何须事必躬亲.....	(98)
六、人尽其才、人适其所.....	(101)
七、克服自我防卫、实现自我启发.....	(103)
八、牢骚——开启心扉的钥匙.....	(107)
第十章 青年人才管理	(111)
一、青年人才的特点.....	(111)
二、青年人才的使用.....	(114)
第十一章 女性人才管理	(119)

一、消除偏见·····	(119)
二、女性人才的使用·····	(122)
第十二章 老年人才管理 ·····	(126)
一、老年人才的特点·····	(126)
二、老年人才的使用·····	(129)
第十三章 专业人才的管理 ·····	(133)
一、科技人才的管理·····	(133)
二、企业尖兵——推销人员的管理·····	(135)
第十四章 人才维护——用人尚需养才 ·····	(138)
一、人才和庸才——一步之差·····	(138)
二、十年树木，百年树人·····	(143)
第十五章 人才流动 ·····	(149)
一、流水不腐，户枢不蠹·····	(149)
二、人才流动的原因·····	(151)
三、开发外部人才的办法·····	(156)
四、人才外流的对策·····	(158)

第一章

人才——企业生存之本

一、企业即人

如果问一个企业为什么能成功,答案可能是多种的,如资金雄厚啦,交通便利啦,技术现代化啦,设备先进啦,等等。诚然,这些回答都不错。但是,今天无论是国内还是国外的企业家,你若问他们何者为企业生存之本,他们会异口同声地回答:是人才。不少欧美、日本的企业家会回答得更干脆:“企业即人。”

为什么“企业即人”呢?就是说,为什么把人在企业中的作用如此突出呢?要回答这个问题,我们首先要展开来看一看企业的目的是什么。

企业的目的应该是多元的。造福社会、加快国家的四个现代化建设,是每一个企业都要为之奋斗的目标。但企业最直接的目的是要赢利。如果不能赢利,企业就不能生存,其他的一切也就无从谈起。

美国企业管理专家彼得·德鲁克说过:“衡量一个企业经营的好坏,最直接最单纯的尺度是:看它赚钱能力的大小

与有无；”“如果一个企业有赚钱的能力，甚至有最大的赚钱能力，你无需多问，它的经营管理一定是上轨道的，他的人才水准一定是高的；反之，如果一个企业没有赚钱的能力，你也用不着多问，它的经营管理一定是不上轨道的，人才水准一定是低的。”

企业是否能获取利润，在于供、产、销各个环节是否安排得完善合理。而这些，并不取决于物质基础如何雄厚、它取决于人的活动。这就是彼得·德鲁克以一个企业能否赢利作为衡量这个企业人才水准的依据的根本原因。

我国闻名遐迩的花园式工厂——广东白云山制药厂“起飞”的历史很可以说明“企业即人”这个道理。1977年，这个厂濒临倒闭，厂里的全部设备只是两口大锅，仅仅生产“穿心莲”一项产品，而且严重滞销。但是，在不太长的时间内，这个厂却神话般地成了年产值高达1亿4千万元的综合性制药企业，拥有厂房10万平方米，生产100多种产品，国内有400多个销售点，产品远销30多个国家和地区。

人们也许会问，白云山制药厂点石成金的魔力何在？经过分析，不难看出该厂起飞的主要原因是：

（1）调整后的领导班子惜才、爱才并善于选才和用才；

（2）逐步建立起了一支过硬的技术队伍。目前该厂已有技术人员184名，占职工总数的9%；而1977年只有一名。这就是该厂能在产品种类上实现从1到100的突破的“奥秘”。

（3）通过对职工的技术培训，形成了一支多层次的人才队伍，从而保证了生产任务的完成和不断提高产品质量。

白云山制药厂的例子说明，实现企业起飞的关键，首先要实现人才起飞，然后才能够提高技术水准，逐步更新设备，

不断推出新产品，增加赢利，造福社会。

在国际上，由于更换领导者和大量引进人才从而使企业转危为安、扭亏为盈并最终由濒临破产走向繁荣的例子比比皆是。举世闻名的西德西门子公司、日本丰田汽车公司、美国福特汽车公司等等，都有过类似的经历。

为什么人才对于企业会有这样大的魔力呢？除了从企业的目的进行分析外，还可以从企业构成这一角度作进一步的说明。

人、财、物(包括设备和技术等内容)是构成企业的三大要素。在这三要素中，人是决定性因素。这主要因为资金、原料、技术、时间、市场等等，都是没有生命的，它们完全听之于人的处置。企业供、产、销各个环节的计划、组织、人员配置、领导、协调、控制等等，也无一不是有关人的活动。试想，白云山制药厂如果不是由人才起飞入手，而是向国家要投资，要设备，人才结构依然如故，其结果恐怕也是不言自明的。

“企业即人”，确实生动形象地说明了人才对于企业的决定性作用。我国古代也有一句名言：“得人者昌，失人者亡”。它同样可以作为企业家的金鉴。

二、现代企业的特点

国外企业界形容八十年代是个“难以捉摸”的时代，他们所说的“难以捉摸”，包括石油危机的冲击、政治局面的动荡、海外市场的不稳定等等。这些因素，对我国企业界影响并不大。但是，八十年代确实是一个技术大变革的时代，

从这个意义上来讲，我们认为与其说它是一个“难以捉摸”的时代，不如说它是一个变革的时代更确切。当然，在变革中不可避免地会存在一些不确定的因素。要想应付变革和不确定因素的挑战，就更应充分认识到人才的重要性。

现代企业有什么特点呢？

（一）企业之间的竞争加剧了

如果说八十年代是企业大放异彩的时代，那么，放射出异彩的原动力就是企业之间优胜劣败的竞争加剧了。在我国，随着城市经济体制改革的深入，这一竞争还会日益激烈。竞争的激烈，也为企业带来了一些不稳定性。如产品的不稳定性。一件昨天还是畅销的名牌货，也许会在一夜之间，由于别的企业推出新产品而失去光彩，成为无人问津的滞销货。因此，在这个时代，如果一个企业没有卓越的人才，就不能及时推出新产品，不断提高产品质量，最终有可能被其他企业挤垮。

（二）市场的不确定

我们这里所说的，主要是指国内市场的不确定。这个不确定在目前已有所表现。例如随着我国农村经济体制改革的深入，广大农民收入大幅度提高，高档商品的销售量在农村急剧上升，这就带来了开拓农村市场的新课题。

（三）技术密集和知识密集型企业的出现

这类企业在国外已经屡见不鲜。如美国的“硅谷”就是其一。这类企业要求大批人才聚集到一起工作，对人才结构

和人才素质的要求都提高了。此外，在一般的企业中，为了应付竞争，加速发展，也会出现建立技术密集、知识密集型部门（如企业所属的研究所）和同类的车间，来生产现代化的高精尖产品。

除了我们上面所说的几个特点外，社会的信息化，对外开放政策，都会对传统的企业管理观念、供求观念发生巨大的冲击。在这种形势下，企业更需要广罗人才，以加强自身的竞争力。一个企业有了第一流的人才，才可能有第一流的计划，第一流的组织，第一流的领导，从而做出第一流的业绩，才有可能在优胜劣败的竞争中立于不败之地。

日本企业家土光敏夫曾这样说过：“没有沉不了的船，没有倒闭不了的企业。一切取决于人的努力。”这也就是我们通常所说的，企业之间优胜劣败的竞争，尽管表面看起来很象是一场产品、质量、价格等方面的竞争，而实际上它是一场人才的竞争。

三、企业管理最终是人才管理

谈到企业管理，人们往往会自然而然地想到一系列极为复杂的工作，诸如生产管理、产品管理、财务管理、经营管理、质量管理、安全管理、成本管理、仓库管理等等。但如果要对“管理”下一个高度概括而又普遍适用的定义，却是十分困难的。这主要是因为管理的职能不易捉摸，应用范围多种多样。不过，现代企业家普遍认为，一个企业获得成功，在很大程度上取决于管理。

既然管理如此重要，而管理的内容又如此复杂，人们当

然要问，在管理活动中有没有一个中心，管理的目的是什么？

目前，国际上风行目标管理。也就是说，一个企业要确定一个想达到的目标，作为全体工作人员努力的方向，并在这个大前提下，实施各种管理。

我们在上一节已经说过，人、财、物是构成企业的三要素，其中人是中心。毋庸置疑，要达成企业的目标，首先依靠的是人的工作。美国渥澳汽车公司总经理比尔说过这样一段话：“多年来，人们认为缺乏资本是构成企业发展的瓶颈。我认为这个看法不再适用。形成生产上的瓶颈，是由于公司没有能补充新鲜血液以维持良好的人力。我不曾听说任何一个具有良好构想、活力和热心的计划，会由于资金的短缺而被迫放弃的。”比尔的意思是，如果资金短缺，只要有人才，就可以通过人的创造加以改变；反之，只有雄厚的资本而没有人才，就会象有一堆好原料而没有好厨师一样，只能做出一桌糟糕的饭菜。

在上个世纪，人们把管理简单地理解成会写、会算、会管物料、会调动车辆等等，而忽视对人才的管理。因此，企业家也大都抱着“要么成功，要么失败”的经营哲学。不言而喻，这是一种盲目的、冒险的哲学。但在最近几十年来，人们逐渐建立起这样的信心：一切事态发展都是可以预料的，一切事变都是可以预防的。企业经营可以无往而不胜。这是因为任何管理只要有远见卓识、称职的人才来控制，就可以不断向企业的目标靠近。也就是说，只要人才管理获得成功，其他所有管理难题就都会迎刃而解。

现代企业面临的变革之风和不确定性，同样证明了人事管理的重要性。美国奇异电器公司的营业指南中有这样一段

话：“有新机器，没有新方法是可怕的；但是有新方法，没有新观念则更为可怕。”新观念、新方法都是要由人来创造的。要应付变革的挑战，必须靠有变革精神的人。

从上面的分析不难看出，要想使各项管理收到良好的效果，关键在于能否发挥企业中每一名工作人员的工作热情。也就是说，要通过人才管理，创造出一个健全的人事环境，使在此环境中工作的任何人，都能够心悦诚服地把个人的全部智慧与潜力奉献给企业，以创造出最高效率的经营成果，达到甚至超过企业的目标。

美国企业管理专家吉尔克曾对“管理”下过这样一个定义：“所谓管理，乃是任何一个企业中的经营管理人员研究如何运用良好的计划、健全的组织、适当的人员配备、正确的领导方法、有效的内部协调、快速而正确的报告系统、严密而合理的控制，对你的企业或你所主管的部门的资金、人力、原料、技术、时间、市场等，作出最佳的组合，以达到预期的目标。”吉尔克这段话的中心意思是：一切财、物的运用，都要通过对人力的运用才能够转化成其他产品。这也就是本节标题所说的：企业管理最终是人才管理。

第二章

企业的人才“战略”

一、人才结构与人才标准

一个显而易见的事实是：人多势众的企业，成绩不见得一定卓著；反之，人少势寡的企业，成绩也不见得一定低下。问题在于一个企业内部是否实现了最佳人才结构，人才水平是否达到了企业所需要的标准。

我们谈人才结构，是要强调一个企业内部的人才群体结构。企业是集中很多人在一起工作的组织。因此，它的人才分布要有一个合理的布局。目前，我国有些企业在选拔、鉴定人才时，恰恰缺乏这个整体观念，而是把注意力集中在出类拔萃的人身上，认为只有这样的人才堪称人才。实际上，这是一个可能把企业人事管理引入歧途的偏见。试想：如果一个企业有第一流的管理人才，第一流的科技人员，总能不失时机地推出新产品的设计方案。但是，这个企业没有生产这些产品的技术娴熟的工人，这些设计方案当然只能成为纸上谈兵。企业家须知的是，欲实现企业的目标，任何一个细小的工作环节都是十分重要的。因此，不管是有创新精神的设计

家，还是技术熟练的工人，乃至于一名克尽职守的清洁工，都是人才。企业的目标，就是在这些人的通力合作下完成的。

日本丰田汽车公司目前是居世界第二位的汽车业巨子。它之所以能够成功，与它重视对企业中每一名工作人员的培养分不开。它的目标是，对每一名新来的工作人员进行企业教育，把他们培养成能胜任本职工作的人员，从而培养出高水平的技能集团，使企业的每一项工作都能圆满完成。

企业内部合理的人才结构，是由企业的工作结构决定的。生产，是企业推出产品的手段，但生产本身又是一个极为复杂、曲折迂迴的过程，它包括为数众多的工作环节，各环节有繁有简，又有脑力劳动与体力劳动之分。因此，企业的人才结构也应该是多系列、多层次的。它应根据工作性质和种类的不同而配备不同的人才。只有这样，才能使具有不同知识水准和技能水平的人各尽所能，相互配合，在人才结构上形成一个有机的整体。

人才标准也是目前企业界谈论得比较多的问题。一般工作人员，其标准是容易确定的。如一个车工，他的技术水平可用相应的考核标准来衡量。难以确定的是管理人才的标准。就我国的具体情况来讲，知识化、专业化、革命化、年轻化应是衡量管理人才的普遍标准。目前根据国内外企业家的论述，一般认为，管理人才需要具备下列条件，或者说，应达到下列标准。

(1) 知人善任 这是管理者需具备的最基本的能力。所谓管理者，其中心任务就是人才管理。这点在前面已经说过了。如果是高阶层的领导者，这一点就更为重要。在八十年