

得人才者得天下 失人才者失天下

识人

SHIRENXUANRENYONGREN

选人

SHIRENXUANRENYONGREN

用人

SHIRENXUANRENYONGREN

刘志伟 编著

 中国纺织出版社



得人才者得天下 失人才者失天下

识人  
选人  
用人

张其成 著

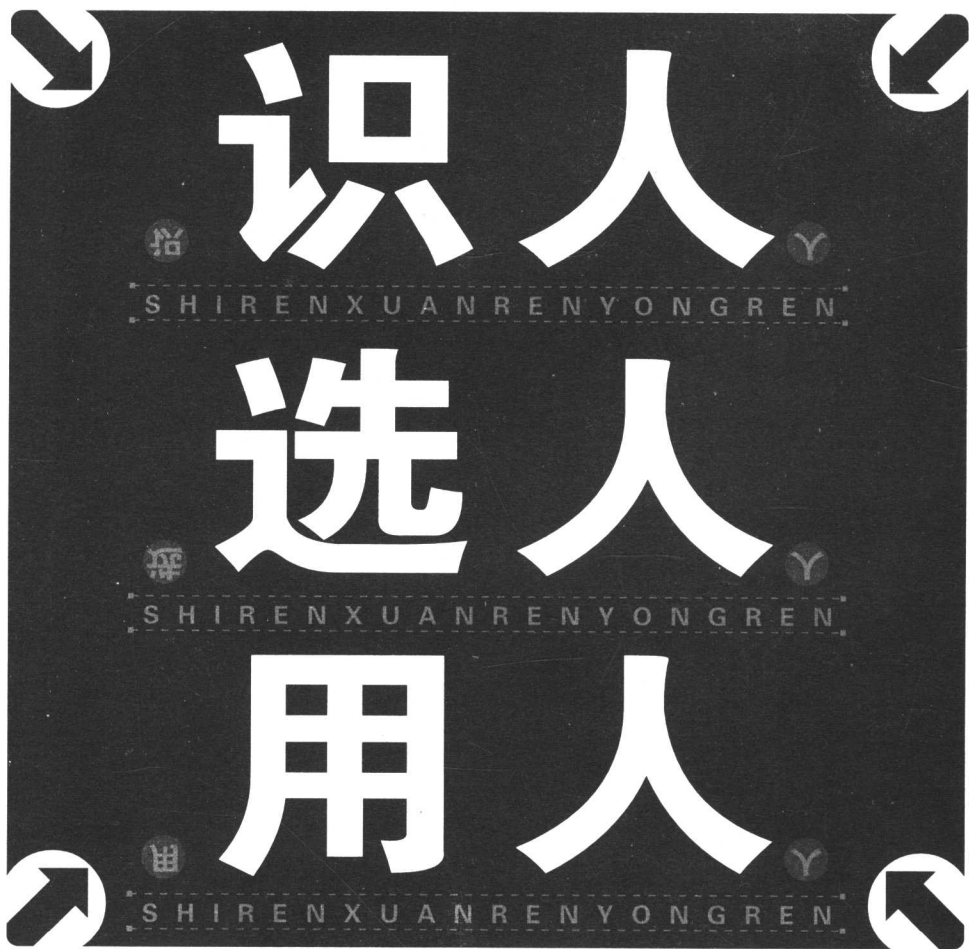
张其成讲读

张其成讲读

张其成讲读


张其成讲读

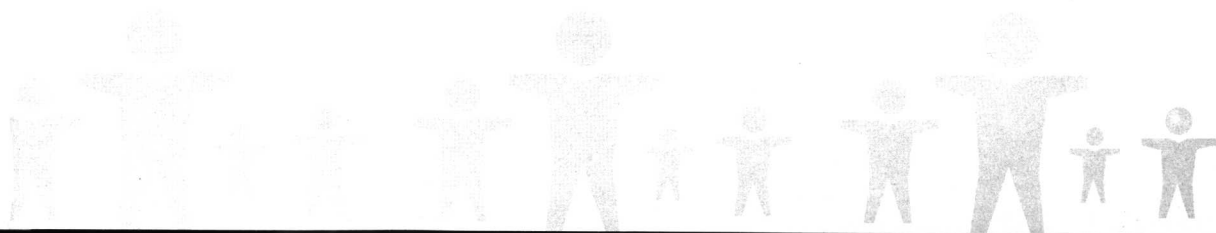
得人才者得天下 失人才者失天下



识人  
SHIRENXUANRENYONGREN  
选人  
SHIRENXUANRENYONGREN  
用人  
SHIRENXUANRENYONGREN

刘志伟 编著

 中国纺织出版社



## 内 容 提 要

得人才得天下，失人才失天下，对于企业来说也是如此。在企业的生存与发展过程中，人才起到了关键性的作用。企业中人的素质是企业生存和发展的首要条件。而且随着人力资本论的提出，人才争夺已经达到了白热化程度，而识人则是选人和用人的基础。选人又是用人的基础和前提，企业用人是最终目的。本书翔实而系统地介绍了识人、选人、用人的方法和技巧。

### 图书在版编目 (CIP) 数据

识人选人用人/刘志伟编著. —北京: 中国纺织出版社, 2006.5

ISBN 7-5064-3639-6

I. 识… II. 刘… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 144054 号

编委会成员: 郑 宁 牛亚菲 王亚菁 王丽莉 尹 连 韩得飞  
胡 元 史 前 夏西南 肖 勇 修新英 彭菲菲  
王秋雨 高客准 孙保卫 韩 佳 葛 梅

---

策划编辑: 曹炳镛 责任编辑: 王文仙 责任印制: 初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街 6 号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

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

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 19.75

字数: 283 千字 印数: 1—6000 定价: 29.80 元

ISBN 7-5064-3639-6/F·0633

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社市场营销部调换



## 前 言

“21世纪什么最重要？人才！”葛优在《天下无贼》中的一句话，虽让观众爆笑不迭，但却十分有道理。得人才得天下，失人才失天下，已为历史反复证明。对企业来说也是如此，在企业的生存与发展过程中，人才起到了关键性的作用，企业中人的素质是企业生存和发展的首要条件。而且随着人力资本论的提出，人才的争夺已经达到了白热化的程度。因此，企业管理者要把对人的管理作为管理的第一要务，也就是要做好识人、选人、用人工作，这是企业生存、发展的根本和资本。

善于识人、选人、用人是领导者的首要特质，而识人则是选人和用人的基础。韩非子曾告诫人们：“种山植、梨子、橘子、柚子树，所有果实吃起来都是甜的，闻起来都是香的；种松树、棘树，长大后反而会刺人。”韩非子话的意思就是在告诫人们要善于识人。对于企业来说，有害之人是企业的祸患，无用之人是企业的累赘。因此，选人、用人之前实在不可不察。

不认识人，不了解其个性特征、学识深浅、能力大小、品行优劣、健康与否、专业特长，就根本无法用人。但由于这样那样的原因识别人又是很困难的。那该如何识人呢？春秋时，齐景公问晏子说：“如何可得到贤良下士？”晏子回答：“用他说的话来判断是否举荐他，用他所做的事来考察他的才能，重用懂得治国之道的人才，亲近贤人要礼贤下士而不可怠慢，这就是得到贤人的办法。”晏子在答齐景公问中提出了鉴别人要从他说的话和行的事上来判定，也就是说考察一个人的言行是识别人的有效方法。本书就是从人的面部表情、言谈举止、爱好等方面入手去阐述应怎样识别人，以期能一叶知秋，窥一斑而知人全貌。

选人也是用人的一个基础和前提。选人很重要的一个方面就是企业招聘。招聘工作是企业人力资源管理的第一道隘口，它不但起着推销企业的作用，



还直接影响企业人才引进的质量和人才的流动率，对企业发展有很重要的影响。

企业用人是最终目的。用人应该善任，量才使用，用其所长，避其所短，还要容其所短，切不可求全责备。用人的目的是用人之长、补己之短。刘邦曾经说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，我有此三人，所以得天下。”古今中外，没有不用人才而成就大事的。对于企业来说，用好人要切实把握三方面。

### （1）激励

北齐·颜之推在《颜氏家训·慕贤》中说：“用人之力而忘人之功，不可。”意思为只用人而忘记其功劳而不奖赏，那是不可以的。用人而不激励，或激励程度与人才的贡献、业绩不相称，都是激励员工的大忌！激发员工潜能是一门艺术，管理者必须综合运用物质激励、精神激励，口头激励、书面激励，公开表扬、单独激励，职位晋升、海外培训、薪资增长等众多激励手段来激励员工，激励有道可以更好地发挥人才的作用。杰克·韦尔奇最痛恨的就是那些摆经理人架子、不懂沟通的人，而发誓要把这样的经理人“赶出GE”！

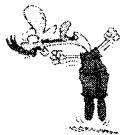
### （2）沟通

美国沃尔玛公司总裁萨姆·沃尔顿曾说过：“如果你必须将沃尔玛管理体制浓缩成一种思想，那可能就是沟通。因为它是我们成功的真正关键之一。”对于现代企业来说，沟通不畅势必会血脉不通，使组织机体患上致命的恶疾！

企业要重视沟通，因为沟通可以使企业员工在良好、和谐的环境中工作。企业重视沟通，还要注意沟通的有效性，只有有效沟通，才能更好地进行人力管理。

### （3）培训

唐·韩愈《杂说四首》中说：“是马也，虽有千里之能，食不饱，力不足，才美不外见，且欲与常马等不可得，安求其能千里也。”具备千里才能的马，假若吃不饱，则没有力气，表现不出才能，甚至于连普通马的本事都没有，还如何要求其跑千里呢！企业得到人，永远只是用人的第一步。关键是要培





育人才，使人才为我所用。你得到的也许是一块能够造出美玉的石头，但未经过打磨雕琢，它便永远是块石头。

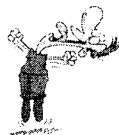
本书具有很强的实践性和指导性，可以为企业管理者提高自己的管理水平提供很好的借鉴。本书在编写中尽量回避了那些比较专业和不容易理解的词语，为了做到通俗、轻松、易读，还精选了许多世界知名企业的案例，相信这对于企业管理者来说会有所裨益。

作者

2005年10月

前

言





# 目 录

第一章 人力资源管理概说 .....	(1)
第一节 人力是资本 .....	(1)
一、世界陷入人才争夺战 .....	(1)
二、知名企业的人才战略 .....	(5)
第二节 人力资源管理 .....	(8)
一、人力资源论 .....	(8)
二、外国的人力资源管理 .....	(11)
三、我国企业人力资源管理的现状 .....	(23)
四、新时期人力资源管理的重要内容 .....	(27)
第二章 企业识人 .....	(34)
第一节 识人概说 .....	(34)
一、不能正确识人的危害 .....	(34)
二、企业识人难的原因 .....	(37)
三、识别人才的误区 .....	(38)
第二节 识人的方法 .....	(45)
一、通过人的面部表情识人 .....	(47)
二、从言谈中识别人 .....	(51)
三、从行为习惯上识别人 .....	(55)
四、从兴趣、爱好上识别 .....	(61)







- 五、从人的仪表上识别人..... (66)
- 六、通过笔迹分析识别人..... (69)

### 第三章 企业招聘的方法及招聘前的准备工作..... (72)

- 第一节 招聘方法及存在的问题..... (72)
  - 一、企业选人的常用方法..... (72)
  - 二、企业招聘中存在的问题..... (80)
- 第二节 招聘前的准备工作..... (84)
  - 一、制定招聘计划..... (84)
  - 二、选择招聘渠道..... (90)
  - 三、制作招聘广告..... (104)

### 第四章 企业招聘选拔..... (110)

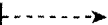
- 第一节 人才测评..... (110)
  - 一、人才测评的方法..... (110)
  - 二、人才测评的意义..... (117)
- 第二节 面试..... (119)
  - 一、面试的意义..... (119)
  - 二、面试的划分..... (120)
  - 三、面试的程序..... (122)
  - 四、员工的录用..... (136)
  - 五、招聘评估..... (148)
- 附录 知名企业招聘工作精选案例..... (152)

目

录

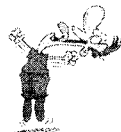
### 第五章 企业用人通论..... (155)

- 第一节 用人的原则..... (155)
  - 一、企业用人误区..... (155)





二、企业用人的原则 .....	(160)
第二节 企业用人的几个问题 .....	(172)
一、论用人不疑和疑人不用 .....	(172)
二、留人和弃人 .....	(175)
<b>第六章 员工激励 .....</b>	<b>(181)</b>
第一节 概说 .....	(181)
一、企业激励 .....	(181)
二、企业激励机制的建立 .....	(186)
第二节 薪酬激励 .....	(194)
一、企业薪酬体系的几种模式 .....	(194)
二、企业薪酬体系建立中的常见问题 .....	(196)
三、企业建立薪酬体系应考虑的问题 .....	(198)
四、薪酬体系设计思路及方法 .....	(202)
第三节 授权激励 .....	(205)
一、授权的概念 .....	(205)
二、授权的原则 .....	(208)
三、授权的误区 .....	(209)
四、如何有效授权 .....	(211)
<b>第七章 员工沟通 .....</b>	<b>(223)</b>
第一节 概论 .....	(223)
一、沟通的意义 .....	(223)
二、沟通的分类 .....	(227)
三、企业沟通的内容 .....	(232)
四、企业管理沟通的原则 .....	(235)
第二节 有效沟通 .....	(239)





一、沟通障碍及其消除 .....	(239)
二、讲究沟通艺术 .....	(246)
<b>第八章 员工培训 .....</b>	<b>(261)</b>
<b>第一节 概说 .....</b>	<b>(261)</b>
一、培训的意义 .....	(261)
二、企业培训计划的类型 .....	(263)
三、我国企业培训的现状 .....	(265)
<b>第二节 企业培训工作的步骤 .....</b>	<b>(272)</b>
一、培训需求分析 .....	(272)
二、设计员工培训方案 .....	(279)
三、企业培训应注意的问题 .....	(292)
四、培训效果评估 .....	(295)
<b>附录 知名企业培训案例 .....</b>	<b>(300)</b>

目

录





## 第一章

# 人力资源管理概说

## 第一节 人力是资本

世界著名的管理咨询公司——麦肯锡公司预言：世界将陷入一场“人才争夺战”。该公司的高级主管迈克尔斯说：“在知识经济环境里，最起作用的是人才。得人才者得天下”。人才关系到国家兴衰存亡，人才关系到企业的竞争力和占据市场的份额。因此，国家之间的竞争，企业之间的竞争，越来越集中在争夺人才上。

### 一、世界陷入人才争夺战

国与国之间的竞争，从根本上说取决于人才的竞争，人才对于一个国家的重要性已不用讳言。因此，各个国家铆足了劲进行人才的吸引和争夺。

以美国为例，世界经济史表明，美国经济曾多次遇到风险或陷入困境，但美国总是率先突破难关，百年来一直保持世界第一经济大国的地位，原因是什么呢？除了美国人的探索、创新和拼搏精神外，一部分原因就是美国抓住一切机会大力引进人才。美国之所以将争夺人才的触角伸向世界各国，掠夺他国人才资源，是为了解决其经济发展与高科技人才短缺的严重矛盾。

从美国的现状看，美国科技迅猛发展，高级科研人才严重短缺。据美国科学基金会统计，2000年美国缺少45万名化学、生物、物理学科的科学家，至2006年将缺少67万名科学家。为此，美国每年需要从海外引进9600名具





有博士学位的科学家。此外，高新技术的发展与应用又创造了许多新的技术岗位，急需补充实用性技术人员。据美国电子协会统计，美国信息产业每年可创造 160 万技术工作岗位，但目前只有 46% 的岗位得到充实，仍有 86 万个空缺岗位急需填补。还有，美国高等教育也难以输送充足的科技人才。尽管美国联邦政府再三强调培养大批科技人才的重要性，但大部分青年仍热衷于攻读法律、医学、工商等高收入专业，攻读自然学科与工程专业的学生人数却一直呈下降趋势。据统计，从 1990~1996 年，美国青年攻读理工科学生人数下降 12%。1996 年，素以培养理工科人才而著称的加利福尼亚州，当年授予自然学科与工程专业博士学位的人数比 1990 年减少了 1600 名。

美国为了弥补其人才资源的短缺，一直把争夺世界各国优秀人才作为一项国家战略。

美国从国外引进人才的途径主要有四条：

(1) 从中国、印度等发展中国家引进人才

在当今美国硅谷的科技人员中，约 60% 是亚裔。据有关资料统计，在硅谷新创办的公司中，40% 是华人或印度人开设的，这还不包括受雇于各个企业、为它们提供网上帮助的亚洲人。

(2) 从独联体和东欧国家引进人才

随着苏联解体及东欧国家经济陷入困境，越来越多独联体与东欧国家的高技术人才源源不绝地流向西方发达国家，以谋求新的生活与工作环境。据统计，仅 1992 年 1~7 月，独联体国家移居国外的人数就达 10 多万人，其中 10% 流入美国，大部分是高级知识分子。

(3) 从澳大利亚、加拿大等较发达国家引进人才

据澳大利亚研究生协会调查，该国研究生外流人数每年正以 10% 的速度增长，仅 1992 年就有 60% 攻读自然科学和工程专业的研究生毕业后赴国外工作，大部分流入美国。近几年，越来越多的加拿大科技人员因嫌本国科研经费不足、工资待遇偏低等原因，也移居美国工作。

(4) 从日本、德国、法国、英国等发达国家引进人才

据欧洲共同体专家调查小组报告，1991 年由欧洲共同体成员国流向美国



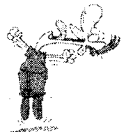


的科技人员达到 1488 人，1992 年上升到 1720 人，其中英国科技人才流失最为严重。据美国科学基金会统计，从 20 世纪 80 年代初以来，英国每年流失的人才超过 1000 人，其中 90% 流入美国。英国皇家学会中，英籍会员现有 1/4 在国外工作，大部分效力于美国。

从 20 世纪上半叶开始，美国多次修改移民法，规定只要是专业方面的精英，不考虑国籍、资历和年龄，一律允许优先进入美国。据美国人口统计局计算，从 1990~1998 年，美国共引进 850 万合法移民，其中 30% 移民持有学士学位以上学位，大部分属 22~40 岁的中、青年人。目前在美国信息产业工作的 210 万职工队伍中，有 35 万人属 1992 年以后移居美国的新移民，其中 40%（约 14 万人）持有硕士以上学位。另据统计，从 1990~1998 年，美国政府签发了 60 万个 H-1B 签证（属特殊技能签证，有效期为 6 年），持此类签证者大部分进入美国高科技公司、科研机构及大学从事高科技研究与开发工作。由此可见，大批海外移民和科技人才流入美国，无疑对美国科技与经济发展做出了不可低估的贡献。

不仅美国极度重视人才及其价值，世界上其他国家也同样重视人才，实施了一系列引进、留住人才的措施。如德国，在总理施罗德上台后，出台了一系列有关从国外招聘信息技术人才的新政策，并实施了给从非欧盟国家引进信息技术人才发放“绿卡”的规定，这一系列举动使德国从国外招聘到了几万名信息技术人才。芬兰对掌握先进技术的高收入外国人征税的最高税率已减至当地人的 58%。日本计划采取各种措施，使外籍科研人员占科研人员总数的比例在今后几年达到 30%。韩国对回国的科技人员实行新的工资标准，在当年韩国月平均工资只有 50 美元的情况时，回国的科技人员每月可领到 250~400 美元的工资，明显高于该国部长的标准。此外，韩国还允许外国科技人才的居留期延长至 10 年。

人才竞争被视为经济社会发展的先导，在人才需求层次出现多样化的同时，需求者的构成也趋于多元化，使得人才竞争呈现多渠道、多层次、多领域的局面。伴随经济全球化、一体化进程的加快和信息时代的到来，人才市场化、国际化的趋势日益突出。换句话说，人才是全球培养，人才在全球流



动，人才被全球争夺；国际间人才转移和智力流动将不断增强，国际性人才资源的争夺日趋激烈。

随着中国加入 WTO，中国企业正面对一个发生重大变化的市场环境。目前国内主要呈现以下几个特点，即市场国际化、竞争激烈化、规则大变化。毋庸置疑，加入 WTO 对于中国企业是把双刃剑——给我们带来机遇的同时也带来挑战。机会只被那些有准备的人抓住，而挑战则是无处不在、实实在在的不速之客，只能面对，不能避忌。西方有谚语：天下没有免费的午餐。对于中国企业，面对激烈的市场竞争，也不能靠天上掉馅饼。机会处处有，但需要通过自身的努力去创造、去争取。

入世后，我国各行各业都面临来自方方面面的竞争。如果将产品视为企业的肉体，那么人才就是企业灵魂。入世后中国企业首先面临的挑战将是严酷的人力资源竞争，企业的兴衰成败决定于一个企业的管理水平，而管理水平的高低又取决于人才素质的好坏。换句话说，一个企业的命运取决于其是否拥有一流的企业家、一流的人才、一流的管理者、一流的团队。

众所周知，与发达国家相比，当前我国在人才竞争大战中处于明显的劣势：从数量上看，我国人才总量已居世界第四位，但仍存在质量不够高、结构不平衡、布局不合理、高科技人才流失严重等突出问题。由于我国长期实行僵化的人事制度和组织机构，在很大程度上阻碍了人才的培养、使用和吸引。而发达国家则充分利用其雄厚的资金实力和所能提供的优厚待遇和优良环境，吸引了大批中国优秀人才，造成我国人才的外流与回流严重失衡。美国“国家科学基金会”统计显示：在 1989~1998 年的 10 年中，中国公民在美国获得自然科学及工程技术类博士学位的共 2 万余人，占外籍人士获同类学位总数的 22%，其中大部分留在了美国。瑞士“洛桑国际开发研究院”发表的 2000 年度《国际竞争力的报告》中，中国科技竞争力继从 1998 年的第 13 位下滑到 1999 年的第 25 位后，2000 年又下降到第 28 位。改革开放以来，我国出国留学人员近 40 万人，而学成回国的只有 1/3。据统计，20 多年来我国流失学子 20 多万，等于失掉了好几个美国“硅谷”。





## 二、知名企业的人才战略

人才的作用和价值不仅被各个国家所认同，也被世界各大 CEO 们充分认识到。全美最受尊崇的 GE 公司 CEO 杰克·韦尔奇自 1981 年入主 GE 起，在短短的 20 年时间里，通过实施一系列的竞争战略和管理变革，使 GE 这个百年老企业重新焕发出新的活力，公司市值达到 4500 亿美元，增长 30 多倍，公司排名也从世界第十位上升到第二位；2001 年公司销售收入达到 1259 亿美元，名列财富 500 强第九位，成为全球最具竞争力的跨国公司。GE 公司所取得的骄人成绩都是与人力的作用和价值密不可分的。

跨国公司的人才竞争战略更为引人注目，他们直接用高薪、升迁、培训、发展机会等完善的用人机制在世界范围招聘人才，充实本土母公司的各个部门及海外子公司。

2005 年人才竞争激烈的一个最显著例子就是，原微软中国区总裁李开复闪电跳槽到 Google。Google 作为全球访问量第一的搜索引擎，一直在与排名第二的雅虎及第三的 MSN 争夺顶级工程师。而 Google 也一直因为人才难求而烦恼，并使用各种标新立异的手段吸引人才。而 Google 通过这些手段也确实吸引了好多人才，仅在一年内就从微软挖走了大概 100 人。虽然微软无疑还是世界上最好、最有影响力的 IT 公司，但 Google 的连续挖人还是影响了微软的一些士气。

事实上，李开复不是中国 IT 界第一个“微软系”的总裁。在他之前，已有杜家滨、吴士宏、高群耀和唐骏等人。

1994 年 3 月，在惠普有十多年经验的杜家滨出任微软公司北京办事处总经理，随后成为微软中国的首任总裁。在为微软中国做完了基本构架和政府公关之后，1998 年 4 月，杜家滨出任思科中国首任总裁。

1998 年，吴士宏出任微软（中国）公司总经理，她曾经仅用 7 个月就完成了全年销售额的 130%。1999 年 6 月，吴士宏辞职。几个月后，她的名字出现在 TCL 高管名单里。





1999年底，高群耀在微软危机四伏之际，接过微软（中国）公司总经理的帅印。2002年3月，高群耀离职，6月任美国 Autodesk 公司大中华地区总裁。2002年接替高群耀的明星总裁唐骏，于2004年初成为今日声名显赫的盛大网络总裁。

从以上可以看出，世界各大企业之间的竞争已达到白热化程度。面对激烈的人才竞争，各大企业都制定了自己的人才战略。

西门子公司人才战略的一个重要特点就是非常注重人才的本土化培养。西门子公司在中国的21000名员工中，外国员工所占的比例仅为1%左右。西门子员工的晋升速度非常快，西门子（中国）有限公司执行副总裁兼人事部总监博德曾说：“我们评价员工是看业绩、行为方式，而不是看国籍”。这一点在现任西门子（中国）有限公司法律部总监刘冰晶女士的身上体现得非常明显。

在1999年3月加入西门子（中国）有限公司时，刘冰晶还是法律部的法律顾问，而数月后即被遴选为法律总监候选人，在接受公司提供的法律、财务管理和领导才能等系列培训后，2001年春，公司又指派刘冰晶到西门子公司在德国的法律部及业务集团总部接受进一步培训，当年秋天，刘冰晶返回中国时，西门子（中国）有限公司法律部的业务管理已逐步由当时在任的法律总监德国律师高索先生移交给刘冰晶。2003年12月，刘冰晶被提升到公司高级管理层，成为目前公司里中方最高级别的管理者。

西门子一直都非常重视员工的教育、培训和个人发展，这种人才之道在中国也得到了极大的肯定，吸引了很多优秀人才。为培养本土管理者，西门子公司专门开设了管理培训项目。西门子提供的培训课程可以和一所中型大学相媲美。培训内容包括计算机、经济、外语、管理等各类专业，员工可不受限制地扩大自己的知识面，在不断学习专业知识的同时，完善自身的素质。西门子中国公司还为员工提供频繁的海外培训与工作机会，将员工铸造成为全球化的优秀人才。西门子的全球总部设在德国，所以员工赴德国培训的机会很多。其他培训地点，根据培训的需要，会设在美国、英国、澳大利亚、新加坡等国家。

