

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

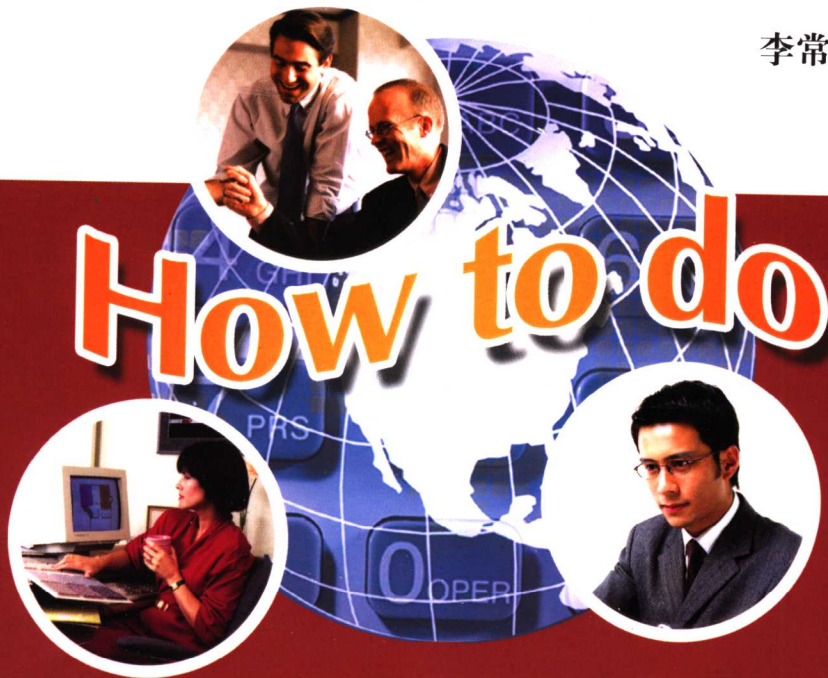
人力资源类 313

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何管理核心员工

李常仓 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F272.92
92

人力资源类 313

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何管理核心员工

李常仓 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

SAZ 01/07

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管理核心员工/李常仓编著. —北京: 北京大学出版社, 2005. 1

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-08243-6

I. 如… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 118473 号

书 名: 如何管理核心员工

著作责任者: 李常仓 编著

责任编辑: 董淑娟 何耀琴

标准书号: ISBN 7-301-08243-6/F · 0985

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 17.375 印张 222 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 35.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

《职业经理人十万个怎么办》书系编委会

主 任

成思危 (全国人大常委会副委员长、北京大学光华管理学院教授、博导)

副主任

潘承烈 (中国企业联合会副理事长、中国企业家协会副理事长、管理学教授)

张文定 (北京大学出版社副社长、副总编)

高建华 (原中国惠普公司助理总裁、首席知识官)

编 委 (按姓氏笔画为序)

王礼平 (中煤信托股份公司副总裁、经济学博士)

王建明 (广西玉柴机器股份有限公司董事长)

王雪莉 (清华大学经管学院副教授)

文 钊 (北京时代光华图书有限公司董事长)

付 遥 (倍腾企业顾问有限公司资深顾问师)

刘明忠 (新兴铸管集团、股份公司副董事长兼股份公司总经理)

邢以群 (浙江大学管理学院教授)

李东汉 (《中国企业报》社长)

张晓彤 (原诺基亚中国公司北方区人力资源部经理、金蝶软件[中国]有限公司北方区人力资源总监)

张焯搏 (曾任戴尔计算机[中国]公司销售培训师、北京新华信管理顾问有限公司区域总经理及全国业务发展总监)

张声雄 (上海明德学习型组织研究所所长、上海当代人才进修学院副院长、同济大学TJAE学习型组织高级管理人才培训中心常务副主任)

张 德 (清华大学经管学院教授、北京市企业文化建设协会副会长、中国人才研究会人事管理研究中心副理事长)

李 平 (中国人民大学商学院教授)

李雪峰 (国家行政管理学院教授、博士、英国访问学者)

林君秀 (北京大学出版社经管图书事业部主任)

茅理翔 (宁波方太厨具有限公司董事长)

范英俊 (新兴铸管集团公司董事长、新兴铸管股份有限公司董事长)

胡圣云 (北京时代光华图书有限公司总经理)

柴寿钢 (中国企业管理培训中心主任、中企联培训工作委员会秘书长、中国企业家协会培训中心主任)

徐 勇 (中山大学教授)

唐 天 (北京时代光华教育发展有限公司副总经理、高级培训师)

章义伍 (原麦当劳中国公司培训部经理、某跨国公司人力资源总监)

符 丹 (北京大学出版社经管图书事业部副主任)

编辑部主任 陈 红

编辑部成员 曹 明 李燕子 刘 勇 董淑娟
 肖 虹 王海英 里启亚 虞正逸

策 划 孙卫珏 张春林

序

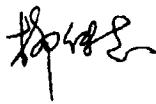
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色：

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作，提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面，是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致，便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验，本套丛书在版式及内容设计上，力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习，力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则，本套丛书通过设置若干功能模块，力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下：

- * **技能点名：**“技能点名”为节标题，是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照，从而找到解决方案。
- * **主题词：**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性，可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解到您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景：**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景，您可准确地将技能知识用于实践，也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述：**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述，您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板:**“小看板”是技能描述的补充说明,包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板,您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您:**“提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项,相当于忠告或注意事项。

* **小词典:**“小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典,您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点:**“牢记要点”是技能描述中重点知识的概括,语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例:**“实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”,您可以了解众多知名企业的操作实践,从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习:**“实践练习”是有针对性的练习题,用于检验学习效果,并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块,巩固刚学过的知识,并增强实际操作的能力。

* **向您推荐:**通过“向您推荐”,读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等),从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中,最大限度地发挥作用,我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具。**您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理,但却对如何正确处理没把握时,请您查阅参考本丛书中的相应技能描述,进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材。**经理人可以根据个人需要和学习习惯,自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点,以作为自己在某一时段内的学习资源,从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前 言

企业的存在是以创造价值为目的的，核心员工作为企业价值的主要创造者，他们的去留，素质高低，都与企业的命运息息相关。因此，职业经理人应该摆脱短期利益的困扰，拿出时间和精力去学习和琢磨如何系统地选拔、激励和发展员工，明确核心员工的范围，从而把有限的精力放在管理最核心的员工上，以期取得事半功倍的效果。

区分普通员工和核心员工，实施战略性人才管理，是近来人力资源管理的发展趋势。因为在知识经济时代，传统人事型管理那种仅着眼于劳资关系，从事一些经验性、简单化的人际关系处理工作的做法，已经很难适应新形势的要求，正在逐渐被战略性的、全面系统的、真正以“以人为本”的思想为指导的现代人力资源管理所代替。

在构思本书的过程中，笔者着重思考了这样一个问题：如何从机制上定义核心员工，为核心员工的规划、招聘选拔、激励、培养等奠定基础。本书就是以此为主线，把管理核心员工的各个技能点有机地组织在一起。

第一章讲解了确立核心员工的管理战略，即如何根据企业战略目标制定管理核心员工的战略。管理核心员工的战略也叫核心员工价值理念，它是一个公司对待核心员工的政策的体现，也是公司的人才战略，它为管理者确立了管理核心员工的方向。战略性人力资源管理就是通过人才管理获得和保持企业在市场竞争中的战略优势。

第二章重点讲解的是，在组织结构趋于扁平化的情况下，如何设计核心员工的职位体系。把岗位与员工的职业发展相结合，也是现代人力资源管理的热点问题。此外，针对目前日益盛行的胜任能力体系建设热潮，笔者认为与岗位、与员工的职业发展阶段相结合，来设计职位体系，是正确应用胜任能力体系的关键。

第三章的内容是如何招聘核心员工。本章突出强调了核心员工规划的重要性，核心员工的规划不仅是落实企业战略的重要手段，而且是招聘、选拔、培养核心员工的基础。具体地说，就是根据企业战略，规划核心员工的结构，了解核心员工的兴趣和技能，为核心员工提供更多的工作机会，提高核心员工的满意度。所谓战略性人才招聘，是基于战略性人才规划基础的招募活动，本章重点讲述了结构化面试、评价中心、如何与猎头公司合作招聘、如何应用心理测验等知识。

第四章就如何评估核心员工的绩效、胜任能力介绍了多种评价方法，

并给出了定义绩效和胜任能力水平的方法。绩效和胜任能力反映的是员工过去的表现，而选拔必须预测员工未来的绩效表现，因此，如何评估员工的发展潜力显得尤为重要。如何评估发展潜力是现代人力资源管理的新发展。在本章的技能描述中，不仅给出了潜力的定义，同时详细介绍了评估潜力高低的工具。

第五章为激励核心员工，主要讲解的是战略性激励，包括如何实施利润分享计划、如何实施员工持股计划等。与非人力资源管理比较，人力资源管理是要通过激励来实现的。所谓“激励”，就是从满足人的多层次、多元化需要出发，通过各种手段最大限度地激发员工工作的积极性和创造性，去实现组织目标。

第六章是培养核心员工，基于对核心员工长期规划和成年人的学习特点，以及公司的战略需要，本章介绍了如何搭建系统的培训体系的相关知识。

第七章介绍如何建立相关的企业文化。“以人为本”的企业文化也是对员工的一种激励。建设一种尊重核心员工、团队氛围和谐而且能够与企业战略一致的企业文化是本章的重点。

本书语言通俗易懂，版式新颖活泼。通过本书的学习，您将会有如下收获：

1. 掌握如何制定管理核心员工的战略，深入理解战略性人才管理。
2. 掌握建设职位体系的方法，为核心员工的规划、招聘、选拔、培养、激励奠定基础。
3. 掌握结构化面试、评价中心、心理测验等技术，招聘到符合要求的专业人才。
4. 掌握选拔核心员工的方法，做好核心员工的梯队建设。
5. 激励核心员工，把核心员工与公司的长远发展相结合。
6. 重视核心员工的职业发展和培训，让核心员工和企业一同成长。
7. 重视人本文化建设，为核心员工创设人性化的工作氛围。

作为一本实用性强并具有工具书特点的图书，本书适合职业经理人和人力资源管理专业的人员阅读。此外，您不需要像读教科书一样，从头至尾将全书看完才能获得完整的认识。本书各个章节自成体系，花几分钟时间就能阅读完一个技能点，了解一个方面的相关知识，方便您补缺充电。

目 录

CONTENTS

第一章

制定管理战略 1

- 技能点 1 如何定义核心员工 2
- 技能点 2 如何定位核心员工管理 5
- 技能点 3 如何向核心员工明确企业目标 9
- 技能点 4 如何传递公司战略 13
- 技能点 5 如何明确对核心员工的要求 19
- 技能点 6 如何制定管理战略 24
- 技能点 7 如何实施租借型人才战略 29
- 技能点 8 如何实施成员型人才战略 32
- 技能点 9 如何实施投资者人才战略 36

第二章

建设职位体系 39

- 技能点 1 如何掌握职位体系的作用 40
- 技能点 2 如何理解职位族群 44
- 技能点 3 如何进行职位分析 49
- 技能点 4 如何进行职位访谈 53
- 技能点 5 如何描述职位目的和职责 58
- 技能点 6 如何描述 KPI 和任职资格 63
- 技能点 7 如何正确理解胜任力 67

第三章

- 技能点 8 如何建立胜任力模型 71

招聘核心员工 75

- 技能点 1 如何进行核心员工需求分析 76
- 技能点 2 如何掌握招聘中的基本概念 80
- 技能点 3 如何吸引人才 84
- 技能点 4 如何做好招聘前的准备 88
- 技能点 5 如何进行结构化面试 92
- 技能点 6 如何与猎头公司合作招聘 98
- 技能点 7 如何正确理解心理测验 101
- 技能点 8 如何应用评价中心技术 106
- 技能点 9 如何避免招聘陷阱 110

第四章

选拔核心员工 115

- 技能点 1 如何理解人才评估与选拔 116
- 技能点 2 如何评定绩效级别 120
- 技能点 3 如何判定潜力级别 126
- 技能点 4 如何实施 360 度反馈 130
- 技能点 5 如何召开能力评估会议 135
- 技能点 6 如何召开人才库盘点会 139

第五章

激励核心员工 145

- 技能点 1 如何理解薪酬的基本概念 146
- 技能点 2 如何制定薪酬政策 150
- 技能点 3 如何制定薪酬方案 154
- 技能点 4 如何实施利润分享计划 159

第六章

- 技能点 5 如何实施员工持股计划 163
- 技能点 6 如何实施工作丰富化 168
- 技能点 7 如何为核心员工规划职业生涯 ... 172
- 技能点 8 如何塑造核心员工的工作 177
- 技能点 9 如何与核心员工沟通 181

培养核心员工 185

- 技能点 1 如何掌握成年人的学习特点 186
- 技能点 2 如何构建培训体系 190
- 技能点 3 如何根据学习特点设计课程 196
- 技能点 4 如何评估培训效果 201
- 技能点 5 如何根据个性培养核心员工 205
- 技能点 6 如何培养核心员工的情感能力 ... 209
- 技能点 7 如何培养核心员工的忠诚感 214
- 技能点 8 如何做好核心员工的知识传递 ... 218

第七章

建设企业文化 221

- 技能点 1 如何提炼和设计企业文化 222
- 技能点 2 如何让价值观落到实处 229
- 技能点 3 如何建立相互尊重的文化 234
- 技能点 4 如何创造和谐的工作氛围 239
- 技能点 5 如何建设学习型组织 244
- 技能点 6 如何建设创新文化 249
- 技能点 7 如何避开企业文化建设的误区 ... 252

第一章

制定管理战略

核心员工是企业价值的主要创造者，一般来说，80%以上的企业价值和利润是由最核心的20%员工创造的。这些员工是企业发展壮大和获得持续竞争优势的动力和源泉。对核心员工的管理不再是一种纯粹的行政手段，而是一种战略性管理，要与企业的竞争战略紧密结合在一起实施。