

代义国◎编著

公司用人方略

GONGSIYONGREN
FANGLUE

人才是公司最宝贵的资源，失去优秀的人才
对公司来说是一种损失！



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

代义国◎编著

公司用人方略

GONGSIYONGREN
FANGLUE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

公司用人方略 / 代义国编著. — 北京: 中国经济出版社,
2005.1

ISBN 7-5017-6838-2

I. 公… II. 代… 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 139508 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010-68319290 fjq0424@vip.sina.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 中子画艺术设计

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 10.5 字 数: 225 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6838-2/F·5463 定 价: 22.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225

68353507

68341876

68353624



序 言

卡耐基说过：“你可以把我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的人员，几年后，我将仍是钢铁大王。”人才是事业的根本，杰出的管理者应善于识别和运用人才，做到惟才是举，惟才是用。这样在激烈的社会竞争中，你将战无不胜。

随着知识经济的深入人心，员工不再是简单的劳动者，而是作为一种资本发挥着作用。管理者如果轻视对人力资源的管理，公司肯定不会创造最佳的经济效益。管理者只有自己重视人才，才能发现人才，才能合理任用人才。若不能做到这一点，即使有再多的“千里马”，也是没有一匹真正驰骋在疆场的良马。公司是由员工组成的团体，是由全体人员共同经营的。在一个公司里，如果每个员工都有一种“这是我的家”的意识，如果公司经营者把员工看作是伙伴而非劳力，互相团结，精诚合作，充分调动每个员工的积极性，并最大限度地挖掘其潜能，形成强大的凝聚力，那么这个公司必定是个成功的公司。

人才成为公司绝对的珍宝。对于成功公司来说，人才可



公司用人方略

以使其长盛不衰,而对于一个处在创业中的公司来说,人才能使其不断壮大,走向成功。从事现代经营的管理者应在脑海中建立这样的观念:信息是资源,时间是金钱,简化是效率,人才是资本。要在激烈的竞争中获胜,打好用人的战争是公司成功的基础。

公司经济发展的链条是靠人才的作用咬合转动的。经济是列车,人才就是为列车提供动力的原料。世界上没有全能的人,每个人都只能在某个方面有所成长。管理者不能苛求你的下属是全才、通才,你必须接受这样的事实。管理者应该明白,舍短取长,则天下无不可用之才;取短舍长,则天下无可取之人。

本书从选人、用人、沟通、激励、授权、团队、培训、留人以及人性管理等方面深入浅出地介绍了公司用人之道。本书语言简炼、朴实、结构清晰,可读性强,相信此书定会成为管理者的良师益友,给你在用人方面提供最佳指引。

编者

2005年1月



目 录

第一章 只选合适的 /1

现代社会的竞争实质上就是人才的竞争,此言可谓是相当精辟。一个公司要成就一番事业,必须先从选择人才方面入手。在选择人才过程中,一定要根据公司的自身情况,选择最合适的人才,合适的就是最好的。成功公司在选人方面没有统一标准,各有各的高招,但无论如何选择人才,最终的目的都是推动公司的发展和壮大。

衡量人才的尺度 /2

两个有趣的人才公式 /5

因事择人 /8

选人才不选奴才 /11

4E+1E/14

发现我未来的老板 /17

经验胜于资历 /20

只用“聪明人”/24

忠诚高于一切 /27



第二章 用人有学问 /31

用人要坚持知人善任的原则,要注意用人之长并善于避人之短。每个人的具体情况都不尽相同,有的是通才,有的是专才;有的少年得志,有的大器晚成,等等。但是,作为一种社会现象,每个人的长处和短处都是客观存在的。一个人的长处里同时也包含某些缺点,短处里同时也包含某些优点。只有做到人尽其才,才尽其用,才会将公司事业推向顶峰。

人尽其才创伟业 /32

操纵人的方向盘 /36

人人都是人才 /40

士为知己者死 /43

用人不避亲 /46

不拘一格用人才 /49

人非圣贤,孰能无过 /53

“聪明”反被“聪明”误 /56

敢用强己之人 /60

善用别人的短处 /64



第三章 高效沟通有绝招 /67

沟通的重要性不言而喻，然而这种大家都知道的事情，却又常常被人们所忽视。公司内部良好的沟通文化可以使所有员工真实感受到沟通的快乐和绩效。加强公司内部的沟通管理，既可以使管理工作更加轻松，也可以使普通员工大幅度提高工作绩效，同时还能增强公司的凝聚力和竞争力。任何沟通都没有固定模式，关键要看其有效性和适用性，以及与员工沟通的数量和质量。

- 沟通是管理的中心 /68
- 临时座谈会制度 /71
- 墨子与耕柱对话的启示 /75
- 让员工知道实情 /79
- 零阻力沟通 /82
- 让员工成为合伙人 /85
- 完善的员工沟通系统 /89
- E 化公司沟通 /92
- 沟通不拘限形式 /96
- 人人都希望理解 /100



第四章 激励员工的魔法 /103

在现代社会中，员工的能力和良好的工作成果是两回事。同样，可以把工作做好和愿意把工作做好两者之间也有差异，其差别就在于动机。身为管理者必须激励自己的员工，让员工处于良好的工作氛围中，这样会取得比纪律约束更好的工作绩效。激励是整个管理工作中不可或缺的成分。管理者必须立即采取行动，不只是改进员工的表现，更要让员工持续表现出应有的工作水准。

激励是一门艺术 /104

优秀机制更重要 /108

人并非只为钱工作 /113

目标是努力的依据 /117

竞争是最好的刺激 /121

用高难度工作激发员工 /125

创造适宜的环境 /128

精神力量胜于一切 /131

请将不如激将 /134



第五章 该放权时就放权 /138

在科技高度发达的今天,公司的管理者很难做到面面俱到,毕竟一个人的能力是有限的。公司的成功不是仅仅依靠领导,而是依靠全体员工的集体努力获得的。授权对于公司的重要性,自不待言。有效的授权,既能让下属分担工作,又可以人尽其才,减少管理浪费;有效的授权,既能让员工承担起责任,又可以有效激励员工;有效的授权,既能给员工锻炼的机会,又可以让员工有成就感。

授权势在必行 /139

学会授权 /143

明其责,授其权 /147

授权一定要有效 /150

天才的答案 /154

大权集中,小权分散 /158

从零开始的机会 /161

信任不等于放任 /165

不做无头苍蝇 /168



第六章 1+1 > 2 的效果 /171

正像一位哲人所比喻的那样，公司就像一条船，它时而在风和日丽的海面上徜徉，时而也会受到惊涛骇浪的考验。保证这条船风平浪静穿越风浪不仅要有结实的船体，更要船长和所有水手的同舟共济，与风浪拼搏的精神。在市场经济的海洋中，只有建立一个真正同舟共济的团队，公司才能乘风破浪，到达成功的彼岸。

团队无处不在 /172

打造高效团队 /176

大公司小团队 /179

把握团队中的关键人员 /183

我喜欢这个团队 /186

合作代替天才 /191

与英雄主义挥手告别 /194

永远争第一 /197

走进员工的内心世界 /200

囚徒困境 /203



第七章 培训是一种投资 /207

公司竞争归根结底是人才的竞争,从某种意义上来说,又是公司培训的竞争。树需栽培,人待培养。人才成长的基本规律证实,人的品质的成长与进步除了自身素质和主观努力外,处在良好的环境中并得到正确培养,也是一个很重要的因素。谁都知道,人是公司最宝贵、也是最昂贵的资源。但是令人困惑的是,很多公司在培训方面投资少之又少。重视培训,真正使培训得到令人满意的效果,这是每一位公司管理都应精心策划的重大事情。

员工培训现状 /208

人才是公司成功之本 /214

创造财富与知识并举 /217

优秀员工是这样锻造的 /223

维护最昂贵的资源 /228

培训跟随需要 /232

魔鬼训练营 /235

从“奴隶”到“将军” /238

培育阿拉伯数字中的“1” /243

不尽人才滚滚来 /246



第八章 留住人才的策略 /250

随着越来越多的外国企业进入中国，企业间人才争夺将日趋激烈。如何留住人才，进而提升企业的竞争力，已成为国内企业的当务之急。人才对于企业来说至关重要，他能使成功企业长盛不衰，能使败落企业走向成功。留住人才是一种艺术，虽有脉搏可循，但没有一定的公式，正所谓“大体须有、定体则无”。至于如何运用，还得针对公司的人才需求来确定具体策略。

留住人才从尊重开始 /251

人才争夺战的法则 /254

留住人才“五步曲”/257

有叛将，无叛军 /261

谁动了你的人才 /265

事实并非如此 /271

超弹性工作时间 /274

花样福利 /277

求才何须囚才 /280

跳槽 vs 反跳槽 /283



第九章 人性化管理 /287

对于公司来说,实行人性化管理就是要发挥人性的积极作用,用人性哲学思想教育员工学会做人,做一个积极的人。管理者在人本管理上并不是要教会员工如何去开展工作,交代任务如何去完成工作,而是应重视对人性的正确引导,这才是公司人力资源管理的本质要求。人性化管理的出发点,立足点在于人性、目的地,着眼点在于管理。在当今市场竞争环境下,管理的立足之处与抓手决定了公司要从人性开始,忽视人性的概念会导致管理的崩盘。

企业管理的强声呼唤 /288

打好“人性”管理这张牌 /292

人性化管理 $\neq$ 宽松管理 /295

把你的心拿出来 /298

使员工成为公司的主人 /302

是伙伴而非劳力 /305

事情越简单越好 /308

帮助员工念好“经” /312

人性化管理结硕果 /315



第一章 只选合适的

现代社会的竞争实质上就是人才的竞争,此言可谓是相当精辟。一个公司要成就一番事业,必须先从选择人才方面入手。在选择人才过程中,一定要根据公司的自身情况,选择最合适的人才,合适的就是最好的。成功公司在选人方面没有统一标准,各有各的高招,但无论如何选择人才,最终的目的都是推动公司的发展和壮大。



衡量人才的尺度

只有一流的人才才会造就一流的公司,如何筛选、识别和管理人才,证明其最大价值,并为公司所用,是公司领导者面临的颇为头痛的问题。关于人才,盛田昭夫有自己独到的看法。他认为衡量人才的尺度便是:激情和能力。

激情不同于热情,激情比热情更富有内涵,有些人外表很平静,但内心充满激情。激情是建立在充分授权的基础上,体现的是“自主、乐业、爱心、责任和创新”。能力主要表现在专业技术能力、自我管理和管理他人的能力以及公关能力等方面。

依据上述标准,可将人归为四类:激情高,能力高者;激情高,能力低者;激情低,能力高者;激情低,能力低者。如此划分是以严格的标准来作参考的,绝非主观臆断。人们可以清楚地看到,这样简化了思维方式,做到了客观、简洁、实用、合理。它迫使领导者使用客观的尺度去衡量一个人,这个人要么高,要么低,没有什么模棱两可。除高激情、高能力的人员外,如何管理其他三类人员,使之有朝一日也成为高激情和高能力的员工,这是领导者必须面对的,也是一个不



断学习、不断提高领导者能力的过程。

索尼公司的做法是，要求所有领导者实行因材施教，具体可以做如下表述：

1.管理高激情、高能力人员

领导者必须知道激情和能力所创造的价值不是简单的加法关系，其中任何一个因素的增加都会导致结果的成倍增长。因此，这类人员是对于公司最理想、最有价值的管理型或专业带头型人才。领导给这些人以充分的权力，让他们在宽松的环境中发挥他们的聪明才智，实现他们自己的目标；同时赋予他们一定的责任，最大限度地释放他们的创造力，从而形成强大的公司合力，推动公司健康地发展。

2.管理高激情、低能力人员

一般来说，这类人员多为新进员工，工作热情很高，态度端正，但是没有工作经验，动手能力很差。公司领导人应当充分肯定这类人员的激情，因为这种激情往往是最原始的、本能的、潜力最大的。而针对他们工作能力的不足，公司要对他们提出严格的要求，进行系统有效的培训，同时鼓励他们大胆实践，使他们增长才干。对这类人才的管理是一项长期投资，公司要有耐心。

3.管理低激情、高能力人员

千万不要认为这类人员无足轻重，殊不知，他们往往是专业领域中的技术型人才。对于公司而言，他们是一笔价值很高的财富，但一般来说他们对于自己的职位或是长期的发展并无明确目标，他们最需要的是激励和鞭策。领导层一方面要对他们的能力予以肯定和信任，另一方面又要对他们提出具体的期望和要求，使他们看到自己的价值，激发他们努力工作的激情。但是这类人员通常对现状不满，尤其对