

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

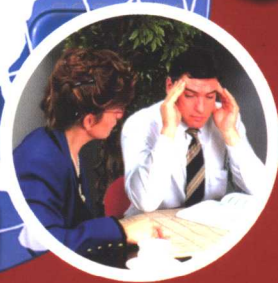
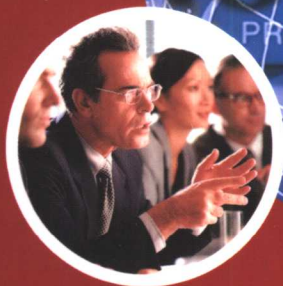
人力资源类 309

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何用人

杨学莹 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

人力资源类 309

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

如何用人

杨学莹 编著



SAY 100/07



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何用人/杨学莹编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 4

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-06980-4

I. 如… II. 杨… 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 011508 号

书 名: 如何用人

著作责任者: 杨学莹 编著

责任编辑: 王海英 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-06980-4/F·0787

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: 北京蓝海印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.875 印张 201 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 33.00 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》丛书编委会

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

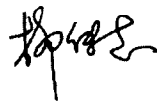
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

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。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), written in a cursive style.

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。

丛书的特点

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

用人，不仅是人力资源部门的工作，而且也是每个经理人每天所应做的事。因为所谓“管理”就是通过领导他人顺利达成某项目标。只有人尽其才，企业才能雄霸天下；人才才能避免被埋没、压抑的命运，得到辉煌的自我实现。

用人，狭义上是指使用人，广义上则是以用人为核心而紧密相关、缺一不可的一系列活动，即人才的识别、委任、使用、统御、培养、激励、人才机制的建立等。本书就是据此分为七章展开论述。

有道是“知人善任”，了解人才、发现人才是使用人才的前提。杰克·韦尔奇说：“我最大的功劳莫过于物色成批的杰出人物。”所以我们的第一章就从识别人才讲起。接着是人才的委任，经理人要做的在合适的时候把合适的人放在合适的位子上，而且人才群体搭配要合理。这是第二章的内容。

在第三章中，您将进入“人才的使用”这个让人才发挥才智的关键环节。其核心是尊重人、相信人，允许人发挥和发展自己的才能。为此经理人需要掌握选择适当的领导风格、正确分配任务、有效授权和控制、适当施压等技巧，并要量才而用、因人而用。我们同时还研究了如何借助“外脑”，帮助您在更大的范围内使用人才。

企业的人才是以群体的形式在工作，他们能否发挥最大的能力，很大程度上取决于他们的各种工作关系是否协调。所以第四章我们讨论如何统御人才。这不是要经理人玩弄权术，而是要以诚待人、以正御人，做一个高效、公平、可信赖的支持者、沟通者、平衡者。

在第五章中您将了解到诸多人才激励的方法。它们将帮助您消除人才和企业貌合神离的“打工”心态，有效激发工作动机和调动积极性，让人才成为愿意与企业同甘共苦的合作伙伴。

成功的人才培养是企业获得持久竞争力的杀手锏。“只养不养”的掠夺性用人行为只能让企业迅速丧失后劲，而方法失当，人才的培养也难以奏效。第六章的内容将帮助您准确评估培训需

求，为每个员工量身定做培训计划，进行有效策划和实施培训，让人才与企业共同成长。

一两个经理人用好一两个人才不难，但是如何能让诸多经理人都能长久地用好大批的人才呢？这就必须依靠机制的力量。比如建立避免依赖能人的机制、合理的人才竞争机制、职业通道机制、人才流动机制、保护人才的机制等。一旦建立起成功的人才机制，企业将战无不胜。

用人是一门哲学，其核心是“人”字。要使组织中的每一个人都热爱工作，享受生活，作为职业经理人，您就必须善于发现他、尊重他、培养他，给他发挥个人能力的最大空间。在这个过程中，企业也自然受益。

用人也是一种方法。虽然用人的情境千差万别，不同的管理者也有各自的体验，但不容否认，确实存在着一些共同的情境和问题，而且随时代变迁也呈现出一定的潮流和趋势。所以，用人，毫无疑问是有一定规律和方法可循的，是可操作的。

本书正是力图强调这种可操作性。我们采用针对实际问题的编写方式，提供大量真实的案例和实用的方法，力图为经理人提供有针对性的实用工具。同时，活泼生动的版面将帮助您在繁忙的工作中用尽量短的时间完成学习并付诸实践。

当您读完本书后，我认为您将能够：

1. 具备用人各环节的必备知识
2. 切实提高识别、委任、使用、统御、激励、培养人才的操作技能
3. 从其他公司的用人经验和教训中获益
4. 形成适合情境的领导风格
5. 在实践中成为高效的经理人和备受爱戴的上司
6. 扩大视野，在更广泛的范围内使用人才
7. 从宏观上理解甚至建立合理的人才机制

由于时间和笔者的水平有限，本书难免会存在不足。衷心地希望读者能够对本书提出宝贵的意见，也祝愿这本小书能够对您的实际工作有些帮助。

目 录

CONTENTS

第一章

企业人才的识别 1

- 技能点 1: 如何通过观察了解他人 2
- 技能点 2: 如何通过面试识别人才 7
- 技能点 3: 如何通过素质测评识别人才 13
- 技能点 4: 如何通过情境模拟识别人才 18
- 技能点 5: 如何通过非常规方法识别人才 23
- 技能点 6: 如何通过长期考察识别人才 27
- 技能点 7: 如何通过非正式场合识别人才 32

第二章

企业人才的委任 35

- 技能点 1: 如何根据员工的能力匹配合适的
 岗位 36
- 技能点 2: 如何根据员工的长处匹配合适的
 岗位 42
- 技能点 3: 如何根据员工的短处匹配合适的
 岗位 46
- 技能点 4: 如何根据员工的兴趣匹配合适的
 岗位 50
- 技能点 5: 如何根据员工的气质性格匹配合适的
 岗位 54

第三章

- 技能点 6: 如何在忠诚和能力之间取舍.....60
- 技能点 7: 如何判断员工的现有岗位是否合适.....64
- 技能点 8: 如何进行合理的人才搭配.....69

企业人才的使用..... 73

- 技能点 1: 如何成功布置任务.....74
- 技能点 2: 如何评估是否需要授权.....78
- 技能点 3: 如何对授权实施有效控制.....83
- 技能点 4: 如何对待下属“正确的犯规”.....87
- 技能点 5: 如何用好各类能人.....92
- 技能点 6: 如何成功使用压力.....95
- 技能点 7: 如何运用 20/80 原则用人.....99
- 技能点 8: 如何借助外脑.....102

第四章

企业人才的统御..... 107

- 技能点 1: 如何对待有性格缺陷的下属.....108
- 技能点 2: 如何消除上下级之间的误解.....112
- 技能点 3: 如何与下属保持合适的距离.....116
- 技能点 4: 如何在下属心中建立高度的信赖感.....119
- 技能点 5: 如何用好“小团体”.....122
- 技能点 6: 如何化解下属间的冲突.....127
- 技能点 7: 如何化解下属与其他部门的对立情绪.....131

第五章

企业人才的激励..... 135

- 技能点 1: 如何成功使用金钱激励.....136
- 技能点 2: 如何成功使用福利激励.....140

○ 技能点 3: 如何成功使用目标激励	143
○ 技能点 4: 如何成功使用参与激励	146
○ 技能点 5: 如何有效表扬	149
○ 技能点 6: 如何有效批评	153
○ 技能点 7: 如何成功使工作丰富化	157
○ 技能点 8: 如何成功使用弹性工作制	160
○ 技能点 9: 如何成功使用员工持股计划	164
○ 技能点 10: 如何有效利用聚会提升士气	168
○ 技能点 11: 如何通过改善工作环境提升 士气	172
○ 技能点 12: 如何创造家庭般的氛围	176

第六章

企业人才的培养 179

○ 技能点 1: 如何对企业的培训需求进行分析	180
○ 技能点 2: 如何为每个员工量身定做个人 培训计划	184
○ 技能点 3: 如何使培训活动卓有成效	189
○ 技能点 4: 如何培养栋梁之才	194
○ 技能点 5: 如何建立学习型组织	198
○ 技能点 6: 如何成功使用职业生涯规划 培养人	202

第七章

企业人才机制的建立 209

○ 技能点 1: 如何避免对能人的依赖	210
○ 技能点 2: 如何建立人才竞争机制	215
○ 技能点 3: 如何合理设置职业通道机制	219
○ 技能点 4: 如何建立合理的人才流动机制	224
○ 技能点 5: 如何建立保护人才的机制	228

第一章

企业人才的识别

有道是“知人善任”，了解和识别人才，是使用人才的前提。识人不当，轻则影响工作的业绩，重则给企业带来无法弥补的损失。所以，慧眼识英才对于经理人来说非常重要。杰克·韦尔奇说：“我最大的功劳莫过于物色成批的杰出人物。”

识人之法，古来有论。现代又产生了许多新的、更科学的专门技术，如情境模拟、人才测评技术等，它们都可以帮助您练就一双识人慧眼。