

看准人 用对人

董素方◎编著

领导者的
人才战略
必修课

察人、识人、知人，是当今管理者获得成功的重要手段，只有慧眼识人，善用人才，才能使企业及经理人立于不败之地。

我们为什么愿意花400亿美元收购雅虎？我们看上的并非是该公司的产品、广告主或者市场占有率，而是雅虎的工程师们。

——比尔·盖茨

领导者的
人才战略
必修课

看准人 用对人

图书在版编目(CIP)数据

看准人,用对人/董素方编著. —北京:九州出版社,2009.11

ISBN 978 - 7 - 5108 - 0225 - 6

I. 看… II. 董… III. 人才管理学 - 通俗读物 IV. C962 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 192747 号

看准人,用对人

作 者 董素方 编著

出版发行 九州出版社

出 版 人 徐尚定

地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号(100037)

发行电话 (010)68992190/2/3/5/6

网 址 www.jiuzhoupress.com

电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com

印 刷 北京建泰印刷有限公司

开 本 787 × 1092 毫米 16 开

印 张 16

字 数 230 千字

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5108 - 0225 - 6

定 价 32.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★

前 言



21世纪的竞争靠人才

在过去的岁月里，中国社会发生了翻天覆地的变化，而在未来，这样的变化还会以更惊人的速度发生着。社会要发展，国家要富强，而这一切从何而来呢？我们需要的是过得硬的经济能力，需要的是高科技的支持，但归根结底，需要的是人才。

“中国导弹之父”钱学森在美国留学时得知新中国成立，意欲回国，为国家的发展效力。当时的美国陆军将领表示，无论如何也不能放钱学森回中国，因为一个钱学森相当于五个师的兵力！

由此可见，人才的重要性往往胜过所有的物质装备。

21 世纪是发展的年代，是竞争的年代。在 21 世纪的各种竞争大战里，人才是唯一的焦点。无论是一个国家，还是一个企业，想要发展得更好，就必须招揽到够多够好的人才。

对于现代企业来说，人才管理已经成为每个领导的必修课。优秀的领导不但能够掌控整个公司的运作，更要管理好公司里的人才。从某种角度来说，人才管理工作是一门艺术，领导们不但有掌握大量的理论，还要在实践中不断总结。

人才管理的第一步，自然是招聘到优秀的人才。

随着教育事业的发展，大学生早已不再是什么稀罕物，就连研究生、博士生人才都不能被称作“凤毛麟角”。面对社会上大把大把的人才，企业领导们最先要做的，就是能够挑选到优秀的人才。

选人才的标准有很多，比如“任人唯贤”，“德才兼备”等等。但需

要注意的是，在这个个性化、多样化的社会里，一味地按图索骥式地找人才，只能是费时费力，还不一定能真的找到人才。

本书前面几章正是针对选才这一问题，为身在领导之位的人们提供了大量的理论和实例论述，以期领导选人打开一条明道。

在招聘到优秀人才后，紧随而来的重要工作就是管理好人才。好的领导要懂得根据人才的特长去安排工作，让他们发挥应有的能力。在这个基础上，才能进一步开发人才的潜能。

另一方面，培训制度、晋升制度乃至赏罚制度，这些人才管理中的主要环节需要做领导的用心去设计。人才需要发展，需要提升。只有这样，才能促进企业的发展，这是相辅相成的良性循环系统。

所以说，每个领导要在工作中要想尽一切办法，去任用好人才。不仅仅要让人才感觉到企业需要自己，更要让他们觉得自己离不开企业，将人才的发展和企业的发展融合在一起。

一个企业就是一个小社会，有物质利益，也有情感联系。企业领导管理人才的方式可以多种多样，但坚决不能忘了“以人为本”四个字。本书在诸多篇章里都提到这一管理理念，这不仅涉及如何最优化地使用人才资源，还包括如何真正地留住人才。

人才的竞争的残酷性不在于找不到人才，而在于优秀的人才留不住。说到底，企业选拔优秀人才，培养优秀人才的最终目的只有一个——留住人才，让他们为企业的发展贡献光和热。所以，在人才管理课程中，领导们还必须学会如何留住人才，留住竞争的砝码。

在去年的金融危机中，很多企业“裁员滚滚”。这一方面受经济的影响，另一方面也反应出很多企业的人员任职不够最优化。而实际上，一些能认准人，用对人的企业受金融危机的影响并不大。

全球化的深入，市场经济的确立、新的科技革命、全球分工协作的细化、国际产业的转移、跨国公司的崛起等，推动了人才战争在全世界范围内的发生。

金融危机的影响还没有完全消退，发展在继续，竞争在进行。面对着风云变化的商界，企业领导们都应练就一双慧眼，挑选出合适的人才；制定合理的制度，有效管理好人才；坚持“以人为本”，努力留住人才。

目 录

CONTENTS

第一章 伯乐慧眼识英才

在当今社会，人才是企业运转最为重要的因素。一个成功的管理者必定要有一双慧眼，敏锐地发现适合企业的人才，才能使企业业绩蒸蒸日上。

古人云：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”

察人、识人、知人，是当今领导者、管理者获得成功的重要手段。看人之道，博大精深；运用之妙，存乎一心。

第一节 什么样的人适合你	3
一、选全才不如选人才	3
二、《西游记》里的各类人才	6
三、欲成大事者必能慧眼识才	6
第二节 “德”比“才”更重要	8
一、德和才的关系	8
二、有才无德是佞才	9
三、有才无德的人不可信任	9
四、有德无才也可重用	11
第三节 怎样才能看准人	13
一、透过“窗口”看人心	13
二、行由心生	15
三、知人知面贵在知“心”	16
第四节 某些人要慎用	18
一、卖主求荣者慎用	18
二、背后使坏者慎用	19
三、贪婪之人不可用	20



四、无信誉者慎用	21
五、用人不慎，满盘皆输	23

第二章

招揽贤才，群贤毕至

“伯乐相骏马，明主揽贤才。”睿智的企业领导都会招揽四方有才之士。

众所周知，“金凤凰”只栖息在“梧桐树”上。人才也是如此，有了优厚的条件才能把人才留住。

一个英明的企业领导应该以求贤若渴的态度诚心求才。如果领导能够礼贤下士、尊重人才，营造吸引人才的“软”环境，企业中自然会人才济济。

人才是企业最宝贵的财富，千金散去人心聚。一旦企业有了合适的人才，为了留住他们，适当地给予奖励和高薪，也是十分必要的。如果为了几个小钱，而让企业流失了人才，那就得不偿失了。

第一节 “梧桐树”引来“金凤凰”	27
一、企业的方向——企业目标	27
二、企业的根基——企业文化	28
三、企业的招牌——品牌	30
四、企业的声誉——赢得人心	32
第二节 求贤若渴，心诚则灵	33
一、耐心 + 诚心 = 神话	34
二、锲而不舍，用情感人	35
三、舍面子要人才	37
第三节 礼贤下士，尊重人才	39
一、用人要从长计议	39
二、留住帮手	40
三、尊重人才——赢得人心	41
第四节 为“才”不惜“财”	43
一、金钱有价，人才无价	43
二、重赏之下，必有能人	44



三、不舍财会折才	47
----------------	----

第三章 不拘一格选人才

人才难得，不是因为天下没有人才，而是要选出人才很难。

什么样的人才能够为公司的发展添砖加瓦？作为企业领导，又如何挑选出优秀的人才？识人用人已经成为了职场的热门话题。

中国传统文化中不乏用人之策，现在的社会能否应用这些方法？应该怎么用呢？

能够不拘一格选拔人才，顺应社会大潮流，灵活多变地挑选合适的人才，是领导需要好好修炼的一门学问。

第一节 任人唯贤	51
一、为什么要任人唯贤	51
二、贤才的标准	52
三、摩根的用人之道	53
第二节 选才不避亲	54
一、任人唯亲的利与弊	55
二、先才后亲	56
三、家族企业的优与劣	57
第三节 举才不避仇	59
一、举才不避仇的利与弊	60
二、不要在乎性格上的“仇”	61
三、有些“仇”要杜绝	62
第四节 选才不能只看文凭	63
一、有时候文凭代表一切	64
二、文凭，当心一叶障目	65
三、文凭 VS 能力	67
第五节 不选最好的，只选最适合的	68
一、最好的和最合适的	68
二、麦穗理论	69
三、如何挑选最合适的人才	70



第四章 打造过硬的团队

如果企业是一株大树，那么领导就是树干，而员工是树叶。对于树干来说，应当输送最好的营养给树叶，让树叶健康成长，反过来为树干提供养分，促使整株大树更好地生长。

好的领导也是一样，要为员工提供良好的成长空间，员工才能最终为企业发展提供动力。

第一节 培训业务能力	75
一、要有培训的观念	75
二、究竟如何培训	76
三、新员工的培训	78
第二节 创造相互信任的氛围	79
一、信任是企业管理的基石	80
二、如何建立起信任	81
三、联想的中国式沟通	83
第三节 培养凝聚力	84
一、凝聚力的基础	84
二、凝聚力是一种心理归属	85
三、如何提高凝聚力	86
第四节 培养员工主人翁意识	88
一、日本员工的主人翁意识	88
二、新主人翁理论	90
三、如何激发员工的主人翁意识	91
第五节 小帮派危害大	92
一、君子周而不比	92
二、小帮派和企业文化的关联	94
三、TCL 的小帮派之祸	95



第五章 好领导要用对人

企业领导者的工作是管理公司，制定目标，掌控一切运营。但是管理工作能否成功进行，关键还在于人才是否被正确任用。

领导的首要任务是选用合适的人，好的领导可以让人才各尽其用，否则所有的目标和设想都会成为镜中花，水中月。

所以说，好领导一定是会用人的领导。

第一节 合适的人放在合适的位置	99
一、龙永图的“过河拆桥”	99
二、留有合适的提升空间	100
三、小庙别养大菩萨	101
第二节 避其所短，扬其所长	103
一、学会识人长短	103
二、专家与怪才	104
三、针对人的特长安排工作	105
第三节 不以好恶定岗位	107
一、人没有贵贱之分	107
二、用人不宜有偏见	108
三、招聘人才要避免各种歧视	109
第四节 用人不疑，疑人不用	111
一、如何用人不疑	111
二、容忍员工的“错误”	113
三、“疑”与“信任”的调和	114
第五节 胸襟广阔，不妒才	115
一、可怕的嫉妒	116
二、三人行必有我师	116
三、如何不妒才	118



第六章 人尽其才，才尽其用

每个人都有自己的闪光点，都能爆发出巨大的工作能量。关键是领导怎样使用人才。

作为领导，在成就大业的时候，要讲究使用人才的策略。具体来说，要有人才的淘汰机制，要懂得保护、照顾单位中的女员工，还要特别重视员工的健康状况。

只有把这几方面的工作做好，才能让自己辛苦选拔、培养的人才人尽其用，从而提高企业的业绩。

第一节 成大事的用人之策	123
一、看见人才的执行能力	123
二、借人成事	125
三、协调得当	126
第二节 千淘万漉，淘掉劣才	128
一、该筛选时就筛选	128
二、淘汰也有标准	130
三、规章制度要遵守	132
第三节 女性员工需关心	133
一、读懂职场女性	134
二、联邦快递的“女儿花”	135
三、给女性员工一片天地	137
第四节 以人为本，关爱员工身体	138
一、重视员工健康	139
二、善待员工	140
三、关怀要细致	142



第七章

让人才做得更好

“不想当将军的士兵不是好士兵”。任何人都渴望在事业上能有所发展，实现自我。

企业领导在管理人才时要抓住人才的这种心理，为他们创造足够的发展空间，才能够让人才更好地发挥才能，使他们忠于企业，愿意为企业努力工作。

第一节 专人专职不误事	147
一、人浮于事的困扰	147
二、因事用人，给机构“减肥”	148
三、一官一职做事情	150
第二节 晋升，用业绩说话	151
一、晋升过程中的彼得原理	151
二、晋升通道要开通	153
三、业绩决定谁当“老板”	154
第三节 年轻人是动力组	155
一、年轻的新贵	156
二、年轻人眼里没有墙	157
三、年轻，发展的资本	158
第四节 重视老员工	160
一、家有一老，如有一宝	160
二、舍不得海信的“老家人”	161
三、怎样防止“倚老卖老”	162
第五节 领导是员工的引领人	163
一、领导要敢于承担责任	164
二、领导的细致是为了下属	165
三、不做个人化领导	166



第八章 赏罚分明

激励机制是领导者调动下属积极性，保持凝聚力的重要措施。

员工在取得成绩的时候，得到合理的薪资待遇和奖金，是对他们工作的肯定；而员工犯错误时采取合理的惩罚，也是一种逆向激励。

不过，关键在于领导能否赏罚分明。

第一节 懂得员工需要什么	171
一、员工不是只要养家糊口	171
二、金钱之外的需要	172
三、给员工自我实现的机会	173
第二节 奖惩制度不可缺	175
一、奖励和惩罚哪个重要	175
二、奖励的艺术	176
三、惩罚的艺术	177
第三节 信赏必罚	178
一、“信赏必罚”的部队打胜仗	179
二、赏罚孰明	180
三、信用强化赏罚	181
第四节 奖励方式多样化	182
一、奖励不可缺	182
二、奖励方案的设计	184
三、柯达的奖励之道	186
第五节 惩罚不是目的	187
一、惩罚要适度	187
二、慎用惩罚	188
第六节 按制度办事，对事不对人	189
一、中国式哲学：对事不对人	189
二、打破物品的启示	191
三、对事不对人的限度	192



第九章 深谙人情，游刃有余

一个良好的领导者，必须要深谙人情，要时刻注意内外部环境的变化，对事物、人员有着极强的判断决策能力。

人情有时候是笔债，你必须得还；人情有时候又是资本和财富，能带来不少好处。

要想把人情关系变成财富，不仅要学会建立人情关系，更重要的还是学会处理人情关系。领导者既要认识到人情是笔长期储蓄，平时就要“投资”，同时又要看到不良人情的危害，要努力去避免。

看不透人情世故，就容易处处碰壁；深谙人情之道，方能时时游刃有余。

第一节 人情练达即文章	197
一、认识社会人情网	197
二、不良“人情”的危害	199
三、从宁高宁说开去	200
第二节 解开人情的面纱	201
一、人情是雄厚的资本	201
二、人情是借力用力	202
三、不可估量的人情价值	203
四、人情是长线投资	205
第三节 米切尔的人情小伎俩	206
一、十个硬币	206
二、从昵称到贺卡	207
三、像情侣一样抱抱	209
四、说积极正面的话语	210
第四节 当心人情陷阱	211
一、最好别与“铁哥们”共事	212
二、不要适得其反	213
第五节 人情危机冷处理	215



一、解决员工矛盾的法宝	215
二、沉默要分时候	216

第十章 留住人才，留住根本

领导者辛辛苦苦招揽人才，培育人才，期望他们能为组织发展出力。在这整个过程中，领导害怕的一是招来的人才都待不长，二是老员工要跳槽。这不但损耗了公司招人育人的费用，更损失了培训员工所付出的种种努力。

所以，留住人才，是整个用人程序中的关键一环！

第一节 留人先留心	221
一、领导要能“黏合人”	221
二、攻占人心，让人信服	222
三、以人为本的企业家	224
第二节 做员工精神领袖	225
一、用实力说话	225
二、以德服人	226
三、公正信誉	228
第三节 给员工良性的发展环境	229
一、为员工设定目标	229
二、提供有利于发展的公司环境	230
三、竞争，必须是良性的	232
第四节 挽留人才有高招	233
一、留住关键人才	234
二、鼓励弱势员工	234
三、留住人才有高招	236
第五节 离职员工也是宝	237
一、离职不是叛离	238
二、被辞退的员工不是敝履	239
三、交接工作也有技巧	240
四、离职面谈不可缺	241

第一章

伯乐慧眼识英才

在当今社会，人才是企业运转最为重要的因素。一个成功的管理者必定要有一双慧眼，敏锐地发现适合企业的人才，才能使企业业绩蒸蒸日上。

古人云：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”

察人、识人、知人，是当今领导者、管理者获得成功的重要手段。看人之道，博大精深；运用之妙，存乎一心。



