



# 激活高效人才

JI HUO GAO XIAO REN CAI

贾长松 / 著

新华出版社

# 激活 高效人才

贾长松 著

能人变得可靠 · 懒人变得主动 · 庸人变得可用

激活高效人才三大功效

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

激活高效人才/贾长松著. —北京: 新华出版社, 2009. 9

ISBN 978 - 7 - 5011 - 8928 - 1

I. 激… II. 贾… III. 人才—资源开发—研究 IV. C964

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 163614 号

---

## 激活高效人才

作 者: 贾长松

责任编辑: 梁秋克

封面设计: 姚意如

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

邮 编: 100040

照 排: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

印 刷: 北京通州丽源印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15

字 数: 123 千字

版 次: 2009 年 9 月第一版

印 次: 2011 年 6 月第二次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5011 - 8928 - 1

定 价: 36.00 元

---

温馨提示: 本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至: 13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至: [xhchzx@163.com](mailto:xhchzx@163.com)

购书热线: 010 - 63077122 中国新闻书店购书热线: 010 - 63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换: 010 - 63073969

---

# 目 录

<b>第一章 企业生死关键在人才</b>	<b>/1</b>
<b>第一节 新时期，新压力</b>	<b>/1</b>
一、增加企业人力成本的《新劳动法》	/3
二、监督企业财产来源的《财产公信法》	/4
三、考验企业诚信的诚信系统	/6
四、限制企业竞争的行业介入	/7
五、日益减少的能源	/8
六、越来越贵的人才	/8
七、不可违背的经济周期	/9
八、日益恶化的自然环境	/10
<b>第二节 人才决定企业生死</b>	<b>/11</b>
<b>第二章 人力资源新解</b>	<b>/15</b>
<b>第一节 薪酬——物质与精神的统一</b>	<b>/15</b>
一、“薪酬”正解	/16

# 激活

## 高效人才

二、轻“薪”重“酬”	/20
三、“酬”引人才	/26
<b>第二节 目标——梦想与尺度的结合</b>	<b>/29</b>
<b>第三节 绩效——业绩与行为的考量</b>	<b>/33</b>
一、业绩与行为，一个不能少	/33
二、小用看业绩，大用看品行 ——康熙的用人思路	/35
<b>第三章 这样选才最有效</b>	<b>/49</b>
<b>第一节 定位，发挥人才优势</b>	<b>/49</b>
一、人才要有天赋	/49
二、好马需配好鞍	/51
三、良才要配良将	/55
<b>第二节 观念，引领选才之路</b>	<b>/56</b>
一、员工素质决定客户素质	/56
二、老板决定产品是否好卖	/57
三、员工决定企业能否做大	/58
四、价值塑造留住核心人才	/58
五、自古英雄惜英雄	/59
<b>第三节 修炼，让选才变得如此简单</b>	<b>/62</b>

一、离职——先解聘再招聘	/62
二、聘用——随时随地立即使用	/63
三、合作——招不来就请来	/68
四、知位——把人才放入囊中	/73
五、移位——我得不到谁也得不到	/75
<b>第四节 标准，让真正的人才胜出</b>	<b>/77</b>
一、好人还是坏人，要有个标准	/77
二、找到人才需求，对症下药	/80
三、有效测试，分析你的人才特质	/81
四、三大类型人才归属判定	/85
<b>第四章 用才其实有门道</b>	<b>/91</b>
<b>第一节 用对人，饭桶可以变天才</b>	<b>/91</b>
<b>第二节 行不行，先占个位置再说</b>	<b>/95</b>
<b>第三节 六大条件锁定用人之道</b>	<b>/97</b>
一、要有铁的纪律	/97
二、要有匹配的职位	/103
三、要有优良的品格	/116
四、要有疯狂的学习力	/118
五、要有狼性的文化	/123
六、要有公正的倾斜	/128

<b>第五章</b>	<b>人才考核品为先</b>	<b>/132</b>
<b>第一节</b>	<b>冰山模型辨人才真伪</b>	<b>/134</b>
	一、没有标准就是坏标准	/136
	二、没有喜好才是好标准	/139
<b>第二节</b>	<b>不好量化也能考核</b>	<b>/142</b>
	一、职业化	/143
	二、综合素质	/145
	三、价值观	/148
	四、主动性	/150
	五、学习力	/155
	六、领导力	/158
<b>第三节</b>	<b>品行考察三注意</b>	<b>/161</b>
	一、以过去的行为为依据	/162
	二、行为要有证据	/162
	三、不假设不问未来	/162
<b>第六章</b>	<b>不同行业的用人之道</b>	<b>/165</b>
<b>第一节</b>	<b>不同行业，发展路径差不多</b>	<b>/165</b>
<b>第二节</b>	<b>不同行业，发展关键各不同</b>	<b>/169</b>

一、扩张——服务业的根本	/169
二、买空不卖空——代理商业的秘诀	/174
三、标准——工业品行业的出路	/176
四、创新——快速消费品行业的核心	/179
<b>第三节 不同行业，用人思路有差别</b>	<b>/182</b>
<b>第七章 团队薪酬激励</b>	<b>/185</b>
<b>第一节 薪酬激励就是利益驱动</b>	<b>/185</b>
<b>第二节 案例研究：激励困境</b>	<b>/189</b>
一、高管纷纷离职	/189
二、公司的客户一片混乱	/189
三、业务员从来不上交客户	/190
四、业务员拉私单	/190
五、业务员不愿意当经理	190
<b>第三节 费尔德薪酬法——打开困境的钥匙</b>	<b>/191</b>
一、来自美国的费尔德薪酬法	/192
二、销售额提成的行业差异性	/193
三、这样几种提成方式不能用	/193
<b>第四节 组织设计提升激励效果</b>	<b>/195</b>
一、人力资源工作出现的三个现象	/195



二、组织设计与薪酬设计的结合	/196
<b>第五节 薪酬设计让人才脱颖而出</b>	<b>/202</b>
<b>第六节 客户服务部在薪酬设计中的功效</b>	<b>/206</b>
一、两大功能完善企业后续服务	/206
二、两个要点留住孤儿客户的心	/208
<b>第七节 标杆工资防止核心人才流失</b>	<b>/211</b>
<b>第八章 把真正的人才考出来</b>	<b>/214</b>
<b>第一节 电网考核的四个指标</b>	<b>/214</b>
一、电网考核法四项指标的用途	/215
二、对业务人员岗位的考核	/217
三、对人力资源部长岗位的考核	/222
四、四项指标，缺一不可	/225
<b>第二节 一个会展公司的营销团队</b>	<b>/228</b>
一、有因必有果，有果必有因	/230
二、降低成本，增加利润	/231
<b>第三节 龟兔赛跑的最终结局</b>	<b>/235</b>
一、选择大于努力	/235
二、合作才能共赢	/236

# 第一章 企业生死关键在人才

在电影《天下无贼》中，一个偷盗团伙头目——黎叔说过一句最经典的话：21世纪最贵的是什么？是人才。诚如其说，在世界迈入21世纪之后，企业江湖中，人才的优势已经越来越凸显出来，因为一切竞争都离不开人的参与，人是主导企业江湖的最终决定因素。那么对于企业来说，人才可以说成了让企业起死回生的关键。一个优秀的人才的作用可以相当于千军万马，抵挡敌人于千里之外。每个企业都离不开一个中流砥柱式的人物在发挥着至关重要的作用。所以，人才成了企业起死回生的关键，成了企业永续经营的根本。

## 第一节 新时期，新压力

进入2008年以后，经济发展的形势是很一般的，甚至可以说很不好。2009年也是一样，形势日趋严峻。我在增城市的牛仔布基地做调查时，亲眼目睹了大批的企业纷纷倒闭关门。而曾经是著名的电子之乡的东莞市，如今也有很

多企业老板们都感受到了巨大的压力。这个势头正在从南向北慢慢地向外蔓延。这其中尤属南方企业的压力为更大。

下面先看一个数字。

根据 2007 年 12 月份的数据，我国企业大概有 4660 万家，接近 5000 万家。而我们中国的人口是 13 亿。13 亿人 5000 万家企业，相当于 26 个人里面有一个是老板。现在到北京的马路街头随便拉一个人问问，你是干什么的？他会告诉你，我是法人代表。很显然，企业数量太多了。我曾在 2007 年的 12 月份做过一次详细的市场评估，想看看在中国这片土地上，从健康的角度来说，究竟存在多少家企业比较合适，并以此来衡量现在中国企业的数量是太多还是太少，然后来判断我们现在应该鼓励创业，还是应该协调发展创业，是应该鼓励开公司，还是限制创业的问题。

经过调查评估，我们得出一个数字。即，目前在国内比较健康、适合生存的企业有 1600 万家。也就是说，其余 2/3 的企业都是属于过剩企业，所以从另一个方面来说，意味着大部分企业都是有生存压力的。其中，95% 的塑料薄膜行业，60% 的房地产行业 and 70% 的二手房行业，45% 的饲料业，65% 的兽药业，以及一些医院、代理商、酒店，都遇到了不同程度的经济压力、发展压力、人才瓶颈、资金瓶颈和经营上的困难等。我认为出现这个现象实际上是一件好事，因为这只不过是优胜劣汰的自然发展规律的正常反映，而能够把问题反映出来总比将问题一直隐藏要好。它暴露出了一些不良企业的本来面目。要知道大部分的企业对国

家都是没有贡献的。我们了解过很多企业，它们在经营上存在着很多不规范的问题，比如不给员工上保险，不跟员工签劳动合同，生产的产品对环境造成了严重的污染，破坏了农田，以及非法用工，不能按照法律规定及时交税，等等。而国家最终希望的是一个健康的，对国家有贡献，对员工有帮助，对社会、对文化都有促进的企业。但令人遗憾的是，这样的企业在中国少之又少。尤其是能够从科技上、人才上、财务上、产品上，以及品牌上跟国际大企业相比的，真正有竞争力的企业更是不多。

进入 2008 年以来，到 2009 年、2010 年，这三年是摆在很多企业面前的一个非常重要的关口。上面已经说到，2008 年以来企业的压力是很大的，在自然灾害、奥运会等的压力下，除了机遇之外，我们更多感受到的是人民币的升值，是股票的大幅度贬值，是房地产购买力的下降，是物价的上涨等的趋势，而企业也面临着从 4600 万一下子缩减到 1600 万的需要。

压力是多方面的，也是巨大的。在目前的新形势下，我国企业面临着八个方面的压力，具体如下：

## 一、增加企业人力成本的《新劳动法》

《新劳动法》颁布以后，从人力资源层面上考虑，人力成本将增加 8% 到 12%。如果再加上供应商、采购商、销售商等人力资源成本的增高，以及现在物价上涨等因素，实际上可能达到 20%。而人力成本增长的直接结果就是，最

终导致了人员工资的上涨。招司机，司机要涨工资；招会计，会计要涨工资。未来两到三年，公司增加的成本中，人力成本至少要占 20%。所以，现在需要解决的问题是，先从人员方面来减少开支。

有很多企业的发展一直以来靠的是劳动密集型的特点，利用大量的廉价劳动力来赚取高额利润。一般来说，这些企业人员的工资相对来说比较低，而现在随着《新劳动法》的颁布，对人员的最低工资有了限制，加强了对务工人员保护，所以直接导致了人力资源成本的上升，靠廉价劳动力来赚取利润的日子已经支撑不下去了。比如在北京，前两年招一个会计可能要 1650 元，而现在招一个会计，则可能需要 3000 元。如果对会计要求再高一点，比如需要懂一点财务分析，或者会一些预算的话，这个会计的工资将达到 4000 多元，否则就招不到。人力成本说是增长了 20%，事实上可能更高。

可见，《新劳动法》的出现直接让一批不健康的企业走向了死亡之路，而这些企业如果有谁能够顺应形势的变化，顺应《新劳动法》的变化，及时先行进行改革，有谁能先去发现用人之道，谁就有继续活下去的希望。

## 二、监督企业财产来源的《财产公信法》

但《新劳动法》的颁布给企业造成的压力还远远不够，我国近期还要颁布一个系列法律——《财产公信法》。《财产公信法》早在 1967 年的韩国就有了。日本更早，1921 年

就有了。最早的是1881年的英国。所谓《财产公信法》，就是企业老板的账号对公检法是公开的，随时都可以让企业向它说明财产的来源。如果解释不清楚，它就会对该企业采取相应的制裁措施。

韩国前任总统朴正熙是一个由企业家选举出来的总统。上台以后，他发现，韩国受儒家文化的影响极大，人与人之间都追求一团和气，政府各部门之间都不透明。总统觉得这样下去是不行的，因为韩国北有朝鲜，南有日本，旁边还有中国，再向北还有俄罗斯。现在如果不突出重围，将对韩国的发展很不利。于是朴正熙下定决心颁布了《财产公信法》。所有不正当的财产收为国有，主张大家做正当买卖，进行正常的经营。朴正熙改革的结果就是，200多个大财团和他翻了脸，而且自己差一点被赶下台。他的亲戚们也纷纷落马，最要命的是他的儿子，也因为他的改革进了监狱。

但是朴正熙下台以后，韩国的经济状况发生了很大的变化，有了很大的改善。而在他后面的金大中总统不但没有退缩，反而继续沿着前人的改革道路往前走。金大中的结果大家都已经知道了，金大中的儿子也坐了牢，金大中和所有支持金大中选举的大财团纷纷落马。但是韩国的经济仍在飞速地往前发展。接着又有个总统叫金泳三，金泳三也继续沿着前人的道路改革着。他们这种自杀式的、不计后果的朝向公开、透明化方向发展的市场化运作的过程中，个人为此付出了惨重的代价。金泳三后来也被传唤，把自己弄到牢里面去了。但是，正是在他们的努力之下，

让韩国在经济上发生了巨大的变化。大家都知道，现在的韩国在那么小的地方，产生了全球第一大手机品牌——三星公司，马路街头全世界跑的到处都是韩国的汽车，就连韩国的服装都在中国到处流行。韩版的裙子每个美女都想拥有一套，电影、电视剧都往我们国家的市场进攻。可见，正是由于他们下的那种决心、他们那种改革的力度造就了一个透明的、清晰的市场，为韩国经济腾飞插上了翅膀。

从大的形势来看，我们国家一定会沿着这条道路走的。那些偷税漏税的企业，产品有问题的企业，对国家环境造成了严重污染和破坏的企业们，以及运营不良、发展不健康的企业们，它们迟早是要被市场所淘汰的，也是不会受到国家保护的。

所以，《财产公信法》的压力也给很多企业带来了巨大的压力，尤其是一些机制不健全、制度不合理、用人机制不透明的企业。

### 三、考验企业诚信的诚信系统

要提醒大家的是，在消费的过程中，比如缴电话费、燃气费、暖气费，还银行贷款，使用信用卡等的时候，都要及时地偿还，因为中国已经建立了诚信系统。

2007年12月，央行副行长苏宁先生已经正式公布，为中国6亿人建立诚信系统。只要拿着你的身份证原件到当地的中国人民银行去查询一下就可以知道，每个人都是有一个诚信账号的。将来要是你的诚信账号的黑色记录超过

10次，就注册不了公司，超过18次就当不了法人代表，超过20次，银行贷款就贷不了。

未来的中国社会将是一个诚信的社会，谁玩弄诚信谁就将为此付出惨重的代价。比如我查自己的诚信记录中就有一次黑色记录。原因是在2007年的春节，由于一时疏忽，把还银行贷款的事情给忘掉了，延迟了3天，结果就被登记了一次黑色记录。一个中国人民银行的朋友告诉我，要以此为鉴，千万不要再出现问题。因为它不像驾照一样，过一年没分了可以重新有12分，诚信记录是终生的。

对于企业来说，更是如此，只有诚信经营才能做久、做长。

#### 四、限制企业竞争的行业介入

企业面临的还有第四个压力，叫行业的介入。现在大家都知道，《新公司法》已经颁布了，其颁布的结果就是，注册一个公司，只查名字就需要查一个星期。可能大家都有这种感觉，以前公司的名字可以重名，可以用谐音，可以用英文，可以以各种形式来命名，但现在不行了，光查名字就要花一个星期的时间。比如注册分公司，错一个字都不能注册，因为中国的企业太多了。打个比方，比如在美国的广告公司总共是340家左右，而在北京就有22000家；在美国的教育培训公司，大概是330家，在广州就有2200家；在日本总共有4个大的航空公司，在中国，每一个省基本上都有航空公司。可见，在中国，企业多如牛毛。



而它们的战略就是，打不死你，也要跟死你。比如你生产手机，我就生产 3G 手机；你生产汽车，我就生产 3G 汽车；你生产服装 LV，我生产一大堆 LV。这就是中国经济的现状。所以，面对这个问题，下一步我们国家采取的一个重要措施就是行业介入政策。所谓行业介入就是，想开广告公司，得等着其中一家破产，不破产就介入不了。要么就收购它。行业介入在资本主义社会非常普遍，但是在中国，则由于鼓励创业的政策的原因，所以开个公司非常简单和随便，甚至有的公司就没有注册资本，代理公司就能帮它们注册。

### 五、日益减少的能源

除此之外，摆在我们面前的还有能源危机的压力。大家都知道，地球的能源是有限的，如果一味地、无限制地挖掘和使用的话，总会有枯竭的一天。而如今我们已经面临着这样的严峻形势。比如北京奥运会以后，国家的部委都已经说了，奥运会以后马上要涨油价，能源的成本也要增高。这也给企业带来了很大的压力。

### 六、越来越贵的人才

我前几天去广州市人才市场招人，一看吓了一跳。中山大学的学生到我们公司做前台文秘，提出的条件是底薪 3800 元，另加绩效工资 2000 元，还要加车补、电话补助、住房补助等。我问他，“为什么要这么多？”他回答，“我