

现代企业卓越管理方法丛书

REN BEN GUAN LI
REN BEN GUAN LI
REN BEN GUAN LI

人本管理

开发企业最宝贵 资源的策略

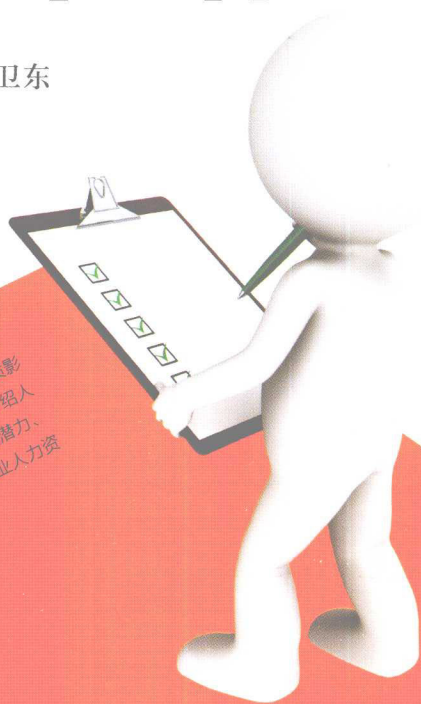
主编◎舒天戈 邱卫东

创新市场韬略，闯出未来之生路
活用经营智慧，再造企业之辉煌

企业管理实践表明：管理者的价值观主导着人力资源管理的方向，管理者的能力与素质影响着人力资源利用的质量。本书为适应企业管理需要，在总结大量成功经验的基础上，介绍人力资源管理的具体内容和领导者管人用人的具体方法，包括选人有道、用人如器、发掘潜力、激励人心、沟通上下、批评有术、业绩考核、薪酬管理、协调矛盾等内容，力求为企业人力资源管理提供借鉴与帮助。



四川大学出版社



REN BEN GUAN LI

REN BEN GUAN LI

人本管理

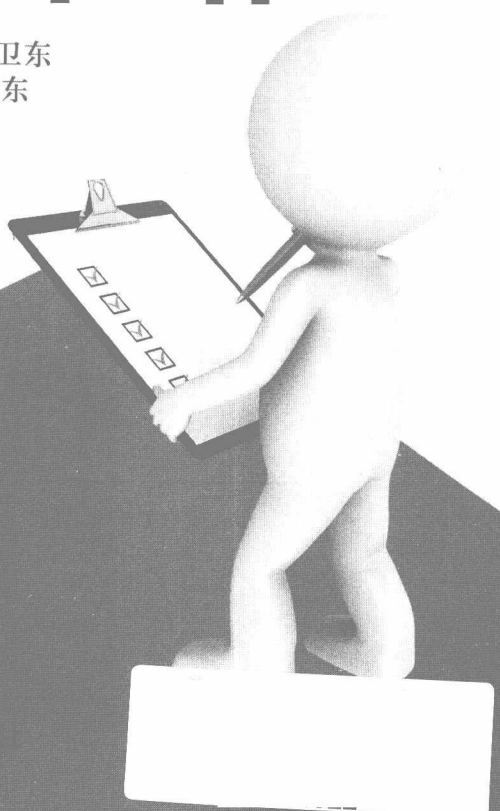
开发企业最宝贵 资源的策略

主编◎舒天戈 邱卫东

本册主编◎邱卫东

72

E/



责任编辑:黄蕴婷
责任校对:欧风偃
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

人本管理:开发企业最宝贵资源的策略 / 舒天戈,
邱卫东主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 7

(现代企业卓越管理方法)

ISBN 978-7-5614-8742-6

I. ①人… II. ①舒… ②邱… III. ①企业管理—人
力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 163037 号

书名 人本管理——开发企业最宝贵资源的策略

主 编	舒天戈 邱卫东
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8742-6
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	14.5
字 数	244 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	38.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

Preface

人力资源已成为当今时代的第一资源。人本管理强调“以人为本”，追求的是“用人如器”，并且把企业人力资源管理视为现代企业管理中最重要的内容。

众所周知，人才是企业的珍宝，是企业最宝贵的资源，是企业生存与发展不可或缺的第一资本。人本管理最本质的精华是突出对人的价值的认识、对人力资源的开发、对人才的培养任用，并且紧紧围绕选人、育人、用人、励人、留人这五个基本问题探讨其管理方法。因而，坚持人本管理，客观上这就要求企业的管理者必须善于识才辨才，善于用才育才，把人力资源管理当作管理中惟此惟大的中心任务。

人本管理从理论到方法，从原则到模式，在现代企业家的管理实践中，正不断创新，日益丰富。越来越多的企业，在管理工作中已经不仅仅把人力资源当作是一种生产经营所必需的要素，而且更进一步把人力资源的挖掘、保持和开发发展等管理活动看作保障企业核心竞争力、实现企业可持续发展的一种战略举措。因为，今天的企业经营管理者，都已形成了这样一种共识：以人为本，就能创造管理神话。用好人才，就能创造经营奇迹。

人本管理实践告诉我们：管理者的价值观主导着人力资源



管理的方向，管理者的追求目标决定着人力资源开发的力度，管理者的能力与素质影响着人力资源利用的效率。在形势变化、时代跃进与科技快速发展的今天，作为企业管理者，应当不断学习，吸取新鲜的管理经验，不断提升自我的管理素质与能力，合理借鉴优秀的、成功的理念，以使本企业的人力资源管理不断获得企业需要的成果。《人本管理——开发企业最宝贵资源的策略》一书，正是为了达到这一目的，专注于人力资源领域，围绕人本管理的具体内容和管人用人的具体方法，力求为广大管理者有效地进行人力资源的管理提供借鉴与帮助。其中重点分析的内容有以下几个方面：

——选人有道。企业用人之道，首推识人选人。人本管理的要诀，当是管理者要有识才辨才的慧眼，以公开竞争发现人才，以科学考察客观识才，选专才也要选全才，选外才更重选内才，不拘私情，不抱偏见，如此才能使企业发现并拥有最出色的人才。

——用人如器。人才的宝贵完全体现在人才的使用价值上。只有用才不疑，放手授权，以信御人，敢用有争议的人才，敢给予员工更多的信任，敢提携后进员工，才是一个有智慧、有魅力的企业管理者。

——发掘潜力与激励人心。人的潜能是无穷的，人力资源的潜力也是无限的，只有善于发掘人力资源潜力的领导者，才能使人力资源成为企业发展中不竭的资源宝藏。发掘潜力的根本途径就是要巧妙、艺术地激励人心。激励是企业用人的精髓，通过激励，管理者才能充分地得到员工的信任，充分地让员工释放出巨大的惊人能量。

——沟通上下与批评有术。人本管理的成功，必须先学会善于沟通。缺乏沟通能力的管理者很难真正去激励别人，也很难管人用人。真正的领导者必须是一位精于沟通的大师。驾驭沟通，才能有效激励；批评有术，才能在沟通中凝聚人心；在交流中团结，才能形成企业合力。

——业绩考核与薪酬管理。业绩考核是人力资源管理中的一项重要内容，对员工进行制度性考核，是人力资源管理中的客观依据。只有依据考核的结果，才能合理、准确地对员工的薪酬做出调整，才能对员工的贡献

做出鼓励。员工薪酬与其能力、工作绩效密切相关，也与企业管理者执行的制度密切关联。

——协调矛盾与防范跳槽。在任何一个企业，员工队伍内部出现矛盾都是正常的。管理者的责任便是及时化解矛盾，妥善处理问题使之不致于对企业正常的经营秩序产生不良影响。管理者同时还要运用留人技巧，以使企业需要的人不会轻易跳槽。

总之，本书针对当前企业人力资源管理的实际，将创新性、可读性、实用性融为一体，目的是让企业拥有更多的优秀人才，让企业的管理工作再上新台阶，为中国企业在21世纪中开创未来、再铸辉煌略尽绵薄之力。

编者

2014年10月

目 录

CONTENTS

第一章 以人为本：人是企业的核心力量

一、以人为本是企业的第一法则

- 1. 以人为本是现代企业管理的精髓 (2)
- 2. 人力资源是企业的第一资源 (4)
- 3. 通过员工的发展来实现企业的发展 (5)

二、企业发展的关键在于人才

- 1. 人才是企业的第一资本 (7)
- 2. 人才即是“人财”，人就是宝，人即是财 (8)
- 3. 知识人才是企业生存发展的支柱 (10)
- 4. 人才决定企业的兴衰与成败 (10)
- 5. 人才互补造就管理神话 (11)
- 6. 巧用“怪才”兴盛企业 (12)
- 7. 不惜代价地挖掘人才 (13)



第二章 选人有道：选准聘用优秀员工

一、努力选聘优秀的员工

- 1. 为企业选拔最好的员工 (16)
- 2. 企业选聘人才的策略 (17)
- 3. 选聘和录用人才的基本原则 (20)
- 4. 慧眼选用人才的要诀 (21)
- 5. 对选用人才的素质要求 (23)

二、企业成功选人的要诀

- 1. 选用各类不同人才的要诀 (25)
- 2. 以公开招聘的方式吸纳人才 (29)
- 3. 及时地对企业内部员工进行选拔 (31)
- 4. 国外著名企业选聘人才的独特做法 (33)

第三章 用人如器：人尽其能展示风采

一、用人以谋，育才有方

- 1. 以信用人，充分地信任员工 (38)
- 2. 企业用人应以“攻心为上” (41)
- 3. 对不同类型的人才委以重任 (42)
- 4. 充分发挥各种人的长处 (44)
- 5. 寓教用人：栽培可用之才 (46)

6. 对表现出色的人予以多方培养.....	(49)
-----------------------	------

二、惟才是用，破除旧格

1. 以诚心感化人才，为己所用.....	(51)
2. 用人所长，人尽其才.....	(52)
3. 因材施教，人才互补.....	(54)
4. 助才成长，提拔优秀骏才.....	(55)

第四章 发掘潜能：激活员工沉睡的才干

一、潜能激发，善挖员工这座“金矿”

1. 开发员工潜能会使企业拥有一座金山.....	(58)
2. 企业领导者应善于发现员工的长处.....	(59)
3. 员工才能的发挥来自领导者用人有方.....	(60)
4. 激发员工学习的欲望.....	(61)

二、最大限度地发挥员工的才能

1. 让员工放手大胆地去做.....	(62)
2. 给员工一个富有挑战性的工作.....	(63)
3. 让有能力的员工做有价值的工作.....	(64)
4. 相信员工能够自己处理难题.....	(65)
5. 培养员工拥有自己的头脑.....	(66)
6. 让员工在变动中积累工作经验.....	(67)
7. 发掘员工的潜能不能带有偏见.....	(68)

8. 不要过多地来缚员工的“手脚” (69)
9. 充分地利用员工的“短处” (70)

第五章 激励人心：激发员工更大的能量

一、激励是最高明的用人之术

1. 激励员工是企业用人的精髓 (74)
2. 激励能有效地释放员工的潜能 (75)
3. 物质激励与精神激励相互结合 (77)
4. 根据员工的个性类型激励 (79)

二、灵活地运用各种激励手段

1. 构筑未来愿景，激励员工奋进 (80)
2. 在企业内部鼓励员工自尊 (81)
3. 用集体荣誉激励员工 (82)
4. 发掘并发挥员工的长处 (83)
5. 努力让员工工作丰富化 (84)
6. 领导者以良好行为激励员工 (85)

第六章 沟通上下：在互动中增强凝聚力

一、领导者应与员工保持良好的沟通

1. 沟通是统一企业行为的信息交流 (88)
2. 有效沟通的基本原则 (89)

3. 努力营造自由沟通的气氛·····	(91)
4. 有效沟通来自双方的相互理解·····	(92)
5. 情感是有效沟通的润滑剂·····	(93)
6. 领导者聆听员工的心声是最好的沟通方式·····	(94)

二、掌握娴熟的沟通技巧

1. 领导者与人沟通的语言技巧·····	(96)
2. 领导者与员工沟通中的倾听技巧·····	(98)
3. 运用好沟通的特殊手段——暗示·····	(99)
4. 善于在沟通中委婉地拒绝·····	(100)

第七章 批评有术：做谙熟批评艺术的高手

一、批评员工需要讲究方法与艺术

1. 批评是一种有效的管理方法·····	(104)
2. 讲究艺术的批评可以启发员工自省·····	(105)
3. 讲究艺术的批评的十个特性·····	(107)
4. 批评员工之前要三思而行·····	(107)
5. 批评者要有“绅士风度”·····	(108)
6. 批评方式要因人而异·····	(110)

二、领导要深谙批评员工之术

1. 充满诚意的批评效果最好·····	(111)
2. 以教育为主的批评更具说服力·····	(114)



② 批评员工不要伤及对方自尊心	(114)
④ 把批评融入轻松的谈话中	(116)
⑤ 不要批评员工的“无能”	(118)
⑥ 春风暖人的 11 条批评艺术	(119)
⑦ 指责性批评的 7 项技巧	(120)
⑧ 处罚性批评须得要领	(121)

第八章 业绩考核：对员工工作进行测评

一、业绩与能力考核是对员工的客观评价

① 业绩考核对企业发展至关重要	(124)
② 绩效考核也是一种激励	(126)
③ 重要的是对员工的工作做出及时评价	(127)

二、考核员工业绩与能力的科学办法

① 考核员工工作成绩和能力的标准	(128)
② 考评员工的工作态度和潜力的标准	(131)
③ 对各类员工考评的标准编制	(135)
④ 业绩考核方法之一：分级法	(139)
⑤ 业绩考核方法之二：考核清单法	(140)
⑥ 业绩考核方法之三：关键事件法	(141)
⑦ 业绩考核方法之四：量表法	(142)
⑧ 避开员工业绩考核的误区	(151)

第九章 薪酬管理：给员工以公平的酬报

一、合理的薪酬管理能给企业带来效益

1. 薪资管理能给企业带来高效益 (156)
2. 企业薪酬制度设计的原则 (157)
3. 企业基本薪酬制度的设计 (159)
4. 薪酬支付的若干技巧 (160)
5. 对员工提供必要的奖励与福利 (164)

二、薪酬管理应当因人而异

1. 企业高级管理人员的薪酬设计 (166)
2. 一般管理人员的薪酬管理 (169)
3. 科技及专业人员的薪酬管理 (170)
4. 销售人员的薪酬管理 (173)

第十章 协调矛盾：创造和谐的人际环境

一、和为贵，团结就是力量

1. “人和”是企业经营之宝 (178)
2. 化解矛盾：创造融洽的人际环境 (179)
3. 化解矛盾：从领导者自身做起 (179)
4. 让纠纷消失在萌芽状态中 (180)
5. 解决人际矛盾的四种方法 (182)

二、妥善处理好各类人际纠纷

- 1. 化解与下级矛盾的 8 项法则 (184)
- 2. 有效地调解管理人员之间的纠纷 (186)
- 3. 对员工冲突的冷处理 (188)
- 4. 调解团队之间的矛盾冲突 (189)
- 5. 调解员工纠纷要讲究艺术 (191)

第十一章 防范跳槽：掌握留人的管理艺术

一、留住人才，企业才能兴旺发达

- 1. 优秀员工的流失是企业的重大损失 (194)
- 2. 实施人本管理有利于防止员工跳槽 (196)
- 3. 尽可能地录用效忠企业的企业员工 (197)
- 4. 让员工在尊重的环境中工作 (201)
- 5. 尽力提高员工对公司的满意度 (202)
- 6. 满足员工的内心期望 (203)
- 7. 防止人才外流的积极对策 (204)

二、留住优秀员工需要采取有效措施

- 1. 支付员工应得的报酬 (206)
- 2. 让员工在工作中学到实用本领 (207)
- 3. 帮助员工设计职业发展方向 (208)
- 4. 为员工创造和谐的人际关系 (209)

5. 对员工抱怨的及时处理	(210)
6. 在员工跳槽之前积极劝阻	(211)
7. 对优秀人才跳槽早做防范	(212)

第一章

以人为本：人是企业的核心力量

人是企业的财富，是企业的第一资本。企业员工是企业生存与发展的支柱，决定着企业的兴衰成败。21世纪企业经营最核心理念之一便是：以人为本。

实践证明，任何一个企业，若想在当今的市场上生存，若想在市场竞争中立于不败之地，就必须以人为本，极大限度地开发人力资源的潜力，因为对企业发展起根本作用的当是企业拥有人才数量的多寡与质量的高低。

一个成功的企业经营管理者，最首要的职责、最重要的使命就是：努力找到最好的员工，努力留住最好的员工，努力让所有的员工都成为最好的。

一、以人为本是企业的第一法则

企业管理，从管理的对象上来看，分为人的管理及物的管理。在传统的理论中，将人的管理简单化，把人与资本品并列，忽略了企业内部人的具体性与复杂性。应该看到，企业不是物的堆积而是人的集合，是由人组成的以营利为目的的经济组织。因此，企业管理从最根本的意义上说，就是对人的管理，即调动企业人对物质资源的配置和营利能力的主动性、积极性和创造性。**显然，企业的营利性目的是通过对人的管理进而支配物质资源的配置来达到的。**基于这种考虑，企业管理就必然是也应该是人本管理。理论和实践都表明：以人为本是企业经营的第一大法则。

1. 以人为本是现代企业管理的精髓

改革开放以来，我国相当多的企业在转换经营机制的同时，从过去单纯追求产值、增长速度，转为越来越重视产值、利润的创造者——人的因素，实施以人为中心的管理，取得了显著绩效，逐渐使人本管理成为企业界和学术界关注的热点。这是十分可喜的现象，因为它符合时代的潮流，符合管理变革的趋势，符合社会主义管理的本质要求。但是，人本管理在我国还处于刚刚起步的阶段，理论与实践都处于探索之中，许多重大问题亟待深入研究。

当代西方管理理论与管理学派的形成经过了三个阶段。第一阶段是20世纪初所形成的以泰罗等人为代表的古典管理理论。泰罗等人倡导的科学管理，以提高劳动生产率为目标，在操作规程、工作定额、差别工资制度、职能分工、管理原则等方面，进行了一系列探索，开创了科学管理的新时代。但古典管理理论对人的认识是有缺陷的：一是把人看成经济人，过分强调物质刺激；二是把人看成和机器一样的工具。第二个阶段是从20世纪二三十年代开始的行为科学理论。行为科学侧重研究人的需求、行为的动机、人际关系和对人的激励等，主张通过多种方式激励人的积极性。

