



植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

大师智慧·原创经管



管理者的

人才经

你的企业需要人才吗？

你觉得怎样的人才是你心中所认可的人才？

你为员工长期发展提供了怎样的提升平台？

你的企业具备适合自身发展的薪酬管理体制吗？

……

人才，企业成败的关键，

让本书帮你解答选人、育人、用人、留人等诸多现实问题，

祝你与企业共成长！



周潮◎著



中国财富出版社

书馆

植根中国企业、服务中国企业
与中国企业家共成长

华夏智库
金牌培训师书系

原创经管

管理者 的 人才经

如何有效
选、育、用、
留人才

周
潮
◎
著

23

华夏智库
金牌培训师
书系

中国财富出版社
(原中国物资出版社)

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的人才经：如何有效选、育、用、留人才 / 周潮著. —北京：中国财富出版社，2012. 6

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4245 - 2

I. ①管… II. ①周… 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 (2012) 第 073399 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 范虹轶

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4245 - 2/F · 1743

开 本 710mm × 1000mm 1/16

版 次 2012 年 6 月第 1 版

印 张 15.5

印 次 2012 年 6 月第 1 次印刷

字 数 229 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

主 编

- 王 波 中国财富出版社社长
范建华 中国财富出版社副社长
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任
方光华 企达管理咨询集团总裁
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师
韦良军 柳州市培训师协会会长
邱道勇 商动力学院院长
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长
刘 星 智投咨询董事长
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞
孙 铨 陈娅茹

前言



现代企业人力资源管理是以企业人力资源为中心，研究如何实现企业资源的合理配置。它冲破了传统劳动人事管理的约束，不再把人简单看做一种技术要素，而是把人看做具有内在的建设性潜力因素，看做决定企业生存与发展、始终充满生机与活力的特殊资源；不再把人置于严格的监督和控制之下，而是为他们提供、创造各种条件，使其主观能动性和自身劳动潜力得以充分发挥。现代企业人力资源管理提倡要从以物为中心的管理转向以人为中心的管理，更加重视人力资源的开发，更加重视人力资源的投入，来提高人力资源的利用程度，实现企业核心竞争力与可持续发展的长远目标。

在当今激烈的市场竞争中，人力资源的管理已成为企业制胜的重要因素，它如同市场拓展、产品研发、资金运作一样重要。现代企业的生存与发展受众多因素影响和制约。其中，最重要也是最根本的因素就是企业的劳动者——人力资源，他们是企业所有资源中最宝贵的，所以必须对其进行有效管理。但是在实际操作中，许多企业更关心的可能是它的资金和市场问题，人力资源管理常常为其所忽视。然而恰恰可能是人力资源的“瓶颈”阻碍了企业的进一步发展。随着新劳动合同法的贯彻实施，对企业人力资源管理提出新的挑战，对企业的人员招聘、薪酬设计、绩效考核等方面都将会产生深远的影响。

企业竞争的关键是人才的竞争，能否管好人、用好人是企业成败的重要因素。因此，人力资源管理已成为我们现代企业管理中非常重要的一环。人才是科技的载体，是科技的发明创造者，是先进科技的运用者和传播者。如果说科技是第一生产力，那么人才就是生产力诸多要素中的特殊要素。人才不仅是再生型资源、可持续资源，而且是资本性资源。在现代企业和经济发展中，人才是一种无法估量的资本，一种能给企业带来巨大效益的资本。人才作为资源进行开发是经济发展的必然。企业只有依靠人才智力因素的创新与变革，依靠科技进步，进行有计划的人才资源开发，把人的智慧能力作为一种巨大的资源进行挖掘和利用，才能达到科技进步和经济腾飞。企业必须创造一个适合吸引人才、培养人才的良好环境，建立凭德才上岗、凭业绩取酬、按需要培训的人才资源开发机制，吸引人才，留住人才，满足企业经济发展和竞争对人才的需要，从而实现企业经济的快速发展。

企业人才资源的目标是吸引人才、培养人才、用好人才，挖掘潜力，激发活力。企业应紧紧围绕经济发展目标，以人才资源开发为根本任务，从根本上解决人才的开发和利用。员工管理是企业人力资源管理中最困难、最复杂的环节。怎样用好人，这一企业最昂贵的资源永远是企业中高层管理者所面临的最大挑战。但长久以来，非人力资源经理往往因为对人力资源管理认识不清，造成人员流失、考核不公，影响企业的整体发展。本书旨在帮助经理人重新审视现代人力资源管理系统，了解人力资源管理的角色与职责、基本技能和方法以及实战应用，有效地提高经理人的全方位管理水平，铸造高绩效工作团队。

现代企业管理的实践证明，人力资源管理能力是优秀经理人必备的素质。据统计，如果各部门经理都具备一定的人力资源管理专业知识，企业的综合效益将提高 30% ~ 40%！但现实是残酷的，千挑万选进来的人才可能会变成庸才，辛辛苦苦培养的人才可能会成为竞争对手的人才，这样的人才战略是存在问题的！本书主要从人力资源管理最主要的四个方面，来

分析、阐述团队建设与人力资源管理中对人才管理使用与培育开发的诸多难点，并重点详细讲解选、用、育、留这四个方面的操作细节，结合翔实的经典案例，力求更实用、更实效，可谓人力资源管理——选、用、育、留“四柄利刃”。

作 者

2012 年 2 月



目录

第一章 人才：战略性人力资源	1
人才：企业成败的关键	3
人事→人力资源→战略性人力资源	5
人力管理能力：优秀管理者必备素质	8
人才管理不只是人力资源部门的事	12
非人力资源部门经理进行人力资源管理	15
人力管理核心：选、育、用、留	16
第二章 选人：当好伯乐	23
让招聘为公司带来竞争优势	25
透视法：独具慧眼，识人于未显露之时	28
竞争法：公平竞争中择优录用	32
迎合法：反向适应，吸引个性化人才	35
引荐法：内部招聘，肥水不流外人田	37
逼迫法：千方百计“挖”到所需人才	40
详考法：细心考察，择优录用	43
试用法：是骡子是马，遛遛再说	49



优选法：优中选优，严格甄选	52
审查法：选拔人才不看学历，看能力	56
智慧选人，远离雇用中的误区	60
第三章 育人：当好教练	65
员工培训是双赢投资	67
育才从培训开始	71
积极主动地当下属的教练	74
领导者要把培训当成习惯	77
给他们最想要的培训	81
培训控制：学以致用最关键	85
有效的员工职业培训与开发	87
企业培训的四种模式	92
对员工进行有针对性的培训	95
鼓励员工自我培训	102
企业文化是企业培训的根本	106
借鉴优秀企业的培训经验	109
第四章 用人：当好将军	115
为每个员工找到适合的职位	117
用人才，不用奴才	120
大胆重用新来的年轻人	125
合理调任，分清利弊得失	129
敢用有缺点或有争议的人才	132
管理者要用人不疑	135
巧定规则，促进竞争	136

警惕用人时的错误期望	139
关键时刻敢于保护自己的下属	141
别给员工乱开空头支票	142
给关键人物念“紧箍咒”	146
弹性管理：放松比加紧更容易控制	148
尊重和保护员工个人隐私	150
要打棒子，也要送萝卜	153
第五章 留人：当好益友	159
跳槽：你的员工为何不再忠诚	161
留住员工心要从小事做起	164
挑起下属的“成就欲”	166
“雪中送炭”胜过“锦上添花”	168
把下属当成“合作者”	169
以利相许，统御英才	171
增强员工的归属感	173
走进员工的心里	176
如何挽留已提出辞职的关键员工	178
要想事业留人，提供平台是关键	183
把握情感留住人	189
利益留人讲方法	193
用动态的薪酬留住员工	197
良好的机制和平台留住人才	202
企业文化制度留人	204
温情管理：多一份体贴，多一份回报	207
人性化管理：以人为本	209



第六章 减人：当好政委	211
什么是淘汰管理	213
刮脸之前热敷一下	217
解聘员工要规范	218
如何进行有效裁员	222
裁员也能做得有情有义	225
怎样对员工进行撤换	227
精神尊重：让被辞退者满意而去	229
盲目裁员：企业易出现的毛病	232



第一章

人才：战略性人力资源

◎ 人才：企业成败的关键

现在企业的竞争，归根结底是人才的竞争。人才是企业一切问题的根源。企业成败的关键在于人。历史上很多的大事件，都是因人成事。这个道理，成功的君王明白，失败的君王不懂得；杰出的企业家知道，失败的企业家不明白。为什么世界 500 强企业的平均寿命达到 50 岁左右，像美国通用电气、德国西门子、日本三井集团等都长盛不衰，其答案就是因为这些公司拥有可持续发展的高绩效人才。

人才是现代企业发展的动力之源，员工重于一切，人力资源将是企业制胜的关键。谁能拥有更多的人才，谁就能脱颖而出，独占鳌头。21 世纪，是人力资源管理再造的世纪。策略导向型的人力资源规划必将成为企业战略规划不可分割的一部分。在如今信息飞速发展的时代，越来越多的企业已经意识到，如果一个企业要想在竞争中立于不败之地，唯有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。

一个企业的领导本身就是企业的一面旗帜，是企业品牌的一个代言人。如性格凌厉的乔布斯之于苹果、锐意改革的杰克·韦尔奇之于通用电气、守信自律的松下幸之助之于松下电器，就算在中国也是家喻户晓，妇孺皆知，其管理之道和个人经历更是广为流传。目前国内也有很多鼎鼎有名的企业家，他们才智过人、独当一面，但是其国际知名度却不尽如人意，所以说中国的企业家在这方面还有很大的上升空间。

人才战略的重中之重是把人当成一种活的资源来加以开发与利用。因



此，一个组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。人力资本，对一个组织来说是具有经济价值的个人的知识、技巧和能力的总和。虽然这并没有从公司的资产负债表上所显示，但对一个组织的绩效而言，却是不容忽视的因素。惠普公司的总裁莱维斯·普莱特认为：“21世纪的成功企业，将是那些尽力去开发、储藏并平衡员工知识的组织。”由于人力资本是无形的，为员工个人所有，而不是为组织所有，因此如何建立管理开发人力资本对人力资源管理者来说是极具挑战性的一项工作。

毋庸置疑，人力资源管理为企业发展奠定基础。企业实施可持续发展战略，各项工作必然在全体员工身上得以落实。其实在实际工作中，企业有时出现这样或者那样的问题，究其根本，就是人出现了问题。

在企业管理者拥有的全部资源中，人力资源是最宝贵、最不容忽视的资源，最宝贵的资源自然是现代企业管理的核心。如此一来，不断提高人力资源管理与开发的水平，不仅是当前发展经济、提高市场竞争力的需要，也是一个单位走向兴盛的需要，更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会和改造社会的需要！

作为现代企业的管理者，一定要充分认识到人力资源管理在发展中的战略地位和重要意义，要把人力资源管理与开发作为实施可持续发展战略的基础工程来抓，要把人力资源管理与开发作为实施可持续发展战略的首要条件来看待，离开了人力资源工作或者全体员工谈可持续发展是不切实际的幻想，这是企业在制定、实施可持续发展战略时一定要特别注意的问题。

可持续发展是20世纪80年代提出的一个全新的发展观，它的产生不仅仅是为人类世界的发展指出了一条环境与发展相结合的道路，而且也为环境保护与人类社会的协调发展提供了一个创新的思想模式，同时也为今后企业的发展指明方向。

◎ 人事→人力资源→战略性人力资源

现代新形势下人力资源管理体系的建设已经不再是简单的人事管理，或者是人力资源业务领域的深化，更不仅仅是人力资源管理业务的协同，而是建立在企业战略规划基础之上，面向企业持续赢利和核心竞争力提升的人力资源管理价值分析体系建设。企业日常管理分为六管：生管、物管、财管、资管、销管、人管。此六管的核心就是“人”，因此，管好人才是企业成长壮大的重中之重。

人力资源管理是一种手段，只有站在企业经营人才的高度才能做好人力资源管理。所以，经营人才其实是人力资源管理机制的改革。充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，才尽其用，事得其人，人事相宜，才能实现组织目标。这种人才机制是人力资源管理的中心部分，所以人才经营机制的好坏是企业人力资源管理成败的重要一环。

当今社会，人才已经成了企业打造竞争力的核心资源，提高人力资源管理水平将成为关乎企业成败生死的关键任务。据《中国人力资源管理现状》给出的数据：中国人在跳槽方面高居世界第一，有74%以上的人选择热门专业和高收入高风险的职业，不到一半的人对工作较为满意，30岁以下工作人员的跳槽行为，大部分人是主动跳槽的。如此之高的人员流失率对企业发展造成了难以估计的损失，怎样用科学的管理手段留住并用好人才，把人才从成本转变成最核心的资源，对中国的企业家而言不能不说是重大的管理课题。

事实上，传统的人力资源管理把人当做一种工具，注重投入、使用和控制，现代的人力资源管理把人当做一种资源，注重产出和开发；传统的人力资源管理是某一职能部门单独使用的工具，现代人力资源管理成为决策部门的重要伙伴，最终成为一个人力资源的获取、整合、保持、激励、控制、开



发的过程。新形势下战略人力资源管理体系的建设已经不再是单纯的人力资源业务领域的深化，也不仅是人力资源管理业务的协同，而是建立在企业战略规划基础之上，面向企业持续赢利和核心竞争力提升的人力资源管理价值分析体系建设。

大家都明白的事实是：人事管理是人力资源管理发展的第一阶段，是有关人事方面的计划、组织、指挥、协调、信息和控制等一系列管理工作的总称。人事管理部门的主要任务有：

- 组织；
- 计划；
- 人员的配备和使用；
- 培训；
- 工资福利；
- 思想政治工作；
- 人事管理研究。

人事管理因局限于主流管理模式而缺乏战略层面的思考。因为人力资源管理应当带有全局性，所以这种模式与直线管理之间存在一定意义上的冲突。之所以产生这样的问题，其根源是在工业革命时期，多种力量的联合导致了工会和福利运动的产生。两种额外因素导致缺陷的产生：没有理论基础；过多参与战略层。现代人事管理方面的许多责任移向直线管理，全球化和激烈的竞争使人们重视如何去组织和管理人力资源。

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对企业内外相关人力资源进行行之有效的运用，以满足组织当前及未来发展的需要，从而保证组织目标实现与成员发展的最大化。20 世纪 70 年代人力资源管理代替人事管理。它将人力资源计划与组织战略结合在一起，运用泰勒的管理模式，以控制力强、有效性高、低成本、有效遏制冲突为特点，形成与过去模式的根本差异。人事管理与直线角色有清晰的联系，