

大公司用人才 小公司用能人

从“能人”到“人才”，不但是公司规模大小决定的用人策略变化，也是老板把公司做大做强的必经之途

人才是老板最大的赌本
用对人是老板最大的本事

人才是老板最大的赌本，用对人是老板最大的本事。

DaGongSi yong ren
XiaoGongSi yong neng ren

张俊杰◎著

用对能人，用好人才，轻松当一个“甩手大掌柜”
让用人回归简单，教你做最有效的HR经理

中国言实出版社

大公司用人才 小公司用能人

张俊杰◎著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

大公司用人才 小公司用能人 / 张俊杰 著.

—北京: 中国言实出版社, 2012.7

ISBN 978-7-80250-955-9

I. ①大…

II. ①周…

III. ①公司—企业管理—人事管理

IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 132991 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64924735 (邮 购)

64924880 (总编室) 64928661 (二编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京晨旭印刷厂

版 次 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米×1000 毫米 1/16 22 印张

字 数 430 千字

定 价 36.00 元 ISBN 978-7-80250-955-9/F·421

序言

管人用人是个技术活儿

日本经营之神松下幸之助说：“创业初期，我走在前头；发展阶段，我站在中间；而发展后期，我站在后面。”

公司从小到大，老板要扮演领头雁、教练员、掌舵人的角色，与之对应，在用人上也会有不同的要求。

中关村曾流传着“三个企业家找到三个科学家，成就三个著名企业”的故事。在这个故事中，柳传志找到倪光南、张玉峰找到王选、万润南找到王缉志，分别开发出联想汉卡、方正激光照排、四通打字机，从而最终打造出联想、方正、四通三块闪亮的 IT 企业金字招牌。

几个真正出色的能人，抵得上 1000 个普通的员工。选对能人，用好能人，一个小公司可以焕发出勃勃生机，迎来长大的机会。

那么，大公司正常运营、持续发展，需要什么样的人作为“顶梁柱”呢？

台湾《商业周刊》杂志总裁金惟纯：“大公司老板的最高境界就是：他不在公司时，公司还可以成长。”做到这一点，老板必须倚重专业性人才，通过充分授权实现良治。

2001年，鸿海集团旗下的富士康控股公司成立了手机制造单元。当时，郭台铭聘用的总经理是戴丰树——拥有东京帝国大学博士学位，并且在丰田汽车有八年工作经验。

许多人产生了疑问，一个做车子的，能把手机做好吗？郭台铭的回答既自信，又大胆：“车子的零件有两千多种，但手机只有两百多种，你说能不能做好？”

戴丰树不负众望，从欧洲关键零件进口到美国设厂，他一开始就参与手机的全球布局，五年间创造出了两千亿新台币的营业收入，成为鸿海发展史上的一个标杆。

选对人，才能做对事。小公司与大公司的资源禀赋是不同的，这决定了二者在用人策略上存在明显的差异。

(1) 小公司往往需要以一当十的多面手，一人分饰几个角色；或是独当一面、勇于负责的能手，可以帮助老板排忧解难。

(2) 大公司为了实现制度化管理、确保高效运行，则需要专业性的人才，实施英才统治。为此，老板需要慧眼识别人才、合理使用人才、高效管理人才。

本书详细论述了小公司识别能人、网罗能人、选拔能人、掌控能人、奖惩能人、留住能人的技巧，总结概括了大公司管理人才、考核人才、回报人才、培训人才、教化人才、晋升人才的策略，是老板掌握用人这门技术活、把公司做大做强的制胜宝典。

目 录

第一篇

阶段用人策略：老板把公司做大做强的绝招

第一章 公司成长阶段决定用人模式

案例：马云的阶段性用人观	2
1. 初始期：师父带徒弟模式	3
2. 成长期：人才“解渴”模式	4
3. 成熟期：资源整合模式	5
4. 衰退期：推陈出新模式	5

5. 复苏期：人才转型模式 6

第二章 小公司与大公司的用人差异

案例：艾柯卡玩转克莱斯勒汽车公司 7

1. 需求差异 8

2. 成本差异 9

3. 魅力差异 10

4. 资源差异 10

5. 平台差异 11

6. 招聘差异 12

第三章 能人：小公司生存法宝

案例：技术带头人倪光南成就了联想 13

1. 能人的优势——业绩第一 14

2. 能人的优势——才华出众 15

3. 能人的优势——以一当十 15

4. 能人的优势——勇于负责 16

5. 能人的优势——排忧解难 17

6. 能人的优势——明察秋毫 17

7. 能人的优势——善于学习 18

8. 能人的优势——不懈奋斗 19

第四章 人才：大公司制胜之本

案例：福特公司为一条线花费 1 万美元	20
1. 人才的本领——工作第一	21
2. 人才的本领——专业精干	21
3. 人才的本领——重视团队	22
4. 人才的本领——可塑性强	23
5. 人才的本领——不找借口	23
6. 人才的本领——追求卓越	24
7. 人才的本领——完美执行	25

第二篇

小公司用能人：选对一个能人，成就一家企业

第一章 慧眼识珠，能人大用：老板要靠能人打天下

1. 公司面临的四种人	28
2. 用能人，而不用贤人	30
3. “10/60” 能人定律	31
4. 能人的八大特质	31
5. 重用能人的五个好处	32

5. 善用能人者属大能	33
6. 放开手脚用能人	34
7. 能抓老鼠就是好猫	35
8. 换一种眼光看能人	36
9. 用二流的人比用错人还糟	37
11. 敢用比自己聪明的人	37
12. 不能太在意能人的缺点	38
13. 使用将才的五个标准	39
14. 能人到处有,就怕不识货	40
15. 使用冒尖天才四法	41
16. 家有能人不嫌多	42
17. 培养“鲇鱼”式人物	43
19. 身兼八种能耐的通才	44
20. 选用有野心的聪明人	46

第二章 网罗能人,选拔良将:找到最好的赚钱机器

1. 淡化资历,强化能力	47
2. “水平”重过“文凭”	48
3. 做好准备选能人	49
4. 清楚部门需要哪种能人	50
5. 从细节处发现能人	50
6. 小心求证,大胆任事	51
7. 不惜血本挖掘能人	52
8. 慎用“天才型”的人	53

9. 坚持“智能第一”的原则	54
10. 五种选拔能人的方法	55
11. 选拔良将的七种途径	56
12. 选能人要把握两个关键	57
13. 从内部寻找业务能手	58
14. 鼓励员工自我推销	59
15. 从名牌大学招募优秀员工	59
16. 借猎头公司找到能人	60
17. 让行业专家为自己打工	61
18. 找到行业内最优秀的人	62
19. 如何考核能人的水平	63
20. 为公司长远发展储备能人	63
21. 把庸才踢出门外	64

第三章 忠诚第一，能力第二：

缺乏忠诚，本事越大越坏事

1. 注重能力，不忽视忠诚	66
2. 忠诚到底是什么	66
3. 别遭了家贼的算计	67
4. 忠诚度下降的三种情况	68
5. 十步提高能人忠诚度	69
6. 防止助手变成对手	70
7. 获得忠诚的期望平衡法	71
8. 别给骑驴找马者当跳板	72

9. 最重要的是看透人心	73
10. 反对你的人未必不忠	74
11. 提防潜伏在公司的野心家	75
12. 任用帅才不忘考察人品	76
13. 忠诚测试: 揭穿虚伪迎合的人	76
14. 把能人培养成心腹	77

第四章 知人善用, 能职匹配: 给能人用武之地

1. 别离开岗位谈能人	79
2. 不拘一格选能人	80
3. 坚持“能职匹配”	81
4. “大材小用”是资源浪费	81
5. 欲得千里马, 先爱百里驹	82
6. 用好能人要“治庸”	83
7. 把能人放在正确的位置上	84
8. 能者上, 平者让, 庸者下	85
9. 才尽其用的两个关键	86
10. 人得其位, 位得其人	87
11. 用能人而非成为能人	88
12. 什么样的人都不敢用	89
13. 用人高手要经常自省	90

第五章 多琢磨事，少琢磨人：倾注信任才会有能人追随

1. 猜忌必将影响大业	91
2. 疑人不用，用人不疑	92
3. 比信任子女更信任部下	93
4. 对能人多一点宽容	94
5. 经常表达对下属的信赖	95
6. 言必信，行必果	96
7. 别乱开空头支票	97
8. 领导者要有大将风度	97
9. 团队关系越简单越好	98
10. 用诚意换取能人的真心	99
11. 信任到底，委以全权	99
12. 出了问题要对事不对人	100
13. “中伤”考验领导智慧	101

第六章 权力下放，无为而治：

老板要管头管脚，但不能从头管到脚

1. 老板为什么总是穷忙	102
2. 只做自己应该做的事	103
3. 大权独揽，小权分散	104
4. “无为而治”的三个关键	105

5. 让有能力的人拥有权力	105
6. 貌似无为, 实则有为	106
7. 授权的三个组成部分	107
8. 选准授权的对象	108
9. 把握好授权的尺度	109
10. 授权遵循的六大原则	109
11. 让下属贯彻好老板的意图	110
12. 授权后如何追踪	111
13. 下级越权的三种情况	112
14. 如何防止下级越权	113
15. 关键时刻老板要拍板	114
16. 学会防止“反授权”	115

第七章 防人有术, 治人有招:

别让能人跳出你的手掌心

1. 首先看人品, 其次看能力	116
2. 杯酒释兵权的智慧	117
3. 必要的时候放他一马	118
4. 双管齐下, 识别奸人	119
5. 警惕能人跳槽带来的损失	120
6. 能人也有失败的时候	121
7. 警惕“一山二虎斗”	121
8. 别让能人成为定时炸弹	122

9. 提防能人自立门户	123
10. 管治能人稳、准、狠	124
11. 怎样惩罚有过错的能人	125
12. 拒绝能人的非分要求	126

第八章 培养提拔，委以重任：忠臣良将自己造

1. 提拔员工的两个好处	127
2. 提拔能人需注重三种才干	128
3. 好部属的五个特征	129
4. 能人必须经历时间考验	130
5. 升迁过快会产生副作用	131
6. 用人不能单凭个人喜好	131
7. 慎重使用“空降兵”	132
8. “本部制造”的人才更好用	133
9. 从内部培养人的弊端	134

第九章 赏罚有道，功过分明：

恩威并施是最有效的御人手段

1. 治理企业要赏罚并用	135
2. 绝不亏待一起打天下的兄弟	137
3. 给幕后英雄露脸的机会	138
4. 别委屈有功劳的老实人	139

5. 奖励能人的九大策略	139
6. 有效激励的六大原则	141
7. 激励要有分寸有节制	142
8. 哪些是无效的激励手段	143
9. 奖励不当就变成了歧视	144
10. “罚心”, 而不是“罚薪”	145
11. 宁愿让能人犯一些错误	146
12. 惩罚是触动心灵的艺术	147
13. 如何扭转下属的错误	148

第十章 善用能人, 留住能人: 妥善处理能人的去留

1. 满足能人的“虚荣心”	149
2. 用股份留住能人	150
3. 如何对待有缺点的能人	150
4. 千方百计留住关键人物	152
5. 容易挽留的能人类型	152
6. 避免能人离职的尴尬	153
7. 善待骨干, 别怕降低身份	154
8. 管理精英的五个妙招	155
9. 加强沟通, 化解抱怨	156
10. 掌握能人“变心”的晴雨表	156
11. 以企业潜力留住能人	158
12. 从能人离职中获得反思	158
13. 提防公司能人被挖走	159

14. 让离任者继续发挥“余热”	160
------------------------	-----

第十一章 开发能人，用对能人：

小公司必用的七大能人

1. 业务型能人	161
2. 关系型能人	162
3. 销售型能人	163
4. 管理型能人	163
5. 市场型能人	164
6. 顾问型能人	165
7. 通才型能人	165

第三篇

大公司用人才：基业长青要靠真正的英才统治

第一章 掌控个性，看人下菜：按性格用人最靠谱

1. 按规矩行事的人	168
2. 独立思考生活的人	169
3. 清晰表达意见的人	170
4. 智慧生活的人	170
5. 生活系统化的人	171
6. 凡事全力以赴的人	172

7. 永远把握现在的人	173
8. 和蔼可亲值得信赖的人	173
9. 服务他人的人	175
10. 能言善道互相激励的人	176
11. 重视人群反应的人	176
12. 让人人都能适性发展的人	177
13. 永远追求超越的人	178
14. 把工作与欢笑合在一起的人	178
15. 喜欢发号施令的人	179
16. 重视家庭的人	180

第二章 制度管人，有法必依：一切都要按规矩办事

1. 国有国法，家有家规	182
2. 无序造成公司管理混乱	182
3. 纪律是公司的生命	184
4. 用“烫炉法则”严明纪律	184
5. 用制度管人，按规矩办事	185
6. 用制度约束下属	186
7. 公私分明，照章办事	187
8. “人治”不如法治	188
9. 小老板管事，大老板管人	189
10. 好制度会使坏人变好	189
11. 创造遵守制度的严肃环境	191
12. 设计规章制度的两个原则	192