

易中 管理系列丛书



宋新宇 ◎ 著

让用人回归简单

宋新宇博士帮你解决用人难题

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司



万卷出版公司

让用人回归简单

宋新宇博士帮你解决用人难题

宋新宇◎著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

© 宋新宇 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

让用人回归简单：宋新宇博士帮你解决用人难题 /
宋新宇著. —沈阳：万卷出版公司, 2011. 8
ISBN 978-7-5470-1419-6

I. ①让… II. ①宋… III. ①企业管理：人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 154085 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司
万卷出版公司
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）
印刷者：三河市文阁印刷厂
经销者：全国新华书店
幅面尺寸：160mm × 230mm
字 数：105 千字
印 张：11.25
出版时间：2011 年 8 月第 1 版
印刷时间：2011 年 8 月第 1 次印刷
责任编辑：万 平
ISBN 978-7-5470-1419-6
定 价：36.00 元

联系电话：024 - 23284090
邮购热线：024 - 23284050 23284627
传 真：024 - 23284448
E - mail: vpc_tougao@163.com
网址：http://www.chinavpc.com

常年法律顾问：李 福
版权专有 侵权必究 举报电话：024 - 23284090
如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：024 - 23284452

宋博士是“唱戏”的人

著有畅销书《海底捞你学不会》

北京大学光华管理学院访问教授 黄铁鹰

原香港华润创业有限公司董事总经理

同宋博士不熟，只匆匆见过两次；对他了解也不多，只读过他这本书。但不知为什么，感到可以同他推心置腹聊天。人就是奇怪。有些人，在一个办公室共事十几年，可是中间总有堵墙；有些人，可以一见如故。

相信宋博士对我也有这种感觉，否则，他不会萍水相逢，请我给他这本书写序。他知道我一定会写，因为我们俩在对企业管理的认识上，很多理念相通。给宋博士这本书写序是我的荣幸。相信这本书一定会成为中小企业主的必备书。

企业主没有不为用人发愁的。企业主没有不为这件愁事去逛书店的。可是书店里摆在显眼地方教企业主用人的书，全是稻盛和夫、李嘉诚、韦尔奇、王石、柳传志、马云等成

功企业家的。于是，每个中小企业主的手里都会有几本这样的书！

可是怪了，做梦都想成功的中小企业主们，照这些成功企业家用人的方法去做，怎么就不灵？

再于是，他们开始上下求索去听讲座、上商学院、请咨询公司，试图把用人的科学方法学到手，可是依然不灵！

为什么？

因为人和人不同，天下没有两个一样的人！每个人的简历除了表明民族年龄性别学历资历身高体重外，没有一个像电视机那样的使用说明书。所以，知道了人的共性，并不代表你能用好张三李四每一个具体的人！

然而恰恰是每一个人的特性，才是用好他的关键。

这就是宋博士这本书告诉你的。

为什么空降 CEO 失败率高？因为他不熟悉刚刚接手的、由一个个他以前不认识的具体的人组成的新公司。只有熟悉这些人的特性，才能用好这些人。可是老板都想让高薪挖过来的 CEO 快点出成绩，结果，CEO 也就只能假设：此 CFO 就是彼 CFO，此 COO 就是彼 COO，此 CTO 就是彼 CTO……每个职位的人都具有那个职位要求的基本功能（统一的电视机使用说明书），结果一加油，这辆浑身是特殊毛病的二手车抛锚了！

这也是宋博士的书告诉你的。

其实，一个外面挖来的管理者至少需要两到三年时间，

才能把一个公司的人、文化和经营环境搞清楚，只有此时，他才能真正发力。而从内部培养一个管理者也需要两到三年的时间，可是老板们都没有这个耐心。结果，花了大钱，还翻了车。

因此，宋博士建议：专业人才可以外聘，经营人才最好自己培养！

管理者的重点应该在哪儿？

当然是人和目标！

管人的重点在哪儿？

第一管理自己，第二管老板，第三管同事，第四管客户，第五才是管下属！

管理者 80% 的管人精力应该放在前四种人身上，这样才能事半功倍！

可是老板、同事和客户怎么管？

这就是管理的精髓。

老板目标远大，站得高看得远，但缺点是对第一线没有你了解，如果你不能把第一线最重要的信息让老板明白，不仅企业要翻车，你和你的部门也没有好果子吃。

同级同事你当然不能命令。如果你用人当前、不用人当后，平时不主动配合别人，你怎么可能在关键时候，期望别人的额外的配合？！

这还是《让用人回归简单》一书所告诉你的方法！

我为什么愿意推荐这本书？

因为我也曾管过 16 年的企业，管企业的人最讲究的是操作性，没有操作性的建议对企业一分不值。

比如，老板选人最难的地方在三点：一、能干的人少；二、能人身上毛病多；三、人看不准。

所以，选人的真实情况都是妥协。可是妥协需要原则，如果你选人只有一个标准，这个标准是什么？有两个标准呢？

另外，干部出问题了，是人选错了，还是用错了？用人和选人谁重要？

最正确，也是最滑头的答案一定是选人和用人都重要。

可是哪个更重要？

只有回答这个问题，才能找到侧重点：继续注重选人，还是注重改善用人政策？

本书给你的答案一定不是模棱两可的！

我为什么相信这本书能成为中小企业主的工具书？

除了上面的原因之外，这本书不像一个博士写的，因为其中最难的词汇就算战略和文化了。可是宋博士不仅是北大的高考状元，还是德国科隆大学管理学硕士和经济学博士。

一个读了这么多书、拿了这么多学位的人，把用人这个管理领域的皇冠，能用这么平实的语言讲明白，只有一个解释：他不仅治学严谨，更重要的是——他在真刀真枪管企业。

管理是实践的艺术。看戏和唱戏就是不同。宋博士是唱戏的人。

自序 人才管理的八大趋势

《老板学》教程中，我认为老板及管理者应该学习的第一课不是经营与管理，而是了解、顺应和利用“天下大势”。在管理者最为头疼的用人问题上，管理者同样应该掌握人力资源领域的大趋势、大潮流、大方向，只有这样才能事半功倍。

经历了三十多年的高速发展，中国人力资源领域的未来趋势是什么？我认为以下八大趋势值得关注：

一、人才已经成为企业里最重要的资源

一些人事管理者不喜欢把人称为资源，认为不应该把人和其他资源如土地、物料、设备、信息、技术、渠道、产品、客户、市场等并列，认为这样物化人会降低对人的意义的认识。我认为把人才称为什么并不重要，关键是老板和管理者真正意识到人才的重要性，有能力帮助自己构建未来的人才观。松下幸之助有过这样的自问自答：“松下是生产什么的？是生产优秀人才的，顺便生产电器！”如果我们也有

这样的领悟，如果我们相信人比机器重要，我们就会把与人相关的投入如招聘、工资、奖金、福利、培训和培养当作投资而不是成本。正确的人才观将是我们在竞争中取胜的关键。

二、人才竞争将越来越激烈

这个趋势是显而易见的：中国的人口红利正在消失，劳动力整体供给将会减少，而对劳动力和人才的需求还将随着经济的持续增长而增加。劳动力市场上过往的买方市场（即企业占优势）正逐步变成卖方市场（求职者占优势）。而新生代价值观的转变——更追求自我实现，更追求生活和事业的平衡——也让很多管理者传统意义上喜欢的人才，即以事业为中心的人，供应量大为减少。

三、人才数量与质量的两难还将持续

第二届易中年会上，北大经济学院睢国余教授预测，未来十年中国经济还将以平均7%以上的速度增长。我也相信这个判断，即中国发展的速度会比前三十年慢一些，但和其他国家及经济体相比还将会高速增长。高速增长导致对人才数量的需求只会增加而不会减少，同时正在发生的企业模式的转型还将导致对人才质量的要求大幅上升。这导致中国企业在人才管理上将持续处于两难境地：既要有数量，又要有质量。

四、人力成本的增加无法遏制

三个原因导致人力成本增加无法遏制：一是人才供应短

缺导致结构性的人事成本上升，二是通货膨胀预期导致基本工资的上 升，三是政府劳动保障、社会福利等方面的强制性要求导致的其他人工成本的上升。这三个成本驱动力短期内不会改变，企业必须从战略上做好长期应对人力成本上升的准备。

五、人才的问题将越来越难短期解决

过去三十年的高速发展导致很多企业得了“快跑综合征”：企业规模越来越大，新手越来越多，管理能力大大稀释，从产品、服务到内部管理各个方面的质量越做越差。和国外相比，总监级中国管理者的平均年龄要小 8~10 岁，而对这些人的培养期要少 3~5 年。这可能是很多知名企业出大问题的根本原因。以前这个问题短期内得不到解决，未来短期内也不会得到解决。原因是我们对人才素质及能力要求不是降低了，而是提高了，因而理论上需要的培养时间更长。而中国现有的教育体系不能有效提供人才供应的解决办法，同时“职业经理人”的概念也已经被证明并不适合中国。顺应这个趋势唯一可行的办法是自己长期花时间培养人才，用苏宁张近东的话说：自己培养自己的“事业经理人”。

六、80、90 后带来新的人才管理难题

智联招聘最近有一个对 7000 多位 80 后员工的调查，其中的一个问题是“你为谁工作？”接近一半的人回答说既不是为公司，也不是为职业，而是为自己。和 60 年代、70 年

代的人相比，新一代的员工在价值观和行为方式上有非常大的变化，这将给企业带来新的管理难题，企业需要重新审视自己的文化和模式。

七、女性将是越来越重要的人力资源

如果说以上的大趋势都是让我们的人才管理越来越困难的环境变化，那么有一个好消息是女性作为未来越来越重要的人力资源提供者，将帮助很多企业化解难题。中国的人口政策使女性可以有更多的精力去工作，同时，女性具有独特的优势，无论是在服务上还是在管理上。如果企业能善用女性人力资源，将可以建立自己独特的竞争优势，就像花旗银行做到的那样。

八、人力资源管理工作越来越重要，但急需转变

一个资源越重要，管理这个资源的人就越重要。因此，企业的人力资源管理者和人力资源管理部门将变得越来越重要。但现在大部分企业的人力资源部仅仅在管企业和人相关的“事”（发工资、算绩效、跑社保、招人），而没有像老板和管理者希望的那样，能够帮助企业发现、吸引和留住人才。如果说人才管理对大部分企业来说将上升到战略层面的话，人力资源管理者也应该成为“战略人力资源管理者”。而要做好这一点，最重要的事情是熟悉和理解业务，而不是自视为专家，只关注自己的本位。

整体而言，人才管理和用人的问题只会越来越难，不会

越来越容易。要解决这个难题，我相信老板、管理者和人事经理需要有共同的、正确的人才观，要学会正确的用人之道，使用正确的人才管理方法，修炼自己的做人和管人能力。只有做到这些，才能让我们的用人回归简单。

宋新宇

2011年7月12日于华亭

推荐序

宋博士是“唱戏”的人 黄铁鹰

自序

人才管理的八大趋势

[第1篇] 用人的原则

- 1 · 为什么人难管 / 003
- 2 · 管理就是管人吗 / 006
- 3 · 谁需要我们管理 / 010
- 4 · 用什么管人 / 015
- 5 · 如果只有一条，选人的标准是什么 / 020
- 6 · 如果只有两条选人的标准，第二条是什么 / 024
- 7 · 用人之道是用人之长 / 027

[第2篇] 用人的难题与误区

- 8 · 人才是从外面招，还是自己培养 / 033
- 9 · 如何做才能留住人才 / 037
- 10 · 新员工如何快速融入 / 041
- 11 · 员工为何不忠诚 / 046
- 12 · 处理老员工问题的“四项基本原则” / 050
- 13 · 警惕用人时的错误期望 / 055
- 14 · 用“对齐”解决执行力的难题 / 060
- 15 · 做好人，不做老好人 / 064
- 16 · 剔除用人的“穷人心态” / 068

[第3篇] 用人的方法

- 17 · 用人就是要不断“推卸”责任 / 075
- 18 · 老板应该如何“推卸”责任 / 080
- 19 · 如何最大限度地发挥员工的作用 / 085
- 20 · 如何成倍地提高做事的效率 / 089
- 21 · 发挥公司三类人的作用 / 093
- 22 · 4个排序让员工苦劳变功劳 / 098
- 23 · 创造“对事不对人”的管理氛围 / 103

- 24 · 如何通过会议管人 / 107
- 25 · 如何用工具提高执行力 / 111
- 26 · 如何评估培训的效果 / 115
- 27 · 组织团队活动有助于提升团队融合力 / 120
- 28 · 建立企业文化的关键点 / 124

[第4篇] 用人者的修炼

- 29 · 用人者要学会转换角色 / 131
- 30 · 即使吃亏，也要信任 / 135
- 31 · 说 “Why not”，不说 “Yes, but” / 138
- 32 · 道德的力量 / 141
- 33 · 成功的底线与上线 / 144
- 34 · 用人者如何修炼自己 / 148
- 35 · 给新入职场年轻人的忠告 / 152

[第1篇]

用人的原则

人是最复杂的，但潜力也是无限大的。
帮助我们打破人的极限的是好的管理，
是用人、管人之道。

