

《领导科学与人才管理》文丛

现代企业用人方略

白宗英 宋继军 编著

2.98

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业用人方略/白宗英,宋继军编著,—北京:中国
社会出版社,1998.8

(《领导科学与人才管理》文丛)

ISBN 7—80146—072—3

I. 现… II. ①白… ②宋… III. 企业管理—人才学 IV
.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20429 号

《领导科学与人才管理》文丛

现代企业用人方略

白宗英 宋继军编著

中国社会出版社出版发行

北京二龙路甲 33 号新龙大厦 邮政编码 100032

河北大厂印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10.75 字数:242 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印数:1—5,000 册 定价:14.5 元

ISBN7—80146—072—3/Z·15

前 言

这是一本专门研究现代企业用人的书。

现代企业的生存和发展,关键是靠两“本”:一是资本,二是人本。资本和人本都可以使经济增长,但资本的运作又靠人本的控制和导向;而人本的积累和增长却还可以直接促使经济增长,这就是现代企业管理必须“以人为本”的简单道理所在。资本运营是现代企业的一大课题,已开始引起国内企业注意,近二年也已开始起步运作,但能进行资本运作的企业为数尚不多。而人本,即以人为本办企业的大课题,虽然已引起一些企业的重视,但从企业界整体来看,人才意识还并不那么强烈,认识也未必那么系统。正是基于此点,笔者首先选择了“人本”这个企业的根本问题,企图从大的方面为企业用人提供一个钥匙性的思路。因此,就选择了“现代企业用人方略”这个命题而进行研究和编写。

这本书的编写,旨意在结构创新,贴近企业,综合新意,力求特色。动手编写,首先是从搜集、研究企业用人个案范例开始的。个案范例的收集、积累已经历十多年了,至少是从过手的几十种上万

份的报刊中选择留下来的;而回过头来潜下心整理这些资料,用人才的观点研究这些资料,则是近二年有了出书的任务之后才进行的;在分析研究和利用我们工作优势考察企业实际的基础上,又产生了企业用人 12 大方略的理性思考。《现代企业用人方略》一书就是这样撰写、编辑而成的。

本书的个案范例 66 篇,大都是副研究馆员白宗英,积 30 年在工业部门从事人事档案管理的经验,有眼光地筛选、加工、整理而编辑的。用人方略的 12 篇理性认识,则是由河北省人才研究会理事、河北省工业经济联合会学术委员会副秘书长、高级经济师宋继军,积十几年对人才、领导、企业管理研究形成的研究成果和工作经验,提炼、升华、综合而撰写的。

本书在编写过程中,个案范例是依据数百篇文章资料,从用人角度择其要者综合、整理加工的;用人方略认识的形成和观点的提出,也参考了大量的报刊书籍中研究的成果。因篇幅所限,只能将其主要依据和参考资料篇目列于书后。在此,谨向有关作者致以由衷的谢意。

本书突出了理论认识与个案实例紧密结合的特点,不仅适合广大读者阅读,而且也适合经济管理、组织人事部门、企业界、党校、管理干部院校及其它大中专院校举办培训班和教学作为参考资料。

由于时间十分仓促,水平也有限,书中疏漏、不足之处在所难免,敬请读者、同仁诸君,仁智相见,不吝赐教。

编 者

一九九八年八月

目 录

1. 人才意识:要充分认识人才是企业之本	(1)
一、得人才者得天下与得人才者企业兴	(1)
二、企业竞争靠人才取胜	(3)
三、人才直接关系着企业活力	(4)
四、现代企业“以人为本”的理论依据	(5)
五、要选准现代企业用人方略的切入点	(8)
2. 人才素质:用人要有新观念新标准	(27)
一、现代企业对人才特征的新要求	(27)
二、现代企业需要具有新的观念群落的人才	(30)
三、现代企业的用人标准	(34)
3. 企业家其人:至关重要的是用好一个企业带头人	(56)
一、企业带头人应是企业的主帅	(56)
二、企业带头人应是一个真正的企业家	(60)
三、国外企业家内在素质要求面面观	(62)
四、现代企业也需要配备一个好书记	(68)
4. 帅才方阵:关键是配备好一个强班子	(84)
一、配备强班子,首先看群体结构是否优化合理	(84)
二、配备强班子,其次看相互关系能否形成整体效应	(87)

三、配备强班子,还要看推动企业发展能否具有战斗力	(92)
四、强有力的班子重在建设.....	(93)
5. 谋才方阵:设置配套的辅助支持体系	(114)
一、现代企业发展需要依靠智囊参谋辅佐	(114)
二、正确利用智囊参谋人才	(117)
三、信息工作系统是现代企业经营管理者支持体系	(119)
四、信息人才的选用	(120)
6. 将才方阵:组建政令畅通的执行系统	(136)
一、将才方阵的组成者	(136)
二、企业将才的主要职能作用	(137)
三、企业将才的选用	(139)
7. 干才方阵:造就企业优势人才骨干力量	(158)
一、企业干才方阵的组成者	(158)
二、成功企业干才方阵中的人才类型	(159)
三、我国现代企业急需建设一大批优势人才队伍	(161)
8. 团队方阵:励士以形成有士气的员工队伍	(187)
一、励士是企业发展的活力所在	(187)
二、励士在于形成企业团体压力与内聚力	(188)
三、励士的方式在于满足需要与强化行为	(190)
四、成功励士术 ABC	(192)
9. 识人至要:善于区别人才的类型及其采用的方法	(217)
一、要善于区别企业领导人才和管理人才	(217)
二、要善于区别经营人才与管理人才	(218)

三、要善于把握从技术型人才向管理型人才的转变	(222)
四、企业领导和经营管理者职位要作资源配置	(228)
五、发现和选拔企业经营管理者需要采用多种方法	(229)
10. 用人至要：善于发现和起用关键性人才	(242)
一、破除企业用人的观念障碍	(242)
二、企业用人要注意适应市场经济的需求	(249)
三、企业用人要注意选用出思路办大事的人才	(252)
四、企业用人要注意选用有工作魄力能开创新局面的人才	(257)
五、企业用人要注意在市场营销领域选拔人才	(260)
六、企业用人要注意年龄的较量这个重要的因素	(262)
七、选人用人等于树旗帜	(265)
11. 育人至要：重视人才的教育和培养	(270)
一、人力资本与人才培养	(270)
二、人才培养是未来企业竞争的砝码	(271)
三、企业人才教育和培养的新方位	(274)
四、企业人才教育和培训工作机制的运行	(277)
12. 管人至要：紧紧把握人才的激励与约束	(299)
一、于志安和李邦福事件给人才管理留下的思考	(299)
二、“环宇”破产留给人才管理的启示	(301)
三、现代企业人才管理机制的构成	(304)
四、现代企业人才管理系统的建设	(311)
主要参考资料	(328)

1. 人才意识：要充分认识人才是企业之本

一、得人才者得天下与得人才者企业兴

“得人才者得天下”之道理，越来越被更多的人认识到，因为不管什么谋略，终归是由人才来制定的，由人才来实施的。中国历史的本身实质就是一个人才发展史。在我国历史上，本来是经济文化比较落后的秦国，却依靠广招人才，发挥人才优势而成为后来居上者。秦穆公授原虞国大夫百里奚以国政，“并国二十，遂霸西戎”；秦孝公用卫人商鞅变法，足以殷盛，国以富强；秦惠王用魏人张仪为客卿，以连横破合纵，各个击破；秦昭王任用魏人范雎，“疆公室，杜私门，蚕食诸侯，使秦成帝业”。后来，李斯在《谏逐客书》中总结这段历史经验时指出，如果不是秦国这四代国君连续招纳天下之英才，则“国无富利之实，而秦无强大之名也”。三国时代风云际会，人才辈出，短短百年竟然出现了那么多的具有影响的历史人物，这个时期的很多斗争，本身就是围绕着人才争夺而展开的。故而，刘备非得“三顾茅庐”

请出了一个诸葛亮，才一改老是被动挨打、东奔西躲的局面；曹操三次下《求贤令》，以招天下之人才；孙权以意气相投用人才，尤其是敢于提拔“年轻干部”，而吸纳了众多人才，比如东吴自周瑜、鲁肃、吕蒙死后缺帅才，他大胆以吕蒙之荐起用了一介书生陆逊登坛拜帅，而取得了“彝陵大战”之胜利。三国都“求贤若渴”，也都在用人方面各有所长，所以才赢得了三国鼎立的兴盛局面。我国历史上，曾经出现过所谓“太平盛世”，诸如汉文景之治、光武中兴，唐贞观之治等，无不与当时的一代有作为的君主善用人才有关。如最为后世推崇的唐太宗重用魏征、房玄龄、杜如晦等治国之才，从而使封建王朝从隋末唐初的凋弊中得以复苏和发展，出现了中国封建社会的鼎盛时期。而有些朝代的君主之所以陷入穷途末路、王朝倾覆的境地，其中一个重要原因就是不能起用治国经世的贤士人才。“一代之治，必有一代人才任之”“得才者昌，失才者亡”。

一个国家、一个朝代是这样，一个企业也是这样，“人才是企业兴衰之根本”。列为世界经济管理名著的《工业管理与一般管理》的作者、法国企业管理的鼻祖亨利·法约尔，当他被任命为1888年的高芒特里——福尔尚布德总经理时，该公司业务正处于一蹶不振和濒于破产的地位即自1885年以来就没有发过股息，该公司在福尔尚希法和蒙特鲁根的冶金工厂眼看要遭受重大损失，在高芒特里和蒙特维克两处的煤已近于耗竭。但从法约尔到职后就开始扭转。法约尔运用了自己在科学管理方面的杰出才干，有效地组织了由他在高芒特里培养出来的一批干练的管理人员，进行了坚持不懈的努力，终于使该公司走出了死胡同，在经营管理上取得了很大的成功。1900年，该公司由于购进了朱德荣维尔，把自己的经营活动伸入到东部煤田。在1914年到1918

年的战争中，这个巨大的联合公司为法国作出了不可估量的贡献。当法约尔在他 77 岁那年退休时，该公司财力已达到了不可动摇的地位，人员素质也达到了不可多得的程度。美国企业家亚科卡在 70 年代后期出任濒临破产的美国大汽车公司——克莱斯勒公司的总裁和董事长，使这个公司在短短几年内扭亏为盈的例子，也说明了人才是企业成功之本这个科学道理。在我国近代民族工商业发展史上，也同样有这样的范例。如五洲固本肥皂打败英商祥茂肥皂，就是因该厂有一批精通化工的专业人才；卢作孚的长江航运公司出三峡能顺江而下，也是靠一批谙熟航运、精于管理的人才；范旭东重用了侯德榜，而使永久碱厂创出世界上先进的制碱法，赢得良好的国际声誉。在我国改革开放的 80、90 年代，我国一批国有企业能在内外的经营环境条件日趋错综复杂的情况下，在国内外市场竞争中越战越强，充满了勃勃生机，不断发展壮大，关键的一条就在于这些企业有一批有头脑，懂业务，精于经营，善于管理，有胆有识，敢于开拓，勇于进取的企业人才当家，如邯钢的刘汉章、李华甫等，即是这样的人才。而一些企业之所以在由计划经济向市场经济转化过程中，生产经营不景气，甚至由亏损而濒临倒闭，其根本的一条，也在于这些企业缺乏治厂有道的英才。

二、企业竞争靠人才取胜

古今中外，在人世间任何竞争，归根结底是人才的竞争。尤其是市场经济条件下的企业竞争，更是人才的竞争。因为市场经济就是竞争经济。市场机制，在资源配置中发挥着基础性作用；市场，是企业经济效益的“转换器”；处在市场经济条件下的企业都必须通过市场来实现其经济效益。这就势必形成了市场竞争。竞争的焦点集中在产品上。首先需要企业按照市场需求，开

发和生产适销对路的产品。同样的产品，竞争集中在质量和档次上；同等的质量和同级的档次，竞争集中在价格上；同等价格，竞争又集中在质量和档次上；产品、质量、档次、价格是同等的，竞争便集中在服务上。可以说，这是市场竞争的一般规律，又是企业之间竞争的几个关键点。产品及产品的质量、档次、价格这几个方面的竞争实际又是科技的竞争，因为这几方面的竞争力是以科技为先导、以科技进步为基础的。产品的质量、价格、服务这几个方面的竞争，还体现在管理上的竞争；因为这三个方面具有的竞争力还要靠管理注入：企业要生产出优质产品，要靠强有力的质量管理；价格上要具有优势，要靠卓有成效的成本管理；服务上要吸引客户，要靠深入细致的思想政治工作提高人的自觉性和激励、约束机制形成的严格的人本管理。而科技的竞争、管理的竞争，实质又都是人才的竞争与较量。因为科技进步和科学管理都是靠高素质的人去掌握和驾驭的。在商品经济的浪潮中，有的企业“平步青云”，成为“常胜将军”；有的企业“每况愈下”，成为“被淘汰者”，究其原因是多方面的，但其中最根本的原因是忽视或轻视了企业发展中人才作用的研究和发挥。无数事实和实践都已证明，人才是企业市场竞争成败的关键。企业在市场上竞争能力的强弱，主要是由企业占有的技术力量和管理力量，特别是由企业占有生产经营管理人才的多寡和素质的高低决定的。

三、人才直接关系着企业活力

在企业经营活动中，人才问题始终处于企业主要矛盾主要方面的地位。集中表现：企业有没有得力的经营管理人才和技术人才，对企业的一些根本性的、全局性的、生死存亡的大问题都有着直接的关系；在知识、智力比体力比资源能创造更大的生产力

的现代条件下，人才直接关系到企业能否提高生产能力；在决定企业发展战略、规划项目、经营方针等重大问题上，人才直接关系到企业有无民主而科学的决策能力；在企业人、财、物、产、供、销六大要素中，人才对其它要素具有能动的支配能力；在靠技术才能开发产品、提高产品质量、降低产品成本，靠质量、价格和服务才能打开市场、占领市场的情况下，人才直接关系到企业的竞争能力；在复杂多样而又经常变动的社会需求环境中，人才直接关系到企业有无应变能力和承受能力；在处理股东会、董事会、监事会、党委会、职代会、工会及董事长、经理（厂长）、“三总师”、中层经营管理者、职工等纵向横向的关系中，人才直接关系到企业能否形成向心力、凝聚力、战斗力；在企业只有创造性经营，创造性地开发新产品，创造性地生产出低成本高质量产品，创造性地推销产品，创造性地进行售后服务，创造性地投入竞争、占领市场、发挥优势，把握主动权，进而，才能在商战风云中求生存、图发展，才能走向世界，走向未来的情况下，人才直接关系到企业有无创造力。这就是人才问题所关系到企业活力的几个主要方面。由此可见，人才问题是企业的根本问题，直接决定着企业的兴衰。因此，国内外凡具有战略眼光的企业领导者、经营管理者，无不把企业之间竞争的战略制高点放在人才问题上。

四、现代企业“以人为本”的理论依据

在本世纪 50 年代末和 60 年代初，因当时有许多经济现象无法解释，例如美国，世界级理论导师已结论其为发展到帝国主义阶段，是垂死的资本主义，但其却垂而不死，经济仍然增长；日本和德国在第二次世界大战中战败，但这两个国家却神奇般地从战后废墟上崛起。这时，有先见之明的经济学家们研究，发现奇

迹的谜底在于这些国家，除了物质资本和劳动力总量增长外，更重要的在于长期的人力资本投资，以实现人员素质的提高和技术水平的突飞猛进，形成了优秀的人才队伍，维系着、支撑着和推动着经济的增长和发展。于是产生了一种理论，称之为人力资本。他们认为，人类社会的经济增长取决于两个因素，即物质资本生产力和人力资本生产力。物质资本生产力是指土地、资本品（工具、设备、原材料）或其他物质资源的投入而产生的生产力；人力资本生产力是指对人本身的投入而产生的生产力。有的专家进一步发现，马克思主义早就有这样的观点，人力资本生产力就是马克思、恩格斯所说的“人本身的生产力”或“智慧生产力”或“知识形式的生产力”，进而概括为，人本身的生产力，就是人本身的素质，特别是人本身的科学文化技术素质的含量。人作为自然界的产物，具有一种自然力与自然物质相对立，而要获得上述的人本身的生产力，就需要对人本身进行投入，从而形成“人力资本”概念。具体而言，人力资本是指人们花费在教育、健康、训练和信息获取等方面的开支所形成的资本。称它是“人力资本”，是因为任何人都无法将资本与它的所有者——人相分离开来。相对而言，物质资本生产力则称之为“物资资本”。

当人们进一步研究人力资本特性时发现，人力资本，不仅体现在人本身，而且还可以渗透、体现在物质资本的各个方面，如通过技术进步改善生产工具，提高原材料的质量，扩大劳动对象的范围等途径来提高物质资本生产力。这就是说，即使是促进经济增长的物质资本生产力也需要依赖人力资本的作用。物质资本是“被动资本”，而人力资本是“主动资本”，是人力资本控制着物质资本的开发和利用，并引导着物质资本。笔者认为，这是“以人之本”观点的第一个理论依据。

“以人为本”观点的第二个理论依据：我们知道，资本的特性在于它可以带来长期收益。但当人们用人力资本与物质资本相比较时，发现物质资本在使用过程中，由于磨损、自然腐蚀或损坏等原因，效率和收益是递减的。而人力资本由于体现在人本身，由于它与所有者的不可分性也决定了人力资本积累的特殊性，即在人力资本的使用过程中，边使用边积累，它积累越多，效率和收益越高，是递增的。因此，经济增长应以人力资本为根本动力。

“以人为本”观点的第三个理论依据：人们还发现，在人类社会经济发展过程中，不同的时期或不同的阶段，物质资本和人力资本对经济增长的作用是不同的。在社会经济不发达或不够发达的阶段，社会经济增长主要依靠物质资本的投入而增长，即物质资本的投入在经济增长中起着主要的或决定的作用。而当人类社会进入较发达或发达的阶段，经济增长主要依靠人力资本的投入而增长，即人力资本的投入在经济增长中起着主要的或决定的作用。这是因为人力资本的积累，“知识形式生产力”的产生和发挥作用，需要有一定的经济、社会的发展为前提。据美国经济学家乔吉逊估计，在现在美国的全部资本中，人力资本占75%至90%，作为一个发达的资本主义国家的美国，其资本组成中绝大部分是人力资本，这一结论令国人震惊。但又恰好与理论研究的结论是一直的，这是美国经济、社会发展到达发达阶段的结果。

在市场经济条件下的现代企业，不仅物质资本运营需要依赖人力资本的作用，人力资本积累的本身还直接促使企业效益的增长。在企业具备了一定的物质基础，形成了物质资本的原始积累后，人力资本在企业全部资本中所占的份额越多，有的处于主要

地位，有的则已处于决定的地位，这就形成了人力资本依托型经济增长的基础和前提，因而，也形成了现代企业管理“以人为本”的必然性。

五、要选准现代企业用人方略的切入点

一个企业要成功，就必须千方百计去获得企业成功的力量。如上分析，企业成功最根本的决定性力量就是人的力量。但是在现代企业的现代化大生产中，单个人的力量绝对是有限的。而人多了也未必就有力量。一个企业有许多人，但处于分散状态，其力量也不能有效发挥。只有通过人才管理的有效组织，实现企业内部各系统、各层面、各岗位，自上而下，层层相连，各有分工，相互嵌套，配合协作，有效运行的整体做功的能力，使人的地位在各自的领域真心处于主导位置，使人的知识和能力的价值得到充分的体现，使人的聪明才智都有用武之地，使人的群体力量充分挖掘和发挥，这样才能形成企业所追求的成功的力量。

而要达到人的整体力量的发挥，关键在于企业是否意识到这个力量是决定性因素，进而，是否有一个强有力的领导班子和一个足智多谋的智力集团，以及是否有一个能准确选择最佳方案而又能果断决策，并善于发挥和组织领导班子形成企业领导核心力量的企业带头人。作为一个成功的组织，要获得企业成功的力量，光有一个好的带头人和多谋善断的领导班子所形成的核心力量还远远不够，还必须有一批得力的骨干人才，形成执行系统和监督系统，去带领和组织职工予以实施，这才能保证企业目标的实现。而这种对执行人才和监督人才的发掘、选拔、任用和培养，使这些人才形成企业内部有头脑、有热情、有责任心、有水平、有能力的牵头人物和骨干力量，这也是企业领导者、企业营管理者用人工作中一项最重要、最关键、也是最困难的工作。

这又取于企业领导者、经营管理者的素质、水平、眼光和组织领导能力及其正确的用人方略。

因此，现代企业的用人方略至少应选择以下几个关键环节予以实施：

- (1) 首先应树立强烈的人才是企业之本的意识；
- (2) 用人要注意选用对象的素质、水平；
- (3) 至关重要的是选用好一个企业带头人，即“主帅式”的企业家；
- (4) 关键是组建一个好班子，形成企业的帅才方阵；
- (5) 设置配套的辅助支持体系，形成企业的谋才方阵；
- (6) 建立政令畅通的执行系统，形成企业的将才方阵；
- (7) 造就优势人才骨干力量，形成企业的干才方阵；
- (8) 励士以形成有士气的员工队伍，构成企业的团队方阵，是企业发展的活力所在。
- (9) 用人要识人，识人要善于区别企业人才的不同类型和层次。
- (10) 用人要善任，善任人的着力点在于发现和起用关键性人才；
- (11) 用人要培养人，培养人才在于高度重视对企业教育和培训的投入；
- (12) 用人要管理人，管理企业人才的要旨是把握人才的激励与约束，并形成企业人才管理系统。

【个案案例 1】

五粮液酒厂：以人才资本求博弈竞争效应

近两年来，由于宏观调控从紧，资金紧张，原燃材料不断涨价，市场平淡，三角债严重，不少酒厂产品积压，为催收贷款疲于奔命。但在四川宜宾五粮液酒厂，产品却供不应求，先款后货，商家甚至要预付货款才能排得上号购货。1995年1月2日，中国企业管理协会、中国企业家协会公布的市场竞争力调查中，“五粮液”在实际购买品牌排名和1995年首选品牌排名中均居白酒类第一。1995年5月18日，中国轻工总会发布公告，根据1994年度的统计资料，按销售额和利税总额分别评价排列出1995年中国轻工业200强企业，其中，四川宜宾五粮液酒厂销售额为126099万元，利税总额40239万元，均居全国酒类行业第一名，第一次坐上了中国酒业规模、效益的“第一把高椅”。从1984年至1994年，五粮液酒厂累计实现利税13亿多元，相当于赚回了1984年规模的88个五粮液酒厂。

五粮液酒厂是靠什么从中国名酒企业中脱颖而出的呢？厂长王国春和他的厂领导班子形成的共识是，“人才资源是企业的第一资源，只有开发利用好人才资源，才能擦亮我们的金牌，创造亿万财富。”

一、用人才激励人才

五粮液酒厂认为，要调动人才的积极性，充分发挥人才的作用，首先来自对人才的尊重。在五粮液酒厂区内，塑有1909年