


陈军◎著

1. 陈军◎著

陈军◎著



选人、育人、用人之道  
家法  
MASTER'S RULES


 海洋出版社

陈军◎著

1. 陈军◎著

陈军◎著

识人、育人、用人之道  
家法  
MASTER'S RULES

 海洋出版社

## 内 容 简 介

人才是企业的生命线，人才储备在企业的发展中起到至关重要的作用。但是，寻觅适合企业发展的人才，犹如大海捞针。人才难觅，成为很多企业的现实问题。

本书转换了企业用人的视角，将“寻觅人才”转变成“培育人才”。书中将企业管理者比喻为企业的人才教练，为企业培养人才是管理者不可推卸的责任。同时，注重员工的个人潜力，相信使用恰当的方法，每个员工都可以被培养成适合企业发展的人才。

驭人法则，即识人、用人和育人的法则。本书结合案例从“求才之法”、“用人之道”、“育人之责”、“沟通之术”四个方面探讨了企业管理者培育人才的有效方法。企业领导者通过阅读本书，正确使用书中内容，必能突破企业人才瓶颈。

### 图书在版编目(CIP)数据

驭人法则/陈军著. —北京: 海洋出版社, 2010.10

(企业教练实况讲座)

ISBN 978-7-5027-7828-6

I. ①驭… II. ①陈… III. ①企业管理: 人事管理—研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 171498 号

策 划: 金 超 王 晓

责任编辑: 韩 悦

责任校对: 肖新民

责任印制: 刘志恒

排 版: 申 彪

出版发行: 海洋出版社

地 址: 北京市海淀区大慧寺路 8 号  
(705 房间) 100081

经 销: 新华书店

技术支持: (010) 62100058

网 址: www.oceanpress.com.cn

发 行 部: (010) 62174379 (传真)

(010) 62100075 (邮购)

(010) 62132549 (010) 62173651

承 印: 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印刷

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 11.5

字 数: 136 千字

印 数: 1~5000 册

定 价: 35.00 元

本书如有印、装质量问题可与发行部调换

# 序言

## 以人为本，不只是口号

今天，更多的企业把注意力集中在了人力资源方面。

人力资源、团队建设作为企业发展重要的因素，被提到了一个新的高度。

虽然每个企业由于其经营模式、经营产品的不同，会在管理方面千差万别，但仍有一些共性的东西值得我们去思考和探索。

以前，很多的管理者习惯于把“人”看成是“经济人”，认为金钱是刺激积极性的唯一动力，所以强调“赏罚分明”和“重赏之下必有勇夫”。但现在我们已经认识到，人是“社会人”，决不能忽视社会和心理影响。

作为企业，工作效率不只受工作方法和工作条件的制约，更主要取决于职工的积极性。

意识到人力的重要性之后，企业的重点应该放在如何开发和利用人力资源上。而本书，就是想通过企业教练的演说，来探讨一些管理人才的最佳方法。

首先要选择人才，适合自己的才是最好的。

合理选择人才的前提和原则是“用人之长”。在选择人才时，要把选择的着眼点放在被选择人的优点和长处上。只要被选择的人具备完成目标或任务所需的知识和技能，那么他就有资格入选。这就要求我们所选择的人才在组织中能够充分发挥长处，回避短处，并且所选择的人才



所具有的能力、技巧必须与他的职位和所承担的责任相适应。

做到合理选择人才，只是调动人的积极性的起点。在使用人过程中若出现不当与失误，同样会挫伤人的积极性。

只有设置合理的用人环节，才能真正调动所选人才的积极性。用当其时、用当其位、用当其长、用当其愿。

其次，在用人过程中，为了保证组织发展的长期需要，管理者必须重视人才的培养和教育。

现代科技的进步和经济的发展，大大提高了科技和管理在组织发展中的作用，对科技人才和管理人才提出了越来越高的要求。因此，现代管理者必须掌握培育人的艺术，为组织未来的发展打好人才基础。掌握培育人的艺术，要注意把人才的平时培养与未来使用合理结合起来，要制定合理的培养人才的计划和标准。

总之，在信息多元化、经济全球化、市场竞争激烈化的今天，每个企业都应该根据自身的特点，管理好自己的人力资源，使其能够更好地为企业服务。

这是企业教练任务的“重中之重”。



# CONTENTS 目录

第一章 “以德为先，见微知著”的求才之法 .....	1
人才这根弦，时刻要绷紧 .....	2
永远不能忽视“德”标准 .....	5
先做梧桐树，再引凤凰来 .....	7
品味一下“人不可貌相”的俗话 .....	9
合适的才是最好的 .....	12
电影台词的提醒：注意素质 .....	15
测量知识、技能的“专业度” .....	21
心理、行为能力需要察言观色 .....	26
基本职业素养让“德”具体化 .....	32
建立“识人”体系，判断更加立体 .....	35
第二章 “唯才所宜，审时度势”的用人之道 .....	39
不要抱怨你的员工“执行力差” .....	40
怎样给“执行力”加上发动机 .....	43
现代企业里的“激将法” .....	48
帮每个人找到他的椅子 .....	52
提拔不一定是最好的奖励 .....	54
不会放权，难以“减负” .....	56
别做竞争对手的“培训学校” .....	59
“空降兵”容易水土不服 .....	64

管理者不一定要做“恶人” .....	67
做老总要学会“自我改变” .....	69
越聪明的总裁越“弱治” .....	78
<b>第三章 协助成长，不可推卸的育人之责 .....</b>	<b>83</b>
招到人才不如“教”出人才 .....	82
把员工培训当做一种投资 .....	87
给培训分分类 .....	89
培训，人人没有“免修课” .....	91
做培训要绕开几块“绊脚石” .....	93
给创新素质的培养多点关注度 .....	98
有一种失败值得赞赏 .....	105
要做成备忘录的“育人真理” .....	107
<b>第四章 学会提问，立竿见影的沟通之术 .....</b>	<b>117</b>
教练最核心的技能是提问 .....	118
好的提问才有好的答复 .....	127
一个问题就能改变工作环境 .....	135
提问能力在日常交流中得到锻炼 .....	140
掌握一些提问的窍门 .....	147
让提问逼着下属思考 .....	153
给谈话的内容分出“组块” .....	161
把问题多疑点整合一下 .....	163
不妨在提问里展望一下 .....	170
提问按照“五步走” .....	174



# 第一章

## “以德为先，见微知著”的求才之法



---

首先向各位老总们问好。不知道大家在来听我的演说之前，是不是看过拙作《将心比薪》，在这里，请允许我重复一次那本书的序言题目——向中国的总裁致敬！

虽然有点做广告的嫌疑，但接下来我还是要把那本书第一章、第二章的题目说一下——第一章，老板真的不容易！第二章，没有强大的职业化员工，就没有强大的企业。因为，今天和各位有钱、有权的老板、总裁聚在一起，我们要探讨的问题，就是“驭人法则”。

我想，在企业管理当中，驭人法则，应该是一个最深奥、最难学、最难把握的问题。人力、人才，永远是企业经营中全程贯穿的第一资源。

---



# 人才这根弦，时刻要绷紧

“21世纪什么最贵？人才！”

大家不要觉得我在说一句过时的流行语，对于一个企业、一个老总来说，这句话永远不过时。我也相信，来听我演讲的各位老总，都有着求才若渴之心，也都明白人才对于自己企业的重要性。拥有了人才，我们的企业才会越来越成功，人生才会越来越卓越。

企业发展与企业用人有相当大的关系，用人用得好，企业就会呈良性发展，否则会对企业有害。

同时，用人问题并不仅仅是某一家企业的问题，还是个社会问题。一方面，老总、企业天天喊着“千金易得、一将难求”，另一方面，我们也不得不承认，有很多人才被浪费，找不到用武之地，也遇不见“伯乐”。

这是一个矛盾，而只有解决好这个矛盾，才能使企业得到人才、用好人才，也才能使人才为企业所用，而这时候，除了对企业自身的发展有益，也在一定程度上，实现了企业的社会责任。

**现代社会的竞争实质上是人才的竞争。**钢铁大王卡耐基曾经说过：

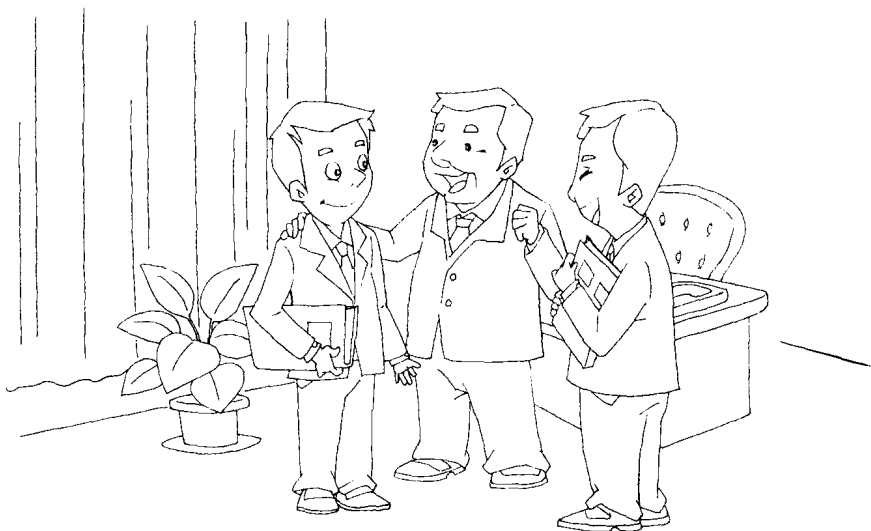
你现在把我的工厂毁去，只要我的这些员工都在，明年我会在这里建造一座更好的工厂，但是你把工厂给我留下而把我的人都带走，一年后这里是一片废墟。

这实际上就是在说，人才对企业的重要性。

人才是企业的灵魂，人才是事业之本！企业发展虽千头万绪，但首要的是坚持以人为本，科学地选人、用人、育人、留人，企业一定会蓬勃地向前长足发展。

所以我说，企业选人要有“识才术”，作为老总要有一种能力，这个能力叫做慧眼识英雄。





识才，首先要有爱才之心，有了爱才之心，才会求贤若渴。

作为一个老总，要确立在企业发展“以人为本”的人才观念，对待人才要关心爱护、珍惜信任，要有诚心诚意的态度和礼贤下士、三顾茅庐的雅量，把“尊重知识、尊重人才”落到实处。

以前我接触过一些老板、总裁，他们看到我说，这如何选人，如何用人，如何育人的问题太挠头了！有的是找不到称职的生产经理，有的是营销总监跳槽了……总之是说不尽的烦恼。

比如半年前我在深圳讲课，有一个老板找我，他现在企业发展遇到了很大的问题，公司的副总经理两个月之前跳槽走了，还带走了财务总监以及很多的骨干，让公司的发展处在了瘫痪的状态。所以，他来问我怎么解决。

这样的状况，已经不是企业教练所能够解决的了，但是我要送给大家一句话。

在企业发展过程当中，我们要建立一个不依赖任何人的人力资源系统。不是员工牵着老板的鼻子走，而是老板决定用什么样的人 and 不用什么样的人。

企业里面其他的问题都不重要，企业管理出问题，营销出问题，这都不是重要的问题。重要的问题就是企业的核心团队一定不要出问题。因为这些人会伤了企业发展的根基。

我们要建立的是一个不依赖任何人的的人力资源系统，即要做富裕的人力资源储备。

而人力资源储备有两个关键点，一个是根据公司的战略规划。很多总裁也渴望把企业做大、做强、做成连锁，可是在做大的同时他们忽略了一个问题，就是人力资源的储备。

总裁做什么事情？

总裁，首先是人力资源经理，这么说不是给各位老总“降职”，先让我给大家说一下“乔布斯法则”。

### 乔布斯法则

乔布斯对于苹果公司人才的招聘非常重视，并把四分之一的的时间都用在招募人才上。他说，我过去认为一位出色的人才才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶50名。这就是著名的“乔布斯法则”。

这样一比五十的说法，应该从两个方面来分析。首先，出色人才应该是指高级管理、设计、营销等高级人才，而非指普通工作岗位上的工作人员，比如普通文员、流水线装配工人等。从人才的广义概念来说，在自己的岗位上工作完成出色就是人才，所以文员、装配工的工作做得好，也可以称之为人才，只是不能算高级人才。

其次，他所说的“一个顶50个”不是说他一个人可以做50个人的工作，而是说一个高级人才所起的作用、所创造的价值、产生的效益可以抵



得过50个甚至100个普通员工的工作成果。

在中国的某些企业，已经意识到乔布斯法则。对于员工进行培养、培训，同时，对于招聘开始有所关注。还有一个重要的证据，就是中国培训行业的兴起。

这样就引发出“识人才，用人才，留人才”的问题：如何判定鉴别高级人才？如何找到高级人才并能为我所用？如何留住高级人才并让他发挥应有的效用？

这就是我们今天的最主要话题。

## 永远不能忽视“德”标准

### 微软的观点

微软员工所取得的成功主要得益于先天智慧而不是经验积累。微软注重招聘时的慧眼识珠而不是后来的经验。

我叫大家看这个ppt上面的“微软的观点”，大家是什么感想呢？没错，选对人很重要。

现在我们强调双赢理念，但选错人的代价就是双输！

首先对于企业来说，所付出的代价是：人员招聘成本浪费，培训开发成本浪费，人员流动成本增高，工作绩效低下……

而对于员工来说，同样要有代价：职业选择的偏离与职业发展前景迷惘，个人绩效低……

### 人力资源管理的目的

岗位与人的匹配，关注的重点从过去的单纯对岗位的关

注、要求人一味地满足岗位的要求，变为追求人与岗位特征的匹配，提高员工的适岗率。在选对人的前提下再去培养人！

选人，首选德才兼备之人，但这样的人才实属凤毛麟角，企业可遇而不可求。

在才和德两者之间，德为第一，才为其次；能力不够可以培养，但无德之人决不可委以重任。

选人要把握好“道德关”，这是因为企业选人的目的是为了用人，使其更好地服务于企业。

在选举人才上一定注重诚信，注重道德。诚信为本，方可做大事，企业方得基业常青。

电视剧《乔家大院》里的孙茂才，是一个鬼聪明的人才。乔致庸在家难当头、别无选择之时，用了走头无路的落魄秀才孙茂才。乔家慢慢发展了，有了银子，这时候孙茂才隐藏已久的贪婪本性露了出来——企图骗取乔家的家产。乔家虽没让其得逞，但树了一个不共戴天的仇敌，给乔家后来的发展带来了几乎是毁灭性的重创。

中国人重视“先做人，后做事”，通过人评价事而不是通过事评价人；看重一个人“德才兼备”，“德”为先；整体地看人而不是分着看人，一个经济上有问题的总经理业绩再好，也不会被公认为好经理。总之，因人品问题而无法赢得团队成员的尊重，才华再出众也可能寸步难行。目前中国市场上法制、道德建设的不完备更加强了人品的重要性。

所以说，选人关键，德更关键。一定要用正直之才，在企业的发展过程中演绎正气之歌，企业才能健康长久地发展。





## 先做梧桐树，再引凤凰来

和大家更进一步地探讨选人的技巧和方法前，我觉得，也要先谈一谈，老总们选人的态度——严把进人关。

我们在招聘员工时会经常发现，许多应聘者投递的简历中，往往许多人在短时期内跳槽频频，而询问原因时，又不能自圆其说，这说明他们往往难以对企业建立忠诚度，缺乏对自己职业生涯的规划，企业稍微有些东西不能满足他们的要求，都可能成为他们离职的原因，所以不能录取此类应聘者。

但是，换一个角度来说，企业招人，也要做到“诚信”。

### 明确用人标准

企业在招聘员工时，一定要结合企业的用人需求，不可不结合实际地、盲目地提高用人标准，因为企业招聘相应职位的岗位，只会给予这些岗位相应的待遇和级别，而这些人进入企业后，如果发现实际情况不是自己想象的，就会感到上当受骗，从而一走了之。

我的一位朋友看到一个企业的招聘区域经理的广告，便欣然前往，结果顺利应聘成功，但是一上任却发现所谓的区域经理就是自己管自己，并没有下属，问企业后得到的答复是——我们的区域经理就是这样啊。朋友这才明白其实企业招聘的只是业务员，而不是招区域经理，于是一怒之下向企业提交了辞职书。

## 端正用人态度

现在许多企业为了招揽人才，往往会在开始许诺高薪待遇，等人到了企业后再慢慢降待遇或承诺的东西不予兑现；许多企业和老板往往把这视为自己的用人高招，但是企业这样做往往潜伏着巨大的风险，因为这些员工一旦识破企业的真实意图，往往会出现大批的员工流失。

小邓到某企业应聘总经理助理，企业许诺月薪五千，到年底再给十五万年薪。可是到了年底，老板却拍着小邓的肩膀说“小邓啊，今年公司效益不好，年薪的事等明年再说吧”。小邓只得在大呼上当之余离开了该企业。

## 放弃投机心理

对于许多企业来讲所处的行业会出现明显的淡旺季，许多企业的做法是旺季时大量招兵买马，到了淡季就大量裁员，认为反正老子有的是钱，中国多的是人，到时老子还害怕找不到两条腿的人吗？至今如果还具有有钱能使鬼推磨这种想法的经理人，我说简直就是垃圾，如果我是企业老总的話，第一个就要将这类垃圾人给做掉，以免搞得人心惶惶。

某食品企业为了扩大规模，快速建立网络，提升销量，就从另外一家企业挖了几个营销人员，这几人到了企业后，果然不负众望，企业的目的迅速达到了；但是到了淡季后，老板一算账，如果再养这么多人，可能就赚不到钱了，于是老板就把他们叫过来讲从现在起大家放假，等到旺季时大家在过来上班；老板自以为很聪明，谁知却搬石头砸了自己，这批



业务人员都迅速办理了辞职手续，就在老板正在为自己暗暗高兴之余，意想不到的事情发生了，不仅这批业务人员离开了企业，企业中的原员工害怕将来老板给自己也来这么一手，于是也开始离开企业，更糟的是，这些业务人员离开企业后，很快便加入其竞争企业，许多经销商也随离开业务人员开始倒戈。



上面的几种情况，之所以在这个时候说给大家，就是要说，我们老总们渴望找到优秀的人才，但是，也要先从自身做起。你是明主，才会有良臣啊。

## 品味一下“人不可貌相”的俗话

我知道很多老总，在招人的时候，喜欢增加点神秘感。什么神秘感呢？就是相信一些“相书”上的东西，我就曾经在媒体上看到过这样的报道，说某企业招聘，需要看手相。

我不去探讨迷信与否的问题。但是我要告诉大家，这其实和美国心理



学家麦克尼尔总结提出的“美即好效应”是如出一辙的。

一个外表英俊漂亮的陌生人和一个相貌平平的陌生人，我们往往更喜欢和漂亮的人相处，并认为他在其他方面也是优秀的。而这种情况在企业招聘中也时有发生，美貌出众的女孩，不论其才能如何都要尽收门下；而能干但长相平凡的员工，却往往没机会施展才能。

因为印象一旦以情绪为基础，这一印象常会偏离事实，这就是美国心理学家丹尼尔麦克尼尔总结提出的“美即好效应”。

其实，美即好效应是一种自然现象，通常来说，相貌较好的人看着总是会令人舒心些，没有人会觉得每天看着李嘉欣是件非常痛苦的事情。这是所有动物天生的本能，即便是小猫小狗，在找配偶时也会挑选那些体格健壮、相貌姣好的同类。这无可厚非。

但是作为管理者，当你面对一个人时，无论他是你的员工还是应聘者，对于美即好效应就应该有所提防了。因为管理者非常忌讳在做决定时不是通过理性分析得出结论而是依靠感性、感觉，这是识人的大忌。

如果你领导的是个模特队或者选美小组，那么更多的判断需要依靠相貌、身材，但如果你带领的团队是正常的企业，那么请不要特别在意员工的相貌如何，或许在他其貌不扬的外表之下隐藏着马云般的雄心壮志和人格魅力。

如何才能避免在管理过程中陷入美即好效应的陷阱呢？

首先，你要清楚你需要的员工是侧重哪方面能力的。是只要外表好，就像放在企业的一个花瓶，根本不用她做什么具体事情呢，还是要确实有做事的能力，这是一个目标问题。

然后，面对你的人员时请不要用个人喜好来简单判断一个人，如果那样，那你的管理思维也太简单了，可以称之为“草履虫型领导”。

张瑞敏说过：你可以不知道你员工的缺点，但一定要清楚他的优点。清楚地掌握下属的优点并最大限度地发挥它们，这才是总裁在“驭人”上

