

读 三 国 精 髓



品 管 人 智 慧

读三国 学管人。

苏鸿志 编著

其

以其丰富的竞争策略
以及高明的管理哲学

成为现代企业管理者智慧的源泉

本书正是借助

大家耳熟能详的三国人物

和三国典故

以现代社会的网络应用市场为背景

酣畅淋漓地演绎了

一篇篇现代企业经营管理的精彩故事

本书借三国人物之口

将企业人力资源管理中遇到的各种现象

与相应的应对之道娓娓道来



旁征博引

融三国智慧与管人精义于一体

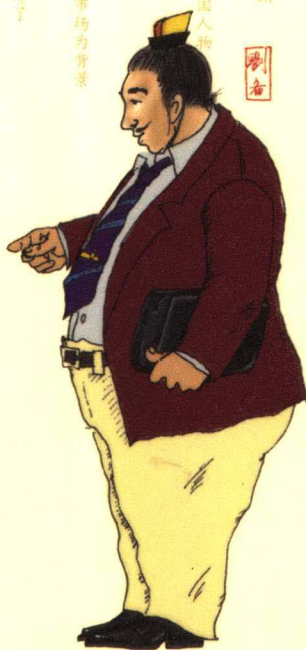
妙论迭出

读来有趣又有益

再加上和文学语言一样的叙述风格



相信对读者大有裨益



读 三 国 精 髓



品 管 人 智 慧

读三国 学管人。

苏鸿志 编著



北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

读三国 学管人/苏鸿志编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2005. 10

ISBN 7 - 5639 - 1593 - 1

I. 读... II. 苏... III. 劳动力资源 - 资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 119345 号

读三国 学管人

苏鸿志 编者

★

北京工业大学出版社出版发行

邮编: 100022 电话: (010)67392308

各地新华书店经销

北京秋豪印刷有限责任公司印刷

★

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

787 mm × 960 mm 16 开本 23.75 印张 265 千字

ISBN 7 - 5639 - 1593 - 1 / F · 206

定价: 38.00 元

读三国 学管人

作为中国历史上最富传奇的拥有最伟大管理智慧的古典名著，《三国演义》以其丰富的竞争谋略以及高明的管理哲学成为现代企业管理者的智慧源泉。本书正是借助大家耳熟能详的三国人物和三国典故，以现代社会的网络应用市场为背景，酣畅淋漓地演绎了一篇篇现代企业经营管理的精彩故事。本书借三国人物之口，将企业人力资源管理中遇到的各种现象与相应的应对之道娓娓道来，旁征博引，融三国智慧与管人精义于一体，妙论迭出、读来有趣又有益，再加上如文学语言一样的叙述风格，相信对读者大有裨益。



作者简介



苏鸿志，台北市人。曾任北京畅流集团人力资源总监、北京四庆电脑技术有限公司总经理。现任北京林迦农业科技公司副总经理、必安管理顾问有限公司高级顾问，兼任一些大管理顾问公司专任讲师。多年从事管理顾问、人力资源管理业务经营管理工作，具有十余年的经营管理经验。

责任编辑 谢长春

封面设计





前言

领导人花在人的管理与进行人事决策上的时间，应当远超过花在其他工作上的时间。因为，没有任何别的决策造成的后果及影响，会像用人不当出现的错误那样持久又难以消弭。

企业中的所有事务，都必须靠人去完成。人，是企业中最难管理却又是最重要的一种资源。人力资源的重要性在现代企业中不断提升，成为了继财务知识之后，所有主管必须熟练掌握的一种基本技能。

大致上，人力资源管理分成五个领域：招人、用人、评人、育人、留人。

对一个员工来说，他在公司里的所有行为，都跟这五个领域息息相关。如何控制好每个环节，使员工产生足够的向心力，为公司留住重要的人才，齐心为企业的未来奋斗，并非仅靠人力资源主管一个人就能做到；每个主管都应该掌握一定的



人力资源管理知识，各自做好领导的工作，配合人力资源的战略方向，使公司结构健康地成长，人员的技术、经验、知识能不断累积，而且能为公司所用。

有才有德的正品人才，任何公司都争抢着用，使尽浑身解数来挖墙脚；一旦到手，开出各种条件来留用。

正品难觅，在找不到足够数量的正品时，无才有德的副品人才也只能充数。天生英才毕竟有限，绝大部分的人才都是靠后天培养才能成才。因为公司里还有为数不少的副品，因此具有远见的公司会投入部分资金去锻炼、去教育、去培养这些副品，使他们早日成为正品。培育正品，使他们能承担更重的责任、发挥更高的效率、创造更大的价值。

但是，由于历史的原因，职场上也充斥不少无才无德的废品。他们或闭塞贤路，或嫉贤妒能，使得正品、副品没有发挥的机会，或较早被摒弃出局。主管是不是能很快地找出这些废品，及时把他们清除出公司，也会影响公司的未来竞争力。

最可怕的，却是那些有才无德的“毒品”。这些人的能力强，他们会使主管不断地依赖着他，不断地交付给他重要的任务与公司的核心技术。在他们认为适当的时候，带着这些机密投效他人或自行开业，成为公司的重要竞争对手，有时候甚至造成公司倒闭。主管怎么管控好这些人的行为，怎么考察员工、睁开自己识人的慧眼，也有待主管掌握住人力资源的各种操作方法。

本书借用三国时代的几个人名，以现代社会的网络应用市场为背景，演绎这些人在人力资源上碰到的各种现象与合适的做法。

目 录

前 言

第一章 第一次面试经验



第一次面试	1
面试学生需改变的观念	7

第二章 第一次工作经验



工作上的争执	16
跳槽	20
新兴公司的问题	21
初次合作	24
跨部门项目的会议主持	27
碰见有用人才	34
高层人员更换的准备	39
全新项目的人力资源计划	43

第三章 招人



岗位说明书	54
人力资源与货物资源的类比	59
招人的途径	63
招人之前的准备	68
面试安排	72
提问技巧与 STAR 原则	73
可行的面试技巧——行为描述式面谈五步法	76
面试时可能出现的陷阱	87
面试中尖锐有效的 40 个关键问题	94
职能选材实战作业的特殊案例	98

第四章 用人

用人的十一条准则	104
人事任命的五个步骤	118
决策失当的高风险与可行的补救措施	127
用人的思考方式与实践原则	147
向上管理	160
自我管理	167
用人的必要手段	183
目标管理	201
团队建设	211
授权与监督	220



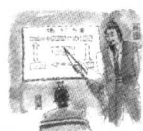
第五章 评人

发奖金的反效果	229
绩效考核的目的	231
绩效考核的方法	234
目标的设定原则	236
职业生涯规划	249
PPDF	255
讨论情况	259



第六章 育人

胜任力模型	269
培训前的工作	276
培训	287
建立培训体系	294





培训开发的流程	302
主管的培训开发	304
培训失败的原因	315
顾问式培训	321

第七章 留人



人力资源上的新问题	331
影响职工留职的原因	332
观念冲突影响员工的留职	336
多生涯规划	351
现代社会留人的方式	355
世界大型企业的留人方法与观念案例	357
摩托罗拉建立完备“回聘”制度	360

结 语	371
-----------	-----



第一章

第一次面试经验

赵云是常山市真定县人，高中毕业之后考入北京理工大学计算机专业。在学校时成绩不错，也获得过两次校内奖学金，大四时由学校安排到北京的一家金头脑软件公司实习，这个软件公司主要是开发金头脑教育辅助软件。

学校也张贴出一些公司校内招聘的信息，赵云当然也跟着过去瞧瞧，把自己的简历毕恭毕敬地交给代表公司回校来招聘的学长。回宿舍之后，跟舍友们聊着今天来的几个公司，幻想着自己未来成为那些公司的一员，跟学长一样意气风发。

第一次面试

幸运降临在赵云身上，校内招聘会上投的简历，有三家公司约他去面试。时间上刚好能错开，赵云满怀希望，好好打点了第二天面试的服装。晚上躺在床上，兴奋得有点睡不着了。想着第二天早上九点的面试，这是一个程序员的职位。这次面试将会是决定一生命运的转折点；推测主考官可能会问什么样的问题；可能要我做自我介绍吧，然后问问我的爱好啦、兴趣啦、专长啦，等等。我的简历上都写着了，而且是刚毕业的学生，没有工作经验……算了，不想他，船到桥头自然直，就这



么着吧。想着想着，也就睡着了。

次日一早，赵云就醒了。倒了两次公共汽车，来到应聘的北京中科电子技术公司楼下，时间才八点半。在楼下转了十五分钟，乘电梯上楼。这家公司门面还挺大，整个八楼都是办公室。赵云走到前台，怯生生地询问坐在前台的小姐：

“您好，我是来面试的赵云。”

“哦，我查一下！是的，名单上有您的名字。九点钟开始面试，现在还差十分钟，请在会客室稍等一下。会客室就在左边的这个房间，时间到了会有人叫你。”

“谢谢你。”

“不用谢。”

赵云依照前台小姐的指示走到会客室，推门进去，里面已经来了六个人，只有四把椅子。当然这四把椅子都有人坐了，赵云想想，也不过十分钟，站着等吧。但是这么干站着，也有些不得劲。他看着其他的应聘者，坐在椅子上的有三位正襟危坐，有一位坐得比较放松，就像在自己家里。站着的两位正在闲聊，交流着对这家公司的印象。

过了五分钟，又有人推门进来。看到这样的情况，他也站在一边。赵云打量着他：新来的这位应聘者年龄似乎比每个应聘者都大一些。新来的人主动地与赵云聊天，问问他的学校，他曾经做过什么，等等。态度很和善，赵云一股脑儿全说了。然后他又主动与其他几位站着的应聘者闲聊。九点到了，但是还没有人来招呼面试的人。刚开始大家都很镇定，时间一分一秒地过去，正襟危坐的三位也不断地看表，却没有人出去询问一下。

九点半，一位小姐走进来，要求应聘者跟着她到另一个座



位较多的房间，让大家坐好。然后她介绍现在开始基本知识的测验，分发考题，共有三张考卷。

试卷的标题上写着“请仔细阅读完所有题目之后再开始作答，测验时间三十分钟”。

赵云快速地浏览这些题目，觉得很容易，仅仅是测验一些基本的英文阅读能力与逻辑推测题目。他大二时就通过英语四级考试，而且一直没有放下英文，正准备今年五月份就去考六级。而逻辑推理的题目又是自己最拿手的。就是题目比较多，三十分钟之内能不能做完，没有十足把握。于是匆匆浏览第一页之后，他马上在答卷上开始作答。

一边思考着答案，一边注意时间。赵云刚做了四道题，竟然有一个应聘者已经站起来交卷了。把大家吓了一跳，监考者面无表情地接过他的卷子，让他到旁边的房间等候。赵云花了不到十分钟做完第一页的题目，仍然十分怀疑他怎么能这么快就做完测验。也许是主考官泄题，他背好答案才来考试。看来这个人可能有背景吧，不管他了，我要更抓紧时间，自己作答应该也可以得到高分。第二页的题目较少，赵云只用了八分钟就答完。翻开第三页时，赵云傻了：上半页仍然是各种题目，但是最下面一行用粗体字写着：

“如果您已经阅读完所有的题目，请在答案卷左上角签下您的姓名就可以交卷了。答案卷上有任何其他的文字或符号，均以零分计算。”

赵云正在不知所措的时候，陆续听到其他几位也出现同样的惊叹声。这时候，监考小姐看着大家说：

“抱歉，想必各位已经发现自己犯了错误。可能各位认为这像在开玩笑，但是，公司要经营得顺利，必须要基层员工能



服从领导的指挥来工作。领导的指示可能使用语言或书面来传达，如果大家没弄清楚完整的命令要求就开始作业，最终的结果可能不是我们想要的结果。很感谢各位今天来参加本公司的面试，希望以后能有其他的合作机会。”

赵云垂头丧气地走出这家公司，懊悔着自己为什么不依照题目的指示好好地看完所有试题，而是自作聪明地立刻开始作答。同时也为自己怀疑这家公司泄题感到羞愧，独自灰溜溜地回到宿舍。

晚上，其他的同学也回来了。互相讨论面试的结果，几家欢乐几家愁，逢纪、高览顺利被袁绍担任总经理的冀州发展公司录取；乐进、李典则去了曹操的洛阳东汉软件集团工作，公孙阡去了爸爸工作的徐州电气公司上班。还有不少人没被录取上；像赵云在笔试时就落马了，李肃、张绣在面试时也被刷了下来；杨修等同学专心报考研究生。同室的刘备、关羽、张飞三个人合作成立一个桃园软件工作室，专门承接一些小的软件来开发。赵云在宿舍待着，听着同学们热烈地讨论不同公司的面试情况与自己的经验，整理出来几个应聘的诀窍：

(1) 面试时不能迟到：许多公司在前台就对迟到的应聘者说抱歉了。

(2) 服装穿着要得体：穿着随便的应聘者给人的感觉是不重视面试。

(3) 笔试要注意细节：笔试的题目与解说都要详细看清楚，免得落入陷阱。

(4) 面试要敢于发言：面试时不能显得胆怯，要能侃侃而谈，争取好印象。



(5)回答时不能说谎：会就会，不会就不会，应届毕业生能有多少经验？不要吹牛。

(6)随时保持好礼貌：自己有求于人，一定要注意礼貌的态度与表现。

整理好之后，赵云开始准备第二天凉州电子技术公司的面试，也是一个程序开发的职位。赵云下定决心，如果有笔试的话，一定要好好地看完题目才开始写答案。

次日一早，赵云准备好就出门，很快就找到凉州电子技术公司。上前跟前台小姐说明自己来应聘，前台小姐直接把他领进会议室，赵云拘谨地坐着。很快，一位看似经理的人进来了。

经理：“你好，你是赵云先生吧，很高兴见到你。能否先请你做自我介绍？”

赵云：“我叫赵云，北京理工大学计算机专业的应届毕业生。在校内成绩不错，我的简历上附了成绩单，请您参考。我七月份才能拿到毕业证书，毕业设计的题目是《各种图形图像转换工具》。我喜欢运动，踢足球。比较热心、合群，学习能力比较强。编程时我对C++，VB都比较熟练。”

经理：“你怎么证明你的学习能力较强呢？”

赵云：“我的成绩还不错，各种动手能力也很好，学知识很快。”

经理：“你对C++比较熟悉，能不能请你马上编一个快速排序的程序模块呢？”

赵云很快就在黑板上简略地写出一个快速排序的函数，没有太大的错误。

经理：“你对数据库的了解情况如何？”



赵云：“我会 SQL Server， Access。”

经理：“Oracle 呢？接触过吗？”

赵云：“没有。”

经理：“你汇编的能力怎么样？”

赵云：“只编过一些小程序，最大不过两百多行。”

经理：“对 PLA 与 BASIC 了解吗？”

赵云：“我知道这两个东西，但是我没做过。”

经理：“对网络的经验呢？”

赵云：“我只在宿舍里组过小型的局域网，也常常上网。”

经理：“设置了服务器了吗？”

赵云：“没有，我组的是对等网。”

经理：“好的，我介绍一下凉州电子技术公司。”

经理很扼要地介绍凉州电子技术公司从事的驱动程序的代工设计，主要承接国外的业务订单。员工以程序员最多，占了近 90%。员工普遍比较年轻，已经开发过许多重要项目，但是偏向较低阶的硬件控制。

经理：“最后问你一个问题，你希望的待遇呢？”

赵云脸红了：“我依照公司的规定吧。”

经理：“好的，谢谢你今天过来参加面试，我们会在一周内通知你结果，如果没有通知您的话，就表示我们有其他更合适的人选。”

赵云告辞了，他觉得今天的表现还不错。回去等通知吧，后天还有一个面试，是冀东电子技术公司。反正现在不知道会有什么面试情况，也就不要伤脑筋了。还不如回宿舍把今天问的问题再好好看看，也许有好一点的机会。



面试学生需改变的观念

第二天，赵云没事在校园里走走。碰到曾教过他数据结构课的老师郑玄，郑老师是学校的客座教授，平时在神州公司担任信息部副总裁。赵云恭敬地叫声老师好，正好郑老师还记得他，也表示一下关心。

郑玄：“快毕业了，考研究生吗？”

赵云：“不考了，我想先参加工作，累积一些实务经验，然后再考虑是否继续升学。”

郑玄：“工作找得怎么样呢？”

赵云：“寄发了许多简历，参加两次面试。第一次失败了，第二次我觉得还可以，明天还有一个面试。”

郑玄：“那很好呀，有机会就是好事。”

赵云：“可是我也很担心人家会不会要我。”

郑玄：“不用担心这些，每个人都有自己的路要走。也许第一份工作不一定适合你，但是你必须累积自己的资历与经验，作为你下一份工作的重要基石。”

赵云：“那不就是说我要不断地更换工作吗？”

郑玄：“不是这么说，因为你刚进入一家公司，面试的时候很难能看出他们的企业文化是否适合你的发展。当然，肯定这家公司会有一些吸引你的地方，你才会去投效。而当你参加工作之后，有几个观念需要调整，就算是我送给你的毕业礼物吧。

1. 身份与信用观念 -----

学生离开校园进入社会，具备的已经是社会人的身份与资格。当然，一些对学生的优惠政策也没有资