

ZHEYANGYONG  
REN  
ZUIHAO

让最优秀的员工心甘情愿地为你工作

# 这样用人 [最好]

## 高效的用人之道

会用人是最大的本事，只要善于汇集众人的智慧，把各种各样的人用好，人尽其才，各尽其能，你的事业便可以兴旺发达。现在社会的竞争说到底就是人的竞争，谁最大限度地运用好人的资源，谁就拥有了无敌制胜的法宝。用人，是立志成大事的人必须练就的本事。

孙三宝·编著

GAOXIAO  
YONGRENZHI

领导、老板  
经理、老板  
Lingdao Jingli Laoban  
必读书

中国商业出版社

ZHEYANGYONG  
REN  
ZUIHAO

让最优秀的员工心甘情愿地为你工作

# 这样用人 [最好]

高 效 的 用 人 之 道

孙三宝·编著

GAOXIAODE  
YONGREN  
ZHIDAO

中国商业出版社

**图书在版编目(C I P)数据**

这样用人最好 / 孙三宝编著. —北京: 中国商业出版社, 2005.9

ISBN 7-5044-5455-9

I .这... II .孙... III .人才管理学 IV .C962

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115618 号

责任编辑 : 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京洛平印刷厂印刷

★

787×1092 毫米 16 开 15 印张 175 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

定价:24.80 元

★ ★ ★ ★ ★

(如有印装质量问题可更换)



## 前 言

在世界范围内，人才的竞争越来越激烈，人作为一种资源，在企业中的重要性越来越突出：人才成为比资金、设备更重要的资源，任何企业的发展都离不开优秀的人才资源和人才资源的有效配置。因而，高度重视人才队伍的建设，是摆在每一位企业领导面前的重大课题。

企业的竞争归根到底是人才的竞争。企业迫切需要具有高素质的人才，企业领导应始终把吸收优秀人才作为己任；必须有海纳百川的胸襟；应努力建立适合企业发展的人才资源制度和政策，将符合条件的人才提拔到能够发挥其才能的重要岗位上来，从而提高人才的战斗力。

企业应该制定明确的人才发展战略目标，并使人才切身感受到他们的工作与实现企业发展目标是息息相关的，从而激发人才的工作热情，调动人才的积极性与创造性，

尊重人才，才能用好人才。管理者必须以人为本，把知人善任放到第一位来考虑。欲用人，必先尊重人。尊重人是用人者必须具备的基本素养之一，缺乏这一素养，是很难在用人上取得成功的。真正的领导者不是产生在上级的任命中，而是产生在下属的心目中；傲慢无礼的人，不可能成为事实上的领导者。对企业领导来说，最好不要有支使别人为自己效劳的心理，而应该设法使大家体会出工作的乐趣，进而使人才把工作当成自己分内的



前 事，这样就不会有用人的苦恼了。

但是在目前，许多企业的人才队伍建设还存在一定差距和不足：人才的结构性矛盾和机制性矛盾相当突出，人才发展的政策、工作和企业环境尚不完善，主要表现在对人才工作重视不够、措施不力，埋没人才、压制人才等等。这些问题解决不好，势必影响企业的发展。

人才争夺已经成为国家与国家、区域与区域、企业与企业之间竞争的一个没有硝烟的战场，各个地方都在围绕优秀人才，特别是高层次人才展开一轮接一轮的“争夺战”。为此我们根据国内外众多企业在选人用人方面的成功经验，编写了《这样用人最好》一书，旨在提高企业领导和人力资源经理们在选用人才方面的管理水平。

俗话说：“他山之石，可以攻玉”。企业领导一定要学习其他企业先进的人才管理经验，慧眼识英才，把优秀的人才提拔到重要岗位上来，委以重任，充分地信任和支持他们。

作为企业领导，一定要加强自身的职业道德和专业技能的修养，成为名副其实的职业经理人，注重企业文化的培育，形成具有特色的企业文化，从而形成有凝聚力的人才队伍，让每一个人才能清楚地意识到，只要有实力，就有展示实力的平台。



# 目 录 CONTENTS

目  
录

## 第一章 掌握选用人才的有效方法 / 001

- 选用人才的方法和途径 / 003
- 从企业内部选拔人才 / 005
- 在基层员工中选拔人才 / 007
- 选拔人才应有风险意识 / 009
- 选用经过考察的人才 / 009
- 选用人才不论资排辈 / 012
- 用“生”不用“熟” / 016
- 大胆启用新人 / 017
- 发掘素质一般的人才的潜力 / 018
- 让人才竞争上岗 / 019
- 用商量的语气调度人才 / 020
- 松下幸之助的用人智慧 / 022
- 走出选用人才的五大误区 / 026

## 第二章 根据需要选用人才 / 029

- 企业用人的六个原则 / 031



# 目 录 CONTENTS

目

录

- 选用优秀人才的标准 / 034
- 让人才为我所用 / 038
- 根据需要选用人才 / 040
- 选用人才应扬长避短 / 043
- 免除疑虑，巧用能人 / 044
- 权衡利弊，用人之长 / 048
- 选用人才应适当过渡和培养 / 049
- 正确管理人才 / 050
- 恰当安排不胜任工作的人 / 053
- 妥善选用能力不同的人 / 056
- 善于使用“不正常”的人才 / 059
- 善于使用不同专业的人才 / 060

## 第三章 给人才这样的用武平台 / 063

- 要有让人才超越自己的肚量 / 065
- 体现企业对人才的重视 / 067
- 将人才安排在最适合的岗位上 / 070
- 让人才参与设计管理 / 071



# 目 录 CONTENTS

- 让专业的人做专业的事 / 073  
不要怕人才“犯错误” / 075

## **第四章 这样最能获得人才的信任 / 077**

- 让人才信服你的十大高招 / 079  
成为强有力的领导者 / 080  
对自己充满自信 / 082  
成为具有良好素质的领导 / 087  
做工作深入仔细 / 092  
充分体现对部属的关怀 / 093  
能给部属作表率 / 096  
真诚为人，坦率处事 / 099  
关心部属利益，言而有信 / 101  
不赏私劳，不罚私怨 / 102  
掌握获得信任的诀窍 / 105

目

录





# 目 录 CONTENTS

目

## 第五章 这样激励人才最有效 / 107

录

- 让一切都充满活力 / 109
- 为人才创造人性化的工作环境 / 111
- 在大庭广众面前赞美员工 / 113
- 要及时赞美人才 / 115
- 精神激励比物质奖励更有效 / 115
- 解除人才的后顾之忧 / 116
- 用真挚的感情打动部属 / 119
- 巧用语言激励部属 / 120
- 让人才感觉自己很重要 / 121
- 及时表彰有创造力的人才 / 122
- 用人才激励人才 / 124
- 用事业和前途激励人才 125
- 激发人才潜质，创造更高绩效 / 127
- 站在人才的角度去思考 / 129
- 给人才“奖出路” / 130
- 帮助人才制订职业计划 / 131
- 要舍得为人才的发展投资 / 132



# 目 录 CONTENTS

包容与信任是最好的激励 / 133

用适当的压力激励人才 / 137

## **第六章 掌握协调人事关系的好方法 / 139**

有效沟通的五个法则 / 141

建立与人才沟通的网络 / 143

要善于与人才沟通 / 144

与人才面对面地交谈 / 145

沟通要与人才互动 / 148

要善于用语言和人才沟通 / 150

沟通要讲究方法 / 151

迂回说服有奇效 / 152

从人才的角度看问题 / 153

注意改善人才间的工作关系 / 154

## **第七章 用这样的方法管理最好 / 157**

能容忍人才犯错 / 159



# 目 录 CONTENTS

目

录

- 批评的方式要因人而异 / 160
- 要善于软硬兼施 / 163
- 不要动不动就指责部属 / 166
- 用暗示的方法批评部属 / 169
- 注意维护员工的尊严 / 171
- 要善于理解员工 / 172
- 要明确褒奖与奉承的界限 / 174
- 褒奖的方式要依对象而异 / 175
- 采用必要的间接褒奖法 / 176
- 合理正确地奖惩人才 / 178

## 第八章 这样才能留住人才 / 181

- “雷尼尔效应”的启示 / 183
- 留住能留住的人才 / 186
- 企业必须时时惦记着人才 / 186
- 留住人才要做到“三真” / 188
- 让人才成为股东 / 190
- 培养人才的归属感 / 191



# 目 录 CONTENTS

- 让人才分享公司的成功 / 193  
每个人都是潜在的经理 / 195  
让人才把公司当作他的家 / 197  
与人才建立良好关系 / 199  
向人才作出让步 / 201  
不要把人才当“时装” / 203  
留住人才的几种招数 / 205

## 第九章 选用人才的几种模式 / 207

- 中兴通讯的人才选用模式 / 209  
丰田选用人才的模式 / 211  
宝洁选用人才的模式 / 215  
猎头为企业寻访人才的模式 / 223

# 第一章

## 掌握选用人才的有效方法

---





## 选用人才的方法和途径

为了得到应聘单位的面谈机会，篡改简历、编造工作经历已经成为了一种普遍的现象。当一个应聘销售经理的人告诉你，他曾带领团队把销售收入提高了100万，或者节约销售成本50万，你将怎样辨别这些话是真是假呢？这样的人才适合你的企业吗？

优秀的经理人很多，但是适合你的企业的并不多。可能求职者有着丰富的工作经验、不错的业绩，以及很好的团队精神，这样的背景是否能够证明他同样能给企业带来很好的效益呢？

面对这些疑问，下面几条选用人才的方法和途径可供你参考选择：

1. 将招聘外包给猎头。选用猎头机构很明显要增加你的财务支出，但猎头机构能够利用一些有效的测评工具和招聘方法，为企业物色到合适的人才。每个猎头公司都有自己擅长的行业，在选择猎头公司的时候，不能盲目地随意挑选，一定要把自己企业的情况和猎头公司的背景结合起来综合考虑。

2. 在人才的眼中寻找热情。“最优秀的人才是那些具有热情的人，即使你不付给他们薪水，他们仍会自愿做好自己的工作。”劳拉·亨得森说。为了解求职者是否具有热情，你可以问些问题，比如：他以前的工作情况、个人的爱好和习惯、选择公司的理由等等。



某公司在对一个营销经理职位进行面试。面试者谈起将建立一个新的市场拓展计划时，求职者的表情立刻发生了变化，似乎恨不得马上去操作实施，以证明自己的能力。就在那一刻，面试官就认定他是最合适的人选。果然，新的市场拓展计划在他的实施操作下，取得了意想不到的成功。

3. 调查信用问题。当你所面试的求职者的工作岗位对企业发展有着举足轻重的作用时，不要想当然，依靠感觉来取舍。你所要做的是了解该求职者的过去，可以通过电话联系他以前的工作单位，听听单位领导对他的评价；也可以去司法机关，了解他是否有过违法记录。这些细节为你的企业避免风险提供了一道道安全保障。

4. 综合各种意见。企业在招聘管理人员的时候，应避免一个人拍板的现象。每个人由于岗位、社会阅历、个人喜好等因素，对同一个人的招聘会产生不同的结果。因此，在面试结束的时候，大家要谈谈各自的意见，综合出一个公正的评价，从而决定是否录用。

在经历了招聘后，就是试用期。一般来说，试用期是企业考察求职者的最后一个阶段，但是，很多企业并没有充分利用这个阶段去衡量求职者是否适合公司，是否适合这个岗位。事实上，试用期间是企业完整招聘的最后一个关口，招聘的成功与失败，在此阶段将进行最后的验证考核。在国外许多公司，试用期的考察是十分严格的，据美国一家咨询公司调查，在美国试用期被辞退的人才占到试用人才的38%。企业该如何在试用期间考察求职者呢？一般包括以下几个方面：

1. 管理者与下属及各个部门的关系。作为企业的管理人员，个人能力突出固然好，但企业毕竟是个团队，需要上级和下级的有效沟通、不同部门之间的沟通，讲究整体作战的效果。在





试用期内，可以了解各个部门相关人员对求职者的看法，从而判断其是否适合企业的团队文化，是否能够更好地担任管理工作。

2. 求职者的个性。在招聘的过程中，很难准确地判断求职者的个性。对于管理人员来说，当其具有明显的个人特征和才能时，他就有可能比其他人更适合担当管理者。在试用期间，可以从求职者的决策水平、人际关系、工作态度等方面，来观察其是否具备担任这个职务的资格。

3. 工作专心程度。一般来讲，从事本职工作的专心程度就是指对本企业的忠诚程度。假如说，在试用期间，求职者还想着其他工作，那么，他的部分时间和精力总要消耗到与企业经营管理无关的其他事情上去。一个在试用期间都无法全心全意做好本职工作的人，你能把公司的重任交给他去完成吗？

#### 4. 其他因素

(1) 智力。是否有过人的才智，理解能力是否深刻，能否迅速掌握事情的本质。

(2) 创新力。在思考问题的时候，是否需要别人提示和示范，个人办事能力如何，接受问题和学习新知识的能力如何。

(3) 判断力。估计形势的水平如何？能否根据不同情况做出不同的稳妥决定。

(4) 领导力。能否鼓舞员工士气，是否具有凝聚力。

在经历了上述的招聘考核和试用期间观察，想必你一定会招聘到适合自己企业需要的人才。

## 从企业内部选拔人才

人才市场上往往有这样一种状况：大量的企业在寻找人才，

