



经营员工

化人力为资本 向管理要效益

本书以经营员工的具体方法
为切入点，从六个方面告诉企业
管理者如何选人、育人、用人、
留人、励人，做好员工经营。

禹志◎著

JING YING
YUAN GONG



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

P1

中国100强
CHINA 名师名作

007

禹志◎著

JING YING YUAN GONG

经营员工

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营员工/禹志著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 1

(中国 100 强名师名作)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4539 - 2

I. ①经… II. ①禹… 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 (2012) 第 260498 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 孙会香 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京东海印刷有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4539 - 2/F · 1873

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 张 14 印 次 2013 年 1 月第 1 次印刷

字 数 144 千字 定 价 29.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

编委会

项目总策划 邓 明 王 景

主 编 邓 明 黄 华

副 主 编 范虹轶

编 委 (排名不分先后)

陈星全 陈卫州 蔡怀东 蔡鲲鹏 高乃龙

匡 晔 廖靖雄 李劲波 刘 星 倪 可

孙剑虹 石 森 田建华 吴群学 吴 之

禹 志 余尚祥 张友源 张 谦

主办单位 北京联大文化发展有限公司 北京盛世卓杰文化传媒有限公司

主办官网 <http://www.sscbw.com>

出版支持 中国财富出版社

渠道支持 当当网 dangdang.com 亚马逊 amazon.cn 京东商城 360buy.com 新华书店
XINHUA BOOKSTORE

战略支持





自序

企业员工经营

美国著名经济学家舒尔茨曾经说过：“企业设备与动力的投资增加 4.5 倍，其利润将增长 3.5 倍；而企业人才培养投资增长 3.5 倍，其利润将增长 14.5 倍。”可见人才是企业生产力中最核心的要素。同样，中国海尔集团 CEO 张瑞敏先生说：21 世纪的今天，谁拥有更出类拔萃的人才，谁就将执市场之牛耳。很多企业在当今激烈的市场竞争中之所以会成为失败者，其重要原因就是因为没有人才，更缺少一套培养人才的机制，企业要寻求生存和发展，离不开新鲜血液的不断注入。企业在经营过程中，不仅仅只关注产品、市场、技术，更要学会关注人才的力量。毕竟产品是人才造出来的，市场是人才开发出来的，技术是人才创新出来的，任何企业



首先是生产人才，然后才是生产产品。大家不要认为美国苹果公司是生产手机的，丰田公司是生产汽车的，松下公司是生产电器的，其实这些卓越企业都是生产人才的。

因此，在知识经济飞速发展的时代，企业员工才是最重要且宝贵的资源，经营企业的前提即是经营好企业员工。而所谓经营员工，就是将企业员工“经营”成企业有用之才，好员工是经营出来的。施振荣——中国台湾宏基公司董事长，2000年年初美国《财富周刊》评选他为全球最杰出的20位企业管理专家之一。同年，《亚洲周刊》推崇他是中国台湾企业管理代言人，尊称他是一位具有远见的企业家，是一位企业人才经营大师。他在企业里非常注重推行对员工的人性本善，所以宏基员工常常给人一种学生型、友善、温和的印象。施振荣拥有六项员工经营黄金定律：

- 容人有度
- 知人善用
- 群龙无首
- 师傅不留一手
- 坦诚无私
- 人性本善

他通过这六项经营员工黄金定律的有效实施，在企业里

营造出一种极佳的员工工作环境，营造出一种良性的企业工作氛围，这种环境和氛围孕育出企业卓越的员工，致使宏基公司基业常青，他本人也成为中国华人的骄傲。纵观当今成功之企业，笔者要说：“经营员工是企业长期而艰巨的任务，也是非常值得去做的事情，除非你的公司不想永续经营、持续发展。”最近同山东一位知名民营企业企业家聊到企业员工管理，他非常认同笔者观点：“企业用好人，首先要选对人，然后才是培养人、尊重人。”作为企业的经营者和管理者，善于经营员工至关重要。松下幸之助有句名言：“松下是造人才的企业，同时也生产电器。”松下把经营员工看做是企业效益最大投资和管理，是企业一切经营之首、一切事业之首。正因为有了一批批松下精英员工的成功诞生，才有了松下一页又一页的崭新与辉煌。

纵观天下成功企业家的成功法宝，他们都是经营和管理员工专家。企业想要在激烈的市场竞争中脱颖而出，经营好员工是老总们与经理人的撒手铜。因此，本书从经营员工的高度，从做好员工的“选、育、用、留、激”着手，既有宏观前瞻的管理理念，更有实战的员工经营案例和管理工具，以期帮助中国企业和企业家建立员工管理新机制，创造人才知识经营新高度，把企业做成百年老店。在本书中，笔者从



经营员工

JING YING YUAN GONG

企业员工经营管理的实践出发，通过大量的实战案例来剖析与提炼出经营人才的好方法，亦告诉广大读者如何促使企业员工与企业的目标保持一致。通过对员工的经营培育，帮助员工提高综合素质，让“规范经营、稳健发展、创新超越”这一企业经营理念更好地通过实践发挥价值，最终强化企业自身的凝聚力。“好员工在于经营”，经营员工是需要企业家与企业管理者付出勇气与智慧的，在激烈的市场竞争中，谁能站在人才经营的高度经营好员工，其企业的命运一定会发生改变，企业家和企业管理者一定要让每位员工在自动自发的工作中创造出更多价值，让员工们正确的工作理念来引导他们日常的工作行为，从而改变观念，改变行为，改变习惯，改变结果，最终共同改变所在企业和员工的命运与人生！

禹志

2012年10月于北京



目 录

第一章 好员工是经营出来的 1

一、经营企业就是经营员工——人，是企业的
核心竞争力 3

二、好员工不是招聘来的——站在经营的高度开发人才 ... 6

三、所有员工都能成为好部属——管理的艺术
在于挖掘 11

四、做好员工工作就做好了管理工作——做好经营，
人才变“人财” 15

五、掌握好经营员工的“法术”——四大机制、五大
理念、六大内容 20

第二章 选人要经营：有效挑选，买下绩优股 29

一、明确你的选人标准——没有标准，选人就没有



方向	31
二、只选对的，不选贵的——看重待遇者不录用， 合适的最好	37
三、不看学历看能力——员工的能力比学历更重要	41
四、不看来历看经历——英雄不问出处，有经历 才有经验	46
五、不看外貌看特质——外貌不能当饭吃，有特质才能 解决问题	50
六、不看想法看行动——想法太多的人不成事，实际行动 最重要	54
七、不看高度看态度——不需太多有高度的人，态度好的 员工最重要	58
 第三章 育人要经营：有效培育，做好教练带好兵	 63
一、适时充电——在重要的时机做好培训	65
二、内部培训——让企业骨干成为培训师	69
三、实践出真知——现场培训比课堂培训更实用	74
四、提高技能——知识培训为辅，技能培训最重要	78
五、培养员工领导力——关键时刻需要有人站出来， 承担责任	83
六、因材施教——有效培训，不能生搬硬套	86

七、摒弃满足现状——具备超强的学习能力，才有真正的竞争力	90
八、为员工做好打算——有目标，有计划，才有培训效果	94
第四章 用人要经营：人尽其用，员工价值最大化	99
一、用人所长——把员工的长处发挥到极致	101
二、适才适所——把人才放对地方，绩效最大化	105
三、放大能力——B级人才A级使用，将潜能发挥到最大	108
四、用人不疑，疑人不用——信任员工，可产生最大的生产力	112
五、制度至上——制度不在多，在于令行禁止	117
六、不论资排辈——破格录用，提拔年轻人	122
七、建立互补型团队——没有完美的员工，只有互补的团队	126
八、引进的优秀人才需要软着陆——不要急功近利，优秀是需要条件的	130
第五章 留人要经营：为我所用，不为他人作嫁衣裳	135
一、真心留人——用“心”留人比用“薪”	

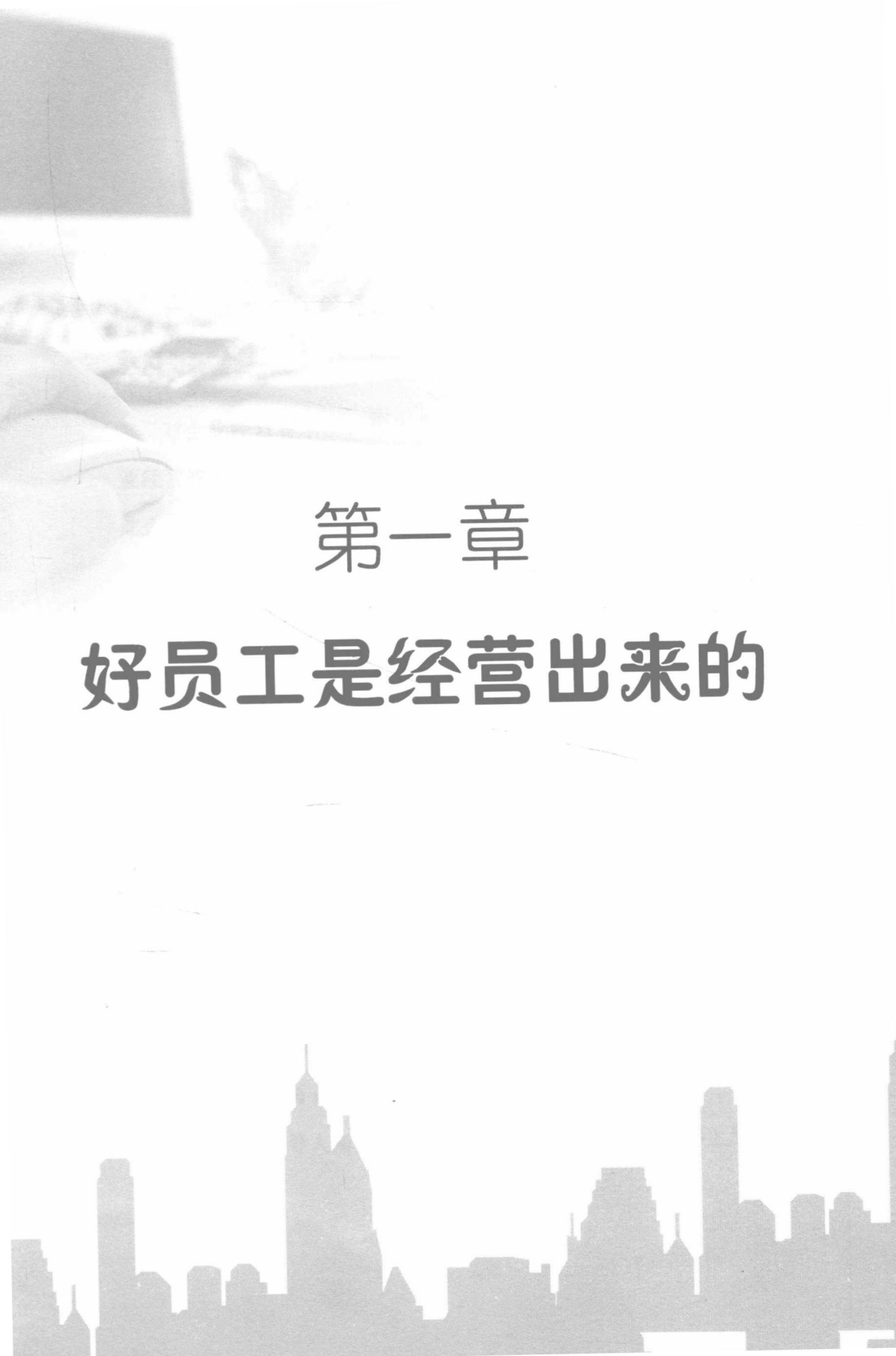


经营员工

JING YING YUAN GONG

留人更重要·····	137
二、给员工足够的空间——为员工架起腾飞的平台·····	141
三、创造和谐的人际环境——软环境比硬环境更重要， 工作要愉悦·····	147
四、尊重每一位员工——企业虽小，尊严无限大·····	153
五、用精神激励留人——给予荣誉，给予表扬， 给予成就感·····	158
六、有梦才会有未来——为每一位员工编织一个 宏伟的梦·····	163
七、用股份留人——让员工升级为股东，让 员工当老板·····	168
第六章 励人要经营：找准时机，启动员工内驱力·····	175
一、激励要及时，兑现要迅速——说到、做到才能 赢得信任·····	177
二、不花钱的员工激励——将关心、表扬和赞美变成 一种习惯·····	181
三、主动迎合员工——物质激励，满足员工目前 的需求·····	185
四、读懂员工的心理需求——精神激励，给员工 他想要的·····	191

五、身先士卒——以身作则，榜样的力量是无穷的·····	197
六、薪酬激励——让员工的收入直接与企业的 利益挂钩·····	201
七、奖惩分明——奖要奖得心花怒放，罚要罚得 心惊胆战·····	206



第一章

好员工是经营出来的





一、经营企业就是经营员工——人，是企业的核心竞争力

对企业经营者来说，最为关心的是成本和利润。这是企业经营的最高目标。而企业的成本和利润是员工执行创造的，因此企业经营的核心问题是员工问题，是人的问题。

人是企业的核心竞争力，有一项对全球上千名 CEO 的调查数据显示，他们更关注的是如何获得、培养、留住关键的技术人才。

自古至今，人才争夺都是一切竞争行为中最为关键的制胜因素。

东汉末年，群雄并起，在各路诸侯中求才欲望最强的当属曹操。曹操深知人才的重要性。在《三国演义》第三十三回中，曹操在平定冀州之后赶往袁绍的墓地祭拜，并向众人讲述了他与袁绍共同起兵讨伐董卓时的一段话，讨论如果讨伐董卓不成功怎么办。袁绍说道：“吾南据河，北阻燕代，兼沙漠之众，南向以争天下，庶可以济乎？”曹操却说道：“吾任天下之智力，以道御之，无所不可。”这里的“智”是指谋臣，“力”是指武将。由此可见曹操已经把人视为自己建功立业的根本。

苏联著名领导人斯大林曾经说过：“人才、干部是世界上所有



宝贵的资本中最有决定意义的资本。”如今社会各行各业的竞争可谓愈演愈烈，无论是在技术上的竞争、市场上的竞争还是资源上的竞争，这些竞争归根结底都是人的竞争。

说起企业对人力资本的重视，大家都会不约而同地想到可口可乐。

可口可乐在世界软饮料界已经称霸上百年之久。如今，它每年的销量多达 300 万瓶，畅销世界 100 多个国家和地区，每年销售额上百亿美元，每年的收入就在上亿美元以上，在世界各国的媒体评选中，可口可乐连续被评为世界第一知名品牌。成为美国文化、美国精神的象征。可口可乐的老板曾经这样说道：“如果有一天，可口可乐的厂房、机械设备都化为灰烬，公司分文皆无。但是，可口可乐会很快在这片废墟上重新崛起，因为我们有无形的资产在支持着我们。”

可口可乐成功的理由有很多，但善于选拔人才、利用人才就是其中重要的原因之一。

当可口可乐成为美国乃至世界第一大饮料品牌之后，一直受到各个方面的挑战，其中最严峻的当属来自竞争对手的挑战。20 世纪 70 年代，饮料界后起之秀百事可乐逐渐发展壮大，一跃成为可口可乐最强劲的对手，曾一度把可口可乐逼入绝境。

为了摆脱这种绝境，可口可乐董事长采取了改革，其中最重要的一项就是人事制度的改革。