

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, 2004.10

ISBN 7-5639-1811-1

I. ①读… II. ①苏… III. ①劳动力资源—资源管理

IV. ①F246.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第181111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: 64491000

各地新华书店经销

北京秋毫印刷厂印刷

*

2004年10月第1版 2004年10月第1次印刷

320页 16开 1印张 1.5万字

ISBN 7-5639-1811-1

定价: 18.00元

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	员
面试学生需改变的观念	苑

第二章 第一次工作经验



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

第三章 招人



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



第四章 用人

用人的十一条准则 苑源

人事任命的五个步骤 苑愿

决策失当的高风险与可行的补救措施 苑苑

用人的思考方式与实践原则 苑苑

向上管理 苑园

自我管理 苑苑

用人的必要手段 苑猿

目标管理 苑员

团队建设 苑员

授权与监督 苑园

第五章 评人

发奖金的反效果 苑愿

绩效考核的目的 苑员

绩效考核的方法 苑源

目标的设定原则 苑远

职业生涯规划 苑愿

晋升 苑缘

讨论情况 苑愿

第六章 育人

胜任力模型 苑愿

培训前的工作 苑远

培训 苑苑

建立培训体系 苑源

培训开发的流程	猿园
主管的培训开发	猿源
培训失败的原因	猿缘
顾问式培训	猿员

第七章 留人

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

结 语	猿员
-----------	----



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

员



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押

“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，公孙阢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：

诀窍一 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。

诀窍二 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。

诀窍三 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。

诀窍四 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。



缘回答时不能说谎：会就会，不会就不会，应届毕业生能有多少经验？不要吹牛。

定雷随时保持好礼貌：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。编程时我对悦旦丑 灾月都比较熟练。”

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：“你对悦旦丑比较熟悉，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？”

缘



赵云：“我会杂项杂项，粤籍。”

经理：“韵籍呢？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：“对粤语与月东了解吗？”

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，占了近四成。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。

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



格再享受了，像你去看电影、乘坐火车，等等，也就不能再买学生票。而犯错的情况与处置方法，也会跟学生时代有很大的差异。在学校的时候，犯错了可能仅仅受到老师、家长的责备，写个检查什么的就算完事；在社会上，你犯错了，很可能需要负担各种损失，甚至刑责。

除了身份的转变之外，也要注意信用的问题。子曰：人无信不立。信用程度在社会人身上的影响力越来越严重。中国以前的生意人，讲究信誉，即使赔本也要维护自己的信用。现在的社会因为发展迅猛，致使有些人不那么重视信用问题。总认为中国这么大，骗一笔跑了，也没地方找我去。然而，这种现象不会持续太久，就会逐渐地出现各种规范信誉的法令。毕竟没有人愿意跟不讲信用的人做生意，也没有人敢雇用不讲信用的人，除非另有所图。

圆金钱观念

学生时代，你无须负担社会与家庭的经济压力。当然了，你同学刘备家境贫寒，很早就开始打工，可以说他提早经历过这一关。进入社会之后，应该要转变成自己独立，尤其是在经济上。父母辛劳一辈子，把你栽培到大学毕业。当然，你随时回家吃顿饭，找父母亲共聚天伦，父母会十分高兴。但是如果你一回家就跟父母开口要钱，他们会怎么想呢？就算他们不说话，你不觉得惭愧吗？

而要做到经济上的独立，只有两点非常简单但是又



非常难做到的，一是开源节流，另一个就是量入为出。

开源节流，就是多增加收入，尽量减少开支。道理非常简单，但是要做到收入大于支出，却不简单。因为你刚参加工作，找的应该是全职工作。紧张的工作应该占用你大部分的时间；开始工作之后，并不是学习的终止，而是另一种学习的开始。与腾出更多的时间创造收入来源正好互相矛盾。也就是这段时间中，你要仔细思考你的重心应该在什么地方，学习，还是赚钱。

在没办法开源的情况下，要达到收入大于支出的目的，只有靠节流了。你们原来喜欢吃的麦当劳、肯德基就要少去几次。朋友之间的聚餐，也要选择较经济的地方，或者考虑自己做。电影也要少看一点，也就是严格地控制自己的支出。控制到什么程度呢？就是刚才提到的第二条，量入为出。你每个月的收入有多少，就应该规划自己的支出都在这个范围之内。等你攒够充足的资本，这个资本包括实际的金钱、经验、技术与能力之后，你才能去考虑运用这段时间累积的资本去创造更多的收入，陆续地改善自己的生活。可以采取一种做法，就是把钱的用途都记下来，记上一个月之后，再来回顾是不是有用乃至不恰当的地方。可能的话，最好养成这个习惯，对你未来建立正确的用钱观念十分有效。

獯队际关系 -----

同学间除了竞争一些较虚无的成绩名次、互相竞



争女朋友之外，基本上彼此没有利害关系。因此，人际关系的维护也相对容易。成为社会人之后，因为互相间出现许多的利害关系与微妙关系，即使你行得正、坐得直，也可能有人想坏你事，想害你，等等。

你问为什么？有很多种原因：例如你跟他是竞争对手，而市场就这么大，客户买了你的产品就不会买他的，所以他可能会贬低你的产品，诋毁你们公司，甚至可能害你；有些人甚至以行骗为生；有些人为了踩着你的脑袋往上爬，可能会无端地陷害你，来提升自己的地位。并不是每个人都很正直地在奋斗。你们同学间不是也流传过‘娶个有钱人的女儿，减少三十年的奋斗’吗？因为现在社会上的贫富差距越来越大，有钱人的资产以数百亿计；而每个月只有几百元所得的平头百姓比比皆是。

邓小平同志提出的让一部分人先富起来的说法，确实带动了中国的经济发展，但同时也带来一些副作用。有些人不靠正路来获取合理合法的报酬，专走一些歪门邪道，结果造成社会上的人越来越复杂。这样的大环境不是我们能改变的，只能去适应。而且要随时提防，小心保护自己。

另外，即使你很优秀，也需要有足够的人际关系来支撑与维系，否则仅仅是光练不说的傻把式。现代社会信息流通非常迅速，古时候商人贩运粮食，可能一笔就能赚出几倍于本金的利润，但是现在因为信息流通快速，各地的行情相差无几。同样一部电脑在北京与深圳的卖价差不多，你不可能靠倒卖少量产品获



取丰厚的利润。因此，累计充足的人脉，是协助你获取最新有利消息的重要途径。古话：害人之心不可有，防人之心不可无。今天它仍然有用。这是第三个你必须要改变的观念。

业绩评价

参加工作之后，你的所有成绩不再是像学校考试一样只要六十分就能顺利过关了。在社会上，你承接一个软件项目，很可能 80 分才是及格标准。社会上的各种产品，都是结果论。你的产品也许费很多时间、金钱去开发的，只要功能不完善，或者不符合客户需求，那就是没有价值。计划经济时代，企业使用产值来计算工作成绩，这是一种严重的掩耳盗铃行为。产值是把工厂生产产品的所有成本总和，加上合理的利润计算出来的。这样的计算方式，工厂完全没有风险。可是现在的社会上，有许多商品已经供大于求，消费形态也由卖方市场逐渐地转型为买方市场。

国家政策方针由计划经济转变成市场经济，所谓的市场经济就是依照市场的需求情况自由地放开价格。各个厂家都要竭尽全力地讨好客户，使自己的商品能尽量、尽快变现。产值的计算方式，欠缺了销售变现的重要环节，而这个环节在产品供应链上占了至少一半的影响力。你进入社会之后，所有的工作都是在生产产品。这些产品可能是有形的硬件，也可能是无形的软件或服务。而任何的产品只有被客户接受，并且为这些产品付钱，你的产品才能成为商品。公司

录