



第一章 只选合适的

现代社会的竞争实质上就是人才的竞争，此言可谓是相当精辟。一个公司要成就一番事业，必须先从选择人才方面入手。在选择人才过程中，一定要根据公司的自身情况，选择最合适的人才，合适的就是最好的。成功公司在选人方面没有统一标准，各有各的高招，但无论如何选择人才，最终的目的都是推动公司的发展和壮大。

衡量人才的尺度

只有一流的人才才会造就一流的公司，如何筛选、识别和管理人才，证明其最大价值，并为公司所用，是公司领导者面临的颇为头痛的问题。关于人才，盛田昭夫有自己独到的看法。他认为衡量人才的尺度便是：激情和能力。

激情不同于热情，激情比热情更富有内涵，有些人外表很平静，但内心充满激情。激情是建立在充分授权的基础上，体现的是“自主、乐业、爱心、责任和创新”。能力主要表现在专业技术能力、自我管理和管理他人的能力以及公关能力等方面。

依据上述标准，可将人归为四类：激情高，能力高者；激情高，能力低者；激情低，能力高者；激情低，能力低者。如此划分是以严格的标准来作参考的，绝非主观臆断。人们可以清楚地看到，这样简化了思维方式，做到了客观、简洁、实用、合理。它迫使领导者使用客观的尺度去衡量一个人，这个人要么高，要么低，没有什么模棱两可。除高激情、高能力的人员外，如何管理其他三类人员，使之有朝一日也成为高激情和高能力的员工，这是领导者必须面对的，也是一个不

断学习、不断提高领导者能力的过程。

索尼公司的做法是，要求所有领导者实行因材施教，具体可以做如下表述：

1. 管理高激情、高能力人员

领导者必须知道激情和能力所创造的价值不是简单的加法关系，其中任何一个因素的增加都会导致结果的成倍增长。因此，这类人员是对于公司最理想、最有价值的管理型或专业带头型人才。领导给这些人以充分的权力，让他们在宽松的环境中发挥他们的聪明才智，实现他们自己的目标；同时赋予他们一定的责任，最大限度地释放他们的创造力，从而形成强大的公司合力，推动公司健康地发展。

2. 管理高激情、低能力人员

一般来说，这类人员多为新进员工，工作热情很高，态度端正，但是没有工作经验，动手能力很差。公司领导应当充分肯定这类人员的激情，因为这种激情往往是最原始的、本能的、潜力最大的。而针对他们工作能力的不足，公司要对他们提出严格的要求，进行系统有效的培训，同时鼓励他们大胆实践，使他们增长才干。对这类人才的管理是一项长期投资，公司要有耐心。

3. 管理低激情、高能力人员

千万不要认为这类人员无足轻重，殊不知，他们往往是专业领域中的技术型人才。对于公司而言，他们是一笔价值很高的财富，但一般来说他们对于自己的职位或是长期的发展并无明确目标，他们最需要的是激励和鞭策。领导层一方面要对他们的能力予以肯定和信任，另一方面又要对他们提出具体的期望和要求，使他们看到自己的价值，激发他们努力工作的激情。但是这类人员通常对现状不满，尤其对

于自己的报酬或在公司的晋升空间不满，需要领导层与其沟通，调整他们的心态。

4. 管理低情绪、低能力人员

对于这类人恐怕很多人都不用想就做出一个结论，最好的办法就是将其“扫地出门”。事实上，公司仍应对这部分人保持信心，应本着“多养马少换马”的原则，尽量激发他们的激情和提高他们的能力，但是一定要控制好他们在他们身上所花的时间。如果这类人员长时间没有改变，就不要再浪费时间和金钱，而应果断地予以淘汰出局。值得注意的是，这类人员中有些可能是公司的“元老”或者是“关系户”，领导层要抛开感情和关系，及时处理。要知道，长时间容留这类人员，势必会对其他员工的激情造成影响。

盛田昭夫一再强调，索尼公司的人才观是“吸收中上等待人才，不选取顶尖人才，也不选取平庸的人”。



用人心得

能力对一个人来说固然重要，但是若没有激情去推动，能力很难得到完全发挥。只有同时具备了激情和能力，人的潜能才可以最大限度地释放出来。

两个有趣的人才公式

在技术进步日新月异的今天，人才对公司的发展和壮大显得尤为重要。要办好一家公司，人才起决定性作用，这是国内外企业家所公认的一条规律，所以企业家必须树立牢固的人才观。在选择人才方面，美国惠普的经验值得借鉴。惠普电子仪器公司在吸收人才、智力投资方面，历来具有高瞻远瞩、大刀阔斧的特点。他们同斯坦福大学定有协议，公司的技术干部、管理干部都要在业余时间到大学有关专业旁听，以进行知识更新。他们规定，公司的几万名员工，每周必须至少拿 20 个小时学习业务知识。每年，惠普公司有 25% 的员工参加各种培训班学习、深造。培养人才所花的资金占公司总销售额的 1/10，所花人力占公司人力的 1/10。

实际上，惠普公司在人才培养方面投入的远远超过了一般人的想象。当有人提出在这种高投入之下，一旦人员流失而又得不到补偿怎么办？对于这个问题，惠普公司经理说：“对此我们从来不特别担心。因为你有这种别人愿意要的技术人员总比你那种别人不愿意要的技术人员好吧。”关于公司与人才的关系，惠普公司有两个有趣的公式。一个公式

是：

人才 + 资本 + 知识 = 财富

惠普公司的人才指导思想，可表现在如下一系列结论中：“人才就是根本”；“知识就是财富”；“人才是知识的载体，知识是人才的内涵”；“知识是公司的无形财富，人才是公司无法估量的资本”等等。

他们认识到，当今的时代是信息时代。电子仪器公司不同于以往任何时代的同类型公司，不能再被称为传统工业，事实上，该行业是应用最新科学技术最多最快的工业部门。这样的公司对知识的渴求，远远大于其他公司。他们深深懂得，只有知识密集型公司，才能在激烈竞争中处于积极主动地位，只有通过人才竞争，知识才可以发挥作用，产生威力。用惠普公司经理的话讲就是“本公司发展的主要经验之一，是寻求最佳人选”。

正是这种指导思想，才使得惠普公司在几十年的时间里得到长足的发展。当年，它仅仅是一个不起眼的小作坊，只有 7 名员工，538 元资本，以一个私人汽车仓库作车间。这也就是惠普公司的另一个有趣的公式的来历：

博士 + 汽车库 = 公司

博士、汽车库，这是两个悬殊的条件对比，然而也是一种发人深思的对比。30 年代，斯坦福大学有一位颇有远见的教授特曼，他为自己的博士研究生休利特、帕卡德等指出一条成才方向——把自己培养成“企业家型”人才。他借给他们一笔“资金”作创业原始资本，又找一个“厂房”——就是前面所说的惠普公司的 538 元资本和那个汽车库。教授还为学生确定一个具有广阔前途的产品方向——生产电子管高频振荡器。到了 60 年代后期，美国从工业社会向信息社会过

渡，惠普公司产品方向及公司的指导思想，被证明是极有预见性的，它得到了极大的发展。到了 70 年代，它遍布全球，已有 40 家大公司、200 个销售服务点、7 万多员工、5000 余种产品、近 50 亿销售额，成为一个国际性大公司。



任何公司的成长都与人才的优劣息息相关。人才是公司的财富，拥有了优秀人才就等于成功了一半。

因事择人

公司必须根据经营管理的需要来选拔、录用、吸收、提拔职员，并把他们安置在相应的职位上。每个职位不仅有职责和必须完成的任务要求，而且规定了从事这一职位的人必须具备的资格条件。实际上，因事择人就是根据各个职位对职员资格的要求来择人。

因事择人是职员任用的基本原则，也是职员管理活动的重要原则，这是由职员管理活动的根本目的决定的。管理者的管理职责并不是为了管理人本身，不是为了约束、控制人的积极性、创造性，而是把人的积极性引到现代公司生产经营活动中来。企业管理者的工作目的，是为了推动、发展公司的经营事业。因此必须根据公司的实际需要来择人。

美克德公司是一家经营唱片和音响的集团公司，由于战争的影响，使得这家拥有一流人才和高超技术的公司，迟迟不能展开重建的工作。最后，因种种的原因，由松下电器公司接管。为了使它从战败的挫折中兴复起来，所以，松下非常慎重地思考经理的人选。最后，决定把这个重担，托付给野村吉三郎先生。

野村先生和松下同是和歌山县人，不仅是松下的长辈，也和松下有着很好的私人交情，是松下一生中最敬佩的人。战后，松下正为美克德公司的经理人选伤透脑筋。当松下想到自美国归来的野村先生时，就认识到如果能请到德高望重并具有高尚人格的野村先生来出任经理，做公司的精神支柱，那么美克德公司的重建工作，就指日可待了。

于是，松下非常坦率地把心中的想法告诉了野村，并请他务必接受邀请。令松下意想不到的，野村先生非常爽快地答应了，并且说，“我对经营事业没有一点经验，但我惟一的长处，就是了解用人。诚如你说的，美克德公司拥有许多一流的人才，那么我的工作，就是要尽快促使那些优秀人才发挥他们的潜力。”这个看法，和松下心中所想的不谋而合，于是人选很快就定案了。

松下的人事决定使许多人大感意外，并对此表示反对，他们认为：“以美克德这样的小型公司，聘请曾任外务大臣的野村先生来担任经理，不是大材小用，太委屈他了吗？从另一角度说，以美克德这样的小公司，想独占像野村先生这样具有伟大人格和才干的人，也实在太自私了。”当然，这些反对的意见都是出于一番善意，为野村先生着想。幸好，野村先生并不同意这种肤浅的看法，他说：“战后，社会最需要的就是安定和繁荣。在美国，许多过去拥有辉煌战功的名将，也都纷纷加入民间公司，藉个人的工作来为社会做贡献。至于战败的日本人，就更不应该拘泥于以往的地位，因为真正有地位的人，是那些能透过工作，把力量贡献给国家和社会的人。”

在一次干部会议上，有人提议要和美空云雀签约出唱片，但野村先生却问：“美空云雀是谁？”美空云雀可以说是

当时家喻户晓的人物，他是日本排行第一的当红歌星，拥有众多的歌迷，像这样有名的艺人，身为唱片音响连锁公司经理居然不知道，真是趣闻。后来，这段故事传到外面，往往被人拿来当作讽刺的资料，甚至有人说：“一个唱片公司的经理居然不认识美空云雀，那他一生中能认识几个人呢？”

可是这些批评对野村先生并没有影响。他不认识“美空云雀”，但他知道作为一个领导者应该知道的事。他博学多才，品格高尚，美克德正是有了这样一位领导者，才使得那些具有专业技能的人，都有机会充分发挥自己的长处，这的确是件幸运的事。

不可否认，美克德公司是在一个不知道美空云雀的经理领导下，很快地从战后的废墟中建立起来。



做任何事都必须做到有的放矢，当然选人也不例外。只有根据具体情况，因事择人，才能将人才的优势发挥到极致。

选人才不选奴才

春秋时期，烽烟四起。齐国大夫鲍叔牙向齐桓公推荐具有经天纬地之才的管仲，齐桓公因一箭之仇不想用他，说：“昔时若不是护心甲，吾几被管仲射死。”鲍叔牙则说：“两军交战，各为其主。那一箭正是管仲的可贵之处。大王若要成就自己的霸业，就要能容人，会用人。”齐桓公又反问鲍叔牙：“吾闻子与管仲昔日经商，分金管多而子少，贪财之人岂可重用。”鲍叔牙再三举荐说：“管仲家有八旬老母要赡养，此乃孝心重于友情，更加可贵。”齐桓公见鲍叔牙言之有理，就重用管仲，并被封为相国。

管仲来到齐国，知是鲍叔牙的竭力举荐，说出这样肺腑之言：生我者，父母也；知我者，鲍叔牙也，遂与之结为莫逆之交。管仲封相之初就要撤掉易牙等三个小人的官职。齐桓公又不解地说：“寡人食之无味，易牙将三岁亲儿烹与寡人食，可谓忠矣……”管仲对曰：“亲生骨肉不爱者，何谈忠君，此等违背常情之人，他日必成乱党……”齐桓公受管仲之言启发，再加上信任管仲，便将一切军机大权放心交给管仲，称管仲为“仲父”。管仲在齐国采取了疏小人，结君子，重工

商，严法制的治国战略。齐国在管仲的治理下，很快就经济繁荣，军事强大，成了春秋五霸中最早的霸主。

用人才不用奴才在美国 IBM 公司的总裁小沃森身上也有很好的体现。

有一天，一位中年人闯进小沃森的办公室，大声嚷嚷道：“我还有什么盼头！销售总经理的差事丢了，现在干着因人设事的闲差，有什么意思？”

这个人叫伯肯斯托克，是 IBM 公司“未来需求部”的负责人，他是 IBM 公司第二把手柯克的好友。由于柯克与小沃森是对头，所以伯肯斯托克认为，柯克一死，小沃森就会收拾他。于是决定破罐子破摔，打算辞职。

小沃森的脾气相当暴躁，但面对故意找茬的伯肯斯托克，小沃森并没有发火，他了解他的心理。小沃森觉得，伯肯斯托克是个难得的人才，甚至比刚去世的柯克还精明。虽说此人是已故对手的下属，性格又桀骜不驯，但为了公司的前途，小沃森决定尽力挽留他。

小沃森对伯肯斯托克说：“如果你真有能力，那么，不仅在柯克手下，在我手下都能成功。如果你认为我不公平，那你就走，否则，你应该留下，因为这里有许多机遇。”

后来，事实证明留下伯肯斯托克是极其正确的，因为在促使 IBM 做起计算机生意方面，伯肯斯托克的贡献最大。当小沃森极力劝说老沃森及 IBM 其他高级负责人尽快投入计算机行业时，公司总部响应者很少，而伯肯斯托克却全力支持他。正是由于他们俩的携手努力，才使 IBM 免于灭顶之灾，并走向辉煌的成功之路。

在小沃森的回忆录中有这样一句话：在柯克死后挽留伯肯斯托克，是我有史以来所采取的最出色的行动之一。

小沃森不仅挽留了伯肯斯托克，而且提拔了一批他并不喜欢，但却有真才实学的人。他在回忆录中写道：我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人。那种讨人喜欢的助手，喜欢与你一道外出钓鱼的好友，则是管理中的陷阱。相反，我总是寻找精明能干、爱挑毛病、语言尖刻、几乎令人生厌的人，他们能对你推心置腹。如果你能把这些人安排在你周围工作，耐心听取他们的意见，那么，你能取得的成就将是无限的。



“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”。领导的身边必须有敢说真话的人，不同的观点才能够碰撞出火花，产生创造性的想法。

4E+1E

摩托罗拉公司的选才标准是一方面看重求职者的专业技术要求，一方面注重行为操守，以“4E+1E”作为衡量标准。“4E+1E”即：

(1)Envision（远见卓识）：对科学技术和公司的发展前景有所了解，对未来有憧憬。

(2)Energy（活力）：要有创造力，并且灵活地适应各种变化；具有凝聚力，带领团队共同进步。

(3)Execution（行动力）：不能光说不做，要行动迅速，有步骤、有条理、有系统性。

(4)Edge（果断）：有判断力，是非分明，敢于并且做出正确的决定。

(5)Ethics（道德品质）：品德端正、诚实、值得信任，尊重他人、具有合作精神。这不仅是公司选拔专业人才和领导人才的标准，也是公司进行培训和每年做绩效评估时运用的标准。

前面的4E不仅仅是摩托罗拉采用的用人标准，世界500强公司有很多都有采用了这个标准，但摩托罗拉不同的

地方是它还注重求职者 Ethics（道德品质）更看重求职者的诚信、自信，尊重他人以及团队精神。

摩托罗拉采用业绩评估的方式，给员工针对具体业务制定自己的目标。摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面：一是战略方向，包括长远的战略和优先考虑的目标；二是业绩，包括员工在客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些行为，同时也包括领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理法。

员工制定目标的执行要求公司领导和下属参与。摩托罗拉每 3 个月会考核员工的目标执行情况，员工在工作中有一个联系紧密的合作伙伴，摩托罗拉称之为 keyworkpartner，他们彼此之间能够相互推动工作。跨部门同事和同部门同事之间有紧密联系，使考核达到 360 度的平衡。

如果员工对评估有不公之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有自己的主管和主管的主管签字，所以他的上级会知道其中的问题，并会参与进来，了解其中情况，解决存在的问题。这种评估制度不但能反映员工的素质，而且还能反映管理人员的素质。

评估的质量如何与公司领导的关系很大。摩托罗拉非常注重领导的素质，因为领导是制度的执行者，所以选拔领导有许多明确的条件。例如摩托罗拉对副总裁候选人的素质要求有四点：

一是个人道德素质高。

二是在整个大环境下，能够有效管理自己的员工。

三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度。

四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行

创新改革。

副总裁需要具备这四个素质，而且还要求这几点比较平衡。摩托罗拉有许多给领导的素质培训、职业道德培训。摩托罗拉还给他们进行跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不只一种。

摩托罗拉重视领导的素质，如果管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉会将领导撤掉。



公司选人的标准各式各样，但基本的要求就是必须具有专业技能。除此之外，公司还根据自己的企业文化对选人提出一些其他的标准，如摩托罗拉就很看重员工的道德品质。

发现我未来的老板

壳牌集团是世界领先的国际石油公司，位居全球 500 强前列，是许多年轻人心目中的“顶尖级”公司。那么，什么样的人才能进壳牌呢？

壳牌是本着“发现我未来的老板”的态度来实施招聘的。壳牌希望招到的人才将来能管理自己的公司，那么什么样的人有可能是未来的老板呢？具体来说包括以下三个方面：

1. 成就欲是一个人事业追求的前提

首先你要有愿望成就一番事业，然后还要取决于你的成就能力。你是不是能清楚设立自己的目标，然后一步一步地去实现；在实现目标过程中的心理素质，比如毅力、决断力，面对压力时是否能够坚持得住，能在大家争论不休的时候站出来说这个意见是最好的，并能够说服大家。当然，还要精力特别充沛，因为只有这样才能最终完成自己的事业。有人觉得只要自己兢兢业业工作就是说明能力好，不是这样的。努力工作不等于能力，因为付出的努力，不一定有效。你要有勇气、有能力并且聪明地实现你的目标。

2. 人际关系不单纯指与人如何相处