

任人惟才

以人为本

人才三策

REN CAI SAN CE

YI REN WEI BEN REN REN WEI CAI

和仁 管家民◎ 编著

西北大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人才三策/和仁, 管家民编著. —西安: 西北大学出版社,  
2005.8

ISBN 7 - 5604 - 2067 - 2

I. 人 ... II. ①和 ... ②管 ... III. 人才学  
IV. C96

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 104813 号

## 人 才 三 策

---

**编 著:** 和 仁 管家民

---

**出版发行:** 西北大学出版社

**社 址:** 西北大学校内

**邮政编码:** 710069

**电 话:** (029) 88302590

---

**印 刷:** 北京普瑞德印刷厂

**经 销:** 新华书店

---

**开 本:** 720 × 1010 1/16

**字 数:** 480 千字

**印 张:** 29

**版 次:** 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

---

**书 号:** ISBN 7 - 5604 - 2067 - 2/C·46

**定 价:** 48.00 元

---

## 前言

卡耐基曾说：“你可以把我所有的工厂和设备烧毁，把我的资金和市场全部夺取，但只要保留我的人员，几年后我还是钢铁大王！”现在，我们已经步入了一个新的世纪，也就是“知本家”的世纪，精明的管理者都将人才的管理放在第一位，整合智力资源、打造精英团队，已经成为管理者的重要工作。

但也有令人遗憾的现象，很多管理者每当企业发展遇到问题时，首先想到的往往是设备或者工艺流程的改进，而对身边人才的巨大潜能漠然无视。如果管理者能够有效地将这些浪费的人力资本转化为生产力，企业定会在人才竞争的时代脱颖而出。

那么，怎样做个发现千里马的伯乐？怎样才能让人才的潜能充分发挥？又怎样才能留住人才，让他们为企业鞠躬尽瘁；或挽留已有去意的员工，做到亡羊补牢？本书正是针对人才管理问题的三大方面——选才、育才、留才来论述管理者如何在用人方面把握原则和技巧。

**一 选才之策。**美国通用电器的前任首席执行官杰克·韦尔奇说：“我们所能做的事情就是以我们所挑选的人打赌。这样看来，我的全部工作就是挑选人才。我最大的成就就是发现优秀的人。”“选才之策”是经营知本的第一步，管理者必须打开所有的大门让人涌入，并大浪淘沙般将“金子”般的人才淘出来。

企业要招贤纳士，首先就要从硬件和软件上共同创造吸引人才的条件；管理者更要有伯乐相马的眼光，识别出真正的人才。并不是所有的人才都适合本企业的发展，每个企业都应该有自己的一套选才标准，只有挑选到合适的人才，管理者才能在日后的管理中得心应手；管理者在招聘人才时要掌握合适的途径和恰当的方法，才会在茫茫人海中如鱼得水。除了上述几点，管理者还要扩大挑选人才的途径，将多方面的人才资源整合在一起。

**二、育才之策。**有了人才还不够，管理者要想最大化地激发人才的潜能，还要在“育才”上下足工夫。心理学家荷兹勃格研究后发现，影响人才潜能发挥有两大因素：一种是维生因素，这是人才最原始的心理动机，包括劳动报酬、组织制度等；另一种是激励因素，即人才在工作时的满足感、受尊重与被承认的感觉等。本书的

第二部分“育才之策”便从多角度分析了如何满足人才这两大因素的需求，使之为企业创造最大的价值。

育才等于造才。培育人才，不能盲目地让人才放任自流，而要为人才的工作提供指导；不是让人才来消极地适应企业的发展，而要根据每个员工的特长、能力，把他们放到最合适的岗位，充分发挥自己的特长；管理者不应该限制人才的才能发挥，而要给人才一个施展才华的舞台；对人才的表现不能凭感情来衡量，而要设立一个科学合理的考核系统；不要让人才感觉是在“吃大锅饭”，一定要让有才能的人获得晋升。管理者掌握了这些育人的方法，一定会使你的管理卓有成效。

**三、留才之策。**一个企业，想要得到自己需要的高素质人才，并使他们稳定地留下来为企业所用，就必须为留住人才提供有竞争力的条件。如果企业没有得力的留才措施，不仅会在人才争夺战中处于不利地位，使优秀的人才与企业无缘，现有的员工也会在其他企业的诱惑下，另谋高就。

杰克·韦尔奇说：“人是我们公司最大的资产。而在当今时代，优秀人才的流失俨然成为管理者的头号危机。”因此管理者首先要重视人才流失的问题：物质待遇在一定程度上是人才价值的体现，也是留住优秀人才的重要手段；优秀人才往往把追求前景广阔的事业作为自己毕生追求的目标，企业要能给予人才以成就感，从而使其留下来与企业一起奋斗；人才不是机器，真诚地关心人才，与人才结下深厚感情是留住优秀人才的关键手段之一；人才在工作中也难免有抱怨之处，这些抱怨可能是让人才跳槽的最原始的因素，应当是管理者要时刻警惕并有效化解的问题；当人才提出辞呈之后，管理者要积极设法挽留要走的人才，为企业避免更大的损失。

如何选用人才，一直以来都是仁者见仁、智者见智的话题，本书总结了很多成功的经验，深入探讨了企业中人才的问题，从选才、育才到留才这三个最重要的方面，阐述了企业如何处理好人才问题的方法和策略。本书力求在理论上做到条分缕析，在实践上也尽可能为管理者提供切实可行的方法，以帮助管理者更有效地实行以人为本的管理，最终解决人才问题。

# 目录

## 第一篇 选才之策

### 第一章 创造吸引人才的条件



- ⇒ 招选人才首先要吸引人才 / 3
- ⇒ 企业文化是吸引人才的软件 / 6
- ⇒ 用环境吸引人才 / 9
- ⇒ 为人才的成长提供空间 / 12
- ⇒ 设计以人为本的工作 / 13
- ⇒ 营造融洽的组织气氛 / 15
- ⇒ 尽量不要辞退人才 / 18
- ⇒ 实施人性化管理 / 19
- ⇒ 创建良性竞争的环境 / 21
- ⇒ 让人才带着荣誉工作 / 22
- ⇒ 提供最便捷的工作环境 / 23

### 第二章 识别真正的人才



- ⇒ 做个目光如炬的伯乐 / 26
- ⇒ 如何识别人才 / 29

- ⇒ 识人的基本方法 / 33
- ⇒ 人才中的二八法则 / 37
- ⇒ 努力寻找一流的人才 / 39
- ⇒ 任人惟才 / 40
- ⇒ 用发展的眼光识才 / 41
- ⇒ 大胆启用潜力新人无限好 / 44
- ⇒ 识才要谨防“马太效应” / 46

### 第三章 挑选人才的标准

---



- ⇒ 有效的人才挑选系统 / 50
- ⇒ 因事用人 / 54
- ⇒ 挑选优秀人才的三大原则、八大条件 / 56
- ⇒ 选才前需知的规则 / 60
- ⇒ 选才要以德为先 / 61
- ⇒ 因材施教选才 / 63
- ⇒ 不要只挑选与自己风格一样的人才 / 66
- ⇒ 千人千面千标准 / 69
- ⇒ 观其貌，识其心 / 70
- ⇒ 要的就是头脑灵活的人 / 72

### 第四章 招聘人才的方法

---



- ⇒ 要招聘符合企业血型的人才 / 75
- ⇒ 招聘人才的步骤 / 78
- ⇒ 快速而有效的招聘法 / 83
- ⇒ 招聘中的四种面试类型 / 86
- ⇒ 一本万利地招聘人才 / 87

- ⇒ 招聘人才的绝招 / 89
- ⇒ 打开网络引擎 / 91
- ⇒ 招聘过程中的六个西格玛管理 / 94

## 第五章 获得人才的策略



- ⇒ 获得人才的六种基本方法 / 96
- ⇒ 管理者要善于招贤纳士 / 98
- ⇒ 用真心去挖墙脚 / 100
- ⇒ 当地人做当地事 / 102
- ⇒ 高薪聘高人 / 104
- ⇒ 收购人才 / 106
- ⇒ 公开选才 / 108
- ⇒ 相马不如赛马 / 110
- ⇒ 破格用人 / 113
- ⇒ 聘才不等于补缺 / 114
- ⇒ 租借人才 / 116

## 第六章 发掘身边的人才



- ⇒ 内部选才有利于激励人才 / 118
- ⇒ 提拔人才的原则 / 120
- ⇒ 如何在内部发掘人才 / 121
- ⇒ 平等的竞争机会可以让人才脱颖而出 / 123
- ⇒ 近水楼台先得月 / 124
- ⇒ 善于发掘人才的潜力 / 126
- ⇒ 扶持企业内有缺点之人 / 127
- ⇒ 从业绩中发掘干将 / 129

- ⇒ 为年轻人提供证明自己的机会 / 131
- ⇒ 从内部培养接班人 / 133
- ⇒ 如何培养接班人 / 135
- ⇒ 提拔内部人才后的扶持政策 / 139

## 第二篇 育才之策

### 第七章 培训是育才的必要投入



- ⇒ 培训让人才得到发展机会 / 143
- ⇒ 多方面培训人才 / 145
- ⇒ 人才培训的具体内容 / 148
- ⇒ 培训第一步——岗前培训 / 150
- ⇒ 海尔的大学生培训四部曲 / 155
- ⇒ 从更新观念开始 / 158
- ⇒ 不同人才采用不同培训方法 / 160
- ⇒ 效果显著的体验式培训 / 164
- ⇒ 把培训当作一种投资 / 166
- ⇒ 魔鬼训练营 / 167
- ⇒ 终身教育 / 169
- ⇒ 人才培训的黄金法则 / 171

### 第八章 为人才工作提供指导



- ⇒ 良好的沟通是指导的前提 / 174
- ⇒ 帮助人才设计职业生涯 / 176
- ⇒ 指导工作的技巧 / 179

- ⇒ 培养人才的团队精神 / 182
- ⇒ 激励人才不断提高能力 / 184
- ⇒ 让赞美先行一步 / 186
- ⇒ 影响人才的价值观 / 188
- ⇒ 及时跟进，协助人才完成任务 / 191
- ⇒ 不断为人才打气 / 194
- ⇒ 指导人才实现梦想 / 195

## 第九章 让人才发挥自己的长处



- ⇒ 让人才发挥最大潜能 / 197
- ⇒ 量才而用应注意的问题 / 200
- ⇒ 用人特长的五个要点 / 202
- ⇒ 善用人之短 / 204
- ⇒ 用人之才，容人之短 / 206
- ⇒ 切勿求全责备 / 208
- ⇒ 扬长避短，以扬为主 / 211
- ⇒ 把恰当的人放在恰当的位置 / 212
- ⇒ 发挥有成就欲者的才能 / 216
- ⇒ 1 + 1 > 2 的人才互补法 / 217

## 第十章 给人才充分的施展空间



- ⇒ 最好的管理就是不管理 / 220
- ⇒ 慧眼识准可以授权的人 / 223
- ⇒ 授权的方法 / 225
- ⇒ 对下级委以重任 / 227
- ⇒ 授权的五项基本原则 / 230

- ⇨ 善于委派任务 / 233
- ⇨ 建立管理分权机制 / 237
- ⇨ 让人才自由发挥 / 240
- ⇨ 给人才一根权力棒 / 243
- ⇨ 授权后不要随意干涉 / 245

## 第十一章 对人才的表现合理考核

---



- ⇨ 绩效精神是考核的目的 / 247
- ⇨ 绩效考核要有原则 / 249
- ⇨ 考察人才的八种方法 / 252
- ⇨ 360°全面考核 / 255
- ⇨ 考核的注意事项 / 257
- ⇨ 考核以能力为主要指标 / 260
- ⇨ 必知的六大考核方法 / 261
- ⇨ 逐步实施人才的考核 / 264
- ⇨ 不以一事成败论英雄 / 266
- ⇨ 业绩评估的方法 / 267

## 第十二章 奖惩并用培育人才

---



- ⇨ 奖罚结合，以奖为主 / 271
- ⇨ 刚柔并济 / 273
- ⇨ 奖励与否的八大判别方法 / 276
- ⇨ 重赏业绩骄人的人才 / 279
- ⇨ 奖赏要适度 / 280
- ⇨ 不要吝啬赞美 / 281
- ⇨ 慎选激励时机 / 283

- ⇒ 晋升是最有力的奖励 / 284
- ⇒ 实施奖惩要讲究技巧 / 286
- ⇒ 批评与善后同在 / 288
- ⇒ 发挥逆向激励的最大作用 / 291
- ⇒ 果断处理掉不合格的人才 / 292

## 第三篇 留才之策

### 第十三章 重视并防止人才流失



- ⇒ 人才流失对企业的负面影响 / 299
- ⇒ 人才可以流动，但不可以损失 / 303
- ⇒ 人才辞职的原因 / 305
- ⇒ 什么样的人容易流失 / 307
- ⇒ 让人才去充电 / 309
- ⇒ 有效招聘是控制人才流失的源头 / 311
- ⇒ 塑造共同价值观 / 313
- ⇒ 让不安定因素消失于萌芽 / 315
- ⇒ 培养人才的忠诚度 / 317
- ⇒ 怎样避免人才被猎 / 321
- ⇒ 防止优秀人才跳槽的技巧 / 324

### 第十四章 给人才合理的物质待遇



- ⇒ 制定合理的薪酬策略 / 328
- ⇒ 提高人才对报酬的满意度 / 330
- ⇒ 付给人才合理的报酬 / 334

- ⇒ 让人才为自己的股权打拼 / 336
- ⇒ 稳定高级人才的股票期权 / 341
- ⇒ 不可忽视的福利待遇 / 344
- ⇒ 年终奖作用非凡 / 347
- ⇒ 保持行业中具有竞争力的薪酬 / 349

## 第十五章 事业发展激发人才斗志



- ⇒ 合适的岗位是事业的良好开端 / 351
- ⇒ 让愿景成为持续动力 / 353
- ⇒ 人才为追求事业成功而战斗 / 356
- ⇒ 让人才认为自己是最大的赢家 / 359
- ⇒ 工作内容的多样化可以吸引人才的眼球 / 361
- ⇒ 成就感激发人才创造力 / 364
- ⇒ 为人才做个远期规划 / 366
- ⇒ 目标的强大动力 / 368
- ⇒ 让人才触摸到你的规划图 / 371
- ⇒ 设计达到远景的过程 / 373

## 第十六章 情感付出留住人才的心



- ⇒ 留人先留心 / 375
- ⇒ 用情感管理留住人才 / 377
- ⇒ 情感投资是回报最大的投资 / 380
- ⇒ 为人才披荆斩棘 / 382
- ⇒ 理解人才才能打动人才 / 384
- ⇒ 挥舞信任的旗帜 / 387
- ⇒ 以情动人 / 390

- ⇒ 与人才保持情感联络 / 394
- ⇒ 与人才交友交心 / 396
- ⇒ 用关怀构筑忠诚堡垒 / 399
- ⇒ 推功揽错，收服人心 / 401
- ⇒ 关注失意之才 / 402
- ⇒ 让人才感到“有奔头” / 404
- ⇒ 告诉人才他很重要 / 406

## 第十七章 及时处理人才的抱怨



- ⇒ 探究抱怨产生的根源 / 408
- ⇒ 怎样看待有抱怨的人才 / 411
- ⇒ 消除积怨的三种方法 / 413
- ⇒ 积极接受人才的抱怨 / 415
- ⇒ 处理人才抱怨的步骤和方法 / 416
- ⇒ 处理抱怨的策略 / 419
- ⇒ 处理抱怨的禁忌 / 421
- ⇒ 稳定军心最重要 / 424
- ⇒ 切勿让人才有逆反心理 / 425
- ⇒ 让人才“气顺” / 426
- ⇒ 用心理战安抚人才 / 428
- ⇒ 切忌让人才带着不安工作 / 429
- ⇒ 激发积极抱怨 / 431
- ⇒ 抑制抱怨带来的消极影响 / 433

## 第十八章 设法挽留要走的人才



- ⇒ 哪些人才辞职时容易挽留 / 436

■  
人  
才  
策

- ⇒ 挽留人才离职的一般原则 / 437
- ⇒ 人才要离开时的对策 / 439
- ⇒ 畅所欲言后的回心转意 / 441
- ⇒ 帮助人才克服挫败感 / 443
- ⇒ 对执意要走的人才如何挽留 / 446
- ⇒ 最有效的五大挽留方案 / 447

人才三策·第一篇

# 选才之策

REN CAI SAN CE



对于一个企业而言，如果它要继续生存和发展下去，就必须有一个清晰而正确的发展方向并坚持不懈地执行下去。人才作为企业生存发展的决定性因素，是一个企业成功与否的关键。人才的选聘工作也应作为企业一项长期而重要的任务来抓。企业经营不是过路生意，因此人才的选择不能只满足企业的一时之需，只有那些以“着眼未来”为选才政策的企业才能做到有效的人才选聘。

只有把选才当作企业管理工作的重点和焦点来对待，时刻关注它，改善它，才能把握住企业管理的关键。企业惟有不遗余力，同时讲究灵活应变，以公开透明、竞争择优为原则，坚持从工作需要出发，以素质和技能为导向，做到不拘一格，才能广纳贤才，优中选优。

## 第一章 创造吸引人才的条件

### ⇒ 招选人才首先要吸引人才

俗话说得好，一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮。踢足球讲究“三剑客”，管理人员也要有自己的“三驾马车”。一个人神通再广大，也有玩不转的时候，欲让事业发达，没有得力的人才相助，注定难以成功。

成功的管理者，身边总有几员得力干将，这些人能做到对管理者、对团队忠心耿耿、甘苦与共。

古往今来仁君明主大多离不开才华出众的将相辅佐，那么对于当代的一名管理者来说，知人善任，找到自己的得力助手也至关重要。具体说来，需要管理者能在下列几个方面做好以下一些事情。

一是用多种方法物色人才。

中国民族工业的先驱范旭东，在他发起创办“永利”化学工业公司时，发现留学英国的王季同非常熟悉制碱业，就千方百计地争取他加入公司，破例免除他应缴的发起人股金而将其列入发起人之一，并委以管理技术的重任。他还派人到美国去物色留美高级技术人员，经过努力，他们中的许多人欣然接受了范旭东的邀请，回国到“永利”任职。正是依靠这些骨干力量，“永利”的事业才不断发展壮大。

美国最大的电子仪器公司——惠普公司也总是派出一些经验丰富的工程师和经理，到全国著名大学去物色优秀毕业生。他们为此每年需要有几百人走访 200 多所大学，对所需人才进行精心挑选，充分考察和全面了解后，才吸收到他们公司工作。

一个成功的公司，应该找到最好的人才，一个成功的管理者，应该拥有杰出的助手。作为一名管理者，必须不惜重金去找到一些



RENAISSANCE  
YIRENWEIBEN  
RENRENWEICAI