

---

## 前摇言

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。

作译者

圆田缘年 怨月

## 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
- 企业文化是吸引人才的软件
- 用环境吸引人才
- 为人才的成长提供空间
- 设计以人为本的工作
- 营造融洽的组织气氛
- 尽量不要辞退人才
- 实施人性化管理
- 创建良性竞争的环境
- 让人才带着荣誉工作
- 提供最便捷的工作环境

### 第二章 识别真正的人才

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 做个目光如炬的伯乐摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 如何识别人才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 识人的基本方法摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才中的二八定律摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 努力寻找一流的人才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 任人唯才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 用发展的眼光识才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 大胆启用潜力新人无限好摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 识才要谨防“马太效应”摇 转 页 袁

### 第三章 挑选人才的标准

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 有效的人才挑选系统摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 因事用人摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 挑选优秀人才的三大原则、八大条件摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 选才前需知的规则摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 选才要以德为先摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 因材施教选才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 不挑选与自己风格一样的人才摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 千人千面千标准摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 观其貌，识其心摇 转 页 袁
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 要的就是头脑灵活的人摇 转 页 袁

### 第四章 招聘人才的方法

人才

- 要招聘符合企业血型的人才
- 招聘人才的步骤
- 快速而有效的招聘法
- 招聘中的四种面试类型
- 一本万利的招聘人才
- 招聘人才的绝招
- 打开网络引擎
- 招聘过程中的六西格玛管理

## 第五章 获得人才的策略

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

## 第六章 发掘身边的人才

- 内部选才有利于激励人才
- 提拔人才的原则
- 如何在内部发掘人才

人才

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 平等的竞争机会可以让人才脱颖而出摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 近水楼台先得月摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 善于发掘人才的潜力摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 扶持企业内有缺点之人摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 从业绩中发掘干将摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 为年轻人才提供证明自己的机会摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 从内部培养接班人摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 如何培养接班人摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 提拔内部人才后的扶持政策摇辘圆猿

## 第二篇摇育才之策

### 第七章摇培训是育才的必要投入

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 培训让人才得到发展机会摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 多方面培训人才摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才培训的具体内容摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 培训第一步——岗前培训摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 海尔的大学生培训四部曲摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 从更新观念开始摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 不同人才采用不同培训方法摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 效果显著的体验式培训摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 把培训当作一种投资摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 魔鬼训练营摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 终身教育摇辘圆猿
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才培训的黄金法则摇辘圆猿

### 第八章摇为人才工作提供指导

- 良好的沟通是指导的前提
- 帮助人才设计职业生涯
- 指导工作的技巧
- 培养人才的团队精神
- 激励人才不断提高能力
- 让赞美先行一步
- 影响人才的价值观
- 及时跟进，协助人才完成任务
- 不断为人才打气
- 指导人才实现梦想

## 第九章 让人才发挥自己的长处

- 让人才发挥最大潜能
- 量才而用应注意的问题
- 用人特长的五个要点
- 善用人之短
- 用人之才，容人之短
- 切勿求全责备
- 扬长避短，以扬为主
- 把恰当的人放在恰当的位置
- 发挥有成就欲者的才能
- 员工跃圆的人才互补法

## 第十章 给人才充分的施展空间

## 人才三策

- 最好的管理就是不管理
- 慧眼识准可以授权的人
- 授权的方法
- 对下级委以重任
- 授权的五项基本原则
- 善于委派任务
- 建立管理分权机制
- 让人才自由发挥
- 给人才一根权力棒
- 授权后不要随意干涉

## 第十一章 对人才的表现合理考核

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

## 第十二章 奖惩并用培育人才

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 奖罚结合，以奖为主摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 刚柔并济摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 奖励与否的八大判别方法摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 重赏业绩骄人的人才摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 奖赏人才要适度摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 不要吝啬赞美摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 慎选激励时机摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 晋升是最有力的奖励摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 实施奖惩要讲究技巧摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 批评与善后同在摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 发挥逆向激励的最大作用摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 果断处理掉不合格的人才摇 转 转 转 转

## 第三篇 留才之策

### 第十三章 重视并防止人才流失

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才流失对企业的负面影响摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才可以流动，但不可以损失摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才辞职的原因摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 什么样的人容易流失摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 让人才去充电摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 有效招聘是控制人才流失的源头摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 塑造共同价值观摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 将不安定因素消失于萌芽摇 转 转 转 转
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 培养人才的忠诚度摇 转 转 转 转

- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 怎样避免人才被猎籍摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 防止优秀人才跳槽的技巧摇摇头摇摇头

## 第十四章 给人才合理的物质待遇

---

- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 制定合理的薪酬策略摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 提高人才对报酬的满意度摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 付给人才合理的报酬摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 让人才为自己的股权打拼摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 稳定高级人才的股票期权摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 不可忽视的福利待遇摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 年终奖作用非凡摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 保持行业中具有竞争力的薪酬摇摇头摇摇头

## 第十五章 事业发展激发人才斗志

---

- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 合适的岗位是事业的良好开端摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 让愿景成为持续动力摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 人才为追求事业成功而战斗摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 让人才认为自己是最大的赢家摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 工作内容的多样化可以吸引人才的眼球摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 成就感激发人才创造力摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 为人才做个远期规划摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 目标的强大动力摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 让人才触摸到你的规划图摇摇头摇摇头
- 摇摇头摇摇头摇摇头摇摇头 ⇨ 设计达到远景的过程摇摇头摇摇头

## 第十六章 情感付出留住人才的心

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 留人先留心 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 用情感管理留住人才 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 情感投资是回报最大的投资 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 为人才披荆斩棘 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 理解人才才能打动人才 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 挥舞信任的旗帜 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 以情动人 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 与人才保持情感联络 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 与人才交友交心 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 用关怀构筑忠诚堡垒 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 推功揽错，收服人心 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 关注失意之才 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 让人才感到“有奔头” 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 告诉人才他很重要 摇摇摇摇

## 第十七章 摇摇及时处理人才的抱怨

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 探究抱怨产生的根源 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 怎样看待有抱怨的人才 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 消除积怨的三种方法 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 积极接受人才的抱怨 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 处理人才抱怨的步骤和方法 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 处理抱怨的策略 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 处理抱怨的禁忌 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 稳定军心最重要 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 切勿让人才有逆反心理 摇摇摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 让人才“气顺” 摇摇摇摇

人才

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 用心理战安抚人才摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 切忌让人才带着不安工作摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 激发积极抱怨摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 抑制抱怨带来的消极影响摇摇

## 第十八章 设法挽留要走的人才

- 摇摇摇摇摇摇⇨ 哪些人才辞职时容易挽留摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 挽留人才离职的一般原则摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 人才要离开时的对策摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 畅所欲言后的回心转意摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 帮助人才克服挫败感摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 对执意要走的人才如何挽留摇摇
- 摇摇摇摇摇摇⇨ 最有效的五大挽留方案摇摇

# 第一篇 选才之策

磁石增募法  
再磁石增募法  
磁石增募法

摇摇对于一个企业而言，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。企业经营也不是过路生意，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、竞争内择优为原则，坚持从工作需要出发，以素质和技能为导向，做到不拘一格，这样才能广纳贤才，优中选优。

## 第一章 摇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。他们为此每年需要几百人走访 100 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

破漏洞察真法  
再难在学技降差  
破漏洞察真法

最好的人才，这当然需要花费一定的时间、精力和资金，这种付出的结果是极为有利的。换句话说，你不能在雇用人才方面削减开支和保持节俭，否则，你雇用的只是那些不大中用或根本无用之人。招聘人才是一件具有很高风险的事情，不要完全依靠第一次面试。第一印象往往具有某些欺骗性。你可以带上你挑选的候选人员参观一下公司，观察他们对公司的兴趣程度，询问他们一些问题，让他们介绍一下自己所做的事情，让他们每个人表述一下自己，最后，你就可以知道哪些人员是合适的，哪些人可能比其他人更合适。

二是提供条件主动吸引人才。

企业能否吸引人才，让向往者趋之若鹜，除了企业的声誉、效益和发展前途等因素外，往往还取决于企业能否为人才提供种种便利条件和非常优厚的待遇。“又想马儿跑得好，又想马儿不吃草”，这是一种天真的幻想，是对“人才资源”的掠夺性开发。国外一些精明的企业家深深懂得“价廉才不高，才高价不廉”的道理，因此竞相通过优厚的薪金待遇来吸引人才，并以重奖有突出贡献的人才这样一种方式来留住人才。如玛丽·凯化妆品公司就是如此。它一方面用优厚的薪金建立一支素质高、效率高的雇员队伍；另一方面，对于技术一流、工作卖力的美容师和推销工作做得十分出色的人才给予较高的奖励。奖励方式有出国旅行，奖给贵重物品如豪华轿车、貂皮大衣、钻石戒指等。高薪和重奖，使该公司具有强大的吸引力。

企业具有吸引力，须更多向社会宣传，介绍本企业情况，提高企业知名度。对于新招聘来的人才，要积极地帮助他适应环境。对于新人来讲，最初的印象十分深刻，如果他们对公司或管理者留下一个不好的印象，以后就很难改变。当一名新来的人上班时，他们往往十分局促不安，对公司的环境、工作方法、工作模式并不熟悉和习惯，管理者必须主动为他们解除心理和工作上的某些障碍。当然，这些事情并不一定由管理者亲自去做，他可以委托别人进行，让那些老的员工或部门经理带一下新人。如教他们如何使用传真机和其他办公设施，明确自己的工作角色。但有一件事情是你必须做的，那就是将新人介绍给全体员工。

对于每一位新来的员工，公司应该给予正规培训。这一培训计划表面上是向员工介绍公司制度和程序的基本情况，实质上是告知他们公司的状况，以及顾客、厂商、竞争者对本公司的看法等。训练计划的第一步就是应当给他们灌输“以公司为荣”的观

念，应当让他们自己感到他也是公司的一个重要组成部分，只有他们为公司感到自豪之时才会对自己的工作引以为豪。这就是我们所常说的“企业主人翁责任感与自豪感”，这一点很重要。

要使企业富于吸引力，就要付给人才合理的报酬。最好的人才就要向他支付最好的报酬。俗话说得好：“给出坚果，招来的只是小猴子。”

在工作之中，人们必须感到自己的价值得到了他人的承认，不管你用多么美妙的言辞表示感谢，不管你提供多么良好的训练，他们最终期望的是得到自己应得的报酬，让自己的价值得到实现。人们会按照市场情况和一些合适的对象进行比较，他们将以自己的收入来判断对工作的满意程度。不管一个人多么高尚，他可能会因谋求个人发展而牺牲收入，但他们不可能长期如此，因为他们要生存。

重要的一点是，不要让员工将宝贵的精力和智慧用于计较个人报酬，让员工能集中精力来工作。最好的管理者总是在员工要求增加工资前早已为他们做好准备，他们积极主动调查市场，保证自己员工的报酬比其他公司要高。

一旦员工开始为工资而抱怨，管理者应高度注意。公司的最好员工将会离开，以寻求更高的工资收入。有时即使你付的工资很高，还是有人不能满意。解决这一问题的办法是将个人业绩与报酬挂钩。你应当让员工清楚，真正努力的员工将会得到最好的报酬。付给员工工资也必须考虑市场因素。真正的竞争是获取一种稀缺的、宝贵的财富以产生最好的结果。真正的竞争必须拥有最好的人才队伍，并且根据其贡献程度给予最合理的报酬。

三是要不惜投资培养人才。

物色、吸引人才是为了使用人才，而要更好地使用人才又必须通过各种方式培养人才。人才培养是保证人才高素质的必由之路。人才投资是提高企业竞争力的战略举措，因为产品的竞争力归根到底还是由具备竞争力的人才创造出来的。基于这样的认识，世界上很多著名公司都非常舍得出巨资培养自己的专门人才。日本松下电器公司，即使在生产、销售不景气的情况下也没有乘机的裁减员工，而是加强对员工的培训，通过培训，提高了工人的生产技术和管理人员的管理水平。由于有了高素质的人，松下公司的产品竞争力大大增强，终于渡过了难关。

通过培训培养人才，只是人才培养的途径之一，人才最终是在