

# 第 1 章

## 如何物色优秀员工



## ⇒ 选拔优秀员工的十大条件

公司的竞争就是人才的竞争，人才是企业的根本，是企业最宝贵的资源。因此，如何选择优秀的员工为公司工作，已经成为公司生存与发展的决定因素。换言之，从业人员的素质高低，极大地影响着企业的成败。一般说来企业所需要的人才，必须具备以下各项条件：

### 1. 不能没有敬业态度

近来，对企业用人需求的调查结果表明，工作态度及敬业精神是企业遴选人才时应优先考虑的条件。对企业忠诚和工作积极主动是企业最受欢迎的人，而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是私营公司最不喜欢的人。

很多老板认为，年轻的员工对待遇和福利的要求愈来愈高，对工作不安心并且对企业愈来愈不忠诚。目前这类员工频繁流动的现象已使不少企业将保持员工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

一般说来，人的智力相差不大会太大，工作成效的高低往往取决于对工作的负责态度，以及勇于承担任务的精神。在工作中遇到挫折而仍不屈不挠、坚持到底的员工，其成效必然较高，并因此受到公司老板和同事们的器重和信赖。

### 2. 较高的专业能力或学习潜力

现代社会分工细致，各行各业所需的专业知识愈来愈专、愈精。因此，专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时重点考虑的问题。但在愈来愈多的企业重视教育训练，自行培养人才的趋势下，新进人员是否具备专业知识和工作经验已不是企

业选择人才所必须具备的条件。取而代之的是该人接受训练的可能性，即学习潜力如何。

所谓具有学习潜力，是指素质不错，有极高的追求成功的动机、学习欲望和学习能力强的人。现在有愈来愈多的企业在选择人才时，倾向于选用有学习潜力的人，而不是已有专业知识与能力的人。近来企业更流行的做法是在招聘人员时，加考其志向及智力方面的试题，其目的在于测验应聘者的潜力如何。

### 3. 道德品行好

道德品质是一个人为人处事的根本，也是公司对人才的基本要求。一个再有学问、再有能力的人，如果道德品质不好，将会对企业造成极大的损害。

近些年来，员工欺骗公司、在外行为不端、败坏公司形象等事件不断发生，舆论要求企业履行社会责任的呼声也日渐升高。与此同时，有关学校及培训单位在企业管理系中又加开了企业道德与商业道德等课程。所有这些情况表明，企业为了本身的形象和发展，对应聘者的道德品质将会愈来愈重视。

### 4. 反应能力强

对问题分析缜密，判断正确而且能够迅速作出反应的人，在处理问题时比较容易成功。尤其是私营公司的经营管理面临诸多变化，几乎每天都处在危机管理之中，只有抢先发现机遇，确切掌握时效，妥善应对各种局面，才能立于不败之地。

一个分析能力很强、反应敏捷并且能迅速而有效地解决问题的员工，将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

### 5. 愿意学习新东西

现代社会，科学技术的发展日新月异，市场的竞争瞬息万变。企业如要持续进步，只有不断创新。否则，保持现状即意

味着落伍。企业所开展的一切工作都是以人为主体的，因此拥有学习意愿强、能够接受创新思想的员工，公司的发展必然比较迅速。

#### 6. 善于沟通

随着社会日趋开放和多元化，沟通能力已成为现代人们生活必备的能力。对一个企业的员工而言，必然有面对老板、同事、客户等现象，甚至还需要处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系，平时经常会有与其他单位或个人进行协调、解说、宣传等工作。沟通能力的重要性由此可见。

#### 7. 能够“合群”

在当今的社会里，一个人再优秀，再杰出，如果仅凭自己的力量也难以取得事业的成功。凡是能够顺利完成工作的人，必定要具有集体主义精神。

员工在个性特点上要具有集体主义精神或合群性，几乎已成为各种企业的普遍要求。个人英雄主义色彩太浓的人在企业里不太容易立足。因为想要做好一件事情，绝不能仅凭个人爱好，独断专行。只有通过不断沟通、协调、讨论，优先从整体利益考虑，集合众人的智慧和力量，才能做出为大家所接受和支持的决定，才能把事情办好。

#### 8. 身体状况好

一位能够胜任工作的员工，除了品德、能力、个性等因素外，健康的身体也是重要的因素。所以，成功的事业寓于健康的身体。一个身体健康的员工，做起事来精力充沛，干劲十足，并能担负较繁重的任务，不致因体力不支而无法完成任务。

#### 9. 自我了解

对人生进行规划或设计的思想近来逐渐受到人们的重视

所谓人生设计，是指通过对自我的了解，选择适合的工作或事业，投身其中并为之奋斗，对财富、家庭、休闲、社交等进行切实可行的规划，以满足自己的期望。

人生目的明确、自我能力强的员工不会人云亦云，随波逐流。他们即使面临挫折，也能努力坚持，不会轻易退却，因而能在生产或其他工作中发挥主观能动性。

### 10. 适应环境

企业在遴选人才时，必然注重所选人员适应环境的能力，避免提拔个性极端或太富理想的人，因为这样的人较难与人和谐相处，或是做事不够踏实，这些都会影响同事的工作情绪和士气。

新人初到一个公司工作，开始时必然感到陌生，但若能在最短期间内熟悉工作环境，并且能与同事和睦相处，取得大家的认同和信任，企业必定重视这名员工的发展潜力。反之，如果过于坚持己见，处处与人格格不入，即使满腹才学，也难以施展。

## ⇒ 擦亮眼睛辨人才

“千里马常有，而伯乐不常有”，这是中国唐代大学者韩愈针对埋没人才的现象发出的感慨。许多老板总是片面地感叹人才缺乏，却很少认真地总结一下自己在选才经验，反思一下自己在选才中存在的问题。

### 1. 人才不等于完人

其实，人人都有缺点，人才也是如此。对人才决不可脱离实际地拔高要求，他们的缺点，只要不妨害他们所担负的工

作，就要加以谅解。对于他们身上的“弱点”，要进一步地看，要变换角度看，结果很可能是“斜视”中的“弱点”，正视是长处。即使是弱点，只要无碍于工作，无妨大局，也要大胆使用。据说拿破仑在担任临时执政期间，一次在讨论约瑟夫·富歇是否能继续担任警务大臣问题上发生争议，有人认为他为人冷酷，心怀叵测，不可用；拿破仑心里也清楚他爱搞阴谋，但更赏识他在警务方面的才能，于是就坚持让他担任警务大臣。

## 2. 人才不等于文凭

人才不等于文凭，嘴上谁都在这样讲，但实际上文凭就等于人才的情况还比比皆是。文凭与才能确实有一定关系，特别是那些经过严格训练的正规学校的文凭。但是，文凭与才能又有差别，在现实生活中，持同等学历的人们才能往往有很大差别，即使文凭与其实际知识相符的人，由于用非所学，或用学不能完全一致，仍然不可简单地把文凭当成人才。更何况近几年来，学籍管理混乱，滥发文凭之风盛行，用人情换文凭，用钱买文凭，用权要文凭的人屡见不鲜，同一学历的文凭失去了统一的标准。

烟台市有一位企业经理，五年间竟弄了六张大专文凭，其文凭之多，专业之齐全，弄来之容易，使人瞠目结舌。试想，这样的文凭有何用，这样的文凭与才能有何关系？

## 3. 人才不等于奇才

人才结构呈金字塔形，假若说位于塔尖的是奇才，那么位于塔腰的是中才，塔底是凡才，奇才是极少数，中才是大量的，凡才是大多数，金字塔的稳定性在于基础的坚实与宽广，奇才人物作用的发挥离不开各个层次上的中才、凡才。包拯的“昼断阳、夜断阴”，离不开王朝、马汉、张龙、赵虎的辅佐；诸葛亮的用兵如神，离不开关、张、赵、马、黄等一批英勇善

战的大将的辅助。只有眼睛盯着绝大多数的凡才和大量的中才，才能感到人才济济，左右逢源。同样一个企业，有的创业者管理得虎虎有生气，有的则管理得奄奄一息，其中一个重要原因，就是善于发掘人才，选拔人才，使用人才。

#### 4. 人才不等于全才

俗话说，三百六十行，行行出状元。创业者把一个企业管理得井井有条是人才，一个工人开动机床加工出精密的机器部件也是人才，研究电脑的专家是人才，商店业务员的“一口清”，会计人员的“铁算盘”也是人才。人才，就是有一技之长，一专之能。这种长，可以两方面比较，一是比相同点，比如企业中同一工种的工作，使用同样的机器，在相同的时间下，有的加工出来的产品质量好，有的则不行，相比之下前者就是人才。

#### 5. 人才不等于“嘴巴”

每个人都有自己的性格和气质，私营公司在选才时，千万不可只注意那些善于交际、开朗活泼、敢打敢冲的性格外向的人，那些善于口头表达发挥，一分才能说成三分本事，指头尖点的成绩声张得比脸盆还大的“铁嘴巴”，而轻视那些沉静稳重，不吹不捧、深思熟虑、多干少说的内向型人才。

就说和干两方面来说，最好是又能说又能干，俗话说的“嘴一分，手一分”，就是指这种说、干兼备的人。但是，这种人在现实生活中是少数的，绝大多数人是有所偏重的，或是说有余而干不足，或是干擅长而说欠佳。能说的人往往是引人注目，捷足先登，早被发现，早被选中，早被启用，而那些只知埋头苦干，不善言辞，对自己的才能、工作成绩羞于启齿的人，往往很难被老板发现。这种人在一个公司树立自己形象的过程本来就长，再加之老板的偏见和官僚主义作风，所以被选

中的机会是很少的。

对于性格内向的人要做具体分析，有的确实是不善辞令，大概陈景润、李广就是此类，有的是不爱多说闲话、狂话、大话和恭维话，而说起真话、实话、有用话来颇有见解，只是没有机会说或者不爱抢着说罢了。不管哪种，老板决不可以嘴巴活动频率和送出的声音悦不悦耳为标准判断人才。嘴尖皮厚腹中空者是大有人在的，而工于心计、善于思索、城府很深，着重实干者也是不乏其人。

## ⇒ 使用精明的雇员配置

有大量的原因可以说明，为什么你的雇员的素质会影响到你的公司的运行质量和生存，其中，以下 7 个方面的原因是最明显和最直接的。

### 1. 不适合的雇员会浪费你的金钱

这种人不可能有生产力，也不可能呆长。你将不得不解雇这种不适合的人，去寻找新的替代者且雇佣这种替代者，以填补空缺；或者，这种人会主动离去，你也需要雇佣新人。不管在哪种情况下，都会浪费你的金钱。在最近的一项对中小规模电子和器具商店的调查中，雇主们声称，失去一个高级售货员的经济损失是，营业额减少 15 万元，底线利润减少 3 万元。为什么一次雇员流失会造成如此大的经济损失呢？

可以被计算出来的直接损失包括，由于老雇员离去要付的解职费和解雇费，吸引新的应聘者的花费，找到新雇员以前的职位加班和临时填补费用，对应聘者进行面试和背景考核的费用，新的培训费用，体检费用和小额优惠支出，以及在雇员流

失期由于损失的生产力或较低的生产力而带来的经济损失。

很多公司发现，雇员流失中的经济损失有 80% 可以被称为“隐性”损失。这些“隐性”损失包括：留下来的雇员的生产力由于雇员流失会降低（研究表明，不管离去的原因是什么，只要一位雇员离去以后，留下的雇员的生产力会降低），雇员士气较低会导致销售额下降，顾客也由于情感因素而离去。总之，财富和金钱会随着雇员的离去而失去。

显然，由雇员的离去而引发的营业额和利润的损失可能是非常大的，尤其是对于拥有较小的财力和较少的人才资源的小公司，这种损失更加巨大，甚至是致命性的。

### 2. 在人力方面明智的投资将改变你的财政状况

当你需要向资本借贷者申请贷款时，你必须要让借贷者确信你的企业可以赢利，并可以偿还贷款。一个高质量、稳定的劳动力队伍可以为公司长期的财政信誉提供坚实的基础和支撑。尽管人力资本在公司资产负债表上与公司赢利并不完全显现成一种线性关系，但在衡量公司成功与否的时候，它确实是一个重要的方面。

### 3. 糟糕的雇员会赶走好的顾客

因为雇员服务问题而导致的生意损失可以说是到处可见：当你想买某件东西的时候，懒散的售货员却在电话上与她的朋友谈得津津有味；计算机技术员的态度十分不耐烦和不礼貌；接待员不愿意传递你的重要的口信等。显然，糟糕的雇员表现会导致顾客流失、销售额下降和利润减少。

### 4. 好的雇员会让你的管理更加容易

如果公司老板能作出成功的招聘决策和留住优秀的雇员那么，他们的公司经营活动会更加成功，经营压力会减小。他们的职员会理解自己的工作，并努力履行自己的职责。当某些

雇员没有完成自己的工作或没有履行职责时，就会有人站出来指出这种懒散行为：站出来的人通常就是老板或部门主管。此外，那些作出糟糕招聘决策的人通常要求雇员工作更长的时间，这就会导致工作环境更加紧张和更加无秩序。

#### 5. 每一个雇员都有自己的眼光和价值

中小型公司一般要求要有一支精干的劳动力队伍，以保证公司充满活力。在雇员较少的情况下，“糟糕”的招聘对公司的负面影响相对于大公司来说要大得多，因为大型公司中个别雇员的能力不适合和态度不礼貌往往被大环境掩盖而不被人们注意。在一个小型公司中，一名新雇员的表现往往真能决定公司的生死存亡。

#### 6. 你花在招聘上的时间和努力将确保整个企业的健康运行

我们都知道这样的道理：平时适当注意和保养自己的身体，病魔就不会轻易光临；一旦病魔光临，治愈相对困难。这就是所谓的预防比治愈容易。同样，通过学习和使用招聘技巧，作出明智的招聘决策，比处理因糟糕的招聘决策而引发的公司混乱和法律纠纷以及高质量雇员和顾客的流失要容易得多。

## ⇒ 私营公司求才有哪些方法

经常可以听到“为什么我们招不到优秀人才”的抱怨声，虽然从中可以感受到公司对人才缺乏的“切肤之痛”，也暴露了部分私营公司在挖掘人才方面缺少灵活多样的方法和途径。虽然人才散布在人群之中，但如果缺少识别人才的技巧，即便

你身边充满人才，你也不见得“信手拈来”。因此，私营公司必须广开“才”路，通过多种多样的方法进行人才挖掘，以网罗人才。

### 1. 招聘选人

招聘选人是指公司用广告的方式聘用人员的一种方法。如通过报纸、杂志、电视、广播等大众传播媒介，可以把人才需求信息传播四面八方，由于信息扩散面大，会吸引较多的求职者，有志者自然会登门应聘，备选比率比较高。这种方法，将人才选拔由封闭、半封闭状态变为面向全社会的开放状态，为一大批有真才实学的人创造了施展才华的机会，真正实现了任人唯贤和不拘一格。

### 2. 推荐选人

推荐选人是指由知情人根据公司发展的需要向公司推荐人才的方法。常言道，千里马常有，而伯乐不常有。这就是鼓励人们争当伯乐，勇于推贤举能。也许有人会认为推荐有较大的局限性，难以大面积地发掘人才。其实不然，一般来说，物以类聚，人以群分，和能人来往的人中人才常常较多。如果企业能积极鼓励人才推荐，就会出现甲荐乙、乙荐丙这种滚雪球式的连锁反应，人才就会从四面八方汇集到你的公司中来。

当然，推荐人才应该和公司的管理目标结合起来，有组织、有计划、有目的地进行。例如公司老板就可以在全厂大会上提出对所需人员的能力、学历、年龄等方面的要求，号召每个人都来推荐。这种主动地组织全厂员工推荐人才的方式，显然比那种被动式的坐等别人上门推荐好得多。

### 3. 鼓励自荐

作为公司老板，为了罗致优秀人才，应该大力鼓励人才自荐。鼓励自荐，需要改变的一个传统观念是，将自荐与狂妄混

为一谈。我们不能说，自荐者中没有狂妄者，但是自荐者大多数还是敢想敢为之士。

#### 4. 考试选人

考试选人是指通过公开平等竞争，择优选拔人才的一种方法。它有广义和狭义之分。狭义的考试仅仅包括笔试和面试两种方式，而广义的考试还包括论文答辩、情景模拟、素质测评、心理测验和劳动技能测验等一系列新手段。我们这里使用的考试概念是广义的。

考试选人的方法适用于选拔各级各类人才，因此应用非常广泛，尤其在招收员工时普遍使用。它的最大好处是选才标准明确，选才方式公正无私，一视同仁，既能选出有真才实学的人才，同时有利于鼓励人们发扬积极进取的精神。当然，公司考试选才应该有自己的特点，试题内容与公司对应试人员的岗位业务需求紧密关联，以考核应试者的实际业务水平。只有这样，才能考出人的真实本领。

当然，考试本身存在局限性，利用考试方法并不能测出人的智能的全部要素。美国心理学家吉米·福特的研究指出，人的智力要素可以分解为 120 种，而目前测到的只有 98 种，也就是说，有 22 种智力因素是测不出来的。因此，应妥善使用考试方法。

#### 5. 考核选人

考核选人是指根据个人的工作成绩来发掘出优秀人才的方法，主要适于在公司内部选拔。在考试中，有些人可能因临场发挥不好而名落孙山，在招聘中，也许会有一些大智若愚者被排斥在外，但是，工作绩效则是摆在明面上的事情，人人都看得见，人人都可以用自己的绩效和他人相比较，比不过的自然心悦诚服。因此，用绩效作为发掘选拔人才的方法，一般来

说，择选出来的人才是比较可靠的。

运用考核择优选才，重要的是要制定一个以绩效为主的考核标准。这个标准必须能够区别优劣，并应具有科学性，使它既有说服力，又能有效地发掘人才。评价绩效的标准一般包括两个方面：一是职务标准，即公司要求一名工作人员所做的工作内容和应达到的技能水平。二是职能条件，即工作人员按照职务标准的要求去开拓工作。如果他完成了任务，就说明他具备与此相适应的能力条件；如果他不能完成任务，就说明他在这个职务上力不从心。

## 6. 外聘人才

由于受各种条件的限制，有的时候私营公司要在开发使用外部人才上动脑子，借他山之石攻我之玉，借别人之才发我公司之财，这无疑是企业尤其是小地方、小企业解决人才缺乏的一条途径。如向大专院校、科研部门、大中企业“借”人才。聘请专家、教授或各界能人来公司指导，有针对性地解决本公司的问题；或把公司遇到的难题列出来，请社会上的人才前来投标，帮助公司攻克各类难关；或聘请人才兼职，明确这些人才的权和责，使他们免受企业内部某些人排外情绪的干扰，以顺利开展。例如，公司经营管理上的一些毛病，企业内部的人因身在其位，有时不易察觉，但外来的专家、学者、管理人才或技术人才却往往是一针见血，一语中的，常能提出不少有价值的建议。

实际上，私营公司求才的途径和方法很多，而且这些方法各有利弊，我们不应片面强调一种方法而否定另一种方法。应该说，每一种方法的效果，不仅取决于这种方法本身，而且与实施这种方法的种种环境因素有关。因此，私营公司在选择人才时，应根据企业具体情况综合使用上述方法或选取最恰当的

方法，以达到广开“才”路、广罗人才的目的。

## ⇒ 透过个人简介看到更多的东西

公司在招聘员工时，要考虑在应聘者的个人简介中看不到的东西，这一点对你的公司的成功是至关重要的。这些看不到的东西主要包括价值观、态度和能力。

### 1. 了解他的价值观

从一个职业申请者身上发现某种内在的价值观，似乎有点难为人或带有理想主义色彩。而实际上，雇员的价值观也可以决定企业的经营成败。

考虑一下，你希望的雇员拥有什么样的价值观。当然，你希望他们诚实和可信。不过，你是否知道，一名不诚实的雇员会在你的资产负债表上做些什么？除了这些，还有其他方面吗？坚韧性呢？正直性呢？忠诚性呢？灵活性呢？你的雇员能够凭借内在的力量完成某项棘手的任务吗？不管个人的利益如何，他都是可信和正直的吗？他在外人面前对本企业信口开河吗？他放弃困难的任務吗？他能适应一个新的计算机系统和程序吗？他非常卖力地帮助别人吗？这些问题将帮助你确定，你是否对一个雇员和某项工作进行了合理的匹配。

考虑一下你需要填补的职位和你希望你的雇员给这一职位带来什么样的价值观。比如，设想你正在招聘售货员，他们应该具有什么样的价值观呢？也许他们在工作中需要一种自豪感，以便在顾客走后不需指派就去完成清洁任务。耐心可以帮助他们吸引大叫大嚷的孩子和筋疲力尽的父母。团队精神可以鼓励他们其他雇员生病的时候加班加点工作。灵活性可以使

他们能够毫无抱怨地在另一个不同的部门做短期工作。一旦明了了你希望的雇员给你的工作带来什么样的价值观时，你就可以针对这一要求设计面试问题。

## 2. 观察他的服务态度

你需要你的雇员拥有好态度，原因有两点：（1）一个拥有积极态度的人会令与其一道工作的其他雇员心情舒畅；（2）一种令人愉快的态度会吸引顾客，并令顾客心情舒畅。

一个成功的售货员总是非常自然地微笑，非常高兴地向顾客打招呼，非常诚恳地提出建议，对工作付出 110% 的努力。相反，如果一个售货员总是愁眉苦脸，不断地跟顾客抱怨，经常请病假，那么，她就肯定会卖不出去商品，不断增加库存，不需要打开商品包装，商品的摆设也是一成不变，这显然对你的公司发展不会有任何帮助。

在招聘过程中寻找态度积极的人是绝对必要的，因为一旦招聘成为事实，你不可能让你的雇员装成态度积极（即使是最好的刺激，也只能在短期内起作用）。你的职责是将态度积极的人吸引进自己的公司。很多人辞职或被解雇，不是因为他们没有能力做原有的工作，而是因为他们的态度：他们不想花费自己的时间、精力和努力，而这些对于公司的成功又是十分有帮助的。

## 3. 摸一摸他的潜力

首先，能力是一种自然的、固有的东西，它表现为人们用智力和体力处理周围环境问题。例如，如果你要招聘一个销售人员，这个职位要求要连续几小时地打不受人欢迎的电话，那么，你必须考虑这位新雇员是否不仅能拨电话，而且对于回绝事件能应付自如。显然，一个在要求别人接受自己方面有较高需求的人不适合这项工作。

其次，能力是一个不断增长的潜在的东西，它会超过今天的具体需要。如果你雇佣了一名接待员，他或她将来能够荣升到更高的位置（也许是一个顾客服务代表）上去吗？他或她在营业中能够成长、能够学会新的本领和技能吗？这是一个具有管理潜能的人吗？

当你为一个职位面试一名应聘者时，总是需要看他的能力。如果你的雇员当中没有人在能力增长方面能够满足公司的需要，那么，你的公司发展的内趋力方面就没有什么可做的。

记住：对于一个真正想做某项工作并且有能力很快学会所要求的技能的人，你几乎可以教会他或她任何东西；但是，对于一个没有内在资源或个人潜能去做比他或她现在所能做的事更多的人来说，你几乎没有什么可做的。

#### 4. 寻求“A”级雇员

“A”级雇员是这样一种人：无论是今天、明天还是更远的将来，他们都可以满足企业的需要。当然，这种雇员都是极端受企业欢迎的。但对于私营公司来说，指望通过经常使用的、标准的、表面的招聘办法来获得这样的雇员，几乎是不可能的。要找到一个在品行、态度和能力方面适合你的公司，并帮助你完成企业目标的人，这需要你花费时间、努力和构建周到的计划。“A”级雇员：

(1) 知道自己的工作任务和职责，有技术、经验和个人驾驭能力满足这些要求。

(2) 是富有生产力的。他们主动寻找需要做的工作，而不是等待满足这些要求。

(3) 在较少的时间里并不做较多的工作。

(4) 观察顾客的需要，并从顾客的角度考虑问题。

(5) 富有眼光和创造性地解决他们从前从未遇到过的问