

---

# 《情报决胜企业中、高层人才的选、用、留》

## 【课程背景】

21 世纪什么最重要?人才!很多老板可以说是“求贤若渴”，但环视公司内部，却发现似乎无人可用;公司不惜花费高昂的代价挖了很多高级人才(有同行业同职同岗成功工作经验)，他们来了以后却似乎是“水土不服”，在企业总是难以施展;有的高级人才虽然能干，但不可靠，他们的恶性跳槽给公司带来了巨大的损失，有的甚至是灭顶之灾，让公司想用却不敢用!.....

这个世界真的缺人才吗?不!恰恰相反，这个世界可以说到处都是人才，缺的是发现人才的眼睛和适合人才生存与发展的平台!

那么，企业如何在情报的指引下，拥有一双“识才慧眼”，精准地找出公司所需要的既忠诚可靠又极具胜任力的中、高级人才;如何在情报的指引下，让企业能够真正成为人才辈出、普通人都能创造不凡业绩的好平台;如何在情报的指引下，从根本上留住人才，让人才发自内心地热爱、忠诚于公司，本课程将为您拨云见日!

## 【授课对象】

企业董事长、总经理、人力资源总监、寻聘经理、情报总监等

## 【课程收益】

- 1、如何精准地选出既忠诚可靠有极具胜任力的公司中、高级人才
- 2、如何让公司真正做到人才辈出，让普通人都能在公司的平台上创造卓越的业绩
- 3、如何从根本上留住员工，让员工发自内心地热爱、忠诚于公司

## 【授课方式】

以学员为中心，互动-案例式教学，小组讨论，有针对性地现场演练，现场答疑

## 【课程大纲】

### 1、“选”才

(1)问题导入：“德才兼备”的人到底能不能用?

分析与探讨：开国元勋可以说个个都是“德才兼备”，他们能用吗?

(2)分析与讲解：企业用人“德”的标准

传统中“识人”的局限性

---

影响人的组织行为的两个根本因素

判断员工“德”的三个维度

商业间谍的预防与排查方法介绍

(3)分析与讲解：企业用人“才”的标准

分析与讲解：当前很多企业中、高层用人“才”的标准普遍存在的误区

分析与探讨：内部中、高层员工选拔，赛马不相马合理吗？

林书豪这样优秀的球员能通过“赛马”的形式选拔出来吗？曾国藩这样卓越的将军能通过“赛马”的形式选拔出来吗？

分析与探讨：为什么马云这样的顶级人才，却发现在人才市场上根本找不到工作？设想乔布斯这样的人才如果来到中国，结果会怎么样？为什么会出现这样的情况？对于企业来说，如何培养和发现这样的人才，并能合理地用他们？

分析与讲解：企业用人“才”的标准及寻聘工作流程

## 2、“用”才

(1)当前很多公司中、高层“用”人标准、“用”人工作流程介绍及误区分析

分析与探讨：那些“猎头”可以说基本都做到了“把合适的人放到合适的岗位”，为什么绝大多数还是不能创造出理想的业绩？如何让企业能够真正成为人才辈出、普通人也能创造不凡业绩的好平台？

案例探讨：同样只有“纸上谈兵”的本事，为什么赵括兵败“长平”而贻笑后人，而韩信却可以成就伟业而名垂千史？

(2)分析与讲解：企业中、高层“用”人标准和“用”人工作流程

分析与探讨：企业的前途和命运真的只能由少数精英决定吗？马云那样的顶级人才真的那么难以寻觅和超越吗？

## 3、“留”才

(1)分析与讲解：当前很多公司“留”人普遍存在的误区

分析与探讨：善待员工、高新、股份、充分授权、简单的愿景对于留住高级人才的有效性分析

---

(2)分析与讲解：如何在情报的指引下，从根本上留住公司需要的中、高级人才

分析与探讨：什么是“知遇之恩”？“知遇之恩”的核心是什么？赵王给赵括的是“知遇之恩”吗？

### 【课中精彩内容节选】

#### 1、“选”才

很多公司对高层次人才的选才标准是“德才兼备”。这基本是一个“拍脑袋”的标准，自古以来的开国元勋可以说个个都是“德才兼备”，但他们往往不但不能重用，反而要杀！

到底什么是“德”？过去品行不端，劣迹斑斑，杀过人、放过火、坐过牢，是不是就是无“德”，就一定不能用？不是的！梁山好汉个个杀过人、放过火、坐过牢，但在宋江的眼里他们个个可靠！在二战中立下赫赫战功，令对手闻风丧胆的英国杰出的军事家，陆军元帅蒙哥马利曾经也是一个劣迹斑斑的人！汉高祖刘邦以前不过是一个典型的“老流氓”！

到底什么才是“才”？很多企业“拍脑袋”的标准是“有优秀过往业绩的业内人士”就是“才”的标准！根据中央电视台的统计，目前我国企业“空降兵”的存活率只有 10%-20%，太多的有着非常优异的过往业绩的奇才、天才，“惨死”在求才若渴的新东家！

与此相反，为什么逢战必输，屡战屡败的文弱书生---曾国藩能够成为名震天下的“湘军”的最高统帅？而战无不胜、攻无不克、战功卓著、勇猛无敌的曾国荃和曾国华等将军却得不到提拔？为什么项羽手下一个没有半寸军功的窝囊门夫---韩信，却被刘邦挖过去直接拜为大将，后来成为帮助刘邦成就霸业的、名贯古今的大军事家？！为什么因为球技太差而被金洲勇士队、休斯敦火箭队开除的“垃圾球员”林书豪，到了尼克斯队很快打出“林疯狂”！？

如果不经情报的搜集和分析，仅仅凭经验、靠感觉，就很可能看错一个人，从而错选一个人，或者错过一个人才，这都会给你的公司带来巨大的损失！

如何从众多的候选人中精准地找出公司需要的中、高级人才？公司的中、高层人才的标准是什么？为最大限度降低“选”才风险，在“选”才之前应该搜集哪些情报，如何分析、运用？

#### 2、“用”才

关于“用”才，很多公司自然想到了“把合适的人放到合适的岗位”、“用人要用他的长处”。这些方法都有一定的作用，但仅仅这么做，在实际工作中也很容易导致用人失败！那些猎头候选人大多是曾经在“同行业同职同岗”上有过非常优异的过往业绩，经过实践检验和证明的高级人才，可以说都是“把合适的人放到了合适的岗位”、“用人用了他的长处”，但结果是 80-90%的候选人还是“死”得很惨！要从根本上“用”好人才，最大限度地发挥人才的潜力，让企业能真正做到“人才辈出”，需要情报的指引！为真正做到“用”好才，需要搜集哪些情报，如何分析、运用？

---

### 3、“留”才

为了“留”才，很多公司可以说是绞尽脑汁、用心良苦：善待员工、高薪、股份、充分授权、简单地给事业平台(比如给某个高层员工单独经营一个事业部的方式)、简单的愿景。

实践证明，善待员工、给高薪对留住基层员工有的作用明显，给股份对于留住中层员工有很大的作用，但这些对与留住企业高层员工的作用有限(根据马斯洛的需求层次理论，再高的薪水、再多的股份也只能满足其最低层次的需求---生理需求，而这些需求对于企业高层员工来说，早就已经满足了!)。

一些公司对员工很好，也给员工很高的薪水，职务已经很高了(有的已经做到公司总裁了)，也给了员工很高比例的股份，但最终员工还是跳槽了，或者自己开了一家相同类型的公司，成为公司最直接的竞争对手，老板过去给他的“高薪”直接变成了与其竞争的资本!

简单地充分授权并不能完全解决中、高层员工胜任力的问题。简单地给员工事业平台，并不能保证他能胜任这个平台的工作，甚至可能会害了一个干部!同时也会给公司带来不可估量的损失!(同样只有“纸上谈兵”的本事，刘邦手下的韩信可以成就伟业而名垂千史，但赵王手下的赵括却为什么兵败“长平”而贻笑后人!?)

为了激励并留住员工，很多公司都给员工描述了公司未来伟大的愿景，但简单的“镜中花、水中月”式的愿景很难真正激励到越来越“精明”的员工!某公司高层给老板写的辞职信中这样写到“肠胃不好，消化不了老板画的大饼”……!

“鱼饵要符合鱼儿的胃口，而不是钓鱼者”，而要知道鱼儿的胃口，也就是知道中、高层员工最最真实、最最根本的需求，从根本上留住人才，需要情报的指引，不能拍脑袋、想当然!为留住公司未来战略发展需要的中、高级人才，需要搜集哪些情报，如何分析、运用?

以上谜团，本课程将为您一一解开!