

企业管理者专业化、精准化用人手册

精准用人

会用人，帮你解决80%的问题，
团队执行力提升20%

文 景◎著



一流的企业靠人才，一流的效率靠用人。

慧眼识人→九型人格定位→合理配置→激励→任用与授权→留住人才
让你既不大材小用，也不小材大用，而是量才而用。

古吴轩出版社

中国·苏州

精准用人

文 景◎著



古吴轩出版社

中国·苏州

图书在版编目 (CIP) 数据

精准用人 / 文景著. — 苏州 : 古吴轩出版社,
2019.6

ISBN 978-7-5546-1356-6

I. ①精… II. ①文… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2019) 第072452号

责任编辑: 蒋丽华

见习编辑: 沈师仔

策 划: 徐红有

封面设计: 张志凯

书 名: 精准用人

著 者: 文 景

出版发行: 古吴轩出版社

地址: 苏州市十梓街458号

邮编: 215006

Http: //www.guwuxuancbs.com E-mail: gwxcbs@126.com

电话: 0512-65233679

传真: 0512-65220750

出 版 人: 钱经纬

印 刷: 大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

开 本: 710×1000 1/16

印 张: 15

版 次: 2019年6月第1版 第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5546-1356-6

定 价: 45.00元

如有印装质量问题, 请与印刷厂联系。0316-8863998



前言

PREFACE

当今世界，经济全球化趋势日益增强，科技进步日新月异，人才资源已经成为企业最重要的战略资源，人才成了决定企业未来的关键因素。如今那些蓬勃发展的企业没有不重视人才的，它们无一例外将人才视为企业最宝贵的财富。

对于人才，很多企业管理者有很多困惑，比如：

“明明自己的企业人才济济，为什么工作效率不高，员工的工作积极性普遍不高？”

“为什么感觉某个员工很适合某个岗位，但他的工作却完成得一塌糊涂？我为什么总是看走眼？”

“那些‘刺儿头’总是让我难堪，我该不该辞退他们？”

“有一个部门的两名员工总是产生矛盾，互相看不顺眼，我该不该将他们调开？”

“为什么优秀的人才总是留不住？”

.....

其实，这些困惑产生的根本原因都是管理者不懂用人，没有用好人才。杰克·韦尔奇曾说：“作为管理者，必须高度重视识人、



用人的能力，不断提高管人的技巧。作为一名合格的现代管理者，既要有‘才智’，又要有‘直觉’；既要有‘理性’，又要有‘感情’；既要善于在办公室中分析研究问题，得出科学的结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”这就要求企业管理者必须学会和掌握识人、用人和管人这三大艺术。

在这三大管理艺术中，用人是最核心的部分，因为它是决定其他两项的关键。企业管理者只有用好了人，并创造一个良好的用人环境，企业才能吸引更多优秀人才加入进来，也才能有效留住人才。

然而，用人也是最复杂、最艰难的一环，它主要表现在以下几个方面：

1. 识人不清，人才可能被埋没

在用人之前首先要懂得识人。有时，在员工没有展现出他的能力、做出一定的成绩之前，管理者很难判断出他的真实能力，也就不敢贸然将其放在一个关键的位置上。这样的话，员工的能力就很难发挥出来，人才可能就这样被长期埋没了。

2. 看错人才，让人才擦肩而过

人才往往因自己的才能而恃才傲物、自视甚高，如果将其放错

了位置，可能使人才表现得与周围环境格格不入。再加上人才并不是尽善尽美之人，他们都存在着这样或者那样的缺点，这时常会引发管理者的不满，他们也就成了管理者打压和排斥的对象。这样一来，管理者很可能因此而错失人才。

3. 人岗不匹配，没有做到“人尽其才”

有的管理者虽然识别出了人才，但是没有给他们安排合适的岗位，也就不能让人才发挥最大的作用。管理者需要根据员工的能力和兴趣，将人才放在与其匹配的岗位上，否则人才的优势和能力的发挥将大打折扣。

4. 受主观因素影响，没有发挥人才的优势

有的管理者在用人时常常出于私心，任人唯亲、唯顺，这就使得真正的人才被忽视。还有一些管理者常常多疑，不敢任用比自己能力强的下属，害怕下属取而代之，于是只任用比自己能力差的人，企业因此也就失去了人才优势。

上面这些用人中的不足之处，管理者应尽量避免，同时还要掌握一些用人的艺术。比如，对于人才的优缺点要有全面的了解，这样才能利用他们的长处，发挥人才的最大效能；根据人才的人格特

点及潜在能力，让人才各就其位，各得其所；等等。

总之，管理者在用人上，不仅要选择合适的人才为企业或者部门效力，还要将优秀的人才放在合适的岗位上，让其发挥应有的作用，既不能“大材小用”，也不能“小材大用”，要量才而用。

杰出的管理者，都是识人、用人的高手。为了帮助各位管理者更好地用人，作者写了此书。这是一本集知识性、实用性、科学性、趣味性于一体的关于用人的管理智慧书。本书吸收和借鉴了大量现代企业和职能部门的管理学方面的实践经验，同时参考了西方一些先进的管理学理论，从实际出发，结合一些鲜活案例，从识别人才、人才配置、任用人才、留住人才等方面阐述了用人的一般知识和规律，并给出了具体的操作方法和相关注意事项，以帮助企业管理者解决用人方面的困惑和难题，走出用人方面的误区，高效用人。

本书语言通俗易懂，理论深入浅出，具有很强的系统性和层次性，将理论与实践相结合，希望能够帮助管理者在用人方面少走弯路。



第一章 慧眼识英才，选人是企业发展的第一步

- 慧眼识珠，会“识人”才会“用人” / 002
- 摒除门第观念，选人要唯才是用 / 006
- 学历≠才能，打破“唯学历论”的用人思维 / 010
- 抛弃个人好恶，客观评价人才 / 015
- 忽视“墨菲定律”，“小恶”或酿成大祸 / 019
- 精准把握招聘需求，破解“手表定律”难题 / 023
- 善用人才测评法，选出最合适的人才 / 027

第二章 了解九型人格，让人才任用更加精准化

- 了解九型人格的特点，避免错误定位 / 032
- 1号人格职业定位：关注细节的“纠错机” / 036
- 2号人格职业定位：具有组织才能的“热心肠” / 040
- 3号人格职业定位：渴望成功的“工作狂” / 044
- 4号人格职业定位：拥有独特审美和创意的艺术型人才 / 049
- 5号人格职业定位：深思熟虑的知识型人才 / 053
- 6号人格职业定位：勤劳谨慎的“老黄牛” / 057
- 7号人格职业定位：快乐的“点子大王” / 061
- 8号人格职业定位：权力至上的“领导者” / 065
- 9号人格职业定位：团队融洽氛围的“润滑剂” / 069



第三章 人尽其才，为每个员工定好“角色”

运用职位分析法，找准员工的优势 / 074

知人善用，将人才放在合适的位置 / 078

扬长避短，用人要用其一技之长 / 082

打破“帕金森定律”，敢于任用比自己强的人 / 086

朽木犹可雕，区别对待不同类型的员工 / 091

用人要谨慎，宜忌需分明 / 095

第四章 异类“潜力股”，用对长处也精彩

容人之短，适度偏袒人才 / 100

出格的员工，也可大胆任用 / 104

“恃才傲物者”，树立自己的权威 / 107

直率冲动型员工，冷静对待 / 111

自我防卫型员工，有效沟通 / 115

消极被动型员工，给予信心 / 119

第五章 合理组合，有效匹配才能实现高效率

没有全才，人才合理搭配才能效率高 / 124

人才匹配，要善用“集结配套”谋略 / 128

- 员工性格互补，团队更和谐 / 132
- 合理的员工年龄结构，增强团队战斗力 / 136
- 合理运用“异性效应”，让工作更高效 / 139
- 人员调配，要善用“加法”与“减法”法则 / 143

第六章 用人“狠”一点，有利于凝聚团队力量

- 不要总打温情牌，不用任何一个多余的人 / 148
- 打破“酒与污水定律”，及时、严厉处置害群之马 / 152
- 有功之臣，犯众怒也得“下课” / 157
- 要确立权威，不妨杀一儆百 / 161
- 摒弃多余的管理层级，实施扁平化管理 / 165

第七章 授权与提拔，让员工发挥最大潜能

- 事必躬亲不可取，领导要学会授权 / 170
- 把握授权的原则，让授权更有效 / 173
- 授权前做好准备，让授权有的放矢 / 177
- 提拔有才干之人，不埋没任何一个人才 / 181
- 有效监控，让授权具有可控性 / 185



第八章 多措并举，善用人离不开激发员工的积极性

掌握原则，增强激励的效果 / 190

多了解员工，满足其需求可激发工作热情 / 193

不吝赞美之词，点燃员工的激情 / 197

科学的激励制度，让“鲑鱼”激活“沙丁鱼” / 201

第九章 留住人才，让团队管理更高效

留住关键人才，是管理者必须重视的事情 / 206

留住员工的心，也就留住了员工的人 / 209

描绘前景，给人才一个美好的未来 / 213

塑造企业文化，实现文化留人 / 217

未雨绸缪，用“诚心”换员工“忠心” / 221

后记 / 225

· 第一章

慧眼识英才，选人是企业发展的第一步

俗话说：“千里马常有，而伯乐不常有。”许多管理者抱怨手下没有可用之才，其实问题的关键在于他们不善于识别人才。他们总是在某员工做出一定成绩的时候，才将其视为人才，并给予重用。这就致使许多潜藏的人才由于没有被放对位置而难以发挥其优势，进而被埋没。所以，领导者要善于慧眼识珠，做善识人才的“伯乐”。

慧眼识珠，会“识人”才会“用人”

福特汽车公司是世界上的著名企业，该公司有一个显著的特点——非常器重人才。有一次，公司的一台马达发生故障，大家修了很长时间都修不好，只好请一个名叫斯坦·因曼思的人来修。斯坦·因曼思察看了一番，指着电机的某处，说：“这儿的线圈多了16圈。”果然，当斯坦·因曼思把那16圈线圈都去掉以后，电机就正常运转了。

福特见此，就邀请斯坦·因曼思来自己的公司上班，但是斯坦·因曼思说原来的公司对他挺好的，他不能过来。福特马上说：“我把你那家公司买过来，你可以来上班了。”

福特为了得到人才，不惜花费大量的钱财，买下其所在的公司，这样的做法到底值不值得？当然值得。要知道，市场竞争归根结底是人才的竞争。在一个企业中，最重要的资源和要素莫过于人才。可能有的管理者并不认同这种说法，他们认为企业最重要的应该是客户。不可否认，客户是企业利润的重要来源，但是管理者要清晰地认识到：客户是需要“人”去发现、开发并维系的，如果没有企业中的“人”，客户是不会主动找上门来的。尤其是

在当前这个竞争激烈、同类企业众多的“商场如战场”的时代和环境中更是如此，如果缺失人才，企业恐怕无力支撑，甚至会关门大吉。

“世有伯乐，然后有千里马”，这句古语精辟地道出了管理者识别人才的重要意义。企业能够不断发展，人才发挥着决定性作用。所以，能够像伯乐识别千里马一样识别人才，是企业领导者的必修课，也是他们应该具备的才能之一。只有善于识别人才，才能更好地用人，企业才能得到长足、稳定、高效的发展。

用人必先识人，知人方能善任。这就要求企业的管理人员学会慧眼识人，为公司选拔最合适的人才。只有用对了人，企业才能获得成功。

事实上，每个人都有其闪光点，管理者要做的就是找出员工的闪光点，将员工安排在合适的岗位上，做到人尽其用，充分发挥他的潜力和才能。

然而，在识人、选人方面，一些管理者容易陷入四大误区。只有走出这四大误区，管理者才能找到真正适合的人才。这四大误区分别如下：

1. “专家”误区

为了保证招聘的效果，有的管理者还会组织一批由各种专家——如人力资源专家、心理测试专家、行业技术专家等组成的招聘小组，对应聘者进行筛选。事实上，这些专家在招聘方面可能并不管用，因为他们对什么岗位需要什么样的人，并不十分清楚。因此，管理者最好请一些行家里手和熟悉岗位职责的人来评判和招聘新人。

2. “文凭和学历”误区

文凭和学历虽然可以代表一个人的文化层次，但是管理者不能把它看得过于“神圣”，过于重要。这是因为，学历、文凭不等于工作能力，更不等于贡献度。



3. “精英”误区

有人说：“一个拿破仑是伟大的，但三个拿破仑就很难说了。”这和“三个臭皮匠，赛过诸葛亮”的效应正好相反。因为将“伟大人物”组合在一起，并不一定能组成一个“伟大小组”，产生最强的效果。也就是说，如果将所有单个令你满意的人才组合在一起，并不一定能做出令你满意的成绩。如果一个小组中个个都是精英，这就像满盘象棋都是“车”，见面就“怼”，工作就无法开展。所以，管理者在招聘人才时，不要指望个个都是精英，更不要将同一类型的人放在一起开展工作，而是要取长补短，使其优势互补。

4. “直觉、经验、测试”误区

“直觉、经验、测试”固然重要，但不可过于依赖。比如，有些用滥的心理测试也许不能提供准确的信息，反而会掩盖应聘者的真实能力。



《吕氏春秋》中“察贤识才”三标准

《吕氏春秋》的作者吕不韦身为秦国的丞相，他深知人才对治国的重要性。借助《吕氏春秋》，他提出了“察贤识才”的三个标准。

吕不韦在《吕氏春秋》中大量运用“圣、贤、士、能”等概念，这足以表明，他心目中的“贤人”都是一些品德高尚的能人，也就是德才兼备之人。

《吕氏春秋》有言：“凡举人之本，太上以志，其次以事，其次以功。三者弗能，国必残亡。”这里，吕不韦将心志、做事和功劳归结为举人之本，这个选才标准实际上将德才兼备具体化了，延伸到了做事的能力和政绩等方面。

《吕氏春秋》中明确提出了选人的标准，那就是“八观六验”和“六戚四隐”。所谓“八观六验”，是指“凡论人，通则观其所礼，贵则观其所进，富则观其所养，听则观其所行，止则观其所好，习则观其所言，穷则观其所不受，贱则观其所不为。喜之以验其守，乐之以验其僻，怒之以验其节，惧之以验其特，哀之以验其人，苦之以验其志”。“八观”：当一个人事事顺遂时，应注意观察他待人行的是什么礼；当一个人地位显赫时，观察他推荐的是哪些人；当一个人富有的时候，观察他门下豢养的是哪些门客；当一个人听取别人的意见时，观察他采纳的是哪些内容；当一个人闲暇时，观察他有哪些兴趣爱好；当一个人处于放松的状态时，察听他会讲些什么内容；当一个人贫穷的时候，观察他不能接受的是什么；当一个人地位卑贱的时候，观察他不愿意去做什么事情。“六验”：使一个人开心，借此考验他是否会安分守己，看他是否会因此而得意忘形；讨好一个人，以此看他有没有什么癖性；惹怒一个人，以此考验他的自制力；使一个人惧怕，看他在这种情况下是否依然能坚定立场、正义凛然；使一个人悲伤，借此考验他的为人；使一个人痛苦，看他是否有志气。

除此之外，还要用内观标准来识人，也就是通过“六戚四隐”来评估一个人，所谓“六戚”，指的是父、母、兄、弟、妻、子，而“四隐”则包括交友、故旧（以前交过的朋友）、邑里（乡亲）、门郭（邻居）。



摒除门第观念，选人要唯才是用

英雄不问出处，历史上的许多英雄豪杰都出自民间。

比如，秦朝末年，被刘邦重用的韩信，向刘邦提出“反其道而行之，争夺关中之地不难，进而夺取天下也不难”的建议，这为刘邦后来夺取天下做出了巨大的贡献。其实，刘邦看中的是韩信的“才”，而不是他的出身，因为韩信并非出身于豪门大户，也没有什么高贵的身份，甚至还受过“胯下之辱”。

一些企业管理者在选拔人才的时候总是不自觉地根据个人的身份、资历来判断这个人的能力大小，殊不知，这种做法会忽视那些真正有才能的人，使组织出现僵化的情况，从而止步不前。从这一点来看，现代的管理者们就有必要借鉴和学习一下古人的做法了。

墨子的选才主张：“贤能”是唯一标准

门第观念是一种封建的等级思想，若将其用在现代用人管理中，则是一种腐朽落后的用人准则。

早在两千多年前，墨子就认为为政治国的根本大计在于用人，而用什么样的人则应有一定的标准。他反对封建森严的等级制度，反对儒家所说的“天命”，认为“天命”是“天下之大害”。