

卓越中层领导必备的日常管理工具书



科学、全面、实用的中层领导工作必备手册
系统阐述中层领导应具备的管理素质、技能及工作方法

中层领导 手册

邢群麟 胡宝林 编著



为中层领导解决各类管理实务问题提供全案支持
为中层领导提高管理素养和技能提供理论和经验帮助
为中层领导处理关系和应对困难提供策略指导

不论你是企事业单位中负责生产、技术、营销、财务、人事或
公关等职能部门的主管，还是党政机关中的正副处长、科长、
主任、书记，都可以在本书中找到可资借鉴和参照的领导经验、
工作方法和技巧。

中国华侨出版社

第五章

中层领导的用人之道

任何一项事业都不是靠个人的力量就能完成的。作为一名现代社会的中层领导，必须掌握好人才的选拔、培育和使用的艺术，为组织未来的发展打下坚实的人才基础。用对人，开展工作便得心应手；用错人，管理起来便处处掣肘。把人管顺了，士气高昂；把人管死了，情绪低落。因此，用人之道是中层领导必须娴熟于心的基本功。



資
乎
能

第一节 中层领导的识才方法

古人云：千里马常有而伯乐不常有。当今社会，企业与企业之间，乃至国家与国家之间的竞争归根到底是人才的竞争。“千军易得，一将难求。”人才已成了社会的稀缺资源。可以说得人才者生，失人才者亡。因此，作为中层领导，如何成为发现千里马的伯乐，已成为管理工作的重中之重。

有效招聘的原则

有效招聘必须建立在科学合理的机制之上，也就是说，有效招聘必须按照科学合理的方式进行。职员招聘是一项经济活动，是社会性、政策性较强的活动。企业职员的招聘原则，应当是在努力掌握客观经济发展规律的基础上，充分体现经济体制改革实践的要求和趋势，这样才具有一定的科学性，并易于贯彻实施。为了做到这一点，企业中层领导在招聘时应当遵循以下原则：

一、适用性原则

企业选聘人才需要坚持适用的原则，要把合适的人才放在合适的位置做合适的工作才行。因为顶尖级的人才往往实用性和进取精神比较差，也比较自负，容易抱怨环境影响自己能力的发挥，抱怨职务、待遇制约了其能力和智慧的充分发挥，因而更倾向于跳槽，“离家出走”的概率也就较高，而且造成企业人力成本的上升。相比之下，中

等人才没有一流人才的傲气，自视没那么清高，要求比较容易满足，重视公司提供的机会，服从工作安排，努力发挥自己的才能，把工作做好。企业招聘中等人才的成本也相对低一些，也更容易留住人，减少企业人事上的动荡。有鉴于此，近年来，国外大公司形成了选择人才的新观念，打出“用中等人才”的旗号，聘请合适的人才。同样地，在人才配置方面，实行高、中、低级的梯队结构，比较容易团结与配合，减少矛盾与摩擦，而清一色的人才组合在一起，很可能互相顶牛、互相推诿、互相攀比，关系难以协调，出现由人为的因素导致的人才不稳定现象。

二、双向选择的原则

双方选择的内在含义是双方都倡导自觉自愿地选择的精神，即人力资源主管根据本企业生产经营的实际要求，自主地选择本企业所需要的职员，应聘者可根据自身的条件自由选择职业。

双向选择原则是劳动力市场上劳动力资源配置的基本原则。该原则一方面能使企业不断提高效益，改善自身的形象，增强自身的吸引力；另一方面，还能使劳动者为了获取理想的职业，在招聘竞争中取胜，而努力提高自身的身體、科学文化、技术业务等方面的素质。

随着改革开放的深化，商品经济得到不断的发展，企业之间的竞争也必然越来越激烈。要使自己的企业在激烈的市场竞争中取得优势，关键在于提高企业职员的整体素质。因为，企业没有高素质的职员就不可能有高质量、低成本的产品。企业若想在竞争中获取胜利，一定要重视职员的招聘，保障职工队伍的优化。劳动者自由选择自己的职业也很重要，劳动者进入自己选择的企业，干自己选择的工作，更容易发挥出自己的特长，更容易调整自身，积极地去适应周围的环境。

因为双方的双向选择是建立在双方自觉自愿的基础上，这就容易使企业职员上下团结一致，齐心协力为企业的目标努力，并共同创造出良好的企业文化，于企业的形象、发展及其他方面都大有裨益。

三、与企业文化相适配的原则

一个企业的特定文化都会对员工的工作、生活产生深刻的影响，这些影响包括正面的与负面的，决定影响是正还是负的关键在于员工

本人的适应力或调整力，而并非企业根据某一员工改变企业文化。所以，在招聘时企业应当作策略性的工作分析，定义雇员在特定企业文化中工作成功的关键性要素。这包括收集建立工作所需的技术和能力的资料，分析工作所处的文化背景，用更多的时间倾听过去在该岗位或相关岗位上优秀员工的建议，然后定义员工在该岗位工作成功的特定行为和态度。这些成功的因素有助于建立起招聘岗位的理想候选人的轮廓，他不仅能够在该岗位上表现突出，而且也能够和企业保持长久的雇佣关系。

四、进行基于行为的面谈

企业在招聘时，应以已经确定的岗位衡量应聘者的能力，即以成功胜任这个岗位所必须具备的要素作为面谈内容的基础。发现应聘者具有这些成功要素的最好方法是对他们的提问，主要涉及申请人的工作经历，社会组织方面的阅历及其对某些事物的观点和态度。例如，“说说在以前的工作当中，你是怎样表现出你的创造性的”，“请列举一个你带领团队成功完成一项任务的例子”这样的问题，往往能够挖掘出大量的、可信度高的信息。

基于行为的交谈要鼓励应聘者描绘出他们的资历、工作风格和偏好的轮廓，如决策怎样做、问题怎样解决、沟通怎样进行以及责任怎样承担等，这些信息有利于评价他们是否与工作所处文化环境相适应。

五、效率优先原则

企业在招聘过程中应当尽量用较少的招聘费用录取到高素质、适应本企业需要的人员，也就是说，在保证招聘到的人员合格的条件下要尽量减少招聘费用，在成本小且人才本身在条件方面并无差异性时应优先考虑。

效率优先是市场经济条件下一切经济活动的基本准则。谁的效率高，谁就能在激烈的竞争中赢得主动权，职员招聘也不例外。效率优先的原则体现在招聘工作中，就是根据不同的招聘要求，灵活选用适当的招聘形式和方法，在保证聘用职员质量的情况下，尽可能降低投入成本。例如，某公司某部门经理职位空缺，而在本公司内又找不出合适的人选，后经熟人推荐一名应聘人员谋求该职务，通过人力资源

部门考核，认为该应聘人员具备了任职资格和条件，在这种情况下，企业就无须再去组织耗费一定人力和财力的招聘活动，从而节约了招聘的经费，而且也避免因该职位长期空缺所造成的损失。

六、公开、公平原则

公开、公平原则是指在大规模招聘时，对符合条件的人保持平等竞争的原则，强调企业公开招聘、平等竞争、全面考核、择优录用。公开招聘程序是：由人力资源主管或企业其他领导负责成立招聘专门工作小组；确定招聘对象、招聘原则、录取标准；拟定招聘简章，并向社会公布。

公开向社会招聘，前几年主要侧重于少量管理人员和专业人员的招聘，目前已基本上适用于一切应用人员的招聘，从经理、高级管理人员、会计师、法律顾问直到一般职员。

招聘人才应注意的问题

招聘只是一种形式，能否招到优秀的员工取决于很多方面的因素，招聘工作本身的质量也是一个重要因素。中层领导在招聘工作中应注意的问题有以下几个方面：

一、简历并不能代表本人

可以通过简历大致地了解应聘者的情况，初步地判断出是否需要安排面试。但应该尽量避免通过简历对应聘者作深入地评价，也不应该因为简历对面试产生影响。

二、工作经历比学历重要

对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。他以前所处的工作环境和以前所从事的工作最能反映他的需求特征和能力特征。

三、不要忽视求职者的个性特征

对岗位技能要求合格的应聘者，我们还要注意考察他的个性特征。首先要考察他的性格特征在这个岗位上是否有发展潜力，有些应聘者可能在知识层面上适合该岗位的要求，但个性特征却会限制他在

该岗位上的发展。由于许多工作并非一个人能够完成，需要团队合作，所以团队合作精神已经越来越为公司所看重。如果应聘者是一个非常固执或者偏激的人，在招聘时应该慎重抉择。

四、让应聘者更多地了解公司

招聘和求职是双向选择，招聘员工除了要更多地了解应聘者的情况外，还要让应聘者能够更充分地对公司进行了解。应聘者对公司不切实际的期望越高，在他进入公司后，他的失望也就会越大。这种状况可能会导致员工对公司不满甚至离职。

五、给应聘者更多的表现机会

招聘人员不能仅根据面试中标准的问答来确定对应聘者的认识。招聘人员应该尽可能为应聘者提供更多的表现机会。在面试时，招聘人员可以提一些能够让应聘者充分发挥自己才能的问题。

六、面试安排要周到

为了保证面试工作的顺利进行，面试安排非常重要。

1. 时间安排。面试时间既要保证应聘者有时间前来，又要保证公司相关领导能够到场。

2. 面试内容的设计。面试时需要提哪些问题，考察应聘者哪些方面的素质等。

3. 要做好接待工作。要有应聘者等待面试的场所。

七、注意自身面试时的形象

招聘人员首先应注意的是自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。在向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。

中层领导的识才七法

识人之法多种多样，中层领导必须靠这些方法去发掘每个下属的特点和能力，让他们各尽其责。

在一个部门里，一些工作人员的巨大潜力被浪费掉或未能得到充分的发挥，是常有的事。为了公司的利益，新上任的中层领导应善于识别公司里的“明星”，使之不被埋没。

管理学教授乔治·奥迪约姆指出了该类人物的两个主要特征：

1. 具有超乎其所担负任务的工作能力。
2. 通常他能完成更多的工作，且取得更好的成绩。

至少可以提出如下几个问题，用以识别人才。

1. 他有没有雄心壮志？凡是人才必然有取得成就的强烈愿望，通过更好地完成工作，不断地去寻求发展的机会。

2. 有无需要求助于他的人？如果你发现有許多人需要他的建议、意见和帮助，那他就是你发现的人才了。因为这说明了他具有解决问题的能力，而他的思想方法为人们所尊重。

3. 他能否带动别人完成任务？注意观察他是否能动员别人进行工作以达到目标，这样可以显示出他是否具有管理的能力。

4. 他是如何作出决定的？注意能迅速转变思想和说服别人的人。一个有才干的中层领导者，往往能在需要的事实都已具备时立即作出决定。

5. 他能解决问题吗？如果他是一个很勤奋的人，他从不会去见中层领导说：“我们有问题需要解决。”只有在问题解决了之后，他才会找到中层领导汇报说：“刚才有这样一种情况，我们这样处理，结果是这样。”

6. 他比别人进步更快吗？凡是人才通常能把上级交代的任务完成得更快更好，因为他勤于做“家庭作业”，他随时准备接受额外任务。他认为自己必须更深地去挖掘，而不能只满足于懂得皮毛。

7. 他是否勇于负责？除了上面提到的以外，是否勇于负责是一个中层领导者考核人才的关键性指标。

中层领导的识人方法之所以重要，是因为一旦认错了人，都会形成极其被动的局面，后患无穷。如果能从上面提到的责任心、工作能力、主动性、决策水平等方面认准了人，那么就会多一个或几个得力干将，就会激发人才的潜力，搞好工作。

中层领导不是“精灵”，总会在识人过程中发生一些误判，而且这种误判会产生可怕的恶果，例如埋没了人才，或使人才外流，都会使公司蒙受损失。

为了避免仅以外表识才的错误，管理者可通过以下6种方法更深

入地辨识人才。

一、闻其言以识其心志

潜在人才都是尚未得志之人，故其在公开场合说官话、假话的机会极少，其所说之言，绝大多数是在自由场合下直抒胸臆的肺腑之言，是不带“颜色”的本质之言，因而就更能真实地反映和表达其思想感情。

二、观其行以察其追求

一个人的行为，体现着一个人的追求。一个讲究吃喝打扮的人，所追求的是口舌之福和衣着之丽；一个善于请客送礼的人，所追求的是吃小亏占大便宜，等等。任何一个人，一旦进入了自己希望进入的角色，就会为了保住角色而多多少少地带点“装扮相”。只有那些处在一般人中的人才，既无失去角色的担心，又不刻意寻觅表现自己的机会，所以，一切言行都比较质朴自然。中层领导若能在一个人才毫无装扮的情况下透视出其“真迹”，而且这种“真迹”又包含和表现出某种可贵之处，那么大胆起用这种人才，十有八九是可靠的。

三、据其征以辨其才华

潜在人才虽处于成长发展阶段，有的甚至处在成才的初始时期，但既是人才，就必然具有人才的先天素质。或有初生牛犊不怕虎的胆略，或有出污泥而不染的可贵品格，或有“三年不鸣，一鸣惊人”之举，或有“雏凤清于老风声”的过人之处。一位善识人才的“伯乐”，正是要在“千里马”无处施展腿脚之时识别出它与一般马匹的不同，若是“千里马”已在驰骋腾越之中显出英姿，何用“伯乐”识别？

四、克服学历主义

仅以文凭取人，推行学历主义，实质是重资格、不重才干，重学历、不重能力，重名、不重实的用人理念。日本管理学家占部都美说：“注重学历，只看毕业时间早晚的形式主义人事工作方法最省事，不需花费精力，但永远无法具备正确识别人才的能力。”这种学历主义对于知人、识人活动会带来不良的影响。

五、破除论资排辈

在论资排辈这种观念支配下的领导，只重视人的名分、声望和社会地位，不重视人的实际品行和才能，把徒有虚表的资格和辈分看得

很有价值，而把人的实实在在的业绩看得一文不值。论资排辈的管理思想带有严重的保守性和封闭性，突出的表现就是瞧不起年轻人，压制后起之秀，排斥无名之辈。

六、抛弃唯出身论

把出身作为一种选人、用人的主要条件，甚至有时纯粹以出身取人，是一种陈腐的用人观念。以出身取人的用人者，门第观念十分严重，这些用人者不问人的德才如何，只关心人的身份家世。在他们看来，龙生龙，凤生凤，老鼠生儿会打洞，故人的出身是一个人被任用的重要资格。

出身高贵的未必德行高尚，出身卑贱的未必品行卑劣；出身富贵的未必知识丰富，出身贫贱的未必才干拙劣，这是人所共知的道理。

中层领导要想不在识人过程中出现误区，必须改变自己的识人之法，打破传统观念，以自己的眼光和需要去观察人才、考验人才，才能有所作为。相反，如果光是用教条的办法评判下属，肯定是自己给自己堵死了一条活路，更谈不上识准人才。

科学考察下属的方法

在一个团体中，中层领导与下属彼此之间要配合，相互心灵上的沟通与默契尤为重要。大体而言，只要中层领导能够理智地去和下属沟通，大多数的下属都能得到很好的任用，从而发挥其积极的作用。但在现实中，也总有少数人，由于其言行具有欺骗性，因而更难以认识，给中层领导的工作带来负面的效应。这就需要中层领导提高警觉，加以防范。对一位责任心强的中层领导来说，只有与接受反馈的人进行面对面的交谈，才能更好地理解他们的所作所为。要询问下属自己的想法以便能明确地判断该人的举止行为到底意味着什么。要问他们本人对这个季度的工作表现有何看法，工作绩效下降的人可能会说：“的确，这个季度我在这个部门的工作绩效有所下降，但我对公司的整体贡献却比上个季度大了许多。你可能还记得我同时被安排到另外两个项目兼职，所以花在这个部门的精力就自然少了。”而工作

绩效上升的人可能会说：“是的，我的业绩上升了，那要归功于我们这个部门本季度整体工作出色。和赢家在一起工作也会帮助我自己成为一个赢家。”

得到下属关于自身成败的解释将有助于你成为一名好的中层领导。因为优秀的中层领导总是努力帮助他人更好地剖析自己成败的原因。他们在如何考察下属才能和缺陷方面具有丰富的经验。一般来说，他们都懂得通过三个阶段来观察下属：

第一阶段：假如你自以为已经了解下属的一切的话，那么你只是在初级阶段而已。

下属的出身、学历、经验、家庭环境和背景、兴趣、爱好、专长等，对你而言是最基础的。如果你连这些都不知道，那么连初级阶段你也没有达到。

了解下属真正的意义其实并非在此，而是要弄清下属内心所想的，以及其干劲、热诚、正义等。领导若能在这些方面与下属产生共鸣，下属就会产生“他对我真了解”的感觉，到这种地步，才能算是了解下属了。

即使已经达到第一阶段，充其量也只能说是了解了下属的小部分而已。当下属遭遇困难时，如果你能事先预测他的行动，而给予适当鼓励与支持的话，这就是更进一步的了解下属了，算是完成了第二阶段。

第三阶段是要知人善任，使下属能在工作上发挥最大的潜力。俗话说：“置之死地而后生。”给他足以考验其能力的艰巨工作，而在他面临困境时，给予适当的指引，引导他起死回生。

当然，并不是所有的下属都那么容易教育好，对于以下三种具有明显缺陷的人要进行妥善的处理。

第一种人是死不认错、自辩成瘾的职员。这种人，只要一开口向他指出错误，他就会马上拉下脸来反驳辩护。

第二种人是爱闹情绪的职员。每分钟都要实行安抚，天天需好言鼓励，老实讲，职业女性在家里，要看婆婆脸色，要带娇惯成性的小孩，上班还要服侍情绪大起大落的上司，太要命。

第三种人是品性驯良，却无才气的职员。三种人之中，以这种下

属最令人束手无策。遇上大奸大恶或好逸恶劳之徒，人人“诛”之而后快，一脚踢他出门，简直普天同庆，为“民”除害。可是，本性善良者，根本下不了手对付他。稍微对他苛刻，连自己都觉得自己欺善怕恶。于是只好双手承接对方办事平庸的恶果，被连累至鸡毛鸭血，也是哑巴吃黄连，有苦说不出。

选择优秀人才的十大条件

企业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人才为企业工作，已经成为企业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 10 项条件：

一、敬业态度

很多中层领导感觉到，年轻的下属对待遇和福利的要求愈来愈高，对工作不安心以及对企业愈来愈不忠诚。目前这类职工频繁流动的现象，已使不少企业将保持职工队伍的稳定性作为企业人事管理的最高目标。

二、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，新来的下属是否具备条件胜任工作，取决于该人接受训练的可能性，即学习的潜力如何。

三、道德品质

道德品质是一个人为人处事的根本，也是企业对人才的基本要求。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。

四、反应能力

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。尤其是现代企业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职工，将是企业十分重视而大有发展前途的人才。

五、学习意愿

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职工，公司的发展必然比较迅速。

六、沟通能力

一个企业的员工，必然要面对上级、同事、下级、客户等对象，甚至处理企业与股东、同行、政府、社区居民的关系，平时经常会对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。

七、集体精神

在当今的社会里，一个再优秀、再杰出的人，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，必定具有集体主义精神。

八、健康的身体

成功的事业寓于健康的身体，一个身体健康的职工，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。

九、自我了解

人生的目的明确、自我能力强的职工不会人云亦云，随波逐流。即使面临挫折，他也能努力坚持，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。

十、适应环境

新人初到一个企业工作，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，企业必定重视这类职工的发展潜力。反之，如果过于坚持己见，处处与人格格不入，或不能适应企业文化，即使满腹才学，也将难以

施展。

中层领导的识才误区

人是带有偏见的，每一个人都不可避免会有主观片面性，往往有可能会出现以下几种不经意的错误。

一、偏见

喜欢拍马屁的人往往受到领导的器重，而默默工作的人却常被领导认为过于冷淡，于是就有了现今一句时髦的话：“工作干得好，不如马屁拍得好。”当然，领导一般情况下并非故意如此，但他却不可避免地会犯这些错误，因此，领导者就要及时反省自己，看看是否有这种问题。

二、首因效应

评价人才要全面地看，历史地看，不能只看一时一事，不能以偏概全。首因效应是指开始的印象左右了对一个人的整体评价，而对以后的表现、以后的变化、以后的发展往往视而不见。首因效应使一些领导用孤立的静止的观点去看人，所以常常得出错误的结论。

三、近因效应

首因效应是用刚认识时的印象来代替对对象的完整评价，与此相反，近因效应则是用晚来的印象来代替对对象的完整评价。前者重前不重后，后者重后不重前，都犯了割断历史和以偏概全的错误。往往有些人利用这个效应，在提干或其他关键时候，卖命在领导面前积极表现，博得“这个人进步很快”的评价。而向来努力工作的人却是“还是老样子”。

四、图式印象

心理学上说我们每个人都有一个人图式，比如告诉你李明的哥是军人，你就会脑中出现一个图式，李明的哥哥穿军装，很强壮。有的领导者一听说单位里分来一个女同志就认为她将来不可能挑大梁，这就是他对女同志的刻板印象造成的。女的不如男的能干在他头脑里已形成了根深蒂固的偏见，而且这种偏见很难改变。日常生活中说“嘴上

没毛，办事不牢”就是认为年轻人不稳重，而实际上很多年轻人却是很稳重的；认为年老的保守，而实际上有的老年人思想比年轻人还解放。诸如此类图式，是最常见的，也是最难克服的。

五、晕轮效应

晕轮效应又称光环效应，它对我们的日常观察和评价影响很大。所谓晕轮效应就是把对象的某一优点变成亮点，照亮了其他不亮的地方，以至于把对象的一切都亮化了、美化了；或者把对象的某一缺点变成暗点，笼罩其他不暗的地方，以至于把对象的一切就暗化了、丑化了。简言之，晕轮效应的结果是一俊百俊，一丑百丑。

六、马太效应

马太效应是马太福音上说的一个故事，说主人外出，给能力最强的人1000元，给居中的100元，给最差的人1元。主人回来，能力最强的人回报给主人1万元，他利用这笔钱去做生意了；居中的返回了2000元，他用这笔钱干了些小买卖；而能力差的人，还了1元，他把那1块钱埋在地下，等主人回来。

马太效应不仅影响到对人才的选择使用，而且影响到对人才的激励奖励。评了先进，提了干部，紧接着就是加工资，换住房等。

要克服马太效应的副作用，领导者的眼睛不能只盯着少数几个人，不能把什么好处都给少数几个人。领导者要扩大视野，努力发现暂没出名的潜人才，并创造条件让他们成为既有才干又被社会承认的显人才。

七、区别不同的人才

任何部门、任何单位的人都很多，但他们特点不同，类型不同，有善于闯关历险的千里马，有默默奉献的老黄牛。其实，千里马是人才，老黄牛也是人才。

千里马总是少数，他们是工作的骨干，具有开拓精神。敢闯会跑，能起带头作用。这种人有智慧，善思考，能帮助领导者出主意，献计谋；这种人能够眼观六路，耳闻八方，能够驾驭全局，驾辕引路；这种人往往能力很强，办事效率高，不怕困难；这种人往往富有竞争精神和献身精神，甚至富有崇高的使命感。而单位里往往更多的是老黄牛。

所谓牛是指埋头苦干、任劳任怨、勤勤恳恳、兢兢业业的老实人。这种人在单位里人数最多。就创新开拓，驾辕引路而言他们可能不如马，尤其不如千里马，但“骏马行千里，犁田不如牛”，牛自有牛的优点，牛自有牛的高贵品质。牛能够坚守岗位，默默奉献；能够不计待遇，苦干实干。领导者要能区分出马和牛，要关心牛、爱护牛。

