

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

◎ 柏宏军 主编

管 人 用 人

禁忌 66



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策管理丛书

管人用人禁忌66

柏宏军 主编

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人用人禁忌66/柏宏军主编. —北京:人民邮电出版社, 2006.3

ISBN 7-115-14379-X

I. 管... II. 柏... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第003757号

内 容 提 要

日常的管理工作中,管理者经常如何在如何管好人、用好人这个问题上“触雷”,被一个又一个禁忌所羁绊。书中每一个禁忌通过“案例”、“现场诊断”、“正确做法”、“实战练习”、“相关知识链接”五个环节的阐述,为管理者提供了相关的方案和操作技巧,帮助他们在遇到相关工作禁忌时能驾轻就熟地进行防范和规避,树立正确的人才观,构建科学的激励机制和合理的约束机制。

本书适合从事企业各级管理人员,管理学、人力资源管理和组织行为学专业师生阅读。

正略钧策管理丛书

管人用人禁忌 66

◆ 主 编 柏宏军

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13

2006年3月第1版

字数: 120千字

2006年3月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14379-X/F·759

定价: 25.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

前言

俗话说：“千里之堤，溃于蚁穴”。工作中的禁忌恰恰是阻碍我们成功，导致我们失败的“蚁穴”。老子曰：“天下大事，必做于细。”成功者的共同特点就是能从工作的细微之处入手，发现和规避碰到的每个禁忌。如果想成就一番事业，就应掌握本书提供的一些方案和操作技巧，在遇到的各种工作“雷区”——禁忌时，才能驾轻就熟地进行防范。具体说来，每一个禁忌包括以下五个方面的内容。

案例 发生在实际工作中，有代表性的例子。

现场诊断 语言通俗易懂，分析深入浅出、言简意赅。

正确做法 旗帜鲜明，提供了许多可行性操作技巧。

实战练习 让读者参与互动，在新的阅读体验中，切实可行地解决工作中的“疑难杂症”。

相关知识链接 关注细节，提供更多有利于避开“雷区”的小常识、小知识。

作为本系列之一的《管人用人禁忌66》所提到的是企业管理者在日常的管理工作中常犯的一些禁忌。它们经常让管理者在管好人、用好人这个问题上“触雷”，被一个又一个禁忌所羁绊，而找不到好的解决办法。

作为管理者，如果能规避管人用人的诸多禁忌，树立正确的人才观，构建科学的激励机制和合理的约束机制，将可以赢得信任和忠诚，并且能够保持企业发展的勃勃生机。

本系列图书在出版策划时，得到北京未来之舟礼仪培训机构钱钟云先生“顾客服务”专题指导。由于时间和作者能力所限，书中不足之处在所难免，希望读者朋友给予批评指正。

本系列图书由柏宏军主编，参加调研与编写的人员还有刘君强、何金钟、林进友、胡艳新、于华生、于小华、王斌、宋歌、凌鹰、计静、张龙等。

柏宏军

2006年1月

目 录

第1章 引进人才的9个禁忌	1
禁忌1 以貌取人	1
禁忌2 只重学历	4
禁忌3 仓促招聘	7
禁忌4 高招低用	9
禁忌5 面谈失败	12
禁忌6 以好恶取人	16
禁忌7 迷信“人才推荐”	18
禁忌8 招不到需要的人	21
禁忌9 不懂提拔下属	23
 第2章 提升员工能力的9个禁忌	27
禁忌10 指手画脚	27
禁忌11 阻碍员工进步	30
禁忌12 将工作复杂化	32
禁忌13 不擅用良性竞争	36
禁忌14 对员工有求必应	38
禁忌15 忽视自信心的力量	41
禁忌16 培训总是急于求成	43
禁忌17 培训内容滞后	46
禁忌18 对老员工不再培训	49
 第3章 分配工作的6个禁忌	52
禁忌19 独挑大梁	52
禁忌20 论资排辈	55
禁忌21 缺乏监管	57
禁忌22 不知用人所长	59
禁忌23 不会活用“短处”	62



禁忌24 把员工当“鞋垫”	65
第4章 员工激励的8个禁忌	68
禁忌25 只奖金钱	68
禁忌26 缺乏宽容	71
禁忌27 奖错对象	74
禁忌28 以“罚”代“管”	77
禁忌29 让优秀者成为“焦点”	81
禁忌30 只要有业绩就奖励	83
禁忌31 同样的激励可以适用于任何人	86
禁忌32 只要建立起激励制度就能达到激励效果	89
第5章 与下属沟通的9个禁忌	93
禁忌33 沟通不够	93
禁忌34 不会倾听	96
禁忌35 批评失度	99
禁忌36 缺乏自信	101
禁忌37 没人说“不”	104
禁忌38 无效的会议	107
禁忌39 不重视沟通	110
禁忌40 语言表达水平低	113
禁忌41 不尊重下属隐私	116
第6章 团队管理的11个禁忌	119
禁忌42 拉帮结派	119
禁忌43 不辨忠奸	123
禁忌44 威信扫地	125
禁忌45 盛气凌人	128
禁忌46 绯闻缠身	132
禁忌47 偏听偏信	135
禁忌48 压力重重	137
禁忌49 与下属争功	140
禁忌50 一碗水端平	144

禁忌51 只捧“团队明星”	146
禁忌52 内部冲突频频	149
第7章 有效授权的7个禁忌	153
禁忌53 事必躬亲	153
禁忌54 授权失控	156
禁忌55 授权越权	159
禁忌56 授而不放	162
禁忌57 授权失败	165
禁忌58 无从授权	168
禁忌59 下属“反授权”	171
第8章 企业留才的7个禁忌	175
禁忌60 职位“错位”	175
禁忌61 空许诺言	178
禁忌62 不尊重下属	181
禁忌63 怀才不遇	185
禁忌64 随意裁员	188
禁忌65 忽视工作环境	191
禁忌66 高压留人	194
参考文献	197

引进人才的9个禁忌

禁忌 ① 以貌取人

小汤是某大学美术系的高材生，尤其擅长建筑装饰设计，在校期间曾设计出不少出色的作品。当他怀着干一番事业的雄心欲投身一家著名大公司时，该公司负责人却拒绝了他。

理由是小汤的身高只有1.49米，皮肤黑，相貌也难看。这样会影响公司的形象。

后来小汤被这家公司的竞争对手相中。为了报答知遇之恩，也为了争一口气，他努力工作，很快设计出许多令人叫绝的家庭装饰图，使该公司一下子在装饰市场成为独领风骚的知名企业，并将原先看不上他的公司击败。至此，原先那位负责人后悔不已。



现场诊断

古人云：“千军易得，一将难求。”作为一名优秀领导者，应具有“伯乐”的眼光，找出应聘者中的“千里马”。只有善识人才，善用人才，辨其贤愚，察其良莠，这样才能在激烈的竞争中获胜。

现代企业管理中，人力资源效用是每个领导者的核心目标，不过，前提是知人善用。而案例中的负责人，明显没有很清楚地认识到这一点。他目光短浅，以貌取人，忽略了自己真正的需求——一个优秀的设计人才，而轻易将其拒之门外，以致给了竞争对手扳倒自己的机会。



正确做法

选才用才是一个过程，只有先选才，然后才谈得上用才。如果不首先发现人才、选拔人才、认识人才，就谈不上合理地使用人才。欲要善任，须先知人，讲的就是这个道理。选人的问题是一个考察识别人才的问题，是如何正确地考察识别人才所涉及的一系列原则问题。只有坚持正确地考察识别人才的原则，才能真正发现人才和认识人才。

察言观行，以行为主

在挑选识别人才时，既要察其言，又要观其行，但主要应该观其行。一个人的道德品质和智慧才能，总是要通过一定的方式表现出来。具体的表现方式可以说无可穷尽、千差万别，但归纳起来，不外乎两大类。一类是言语，一类是行为。而在这两大类中，最重要的又是行为。有的人花言巧语，能说会道，表面看来聪明过人，但观其行，发现他或者两面三刀，或者无所作为。这种人实际上无德无才，是口头的君子，行动的小人。

考察历史与考察现实相结合，以现实为主

为了全面地认识和发现人才，考察其历史就非常必要了。然而，人又是发展的，过去好不等于现在好，过去不行不等于现在不行。因此，我们不仅仅要考察人才的过去，更要特别注意考察他最近在企业中的工作情况和现实表现。在考察人才时，对历史的考察主要是起参照作用，而决定一个人是否为人才的关键因素是人的现实表现。

既要言长处，又要言其短处，但以长处为主

金无足赤，人无完人。世间没有十全十美的人，人才也不例外，既有优点，也有缺点。在考察识别人才时，对其优点要认识够，对其缺点要认识透。只有这样才能全面、公正地认识人才。特别值得注意的是：

§ 对于考察对象的长处和短处，一定要实事求是，切忌走极端。

§ 在考察人才的长处与短处时，对短处必须给予充分的认识，但同时必须以考察长处为主。

个别考察与群众评议相结合，以群众评议为主

对人才的考察，主要有如下两个途径：

- § 个别考察 即由企业人力资源管理部门对人才进行一一的考察，对每个人写出组织鉴定或决定是否能入选。
- § 通过群众对人才进行评价 可以通过在企业中进行民意测验的方式进行。但是，在具体操作中，应该两条途径并用，并以群众评议为主。



实战练习

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。一般说来优秀员工必须具备以下十大条件。

- § 不能没有敬业态度 对企业忠诚和工作积极主动是企业最欢迎的人，而那些动辄想跳槽、耐心不足、不虚心、办事不踏实的人，则是最不受欢迎的人。
- § 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和精。因此，专业知识及工作能力已成为企业招聘人才时需重点考虑的问题。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。
- § 道德品行好 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。
- § 反应能力强 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。
- § 愿意学习新知识 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。
- § 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。
- § 能够“合群” 凡是能够顺利完成工作的人，必定要具有集体主义精神。
- § 身体状况好 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。

§ 自我了解 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，因而能在工作发挥主观能动性。

§ 适应环境 适应环境能力强的员工较易与人和谐相处，有利于提高工作情绪和士气。



相关知识链接

什么是学习潜力？

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。现在已有越来越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。

禁忌 2 只重学历

两位领导在招聘工作结束后，逐一对应聘人员进行评价。

甲：“你觉得一号怎么样？”

乙：“嗯，经验丰富，很有想法。可惜，他只有中专学历。”

甲：“学历是低了一些，不过感觉比那个二号研究生强，毕竟在这行做这么多年了，能够如鱼得水。那个研究生可是一问三不知呢。”

乙：“学历高的人聪明，估计培训一段时间就能胜任了。那个中专生我们是不能录取的，他的学历不符合我们的要求。”



现场诊断

对人才的理解和鉴别的误区，反映在人才的选拔和使用上就会出现一味地追求高学历、高职称、洋文凭的倾向，表现出“轻里重外、轻土重洋”

的思想。案例中的领导者在招聘和选拔人才时，显然是很看重学历文凭的。但实践已证明，文凭并非检验人才的惟一标准。领导者应谨记：不要仅信任何文凭。文凭可以作为录取与否的参考，但胜任与否却是日后的事了。



正确做法

在人才选拔和使用问题上，必须走出认识的误区。

高学历并不等于高素质

一般来说，学历是人才构成的一个基本要素，被作为知识与能力的象征。在人们的观念中，常常认为高学历就等于高素质。这显然是一个认识误区。学历只能说明一个人的受教育程度，受正规教育的时间长短，并不代表运用知识的能力，更不代表素质的高低。

因此，领导者在选拔和使用人才时，虽然要重视学历，但切不可只重学历，要全面、客观、实际地考察一个人的才能，而不要简单地把学历高低与人才级别等同起来。

高职称并不代表高水平

为了区分一个人的技术等级，常用的方法是评定技术职务，这也就是我们通常说的职称。它能大致地反映一个人在某一技术岗位上的任职时间与任职表现，但由于职称实行的是单位评审和结构比例制度，特别是现行的职称体制使职称只能上不能下，因此职称中知识与技术含量因人、因单位会存在很大的差异。

所以，在人才选拔与使用上，不能只看教授、研究员这种闪光的头衔，而应认真考察其实际能力与实际水平，更要辨明其职称系列，以免张冠李戴，错用人才。

土文凭并不一定没洋文凭硬

随着留学回国人员的增加，留学人员备受用人单位的青睐。一些领导者总认为洋文凭比土文凭硬。

然而许多事实证明，国内大学培养的学生中不乏优秀分子，中国自己培养的杰出人才也不在少数。所以“洋文凭”过硬还是“土文凭”过硬的问



题其实没有什么实际意义，而领导者在选人、用人过程中，认为洋文凭比土文凭硬的观点是站不住脚的，也是不科学的。



实战练习

能否招聘到优秀员工取决于很多方面的因素，其中审查应聘者的能力是最难的问题。下面是考察应聘者时应注意的几个方面。

不能凭简历识人

招聘时可以通过简历大致地了解应聘者的情况，初步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做深入的评价，也不应该因为简历而对面试产生影响。虽然不能说应聘者的简历一定有虚假的成分，但每个人都有装扮自己的愿望，谁都希望将自己的全部优点（甚至夸大的）写到简历中，同时将自己的缺点深深隐藏。若被他的自我包装迷乱了眼睛，很可能将一个无能之辈当成宝贝请了进来，到那时后悔可就晚了。

认真分析应聘者的工作经历

对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。应聘者以前所处的工作环境和所从事的工作最能反映他的需求特征和能力特征。特别是一些从事高新技术的研究人员，如果在两三年内没有在这个领域做过工作，很难说他能掌握这方面的先进技术。

■ 视求职者的个性特征

对岗位技能合格的应聘者，还要注意考察他的个性特征，如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。



相关知识链接

什么是职务分析？

所谓职务分析，是指企业对各项职务的性质、内容、职责、权限及担任该项职务人员应具备的资格条件进行分析研究，然后形成职务

说明书和职务规范。一般说来,包括以下三个方面的基本内容:

智能水平——指完成该职务工作所需要的技术性、专业性智能的深度与广度。

解决问题的能力——指运用所具有的智能,灵活地、创造性地解决实际问题的能力。

工作责任——指所具有的权 and 责。

禁忌 3 仓促招聘

一名下属突然辞职,让杨军又气又急,因为那名下属所负责的工作,在他的部门至关重要。杨军只得在网上、报刊上登了一则招聘信息。好在应聘者很快就纷至沓来,这让他松了口气。在匆匆拟了一份面试方案后,杨军开始招聘,其中几位应聘者问道:“请问你能说一下这一职位一天中的工作情况吗?”“公司的前景是什么样的呢?该职位的前景又是怎么样的呢?”“公司最大的威胁是什么?”面对这些问题,杨军毫无准备,很是尴尬。



现场诊断

成功的领导者应随时掌握员工的动向,以便做好充足的准备进行招聘。案例中的杨军,不仅后知后觉,出现员工突然离职而影响工作的被动局面,还因没有准备好如何回答应试者所担心的问题而让自己处于尴尬的境地。由此可见,企业要有人才储备,一旦需要,可以随时调用。要不然,如果员工辞职了,百忙之中仓促招聘,不但没有得到想要的人才,而且心情弄得很不好,显然还会影响其他工作的进行。



正确做法

当因员工辞职出现职位空缺时,外部招聘是最常用的人力缺乏调整方法,当人力资源总量缺乏时,采用此种方法比较有效。但如果企业有



内部调整、内部晋升等计划，则应该先实施这些计划，将外部招聘放在最后使用。

内部招聘

内部招聘是指当企业出现职务空缺时，优先将企业内部员工调整到该职务的方法。它的优点首先是丰富了员工的工作，提高了员工的工作兴趣和积极性；其次，它还节省了外部招聘成本。利用“内部招聘”的方式可以有效地实施内部调整计划。在人力资源部发布招聘需求时，先在企业内部发布，欢迎企业内部员工积极应聘，任职资格要求和选择程序与外部招聘相同。当企业内部员工应聘成功后，对员工的职务进行正式调整，员工空出的岗位还可以继续进行内部招聘。当内部招聘无人能胜任时，进行外部招聘。

内部晋升

当较高层次的职务出现空缺时，优先提拔企业内部的员工。在许多企业里，内部晋升是员工职业生涯规划的重要内容。对员工的提升是对员工工作的肯定，也是对员工的激励。由于内部员工更加了解企业的情况，会比外部招聘人员更快地适应工作环境，提高工作效率，同时节省外部招聘成本。

继任计划

继任计划在国外比较流行。具体做法是：人力资源部门对企业的每位管理人员进行详细的调查，并与决策组确定哪些人有权利升迁到更高层次的位置，然后制定相应的“职业计划储备组织评价图”，列出岗位可以替换的人选。当然上述的所有内容均属于企业的机密。

技能培训

对公司现有员工进行必要的技能培训，使之不仅能适应当前的工作，还能适应更高层次的工作。这样，就为内部晋升政策的有效实施提供了保障。如果企业即将出现经营转型，企业应该及时向员工培训新的工作知识和技能，以保证企业在转型后，原有的员工能够符合新的要求。这样做的最大好处是防止企业的冗员现象。



实战练习

如上所述，职位突然空缺，人才补给不连续是企业界发展的心病。以下是企业能用来保证所需人才充足供给的几种方法。

- § 在自己所需毕业生的教育机构附近设立办公地点。
- § 人力资源部门能给学校，尤其是它们要从中招聘人员的学校，提供未来人员需求的预测。
- § 发展自己的教育机构。
- § 如果在以下的领域，如雇用安全、补偿、雇员关怀以及提供有挑战性工作的机会和个人发展方面有口碑，就能增加其吸引求职人士的能力。
- § 委派关键的管理人员来协助招聘和大学建立持续的联系。
- § 利用假期为大学生提供实习机会来考察他们。



相关知识链接

什么是人力资源计划？

人力资源计划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需求和供给状况的分析及估计，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

需注意的是，人力资源计划与企业发展计划密切相关，它是达成企业发展目标的一个重要部分。企业的人力资源计划不能与企业的发展计划背离。

禁忌 4 高招低用

某公司管理者认为现在社会上都流行高学历，于是在人才市场进行招聘时开出大学本科以上学历的应聘条件，应聘者很多，两天后



结束招聘工作。不久，新进员工就高高兴兴地来上班了。可没过几天，他们却高兴不起来了，原来公司并不是招他们来做他们所学专业的工作，不过和其他普通业务员一样跑业务而已。郁闷了一阵子，高招进来的新员工一个个不辞而别。



案例剖析

很多企业并没有自己的招聘衡量标准，而是采取一般的社会标准，片面追求高学历人才。结果，高职毕业生可以胜任的工作却要招本科生或专科生，本科生和专科生能做的工作要招研究生，依此类推。高等人才不能实现人尽其才，人才高消费现象造成了人力资源的浪费。案例中，该公司花费了大量人力、物力招聘来的优秀人才，用不了多久就都“孔雀东南飞”了，就是因为高招低用造成的。所以，必须做到“人尽其才”、“用其所长”，并认真考虑人才的专长，量才录用，量职录用。



正确做法

人才的地位与人才能力的发挥成正比，一个有能力的人受不到重用，能力得不到发挥，他必定会感到压抑，工作也肯定不会积极，这就会直接影响到企业的效益。因此，作为人力资源主管，一定要把合适的人放到合适的位置上。走出高招低用的误区。下面的几个要点就是必须考虑的问题。

抓住时机用人

每一个人都会有自己一生的辉煌时期。这一辉煌时期是用入者和人才共同造就的，也就是说，人才之所以能发出光彩，与领导者对他的合理起用是分不开的。因此，一定要把还没有露出光芒却极有潜质的人才从队伍中挑选出来，安排在能够激励他成长的重要岗位上来。

能力与岗位匹配

要想合理使用员工，就必须考虑员工能力与岗位是否相配。有多大的力，挑多重的担。企业应凭借更为系统的理论指导，如，管理学、人才学来分析员工，使他们与岗位职能相适应，把好钢用到刀刃上，为员工搭建施展才华的舞台。