

解读企业用人之道·提供最佳操作方案·树立行业成功典范

用人的 88个难点

职业经理人必备的案头工具书

赵连钢◎编著



管理之道，唯在用人，人才是事业的根本。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中攻无不克，战无不胜。

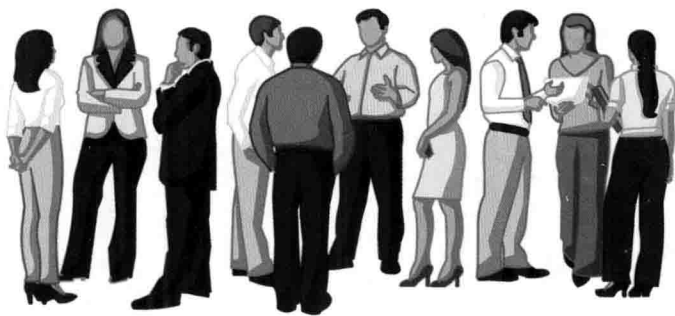
杰克·韦尔奇曾说过：“一个成功的管理者，一定要有识人、用人的能力，并且不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者，既需要有‘才智’，又需要有‘直觉’；既需要有‘理性’，又需要有‘感情’；既要分析研究问题，得出科学结论，又要善于学习和借鉴别人的经验。”

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

用人的 88个难点

职业经理人必备的案头工具书

赵连钢◎编著



管理之道，唯在用人，人才是事业的根本。只有做到唯贤是举，唯才是用，才能在激烈的社会竞争中攻无不克，战无不胜。

解读企业用人之道

提供最佳操作方案

树立行业成功典范

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

用人的88个难点/赵连钢编著. —呼和浩特:
内蒙古人民出版社, 2012. 12
ISBN 978-7-204-11433-7

I. ①用… II. ①赵… III. ①人才管理学-通俗读物
IV. ①C962-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第006032号

书名 用人的88个难点

编 著 赵连钢
责任编辑 晓 峰
出版发行 内蒙古出版集团 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
印 刷 三河市同力印刷装订厂
开 本 787×1092 1/16
印 张 16
字 数 250 千
版 次 2013 年 1 月第 1 版
印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷
印 数 1-12000 册
书 号 ISBN 978-7-204-11433-7/G · 3596
定 价 28.00 元

如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话:(0471) 4971562 4971659

用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处。

——彼得·杜拉克

最大的挑战和突破在于用人,而用人最大的突破在于信任人。

——马云

用人之长,天下无不用之人,用人之短,天下无可用之人。

——翟鸿燊

一个成功的管理者,一定要有识人、用人的能力,并且不断提高管人的技巧。作为一个合格的现代管理者,既需要有“才智”,又需要有“直觉”;既需要有“理性”,又需要有“感情”;既要分析研究问题,得出科学结论,又要善于学习和借鉴别人的经验。

——杰克·韦尔奇

人才是一个公司发展的基石，谁掌握了人才，谁就将成为行业竞争中脱颖而出的胜利者。因为智力资本已经打败了货币资本，成为决定企业未来的第一要素。所谓“兴也人才，败也人才”，当企业人才兴旺的时候，企业必然蒸蒸日上，飞速发展；而如果大量人才流失，企业将会举步维艰，甚至每况愈下。正如宝洁公司前任董事长 Richard Deupree 所说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切！”当前那些引领潮流的企业无不把人才视为公司最宝贵的财富，人才成了决定企业未来的关键所在。

很多领导者常哀叹公司缺乏人才，感觉身边没有人才为他分忧解愁，独当一面，其实问题的关键在于领导者没有用好人才。在人力资源管理的四大模块——招人、育人、用人和留人中，用人是最核心的一块，因为它是决定其他几项工作的关键。只有用好了人才，创造了一个良好的用人环境，企业才能不断吸引人才的加盟，才能培养好人才，才能有效地留住人才。但用人也是最复杂、最艰难的一块，因为要懂得用人，首先要懂得识人。在一个员工还没有展现出他的能力、做出出色的业绩之前，很难判断出他的真实能力，所以也不敢把他放在一个关键的位置上，这样，员工的能力就更难发挥出来，因此人才可能就被这样长期埋没。另外，人才往往都因自己比较有能力而自视清高，如果没放对位置，就可能会表现得与周围环境格格不入。再者人才并非尽善尽美之人，都存在这样或那样的缺点，因此时常引起领导者的不快，成了领导者打压和排斥的对象。如此一来，领导者可能就会看错人才，让人才与自己擦肩而过。

有时候，就算领导者识别出了一些人才，但也很难用好他们，因为要做到人尽其才，就必须给人才安排一个恰当的岗位，这就需要根据人才的爱好和特长去安排。但现实中，领导者表面重视人才，但在用人时，却把他们用在一些不匹配的岗位上，从而让人才的优势和能力大打折扣。并且，对于一些紧要的岗位，领导者往往难逃人情干扰，任人唯亲、唯顺，让许多人才长期遭受压制。而且领导者用人时，还常常多疑，对于一个重要岗位，常常放心不下，用人时处处提防，甚至不断插手下属的工作，让





人才无所适从……

当前，大多数人都受过高等教育，知识丰富，能力也非常强，他们追求工作自主，追求工作的价值。因此对于这类知识型员工，如果领导者还用传统的用人方式去任用人才，那必然会让明珠蒙尘，与许多人才擦肩而过。唯有打破常规，围绕人才筑巢引凤，为他们提供一个宽阔的空间，才能发挥他们的智能，让他们为企业不遗余力地工作。许多领导者对如何吸引和留住人才困惑不已，记得有一位老总在一场培训课上问培训师：“我投入了大量的成本去留住人才，但他们还是扬长而去，我该如何留住他们？”培训师笑着回答他：“如果你真到了无计可施的时候，那你把女儿嫁给他！”其实很多企业依然不明白招聘和留住人才之间的关系，企业的前门在花大血本招聘，后门却是人才频频流失。吸引和留住人才的关键不在于你是否花了很多钱，而在于你是否采用了恰当的用人策略，是否让人才觉得自己的工作得到了认可，是否氧化物体会到了自我价值实现的成就感。

为了帮助广大领导者识别人才和使用好人才，作者通过研究总结了一系列成功的用人经验，从人才配置、识别人才、信任人才、使用人才和留住人才等角度阐述了用人之道。全书采用了用人难点提示、问题分析、案例诠释、经验总结等方式，系统性、层次性都非常强，理论结合实际，通俗易懂，生动有趣。希望能给大家些启发，起到抛砖引玉之效。

同时，为了帮助广大管理者解决管人难的问题，作者通过多年职场研究，总结出系列成功的管人经验，从员工关系、员工冲突、员工习惯、奖惩制度等方面阐述了管人之道。

限于编者水平有限，书中难免有偏颇和疏漏之处，恳请广大读者朋友批评指正，在此谨表谢意！



目录

CONTENT

第一章 合理配置人才,做到均匀合理 / 1



- 着眼整体效能配备人才 / 1
- 准确定位成员角色 / 4
- 把人才放到适宜岗位 / 7
- 人才配置要一人一职 / 8
- 善用集结配套谋略 / 10
- 加法与减法用人法则 / 12
- 培养独当一面的人才 / 14

第二章 优秀人才选拔,贵在善于识别 / 17



- 用识才的眼光招贤 / 17
- 给人才腾出空间 / 19
- 用“人才测评”选才 / 20
- 善于区分不同类型的人 / 23
- 识才要善于量情度义 / 26
- 包容反对自己的人 / 27





第三章 重要岗位选才,做到用人不疑 / 30



- 不拘一格选拔人才 / 30
- 以坦诚态度对待人才 / 32
- 用才不因小节而生疑 / 35
- 让员工大胆去做 / 36
- 减少干涉,给员工发挥的空间 / 38
- 宽严相济,有张有弛 / 39
- 待人如己则从者如云 / 41

第四章 把握轮岗换位,平衡各方利益 / 43



- 最大幅度压缩管理人员 / 43
- 让每一个人都有事可干 / 45
- 起用能做事的员工 / 47
- 选才要掌握最佳时机 / 48
- 位岗相匹,适时提升 / 50
- 清除公司中的“坏分子” / 51
- 果断替换不适宜的下属 / 53

第五章 人才竞岗待聘,做到唯才是举 / 55



- 策划人才间的良性竞争 / 55
- 对待员工要“一碗水端平” / 57
- 重大局,和人处事 / 59
- 用人要破除门第观念 / 61
- 公开选人,避免暗箱操作 / 63

不要只相信自己人 / 65

选人不应以自己的口味为准 / 66

第六章 异类潜藏人才,做到特殊对待 / 68



唯才是用,不拘资历 / 68

大胆使用自己急需的人 / 69

特殊人才特殊对待 / 71

敢用有“争议”的人才 / 73

“出格”的人也要用 / 75

敢于起用竞争对手 / 77

不计前嫌与政敌共事 / 78

可以适度地偏袒 / 80

第七章 留用关键人才,革新用人机制 / 82



招人难,留人更难 / 82

给人才一个美好的未来 / 84

注重用感情、事业留人 / 85

别具创意的尊重 / 87

妙用贴心福利 / 88

用“地位”留住人才 / 91

实行内部的跳槽制度 / 92

提供一个愉悦的工作环境 / 94

第八章 员工冲突管理,巧妙化解平衡 / 96



矛盾冲突并不可怕 / 96

化解员工的不满情绪 / 98





- 解决冲突要因人而异 / 100
- 矛盾冲突重在预防 / 102
- 调解员工矛盾要用心 / 104
- 协调多方关系靠艺术 / 105
- 寻找上下级共同诉求点 / 107
- 应对员工加薪要求 / 108
- 沟通力量不可小觑 / 109

第九章 生活经历差异,强化用人制度 / 111



- 合理安排工作次序 / 111
- 指导员工专注工作 / 113
- 教会员工自己做决定 / 114
- 让员工学会快乐工作 / 116
- 引导员工参与管理 / 117
- 让员工可以自在发挥 / 119

第十章 脾气秉性各异,合理区别对待 / 121



- 只有知人方能善任 / 121
- 恰当利用性格差别 / 123
- 新老员工区别对待 / 126
- 有的放矢管理知识型员工 / 128
- 不同员工要不同对待 / 130
- 正确对待有特殊背景的员工 / 134
- 关注占多数的一般员工 / 136
- 稳定中层是发展的关键 / 137
- 个人好恶式管理要不得 / 139

第十一章 职场心机殊异,用人刚柔并济 / 141



- 给“刺头”来点儿颜色 / 141
- 犯错员工区别对待 / 143
- 为爱嫉妒的员工开药方 / 144
- 引导浮夸员工学会谦逊 / 146
- 教导员工严守公司机密 / 148
- 管好自私自利型员工 / 149
- 管理和领导作对的员工 / 151
- 艺术管理爱计较的员工 / 153
- 不让小报告有市场 / 154
- 谣言要处理更要利用 / 156

第十二章 认真对待小事,端正员工态度 / 158



- 细节绝对不能马虎 / 158
- 做事敷衍了事要不得 / 160
- 要会用爱发牢骚员工 / 161
- 委派任务的细节学问 / 162
- 不允许浪费公司资源 / 164
- 工作细节不可忽视 / 165
- 去除员工狂傲之气 / 167
- 培养员工细致细心 / 168





第十三章 员工权责明晰,培养责任意识 / 171



- 激发新员工的归属感 / 171
- 给员工提供成长空间 / 173
- 帮助员工确立工作目标 / 176
- 鼓励扶持员工的创造力 / 178
- 督促员工养成守时习惯 / 179
- 培养员工的敬业精神 / 181
- 树立员工的主人翁意识 / 185
- 应对玩忽职守的员工 / 187
- 当严必严,杀一儆百 / 189

第十四章 合理辞退员工,注意人性管理 / 191



- 把好招聘关,杜绝人才客栈 / 191
- 千方百计留住关键人物 / 193
- 将不可或缺的精英文物调开 / 194
- 鼓励人才说句“心里话” / 195
- 珍惜“离职面谈”这一机会 / 197
- 为离去的人系黄手帕 / 199
- 让“公司健忘症”走开 / 201

第十五章 奖惩激励制度,重在绩效挂钩 / 203



- 奖惩功能知多少 / 203
- 量身打造奖惩制度 / 205
- 奖惩分明是“尚方宝剑” / 206

- 随意奖惩危害多 / 208
- 严厉惩罚适时用 / 209
- 发挥奖惩的效能 / 210
- 要做最有效的批评 / 212
- 及时批评,不算总账 / 214

第十六章 构建精英团队,选准用对人才 / 216

- 管理中“泼冷水”的艺术 / 216
- 骨干是折腾出来的 / 218
- 搬开“绊脚石”功臣 / 220
- 杜绝躺在过去的功劳簿上 / 222
- 培育高管人员要及时 / 224
- 有成效者必当予以重奖 / 226
- 有才之士理应待遇优厚 / 227
- 学会巧用无声批评 / 230

第十七章 独特用人方法,打造基业长青 / 232

- 对你不喜欢的人也要提拔 / 232
- 人才链不断的用人特色 / 233
- 礼贤下士,广揽贤才 / 235
- 因人授任,破格用人 / 237
- 举才不避亲仇 / 238
- 借人才之力成就霸业 / 240
- 用人的独特准则 / 241



第一章

合理配置人才，做到均匀合理

用人的关键就在于人才的配置，没有很差的员工，只有放错了岗位的员工。用人的精髓就是先建立一个合理的组织架构，精简高效地设置每个岗位，并发掘每个员工的爱好和特长，把他放在一个合适的位置上，做到人尽其才，相互合作，使得组织高效运转。



着眼整体效能配备人才



在企业的人才群体结构中，人才不在“多”，也不在“精”，而在于“配套”。

企业领导要根据企业人才群体内的不同品德、气质、性格进行人才的合理配置。人才之间的协作，是以个人的独立存在和能力的发挥为基础，以职责分工为前提的。企业家在选拔任用人才时，一定要考虑到群体内人才素质的协调一致，配合默契。正如管理学家德鲁克所说：“各路英雄的合作，贵于自动自发，贵于能依循情势的逻辑和任务的需要，而非仅依赖于正式的组织结构。”人才间的有效合作，根植于人才间的感情融洽，思想一致。德鲁克所说的主动地协作工作，不是被动地受制于谁，而是主动的信任感、协调感。假若群体中人才之间性格不合、志趣不投、情操相悖、风格迥异，结果就会思路不一，内耗丛生；再出现一个或几个爱耍阴谋诡计、专干投机钻营的人，煽起“窝里斗”之风，点起“内战”之火，哪里还有心思搞工作？一个企业的成功和





兴旺，靠的不仅仅是良好的信誉，质量过硬的产品，更重要的是企业领导在选拔任用人才时，一定要刚柔相济，动静结合，勇谋兼备，善于选拔各方面的优秀人才，切不可像武大郎开店那样只用矮子。

一个领导者只有合理地搭配人才，用好人才，充分发挥群体的优势，才能获得巨大的工作成效。今天的企业需要各种专长、层次、性格、特点的人才。对于企业领导而言，遴选人才与评估人才的一个明显差异在于，评估人才只要求领导者“给予”下属一个公正的、合理的评价，而遴选人才则要求领导者根据自己的目标要求，择优筛选被自己“看中”的“这一个”。所以，在企业的人才群体结构中，人才不在“多”，而在于“配套”。遴选人才，不仅要求被选者的德才素质必须好，还要求被选者能满足选才者的需要，这就像年轻人谈恋爱，漂亮的姑娘千千万，小伙子唯独看上“这一个”。不言而喻，这个被看上的姑娘，除了有其他姑娘都有的优点以外，还具有能被小伙子所接受的搭配素质和突出要素。

搭配可以从不同方面去理解，可以是不同层次的组合，也可以是不同专业的组合，主要看具体的情况和所面临的任務。所以一个善于用人的企业领导在选拔人才时，不一定非要有某种硬性的指标，而是看自己的事业的具体需求。

某单位需要一个主抓计划工作的副总经理，经过民意测验、组织考察，最后从众多被选者中筛选出三位德才兼备的后备干部，由企业领导进行终端抉择。这三个后备干部的大致情况是：某甲，50岁，工农兵学员，具有开拓精神，知识面较广，有很强的工作能力和文字表达能力，但有时不够稳重；某乙，48岁，大学专科学历，工作能力和文字表达能力较强，能创造性地完成上级交办的任务，熟悉本单位的情况，但情绪时冷时热；某丙，45岁，电大毕业生，工作能力和文字表达能力一般，具有任劳任怨、吃苦耐劳的精神，长期在计划科工作，十分熟悉计划工作。比较上述三个后备干部，某甲和某乙的德才素质要明显强于某丙。然而，由于该单位领导群体的现状是：第一，缺一个主抓计划工作的副总经理；第二，领导群体平均年龄偏大，需要选配一个较年轻的新成员。这两方面的搭配素质，唯独某丙具备。于是，该企业领导经过慎重考虑，选择了某丙。

在企业中，不但要有人动脑筋，也要有人动嘴、动笔，还要有人动手，如果其他几种人才都有，就少一个跑腿办事的人，那么此时再增加十个孔明式的人才，也抵不上一个办事迅速、干练的“戴宗”更有价值。

显而易见，在这一选才行为中，选才者优先考虑的，不是谁“最好”，而是谁“最合适”，高层次人才过于密集，不但没有好处，反而会引起许多矛盾和麻烦。如果一个群体中全是足智多谋的硕士、博士，那么他们很可能对一些琐碎小事不加重视。

在这一指导原则的支配下，“较好”的某丙被看中了，而“最好”的某甲和某乙反而落选了。

对于这种看似反常的选才现象，我们从人才管理学的角度来分析，是十分正常、完全必要的，不仅不应觉得奇怪，反而应对其给予赞许。

从组织整体效能出发挑选人员，才能使每个成员更好地成长和发展。每个成员都有他自己的相对优势，如果从不通盘考虑，不按需选优，那么，即使再优秀的人才也难发挥自己的作用，也会表现得非常平庸。

因此，我们可以这样说，配备人才着眼于整体效能，实质上就是按照组织合理结构的要求正确地挑选、配备人才。有时候，企业领导虽然花时间、花力气精心培养了一批优秀人才，却因为搭配不当而前功尽弃。

就整体和全局而言，运用目标原则来对人才的突出要素做出看似“苛刻”和“无情”的选择，但由于重视了组织群体结构的合理配套，而克服了内耗，不仅不会使人才的存在价值贬值，反而会使他的存在价值得到极大的提升。就人才自身而言，过分地强调突出要素，有时确实会出现抑其“长”而用其“短”的现象，但调整、搭配组织成员的目的是为了增强企业的整体力量，使整个企业人才群体的作用得到充分发挥。只要这一选择是经过科学分析做出的，符合企业整体需求，那么，和整体与全局范围内的人才效益增值相比，个人做出这点牺牲也是值得的。



解难高招：

按照目标原理选择人才，不仅可以充分发挥其自身之“长”，而且还可以充分发挥其在人才群体中之“长”。如果配备一个组织成员，只是重视组织调整后平均年龄下降了多少，文化水平提高了多少，那么结果会使整体功能发挥不出来。人才的合理搭配，通常显示了“一把手”对人才“势能”的富有战略眼光的引导，以及对人才“潜能”的更深一层发掘。



准确定位成员角色



世间万物各有功用，人亦如此。团队中的每一个角色都是被需要的，也都是非常重要的，一个都不能少。

俗话说“天生我材必有用”，讲的是人们在人类社会活动过程中，任何人都会有自己的价值和贡献。其实，团队中的各成员也是如此。在团队中，领导者要能准确定位团队中所有人员的角色，尽量做到使团队成员各尽其才。那怎样设计每个团队成员的角色呢？国际相关组织从团队成员的性格和能力的角度，对团队角色进行了深入而卓有成效地研究，并将团队角色总结为八种类型，领导者可根据各种角色的特征给团队成员定位，让团队成员明白：自己的位置在哪里？其他团队成员的角色是怎样的？自己的责任是什么？使团队成员按照自己的定位高质量地完成工作，最终达到打造高效团队的目的。团队角色的八种类型如下：

(1) 实干者。

实干者非常现实、传统，甚至有点保守，他们崇尚努力，计划性强。实干者喜欢用系统的方法解决问题，他们有很好的自控力和纪律性。实干者的团队忠诚度较高，为团队整体利益着想，而较少考虑个人利益。

典型特征：有责任感，高效率，守纪律，但比较保守。

优点：有组织能力，务实，能把想法转化为实际行动。工作努力、自律。

缺点：缺乏灵活性，可能会阻碍变更。

由于其可靠、高效率及处理具体工作的能力强，因此在团队中的作用很大。实干者不会根据个人兴趣而是根据团队需要来完成工作的。

(2) 协调者。

协调者能够引导一群不同技能和个性的人向着共同的目标努力。他们代表成熟、自信和信任，办事客观，不带个人偏见。除权威之外，更有一种个性的感召力。协调者在团队中能很快发现各成员的优势，并在实现目标的过程中妥善运用。

典型特征：冷静、自信、有控制力。

优点：目标性强，待人公平。

缺点：个人业务能力可能不会太强，比较容易将团队的努力归为己有。