# 人才管理之选人用人是关键

来源：网络 作者：天地有情 更新时间：2024-11-30

*第一篇：人才管理之选人用人是关键人才管理之选人用人是关键“人才是第一资源，是企业保持活力与成长的关键。在中国服装企业迈向价值链高端的进程中，人才战略的实施与保障是至关重要的核心动力。正确的人才理念和文化的建立，科学且富有活力的人才机制，可...*

**第一篇：人才管理之选人用人是关键**

人才管理之选人用人是关键

“人才是第一资源，是企业保持活力与成长的关键。在中国服装企业迈向价值链高端的进程中，人才战略的实施与保障是至关重要的核心动力。正确的人才理念和文化的建立，科学且富有活力的人才机制，可以让中国的服装企业走向巅峰。”在中国服装大会上，正略钧策合伙人、副总裁唐平华说道。

选人：人品放第一位

从人才管理的循环周期来讲，招聘管理工作位于循环的前端，它既是为企业输送炮弹的过程，也是企业储备人才、发展人才的重要基础。因此，对符合岗位人才的选用尤其重要。如何选对人？企业评价人才的标准是什么？

中国利郎有限公司执行董事、副总裁胡诚初将选人的标准定义为四个字：德才兼备。德是才的灵魂，才是德的支撑。“在选人的时候，首先我们从他的简历上去看这个人的品格，其次从他的言行上，观察他的社会功德，还有就是看他服务过的企业，以及他对此前工作的态度。这是他的职业道德。当然了，在选人过程中，还要看他是不是可塑之才。不论他学历有多高，不论他在其他单位工作有多大的成绩，到了我的企业，只能说是一块好的材料，从材料到人才，是要经过一个融入和贡献的过程的。一个员工只有为企业做出了贡献，创造财富的时候，我们才能够称之为人才。企业在为人才提供财富的时候，人才就成了企业的财富。”浙江森马服饰股份有限公司董事、常务副总裁、巴拉巴拉事业部总经理徐波对人才的评价和选用颇有心得。他说，森马从创立开始，就已经达成共识，即人品大于人力。“人力是可以培养的，但是价值观发生了紊乱，能力越强可能造成的影响越严重。”他认为选人的标准，有四个要素可以参考，第一是正直，第二是敬业，第三是专业，第四是富有团队精神。据他介绍，在森马，每年都是中层干部亲自选自己的手下，高管团队亲自带队到各大院校去宣讲，对自己认同，并品行相投的人才，招进来更容易融合与管理。“面对上千人的校园招募会，我们会亲自从初试跟到复试等环节，相信自己亲自招聘上来的人一定是和自己有某种契合点的。”对此，宁波太平鸟时尚女装有限公司CEO、首席执行官欧利民表示认同，他说，德才兼备、诚信友爱、充满激情是企业选择人才的关键；而企业要做的则是对人才进行选拔机制，以内部培养为主，同时进行外部引进，给予企业员工合理的薪酬福利。不管采用外部招聘还是内部调任人才，人品都成为企业选人的标准。在招聘的过程中，企业和受聘者相互之间缺少了解，因此科学的、有效的识人手段是非常必要的。

用人：创造发展平台

人才短缺和管理滞后已经成为中国服装企业在发展过程中最大的瓶颈和烦恼，如何用人，如何为人才提供适合的职业规划和发展平台关系到企业的后备力量和持续发展。

“企业如何用人？最关键的是要把人放到一个合适的位置上。有些人他进来的时候，他不一定手放在这个位置就很成功，一定要观察，给他创造机会。不同时期要用不同的人。我们企业发展都有不同的阶段，有创业阶段，有高度发展阶段，但是这个三个阶段，企业用

人的方式是不一样的。因为有些人他适合创业，有的人适合公关，而有的人适合拓展。所以，要根据企业不同时期的发展情况，结合每个人各自的特点，知人善用。一个企业要把人才安排在适合的岗位，才能发挥其最大的能量，为企业带来效益。”中国利郎有限公司执行董事、副总裁胡诚初说道。

为了培养起森马的人才队伍，多年来，森马集团一直在思考人才梯队的建设与管理。徐波说，森马每年招聘的人员都要分配到全国17个子公司进行锻炼。“我们每年要招聘100个大学生进公司，他们的第一个工作就是到子公司负责终端销售，这是森马一直坚持的导向，这也是对员工的一种培训。刚开始去门店的时候，大部分人是很不理解的，因为森马招聘的都是大学本科毕业的，经过十多年的学习和四年的专业训练。他们觉得自己到店铺里面去卖衣服这个事情太难看了，开始时会有抵触。但是能够在店铺工作一年的新员工，他们自己都觉得进步是非常大的，调任其他工作后也能很快胜任，能够沉得住气，吃得起苦，更能理解店铺，理解了产品，这样成长起来是非常快的。而且这个路径也是非常正确的。因此，对于人才的选用，一定要落实到实践中。服装行业里其实很多复合型的、高端型的人才是比较稀缺的，如何建立起人才梯队，如何知人善用是必须规划的。”

徐波介绍说，在培训的过程中，森马会给员工建议不同的职业生涯的规划，保证大学生能够顺利的成长起来。“如果选了人没有用好，甚至是夭折了，这对企业的损失是非常大的。”徐波强调，年轻人虽然缺乏经验，但一定要敢于用人。必要时还要破格提拔。对于人才的培养一定要有一定的前瞻性，看一个人，不要等到他百分之百胜任之时再用，大约在60到70的把握的时候，你就要去用，否则会错失机会。有时候给员工压力也是一种动力，员工入职三五年，不给他机会，他可能激情就被磨灭了。“我相信，人天生就有一种向上的力量，天生就有一种成长的力量，所以要给他机会，他一定会好好表现，因为他得到了足够的信任。”

徐波同时强调，在用人阶段，对员工的激励政策很重要。比如，在森马，有一个很特别的奖项，叫“忠诚奖“，这个奖项对提高和鼓舞员工势气起到非常重要的作用。去年森马一共有83位同事得到这个奖项，这是他们工作10年的见证。是和企业共同成长和发展的荣誉。这个奖项不仅是对老员工的奖励，还是对新员工的鞭策。“在森马服务5年的员工已经有160多位。这个比例占中高层干部的比例占40%以上。这些人都是从基层销售人员一路成长起来的。服装行业，是一个传统行业，但却是一个长期性的行业。在用人过程中，要有一个沉淀的过程，并建立一个很好的激励体系。

育人：建立人才培养机制

企业之兴，在顺人心。中国利郎有限公司执行董事、副总裁胡诚初表示，企业在育人方面要做好三点，首先是对人才进行心理辅导，使他们适应环境，其次是培训其意志，激发奋斗热情，最后则是要训练他们的商情，提高其情感能力，反应能力、沟通能力和承受能力，所以真正做到锐气藏于胸，和气富于脸，才气先于事。

他强调，我们中国服装行业的产业升级，面临着国际国内的一系列风险挑战，必须要加强自身的内生动力，来迎接这样的挑战，而企业的主要的内生动力就是人才，人才资源是现代企业发展的一个利益资源，企业的核心竞争力越来越表现，优秀人才拥有运用和支配能力，人才战略的核心就在于企业怎么正确的进行人才理念和人才文化的建设。

“人才战略的实施要建立在公司文化和战略规划之上。以公司文化为土壤，重视人才的德和才两方面建设。”谈到对人才的培养，宁波太平鸟时尚女装有限公司CEO首席执行官欧利民说道。德就是认同公司的价值观。才就是自己的专业素质和技能。他提出，企业人才要团结一心“活出我的闪耀”。“2024农历新年我与太平鸟女装部众人共同完成了长达55公里的拉链活动，通过富有意志力的活动使员工深切体会到企业的团结需要大家的共同努力，进而构建一个可持续发展的和有竞争里的团队。”企业一定要为人才培养提供文化氛围，彰显出团队力量，共同努力，激发人才的创造激情和热情。

正略钧策合伙人、副总裁唐平华说，人才是企业发展的核心动力，企业一定要重视内部人才的培养。“很多企业一想到人才稀缺，马上想到从猎头公司猎取人才。优秀的人才永远是稀缺的，你永远不可能找到完全匹配的优秀人才。最好是建立机制来培养人才。”

浙江森马服饰股份有限公司董事、常务副总裁，兼巴拉巴拉事业部总经理徐波告诉大家：“森马坚持企业内保持80%的人才干部，还建立了一个大学生的培养体系，通过对新人的不断培育，有助于企业新老员工的轮换，以及有效避免企业内部体系僵化。”内部培养和提拔，也是一个具有导向性的激励政策，能够很好的激励新员工，给基层员工带来成长和发展的空间。徐波说，从今年起森马就指导员工学习哲学，学习经营哲学。为什么要这么做呢？就是要用这种哲学培养经营管理的人才，为人才未来成长打好基础。

山东舒朗服装服饰股份有限公司旗下拥有7个子品牌，董事长吴健民刚刚将山东总部分划为烟台本部、上海总部、北京总部，他总结要大胆放权、授权给企业人才。谈到人才，吴键民说，谈到人才,吴健民说,“当其他企业都在缩编、裁员的时候，舒朗不仅不裁员，还大举招聘新员工，尤其大胆招聘大学生。一批在2024年、2024年招聘的大学生，经过一两年的培训、锻炼，已逐步成熟，不少年轻人已走到领导岗位。舒朗形成了一个以知识分子渐长、年轻大学生渐多、创新性人才渐多的一个全新的女装创新群体。这是我们成功所具备的至关重要的因素。”人才也不能“现用现培养”，“今天栽树明天就想乘凉”是不行的。老板与员工之间要有足够的信任，相互之间坦诚放开心胸。“在舒朗园区可以看到除了规范的整洁的工作环境，我们还为员工建造了体育娱乐场地、使他们可以在轻松的心情下工作；我个人以为，企业需要不断地根据中国发展形式，不断在扩张中锤炼培养中国市场人才的方法，给企业创造一个经得起摔打的，有文化体系的团队，而绝不随波逐流。”

本文来源于：中国内衣网.cn

**第二篇：老板学：选人、用人皆关键**

智慧365-企业管理在线学习领导者/d2278.html 老板学：选人、用人皆关键

感谢2投稿文/交广企业管理咨询公司首席专家谭小芳前言：古人讲到为职择人则治，为人择职则乱；任人唯贤则兴，任人唯亲则衰；用当其才则安，用非其才则怨：用当其时则佳，用失其时则废；异质互补则强，同性相斥则弱。

这就是说要根据岗位的需要来合理选人，择优用人，尤其是对基层主管的年龄、文化、能力、性格等因素结构要进行优化配置，以充分发挥其最大的效能和作用。一个企业能够给予人才的，有位、权、利三种资源，位即级别，权即职责，利即待遇;在水浒中，时迁贡献大、也受到大家的认可，但他的排位是第一百零七位，倒数第二位，这是因为他的技能的名声不好，是偷。

他不会管人，因而也没权力。但他的待遇是按照第三位来安排的。相应地，大刀关胜贡献能力都一般，但他是关羽后人，有名人效应，因而能排名前五，享有很高的待遇。当然到了打仗的时候，关胜仍然是普通的将领，这是给位、给利，不给名。朱武在梁山军事管理中算是副总参谋长的角色，能力很强，权力很大，但他的排名只有三十七名，待遇也一般。从时迁、关胜、朱武这三个人的人事安排，我们就可一窥梁山一百零八将安排中的领导智慧。我们思考一下：同为中国人治下的台湾企业，为什么只有弹丸之地的台湾，在国际舞台叱咤风云的企业家却并不少见？

因为他们在利益分配和用人观上已经做出了巨大的改变。谭小芳老师听说;台湾的老板如果发现了打工者中的人才，一定想方设法把他收罗旗下，要么给他股份，要么合开一家新公司，让其负责经营，总之，使之成为有力的帮手，而绝不会让其成为对手。在企业发展的同时，要使员工各方面也获得发展，员工成长将是企业未来生存的基础。正如海尔集团所说的那样，小河有水，大河满。

企业和员工双赢，这是企业人力资源管理的目标，也是企业文化建设的价值所在。比如，阿里巴巴选才就是选择对公司的价值观有认同感的人。客户第一：关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长；团队合作：共享共担，以小我完成大我；拥抱变化：突破自我，迎接变化；诚信：诚实正直，信守承诺；激情：永不言弃，乐观向上；敬业：以专业的态度和平常的心态做非凡的事情。对企业来说，在一开始就找对合适的人才，远比在过程中去想尽办法改变员工行为更加重要。

著名企管培训专家谭小芳认为影响一个人在某个工作岗位上工作业绩的因素有很多，比如知识、经验、技能、性格、价值取向、责任与授权、工作环境等等。有些明显的如业绩、资质等，是可以较容易证实的，但是这些因素未必就直接与成功相关；更多的时候，一个人本身潜在的因素，虽然无法直接观察，但是对于一个人的成功更加具有决定作用。选人要德才兼备。有德有才的人毫无疑问要用，是不可多得的干部，也会是企业的骨干和社会的中坚力量，但实际上德与才都同时具备的干部数年不可一遇。对德与才的矛盾处理要把握好以下几点：有德无才的人不必用，大事办不了，小事办不好，不是块好料，为什么要勉为其难？什么样的用人标准才是比较合适的呢？当然这样的标准是不一而足的，仁者见仁，智者见智。但是有一个普遍要注意的问题是：先求其平淡，再求其聪明。平淡的人多半是聪明的人，这种聪明是一种大智慧，有着无限的蕴藏能量。

而聪明的人却未必平淡，所以这种聪明也至多只能称其为小聪明。作为管理者，当然更倾向于选用聪明的人，这样办事才比较有把握。人是有惰性的。一成不变的安逸环境，最容易消磨员工的斗志，递减员工的创造激情。当一个员工的工作激情衰减到对企业的危机无动于衷时，这个企业也就同步衰败了。

这也是许多优秀企业的短命根由。这种情况下，只有引入竞争，使公司变成象征意义上的竞技场，员工的潜能才会被激发出来，他们的聪明才智才会更有用武之地。

**第三篇：如何选人用人**

如何选人用人

据对 “企业经营者最容易出现的问题”的调查显示，“用人不当”的比重占到50．8％，仅次于 “决策失误”，成为企业经营者最容易出现的问题之一。

那么，企业“用人不当”主要存在哪些类型呢？从“用人不当”的根源性质上看，用人不当有“原则性”用人不当和“方法性”用人不当两大类型；从管理的阶段性来看，用人不当可以分为 “选拔”人员不当和 “使用”人员不当两类情况，具体归纳分析如下。

一、“德”与“才”的失衡：

“德”与“才”的失衡是造成企业“用人不当”的重要原因。

1、领导者不能“任人唯贤”：领导者用人的原则和方法有问题，不能始终做到“任人唯贤”。所 谓“亲小人、远贤臣”，一个原因是领导者个人不能很好地把握自己的弱点。第二个原因是领导者没有识人和选人的能力。第三个原因是为了维护个人的权利，对他人信不过，宁可用“自己的人”，而往往忽视了“用人唯贤”的根本原则。

2、片面的强调“才”：用人片面信奉“不管是黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫”的信条。在选人的把关上一边倒，只注重才能，忽略对职业道德操守的考察。

二、“能力”与“个性”的失衡：

“能力”与“个性”的失衡是属于选人用人的方法与技术性问题。

1、只注重现有的做事“能力”，忽视“个性”与职位的匹配：

目前很多企业在选人用人上，只要职位所要求的知识技能和能力经验具备，能够做事就可以了，而忽视了对任职者个性潜能的考察。实践经验告诉我们，“人职匹配”是发挥人才价值，做好工作的第一前提。因为“个性”是一个人最为稳定的深层次上的特征，是最重要的“行为动力”。个性对于行为的作用是时时处处，而且是长远的。

2、“个性”与企业文化的不匹配：

许多企业在选人用人时，往往忽视任职者个性与企业文化之间的匹配关系，这也是导致“用人不当”的一个重要原因。

三、“才能”与“业绩”的失衡：

众多的企业管理者都曾经历过“才能”与“业绩”不一致问题的困扰。那么，“才能”与“业绩”为什么很难一致呢？

1、对“才能”理解误区：众多企业管理者在对“才能”的理解上存在误区

“才能”不仅仅包括知识、技能和经验，还应该包括人格品质和动机结构等更深层次的综合素质要素。更不能仅仅依据学历的高低和“聪明”与否来定“才能”高低。“才能”应该是相对的，是相对于特定的职位而言的。对于企业而言，“才能”应该是指能够胜任某职位工作的综合能力素质，即“胜任力”。“胜任力模型”是针对企业特定职位建立起来的综合能力素质要求的结构体系，是能够直接导致高绩效的能力素质的有机组合，借助“胜任力模型”进行人员的评价和选拔，就抓住了要害，可以最大限度地减少“用人不当”。

2、“业绩导向”的死循环：众多企业在人员晋升和选拔上采取片面的“业绩导向”。例如片面采取所谓“赛马不相马”的“业绩导向”做法，结果往往会进入这种“业绩导向”的死循环。企业总是倾向于提拔那些“业绩优秀”者，当其达到了自己的潜力极限，“业绩”不再优秀时才停止。这种形式的“用人不当”最具有隐蔽性和“存在理由”——毕竟是有功之臣，没有功劳也有苦劳啊！最终的局面是，大批的不同层次的身居管理职位的“潜力极限者”随时掀起一股股“保职运动的暗流，这种“保职运动”成为企业众多经营管理问题和用人问题的根源，甚至成为企业的一种难以突破的独特“文化”。

四、“选人”与“用人”的失衡：

1、选人无法而疏于“选”人：企业没有一个有效的人才评价和选拔流程，缺少科学的方法技术。人才引进靠关系、靠熟人引荐；急需人员时临时充数，草率引进。

2、“人才适应不良综合症”：对所引进的职业经理人缺乏应有的信任和支持，选而不用，或者用而不得其所，或者就是作为一块“招牌”。特别是一些家族性企业，这种类型的“用人不当”问题特别严重，企业往往进入这样一种“怪圈儿”，即企业“人才适应不良综合症”。

3、“外来和尚好念经”误区：部分领导者过渡依赖外部引进“人才”，没有综合考虑企业现实条件，用人上急于求成，再加上最初的引进无法，结果造成“用人不当”，没有取得预想的效果。

4、过渡依赖“淘汰机制”：因为选人无方，只好依靠所谓“淘汰机制”，大批引进人员，进行“试用”。因为选拔失误，忽视潜力素质，必然出现高淘汰率，造成不必要的成本浪费。

5、“人才高消费”误区：有的企业由于片面的“人才”观的影响，热衷于选用所谓“高级人才”，进入“人才高消费”误区。对于企业大部分的职位，用人应该用那些个性倾向与潜能和职位相匹配，而知识技能或者经验尚不足的人才，即“潜力人才”。使用“潜力人才”的优点在于心态好，人力成本低，易于认同组织，容易培养，发展潜力大，未来对公司的价值贡献会很大。

6、选人上的“短视”误区：在人才引进方面缺少长远眼光，仅仅满足于眼前需要。缺少有 效的“人才代谢”机制。

五、“授权”与“监督”的失衡：

1、“信息不对称”：信息不对称是指“管理”本身具有的局限。即使是设计近乎完美的管理方案，也只能一定程度上起到对员工行为的监督和激励。现实情况是，很多企业管理水平不高，管理制度不完善，漏洞和空子很多，对于“权力”缺少有效的“监督”机制。

2、“企业政治”误区：许多领导者偏好“权力平衡”。过渡依赖“权利平衡”会导致内部许多不必要的矛盾和冲突，致使工作效率低下，降低组织凝聚力，也不利于形成具有高效执行力的企业文化。“用人在于识人”，用好人的前提是选好人，斩断企业“用人不当”根源的关键在于能够科学和正确地“选”人。

一、做好人才评价

企业要找到自己需要的人才，做好人才的评价是第一步。那么，评价什么呢？答案只有一个——“能力素质”。“能力素质”也有人称“胜任力”或“能力”，专指和参照效标，即有效的绩效结果，有着因果关联的个体的潜在特征，指能够将某一工作，或组织、文化中表现优秀者与表现一般者区分开来的个体潜在的深层次特征。

借鉴美国已故着名心理学家，哈佛大学教授McClelland的提法，“能力素质”至少应该包括如下内容：知识、技能（Skill）、自我概念、特质、动机。不同层次的素质在个体身上的表现形式是不同的。可以把“能力素质”形象地比喻成为漂浮在洋面上的冰山，“知识”和“技能”是属于裸露在外的表层部分的素质；而“价值观”、“自我概念”、“特质”和“动机”部分是属于潜藏于水下的深层部分的素质。

通常把不能区分“业绩表现优秀者”与“业绩表现一般者”的“知识”和“技能”部分，称为“基准性能力素质”；而把能够区别业绩表现优异者与业绩表现一般者的“自我概念”、“特质”和“动机”等部分称为“鉴别性能力素质”。

“能力素质”是直接与一个人的工作绩效表现紧密联系的，因而是预测个体的工作绩效最为有效的指标体系，也是选人用人必须要考察的内容。从上面的“冰山”模型与“行为动力系统”图可以看出：影响一个人行为的最为稳定、持久和无需刻意追求的基本动力来自“冰山”底层的那些素质要素，因此在选人用人过程中，应该把考察的重点放在对于人格类型、动机结构、潜质等要素上面。

二、运用科学的人才选拔模式

企业首先要明确自己的“企业文化”和核心价值观，从而能够明确企业需要具有什么样内在素质的人。同时，要在企业内部建立起基于“能力素质”的各类职位的用人标准体系，即“能力素质模型”。

“复合漏斗模型”是一种实现企业科学选拔人才的有效的技术操作模式，这种操作模式是基于企业文化和企业用人标准所进行的对于“能力素质（competency）”的“整合性评估”。是企业人员选拔过程中最有效、最简捷和最实用的技术操作模式。对于复杂的能力素质系统的评估可以简单地分成四个层次和类别进行：四个层次的过滤网，从逻辑关系上来说是有先后和层次的。1.“知识技能过滤层”：是漏斗最上边的一层过滤网，也是相对最为简单的一层。一般在人才招聘和选拔过程中都是作为考察的第一步。企业可以建立自己的试题库，分门别类，针对不同职位要求及时更新维护，方便使用。

2.“行为能力过滤层”：是漏斗的第二个层次的过滤网，主要包括对于过去有效工作行为和行为表现水平的考察。“行为能力过滤层”考察的重点就是被考察者是否具备做好目标职位工作的能力，即考察的重点在于是否“做的了”和“做的好”。在操作中，一般采取基于“行为事件访谈技术”和“STAR”技术的结构化面试技术。行为事件访谈技术，主要通过被考察者详尽回忆过去自己的经历，而且追问十分具体，被访谈者很难作假，所以结果十分客观。在访谈过程中，一般采用STAR标准：即情境（Situation）、任务（Task）、行动（Action）和结果（Result）四个要素必备的技术模式进行访谈和追问。相关研究证明行为事件访谈技术评价方法具有较好的评分者一致性信度，概化系数达到了较高水平，并具有较好的区分效度。特别是在企业建立了自己的能力素质模型之后，“行为能力过滤”的针对性、结构性、标准性和有效性将大大加强。

3.“人格潜能过滤层”：这是漏斗的第三层过滤网，主要是对于人格类型、特质、动机结构等的评价，这一步筛选的目的在于实现人员个性和职位的最佳匹配。这是决定用人成功最为关键的一步，因为从长远来看是“个性决定成功”。如下图所示，关于销售类人员的基础动机结构与工作绩效关系的研究显示：成功的销售人员的三大基础动机，即成就动机、亲和动机和影响动机，其结构一般是“V型”结构，且“V型”结构的深度与业绩成正比；而业绩一般的销售人员的三大基础动机结构一般是呈倒“V型”结构，且倒“V型”结构的深度与业绩成反比。人格潜能对于个人行为的影响往往是潜移默化的或者说是无意识的，但是其影响是始终存在的。一批人，每个人都完全具备做好某项工作必须的知识、技能、经验和行为能力，由于个人深层次人格类型特质的不同最终往往会有不同的发展结果，有的人成功了，而有的人却没有成功。这就是“性格决定命运”的秘密。

对于人格潜能的评估，可以采取心理和人格测量技术组合进行，这一步“过滤”成功的关键在于选择有效的测量技术以及有效的工具组合。在企业管理中应用较好的心理和人格测量技术工具如：DISC管理人格测量、基础动机结构测量、MBTI量表、情商测量、团队角色测量、心理投射技术以及各种潜能素质的情景模拟测量技术等等。除了采取心理测量技术外，根据考察者个人的情况，也可以采取其他技术操作形式进行人格潜能的评价，如面试技术、角色扮演、笔迹分析技术，或者采取综合的评价中心技术。

4.“核心文化过滤层”：这是漏斗的第四层过滤网，也是最里边的一层。核心文化过滤层主要是评价被考察者的核心素质类型特征与企业文化的匹配和适应程度。对于企业用人而言，这一步的考察是必不可少的，因为“并非所有的人才都适合你这个企业”。文化的适应与否将直接影响被考察者将来在企业中的绩效表现，以及能否为企业做出长期性的和稳定的贡献。另一个方面看，文化适应与否也决定了被考察者将来在企业中能否取得个人成功，能否实现自身价值。因此，这一步的考察对于企业和个人而言都是至关重要的。

进行“核心文化过滤”，首先要明了企业自己基于战略发展的核心价值理念和文化核心要素组成，而不是仅仅了解那些用于装扮门面的口号。有了对于企业核心文化的了解，再结合前面三步过滤过程中对于被考察者的评价和了解，进行核心文化要素和个人能力素质要素的对比分析，确定个人与文化的匹配度，并对被考察者是否可以使用做出最后的判断和决定。人员选拔的“复合漏斗模型”中的四个方面的“过滤”，在实际应用中，可以根据情况灵活调整其先后顺序，但是这四个方面的“过滤”内容却不能省略任何一个。“复合漏斗模型”是保证企业正确选人、用人的关键，是斩断企业“用人不当”根源的一把利剑。

**第四篇：选人用人古今之标准**

浅议选人用人古今之标准

总书记在全国组织工作会议上指出：‚用一贤人则群贤毕至，见贤思齐就蔚然成风。选什么人就是风向标，就有什么样的干部作风，乃至就有什么样的党风。‛选人用人始终是关系党和国家事业的关键性、根本性问题，以什么样的标准选人用人自古就受到到上至帝王将相，下至平民百姓的高度重视。可以说选人用人向上关乎社稷安危，向下关乎百姓福祉。

古人曾感慨说：‚事之至难，莫如知人；事之至大，亦莫如知人。‛史学家司马迁在《史记〃魏文侯卜相》记载这样一个故事：魏文侯谓李克曰：‚先生尝教寡人曰：‘家贫则思良妻，国乱则思良相。’今所置非成则璜，二子何如？‛对曰：‚居视其所亲（平居时都与谁在一起），富视其所与（富贵时如何支配自己的财富），达视其所举（显达时如何举荐人才），穷视其所不为（困境时看其不做什么），贫视其所不取（贫困潦倒时看其不取什么），五者足以定之矣。‛文侯曰：‚先生就舍，寡人之相定矣。‛ 明朝万历初期的内阁首辅大臣张居正在给万历小皇帝讲解这段历史时总结说‚而李克所言五事，又万事人主择相者之准也。‛此五条论点备受历代帝王推崇，可谓千古不移之论。在《诸葛忠武志〃心书〃知人》记载：‚夫人之性最难察焉，美恶既殊，情貌不一。有温良而为诈者，有外恭而内欺者，有外勇而内怯者，有尽力而不忠者，然知人之道有七焉：一曰问之以是非而观其志（目的在于通过其对是非的判断来了解其志向），二曰穷之以辞而观其变（目的在于通过一连串的追问来了解他的应变能力），三曰咨之以谋而观其识（通过征求其谋略意见来了解其知识水平），四曰先之以难而观其勇（通过从事复杂困难的工作情况来了解其胆识），五曰醉之以酒而观其性（通过其酒醉后的表现来观察了解他的本性），六曰临之以利以观其廉（给其以得到财物的机会来观察是否廉洁），七曰期之以事以观其信（嘱咐其办事来证明他是否守信用）。‛这里例举了识人察人的七种具体方法，对上级选人用人具有很好的现实指导意义。

汉高祖刘邦得三人杰而得到天下。班固在《史记〃高祖本纪》明确记载了刘邦自己总结能够取得天下的主要原因是：‚运筹帷帐之中，决胜千里之外，吾不如子房（张良）；镇国家，抚百姓，给馈赏，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾所以取天下也‛。这就说明：在刘邦看来，用人是最重要的成功之道。史学家司马光在《纲鉴易知录》中明确指出：‚取士之道，当先德行，后文学。‛明太祖朱元璋用人标准则是：‚有司察举贤才，必以德行为本，文艺次之。‛清朝康熙皇帝选人用人遵循‚国家用人，当以德器为本，才艺为末。‛的标准。以上标准突出了选人用人‚德‛字当先的指导思想。

毛泽东曾经概括过一句名言：‚政治路线确定之后，干部就是决定的因素。‛在用人方面曾经指出：‚在使用干部的问题上，我们民族历史中从来就有两个对立的路线：一个是‘任人唯贤’的路线，一个是‘任人唯亲’的路线。前者是正派的路线，后者是不正派的路线。共产党的干部政策，应是以能否坚决地执行党的路线，服从党的纪律，和群众有密切的联系，有独立的工作能力，积极肯干，不谋私利为标准，这就是‘任人唯贤’的路线。‛而‚拉拢私党，组织小派别‛，搞裙带关系，这就是‚任人唯亲‛的路线。

总书记指出：‚我们党历来高度重视选贤任能，始终把选人用人作为关系党和人民事业的关键性、根本性问题来抓。好干部要做到信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁。‛‚好干部‛五条标准的提出，是我党在总结历史，立足现在，展望未来发展下提出的选人用人基本标准，也是新形势下‚德才兼备‛标准的进一步发展和细化。总书记强调：选好人、用对人是头等大事，要用最坚决的态度、最果断的措施刷新吏治。选人用人不当是贪腐源头之一，选错一人，为害一方。必须严明组织纪律，严肃查处用人上的不正之风和腐败问题。

省委书记郭庚茂在出席中国共产党河南省第九届纪律检查委员会第六次全体会议讲话中指出：要树立正确选人用人导向，严格执行干部选拔任用工作条例，坚持好干部标准和忠诚、干净、担当的要求，发挥党委领导和把关作用，突出以事择人、人岗相适，真正把政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过的干部选拔到各级领导岗位上来。

河南省委在贯彻落实全面从严治党着力构建县级以上四项基本制度建设的‚完善和落实干部选拔任用制度‛中，明确指出:干部任职考察实行‚两审三查一晒‛，即组织部门全面审核、纪检监察机关廉政审核，干部档案核查、个人有关事项核查和选人用人责任倒查，干部考察后再‚晒‛（公示）10天以上时间，防止带病提拔。

郑州市委书记吴天君同志在贯彻落实省委决策精神讲话中提到：关于干部选拔任用制度，核心是要坚持标准、科学识人、创新机制、形成导向。标准就是按照中央提出的好干部五个标准，突出‚勤奋敬业，尽心尽责，敢于担当，善于担当‛的素质和能力。勤奋敬业，尽心尽责，是对干部的基本要求。敢于担当，就是始终对党的事业负责、对人民群众负责，为了党和人民的事业不怕得罪人，不怕触及矛盾，敢于克难攻坚，敢于在风险和困难面前担起责任，体现了党员干部的党性原则。善于担当，就是能干事、会干事，能干成事，还不出事，反映了一个干部的能力、素质和水平。

综观古今选人用人之标准，横察当前国际国内之形势，总书记明确指出：‚实现党的十八大确定的各项目标任务，关键在党，关键在人。治国之要，首在用人。‛

古人常说：‚尚贤者，政之本也。‛‚为政之要，莫先于用人。‛要实现‚两个一百年‛奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦，各级党委和政府能否选好人，用对人是关键中的关键。

**第五篇：选人用人是一道历史难题**

选人用人是一道历史难题,即便在当今社会，要选出真正优秀的干部人才也不容易。选任优秀干部难，难就难在选人用人体制机制等方面存在的问题较多，如选人者的素质、外来干扰和监督不到位等。针对当前选任干部中切实存在的几个突出问题，发表一点浅薄的看法。

一、选人用人现状及存在问题

（一）“圈治”现象突出。一些领导干部患“圈子病”，在单位内部划小圈子，搞小集团。在选任干部时，不顾全大局，将“圈子”利益置于党和国家利益之上，对自己亲近交好的“圈内”干部予以关心提拔，对“圈外”的干部挤压排斥。

（二）成绩决定“职级”。将工作成绩的大小作为选用干部的主要依据。认为业务成绩突出的干部，更有优先权，更能获得众人的认可，更能带好队伍，更应该被选拔任用，而对干部在组织领导能力、党性和德才等方面的素养重视不够。在选用干部时，还在走中小学校选班干部的路子。

（三）“人选”现象普遍。在现行的选任干部机制下，从提名候选人、考察、酝酿到讨论决定，都存在较大的人为空间，“人选人”现象还较为普遍，还没完全走向“制度选人”。在选人用人过程中，还存在个别领导说了算现象。

（四）测评机制不够科学。一是测评方式过于简单。对干部的考评简单划分为优秀、称职、基本称职和不称职等类别，而缺乏细化的分类测评，干部所有成绩和特点在测评中被几个字归纳代替，忽视了干部身上的某些个闪光点。二是测评结果并非客观公正。一些处事圆通、好人主义，喜欢当瓦匠“和稀泥”，喜欢当木匠“睁一只眼闭一只眼”的“老好人”干部往往能在测评中处于优势，而那些作风过硬、原则性强的“铁匠”干部因其过于“讨嫌”，其测评结果往往并不理想。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！