

# 如何识人、用人

## 【课程时长】

1 天 (6 小时/天)

## 【课程老师】

张庆老师

## 【课程大纲】

### 前言：管理者的角色认知

#### 1、什么是管理？

- 管理是通过他人的努力达到组织的期望！
- 管理不是要你自己多能干，是要你的下属多能干！

#### 2、您是几流的管理者？（案例）

### 一、以标准识人（谁是企业真正的人才）

#### 1、素质的内涵

#### 2、企业人才标准及人才价值评估公式

#### 3、解读素质冰山模型

- 有学历≠有知识、高学历≠高能力、高能力≠最合适

- 知识不重要，能力是重要的，能力不重要，个性是最重要的。
- 有知识的经常是给有能力的人，有能力的人经常是给有个性的人打工。
- 基准性任职资格标准 VS 鉴别性胜任特征

#### 4、胜任力模型才是企业真正的人才标准

- 优秀人才的共性特征应该是什么？
- 您的企业优秀人才的共性特征应该是什么？

#### 5、如何建立企业的胜任力素质模型

- 全员核心素质模型
- 领导/管理序列胜任力模型(案例)
- 关键岗位胜任力模型

#### 6、如何建立基于胜任特征的职位素质模型

- 企业选人现状与黑洞：习惯性反应；寻找超人：完美主义；个人好恶：独断主义。
- 职位素质模型（合适第一，优秀第二）
- 职位素质模型的内涵
- 职位素质模型构建的流程和步骤
- BEI 行为事件访谈的 STAR 工具及信息编码与解码技术

- 经验分享：某公司建模实例

7、招聘选人的三个匹配：职位、文化、团队的匹配

## 二、管理者如何识人

1、管理者宁可不识字，不可不识人；

- 如何鉴别企业里的四种人：人在，人才，人财，人裁。

2、选人智慧

- 认同公司的人；拥有强烈企图心的人；具有良好个性的人；有灵性和悟性的人。

3、小用看能力，大用看人品

- 如果给品质打分？

4、德才兼备，先德后才的德才标准是什么？

5、依据各岗位工作分析的职位要求作为测评的基本内容，同时加入人格

特点、管理风格等内容。

- 各职位素质测评指标

- 素质测评指标具体内容

- 各类职员素质要求等级

- 测评方法的比较与选择：评价素质测评方法通常用四个指标：效度、公

平程度、实用性、成本。

- 测评工具选择
- 测试项目与测评维度对应表

## 6、案例解读

- 《某公司人才素质测评系统》项目结构
- 各类岗位人员素质测评一览表

## 三、管理者如何用人

### 1、用人理念

- 没有无用之人（神偷、鸡叫、母亲的教育，根本的心态）；
- 只有没有用好之人；没用好的原因，可能在于管理者没有为其提供合适的平台、没有为其创造发挥作用的条件。

- 用人关键在于用其所长，用其天性。

### 2、把人用对

- 用人结构：贤者居上、智者居侧、能者居中、工者居下
- 不同的员工有不同的职业定位，要区分不同的职业倾向
- 性格顺应性、气质绝对性。
- 品德为先；大事看能力，小事看人品；

- 古人识人智慧：【吕氏春秋】：对内“六戚四隐”，对外“八观六验”。孔子《九征》；诸葛亮《七观法》。