# 零售企业如何选择人才

来源：网络 作者：诗酒琴音 更新时间：2025-01-20

*第一篇：零售企业如何选择人才零售企业如何选择人才2024前言：“千军易得，一将难求”将企业经营者对管理人才的渴求诠释得淋漓尽致。尤其对于零售行业而言，一名称职的经营管理人才更是被老板们“求贤若渴”。正如笔者在上期文章所谈到的留人不易，选择...*

**第一篇：零售企业如何选择人才**

零售企业如何选择人才

2025

前言：“千军易得，一将难求”将企业经营者对管理人才的渴求诠释得淋漓尽致。尤其对于零售行业而言，一名称职的经营管理人才更是被老板们“求贤若渴”。正如笔者在上期文章所谈到的留人不易，选择何种人才才是最适合本企业的精英也是老板和HR们所苦苦思索和考虑的问题。

一、零售行业的性质决定了选择人才，德要放在首位

相对于其它行业来说，零售行业的诱惑很多，尤其对于目前中国的经营体制和人均可支配收入而言，在采购、经营、管理等各个环节中存在的黑洞对管理和经营者而言都是一个不得不面对的诱惑。充分的授权和过分的监督都只是抑制灰色收入的一种外在手段，德性和定力才是主因和决定因素。无论是巧舌能簧、个性张扬，还是外表俊朗、气质洒脱都只是一种暂时的表象，面对诱惑时这些都会因为贪欲而扭曲、错位。

笔者在零售行业工作近十年，经历了无数的人事沉浮，看到一位位当初意气风发、志存高远的“精英”、“勇士”，被一件件看似微不足道的小事而击倒，而“幸存者”只有几位。而这些笑到最后的人才基本都是个性内敛、不甚张扬、埋头苦干的角色。无疑，“德”在这场人才的PK中最终成为致胜的法宝和王牌。以下这个例子颇能说明“德”在人才比拼中的作用。

笔者所在的一家购物广场成立伊始，没有设立专职店长一职，而是由常务副总经理予以兼任，而这位副总平时基本是在总部坐阵，很少能光顾于此。这种现象一方面说明老总对这个位置人选的选择有所慎重，从一个侧面来说也是对现有几位副店长的一种考验和磨炼。笔者作为办公室主任兼企划经理对此深有体会，因为几位副店长的PK从一开始就没有停止过。因为群龙无首，所以大家都各不相让，最明显的是对权力的争夺。主管办公室的是一位副店长，主管企划的却是另一位副店长。对于企划的争夺也成为了这场暗战中的重点，主抓营运的副店长自然想让企划划归她所有，这样在卖场氛围布置上会更加得心应手。而主管办公室的副店长则想通过主抓企划来限制另一位副店长，从而达到权力上相互搏羿的作用。

这也让笔者有些力不从心，两位店长都不能得罪，一方面是直管上司，一方面是所热爱的企划。归属营运可以得到采购更大的商品支持，在卖场装饰时也可以得到营运的鼎力配合。但现状是在权力的拼争中，我成为了一个牺牲品，一个“皮球”与玩偶。而斗争的结果是集团又从总部调来一位经理任常务副店长，双方都没有成为对方的权力支配者，没有气度宽广的胸怀和良好的大局观，而只能做副手。

而另一个例子则从权力的使用上揭示了用人要用德的重要性。一位昔日风光无限，颇受副总赏识的营销策划人才，却因为非常规的调离而暴露出多笔来路不清的账目款项。事情缘于笔者的主动请缨。因为在分店不得志，笔者一封自荐信递到老总办公室，最终赢得营销部长的职位。但前任的一些问题却也逐渐暴露出来，如果没有这次人事变动，可能这位昔日的“职场红人”还会继续“一帆风顺”。殊不知，过于张扬的背后肯定会埋藏着不和谐的“种子”。

二、零售行业的现状决定了选择人才，要拿来即可用

进入二十一世纪，国内的零售业步入到一个快速发展的时期，沃尔玛、家乐福、麦德龙等外资零售大鳄加快了扩张的步伐，百联、大商、铜锣湾等国产连锁商业集团也加紧了“抢滩圈地”的脚步。而企业的提质提速却与零售专业人才的相对不足构成了一对不可调和的矛盾。所以零售行业的中高级人才流动相对较快，尤其对于连锁行业而言，更是如此。于是一批较早进入这个行当的、能与人才两字挂边的，就成为了落后地区或二、三级城市所竟相招募的精英。笔者所在的一家二级城市百货店就曾经为了吸引一名曾在沃尔玛早期做过课长的所谓职业经理人而许以高薪，而另一家同城的民营百货店更是为了争夺这位稀有的“人才”而不惜对其进行威胁、恐吓。而最终的结果是这位高级人才因水土不服，勿勿拿走几个月的高额薪水而悻悻离开。对职业经理的选择虽然盲目却也暴露了零售企业在选择人才上的“拿来主义”，宁可选择一位“外来的和尚”，也不愿花大力气去培养深谙企业内情的“实战勇士”。

竞争的惨烈不容企业有半刻的喘息，大家都希望不输在起跑线上，高起点才能有高的收获。所以对人才的比拼和现实的客观评估也让零售企业在选择人才时，本着拿来就用的原则，那种岗位练兵、师徒传教的日子已经一去不复返了。越来越多的零售企业将目光投向了富有成熟经验的“成手儿”，而不愿去把过多的机会让“新手儿”去感受、实践。这就造成了企业用人的短视和肤浅，而缺乏前瞻性的观望与守候。而某些民企在这方面更是如此，对人才的使用他们甚至抱着“招之即用、用之即高效”的想法与原则，往往让你去超负荷或全勤运转，从而赚取多余的剩余价值。

北方某民企服饰商城，是人才市场的常客，不是企业人才不够用，而是一拨拨儿招聘的人员都如勿勿过客，而没有做到人尽其才，才尽其用。要选择人才时，民企往往不会留给应聘者太多的适应时间，或者用试用期来进行一种巧妙的利用。笔者在一家民企时，就经历了这种利用试用期而进行人才“欺榨”的行径。笔者最初应聘时，说好试用期为三个月，可三个月过去了，企业却以种种理由不予转正，经过询问才得知，原来与我一样的不在少数，大多以各种理由不予转正或拖延转正期，其实企业最终的目的还是昭然若揭的，那就是节约人力资源的费用，最终达到占有剩余价值的目的。

三、零售行业的发展决定了选择人才，要是复合全能战士在《天下无贼》中，葛优曾有一句颇具经典的台词：21世纪最贵的是什么，是人才！同样，你要问零售业最重要的资源是什么，相信答案还是人才。选择人才的过程同样也是企业继续发展和前进的过程，一名优秀的人才可以让企业少走弯路、让资源得以更加高效的组合与配置。而在计划经济和经济转型时期那种单一的专业性人才和开拓性人才显然已不能满足企业追求更高层次的需要。具有精深理论知识和丰富实践经验的高级职业经理人就成为了企业所竞相角逐的对象，除了这些必备的“硬件”之外，超强的敬业精神与高度的责任意识也成为了两者之间“情投意合”的关键因素。人才选企业看重的是文化与发展空间，企业选人才看重的是内外兼修的全天候作战能力。人才价值发展的最大化既是对用人方眼力的考鉴，也是对人才自身的严格要求。对于这点，笔者深有体会。出于关注，我经常看一些企业的招聘广告，尤其是零售行业的，从中也可窥见企业在用人取向上的端倪。以前企业的招聘往往是比较简单，只要求年龄、学历和专业，现在一些非智力因素也被包含其中，包括敬业、忠诚等字眼时常会见诸报端。同样，国内的企业在招聘时也会对应聘者的应变能力加以考验。

综上所述，选择人才同样也是选择企业未来的过程，如果企业的老总不加以重视，势必会吃亏不浅。

**第二篇：零售企业**

零售企业，其利润来源一般有两方面，即传统的商品毛利（顺差毛利）和后台毛利。商品毛利又称之为顺差毛利，也就是以获取商品批零之间的差价为主；而后台毛利则是家乐福的首创，包括了年底退佣、上架费用、促销费用等等。可以这样说，家乐福的利润很大一部分来自于后台毛利。

为了最大化获取利润，家乐福和沃尔玛采取了不同利润组合的方式：家乐福的盈利模式是商品毛利与后台毛利相结合，沃尔玛采取的是单纯商品毛利的做法。与此同时，作为实现利润的流程支持，家乐福采取的是营采合一的经营方式，而沃尔玛则采取了营采分离的方式。引言：采购物流在不同的企业里，重点有所不同。在加工制造型企业，采购基本上是采购原材料、零部件、毛坯料，甚至有时候还是半成品。在零售企业里采购的一般是商品，而不会去采购原材料和零部件,而且商品也有销售包装，有配套说明书。

采购有政府采购、企事业单位采购，他们采购的重点在日常用品，比如笔纸、电脑等。所以采购包括企业采购和政府采购，企业采购有生产型企业的采购，还有零售型企业的采购。观念的采购，比如引进一套培训系统，引进一套软件系统……这也叫采购，只不过是比较特殊的一种采购方式。

政府采购在加入WTO以后也采取了招标的方式，不像以前那样，固定的几家供应商，现在为了降低成本、提高效率，有时候也采用比较灵活的方式。

正文：沃尔玛以其物流能力而闻名随着世界500强之首——沃尔玛在中国大陆市场的迅速扩张，越来越多的人把眼光聚焦于沃尔玛成功的秘诀。人们通常把快速转运、VMI(供应商管理库存)、EDLP(天天平价)当作沃尔玛成功的三大法宝，其中商品的快速转运往往被认为是沃尔玛的核心竞争力。于是不少企业纷纷仿而效之，大力加快建设配送中心的步伐，认为只要加强商品的配送与分拨管理，就能象沃尔玛一样找到在激烈的商战中致胜的精髓。但经过一段时间的运营之后，效果却不尽人意，究其原因，主要是曲解了沃尔玛的运营管理模式。沃尔玛之所以能成功，主要有以下原因：

独特的历史背景 1962年，当沃尔玛第一家店在阿肯色州的一个小镇开业时，由于其位置偏僻，路途遥远，供应商很少愿意为其送货，因此，山姆·沃顿不得不在总部所在地本顿威尔建立了第一家配送中心，显然，一家店不可能单独支撑一个配送中心的运营成本，于是以该配送中心为核心，在周围一天车程即500公里左右的范围内迅速开店。获得成功后，又迅速复制该运营模式。而同期的凯玛特、伍尔柯等大连锁公司，基本位于美国大城市，有大量的经销商为他们提供完善的物流等方面的专业化服务，因此也就不会把商品配送视为自己的核心竞争力。

沃尔玛何以获得如此巨大的成功？这还要归因于它在财务上一以贯之的价格策略——平价策略。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的哲学是，假如我以单价80美分买进东西，以1美元的价格出售，其销量是以1.2美元出售的三倍！单从一件商品上看，少赚了一半的钱，但卖出了三倍的商品，总利润实际上大多了。

通过降低商品的价格推动销售，从而获得比高价销售更高的利润。这就是沃尔玛坚持平价背后的哲学。

达到这一目标，沃尔玛采用的方法不是降低商品质量，而是在质量保证的情况下，努力从其他方面节省开支，从进货渠道到分销方式再到营销费用、行政开支等，这家公司精打细算。

低价快速采购。沃尔玛从进货渠道入手，严格控制商品进价。沃尔玛以进货量巨大、帮助供给商进入世界市场等理由，要求供给商提供最低的价格。一般来说，它是直接从工厂以最低的进货价采购商品。厂商要为其提供发货服务，将货品发送到配送中心。

早在1983年，沃尔玛就建立了最大的私人卫星通讯系统，这个系统帮助企业解决了总部与分店之间的沟通问题，加快了决策传达和信息反馈的速度。总部的高速电脑与分店以及发货中心相连，一旦某种货品库存量减少到某一个点，电脑就会向总部要求进货。商店最近的发货中心接到总部的指令后，将安排发货时间以及路线。不超过28小时，商品会被补充到相应的商店。

上述环节也与供给商息息相关，卫星通讯网络系统使配送中心、供给商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短时间内完成“填写订单→各分店订单汇总→送出订单”的流程，提高了业务运转的高效性和准确性。

由于避开了代理商等中间环节，直接从制造商进货，从而使拿出代理商的一部分利润给制造商成为可能；此外，沃尔玛实力强大，能够保证给供给商一些优惠政策，比如更短的现金付款期。

这样做对于沃尔玛的好处在于，库存小，降低风险，降低资金积压的额度，保证资金高速运转。

采取仓储式经营。规模效应使得商品的销售成本降低，在沃尔玛的山姆会员店，毛利率极低，这要求它单店的销售规模低则上千万美元，高则上亿美元。因此，山姆会员店一般选址在那些非商业繁华地带，周边人口达到40万~50万。租金便宜，装修简洁，所有的货架空间被用于储存和陈列商品。商品单位销售规模大，品种单一，多用大包装，降低单独包装的成本。

降低营销费用、行政开支等支出。沃尔玛的营销成本仅占销售额的1.5％，商品损耗率仅为1.1％，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达5％和3％。以天天平价的口号作为最好的广告，沃尔玛很少做促销广告，相对于一般的大型百货公司，沃尔玛的电视或者报纸广告少得可怜，但这不意味着它没有竞争实力。节省广告费用，推出更低价的商品，沃尔玛通过这一做法来获取更多的客户。

在沃尔玛，行政办公条件和陈设都以简单著称，这里没有豪华的装修、昂贵的家具以及厚厚的地毯。为了保持低价位，沃尔玛将损耗降到最低限度。对于员工来说，他们熟知的不仅仅有大型削减成本的措施，还有上百条削减成本的小技巧。沃尔玛要求采购费规定不超越采购金额的1％，公司整个治理费为销售额的2％，而行业平均水平为5％。但所有工作都高效运转。

强大的后台信息系统随着IT技术的迅猛发展，沃尔玛以最快的速度把世界一流的信息技术运用到实践中，其耗资7亿多美元的通信系统，是全美最大的民用电子信息系统，甚至超过了电信业巨头——美国电报电话公司，其数据处理能力仅次于美国国防部，EDI(电子数据交换系统)及条码等现代物流技术的使用，更为全球每个门店的销售分析、商品的分拨

及进销存管理等，提供了最强有力的武器。反观国内零售企业，门店数量少，销售量低，单店利润差，很少有实力能投资完善的信息系统。一套系统的研发少则几百万，多则几千万甚至过亿，使不少的小型零售企业望而兴叹。

门店数量众多目前美国本土有近4000家店，配送中心有30多家，可见约100多家门店才能支撑一个现代配送中心的巨额费用。在门店数量不足时，配送中心的巨额费用往往会成为一个企业的经济负担。当沃尔玛进入中国时，也同样复制了美国的运营模式，在广东与天津分设了两个配送中心。经过多年的苦心经营，到目前为止，沃尔玛尚未实现全面盈利，不少业内人士认为与其完全照搬美国本土的运营模式有关。美国本土的商店选址大都位于小镇，而在中国开的店大都位于中心城市, 大量的供应商可以提供专业化服务, 集中配送反而难以体现高效率。

沃尔玛的采购模式基本代表了目前国内零售企业的经营思想。较成熟的零售商大都根据自己企业的特征制定了相应的商品配送方案：

可见，零售业态的分类、商店的选址、商店的数量、商店是否配有内仓等，都是影响零售企业商品配送模式的重要因素。概括起来，主要可以从以下几方面进行考虑：

中心城市宜直送：我国现阶段物流行业发展不成熟，东部与西部、沿海与内陆经济发展水平相距较大，相关法律法规不健全，部分地区地方保护主义思想较为严重，各地消费者商品偏好差异较大，物流行业又尚未完全对外资开发，加之门店数量不是非常多，这些因素都导致进行全国性的商品分拨与配送会产生低效率。家乐福目前成为中国市场发展最快、效益最好的零售商, 核心竞争力就是以店长经营绩效为中心的管理体制, 由此而产生的能迅速适应市场变化的本土化经营方式。

但采用供应商直送的商店，较容易产生的一个问题是商品结构的同质化。目前基本所有国内中心城市的商业竞争都进入了白热化阶段，商品毛利率每年都在下降，如果所有商品均从当地采购，商品的差异化将难以体现。因此中心城市的零售商在坚持本地采购为主的同时，还应适当保持部分中央采购的商品，这部分商品可占到商品总量的20%-30%之间，主要以进口商品、自有品牌及一些时尚商品、应季商品为主。

二线城市宜配送：二线城市的供应商资源较为有限，主要以生鲜和一些地方特色的食品供应商为主。如果大部分商品不能从中心城市配送，该门店商品对当地消费者的吸引力必然会大幅下降。因此，联华等大零售商选址一般都先在中心城市开店，中心城市的采购队伍及供应商资源较为成熟后，再向二线城市扩张，这样能较为有效地从商品结构上确保连锁经营的特色。当然，在选择仓储与运输方式时，又有自营与外包两种模式可以选择，这主要取决于本企业的资金实力以及是否有丰富的物流管理经验，如果本企业没有足够的资金建设仓库及运输车队，或者自营效率低，业务少，并缺乏相关成熟经验，就可考虑把上述业务外包给第三方物流公司进行，充分利用社会化分工带来的成本节约。

社区店、折扣店须有高效配送中心：社区店、折扣店一般面积较小，主要经营生鲜、食品、洗化等日用消费品，购物的便利性是这类小店生存的基础，如果缺断货，必然会对这类商店的销售带来巨大影响。因此补货的及时性成为这类商店最重要的工作之一。但这类商店由于面积及空间极其有限，不可能进行大量屯货，因此配送中心能否及时补货构成了这类商店成功的关键。为了达到此项目标，通常可以采用以下手段：

正确的配送中心选址, 可以缩短送货的时间，提高商品配送的效率。试想一下，如果迪亚折扣店在北京的门店数量达到300家，一天送一次鲜奶等日配商品，每家配送中心的选址能带来一个商店节约10分钟的效果，那对保证到货的即时性意义是非常重大的。

确定合理的配送路线，对于布点较多的社区店有较大帮助。具体可以采用方案评价法进行定性分析，也可以采用数学模型进行定量分析。当然同时还要考虑门店对商品品种、规格、数量、时间的需求，配送中心现有的可支配运力等诸多因素。

进行合理的车辆配载。各门店的销售情况不同，订货也就不大一致。实行轻重配装，既能使车辆满载，又能充分利用车辆的有效体积，大大降低运输费用。

建立完善的计算机管理系统。在社区店的物流作业中，分拣、配货要占全部劳动的60%以上，而且较容易发生错误。如果在配货中运用计算机管理系统，就可以使拣货快速、准确、高效，从而提高生产效率，节省劳动力，有效降低物流费用。

综上所述，采用何种配送方式，主要还是取决于门店的需求已经实际不同条件下的配送成本及效率。只要明确自己的市场定位，抓准需求，做好与供应商的沟通工作，才用何种配送方式并不重要。

“在其他的地方买不到”是沃尔玛最希望提供给顾客的会员价值。直接向供货商提出生产要求，并给产品冠以沃尔玛的品牌，而且仅在沃尔玛连锁店内进行销售也是沃尔玛的特色之一。目前，沃尔玛店内的自有品牌占到总商品20％—25％。超市赚钱之道分三个阶段：一是进销差价；二是在供应商那里找利润；三是优化供应链，降低物流成本。靠第一种方式取利的时代已基本结束。从供货商手里找钱是第二种方式，例如向供应商收上架费、咨询服务费甚至条码费等，则是目前大多数中国超市所采用的办法。因为不断增多的亮点销售（超低价）与价格战使进销差价越来越小，沃尔玛则一直钟情于第三种。它花费4亿美元从休斯公司购买了商业卫星，实现全球联网。现在，沃尔玛每一间连锁店都能通过卫星传送信息，每一辆运货车上都配备全球定位系统。通过卫星和电脑互联，公司总部可以随时清点任一家连锁店内库存、销售和上架的情况，并通知货车司机最新的路况信息，调整车辆送货的最佳线路。这样，沃尔玛最大限度地发挥了公司的运输潜能、提高工作效率，据调查，沃尔玛的库存流量速度是美国零售业平均速度的两倍。通过降低成本，沃尔玛超市所售货物在价格上占有绝对优势，从而成为消费者的最佳选择。

结语：对供应商进行选择和评估之后，应该对他们分别建立档案，便于对供应商分类管理。供应商的选择与评估里比较关键的一点就是要求稳定的质量。供应商要按照企业的要求来选择，这就涉及到供应商与企业的配合问题。所以从企业操作的角度看，采购物流最应该注意的是供应商的质量问题。不光是产品质量，还有供应商的服务质量、管理质量。

对供应商进行分类的时候还要特别注意动态的问题，就是不能给供应商固定级别，应该根据评估结果随时为他定级，成绩不好的供应商就应该被淘汰。

采购过程中，还要侧重于采购模式，南方有一些企业，对采购进行外包，这也是采购整合、采购流程再造的一种方式。一定要采购目前急需的东西，采购应该有了订单以后再去采购，否则采购来的就是库存。

日本丰田汽车提出“库存是万恶之源”。戴尔公司的老总说：“我们没有库存，我们如果有库存的话，那库存的只是信息，我们不库存具体某个东西，而是库存某个信息，把信息库存起来。”世界500强的首位——沃尔玛成功经验有两点，第一是降低成本，第二是消灭库存。

采购订单可以来自生产线上，也可以来自于销售。对于制造型企业来说，生产的订单，就是生产需要的原材料、零部件。对销售型的企业来说，采购就是采购商品，要由市场的需求来拉动采购活动。

少批量、多批次、多品种，已经成为大家公认的一种模式，没有人愿意自己投很多货。现在要批量小、库存小、仓库小。80年代初，企业仓库大，货物多，表示企业有实力，因为那个时代，只要能生产出来的，就能赚钱。现在如果仓库很

大，货物很多，那将意味着这个企业的商品不能有效的流动。“永远不要买得太多”，不只是沃尔玛采购时的策略，也取决于他高科技的物流方式。沃尔玛作为世界第一大零售商，带来了新理念、经营方式和现代化管理手段，以及国际惯例和先进经营模式。

**第三篇：企业如何选择真正适合的人才**

企业如何选择真正适合的人才

日期：2025-03-23 08:00 来源：总裁网 作者：苑国辉 阅读：10次

首先，这里请大家思考这样一个问题？如果我们把员工的“胜任力”拆分开来，把它拆分为“工作意愿与工作能力”两大部分，那么你认为是他们的工作意愿重要一些呢，还是他们的工作能力更重要一些？

其实不用讲，这个问题根本没有答案，为什么呀？因为它的情况分很多种，在不同的情况下，二者的重要程度是截然不同的。大家应该都有了解过有关“工作能力与工作意愿”的一些矩阵分析吧？它是用来推理说明“工作能力与工作意愿”分别在不同情况下会显示出不同重要性的图示，它的结论是对于相对复杂的一些工作，那么工作能力就会表现得比较重要，而对于相对简单的一些工作，则工作意愿表现得比较重要。比如我们举个例子，对于那些搞科教、搞研发、搞技术的人来说，什么更重要？---显然是工作能力，对不对？---我们知道“名师出高徒”，是说找老师一定要找能力强的人，而不是说找老师一定要找那些愿意当老师的人；搞研发、搞技术的就更不用讲了，能力强的人一个创作一个小时，可能就胜过那些一般人琢磨一辈子。所以对于像这些岗位的人才来说，工作能力就远比工作意愿重要。而对于像是一些劳动密集型的企业员工来讲呢，比如工厂普工，超市售货员、餐厅服务员，甚至农民工、快递员等等这些，相对来说，工作意愿就要比工作能力重要得多。好，这样来看，对于我们的下属员工来说，他们应该属于哪一类？显然，他们是介乎这两者之间的，但是哪个更重要一点呢？---工作能力还是工作意愿？---

前面我们是从重要性的角度做出的分析，不太好回答哈，下面我们换个角度来分析。同样的两个选项，请大家思考一下，它们哪一个会更容易被改变？是工作能力还是工作意愿？这一点就比较容易理解了，工作能力的涵盖因素太多，…什么知识结构、素质基础、经验技巧、性格特点等等等等----这些都属于工作能力，显然，它们并且都不是一朝一夕可以改变的，有的需要长时间的积累，比如经验技巧，而有的则可能是我们认为无法改变的，比如性格特点，正所谓“江山易改本性难移”就是指的人的性格特点难以改变，实际上它是可以改变的哈，只是比较困难而已。但是工作意愿就不同了，如果我们处理得当，它瞬间就可以被改变，也就是说它很容易被我们影响，对不对？好，这里我们经过一番讨论，得出的第一步关于“选人”的结论就是：我们的下属在实际工作过程当中，其工作意愿表现得要比工作能力重要，而且最关键地是，它比工作能力要更容易被我们改变、受我们控制。好的，那么我们面对这样一条结论，应该做些什么呢？---应该怎样去改善我们的管理呢？是不是需要我们有重点的去关注员工的工作意愿，并且寻找一些可以影响、改变，甚至控制员工工作意愿的方法？好，这就是我们下一个需要讨论的话题。

同样，这里我们由一个问题开始：在您的印象当中，什么样的员工最稳定，做起事来最踏实？也就是说“工作意愿”最强？

大家通常能够想到的答案都是：心态好的，能力不足的那类员工，对不对？我们来分析一下，为什么是这样的。能力不足的员工确实最稳定，想跳槽都不够格，对不对？---但是这样的员工，应该不符合我们的用人标准吧，我们总不能把所有的岗位，都换上能力不足的员工吧，不过现实当中----有没有这样的管理者？-------有，肯定有，并且还不是少数，很多管理者都是基于个人的考虑，为了自己用着省心，故而不惜牺牲公司的利益，挑选一些能力不足的员工，来担任自己的下属。先前我在读MBA的时候，在同学之间做过这样一个小范围的调查，最后的结论是：其中居然有不下80%的同学，都直接表示自己是这样的管理者，原因很简单，这样做，他们带的团队虽然做不出很大的成绩，但是也绝对不会有什么太大的过错，因为他们有一个非常统一的认识，就是“现在的员工不好管”。所以，不得已而为之，只能是“不求有功，但求无过”。但是他们这样做，对公司的利益，影响大不大？这一点不用分析了哈，这肯定不是我们想要的答案。那么到底什么样的员工，才是我们真正想要的稳定员工呢？如果我这样讲，大家看看有没有道理，我说是“对岗”的员工才最稳定，做起事来最踏实，并且能够兼顾到企业的利益。什么是“对岗”的员工呢？就是其“个人的能力”与“岗位的需求”是基本对等的，其“知识的结构”与“岗位的特点”是基本对等的。下面我们借助一个案例来帮助理解一下。

案例描述：早先我曾经在“紫泰荆”这家公司工作过一段时间，不知道大家有没有听说过这家公司，你可以到网上去查一下，它是生产并销售电子元器件的一家公司，销售在华强北，生产在江西，据老板自己说，他是华强北最大的一家电子元器件销售公司，当然这个没有调查过哈。不过这家公司有一个特点很明显，就是它天天都在招聘，并且每个岗位都有需求。当初我进这家公司的时候，也正是看中了它这一点，为什么？------因为我当时的任务就是找一些这样的问题公司，然后深入到它的内部，去做一些专门的调研，从而积累一些管理上的反面教学案例，并找出解决办法，所以有一段时间，我专门关注的就是这样的问题公司。好，我们继续往下讲，当时那位紫泰荆的老板呢，给我这个新上任的人力资源经理安排任务如下，大家看一下有没有什么问题：第一条，在“华为”挖一个部门总监以上级别的管理者，来做紫泰荆公司的副总裁，条件任开，其他要求没有；第二条，紫泰荆在我来之前，已经在国美挖了一个店长来做他们的区域总监，但是现在发现这个店长不能胜任，所以要我去做他的思想工作，不再让他负责实务，而是由他来担任紫泰荆的销售培训经理，专职负责它的销售团队培训；第三条，成立“职业学习小组”，安排“销售、生产、物流”等几大部门的员工，进行跨部门轮岗学习，以备不时只需；第四条，成立“兴趣”等学习小组，对感兴趣的员工，进行英语、电脑知识等方面的培训，以激励员工进取；第五条，按照他的意愿去修改招聘条件，基本上是所有的岗位都提高了招聘标准，他的用人原则是“求全才”，比如当初我去应聘的时候，关于财务方面的投融资他都有问，在他眼里只有“全才”才是人才。好，就这五条，下面请大家思考一下，“紫泰荆”公司这样做的不当之处？以及这会给企业带来什么样的风险、损失？---------

结果分析：对于第一条，老板的要求是，在“华为”给他挖一个部门总监以上的管理者来做副总裁，这里有什么问题？------知识结构不对岗。-----首先，华为与紫泰荆，很明显是属于完全不相同的两种行业类别，所以它的经营模式肯定不相同，那么这种情况下，我们从华为挖个高管，让他到紫泰荆来做副总裁，相当于什么呀？相当于让鲁班去做厨师，对不对？-先不说鲁班能不能做好这个厨师，单说他放着一身的木匠手艺不用，让他在这里消磨时间他甘心吗？实际上紫泰荆前不久-----已经刚刚走了一位副总裁了，那位副总裁的前身是伊利的一位老总，可想而知，伊利和紫泰荆的行业差别---有多大？像这种情况我们又怎么比喻合适？相当于---让鲁班----不是去当厨师了，而是去----挑大粪，夸张了一点哈，不过效果确实差不多，用那位老总-----自己临行前的一句话来说就是，感觉他自己到了紫泰荆之后-----整个人---都矮了一大截，当然不是权力变小了，而是能力变小了，原因很简单，他以前用的很多方法，到了这里都已经用不上了，对于他来说，在这里完全是重新做人，所以如果要做下去，也只能是再重新摸索，不过这样的话，他也就失去了他应有的价值，所以最后没办法，为了自己，为了公司，只能选择离开这个伤心地。

像这样的事对员工的损失---不言而喻，而对于公司来说呢，一天天换老总意味着什么啊？-------所以，想当然的用人，完全不理行业背景与知识结构对岗位的影响，这样能行吗？---对于第二条，让“国美”的一位店长，在我们这里屈身做销售培训经理，这显然是“个人能力”不对岗。这一点我曾经劝过老板，我说像这种情况，如果那位店长还能委身---在这里做下去，我想只有三种可能，第一，是他过去根本就不是国美店长，公司被他用假的工作经历欺骗了；第二，是他已经变得很消极，打算在这里混时间；第三，是他另有所图，打算在这里得到他想要的东西；但是老板呢---就这点可爱，为人非常得执着，最终还是坚持了自己的意见。不过这一次的事也确实给他好好上了一课，---最后的结果---是那位国美的店长---在这里做培训没过多久，便带着一支销售团队，和能够得到的所有的客户资料，自己单飞了。我们再看第三条，这一条呢，是企业有意识地去扩宽员工的知识结构，从而使得他的知识结构与其原岗位的岗位需求不再对等。道理很简单，就是本来做生产的，企业培训他销售知识，而本来做销售的，企业却培训他财务知识，当然企业这样做---有它的目的，目的就是---企业想通过员工轮岗，来解决人才---季节性短缺的问题，比如有一段时间招不到销售员，而生产车间里面的工人却还有剩余，那就把生产工人调去做销售呗，省时又省力，一举两得，所以实际上---目前有很多企业---都是这样操作的，它确实有它的好处；但是它的缺点也很明显，员工自身---本来就存在一些不稳定因素，-----一山望着一山高，---是男人的就会瞅着别人的媳妇儿漂亮；是女人的就会想象别人的老公能干，总之，都有些好高骛远、喜新厌旧的不稳定心理，本来没有机会，可能还不会多想，但是现在公司给了这样的机会-----，于是下面的员工自然就开始浮躁起来了，这时最忙的就是人力资源部，每天都能接到员工转岗、调岗的申请，并且有很多人，还是不止一次的申请，可想这种情况下，员工还能够真正塌下心来做事吗？-----当然，这一点我们得分开来说，大家可以根据你的实际情况，自己来权衡其中的利与弊。不过在我看来，如果员工成天想着调岗，那么一般情况下，他至少会把自己80%的时间用来想，或者与其他人讨论这件事---，这样会不会贻误工作那是显而易见的，当然还有很多人会因此同上司闹矛盾，最后甚至搞得不可开交，所以它的缺点是不容忽视的；好，下面我们再看第四条，这一条类似于第三条，也是企业有意识地犯错误，不过这个错误，一般是不能原谅的，像在紫泰荆，最后很多参加我们兴趣学习小组的员工，基本都没做多久便了离了职，学习英语的，去给人家当了秘书；学电脑的就出去做了文员，所以像这种培训，一般结果都是受累不讨好。再看最后一条，修改招聘条件、提高招聘标准、求全责才，这显然是不符合“对岗原理”的典型，两者都犯了戒，能力要求提高了，知识结构扩大了，其他不讲，单说他招的那个秘书，人家是从英国毕业回国的，一口流利的英文肯定不在话下，看学历---那更是国内的抢手货，但是他却以远远高出市场价格的薪酬，把人家请来做了秘书，首先，可以肯定的是，他不是图那位女士的美色，因为这一点我可以作证，如果那位女士真的张得漂亮，他请过来是为了图个好门面，那还有情可原，但实际情况并不是这样，很明显他抢了个东施，这只是他的一贯用人风格而已，当然，有这种风格的领导实际上还不是少数，好，我们继续往下讲，那位女士开始在这里干着还是挺好的，毕竟拿着高薪嘛，但是时间一久就撑不住了，用她的话来说，就是“感觉自己在这里做得没有价值，自己的强项是英语，但是我们那里根本就用不到英语，自己是海归的学历背景，但是我们那里却只给她提供了一个打杂的机会。”这是典型的什么呀？------高射炮打蚊子，大材小用啊，对不对？------

总结结论：好，案例我们分析完了，当然，这里我举的这些例子呢，都是比较好理解，而且比较典型的例子，但是有一点，我并没有丝毫地夸张，这些都是在很多企业里，确确实实存在的问题-----，那么下面大家自己回想一下，你曾经---或者现在----，有没有让鲁班去挑大粪，或者是用高射炮打过蚊子的经典案例？------不用讲出来，自己心里想一下就可以了---，现在很多人都不明白-----，自己的下属为什么就不能专心做事，为什么就不稳定------，为什么现在的下属会这么难管？------实际上为什么呀？------就是因为大家忽视了这两点，犯了这种看似低级但实际上却很容易犯的错误——“让鲁班去挑大粪，或者是用高射炮打蚊子”。好，为了彻底杜绝这种事情发生，下面我们来研究一下，看看我们怎样做才能够将这种“对岗”原理充分地渗透于我们的实际工作当中。

实际应用：“对岗”原理是一种人力资源管理理念，它可以广泛地运用于人力资源管理的各个方面，下面我们就从人才的“选育用留”这四个角度，分别讨论一下“对岗”原理的应用方法。这里为了便于理解，保证逻辑上的连贯性，我们将讨论的顺序调整为“选、用、育、留”。就是人才的“选拔、任用、培育与挽留”。

a、基于“对岗管理”的人才“选拔”

对于第一个环节：人员的招聘与选拔，实际上很多地市的移动公司，都是由上级公司做统一安排，然后再将招聘的员工分拨的营业厅里来，所以这个环节，对于那些自主店面的营业厅经理来说，可控的程度不大，当然---他们也不是全无选择的余地，这里只要还有这个机会自己去选择的时候，只要关注以下两点就可以了：第一，用“专才”不用“全才”；第二，用“一心”不用“二意”。

1、用“专才”不用“全才”

对于第一点，实际上前面我们在举例的时候已经提到，讲到“全才”一般有两种可能：第一种是真正的大智慧人才，这里之所以说不能用，是因为我们这小庙里一般很难装得下这种大和尚，言外之意也就是说，需要我们注意避免“个人能力不对岗”，通常我们在遇到这类下属的时候，他们不会做太久，并且还很可能会给我们的团队带来一些负面的影响，以致破坏了整个团队的凝聚力，所以我们在选择下属的时候，应尽可能避免这种情况的出现，一般分析的要素由“学历、行业背景、工作年限、个人知识积累”---等几个方面组成，这里需视具体的岗位而定，我们就不再---继续往下分解了；第二种“全才”，是指那些看似什么都懂的，但实际---什么都不真明白的一类人，这类人在社会上越来越多，因为现代的人都有一个坏习惯，就是只崇拜“博学“，不欣赏“专注”，你懂得越多他越崇拜你，而不是你懂得越深他越崇拜你，所以致使很多人学习没有方向，看到啥学啥，到最后给人的感觉是很博学，但是仔细问起来，却都是一知半解，这一点我体会最深的一次经历---就是在我们写毕业论文的时候，当时老师的要求是不限题目范围，谈啥都可以，但是一定把事情论述透彻，并发表自己有创意的见解，这就把同学们难住了，因为大家的一致感觉是---什么都可以写，但是无论写什么都过不了五页纸，问题就这里了，我们走得近的那伙同学里面，最次的也是个部门经理，最年轻的也都毕业个六七年了，但是到这个时候，也都没有一个集中研究的专题，最后怎么办，到网上拷贝去呗，东挪西凑。所以我们不得不承认，现在的人都基本存在这个问题。关于这一点，反应比较明显的---还有就是在我们招聘的时候，基本都是问啥啥都知，干啥啥不会，为什么会这样？---因为他根本就没有真正钻到里面去呗！但是我们现实的工作实际，更多地需要什么样的人？-------显然是执著于某一方面的“专才”，所以我个人一直是在倡导“专才”理念，并且一直是在振臂高呼啊----，救国救民可能是不太现实了，不过搭救一下读者应该还可以，开个玩笑哈----，不过认清人才趋势，对于我们个人未来的发展确实还是也比较有利的。好，那么认清这一点之后，我们应该怎样区分专才与通才呢？你可以这样做，比如需要面试一位迎宾，那么你就问他啊，你会用电脑吧？不会；你懂销售吧，不懂，你做过管理吗？没做过，你处理过后台业务吧；没试过，那你会什么？---什么都不会！OK，这就是非常合格的迎宾一个，别的什么都干不了，只能看门，这还不是“专才”啊。开个玩笑哈，这不是专才，这是砖头来着。好，那么我们应该怎样去面试这个“专才”呢？你只需要提问两个问题：第一，请问你擅长什么？-----第二，请针对你擅长的内容，详述一个你的成功案例，并介绍一下心得。-----OK，就这两个问题，基本是百试白灵，别的问题，他都可能会唬你，但是对于这两个问题，他肯定唬不了，当然，这里面还必须得配合使用一些---对面试者察言观色的技巧，不过这里我们就不再往深里讲了，这些都是基本技巧了。

2、用“一心”不用“二意”

前面我们了解了“全才”与“专才”之间的区别，知道在二者之间---我们应选择“专才”，那么，在人员的招聘与选拔当中的“一心”与“二意”又怎么理解呢？-----“一心”---是说“唔，老婆，我一生只爱你一个！”。而“二意”呢，则是“唔，老婆，我的灵魂永远属于你，但是我的躯体嘛----你看今晚可不可以暂时先借别人用一下？”呐，“一心”与“二意”！实际上道理差不多哈，“一心”是说某位员工可以做到四“识”合一，哪四识？---就是学历知识、行业知识、关注知识与擅长知识，这四类知识-----，其中学历知识---是指我们在学校里所学到的知识，比如主攻哪个方向？---工科还是理科？机械还是电子？行政还是人力资源管理？等等之类的----而行业知识，则是指我们毕业后，在所从事的工作中---通过实战---积累的知识，这时我们积累的是哪方面的知识啊？房地产、IT、金融，还是市场营销？等等-----关注知识，就很容易理解了，你个人关注的是哪方面的知识啊？股市、体育、文艺-----，还是谈恋爱？-----我看你关注谈恋爱会多一点；擅长知识，就更不用说了，坑蒙拐骗偷、还是吃喝嫖赌抽？哇，你无所不通啊？------好，那么在这四类知识当中，你有没有实现四识合一呢？-------像我这样，学的是工商管理，做得是工商管理，关注的是工商管理，擅长的还是工商管理，这就是---四识合一。现实当中，做不到“四识合一”的人有没有？----多不多？-----呐，做不到“四识合一”的人，我们又把他称为“二意”之人，为什么？-----因为这样的人，会经常地---转方向，转来---转去---转来---转去---结果就转昏了头，最后就迷失了方向，有没有？---最后搞得连自己也不知道----

到底做什么好了？学的---是A，现在干的---却是B，但是自己喜欢始终是C啊-----，可是没法子的是自己擅长的却只有D，到底干什么好？------迷失了方向！迷失了方向之后，不但对事业不利，而且对自己的精神---也是一种极大的摧残，所以这类人会表现的浮躁---、不安于现状---、时常想着换老婆，等等等等-----心情呢，也会因此而低落，时间久了还会----愤世嫉俗，看谁谁不顺眼，人家刘翔弃权退出比赛，关你屁事，你在那里摩拳擦掌、拿脑袋撞墙，乱激动个啥子嘛，但是没办法，自己控制不住自己啊，时间再一久，这就变成什么了？----它已经不再是心情问题了，而是成了心态问题了，我们通常简称这种状况是-----“变态”，开个玩笑哈！----不过对于这种情况，你也不用着急，我教你一个秘诀----，包你药到病除，那就是尽快---“结婚生孩子”，因为你只要有了家庭---，有了孩子---，你自然就变得不再迷茫，而是变成什么了---变成忙迷了，就是忙到你迷糊了，这时你还哪里顾得上天天想着去找自己呀，别人找你都不一定找得到啊！所以自然就不迷失方向了，也是因为这个原因，很多公司的中高层管理者，都只会任用已婚人士，因为这些人会怎么样啊？会相对“稳定”也“稳重”很多，对不对？好了，到这里对于“一心”和“二意”说明就结束了，接下来，就是大家对于这篇文章的反思了，每当读到一个观点，千万别让自己的思维停下来，只有通过读后的发散反思，才能巩固我们所新接触的观点。

**第四篇：企业如何选择真正“合适”的人才**

企业如何选择真正“适合”的人才

好的，说到企业用人啊，这里首先---请大家思考这样一个问题？就是如果---我们把员工的“胜任力”拆分开来，把它拆分为“工作意愿”与“工作能力”两大部分，那么你会认为是员工的工作意愿重要一些呢，还是员工的工作能力更重要一些啊？

其实不用讲，这个问题根本没有答案，为什么呀？因为它的情况分很多种，在不同的情况下，二者所表现得重要程度是会完全不同的。大家应该都有了解过有关“工作能力与工作意愿”的一些矩阵分析吧？它是用来推理说明“工作能力与工作意愿”分别在不同情况下会显示出不同重要性的一个矩阵图示，它的结论是对于相对复杂的一些工作，那么工作能力就会表现得比较重要，而对于相对简单的一些工作，则工作意愿表现得比较重要。比如我们举个例子，对于那些搞科教、搞研发、搞技术的人来说，什么更重要？---显然是工作能力，对不对？---比如说科教吧，我们常说“名师出高徒”嘛，是说找老师一定要找能力强的人，而不是说找老师一定要找那些愿意当老师的人；搞研发、搞技术的就更不用讲了，能力强的人一个创作一个小时，可能就胜过那些一般人琢磨一辈子。所以对于像这些岗位的人才来说，工作能力就远比工作意愿重要。而对于像是一些劳动密集型的企业员工来讲呢，比如工厂普工，超市售货员、餐厅服务员，甚至农民工、快递员等等这些，相对来说，工作意愿就要比工作能力重要得多。好，这样来看，对于我们的下属员工来说，他们应该属于哪一类？显然，他们更多是介乎这两者之间的，但是哪个更重要一点呢？---工作能力还是工作意愿？---

前面我们是从重要性的角度做出的分析，不太好回答哈，下面我们再换个角度来分析。同样的两个选项，请大家思考一下，它们哪一个会更容易被改变？是工作能力啊，还是工作意愿啊？这一点就比较容易理解了，工作能力的涵盖因素太多，什么知识结构、素质基础、经验技巧、性格特点等等这些都属于工作能力的范畴，显然，它并不是一朝一夕就可以改变的，有的需要长时间的积累，比如经验技巧，而有的则可能是我们认为无法改变的，比如性格特点，正所谓“江山易改本性难移”指的就是人的性格特点难以改变，实际上它是可以改变的哈，只是比较困难而已。但是工作意愿就不同了，如果我们处理得当，它是瞬间就可以被改变的，也就是说它很容易被我们影响，对不对？好，这里我们经过一番讨论，得出的第一步关于“选人用人”的结论就是：我们的下属在实际工作过程当中，其工作意愿表现得要比工作能力重要，而且最为关键地是，它比工作能力要更容易被我们改变、受我们控制。

好的，那么我们面对这样一条结论，应该做些什么呢？应该怎样去改善我们的管理工作呢？是不是更需要我们有重点的去关注员工的工作意愿，并且寻找一些可以影响、改变，甚至掌控员工工作意愿的方法啊？好，这就是我们下一个需要讨论的话题。

同样，这里我们由一个问题开始：在您的印象当中，什么样的员工最稳定，做起事来最踏实？也就是说“工作意愿”最强？

在这个时候，大家通常能够想到的答案都是：心态好的，能力不足的那一类员工，对不对？下面我们就来分析一下，这个选择到底是不是正确答案。能力不足的员工确实最稳定，因为他们想跳槽都不够格，对不对？但是这样的员工，应该不符合我们的用人标准吧，我们总不能把所有的岗位，都换上能力不足的员工--对不对？，不过在现实当中有没有这样做的管理者啊？有，对不对？肯定有，并且还不为少数，可以说很多管理者都是基于个人的考虑，为了自己用着省心，故而不惜牺牲公司的利益，挑选一些能力不足的员工，来担任自己的下属。先前我在一次管理峰会上，曾做过这样一个小范围的调查，最后的结论居然是：在120多名调查对象中，竟有占到84%的比例，都直接表示自己是这样的管理者，原因很简单，这样做，他们带的团队虽然做不出很大的成绩，但是也绝对不会有什么太大的过错，因为他们有一个非常统一的认识，就是“现在的员工不好管”。所以，不得已而为之，只能是“不求有功，但求无过”。这是站在管理者自身的角度上做出的选择，我们无可厚非，但是他们这样做，对于公司的利益，影响大不大？-这一点我们就不用分析了哈，因为答案是太明确了。

那么到底什么样的员工，才是我们真正想要的稳定员工呢？如果我这样来定义，大家看看有没有道理，我说是“对岗”的员工才最稳定，做起事来最踏实，并且能够兼顾到企业 的利益。那么什么才是“对岗”的员工呢？就是其“个人的能力”与“岗位的需求”是基本对等的，其“知识的结构”与“岗位的特点”是基本对等的。下面我们借助一个案例来帮助理解一下。

案例描述：早先我曾经在一家小型的电子零售公司工作过一段时间，它是生产并销售电子元器件的一家公司，销售在华强北，生产在江西，据老板自己说，他是华强北最大的一家电子元器件销售公司，当然这个没有调查过哈。不过这家公司有一个特点很明显，那就是它天天都在大范围地招聘，基本是每个岗位都有需求。当初我进这家公司的时候呢，也正是看中了它的这一点，为什么？因为像是这样的问题公司，才是我们做管理调研的最佳对象。好，当时那位电子公司的老板呢，给我这个新上任的人力资源总监安排任务如下，大家分析一下有没有什么问题：第一条，在“华为”挖一个部门总监以上级别的管理者，来做该公司的副总裁，条件任开，其他要求没有；第二条，由于在我来该公司之前，他们已经在国美挖了一个店长来做他们的区域总监，但是现在发现这个店长不能胜任，所以要我去做他的思想工作，不再让他负责实务，而是由他来担任该公司的销售培训经理，专职负责它的销售团队培训；第三条，成立“职业学习小组”，安排“销售、生产、物流”等几大部门的员工，进行跨部门轮岗学习，以备不时只需；第四条，成立“兴趣”等学习小组，对感兴趣的员工，进行英语、电脑知识等方面的培训，以作为对员工的一种奖励；第五条，按照他的意愿去修改招聘条件，基本上是所有的岗位都提高了招聘标准，他的用人原则是“求全才”，比如当初我去应聘的时候，关于财务方面的投融资他都有问，在他眼里只有“全才”才是人才。好，就这五条，下面请大家思考一下，该公司这样做的不当之处？以及这会给企业带来什么样的风险、损失？

结果分析：对于第一条，老板的要求是，在“华为”给他挖一个部门总监以上的管理者来做副总裁，这里有什么问题？——知识结构不对岗。首先，华为与该公司，很明显是属于完全不相同的两种行业类别，所以它们的经营模式肯定不相同，那么这种情况下，我们从华为挖个高管，让他到该公司来做副总裁，相当于什么呀？相当于让鲁班去“做厨师”，对不对？先不说这鲁班能不能做好这个厨师，单说放着他一身的木匠手艺不用，让他在这里消磨时间他回甘心吗？实际上该公司前不久已经刚刚走了一位副总裁了，那位副总裁的前身是伊利的一位老总，可想而知，伊利和该公司的行业差别有多大？像这种情况我们又怎么比喻合适？相当于让鲁班不是去“当厨师”了，而是去“挑大粪”，夸张了一点哈，不过效果确实差不多，用那位老总自己临行前的一句话来说就是，感觉他自己到了该公司之后整个人都矮了一大截，当然不是权力变小了，而是能力变小了，原因很简单，他以前用的很多方法，到了这里都已经用不上了，对于他来说，在这里完全是重新做人，所以如果要做下去，也只能是再重新摸索，不过这样的话，他也就失去了其应有的价值，所以最后没办法，为了自己，为了公司，只能选择离开了这个伤心地。像这样的事对员工的损失不言而喻哈，而对于公司来说呢，一天天换老总意味着什么啊？所以，想当然的用人，完全不理行业背景与知识结构对岗位的影响，这样能行吗？对于第二条，让“国美”的一位店长，在他们那里屈身做销售培训经理，这显然是“个人能力”不对岗。这一点我曾经劝过老板，我说像这种情况，如果那位店长还能委身在这里做下去，我想只有三种可能，第一，是他过去根本就不是国美店长，公司被他用假的工作经历欺骗了；第二，是他已经变得很消极，打算在这里混时间；第三，是他另有所图，打算在这里得到他想要的东西；但是老板呢，为人非常得执着，最终还是坚持了自己的意见。不过这一次的事也确实给他好好上了一课，最后的结果就是：那位国美的店长带走了该公司的一支最精锐的销售团队，和能够得到的所有的客户资料，自己单飞了。我们再看第三条，这一条呢，是企业有意识地去扩宽员工的知识结构，从而使得他们的知识结构与其原岗位的岗位需求不再对等。道理很简单，就是本来做生产的，企业培训他销售知识，而本来做销售的，企业却培训他财务知识，当然企业这样做有它的目的，那就是想通过员工轮岗，来解决人才季节性短缺的问题，比如有一段时间假如招不到销售员，而生产车间里面的工人还有剩余，那就把生产工人调去做销售呗，省时又省力，一举两得，所以实际上目前有很多企业都是这样操作的，它确实有它的好处，但是它的缺点也很明显：员工自身本来就存在一些不稳定因素，一山望着一山高、是“男人的就会瞅着别人的媳妇儿漂亮”、是“女人的就会想象别人的老公能干”，总之，都有些好高骛远、喜新厌旧的不稳定心理，差别就在于，本来他们是没有机会的，但是现在公司却给他们制造了这样的机会，于是下面的员工自然就开始浮躁起来了，这时

候最忙的就要属人力资源部了，每天都能接到员工的转岗、调岗申请，并且有很多人，还是不止一次的申请，可想这种情况下，员工还能够真正塌下心来做事吗？当然，这一点我们还得分开来说，大家可以根据自己的实际情况，来仔细权衡一下其中的利与弊。不过在我看来，如果员工成天想着调岗、转岗，那么一般情况下，他至少会把自己80%的时间用来想，或者与其他人讨论这件事，这样会不会贻误工作那是显而易见的，当然还有很多人会因此同上司闹矛盾，最后甚至搞得不可开交，所以它的缺点是不容忽视的；好，下面我们再看第四条，这一条类似于第三条，也是企业有意识地犯错误，不过这个错误，一般是不能原谅的，像在该公司，最后很多参加我们兴趣学习小组的员工，基本都没做多久便了离了职，学习英语的，去给人家当了秘书；学习电脑的就出去做了文员，所以像是这种培训，一般结果都是受累不讨好的。我们再看最后一条，修改招聘条件、提高招聘标准、求全责才，这显然是不符合“对岗原理”的典型，两者都犯了戒，能力要求提高了，知识结构扩大了，其他不讲，单说这位招聘的那个秘书，人家是从英国毕业回国的，一口流利的英文肯定不在话下，看学历那更是国内的抢手货，但是最后，却被俺这位老板以远远高出市场平均价格的薪酬，把人家请来做了个秘书，首先，可以肯定的是，他不图那位女士的美色，因为这一点我可以作证，如果那位女士真的张得漂亮，他请过来是为了图个好门面，那还有情可原，但实际情况并不是这样，很明显他抢了个东施，这只是他的一贯用人风格而已，当然，有这种风格的领导实际上还不是少数，好，我们继续往下讲，那位女士开始在这里干着还是挺好的，毕竟拿着高薪嘛，但是时间一久就撑不住了，用她的话来说，就是“感觉自己在这里做得没有价值，自己的强项是英语，但是我们那里根本就用不到英语，自己是海归的学历背景，但是我们那里却只给她提供了一个打杂的机会。”这是典型的什么呀？------高射炮打蚊子，大材小用啊，对不对？

总结结论： 好，案例我们分析完了，当然，这里我举的这个例子呢，比较典型一些，但是有一点，它并不夸张，这些都是在很多企业里，确确实实存在的问题，那么下面大家自己回想一下，你曾经或者现在，有没有让“鲁班去挑大粪”，或者是“用高射炮打过蚊子”的经典案例？现在的很多管理者都不明白，自己的下属为什么就不能专心做事，为什么就不稳定，为什么现在的下属会这么难管？实际上为什么呀？就是因为我们忽视了这两点，犯了这种看似低级但实际上却很容易犯的错误：“让鲁班去挑大粪，或者是用高射炮打蚊子”。好了，为了彻底杜绝这种事情再发生，下面我们来研究一下，看看我们怎样做才能够将这种“对岗”原理充分地渗透于我们的实际工作当中。

实际应用：“对岗”原理是一种人力资源管理理念，它可以广泛地运用于人力资源管理的各个方面，下面我们就从人才的“选用”角度，讨论一下这个“对岗”原理的应用方法。

基于“对岗管理”的人才“选拔”：第一，用“专才”不用“全才”；第二，用“一心”不用“二意”。

首先，用“专才”不用“全才”

对于第一点，实际上前面我们在举例的时候已经提到，讲到“全才”一般有两种可能：第一种是真正的大智慧人才，这里之所以说不能用，是因为我们这小庙里一般很难装得下这种大和尚，言外之意也就是说，需要我们注意避免“个人能力不对岗”，通常我们在遇到这类下属的时候，他们不会做太久，并且还很可能会给我们的团队带来一些负面的影响，以致破坏了整个团队的凝聚力，所以我们在选择下属的时候，应尽可能避免这种情况的出现，一般分析的要素由“学历、行业背景、工作年限、个人知识积累”等几个方面组成，这里需视具体的岗位而定，我们就不再继续往下分解了；第二种“全才”，是指那些看似什么都懂的，但实际上什么都不真明白的一类人，这类人在社会上越来越多，因为现代的人都有一个坏习惯，就是只崇拜“博学”，不欣赏“专注”，你懂得越多他越崇拜你，而不是你懂得越深他越崇拜你，所以致使很多人学习没有方向，看到啥学啥，到最后给人的感觉是很博学，但是仔细问起来，却都是一知半解，这一点我体会最深的一次经历，就是在我们写毕业论文的时候，当时老师的要求是不限题目范围，谈啥都可以，但是一定把事情论述透彻，并发表自己有创意的见解，这就把同学们难住了，因为大家的一致感觉是：什么都可以写，但是无论写什么都过不了五页纸，问题就在这里了，我的那伙同学里面，最次的也是个部门经理，最年轻的也都毕业六七年了，但是到这个时候，也都没有一个集中研究的专题，最后怎么办，到网上拷贝去呗，东挪西凑，然后再乱改一通。所以我们不得不承认，现在的人都基本存在这个问题。关于这一点，反应比较明显的，还有就是在我们招

聘的时候，基本都是问啥啥都知，干啥啥不会，为什么会这样？因为他根本就没有真正钻到里面去呗！但是我们实际的工作当中，更多地需要什么样的人？显然是执著于某一方面的“专才”，所以我个人一直是在倡导“专才”理念，并且一直是在振臂高呼啊，救国救民可能是不太现实了，不过搭救一下读者应该还可以，开个玩笑哈！不过认清人才趋势，对于我们个人及企业未来的发展确实还是也比较有利的。好，那么认清这一点之后，我们应该怎样区分“专才”与“通才”呢？你可以这样做，比如需要面试一位迎宾，那么你就问他啊，你会用电脑吧？不会；你懂销售吧，不懂，你做过管理吗？没做过，你处理过后台业务吧；没试过，那你会什么？---什么都不会！OK，这就是非常合格的迎宾一个，别的什么都干不了，只能看门，这还不是“专才”啊，开个玩笑哈，这不是专才，这是砖头来着。好，那么到底我们应该怎样去面试这个“专才”呢？你只需要提问两个问题：第一，请问你擅长什么？第二，请针对你擅长的内容，详述一个你的成功案例，并介绍一下心得。OK，就这么两个问题，基本是百试白灵，别的问题，他都可能会蒙你，但是对于这两个问题，他肯定蒙不了，当然，这里面还必须得配合使用一些对于面试者察言观色的技巧，不过这里我们就不再往深里讲了，这些都是基本技巧了。

其次，用“一心”不用“二意”

前面我们了解了“全才”与“专才”之间的区别，知道在二者之间我们应选择“专才”，那么，在人员的招聘与选拔当中的“一心”与“二意”又怎么理解呢？“一心”是说“唔，老婆，我一生只爱你一个！”。而“二意”呢，则是“唔，老婆，我的灵魂永远属于你，但是我的躯体嘛，你看今晚可不可以暂时先借别人用一下？”呐，“一心”与“二意”！实际上道理差不多哈，“一心”是说某位员工可以做到四“识”合一！哪四识？ 就是学历知识、行业知识、关注知识与擅长知识这四类，其中“学历知识”是指我们在学校里所学到的知识，比如主攻哪个方向？工科还是理科？机械还是电子？行政还是人力资源管理？等等之类的；而“行业知识”，则是指我们毕业后，在所从事的工作中通过实战积累的知识，这时我们积累的是哪方面的知识啊？房地产、IT、金融，还是市场营销？等等；至于“关注知识”，就很容易理解了，你个人关注的是哪方面的知识啊？股市、体育、文艺，还是谈恋爱？“擅长知识”，就更不用说了，坑蒙拐骗偷、还是吃喝嫖赌抽？哇，你无所不通啊，哈哈！好的，那么在这四类知识当中，你有没有实现“四识合一”呢？像我本人，学的是工商管理，做得是工商管理，关注的是工商管理，擅长的还是工商管理，这就是“四识合一”。现实当中，做不到“四识合一”的人有没有？多不多？做不到“四识合一”的人，我们又把他称为“二意”之人，为什么？因为这样的人，会经常地转方向，转来转去„转来转去„，结果就转昏了头，迷失了方向，有没有？最后搞得连自己也不知道到底做什么好了，学的是A，现在干的却是B，但是自己喜欢始终是C啊，可是没法子的是自己擅长的却只有D，到底干什么好呢？迷失了方向！迷失了方向之后，不但对事业不利，而且对自己的精神也是一种极大的摧残，所以这类人往往会表现得很浮躁、不安于现状；心情呢，也会因此而低落，时间久了还会愤世嫉俗，看谁谁不顺眼，人家刘翔弃权退出比赛，关你什么事，你在那里摩拳擦掌、拿脑袋撞墙，乱激动个啥子嘛，但是没办法，自己控制不住自己啊，时间再一久，这就变成什么了？它已经不再是心情问题了，而是成了心态问题了，通常我们会简称这种状况是“变态”，开个玩笑哈！不过对于这种情况，的确是不容我们小觑，当然了，我们也不用着急，这里有一个秘诀，包药到病除，那就是尽快：“结婚生孩子”，因为我们只要有了家庭，有了孩子，那自然就变得不再迷茫了，而是变成什么了，变成“忙迷”了，就是忙到你迷糊了，这时你还哪里顾得上天天想着去找自己呀，别人找你都不一定找得到啊！也是因为这个原因，很多公司的中高层管理者，都只会任用已婚人士，因为这些人要相对“稳定”也“稳重”得多，对不对？

好了，到这里对于“一心”和“二意”的解释就结束了，接下来，就是大家对于这篇文章的反思了，每当读到一个观点，千万别让自己的思维停下来，只有通过读后的发散反思，才能巩固我们所接触到的新观点，也才能真正挖掘出其中的深意。今天的探讨只是一个开始，后续我们还会有更深入的分析，欢迎大家参与讨论。

作者：苑国辉（深圳市世纪首誉管理顾问有限公司首席顾问）

**第五篇：零售人才**

（主）连锁经营企业凸显人才困境

本报讯（记者温文清）日前，华侨大学和省市两级连锁经营协会组织了一场针对商业零售业的调研活动，调查显示，2025年泉州乃至全省零售业的人才问题进一步严峻，人才问题已成为制约连锁经营企业发展的最大瓶颈。

近年来，本土区域连锁经营企业快速成长，新华都、永辉、东百、中闽百汇、夏商、米兰春天等本土企业急剧规模扩张；国内连锁经营企业苏宁、国美、万千百货、红星美凯龙不断跑马圈地；而跨国公司沃尔玛、特易购、百胜、大润发的强势入驻和扩张，更使得商业零售业的竞争环境白热化，连锁经营对人才争夺也更加激烈。

为争夺人才，各零售企业开出的薪水一个比一个高。据透露，蓝天超市聘用店长的参考月薪是3000元至8000元，总经理月薪是5000元至20000元；万千百货商品部经理参考月薪是6000元至10000元；新华都集团商场总经理年薪是10万元至20万元，区域总经理最高年薪可达50万元。

尽管如此，人才供不应求仍然是这些连锁经营企业面临的首要挑战。调查显示，目前全省高校连锁经营管理专业的招生规模已停滞不前，2025年、2025年、2025年全省连锁经营管理专业的招生人数为574人、618人、570人，平均每所高校该专业的招生人数为72人、77人、71人，2025年全省14所高校连锁经营管理专业毕业生仅700-800人。与此同时，接受调查的20家连锁经营企业2025年对大学生的人才需求已达4250-5000人，而近三年来全省高校连锁经营管理专业学生的就业率也高达100%。“到今天为止，零售业已经不差钱，但是相当缺人。”中国连锁经营协会会长郭戈平一度如此评价。

专家们分析指出，目前，高校连锁经营管理人才教育发展相对滞后已经不言而喻，不管是量还是质方面，均远远满足不了连锁经营企业迅速发展的需要。未来要突破零售人才短缺的困局，除了企业内部强化人才培养机制外，在企业外部，还要进一步加强高校、企业与协会的联系，搭建三方沟通与合作的平台，尤其是强化高校专业设置与企业需求的有效对接，从而建立完善的人才成长机制。

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！