



用人要疑，疑人要用

目 录

- 一、什么是“用人要疑、疑人要用”
- 二、为什么需要“用人要疑、疑人要用”
- 三、“用人要疑、疑人要用”的意义和目的
- 四、如何用人要疑
- 五、如何疑人要用
- 六、注意事项

引言

中国传统观念：用人不疑，疑人不用

小农经济的“自给自足”思想产物，

是对市场经济“社会分工”的背反。

任何管理制度的出发点都是对人的怀疑。

工作中的现象

安排工作+不落实=0!

布置工作+不检查=0!

工作好坏+不分析=退步!

性格优劣+不矫正=变质!



一、什么是 “用人要疑，疑人要用”

一、什么是“用人要疑，疑人要用”

A. 定义

一种**分析、辨别教育、引导**下属**职业素养**的能力

B. 两者关系

“用”是目的，
“疑”是手段，
两者是**辩证**的关系。

用人要疑

是指企业管理中不断地**分析**员工各种素质、技能的优劣势，并对其**违规**可能的**制约**机制。



疑人要用

是在工作中不断研究员工**素质、技能、定力**上的优缺点，并不断**教育、指导**的培养机制。



思考：只用不疑，会怎样？只疑不用，又会怎样？

二、为什么 “用人要疑，疑人要用”

二、为什么需要？

- A. 沟通就是魔鬼
- B. 个人成长需要不断突破舒适区
- C. 学坏比学好容易
培养一个人很不容易，
毁掉一个人很简单
- D. 有些人沉浸在自己的小世界里，
不能和公司战略、发展目标相一致
- E. 没有一个管理体系完美无缺
- F. 企业管理中永远有
“人在”、“人灾”的存在



因为奸、懒、滑 开除焦智博

三、“用人要疑，疑人要用” 的意义和目的

三、意义和目的

- A. 是对公司、对自己负责，
也是对员工负责的态度
- B. 为了更好的发现人才、
使用人才、助长人才
- C. 让优秀人才不会误入歧途
- D. 让素质低的员工
没有机遇犯错

责任 敢于担当



泰盛分析车间布局 30万元产能翻番

三、意义和目的

- E. 有利于管理工作流程化，
提高效率
- F. 便于定位问题与修正，
及时调整保证结果落地
- G. 有利于保证
团队决策、执行方向时刻与
公司战略、企业价值观保持一致



兴建振东中学

越困难 越要抓紧时间援建家乡

四、如何“用人要疑”

不断分析其职业素养中的优劣势

四、如何用人要疑？

疑人 \neq 否定
疑人 = 分析

分析人品
分析素质
分析能力



1、分析人品

A. 面试时，通过聊天，
了解其性格特征，
优点缺点；

加盟合作登记

2024年2月4日

姓名	王斌	性别	男	民族	汉	婚姻状况	已婚	政治面貌	党员	
专业	人力资源管理	最高学历	本科	工作经验	16年	毕业日期	2007年			
身份证号	140321198405100030					电子邮箱	297137789@qq.com			
户口属地	长治市潞州区淮海					联系电话	18435588666			
家庭住址	淮海医院12楼6单元66号									
教育状况	在校时间	毕业院校	所学专业	取得何种资格证						
	2003年9月至2007年7月	山西工学院	计算机及应用							
	2012年2月至2014年7月	武汉理工大学	人力资源管理							
工作经历	工作时间	工作单位	担任职务	离职原因						
	2007年10月至2015年3月	长治市潞州区淮海医院	综合办副主任	照顾孩子						
	2015年3月至2017年12月	长治同康医院	董事长助理	个人发展						
	2022年12月至今年	山西焦煤集团	综合部经理	个人发展						
	年月至年月									
	年月至年月									
	年月至年月									
表述能力	<input checked="" type="checkbox"/> 较强 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般			外语语种:	等级:					
软件运用	1、Excel 2、word 3、ppt			待遇要求	月薪: 8000+ 年薪:					
应聘岗位	1、人事管理岗 2、行政管理岗			工作特长	沟通与抗压能力					
性格	<input type="checkbox"/> 内向 <input checked="" type="checkbox"/> 外向	业余爱好	1、骑行 2、骑行 3、徒步			业余特长	马拉松			

注:①调动者填写②填写完后交人力资源部③业余爱好指生活中的爱好,所有爱好中最擅长的一项为特长④入数据库。

通过询问兴趣、爱好与自我判断（内/外向）匹配与否
分析复杂型还是简单型

1、分析人品

B. 通过带培一段时间，
看他思想觉悟、
为人处世态度；



带培宋艳杰 一个月瘦20斤

1、分析人品

C. 不同群体、场合中
待人接物的态度，
观其是否表里如一



马慧 工作中的马老师，生活中的马大姐

1、分析人品

D. 观察和了解其朋友，
看他品格是否贤良



表弟爱赌博 上亿家资倾家荡产

1、分析人品

E. 通过日常工作、生活细节
看他是否有爱心



大裴见义勇为

1、分析人品

F. 核其费用支出，
看他是否廉洁奉公



未经阳光费用审批的费用，不得核销

2、分析素质

A. 通过沟通其理想和目标，
了解其是否有上进心



李俊龙 主动担任康护公司总经理

2、分析素质

B. 经常近距离谈心
观察他是否真诚



每周和相关联的团队喝酒

2、分析素质

C. 根据他的习惯行为，
来考察他的特长及短处、
个人素养



吃饭快、走路快……代表：节奏快，注重效率

2、分析素质

D. 观察其穿戴举止
看他的精神面貌、品味



李娅妮 英姿飒爽

2、分析素质

E. 通过新知识学习和运用
了解其学习力



常志芳成长为中药材营销专家

2、分析素质

F. 通过观察其对工作
和家庭的态度，
看是否有责任心



王燕燕成长为康护生产、财务、后台总负责人

2、分析素质

G. 通过看他跨部门协作、
风险控制，
知道其是否有大局意识



为完成任务，恶意串货

3、分析能力

A. 通过日常时间管理
和工作节奏，
判断他的执行力



鹿强调入五和 快速重整营销团队

3、分析能力

B. 分析其早计划、晚总结，
看其计划总结能力

规范案例

早计划

【10计划】

- 1、上海药交会同行交流
目的：学习提升
 - 2、上海客户拜访
目的：解决供货价格问题
 - 3、电话会议
目的：跟进活动进度
- 激励语：所谓成功，就是简单事情坚持做、重复做、用心做。
【振东XX】

晚总结

【10总结】

1. 上海药交会同行交流
结果：时间安排紧凑，交流深入，效果好
 2. 上海客户拜访
结果：未达成共识，效果一般，需继续跟进
 3. 电话会议
结果：找差距、做指导，效果好
差距：工作力度还不够大
措施：跟进督促指导，快速推进
- 【振东XX】

3、分析能力

C. 给他拼命安排工作，
并不断打击他
看他抗压能力



培养随行秘书

3、分析能力

D. 通过看他组织活动情况，
观其组织、协调能力



河南省总薛强 通过学术活动夯实河南第一地位

3、分析能力

E. 把繁难紧急事务交给他，
看他的应变能力



杨展松 组建毛发中心 面对多变市场 快速发展

3、分析能力

F. 在多维环境的交流中，
判断其沟通力



人资总监白素芬 人事梳理中充分沟通 获得认可

3、分析能力

G. 通过对行业分析、
团队五三一规划
看其规划能力

经营模式（战略）的类型

开大会啦



B. 递进模式

规划五年
细化三年
部署一年

五、如何“疑人要用”

针对下属优缺点，不断教育指导

五、如何疑人要用？

疑人要用

目标设定+过程监督+结果考核=有效管理



月度考试

1、目标规划

A. 帮助下属分析自己性格、
工作优缺点，
把他放在合适岗位，因材施教



集团人事梳理 先理数据库 再看人特点

1、目标规划

B. 帮其制定职业规划，
制定长、中、短期工作和生活目标



雷振宏 帮其制定职业规划

1、目标规划

C. 运用导师制、带培制、
师生互促等模式
一对一倾心培养



业务专业技能、团队管理技能、策略规划能力、战略判断能力

1、目标规划

D. 正向树立公司内、外标杆、学习对象

;

反向运用好阳光模式，
暴露其缺点，及时警示、监督鞭策



正向分析：费用使用必要与否、合理与否

反向分析：费用起到什么作用、效果如何

2、过程监督

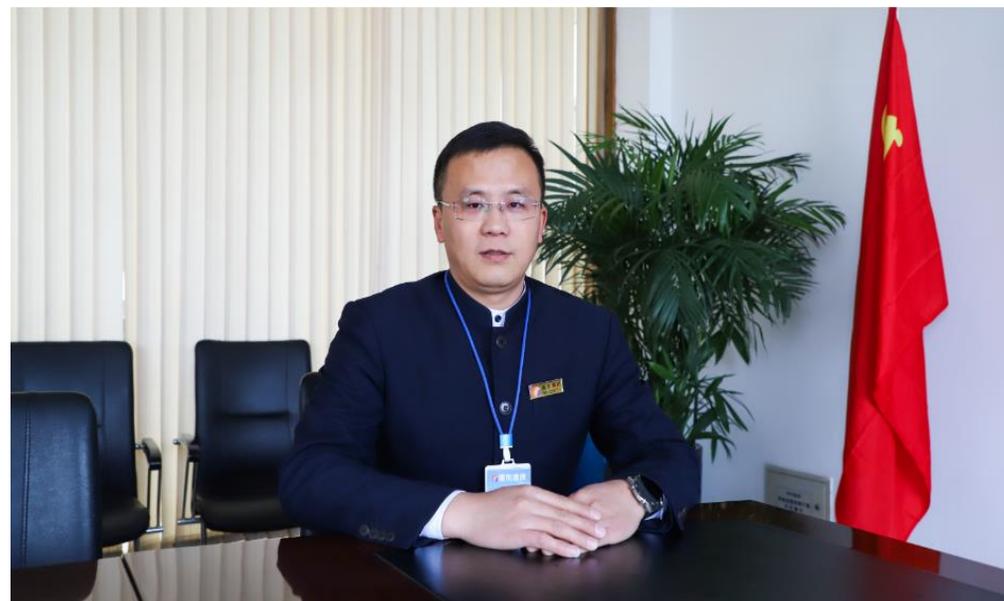
A. 通过早计划、晚总结，
每天跟进下属的工作、思想状态
，及时指导



早计划 晚总结：成长和管理的基礎模式

2、过程监督

B. 不断指导修正下属
需要突破的地方



梁海伟 走出厂区 冲向市场

2、过程监督

C. 安排挑战性工作，
修正其缺点，打破员工舒适区

 五和医养堂



白曦 安排其装修电商楼

2、过程监督

D. 给下属适当增加
时间和业绩的压力

营销要求：知识丰富化、功能多样化
业绩持续增长



中医看病能力退化
中医药传承的压力

2、过程监督

E. 关心其生活，走进其内心，
让家人帮助纠改缺点，
做到短处长用



看望员工父母

2、过程监督

F. 给下属搭配性格互补的搭档，
互相监督、互促提高



国际部周红军（执着）+郜浩（活泛）组合

2、过程监督

G. 岗位轮值，保持冲劲，
防微杜渐，避免腐败



总监轮值制

3、结果考核

A. 严格制度，讲清红线，
赏罚分明、公平公正

关于振东五和堂条包易撕口的问题处罚决定

各团队、班组：

根据公司的规定和GMP法律法规，经过反馈核实，发现脾肾两助丸（小蜜丸）条包易撕口存在不易撕开的情况，给服用带来不便，影响顾客对公司产品的认可度。为提升对用户服务的重视程度，提高消费者满意度，经公司经管委决定，特此通报：

- 1、综合制剂一车间设备操作员陈丽杰、原敏各处罚500元，主任苗丽东质量意识不强，设备调试未满足服用便捷性，属管理失职，处罚一个月工资；生产总监杨烨鑫监管不严负连带责任，处罚2000元。
- 2、质量监督员张贝监控失职，处罚1000元；质量总监董媛媛监管不严负连带责任，处罚1000元。
- 3、张新明、梁海伟管理不善，负连带责任，分别处罚3000元、5000元。

要求以上人员以市场为导向，提升质量意识，转变生产理念，维护产品形象，制定更加易撕口方式、提升用户体验。再次重申，维护产品质量是每一位振东人的职责，对产品质量有瑕疵和有损公司形象的行为，公司采取“零容忍”的态度。对于明知而不作为的管理者，再次发现给予开除！各团队、各班组要引以为戒，对触碰产品质量底线者定会严肃处理！

山西振东五和堂制药有限公司

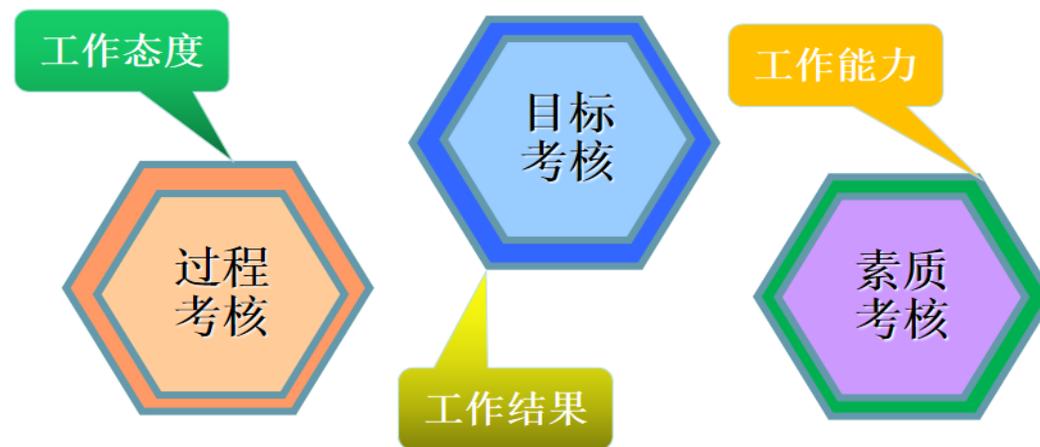
二〇二四年三月二十七日

与民同富 与家同兴 与国同强

脾肾两助丸条包难撕 相关人员全部处罚

3、结果考核

B. 运用好三百模式，
强化绩效考核



3、结果考核

C. 用好人事测评,

经常分析、梳理人事, 及时调整

一季人事梳理汇总

2024年1月26日

产	团	职位	姓名	性别	性格优点	性格缺点	工作优势	工作劣势	工作现状	调整岗位
1	服务中心	数据	常方	女	1、热情、真诚 2、开朗、有活力 3、善于聆听、同理心强 4、有亲和力、平易近人 5、大方	1、不果断、瞻前顾后 2、缺乏自信、容易焦虑 3、办事灵活性不强 4、做事急躁	说 1、数据分析有较强的敏锐度 2、执行力强 3、责任感强、有团队合作精神 4、抗压能力强	1、工作全局性不够 2、安于现状、缺乏创新性和开拓性 3、逻辑思维不强 4、工作过于拘谨、放不开	顺畅 1、用户/客户数据建设 2、基础数据库审核 3、省区数据沟通	营销
2	服务中心	数据	韩瑜婷	女	1、乐观、开朗 2、责任心强 3、善于倾听和观察 4、对人对事敏感	1、内向、不善表达 2、做事不果断、易纠结 3、遇事不冷静、易紧张 4、缺乏耐心	计划、总结 1、抗压能力强 2、善于独立思考、分析、解决问题 3、喜欢尝试新事物 4、适应能力强	1、被动、不善于表现 2、不细心 3、思考问题不全面 4、创新能力不足	合格 1、用户/客户数据建设 2、基础数据库审核 3、省区数据沟通	营销
3	服务中心	数据	崔玲玲	女	1、自控能力强 2、进取心强、积极向上 3、抗压有耐力 4、和善、能够换位思考 5、认真细致、注重细节	1、执拗 2、自我表现力较弱 3、社交能力不足 4、不自信、易自我否定	分析、总结、写 1、自主学习能力强 2、做事专注力强 3、能够不断进行自我反思	1、沟通能力不足 2、工作实践、经验少 3、应急处理能力弱 4、逻辑思维能力欠缺	顺畅 1、用户/客户数据建设 2、基础数据库审核 3、省区数据沟通 4、仁爱天使服务	营销
4	服务中心	市服	王晓龙	男	1、活泼开朗 2、乐观向上 3、较强的团队精神 4、讲原则、说到做到	1、太纠结、易钻牛角尖 2、急于求成、过犹不及 3、过于理想化 4、依赖性较强	分析 1、喜欢与陌生人交流 2、有情有义、有责任心 3、有激情、舍得付出 4、抗压能力强	1、对外宣传力度不够 2、线上服务方法少 3、工作粗心大意 4、学习力不强	合格 1、用户服务 2、西北六省、康护、五和互动对接 3、完善用户数据 4、销售转化	营销
5	服务中心	消服	闫哲慧	男	1、激情活泼 2、有上进心 3、抗压力强 4、思路开阔、不局限	1、不够沉稳 2、应变不足 3、大局意识欠缺 4、固执己见	交际 1、执行能力强 2、学习力强 3、团队协作力强 4、接受新鲜事物能力好	1、洞察力不足 2、死板不灵活 3、不踏实、浮于表面 4、沟通欠缺、容易急躁	顺畅 1、私域拓展 2、渠道拓展	营销

每季梳理一次人事

3、结果考核

D. 不再适合企业发展的人，
要舍得放手、敢于砍掉

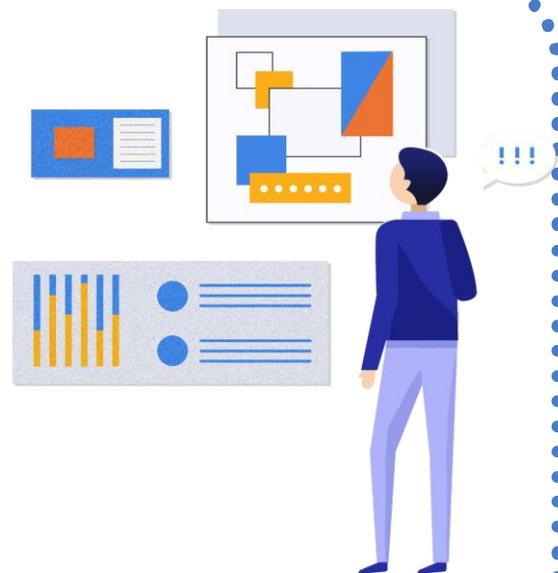


对于人在、人灾，纠正无果后，果断辞退

六、注意事项

六、注意事项

- A. 知人首先要勤于去知，要舍得花时间认真考察人
- B. 人的发展是动态的，要用动态的眼光看人
- C. 识人、用人要具体问题具体分析，切忌一招吃天下
- D. 人无完人，要善于用人的长处
- E. 疑在心中，疑在事前，疑在明处；用在公平，用在稳定，用在效率
- F. 信任与怀疑的关系，是技术，更是艺术，运用之妙，存乎一心





用人要疑，就是不断观察、分析他的职业素养；

疑人要用，就是不断指导、提升他的职业素养；

世间没有无用的人，只有不会用人的领导！



企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的