



什么是对的人，就是能将事情干好干成的人，也就是干事情能行的人。而一个人在任何岗位要能行，必定首先满足两个条件：

第一个条件：合不合

事情要干成干好，最终体现一个人的“行”，前提是这个人必须有意愿去干。若一个人没有了工作的激情，必定会影响到投入，连基本的投入都保证不了，怎能要求岗位任职人的最终成事？

若要保证一个人对工作有持续的激情度，首先要保证这个人的“三个合”。第一个是个人价值观与企业的核心价值观“合”；第二个是职业兴趣与所任职岗位的要求“合”；第三个是目标候选人与上级之间的人际要“合”。

三者之间不要说全不合，就是有其中的一个不合，也会影响到此人的工作激情，进而影响到价值发挥。特别是这三个层面的“合”出了问题，任职人一般都是短期行为，要不被企业解聘，要不主动请辞，很难建立长久合作关系。

第二个条件：能不能

事情要干成干好，除了任职人有意愿去干，同时还要求有能力去干，这种能力包含了两部分内容：即所掌握的专业知识、行业经验以及充分应用这些知识、经验的技能。

这种能力通常表现出来的是显性的，也是比较容易考察的，比如说通过面试、考试等形式去判断。

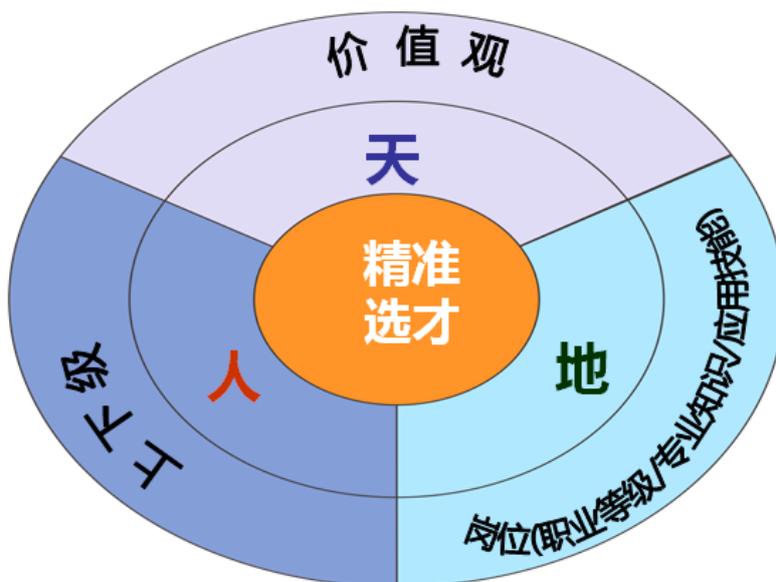
当前企业一个典型的选聘误区是：认为这个人有了相对应的能力，那这个人在岗位上就一定行。殊不知，能力在一个人身上，这个人首先要有应用能力的意愿度，如果他不愿意，能力再高，又有何用？

考察能力是必须的，但看一个人内在的意愿度更重要。当前很多企业看人看走眼的主要原因，只是侧重于考察了一个人的“能不能”，但并没有专业而系统的分析“合不合”。若要看人不走眼，无论是招聘还是企业的内部任用，都应该对“合不合”与“能不能”两方面进行综合分析，进而建立相对应的人才标准，并以标准进行专业考察，全面判断。否则，很容易看人看走眼而耽误了企业的发展大计。

上述理论也可简述成“天、地、人三合”理论。天合，即人与价值观的合；地合，即人的职业兴趣、专业知识、应用技能与岗位的合；人合，即上下级之间的合（见下图/表2）。三合理论超越了我们长期所接触到的一个概念“人岗匹配”，事实上，一个人能不能为企业创造价值，仅仅人与岗位的匹配是不够的，还要有人和价值观及人与人的匹配。显然，人岗匹配导向的是对一个人能力的考察，但一个人仅

能力达到了要求，人品不行及和上司关系不能融洽相处，能力再高，要完全发挥，几乎是不可能的。所以，企业首先一定要超越于传统“人岗匹配”的思维，如此，方能做到精准选人。

图/表 2 精准选才“三合理论”



2、缺乏严谨而多元的甄选方法

企业在选才的时候，往往采取笔试和面试的方法对应聘者进行考察，缺乏严谨而多元的甄选方法。其实除了传统的笔试和面试，还有很多的甄选方法，比如心理测试，包括个性测验、职业测验、能力测验；情景模拟，包括公文处理模拟、无领导小组讨论、角色扮演、仿真模拟测试等；背景调查等等。企业应针对具体的考察项目采用不同的甄选方法，方能更为精准地识别人才。

3、缺乏科学的纠偏机制

没有哪家企业能够做到百分百地选对人，而企业在发现人选错了，最常用的纠偏方法就是培训，而很明显在“合不合”的三个方面，价值观、职业兴趣和上司的关系，通过培训是很难去解决的，这样除了增加企业的投入成本，并不能提升选才的精准度。因此，缺乏科学的纠偏机制，放任或者无法有效改变人错了的问题的存在，也是企业选才失准的一个原因。

□ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

1、建立基于“合不合+能不能=行不行”的选聘标准与方法

从“合不合+能不能=行不行”这条选人逻辑而展开，要看准一个人，通常要从三个方面，采取不同的方法去考察。

第一个方面是看人的专业素质。

这部分重点要考察人的行业经验、专业知识和工作技能。当然也有入门槛条件，比如说最低学历要求等。因企业和岗位类别、性质均有明显的不同，所以这部分的素质每个企业都有各自的表述，它只针

对一家企业，并不具有通用性。对这部分考察，通常可以采取面试及考试等方法进行，一般由用人部门去主导，并担负这方面的判断责任。

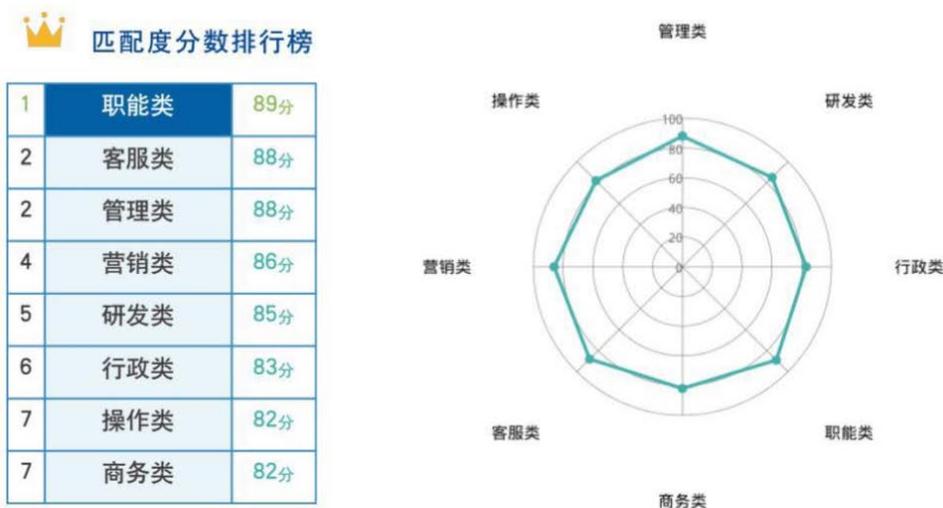
第二个方面是看人的通用素质和职业兴趣。

这部分素质不分企业和岗位，属通用性质的，即无论哪类行业哪个企业，要让人更好地履行职责完成工作目标，这类素质都是通常要求具备的。一般会涉及哪些方面的素质呢？比如同博公司和台湾合不合科技公司面向大陆企业推出的“合不合云端人才评鉴系统”（见下图/表 3-5 范例），就是应用“人格 14 心座”的理论²，而提出 12 项通用素质：环境应变力、改革创新力、领导管理力、人际社交力、分析思考力、团队合作力、学习精神、执行力、沟通协调力、成就动机、情绪稳定度、工作续航力。这 12 项通用素质都是要求岗位的任职人必须具备的。尽管如此，但根据岗位的不同实际应用时，也会有所侧重作出重点判断。

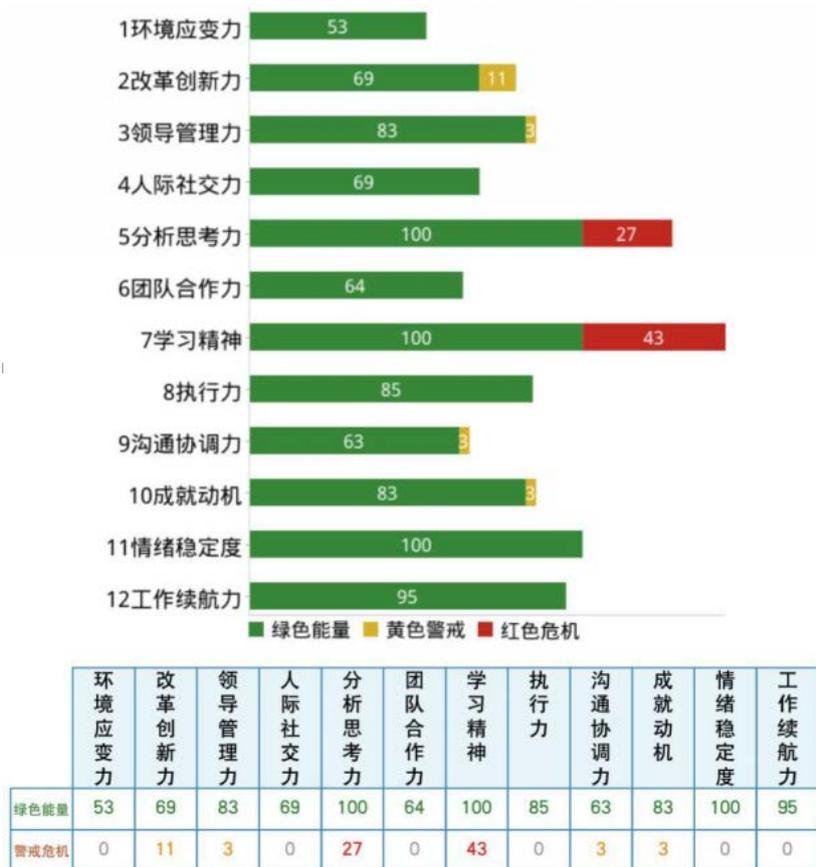
图/表 3 14 型人格图



图/表 4 职业匹配度分析



图/表 5 能力量化数据分析



比如营销人员，就必须重点看其人际社交力和沟通协调力这两项指标的测评结果；财务人员、HR 人员就必须重点看其情绪稳定度；毫无疑问的，对企业各级管理人员，也必然要重点看他的领导管理能力的测评结果。对候选人或任职人是否具备这部分素质，一般要借用专业的测评系统。比如说“合不合云端人才评鉴系统”，让目标候选人在线轻松回答 140 道生活化题目，后台采用大数据、云计算等技术，专业而快速地得出测评结果，仅花 30 分钟在手机上就可以随时随地的完成对目标候选人通用素质及职业兴趣的评价，非常简单、便捷，但又不失专业与科学。这部分的测评通常由企业人力资源部组织与主导。

第三个方面是看人的核心素质。

这部分重点分析与判断个人价值与企业价值观的匹配度和上下级之间的人际匹配度。比如看一个人的责任担当、大局意识、利他精神、奉献忠诚等。对这部分的考察，尽管比较定性，但企业只要用心去做，也能作出比较准确的判断。比如说对应聘者，可以采取背景调查等方式，看看他在以前单位的过往表现；比如说对企业的在岗员工，可采用 360 度评议，长期有目的有方向的观察等方法而得出最终的判断。这部分的考察应先建立企业核心价值观体系，并由此完善行为标准，并以此为蓝本进行考察。一般由企业人力资源部门组织与主导判断。

而上下级之间人际匹配度的考察，重点也要看三个部分的内容：第一是两人有没有共同的价值追求？第二是两人的脾气、性格是否相投？第三是能力是否互补？对这部分的考察也可通过经验判断和长期观

察而得出相关结论。但如果能结合专业的测评工具，进行对两者的配对分析，会得到更为专业而严谨的结果。如下图/表 6 所示，透过“合不合云端人才评鉴系统”将上下级两人的 14 型人格线图放在一起比对和分析，据此得出上下级配对的结论和指导上下级之间如何更融洽的相处。

图/表 6 人格 14 心座对比图



以上这三方面的素质，测评和考察专业素质，是判断一个人“能不能”的问题；测评和考察通用素质与核心素质，是判断一个人“合不合”的问题，这两者都观察清楚了，对人的任用，就有了让这个人最终“行”的基础，识人，也会愈发精准。

2、精准选才还要培养管理者识人的本领。

很多企业之所以看人看走眼，除了存在不知从哪些方面去看人，没有建立专业的看人机制等这些天然缺陷外，还和企业各层级管理者没有练就一双“火眼金睛”也紧密相关：

一方面跟很多管理者的责任缺失有关。很多管理者可能会认为，选人的事是人力资源部的事，与己无关。“事不关己，高高挂起”，没有在“选人”本领方面主动提升的诉求与动力，久之，在这方面的能力一定会偏弱。

另外一方面，跟很多管理者相关技能的缺失也有关系。管理者不懂从哪些方面去选人、识人，也没有掌握具体的方法。如此，当然也不可能很好的识人用人了。

“管理者的重要使命是‘带团队’，是通过团队之力去达成目标”³，而团队要形成力量，前提条件必须是团队的任何一员首先要符合企业及岗位的要求。人若不对，团队是形不成力量的，进而也影响到管理者自身价值的发挥。

因此，明确管理者选人、识人的责任，并让管理者专业而系统的掌握选人识人的本领，是企业必须要有的作为。只有管理者首先有了一双“火眼金睛”，企业的识人用人风险才会因此而大大降低。

3、纠偏机制的建立会在后期提升选才的精准度。

企业要能更好的选对人，一要知道如何建立人才的选聘标准，二要有依据标准而进行甄别方法，最后还要掌握科学的纠偏方法。科学的纠偏机制会在后期有效提升选才的精准度。

科学的纠偏机制要分三个步骤走：先识别，再纠偏，看后效。即应当首先根据选才的标准来识别别人的短板在哪里，然后根据短板，采取不同的有个性化的方式进行针对性的改善，再来综观后效。下面我们套用“合不合+能不能=行不行”理论来看纠偏机制的建立：

如果一个人在岗位上不行，首先看看是不是“合不合”方面的价值观出了问题，如一个人的工作不主动，喜欢推诿、指责等等。一旦出现这个问题，建议企业的纠偏策略是不必容忍也不能迁就，一定要坚决劝退。

如果是职业兴趣与岗位不匹配，影响了投入最终也影响到产出的，其纠错方法应该是换岗。如果实在没岗可换，也要予以劝退，否则耽误了企业，也耽误了个人的职业发展。

如果是与上司不合导致工作的产出有问题的，也应该进行换部门或劝退处理，不必勉强把两个不合的人撮合在一块，最终必定内耗而影响工作的有效开展。

如果上述“合不合”的三个方面价值观、职业兴趣、上下级关系都没有问题，那就要看“能不能”的二个方面：专业知识及应用专业知识的能力是不是有短板。如果问题出在“能不能”方面，那么让其提高的办法就是培训，因为这个部分的短缺是可以通过培训去改变去提升的。

针对在当前岗位不行的人，企业及各级管理者一定要知道，不要马上试图以培训这种单一的方式去解决，对“合不合”的三个方面，价值观、职业兴趣和上司的关系，这个靠培训很难解决得了的。只有在“能不能”方面出问题，才能通过培训而有效的去解决。这是在人到岗后，后期纠偏一定要想到的核心问题。

□ □ “ □ □ □ + □ □ □ = □ □ □ ” □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

目前，“合不合+能不能=行不行”这套理论已通过“合不合云端人才评鉴系统”的软件设计来得以在实践中落地。具体做法是：目标候选人在线答题后，得出的测评报告，主要包含了人格特质说明、职业匹配度分析、能力量化数据分析、上下级之间人际匹配等。

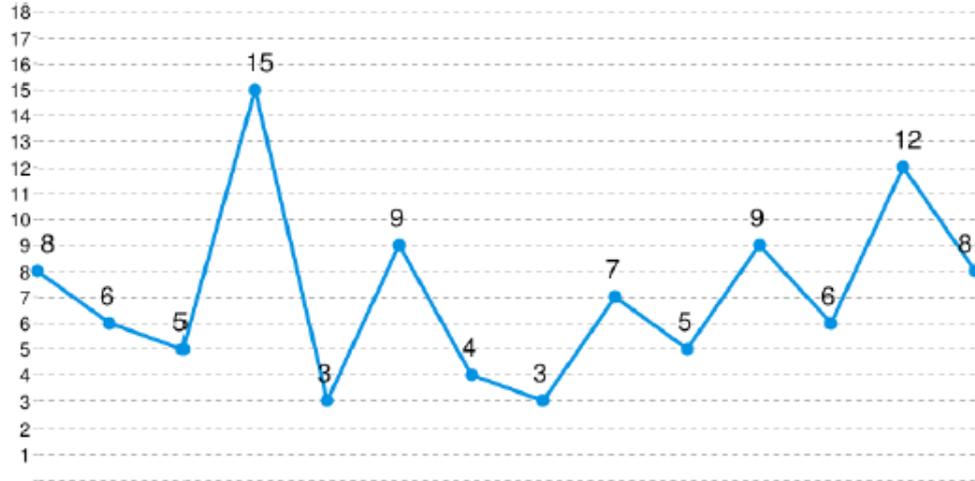
通过这项测评，可以专业和科学地分析出“合不合”部分的“职业兴趣与岗位的匹配”“上级与下级的匹配”；“能不能”部分的“通用技能与岗位的匹配”，至于“合不合”中的“价值观匹配”及“能不能”中的“专业知识匹配”，目前更多的还依赖企业根据自身特点用背调、笔试、面试等方法进行考察。以下，我们以目标候选人A的测评报表来进一步说明。

1、人格特质说明

主要是评鉴人的性格特质，是一张总览涂。将评测结果形成14个维度的性格特征图谱，为便于记忆采用14种动物来代表14种人格特质，并针对人际关系、工作、生涯加以说明与提醒。（如图/表7所示）

图/表 7 A 的 14 型人格图

TA 的人格主型 : 白兔
TA 的人格辅型 : 蜜蜂



水牛	孔雀	秃鹰	白兔	猎犬	绵羊	狮子	变色龙	猫头鹰	黑豹	无尾熊	猫	蜜蜂	骆驼
8	6	5	15	3	9	4	3	7	5	9	6	12	8

如图/表 9 所示，A 的人格主型是白兔，辅型是蜜蜂，其人格特质是：“生性善良，是个温良恭俭、让凡事反求诸己、沉稳、保守、处处为人着想的传统保守派。不管是工作，还是人际相处，都采取稳扎稳打、长久累积实力、温馨关怀路线，不抄快捷方式，也不冒险躁进。当把这份特质带进职场，不论是面试或是面对客户，工作职责都是认真、尽责。唯一需要改进的地方，可能就是太过操传统保守路线，有时需愿意尝试新方法、新路线，接收新知识，才能跟上时代脚步。”

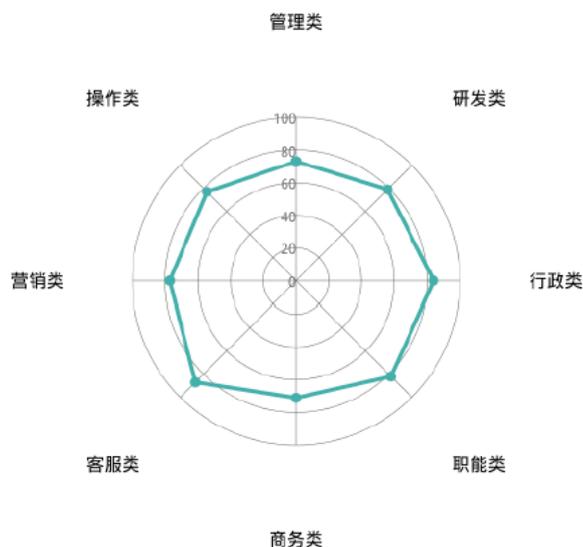
2、职业匹配度分析

为区别不同职位的晋升方向及重要程度，“合不合云端人才评鉴系统”将工作领域分成八大类“客服类、行政类、职能类、研发类、操作类、营销类、管理类、商务类”，并分析各领域的工作特性，再由 12 项工作能力的测试得分，由后台数据自动加乘后而得出。匹配度分数越高，越适合该工作类型，由此可专业看出人的职业兴趣是否与岗位相匹配。（如图/表 8、图/表 9）

图/表 8 A 的职业匹配度分析

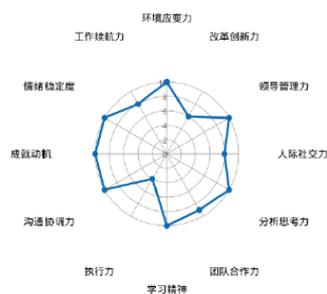
 匹配度分数排行榜

1	客服类	87分
2	行政类	84分
3	职能类	82分
4	研发类	79分
5	操作类	77分
5	营销类	77分
7	管理类	73分
8	商务类	71分



图/表 9 A 的 12 项能力对该类工作领域的匹配度

匹配度排行 No.1  **客服类** **87分**



 12项能力对该类工作领域的匹配度

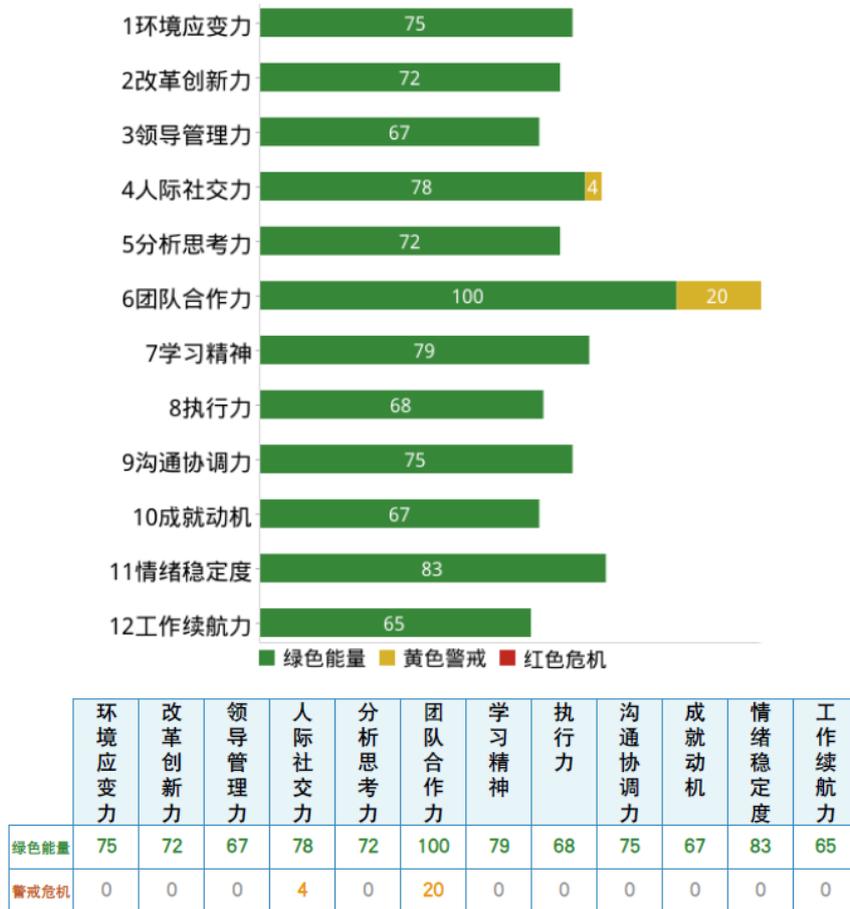
环境应变力	改革创新力	领导管理力	人际社交力	分析思考力	团队合作力	团队精神	执行力	沟通协调力	成就动机	情绪稳定度	工作续航力
高	中	高	高	高	高	高	低	高	高	高	高

图/表 8、9 显示：A 匹配最高的工作领域是客服类，若 A 从事客户类工作最佳，其次为行政类和职能类，不适合做管理类和商务类。

3、能力量化数据分析

12 项工作能力数据是根据 14 种人格特质转化而成，对应上述理论中“能不能”的“应用技能匹配度”进行评价，并针对评测结果进行能力指标分析与量化，并描述 12 项工作能力、优缺点分析与注意事项。

图/表 10 A 的能力量化数据分析



如图/表 10 显示：A 的 12 项工作能力中，团队合作力分值最高 100 分，说明 A 是“一个很好的团队合作者，善解人意”，但同时警戒危机也有 20 分，其缺点“可能为了群体和谐，放弃自我原则，选择退让”。对于 A 系统给出的善意提醒是“须加强人际相处的警觉性（防备心）”和“缺乏追求理想的目标与动力”。

4、上下级之间人际匹配

通过这部分的评价，重点测评上述理论“合不合”中“上下级之间的匹配度”。图/表 11 对比图显示：图中的主管和部属的配对结果是“合中带刺”，主管和部属主型都有水牛，骆驼的分值也比较高，说明两人都以工作为主，也比较实干，说明两人比较“合”。部属的孔雀分值比较高，说明他在工作中

需要展示的机会和平台，并能够适时的得到主管的赞美；但其主管是一个比较一板一眼（秃鹰、猎犬、猫、骆驼这些分值较高，都是比较“硬”的属性），这样的主管喜欢部属的稳扎稳打，不欣赏部属的灵活度，也因此，两人的配对结果是“合中带刺”。若部属平时克制爱表现、好大喜功的个性，或者主管对部属多一些欣赏和表扬，那么，两人的搭配将更为和谐。

图/表 11 人格 14 心座对比图



“合不合云端人才评鉴系统”不仅帮助企业了解人才的人格特质、能力指标、职业匹配度情况，还进一步提供招聘话术、面试题库及用人激励方面的建议，为企业的选才、用才提供了切实可行的指导意见。

□ □ □ □

企业在过劳员工中选拔人才，是一门很大的学问，要经历系统的学习和训练，还要在实践中不断总结和摸索，才能真正做到“看人不走眼、精准识才”。任何追求事业可持续发展的企业，一定要能做到在过劳员工中精准选才：一要建立专业的选才标准；二要掌握人才的甄别方法；三要有科学的纠偏机制。

主要参考文献：

- 1、厦门市行为科学学会《2016 年度海峡西岸经济区企业人力资源管理竞争力指数研究报告（第十二届）》。
- 2、由具有 30 年心理咨商及研究经验，推出了 75 本心理学及脑神经相关著作，美国辛辛那提州立大学心理学硕士王秀园老师领衔发明。
- 3、彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》。
- 4、合不合科技有限公司 2017 年年中总结。

作者信息：

李中斌（1969.5—），男，辽宁营口人，经济学博士，福建农林大学管理学院人力资源系主任，教授，博士生导师。

涂满章（1970.6—），男，福建长汀人，在职管理学博士，厦门同博企业管理咨询有限公司董事长，厦门行为科学学会常务副会长。

张启明（1966.4—），男，辽宁人，福建农林大学管理学院客座研究生导师，厦门合不合网络科技有限公司总经理。

联系方式：

电话：18050271173

电子邮箱：1352383420@qq.com

通信地址：福建省福州市金山福建农林大学管理学院， 邮编：350002