

疑人要用，用人要疑 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E7\\_96\\_91\\_E4\\_BA\\_BA\\_E8\\_A6\\_81\\_E7\\_c123\\_289499.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E7_96_91_E4_BA_BA_E8_A6_81_E7_c123_289499.htm) “疑人不用，用人不疑”作为成功的管理经验不断地被重复，这种所谓的“人性化管理”在中国大行其道，以至于成为中国的企业家们，尤其是大中型国有企业的老总们谈成功经验时的一句口头禅。这种“关系化管理”比“制度化管理”更能让中国的企业商场上取胜并发展壮大吗？我们看到的更多的是这样的现实。在一个企业草创时期，它的团队往往非常有效率，人对人的“关系化管理”十分奏效。但是企业发展壮大之后还倡导“疑人不用，用人不疑”从两个方面都对企业不利。对于新进员工来说，“疑人不用”，有才能也得不到重用，出工不出力；而对于“值得信任的”老员工，“用人不疑”，赋予极大的权限，问题就出现了：某个员工确实对企业无比忠诚，他面对100次诱惑，99次都抵抗住了，只要一次滥用了权限，作了对不起企业的事情，就给企业造成损失。而“制度化管理”则不同。这位副总说，难道外国人就天生爱遵守制度吗？不是。当制度中的惩罚机制建立起来以后，可能刚开始他要做“坏事”时，还会想到后果如何如何。久而久之，制度就变成了工作或生活的习惯，遵守制度就像一日三餐一样，到点就吃，而不是去想“如果我不吃这顿饭会有什么严重后果”之类。同样，有了“制度化管理”，不管是“疑人”还是“信人”，制度面前一视同仁。等制度成为工作的习惯之后，就没有什么“疑人”“信人”的区别了，只有对企业“有用的人”和“无用的人”之间的差别了。顺便再卖弄点

历史知识。我觉得诸葛亮在担任西蜀集团（东汉末期三家最大的上市集团公司之一）CEO期间，在人力资源管理方面犯了“疑人不用，用人不疑”的错误。两个最明显的例子就是没用好马谡和魏延两个人。首先说马谡。马谡作为集团规划部的得力干将之一，确实为诸葛亮除了很多好主意，是诸葛亮最信任的谋事之一。信任归信任，但是要用他的长处--“纸上谈兵”（这个词用在这里没有贬义），而不是让他去执行守城驻寨的任务。结果，马谡滥用诸葛CEO对于他的信任，大败而归，害的诸葛CEO也留下一个“挥泪斩马谡”的失败经营案例。再说魏延。尽管魏延商战能力很强，但是因为来集团比较晚，所以没有排上“五虎将”的座席，得不到集团高层的认可。董事会前主席刘备甚至直接说“市场营销部的魏延有反骨，以后肯定会跳槽”。诸葛CEO对刘董一向尊敬，再加上对魏延是从其他公司跳槽过来的，所以对魏延一直不加重用。尽管魏延在西蜀集团与曹氏集团竞争时提出了很多一招制敌、独辟蹊径的好建议，诸葛CEO都是直接否决，连可行性分析都不做。最终，把魏延给逼得跳槽了。（魏延跳槽后结局也不好，诸葛CEO一等魏延跳槽就宣布魏延是道德品质不好被集团开除的，搞得没有企业愿意聘他，这是后话不提。）所以说，我们的企业用好人才的标准应该是“疑人要用，用人要疑”，用“制度化管理”把有用的人放在合适的岗位上，才是现代企业管理制度的真谛。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

[www.100test.com](http://www.100test.com)