

智慧快餐

ZHI HUI
KUAI CAN

优秀白领高效履职手册



身先士卒
尽快战为团队中坚
拿出行动来
树木树人树团队

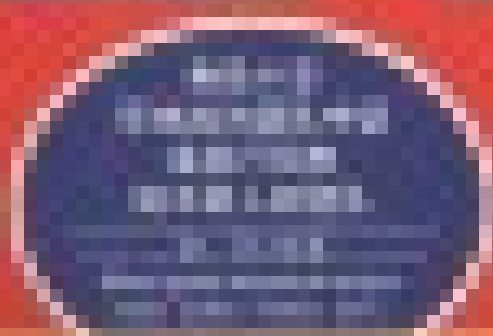
李 萍/编著

When good standard-bearer
YIN LING TUAN DUI

优秀的白领是成功团队的旗手
优秀的白领是事业兴衰的关键

▶ 延边大学出版社 ◀

优秀白领高效职场手册



职场精英必备
职场进阶必备

中国出版集团

智慧快餐

ZHI HUI
KUAI CAN

A0586508

优秀白领高效履职手册

引领 团队

身先士卒
尽快战为团队中坚
拿出行动来
树木树人树团队

李 萍/编著

When good standard-bearer
YIN LING TUAN DUI

优秀的白领是成功团队的旗手
优秀的白领是事业兴衰的关键

► 延边大学出版社 ◀

图书在版编目(CIP)数据

引领团队/李萍 编著, - 延吉:延边大学出版社,
2000.9

《智慧快餐》丛书

ISBN7-5634-1383-9/R·40

I. 引… II. 李… III. 员工-培训-基本知识

IV. R174

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 09617 号

《智慧快餐》丛书

优秀白领高效履职手册

引领团队

李萍 编著

延边大学出版社出版发行

(吉林省延吉市公园路 105 号)

成都海翔印务有限公司印刷

开本 787×1092 毫米 1/16 印张 52

字数 800 千字 印数:12001-14000 册

2006 年 8 月第 2 版第 1 次印刷

ISBN7-5634-1034-1/C·37

定价(全四册)88.00 元

引言

树木·树人·树团队

本书是专门写给在较大的单位，企业担任基层主管，如店长、部门经理、执行组长、子公司经理等重要岗位的白领精英阅读的培训教材，它的阅读对象的文化水平至少应是大专以上。

法国人不论是写文章还是平时说话聊天，很喜欢夹杂几句民间谚语，特别是中国谚语，而且每每在引用之前往往要加上一句“中国谚语说的好……”以便加强语气。在一次有关教育问题的国际会议上，法国的一位代表发言说：“有一句中国谚语说得好：如果你为未来几个月担忧，那么你应该去种粮食；如果你为未来几年担忧，那么你应该去种树；如果你为未来几个世纪担忧，那么你应该去教育后代。”虽然句子长了一点，不像原汁原味的中国民间谚语，但听上去分明是“十年树木，百年树人”的道理。后来查阅古书，在春秋战国时代，管仲在其《管子·权修》中有曰：“一年之计，莫如树谷；十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。一树一获者，谷也；一树十获者，木也；一树百获者，人也。我苟种之，如神用之，举事如神，唯王之门。”意思是说：“希望一年收获的，就种谷子；希望十年收获的，就种树；希望获得百年的收获，就培养人才。我们如果培养了人才，就如同有神相助一样，这是称霸天下的必由之路。”后来人们用“十年树木，百年树人”来形容培养人才是百年大计。想来，法国人口中说出的这句“中国谚语”，应该就是出自于此的吧。

实在钦佩我们伟大古人的智慧和语言驾驭能力，“十年树木，百年树人”短短八个字，即涵括了古今做人处事之精髓，无论置于任何场合、任何领域，都能贴切而形象地运用之，再无任何语句能出其右。

将“十年树木,百年树人”用之于企业,其实就是对企业人力资源管理的诠释。随着知识经济时代的来临,技术更新速度加快以及融资方式的多样化,使得企业间的竞争由产品经营竞争发展到资本经营竞争,再逐渐发展到智力资本经营的竞争,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的标志。同时,人力资源管理正遭受到前所未有的来自经济全球化、信息网络化、人口老龄化、教育投资大众化、工作方式在家化、社会知识化、人口城市化、顾客的力量、投资者的力量、组织发展的速度与变革的力量等等的挑战和冲击。现在的中国正经历着工业化没有完成而又面临着信息化的挑战,因而中国的人力资源管理既具有工业文明时代的深刻烙印,又要反映新经济时代游戏规则的基本要求。

人力资源的角色互动。主管与员工的角色互换会加速,“能者上,平者下,庸者走”的能力主义日益流行,员工炒老板、老板炒员工都将司空见惯。

世界范围内的人才流动正在不断加剧。这种越来越快的人才流动性趋势,使得人才终生服务于一家公司的现象正在不复存在。在我国,这一趋势也在愈演愈烈。各种各样的人才招聘市场和就业机构以及猎头公司等,正在一步一步地推动着人才流动的步伐。那种把工作当成“铁饭碗”的现念或终身服务的思想正在成为历史。人才流动的重心在于真正有真才实学和实用技能的人们,他们最有资本和能力从一个职位向另一个职位频繁地跳来跳去,或追求高额收入,或实现人生的自我价值。

企业核心竞争力是一个以企业技术创新能力为核心,包括企业的反应能力、生产制造能力、市场营销能力、连带服务能力和组织管理能力在内的复杂系统,而技术创新能力等多项能力的状况与增强主要取决于人力资源的状况与开发。因此,企业核心竞争力的根本在于企业人力资源的开发。离开了企业人力资源的开发,企业核心竞争力便会成为无本之木,无源之水。

未来的企业,“以人为本”的价值观更为流行,人力资源管理将是价值导向的。重要的是建立“以人为本”的业绩辅导流程,其含义是把人当成企业中最具活力、能动性和创造性的要素,把提高人的素质和激励水平作为人力资源管理的基本职能,开创一种积极的协调沟通关系,然后要求人力资源经理对员工进行培训、职业辅导,并努力培养员工的自尊、开发人

的潜能,最后还要建立各种奖励政策作为配套机制,以鼓励员工增加其责任感并取得成果。

美国著名人力资源理论的代表人物、诺贝尔奖获得者舒尔茨指出,不同文化程度的人在智力劳动方面的能力比是,大学:中学:小学=25:7:1。这说明劳动者科学文化素质越高,劳动生产能力就越大。据美国企业统计分析认为,对职工培训每投资1美元就能收到50美元的经济效益。因此,接受教育,不断学习,使学习与教育成为一个人终其一生都必须进行的持续不断的过程,这已不仅是个人生存所趋,更是社会与科技发展所致,构建学习社会迫在眉睫。

西方有句谚语:“罗马不是一天建成的”,我国也常说“十年树木,百年树人”,在知识经济的时代,个人要生存发展,就必须积极进取,加强对自身的智力素养进行投资,将终身学习贯穿生命的始终,这样才不会落后于时代。

为此,我们特编写本书,以期对以上理论做一个比较详细、实用的阐述和分析。本书分为、上篇、中篇、下篇三个篇章:上篇“树木”,着重于培训在企业担任要职的优秀员工:精英白领,以夯实企业基础,培植发展根基;中篇“树人”,着重于企业及员工综合素质整合,以提高企业市场竞争力;下篇“树团队”,着重于引领企业文化和企业团队精神的建设以及提高精英素质所产生的巨大力量的运用。

现代经济呈加速度态势发展,企业管理也同样随着市场的变幻而日新月异。所以,在编写本书时,我们尽量选取更新更有效的理论观点和案例充实相关内容,使之既适用于企业管理层参考,也适用于企业员工个人学习。鉴于编者专业知识和水平有限,内容及文字也难免有失偏颇,尚有待专家及读者的不吝指正。

目 录

引言：树木·树人·树团队	(1)
上篇：树木 培植根基	(1)
第一章 选才之道——挑选每一匹“良驹”	(3)
一、选才的基本标准	(3)
二、选才的原则	(4)
三、选才四大绝招	(6)
四、选才七大步骤	(7)
第二章 培训机制——“良驹”变成“千里马”	(14)
一、建立员工培训体系	(14)
二、岗前培训	(20)
三、在岗培训	(26)
第三章 用人艺术——让马儿一起奔驰	(31)
一、情感法：用真心感动下属	(31)
二、激励法：调动员工积极性	(39)
三、搭配法：才智的优化组合	(43)
四、长短法：长短皆有所用	(45)
五、竞争法：以能力定高下	(50)
六、留人法：防止优秀员工“跳槽”	(54)
中篇：树人 素质整合	(57)
第一章 员工开发——提高职业生涯竞争力	(59)
一、职场之道	(59)
二、规划职业生涯	(82)
三、强化职场培训	(104)
四、提升个人修养	(113)
第二章 引领企业素质——夯实竞争力的基础	(119)
一、企业素质的内涵	(119)

二、提高企业素质的基本内容	(122)
三、提升企业素质的途径	(124)
四、提高员工素质的方法与途径	(129)
第三章 意识整合——帮企业做好“蛋糕”	(136)
一、学习意识整合	(136)
二、思想意识整合	(145)
三、战略意识整合	(149)
四、市场意识整合	(159)
五、品牌意识整合	(167)
下篇：树团队 聚合力量	(175)
优化策略——“头马”的旗帜树起来	(177)
一、培养中坚力量	(177)
二、树立权威	(182)
三、展现魅力	(196)

上 篇

树 木 培植根基

有才就有财。优秀员工培训的作用是企业能否持续发展的关键。企业领导最重要的工作是把有能力的人组织起来,并发挥其长处。

第一章 选才之道—— 挑选每一匹“良驹”

台湾的《天下杂志》调查包含高科技业、制造业、服务业及金融业在内的 1000 家大企业聘用员工时的首先要考察条件,依次为:

1. 好的工作态度和敬业精神。
2. 能进行团队合作。
3. 学习能力强,可塑性高。
4. 稳定性高,能配合企业规划发展。
5. 专业能力。

一、选才的基本标准

选才用人必须根据一定的标准进行。所谓选才用人的标准,就是衡量被选者是否属于合格人才的标尺或准则。其具体内容简而言之,就是德才兼备。所谓德,是指思想道德品质,主要针对精神方面的素养;所谓才,是指才能和智慧,主要是就业务素质而言的。德才兼备,就是指作为一个合格的人才,既要具备较好的道德品质的修养,又要具备一定的业务素质,即具备较强的才干和专业知识的修养。

因此,符合现代化企业德才兼备的合格人才,起码要具备以下三个标准:

1. 年轻化。主要是指挑选出的人才应当年富力强,精力充沛,能够担任繁重的工作。企业老的员工毕竟年纪大了,体力差了。其次,年轻人精力旺盛,工作热情高,富有创新精神,在经济全球化的新世纪,更能担负起开创新局面的繁重任务。

2. 知识化。就是要求挑选出的人才必须掌握一定的现代科学文化知识。在经济全球化的浪潮中,能否掌握和运用现代科学文化知识。是企业生存和发展的一个关键。在挑选人才时,应把学历和学习成绩同工作经历、工作成绩一样作为重要依据,因为一个人的学历和学习成绩是一个人的是否具有知识和知识多少的表现之一。若是只强调学历而忽视一个人的实际知识水平是错误的;但是如果借口反对唯学历论而不强调人才的知识、学历和学习成绩,则同样是错误的。

3. 专业化。就是要求各个部门的员工都至少具有本行业一定的专业知识和工作能力。充分发挥专业人才的作用,是为了合理使用配备有专业知识的员工。只有工作热情,没有专业知识,工作抓不住关键,就做不出应有的成绩。不懂业务,在那里瞎忙,更会造成危害。因此,为了顺利实现企业的管理目标,一方面应该选拔一批专业技术人才充实到管理组织层面,另一方面应该鼓励和组织各部门员工努力学习专业技术,使他们尽快成为企业的生产技术骨干。

二、选才的原则

选才用才是一个过程,只有先选才,然后才谈得上用才。如果不首先发现人才,选拔人才,认识人才,就根本谈不上合理地使用人才,欲要善任,须先知人,讲的就是这个道理。

选才的问题是一个考察识别人才的问题,是如何正确地考察识别人才所涉及的一系列原则问题。只有坚持正确的考察识别人才的原则,才能真正发现人才和认识人才。因此,作为一个成功的现代企业领导者,必须把握正确的考察识别人才的原则,以此作为考察和识别人才的出发点和方法论。

考察识别人才的原则,也可称之为知人识人的原则,它是企业领导者考察识别人才的基本准则。在考察识别人才的过程中,这些原则对领导者的行动起着指导的作用。那么这些原则的基本内容是什么呢?

1. 察言观行,以行为主的原则

在挑选识别人才时,既要察其言,又要观其行,但主要应该观其行。一个人的道德品质和智慧才能,总是要通过一定的方式表现出来的。具体的表现方式千差万别,但归纳起来,不外乎两大类:一类是言语,一类是

行为。而在这两大类中,最重要的又是行为。有的人花言巧语,能说会道,表面看来聪明过人,但观其行,发现他或者两面三刀,或者无所作为。这种人实际上无德无才,是口头的君子,行动的小人。一旦使用这种人,对企业破坏极大。相反,有的人不善言辞,但工作勤勤恳恳,且善于动脑筋,工作有成绩,事业有成就,这种人是真正的实干家,在挑选时,一定不能漏选。

2. 历史与现实相结合,以现实为主的原则

为了正确地、全面地识别人才,在挑选人才时,有必要对挑选对象的全部工作情况和表现,包括过去的和现在的工作情况和表现作一个全面而又深入的考察。一个人过去的即历史上的工作情况和表现,是其德才在过去的表现,而一个人的现在则是从过去发展而来的。为了全面地认识和发现人才,考察其历史就非常必要了。然而,人又是发展的,过去好不等于现在好,过去不行不等于现在不行。因此,我们不仅仅要考察人才的过去,更要特别注意考察他最近在企业中的工作情况和现实表现。在考察人才时,对历史的考察主要是起参照作用,而决定一个人是否为人才的关键因素是人的现实表现。因此,挑选人才时考察重点要放在现实上,以现实表现为主。总之,这一原则就是要求用全面的、发展的眼光去考察识别人才。

3. 既要长长处,又要看短处,以长处为主的原则

金无足赤,人无完人,人才也不例外。如果认为既然是人才,就不应该有缺点,或者说既然某人有缺点,就不可能成为人才,这都不是辩证法,而是形而上学。在辩证法看来,任何事物都是一分为二的,人才也不例外,既有优点,也有缺点。在考察识别人才时,对其优点要认识够,对其缺点要认识透。只有这样才能全面、公正地认识人才。特别值得注意的是:第一,对于考察对象的长处和短处,一定要实事求是,切忌走极端,即说某人好就完美无缺,白玉无瑕;说某人坏就一钱不值,破石一块。用这种形而上学的方法是不可能发现人才的,其实真的是人才也会瑕瑜互见的。第二,在考察人才的长处与短处时,对短处必须给予充分的认识,但同时必须以考察长处为主。如果只注意人才的缺点和错误,甚至对优点和成绩视而不见,你就永远挑选不了人才。

4. 个别考察与群众评议相结合,以群众评议为主的原则对人才的考

察,主要有如下两个途径:一是个别考察,即由企业人力资源管理部门对人才进行一一的考察,对每个人写出组织鉴定或决定是否能入选;二是通过群众对人才进行评价。可以通过在企业中进行民意测验的方式进行。但是,在具体操作中,应该两条途径并用,并以群众评议为主。

三、选才四大绝招

要选好一个人,就必须掌握选人的绝招,从以下四个方面入手

1. 用眼睛看清他的面目

在面试时,适当提出一些问题,看他是否善辩;假装严辞诘责或寻根究底,观察他是否机智,反应灵敏;给他一道大题目,然后要他回答怎样去应付,又怎样对这条题目进行创新等,这又可以看出他是否忠诚。请他吃顿饭,美酒劝醉,看看他是否失态。看清他的真面目后,你才可以放心地选用人才。

2. 根据人性的弱点来选择人才

如果他被你简单的讽刺或几句过分伤人的话而受不了,这样的人才你还是少选为好。以下从三方面关于人性弱点来帮助你考察人才及选择人才。1)聪明而性格懒散的人,很容易被人袭击。2)贪婪而好占便宜的人,很容易被人收买。3)诚实而轻信他人的人,容易被人蒙蔽。

以上三种人如果你用法得当,完全可以成为你的企业之星。

3. 从原则上考虑选择人才

原则有很多种,一般分为就地就近原则、比较择优原则、不拘一格原则、实践原则、德才兼备原则、开放性原则等。

4. 从大众意见来选择人才

一个公司的人员有多有少,意见大体一致的可以从以下几方面选择人才。

- 1)民意选举法。
- 2)竞争考试法。
- 3)竞赛择优法。
- 4)鼓励举荐法。
- 5)张榜招贤法。
- 6)信息跟踪法。

掌握了以上四大绝招,你可以从大千世界中,摘取让你吃着舒服的苹果。我们从历史的例子中吸取经验,从中掌握以上的选人要领。

四、选才七大步骤

聘用员工是企业非常重要、颇具吸引力的一项工作。它把新的人才和经验引入公司,以便将来搭建新的班组。另一方面,如果领导者决策失误,任用了庸才,那么公司的士气就会遭到损害。

过去做法的重点放在初步面谈上,现在有了主要以能力为基础的职务分析预测法。心理测试也可以估价能力和个性,比较好的测试也可以获得良好的结果。这些测试的优点在于许多申请者要通过第三者进行全面考察,这似乎比传统的挑选人才的面谈效果更好。但是,因为性格、品德和与同事能否和睦相处是很重要的,因此最后挑选时仍需要面谈。

在企业打算进行招聘宣传广告之前,最好给自己提出以下问题:

公司朝什么方向发展?是在扩展、多样化还是缩小规模?

企业真的需要派人员到这个岗位上去吗?

能否重新安排工作,甚至不用招聘?

能否按照社会化分工把工作分解出去?

能否重新培训公司里的某个人去担任这个职务?

有没有为将来的发展更新职务说明书?

有没有公司用人的计划书?

有没有写过个人工作规范?需要什么特别品质、资格和技能?

招聘和挑选人才包括以下步骤:

- 1) 写出职务说明书
- 2) 拟出个人工作规范
- 3) 找出合适的应聘者(广告宣传,审查申请人和安排面谈)
- 4) 准备面谈
- 5) 与候选人面谈
- 6) 确定最佳申请人,发出录用通知
- 7) 通知应聘失败的申请人

具体说明如下:

1. 写出职务说明书

不要采用旧的职务说明书。因为那样很容易只看过去员工做什么,而不看新的“岗位”应当做什么。

即将分派的职务是什么？列出主要任务和职责。

写说明书时要为未来而不是为过去做过的事，写出职务说明：

给职务一个恰当的名称。

说明该职务为何是必不可少的。

拟写清楚该职务的当前工作内容和发展方向。

期待什么结果？把职责列成表。

要求达到什么样的工作标准？

该任职者应该向谁负责？

他要为哪些下层员工的工作筹划负责？

2. 拟出个人工作规范

企业需要什么样的人？

拟订个人工作规范。但是在你拟订之前，列出企业要求的胜任资格。（个人品德、特点、技术和能力统称为胜任资格）。例如，特定职务（如部门主管）所要求的胜任资格是：

- 能进行班组建设。
- 个性善良而有原则。
- 有适应该职务的工作经验。
- 善于领导下属。
- 具备极强的沟通能力。
- 能与相关组织进行合作。
- 能够组织或接受培训。
- 与客户关系良好。
- 能做三班制工作。
- 能够管理熟练的和非熟练的员工等。

你从申请人身上找到了什么特质能成为该工作的胜任资格？

在写好或修订职务说明书以及列出从最适合该职务的申请人身上找到的品质后，写下担任该职所需要的个人工作规范和特殊条件。

这应当包括：

· 外在条件——语言表达能力，着装的标准，视力、听力、体力等健康和年龄要求。

- 担任该职务所需要的工作经验。