

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

让普通员工做出优秀员工的绩效

从普通 到优秀

人才提升的 **7** 大策略

廖勇凯 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源是对企业经营战略的支持，它攸关企业经营战略的成败。当前企业面临优秀人才不足的现状。如何提高一般人才的素质与能力，并维持企业的优秀绩效，是企业的当务之急，本书在这方面做了有意义的探索。

——复旦大学管理学院 副院长 教授 薛求知

人力资源是企业独特、稀缺、无价的竞争优势，人力资源的素质决定了战略的执行能力。即便企业有好的战略，但若没有优秀的执行团队，也难以产生最优绩效。本书教给你，在优秀人才普遍稀缺的情况下，如何打造企业的竞争力。

——群邑媒体集团中国区 人力资源总监 谭志澄

多年人力资源管理咨询的实践使我观察到，大多数民营企业在人才竞争中仅能拥有一般员工。但是为了能够达到最优水平，必须制定相应的人力资源管理策略。本书作者精辟地剖析了企业人才的现况，提出目前中国企业普遍性的问题，阐述了人力资源管理的解决之道，是值得推荐给企业家与管理者的好书。

——庄周企业管理顾问有限公司 总经理 周昌湘

人才测评的目的就是要分辨在特定岗位的人才状况，提供给企业作为制定人力资源管理措施的参考，以提升人才素质，提高企业绩效。如何招聘、选拔、培养和使用一般员工，使他们成为优秀人才，本书给出了答案。

——四达测评咨询中心 总经理 苏永华

分类：人力资源管理

ISBN 7-115-15373-6



9 787115 153739 >



北京普华文化发展有限公司

ISBN 7-115-15373-6 / F · 858

人民邮电出版社网址 www.ptpress.com.cn

定价：28.00元

从普通 到优秀

人才提升的 **7** 大策略

廖勇凯 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

从普通到优秀：人才提升的7大策略 / 廖勇凯著. —北京：人民邮电出版社，2006.12

ISBN 7-115-15373-6

I. 从... II. 廖... III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第118728号

内 容 提 要

“人力资源充沛，人才缺乏”，优秀员工稀缺是企业面临的共同问题。许多大企业都感叹人才难寻，更别说是一些中小型企业了。本书探讨了企业如何从识才和识己的角度分析，通过选才、育才、用才、留才和储才的策略和方法，吸引有潜力的一般人才到企业，提升他们的素质，运用企业制度、规范和企业文化，提升他们的工作效能，使一般员工也能产生优秀员工的绩效结果，从人力资源管理的角度提升企业绩效。本书介绍了大量能解决实际问题的方法、工具和表格，实用性强，可操作性强。

本书适合企业家、企业经营管理者、大中专院校管理专业师生以及对企业管理有兴趣的人士阅读。

从普通到优秀

——人才提升的7大策略

-
- ◆ 著 廖勇凯
责任编辑 汪 洱
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.75 2006年12月第1版
字数：133千字 2006年12月北京第1次印刷

ISBN 7-115-15373-6/F · 858

定价：28.00 元

读者服务热线：(010)67129879 印装质量热线：(010)67129223



廖勇凯

复旦大学管理学院企业管理博士
英国雪菲尔科技大学人力资源管理硕士

现任

上海宏利企业管理咨询有限公司资深顾问
湖南南华大学兼任副教授

曾任

快乐阳光文教基金会副执行长、中国台湾欧德家具股份有限公司总经理特别助理、青云科技大学兼任讲师、南亚技术学院与明新科技大学行政讲师

已出版专著

《国际人力资源管理》、《人力资源管理理论与应用》、《商业自动化与连锁事业经营》；
译著《谁该为你的行动加油——发展行动学习》、
《谁该为你的学习负责——培养自我发展》、
《跨国人力资源管理实战法则——台湾跨国企业文化移植策略》、《派外人员管理》

已发表各种学术论文与管理文章多篇，为多家企业提供咨询服务

将一般员工提升为优秀员工的7大策略

“人力资源充沛，人才缺乏”，优秀员工稀缺是企业面临的共同问题。许多大企业都感叹人才难寻，更何况一些中小企业了。根据20 / 80法则，企业80%的利润来自于20%的优秀人才。如何将一般员工打造成优秀员工，如何让一般员工创造优秀员工的绩效，正是本书探讨的主题。

本书阐述了企业如何从识才和识己的角度分析人才现状及人才吸引力，通过制定选才、育才、用才、留才和储才的策略及方法，吸引有潜力的一般人员到企业，提升其素质；运用企业制度、规范和文化，提升其工作效能，使一般员工也能产生优秀员工的绩效，从而提升企业的整体绩效。本书介绍了大量来自于企业实践经验，能解决优秀人才不足问题的有效方法、工具和表单，实用性强，可操作性强。

识才：区分一般员工与优秀员工

识己：评估企业对人才的吸引力

选才：如何选择最有潜力的一般员工

育才：通过培训，将一般员工提升为优秀员工

用才：用一般员工创造卓越生产力

留才：留住企业的核心人才

储才：储备人才使企业能持续发展

编读互动信息卡

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们（复印有效），以便我们能够为您提供更多的最新图书信息，并可在您向我们邮购图书时获得免收图书邮寄费的优惠。

姓名	出生年月	文化程度
单位	职 务	联系电话
地址		
邮编	电子邮箱	

04125

前言

随着中国经济的快速发展，企业的规模和数量都增长很快，企业亟须大批优秀人才。人才的培养跟不上企业成长的速度，人才竞争白热化，优秀员工稀缺，成为很多企业遇到的共同问题。企业在发展过程中遇到的问题和困境，有些不是缺乏硬性条件，而是缺乏软性条件，尤其是人力资源匮乏。企业致力于做大做强，却面临着人才质量和数量均欠缺的窘境，束缚了企业前进的脚步。

企业要发展壮大，需要大批优秀的人才，但人才市场上优秀的人才供不应求，企业只好将录用条件放宽，把一般员工当作优秀员工使用。有些企业缺乏一整套管理制度和机制，缺乏有效的人才发掘和培育系统，使得企业的竞争力难以有效提升。企业对优秀人才的需求增加，致使专业的、能达到企业岗位要求及能力要求的优秀人才，包括中高级技术人才、中高级管理人才明显不足，甚至产生“头衔膨胀”的现象。有些中高级管理人员或专业技术人员可能因为能力不足或经验不够，难以胜任所在岗位的工作。

企业存在的人才问题举例如下。

1. 优秀管理人才不足是普遍现象

某企业要招聘生产经理，一直没有符合条件的人选上门应聘。无奈之下，企业将招聘职位的名称改为“生产副总经理”，才找到了符合基本条件的人选；但其实这位人选在上一家企业任职的只是“车间主任”，从未担任过生产副总经理的职务，让他全面管理生产，确实有点儿赶鸭子上架。

另一家企业重金聘请某跨国公司的生产经理担任总经理，但这位总经理只懂生产，对其他职能，如财务、人力资源、销售、市场营销等都缺乏经验，担任总经理略显吃力。

还有一家企业想在五个生产车间的基础上设置一个生产部，作为全面

负责所有车间生产任务的管理部门，却因为找不到合适的生产经理而勉强提拔了一个车间主任担任该职。

2. 下级工作不力导致上级不愿或不敢授权

从企业基层的角度看，大多数企业的管理者都做得很辛苦，原因是管理者常常日理万机，承揽许多执行层面的工作。这些人在学习了授权管理的知识以后，想授权给下级。但是，由于能力、经验所限，下级可能在要求的时间内不能完成任务，或者出现质量、数量不达标的情况，管理者为了保质、保量和按时完成工作任务，不得不将已经分配给下级的工作重新收回。上级不放心下级而减少授权，下级又因没有被授权从而没有锻炼和提升能力的机会，导致下级成为凡事听从上级安排，缺乏独立思考和操作能力的执行者，而非管理者或领导者。

3. 人才不足制约企业的淘汰机制

有些企业推行绩效考核制度，希望借此将特别差的人淘汰；但对于某些关键岗位或特殊职务，由于难以招到胜任的人选而面临无才可用的局面。如果淘汰这些人，就没有人接他们的班。他们的岗位需要特殊才能，马上找到胜任的人才实属不易，企业只好继续让这些人在原岗任职。

有一家企业打算与一位员工解除劳动合同，但由于始终招不到更合适的接班人而作罢。人才不足使企业无法推行淘汰机制，只能让“烂苹果”留在“锅里”，这种现象绝非个别。

应对人才短缺的良策是让一般员工产生优秀员工的绩效

人才的培养和积累是循序渐进的、缓慢的过程，要培养一批优秀的人才需要时间，不但需要知识的灌输，更需要实践经验的积累。很多企业已经为人才的培养和发展创造了良好的环境，建立了可行的机制。

根据多年对企业的观察，笔者发现许多企业在执行力和细节管理方面可以做得更好，在人才的选、用、育、留方面可以做得更好。只有先把管理做好，把人才培养好，谈远大的战略目标才更有意义。因为即便有完美无缺的战略，若缺乏优秀的人才和卓越的执行能力，企业也难以实现目标和战略。

既然企业面临着优秀员工不足的窘境，就不要好高骛远，而应面对现实，将一般员工管理好，培育他们，使他们努力向优秀员工的标准靠近，这是明智的做法。如何让一般员工成长为优秀员工，产生优秀员工的效果，正是本书探讨的主题。

企业要提升人力资源的素质，就要通过多种方法和手段，多管齐下，从组织整体面来运作。只有企业经营管理体制得以改善，并配合有效的培训手段，使得企业的人才和机制能有效契合，才能培养符合企业需要的大批人才，提升企业的核心竞争力。

多管齐下，让一般员工创造优秀员工的效益

本书从企业的人才培养问题入手，探讨企业在认识自己的基础上，通过识才、选才、育才、用才、留才、储才的方法和步骤，吸引有潜力的一般人才进入企业，通过企业所营造的制度和文化的提升，提升这些人员的工作效能，使他们也能发挥优秀人才的作用。本书介绍了很多能使一般员工取得良好绩效的思路、方法和工具，能帮助企业提升人才的素质，使一般员工发挥优秀员工的效用，从而提升员工的素质和企业的竞争力。

虽然我们不能在短时间内突破优秀人才不足的窘境，但我们可以通过对一般人才的管理来提升企业绩效，并使他们成为优秀人才。

由于水平和时间有限，不妥之处肯定存在，衷心希望广大读者批评指正。

廖勇凯

2006年12月

第1章

识 才 区分一般员工与优秀员工 \ 1

- 1.1 如何将人力资源进行分类 \ 2
- 1.2 优秀员工常见的特质 \ 6
- 1.3 企业为何要用优秀员工 \ 10
- 1.4 人才市场上一般人员是主流 \ 14
- 1.5 挑选具有特质的一般人员 \ 17

第2章

识 己 评估企业对人才的吸引力 \ 21

- 2.1 企业人才吸引力评估 \ 22
- 2.2 中小型企业招聘优秀人才的难处 \ 27
- 2.3 发现员工流动率背后隐藏的问题 \ 31
- 2.4 做发现优秀员工的伯乐 \ 35

第3章

选 才 如何选择最有潜力的一般员工 \ 39

- 3.1 采用门当户对的用人哲学 \ 40
- 3.2 善用多管齐下的招聘来源和方法 \ 45
- 3.3 从诸葛亮的选才术到现代的选拔方法 \ 51
- 3.4 减少选拔人才偏差的方法 \ 57
- 3.5 建立选拔和评价人才的流程模式 \ 61
- 3.6 选择人才来源区域的策略 \ 66
- 3.7 吸引人才的招聘策略 \ 70

第4章

育才 通过培训，将一般员工提升为优秀员工 \ 77

- 4.1 使企业成为造就人才的组织 \ 78
- 4.2 培训一般员工的新原则 \ 82
- 4.3 诊断一般员工学习的障碍 \ 89
- 4.4 分析企业的培训需求 \ 93
- 4.5 设计一般员工培训的管理循环 \ 98
- 4.6 建立培训体系架构 \ 105
- 4.7 多管齐下的培训方法 \ 110
- 4.8 建立企业内部培训师制度 \ 115
- 4.9 根据企业的现状开展培训 \ 120
- 4.10 使用胜任能力模型 \ 124

第5章

用才 用一般员工创造卓越生产力 \ 129

- 5.1 提升员工绩效的方法 \ 130
- 5.2 一般员工团队的运营模式 \ 134
- 5.3 一般员工的目标管理 \ 137
- 5.4 建立合理的内部竞争机制促使一般员工努力 \ 142
- 5.5 通过工作轮换培养多能员工 \ 147
- 5.6 通过工作分配培养员工能力 \ 151
- 5.7 用工作代理模式提升一般员工的能力 \ 156
- 5.8 健全工作机制使一般员工做优秀员工的事 \ 159
- 5.9 善用外部资源产生优秀企业的效果 \ 163
- 5.10 渐进式授权促使一般员工成长 \ 165

第6章

留 才 留住企业的核心人才 \ 169

- 6.1 建立激励机制 \ 170
- 6.2 建立公平合理的薪酬体系 \ 175
- 6.3 设计员工未来发展的薪酬 \ 179
- 6.4 一般员工的非现金性激励 \ 182
- 6.5 营造留才环境 \ 185
- 6.6 一般员工的职业生涯发展路径 \ 188

第7章

储 才 储备人才使企业能持续发展 \ 193

- 7.1 孟尝君食客之道的储才策略 \ 194
- 7.2 储备人才的意义 \ 197
- 7.3 建立企业的接班人计划 \ 200
- 7.4 使企业成为人才的蓄水池 \ 204

参考文献 \ 207

后记 \ 209

第1章

识才

区分一般员工与优秀员工



如果将员工按品德与能力分为优秀员工、一般员工和较差员工，那么优秀员工将是企业的最爱，一般员工次之，较差员工是企业应淘汰的人。

对于企业而言，如何将员工分类呢？企业首先应对员工进行分类和界定。所以，识才是善用人才的第一步，如果企业管理人员不能识才，企业就不会有优秀员工。



如何将人力资源进行分类

人力资源是企业营运成功的关键因素。不少企业采取以机械设备取代人力资源，加大对财务资本的营运力度。但面对资本密集的趋势，这些企业似乎并未降低对人才的重视程度，反而对人才更加重视。因为虽然机械设备可以取代廉价劳动力，但高级知识工作者和管理者的工作难以被机械设备所取代，这反而增加了人的价值。究其原因，机械设备只要花钱就可以买到，但人才有时很难用金钱来购买。因此，企业如何有效分辨人才，如何正确划分人力资源的等级，就变得格外重要。

1.1.1 判断员工的标准

“人才”的定义很多，在不同地区也有不同的标准和定义。在中国，几千年来一直强调“人才”要具备一定的品德和才能，即要德才兼备；人应沿着格物、致知、修身、齐家、治国、平天下的方向不断提高自己的能力和影响力。有些国家对人才的评价主要参考六个标准，就是品行、动机、潜能、理解力、知识和经验。日本强调区分人才有四项指标，包括抱负、信心、制订计划和行动。无论如何，优秀人才应具有德才兼备的特性。综合以上要点，企业应该将品德、知识、能力和个人绩效作为判断员工是否优秀的主要标准。

近年来，随着胜任能力模型的发展和演进，企业对员工的要求，开始从不同岗位的职责以及企业文化和价值观的要求等方面来思考。例如，某公司以诚信作为对价值观的要求之一，要求每位员工都要具备此条件，但对不同岗位的任职者要求具备不同的胜任能力，以便员工既能与企业的文化保持一致，又能满足岗位的最低要求。

1.1.2 员工绩效公式

员工的绩效可以用绩效公式计算。员工对企业所产生的绩效（Performance）是人的能力（Ability）乘以人的工作态度（Attitude），这意味着一个人表现好坏，跟他的能力（才）和态度（德）有关。一个人若能力强，且态度佳，会产生良好绩效；若一个人在能力或态度上有一个方面较差，则

会影响他的整体绩效；若能力和态度都很差，则此人绩效一定很差。

衡量员工的整体素质一般从工作能力和工作态度两个方面进行。工作能力是指完成某项工作的质量和时效，包括基本能力以及专业工作能力。工作态度则是从心理方面描述员工投入工作的程度。态度往往和性格有关，人一旦成熟后性格就很难改变，因此有不少企业对员工工作态度的重视程度不亚于对其工作能力的重视程度。

1.1.3 企业员工的分类

根据员工绩效公式，企业可以将内部的人力资源按态度与能力分为四种类型，分别是德才兼备型、有才无德型、有德无才型与无德无能型，如图1-1所示。现分别说明如下。

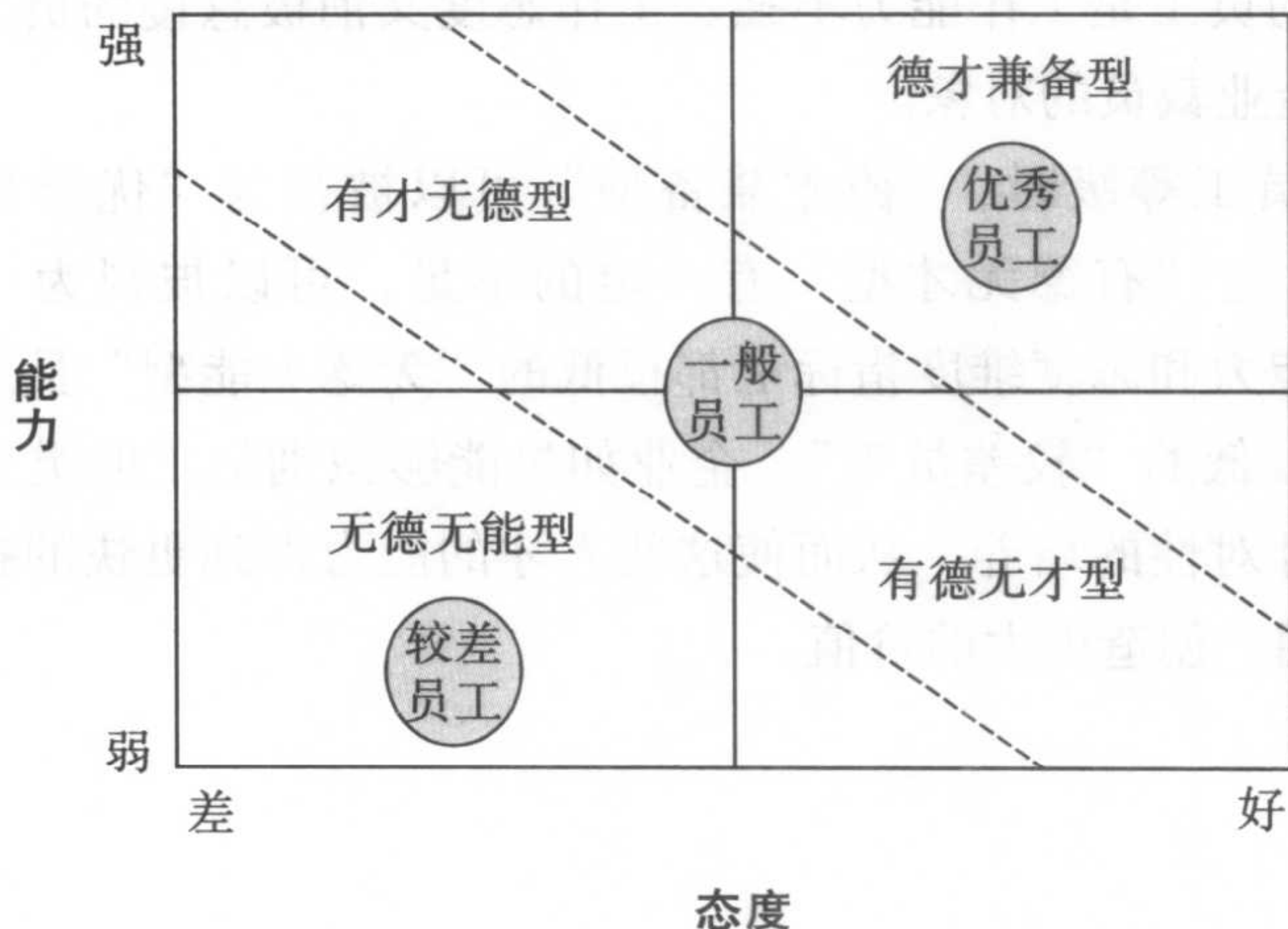


图1-1 员工的分类图

1. 德才兼备型

“德”包括员工具有职业道德、诚实守信、有社会责任感和有积极的工作态度等。

工作能力强且有职业道德及拥有积极工作态度的员工能够为企业带来核心竞争力，并且能为企业赚取利润，他们是企业的优秀员工。这类员工容易受企业老板的赏识，因为他们有能力而且乐意为企业付出劳动，能为企业带来实际的效益。

2. 有才无德型

有些员工能力卓越，知识丰富，却没有责任感和热情的工作态度，也往往无法和其他员工和睦相处。他们拥有突出的个人能力，却不能和团队共同成长，甚至与他人产生隔阂，影响企业的正常发展，这类员工也许合作意识或工作态度差，但能力却很强。

3. 有德无才型

这些员工虽然目前的工作能力尚不出众，但是却能非常认真积极地对待工作，有进取心。这类员工也是受企业老板喜欢的一类。通过辅导与训练，他们可以成长为优秀员工。他们就如树苗一样，可以通过雨水的浇灌而得到成长，长成大树之后，对企业就会有一定的贡献。

4. 无德无能型

这种类型的员工是工作能力不强、工作态度又消极怠慢的员工，他们是最有可能被企业裁员的对象。

企业划分员工等级时，“德才兼备型”可以被视为“优秀员工”；“有才无德型”与“有德无才型”有一定的不足，可以被视为“一般员工”；至于在能力和态度维度指标上都很低的“无德无能型”员工，就只能被视为等级较低的“较差员工”。企业如果能够识别员工的类别，就容易对其进行有针对性的培养，从而使这些人才的能力得到更快的提升，让他们为企业所用，创造更大的价值。