

作者序

這是一本講求「新觀念」和「靈活構思」來培育人才的書。

「培育人才」——用「說來容易，做來難來」形容，是再恰當不過了。的確，「培育人才」實行起來確有其困難之處。

試想，連自己親生的兒子都不太可能按照你的理想成長，部屬們更不可能照你的設想行事，這都是莫可奈何的事實。但在這個競爭激烈的社會中對培養人才不重視的企業，是難以生存下去的。嚴重者，還可能會面臨倒閉的危機。這並非是危言聳聽，因為它每天都在我們身邊發生著。

當你開始嘗試著去培育部屬時，你會發現其中困難重重，本書便是針對如何改變你的觀念和做法，讓培育人才成為一種愉快而又切實可行的事情。

如何改變觀念？相信你在閱讀本書後會有十足的信心和全盤的方針可循。

目前在職場中，員工工作的獨立性已不同昔日，而且絕非是按照上

司和資深幹部的指導意願來進行的，而是靠自身的力量來提升能力，使其開花結果。

上司能夠做的是：

◎不要成為員工成長的絆腳石

◎提供一個有利於員工成長的條件，即所謂「營造成長環境」。

第一、二章

筆者目前是一家企業的經營顧問，潛能開發是我畢生的事業，由多年執業的經驗來看，許多上司和資深幹部都視部屬的能力培養，是件麻煩事。暫且不論其居心為何。

人才培育的第一步——「營造工作環境」，如果以這個角度來考慮問題，你就等於卸下了沈重的包袱，進而能開創一個新天地。

其次上司必須做的是：

◎摸清員工的個性及潛在能力為何？

把培育人才的焦點放在發掘員工潛能上，若成效彰顯，亦會使你有成就感。

在此之前，你必須對在相同部門工作一段時間的員工做不可或缺的「基本素養」檢視。雖然仍有些上司和資深幹部會認為這有點多此一

舉，但是請耐心依照本書的步驟持續做下去，相信絕對有利無害。 第

三章

和「基本素養」教育同時展開的是，因人而異採用啟發、鼓勵、批評等方法來發掘部屬的個性和能力，因材施教、循循善誘，促使員工更進步，如此一來，適合個人能力和個性的方法對策也就找到了。 第四

章（第八章）

「一樣米，養百樣人」，所以在培育人才時需要因人而異且針對不同問題，恰如其分的處理，這是培育人才中較困難的事情，所以要特別留心本書的論點、具體的論述以及剖析問題的方法。

所以，請各位留心選擇適合自己的方法。

培育人才，如果過度期望，會讓心理產生一股的壓力，導致不管再怎麼努力和下工夫，都不能順利使工作開展的境地，而無法達到良好的培育成效。

在人才成長的過程中，首重營造一個良好的環境，所以你必須保持樂觀的心情，才能確實的照料人才，使自己發自內心的與其同樂！這種心態是本書最重要的主旨。

尊重他人，在人們的回報中輕鬆愉快的工作，並以此為基礎培養人

PREFACE

才。這一點正是本書與其他書大異其趣之處。

培育人才成功時，上司既能展現無窮的魅力，權威性也會大大提高。（尾聲）

請放下舊有的育才的觀念，把培養人才當成一件愉快的事，不妨參考本書所提供的新觀念和靈活構思來作為培育人才的指南吧！本書如能幫助各位讀者達到順利育才的效用，將是筆者的榮幸。

國司義彥 謹識

目錄

作者序

前言◎管理者要為不善於培育部屬而付出代價……………001

♣即使資歷相同，際遇也有可能會天壤地別／002 ♣高薪工作者不可或缺
的條件／004 ♣放任型？管理型？「團和氣型」？／006 ♣培育人才的五個要
點／008 ♣活用培育人才的五個要點／010

第一章 培育部屬的意義……………013

鐵則① 營造一個輕鬆的工作環境／014

鐵則② 對人才的培育和部屬的成長樂觀其成／016

鐵則③ 當業績目標和培育部屬造成矛盾衝突時／018

鐵則④ 管理者要跳脫「越來越忙」的惡性循環／020

鐵則⑤ 「員工成不了材」只不過是藉口而已／023

鐵則⑥ 對部屬的工作情況不滿意時該如何處理／025

鐵則⑦ 不認真培育部屬的七人罪狀(一)／027

鐵則⑧ 不認真培育部屬的七人罪狀(二)／030

第二章

營造輕鬆的工作環境……

041

鐵則● 不認真培育部屬的七大罪狀(一)／033

鐵則● 如何創造時間來培育人才的祕訣(一)／035

鐵則● 如何創造時間來培育人才的祕訣(二)／037

鐵則● 掌握現狀的兩點建議／042

鐵則● 培育管理型人才 and 經營型人才任務不一樣／044

鐵則● 培育人才，欲速則不達／046

鐵則● 工作流程標準化並寫成詳細的說明書／048

鐵則● 活用「報告書、聯絡本、備忘錄」／051

鐵則● 整理技術資料和各種工具，以便共同使用／054

第三章

教育新進員工成爲社會人的方法……

057

鐵則● 對新進員工進行全面性的教育／058

鐵則● 爲新進員工進行人格教育的内容和方法／060

鐵則● 反覆灌輸新進員工社會人必備的心態／063

鐵則● 以公司和工作爲榮／067

鐵則● 僅從外表並不能了解一個人的內在本質／069

鐵則● 如何緊緊抓住被教育者的心／071

第四章

如何發現員工對工作的適應性和工作能力……………087

鐵則1 加強培養創造性、敏銳性及解決問題的能力／073

鐵則2 教授語言應對技巧及電話禮儀／076

鐵則3 靠工作指導手冊培育出來的員工，實力有待商榷／078

鐵則4 透過問卷調查來學習／081

鐵則5 發掘及培育創造型、敏銳型人才的要點／083

鐵則6 培育人才從分析工作與人的特點著手／088

鐵則7 爲了適任職務而設定的「資格要件」／091

鐵則8 影響部屬工作態度的三要素／093

鐵則9 對新進員工而言，是充滿希望的培訓計畫／095

鐵則10 綜合性培訓計畫要著眼於未來／097

鐵則11 提供部屬發揮實力的舞台／099

鐵則12 是技術型？策畫型？還是管理型／101

鐵則13 技術型人才可能的發展空間／105

鐵則14 發掘並培育具有策畫潛能的人才／107

鐵則15 管理型人才的作用／109

鐵則16 對管理者能力的要求／111

鐵則17 培育未來的管理人才／113

第五章

如何從事教育訓練

135

鐵則① 到底是策畫者、技術執行者，還是管理者？／115

鐵則② 打破僵化，發掘具有創造性的策畫型人才／117

鐵則③ 為具有領導才能的技術型人才鋪路／119

鐵則④ 發現部屬的素質、個性的五大要點／121

鐵則⑤ 發現全方位型人才和專業型人才／124

鐵則⑥ 分析員工的工作績效／126

鐵則⑦ 了解部屬對工作興趣之所在／128

鐵則⑧ 耐久型、衝刺型、健談型、寡言型之區別／131

鐵則⑨ 讓出色的人才帶領公司邁向成功／133

鐵則⑩ 實際去做，掌握工作情況／136

鐵則⑪ 管理者無法親自指導工作時的注意要點／138

鐵則⑫ 教育新進員工應從生活層面開始指導／140

鐵則⑬ 打開員工的心門開始指導／142

鐵則⑭ 指導部屬的基本程序／145

鐵則⑮ 不僅下指令，還要闡明工作的意義／148

鐵則⑯ 因材施教，並完全信任／150

鐵則⑰ 職場教育中師徒般的信賴關係／152

第六章

藉由工作來引發潛能的指導方法

159

- 鐵則① 站在初學者的立場上進行教學／154
鐵則② 在教育部屬時，應以身作則／156

鐵則③ 分配工作之前，上司要多多關照／160

鐵則④ 掌握員工獨立作業的情形／162

鐵則⑤ 耐心等待部屬工作能力達到水準／165

鐵則⑥ 交代計畫性工作的指示要點／168

鐵則⑦ 部屬不適任時，仍要繼續開發其他能力／170

鐵則⑧ 讓部屬體驗各種工作，發現其潛在的能力／172

鐵則⑨ 製作每個人的能力開發表／174

鐵則⑩ 培養觀察人的敏銳度／176

第七章

如何處理部屬的問題

179

鐵則① 糾正部屬所犯的錯誤時應注意的要點／180

鐵則② 如何看待工作能力差及缺乏工作意願的部屬／182

鐵則③ 讓部屬傾吐對工作的不滿／185

鐵則④ 認真聽取部屬的意見後，陳述自己的想法／187

鐵則⑤ 如何處理工作部門內矛盾的人際關係／189

第八章

激發幹勁的表揚法、批評法

207

- 鐵則 ❶ 蒐集種種人際關係的情報／191
- 鐵則 ❷ 防止個人的煩惱為工作帶來不良影響／193
- 鐵則 ❸ 管理者如何防止不利於公司的事情發生／195
- 鐵則 ❹ 培育善於發現問題和解決問題的人才／197
- 鐵則 ❺ 指導部屬向上司報告的方法／201
- 鐵則 ❻ 管理者有責任培育有實力的人才／203
- 鐵則 ❼ 使員工發揮幹勁的七大原則(一)／208
- 鐵則 ❽ 使員工發揮幹勁的七大原則(二)／210
- 鐵則 ❾ 如何讓部屬感到自我提升／212
- 鐵則 ❿ 肯定冷門的工作也有存在的必要性／214
- 鐵則 ⓫ 該用什麼方式取得部屬的信任？／216
- 鐵則 ⓬ 責備、糾正部屬也是管理者的工作／218
- 鐵則 ⓭ 對員工採取常規訓誡？還是一對一的談話？／220
- 鐵則 ⓮ 避免太過直接的訓誡方法／222
- 鐵則 ⓯ 訓誡是為喚醒部屬的自覺／224

尾聲◎如何成為有魅力的指導者…………… 227

- ♣在部屬的眼中，你是具有魅力的人嗎？／228
- ♣能使管理者發揮指導力的條件／229
- ♣如何準確地判斷情況和指導部屬工作／231
- ♣進入大合作的階段，應該採取何種對策／233
- ♣為使工作部門更具有活力，管理者應從自身做起／234
- ♣增加自己魅力可從小事做起／236
- ♣假設和證明的過程是為磨鍊觀察力／238
- ♣魅力管理者的時代／239

管理者要為不善於培育部屬而付出代價

前言

- 即使資歷相同，際遇也有可能會天壤地別／002
- 高薪工作者不可或缺的條件／004
- 放任型？管理型？團和氣型？／006
- 培育人才的五個要點／008
- 活用培育人才的五個要點／010

♣即使資歷相同，際遇也有可能會天壤地別

「聽說A先生辭職了！」

「是啊！他好可憐，他以前做得有聲有色，而且也擁有不少權勢。聽說他是和B董事同期進來的，簡直看不出來。」

「雖然是同期進入公司，但經過二十年後，卻有那麼大的差距。再過十年，我可能也會淪落到在你的面前哀求，『董事，請不要炒我魷魚！』想起來頭皮就發麻！我想我現在還是先拜託你，到時請高抬貴手呀！……」

這是兩位一同進入公司，一起工作八年的工作夥伴之間的一段對話。

他們的話題圍繞在年長他們十歲的前輩，前任A課長辭職的事。在前任A課長同期進入公司的B先生已成爲董事的同時，原本充滿幹勁的A課長，卻在半年前被降爲普通職員，甚至被迫辭職。

由A先生這個例子，可見日本企業中，長久以來奉爲圭臬的終身雇用制、論年資升遷制，已漸漸遭到淘汰。和同期進入公司的同事一起晉

升，已經成了遙不可及的夢想。所以，傳統的員工比較有強烈的企業歸屬意識；而現在的員工在晉升遲緩，甚至隨時有被降為普通職員的潛在危機下，使他們的工作熱忱發生了變化。

正如上述兩位員工的對話，同期進入公司，同樣努力地工作，一位晉升為董事，另一個卻降級為普通職員，其中差異猶如天壤之別。為什麼前任A課長會被降職，甚至被迫辭職，究竟問題出在哪兒？還是這種事情是很稀鬆平常的？抑或是A先生的時運較差呢？

其實都不是的。那麼這個差距是如何產生的呢？其實這個差距有可能是兩位先生性格不同使然，但最大的差距是在於「能否培養人才」這一點。也就是說，以他們各自的能力，並不會造成如此大的差距，關鍵是在：

◎是否精於調兵遣將

◎能不能察覺消極和落後的因素，並知人善任

據觀察，A先生在管理和培養人才時總是束手無策，而B先生則較擅長知人善任及人才的管理，以至於兩人最後的際遇大相逕庭。

♣ 高薪工作者不可或缺條件

姑且不論個人資質的差別，換個角度來看：社會上需要什麼樣的人才？這些人才必須具備什麼樣的能力？若只要求自己在工作中不出差錯，其實還不能算擁有優越的工作能力。因為這樣的工作水準，即使是臨時工或新進員工都能很快達到，甚至有些工作場所還能以機器人代替呢！前言提及的A先生，當他當上管理者，也得到相稱的高薪，但在年資升遷制崩潰的時代，已不全然依輩分資歷就能常保高薪和高位，許多企業紛紛開始要求拿高薪的主管要發揮相對優異的工作能力，而A先生卻因為沒有了發揮能力，所以自然無法保有課長的位子。

這一點與昔日相比，自是不可同日而語。在過去，部門的老員工拿高薪，卻戶位素餐，無所事事卻也能相安無事的一路晉升。

也許你會懷疑，為什麼這種制度會沿用這麼長的時間？其實，這種制度對社會多少有一定的好處。因為這個制度，使得即使是在泡沫經濟破滅的時候，企業也不敢無情地裁撤那些領高薪卻不求精進的老員工，以免造成嚴重的社會問題。

但是，隨著競爭日益激烈，這批五十歲左右的中生代，他們在社會經濟正處於高度發展的階段進入企業，隨著年資的累積，他們一步步地躋身高薪階層。但到了現在泡沫經濟瓦解的時期，他們的高薪則開始威脅著企業的財力。基於此，企業不得不對員工提出「能力與薪資相符」的要求。若有人無法勝任與薪水相符合的工作則採取降級的對策，慢慢的減薪已是司空見慣；如果還不行，開除也是常有的事。

前面提到的A先生，在講求年資論輩分的時代，保坐課長的職位輕而易舉，沒有什麼建樹仍能意氣風發，但在現代企業重組的浪潮下，卻使他失去所擁有的一切優勢。而這波新浪潮其實也已波及到三十歲左右的員工，稍不留神，下一個A先生便是你。

那麼，如果部屬能力與薪資不能相符合又該如何呢？除了誠懇地和他討論雙方都能接受的薪資額度外，也要讓他明白他不能勝任管理工作的要點所在。即使自信自己再有能力，但仍舊無法達到兩、三人的工作成效，所以必須培養部屬，才能達到同心協力之效。

和一般雇員相比，管理者拿了高於他們一、三倍，甚至五倍的薪水，因此，也相對被要求要能夠培養人才，激發員工的潛能，以達到發揮團體的驚人力量。

♣ 放任型？管理型？一團和氣型？

企業常強調團體力量、團體行動，也許有人會聯想到無論做什麼事情都應該一起行動的合作情況。但是實際上想落實發揮團體的力量，卻是困難的事。因為有許多主管是包攬大權，或是無法駕馭人才，而前言A先生正是屬於這種類型的管理者。

A先生初入公司時，擔任某項企畫案的負責人，此項企畫案一炮而紅，業績極好，A先生因而受到上級的青睞，很快的就成為管理部門的一員。升任管理階層的A先生幹勁十足地領導著部屬工作，早上他總是第一個來到公司，晚上最後一個離開。親力親為地和客戶周旋，盡可能地表現自己，他認為管理者事事身先士卒，是對部屬最好的示範教育。

但他這種工作態度，只是讓部屬覺得自己不受重用，所以，部屬的表現和他的預期完全背道而馳。有些同仁認為他既然如此能幹，理該多做事，於是養成有魚就摸的心態。A先生想，反正業績提升就好，所以也沒有認真嚴厲的糾正部屬的態度。

當經濟不景氣時，公司營運受到影響，業績突然快速滑落，工作部