

SECRETS FOR
CREATING
EXCELLENT HR

打造

优秀员工的秘诀

李韬◎著

“80后”员工怎么管理？可以“把信送给加西亚”吗？为什么我们的员工不敬业？资金不足，培训也可以出彩吗？如何更好地激励知识员工？领导力仅是人格魅力吗？



旅游教育出版社

打造 优秀员工的 秘诀

李韬◎著



旅游教育出版社

策划编辑: 赖春梅

责任编辑: 赖春梅 朱海犀

图书在版编目(CIP)数据

打造优秀员工的秘诀 / 李韬著. —北京: 旅游教育出版社, 2008. 1
ISBN 978 - 7 - 5637 - 1629 - 6

I. 打… II. 李… III. 企业—职工—能力培养 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 180904 号

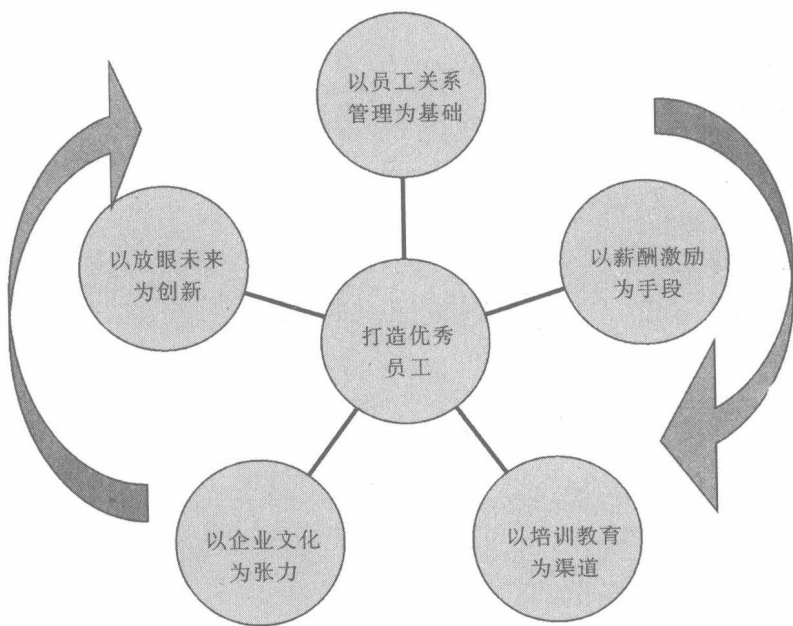
打造优秀员工的秘诀

李韬 著

出版单位	旅游教育出版社
地址	北京市朝阳区定福庄南里 1 号
邮编	100024
发行电话	(010)65778403 65728372 65767462(传真)
E-mail	tepfx@163.com
印刷单位	中国科学院印刷厂
装订单位	河北省三河市金星装订厂
经销单位	新华书店
开本	787 × 960 1/16
印张	10
字数	130 千字
版次	2008 年 1 月第 1 版
印次	2008 年 1 月第 1 次印刷
印数	1-6000 册
定价	26.00 元

(图书如有装订差错请与发行部联系)

打造优秀员工技法揭秘图



打造优秀员工是一个系统工程，同时又是一个各个环节相互依存的过程，更是一个动态螺旋上升的过程。

序 文

认识李韬是他在北京眉州东坡酒楼供职的时候。当时对他的印象是，他与我的另一个好朋友刘跃老师将眉州东坡餐饮集团人力资源部的工作搞得有声有色，让我这个旁观者真是羡慕！

这几年来，全国餐饮业每年销售收入的增长都在两位数以上，但同时几乎所有的企业又都面临着发展中的困惑：严重匮乏的人力资源与快速发展的企业形成强烈的反差。我们的企业不只是面临着招聘难，更难的是如何减少员工流失率。李韬的这本书很好地回答了这些问题。

有关人力资源方面的书我看过几本，但是真正能结合中国企业现实，理论联系实际，深入浅出的少之又少。李韬因为有过在社会酒楼而且是大的餐饮集团工作的实践经验，所以写出来的东西很值得看，而且让你有拿起来放不下的感觉。

同样是谈人力资源管理，李韬的书稿与他人的不同之处在于：首先是“实”，如在《二次入职的员工要不要》这个专题中，谈及的案例是很多企业都面对的问题，而且是非常不容易解决的。但李韬在这篇文章中，首先谈到的是一种理念，即：二次入职员工和新员工应该是一样的，都是人力资源。另外，又从制度上使二者加以区分——二次入职员工有明确的“门槛”。这样一来，就平衡了离职回归员工与在职员工的关系这个问题，关键是从制度上有了非常明确清晰的解决方法。类似的专题很多，使看似复杂的问题变得容易了，有了可操作性。

李韬书稿的第二个特点，就是全书贯穿着一个对“人”的尊重，即把员工真正摆在“人”的位置上，想问题，处理问题切实从员工的角度看待人力资源对企业发展的影响。从《关注员工职业生涯发展的管理》提出企业分层次地进行员工职业生涯规划、对员工的事业负责，到《员工管理的根本：把员工当做 Purpose Partners》中的员工不是下属，是伙伴。在这个看似人人都懂都明白的道理中却蕴藏着大智慧：现在的很多员工，工作对他们来说是一种通道，是一种获得快乐的通道，而谋生和参与到某种社会组织中的因素降到了其次。而从企业或老板角度来说，是全面充分发挥员工的最大潜能、谋取利润最大化——看



看，长久以来大多数企业夸夸其谈的是如何培训好员工、如何调动员工的积极性，但是我们的目的就是为了企业利润最大化，却从来没有想到员工们真正的需求是什么，多么悲哀！在这篇文章中作者明确提出了“尊重员工”的思想。类似的思想在《应该建立什么样的企业文化》、《我们是否需要“加西亚”》等文章中不断出现。

李韬书稿的第三个特点，就是“人力资源管理”的可操控性。我们曾经对于人力资源的学习与培训一直遵循着“正规、理论、接轨”的原则，实际上我们在走一条偏颇之路。李韬作为人力资源管理方面的专家，一语道破人力资源培训工作的真谛——企业必须按照自己的需求去编排一些课程，而不是单纯去寻找套用一些课程。学了就能用，用了就有效。这是企业培训追求的真实有效的目标。

“培训强调一个‘训’字。很多企业重在讲知识，树心态，可是一个员工最重要的问题是如何掌握很好的工作技能，从而在岗位上游刃有余，员工才会提高绩效获得留下来的动力。”李韬的这些话很是值得我们深思。

李韬的这部书稿托朋友送来，由于时间仓促未能反复详读，但我已从中感受到刊印之后会得到企业经营者朋友们的喜爱，因为书中所提的观点切合实际，人力资源管理的方法操控性强，对于我们的工作具有指导意义。

前几个月知道李韬去了云南，我曾经几次有去找他会面畅谈的冲动，但都因为要出一本新的菜谱而不能成行。现在出菜谱的工作已完成了，该去找他了，我想。

董振祥

北京大董餐饮管理集团有限公司董事长、中国烹饪大师

目 录

秘诀一 以优良的员工关系管理为基础

关注员工职业生涯发展的管理	2
基于核心能力模型的员工评价	4
经理人也应该是 HR 高手	9
如何让应届大学生融入企业	12
人力资源部在企业变革中的任务与作用	15
企业员工的多样化管理	16
内资企业如何留住人才	21
细节管理促进团队建设	23
重新雇用评价与自驱力	24
企业人力资源管理的新方向	26
为什么我们的员工不敬业	29
营造企业的人性管理空间	33
加强企业的员工关系管理	35
“80 后”员工的管理	40
二次入职的员工要不要	43
沟通，还是沟通	46
如何有效提升员工活力	48
以人力资源规划应对人力需求问题	52
员工管理的根本：把员工当做 Purpose Partners	54

秘诀二 建立清晰有效的薪酬激励体系

企业的薪酬管理向何处去	58
变革中企业的薪酬调整	61
企业应关注“软福利”	63
提高员工投资回报率的重要方法——首席员工制	64
反思绩效管理	67
如何正确对待绩效管理中的人际平衡	68
绩效管理如何为企业带来竞争优势	71
如何使企业的激励更有效	74
精神激励的“常见病”与防治	77



打造优秀员工的秘诀

如何更好地激励知识员工	82
关注目标管理下的薪酬变革	85

秘诀三 搭建系统化的培训模式

针对实习员工特点,做好岗前培训	90
年度培训计划的制订和编写	91
如何做好企业的培训需求分析	92
如何搭建企业的培训体系	94
如何制订科学实用的人力资源战略与计划	97
资金不足,培训也精彩	100
有效培训的三层次	102
建立培训体系的正确理念和实施方法	106
如何增加培训的有效性	109

秘诀四 在企业组织整体上放眼未来

如何更好地授权	113
全面理解质量成本和质量利润	115
员工管理“四招鲜”	118
中国企业首先要学的应该是什么	119
中国企业管理提升的第三条道路	122
确立能够全面优化企业的目标	123
建立生态化的人力资源管理系统	127

秘诀五 企业文化让您无为而治

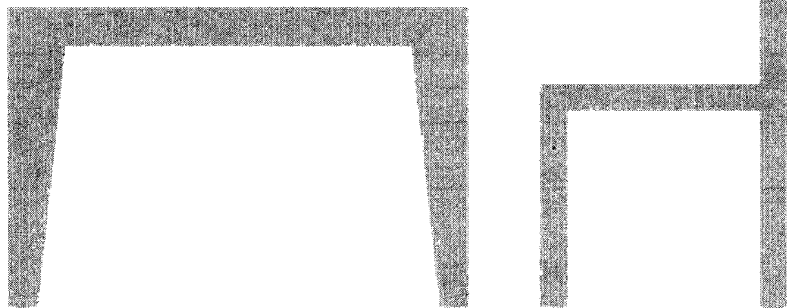
应该建立什么样的企业文化	132
我们是否需要“加西亚”	134
走出企业创建核心价值观的误区	136
领导力的塑造	138
为什么我们的企业缺乏执行力	139
建立企业真正的核心价值观	142
企业文化如何求得员工的认同	144
中国的企业文化应重在造“势”	147

后记——我要说的话	151
-----------------	-----

秘 诀 一

→ 以优良的员工关系管理为基础

员工关系管理，是打造优秀员工的基础。与以往不同的是，本书强调的是“理”，而不是生硬的“管”，是将员工视为事业的合作伙伴，是为伙伴做好职业生涯规划。良好的员工关系管理，是人力资源队伍建设的成功开端。





关注员工职业生涯发展的管理

员工职业生涯规划与发展这一概念从问世伊始就受到很多企业的关注，但在实践中能够真正做到为员工规划职业生涯，关心其发展的企业却少之又少。更有一些企业把员工职业生涯管理看做是很麻烦的浪费成本。那么，关注员工职业生涯规划与发展的意义是什么？它对企业的价值究竟在哪里？怎样才能使员工职业生涯规划与发展落到实处？实在值得我们努力探讨一番。

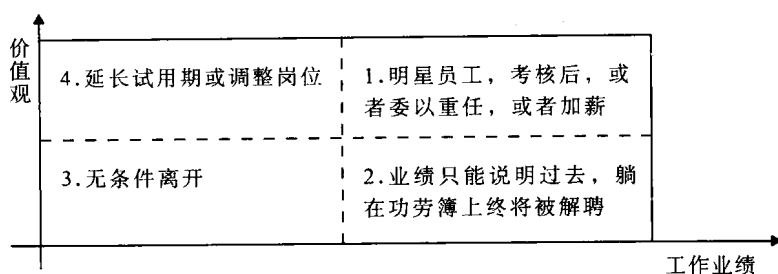
一、为什么企业要加强员工职业生涯发展的管理？

大家知道，当今社会科技越来越进步，但这并不意味着在企业内部可以摒弃人工，甚至可以说，机器设备越发达，熟练员工的保有程度越有意义。在经济社会，企业和员工都在谋求发展。这其中，企业的发展成为吸引员工的先决条件。如何使企业的动机与目标和员工个人的动机与目标有机结合，已成为人才保有的关键一环，而员工职业生涯规划与发展管理正是这一环节的关键所在。请看下图。

企业动机	企业目标	个人动机	个人目标
使用人才	保持员工高归属感和高效能	安全感与归属感	心里踏实、稳定
人才保有	营造优良的企业人文环境和空间，留住熟练员工	更高成就	为未来投资，在人力市场上增值

二、职业生涯规划的对象

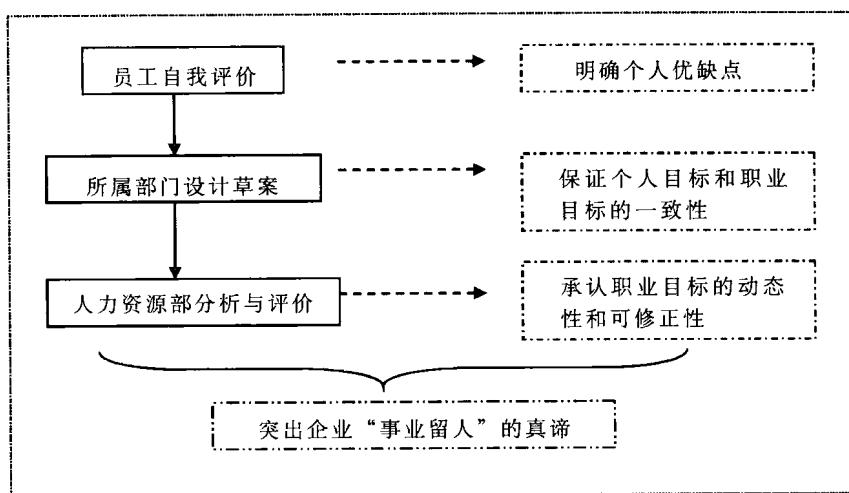
职业生涯规划的对象不明确或者急于冒进，将使企业的职业生涯规划管理效果大打折扣，事倍功半。所以，我们必须分层次地进行企业的员工职业生涯规划。在确定规划对象之前，我们应该先对现有员工层次进行分析，做到有的放矢。通常我们使用价值观和工作业绩两个综合指标来进行衡量。请看下图。



通过上图我们已经很容易地看出,企业所重点关注的职业生涯规划的员工应是1、4区的员工。

三、科学设计员工个人职业生涯发展的目标

在我们认识到员工职业生涯发展管理的意义,并确定了职业生涯发展管理的优先对象后,接下来,我们就要考虑如何科学地设计员工职业生涯发展的目标。在设计员工职业目标的过程中,应采取开放式的互动设计平台。请看下图。



在合理设计之后,不能放任自流,员工职业生涯目标的完成必须有跟踪管理制度。职业生涯目标并非一成不变,由于每个人的学习能力、适应能力存在差异,在不同的职业发展过程中,预先制定的员工职业生涯目标将得到一定程度的修订。职业生涯规划制订好后,员工



打造优秀员工的秘诀

将沿着既定的轨迹不断地从一个岗位转移到另一个岗位，从较低层次上升到较高层次，直达到职业生涯目标。伴随着轨迹的变化，员工必须不断接受新的考验，不断提高自身素质。为此，仍需加强对员工职业生涯规划实施跟踪和指导，定期或不定期地对其工作给予反馈和点评，肯定好的一面，克服存在的缺点，督导员工往职业生涯设定的目标方向发展，才能最终实现职业生涯目标。

四、丰富工作内容，注重横向发展

在一些非集团化的企业中，有一种看法，认为企业的岗位相对固定，没有多少可以为不断涌现的优秀员工设置的岗位，所以，员工职业生涯管理工作的意义不大。这种看法的偏颇在于认为职业生涯发展就是升迁，这是非常狭隘的，也是极不符合客观实际的。我们要做的是，通过不断丰富工作内容，使工作内容常变常新，保持工作的新鲜性和挑战性。对于不具备更高层次管理能力的优秀员工，可以考虑通过轮岗使其成为企业所属行业的“全才”，从而通过修补其能力缺欠而实现职业生涯的发展，也为企业储备更多的人力资源。

创建了多家“红星—美凯隆”家具广场的红星企业，很早就明确提出“对员工的事业负责”的员工职业生涯管理理念。红星企业不惜代价培养“具有跳槽能力”的员工，开展员工职业生涯的六年规划。红星企业还提出“员工的事业舞台因能力而变化”，帮助员工实践岗位创业，实现其人生价值，从而企业获得了强大的市场竞争力。成功的先行者是值得我们借鉴的良好范例。

基于核心能力模型的员工评价

很多企业已经摆脱了过去仅凭感觉评价员工的做法，开始使用诸如《工作说明书》之类的管理工具去较为客观地评价一个员工的能力水平，并以此来指导招聘、考评甚至培训等实际工作。但是，很多描述词汇过于感性，例如“有一定的沟通能力”，究竟怎么就表现为“沟通能力”？“一定”又是多少？这是在实际工作中碰到的难题，这个问题解决不好，就会失去标准，就难以客观和公正地选拔、评价员工，

为企业今后的员工管理埋下隐患。因此，我们必须拓展评价指标，建立基于核心能力模型的员工评价系统。

核心能力（competence）模型，也叫做胜任力模型，是一种人力资源系统建设工具。人力资源部门可以通过核心能力模型帮助企业建立一套不同层级、不同岗位的能力需求模型，用于指导员工招募、员工考核和员工培训，甚至是辅助界定薪酬级别。建立能力模型的关键是要有一套界定清晰的能力定义，下面，仅就企业普通员工级别人员设计一个核心能力模型库，抛砖引玉，供大家借鉴参考。

企业（通用）员工级别人员核心能力模型库

一、认知能力模块

1. 判断能力

理性地、客观地采取行动的能力。

一级

做出直接判断：依据事实、信息、制度、行业规定、常识等作理性的直接判断，客观地估计形势。

行为示范：

- a. 注意从不同渠道收集信息，以使信息较为客观；
- b. 做选择时考虑到正反两个方面，风险以及影响等因素；
- c. 基于常识加以判断；
- d. 基于行业同类案例加以判断。

二级

做出中等复杂程度的判断：认真判断形势，能够客观衡量客户和企业的不同立场。

行为示范：

- a. 将不同的信息加以筛选，并确定主要判断依据；
- b. 在多方利益发生冲突时，保持客观。

2. 层级认知能力

了解和掌握自己在企业组织内部的位置的能力，并能鉴别出所应负责的人和影响者。

一级

了解组织结构：识别和利用组织的正式结构、制度与规则以及



打造优秀员工的秘诀

标准和程序。

行为示范：

- a. 了解自己的角色和职责；
- b. 熟知并理解关键的制度、规定和程序，能够加以运用；
- c. 通过相应的正式组织结构来了解未知工作内容。

二级

了解非正式结构和文化：识别组织的非正式结构，内化企业的文化，在特定的情况下知道哪些能做，哪些不能做。

行为示范：

- a. 了解企业的非正式组织，并加以识别；
- b. 了解企业的文化，并在行为上体现出这种文化的特征；
- c. 对制度规约范围之外的事务，能够根据企业文化判断出何为正确的工作行为。

3. 专业学习能力

发展自己的专业知识、服务技术，与他人分享专业经验的能力。

一级

知识深度：在专业方面体现出基本的知识水准，并能在工作有效地运用知识。

行为示范：

- a. 熟悉专业知识；
- b. 运用专业知识和经验解决工作问题；
- c. 试图或已了解本行业更深层次的知识。

二级

促进知识流通：与他人尤其是新员工分享经验。

行为示范：

- a. 时刻注重更新自己的专业知识；
- b. 乐于分享知识和经验；
- c. 掌握传授经验的基本方式。

二、工作风格模块

1. 倾听与反应

正确倾听客户（同事）倾诉与发泄，理解其感受、需要，并能做出适当反应的能力。

一级

秘诀一 以优良的员工关系管理为基础

倾听：通过倾听获取客户（同事）的信息。

行为示范：

a. 运用非语言信号表明你正在倾听（如眼神接触、点头、适时微笑等）；

b. 用语言表明你正在倾听（如向对方讲“对”、“我明白”等）；

c. 快速、准确记录客户（同事）所表达的要点。

二级

主动倾听并适当反应：积极寻找客户（同事）的信息，主动交流并做出反应。

行为示范：

a. 关注客户（同事）的语言和肢体语言，主动交流；

b. 快速总结客户（同事）的主要观点或问题；

c. 开放式的提问；

d. 对客户（同事）的情绪和感受表示出理解和同情；

e. 积极获取反馈，同时又保持冷静。

2. 积极主动性

能够驱使个人努力工作，做出优秀业绩的动力。

一级

努力达到企业岗位工作标准：努力工作以达到岗位要求。

行为示范：

a. 弄清企业本岗位工作的标准和上级的期望；

b. 定期回顾个人的进展，做出必要的改进以弥补不足；

c. 在限期内达到标准。

二级

建立个性化目标：在标准的基础上，提升个性化的服务。

行为示范：

a. 努力获得高于标准的结果；

b. 试图或已建立与客户（同事）的长期关系；

c. 了解并反映客户（同事）的真实意愿，掌握灵活的工作方法。

3. 亲和力

易于接近并有利于构建和谐关系的能力。

一级

容易接近：通过外在表现使他人觉得易于接近。



打造优秀员工的秘诀

行为示范：

- a. 仪容仪表符合企业标准，修饰得当；
- b. 面带微笑，态度谦和；
- c. 积极的语言表达。

二级

预见性：通过和同事的和谐互动，有预见性地从事工作。

行为示范：

- a. 热情主动地了解同事的困难；
- b. 对同事的不寻常举动表现出敏感和耐心；
- c. 可以在获得不完全信息时及时做出一些反应。

三、人际交往能力模块

1. 关系网的建立

能创建一个信息搜集、分享和有助于完成工作任务的人际关系网络的能力。

一级

维持有效的工作关系：有效的沟通，参与交谈，并建立非正式的相互往来。

行为示范：

- a. 与企业内部同事的人际关系融洽；
- b. 参与同事的聊天和交往；
- c. 与同事维持友好的关系(如对他人的工作表示感兴趣和欣赏)。

二级

促进关系的发展：建立较为稳固的非正式关系。

行为示范：

- a. 建立本部门外的人际关系；
- b. 利用人际关系推动工作进展。

2. 团队精神

与他人一起工作，而不是单独工作或非良性竞争的能力。

一级

信息共享：表现出诚信愿意，与其他同事分享资源。

行为示范：

- a. 传播信息以使同事跟上自己的工作；
- b. 明白自己在团队中的角色；

c. 积极参与团队的讨论和会议。

二级

征求意见：尊重别人的意见，并加以识别和应用。

行为示范：

- a. 恰到好处地应对“问题同事”；
- b. 愿意接受同事的建议和意见；
- c. 用积极的态度面对并处理矛盾。

3. 建立信任

坚持原则和促进信任的能力。

一级

实现承诺：信守企业的规章并坚持执行。

行为示范：

- a. 承诺的工作目标保证完成；
- b. 对于不能实现的工作目标求得别人的理解。

二级

人际互信：促进因为相互信任而达成的工作互动。

行为示范：

- a. 少说多做，公平守信；
- b. 危机时刻保持风范；
- c. 可以成为道德楷模并为同事所理解、尊重。

以上是针对企业基层员工的核心能力模型库，虽然比较简单，但大家可以根据具体的规模、性质加以扩展。例如，增加能力的分级或者设计更多相配合的问题库，以使评价指标更加公正和有效。

经理人也应该是HR 高手

很多企业虽然成立了人力资源部，却出现了比“人事部”时代更多的问题。例如，人员补充跟不上企业发展的需要、员工中熟练工的比例越来越低、新进人员达不到用人部门所需人员的资质等。这些问题往往成为一线经营生产部门质问人力资源部的“杀手锏”。这说明了