

· 职业化员工优秀培训读本 ·

优秀员工来自于企业的环境与管理者的培养

优秀 是教出来的

培养优秀员工的36种方法



宋红超◎编著

优秀人才不等于优秀员工
管理者需要不断地培养和引导才能将人才融入企业
从而造就优秀员工，使企业价值最大化



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

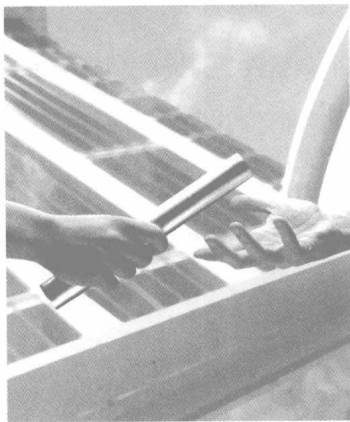


· 职业化员工优秀培训读本 ·

优秀员工来自于企业的环境与管理者的培养

优秀 是教出来的

培养优秀员工的36种方法



宋红超◎编著

优秀人才不等于优秀员工
管理者需要不断地培养和引导才能将人才融入企业
从而造就优秀员工，使企业价值最大化

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

优秀的员工是企业不断发展乃至走向卓越的根本保证，但优秀的员工大多需要靠卓越管理者的引领。优秀的管理者才能造就出适合本企业特点和宗旨的优秀员工。怎样培育优秀的员工，这是管理者的课题。

为了增强企业竞争力，企业的管理者需要从公司的利益出发，引导员工认同企业价值观，培养员工的责任感和忠诚度，由敬业到精业，提高工作效率，具备团队合作意识。本书从员工培养的六大方面，介绍了帮助企业管理者和员工一起从平凡走向优秀乃至卓越的36种方法。

图书在版编目（CIP）数据

优秀是教出来的：培养优秀员工的36种方法/宋红超编著. —北京：机械工业出版社，2008.1

ISBN 978-7-111-23129-5

I. 优... II. 宋... III. 企业—职工—培训 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第196322号

机械工业出版社（北京市百万庄大街22号 邮政编码100037）

策划编辑：谢小梅 责任编辑：任淑杰 责任校对：侯灵

封面设计：任燕尺 责任印制：李妍

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008年1月第1版第1次印刷

144mm×210mm·6.875印张·1插页·141千字

0001—8000册

标准书号：ISBN 978-7-111-23129-5

定价：20.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010)68326294

购书热线电话：(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前 言

在现代商业社会，人才对于企业的发展至关重要。美国著名管理学家吉姆·柯林斯说过：“任何卓越公司的最终飞跃，靠的不是市场，不是技术，不是竞争，也不是产品。有一件事比其他任何事都举足轻重，那就是招聘并留住好的员工。”但是，优秀的员工从何而来？在传统的人力资源管理中，管理者认为只要提供优厚的待遇，自然能够吸引优秀的人才加盟。这种观点有其现实意义，缺乏吸引力的物质条件难以聘到出色的人才。于是，许多企业不惜重金网罗人才，希望这些人才的加盟能推动企业的发展。但是，现实的情况并不尽如人意：好的人才招到了，却往往留不住；或者，人才确是人才，却没有给企业带来应有的成绩。

出现这种情况，是企业管理者过分依赖吸引人才的结果，对人才的培养重视不够。一个优秀的企业不应该是一个“管人”的组织，而应该是培养优秀的、成功的员工的组织。管理者需要知道，优秀人才并不等于优秀员工。由于企业各有

特点，价值观和企业文化也各不同，而从外部招来的人才需要有一个不断接受和适应企业环境的过程，这个过程做好了，能真正与企业融到了一起，这时员工对企业来说才算是优秀的员工。从更深层的意义上讲，优秀的员工是企业教出来的。

有这样一家非常出色的企业，公司的领导人对外明确地宣称，他们的定位除了战略决策者外，同时还是“校长”。所谓“校长”，其任务就是要培养一批优秀的管理者和员工。这家企业的领导人之所以有这种角色定位的管理理念，是因为他们在管理实践中发现，对企业来说，所谓优秀的员工并不是天然就具备了优秀的素质，企业的目标、文化、工作程序以及工作技能都必须在企业的培训和制度实践中培养出来。所以，“校长”的角色定位是最适合企业领导者培养成功员工的角色定位。

对企业来讲，其进步得益于员工团队的不懈努力，而员工个人能力的不断提升又依赖于优秀企业的鼎力支持，两者共同发展、共同进步。好的企业，往往拥有非凡的向心力和凝聚力，因此也就会吸引众多优秀的人才加入其中。但是管理者要知道，好人才并不意味着一定就是好员工，如果没有一个系统的引导和培养，以及优越的发展环境和施展空间，再优秀的人才也不能快速地进入角色，也不能在企业的舞台上完美展现自我价值。

可以说，一个新员工要磨炼成一个可以独当一面的优秀员工有一个漫长的过程，但这个过程仅仅依靠他们自身的努力是不行的，管理者在员工成长的过程中起到的作用是非常重要的。简而言之，员工的成长必须有管理者不断的“教”

培养优秀员工的 36 种方法

才行。

但是，如何“教”对管理者来说是一个大问题，它涉及人才培养的许多方面，如为员工约定行为准则、引导员工认同企业价值观、培养员工的团队合作意识、提高员工的技能和创新能力，等等。本书着眼于此，从约定行为准则、认同企业价值观、给员工创造学习机会、营造良好的团队氛围、培养员工创业精神、尊重个人能力六大方面，介绍了企业管理者培养和激励员工从平凡走向优秀的 36 种方法，既有新颖的管理理念，又有实用的操作方法，希望可以为培育长期稳定的优秀员工队伍和建设卓越的团队提供方法和参考。

作者
2007 年 11 月

前

言

V

优秀是教出来的

目录

CONTENTS

前言

第一单元 约定行为准则 是约束， 更是目标	1
方法 1 经营员工的责任心	3
方法 2 培养忠诚的品格	9
方法 3 提升敬业精神	15
方法 4 管理员工诚信	22
方法 5 点燃热情之火	27
方法 6 打造执行能力	32
◆名企案例：沃森的职业信条	35

培养优秀员工的 36 种方法

第二单元 认同企业价值观 互相融合才有发展	41
方法 7 树立有效的企业价值观	43
方法 8 将价值观渗透到行为和习惯中	49
方法 9 要求员工遵守公司纪律	56
方法 10 让员工知道为什么而工作	59
方法 11 创造员工参与决策的环境	64
方法 12 建立畅通和谐的沟通渠道	69
◆名企案例：用价值观协调员工行动的英特尔	74
第三单元 给员工创造学习机会 提高员工能力的关键	81
方法 13 允许员工失败	83
方法 14 让员工有持续学习的热情	88
方法 15 提供良好的学习机会	93
方法 16 强化员工的自我培训	96
方法 17 派员工参加外部的研讨会	102
方法 18 在内部实行岗位轮换制	106
◆名企案例：西门子的员工培训体系	111
第四单元 营造良好的团队氛围 激发员工潜能的载体	115
方法 19 培养员工的团队协作精神	117
方法 20 营造相互信任的组织氛围	122
方法 21 以建立高情商企业组织为目标	126

培养优秀员工的 36 种方法

- | | | |
|--------|----------------------|-----|
| 方法 22 | 在团队中进行人性化管理 | 129 |
| 方法 23 | 告诉员工：以团队利益为重 | 133 |
| 方法 24 | 通过拓展训练培养团队精神 | 138 |
| ◆名企案例： | 鼓励合作的星巴克和
高度融合的宜家 | 141 |

第五单元 培养员工创业精神 与公司 一起成长 147

- | | | |
|--------|---------------|-----|
| 方法 25 | 把创业精神“传染”给员工 | 149 |
| 方法 26 | 提倡内部创业 | 153 |
| 方法 27 | 让员工参与创新 | 158 |
| 方法 28 | 鼓励员工积极思考 | 163 |
| 方法 29 | 提升员工的领导力 | 167 |
| 方法 30 | 学会向员工授权 | 172 |
| ◆名企案例： | 松下鼓励员工创业的激励机制 | 177 |

第六单元 尊重个人能力 员工 成长与发展的土壤 181

- | | | |
|--------|------------|-----|
| 方法 31 | 对员工保持相信的态度 | 183 |
| 方法 32 | 学会善待员工 | 187 |
| 方法 33 | 包容有差异的员工 | 192 |
| 方法 34 | 经常赞赏员工 | 197 |
| 方法 35 | 关心员工的需求 | 202 |
| 方法 36 | 做到赏罚公正 | 207 |
| ◆名企案例： | 沃尔玛的员工管理 | 209 |

第一单元

约定行为准则 是约束，更是目标

一个企业的行为准则不仅仅要约束，更要树立目标，这个目标会时刻地提醒着员工：我为什么工作？工作的目的是什么？同时，它也是一个追求的过程，在这个过程中，可以培养员工良好的职业习惯和职业情操，为个人成长带来机会，为企业成功带来动力。

方法 11 经营员工的责任心

员工责任心的培养是每个企业都要面对的问题，许多著名的企业都非常重视对员工责任心的培养，责任心已成为企业招聘员工的重要标准。

责任感对于员工来说是最优秀的品质，对企业来说是走向成功的保证。IBM 公司有一句名言是这样写的：员工的能力与责任的提高，是企业的成功之源。员工只有具有高度的责任感，才能在执行中勇于负责，在每一个环节中追求完美，保质、保量地完成任务。处在某一职位、某一岗位的员工，能自觉地意识到自己所担负的责任，才会产生圆满的工作效果。没有责任意识或不能承担责任的员工，不可能是优秀的员工。

微软董事长比尔·盖茨曾对他的员工说：“人可以不伟大，但不可以没有责任心。”没有责任心的员工不是优秀的员工，责任意识会让员工表现得更加卓越。所以，许多著名的企业都非常重视对员工责任心的培养，经营员工的责任心也是管理者的重要职责之一。

2004 年 2 月 15 日，吉林市中百商厦发生特大火灾，造成

54 人死亡、70 余人受伤，经济损失难以估量，对社会的负面影响更是难以用数字来形容，而导致这场特大火灾的直接和间接原因经过调查有三个：一是火灾是由中百商厦雇员于洪新在仓库吸烟所引发；二是在此之前，中百商厦未能及时整改火灾隐患，消防安全措施也没有得到落实；三是火灾发生当天，值班人员又擅自离岗，致使民众未能及时疏散，最终酿成了悲剧。

吸烟致火的于洪新事后忏悔：“不小心把烟头丢在仓库里，没有踩灭，造成了这样的后果。我后悔自己的防火意识太差，就这么一个小烟头，惹了这么大的祸。如果世界上有后悔药，就是用我的命去换也值得。”对于第二个原因：没有整改火灾隐患措施。中百商厦的许多员工认为：“着什么急，不见得这两天就出事。”第三个原因：值班人员擅自离岗。值班人员认为：“不可能离开一会儿就出事吧！”对这次特大火灾事故的原因总体来讲，与吉林市中百商厦的员工责任心严重缺失密切相关。

在上面的事例中，发生火灾的深层原因与吉林中百商厦对员工的责任心经营管理不善有关。员工的责任心缺失与企业经营员工责任心的能力有关。员工进入企业后，便成为企业的一部分，企业要发展就必需协调好各部门的工作，就要加强培养员工对本职工作的责任心。许多著名的企业都非常重视对员工责任心的培养，责任心也成为许多企业招聘员工的重要标准。

员工缺乏责任心首先是因为管理者不知道该如何体现和增强员工的责任心；其次是由于管理者思想懈怠或疏于管理监督，管理者的懈怠会带来员工的松懈；再次，由于人有懒

惰的天性。企业原本规章制度执行得很好，时间一长，思想上懈怠，责任心就减弱，体现在日常的工作中就是执行力下降，很多问题就是由此产生的。

对员工来讲，责任心并不是自然就有的，因为员工是企业风险的逃避者。要想增强员工对企业的责任感，就要求领导者必需在充分理解员工的基础上，采取一些相关的措施。

增强员工的责任心是一种让员工成长的方式。那么，管理者究竟应该如何经营员工的责任心呢？

1. 通过严格的工作流程确保工作质量

对于企业来讲，只有设计出科学的、适合本企业的工作流程，如业务流程、服务流程和管理流程等，才能确保工作质量。流程上科学合理，结果才能优质高效。对管理者来讲，所有的经营管理事务工作都应该流程化、标准化。没有流程化和标准化，就很难统一要求，每个人都按着自己的做事方式工作，企业整体的合力和竞争力也就无从谈起。所以，只要把流程设计得科学合理，做到标准化，岗位责任也就自然形成了；只要照此流程和标准去做，员工也就尽职尽责了。流程设计约束的是每个参与工作的人的操作行为。

2. 建立完善的激励和约束系统

公司只有具备优良独特的企业文化、科学合理的规章制度、简洁高效的组织机构、完善规范的报告和跟踪监督体系，才能从根本上保证公司各项工作职责清晰，员工责任心建设才有了依据和标准。所以，对于企业的领导者来讲，建立健全的规章制度、组织结构、报告制度和跟踪监督约束系统，是一项重要的经营管理方式。

约束从另一个角度来讲就是监管，分为传统人力上的监

管和技术上的监管。随着工作复杂程度的提升，技术监管也越来越重要。制度是条文性的东西，有了制度没有人执行，等于没有制度。所以，监管者首先自己要遵守制度，其次还要严格公正。当然，监管需要将原则和灵活相结合。

激励和约束机制的建立，是建立企业员工行为规范的最基本的方式。企业在建立激励和约束机制时，可根据企业部门和岗位的不同，界定工作责任心含义和范围，并尽量明确其评价标准和激励标准，这些内容一般可在岗位培训读本或工作职责以及企业相关制度中得以实现，这就是平常所说的奖优罚劣的鼓励和鞭策作用。

3. 对员工进行教育培养

员工责任心的建立除了制度上的约束外，更重要的是来自于内心。流程和管理工作是硬性的强迫性约束，教育培养则是让员工自愿接受约束。教育培养一部分是对工作人员进行培训教育，另一部分是领导者的示范和榜样的影响。

对员工进行培训教育，是企业管理者职责之一，也是管理者责任心的体现。要想提高每一名工作人员的责任心，必需先让员工学会遵守工作流程，严格按工作标准操作，不违反工作制度，自觉接受组织监管。要做到这一点，必需对员工进行培训教育。

通过培训教育，使员工自觉自愿地反复做正确的事情，把演练和实战相结合，使员工对业务流程熟悉的程度、对业务标准形成条件反射的程度、对行为达到习惯的程度，形成统一的行为模式和企业氛围，从而提高整个组织责任心，构建企业的防火墙。只有这样，才能谈得上企业对员工责任心的经营。

行为教育最好的方式就是管理者身体力行。各级管理者特别是公司中高层领导具有强烈的责任意识，在工作中起模范率先作用，对企业工作责任心的建设有着非常重要的影响。员工责任心受管理者、同事或团队的影响比较明显，管理者们致力创造一个高责任的工作氛围，使企业各级员工的工作行为自律到高责任心的层面上来，而不是搪塞、拖延和推诿，这就是平常所说的管理者行为的率先示范作用。

作为管理者超越制度和监管，出了问题却先逃避责任，那么无论怎么培训教育，员工的行为也不会好。只有管理者勇于承担责任，员工才能负责任。管理者勇于承担责任，员工就会不惧怕风险，勇于创新，大胆探索，为企业的发展献计献策，尽职尽责。

4. 让员工融入企业文化

建立员工积极向上和高度工作责任心的企业文化，是企业员工责任心建设持久性、有效性的基础。文化管理是企业管理者们在管理环节的最高追求，同样在企业员工工作责任心的建设中也是如此。这就是平常所说的企业文化的潜移默化作用。

优秀的企业文化在成功企业的发展过程中起着十分重要的作用。一名员工如果能够很好地遵守这些原则，就能很快地融入企业，从而取得大的发展。对员工融入公司的企业文化的要求是十分严格的，微软总裁比尔·盖茨说：“熟悉本公司是每个员工的必修课，因为只有熟悉本公司的情况，才有可能把公司情况介绍给你的客户，反之，必会引起客户的怀疑。”

另外，管理者想开发出员工的最大潜能，使员工最大限

培养优秀员工的 36 种方法

度地为企业创造财富，必需从员工的职业生涯上下工夫，真正帮助员工规划好未来的人生蓝图，点燃员工心中的“灯火”，让灯火照亮员工前进的道路。只有帮助员工做好职业生涯规划，员工才能明确自己的发展目标，也才有可能增强自身的责任意识。