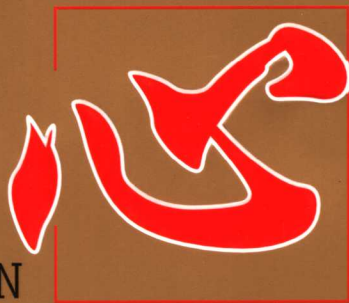


一位员工 一座富矿

# 经营 员工



JINGYINGYUANGONGXIN

## 员工培训与潜能开发

杨剑 鲁元华●编著

员工培训和能力开发是效益最好的一种投资。

——美国经济学家 舒尔茨

想让你的员工努力为你拼命吗？给他恰当的激励吧！

——IBM总裁 路易斯·格斯特纳

 中国纺织出版社

一位员工 一座富矿

# 经营员工心

——员工培训与潜能开发

杨剑 鲁元华 编著



中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书从6个方面介绍了员工培训与潜能开发的方法,重点阐述了不同岗位员工的素质要求、企业培训员工的各种制度,分析了企业开发员工潜能的方法以及员工自我开发管理制度和职业生涯设计制度。本书适合企业作为员工的培训教材,也可作为员工自我职业生涯规范的读本。

### 图书在版编目(CIP)数据

经营员工心——员工培训与潜能开发/杨剑,鲁元华编著. —

北京:中国纺织出版社,2005.6

ISBN 7-5064-3371-0/F·0569

I. 经… II. ①杨…②鲁… III. 企业管理—员工培训—方法 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第027041号

---

策划编辑:詹 珺 责任编辑:王安平 责任印制:初全贵

---

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京通天印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11.5

字数:180千字 印数:1—6000 定价:24.80元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

# 目 录

<b>第一章 量体裁衣，知人善任</b> .....	( 1 )
汉高祖为何能够统一天下 .....	( 1 )
科学的用人之道 .....	( 3 )
自我申告制：尊重员工意愿 .....	(35)
能力面谈制：做到知根知底 .....	(40)
职务轮换制：培养全才 .....	(50)
善用偏才，人尽其能 .....	(55)
某企业家“不用所谓的聪明人” .....	(67)
重视公司里脚踏实地型员工 .....	(73)
<b>第二章 授人以渔，促进成长</b> .....	(77)
聪明的打鱼郎 .....	(77)
松下电器的员工培训 .....	(79)
在职培训——能力开发的主要形式 .....	(82)
非制度性培训——在潜移默化中学习 .....	(98)
替补训练：熟悉上级工作 .....	(104)
挂职锻炼：实践出真知 .....	(105)



# 员工培训与潜能开发

角色扮演：在模拟中成长 .....	(107)
小集团活动：一种开发创举 .....	(108)
效果彰显的培训新形式 .....	(116)
让员工学会自我管理 .....	(128)
<b>第三章 启迪心智，开发潜能 .....</b>	<b>(133)</b>
把木梳卖给和尚 .....	(133)
积极心态——成功的基础 .....	(135)
自我欣赏：增强自信的方法 .....	(142)
将目标每天读三遍 .....	(154)
自我加压，磨炼意志 .....	(167)
控制情绪，善于接纳 .....	(172)
沟通：良好的润滑剂 .....	(184)
时间管理与提高效率 .....	(194)
<b>第四章 点燃心火，释放激情 .....</b>	<b>(202)</b>
沙丁鱼的生存之道 .....	(202)
适度竞赛是鼓励士气的好方法 .....	(203)
给予合理的薪酬和奖励 .....	(208)
信任是激发热情的良药 .....	(220)

安抚鼓励：赢得员工的心 .....	(231)
关怀是激励的新力量 .....	(237)
以宽容焕发员工的热情 .....	(244)
改善环境有助于提高效率 .....	(247)
批评与表扬：正反激励 .....	(257)
<b>第五章 有缺口的圆 .....</b>	<b>(266)</b>
子贱治邑与企业家画圈 .....	(266)
充分授权：双方的解放 .....	(268)
肯德基的“密探”：控制有方 .....	(289)
民主管理，自动自发 .....	(304)
<b>第六章 生涯规划，不断进步 .....</b>	<b>(308)</b>
从彭斯的诗所想到的 .....	(308)
员工的自我认知 .....	(313)
生涯全程规划 .....	(321)
生涯规划过程 .....	(323)
不断充电，自我成长 .....	(343)
<b>参考文献 .....</b>	<b>(362)</b>

# 第一章 量体裁衣，知人善任

## 汉高祖为何能够统一天下

刘邦打败了项羽，统一了天下，建立了大汉江山，心情非常高兴。一天，他大宴群臣，在宴会上，他乘着酒兴，问群臣：“你们谁知道我为什么能够夺取天下，而项羽那么多的军队却失去天下吗？”众大臣七嘴八舌地说开了，有的说：“您治军严厉，甚至苛刻；项羽却太讲仁义。”有的说：“你最大的特点，是有功者赏，有罪者罚；而项羽则是嫉贤妒





## 员工培训与潜能开发

能，有功者害之，贤者疑之。这就是您得天下，而项羽失天下的原因！”刘邦笑了说：“你们只知其一，不知其二。我之所以能夺取天下，主要是因为我善于识人用人。要说运筹帷幄、决胜千里，我不如张良；管理国家，安抚百姓，做好军队的后勤供应工作，我不如萧何；统帅百万之众，战必胜，攻必取，我不如韩信。这三个人是人中豪杰，我能大胆地使用他们，而项羽有一个范增却不能用；这就是我能夺取天下，而项羽失去天下的原因啊。”

汉高祖刘邦之所以能够夺取天下，在于善于识人用人、知人善任。这难道不是我们管理企业的依归吗？

企业管理人员如何因人而异、量才而用呢？首先是要了解他们的特点，因为十个员工十个样。有的工作起来利落迅速，有的非常谨慎小心；有的擅长处理人际关系，有的喜欢独自埋头工作。

古代早有“量体裁衣”一说，然而在实际工作中，一些企业并非如此。一些企业在员工的任用上，往往是用非所长。这就造成了人力资源的浪费，也使员工的潜能得不到很好的发挥。那么，要如何才能做到人尽其才，才尽其用呢？请继续往下看。



## 科学的用人之道

### 明确用人要求

要科学地用人首先要知道自己需要什么样的员工。这也是员工挑选工作的前提条件。要科学用人就要在公司人力规划指导下，根据公司的需要，通过工作分析，确定公司用人的数量、类别、工作条件，拟定工作说明、工作规程。

#### 1. 不同的工作岗位要求不同的素质构成

(1) 一线员工的素质要求。一线员工包括物质生产部门各行各业的熟练工人。生产劳动以创造物质产品的社会使用价值为目标，通常具有结构性、重复性和熟练性强的特点。生产劳动的结构，在机械化程度低下时以体力为主，脑力为辅；在中等机械化程度时体力略高于脑力；在全部自动化条件下，以脑力为主，体力为辅，特别是在电子计算机信息化管理条件下，则需要生产劳动者进行高级的脑力劳动。所以，以上不同的劳动条件决定了不同的评价要素特征。

第一，以体力劳动为主的生产劳动者，要求有一定的组织纪律性，强壮的体魄，与体力劳动相应的文化程度，适应各类劳动特点的能力，熟练的生产技能和适当的生产效率。



## 员工培训与潜能开发

第二，以脑力劳动为主的生产劳动者，需要有严格的组织纪律性，健康的体质，有较高的文化程度，掌握现代化科学知识和生产技能，反应灵敏，思维能力强，具有一定的创造性，较高的生产效率和较好的工作质量。

第三，脑体劳动相当的生产劳动者，兼有上述两者的特点。

(2) 部分科技人员的素质要求。科技劳动者包括科研部门、教育部门、开发部门和工程技术人员。科技劳动者以知识产品、新型产品的智力价值和社会使用价值为目标，通常具有连续性和创造性强的特点。

科研人员具有高度的事业心和进取心，有为达到目的而努力的坚忍不拔的意志力量，有较强的协同合作精神，有强烈的创新意识和独创能力，有对现有知识的渴求和不满足，有扎实的专业基础理论知识和一定的知识面等。

科技人员分许多类，这里仅就工程技术人员做一简要的论述。

工程技术人员则可分三种类型：研究开发型、革新发明型和现场服务型。

研究开发型是工程技术人员中的精华。他们具有较强的事业心、责任感和献身精神，较深厚的基础理论知识，能敏



捷地发现工程系统和装备能力中的缺陷，并不断提出新的思想和观念，为创造新产品、新技术创造条件。

革新发明型是指在开发研究室、工程设计部门和制造部门工作的，力求运用现代科技知识使工程系统有所发明、有所创造的工程师。他们对新知识、新事物有很高的敏感性，头脑灵活，思想新颖，具有较高的智力和创造性。他们劳动的主要任务是发明和设计出具有新颖性、实用性、先进性、经济的各类产品。

现场服务型是指那些长期在现场从事建造、安装、操作、维修工程系统的工程师。目前这类人员在工程技术人员中为数最多。他们具有脚踏实地的工作精神和高度的责任感，具有丰富的经验和现代科学、工程学知识，他们观察事物细致，动手能力强。

(3) 管理人员的素质要求。管理劳动者包括各行各业的从事领导和管理工作的人员。管理工作以实现组织目标为目的，通常具有弹性大、不确定和复杂性强的特点。对于从事经营的管理人员，他们的特点是：有高度的责任感和联系群众的民主作风，具有改革创新的认识、预测决策能力，知人善任能力，组织和协调力；专博结合的知识结构，即不但需要生产技术和经营管理的专门知识，还应懂得经济学、心理

# 员工培训与潜能开发

学、社会学、计算机和法律等有关的知识。对于科技管理工作，是指活动以技术背景为主，但已担任科技部门的领导工作的人员。他们的特点是：知识面较宽，对其所主管的领域有扎实的理论 and 深入的了解，最主要的是对新技术、新产品、新人才有着敏锐的洞察力和识别力，并具有较高的组织领导能力和应变能力。

## 2. 不同岗位层次具有不同的职能特点

各种工作岗位有不同的层次，各层次岗位具有不同的职能特点，因而对不同层次的人员也有不同的评价要素。

(1) 高层次人员评价要素的特征。领导者的功能归根到底就是决策和用人，从而及时有效地实现目标。因此，对高层次管理人员的能力评价应注重决策能力、授权能力、人事管理能力等要素，相应的素质评价应注意高度的事业心、献身精神、战略目光、创新和冒险精神，民主意识和自我约束等要素，而对智力结构则应突出专博结合的知识和通才能力。

(2) 中层次人员评价要素的特征。中层干部是上层与基层的中间环节，起着承上启下的作用。他们要组织工作人员实现最高层次提出的组织目标，因而要求中层干部具有高度的责任感，良好的以身作则和协作精神，具有一定的组织能力，沟通能力和表达、说服能力，具有相当的现代科学知识

和综合分析能力。

(3) 基层人员评价要素的特征。这是实现组织目标的具体执行层和操作层，包括各行各业的一般工作人员和班组骨干。要求他们具有吃苦耐劳、牺牲个人的精神，具有高效的办事能力、机敏的反应能力和动手能力，具有相应的科学文化知识。

### 3. 不同年龄的员工具有不同的素质特点

对于年龄的变化，人员的某些要素的功能也不同。

(1) 老年员工的评价要素特征。老年人的社会经历丰富，这使他们的素质结构和决策能力比较强，考虑问题比较周全，处事比较稳重。他们一般都具有较强的事业心，丰富的工作经验和社​​会经验。

(2) 中年员工的评价要素特征。中年人年富力强，通常是人生对社会最有作为和贡献的阶段。他们的素质和智能结构都比较完备。人到中年，在事业方面具有比较强烈的成就感，他们的责任心强，经验丰富，特别是能力结构比较理想。既有一定的综合分析能力，又有一定的动手能力，这是成功和效率必不可少的两大要素。

(3) 青年员工的评价要素特征。青年人朝气蓬勃，是各行各业的生力军。他们思想活跃，视野开阔，有一定的知识



# 员工培训与潜能开发

面，对新思想、新知识非常敏感，通常他们的智力结构比较理想，并且敢想敢干，较少保守思想。

下面列出的是几类人员素质的基本要求，见图 1-1~图 1-8。

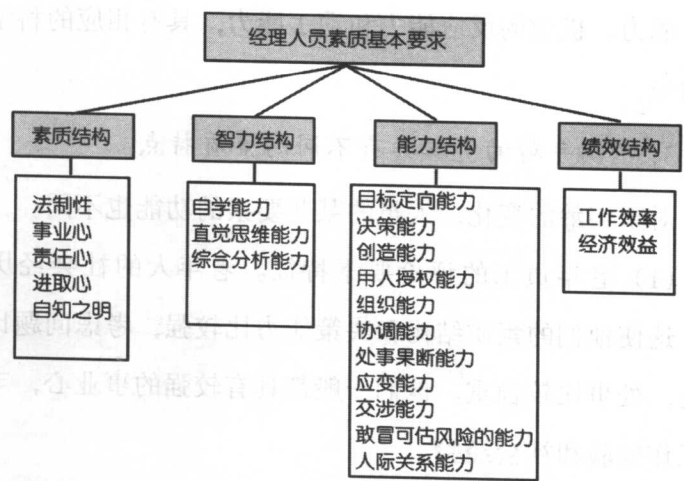


图 1-1 经理人员素质基本要求

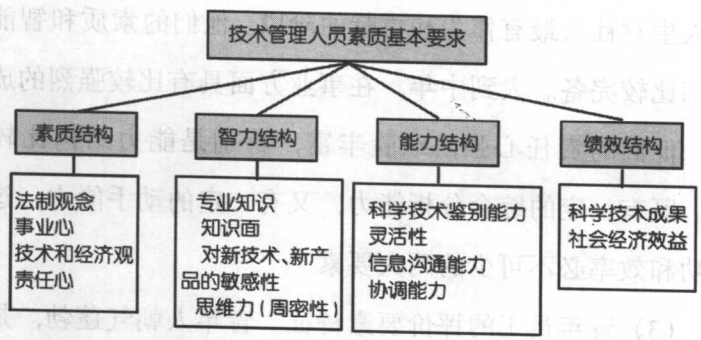


图 1-2 技术管理人员素质基本要求

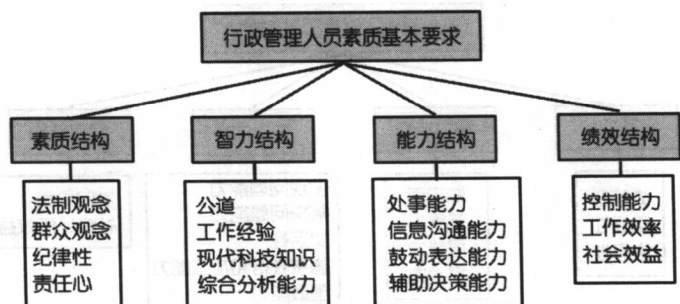


图 1-3 行政管理人员素质基本要求

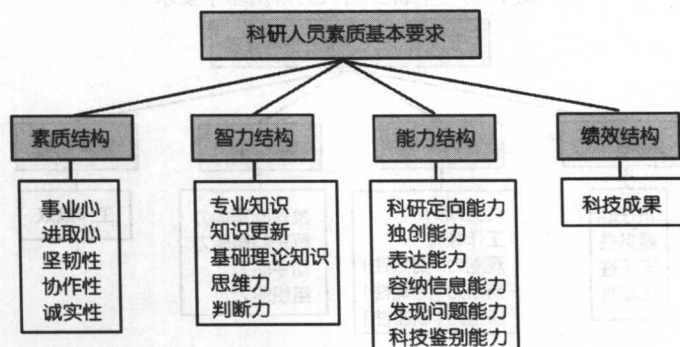


图 1-4 科研人员素质基本要求

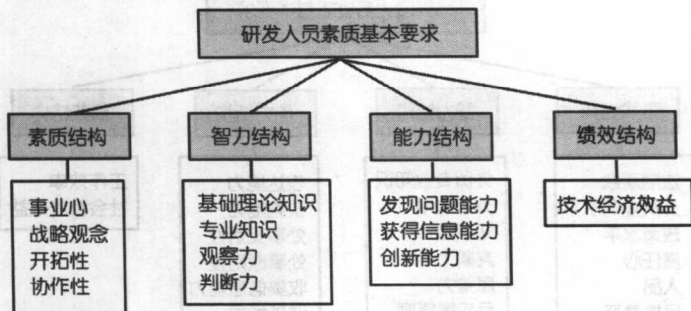


图 1-5 研发人员素质基本要求

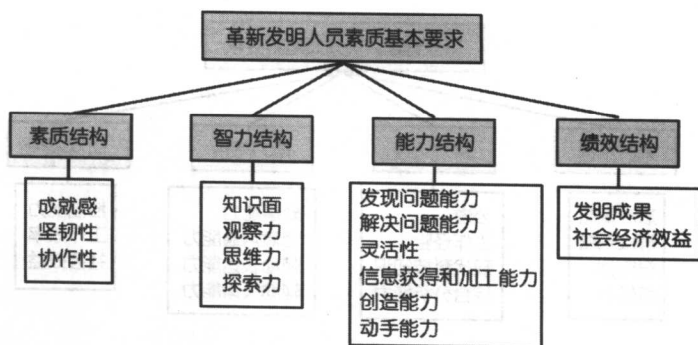


图 1-6 革新发明人员素质基本要求

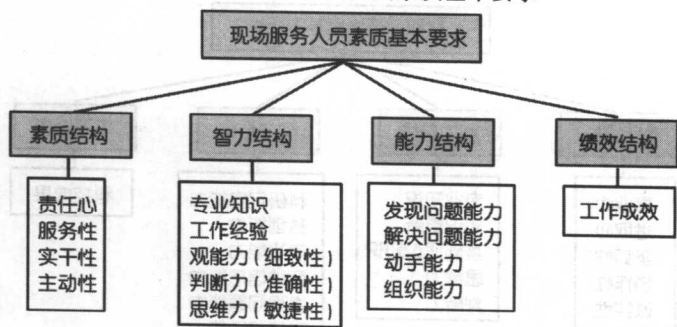


图 1-7 现场服务人员素质基本要求



图 1-8 外贸人员素质基本要求



## 确定用人标准

### 1. 目标管理标准

目标管理是上下级共同确立目标，决定方针，使之有效地达成，同时是对成果严格评核的一种管理程序。这种标准的主要特点是将现代管理方法与人事考核制度结合起来，由员工直接参加目标和评价标准的规定，因而特别有利于开发各类人员的能力。同时，它的目标以达到的程度为基准，是一种比较客观的标准。可作为公司管理人员功能评价标准参考模式。

### 2. 功能评价标准

以下是国际通行的人员考量标准，对科学用人具有实际操作作用和指导作用，见表 1-1、表 1-2。

表 1-1 管理人员功能评价国际标准

要素	标准		内 容	优	良	中	差
	结构						
素质结构		思想素质	理论联系实际 深入群众和现场 对人对自己 一分为二	能够理论联系实际 主动深入 严以律己	能运用 能深入 有自知之明 能正确待人	有差距 不主动 对人对自己 有偏见	轻视理论或实践 不愿深入 自以为是