

—— 员工胜任能力考察的标准和方向 ■

■ 提高员工职业能力的必备指南 ——

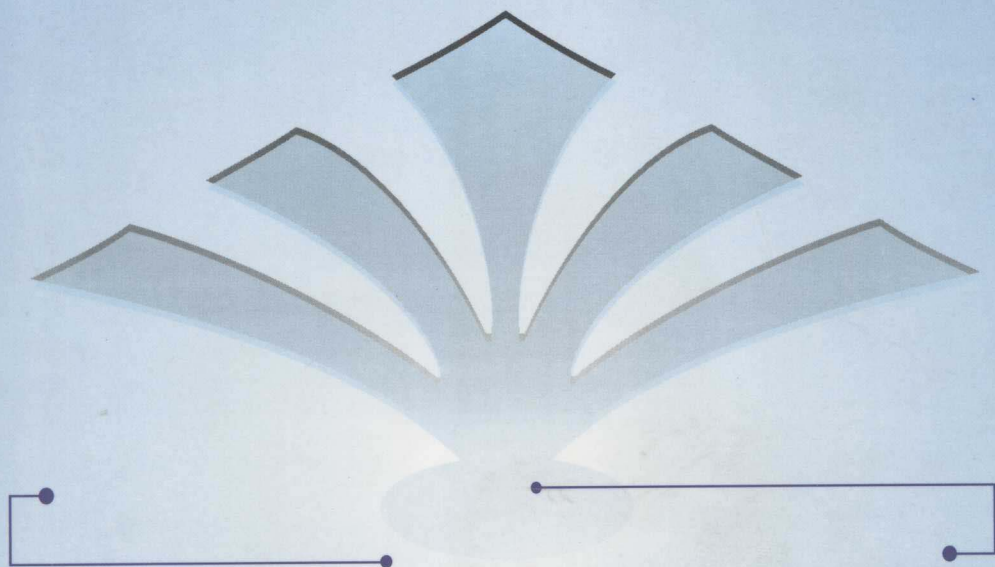
SANZHE

岗位培训大课堂

世界500强

员工能力素质模型

周仁钺 徐恺◎主编



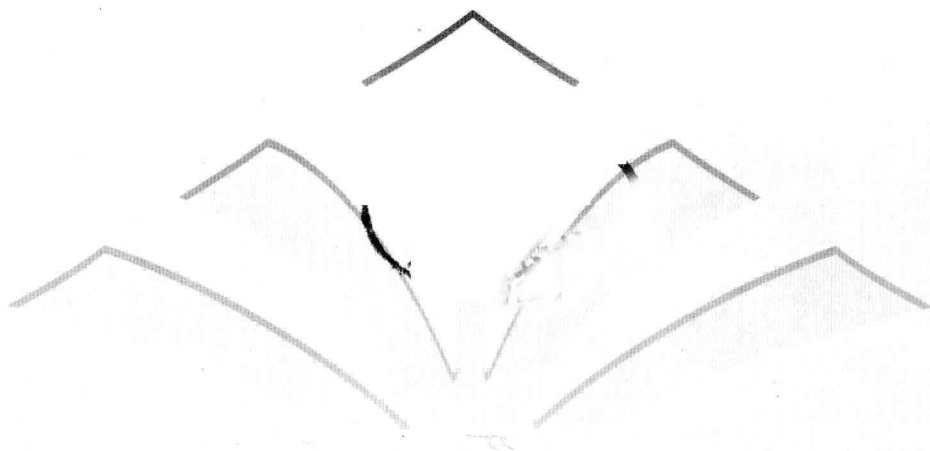
广东出版集团
广东经济出版社

—— 员工胜任能力考察的标准和方向 ▽
▽ 提高员工职业能力

 岗位培训大讲堂

世界500强 员工能力素质模型

周仁钺 徐恺◎主编



广东出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强员工能力素质模型 / 周仁钺, 徐恺主编. —广州: 广东经济出版社, 2007. 5

(岗位培训大讲堂)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 552 - 6

I. 世... II. ①周... ②徐... III. 企业管理 - 职工培训 - 经验 - 世界 IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 050975 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13 2 插页
字数	206 000 字
版次	2007 年 5 月第 1 版
印次	2007 年 5 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 552 - 6
定价	50.00 元 (1—2 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 37601950

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

目 录

第一章 卓越的时间管理能力	(1)
第二章 勇于承担责任	(23)
第三章 遵守公司规章及工作规则	(42)
第四章 对工作充满热情	(58)
第五章 优秀的团队协作能力	(79)
第六章 与公司共同发展	(99)
第七章 娴熟的专业工作技能	(120)
第八章 忠诚敬业的职业品质	(142)
第九章 在工作中不断学习创新	(164)
第十章 案例分析	(182)



第 一 章

卓越的时间管理能力

良好的时间管理是进行卓有成效工作的重要环节。根据一项对世界500强企业员工的调查发现,能够合理利用时间并高效率地工作是对一个称职的,乃至优秀的员工的必然要求。如果以时间管理的优劣对职场中的人士加以区分,就会发现,平时忙得不可开交的人未必是最能创造价值、时间管理最优的人,而那些工作有条不紊、看似平稳未见波澜的人却可能最大限度地发挥了时间的价值,实现了个人价值的最大化。



素质模型及要点分析

时间管理是一项旨在通过执著并有目标地应用可靠的工作技巧,掌握工作的重点,以提高时间的利用率和有效性,实现工作价值最大化的能力素质。有效的时间管理是从繁忙的工作中解脱出来的良好途径。通过有效的时间管理,将会使时间投入于与目标相关的工作,实现效果(确定的期待结果)、效率(用最小的代价或花费所获得的结果)、效能(用最小的代价或花费获得最佳的期待结果)方面的最优化结果。

通常来看,时间管理主要包含表1-1中所列的要素,其也可视为时间管理的一般素质模型。



表 1-1 时间管理能力的一般模型

构成要素	说 明
有效的目标管理	认同公司的目标并将其转化为个人的目标，充分发挥目标的导向作用与激励作用
有组织的计划管理	将目标正确地分解成工作计划，通过采取适当的步骤和方法，最终达成有效的工作成果
“四象限法”的运用	分清事情的轻重缓急，合理安排时间
“20/80 法则”的运用	把最佳时间用于最重要的事情上
时间记录法的运用	看看自己的时间到底花在哪里，然后采取措施予以纠正

以上几个构成要素涵盖了目标管理、计划管理、时间分配管理以及其他成员的时间协作管理等多个层面。这几个构成要素之间是紧密合作、缺一不可的，如，有效的目标离不开良好的计划执行，良好的计划执行离不开严格的时间控制，而所有这些都需要运用“20/80 法则”与“四象限法”来合理地安排时间，并与其他成员时间上的协作，达到对时间资源的最大限度的利用。



要点 1：有效的目标管理

有效的目标管理通过确立目标、激发人的工作热情与最大限度地开发人的潜能，从而能够高效地利用有限的时间，实现时间管理的目的，即三效——效果、效率、效能。因此，目标管理是时间管理中的重要因素。

没有目标的状态是很可怕的，犹如“做一天和尚撞一天钟”，不仅难以体会到工作的乐趣，也失去了积极进取的激情，更难淋漓尽致地发挥出自己的潜能。大多数企业的员工都具备巨大的潜力，通过一些有效的方法能让他们把自己的潜力转化为绩效，而目标的导向与动力作用无疑是激发潜能最行之有效的选择。

许多世界 500 强企业便是利用目标的价值来激励员工，如微软公司每到重大调整的前夕，总是通过大量的会议、电子邮件等方式反反复复宣传公司为什么要进行业务调整，对公司意味着什么，对每位员工意味着什

么，其目的就是要让员工认同公司新的目标并为之加倍努力工作。

对于员工来说，认同公司的目标只是运用目标价值的其中一个环节，如何更好地将公司的目标转化为个人的目标，转化为行之有效的工作还需要以下步骤：

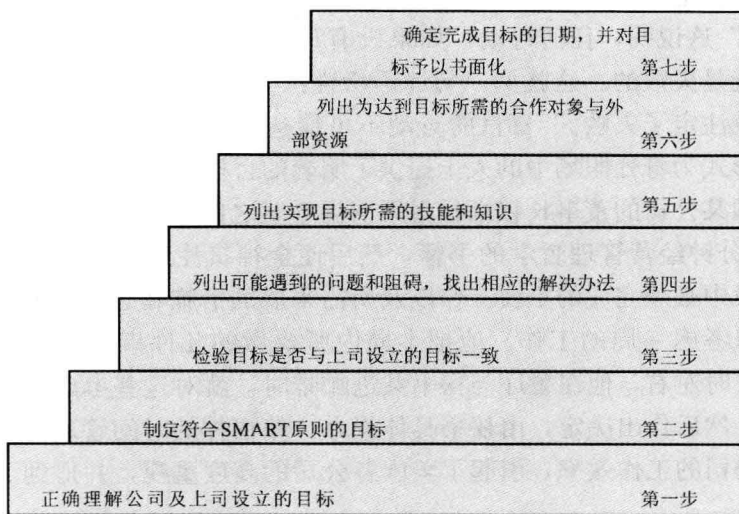


图 1-1 目标转化七步骤

注：制定符合 SMART 原则的目标 [“SMART”原则是制定目标要符合的原则，SMART 分别代表 Specific（具体的）、Measurable（可衡量的）、Achievable（可实现的）、Relevant（现实的）、Time-limited（时间限制的）]。



要点 2：有组织的计划管理

时间管理的另一个体现是将已确定的目标正确地分解成工作计划，通过采取适当的步骤和方法，最终达成有效的结果，这就是有组织的计划管理，它是在我们现在所处的地方和我们想要去的地方之间铺路搭桥。有组织的计划管理通常可以实现以下三个目标：

- 计划可以预测将会出现的问题，而不会在问题突然出现时感到诧异。
- 有组织的计划有助于设立各种具体目标，从而形成一种任务感，为这样一些目标而工作将有助于激发工作热情，提高工作效率。



► 工作计划的制定与执行的好坏，往往可以决定一个工作项目的成功与失败。

美国企业家理查德·S. 史罗马 (Richard. S. Sloma) 在《无谬管理》一书中指出：“对一件方案，宁可延误其计划之时间以确保日后执行之成功，切勿在毫无适合的轮廓之前即草率开始执行，而终于导致错失该方案之目标。”这说明，任何行动，如果没有计划，就会是盲目的，行动的结果就可能是失败的。这就如一句谚语所说：“一个没有计划的人，在出发之前，就注定了失败。”盲目的行动不可能达到理想的效果。计划工作以计划的形式为身处职场中的人士提供了明确的目标。

美国某公司的董事长赖福林每天清晨 6 时之前准时来到办公室，先是默读 15 分钟经营管理哲学的书籍，然后便全神贯注地开始思考本年度内不同阶段中必须完成的重要工作以及所需采取的措施和必要的制度。接着就是重点考虑一周的工作。他把本周内所要做的几件事情一一列在黑板上。在 8 时左右，他在餐厅与秘书共进咖啡时，就对这些考虑好的事情商量一番，然后作出决定，由秘书具体操办。赖福林的时间管理法，极大地提高了公司的工作效率，引起了美国各公司的高度重视，并得到了他们的赞扬。

作为一个公司的董事长，他需要每天思考本年度内不同阶段中必须完成的重要工作，然后据此确定需要采取的措施，并进一步地将这些工作与措施分解成每周必须完成的工作，依据这样的安排使工作能够有计划地进行。同样，作为一名员工，有效的时间管理离不开对已确定的大目标进行分解，将之细化为具体的工作措施与分阶段的工作任务，然后制定出科学的日程表或进度表等，以此作为每天工作的行动指南。

对工作要作计划。但如何制定科学合理的计划表也是一门学问。图 1-2 提供了制定计划表的几个步骤。

在将目标转化为具体的行动方案并制定出行动计划后，还需养成记录自己实际耗用时间的习惯。一般是当时做出记录，不得已的情况下可事后回忆补记，尽量做到事前控制；应准备一份待办事项清单、一本时间记录本或效率手册，以备分析检查或查阅待办事项；在办公场所的挂历、台历或记事本上，标注当天或预定的工作计划或约会，以免遗忘，也可在电脑系统或电子记事本设置发声装置以便及时提醒。



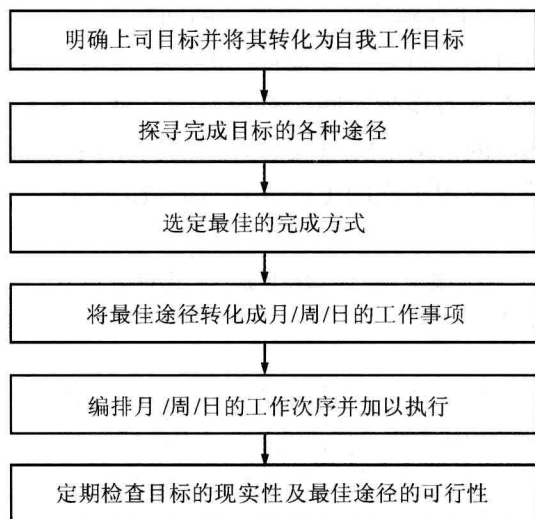


图 1-2 计划制定步骤图

注：一般每年年末作出下一年度工作计划，每季季末作出下季末工作计划，每月月末作出下月工作计划，每周周五作出下周工作计划。



要点 3：“四象限法”的运用

著名管理学家科维提出了一个时间管理的理论，他把工作按照重要和紧急两个不同的程度进行了划分，基本上可以划分为四个“象限”，如图 1-3 所示：

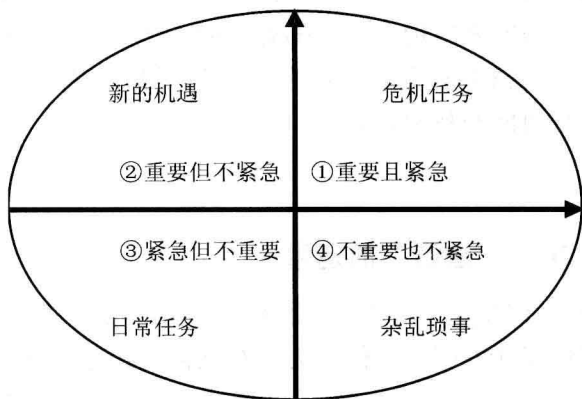


图 1-3 时间管理四象限



有限的时间使关注和解决每一个单独的问题成为不可能，而且你不得不开始关注于在所有的项目之中管理你的时间。此时，你需要做的便是快速地确定你要做什么和有多少时间，然后科学合理地将手头的工作进行分类并配之以合理的时间。对于轻重缓急不同的四象限中的事情，分配时间的多少与工作的效率决定了你的工作成效与创造的价值。

表 1-2 “四象限法”运用说明

四象限	举 例	处理方法	造成的结果
第一象限（紧急且重要）	应付难缠的客户、即将到期的任务等	优先处理	攻克或缓解危机
		搁置处理	使危机愈加严重
第二象限（重要但不紧急）	建立人际关系、新的机会等	主动去做	提高实践能力，缩小第一象限范围
		不主动去做	使第一象限日益扩大，陷入更大的压力
第三象限（紧急但不重要）	电话铃声、不速之客、主管部门会议等	速战速决	集中精力于其他重要的事情
		陷入其中	不过是在满足别人的期望与标准
第四象限（不紧急也不重要）	客套的闲谈、无聊的信件等	不花时间	做更有意义的事情
		陷入其中	纯粹是在浪费时间

有重点地将主要的精力和时间集中地放在处理那些重要但不紧急的工作上——这是时间管理的一个重要观念。这样可以做到未雨绸缪，防患于未然。在人们的日常工作中，很多时候往往有机会去很好地计划和完成一件事，但常常却又没有及时地去做，随着时间的推移，造成工作质量的下降。因此，把主要的精力有重点地放在重要但不紧急的事务上是必要的，这需要很好地安排时间与作出计划。



要点 4：“20/80 法则”的运用

“20/80 法则”也叫二八定律，或帕累托定律，是 19 世纪末 20 世纪初意大利经济学家帕累托发明的。他认为，在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约 20%，其余 80% 尽管是多数，却是次要的，如 80% 的财富来自 20% 的富人，80% 的利润来自 20% 的客户。

目前这一法则已广泛应用于各行各业。“20/80 法则”同样是时间管理中行之有效的法则。举一个简单的例子，假定工作项目是以某价值序列排定的，那么 80% 的价值则来自于 20% 的项目，而 20% 的价值则来自于 80% 的项目。

投 入	造 成	产 出
使用80%的时间 (“次要的多数”问题)	造 成	20%的成果
使用20%的时间 (“重要的少数”问题)		80%的成果

图 1-4 时间管理“20/80 法则”示意图

在“次要的多数问题”上占用 80% 的时间，取得的成果可能只占有所有成果的 20%；在“重要的少数问题”上使用或投入的时间只占 20%，而取得的成果却可能占有所有成果的 80%。因此，时间管理“20/80 法则”的重要意义就在于：从你所列的清单中，把那些单项价值是其他几项价值总和的重要项目挑选出来，然后，根据个人的生活规律，选择每天精力最充沛、思想最集中的时间，去完成这些项目，而不是将大量的时间浪费在不能产生价值或产生的价值相对较少的琐碎的、不重要的事情上。



要点 5：时间记录法的运用

管理大师彼得·德鲁克是时间记录法的大力倡导者。他的忠告是：与其计划如何花费时间，不如先看看时间正耗费在什么地方。记录下来以后，看看自己的时间到底花费在哪里，然后采取措施予以纠正。

采用时间记录法时应注意以下事项：

➤ 列举目标的时候应该注意的事项。①列举的每一个目标都应该尽可能以达到什么结果，而不是以进行什么活动的形式来表达。例如在设定学习目标时，应该以“掌握第×章第×单元内容并做完本单元练习”作为目标，而不是以“请教老师”作为目标。同时，确定目标时应该遵循



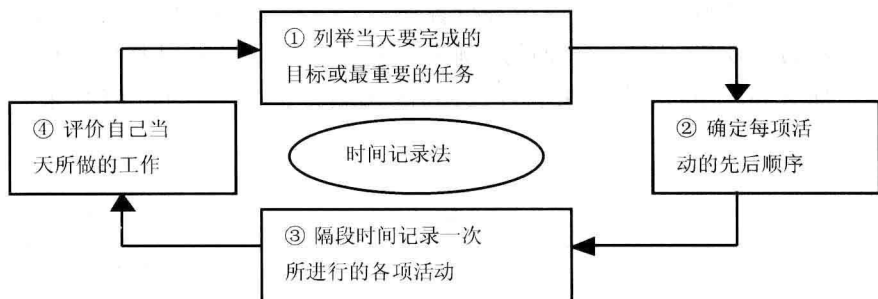


图 1-5 时间记录法流程示意图

SMART 原则（这一原则在上文已有注释，请参考）。②确定完成目标的最后期限，然后把确定的时间填写在每项目标后面的括号里。

➤ 确定各项活动的先后顺序时应注意的事项。①首先安排固定项目。②根据事情的轻重法则来安排。③结合自己的生物钟安排。④根据事情所能产生的价值来安排。

➤ 记录活动时的注意事项。最好的时间间隔是 15 分钟，请尽量不要等到中午或者全天工作结束时才去做这项活动，因为没有任何记忆是可靠的，而且那样做无法避免概括性的描写以及掺带个人感情倾向。

➤ 工作评价时的注意事项。带着如下问题来对你当天所做的各项活动进行评价：①确定每日目标和最后时限是否提高了你的效能？为什么提高了？为什么没有提高？哪些每日目标直接有助于长期目标的完成？②何时开始着手自己的头号目标？能早一点开始吗？什么原因使自己无法完成它？自己立刻补救，立即恢复执行这项任务了吗？③自己的各项目标完成到什么程度？④自己完全未被打搅的时间是哪一段？对于自己来说全天哪一段时间最有效，哪一段时间最无效？⑤按一定顺序列出自己必须克服打搅工作的形式。例如：自我打搅、注意力分散、顺便来访者、电话、未预定的会议、突如其来的危机等。⑥分析今后怎样更好地安排这些活动。



关键行为

会不会利用时间，首先要清晰地了解时间管理的几大要素，懂得进行目标管理、计划管理的重要性以及如何进行目标管理、计划管理，

了解时间管理上的“四象限法”与“20/80法则”以及对“帕金森定律”有所警惕。但这还远远不够。我们仍需在此基础上，将这些要素细化为切切实实的行为，以此作为评价与检测员工时间管理能力的一个标准。

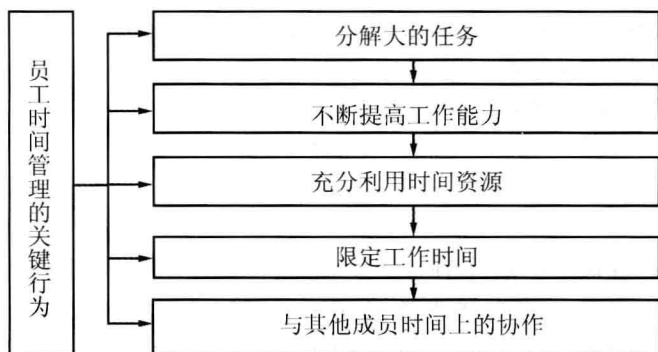


图 1-6 中层战略思考能力的关键行为表现



关键行为 1：善于分解大的任务

每个人都可能会碰到这样的情况：一项任务需要在一定的时间期限内完成，而这样的任务对你来说可能是繁重的、有极大挑战性的。你有足够的热情去完成上司交给你的任务，但却感到无从下手，不知该采取什么样的办法啃掉这根“硬骨头”，有时甚至有被它压得喘不过气来的感觉，久而久之，大量的时间被浪费了而结果却不尽如人意，尽管你在这项任务上贡献了足够的精力。

这样的情况并不少见，原因归根到底在于不具备处理大的任务时的时间管理能力。如何培养这种能力？其实，从我们经常见到的嗑瓜子现象中就可以找到答案。

喜欢嗑瓜子的人会认同这样一个嗑瓜子的规律：

无论人们喜欢与否，很容易拿起第一颗瓜子；

一旦吃上第一颗，就会吃起第二颗、第三颗……停不下来；

在吃瓜子的过程中，人们可能会做一些别的事情，比如去洗手间等等，但是回到座位以后，都会继续吃瓜子，不需要他人提醒、督促；



大多数情况下，人们会一直吃下去，直到吃光为止。

为什么会这样？仅仅是因为人们喜欢嗑瓜子吗？不是。总的来看，应该有三
大原因：

(1) 嗑瓜子这种行为很简单。因为简单，人们很容易开始这种行为；因为简单，人们很容易掌握技巧，成为熟手，并且不断改进嗑瓜子的方法，这个过程增强了人们的自信，在潜意识中人们期望享受这个过程。

(2) 每嗑开一颗瓜子，人们马上就会享受到一粒瓜子仁。这一点至关重要。嗑开瓜子后马上享受到香香的瓜子仁，这对嗑瓜子的人来说是一个回报。就是这种即时回报微妙地发挥着作用——激励着人们不停地去嗑下一颗瓜子。

(3) 一盘瓜子一个一个嗑起来，过一会就出现一堆瓜子皮——能够看到嗑瓜子的成就。

这种现象给我们的启示在于：无论做什么工作，如果能做到像嗑瓜子一样愉快地完成，那么就非常成功了。通过上述分析，我们发现要做到这一点并不困难，关键的一点就在于：我们要善于将大的、复杂的任务分解成若干个小的、简单的、容易做的小任务，如同嗑瓜子一样容易做。在这之后，依据这些小的任务，相应地安排你的时间。这样做有几个好处，首先，你明确了完成整个任务的各个步骤，只要循序渐进地完成各项小任务，你就能成功，畏难情绪就会减轻；其次，把一项大任务拆分为若干项小任务，可以使你的进度显得更加显著，并能多次体会达到目标的喜悦；再次，较小的任务易于估计时间，从而加强对完成时间的控制。如此，一项大的任务便很容易在不知不觉中、在心情愉悦的状态下顺利完成。



关键行为 2：不断提高自身工作能力

员工自身工作能力的高低决定了他花费在一件事务上的时间长短，因此，提高自身工作能力能缩短其处理事务的时间，从而提高其工作效率。所以，一名员工必须将不断提高自身工作能力融入到自身时间管理能力的提升计划中，通过持续的、认真的、主动改进的意识与行动达到在自己的工作岗位上“驾轻就熟”，从而创造出更大的工作效益。那么，员工自身工作能力的标准包括哪些内容呢？下图从问题解决能力、个人学习能力、人际适应能力、危机管理能力等方面予以阐释，可作参考。

表 1-3 员工自身工作能力标准

分 类	说 明	事 例
问题 解决 能力	即在面对问题,尤其是不确定情境下或危机困境中的处世方式和行为模式	能迅速分析问题,想出多种解决问题的方案;能想方设法、不打折扣地达到工作目标;经常向主管和公司相关部门提出简化工作流程的好办法;客观面对问题,有序开展工作;能及时调整自己的行为,采取灵活多变的应对措施
个人 学习 能力	即扬弃经验与创新智慧,海纳百川、组合创新的能力。对一名员工来说,具体包括:学习知识的动力、快速学习能力、前瞻性学习能力等	寻求每一个可能的学习机会,吸取与工作相关的知识、技能,并恰如其分地应用到实际工作中去,不断提高工作效率;进入新部门、从事新岗位时,能迅速吸纳多方信息,从容驾驭局面,并能快速掌握新的知识和技能,提前进入角色;能顺应变革,是变革的推动者,敢于尝试新的工作思路和方法,提高组织绩效
人际 适应 能力	即一个人在组织中与其他成员的协调能力和沟通能力。其中,如何与人协作共事,获取同事、客户的认同是衡量人际适应能力的重要指标	善于倾听多方意见,及时调整工作思路和方法;关注各方对自己工作行为的反馈,以开放的心态接受来自内、外客户的负面的反馈信息,把它作为提高工作水准的契机;能和各种不同背景、不同个性的人一起协作共事,灵活调节自己的心态和行为,适应自己的上级、同事的工作风格和客户的服务要求
危机 管理 能力	具体包括危机事前管理、危机事发阶段管理、危机事中阶段管理、危机事后恢复管理以及危机管理评价等能力	在工作陷入困境时,积极寻求能帮助解决问题的资讯;面临多方压力时,能冷静思考、分析问题的来龙去脉,胸有成竹,从容不迫;能坦然面对失败,积极寻找补救措施;面对快节奏、高压力的工作任务时,精力充沛,举重若轻

从以上几个方面入手,理解各种类型能力的内涵,并通过对具体的关键行为的把握达到自身工作能力的提高。当然,这并非一朝一夕便能完成的工作,需要的是持之以恒的精神与不断进取的行动。在每一步的行动过程中,你都会看到自己能力提高后改善的工作业绩以及大大降低的时间成本。



关键行为 3: 充分利用时间资源

能充分利用时间资源的人会合理地利用每一分钟,在这些时间里,他



也许并不都是在工作或学习，或许他还会“争分夺秒”地休闲、娱乐，但他的每一分钟因为合理的计划与合理的利用而变得有价值。我们提倡充分利用时间资源，但却反对一刻不闲地将所有的时间用于工作，我们提倡的是合理利用每一分钟的价值，无论是你将其用于工作还是用于其他的休闲活动。

合理利用每一分钟的价值需要在时间管理的多个层面下工夫，包括对时间的计算，对关键时刻的把握，对新技术的利用，对间断时间、零散时间、被干扰时间的利用等，具体内容如表 1-4 所示：

表 1-4 时间利用的关键技能

关键技能	具体表现	优点
以较小的时间单位来办事	- 不是以一天、一周为单位计算时间，而是以小时、分钟为单位来计算 - 恪守时间，绝不拖延	有利于充分安排和利用每一点时间
关键时刻抢时间	- 现在就做 - 不固执于解决不了的问题 - 合理安排时间 - 行动先人一步	在关键时刻，时间的重要性更为突出，需要分秒必争，这方面的能力甚至可以决定工作的成败
利用新技术	- 旅途中随身携带一个笔记本电脑 - 随身携带 MP3 听音乐或新闻等	既充分利用时间，又便于掌握新工具
一心多用	- 边吃饭，边听新闻、音乐 - 边看电视，边交谈 - 边吃饭，边交谈	在做一件事情时，同时收获到其他方面的知识或能力
利用间断时间	在公文包里放一本好书，有空就拿出来看一看；工作中间没事时可拿出来看；在饭店里等吃饭时看一看……	大块时间无暇顾及的事情，可以在此时完成
利用零散时间	- 带上一个小问题在吃饭排队时思考 - 在交给上司方案后等待其答复的过程中思考与此方案有关而尚未完成的问题	在零散时间中做一些零散的事情，也会有很大收获
利用被干扰时间	- 不速之客来了，可边应酬边办事 - 想办法推掉无聊的聚会与无关紧要的会议 - 避免在高峰期乘车、购物、进餐	要学会限制时间，不仅是为了自己，也是为了别人

其实，将上述几个层面归纳起来看，我们发现，这些行为有一个核心的共同点就是能够利用点滴时间。时间对每个人来说都是公平的，关键是我们如何利用它。很多人习惯将一大堆的琐碎事都放在一整段时间里一起做完，而不是在平时零散的时间里分而做之。这就是我们无法充分积累点滴时间来做事情的原因。



关键行为 4：限定工作时间

英国历史学家诺思科特·帕金森以他深邃的思想直指这一现象的本质：“事情的增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”也就是说，工作会自动膨胀占满所有可用的时间。

帕金森曾以一个老太太花一整天时间为她的侄女寄一张明信片为例解释他所拟订的这一定律：花一个小时找那张明信片，一个小时找眼镜，半小时查地址，一个半小时写明信片，20分钟则是用来想到下一条街去寄信时是不是要带把伞。一个人只需要3分钟时间就能干完的事情，却让另一个人花了一整天来犹豫不决、担心、操劳，而且疲惫不堪。

在一件事情上花时间越多，耗精力越大，越能将事情做好吗？帕金森的回答是：“不。”恰恰相反，帕金森认为，一份工作所需要的资源与工作本身并没有太大的关系，一件事情被膨胀出来的重要性和复杂性，与完成这件事情花的时间成正比。帕金森认为，你越是将自己的工作弄得复杂，你在这项工作上花费的时间就越长，效率越低；你越是将这项工作简单化，你在这件事情上花费的时间就越短，效率越高。

高效率地工作要求你在警惕时间上的“帕金森定律”上下工夫。不要以为你在一件自己认为重要的事情上花费更多的时间与精力便可以改善工作的品质。在工作中，工作会自动地膨胀，占满一个人所有可用的时间，如果时间充裕，他就会放慢工作节奏或是增添其他项目以使用掉所有的时间。长此以往，便会形成“办事拖延”的恶习。

克服这种恶习的最佳途径便是推行“限时办事制”，为每件事情设定明确的起止时间，规定在限定的时间内（如4小时、8小时、当天）处理结束。如果没有在限定时间内完成，要设定惩罚措施，直至能在规定的时间内将任务保质保量地完成。

