

Mook
· 阅读 ·

平观海 ◎ 编著

喂养

员工 Weiyang

YuanGong

好员工是培养出来的，
优秀员工是“喂养”出来的！



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

Mook
· 阅读 ·

喂养

员工 Weiyang

YuanGong

超级员工喂养手册

平观海 © 编著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

喂养员工 / 平观海 编著. ——北京: 中国铁道出版社, 2011.7

ISBN 978-7-113-12022-1

I. ①喂… II. ①平… III. ①企业管理—职工培训
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第192560号

书 名: 喂养员工
作 者: 平观海 编著

责任编辑: 黄山 电话: 010-51873150 电子信箱: tiedandy@163.com
责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市华丰印刷厂

印 次: 2011年7月第1版 2011年7月第1次印刷

开 本: 700×1000 1/16 印张: 13.5 字数: 170千字

书 号: ISBN 978-7-113-12022-1

定 价: 29.80元

版权所有, 翻印必究

凡购买铁道版的图书, 如缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部联系调换。

电 话: 市电 (010) 51873170, 路电 (021) 73170 (发行部)

打击盗版电话: 市电 (010) 63549904, 路电 (021) 73187



目录 Contents

第1章 要有“喂养”员工这根弦 001

- ◀ 你手下的职场人生，你难道不负责吗？
——你也许就是扼杀他们职业通路的罪魁祸首？ 002
- ◀ 你的手下不是你的私人工具——你要关心他（她）们的健康 006
- ◀ 关于培养“接班人”这个想法——早点计划很有必要 011
- ◀ 你“培养”员工天经地义——你的工资包含了这一部分 016
- ◀ “嗯，还是自己来吧”——不要得意，你危险了 018

第2章 员工是能够“喂养”出来的！ 023

- ◀ 切忌盖棺论定——要相信人是可以发展的 024
- ◀ “培养”员工的目的何在——态度 → 习惯 → 能力超级大提升！ ... 028
- ◀ 慢“养”还是快“养”，这是个问题——拔苗？养苗？慎重选择 031
- ◀ 不要轻言放弃——你永远也不知道你的哪句话会改变一个人 035

第3章 “喂养”员工，从“我”做起 039

- ◀ 信赖第一——信赖是一切的基础 040
- ◀ 让自我为中心的想法滚开——做个让员工爱戴的领导 046



- ◀ 不要逃避麻烦——你要做他们所不愿做的 051
- ◀ 不要与部下抢饭碗——你要做他们做不了的事情 055
- ◀ 学会批评的小技巧——批评，没有你看上去的那么简单 058
- ◀ 敢于让员工冒风险——“试错”是必要的 064
- ◀ 老生常谈的以身作则——这里还是要强调 068
- ◀ 制定目标——每个人都要制定目标 072
- ◀ 沟通很重要——倾听你员工的心声 076
- ◀ 工作综合化——单调是工作大敌 079
- ◀ 把着能力强的部下不放，是无能的表现——这是对他人不负责 083
- ◀ 直线升级综合症——当了经理，你就不再是主管 087

第4章 “喂养”对了，员工自己会成长 091

- ◀ 员工其实很“能动”——让他们自己提出想做的工作 092
- ◀ 部下“打分自主化”——自己给自己打分 096
- ◀ 伪同情心，免了吧——员工比你想象的能干 100
- ◀ 表扬要当面——表扬批评四六开 104
- ◀ 成功了要大张旗鼓——利用好“工作告一段落”的时段 109
- ◀ 干劲需要“鼓”出来——干劲会改变一个人 113
- ◀ 营造相互学习的气氛——每个人都有自己的长处 119

第5章 不同的职位，不同的养法 123

- ◀ 职场新鲜人，来了——要拿他们怎么办？ 124
- ◀ 老油条了，怎么处理——中级职员培养法 135
- ◀ 小小头目用处大——基层干部不可忽视 147
- ◀ 半大领导要慎重——部门经理的养成 156

第 6 章 “喂养” 员工也要 “个性化” 165

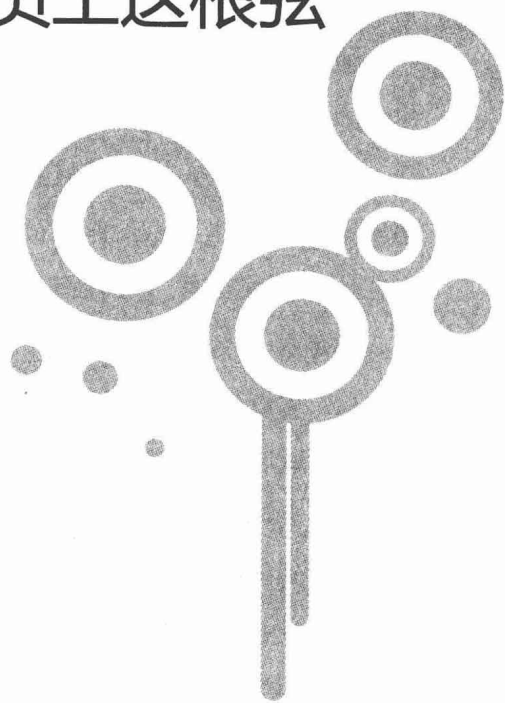
- ◀ 吃汤圆用勺子，吃面条用筷子——个性化地“喂养”员工 166
- ◀ 老虎型的员工“喂养”技巧 169
- ◀ 孔雀型的员工“喂养”技巧 172
- ◀ 考拉型的员工“喂养”技巧 175
- ◀ 猫头鹰型的员工“喂养”技巧 178
- ◀ 变色龙型的员工“喂养”技巧 181

第 7 章 “喂养” 员工特训时段 185

- ◀ “80 后”呼啸而来——做好培训准备工作 186
- ◀ 从选人开始——你慧眼识珠吗？ 190
- ◀ 营造宽松的环境——快乐工作的魅力 194
- ◀ 沟通新技巧——你需要适时地更新了 198
- ◀ 工作激情巧激励——让工作不再是折磨 201
- ◀ 25+45 的模式——人员巧配置 205
- ◀ 让人又爱又恨的 80 后 208

第1章

要有“喂养”员工这根弦





你手下的职场人生，你难道不负责吗？

——你也许就是扼杀他们职业通路的
罪魁祸首？

❶ 从“青蛙实验”说起

在19世纪末，美国康尔乃大学做过一个有名的实验。

研究人员讲一只青蛙突然扔进煮沸的油锅里，青蛙在这紧要关头用尽全力，跃出油锅安然逃生。

接着，实验人员将青蛙放在一只温度适宜的小锅中，让青蛙在锅里悠闲地游动。然后，工作人员在锅底下用小火慢慢加热，青蛙仍然自由自在地享受着安逸，直到被渐渐沸腾的开水煮熟了，也没有引起它的警觉。

这就是著名的“青蛙实验”，从这个实验中我们可以读到很多：

- 1、太舒适的环境往往蕴含着危险。习惯的生活方式，也许对你最具威胁。要改变这一切，唯有不断创新，打破旧有的模式。
- 2、大环境的改变能决定你的成功与失败。大环境的改变有时是看不到的，我们必须时时注意，多学习，多警醒，并随时改变。
- 3、觉察到趋势的小改变，就必须“停下来”，从不同角度来思考，而学习，是能发现改变的最佳途径。
- 4、企业竞争环境的改变大多是渐热式的，如果管理者与员工对环境之变化没有疼痛的感觉，最后就会像这只青蛙一样被煮熟，淘汰了仍不知道。

❶ 做员工的领路人

在带领员工走向成功的过程中，你需要向师傅一样地耐心地教育他，手把手地指导他，毫无保留地将你所知道的告诉他。你还要像长辈一样，能够预料到他可能会遇到的困难，鼓励他，帮助他，甚至为他犯的错误承担责任。

你的员工并不是一个现成的工具，他是一个有生命的成长体。现阶段他不能做到的事情，做得不够的事情，都是可以通过努力改变的，在这个改变过程中怎么样才能保证他的方向正确，保证方法得当，就全仰仗作为他的领路人的你的指导了。你需要做的很多，并不是在一边看着，员工就能够变成你所期待的优秀员工的。

❷ 防微杜渐，始于初时

带领不同于迁就。发现员工存在的问题时应该及时指出，帮助他改正错误。一次不行就多提醒几次，直到他改正过来。这个过程也许会像第一次实验中的青蛙一样，很激烈很痛苦，但是只有这样青蛙才能脱离危险，保全生命。

如果员工逃避，你也帮他逃避。就像是第二次实验时，给青蛙提供了一个舒适的环境。看似很好地解决了问题，也让员工适应了工作。其实不然，他的问题就像一颗定时炸弹，随时可能在以后的工作中爆发出来。那时候，不仅是造成工作上损失的问题，更有可能毁了一个员工的职业道路。

❸ 喂养员工不是踢皮球

这是发生在日本北陆地区的一个真实的故事：

在某公司，一批新进员工经过集中培训后被分派到各个部门。其中



高中毕业的小A被分配在营业部的营业科，在组长的指导下帮忙做内勤工作。

当组长已有什么吩咐时，小A总是大声的应允，迅速行动。组长感叹他们收获了一个非常出色的人才，很是满足。然而时间久了，组长发现了小A身上的一些问题，就是虽然小A行动迅捷，但是对于分配给他的任务要领总是一知半解，常常办些错事。虽然也提醒过几次，但是收效不太大。

没有办法，组长只能跟科长反映情况。经过商量研究，他们认为小A“待人接物”的能力有欠缺，不适宜搞业务联络，最好是安排他做一些事务性的工作。于是就把小A改派到隔壁的业务科。从此以后，小A一直平稳的工作，没有出过漏洞。

到了第三个年头，公司内部进行人事调动，小A被调到工厂生产第一科科长直属的事务科，这是一项联络业务频繁的工作。由于他那“勤快但是掌握不了工作要领”的毛病还是没有改掉，很快就在工作中出现失误，引起了大家的不满。

时隔不久，更为严重的事情发生了。由于他联络错误，造成一点都不能停的传送带停止运转一个多小时。这次的事故把小A推上了风口浪尖。大家都很严厉的斥责了小A。他怎么也想不通，开始赌气不去上班，最后被开除了。

后来才知道，事故发生的第二天他便离家出走，在同学那里寄宿。每天跟无所事事的人混在一起。不久就变成暴力团伙的一员了。

这是一个多么令人引以为鉴的事例啊！他最初进入公司的时候，组长和科长就发现了他的一些毛病。然而他们选择的是将他调到不容易犯错的部门，而不是纠正他的错误。导致他在下一个工作岗位上出现重大失误，最后连美好的人生都葬送了。

既然知道他的缺点就是“掌握不了要领”，就应该针对问题采取相应

的克服办法，比如让他仔细倾听，做笔记，复诵几遍。等完全明白要领后再去做肯定会有很好的效果。坚持几次，总会改正这个缺点的。然而让人痛心的是，他的组长和科长为他选择了一个貌似平稳的方法，将他像烫手山芋一样扔给了其他的部门。小A自己固然有错，难道组长和科长就没有责任吗？

❷ 你可能左右着员工的一生

从某种意义上说，一个什么样的领导往往能左右员工的一生。如果不能做好自己的工作，更严重的会断送员工的前途。所以有一个认识是必须要牢固树立的，那就是你是在从事一个支配他人人生这样一个重要的工作。

正如因善待员工而创造了经营奇迹的美国玛丽·凯化妆品公司的总裁玛丽·凯所说：“尊重人是有原则的，对一个表现出明显缺点的员工，如果一味迁就和让步，那是对这个员工不负责任。”这时候，严厉和原则倒是一剂良药。由此可见，所谓的善待，宽容是相对的，你更需要对手下的职场人生负责。

那你做的怎么样呢？看来很有回想一下的必要。

职场启示

你的领导和客户都是会变换的，只有你的部下是不可替代的。要像看待孩子一样的看待部下。

——严厉和



你的手下不是你的私人工具

——你要关心他（她）们的健康

❶ 王石的回帖

这是发布在万科内部客户服务论坛上的一则帖子。

半夜被痛醒上吐下泻时，送我去医院的是年幼的儿子和老人。因为，所谓的伴侣被万科派驻到了另一个城市。坐在出租车上，开始痛恨城市的悲哀：中国人一向崇尚的家庭观念已被瓦解的支离破碎，有多少人能按时下班与家人围炉而聚，有多少人周末可以一家人尽享天伦之乐——太多太多的理由和原因停留在工作中，驻留在生活的压力下，总是以为以后有时间、有机会。

原本不希望这样的异地分居，为了能在一起，10年前曾经放弃了很多。可是在要开始自认为平稳的日子时，伴侣又开始了这样的行程：派驻异地。可以有很多种理由理解最后的结果：为了事业，为了自身的发展，甚至为了公司的发展——可是对于家庭来说，我们失去的也太多了。

[万科 HR] 于 200*-8-29 15: 13: 44 加帖在 王石 Online ↑

看到你的帖子，非常担心你目前的身体状况，不知道你是否方便告诉你的地址或其他联系方式，以便我们在你的伴侣派驻异地的日子里，能为你提供力所能及的帮助。我是万科人力资源部的席女士（女），电话：0755-***** 转 ***。

[王石] 于 200*-8-30 17: 13: 47 加帖在 王石 Online ↑

帖子上获悉：您十年前不愿意两地分居，放弃了许多，选择了深圳，

希望过上平稳的日子，由于先生外派，打破了平衡。做为万科的董事长深表歉意！

万科作为一家跨地域经营的企业，外派或分公司之间的职员交流调换是不可避免的，所以在新职员参加万科的志愿表格上有一条：同意或不同意外派的选择回答。万科并不排斥不同意外派的职员，只是注明其提拔培训的机会小于接受外派的职员。

判断您先生是位中层管理人员。对于外派的中层（已婚、有家小的特点），万科的人力资源政策有明确规定：1）鼓励配偶一起到外派的城市，并协助找工作；2）对于暂时没有工作的给以经济补贴；3）对调动的经理给以搬家安置费……万科一贯倡导的“健康丰盛”理念理所当然包括了对职员家庭生活的健康丰盛、夫妻的和谐、独生子女的教育、老人的敬仰、邻居的融洽、朋友的交往等等，否则“健康丰盛”就是不成立的，或者是不完整的。对于不愿意随先生/女士外调的家属，万科尊重家属的意见，尽可能做出双方合适的安排。万科人力资源部门会就你提的问题反思检讨。

再次表示歉意！

❶ 员工是最大的财富

看到上面这样一个帖子，姑且不论这是不是领导者放出的烟幕弹，不论最终是否兑现了承诺。仅是他们所给予员工生活健康方面的重视、关心这一点就值得其他的企业和领导者们学习。

美国最杰出的女企业家玛丽·凯曾经说过：“企业成败的关键在于是否把员工视为最重要的财产，是否注重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。”员工是企业最宝贵的资源和财富，是企业最基本的依靠力量，企业关心好了员工，员工就会加倍地爱护企业，企业才能拥有强大的组织凝聚力和战斗力。



❷ 高尔文——200 美元的医药费

在世界手机行业占据“大哥大”地位的摩托罗拉公司总裁保罗·高尔文，在他成功的企业管理中，就是从关心员工的身体健康入手，从而赢得员工的心。

在摩托罗拉公司，无论是员工本人还是员工的家人生病了，总裁保罗·高尔文说得最多的一句话就是：“你找到最好的医生了吗？如果有任何问题，我可以向你推荐这里看这种病的医生。”在这种情况下，医生的账单是直接交给高尔文的。

在经济不景气的年代，工人们最怕的就是失去得以养家糊口的饭碗。他们怕生病，更怕被领导知道。比尔·阿诺斯是摩托罗拉公司的一位采购员。他的牙病已经非常严重了，只有放下紧要的工作，更糟糕的是他的病还被高尔文知道了。高尔文看到他痛苦不堪的样子，非常心疼，说道：“你马上去看病，不要想工作的事，你的事我来想好了。”

阿诺斯做了手术，手术很成功，他知道凭自己的普通收入是难以承受手术费的，而他却从未见到账单。他知道是高尔文替他出的手术费用。他多次向高尔文询问，得到的回答是：“我会让你知道的。”

阿诺斯勤奋工作，几年后，他的生活大有改善。一次，他找到高尔文。

“我一定要偿还您代我支付的那个账单的钱。”

“你呀，不必这么关心这件事。忘了吧！朋友，好好干。”

阿诺斯说：“我会干得很出色的，但我还是要还您的钱……是为了使您能帮助其他员工医好牙病……当然还有别的什么病。”高尔文说：“谢谢，我先代他们向您表示感谢！”

阿诺斯的手术费是 200 美元，这对高尔文来说是一个小数目，可是这 200 美元代表的价值却是数字不能体现的，它代表了企业领导对员工的关怀和尊重。

总裁能这么真挚地表达他对员工的关怀和爱护，其情意会令任何一位员工感激涕零，同时，员工为报答总裁对自己的深情厚谊，会加倍地工作来表明他们企业的忠心。这样的故事在摩托罗拉公司发生实在是很平常的事了。一个企业的发展和崛起，靠的是管理者的经营才智和员工的齐心协力。如果说管理者是冲锋的元帅，那么员工就是强大的后盾。

❷ 不能透支员工的健康

反之，如果一个企业完全不关心员工的身心健康，只是一味地强调成果、业绩，使员工长期处于疲劳、烦躁、压抑的精神状态下。各种负面情绪如不及时宣泄，不仅严重危害员工的身心健康、降低工作效率，还会影响企业的效益和发展。从国际劳工组织的调查中，我们也不难发现员工的身心健康对企业乃至一国经济的负面影响，一些管理学者的研究则进一步表明，由人组成的企业组织如果漠视员工的身心健康，那么员工的消极情绪不仅会影响员工个人的工作表现，也会影响企业的整体业绩。这样的组织迟早是要出问题的，因为企业的健康有赖于员工的身心健康。

这里还有一个反面的例子：一名很优秀的大学生毕业后进入了一家民营企业。不到两年时间，便成长为公司的一名骨干，但正当他备受公司认可的时候，他却突然提出辞职。上级领导很是不解，私下沟通了好几次才了解了离职的真正原因。他说：“除了上下级关系之外，我实在无法认同我的领导。跟他一起出差，路上意外生了病，他却不闻不问，一味督促我完成任务、缩短行程安排。我根本无法做到从内心尊重他，并服从他。”

一件小事，让公司辛苦培养的人才尽付东流，我们在感叹这位员工承受力不够的同时，是否能够想到领导的失职之处呢？



❷ 自我检测

所以，从现在开始，如果你的员工有以下的情况出现：

- (1) 精神不振、烦躁、沮丧、焦虑。
- (2) 主动性、创造性下降，常有挫败感。
- (3) 工作热情和积极性下降，难以集中精力。
- (4) 经常紧张、不能放松，对烟、酒、茶、咖啡的依赖性增加。
- (5) 做事拖沓不主动，难以做决定、工作效率低等。

那就请你用真诚的心去关心他们，看看是否他们生活中出现了什么问题，他们的家属有什么困难需要解决的，他们正在为什么烦闷。一句话，得人心者得市场，关心员工身心健康者得人心。

强人语录

八分人才，九分使用，十分待遇。

—— 尹明善

关于培养“接班人”这个想法

——早点计划很有必要

【诸葛亮之过】

喜欢《三国演义》的人多半会为诸葛亮的命运所扼腕。想当年，诸葛亮上通天文下晓地理，神机妙算，三分天下；他鞠躬尽瘁，死而后已，为蜀国一生尽忠；千百年来，他是作为智慧与道德的双重象征留在中国人心目中的。然而，不得不承认的是他不仅没能实现光复汉室的理想，而且蜀国还是最先灭亡的一个。

诸葛亮的失败放在当时，固然有复杂的政治、经济和军事等多方面的因素，但最终致使功亏一篑的原因还是在于他培养人才的不力。在他用兵点将的时候，极少能看到团队成员的参与与交流，更多是诸葛亮个人的决断，这种习惯导致了后来蜀汉政权内部对诸葛亮的极度依赖，广大谋臣及将领缺乏决策的实际锻炼。

后来诸葛亮高居丞相之位，工作仍然亲历亲为，没有适时地放权，培养后继人才，最终造成了后来的“蜀中无大将，廖化充先锋”的局面。他最后虽然选定姜维做接班人，也主要还是让姜维任事，对于如何定战略、如何处理内政尤其是处理与成都朝廷集团的关系等方面并没有给姜维悉心的指导与点拨。

连他的对手司马懿也看出来了，说孔明“食少事烦，其能久乎！”，每次吃得那么少，事务繁杂又事必躬亲，肯定活不不了多长了。果然不出其所以然，不久诸葛亮就积劳成疾，过早离开了人世。