

CON南王

南王商业经典09
CON BOOK SERIES

企业图角解

精英培育术

■(台湾)汉湘文化事业股份有限公司独家授权

成功塑造超级人才

(日本)山际有文/著

(台湾)王蕴洁/译

你的部属是否经常懒洋洋的，提不起工作干劲？你的部属是否经常心不在焉，无视整体工作效益？身为经理如何知人善任，如何指导部属各司其职，是件令人头痛的事。本书运用一连串的图例解说，以活用式代替填鸭式的育才策略，带领您深入探讨如何指导、培育部属。

精读此书，你一定有意想不到的收获！你对部属了解多少？指导者不应是部属能力发展的上限，善用能力开发，致力教育训练，必定能使今日的部属成为明日的超级人才！

江西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图解企业精英培育术/山际有文著 王蕴洁译

—江西南昌：江西人民出版社，1999.5

ISBN 7-210-02109-4

I. 图……

II. ①山…… ②王……

III. 企业管理—培育术—图解

IV. F270

图解企业精英培育术

(日本) 山际有文 著

(台湾) 王蕴洁 译

江西人民出版社出版发行

四川省彭山彩印厂印刷 新华书店经销

1999年5月第1版 1999年5月第1次印刷

开本：850×1168毫米 1/32 印张：9.25 插页：4

字数：207千 印数：1—10000册

ISBN 7-210-02109-4/F·289 定价：19.80元

江西人民出版社 地址：南昌市新魏路17号

邮政编码：330002 传真：8511749 电话：8511534 (发行部)

(赣人版图书凡属印刷、装订错误，请随时向承印厂调换)

《南王商业经典》书系

主编：成都南王（国际）实业有限公司

610031·成都市二环路西三段 93 号 1 幢

电话：028-7763493/7788592 传真：7788592

日本原版前言

预测在今后的企业中，为了降低成本以应付商场上激烈的竞争，仍会持续裁员。换句话说，要尽可能在短时间内将为数不多的部属培养成材，提高他们的能力，这成为企业管理人员较以前更须专心致力进行的课题。

另一方面，也希望部属能发挥不同以往流于窠臼的创意和善变的个性。相信各位也多有体会，时下年轻人的想法与管理人员有着很大的差距，再加上思想的不同和个性的相异，对于必须实际培养部属，使他们能在工作上独当一面的管理者而言，如何指导部属也就成为一大难题。本书所负的使命就是要帮助各位解决这项难题。

本书的特色是选择在职场中，有关指导部属的 91 项重点，各项分别以 2 页的版面加以解说，将各项的精华以通俗易懂的图示加以阐述。

在阅读本书时，要特别注意以下两点。第一，一定要详读第 1 章的内容。无论做任何事，扎稳根基是首要工作。在部属指导中，当然也有一些基础事项。但是，大家常忽略这些基础，只强调作法。这种教育方法的弱点在于只能运用在有限的场合。相反地，在掌握基础后，就可以灵活应用在发生于眼前的各种状况。第 1 章的内容理论性

较强，或许比较不容易理解，但切记基础为要。望读者反复阅读、理解。

第二，在阅读本书后，一定要付诸行动。如果无法按本书说明加以执行时，就要考虑“为什么无法做到”：重新阅读一次，吸收知识→实行→以敏锐的判断意识进行知识的再确认→实行……以这样的过程精进，才能真正掌握指导的精髓。

去年5月，曾为母校福岛县福岛高中的学生演讲，更让我切身体会到指导者的责任感与指导意愿的重要性。拥有部属也同时代表着负有将这些部属培养成一个完美职业人的神圣使命。所以，希望各位主管都明确体认这项重责大任，全力以赴地指导部属。如果能够活用本书，将会使各位获益良多。本书是我的第20部著作，如果各位能真正加以活用，将是本人最大的荣幸。

在本书问世过程中，承蒙各位前辈、公司和出版社的鼎力相助，在此深表谢意。

山际 有文 谨识





第 2 章 传授工作的方法

1 实际指导..... (38)

2 订立指导计划..... (40)

3 制订指导计划表..... (42)

4 准备工作要点①：进行三倍的准备..... (44)

5 准备工作要点②：引导部属作心理准备
..... (46)

6 一开始介绍整体的概况..... (48)

7 各细部作详细说明..... (50)

8 掌握工作的关键..... (52)

9 实际示范后，让部属亲自尝试..... (54)

10 归纳总结..... (56)

11 追踪指导..... (58)

12 不要忘记反省..... (60)

13 白领阶层的工作自由空间较大..... (62)

专栏——漫无计划可行吗..... (64)





第3章 激发部属的干劲

- 1 干劲与各方面因素有密切关系…………… (66)
- 2 将工作全权交付, 激发干劲…………… (68)
- 3 托付工作时的注意事项…………… (70)
- 4 计划性地调动各项工作的负责人…………… (72)
- 5 更换工作负责人时的注意要点…………… (74)
- 6 让部属了解对自己有利之处…………… (76)
- 7 营造激发干劲的气氛…………… (78)
- 8 上司如何影响部属的干劲…………… (80)
- 9 适时称赞…………… (82)
- 10 批评是为了使部属发愤…………… (84)
- 11 批评基本性的失误, 对挑战性的失误要加以肯定…………… (86)
- 12 如何批评能干的部属和自视甚高的独行侠…………… (88)





13 如何批评内向型的部属…………… (90)

14 消除人事考核中常见的错误…………… (92)

 专栏——为什么讨厌学习…………… (94)

第 4 章 指导各种类型的部属

1 教育新进职员要点①：指导者的心理建设
…………… (96)

2 教育新进职员要点②：计划性地培训…… (98)

3 教育新进职员要点③：加强就职意识…… (100)

4 教育新进职员要点④：身为职业人的基本
 条件…………… (102)

5 教育新进职员要点⑤：检视先进职员…… (104)

6 委任中坚职员进行新进职员的教育…… (106)

7 初级职员教育要点①：成为优良的职业人
…………… (108)

8 初级职员教育要点②：何谓公司…………… (110)

9 初级职员教育要点③：着手工作的基本项目
…………… (112)

10 初级职员教育要点④：经营管理周期…… (114)

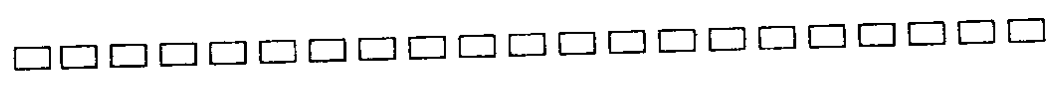
11 磨练中坚职员…………… (116)

12 培育中途进公司的职员…………… (118)

13 指导女性职员…………… (120)

14 指导年长的部属…………… (122)





11 如何应对“该怎么办” (154)

12 指导骄矜自满的部属 (156)

 专栏——不听话的部属真的是“问题儿童”吗 ...
 (158)

第6章 灵活运用各种机会

1 给予课题 (160)

2 赋予头衔 (162)

3 要求企划案 (164)

4 善用早会和晚会 (166)

5 积极进行职场活动 (168)

6 成功的读书会 (170)

7 活用个人面谈 (172)

8 解决烦恼 (174)

9 训练自己成为一名好听众 (176)

10 培养说话能力 (178)

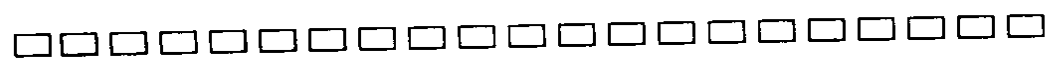
11 沟通的原则 (180)

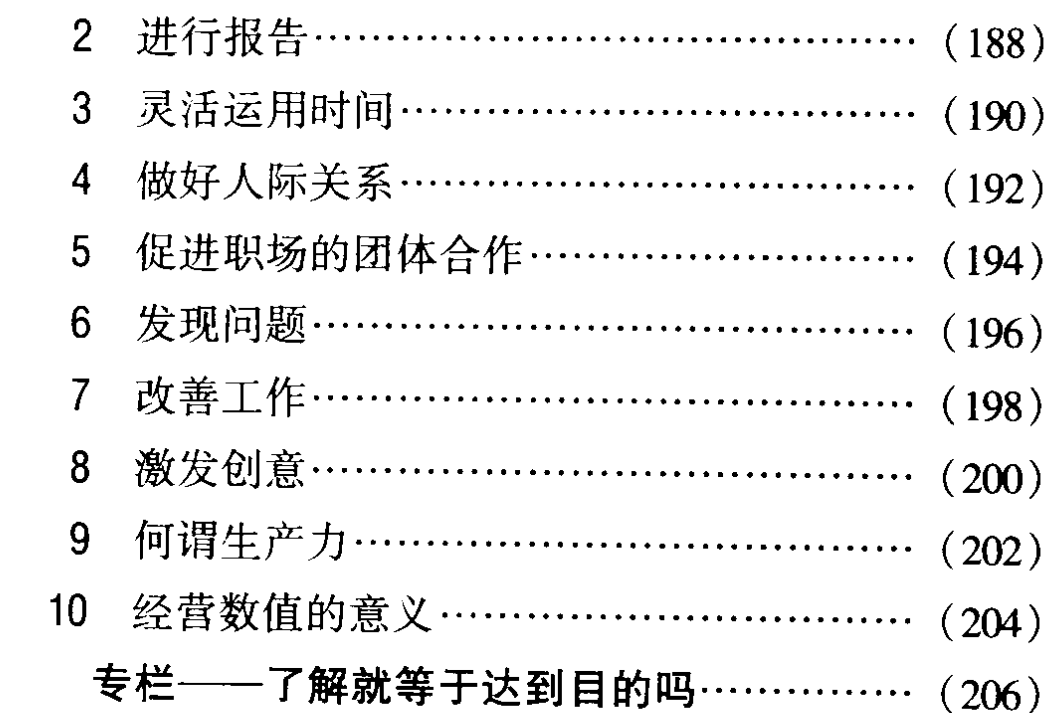
12 职场管理就是部属指导 (182)

 专栏——是否等有时间再指导 (184)

第7章 教授各种知识

1 听取指示 (186)

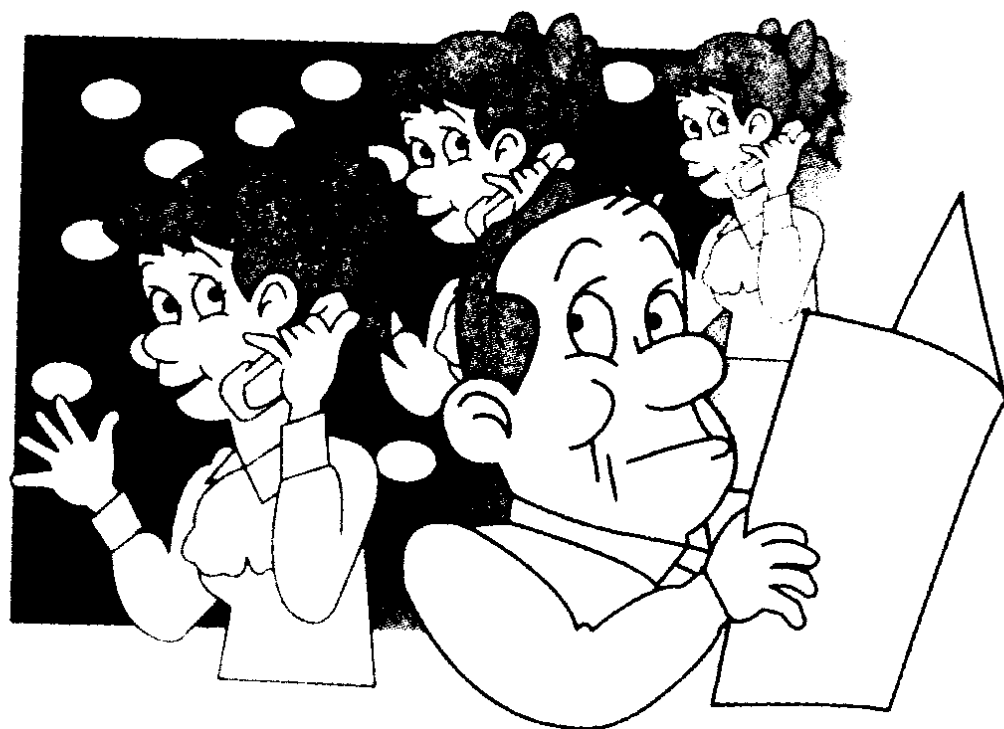




1	训练要落实才有意义·····	(208)
2	人才是靠磨练培养出来的·····	(228)
3	打倒吃头路精神·····	(240)
4	人才必须从基层训练起·····	(248)
5	轮班训练可以培养实力·····	(252)

第 1 章

“培育部属”的 基础



首先，我们来讨论何谓“培育部属”。

1 “培育部属”的内容

- (1) 更正确、迅速地处理目前所担任的工作。
- (2) 有能力处理以前无法胜任的工作。
- (3) 进一步端正对工作的态度（对担任的工作富责任心，能与同事沟通协调，同心协力完成工作等）。

2 与“培育”相关的主要要素

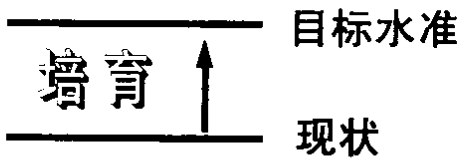
囊括内容如右图所示。由图中可以很清楚地看到：是否确实把握现状、要如何设定计划以达到目标是为培养人才的关键。因此，希望各位主管能仔细观察部属的工作情况，力求公正判断，而目标的设定可以参照下一节。

“培育部属”其实还关系到许多因素。右页第2项的内容就是各相关要素中较主要的。一般来说，关键是在当事人和指导者。

然而，如右图所示除了当事人（部属）和指导者（主管）以外，还必须考虑工作内容和职场环境的要素。总而言之，必须调整这四项要素，相互配合、相辅相成，使“部属培育”的工作能更有效率地朝目标进行。

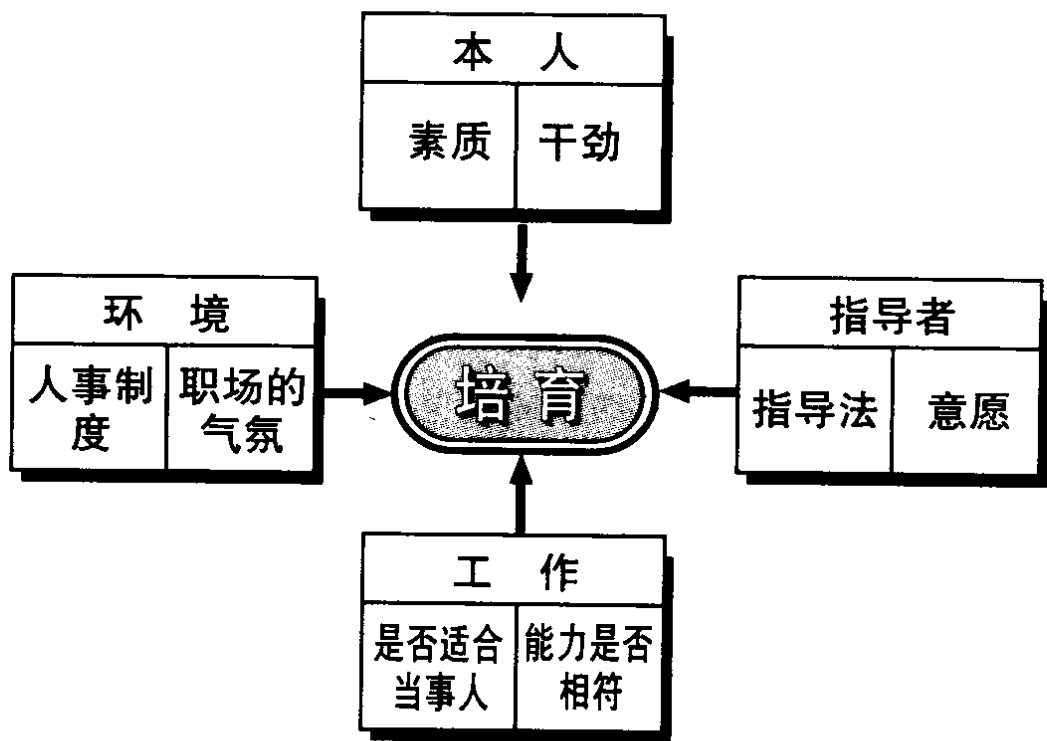
■何谓培育

1. 培育就是将现状提升至目标水准



- 1. 对目前所负责业务的处理能力
- 2. 对以前工作无法胜任时的处理能力(零能力)
- 3. 工作态度(规律性、责任感、协调性、积极性等)

2. 与培育相关的主要要素



培育部属要到何种程度？如果就培育部属具有处理目前所担任工作的能力来看，一般而言，以部属可以独立处理该项工作的程度为标准。但是，待职员有能力独立处理各自所负责的业务时，不难发现有的职员能利落地将工作处理完善；有的职员却手忙脚乱地错误百出，所表现的能力参差不齐。

为什么会有这种情况？因为，大部分主管都是依据自己的经验和“应该差不多了”的直觉来判断部属培育是否达到预定的目标。主管的经验是凭个人的印象，所以可信赖度较低；而直觉更是所谓的“主观猜测”，其个人意识极强。所以，大部分主管评判部属是否达到目标水准的根据，基本上就非常不可靠。因此，培育部属的情况也不尽理想。

在设定部属的培育目标时，要以该部属的人事考核的考绩等级为基础。其原因是，工作的实际绩效和能力程度最终是靠人事考绩来加以衡量的。

因此，建议负责部属人事考核的上司以这观点来重新评定考绩等级，重新思考部属的培育目标。如果不是负责部属人事考核的上司，也可以向负责考核的主管请教人事考核的内容，并根据这些内容设定部属的培育目标。