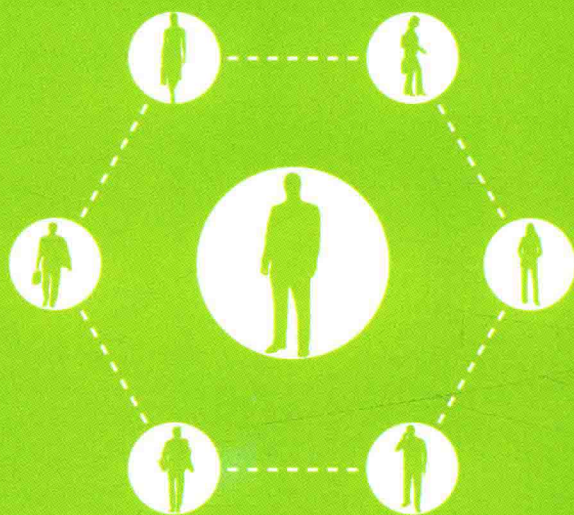




好 员 工 是带出来的

廖忠于◎著

新员工如何培养？如何把问题员工带成优秀员工？

如何培养具有良好执行力的员工？

北京工业大学出版社

好 员 工 是带出来的

廖忠于◎著

HAO YUANGONG
SHI DAICHULAI DE

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

好员工是带出来的 / 廖忠于著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017.11

ISBN 978-7-5639-5688-3

I. ①好… II. ①廖… III. ①企业管理 - 人事管理
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 256336 号

好员工是带出来的

著 者: 廖忠于

责任编辑: 李周辉

封面设计: 国风设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 15

字 数: 183 千字

版 次: 2017 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 11 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5688-3

定 价: 39.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

在知识经济时代的今天，员工的培养已经成为管理者的一个重要问题，培养企业需要的好员工是增强企业团队凝聚力、向心力、战斗力的重要环节。有人曾形象地将员工比喻为战场上的士兵，将军的决策力再好，如果士兵不能好好打仗，那么也必然会打败仗。企业也是如此，如果不能培养出企业发展所需要的好员工，那么就无法增强员工的核心竞争力，更无法带动企业的发展和进步。

打造好员工的方法多种多样。对于管理者来说，培养员工是一件非常复杂的事情，其实并没有什么定式，管理者只有从各个方面不断加强员工各种工作能力的培养，做好员工能力提升的工作，才能带出好员工。

本书可以帮助企业中的管理者用更加人性化的方式去培养员工。管理者不仅要学会以理服人的基本招数，更要学会因人制宜、因时制宜、因事制宜的灵活方法，这是培养一个好员工的艺术和诀窍，也是优秀的管理者和普通管理者的最大区别所在。

本书讲述了管理者如何培养出企业的好员工，提供了十二方面的内容，具体包括员工做不好的根本原因、问题员工的管理、新员工的培养、以身作则地为员工树立行为标杆、员工责任心的培养、员工心态的摆正、

员工抗压抗挫能力的培养、员工创新能力的培养、员工效率提升的方法、团队合作、员工的情感归属、员工能力提升的管理。旨在帮助管理者建立起一个培养好员工的管理体系，确保企业顺利、平稳地开展生产工作，更好地带动企业的可持续性发展。

实际上，带出一个好员工是没有绝招的，可谓是仁者见仁、智者见智。如果管理者想真正在当代社会中让企业得以更好地发展，重视员工的核心竞争力才是最为关键的。管理者必须将这些有着不同的性格、观点、态度、文化背景，以及不同的工作习惯、奋斗目标、志向和梦想的员工凝聚在一起，并朝着一个方向不断努力，才能实现企业的战略目标，促进企业的不断进步和发展。

可以说带出好员工的方法每个管理者都会知道，但是重要的是能够在工作中不断地坚持。管理者要想真正带出适应企业发展的好员工，不仅要了解并掌握本书中的操作方法，更重要的是需要在管理的实践中给予高度的重视，并且加以运用。在未来的企业发展中，影响企业竞争力的关键因素就是员工。请认真阅读本书，并且加以实践运用，不断提升员工的核心竞争力，培养出高效全能的好员工，从而提升企业的核心竞争力，让企业获得长足的发展。

目 录

第一章

抽丝剥茧，为什么你的员工做不好

员工的工作状态是直接影响企业发展的关键因素。员工工作状态好，工作效率就会大大提高；员工工作状态差，自然就会心不在焉，工作效率低下。所以，要想真正让企业得以更好地发展，就必须要学会抽丝剥茧，从根源出发，了解你的员工为什么做不好。这样才能更好地去管理员工，不断提高他们的工作效率，从而带动企业更好地发展。

消极被动，缺乏工作热情 // 002

对工作内容一知半解 // 006

懒散、拖拉问题严重 // 010

工作目标不够明确 // 014

没有责任心与上进心 // 018

第二章

因材施教，将问题员工变为优秀员工

对于大多数的管理者来说，在员工管理过程中难免会遇到各种各样的问题员工，比如抱怨型员工、“孙悟空”型员工、心理失衡型员工、习惯自然型员工、倚老卖老型员工、自我中心型员工。如何管理这些问题员工都是管理者的一大难题。管理者要做到因材施教，根据具体情况来解决他们的问题，从而将这些问题员工变为优秀员工，进一步促进企业发展。

抱怨型员工——择优而用，以奖代罚 // 022

“孙悟空”型员工——明确规则，个性化激励 // 025

心理失衡型员工——积极改造，创造新意 // 029

习惯自然型员工——扬长避短，合理教授 // 033

倚老卖老型员工——先扬后抑，加压驱动 // 036

自我中心型员工——合理授权，大胆任用 // 040

第三章

以老带新，新员工带入门

随着社会的不断进步，企业的不断发展和壮大，必然会不断招募许多新员工。新员工的加入在一定程度上可以缓解企业发展过程中面临的巨大压力，但同时对管理者提出了更高的要求。要想真正让新员工融入企业这个集体中，就必须要学会让老员工带新员工，从而共同为企业的发展做出自己的贡献。

明确培养新员工做人做事的准则 // 046

从整体出发确定新员工的培训流程 // 049

培养新员工先准确后迅速的工作方法 // 052

培养新员工守时、独立思考的习惯 // 055

培养新员工速战速决的应变能力 // 059

锻炼新员工定期进行工作总结的习惯 // 062

第四章

躬身垂范，为员工树立行为标杆

在当今社会，现代管理是一门艺术。管理者作为企业中的领导者，如何把人管好是促进企业发展的关键因素。决定企业兴衰的关键因素就是管理者如何将员工管好，从而带动他们更加努力地工作。但是，如何培养出企业的好员工呢？就需要管理者能够躬身垂范，自己以身作则，为员工树立一个行为标杆，让员工能够更加积极地工作，从而实现企业 and 个人的共同发展。

用激情引燃员工的热情 // 066

高效行动带动员工高效工作 // 070

拿出业绩让员工积极跟进 // 073

努力打造一流的榜样员工 // 077

用人格去感召和驾驭员工 // 081

第五章

尽心尽责，责任的核心在于责任心

在如今的企业中，令管理者头痛的事情之一就是员工的责任心问题。作为一名管理者，要想让员工尽心尽责地工作，就必须将员工责任的问题提上议程，而员工责任的核心在于责任心。《易经》里有一句话：“明象位，立德业。”员工只有真正明确自己的位置，了解自己的责任，才能更好地成长

为一个有责任心的好员工。

责任心从细节培养开始 // 086

让员工从不找借口转为从自身问题入手 // 090

没有条件就创造条件 // 094

培养员工严格规范工作流程的习惯 // 097

培养负责到底的好员工 // 101

第六章

摆正心态，态度决定工作高度

任何事情的发展过程都不可能是一帆风顺的，企业的成长不例外，员工也是如此。纵观那些优秀的员工，在他们工作的过程中，总会遇到各种各样的问题，而这个时候，作为企业领头羊的管理者，就成为摆正员工心态并帮助他们更好完成工作任务的关键。所以，管理者要着重对员工的心态问题加以重视。要知道，工作的态度决定了工作的高度。

摆脱负面情绪的三种方法 // 106

培养员工谦恭的心态 // 110

让员工相信“我能行” // 114

用信任激励员工的积极性 // 117

以竞争为手段提升员工士气 // 121

“惩罚+怀柔”模式激励员工 // 124

用地位感调动员工的工作热情 // 127

第七章

抗压抗挫，做一个优秀的员工

李开复说过：“每一个挫折其实不是惩罚，而是让我学习成长的方式。”在今天快节奏、高度竞争和剧烈动荡的市场经济社会中，压力和挫折已经成为每个人生活和工作的一個非常重要、不可分割的有机成分。虽然适度的压力可以促使人们在生活和工作中积极进取，但是更多的时候，还是需要管理者通过不断培养员工的抗压抗挫能力，将他们练就成优秀的员工。

内心强大才能成为优秀员工 // 132

不怕出现问题，就怕从不发现问题 // 136

批评要对事不对人 // 140

允许失败，鼓励员工在失败中进步 // 143

强化员工屡败屡战的意识 // 146

第八章

勇于创新，用科学与智慧开发头脑

在现代企业中，创新是企业发展的最新要求，也是员工不断进步的关键因素。每一个管理者都应该注重创新，而要想真正做到创新，就必须要有勇于超越固有的思维，打破旧的利益分配格局，真正实现全员创新。管理者的任务就是要激发所有人的灵感和挖掘所有人的潜力，让员工勇于创新，积极主动地用科学与智慧开发头脑。

营造创新氛围，鼓励全员创新 // 150

破除员工的定式思维 // 153

培养员工的发散思维 // 157

进行创造力开发训练 // 161

第九章

效率提升，跟瞎忙说再见

古罗马哲学家西尼加说过：“我们拥有的时间并不少，没有充分利用的时间却很多。”当今社会，员工越来越忙已经成为普遍的现象。员工对待工作既认真又负责，却总是积压着大量的工作未完成。更加令人沮丧的是，很多员工并不知道自己究竟为什么而忙，他们常挂在嘴边的词语是“瞎忙”。因此，工作效率的提升已经变得相当重要，高效率的员工成为每一个管理者梦寐以求的人。

训练量化、细化每天工作的能力 // 168

用紧迫感治疗员工的拖延症 // 171

聪明地工作而不仅仅是努力工作 // 174

把任务完成得超出预期 // 178

第十章

团队合作，构建情感驱动下的凝聚力

东北大学工商管理学院的窦胜功教授在《智商与情商》中提出“团队情商”的概念，他认为在高情商的企业中，团队情商可以将员工的不满转化成建议性的批评，创造一个和谐的工作环境，形成高效率的合作网。其实，在团队合作中也是如此，管理者必须构建情感驱动下的凝聚力，更好地将团队的成员凝聚在一起，集思广益，提出更多有益的建设性意见，不断为企业带来更多的经济效益。

培养具有团队精神的好员工 // 182

服从团队安排，强调团队合力 // 186

强化团队训练，提升团队战斗力 // 189

培养高情商团队的五大方法 // 192

团队荣誉高于一切 // 196

第十一章

情感归属，构建强烈的归属感和成就感

随着市场环境愈发严峻，越来越多的企业开始意识到将有才能的员工留下是多么重要的事情。员工流动性大的主要原因就是管理者没有让员工对企业构建起强烈的归属感和成就感，这样自然就无法留住员工，无法让他们更好地为企业的发展做出自己的贡献。所以，管理者必须让员工对企业产生情感归属，让他们融入企业，树立起主人翁意识，真正将自己的工作看成有意义的事业，才能更好地带动企业的发展。

人尽其才，为员工提供展现自我的平台 // 200

增强员工与企业共荣辱的认知度 // 203

用浓郁的企业文化武装员工的头脑 // 206

打通员工价值提升和发展通道 // 209

第十二章

能力提升，培养所向披靡的高效员工

随着全球化市场竞争加剧，企业的压力也越来越大。为提高效率，企业都倾向于聘用那些办事能力强、工作效率高的员工，高效员工的存在决定了自己的竞争力，更决定了企业成为一流企业的能力。没有高效率就没有竞争力。高效率让员工重塑人生、再造自我，成为自己的主人。因此，管理者在

企业发展中，要不断提升员工的目标管理、时间管理、质量管理和高效执行管理的能力，真正培养出所向披靡的高效员工。

用SMART原则培养员工的目标管理能力 // 214

用时间管理矩阵培养员工的时间管理能力 // 217

用PDCA循环提升员工的质量管理能力 // 220

用WBS任务分解法提高员工的高效执行能力 // 224

第一章

抽丝剥茧，为什么你的员工做不好

员工的工作状态是直接影响企业发展的关键因素。员工工作状态好，工作效率就会大大提高；员工工作状态差，自然就会心不在焉，工作效率低下。所以，要想真正让企业得以更好地发展，就必须要学会抽丝剥茧，从根源出发，了解你的员工为什么做不好。这样才能更好地去管理员工，不断提高他们的工作效率，从而带动企业更好地发展。

消极被动，缺乏工作热情

如今，很多员工认为自己在职场之中微不足道，老板说什么，自己做什么就可以了。而这样导致的结果就是在工作中，很多员工都处于消极被动的状态，缺乏工作热情。员工的这种工作状态直接影响工作的进展，也迫使管理者对员工提出了更高的要求。

其实，很多时候，员工刚开始工作并不是消极被动的，而是满怀信心和激情，有很高的工作热情。但是，在经过日复一日、年复一年的工作之后，工作做起来越来越轻车熟路，工作的主动性和热情却慢慢被消磨掉了。员工消极被动的工作状态就会导致他们的发展受到限制，进而影响企业的进步。这个时候，就需要管理者加以重视，帮助员工改变这种工作状态。

梁琳是一家大型企业的职员，从毕业后进入公司到今天，已经有将近十年的时间了。随着工作时间的不断增加，梁琳凭借自己不俗的领悟力和努力工作的精神，早已经驾轻就熟地掌握了这份工作，成为经理的左膀右臂。如今的她，每个月拿着令人羡慕的薪水，家庭也幸福美满。按理说，如今的梁琳应该是非常幸福的。但是，最近她发现自己的工作状态越来越

不对了，突然变得很懒，懒于工作、懒于学习、懒于说话，更别说积极主动地去工作了。这种状况直接影响了她的工作效率。

原来，已经工作多年的梁琳发现，自己每天的工作都如同例行公事一样，一大沓文件摆在那里，好像一旦坐下就处理不完。并且在第二天，又是重复前一天的工作，没完没了，好像工作起来没有尽头一样。甚至有时候，忙起来还需要连夜加班或带回家去工作。这些都让梁琳感到特别疲劳，没有任何新鲜感而言，很难再像刚开始工作一样主动积极，挑起工作的热情。

经理发现梁琳的这种情况之后，也曾经多次找到梁琳谈话，并且试图将梁琳调离现有的工作岗位，但是于事无补，毕竟梁琳有着她不可推卸的职责。于是，她只能继续泡在文件里，处理一份又一份文件，完成一个又一个的表格。梁琳开始整晚睡不着，情绪低落，经常发火。最终，梁琳放弃了这份自己坚持了十年的工作，辞职了。经理少了梁琳这一个工作强将，工作也受到了较大的影响。

其实在如今的企业中，有不少管理者都会遇到和梁琳一样的员工，可能是由于工作的原因，也可能是由于个人原因，工作起来消极被动，严重缺乏工作的热情。的确，在某一个岗位工作久了，就会逐渐失去新鲜感，这是一个很正常的心理现象。因为，即便是自己喜欢做的事情，成年累月地重复做，也会使人感到厌倦。这个时候就需要管理者能够在管理之中改变员工的这种工作状态，让员工对工作积极主动起来，提高他们的工作热情，这就需要从以下几个方面入手：

1. 及时调整员工的工作内容，提升员工的工作热情

工作的单调和枯燥是不可避免的。一项工作，再有吸引力，再有兴趣，

再轻车熟路，干久了，员工也不免会产生一种重复“吃剩饭”的感觉。这个时候，就需要管理者能够及时调整员工的工作内容，不断给员工增加一些新鲜感，就好像给咖啡加点奶、加点糖一样，使得员工的工作不再那么枯燥无味，这样才可以提升员工的工作热情。

2.学会换位思考，站在员工的角度分配任务

同一件工作，从不同的角度来看，都会有不同的发现。管理者在进行任务分配的时候，要想改变员工消极被动的心态，就要学会换位思考。思考一下，这件工作是否是他喜欢做的？能不能把工作完成到最佳效果？只有真正考虑到员工的实际工作情况，才能让员工在工作中积极主动起来，更好地完成任务，促进企业的发展。

3.培养员工积极主动的乐观心态

员工之所以会在工作之中出现消极被动、缺乏工作热情的情况，就是因为没有拥有积极主动的乐观心态，无法对工作产生浓厚的兴趣。所以，管理者要学会在工作中不断培养员工积极乐观的心态，拥有正确的工作态度，让他们在工作中能够化沮丧、挫败为乐观，不断挑战自己，从而逐渐培养员工更加积极的工作心态。

4.让员工明白自己的工作价值

在很多时候，员工都是需要被肯定的。简单、重复、枯燥的工作并不是员工消极被动的唯一理由，更多的时候，是由于员工没有真正从内心深处明白自己在企业中工作的价值所在，没有意识到自己的工作对企业发展、对个人发展的重要性。所以，管理者要想让员工做得更好，就必须告诉员工所从事的工作的重要性，能够让员工真正从内心深处明白自己工作的最大价值所在。

员工为什么做不好是管理者在企业的发展中必须加以重视的问题。消