

栽培员工

的39个预案

史文良 \ 编著



四处招聘人才，
不如积极栽培自己的员工。



最好的**栽培**就是帮助员工找对位置。

用好职场上的“80后”，

给他们一个合适的权利范围，该放手时就放手，
学会倾听，尊重员工的意愿，
正确对待员工的失误。



蓝天出版社

栽培员工

的39个预案

史文良 \ 编著



藍 天 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

栽培员工的 39 个预案 / 史文良编著. - 北京:
蓝天出版社, 2006.6

ISBN 7-80158-824-X

I. 裁... II. 史... III. 企业管理 - 职工培训
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 034722 号

出版发行: 蓝天出版社

社 址: 北京市复兴路 14 号

邮 编: 100843

电 话: 66983715

经 销: 全国新华书店

印 刷: 中国文联印刷厂

开 本: 16 开(787 × 1092 毫米)

字 数: 182 千字

印 张: 15.75

印 数: 1-14000 册

版 次: 2006 年 6 月第 1 版

印 次: 2006 年 6 月北京第 1 次印刷

定 价: 25.80 元

序

成也栽培,败也栽培

“谁肯栽培木一章?黄泥亭子白茅堂。新蒲新柳三年大,便与儿孙作屋梁。”这是清朝龚自珍的诗句,意思是:谁肯花力气栽培粗大的栋梁之材呢?正是由于人们不栽培木材,所以只能用黄泥巴垒亭子,用白茅草盖房子。其实,新长出来的杨柳树,只不过三年,就可以用来给子孙后代作屋梁了。

古人以种树育材为喻,批评不重视培养人才的错误,强调说明培养人才的重要性。而纵观现在的企业,在绝大多数情况下,企业经营失败并不是因为缺乏合格的人才,而是企业领导不能很好地栽培人才。人力资源浪费是企业最大的浪费,善于栽培员工不仅是对管理者的基本要求,也是其基本责任。栽培人才的确是一门复杂的艺术,而且很多时候会明显地带有领导者个人的风格和特点,但尽管如此,高明的领导者在栽培人才方面也并不是完全没有共性和无章可循。下面让我们来研读一下领导者们高明的栽培方式。

知人:用人要有胆量,而胆量往往来自于对人了解多少,了

解越多,判断就越准,用起来才会更大胆。

经验丰富的管理者不仅了解员工的技能水平,还对员工的性格、兴趣、家庭、职业倾向及个人需求有充分的认识。一个人适合做什么与喜欢做什么并不是一回事,作为管理者,有责任让员工认识到二者之间的差异,并帮助他们制订职业规划。

善用:人与人之间存在很大差异,这种差异不仅表现在职业能力上,而且还表现在性格、价值观及职业倾向上。管理者在为下属分配任务时除了考虑岗位要求外,还应该针对并尊重员工自身的特点及优势,安排与其特点和优势相适应的工作,给予充分发挥的空间。《三国演义》中的“失街亭”就是诸葛亮心存侥幸、知人不善任的结果。马谡雄才大略,能言善辩,是一个高级幕僚,但他并不善于带兵作战,诸葛亮在错误的时候将错误的人放在了一个错误的位置上,结果丢失了战略要地,毁了一世英名。

选优:我们应将广告大师奥格威的一句话挂在办公室的显要位置:“假如我们所使用的都是比我们小的人,我们将成为侏儒的公司;但若我们所使用的都是比我们大的人,我们将成为巨人的公司。”

刘邦打败项羽统一中国,在洛阳举行庆功宴,他问部属为什么我刘邦可以得到天下而项羽却失去了天下。部属们说:因为你可以把功劳分出去给大家,于是我们拥护你;而项羽刚愎自用,把功劳全揽在自己身上,最后众叛亲离。刘邦听后哈哈大笑:你们只知其一,不知其二,我刘邦之所以得天下是因为获得

了三位英雄人物的帮助。对刘邦来说,策略制定远不如张良,行政管理远不如萧何,带兵作战远不如韩信,但他胸怀宽广,敢于起用这些人才;反观项羽,心胸狭窄,疑神疑鬼,连范增都不敢用,因此失败的结果是必然的。

谋划:“巧妇难为无米之炊”,仅仅赋予员工责任还远远不够,你还必须努力为他(她)创造良好的工作环境,配置必要的资源,包括与职责对等的权力、财务支持,人力资源、时间安排的灵活性以及适当的培训和协助。作为管理者,你的周密谋划对下属的业绩表现是至关重要的。你可以以书面的形式正式赋予他(她)一定的资源使用权力,也可合理利用你的职权和影响为其谋取更有利于创造佳绩的资源配置。

授权:不愿意把工作分给下属、不愿授权的领导总能找到一千个理由,以证明他们这样做是合情合理的。而高明的管理者懂得授权的必要并深知如何授权,不会把自己累得半死,同时还可获得下属的尊重与合作。更重要的是,他们深知:在工作强度日益加剧及信息量越来越大的今天,不通过分工与授权,根本无法很好地完成工作。诗丽雅集团的一位高级管理者说:“在十几年的工作中我获得的一个宝贵经验是:你必须通过别人、通过合作与授权来共同完成工作。”美的集团的一位资深经理也深有感慨:“再能干的经理也不可能三头六臂,时间和精力毕竟有限,如果你偶尔不在其位,或有更重要的事情需要你暂时抽身出来,你就应该让具备能力的下属来代替你发号施令。”

“只有平庸的将，没有无能的兵。”优秀的领导者总能从身边发掘人才并充分发挥他们的潜能，而拙劣的领导者总是抱怨和慨叹无人可用；优秀的领导者善于栽培和带领人才不断走向成功，而拙劣的领导者将在碌碌无为和人才枯竭中逐渐走向没落。一个领导者栽培员工的能力，决定着企业、团体的前途。正所谓成也栽培，败也栽培！作为企业领导者，你会栽培你的员工吗？

目 录

第一章 火眼金睛:找到你要栽培的好员工

1. 最大的资本是人才 / 2

顶级栽培方案:

全方位观察识别人才的高招 / 4

教员工秀出自己:

企业选择优秀人才的条件 / 6

2. 不拘一格降人才 / 10

顶级栽培方案:

为招聘的员工提供明确的岗位需求 / 12

教员工秀出自己:

了解自己希望从事的行业 / 13

3. 以发展的眼光看人才 / 14

顶级栽培方案:

了解所拥有的和所需要的员工 / 18

教员工秀出自己:

成为公司要找的人 / 19

4. 识才不可以貌取人 / 21

顶级栽培方案:

善待落选的求职者 / 23

教员工秀出自己:

栽培员工的 39个预案

求职简历被拒仍有机会 / 24

5. 不以己好识人才 / 26

顶级栽培方案：

怎样分析应聘者的简历 / 29

教员工秀出自己：

对目标公司进行调查 / 30

6. 招聘费些劲，管理就容易 / 31

顶级栽培方案：

求职者面试后的资料分析 / 34

教员工秀出自己：

面试官最不能容忍的几种简历 / 35

第二章 高瞻远瞩：栽培员工要先规划蓝图

7. 帮助员工设定职业生涯 / 40

顶级栽培方案：

人力资源部门在职业生涯规划中的重要作用 / 43

教员工秀出自己：

设定职业生涯规划的步骤 / 44

8. 让每个员工看到自身的潜力 / 46

顶级栽培方案：

使员工在企业发展远景中看到希望 / 48

教员工秀出自己：

确定适合自己的工作的关键 / 50

9. 鼓励员工进行自我业绩评估 / 52

顶级栽培方案：

实施绩效评估“五项注意” / 54

教员工秀出自己：

注重工作效率和工作业绩 / 58

10. 用企业精神激励员工 / 59

顶级栽培方案:

保持健康的企业文化 / 62

教员工秀出自己:

把“我能为公司做什么”当作座右铭 / 63

第三章 金针度人:用培训为企业未来栽培精英

11. 给人才一片成长的沃土 / 66

顶级栽培方案:

培训人才的原则 / 68

教员工秀出自己:

专业与职业不对口怎么办 / 69

12. 打造人才培育的摇篮 / 70

顶级栽培方案:

实现员工自己改变自己 / 73

教员工秀出自己:

自我培训的方法 / 74

13. 把育人当成塑造人 / 76

顶级栽培方案:

培训人才的主要步骤 / 79

教员工秀出自己:

把自己培训成本领域的专家 / 80

14. 培育人才,非一日之工 / 82

顶级栽培方案:

发挥企业培训的最大功能 / 84

教员工秀出自己:

让自己变得不可缺少 / 85

15. 培训的目的在于使员工适应变化 / 87



栽培员工的 39个预案

顶级栽培方案：

组织内部哪几种人需要受训 / 90

教员工秀出自己：

知道自己什么时候应该“充电” / 91

16. 工作本身是最好的培训方式 / 92

顶级栽培方案：

培训不可偏离环境和工作需要 / 95

教员工秀出自己：

做好“充电”前的准备 / 97

第四章 因才适用：最好的栽培是为人才找准位置

17. 人尽其才，各得其所 / 100

顶级栽培方案：

领导者如何正确授权 / 102

教员工秀出自己：

培养自己做大事的素养 / 104

18. 知人善任，天生人才必有用 / 106

顶级栽培方案：

将恰当的工作分配给恰当的人 / 108

教员工秀出自己：

准确完整地领会领导意图 / 110

19. 兼容并包，长短相协 / 111

顶级栽培方案：

该放手时就放手 / 113

教员工秀出自己：

把敬重自己的工作当成习惯 / 114

20. 用人亦要合理搭配 / 115

顶级栽培方案：

小心一人多职的陷阱 / 116

教员工秀出自己:

欣赏他人,善于合作 / 117

21. 在调位中使人才找到满意的岗位 / 118

顶级栽培方案:

用好职场上的“80后” / 121

教员工秀出自己:

职场新人怎么成为“赢家” / 122

第五章 相得益彰:创设栽培员工的最佳工作环境

22. 给员工一个创造的舞台 / 126

顶级栽培方案:

让员工领略成功带来的喜悦 / 127

教员工秀出自己:

创造性地完成工作任务 / 130

23. 把成就感留给员工 / 131

顶级栽培方案:

着力培养员工的成就感 / 133

教员工秀出自己:

注意在工作中保护自我形象 / 135

24. 提供个人发展空间 / 136

顶级栽培方案:

为员工设立高期望值 / 139

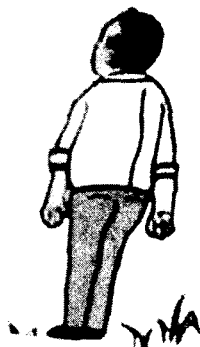
教员工秀出自己:

自己设计和创建未来 / 140

25. 给下属一个施展才干的合适“台阶” / 141

顶级栽培方案:

授权要讲究策略和原则 / 145



教员工秀出自己：

大胆露出你的“亮点”来 / 147

第六章 物质奖励：栽培员工要舍得花本钱

26. 千方百计调动员工的积极性 / 150

顶级栽培方案：

管理者如何奖赏员工 / 152

教员工秀出自己：

待遇不是最重要的 / 154

27. 报酬与员工的个人价值对等 / 156

顶级栽培方案：

激励员工需要恰当处理的问题 / 158

教员工秀出自己：

提醒老板给你加薪的办法 / 159

28. 与员工共同分享公司的利润 / 161

顶级栽培方案：

奖励员工的准则 / 163

教员工秀出自己：

不可急于邀功领赏 / 164

第七章 惩戒必备：好种子也要压压苗

29. “无情”胜似有情 / 166

顶级栽培方案：

谨慎施用发脾气 / 168

教员工秀出自己：

诚恳接受批评和训斥 / 171

30. 坦率地斥骂表现不佳的员工 / 173

顶级栽培方案：

切忌当众责骂高层管理人员 / 175

教员工秀出自己:

不要为自己寻找借口 / 177

31. 要“打”得好,“骂”得妙 / 178

顶级栽培方案:

批评下属应采取的手段 / 181

教员工秀出自己:

犯了错误要勇于诚实面对 / 182

32. 市场如战场,不能感情用事 / 184

顶级栽培方案:

向员工施加压力要适度 / 186

教员工秀出自己:

学会控制不良情绪 / 187

33. 惩罚是一种教育而非统治 / 188

顶级栽培方案:

批评部属应把握的要领 / 190

教员工秀出自己:

掌握服从上级的艺术 / 192

第八章 以情相动:栽培员工不可缺少关爱

34. 重视和尊重员工的意愿 / 196

顶级栽培方案:

用心倾听下属的意见 / 198

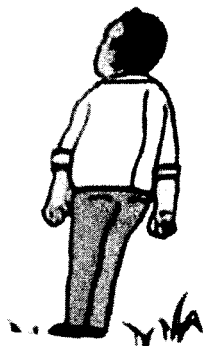
教员工秀出自己:

提高语言表达能力 / 200

35. 犯了错误的员工更需要鼓励 / 202

顶级栽培方案:

正确对待员工的失误 / 204



栽培员工的 39个预案

教员工秀出自己：

不要害怕工作中出现失误 / 206

36. 关注员工的身心健康 / 209

顶级栽培方案：

用“感情管理”激发员工的热情 / 211

教员工秀出自己：

培养和优化良好的性格 / 213

37. 让员工在赞美声中感受激励 / 216

顶级栽培方案：

多从正面的角度观察他人 / 218

教员工秀出自己：

主动去做别人不愿做的“苦差事” / 219

38. 构建和谐的企业氛围 / 221

顶级栽培方案：

创造充满生机的健康环境 / 223

教员工秀出自己：

保持高度的工作热忱 / 227

39. 让微笑融入工作始终 / 230

顶级栽培方案：

在企业内部实施微笑管理 / 232

教员工秀出自己：

努力成为企业需要的最佳员工 / 233

第一章

火眼金睛：找到你要栽培的好员工

古人云：千里马常有，而伯乐不常有。所以，很多的企业老板便朝思暮想当个伯乐。然天下之大，好员工无处不在，只是他们有的在云端，有的又在雾里，真不好找。不把他们找出来精雕细刻、让他们大放异彩，你定会觉得有失伯乐之美誉。真的想做名传千古的伯乐吗？那就借一双孙悟空式的火眼金睛吧！读完本节，你定会觉得识人是如此不易，但识人又是如此简易。

1. 最大的资本是人才

人是知识和智力资源的载体,掌握知识,具有领导能力的人在将来将担任最重要的角色。高素质、高水平的人才促进知识经济发展的中坚力量,他们将构成知识经济的核心。世界著名的咨询公司——麦肯锡公司预言:世界将陷入一场“人才争夺战”。寻找最优秀、最聪慧的人才将成为一场永无休止、代价高昂的战争。该公司的高级主管埃德·迈克尔斯说:“在知识经济的环境里,起决定性作用的是人才,得人才者得天下。”

福特公司就是任用优秀人才的楷模。

对汽车业一窍不通的福特二世是从父辈手中接过公司的全部行政权力的。这时,摆在福特二世面前的是千疮百孔、松散不堪、濒于破产,每月亏损近千万美元的公司。当时,公司管理极度混乱,任人唯亲。管理人员松懈怠工、不负责任的情况随处可见。公司高层的百位管理人员,竟然连一个拥有大学学历的人都没有。公司的厂房陈旧,机器破损,没有人搞技术革新。财务部门像杂货店一样,账本一大堆,却连个预决算方案也没有,甚至连死去的员工仍在工资单上照列不误地领取薪酬……

福特二世一上任就意识到,必须全面彻底地来一次变革,关键是要找到一个得力的助手,与他一起把公司从困境中拯救出来。他只能从同行中物色人选。一天,他突然想到一个人很适合这个角色——那就是时任通用汽车公司副总经理的欧内斯特·布里奇。福