

摇图书在版编目 (悦孕 数据

摇和谐领导艺术之领导御心艺术 宿春礼，邢群麟主编 郢京北京：
中国广播电视出版社，郢郢郢源

摇 (和谐领导艺术与和谐管理艺术)

摇 郢郢郢苑郢郢郢郢郢郢郢郢

摇 I 郢和…摇 II 郢①宿…②邢…摇 III 郢领导艺术
IV 郢郢郢郢郢

摇中国版本图书馆 悦孕数据核字 (郢郢郢 第 郢郢郢号

摇摇摇摇摇和谐领导艺术之领导御心艺术

主摇摇编	宿春礼摇邢群麟
责任编辑	陈丹桦摇王摇瑛摇刘摇君摇李潇潇
封面设计	新悦翔图文设计
监摇摇印	赵摇宁
出版发行	中国广播电视出版社
电摇摇话	郢郢郢郢郢摇摇摇摇郢郢郢郢郢
社摇摇址	北京市西城区真武庙二条 怨号 (邮政编码 郢郢郢郢)
经摇摇销	全国各地新华书店
印摇摇刷	北京市德美印刷厂
开摇摇本	郢郢郢毫米 伊郢郢郢毫米摇员郢郢
版摇摇次	郢郢郢年 源月第 员版摇郢郢郢年 源月第 员次印刷
书摇摇号	郢郢郢苑郢郢郢郢郢郢郢郢郢郢
定摇摇价	郢郢郢元

摇摇摇摇摇 (版权所有摇翻印必究·印装有误摇负责调换)

目摇摇录

第二十三章摇以育代御，立足长远	(第100页)
摇摇有栽培才有收获	(第100页)
摇摇发现并驾驭有潜质的下属	(第101页)
摇摇培养和管理现有下属	(第102页)
摇摇是金子就该让它发光	(第103页)
摇摇给新人担当重任的机会	(第104页)
摇摇如何统御副手	(第105页)
摇摇要让人“改头换面”	(第106页)
摇摇心急吃不了热豆腐	(第107页)
摇摇培养人才是无私的职责	(第108页)
摇摇教会了徒弟不会饿死师傅	(第109页)
摇摇给企业永远的生命	(第110页)
摇摇工作场所是培育新人的沃土	(第111页)
摇摇并非培养接棒人	(第112页)
摇摇不要把手伸得太长了	(第113页)
摇摇别把自己当成复印机	(第114页)
摇摇不要一棍子把人打死	(第115页)
摇摇把工作当成教材	(第116页)
摇摇你只是一个火炬接力手	(第117页)
摇摇培养属下是领导的职责	(第118页)
摇摇训练新进人员	(第119页)
摇摇从内部发现人才	(第120页)
摇摇输入新鲜血液	(第121页)
摇摇尽心传授工作要领	(第122页)
摇摇岗前培训只不过是助跑	(第123页)
摇摇不要让属下过早从事独立工作	(第124页)
摇摇为新人指定辅导员	(第125页)

摇摇让新人从把握全局入手	(摇摇)
摇摇人与人是不同的	(摇摇)
摇摇培养人才急不得	(摇摇)
摇摇工作即是培养	(摇摇)
摇摇先求准后求快	(摇摇)
摇摇价值观要获得新人的认同	(摇摇)

第六篇摇摇谋略御心

第二十四章摇摇软中带硬，冷热适度	(摇摇)
摇摇制造和谐气氛	(摇摇)
摇摇用幽默表现温情	(摇摇)
摇摇压力要适度	(摇摇)
摇摇对违规违纪的管治要稳、准、狠	(摇摇)
摇摇拉弓未必真放箭	(摇摇)
摇摇对斤斤计较者说不	(摇摇)
摇摇硬治软治，双管齐下	(摇摇)
摇摇不要掺杂私人感情	(摇摇)
摇摇别与下属太亲近	(摇摇)
摇摇工作中不讲私情	(摇摇)
摇摇有距离才有威严	(摇摇)
摇摇多和下属聊聊天	(摇摇)
摇摇注意处罚的副作用	(摇摇)
摇摇进行情感化管理	(摇摇)
摇摇放手不等于“撒手”	(摇摇)
摇摇善用指挥权	(摇摇)
摇摇必要时放他一马	(摇摇)
第二十五章摇摇培植骨干，以点带面	(摇摇)

摇摇摸透下属的心	(摇摇)
摇摇一个好汉三个帮	(摇摇)
摇摇化平庸为卓越	(摇摇)
摇摇莫忘难兄难弟	(摇摇)
摇摇将“刺头”培养成忠诚下属	(摇摇)
摇摇挖掘下属的潜质	(摇摇)
摇摇是金子就该让他发光	(摇摇)
摇摇对忠诚下属网开一面	(摇摇)
摇摇用好素质较差的人	(摇摇)
摇摇把下属的弱点作为培植的切入点	(摇摇)
摇摇善于用激励的手段管人	(摇摇)
摇摇有人支持才能站稳脚跟	(摇摇)
摇摇把能人变忠诚下属	(摇摇)
摇摇忠诚下属总有用得着的时候	(摇摇)
摇摇打造一支“子弟兵”	(摇摇)
第二十六章摇摇明宠暗抑，虚实结合	(摇摇)
摇摇以“和”统领下属	(摇摇)
摇摇不怕下属功高盖主	(摇摇)
摇摇制止越权的下属	(摇摇)
摇摇警惕过度自信之人	(摇摇)
摇摇别让有才无德的下属太强大	(摇摇)
摇摇别对新人太挑剔	(摇摇)
摇摇探悉下属的需求	(摇摇)
摇摇察言观行辨亲疏	(摇摇)
摇摇细节之中见特质	(摇摇)
摇摇识同辨异，发现真才	(摇摇)
摇摇明辨贤臣与小人	(摇摇)
摇摇甄别中识破真假	(摇摇)
摇摇面谈中隐含的技巧	(摇摇)

摇摇看透人心本性	(页码)
摇摇戳穿恶意的伪装	(页码)
摇摇扬长去短用弱才	(页码)
摇摇用偏才不求全责备	(页码)
摇摇点石成金，提携后进	(页码)
第二十七章摇摇谦恭礼上，善于藏守	(页码)
摇摇维护上司的尊严	(页码)
摇摇绝不要恃才傲上	(页码)
摇摇要守住“谦虚”两字	(页码)
摇摇学会让人替你解说	(页码)
摇摇能屈也能伸	(页码)
摇摇不要随便承诺	(页码)
摇摇冷静而理智地面对一切	(页码)
摇摇不要让命令贬值	(页码)
摇摇避免与上级权力重叠	(页码)
摇摇不该管的事不管	(页码)
摇摇支配好手中的权力	(页码)
摇摇应对好自己的下属	(页码)
摇摇明白做到先放后收	(页码)
摇摇简单的事让别人去做	(页码)
摇摇给下属一条出路	(页码)
摇摇不要被权力束缚	(页码)
摇摇多在“巧”字上下工夫	(页码)

第二十三章 以育代御，立足长远

有栽培才有收获

善于管理和使用人才的领导者欲求上进，除了力求充实自己的能力、学识之外，更应随时培养地位比自己低的人才，努力将地位比自己低的人训练成有用的人，日后可以得到他一臂之助。

有效的管理者，往往是最知道如何借助别人力量的人。当遇到困难，非自己能够解决时，就知道如何获得援手。他自己绝不做过于繁忙的工作，因为他知道分工合作的价值，他只做那些自己必须去做的事。

领导平日所接触的人，大致可以分为两种，一种是地位比自己低的人，或在许多事情上必须听从自己命令的人。另一种是地位比自己高的人，许多事情必须听从他的指示。通常社会上多数人最易犯的毛病，就是眼睛永远望着天。

你能得到下属真心的帮助吗？

他们愿意为你效力吗？

你的同事肯协助你吗？

他们代你操劳时，是否心甘情愿？

看见你有困难时，下属是否会支持你？

如果真能这样，那么你已经走向成功的道路。因为惟有能够获得外界的自动援手的人，才有达到领导地位的希望。

反之，别人不愿接近你，怕你要求他们帮助，当你向人请求时，他们便寻找种种借口拒绝，那你非立即改变待人接物的方法不可。

切勿施用压力强迫别人工作，应该运用巧妙的方法，使他们自愿为你工作。

一个专门喜欢依仗自己权势和地位发号施令、强迫他人做事的人，并不是一个真正的领导。一个聪明的领导人会永远关心下属，不时地替下属的健康、家庭、幸福等着想，让下属把他当成可靠的长者，对他敬爱有加，十分关心他的事

业，恨不得使出自己所有能力帮助他。

记住这个原则：你要获得别人的帮助，必先帮助别人。帮助别人愈多，未来的收获也就愈大。平日里注意栽培部下，有朝一日将给你带来意料不到的巨大利益。只有最愚笨的领导人才想尽方法去奴役他人，希望别人毫无条件地为他尽力。

发现并驾驭有潜质的下属

当你发现下属中有表现卓越的人才，应立刻善加运用，一刻的踌躇即是损失一刻的利益。因猜忌而把他视做平庸者，公司将由停滞不前而最终走向下坡路。

在你发现卓越人才后，应注意以下数点：

① 视他为你管理技术上的一项挑战

你的管理办法，对待资质平庸的下属或许绰绰有余，甚至让人把你看成奋斗目标。而在卓越人才眼中，你只是代表一个职位、一个虚衔，并不表示你的才干比所有的人优秀。要他们全听你的，是件颇困难的事。

② 鼓励他公开讨论自己的观点和建议

此举是增加他对你的信任，以及对公司的归宿感，显示他的建议受到你的重视，为了有所表现，他必更乐于创新。

③ 赞美他杰出的表现

不要害怕他会被宠坏，在他杰出表现之后，加以称赞和鼓励。因为你的冷漠，会使敏感的他以为你嫉妒他。通常卓越的人均懂得鉴貌辨色，为免功高盖主，招你猜忌，他宁愿把创造性的建议藏起来，待有机会即另谋高就。

④ 给他明确的目标和富有挑战性的工作

卓越人才做事有点天马行空，但又有出乎意料之外的成功。你给了他们明确的目标和富有挑战性的工作，他定感到被看重而满怀工作激情。

⑤ 推荐他就读有帮助的课程

“学如逆水行舟，不进则退”。如果你将卓越人才的工作编排得密密麻麻，他根本没有时间学习新事物，不断工作的结果使他精神疲累。卓越人才并不表示万

能，他也有不懂的事物。

(选 对他额外的贡献给予赞赏鼓励

在你未能给予他更佳的报酬时，一些实质奖励是必要的。对于他对公司额外的贡献，如无特别待遇，动力自然减弱，但不表示他不再追求进步。

驾驭和管理好有潜质的下属，你在组织中的御人工作便完成了一大半。

培养和管理现有下属

不是所有卓越人才都会忠心不二的，他们不断向上晋升的结果，便是公司员工流动率上升。如果你将精力全放在欣赏卓越员工，其他表现平庸的下属将变成可有可无。卓越人才不会待在一个机构中太久，他们一旦发觉前途并不明朗时，即萌生离去的念头。

如果平时将一切均寄望在卓越人才上，人才离去后，公司往往出现青黄不接，要等待另一卓越人才上任，方重新收拾局面，在瞬息万变的商业社会，这样的公司永不会成为更大的组织。

撇开对人的偏见，耐心地视察每位下属的表现，发掘他们的潜质所在，加以训练及鼓励，你将有意想不到的效果。

因害怕将员工加以培训后即带着你的心血和经验转投别家公司，而宁愿得过且过地让他们将工作完成，是消极的经营方法。在竞争力强的社会，这种经营方式很快便遭淘汰，或该公司被其他大机构吞并，加以改组经营。

将一个资质平庸的员工，培育成卓越人才，谈何容易，不是每个主管都有这份耐性和雅量。但想成为优秀的领导者，就得有这种雅量。以下几点可供训练人时作参考：

(员 在众员工中选择专心的人

一边工作、一边吃零食的下属缺少专注和稳重，只有那些工作时连私人电话都不愿听的下属，才算是首选。

(圆 怪脾气的下属

有些员工不大合群，却也不被人讨厌。这些员工喜独来独往，有着别人不容

易说服的习惯。虽然他的表现平庸，但猜不到他是否已尽全力。当你试着跟他谈谈抱负一类的话题，可以得知他对工作是否热诚。此外，了解他的人生观是否积极，通常有积极的人生观才会积极地工作，今天不想明天事的人最好别委以重任。

〔猿 半强迫性地要他念有关工作的课程

一星期起码让他在工作时间中抽半天时间学习新知识，看他的态度如何，如果一脸疲乏，感到厌倦的话，就放弃培训他；如果孜孜不倦地研习当天所学，就继续训练吧。

〔源 带他出席高层会议

要他细心聆听各人的意见，加以分析，并鼓励他在会上发言。私下向高层坦言有意培育他成为人才。

有了这些准备，该下属是否是可塑造的人才，已昭然若揭。当你一旦培养出这些人才，你的管理自然会上一个层次。

是金子就该让它发光

领导者提拔人才应当不拘一格，不能因为一个人有这样或那样的缺点就将其忽略，打入冷宫或束之高阁。是金子就该让它发光，是人才就该人尽其用。这是一条最起码的用人原则。

一个曾受到众人诽谤，大家公认不可救药的人，经过你的仔细考察，发现事实并非如此，这人很有才华。因而，你大胆决定将这位下属提升上来。

一个曾经当众辱骂过你的下属，仍然因为他专业能力强，而被你不计前嫌地提拔到你的身边。

一个相貌丑陋、身材矮小的下属，你并不是以貌取之，而是考虑到他的真才实学，把他从众人之中选拔上来。

对一个曾经犯过错误的下属，你能辩证地看待问题，发现这位下属的可贵之处和闪光点，经过一段对他的培养、考察，把他提升到一个新职位上。

一个知识、能力都比你强的下属，你不会因为嫉妒不提拔他，而是敢于把他

提拔到重要的位置上来。做到以上这些，才能使你的领导工作顺利开展，你的领导威信才能逐步建立。虽然你提拔的人才一时还不能做得令大家满意，但你不必过于着急，是金子，终归有一天会发光的，这只是迟早的事情。关键是你提拔的下属是不是真正的金子，正确有效地提拔下属，能很好地证明这位作为选择者的领导所具有的用人素质。如果下属能从你用人态度上感到你办事的公平合理和严格，那么，你就会受到下属的信任。过去曾是非常难缠的人，以后将对你忠贞不贰；过去曾吊儿郎当的人，以后将热情大增；过去曾三心二意的人，以后将与你推心置腹。你拥有一批心腹干将，事业将如虎添翼，你的领导能力也能更加提高，你的统御会更加有效，你的指挥会让大家心甘情愿地执行。

给新人担当重任的机会

一般领导对新进的部属，都会怀有警戒心，所以，通常只让他做些杂事，将他放置一、两个月。像这种做法，是不能使他成长的，应该一开始，就将他当作一个独立的人，尽可能让他去表现，即使派给他重任也无妨。万一失败了，就要他负起责任，或向有关部门道歉，或追究失败原因，及处理善后工作。总之，这一切责任，都要由他一肩挑起，如此，他才容易长进。若是成功了，就给予应得的奖赏与褒扬，这是千万吝啬不得的。

年轻人有一好处，对于失败从不畏惧，在他们心目中认为，没有任何失败是不可挽回的。因此，他们不推卸责任。所以，你应当趁他们年轻时，多让他们担负重任，要他们失败就重来，培养再接再厉的毅力，他们才会逐渐成熟。像这些，对年纪大的人来说，是很难办到的。让年轻部属担当重任，并不意味着自己的责任减轻，反而会增加心里的负担与责任，但也不能为了怕心理负担或麻烦，而放弃这项教育部属的义务，这样，是不够资格当主管的。因为给新员工担当重任，你才能从长远管好他。否则，让他吊儿郎当，以后便不好统御。

如何统御副手

厂长、经理以及行政、业务部门的“首席领导”，应该在业务、思想等各方

面都有比较全面的修养，这样他们才能综观全局，指挥得当。可是每个人都有局限性，这些局限性的形成不仅在于精力、知识和思想上的差异，还有年龄、个性、经历、爱好等方面的差别。

一个领导集体，就是由不同差别的能人组成的，再能干的领导也不可能是“十项全能”，总有不懂的东西。第一把手碰到不懂的问题，如果一开始就向大家声明，我不懂，请各位副手中的行家拿出意见和办法，或者干脆授权某些副手全权处理。这样做，比明知自己不懂又不好意思说出来，让副手们去揣摩要好得多。

副手的地位决定了必须在谈论问题、提意见时照顾到正职的情绪、面子。如果领导不虚心求教，特别是不公开表明态度，副手怎么好直抒己见。

所以，开诚布公，在正副手之间是非常重要的。“知之为知之，不知为不知”，这样做能使大家齐心协力想办法。副手也应充分考虑正手的苦衷，还要了解他的性格。谁也不会讨厌别人的帮助，但帮忙要得体才会收到好效果。即使自己是内行，在提意见时也要措辞适当，不要让人产生“唯我正确”的感觉。除了正职领导不在的情况下，总要征求正职领导的意见，这不仅是工作上的规矩，也是对人的尊重。有时误解就是在一些小小的疏忽上造成的。

第一把手在整个领导集体中的作用是很重要的，但主次有时是相对的，全局上你是主，但某一个局部上你是次。这个“次”要名副其实，不能因为自己是第一把手，就事事都插一手。不然，也会使副手产生误会，认为领导不信任他，这又是伤感情的事。在必要时，又要以第一把手的身份予以支持，特别是正确的而又遇到很大阻力的事情，正职领导的态度要明朗坚定。

要与副手在工作上合作好，要使他们团结在你周围，必须了解他们的特点。因人而异，委以能发挥其创造性的任务，予以慷慨的支持。

要让人“改头换面”

培训员工的最终目标，是让被培训者都能成功地完成其为企业人士的责任。也就是要让实际应用某种知识和技能的人掌握得更为熟练和自觉。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

所谓培训，就是要改变对方，对于这种定义，我们要从结果来评断其是否成功。如不管你多么卖力地讲解、传授，而对方却一点也没有改变，那就等于完全没有作用，当然也更谈不上培训了。

要让对方改变，就是为了使受训的企业员工尽快走上正轨。而改变的要点大概有三点：

■ 去除不良习惯

对员工或新进人员的不良生活习惯或怪癖，要主动地去改变它，一直到自己觉得满意为止。比方说，要是公司里的员工联络欠佳，不能做好团队的互动，也不做请示报告等，有很多需要改善的习惯，这时，你就应该设法帮助他们改善这些不良习惯。如果没有改正这些坏习惯，不但会降低公司的工作效率和信用，周围的人也将对该人员不再信赖。

■ 培养新的能力

员工过去做不到的事情，希望现在能做到，而且这些要求每年都会增加。因为员工每年都会调薪，而且每个人又都期望有新的进步，所以，全部员工的能力，也都会逐渐提高。想判断能力是否增加，应该以本人对这种新能力是否有自信，及一定的考核标准而判断。

■ 改变态度

新员工开始对事物的看法或态度，完全没有概念或计划，只是一味盲目地进行。而改变态度之后，不仅事前会充分地准备，即使临时有事，也能非常快速而有效地处理。另外，如以前要他做某项没有经验的工作，他就会说：“我不会做！”等改变态度之后，就不会说这种话了，反而会积极参与新的工作，并把工作当成新的挑战。诸如这般情形，都是改变态度而造成的结果。

如果由这三方面来解释培训工作，那么你是否已改变了员工或新进人员，就可以一目了然了。

心急吃不了热豆腐

前面说了，培训人才就像从事农业。这意味着培育人才是一件须花费时间的

工作。如果“拔苗助长”，不仅对个人，对公司也会产生不良的影响。

工作和人的思想步调是不同的。工作需要用稳健的步调快速地进行；但人却必须配合对方能改变的速度而进行。所以，人的前进步调总是比工作慢。虽然只是让人做一点小小的改变，但起码要花一个月的时间。而且就一般情形来说，培育人才的过程，有时需要花费半年或一年，甚至是好几年的时间来改变一个人。因此，要想快速而表面化地改变，往往欲速则不达。

但是，常常有领导者认为，人改变的步调和工作的步调是一样的，因此，一味急切地要求别人改变。然而，被要求者却无法如此快速地改变。简单地说，其实你只要回顾自己成长过程中的改变速度，就会知道一个人的改变并不是那么容易的；同时也须了解，自己无法那么快速地改变，却要求别人要办到，这实在是一件很不合情理的事。

例如，某员工有个不好的习惯，你已经提醒过此人应多加注意，而这个人也表示已经知道。但是，不久之后他又犯了相同的毛病，你因而生气地认为，提醒他实在是毫无作用。事实上，这种想法是不对的。

改掉不良的习惯，虽然比起培养新能力，或让一个人改变态度，所花费的时间会比较短，但最起码也需要一个月的时间，长一点的话，可能需要一年左右的时间，需要不断重复地提醒他。所以，你为了员工一时无法改变的坏习惯而生气，实在是毫无道理的。因为坏习惯已成为对方的生活习惯，所以，他只是无意识地做出这个动作，根本完全没有恶意。这一点，你只要想想自己的情形，应该很容易了解的。

认为只需提醒一次，对方就可以完全改掉不良习惯，这种想法是错误的。平常，你如能心平气和，用冷静的态度重复提醒员工几次，他的坏习惯自然就会消失。如果你认为现在他无药可救，这就等于管理者本身的失败。

培育人才是需要耐心的。工作和时间的基准不同，所以，耐心地等待自然的改变，是很重要的。一般的管理者都有性急的倾向，这对于培训人才，是有百害而无一益的。因此，育才的成败，取决于你是否能以时间为基准，而把工作和人分开。

育才就像从事农业生产，要花足够的时间才能完成。同时，也要在各个季节，做各种必要的培育。最后，还要有耐心地等待它开花结果，一点都不能性急。也就是说，要心平气和、不断地培养，并且有耐心地等待植物茁壮、成长。用这种方法，因为需花费很多的时间与心思，所以看见开花时，就会特别的喜悦。同时，这种培养人才的宝贵经验，是任何东西都无法取代的。

培养人才是无私的职责

何先生在作部门负责人时，就崭露头角，取到很高的业绩，所以很快就升为董事。据说他很懂得培育人才的方法，所以一直被认为是公司将来的重要角色。但是，后来他在工作上却没有什么表现，结果被派到某机关当干部，不久他就辞职了。

后来，恰好有个机会，我听到了当时的总经理谈起这位何先生，他说：他是一个很能干的人，智商也很高，只是培训员工的方法值得商榷。他对听话的员工特别宠爱，而对那些不顺从的人非常冷淡，这种情形不仅很严重，甚至有滥用职权压迫员工的倾向。

虽然公司觉得舍弃他的能力很可惜，但是，像他这种本位主义如此重的人，实在也无法做个好的管理者。

培育人才的目的是什么呢？是为了要提高被培训者的能力，让他成为一个有用的人，绝不是为了自己的利益而训练人才。

总经理又说，何先生就是为了扩张自己的权力和势力，才积极地训练员工。所以，就特别宠爱听话的员工，而排斥不听话的员工。

如果领导者采用这种方法，只是徒然造成一群唯领导是从的员工，这样，也会在公司里形成派系，破坏整个公司的团结。届时，你所关心的就不再是如何使他们做好工作，而是这个员工究竟是属于那一派。如果形成这种局面，公司的处境就相当危险了。

像何先生这种人，绝不可以让他当董事，甚至连第一线的主管都不行。事实上，员工对他的行为也都很反感，且常常能够一目了然，因此像何先生这种人是

无法得到别人的信赖的，最后甚至连工作也保不住。

培育人才是无私高尚的职责。如果因为自己栽培某人，就要他听命于己，这实在是一种很狭隘的想法。不求任何报偿，衷心地希望员工和新进人员能有所进步，而拼命努力地传授知识，这才是真正的育人之才。

教会了徒弟不会饿死师傅

王先生称得上是销售部门的新秀，因为他在陈经理的高压统治之下居然还能撑上半年，而且业务成绩相当斐然。因此他也开始对自己有点信心了，希望他的经理能念及他那股强烈的上进心，助他更上一层楼。

于是在某天早上，他鼓起勇气走进陈经理那间令人不寒而栗的办公室去毛遂自荐。

“经理，我来这里已经有一段时间了，也替公司拉了不少生意。既然我的表现不差，是否可以给我一些提高的机会？”

“什么？讲这种话会不会脸红呀？识相一点的话就赶紧给我滚出去，不然等到我发火就来不及了！”陈经理马上变脸了。

王先生依然心平气和地据理力争，“我想上司提携员工是理所当然的，既然我的业绩一直名列前茅，那能否考虑让我接一些大客户呢？”

“哼，你够资格吗？这些大客户都是我们的主顾，万一把事情搞砸了你就吃不了兜着走吧。不跟你说这么多了，反正这些事情还轮不到你来操心。”

“我承认自己在这方面是个新手，但是我可以学呀，凭我的学习能力……”

“算了吧，等你学会了，那些大客户早就被你给放跑了。”经理不耐烦地打断了他的话，“俗语说的好，嘴上无毛，办事不牢，这都是要经验的。老实说，这些大主顾要不是看着我的面子，早就跑掉了，你居然还异想天开，跑来我面前自吹自擂。还是乖乖做你自己的事情吧。”

面对这个不可理喻的上司，王先生也不愿再自讨没趣了，一脸惆怅地回到了办公桌前，思考下一步该怎么做。

从这番短暂的对话，这位经理在管理态度上的过失可说是暴露无遗。他不

愿，也不敢放手去培养自己的员工，因为他内心中有太多的顾虑，认为手下都是蠢材，担心传授专业知识与心得给员工后，会动摇他的领导地位；担心派手下出马后，会砸了他的金字招牌；又担心他们做得太好会让他镇不住。总之，他根本无心去栽培员工。

给企业永远的生命

每年都有新人进入企业界，在各种工作岗位上从事各类任务，同时，又有老职工退休离开企业。虽然这些人离开了，他们所工作过的公司仍然会留下来，在社会中继续燃烧着公司生命的火花。

在时代飞速发展的岁月中继续存在的公司，自身的结构和业务内容都会改变。自己当时花费心血所做的事情，早晚都会成为毫无重要意义可言的事情。而且，很可能连我们一生在公司所从事的工作，都会变得毫无意义。

但是，我们能把一件事永远留在公司里——那就是培育后辈，把他留在公司里。

有一种想法认为：人、物、金钱等，是企业经营的基本条件。这种想法我认为有问题。因为它把人视作和物质、金钱同样的东西，都当作是一种经营的手段而已。事实上，经营是因为人而存在的，如果这个人的能力高，就能自由地创造物质和金钱。

现在的经营需要研究开拓发展，开发市场的能力，产品技术、质量继续提高的能力等各种广泛的能力，以及统筹安排这些能力的力量。而这些能力都是人创造出来的。

虽然我们人已经离开在那里工作一辈子的公司，也应该要有能留下来的东西，以使用它来证明自己的努力，这是人之常情。如果在长年的企业生涯中，只是为了生活费用，抚养妻儿老小的话，可以说是非常庸俗无奈的事情。

而培育人才，就是把自己永久的生命留在企业里面。想一想，我们共同培育下一代，而下一代重复我们的工作，这样，自己所用于培育人才的努力，就会长久地被流传下去。

事实上，培育人才就是把自己的生命种在企业中，同时也是一件最高尚、最有意义的事情。

在年轻的时候，可能不太会感受到这种感觉，但是到了某个年龄段之后，就特别会产生这种感觉。当那些被大家认为无药可救的人完成标准工作的时候，或是确认出对方的想法或行动有改善的时候，以及自己所培育的人完成了能使企业发展、进步的大事情时，自己所产生的那种喜悦心情是任何奖励都无法取代的。

培育人才，就表示要做长期踏实的努力，而且这件事的成果不一定经常能获得别人好的评价。不过，别人的评价并不重要，重要的是自己究竟给公司留下什么东西？

依照自己的信念，不论别人欣不欣赏，都把这个信念留在公司里，可能就是培育人才的本质。

工作场所是培育新人的沃土

刚被录用的新进员工，一般都会先接受干部的训话，或接受对整个企业应有的知识教育；或是到工作场所去实习、做团队训练等综合培训。然后才正式分派到各个工作部门去。这种在人事部门所接受的培训，短则一个星期，长则要做远个月到员年等不同的期限。

有些人对新员工的这种综合教育有很严重的错误认识，认为经过新员工培训之后，新人就算接受了十分完整的教育。所以在对新员工的教育结束后，就把新人分派到各个工作场所去，开始加以使用，这种想法实在是非常错误的。要知道，对新员工的训练，是在分派到工作部门之后才开始的。事实上，工作部门才是正式教导新员工的地方。

对新员工的综合培训，是教导新员工作为一个企业人所应知道的事情。它的主要目的是要让新员工适应企业的各种关系，并让他们获得基本的体验。这种培训本来是在新员工分配到各个工作部门之后，由老职工、主管所做的事情。但因为是企业团体，所以需要做统一的教育，同时，比个别培训经济得多，所以才采用这种综合培训方法。