

企业如何用人/育人/留人

【课程背景】

松下幸之助说：企业即人。如何选择合适的人才？如何培育高素质人才？如何合理使用人才，充分发挥每个人的潜能？如何赢取员工的献身精神，留住人才，实现企业长久稳定的发展？这一系列问题困扰着每位企业家、每一位企业的领导人。本课程讲授的育、用、留人才方法技巧，深入浅出而且实用有效，也是针对中国本土企业选、育、留、用人才诸多弊病的良药。

【培训对象】

企业高层经理、人事经理、培训经理、企业中层管理者

【课程时长】

2天（6小时/天）

【课程老师】

张庆老师

【课程大纲】：

引言：全员人力资源管理

- 成功企业特质(哈佛调查,存活 50 年以上的企业的管理优势其中 80%是共性的)
- 管理者虽然每天操作的都是事，但首先解决的却是人的问题。
- 人才是企业的生命所在,人力资源的高度决定着企业的高度(“企”的释义)
- 案例：稻盛和夫的企业文化。
- 人力资源管理是各级管理者的责任
- 员工：来为公司，走为管理！

一、管理者角色与素养

- 一、什么是管理？
 - 二、您是几流的管理者？（案例）
- 组织结构图的翻转到底意味着什么？

- 綜效 (Synergy) : $\Sigma (A + B) > [\Sigma(A) + \Sigma(B)]$

- 君子生非異也，善假於物也

三、管理者与领导者的区别与共通之处

四、企业需要管理者更需要领导者

五、领导者的特质模型

二、如何用人

1、用人理念

- 没有无用之人

- 只有没有用好之人；没用好的原因，可能在于管理者没有为其提供合适的平台、没有为其创造发挥作用的条件。

- 用人关键在于用其所长，用其天性。

- 不用贪婪之人、不用狠毒之人！

2、把人用对

- 不同的员工有不同的职业定位，要区分不同的职业倾向

- 性格顺应性、气质绝对性。

- 没有完美的个人，只有完美的团队。

- 用人结构：贤者居上、智者居侧、能者居中、工者居下

- 品德为先；小用看能力，大用看人品；大事看能力，小事看人品；

- 何谓德才

- 古人识、用人智慧

3、把人用好

(1)、如何授权

- 领导的帅才观（刘邦韩信对比；分层领导原则；诸葛亮的悲剧：要么累死；要么后继无人）

- 合理授权(西点军校的考试；什么是授权？

- 授权的误区

- 授权应把握的原则(如何评估是否需要授权)

- 把握授权的程度

(2)、如何对待下属“犯错”

- 犯错是企业必须支付的成本（李渔看病）
- 犯错最多的就是老板
- 包容理论（学说话学走路理论，领导的价值就是面临难受的事情）
- 责骂是最笨的方式

(3)、如何成功使用压力

- 向下属灌输危机感
- 给下属分配富有挑战性的工作
- 合理缩短工作完成的时间
- 造成适度竞争（鲶鱼效应；运用 20/80 原则用人）
- 定时而直接地衡量工作绩效
- 在压力中培养和发现人才
- 压力要适度(把握下级的心理承受能力)；

(4) 用人要“疑”

- 员工永远不会做你期望的事，而是去做你检查的事！
- 目标管理
- 如何对低级员工、高级员工的进行任务布置（共同制定标准，不给具体答案）
- 根据员工成熟度不同的管理方式与监控（根据员工成熟度不同的管理方式与监控）
- 绩效评估与结果反馈

三、如何育人

1、培育人才的重要性

- 老板与企业家的区别；
- 企业家的归宿
- 松下：出产品之前先出人才，张瑞敏：经营企业就是经营人，柳传志：办公司就是办人。企业之道第一就是培育人才。只有傻瓜或自愿把自己企业推向悬崖的人，才会对培育人才置若罔闻。
- 企业人才培育之“怪现象”：患上人才投资恐惧症：人才必须自己“茁壮成

长”；“培训”是“为他人做嫁衣衫”；“部属的能力低下，不堪培训”

- 投资在训练教育计划上的每一美元，都能够从日后经济活动中，赚回 3 倍利润！摩托罗拉公司：投资在教育上的每一块钱，在三年内能够增加 30 倍的报酬。

2、有效育人的原则

- 思想为先：价值观。
- 循序渐进：教育的规律
- 以身作则：顺德著名某公司搞企业文化
- 因材施教：选对第一，培育第二；朽木可以雕，但并非重心所在，“一两”基因超过“一吨”教育，优秀是天生的。需要计算投入回报，也需要承担社会责任；重点培育“人材和人财”；人才（德才兼备；四个关键要素：胸怀、品德、才能、意志）；琢“璞”为“玉”；美玉切勿乱琢，鼓励个性，多元互补。
- 及时纠错
- 激发鼓励

3、培育人才的五个阶段

- 新进人员职前训练：公司基本情况（历史、组织、领导、产品、环境）；了解应遵守的事项（企业文化、厂规厂纪）；一些基本的训练（安全、团队、5s……，）岗位专业知识/技能训练；职业化训练（能力、素质、心态、道德、规范、思维……）
- 在职中的技能与素质训练：针对工作中观念上、知识上、能力上、意愿上之不足进行强化式训练。
- 职业生涯发展成长训练：企业依据人才发展系统或生涯规划，对未来的需要所做的准备训练
- 长期发展培训计划：企业家培养；中高层管理队伍/专业人才队伍培养行业专业性人才与广大员工培养
- 营建学习型组织

4、培育人才的四大秘诀

- 满负荷工作，“闲才”不可能成为贤才，才干是干出来的

- 多磨砺，尤其是要有挫折教育，一次挫折胜过 10 次成功，水平是磨出来的。
- 有效的监督。权力失去监督就会腐败，没有监督的信任是脆弱的，廉洁是查出来的。
- 职业化打造。将业余运动员变成职业运动员。

5、企业人才培养的主要方法。

- 员工导师制（日本领导人不是同日交接，交叠期半年。三件事：拜访所有竞争对手、所有客户；重要机关、离开时一定留一本《中国市场备忘录》）
- 学习分享会（销售人员、采购人员案例集）
- 升迁接班制（代经理）
- 运用适度授权进行培养
- 通过任务锻炼进行培养；
- 通过岗位轮换进行培养；
- 通过实施理论和现场培训进行培养；（领导者素质模型）
- 通过到院所或企业进行进修学习培养；
- 通过职业发展规划实施进行培养；
- 通过学习型组织的建设进行培养（比如：系统的培训、学习心得与经验交流会、工作专题研讨会、案例库学习平台的建设等）。

8、领导者的育人智慧

- 影响员工的智慧：对目标的追求表现出一致性和全力以赴；了解自身资源，并以此为资本，立刻采取行动；帮助员工实现梦想。
- 教化员工的智慧：教化意愿；情景式教育（及时引导、点化、开悟）；不轻易发火；不创造对立。

四、如何留人

1、什么是留人？

- 留人要留心

2、什么是心？

- 心就是需要，人心不足就是人有需要，圣人常无心，以百姓心为心，爱

的蕴意。

3、如何留人留心

(1) 攻心为上（留人的核心）。

- 留人与激励理论：马斯洛的人类需求理论；赫茨伯格的双因素理论；需要类型理论；成就动机理论；人生价值理论。
- 每个企业应该有自己的诛心（让人死心塌地）的策略，这是上上之策。因为现代社会是一个“感情缺位”、最缺少的是“感情”的社会（从“感情骗子屡屡得手”的报道说开去）。
- 生理方面的需求（物质方面）：希望有好的待遇；希望有好的福利。
- 心理方面的需求（精神方面）：希望在好的公司工作、有好的管理制度、好的上司、好的同事、好的工作环境、有成长与升迁的将来性、有保障性、做有兴趣的工作、经常接受教育训练、有成就感、企业能帮助解决私人问题（人才流失的根结所在）：
- 员工跳槽的分析，除了薪酬外，公平与尊重（人格上的平等与尊重）；认可与重视（工作业绩、精神和荣誉上的认可）；机会和安全（发展空间、学到新技能、不被淘汰）

(2) 世界上最伟大的力量是“文化”

- “诛心”只是雕虫小技，世界上最伟大的力量是文化
- 增强员工归属感，从中国的“春运”看文化的力量，家的感觉真好。
- 文化的建立是一个系统的工程，习惯被不断的重复和沉淀是文化建立的唯一途径。
- 加强组织凝聚力的七种方法：增加组织成员接触的频率；提高加入组织的难度；领导者移情效应；群体成员的构成；欢庆成功与节日；促使组织成员对组织奉献；利用外部威胁

3、世界上最现实的是利益

- 薪酬、福利仍是现阶段的主要留才手段之一。

4、“人尽其才，物尽其用”留人杀手锏

5、发展的空间是现代人面临的新课题

- 职业生涯的通道设计

五、精华回顾与培训总结

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)