

# 领导者的选用育留

## 【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。本课程讲授的选、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、国家机关以及事业单位的领导者

## 【课程时长】

2天（6小时/天）

## 【课程老师】

张庆老师

## 【课程大纲】

引言：

- 美国《财富》杂志：
- 美国，中小企业平均寿命不到7年（其中，大约62%的不超过5年），一般的跨国公司平均寿命为10-12年，世界1000强企业平均寿命为30年，500强企业平均寿命为40-42年（只有2%的企业存活达到50年）。
- 日本，企业平均寿命为30年，而始终名列百强的企业只有一家。
- 中国，企业500强的平均寿命23年，中小企业3.5年。
- 哈佛调查表明：存活50年以上的企业的管理优势，80%是共性的！
- 共性（成功企业的特质）
- 以人为本、尊重个人的企业文化
- 对员工需求经常进行评估，定期做员工满意度调查

- 重视企业内部沟通，包括上级与下属、同事与同事之间
- 重视员工发展的长远计划
- 重视优秀人才的选拔与训练
- 真知灼见
- 所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是企业管理的代名词。  
——德鲁克
- 你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建 IBM 公司。 ——IBM 沃森
- 我最大的成就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在 GE 如鱼得水。 ——杰克·韦尔奇
- 为政之要，惟在得人。凡事皆须务本，国以人为本。 ——李世民
- 间于天地之间，莫贵于人。 ——孙臆
- 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。
- 企=人+止：
- 人才是企业的生命所在，人走了，企业就止了；领导人要知止（知止而不殆，一个人知道什么时候停下来那就是智慧，心定生慧。虚极静笃，心斋坐忘，慎独禅定）；止于至善（追求真理）。
- 案例：稻盛和夫托钵：敬天爱人。
- 互动分享:什么是管理？
- 您是几流的管理者？
- 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

## 一、用人理念

一般情況下，禁得起事實攷驗的那種想法，即是理念

理念 1：世上没有无用之人

- 要素有用原理
- 任何事物的存在都有其理由和价值的存在
- 联合国教科文组织关于“废物”的定义
- 案例：神偷、鸡叫。

- 无论企业管理还是人际交往，都要秉承这样的理念
- 案例：三人行必有我师；妈妈的教诲；水上漂的故事；大海的心态。
- 放不下身段者，不可能长期成功，中国历来有 500 多个皇帝。刘邦最厉害！唯一能承认这那比他强的皇帝。地低成海，人低成王！水能克火（因为水往下流）。低头的都是成熟的谷子。

理念 2：人才不是完人，有用就是人才！

- 完人的舆论误导（爱因斯坦）
- 勇者必狠，武者必殺，智者必詐，謀者必忍。
- 男人问女人：为什么上帝把你们造这么美丽？因为这样你们才会爱上我们；那为什么把你们造那么愚蠢？因为那样我们才会爱上你们。
- 水至清則無魚，人至察則無徒。
- 追求完美就是追求完蛋！富贵险中求！
- 宁可使用有缺点的能人，也不用没有缺点的平庸的“完人”；
- 领导人要懂得包容（经营君子驾驭小人），

理念 3：用人所长，必容人所短。

- 用人的前提是识人，识人之长。

理念 4：如果我用人没有良好的表现，那就是我的错！

- 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。（名将带人，韩企管理，换位思考）
- 柯达公司用盲人生产感光材料，罗锅子上山背东西，胆小的战场上放哨。

理念 5：在長期下，只有一流的主管才能保有一流的部屬；二流的主管，只能保有三流或不入流的部屬。

- 二流的主管，只能保有三流或不入流的部屬。为什麼？
- 一、欠缺知人之明
- 二、无法提供優渥條件
- 三、忌才
- 四、良禽擇木而棲

理念 6：制度之建構與執行必須恪遵「制法從寬，執法從嚴」之原則。

- 亡秦的序幕
- 寺院住持 VS 撫台大人
- 勇敢的银行出納員

## 二、识人之眼

- 夫圣贤之所美，莫美乎聪明；聪明之所贵，莫贵乎知人。
  - 宁可不识字，不可不识别人。
- 1、一切以古为师（关于样本的统计）
    - 人有五仪（用人唯贤，如果找不到圣人、君子而委任，与其得到小人，不如得到愚人）。
    - 先贤智慧：【吕氏春秋】：孔子《九征》；诸葛亮《七观法》。
    - 曾国藩的相人口诀（案例：江忠源、刘铭传）
  - 2、中学为体，西学为用。中国人相信“伯乐”，西方人相信工具。除了要有识人之能，还要掌握一些基本的人才测评的方式
    - 识人有多重要，测评就有多重要。

## 三、用人之术

### 1、适才适岗

- 职业兴趣（喜欢干什么）；性格（适合干什么）；才能（能干什么）
- 兴趣是从优秀到卓越的分水岭！朱由效为何不爱江山爱做木匠？
- 员工晋升的误区；专业选择的误区；
- 人最愚蠢的就是成功完成一个不该自己干的事
- 不同的员工有不同的职业定位，要区分不同的职业倾向
- 霍兰德职业兴趣测验、MBTI.
- 孙悟空、李云龙，做业务可以做关系不行，关注点是做事，赵刚做指导员。
- 许三多适合做神经末梢型的（卖保险、信用卡）销售；因为行力强，天生就是为了这个工作而生的，收款能把对方逼疯。
- 
- 性格顺应性、气质绝对性。

用人理念 4：没有完美的个人，只有完美的团队

- 团队异质理论
- 领导干部提拔，不是强强联合，一山难容二虎。
- 不同成员的组成有利于加强组织凝聚力。
- 血型分析、星座、气质类型

用人理念 5：贤者居上、智者居侧、能者居中、工者居下

用人理念 6；

- 素质冰山模型
- 高学历≠高能力、高能力≠最合适
- 日本航空，KFC 都不用本科以上学历。
- 不一定受专门教育程度越深，知识积累幅度与深度就越深。好多学者、专家、大师，没上过什么学但是学识渊博。有些人读了一辈子书，最后啥也不是就是个烈士！世界上为什么没有两片完全一样的叶子”
- 再完美的教育体系，培养出来的都是一群大多数人。科班出身只能优秀，自学成才才可能卓越。
- 优秀是天生的，遗传的。（科考，老鼠、巴赫、莫扎特、杨振宁，马英九、居里）
- 中国的教育体制（计划经济的最后堡垒）最后把你训练得智商很高情商很低。中国的教育太硬（不是启发总是教条，小孩子入幼儿园考试；日本幼儿园入园考试；甲午战争）
- 家庭教育的失败（自信心、责任感、团队协作意识）
- 知识不重要，能力是重要的，能力不重要，个性是最重要的。
- 高智商的人是给高情商的人打工，有能力的人经常是给有个性的人打工。
- 情商（EQ），全称情绪智力，主要是指人在情绪、情感、意志、耐受挫折等方面的能力。“情商是决定人生成功与否的关键。”最新的研究显示，一个人的成功，只有 20% 归诸智商的高低，80% 则取决于情商。
- 逆境情商（AQ），关键时刻把握关键问题的能力。玩牌什么时候出大猫？邓小平认错。三种逆境（个人、工作场所、社会）；人生压力排行榜；

- 逆境帮助生存，增强斗志（甘地、曼德拉、李嘉诚、王永年）；
  - 困境刺激思维（蒲松龄崂山；曹雪芹；马克思）；
  - 情商与学历、成绩、老婆、相貌无关；但有时跟性别有关
  - 盖茨，艾森豪威尔（二战盟军统帅、总统，倒数第二）；金嗓子喉宝女老总丑惨不忍睹。马云：智商和相貌成反比；长得很帅：罗革（比利时人，5国语言，6次帆板冠军，更塞大学医学博士、矫形专家，球场上踢断对方肋骨）；（女人比男人高，美分蛋糕的测验，诸葛亮是他老婆锻炼起来的）
  - 情商低的人：不能适应环境；不能委曲求全；不能够顾全大局（常把自己摆在前面；关羽、蒋介石、淮海战役中的邱清泉、黄伯韬）
- 用人理念 7；不能用贪婪、狠毒之人
- 贪婪（古希腊神话，山洞宝贝，狮子、面具）；
  - 狠毒；(蝎子)
  - 企业红线：拿回扣（凡是经济上有问题的员工，甭管谁必须收拾）；背后骂企业的员工（对于这样的员工，我不想对你批评教育,只想叫你迅速的离开我的视线）。

## 二、如何用人

### 1、把人用对（职位胜任力模型）

- 企业选人现状与黑洞：习惯性反应；寻找超人：完美主义；个人好恶：独断主义。
- 从战略高度构建企业高素质特征的模型
- 建立企业素质观（案例分享：微软）
- 企业素质模型：通用素质、可迁移素质（领导者、管理者）、专业素质
- 职位素质模型（合适第一，优秀第二）
- 案例分析/小组练习:建立胜任力模型

### 6、基于胜任力的行为面试方法，提问技巧（可借助某些心理测验）

- 小组练习:将面试问题转换成更加有效的提问

### 7、如何有效进行面试（案例）

## 8、面试之后如何给候选人打分

### 2、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
- 低级员工的任务布置、高级员工的任务布置（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

### 3、权利用得越少越好，影响力用得越多越好

### 4、如何评估是否需要授权（把人用好）

- 授权测验（学前）
  - 做妥任何事情的方法
  - 人员编制与责任区域图及其含义
  - 领导的帅才观（刘邦与韩信：子與我孰賢）
  - 「功狗」與「功人」
  - 分层领导原则
  - 
  - 阻碍授权的原因（1、不放心；2、怕超越。武大郎开店；事必躬亲，诸葛亮的悲剧：自己累死，后继无人）
  - 什么是授权？
  - 授权的误区
  - 授权应把握的原则
  - 把握授权的程度
- ### 5、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

## 6、如何成功使用压力

- 向下属灌输危机感（企业为什么开会？毛泽东高手，娶了一个媳妇也是高手）
- 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)；

## 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（优秀的企业家，不仅仅局限于你到底赚了多少钱，而在于你关爱了、爱护、照顾、帮助了多少人！）
- 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：国家要富强至少 100（教育）。中国近代衰败原因：内战；丢掉海洋；封建制度；科技不发达；社会教育不普及。教育不是政绩工程而是基因工程。世界 500 强一半以上的掌门人、诺贝尔奖金获得者中有 125 名都是犹太人，是因为他们 3000 年前就脱离文盲，接受了

良好的教育。

- 以身作则：顺德著名某公司搞企业文化：生产线员工一个月拿 600 块，你开着 600 万宾利来搞企业文化，员工不是傻瓜，会完员工只有一个心愿，趁着月黑风高夜，烧了你的车！
- 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

- 品德为先；
- 大事看能力，小事看人品；

(以上课程根据企业要求可适当调整内容)