

《企业管理者如何用人、育人和留人？（1天）》

【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】：

企业各级管理者。

【课程收益】：

通过培训，使各层级管理者认识到用好人、育好人、留住该留住的人的重要意义；掌握具体措施与技巧，提升人员管理能力。

【授课时长】：6h/天；1天。

【授课大纲】（可根据客户要求微调）：

第一部分 引言：全员人力资源管理

1. 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)
2. 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。
3. 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)
4. 案例：稻盛和夫的企业文化。
5. 人力资源管理是各级管理者的责任
6. 员工：来为公司，走为管理！

第二部分 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）
 1. 组织结构图的翻转到底意味着什么？
 2. 綜效 (Synergy) : $\Sigma (A + B) > [\Sigma(A) + \Sigma(B)]$
 3. 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

第三部分 如何用人？

一、用人理念

1. 没有无用之人
2. 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。
3. 用人关键在于用其所长，用其天性。
4. 不用贪婪之人、不用狠毒之人！

二、把人用对

1. 不同的员工有不同的职业定位，要区分不同的职业倾向
2. 性格顺应性、气质绝对性。
3. 没有完美的个人，只有完美的团队。
4. 用人结构：'贤者居上、智者居侧、能者居中、工者居下
5. 品德为先；小用看能力，大用看人品；大事看能力，小事看人品；
6. 何谓德才
7. 古人识、用人智慧

三、把人用好

(一) 如何授权

1. 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）
2. 合理授权（西点军校的考试；什么是授权？
3. 授权的误区
4. 授权应把握的原则（如何评估是否需要授权）
5. 把握授权的程度

(二) 如何对待下属“犯错”

1. 犯错是企业必须支付的成本（李渔看病）
2. 犯错最多的就是老板
3. 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）
4. 责骂是最笨的方式

(三) 如何成功使用压力

1. 向下属灌输危机感
2. 给下属分配富有挑战性的工作
3. 合理缩短工作完成的时间
4. 造成适度竞争（鲶鱼效应；运用 20/80 原则用人）
5. 定时而直接地衡量工作绩效
6. 在压力中培养和发现人才

7. 压力要适度(把握下级的心理承受能力)；

(四) 用人要“疑”

1. 员工永远不会做你期望的事，而是去做你检查的事！
2. 目标管理
3. 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）
4. 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）
5. 绩效评估与结果反馈

第四部分 如何育人？

一、培育人才的重要性

1. 老板与企业家的区别；
2. 企业家的归宿
3. 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。
4. 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”
5. 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。

二、有效育人的原则

1. 思想为先：价值观。
2. 循序渐进：教育的规律
3. 以身作则：顺德著名某公司搞企业文化
4. 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。
5. 及时纠错
6. 激发鼓励

三、培育人才的五个阶段

1. 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……）
2. 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。

3. 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
4. 长期发展培训计划：企业家培养；中高层管理队伍/专业队伍培养；行业专业性人才与广大员工培养
5. 营建学习型组织

四、培育人才的四大秘诀

1. 满负荷工作，“闲才”不可能成为贤才，才干是干出来的
2. 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。
3. 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。
4. 职业化打造。将业余运动员变成职业运动员。

五、企业人才培养的主要方法。

1. 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》）
2. 学习分享会（销售人员、采购人员案例集）
3. 升迁接班制（代经理）
4. 运用适度授权进行培养
5. 通过任务锻炼进行培养；
6. 通过岗位轮换进行培养；
7. 通过实施理论和现场培训进行培养；（领导者素质模型）
8. 通过到院所或企业进行进修学习培养；
9. 通过职业发展规划实施进行培养；
10. 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）。

六、领导者的育人智慧

1. 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。
2. 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。

第五部分 如何留人？

一、什么是留人？

- 1、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）。
- 2) 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。
- 3) 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）。
- 4) 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。
- 5) 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）：
- 6) 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）

二、世界上最伟大的力量是“文化”

- 1) “诛心”只是雕虫小技，世界上最伟大的力量是文化
- 2) 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。
- 3) 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。
- 4) 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

三、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。

四、“人尽其才，物尽其用”留人杀手锏

五、发展的空间是现代人面临的新课题

■ 职业生涯的通道设计