

人力资源综合辅导:管理者的“离场测试” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/295/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_295792.htm “离场测试”理论是上海影响力教育训练集团创始人、总裁易发久老师在“标杆管理”中提出来的专题内容，对于管理者转变管理理念具有很大的启发作用。离场测试是指当一个企业的经理人不在企业的时候，企业能否还能一如既往地按照原有的轨道发展，并且从中可以评价经理是否是称职的主管。中国自古有言：“教会徒弟，饿死师傅”，于是师傅在传授的过程中总是留了一手，造成好的东西没有发扬光大，甚至从此失传。如果企业中的管理者也有这种思想，那么对企业人才的培养和发展会带来很大的制约。针对这个现象，很多企业也针对“师傅”采取了很多激励措施，让“师傅”甘愿把绝活毫无保留的传授给“徒弟”。在三星电子，主管升职的必要条件就是：你不在场时，你的下属跟你在场时做得一样好。那么，如何才能做到这一点呢？下面来谈谈具体操作“离场测试”的步骤：第一步告诉他应该做什么？在人力资源管理稍稍规范一点的公司，都有比较完备的职位说明书，里面会提到这个岗位的基本情况、工作内容、权责、任职条件等因素，但很多职位说明书对工作内容的描述模糊不清，员工在拿到职位说明书后根本不知道做什么，所以，对于职位描述，必须做到以下几点：1、没有人教导，任何一位新人拿着岗位说明书都知道做什么；2、在职位说明书里面将形容词数字化；3、职位说明书是三、五条，而是三、五十条，要非常具体和详细。在编写职位说明书的过程中，可以采取头脑风暴法，让

大家畅所欲言，将提到的职位描述全部记下来，然后进行整理，这样才可以做到全面、详细。第二步告诉他做好的标准是什么？在职位说明书中，应针对职位描述设定绩效指标和考核标准，明确指出做好这部分工作的重点是什么？标准是什么？不仅让他知道做什么，而且知道会得到什么样的结果。在设立评估标准时，注意把形容词数字化，形成容易理解和衡量的指标。第三步训练他怎样才能做好？相对于足球场的教练，企业的管理者就是训练者，他承担着培养和开发下属最直接的责任。在下属了解了该做什么以及应该要做到的结果后，主管就应该针对如何达到这个标准对下属进行有系统有计划的训练。第四步放手让他去做 经过前面三个步骤的准备工作，下属已经知道了该做什么、做好的标准是什么以及达到标准的知识技能，接下来主管就要放手让他去做，让他在实践中获得成熟和提升，真正达到自己顺利离场的目的。往往下属在刚开始独立工作的时候，会出现很多错误，这时主管就应当进行适当的控制和纠正。如果是态度类的错误，就采用惩罚（针对过去）和教育（针对未来）的方式；如果是能力类错误，就采用主管自己承担责任和训练的方式；如果是创新类的错误，就采用鼓励和控制的方式。控制总是围绕着教练技术而被提及，其实两者并不矛盾，信任和控制是两个管理动作，控制是为了防范大的错误发生，所以，在主管放手让下属去做的时候，必须懂得教练与掌控之间的关系和运用。第五步反复教练，直到你可以离场 让下属放手去做，在做的过程中不断纠正和训练，使他真正能胜任岗位。这就类似于在岗培训，通过在实际岗位上反复的训练，使他掌握知识和技能。而衡量这一步的标准就是即使你不在现场

进行指导和监控，他仍然能达到你的要求，这时你就可以离场了。值得注意的是，在初期进行“离场测试”时，一定要注意在掌控范围内进行，直到他已经充分得到了训练。第六步离场之后，你可以去做更应该做的事情 经过不断的教练和测试，你可以离场了，这时你要去做更应该做的事情，如接受上司新的任务、提升自己的边际能力（现工作之外的能力）、思考和改善、学习等，这时候的你觉得工作是非常轻松和快乐的，因为你已经培养了能独当一面的下属。第七步让他也学会“离场测试”，重复1-7步骤 你对下属的训练并没有完成，这是最后一步，也是最重要的一步：训练他学会“离场测试”。只有完成了这一步，才会形成新的管理循环。只有下属学会了“离场测试”，你才有更进一步的发展空间。管理的最高境界是：1、简单复制原则，即让傻瓜都能做对；2、缺少任何一个人，组织都能正常运转。这些也是知识管理中提到的观点：将员工个人的知识转变成组织的知识，而不随着员工个人意志的转移而转移或消失。可口可乐TCCQS体系的经营理念就是：写你所做，做你所写，而衡量这个的标准就是：写出任何一个未经岗位训练的人，如果按照你写的去做，都可以做出一模一样的事情出来。成功的管理者并不是越忙越好，如果组织缺少他就不行，就证明他在管理过程中存在着很大问题。“高明的领导者领导员工的思维，不高明的领导者看管员工的行为”，如果你想了解你的管理和领导水平，那就来个“离场测试”吧。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com