

人力资源管理专题案例(二) PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/54/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c37\\_54293.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/54/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c37_54293.htm) 第二节 人员培训 人才的培训是出于公司的需要，然而如何培训，却不能仅仅靠管理者的意愿，更重要的是要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者罗致人才的重点。一个刚上任的企业高层管理人才，很有可能采取大刀阔斧的方法，试图在短时间内使所管辖的部门脱胎换骨。然而，事情并不那么简单，须知，一切的经营管理法则，都离不开人性因素。 [案例2.1] 野口音光的培训观念 音光公司新任的管理者刚上任几天，就对中层干部以及工作环境产生极大的不满，于是就有重新给予中层干部新的教育、改善工作环境等的构想出现。由于对部属的工作态度不满意，就会产生重新教育部属的动机，这也是管理者想要“重新塑造中层干部”的意愿，简单地说，就是塑造管理者能使用的中层干部。这样一来，这些中层干部常会和企业界所要求的人才完全脱节，而只是单纯凭管理者的意思塑造出一个“很听话和什么事都肯做的中层干部”。这种想法如果扩展到整个企业界的人事管理上，就会使组织里的每个成员，只是墨守成规地完成上司的命令而毫无变化。虽然领导效率会提高，然而其缺乏判断及思考的能力，也将成为阻碍公司发展的绊脚石。人才的培育是因为公司的需要。然而如何培育，却不能仅靠管理者的意愿，想怎样就怎样。必须让中层干部能表现他的才华，并借此增加他的工作能力，以完成公司所指定的工作目标。更重要的是，要培育企业界所需要的人才。所以，以更

具效率的方式来培育人才，才是管理者网罗人才的重点。在野口音光的培训观念中，中层干部训练的目的有三：(1)训练中层干部成为办事能力很强的人，因此必须给予中层干部实际学习的机会，同时也要训练中层干部成为一个行事小心的人。工作认真并不代表中层干部对整个工作状况非常了解。然而有的管理者往往以为认真就代表对工作了解，于是一心栽培工作认真的中层干部，殊不知认真的态度只是表面现象，实际上，他对整个工作概况全然不知。因此为了了解中层干部对工作的认识有多少，就必须经常询问中层干部工作的目的为何？以及基本知识是否明了？因为就算有长时间的工作经验，谁也无法完全了解真正的工作内容，况且人人都有惰性，很少提出工作上的疑问。(2)形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化。借此增进中层干部们的转化团结精神以及相互间的依赖关系，并且实现为人处世的教育。然而，诸如此类的教育方式，有很多是很难实行的。所以不少管理者经常利用别的单位做集合教育，却反而造成管理者的能力丧失以及不良的后果，因为这种教育多半是依赖人事部门的力量在进行，所以管理者应该发挥本身的力量，使得自己领导的单位，形成单位文化才对。对刚上任或对这种教育方式不太了解的管理者而言，如果进行单位教育，就必须充实内在涵养，这才是一个成功管理者的条件。(3)训练中层干部成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责任，肯为训练中层干部而做长期计划的管理者，却不多见。训练中层干部成为优秀人才已是企业的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行。至于要培育优秀人才，从上任的第一天，就应该开始实行。讨论：野口音

光是怎样评价、培养中层干部这一观点的? 有人认为培训中层干部, 使之成为具有高级管理者的素质, 会影响高层管理的权力, 你怎样认为? 倘若你是一个刚上任的高级管理者, 你将采取怎样的态度对待中层干部? 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](http://www.100test.com)