
测试员工适合部门表格

你负责的是什么？是产品呢，还是服务？不论你负责的是产品还是服务，你都得采取一定的行动来完成你部门的定额。这也许要求你做些文书工作来提供某一项服务，也许要求制造某一种产品。把你为了完成既定产值要采取的所有步骤列成一张表。在你弄清楚要做的是什么之后，你就要决定让谁来做它。

在你没有弄明白两件事之前，你是不可能制定出进度表的。这两件至关重要的事就是：你要做的是什么，以及为了完成它，你的员工需要具备哪些技能。你还应该在工作和人之间找出一个最佳的结合点。为此，你不仅需要把你自己的活动列成一张表，最好让你的员工们也这样做。

让你的员工们准备一张和下面所列相同的表格。让他们把他们的活动分成三类：每日必做的；常规的但不是每日做的；以及非常规的（也许只在一段时间里做）。下面就是你要做的表的例子。

活动	每日	常规的但非每日的	非常规的
读信	√		
回电话	√		
盘存		一月一次	
写报告		二周一次	
作工作评估		一年两次	
和客户吃饭			√
和新工人谈话			√
制定工作表	√		
为工人安排进度		每周一次	
向老板报告			√
订购办公用品		一月一次	
开职工会议		一月一次	

在你看过了你的活动表之后，你也许会觉得你应该和你老板约好时间，定期会面、报告情况，而不是象现在一样，碰上了才谈上几句，或者你认为两周写一次报告太过频繁了，

你只要一个月写一次就够了。而看你工人们准备好的那些表格，则会为你提供和他们讨论的基础：他们擅长干什么工作？你想要他们改进些什么？他们能改变些什么？那些表格同时也会为你提供关于如何使用人力资源方面的信息。女人及年纪较大的人更多地做些日常工作吗？他们做事是不是更有规律些？年青人是不是更多地担负一些非常规或不同寻常的工作？情况也许确实如此。但是，除非你看了这些表格，否则你也许不会发现这其中的细微差别。

把你自己的表格建立在你工人做的以及你对他们长处和短处的了解之上，你可以依照下面的那张表来做。在表上，打“×”号的表示你最初的安排，而打“√”号的是你在看了你工人的表格之后，权衡利弊之后增加进去的。

	回电话	回例行信件	打字	整理档案	作口授事宜的记录	长处	短处
小章	×		×			善于打电话、回电话	经常缺勤
老王		×	×		√	动作迅速、工作热情高	不太确切
老李	√		×	×		熟知公司上下大大小小的事	快退休了、看上去经常很疲惫
小孟			×	√		做事很细致、安静	动作慢
小刘			×		×	年青、聪明 胸怀大志	做事有三分热度、很快会厌倦

对照这张表，你马上就能看出问题来。常常需要有人来接替小章的工作，这无疑会降低工作效率。她必须得更可靠些，要么，就得安排一个人可以自动地接替她，或者，你也可以安排几个人轮流地代替她工作，虽然老王动作快，但做事粗糙，那么也许让小孟来回信件会更好些，要么在老王做完之后让小孟核对一遍。老李不该再做整理档案的工作了，他应该把他的那一套经验教给别人，以便在他退休之后，可以有人接替他的工作。小刘应

该被列在参加那个电脑培训的人选之列，而公司刚雇用的那个员工也许该坐下来和老李好好地谈一谈，因为老李对公司的情况可谓是了若指掌。也许还该找个人来学一学记录口授事宜，问一问老王，看他是不是有意要学，而同时，你也要确定一下，他会得到些帮助，以助他提高精确度。

上述的这些决定，不综合一下别人的意见，你一个也不能作。不管什么时候，只要有可能（如果一项决定会影响一个人的工作），你就要征求与此有关的那个人或那组人的意见。如果事情没有商量或选择的余地，那么，你得把工作变动的原因向大家解释明白了，那样，至少那些有关人员会了解到是怎么回事，也好心里有个谱。

在你权衡了情况之后，你还可以再作些变动。因为你相信，如果老王打好的回信要让他的同事核对一遍的话，他心里也许就会觉得很不是滋味；而不知天高地厚的小刘，也许该尝一尝碰壁的滋味，磨炼磨炼他的意志；对老李，你也许要适当减少一些他的工作量，而且，对他在公司长期工作的功劳也该作一番评价，承认他的劳苦功高；至于小章，如果她仍然经常不来上班，太自由散漫了的话，也许就该打发她走路了。（除非和她好好地谈一谈就能把问题解决了。）你也许还会注意到，有些订购办公用品的事你可以派给别人去做，而不用象现在这样亲力亲为。只有在你了解了要做的工作、你员工的长处、短处和喜好之后，你才能明智正确地制定出你的工作计划以及工作的进度表。你还要牢记，在大多数公司里，一般的做法都是，在作人事变动或执行某一项工作时，先把机会让给年青人。和你上司讨论一下你公司有关年青人的各项政策，然后决定你该怎么做。

你怎样才能让你的工人了解和接受这些可能的变动呢？大部分人对变动这回事总有些抵触。既然继续干一件相同的工作更为简单，那么你就可以预见你的主意会被他们以各种借口加以拒绝。例如，他们会告诉你，为什么他们不愿那么做（理由当然是冠冕堂皇得很喽），或者他们不能那么做，或者他们以前曾试过要那么做，但失败了；或者干脆就以从来没做过为由拒绝你。你能采用的最佳策略就是：和他们单独地面对面地好好谈一谈，说明你之所以作这些变动的的原因，同时，你也要留心听一听他们的不同见解，尽量使决定达到今双方都满意的程度，如果不能得到他们的同意的话，你就面临三种选择：否决、一意孤行或者妥协。

这儿是你和一个工人的一段对话。

你：老王，我想重新安排一下办公室的工作，以便使工作更有效率。现在，我想和你谈谈我的一些看法。

老王：好吧。

你：你是我们这儿打字速度最快的打字员之一，而且，确实也能按时完成工作。我欣赏你这一点。不过，你的精确度略有欠缺。我能明白，在快的同时又做到精确无误对你来说十分的不容易，但是，这样一来，我却不得不花时间来校正它，而你看上去好象并不善于发现你自己的错误。你看，如果我让小孟代替我来做校对工作，成不成呢？

老王：但是小孟不是我的老板。

你：不，小孟不会是你老板。我明白你的感受。但是，小孟在校对方面干得很出色，所以，你能不能试试看和她合作？过几个星期我们再谈，看事情的进展怎样，行吗？有什么问题请尽管向我反映。

老王：好的。

如果你认为一切都不会有什么问题，那么你可以把所有员工召集到一起，把决定告诉他们，但是，如果你觉得有人会反对，那么，单独地和他们会面，别把他们召集到一起，因为他们也许会彼此支持，联合起来反对你的意见。

还有一个值得注意的问题需要你谨慎对待。不是每个人都喜欢别人征求他的意见的。这看起来确实相当奇怪，但是有些人就是习惯遵从别人的指示行事。让他们自己做任何类型的决定，他们都会把这当成一种威胁，而且，也许会不再尊敬那些握有权柄的决策人。他们对分享决定权这一点看法就是“我老板什么也不懂，因此不得不问问别人。”

有位当老师的朋友告诉过我们这样一件事，有个从农村来的学生，经常向他提一些问题，而当他不知道问题的答案并坦率地承认这一点时，这个学生会变得很沮丧、泄气，这个学生后来在课下告诉他，作为一个老师而不知道某些事情是件很羞耻的事。从这件事上，你就可以看出苏格拉底式的那一套通过提问来启发学生的理论在某些人身上行不通。所以，我们也得回过头来学一学孔子，看看他是如何因材施教的。根据不同的人，要采取不同的方法。对那些思想活跃、愿意提出见解的人，没问题，他们可以畅所欲言；对那些惯于让别人做决定而乐意在别人后头跟着的人，那很好，你就下达指示、让他们照着去做就成了。

我们的这个朋友还说，有一次他在另一个学校试着用启发式的方法教学，课后，有个学生过来为他的同学们在课堂里提出各种问题、且对我的看法表示异议的无礼举动道歉，但事实上，他是很鼓励学生们提出不同的看法，并不希望他们一味地附和老师。

上面的这两个例子告诉你，无视你员工的背景和心态，就断定他们会喜欢你让他们参与决策的举措的想法是大错特错了。甚至于连他们是否同意你的作法你都不得而知，

你的决定怎么会正确而可行呢？清楚地认识到人与人之间的不同而且尊重这些不同是通向理解的第一步。对来自各地的、有不同背景的员工们说说当地的习俗、公司的规矩以及你期望他们怎么做，也许会大有帮助，因为对许多人来说，只有了解了情况，才能融入到那个环境中去。

同样地，对于不同年纪的人你也要谨慎从事，区别对待。年青人也许会对他们自己的能力不甚了解，要不是低估了他们自己，就是对他们自己能做的事情抱有不切实际的高期望，换句话说，就是好高骛远。他们可能会有这样一种逆反心理：不论你说什么，他们都不同意，而且认为他们比你懂得多。他们也许昨天才刚跨出校门，但他们明天就想做公司的董事长。他们会认为你是个老古板，太落伍了。而年纪比较大些的人在和比他们年青的主管共事时，也会有些麻烦，因为他们总要摆一摆老资格，认为他们自己懂的东西比那个“乳臭未干”的年青主管要多，所以不免对让一个年青人来告诉他们该做些什么、该怎么做这一点感到反感。

没有一种方法是万能灵药，对管理每一个人都适用，你必须要因制宜、灵活变通。为了最有效率地进行管理，你需要了解那些为你工作的人，而且，要试着把他们看作独立的个体——每个人都有各自的优缺点、喜恶以及专长。你还要了解需要做的都是些什么，然后再考虑哪个人能干些什么，谁愿意干以及谁想干。那些激励着你的东西对我来说，也许一点也不起作用。而对我最渴望的那些东西，你也许无动于衷，所以，在认识了你自己的倾向和模式的同时，你也要考虑到别人的要求，从而采取合适的管理方式。