

7位世界级管理大师最重要的员工培训准则

—— 全球知名公司奉为圭臬的理念和价值观 ——

善待 你的员工

员工不是
管出来的

TREAT YOUR EMPLOYEES WELL



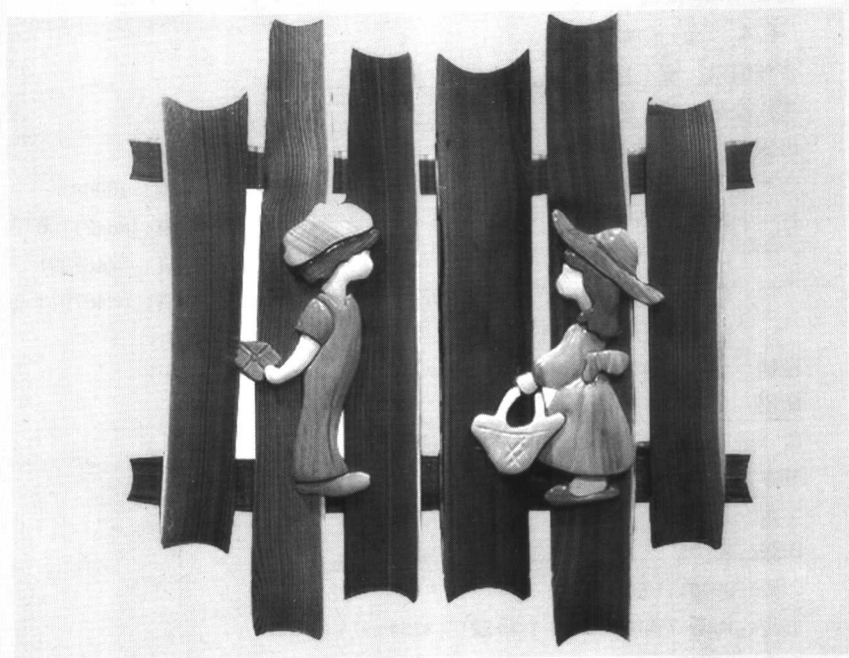
毛人余一 编著

地震出版社

善待你的员工

TREAT YOUR EMPLOYEES WELL

毛人 余一 编著



地震出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

善待你的员工 / 毛人, 余一编著. —北京: 地震出版社,
2005. 2

ISBN 7-5028-2618-1

I. 善... II. ①毛...②余... III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 136703 号

地震版 XT200400338

善待你的员工

毛人 余一 编著

责任编辑: 马 兰

责任校对: 李 珏

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京鑫丰华彩印有限公司

版 (印) 次: 2005 年 2 月第一版 2005 年 2 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 172 千字

印张: 12.75

印数: 00001-10000

书号: ISBN 7-5028-2618-1/F·221 (3254)

定价: 24.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

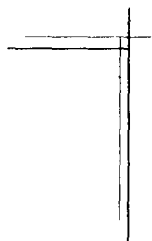


善待你的员工

内容简介：

《善待你的员工》这本书，告诉管理者对员工不仅要从道义上给予他们以善，还要从方法上将管理之道适当地灌输到员工的心里，让员工跟领导一个心思地工作，这才是最佳的员工管理方式。

本书从让平凡的人做出不平凡的事；全方位培养员工，不留死角；指挥三军，不如指挥一人；大家齐努力，才会赢得接力赛；让员工在压力与动力之前行走；打铁须得自身硬；使前后左右都畅通等7方面对如何地管理、善待员工进行了论述，以帮助管理者更有效地实行以人为本的管理，最终解决根本问题。



前言

INTRODUCTION

一个公司便是一个小世界，老板与员工的关系便犹如船与水的关系，那么，企业的领导者如何选择、对待员工，才能达到水涨船高呢？这便是本书将要给出的答案。

随着员工个体在现代企业中的地位及重要性的日益提高，如何更好地善待、管理员工便迫切地被提到议程上来。有的企业或公司的领导者对员工十分苛刻，他们以为借此可以控制一切，从表面上看员工如“跳不出如来佛手掌心的孙猴子”，他们心里也暗自得意。殊不知，你对员工不好，员工表面上迫于高压表现得服帖，但与生俱来的反抗性却在心里鼓动着，某一方面丢失了的东西，要在其他方面找回来，比如暗中捣乱、故意破坏工作进程、转嫁情绪影响他人工作等等，所以，最终受损失的还是企业。因此说，你要善待你的员工，否则笑到最后的绝不是你。

善待员工，不仅要从道义上给予员工以“善”，还要从方法上将管理之道适当地灌输到员工的心里去，让员工跟领导一个心思地工作，这才是最佳的员工管理方式。你的员工需要知道组织代表着谁的利益和组织相信什么。什么是真正重要的？做哪些事情才能够得到提升？怎样会导致员工被解雇？他们并不希望得到一长串的规章和法则，也不希望公共关系部和人力资源部发出长篇大论。他们只需要朴实无华的事实。

《善待你的员工》书中列举了大量正确对待员工的企业的成功案例，也总结了不谙此道的企业的失败教训。这些真实而令人



〇〇二 善待你的员工

信服的案例表明：以正确的态度对待员工，令员工满意会带来丰厚的回报。善待员工不应是“亡羊补牢”的举措，而是决定企业成败，应该事先策划的经营战略之一。

《善待你的员工》从使平凡的人做出不平凡的事；全方位培养员工，不留死角；指挥三军，不如指挥一人；大家齐努力，才会赢得接力赛；让员工在压力与动力之间行走；打铁须得自身硬；使前后左右都畅通等7方面，对如何艺术地管理、善待员工进行了论述。每一方面都是世界著名管理大师提出的最重要的员工培训准则，而这些准则有成为众多知名公司奉为主臬的利念和价值观。

本书力求在理论上做到条分缕析，在实践上也尽可能为管理者提供切实可行的方法，以帮助管理者更有效地实行以人为本的管理，最终解决根本问题。你的员工是否尊重你、信赖你，愿意与你同心同力，相信你通过对这本书的阅读，就能明晓了。

编者



第1章 让平凡的人做出不平凡的事

倘若天才凤毛麟角，组织不能仅仅依赖天才。组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事，组织的任务是通过绩效考核看出差距，形成竞争，进而达到一种有效的沟通。

—— 约翰·斯宾塞

360 度考核你的员工 * 002

3 步骤实施员工绩效考核 * 005

绩效管理是一个持续的沟通过程 * 008

绩效精神是检验组织士气的标准 * 011

你能有效解决绩效面谈的尴尬吗 * 014

千万别让自己影响了员工绩效评估 * 019

第2章 全方位培养员工，不留死角

培训不应当是事后诸葛亮，而应当是公司整体所必需的一部分，要努力将任何信息源迅速转化成行动的愿望和能力。

—— 布瑞德利

培养人才不要吝啬你的“银两” * 024

单一方式培养人才绝对行不通 * 025

发掘人才比创造财富更有价值 * 027

优秀领导者培训员工的 11 条黄金法则 * 028

把敬业精神放在员工培养的第一位 * 031

以最优秀的人为榜样改进工作现状 * 037

给员工成就感以激发其创造力 * 040

辅助员工进行职业规划 * 043

第3章 指挥三军，不如指挥一人

“地位”人人都需要，给合适的人予以合适的“地位”相当重要。改善地位的愿望，尤其是保护地位的愿望似乎是一般责任感的基础。

—— 查斯特·巴马德

- 授权总会利大于弊 * 048
- 该放手时就放手 * 050
- 把各种琐事尽量交给下属去做 * 052
- 对下放的权力充分予以重视 * 054
- 将恰当的工作分配给恰当的人 * 056
- 要有自己的用人哲学 * 058
- 授权后不要再随意干涉 * 061
- 授权要讲究策略 * 064

第4章 大家齐努力，才会赢得接力赛

商业完全是从每个人那里获取聪明才智的一件事……你能获取聪明才智的人越多，聪明才智的质量越高。

—— 杰克·韦尔奇

- 将执行视为你的职责 * 068
- 视执行文化为所有行为的最高准则 * 070
- 将你的理念变成文化进而让他们接受 * 071
- 成功的公司 = 中等知识的人 + 少数明星 * 076
- 与你的高层人员好和好散 * 080
- 不要太过分相信“外来的和尚” * 082
- 相马不如赛马，选才不如试才 * 085
- 切忌当众责骂公司高层人员 * 087
- 认真解读“水桶原理” * 089

第5章 让员工在压力与动力之间行走

一点压力都没有的工作，不是有前途的工作；但充满压力的工作，也未必一定表示该工作有美好的前景。这看似矛盾，但有经验的管理者却深谙此道。

——吉姆·柯林斯

- 你知道员工的压力来自哪里吗 * 094
- 通过测试诊断员工压力 * 098
- 向员工施压时必须遵循的5项法则 * 110
- 拟订一个振奋人心的远景规划 * 115
- 沃尔玛公司：对待员工要像对待花圃一样 * 119
- 爱立信推崇的“职业精神，相互尊重” * 123
- 联邦快递奉行的“PSP”管理理念 * 126

第6章 打铁须得自身硬

不要以为自己总是高人一等，不要认为命令可以代替一切，真正能让人钦佩的领导，一定是把做人与做事合为一体并发挥到最大效能的管理方式。

——苗科尔

- 优秀领导力的3个表现 * 132
- 你具备创造非凡的5项特质吗 * 137
- 成功借鉴华顿的“走动管理” * 140
- 以你的品格震撼他们的心 * 142
- 做一位浑身散发无比凝聚力的老板 * 145
- 把握涵养的真正概念 * 148
- 心理素质好，大家才放心 * 150
- 将“照我说的做”改为“照我做的做” * 153



目录

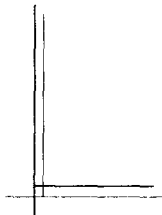
CONTENTS

第7章 使前后左右都畅通

矛盾和冲突不应该掩盖、压制，应该让它表现、发生、显示出来，这有利于把不同的观点、情绪宣泄出来，使对立情绪的人在心理上获得一种平衡，从而有利于冲突的缓和和解决。

—— 齐美尔

- 不可避免的员工冲突问题 * 156
- 把握处理员工冲突的原则与技巧 * 167
- 学会解决员工冲突的有效方法 * 180
- 积极正确地对待各种具体冲突 * 184
- 通过个别谈话协调上下级关系 * 190
- 要及时处理好员工的抱怨 * 193

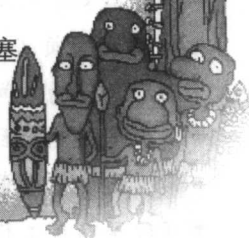


第1章

让平凡的人做出不平凡的事

倘若天才凤毛麟角，组织不能仅仅依赖天才。组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事，组织的任务是通过绩效考核看出差距，形成竞争，进而达到一种有效的沟通。

——约翰·斯宾塞



360度考核你的员工

在一个企业或公司中，为了能使员工更加明确工作的进度、效果和目标，就需要对员工进行绩效管理。

那么，绩效管理是什么？绩效管理是一个持续的交流过程，该过程是由员工和他们的直接经理之间达成的协议保证完成的，并在协议中对下面有关的问题提出明确的要求和规定：

- 员工完成的实质性的工作职责；
- 员工的工作对公司目标实现的影响；
- 以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；
- 员工和经理之间应该如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- 工作绩效如何衡量；
- 指明影响绩效的障碍并将其排除。

绩效管理可以达到以下目标：

- 使你不必介入到所有正在进行的各种事务中；
- 通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省你的时间；
- 减少员工之间因职责不明而产生的误解；
- 减少出现当你需要信息时没有信息的局面；
- 通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误。

有一家网络公司，它的员工考核主要分为两个方面，一方面

是员工的行为，另一方面是绩效目标。每个员工在年初就要和经理定下当年最主要的工作目标是什么。

以前这家网络公司是每年定一次目标，现在发展的速度变快，市场的变化也加剧，所以该网络公司对员工的考核是随时的，经常会对已定的目标进行考核和调整。

每个员工除了和自己的经理定目标，还有可能与其他部门一起合作做项目，许多人都会参加到同一个项目里。

所以一个员工的业绩考核不能一个人说了算，不是一个方面能反映的，依据的应该是很多方面的反馈。除了员工的经理外，还有很多共事的人、手下人的评价，这就是360度考核。

对员工的行为和目标的考核因为是经常性的，员工在工作中出现什么不足，会从周围人和经理那里获得信息，所以一般不会出现到了年终总结时，考核结果会让员工非常惊讶的情况，最多是有些不同看法。经理会与员工进行沟通，力求评估能够让员工对自己有一个积极正确的认识，并对评估表示认可。

其实，绩效管理是一种让你的员工完成他们工作的提前投资。通过绩效管理，员工们将知道你希望他们做什么，可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时你必须介入。这将允许你去完成只有你才能完成的工作，从而节省你的时间。

绩效管理要求定期举行提高工作质量的座谈会，从而使员工得到有关他们工作业绩和工作现状的反馈。有了定期的交流，到年底时他们就不会再吃惊。由于绩效管理能够帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，因此它能够让员工了解到自己的权力大小即进行日常决策的能力。总之，员工将会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益，如果他们知道自己的工作职责范围，他们将会尽最大努力施展自己的才能。

但是，为什么还有好多人回避绩效管理呢？是没有时间吗？

有一种回答的理由是没有时间。确实，绩效管理需要时间。但是当经理以没有时间为托词时，说明他们对绩效管理能回报什么没有搞清楚。对绩效管理的一个普遍的误解是认为它是“事后”讨论，目的是抓住那些已犯错误和绩效低下的问题。这实际不是绩效管理的核心，它不是以反光镜的形式来找你的不足，它是为了防止问题发生，找出通向成功的障碍，以免日后出现不必要的损失。

绩效计划过程结束后，经理和员工应该能以同样的答案回答下列问题：

- 员工本年度的主要职责是什么？
- 我们如何判断员工是否取得了成功？
- 如果一切顺利的话，员工应该何时完成这些职责（例如对某一个特定的项目而言）？
- 员工完成任务时有哪些权利？
- 哪些工作职责是最重要的以及哪些是次要的？
- 员工工作的好坏对部门和公司有什么影响？
- 员工为什么要从事他做的那份工作？
- 经理如何才能帮助员工完成他的工作？
- 经理和员工应如何克服障碍？
- 员工是否需要学习新技能以确保完成任务？

而在绩效管理中，绩效沟通又是必不可少的。绩效沟通就是一个双方追踪进展情况，找到影响绩效的障碍以及得到使双方成功所需信息的过程。持续的绩效沟通能保证经理和员工共同努力以避免出现问题，或及时处理出现的问题，修订工作职责。

对此，常用的方法是：

- 每月或每周同每名员工进行一次简短的情况通气会;
- 定期召开小组会, 让每位员工汇报他完成任务和工作的情况;
- 每位员工定期进行简短的书面报告;
- 非正式的沟通 (例如经理到处走动并同每位员工聊天);
- 当出现问题时, 根据员工的要求进行专门的沟通。

需提醒的是, 如果你做的全部都是绩效评价, 也就是说没有做计划、没有持续的沟通、没有收集数据和分析问题, 那么你就在浪费时间。绩效评价不仅仅是评估工作, 它也是一个解决问题的机会。

如果发现了某种问题, 不管是某一位员工没有达到议定的目标, 还是一个部门没有完成任务, 最重要的就是找到原因。不找到原因, 怎么能阻止它再次发生呢? 例如, 某员工的几个指标没有完成, 可能是多种原因造成的: 是技术水平不够, 工作不够努力, 还是没有组织好? 有时也许同员工本人没有任何关系。会不会是组织内部有人不提供必需的资源? 会不会是缺少原材料? 会不会是经理本人都不清楚应该做什么?

因此, 问题分析非常重要, 而且它应该被贯彻到绩效管理的整个过程的每个环节中。这才能实现真正有效的绩效管理。

3 步骤实施员工绩效考核

为了与员工更好地进行沟通, 以做到公平、公正、合理的竞争, 因此, 对员工的绩效考核就成为一项重要活动。

(1) 第一步: 量化考核标准

进行绩效考核, 首先当然要确定一个标准, 作为分析和考察

员工的尺度。这个标准一般可分为绝对标准、相对标准和客观标准。

绝对标准是以出勤率、废品率、文化程度等客观现实为依据，而不以考核者或被考核者的个人意志为转移的标准。

相对标准是采取相互比较的方法，此时每个人既是被比较的对象，又是比较的尺度，因而标准在不同的群体中往往就有差别。比如规定每个部门有两个先进名额，那么工作优秀者将会在这种比较过程中评选出来。

客观标准则是评估者在判断员工工作绩效时，对每个评定的项目在基准上给予定位，以帮助评估者作评价。

制定绩效考核标准时，要针对不同岗位的实际情况，而对不同职位制定不同的考核参数，而且尽量将考核标准量化、细化，多使用绝对标准和客观标准，使考核内容更加明晰，结果更为公正，同时，公布考核标准并使之得到员工认可，避免暗箱操作。

(2) 第二步：让每一位员工都参与进来

如果绩效考核只是老板“考”员工的工具，就毫无意义可言。

绩效考核最重要的一点就是让每一位员工都参与进来，在接受他人考评的同时，不仅可以对自己的工作进行考评，同时还可以考评同事和上级，做到考核面前人人平等，每个人都有评定和说话的权利。

由于绩效考核与薪酬、奖金和晋升机会等员工切身的利益息息相关，因此受到员工的特别关注。如果考核结果与员工的实际付出相差甚远，不但不能让员工心悦诚服，还容易引起内部矛盾，甚至引发劳务纠纷；而要做到公正客观，最重要的就是让员工积极参与进来。

绩效考核形式主要有上级评议、同级同事评议、自我鉴定等。管理人员要通过下级评议，而客户服务等特殊岗位还可以增

设外部客户评议等形式。这样，大家在给同一个人打分的过程中，会因为一些明显的分歧而进行讨论、沟通，特别是上级与下属之间，通过沟通交流最后达成共识，不仅是对以往工作的总结，也有利于以后更好地协作，统一思想与步伐。

（3）第三步：让绩效考核真正产生绩效

企业进行绩效考核的目的，一方面，是鼓励员工继续发挥和提高工作能力，丰富知识和技能，并实现优胜劣汰；另一方面，是通过企业层面上的绩效考核和员工与团队层面上的绩效考核来帮助员工、团队和整个组织的能力发展。要实现企业和员工个人之间、团队与个人之间以及团队与企业之间的“双赢”关系，加强考核后的反馈与沟通势在必行。

企业或公司应通过考核，全面评价员工的各项工作表现，使员工了解自己的工作表现与取得报酬、待遇的关系，获得努力向上改善工作的动力，并根据考核结果评定奖金、薪酬等。但最重要的是，让员工有机会参与公司管理程序，发表自己的意见，并在考核的基础上改进工作中的不足。

公司或企业要根据员工当前的绩效水平和工作表现中不尽人意之处提供各类培训，同时还有必要找出根本原因，是能力有限还是工作态度不佳，或是其他客观条件导致了工作绩效不尽如人意。为了掌握这些情况，公司必须根据考核结果与员工进行一对一交流，给予建议的同时，也倾听员工的想法。

只有做好了考核后反馈交流这道程序，才能让绩效评估不仅帮助企业更有效地了解员工动态，提高工作效率；对于员工个人来说，还可以帮助其进行决策，是否改变自己的职业选择。这些都能赢得员工的信任和尊重，也能很好地体现对员工实行以人为本的管理理念。

第1章

让平凡的人做出不平凡的事