



苹果公司前首席人才官**丹·沃克 (Dan Walker)**、领英 (LinkedIn)
全球客户运营部主管**斯科特·舒特 (Scott Shute)** 等众多高管一致推荐!

PEARSON

带队伍就是带人心

用人的真理

原书第2版

The Truth About Getting the Best from People

[美] 玛莎 I. 芬尼 (Martha I. Finney) 著

丁思檬 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

用人的真理

原书第2版

The Truth About Getting the Best from People

[美] 玛莎 I. 芬尼(Martha I. Finney)◎著

丁思檬◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

如果员工能够积极投入、对工作更加用心,那么公司就可以有效提升其整体绩效;而对于每个管理者来说,用人是其工作中最重要的内容,也是成为一个好的管理者的最大挑战。

作者玛莎·芬妮根据自身的经验和多年咨询顾问工作中的认识,总结出69条激励员工的管理技巧。这些技巧都简单易行、切实有效,可以帮助管理者在短时间内提高其用人的能力。

Authorized translation from the English language edition, entitled *The truth about getting the best from people*, 9780133095180 by FINNEY, MARTHA I, published by Pearson Education Inc., Copyright ©2013.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright ©2013.

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。
无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记图字: 01-2014-7076 号。

图书在版编目(CIP)数据

用人的真理/(美)芬妮(Finney, M. I.)著;丁思檬译. —北京:机械工业出版社, 2015.5

书名原文: *The truth about getting the best from people*

ISBN 978-7-111-49836-0

I. ①用… II. ①芬… ②丁… III. ①企业管理—人事管理—通俗读物
IV. ①F272.92-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第067187号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑:李新妞 责任编辑:廖岩

责任印制:乔宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2015年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17印张·3插页·152千字

标准书号:ISBN 978-7-111-49836-0

定价:59.90元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:(010) 88361066

机工官网: www.cmpbook.com

读者购书热线:(010) 68326294

机工官博: weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网: www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网: www.golden-book.com

将我所有的感激之情都献给科林·卡宴斯，
这本书是献给你的。

对本书的赞誉

总而言之，这是一本领导者的实用手册。书中告诉领导者如何才能创造和留住具有出色才能的员工。这本书应该是每一位管理者都随身携带并随时拿出来翻阅的，并通过每一次的阅读来更新自己的想法。这本书会指引你成为一名真正的领导者。

——丹·沃克（Dan Walker）

苹果公司前首席人才官

这是一本趣味十足而且通俗易懂的书，它会告诉你在一个团队中应该如何理解并创造敬业精神。这里没有高深莫测、故弄玄虚的商业术语——玛莎·芬妮还原了事情的本来面目。她充分运用了真实的案例、知名企业的成功之道以及她超凡脱俗的叙事能力，帮助主管和经理们发掘员工敬业的秘密。

——柯尔斯腾·克拉克（Kirsten Clark）

全球劳动培训与发展会主管、救助儿童会主管

玛莎成功地将管理界中讨论甚广、深受欢迎但却模糊不清的概念——员工敬业精神——简化成了易于理解消化的 69 条真理。

——克里斯托弗·赖斯（Christopher Rice）

BlessingWhite 咨询公司董事长兼首席执行官

这是一本新晋主管和经理们的必读书，书中充满了需要吸取的教训和必不可少的技巧。

——汤姆·马修斯 (Tom Mathews)

时代华纳有线 (Time Warner Cable) 人力资源高级副总裁

这本书叙述的是关于领导力的简单故事和实用真理。我多么希望当我初出茅庐成为经理的时候就能拥有这本书，就省得我费那么大力气来学习其中的真理了。

——斯科特·舒特 (Scott Shute)

领英 (LinkedIn) 全球客户运营部主管

这本书真的是太棒了！非常通俗易懂。书中有经典的案例和诚恳的忠告。如果你的企业中有 50% 的管理者遵循并采纳了其中的建议，那么我保证企业的工作环境一定会变得更好。

——佩格·温 (Peg Wynn)

Adobe 公司前人力资源高级副总裁

读了这本书之后，我立即在一句话上做了标记，“要让员工能够充分发挥自己的作用，就要建立一种信任、协作、共同成长和相互服务的文化”。我需要努力建造一个这样的文化盒子。

——蒂安妮·米切尔·戈登 (Tiane Mitchell Gordon)

美国在线 (AOL) 多元化和融合部高级副总裁

对于员工敬业度这个问题，芬妮给出了一个非常重要的纲要，这个纲要易于理解并且是可行性极高的见解和洞见。将这些“真理”作为指导，每一位管理者就会发现自己可以找到无数的机会来解放和激发员工们那些与生俱来的才干。要问我的建议吗？那就是赶快吃透这本书。这本书将对你的团队、组织和职业生涯产生前所未有的影响。

——简·克里奇（Jane Creech）

易趣网（ebay）前高级主管、运营总监、
战略商务系统的创建者和主要负责人

如果你正在寻找一整套行之有效的员工激励方法，那么就来读这本书吧。这本书里包含一个新晋管理者所需要知道的一切。书中的见解水准极高、新颖时髦且充满智慧，这是一本简单易懂但十分重要的书。

——贝弗莉·凯（Beverly Kaye）

《是帮助员工成长，还是监督员工行动》

（*Help Them Grow or Watch Them Go*）一书合著者

我认为书中所有的真理都名副其实！我喜欢书中的趣闻轶事和最后一条真理——你还是领导。

——埃德·马丁（Ed Martin）

潘朵拉网络电台（Pandora Internet Radio）人力资源主管

这本书以一种轻松有趣的方式为大家讲解了一些十分重

要且实用的建议。一线管理者们都不妨来阅读一下，因为你一定很需要其中的视角和建议。这本书中有很多了不起的“密钥”，能够让你帮助员工去发掘他们的最大潜力。

——吉姆·维格特 (Jim Wiggett)

杰克森度假庄园 (Jackson Hole Group) 董事长兼首席执行官

前 言

作为一名领导者，你的工作其实很简单：你就是员工和组织之间的纽带，一头是组织的关键任务目标，另一头是员工在实现这个目标的过程中所做的努力。你需要做的只是将这两件事顺利、平稳地对接在一起。你看，是不是很简单呢？

是的，作为一名领导者，你的工作是激励你的员工在每一天的工作中都能竭尽全力、做到极致，并且鼓励员工在各项事务中尽可能多地投入精力和发掘潜力。这也是一项令人头疼的工作，它可能会让你的情绪变得像坐过山车一样起伏不定。当所有团队成员齐心协力的时候，你将深刻体验到团队协作和参与所带来的动力与能量；当你不得不要作出一个十分艰难的决定，并且这个决定可能对团队每个人都切实关注的福利问题产生不利影响时，你很可能要纠结到心碎；当你要和一个在办公室里格格不入、脾气暴躁、点火即着的暴脾气员工打交道时，你可能还会觉得很恐怖。

不只这些，领导者还要时时面临一个更大的挑战，那就是你必须要处理好日常生活、待人接物之道、激励与信任之间的关系。这个问题对于领导者来说每天都要面对，即使在昏昏欲睡、沉闷乏味的时候也一样。所以，这时候，你就需要一些简

单实用的原则和技巧来解决日常的管理困境。尽管这本书并不能挖掘到所有能够造就卓越员工的行为和信念，但其中总结的观点都是基于以下几个容易接受的想法：

- 如果你忘记了自己也是一名员工，那么你会发现你根本不可能做一名好的领导。这也许看上去是不可理喻的，但只有当你真正成为一名管理者时，你才能面对或感受到工作中真实存在的阻碍。当你还没有成为领导的时候，你可能会说“我能做到”（至少心里希望自己能够做到）；但当你真正居于管理者之位时，你可能又会说“我为什么要这样做呢”。要知道，你的首要管理任务就是要让自己时刻记住，你不需要做一个完美无缺的人，你需要做的只是每天能使某一个全新的具有挑战性的目标取得进展。
- 大多数的人都会把他们喜欢的工作完成得很好。营销顾问（星巴克前市场部高级副总裁）斯科特·贝德伯里曾提出过他所谓的人的“五个真理”，即每个人都需要被理解，都觉得自己是独特的，需要有归属感，能控制住自己，并有机会挖掘自己的潜力。虽然这些感觉在不同时间段可能多多少少会有些不同，但这些的确是人们普遍想要从工作中感受到的。（假设是在凌晨四点，我正在为一个即将截止的项目忙得连轴转时，我可能会给你不同的答案。）
- 卓越的领导者不必太聪明、太老练、有很高的政治敏感度，甚至没必要太博学。但是，他们必须是善良的、诚

实的、专注的、积极的，并且是令人信服的。如果你的公司致力于培养勤恳踏实、诚实可信、积极向上的领导风格，那么你能够直接感受到，创造伟大的员工并不是依靠个人的超凡魅力，而是靠做好你自己。

- 团队中没有独立的“你”，你需要融于团队中。作为一名领导者，你也是团队中的一员。有时候，当你把自己看作一个身居高位的领导时，你很可能把自己当成教练的角色，但其实你应该是一个储备能量的蓄水池。要知道，一名好的领导者首先是一名合格的服务者。如果你的团队运转良好并且团队成员能够独立完成工作，那么员工需要的就是定期汲取新鲜的资讯和技能，而这项伟大的工作就是由领导者来完成的。

好好阅读这本书，你会发现，打造卓越的员工是一件充满乐趣并且有个人成就感的事情，而你打造出来的第一位卓越员工就是你自己。

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及

<http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业

☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业

☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店

☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业

☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业

☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业

☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计
☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379081

传真: 010-68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!

目 录

前言

第一部分 员工敬业的真理.....	001
真理 1 对于敬业的员工，既不需要胡萝卜也不需要大棒.....	003
真理 2 你的表现直接影响着员工的激情.....	006
真理 3 付出更多，你就会收获更多.....	010
真理 4 金钱的激励并不能取代一切.....	014
真理 5 培养员工的敬业精神不只是说说而已.....	018
真理 6 处理好绩效评估才能真正让员工敬业.....	021
第二部分 关于你自己的真理.....	025
真理 7 管理者要以身作则.....	027
真理 8 不要对员工提出过分的要求.....	030
真理 9 对不同的人来说，“好”的含义不同.....	033
真理 10 好好想想，你自己是一个卓越的领导者吗.....	037
真理 11 你可能是团队里最糟糕的那一个.....	040
真理 12 做幻想家还是巡警？你自己决定.....	043
真理 13 身体健康才能领导有力.....	046
真理 14 你不必苛求完美，要勇于承认自己的错误.....	049
真理 15 恢复名声的最好武器是敬业.....	052

第三部分 培养敬业文化的真理	055
真理 16 让员工感到快乐很重要	057
真理 17 好的领导会让员工从心底感动	061
真理 18 好的问题才会得到好的答案	064
真理 19 热情的员工才会点燃客户的热情	068
真理 20 不要耍小聪明	072
真理 21 留住员工的第一步是帮助新员工适应新环境	075
真理 22 对刺头员工进行引导	078
真理 23 意见最多的可能是最优秀的员工	083
真理 24 让员工接纳不受欢迎的决策	087
真理 25 弹性工作制度是一个好选择	090
真理 26 时刻注意自己的言行	093
真理 27 控制你的脾气，才能提高效率	096
真理 28 说“对不起”的时候，没有“但是”	099
第四部分 激励的真理	103
真理 29 深入了解员工	105
真理 30 管理者要做员工的职业生涯教练	108
真理 31 及时修改岗位要求	111
真理 32 兼听则明，偏信则暗	115
真理 33 当你走下神坛时，才会成为一个好领导	119
真理 34 信任是最有力的说服工具	123
真理 35 如果员工不认同，他们就不会做	126
真理 36 在面试时把握好尺度，才能招到真正有 价值的员工	129

真理 37 强调优势, 有助于作出变革	132
真理 38 高绩效的员工需要特殊的奖励	135
真理 39 消除代际间的思维定势	138
第五部分 绩效的真理	143
真理 40 关爱员工有助于提高绩效	145
真理 41 明星员工可以照亮整个团队	148
真理 42 重视不耀眼的员工	152
真理 43 真诚地赞赏员工	155
真理 44 适当地运用惩罚制度	158
真理 45 让从前的问题员工不再成为问题	161
真理 46 绩效评估对你来说是一次真正的考验	165
真理 47 “新”员工可以鼓舞“老”员工	168
真理 48 裁员也能显示出自己的领导风格	171
第六部分 创造力的真理	175
真理 49 创造力始于“是”	177
真理 50 每个人都具有创造力	180
真理 51 将创意付诸实践	184
真理 52 失败是成功之母	187
真理 53 好同事比好领导更重要	191
真理 54 过度的压力会扼杀员工的创造力	194
真理 55 创造力是矛盾行为的平衡	198
第七部分 沟通的真理	201
真理 56 开放式的问题可以让你重新思考	203

真理 57 管好你的领导，才能更好地为团队服务·····	206
真理 58 坏消息就是好消息·····	210
真理 59 不要限制员工之间的闲聊·····	213
真理 60 认真倾听员工的情绪·····	216
真理 61 乐观地面对困境·····	220
真理 62 敬业员工希望更全面地了解公司·····	223
第八部分 团队的真理 ·····	227
真理 63 高效办公，距离不是问题·····	229
真理 64 你的团队中有可能隐藏着巨大的潜力·····	232
真理 65 员工需要自己解决冲突·····	235
真理 66 培训游戏无助于团队建设·····	238
真理 67 团队建设中需要回答的几个问题·····	241
真理 68 团队也可以带动你进步·····	244
真理 69 你还是领导·····	247
参考文献 ·····	250
关于作者 ·····	252