

The Dream
Manager

梦想管理

员工与企业共赢之道

(美) 马修·凯利 (Matthew Kelly) 著
吕美 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

The Dream Manager

(美) 马修·凯利 (Matthew Kelly) ◎著 吕美◎译

梦想管理

员工与企业共赢之道



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

只有身在组织中的员工竭力打造“更好的自己”，组织才能够达到最佳状态。“梦想管理”的故事，讲述了一个领导者和其管理团队，是如何通过积极地修正一个原本不投入的员工队伍，进而改变了企业的命运。

这个故事中所揭示出的秘密，恰恰也解释了，真正驱动我们每一个人的核心动力是什么，不单指工作，也包括生活的其他方面。因此，不管你是一个大企业的 CEO，还是小部门的管理者，抑或是一个为了完成任务，正苦于为协调家庭或是员工而挠头的人……你将在这个故事中，发掘改变你一生的东西。

Originally publish in the United States and Canada by Hyperion as THE DREAM MANAGER. This translated edition publish by arrangement with Hyperion.

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2008-3593

图书在版编目 (CIP) 数据

梦想管理：员工与企业共赢之道 / (美) 凯利 (Kelly, C. M.) 著；吕美译。
—北京：机械工业出版社，2009.3

书名原文：The Dream Manager

ISBN 978-7-111-26431-6

I. 梦… II. ①凯…②吕… III. 企业-职工-职业道德 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 026501 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李 岩

责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

169mm×239mm·11.25 印张·1 插页·87 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-26431-6

定价：30.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

序 言

最有力的想法，往往是最简单的；同样，它们往往源自看似最平凡的地方。马修·凯利这本《梦想管理：员工与企业共赢之道》恰恰验证了上述这两个真理。

只要有组织存在，领导者们就会想方设法地激励员工，以防其离开或是这山望着那山高。但是在过去的三十年中，人们为一家企业效力终生的想法已经越来越淡薄，由此而生的激励和留住员工的想法也就逐渐多了起来。今天，随着劳务市场中高技能人才的短缺，以及市场赋予这些人才的前所未有的流动空间，解决人才流失的问题正困扰着很多企业。

今天的管理者们意识到，人才流失所带来的损失，已经远远不是更高的招聘和再培训成本那样简单，它甚至已经成为企业失败的原因之一。即使对此持怀疑态度的管理者也会承认，企业最重要的竞争力之一，就是在如此紧俏的市场中留住和激励其人力资本的能力。

不幸的是，经理人和人力资源管理者们，一般都把

大部分的精力花在了诸如补贴和福利上。他们提高了工资，涨了奖金，奖励股权，延长了休假时间，或者是允许人们把宠物带到办公室——所有这一切的效果仍旧很有限。一个企业成功地用某种方式把一个不怎么开心的员工留了下来，到头来往往发现，这种解决方法仅仅是暂时的，而且是代价昂贵的。

事实是，很少有人仅仅是为了钱在工作。当然，我们都需要钱，也肯定会把这个因素纳入接受或寻找新工作的考量范围内。但是，当涉及去激励员工、创造一个人人都认为离职的想法很可笑的氛围这一问题时，就需要一些更有力的东西了，而大多数公司都忽视了这一点。

直到现在仍是如此。

当你拿起这本书时，或许也会有与曾经的我一样的反应——“为什么以前没人想到这点呢？事后看看这多明显啊！”

马修·凯利这一突破性观点的真正美妙之处，在于它是那种既对员工有利、也是对企业经营和利润有利的为数不多的发现之一。就好像是发现了一种新的廉价并且也利于环境保护的燃料源一样！

马修所提出的这个想法糟糕的一点是——尽管我个人认为从竞争的角度看这或许是件好事——一些管理者可能会排斥它。他们可能会说：“饶了我吧，这是我听过

的最浅显的论调了。”或者，他们可能会想：“谁是马修·凯利？他可不是什么有名的商人或经理人。”

对于以上两种反对的声音，我的回答是：“没错！”

——帕特里克·兰西奥尼 (Patrick Lencioni)

畅销书《团队的五种机能障碍》

(*The Five Dysfunctions of a Team*) 作者

序
言

FOREWORD

困 境

组织的未来和其员工的未来是密不可分的，二者的命运也是联系在一起的。

只有身在组织中的员工竭力打造“更好的自己”，组织才能够达到最佳状态。不管对何种类型的组织，商业机构或是学校，抑或是非营利性组织、体育团队，这都是普适的真理。也只有 CEO、管理团队、经理人和员工们发掘出自己的潜力，组织才能发掘出作为组织本身的潜力。

问题是，如今工作场所中的大多数人对工作都很漠然。这也是现代管理者所面临的一个困境。人们对自己的工作，对其所在的组织和与之共事的人，并没有感到什么紧密的联系。这种游离和漠然可以说是最大的破坏因素，影响着士气、效率、生产力、持续增长、客户关系和盈利能力等诸多方面。

漠然。一个员工有将自己 85% 的心思都放在工作上吗？或者说 60%？50%？或者更糟糕地说，他们是否

已经“人在曹营心在汉”？拿起你的工资支出列表来算一算吧，如果平均每个员工投入度为 75%，这意味着单就生产率这一项指标，员工的漠然每个月就在消耗着你 25% 的工资支出。而如果要算上员工的漠然所造成的客户关系及其他各个方面的损害的话，企业实际的消耗很显然要比这高得多。

彼得·德鲁克早在 40 年前就观察到了我们常用的会计体系中的最大错误：在损益表中“人”一直都被列于“负债”栏中；“机器和计算机”等都被列于“资产”栏中。而实际上，一个组织最大的资产就是那些“合适的人”。我们或许在理论上已经承认了这一点，但是并未将之有效地渗透于管理实践中，也没有贯彻于管理这些人的实践中。

不是我们不想去关心同事和下属，多数情况是我们似乎还没有找到一个可行的、有效而容易的方法去这样做。

《梦想管理：员工与企业共赢之道》正是提供了一种革命性的方法，来逆转这种工作中的漠然现象，它向读者展示了不管是大企业还是小公司都能应用的方法，去再次唤起员工的热忱，打造这一主要的竞争优势。

在过去，公司之间总是为价格、质量、数量、客户服务、运营绩效和产品领导力等问题打个不停；而在未

来的几十年里，我们将目睹一轮新的公司之战——人才战争。或许这项战役看起来已经打响，但那仅仅是开始。

《商业周刊》的报告中提到，在未来的 10 年中，21% 的高层管理者和 24% 的管理岗位都将是空缺的，不管是在哪一个领域、哪个行业中，情况都是如此。再加上人口老龄化和劳动力缩水，以及日益严格的对非法移民涌入美国的限制，我们目前面临的是人才和劳动力危机的时代——不管是技术人才还是无特殊技能的劳动力，都面临着短缺。

但是，事情也并非仅仅是雇用正确的人那般简单。吸引、雇用、留住人才的能力，将是每一个成功的现代管理者和组织的首要战略目标。

一个橄榄球教练的首要任务是吸引、培养、教育、组织和激励这些运动员。教练和球队所有人都迫切地意识到了其未来的成功，将取决于他们吸引、合作和保留的人才。寻找和培养那些人是其首要任务。CEO 或是经理人的首要任务毫无疑问也是如此。

企业的目的，是成为“最好的自己”。

接下来的问题是，员工的目的为何？多数人会回答说：“帮助企业达成企业的目标。”但是他们往往并未领会其中的真谛。这无疑仅仅是员工一部分的作用，而其主要的目标是要成为他/她“最好的自己”。与那些管理

理论和流行的实践经验相反的是，人们并不是在为企业而存在着。当企业忘记了生存就是要满足客户的需求时，它将很快被市场淘汰。员工是企业的第一客户，也是我们最具影响力的客户。

一个人的目的，是要成为“最好的自己”。

找到一个方法，创造有助于员工成就自己梦想的环境，同时让企业也在此过程中成为最好的自己，这对某些人而言似乎是不可能的任务；而对于其他人而言，这两者似乎是截然相反的，但在实际情况中，它们的确是互补的。

本书的故事，讲述了一个领导者和其管理团队，如何开始通过积极地修正一个原本不投入的员工队伍来改变企业的命运。

这个故事中所揭示出的秘密，恰恰也解释了，真正驱动我们每一个人的核心动力是什么，不单指工作，也包括生活的其他方面。因此，不管你是一个大企业的CEO，还是小部门的管理者，或是学校校长、球队教练，抑或是一个为了完成任务，正苦于为协调家庭或是员工而挠头的人……你将在这个故事中，发掘出改变你一生的东西。

目 录

序言

困境

第一部分 绝望 1

无非又是一日 3

员工流动率到底花了我们多少钱? 4

询问当事人 7

最初的调查 8

启动 10

态度转变 13

一年以后 14

第二部分 启动 17

梦想, 动力之源 22

人 24

无眠之夜 27

建立联系 28

天才和疯狂 31

胆量 34

大胆的行动 35

寻找梦想管理者 36

空降 41

怀疑、轻视、抗拒	43
谁是第一个?	45
第一次会议	48
财务问题	52
丽塔	54
西蒙的朋友	55
英语课	60
支持	62
每日的见证	65
房子	67
格莱格的反应	70
聚会	74
增援	75
感激	78
盥洗室	83
两年后	84
第三部分 扩张	87
进展如何?	89
最新问卷调查	93
梦想的文化	94
扩张和增长	97
奖励	100
圣诞节	102
人人销售	105
让我们现实一点吧	107
高级问题	110
咨询	111
竞争	112
有多大的消耗?	113

未曾说出口的需求	115
梦想的隐性力量	117
今天	121
你的梦想是什么？	122
启动——应用和工具	124
第一个事实	125
第二个事实	127
从现在开始——第一步	127
打造一支有活力的团队	138
普适的方法	144
无公司计划	153
新一代忠诚	154
21 世纪的管理者	157
致谢	163

第一部分

■ | ■ ||| ■ ■ | ■ 绝 望

无非又是一日

西蒙·罗伯特感觉事情不大对劲儿。又是一个多云的清晨，西蒙开车跟着前面的车缓慢地移动着，他开始思考着自己的生命究竟是在朝着什么方向前行，慢慢地思绪游转到了自己的工作，西蒙感到他的工作是那么的单调乏味、毫无激情。他并非是一个懒惰的人，也热爱挑战。但是最近，他就是找不到对工作的热情，而这也深深地困扰着他。有些东西需要改变——但他就是不确定这到底是什么，要从哪儿开始。

四年前，西蒙刚刚加入 Admiral Janitorial 服务公司时，解决问题和与人合作是他热衷的两件事情。

四年后，虽然他的名片上注明着“总经理”一职，但是当他回想过去的四年，大部分的时间似乎都花在了招聘的问题上，“总招聘师”这一称谓似乎更合适些。

因为他明白，自己 75% 的时间都耗在了处理与“流动”一词直接相关的工作上了。

这就是“员工流动率”，但是在 Admiral，你不能直接说出这个词汇。

当然，现在有太多的公司存在员工流动的问题，稳定一个团队似乎面临着前所未有的困难。Admiral Janitorial 服务公司有 400 多名员工，平均每年的员工流动率为 400%，正好在行业平均水平之上，更别说团队的凝聚力和员工的士气有多低了。

西蒙把车停在了总部的停车场里，他感觉到自己的能量正在急剧流失，甚至不知道自己该如何面对以后的日子。他所能听到的，就是儿子小时候常听的“小熊维尼”的磁带，这盘磁带在他的脑子里循环地播放着，停在了这句话上——如果你还按老办法去做，那你得到的，将永远都只是老结果。

员工流动率到底花了我们多少钱？

“这花了我一大笔钱。”格莱格在进门时说道，他从来都学不会先敲门，当然，这是他自己的公司。