



企业胜经

STREETWISE

[美]鲍勃·亚当斯 等◎著

Bob Adams, et al.

用人之道

领导员工创造卓越

刘兰华/译

MANAGING
PEOPLE

21世纪的成功企业是通过最大限度地利用企业的最有价值的资源——人力资源——来实现其目标的。

——鲍勃·亚当斯 传媒公司总裁

上海世纪出版集团

 企业胜经 STREETWISE

用人之道

领导员工创造卓越

Managing People

[美]鲍勃·亚当斯 等 著

Bob Adams, et al.

刘兰华/译

上海世纪出版集团 上海人民出版社

目 录

第一章 21 世纪的经理

历史回顾	004	未来的领导者	013
生活质量	006	领导类型	013
变动的劳动力	007	委托授权	015
挑战	008	生产率	016
价值观	009	人员招募	017
学习	010	持续发展	018
合作伙伴和指导者	010	平衡	019
管理者的新角色	012		

第二章 指 导

什么叫指导?	024	指导时应注意的问题	028
传统方法	024	指导情景	029
指导的实质	024	第一种情况: 顾客不满	029
组织利益	025	第二种情况: 撰写精确月度报告	
指导的基本原则	025	遇到困难	030
如何进行成功的指导?	026	第三种情况: 额外工作责任	031
产生成功指导的技巧	026	问题与答案	033
在指导过程中管理者和		成功指南	036
员工应作哪些准备?	027		

第三章 激 励

激励手段	042	恐惧	042
------	-----	----	-----

内部刺激与外部刺激	042	持续培训	047
激励情景	043	管理者的自我评估	048
交流沟通	043	员工问卷	051
提出挑战	044	员工评估工具	052
创造性地解决问题	045	问题与答案	054
指导	046	成功指南	056

第四章 领导

优秀的领导人该做些什么?	062	管理者自我评估	068
开辟新部门	062	问题与答案	073
使部门走出低谷	064	成功指南	075
职工参与制定政策	066		

第五章 让工作变得开心

明确目标	082	休闲服规则	092
期望	083	温馨行动	093
决定因素	086	怎样使工作开心? —— 一份自助测验单	094
创造机会	086	问题与答案	095
创造令人兴奋的环境	087	成功指南	096
明确公司文化	091		

第六章 建设团队

为什么要建立团队?	100	自我导向型团队	105
个人贡献	100	为什么要建立自我导向型团队?	105
团队领导者	100	团队工作	105
团队对组织的重要性	100	自我导向型团队的方法	107
建设一个成功团队的挑战	101	典型的自我导向型团队情景	109
团队类型	102	问题与答案	111
领导导向型团队	102	成功指南	113

第七章 授权给员工

授权给员工	118	培育过程	122
认可个体价值	119	措施	124
养成信任的习惯	120	问题与答案	128
打破束缚	121	成功指南	130

第八章 交流沟通

成功的规则	136	意见箱	143
什么是有效的交流?	137	开会	144
长效方法	139	无效交流情景	145
合格的交流=积极交往	140	有效交流情景	146
其他交流方法	142	问题与答案	146
走动管理	142	成功指南	149
集思广益	143		

第九章 应 变

变化的构成	154	公司兼并	158
了解变化	154	调往新部门	159
变化管理的情景	155	客户服务新方法	160
成功应变的五个障碍	155	问题与答案	161
成功应变的五把钥匙	156	成功指南	164
重组	157		

第十章 解决冲突

解决冲突	170	不必要的冲突	171
解决问题式的方法	170	概要	171
为什么不是人人都用这种方法?	170	不当方式: 客户服务	172
冲突的两种类型	171	合理方式: 客户服务	173

不当方式：缺乏支持	173	不当方式：闲聊	180
合理方式：缺乏支持	174	合理方式：闲聊	181
不当方式：主持会议	175	不当方式：员工之间的冲突	182
合理方式：主持会议	176	合理方式：员工之间的冲突	183
成功指南	177	不当方式：承担责任	184
可解决的冲突	178	合理方式：承担责任	185
解决冲突的十个步骤	178	问题与答案	186
解决冲突情景	180	成功指南	187

第十一章 绩效评估

绩效评估的目标	192	绩效评估	197
评估准备	192	绩效评估的法律问题	199
评估工作说明书	193	有效的绩效评估	200
评估以前的记录	193	无效的绩效评估	201
收集支持性材料	193	对以上绩效评估的评价	202
简明扼要	194	有效绩效评估	202
让员工参与评估	194	无效绩效评估	203
制定目标和任务	195	问题与答案	204
发布消息	196	成功指南	207
分级体系样本	196		

第十二章 招 聘

招聘高效员工	212	面试	225
制订招聘策略	212	面试程序	226
行动计划纲要	213	面试主体	227
招聘行动计划样本	215	探索性问题举例	229
给有关学校的信的样本	218	经历	229
简历筛选工具	219	制度与控制手段	229
“抱歉”信	221	实际操作	230
“我们很感兴趣但很忙”信	222	对变化急剧的行业的理解	230
电话筛选	223	职业行为	230

人际交往能力	230	政策与程序	232
交流沟通	231	职业道德	232
招聘	231	面试前	232
培训	231	面试后应做的工作	235
绩效评估	231	面试后的拒绝信	235
计划	231	面试建议表	236
文化	232	录用通知	237
支付工资	232	问题与答案	239

第十三章 新员工上岗指导

第一印象	244	尊重新员工的意见	254
小公司与大公司的对比	245	明确任务或工作期望	254
行动计划	246	无效上岗指导情景	258
让尽可能多的人参与	248	有效上岗指导情景	259
投入充足的时间	248	问题与答案	260
让现有员工知晓上岗指导	249	成功指南	262
收集基础资料与评估计划	252		

第十四章 留住员工与认可员工

留住员工	266	员工流动的代价	278
什么是人员流动率?	267	第一种情况	279
调查	268	第二种情况	279
运用离职面谈	270	员工流动代价的例子	280
用于面试格式的离职面谈问卷	271	认可员工的作用	281
用于直接邮寄的离职面谈问卷	274	问题与答案	285
你拥有何种环境?	277	成功指南	287

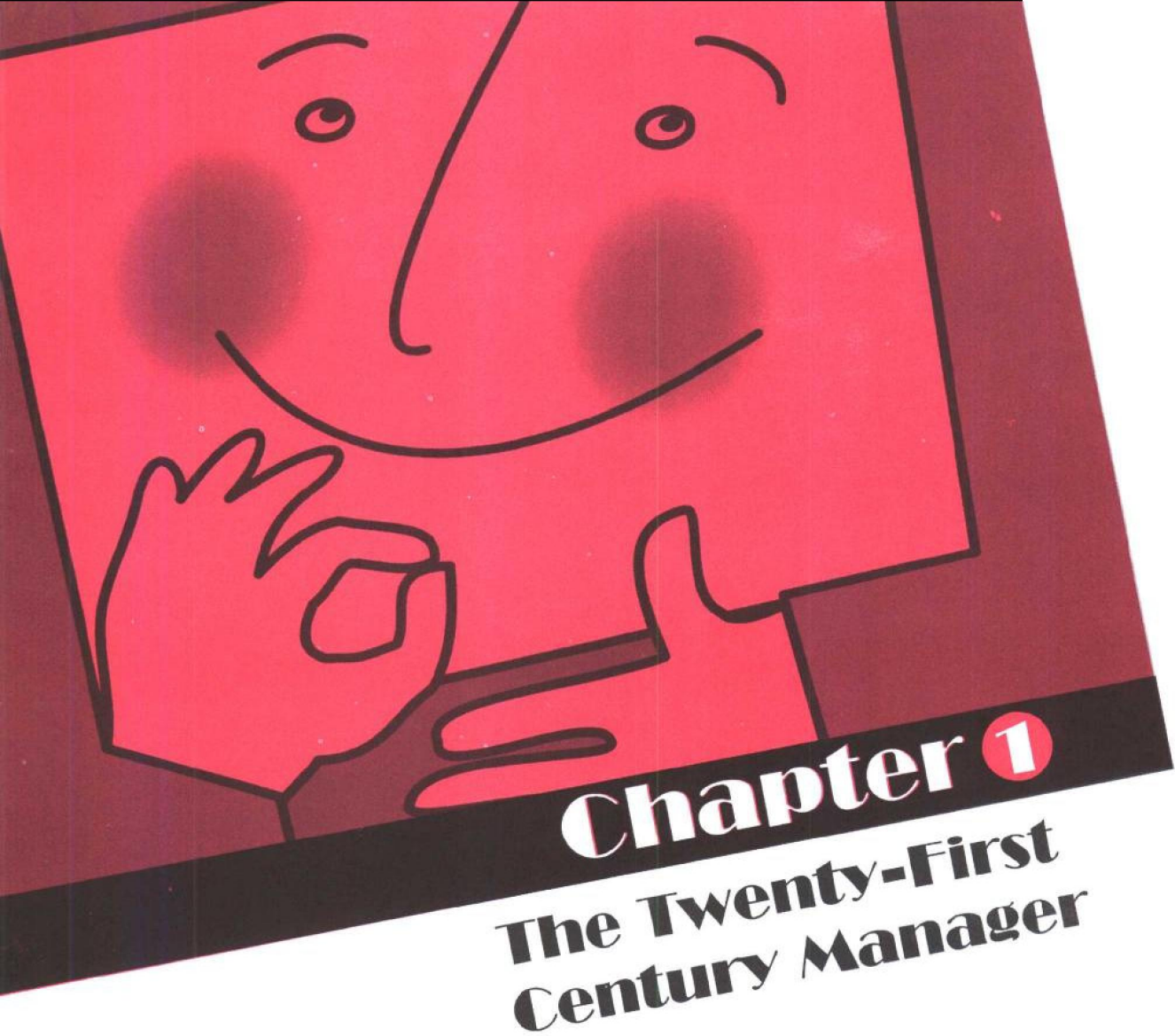
第十五章 问题员工的管理

作出价值判断	292	采取控制措施	292
对公司的影响	292	管理问卷	293

评分并解释你的反应	295	情景 1: 速度慢	304
如何评估自己?	298	情景 2: 办公室闲言碎语者 / 麻烦制造者	305
与问题员工打交道	299	情景 3: 缺乏技能	307
缺乏技能	299	情景 4: 迟到	308
速度慢	300	情景 5: 嫉妒提升	309
粗心	301	交流技巧	311
难以管理	302	问题与答案	312
迟到	303	成功指南	315
管理情景	304		

第十六章 解雇问题员工

不要轻易作出解雇的决定	320	避免法律诉讼	323
是否应该作出解雇的决定	320	情景: 解雇员工	324
如何解雇员工	321	问题与答案	325
离职金	322	成功指南	326



Chapter 1

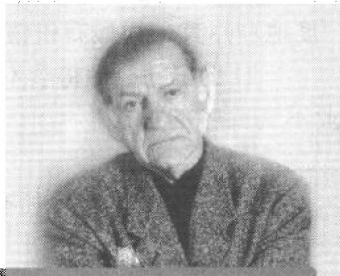
The Twenty-First Century Manager

第一章

21世纪的经理

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12





今

天的员工是新生代的青年人，他们比前人更自信，更独立，也更富有创造力。新式员工依然期望从他们的老板那里得到更多——更注重生活质量，在工作中更具有自主权，以及组织中重要“股东”的更多认可。今天的公司要想取得成功，就必须花大力气去捕捉和抓住新生代员工的注意力与兴趣。



21

世纪的成功企业将由新生代经理来管理，这样的经理是通过最大限度地利用其公司最有价值的资源——人力资源来实现其目标的。

21世纪的经理将会不容置疑地成为新千年的精英，同时也会是一个成功企业不言而喻的标志。

在21世纪，成功的公司会把人力资本作为他们最独一无二的资产。

成功企业将会是一个鼓励、支持、扩充其所有员工的智慧和情感容量的学习型组织。

成功企业将会把技术与员工的良好结合视作公司的重要资产。

成功企业将本着在市场中能给公司提供战略优势的方式来利用其最独特的资产——智力资本。

最好的企业是把变化作为其员工个人和组织整体的一个永恒而时刻进行着的过程的企业。

具有先见之明的企业训练其领导者的严格程度犹如自动化学校培训其技工如何保养、诊断和修理高效率的机器。成功的企业将由这样一些人来领导，他们具有把各种情况都看成机遇以激发积极性和热情来迎接新挑战的能力。

21世纪成功企业的驱动力将是在创造一种能鼓励和培养其员工的个人创造力的工作环境的同时，增加风险投资者的价值和利润，以使组织的所有成员都有一种满足感。

最后，成功企业还会创造一种生活模式，它使个人和家庭的需要与组织目标趋于平衡。那些把人视作实现企业目标的核心组织将会是最成功的企业。

本书的终极目的就是要帮助你通过管理企业最有价值的资本——人，来谋求企业的成功。

历史回顾

现代经济世界的发展是以大容量、大规模、标准化的产品和服务为标志的。那种传统的生产观念已渐渐成为历史，取而代之的是以民主管理为标志的生产模式。二战后这种变化更加明显。虽然新的管理方法会有比较响亮的名字，但归根结底，它们只是基本概念之

以前，管理层一直是比较专制的。

上的一些变化而已，也就是把员工当作管理等级结构的附属品的一种方法。

传统概念包括一个清晰但不成文的观念。如果一个人在一家公司里工作了多年，他便想当然地认为只要他的业绩被公司认可，即使在退休后，他也可以在公司谋得一个差事。好像有一个不言而喻的契约在激励着大生产条件下的工作者。退休时，员工将会从管理层和同事那里获得一大笔金钱和无数的美好祝愿。

暗含在这种理念中的就是，当公司进展顺利时，员工才能从中受益并会享受到特殊报酬、红利和奖金等诸如此类的好处。就像孩子在冰激淋卡车已停在街上却要等待父亲回家一样，传统商业管理的实质就是家长制。

公司不断传递着这样一个信息：“按照我们的规定做，我们做得好，自然也有你的份。”在最近几十年出现的再培训、精减和重整之前，这种管理理念一直是统治着我们现代经济世界的基本理念。

在这种管理理念统治着我们经济的时代，出现了一系列的管理技巧、管理学派或管理指南。大多数这样的管理学派迅速从人们的视野中消失了，就像它们出现时一样。另一些学派则捕捉住了企业的想像力和灵感，并且拥有不同程度的影响。其中包括：

管理方式的发展使婴儿成长为流动的一代。

- 管理模式：管理模式被区分为以人为主和以工作为主两类。
- 目标导向管理（MBO）：以一个人完成规定工作任务的能力来衡量业绩。
- 质量圈：管理层把各小组聚合在一起，旨在提高他们的产品和服务质量。
- 全面质量管理（TQM）：管理层建立了时刻进行着的监督程序，不断提高质量。
- 自我导向型团队：管理层建立了各种各样的团队以使它们在总的指导下，各自独立地实现规定目标。
- 现场管理（MBWA）：管理者通过在工作时走访和与员工交流来加强沟通，从而保证每个人都各就各位并朝向共同的目标。

过去40年的多种多样的管理模式是试图适应二战后成长起来的一代人的需要的结果。这一代人的父母出生在大萧条时期，经历了战争的恐惧（一些人甚至经历了两次大战），因而有一种自己已尽了义务的感觉。这些父母努力工作以保护他们的孩子，确信他们不会再经历那样的困难时代。类似地，商业管理也

清楚地定向为一种家长制、控制式的模式。“管理会顾及一切”便成为一种普遍感觉。

现如今供职于各企业的幸运儿却面临着一种前所未有的管理上的挑战。世界变了，更重要的是，现在的劳动力与那些幸运儿和他们的父母相比已今非昔比。今天的挑战需要采用一种新环境下的管理战略，这样才能最大限度地提高生产力、质量和利润。

今天，管理者应授予员工自我指导的权力。

传统概念上的管理模式，虽然在管理我们现在的领导和幸运儿方面取得了成功，但却不再适应今天的经济中新出现的劳动力。过去，经理指挥和控制员工，今天，经理却授权给员工让他们来指导他们自己。

生活质量

企业应提供给其员工的生活质量条款成为找工作时的主要因素。员工在找工作时非常清楚他们所面试的各种各样的公司能提供他们的条件。萨维(Savvy)公司利用这种知识创造了包括具体的生活质量计划和利益在内的一揽子利益。成功企业都很重视一些能让员工的生活变得更加丰富的细节，这样反过来也会使员工更加满足，工作上也会更有干劲。

生活质量因素在今天的求职中具有重要作用。

那些关注员工家庭困境(比如夫妇俩都工作或单亲家庭)的企业更能与员工建立良好的关系。

拥有员工援助计划或有力的人力资源部门来支持和帮助员工的企业往往在吸引和留住员工方面比那些缺少此类支持环境的企业更有效。

在取悦员工的努力中，一些公司不惜代价、不怕麻烦地在公司食堂为员工提供饭店式高质量的饮食。这些现代食堂拥有从汤到坚果的各种东西，照顾到了素食主义者、不同种族和心脏病人的需要。另外，这些附属于公司的设施给员工提供了只花在饭店就餐的零头即可享受到具有饭店质量的饮食的优惠。一些单身员工利用这种便利来削减饭菜开支，他们在公司吃主餐。

公司鼓励休假并经常为员工制定特殊的休假计划，以此来提高休假的质量，强调积极休假的重要性。这些计划也为整个家庭设计，当公司鼓励和支持员工全家在一起休假时，很容易预期员工在工作时会更加卖力地为公司效力。

虽然企业在训练领导能力和协作精神时会花费相当一部分钱，但却能帮助员工更好地完成工作。大多数情况下，这些技能都会对员工的生活质量产生直接影响。他们可以让员工更好地理解工作时的人际关系，从而使员工能够积极地改进工作环境。一些这样的技能还能够直接转移到家庭生活。通常，公司会帮助员工发展可用于家庭生活的人际关系的技巧和能力。从这方面来看，员工的培训和发展，不仅使公司和员工受益，而且员工的家庭也受益匪浅。每个人都是赢家。

领导方式与培训计划对员工的生活质量有着积极影响。

变动的劳动力

现在的劳动力似“一匹彩色的马”。大多数新生代员工不好用二战后的员工或他们的子女（譬如我）这一代的人来描述。21 世纪成功企业里的员工具有一些十分鲜明的特征。

今天的劳动力对各种机构持高度不信任态度。

今天的劳动力对组织机构持高度不信任态度。经过了现代历史上一些伤痕累累的时期后，他们不再相信传统的组织机构会关注他们或顾及他们的需要。他们经历的创伤举例如下：

- 德国：两德统一后的经济危机。
- 法国：法国农民的经济压力。
- 俄罗斯：苏联解体的政治问题。
- 拉美：一些政府缺乏稳定性。
- 非洲：不断的冲突和赤贫。
- 加拿大：魁北克问题的压力和恐惧。
- 墨西哥：周边国家的经济挑战。
- 美国：劳动力的缩减和再培训。

今天的劳动力具有高度的独立性、自信心和创造性。

变动是正常的，我们必须以各种可能的形式来诠释变动。我们要注意到机会的变动，并利用这些机会来创造解决旧问题的新方法。

今天的劳动力具有高度的独立性，这是父母是双职工的家庭或单亲家庭培养的结果。现在的劳动力自立性也很强，很善于通过现有资源解决各种问题，例如，扩张创造力的边界，变通原有的准则与规则。

我们21世纪的劳动力熟悉计算机，能够从内心理解现代科技的巨大潜力并能使其进一步发展。他们是伴随着计算机成长起来的一代。他们对二进制和芯片的熟悉程度要远远大于其父辈对于利润率和名誉权的理解程度。

他们是伴随着 MTV 成长起来的一代人，他们是独立的。他们是那些想要并且必须拥有价格为100美元的运动鞋和名牌牛仔裤的孩子，并且说到做到。他们实在没有时间来让别人替自己作决定。他们可以以更换电视频道或电脑文件的速度频繁跳槽。

新生代劳动力的上述每一个特征，对于其自身而言都具有很强的生命力。从即刻就想得到反馈和满足这些方面来看，对新生代劳动力的管理存在着一些人兴奋而又棘手的挑战。

挑战

如果21世纪的企业在整个组织里面以一种能够捕捉和抓住新生代劳动力的注意力和兴趣的方式进行沟通，这个企业将会获得成功。如果可能，不论何时，

公司必须捕捉和抓住新生代劳动力的注意力。

不管采取什么样的措施，公司必须充满相互影响、积极参与的员工。若每个人都很关心产量、服务或产品，这个公司肯定是一个让人愉快的地方。成功的企业必须可“冷”可“热”，并且能够吸引未来的劳动力，21世纪成功企业里的

变动是经常的，变动产生兴奋，兴奋创造利益，利益驱动创造力，创造力带来革新的思想，革新的思想又可创造新的观念，这些反过来又会创造适应国际市场的新产品和服务。

经理人将依照新形势制定新的指导方针。

价值观

不必担心！挑战是巨大的，但这并不能改变构成我们经济根基的核心价值观。事实上，新近的一项调查表明处于 20-33 岁之间的新生代员工对“努力是进步的钥匙”这句话的崇尚程度并不逊于 49-62 岁的被调查者。

虽然新生代员工认识到了努力工作的必要性和价值，但是现存的劳动力与他们还是有很大的差距。21 世纪的劳动力也会努力工作，但他们不会重复，不会在经理层决定采取行动之前一直“按部就班”或“静坐”。

记住，他们是有独立精神的人，他们尝试着自己做主，用各种可能的方法来解决发生的问题；他们懂得什么是可能的，也意识到古语“笨鸟先飞”依然适用；他们想知道周围到底发生了些什么，也想了解哪些事情与他们有关；他们想体验努力后的个人满足感；他们想走在学习和发展的前沿。

基于把新生代劳动力和他们的上一辈区别开来的上述因素，我们的企业要想在未来获得成功，就必须改变一下策略。幸运的是，不论如何变化，把管理策略联结在一起的核心价值观还没有变。

安全、忠诚和讲究规则等传统价值观正在被挑战、快乐、独立和机遇等新的价值观念所代替。但这并没有消除把传统价值观和新价值观紧密结合在一起的基本的核心价值观。

信任、和谐和诚实依然是主宰着我们这个世界的基本核心价值观。

如果一家企业建立在信任、和谐与诚实的基础之上，那么它所获得的成功要远远高于忽视这些基本价值观的企业。

一家不提倡这些基本价值观的企业就等于给它的员工传递这样一条信息，即对员工的排斥和不信任。如果一家公司能和员工建立起一种合作伙伴关系并能分享核心价值观，它的成功便指日可待了。

美国前任劳工部部长罗伯特·瑞奇说：“现在一种新的契约已经产生，在这份契约里，员工有责任为公司谋取更多的利润，而公司则有责任使其员工尽

如果公司与员工能够建立这样一种关系，在这种关系里，员工不但有合作伙伴的感觉，而且与公司有共同的价值观，那么这种公司将会是 21 世纪的成功公司。