

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

**39 GOLDEN KEYS TO
MANAGE OUTSTANDING
STAFF**

汤梦娟 著

管理优秀员工^的 39把金钥匙

管理企业就像谈恋爱，只有身在其中，才能理解酸甜苦辣。本书由资深管理人员写作，为读者提供宝贵的实战管理技巧，用以管理对组织至关重要的20%的优秀员工。

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

管理优秀员工的39把金钥匙

汤梦娟 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理优秀员工的39把金钥匙 / 汤梦娟著.

—北京: 人民邮电出版社, 2007.12

ISBN 978-7-115-16926-6

I. 管… II. 汤… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第151594号

内 容 提 要

管理好优秀员工, 就完成了80%的人员管理工作。本书从优秀员工的识别、甄选、任用、培训和保留五个方面, 提供了实用的操作方法和工具, 帮助用人单位解决把优秀员工找出来、引进来、留下来、使用好和培养好的具体问题; 阐述了优秀员工管理、优秀团队管理和品牌团队管理的技能。本书也为优秀员工提供了终生优秀的成长法则, 为员工的职业生涯发展提供了宝贵经验, 为用人单位招聘、使用、保留和培养员工提供了解决方案。

本书是各级管理人员, 尤其是年轻管理人员的职场指南。

管理优秀员工的39把金钥匙

◆ 著 汤梦娟

责任编辑 汪 洱

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 12

2007年12月第1版

字数: 108千字

2007年12月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-16926-6/F

定 价: 25.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

前言

我们所处的时代与以往任何时代都不同。企业和员工各有各的价值观。我们是独特的，我们的问题是独特的，我们是需要独立思考、独立解决问题的一群人，本书就是独特思考和独特经验的总结。

有一句话说得好：“管理与爱情差不多，人人都知道它存在，也看到它发生，却没有谁能真正说得清楚。”我们可以看到，有的家庭和睦、幸福，有的家庭却存在很多矛盾，甚至解体；有的企业发展蒸蒸日上，有的企业能够抓住市场的机遇，却因为管理不善而面临重重困难。

企业每天发生的事件、问题和冲突千头万绪，甚至千奇百怪，管理人员每天要面对大量的问题与事件，如何在每天有限的工作时间、有限的工作精力的高峰期，把这些问题处理好，是摆在管理人员面前的现实问题。

按照帕累托的20/80法则，在所有的的事情中，只有20%是关键，抓住这20%的关键事件，就能解决80%的问题。这个法则可以帮助把管理人员从繁忙的日常事务中解脱出来。按照这一法则，在用人单位的员工中，只有20%是关键员工，管理好他们就管理好了员工的80%。这20%的员工就是企业的骨干、精英。在本书中，我们把这类员工定义为优秀员工，正是他们在帮助用人单位向成功的方向迈进。

本书从以下五个方面，为读者提供了实用的操作方法与工具，帮助企业解决在管理实践中把优秀员工找出来、引进来、留下来、使用好、培养好等具体问题：

■ 识别

■ 甄选



■ 任用

■ 培训

■ 留任

对于企业而言，一个人优秀是不够的，在本书中，作者用一章的篇幅讲到了如何培养一个优秀的团队、一个品牌团队。

一时的优秀也是不够的，在本书中，作者也讲到了如何在一个更长的周期、在一个人的整个职业生涯中都保持优秀，并用真实的例子说明，做到这一点是如何难得。同时说明，如果谁能真的做到这一点，他就一定会成功。

相信选择本书的读者会有所收获。无论是在企业的管理实践方面，还是在个人的职业生涯成长方面，本书都为读者提供了全新的思考角度，提供了具体的操作工具，帮助读者实现企业的、个人的职业发展目标。

本书由汤梦娟构思和写作部分章节内容。参与本书写作的还有战炜、彭道金、王珊珊。

在本书的写作、编辑、出版过程中，作者得到了许多热情的鼓励和无私的帮助，在此一并表示感谢。首先，我要感谢正略钧策的合伙人、原人力资源总监汪洱女士，是她的鼓励、鞭策和帮助才使本书得以出版。

我要感谢家人对我的理解，支持我在工作之余占用休息时间完成此书。

我还要感谢各位人力资源的同行及朋友，他们是本书最早的读者，他们的宝贵意见对本书的写作至关重要：战海燕、甄雅君、马戈军、张攀宇、郭洁、曾晖、原明、张伟娜、顾钟山、李卫东、高愉，并感谢在写作本书过程中所有曾给予帮助和鼓励的人们。

汤梦娟

2007年10月

目 录

第1章 优秀员工的识别——用工具挖掘	1
第1节 优秀员工是推动企业增长的关键	3
第2节 识别优秀员工的方法——强制分布法	5
1. 正态分布的意义	7
2. 个体在群体中的位置	7
3. 不同位置的个体之间是否存在区别	7
4. 相同位置的个体在群体中的比例	7
第3节 全球第一CEO眼中的明星	9
1. A类——20%的明星员工	9
2. B类——70%的活力员工	9
3. C类——10%的落后员工	9
4. 强制分布的优点	10
第4节 优秀员工的评价标准	11
1. 评价的标准	11
2. 态度标准和能力标准	11
第5节 用排序法识别优秀员工	16
1. 挖掘优秀员工的方法	16
附件1-1 主要负责人考核评价表	18
2. 排序法	21
3. 案例回顾	22
附件1-2 优秀员工评选制度及流程	23
小结	26



第2章 优秀员工的甄选——如何识别千里马	27
第1节 提高招聘的成功率	29
第2节 优秀员工招聘铁三角	31
1. 制定合理的招聘流程	31
附件2-1 招聘流程图及实用表格	33
2. 洞察胜任职位的能力	43
3. 发现候选人的优势	49
第3节 深入的面试技巧	51
1. 行为事件访谈法	51
2. 行为事件访谈法的优点	53
第4节 有效利用猎头公司	54
1. 分析需求	54
2. 瞄准目标	55
3. 认定资格	55
4. 候选人取舍	56
小结	57
第3章 优秀员工的任用——帮助员工打破纪录	59
第1节 用好优秀员工的关键	61
1. 因岗置人	61
2. 因人设岗	61
3. 马斯洛的需要层次理论	65
第2节 优秀员工的激励	67
1. 激励的作用	67
2. 正确激励员工的“四步法”	68
3. 激励四原则	71
第3节 通过考核开启自动自发的马达——平衡计分卡	73
1. 平衡计分卡的贡献	73



2. 绩效考核体系	74
3. 目标管理和平衡计分卡的关联	76
第4节 职业规划让优秀员工没有天花板	79
职业规划五步法	80
小结	83

第4章 优秀员工的培训85

第1节 企业面临的培训难题	87
1. 普华永道对1500名全球各地MBA的调查	87
2. 培训现状解析	88
第2节 发现员工的培训需求, 重估培训效益	91
1. 最近发展区	91
2. 职业发展规划	93
第3节 培训投资管理	96
1. 向优秀员工倾斜	96
2. 培训误区	96
第4节 年度培训计划书	99
附件4-1 培训计划书样本	100
第5节 培训课程操作流程	104
1. 调研培训需求	104
2. 确认专业培训讲师及其基本观念	104
3. 提供课程大纲	105
4. 选择培训场地、形式和时间	105
5. 实施培训	105
6. 评估培训效果	105
7. 跟踪与实施辅导	105
8. 培训效果研讨及改进建议	105
附件4-2 培训需求问卷调查	107



附件4-3 员工培训反馈表	110
小结	111
第5章 优秀员工的保留——留人留心	113
第1节 不能奖优的体制会打击优秀员工	115
第2节 让竞争对手支付双倍薪酬也难挖走优秀员工	118
第3节 牢固婚姻给我们的启示	121
第4节 防患于未然	124
附件5-1 保密和不竞争协议	128
第5节 优秀员工离职对策	134
附件5-2 离职流程	138
小结	143
第6章 打造黄金团队——让一群人都优秀	145
第1节 优秀团队中的成员分层	147
第2节 重温团队的要素	150
1. 团队要素之一——目标	150
2. 团队要素之二——人	151
3. 团队要素之三——协作	152
第3节 打造优秀的团队	153
1. 明确的角色定位	153
2. 良好的沟通与共享	154
3. 合作精神	156
第4节 打造雇主品牌	158
第5节 良好的企业文化让一群人都优秀	161
小结	166



第7章 从优秀到卓越	167
第1节 优秀很可能成为继续优秀的障碍	171
第2节 未来持续成长能力	173
1. FROG体系	173
2. 增长方程式	175
第3节 走出循环周期，到达卓越的目的地	176
学习曲线	176
小结	179

第1章

优秀员工的识别——用工具挖掘

案例 为什么优秀员工会遇到被辞退的窘境

乔海芳在一家国有电子进出口公司任职，负责人力资源部的管理工作。乔海芳所在的公司拥有境内外40多个全资和控股子公司，总资产达40多亿元，年销售收入60多亿元，拥有2000多名员工。在这样的公司做人力资源管理，总会有一些突发的事情需要处理。

这天，乔海芳就遇到一件让她哭笑不得的事情。公司总部业务系统的一个下属事业部提出一项员工辞退申请，要求辞退一名员工。在通常情况下，辞退申请会提交给人力资源部负责绩效考核的主管，按照员工辞退流程进行评估。如果评估符合公司管理规定，辞退决定就会生效，一般是不会提交到她这里来处理的。这个辞退申请提交到她这里，是因为人力资源部的绩效主管认为这个辞退不合理。这名员工在三个月前刚被评为公司的优秀员工。当时，这名员工获得事业部经理的提名，并通过了公司优秀员工的评选程序，得到了公司总裁颁发的奖金和奖状。

后来，因业务及组织机构的调整，提名他当优秀员工的事业部经理被调到了一个地方公司工作，而新提升的事业部经理程大伟，则是由公司总裁直接从该事业部的北京分公司提拔上来的。



绩效主管小孙为乔海芳提供了这名员工的优秀员工评选表。表中说明,该员工在上一年度负责近1/3的客户管理工作,是这个部门7名员工中工作量最大的,而他本人也接到过客户的表扬;在这个部门中他学历较高,业务能力较强,经常会帮助其他员工,在部门内有一定的影响力。这么看,这名员工被评为优秀员工也是合情合理的。

乔海芳决定了解一下事情的经过。她约来事业部的新任经理程大伟,把自己的困惑讲给他听,想从他那里了解更多的情况。程大伟说他知道这名员工的工作情况。他认为,这名员工在这个部门中显得较强,但这个部门的整体工作做得并不好,这名员工被评为优秀员工,只是“矮子里面拔出将军”,这是一方面;另一方面,这名员工在程大伟接手这项业务,并推动业务调整时,表现出了极大的抵触情绪,不愿意按领导要求对工作方式进行调整,只希望维持原状,还挑动部门的其他员工不配合工作。

那么,这名员工是不是名副其实的优秀员工?他应不应该被辞退?在这个案例中,有哪些管理环节可以改进?

黄金管理密匙

密匙1: 盖洛普解析企业增长的路径

密匙2: 强制分布产生通用电气公司(GE)活力曲线

密匙3: 比尔·盖茨的优秀员工准则

密匙4: 优秀员工的评选流程与工具

密匙5: 适合中国国情的优秀员工标准



第1节 优秀员工是推动企业增长的关键

美国盖洛普公司为公众所了解的通常是其在民意调查方面所取得的成就。在20世纪30年代，盖洛普公司的创始人——乔治·盖洛普准确地预测了美国总统大选的结果，从而使他和他的公司名声大震。盖洛普公司在研究了成千上万家企业和很多企业员工后，发现健康企业的成功要素与员工的个人表现之间有着密切的关系。盖洛普的企业成长路径图把这一关系表现得非常清楚，如图1-1所示。

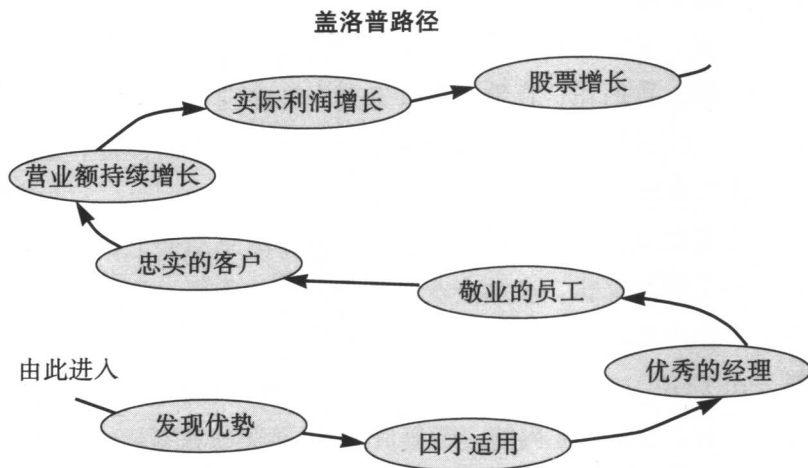


图1-1 盖洛普的企业成长路径图

盖洛普公司通过可信的数据及严密的分析认为，只有员工创造性的工作才能带来公司真正的、可持续的发展。因此，管理好员工才是企业发展的基本动力。

有些公司为了追求在投资者眼中的快速成长，一味地从资本市场得到资金，并不做管理员工、业务发展这些基本功，而是通过一些会产生泡沫的方法为公司带来所谓的快速发展。这些方法如财务游戏、并购技术等。财务游戏包括冲销、一次性加价或在结算终止前强求订货。并购技术包括收购另一家公司的收益渠道、大幅度削



价、在尽可能短的时间内开设尽可能多的分店。这一类方式也可能会“买来”看起来很迅速的发展，但这些都不是真正意义上的“可持续发展”。

从盖洛普的企业成长路径图上可以看到，驱动可持续发展的最关键的因素是：不断扩大的忠实客户群。只有企业向客户提供高水平的产品和服务，才能培养客户的忠诚，形成忠实的客户群。

在这一个环节的前一端是客户所得到的超水准的产品和服务，只有有才干的、优秀的员工才能提供这样的产品和服务，而这样的员工是由优秀的经理培养出来的。

其实，在管理实践中，不用借助盖洛普公司这么严密科学的数据与推理，我们凭“直觉”也会知道，在企业中把业绩超群的员工找出来，评选为优秀员工，将其树立为所有员工的标杆，这对企业的管理与发展是非常重要的。

大多数企业都会评选优秀员工。在年度总结会上，往往会举行优秀员工颁奖仪式，表示企业对优秀员工的重视。将优秀员工树为样板，作为其他员工学习的榜样，在这方面做得很成功的是通用电气公司（GE）前CEO杰克·韦尔奇。他坚持使用“活力曲线”的理念与工具，找出企业内的“明星员工”，并奖励和厚待他们。有观点认为，韦尔奇通过坚定不移地使用这一理念与工具，使通用电气公司在近20年的时间里市值增长了30多倍。

但是，本章开篇的案例在企业管理实践中也时有发生。我们应该用什么方法找到企业里创造最大价值的优秀员工呢？如何保证评选出来的优秀员工是经得起火炼的“真金”呢？

提示

只有员工创造性的工作才能带来公司真正的、可持续的发展。



第2节 识别优秀员工的方法——强制分布法

要想找到优秀员工，第一步是给优秀员工下定义。这一直是困扰笔者的一个难题。因为，要从不同的企业、不同的工作、不同的业绩标准中，找到大家都能认可的、核心的、根本的标准是困难的。前些年笔者与中国科学院心理研究所一位姓刘的博士讨论这个问题时，他的看法使笔者茅塞顿开。

实际上，有一个非常简单实用且易掌握的方法能解决这一问题。为了说明这是一个简单且易掌握的方法，刘博士讲到了小时候的一件事情。

刘博士上初中时很贪玩，在课间与同学打闹的时候摔伤了腿，只能在家休息。他父亲没有像现在的家长那样去学校讨说法，那时候的孩子没有现在这么娇贵。他父亲对老师的工作也很理解：你们老师要管好这群什么也不懂、只知打闹的孩子也不容易。老师说，也不是没有办法，我们的办法是“抓两头，带中间”。这引起了刘博士的好奇，什么叫“抓两头，带中间”？

刘博士的父亲说，很简单，就是找几个学习好、又听话的好学生，让大家学习；再找几个不好好学习、又调皮捣蛋的，当着你们的面多批评，大家就不敢像他们那样了。这次你摔坏腿就成了坏典型，别人在课间就不敢玩得太疯了。听到这话刘博士不太高兴，他父亲就又说了一些让他高兴的话：老师为什么把你们的期末考试成绩排出名次，然后张榜公布很长一段时间呢？这也是“抓两头，带中间”，让大家向成绩好的同学看齐，对成绩不好的同学也是一种批评。当时刘博士的成绩排名总在前几名，他只关心自己排在了哪一头，这件事情也就过去了。

上大学时刘博士学的是心理学专业，在社会心理学的课程中，他学到了“分层理论”。这一理论认为：任何一个社会群体，都自然会从各个方面产生分化，出现分层现象。看到这一理论，刘博士的



脑子中灵光一现，当年父亲谈到的“抓两头，带中间”，不就是分层理论在学生管理中的应用吗？

其实“分层理论”并不难理解。除了我们容易看到的各种现象，分层理论也有统计学的依据，这个依据就是正态分布。

图1-2就是一个标准的正态分布图。统计学是数学的一个分支，数学则是一切科学的基础。

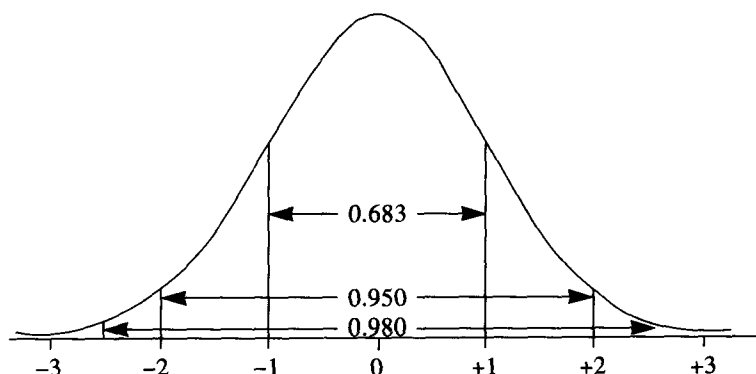


图1-2 标准的正态分布图

图1-2看似简单，只有一个横轴、一条曲线和几个数字，但含义却很深刻。

从图中可以看到，越接近横轴0的曲线越高，而远离0则曲线往下走，曲线沿着横轴的左右两个方向同等地降低，曲线无限接近横轴但永远不能达到横轴。图中横轴上的0表示一个中间数或平均数。曲线的高低代表数量的变化，曲线高是数量多的意思，曲线低则表示数量少。横轴上有几个数字从-3到+3，这几个数字是标准差的位置，表示随着位置的变化，等级差异产生了。

看到这里可能许多人就有点儿晕了，那么还是用个例子来帮助理解吧！如果用智商分布的例子解释图1-2，可以看出以下四点。



1. 正态分布的意义

我们可以这样理解，在一群人中分布着不同智商的人。我们定义他们的平均智商是100。在智商上每10分的变化就产生一个等级差异，那么智商100就在图1-2中间数或平均数0的位置，以此类推，+1位置表示智商为110，+2表示智商为120，-1表示智商为90，-2表示智商为80。

如果笔者的智商经过测试，正好是100分，那么，我们就可以标记在图1-2中0的位置，如果刘博士的智商为130，就标记在图1-2中+3的位置。任何个体都能够在图中找到自己的位置。

2. 个体在群体中的位置

曲线的高低代表数量的变化。在0这一位置，曲线很高，说明智商水平在100或100左右的人最多，占了人群中的大多数。随着曲线向两边延伸，曲线的高度降低，说明偏离平均智商的人，在人群中所占的数量会随着偏离的加大而减少。也就是说，特别聪明或特别笨的人在人群中较少，而智商中等的普通人占大多数。像刘博士这样智商在130的人就非常少了。

3. 不同位置的个体之间是否存在区别

我们可以简单地将智商的等级差异理解为，如果两个人的智商分别为102和108，相差6分，但他们处在正态分布图的同一个等级之中，他们的智力在统计学上被认为是相同的，是没有差别的。如果两个人的智商分别为109和111，相差2分，但他们分别处在正态分布图的两个等级之中，那么可以认为，他们的智力在统计学上意义是不同的，是有差别的。

4. 相同位置的个体在群体中的比例

图1-2中0.683、0.950、0.980几个数字，是标准差，表示在群体