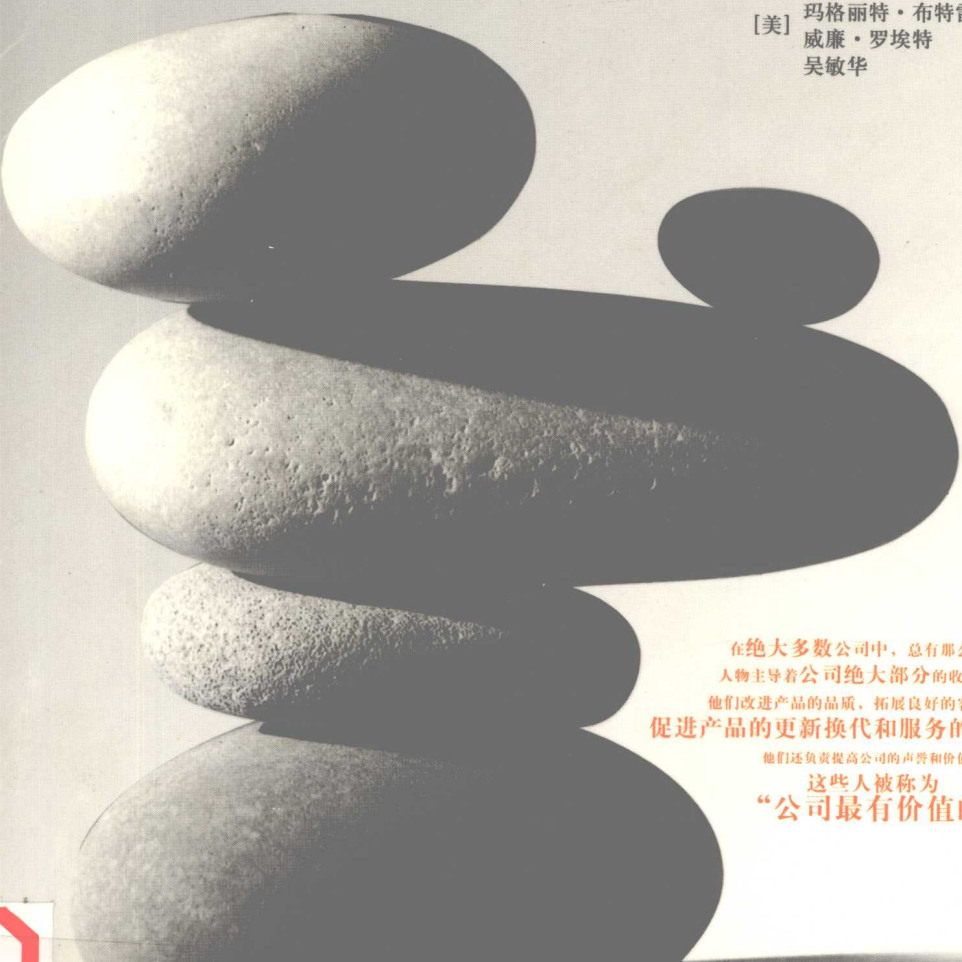


学会管理公司最有价值的员工

Corporate MVPs

金脑风暴

[美] 玛格丽特·布特雷斯 / 著
威廉·罗埃特 / 著
吴敏华 / 译



在绝大多数公司中，总有那么几位关键性的人物主导着公司绝大部分的收入来源。

他们改进产品的品质，拓展良好的客户关系，
促进产品的更新换代和服务的推陈出新，
他们还负责提高公司的声誉和价值。

这些人被称为
“公司最有价值的员工”。

Corpor

F279.92
B984.1

IVPs

金脑风暴

学会管理公司最有价值的员工

[美] 玛格丽特·布特雷斯 / 著
威廉·罗埃特 / 著
吴敏华 / 译

线装书局

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

头脑风暴：学会管理公司最有价值的员工/[美] 布特雷斯著；
吴敏华译. -北京：线装书局 中国社会科学出版社，2005.3

书名原文：Corporate MVPs

ISBN 7-80106-377-5

I. 金… II. ①布… ②吴… III. 企业管理：人事管理
IV. F279.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140024 号

Corporate MVPs by Margaret Butteriss and Bill Roiter.

Copyright © 2004 by Margaret Butteriss and Bill Roiter.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese translation Copyright © 2005 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权，本书由中国社会科学出版社与线装书局联合出版，该权利受法律保护。

版权贸易合同登记号 图字：01-2004-4990

责任编辑 杨晓芳

特约编辑 李建红

责任印制 王雪梅

出版发行 线装书局 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街 41 号 (100009) 北京鼓楼西大街甲 158 号 (100720)

网 址 <http://www.xzshuju@hotmail.com> <http://www.csspw.cn>

电 话 010-84029450 (邮购) 010-64031534 (总编室)

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京华正印刷厂

版 次 2005 年 3 月第 1 版 印 次 2005 年 3 月第 1 次印刷

开 本 700 × 1000 毫米 1/16

印 张 14.25

字 数 185 千字

定 价 22.00 元

如有质量问题请与发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话：010-64041536；010-64059527

致 谢

在本书的编写过程中，有许多人曾经帮助过我们，在这里我们要向他们表示衷心的感谢。我们尤其感谢那些接受采访的人员，他们抽出宝贵的时间，帮助我们一起探讨公司 MVP 这个课题。这些接受采访的人员在附录 A 中有详细的介绍。

我们也要感谢迈克尔·艾尔凯伦茨 (Michael Erkelenz) 帮助我们编辑并且修改了初稿，并按时完成任务，将文稿整理妥当。我们也要感谢宾夕法尼亚州费城的凯西·露兹玛 (Cathy Lootsma) 以及马萨诸塞州剑桥艾莉斯文秘服务部 (Alice Darling Secretarial Service) 的罗莎琳·普罗瑟 (Rosalie Prosser)，他们帮助我们整理了采访文件。

一些客户自愿做我们的参谋，提供有关公司 MVP 的一些见解以及相关方面的经验总结。我们尤其要感谢南希·佛兰 (Nancy Folan) 为我们提供的见解和支持。

我们还要感谢我们的家庭成员们，因为我们在参考资料的研究以及本书的编写上花了大量时间，而他们给予了我们极大的支持。布赖恩·布特雷斯 (Brian Butteriss) 给予我们积极的鼓励。在初稿完成后，罗宾·布特雷斯 (Robin Butteriss) 为我们提供了建设性的批评意见。杰瑞米·布特雷斯 (Jeremy Butteriss) 将本书命名为公司 MVPs，因为他和他的兄弟都是体育爱好者。杰瑞米也为我们提供了有关 MVP 管理的深刻见解。珍妮·罗埃特 (Jane Roiter) 一直都鼓励和支持我们的项目研究，她站在自己的工作立场上为我们阐述了她的见解和观点。我们也要感谢布赖恩·罗埃特 (Brian Roiter)，他

利用课余时间帮助我们誊写和编辑文稿。

我们也要感谢许多同事和朋友，他们为我们介绍了许多成功的商业人士，让我们能完成访问工作，还与我们分享了他们自己的经验和见解，他们是：大卫·弗德曼（David J. Feldman），西北相互财经公司（Northwestern Mutual Financial Network）的特许保险顾问（CLU）和特许理财顾问（CHFC）；迈克尔·赫斯特（Michael W. Hurst），教育学博士，企业家，心理学家；斯图沃特·克曼（Stuart Koman），博士，心理学家，经理人员业绩评估小组（Executive Performance Group）的业务伙伴以及瓦尔登行为研究小组（Walden Behavioral Care）的总负责人；南希·拉格（Nacy Lague），光明前景公司；盖瑞·尼尔逊·维斯科特（Gerry Nilson-Weiskott），领导才能培训小组（Leadership Development Group）；克里斯·皮金顿（Chris Pilkington），企业家；卡尔·瓦格纳（Karl Wagner）博士，心理学家，鲍威尔和瓦格纳协会（Powell and Wagner Associate）。我们特别要感谢的人是哈佛大学约翰·肯尼迪政府学院商业和政府事务中心的麦克·麦克尔（Michael L. Michael），他帮助我们开始着手这个项目。

最后，我们要感谢加拿大约翰威利父子出版公司（John Wiley & Sons Inc.）职业和贸易部门（Professional & Trade Division）的执行总编凯琳·米纳（Karen Milner）同意为我们第三次印刷出版此书。

目 录

致 谢 / 1

第一章 公司最有价值的员工 / 1

- 一 管理的需要 / 1
- 二 最有价值员工的概念 / 3
- 三 将你的明星员工转变成 MVP / 5
- 四 中心问题 / 6
- 五 现有的文献资料 / 8
- 六 作者背景和写作思路 / 8
- 七 研究方法 / 9

第二章 MVP 的价值 / 12

- 一 MVP 们做些什么? / 13
- 二 MVP 们如何创造价值? / 23
- 三 辨别谁才是 MVP / 29
- 四 辨别谁不是 MVP / 30

第三章 谁是公司最有价值的员工? 要如何对他们下定义? / 32

- 一 MVP 受内在工作热情的激励 / 32
- 二 MVP 渴望成功, 不喜欢失败 / 34

目 录

- 三 MVP 敢于承担职责 / 36
- 四 MVP 致力于为实现公司的价值观和愿景而努力 / 39
- 五 MVP 能提升公司声誉 / 40
- 六 MVP 能赢得同事们的敬重 / 41
- 七 如何识别 MVP 的基本特征 / 43

第四章 公司最有价值员工的管理之道 / 44

- 一 营造适宜的企业文化, 激励 MVP 不断发展, 努力工作 / 47
- 二 管理方式要能促成 MVP 的成长和发展 / 54
- 三 职业发展与反馈意见 / 58
- 四 为 MVP 提供挑战的机会 / 68
- 五 给予其一定的灵活性 / 70
- 六 劝说 MVP 留在公司 / 72
- 本章小结 / 74

第五章 如何成为一位 MVP / 76

- 一 MVP 的才能是天生的, 还是后天培养的? / 76
- 二 你是否具备了成为 MVP 的条件? / 78
- 三 要成为一名 MVP 你该做些什么? / 89
- 本章小结 / 107

目 录

第六章 从公司外引进 MVP / 108

- 一 新进 MVP 可能失败的原因 / 109
- 二 选拔过程最优化 / 117
- 三 同化过程最优化 / 125
- 本章小结 / 130

第七章 管理发挥欠佳的 MVP / 131

- 一 一个时常惹麻烦的人能否成为一名 MVP? / 132
- 二 识别 MVP 的症结所在 / 134
- 三 管理者如何应对一位真正惹麻烦的 MVP / 141
- 四 采取行动 / 150
- 本章小结 / 157

第八章 人力资源部门在 MVP 管理中所起的作用 / 158

- 一 人才评估 / 159
- 二 培养过程 / 166
- 三 招募新员, 弥补空缺 / 174
- 四 赏识和奖励 / 178
- 五 人力资源部策略 / 183
- 本章小结 / 184

目 录

第九章 总结篇 / 185

- 一 调查结果总结 / 185
- 二 卓越的才能具有感染力 / 190

附录 A 接受采访的公司和职员 / 192

附录 B 您的 MVP 潜能 / 203

- 借鉴他人的评价来帮助您提高 MVP 业务水平 / 209
- 您的同事的 MVP 潜能 / 209

附录 C 职位和职员详细介绍 / 215

- 职位概述：人力资源部门，高级副总裁 / 215
- 理想人选 / 217

第一章

公司最有价值的员工

人们总是希望能获得本行业所有优秀的人才为己所用，因为优秀人才越多，在竞争中就越能处于有利地位。我们作为培养管理人员领导才能的顾问，不得不寻找最佳途径去招募优秀人才和高潜力的雇员，对其进行培训，并且设法留住他们的心。公司的上层领导们认识到，他们最重要的工作就是人尽其才，并使其团结一心。要寻觅和挖掘优秀人才需要时间和金钱，而想要留住他们的心，就好比是二战中坐在被炮火击得破烂不堪的飞机中的驾驶员一样，他们在返家途中的心情只有“飞翔的翅膀，还有就是祈祷”。公司依赖薪金报酬和职业发展作为吸引人才的保障，而翅膀和祈祷到底只是祈祷而已——正如人们所想的。祈祷在私人生活中可能是必要的，但是在商场上却无用武之地。

一 管理的需要

多年以前还在经济鼎盛时期，我们客户公司的一位高级经理——汤姆，曾经在一次工作宴会上向我们询问是否能帮助他解决新产品开发中的一个重要问题。我们知道，新产品的开发需要不同部门之间的相互协调和努力，这些部门之间可能存在许多矛盾，另外各部门内部也需要一大批人共同努力才行。有一天，汤姆得知，营销部的一位优秀员工跳槽去了别家公司，他很担心别的员工可能

会相继效仿，带着重要的生产技能和专业知识离开，而这些技能和专业知识得通过至少两年多的工作经历才能逐步积累起来。既然手头没有资本与别的公司媲美，汤姆知道他必须做些什么了，而且越快越好。我们就如同所有称职的顾问那样告诉他，虽然他的目标是“效果好、见效快而且花费不大”，但是我们只能满足其中的两项。他暂时选择了“见效快且花费不大”的做法，等产品成功开发出来以后再慢慢将它做“好”。然后我们就有了以下的对话：

作者：您公司各部门大约有多少名优秀的员工参与新产品开发这一项目？

汤姆：各部门总共大约有 70 人参加，我只能说目前只有 20 人比较重要。

作者：那么，在这 20 人中，您认为哪些人在现在和将来对此项目非常重要？

汤姆：大概有一半吧，10 个人左右。

作者：好，虽然不是必须要这么做，但是您能说出他们的名字吗？

汤姆：其中 6 人我比较熟悉，因为我和他们每天在一起工作，另外一人我近期才对他有所了解。我总记不得他的名字，大概是因为他负责财务，而我在研究开发和市场营销方面花的时间比较多。

作者：那么，在这 10 位您认为非常重要的员工当中，您觉得哪些人的离开会对新产品开发不利？

汤姆：鲍勃和迈克，他们两人是我的直接下属职员，负责向我汇报情况。他们总是比我早些得知下面的情况，让我保持头脑清醒。珍妮是负责营销的，她总是有办法处理好庞大的客户群，我知道外面有很多公司想把她挖过去。蒂娜负责生产，她是鲍勃的左右手。鲍勃时常告诉我，

蒂娜对我们的工作很熟悉，要是没有她，他都不知道产品什么时候调拨、什么时候装运。所以，我想这4个人是这一项目中最有价值的雇员了。

作者：好，那现在让我们来想想办法，如何使这些最有价值的员工不会半途离开这个项目。这也是“既快又省钱”的解决方法，以后我们再研究“效果好”的方法来长期留住这些员工。

就这样，我们和汤姆一起拟定了一个计划。虽然他设法留住了这4位“金脑”，但也失去了其他三位优秀员工。最后，六个月的产品开发获得了成功。在与汤姆一起合作的这段时间里，我们认识到，虽然培养一般员工和设法留住他们的心很重要，但更重要的是，要了解公司中最有价值的员工，要对他们的发展进行积极主动的管理，要想方设法满足其特殊需要来留住他们。

在与汤姆等高级经理人员的交谈中，我们逐渐发现，这些经理人员虽然很关心公司最有价值的员工的管理状况，但是却苦于没法制定特殊的方案来招募、培养和笼络他们。他们能够制定方案发掘和笼络高潜质的人才，却很难提出明确的方案来挽留公司最有价值的员工。设法寻求最有价值员工的最佳管理方案，这也是本书的写作目的。

二 最有价值员工的概念

当然了，我们并不是最早提出 MVP 这一概念的人。早在 1910 年，棒球比赛中就有了“最有价值球员”（MVP）这一荣誉称号了。时至今日，有许多职业体育运动团体授予其优秀的运动员相同的荣誉称号。

作 MVP 荣誉称号作为一种营销策略是由一位汽车生产商首创

的。从1931年以来，全美职业棒球作家协会同意颁发“最有价值球员”这一荣誉称号。棒球比赛中最有价值球员的选择与绝大多数公司经理人员识别最有价值员工的方法是类似的。在MVP选择过程中，公司经理们既要有清晰严密的客观判断，又不缺乏合理的主观性分析。

在我们考虑公司最有价值员工这一概念的时候，我们意识到，其实这一概念本身早已为商业界所熟知，只是没有人给出明确的定义而已。我们从微软公司总裁比尔·盖茨的话得到了启示：“若是有人从我们公司抽走20名最重要的员工，那么我们的公司将变得一文不名。”如果你经营管理一家公司，抑或是负责人事工作，抑或是管理着一大批优秀员工，你就会了解80/20这法则：80%的工作是由20%的员工完成的。这20%员工中的绝大多数被称为高级人才或是高级人才储备。联系到“公司最有价值员工”这一概念，80/20的法则可能变成了95/5：一个公司的未来寄托在5%或不到的最优秀的员工上。这些关键性的员工负责创造公司最高的收益，推动产品的最大销售量，提高产品质量，拓展良好的客户关系，负责推销产品，开发新产品和研究新的服务特色，提高公司的声誉等等。我们将这些优秀的人才称为“公司最有价值的员工”（MVP）^①。

要如何才能从高级人才储备资源库中识别出最有价值的员工呢？光明前景家庭护理公司（Bright Horizons Family Solutions）是我们为写此书而特意采访的著名企业之一。这家有着15000多名员工的国际性公司，主要为全球知名公司的雇员的子女，提供儿童护理服务，由总裁玛丽·安·托采奥和首席执行官大卫·李赛两人共同领导。在与玛丽·安的访谈过程中，我们向她询问，如何识别某人是否是“最有价值的员工”。她想了一会儿，告诉我们：“我考虑到那些为我工作的职员，以及他们离开后公司的变化。我知道，若是他们离开

^① 引自《80/20法则：个人如何以最小的支出获取最大的收益》，理查德·科克（2003），4。

后我会绝望而死，那他们就是我们公司最有价值的员工。当然了，这样的人不是很多。”

体育比赛与商业运作有很大的相似之处，对我们的研究有启发作用，但是我们知道，要想识别、管理或是成为公司最有价值的员工并没有明确有效的规律可寻。麻省理工学院斯隆商学院的名誉退休教授艾德佳·沙因警告我们，在商业环境中不能太多地依赖于体育竞技比赛中的类似做法。“体育比赛中的规则是明确的，但是商业规则是模糊不清的。”因此，我们所面临的挑战就是要将“最有价值员工”的管理之道明确地向大家展现出来。

三 将你的明星员工转变成 MVP

在一次协调员工业绩评估和薪金报酬的会议上，我们的任务是，保证那些为公司创造巨大价值的员工一定的物质奖励，同时设法完善公司的结构。新上任的公司经理慎重地说：“我不想建立什么明星制度。”他提到，许多经理制定的所谓“公平”的激励机制都只让那些最优秀的员工占去了全部的好处，而那些业绩中等或较差的员工获得的奖励却很少。一位高层管理人员不以为然地问道：“为什么不呢？我倒是很乐意看到部门里面个个都是明星员工。如果有些优秀员工的业绩比别人出色，我们当然就要好好奖励他们了。我们需要的不是一个庸庸碌碌的团体，而是一个由最优秀的员工组成的欢乐集体，一个大家羡慕的集体。若是其他人没有这样的雄心壮志，那我们就不得不请他们离开了。”

但是时间一久，管理人员就意识到，“明星”制度可能具有内在的破坏性，这一制度给在同一环境下工作的员工带来了许多管理上的麻烦。我们的 MVP 们与这些明星员工有很大的相似之处，但是在某些方面有很大的不同。他们都是最优秀的员工，但是 MVP 们可以提高同事的工作业绩以及公司的业绩，而“明星员工”们虽然也是



优秀的人才，但是他们可能会使公司轻视或忽略其他员工的工作，对公司整体的价值存在有一定的破坏作用。

公司需要有明星员工的存在，但是并不需要通过牺牲其他员工来使这些“明星”凸显出来。我们的建议是，将你公司里最优秀的员工——那些“明星”们，组建成一个团体，让他们成为一个有着完善组织机构的公司中的一员，成为 MVP。

四 中心问题

正如你们将要了解的，MVP 们在各行业都存在。我们调查了许多客户——成功的高级经理人、人力资源部门经理以及 MVP 本身，发现“最有价值的员工”这一概念对他们产生了强烈共鸣。他们能够迅速捕捉这一理念，并且相互交流有关 MVP 的故事。在本章节中，我们将为大家描述如何识别这些成功的商业人士、教育工作者和科学家，并与之携手合作。本书的其余章节将结合这些人的认识以及我们的见解，对我们和被访问者所关心的三个中心问题做出回答：

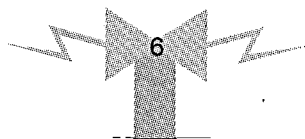
我们如何识别和培养最有价值的员工？

成为一位最有价值的员工需具备什么条件？

该如何捍卫我们珍贵的最有价值的员工资产？

（一）我们如何识别和培养最有价值的员工？

首先，我们必须判别什么样的人是最有价值的员工。一位优秀的人才是如何跨过那抽象的界限而成为最有价值的员工的？虽然我们很难定义何谓最有价值的员工，但是不难发现，人们对“你能说出谁是你公司最有价值的人，为什么？”这一问题的回答很轻松。用不了五秒钟的时间，大家就能对上述问题做出肯定的回答，并且



列举出三个、五个或是十个最有价值的员工来。人们能很快地将“最有价值的员工”这一概念联系起来，并且轻易地说出这些人的价值所在。当高级经理人和人力资源部门经理意识到某一行业中存在最有价值的员工时，他们难免不会开始揣测这些 MVP 们所能带来的价值的大小，以及这些价值是否值得保护及被增殖。在第二章中，我们将估量最有价值的员工的价值所在。最有价值的员工是“活动的资产”，因此我们不能将其束之高阁。相对的，我们要通过卓越的管理技巧加上积极的思维模式以及对基础资源的管理，来捍卫本公司在最有价值的员工上的投资及其未来的价值。对 MVP 进行管理远比阻止 MVP 的离开或是替换 MVP 来得容易。

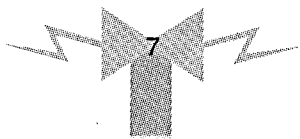
在第三章中，我们将回答“什么是公司最有价值的员工？”我们将使你认识到，最有价值的员工不仅仅只是优秀的公司职员。他们所做出的成绩远远超过一般的公司职员。第四章，我们将详细介绍如何对最有价值的员工进行管理。

（二）成为一位“最有价值的员工”需具备什么条件？

要回答这一问题可以从两方面着手：“我”该如何成为一位最有价值的员工？或者，“我”该如何培养和发展新的最有价值的员工？对想要提升一个组织的价值的人来说，这两个问题具有重大意义。在第五章中，我们将探索成为公司最有价值的员工所需具备的条件。这对于那些手下有成为 MVP 潜能的公司职员的管理人员来说，无疑是其行动的向导。

（三）该如何捍卫我们珍贵的“最有价值的员工”资产？

简单地回答就是，要通过良好的管理。第六章至第八章中我们将详细地对这一回答做进一步的阐释。保卫“最有价值的员工”资产的途径之一，就是要能够在招募雇员时多多充实“最有价值的员工”资源库。在第六章中我们将为大家介绍，如何创造良好的环境以吸引最有价值的员工的流入。我们将考察如何识别外部最有价值



的员工，将其招募进来并加以充分利用。第七章中，我们将讨论如何使一位发挥欠佳的 MVP 重新振作，以及在该适可而止的情形下又该做些什么。第八章中我们将讨论人力资源部门在管理最有价值的员工的过程中所扮演的角色。第九章是对我们的研究结果所做的总结。

五 现有的文献资料

在准备编写此书的过程中，我们查询了许多有关如何保护和支持公司最优秀的职员。出版书刊我们发现，许多书籍和刊物都涉及如何招募和培养人才，如何激励员工和学习领导艺术。但是，这些出版物中有关如何管理 MVP 的实用性的建议或意见很少。我们确实发现一些学者反对将 MVP 们与其他优秀员工区别对待的看法。他们担心这种区别对待的做法会形成一个特殊的员工团体而将其他的员工都排除在外，会让那些重要的职员产生特殊的讨价还价地位，或是让外界的猎头公司更轻易地识别出这些优秀的职员。

但是从采访过程中，我们发现那些经验丰富的商业领导并不担心这些问题。他们知道，与其担心这些问题，不如关心如何让 MVP 们接受更多的考验和挑战。识别并重用 MVP 能使其他员工意识到公司对什么比较重视，知道自己该如何去做才能满足要求，同时也能让 MVP 们感受到他们为公司重视，因而更好地完成其职责，而不仅仅只当成是完成任务。在本书中，我们将论述更多有关 MVP 价值的话题。

六 作者背景和写作思路

玛格丽特·布特雷斯和比尔·罗埃特两人都有超过 25 年公司老板的经历，都做过公开上市公司的执行经理，并且在近年来，都担