

[美] 阿德里安·高斯蒂克 切斯特·埃尔顿 著

管好

你的“隐形员工”

THE INVISIBLE EMPLOYEE



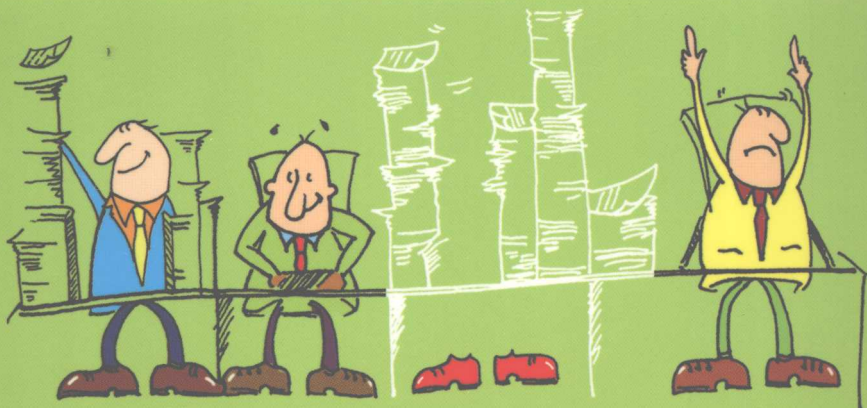
发掘员工潜力，打造金牌团队。

“胡萝卜管理法”

创始人教你如何做一个有眼光的好主管！

这本书将让你学会管理的“魔法”。

—— 斯蒂芬·伦丁，超级畅销书《鱼》的作者



WILEY



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

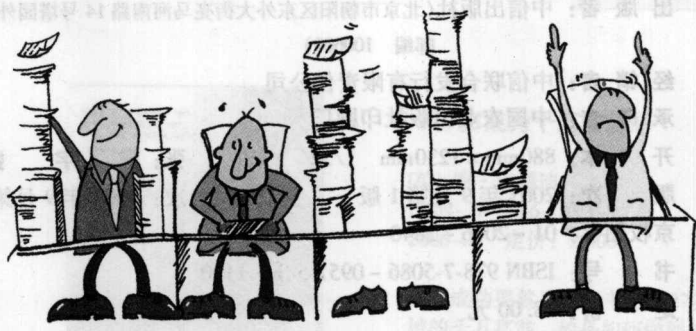
管好

你的“隐形员工”

THE INVISIBLE EMPLOYEE

[美] 阿德里安·高斯蒂克 〇著
切斯特·埃尔顿

邓瑞华 〇译



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管好你的“隐形员工”/(美)高斯蒂克,(美)埃尔顿著;邓瑞华译. —北京:中信出版社,2007.8

书名原文:The Invisible Employee

ISBN 978-7-5086-0951-5

I. 管… II. ①高…②埃…③邓… 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 114640 号

The Invisible Employee by Adrian Gostick & Chester Elton

Copyright © 2006 by O. C. Tanner Company

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

ALL RIGHTS RESERVED.

管好你的“隐形员工”

GUANHAO NI DE “YINXING YUANGONG”

著 者:[美]阿德里安·高斯蒂克 切斯特·埃尔顿

译 者:邓瑞华

策 划 者:中信出版社策划中心

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼
邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:中国农业出版社印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:6 字 数:91千字

版 次:2007年9月第1版 印 次:2007年9月第1次印刷

京权图字:01-2006-2840

书 号:ISBN 978-7-5086-0951-5/F·1190

定 价:18.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

http://www.publish.citic.com

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

如今的企业普遍面临着一个难题——“隐形员工”的大量出现。由于感到自己被忽视或者不被欣赏，很多员工躲在公司的角落里，发泄着抱怨和不满，以得过且过的态度来消极地对待工作，渐渐地成为了“隐形人”，而且他们还将这些消极情绪传染给新员工。

著名的管理专家阿德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿指出，“隐形员工”的存在破坏了我们创建优秀团队的努力。他们在本书中，通过公司管理的大量实例，说明了优秀的管理者是如何通过建立明确的工作目标、发现员工的杰出表现和庆祝员工的成就来激发员工的热情和活力，从而最终将“隐形员工”转变为企业的优秀员工的。

在如今激烈的商业竞争里，所有人都在寻找下一单更大的生意、下一种更高效的解决方案。但是真正优秀的管理者们会回归管理的本质，通过认可员工的表现为企业创造更有凝聚力的工作环境和更辉煌的商业成就。《管好你的“隐形员工”》这本书正是为你生动而深刻地揭示了如何发掘你所在团队和公司中隐藏的潜能。

作者简介

阿德里安·高斯蒂克和切斯特·埃尔顿是著名的管理专家、美国泰纳公司(O.C.Tanner)的高级管理人员,泰纳公司是世界人力资源领域最著名的企业之一,也是全球最大的员工激励解决方案的提供商。

高斯蒂克和埃尔顿共同创立了风靡管理界的“胡萝卜管理法”,这一方法在《财富》评选的“全球100强企业”中广为运用。

免费注册,送书上门,有问必答。

获得新书信息,享受最佳优惠购书。

有机会亲聆大师讲座,获得大师签名售书。

我们提供知识和技能,
以应对不断变化的世界。

以下热线随时为您服务:

传 真: 010-85322501

订购热线: 010-85322501

010-85322515

Email: reader@citicpub.com

网上订购:

<http://www.publish.citic.com/book/>

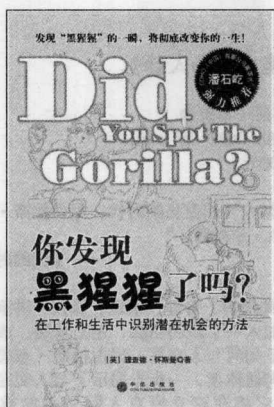
责任编辑 靳昊轩 苏 毅

营销编辑 周百平

插 图 王杰炜

封面设计  工作室 + 王杰炜

经销: 中信联合发行责任有限公司



《你发现黑猩猩了吗？》

[英] 理查德·怀斯曼

ISBN: 7-5086-0480-6

定价: 16.80

SOHO（中国）有限公司董事长 潘石屹 强力推荐
发现黑猩猩的一瞬，将彻底改变你的一生！

发现“黑猩猩”，从容应对商场、职场、爱情、生活中的各种挑战！

发现“黑猩猩”，把握机会，掌控命运，改变人生！

《你是哪种人》

[美] 戴维·丹尼尔斯 弗吉尼亚·普赖斯

ISBN: 7-5086-0438-5

2005-08 定价: 18.00

想更彻底了解自己的性格和它对你的影响吗？
想完善自己，做一个职场宠儿吗？还犹豫什么，现在就来测试吧！



《27岁成为千万富翁》

[英] 博·皮博迪

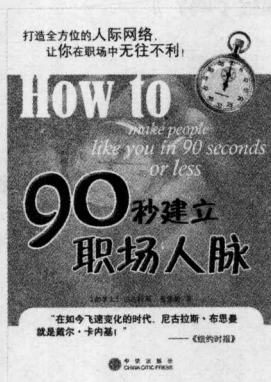
ISBN: 7-5086-0493-8

2006-01 定价: 20.00

成功要趁早！本书作者27岁便成为互联网领域的千万富翁，他是如何做到的？

这是有关创业生活的实用指南。作者与你分享了自己企业家生涯中的经验与教训，归纳出经过实践检验的成功法则，为所有满怀创业激情、渴望成功的年轻人指明成功之道。





《90秒建立职场人脉》

[美] 尼古拉斯·布思曼
ISBN 7-5086-0628-0/F · 1015
定价：16.00元

“在如今飞速变化的时代，尼古拉斯·布思曼就是戴尔·卡内基！”

——《纽约时报》

无论是销售、管理、求职、谈判、讲演、申请入学、加入一个新的团队，还是求婚，成功的秘诀都在于如何与人交往。尼古拉斯·布思曼提出的全新沟通体系，一步步揭示了与人交往的全新方法。它将在建立所有人际关系的重要时刻——最初的90秒，给你以最有力的帮助。

《办公室里的大猴子——职场丛林的生存法则》

[美] 理查德·康尼夫
ISBN 7-5086-0743-0/F · 1077
定价：29.80元

畅销书《大狗》作者最新力作，《纽约时报》专文推介
商业丛林中的趣味探险，最逗趣、犀利的职场文化漫画

因写作《大狗：富人的物种起源》一书备受赞誉的理查德·康尼夫，在“野兽”出没的职场丛林中存活下来。在本书中，他告诉我们，职场生活遵循自然界的生存法则，真正的动物能教给我们在办公室丛林里更好的生存之道。

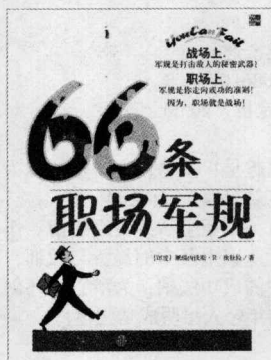


《66条职场军规》

【印度】斯瑞内沃斯·R·坎杜拉
ISBN 7-5086-0494-6 / F · 941
定价：22.00元

战场上，军规是打击敌人的秘密武器；职场上，军规是你走向成功的准则；因为，职场就是战场！
印度著名人力资源专家的管理秘籍！

本书凝聚了作者多年人力资源研究的经验，通过大量真实的事例，全面论述了人们在职场生活的66个方面会遇到的情况，并总结出最清晰可行的方略。每个故事独立成章，短小简洁，可读性强并易于上手。



泉田
SHIMIZU

楳瑛 IV

吉臣 IX

人沢朝 章一葉 I

献给肯特，

你为我们的事业和家庭付出了很多……

夫岸同爾 章二葉 12

杏咲犬 章三葉 13



A 致 谢

cknowledgments

《隐形员工》集中了很多人的智慧，这本书的出版要感谢所有人的热心帮助。

首先，感谢约翰·威利父子出版公司的拉里·亚历山大和劳里·哈廷，他们迅速地审查了本书的最初构想，并在一周内向约翰·威利父子出版公司提交了推荐出版此书的建议。

接下来，要感谢我们所提到的各个公司中与我们做主要接触的人：埃克西尔能源公司（Xcel Energy）的比尔·纽比；爱普克公用事业股份公司（EPCOR）的雷·马吉；弗兰德利冰激凌公司（Friendly's）的谢里尔·哈钦森；西田集团（Westfield Group）的里奇·西根塔勒、黛比·沃恩德兰和鲍勃·乔伊斯；敦豪速递公司（DHL）的托尼·特里格雷



亚·琼·凯利、罗斯玛丽·马格罗恩和斯科特·诺思科特；
VNU 商业传媒公司的埃里克·兰格。

另外，还要感谢我们的很多客户，我们从他们那里学到了很多，并且他们都非常慷慨地与我们分享他们的很多故事和案例，尽管由于篇幅有限，我们只是列出了其中很少的一部分，但是仍然非常感谢他们。

感谢 Jackson Organization 的戴维·杰克逊和艾伦·阿克顿在此书的撰写过程中为我们提供的科研帮助。感谢我们优秀的责任校对和研究员克莉斯蒂·圣伊莱斯。

感谢我们在 O. C. Tanner 管理咨询公司的同事：乔伊斯·安德森、凯·乔根森、约翰·麦克维、肯特·默多克、戴维·彼得森、凯文·萨蒙、戴维·斯图尔特和蒂姆·特鲁以及他们优秀的团队，感谢他们的领导力和想象力。同时，感谢所有市场营销部门的成员（包括“东方野兽部”，他们知道自己是谁），也感谢那些我们曾经忽略的人们，感谢你们在认知和盈利方面显示出的非凡才能。

感谢我们神奇的“胡萝卜团队”的成员：B·J·贝克曼、马克斯·布朗、斯科特·克里斯托弗、科德尔·克林杰、明迪·考克斯、鲍勃·安·霍尔、安吉·豪根、查德·



约翰逊、安·诺曼、肖纳·雷泽、理查德·希尔诺兹、埃米·斯凯琳和怀利·托马斯。

另外，像往常一样，我们还要感谢我们的家庭成员：詹尼弗和托尼，以及海蒂、凯瑟、卡特、布兰顿和加勒特。为了顺利完成此书，我们与你们分离了那么久，感谢你们的耐心、爱心、支持和笑声。

要感谢的人太多，无法在此一一列出。对那些读过这篇致谢信并感觉到自己被遗漏被忽视的人，请您写信告诉我们，我们会对此表示最诚挚的歉意。

最后，感谢所有出色的管理者们，感谢你们，感谢你们带领自己的员工走出阴影。感谢我们所接触到的所有出色的领袖，感谢你们为我们提供的优秀案例。同时，是否要感谢一下那些差劲的老板呢？好吧，感谢你们为我们提供的滑稽可笑的反面材料。



I 引言

Introduction

我（阿德里安）父母最珍贵的一张照片拍于 20 世纪 50 年代。照片上我的父亲坐在摇摇晃晃的诺顿 500 摩托车上，我的母亲则坐在他旁边的跨斗里。他们的宠物牧羊犬普契尼坐在我母亲的膝盖上。在我父亲身后的摩托车后座上绑着一个巨大的帆布帐篷和一只手提箱。





在我来到这个世界之前，我的父母亲正在进行一次旅行，他们准备在英格兰海岸露营。我父亲暂时抛开在劳斯莱斯公司的工作开始了这次旅行。他们驾驶的摩托车看上去有点落伍，但却是属于自己的第一辆交通工具。

当我几年前看到这张照片时，我微笑着跟父亲开玩笑说：“劳斯莱斯给你的报酬不怎么样，对吗？”

他轻声笑了，然后给我讲述了他作为一名喷气机组件绘图员在英格蘭德比的劳斯莱斯公司工作的事情。他承认这家公司从不会为员工支付太高的薪水。事实上，25年之后，他最终离开了英格兰去了加拿大，而他的薪水也增加到原来的3倍。并且在这个过程中他还经历了无数次的升职。我同样也担心劳斯莱斯并不能为戈登·高斯蒂克（我父亲）提供发展高级领导才能的机会，因为在他之前还有很多年长的优秀员工，这像瓶颈一样阻碍了他的发展。不过，他仍然在那里待了20多年，为什么？

我的父亲解释道，“你知道，我喜欢充分享受每一天。你并不仅仅是一名准备到劳斯莱斯工作的员工。领导们会认真地跟你交谈，并倾听你所说的内容。当我们发现将发动机从设计理念转化成实物的过程中存在问题时，那些你所在部



门以及其他部门的上层人员，会接受你在自己的专业领域提出的这个问题，然后他们会改善设计以提高最终的产品质量。每个人都可以做出贡献。”

当我问到如果公司采纳了他提出的改善建议时会有什么情况发生时，父亲简短地说道：“我的名字会出现在图纸上。”

多么简单的道理！当他说话时，有人倾听。当他做出某些促进公司发展的卓越成绩时，他的名字会出现在递交给上司的图纸上。这就是说，他是发自内心地热爱自己从事的这份工作的，而现在，这对很多人来说却是一件非常困难的事情。

如果你公司的员工都像戈登·高斯蒂克那样全心全意地投入工作，岂不是一件非常美妙的事！不要让你的手下都是些这样的人：在上班的火车上咕哝着诅咒，“亲爱的上帝，请在我到达公司之前把我打倒吧。”或者更糟糕，“请保佑我，让我的老板这个周末修剪他家草坪时死于一场意外吧。”

韦恩·H·布鲁内蒂在《全面质量管理》(Achieving Total Quality)一书中写到，你能为员工提供的最大回报就是认真倾听他们的想法以及认可他们的贡献。“头脑中必须牢



记，员工们认为最重要的事情就是，如果他们的方案或建议能够解决问题的话，他们希望领导能将这种方法应用到实际操作中。这是认可的最高境界。在必要的时候必须给予充分的信任。”

现在，正如你所了解到的，并非所有的人都未能登上这艘认可的航船。有一些成功的企业充分利用了这项技巧。人们仅仅为了得到一次西南航空公司的面试机会而愿意等待好几个月，这是有原因的。事实上，在西南航空公司应聘一名每小时报酬 10 美元的行李搬运员，要比被哈佛大学商学院录取的难度还要大。每年在西南航空公司应聘的 9 万人中最终只有 4% 被雇用。尽管这令人难以置信，但却是事实。你是否能够想象，当你的孩子高中毕业后走到你面前说，“爸爸，妈妈，我认为我知道自己想过什么样的生活。我想当一名西南航空公司的看门员。”而你不得不提出忠告打碎他的梦想：“呃，宝贝儿，这好像有点儿难，你或许把目标定得太高了些。你为什么干脆申请到哈佛读书呢？那会相对容易一些。”

这是“肯定”文化的力量。这种文化氛围是非常珍贵的，人们会争先恐后地寻找在这种文化氛围中工作的机会。



而在这个过渡时期，大部分人都像《纽约时报》中某项研究里描述的那样，处于以下这样的工作环境：

- 25%的员工报告说曾经在工作场所流下伤心的眼泪。
- 50%的人认为自己的工作地点是“糟糕的”或“痛苦的”。
- 30%的人面对着根本无法达成的时间表。
- 52%的人不得不每天工作 12 个小时才能完成工作。
- 每 12 个人中就有一个抱怨说他们的座椅不舒服，令背部肌肉疲劳受损。

让人伤心的是，大部分领导阶层的人意识不到他们的工作环境处于一种不健康的状态。他们非常了解老板的需要，而对顾客和自己的需求却知之甚少。他们能够将产品列表背诵下来。但是他们是否真正了解那些为他们最终完成各项工作的员工的需求呢？呃……好像不是那么清楚。

而为什么这一点至关重要呢？原因很简单，这是因为，员工们在为那些重视自己的老板工作时会更卖力——你自己难道不正是这样吗？不妨思考一下这个问题，你更愿意为了取悦哪种人而努力工作，是冷漠无情、只重视自己企业的发



展而对你从不关心的老板，还是对你的工作成绩非常感兴趣，并且会经常聊起你的子女以及你周末钓鱼计划的老板呢？当把那句古老的谚语“我并不在乎他们是否喜欢我，只要尊重我就可以”放在如今的工作场合来衡量时，它不光是错误的，而且是非常危险的。

正是这种领导态度在员工方面引发了很多问题。其中一项问题被称做“勉强上班”。现在旷工的情况很容易被发现，但是勉强上班一词频频出现，这就是指员工们每天都按时上班，但心思却不在工作上。他们会按时到岗，但是却在体力及精力上处处受限、被家中的事情所困扰，或者经常过分地强调工作中的困难。这些员工中有太多的人精疲力竭、压力重重、没能施展所长，或未得到领导的重视。据《哈佛商业评论》推断，勉强上班现象每年要使美国商业界直接或间接损失 1 500 亿美元。

这里有一些关于我们管理效率的报道，更为清醒地指出了这一问题。根据最近一些研究显示，一般员工中有 30% 的人属于“明显的散漫”。意思是说在你的公司里每 10 个人中就有 3 个不仅不关心自己的职务和工作质量，而且也不会为你提供他们最好的想法和能力，他们甚至会让更多的人来