

 企业家书架

团队建设

与员工管理

The Entrepreneur's
Guide to Hiring and
Building the Team



专门写给中小企业管理者的团队管理

(美)肯·坦纳 (Ken Tanner) / 著 张羽 / 译

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

 企业家书架

团队建设

与员工管理

The Entrepreneur's
Guide to Hiring and
Building the Team

(美) 肯·坦纳 (Ken Tanner) / 著
张羽 / 译

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

商界的绝对真理为数不多,但这里就有一个,那就是:成功的商业背后必然有一个强大的团队。无论创意多么伟大,企业财力如何雄厚,位置如何优越,广告多么诱人,企业的成功最终仍要依赖于员工的力量。还有另外一条真理:长期的财务成功依赖于高效的、不离不弃的员工。

在本书中,商界专家肯·坦纳向企业家们讲述了员工管理中三个至关重要的因素:业务分配、团队建设和激励。就像他通过故事、案例和建议反复强调的那样:应对这些问题就像是给企业火箭添加燃料一样充满挑战。然而,许多企业主对这些问题的重视不够,轻率地雇佣了第一个拿着从网上拷贝下来的简历走进门来面试的求职者。“团队建设”的含义不仅仅包括告诉和安排新员工坐在哪里、向谁学习。而“激励”的核心是让每一位雇员感受到挑战、驱动力和成就感。

Translated from the English Language edition of *The Entrepreneur's Guide to Hiring and Building the Team*, by Ken Tanner, originally published by Praeger, an imprint of ABC-CLIO, INC./ Greenwood Publishing Group, Inc., Santa Barbara, CA, USA. <http://www.greenwood.com/praeger.aspx>

Copyright© 2007 by the author(s). Translated into and published in the Simplified Chinese language by arrangement with ABC-CLIO, INC./ Greenwood Publishing Group, Inc. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by means electronic or mechanical including photocopying, reprinting, or on any information storage or retrieval system, without permission in writing from ABC-CLIO, INC./ Greenwood Publishing Group

本书引进版权登记号:图字:01-2009-2480

图书在版编目(CIP)数据

团队建设与员工管理/(美)坦纳(Tanner,K.)著;张羽译.—北京:机械工业出版社,2010.3
(企业家书架)

书名原文: *The Entrepreneur's Guide to Hiring and Building the Team*
ISBN 978-7-111-29791-8

I. ①团... II. ①坦... ②张... III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第028076号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:李新姐 责任编辑:陈 侠

责任校对:唐海燕 责任印制:乔 宇

北京京丰印刷厂印刷

2010年3月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·14.75印张·1插页·216千字

标准书号:ISBN 978-7-111-29791-8

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68323821

封面无防伪标均为盗版

谨以此书献给我的父亲斯坦·坦纳（Stan Tanner）。他和他的同辈人一起，在大萧条时期战胜了贫穷，在世界大战时期战胜了邪恶，领导我们的国家走入之前无法想象的繁荣昌盛，无私地培养了一代新的领导人，并默默地退出历史舞台，去欣赏他们所走过的一生。

致 谢

在签订了我这第四本书的合同之后，我马上决定从那些口碑很好的实习生中间挑选一个做我的助手。在一系列认真的面谈（不是面试）之后，我聘请了劳伦·阿扎丽娜（Lauren Azzalina）做我的研究员、校对员和初稿编辑。

劳伦的确是一个不可多得的年轻人。她刚刚毕业于瓦尔多斯塔州立大学（Valdosta State University），非常热切地希望踏入职业旅途。和大部分英语专业的毕业生一样，她的职业生涯起步于在餐厅打工；在帮助我编稿的最初几个月，她仍旧坚持着那份工作。不过，她很快找到另一份难得的实习，供职于亚特兰大一家出版社。之后，劳伦又摇身一变，在一家赫赫有名的舞场做接待员。

虽然劳伦一直在不同的工作和实习中摸索自己的发展道路，但她的每一份工作都做得非常出色。她从中学到很多东西，同时也为自己打造了良好的声誉。她在出版社的实习得到了最高的评价，那家舞场也很快提拔她做主管。

我必须对劳伦·阿扎丽娜的贡献致以谢意。她的工作、建议和一些观点都对本书起到至关重要的作用。不过，值得欣赏和感谢的不仅是她对这本书具体作出的贡献，还有她在整个过程中所表现的决心。就和那些正在阅读这本书的企业家一样，劳伦完美地把她的才华、技术、毅力和乐观结合在一起。她的前途一定一片光明。能够看到她一步步地成长，我感到无比荣幸和欣慰。

引言

萨姆 (Sam) 是我的一名新客户。在我们坐在一起品尝咖啡的时候，他向我讲述了当初怎样决定离开他效力了很久的公司并且选择了创业的道路。

“那个时候，我的老板刚刚从一个构建团队的培训班上回来。你知道的，那种培训班就是找个周末，把公司的头头脑脑集中起来带到野外，进行模拟军事演习和野外生存训练，然后大家一起围坐在篝火边高唱《到这来》(Kumbaya)。”

我对这种场景非常熟悉。其实，组织类似的培训对我来说也是一种很好的营生方式。曾经，在一些野外训练中，我非常善于激发那些参加到这个队伍里来的高管的团队精神，不过方式有所不同——我可从来不会使用武器、火或者卡拉 OK (这个太让我震惊了)。他继续说：

“之后，老板把我们都集中起来，传达他在那次活动中领会到的主要精神。他先讲了很多关于其他部门领导的英勇事迹或者趣闻轶事，然后跟我们一起回顾了他们在那两天形成的一些企划方案。他们确定了几个很有前景的市场和生产机遇，以及能够降低成本的一些机会。”

对此，我继续表示赞同。那种培训经常会引发一些很难得的营销方案。人们可以在活动中打破平时建立起来的交流障碍，一些精明的策划由此产生。

“接着，他又跟我们分享了一个很有意思的训练。作为一个团队，他们把公司最重要的优势和最有价值的资产进行了排序。他说：‘我们最大的资产就是现金。’有人打断他，说：‘人们总是说人才是最有价

值的财富。那么，在你们的排序中，人才排在第几位啊？”我们的老板看了一眼他的记录，回答说：“16位。现在，人才只能排在16位了。”我不得不问他，排在15位的是什么。他说：“办公室设备之类的固定资产。”从那一刻起，我就决定要离开这家认为订书机比人才更重要的公司。”

不过，这家公司起码有一点值得肯定，就是他们并不虚伪。很多公司都大力宣称他们以人为本，不过很少有几家真正相信这一点并做到这一点。“人才是本公司最有价值的财富”这句话早就成为一句空喊的口号。然而，任何句子能够成为口号都有它的理由，那就是它确实反映了一条真理。全心投入的能工巧匠确实是一个公司的核心。他们的素质决定了一家公司将走向繁荣还是消亡。

其实，在商界很少有什么颠扑不破的真理；不过这一条却是例外：一个企业的员工素质将预示它的成败。所以，你的创业道路是会一帆风顺还是荆棘丛生，取决于你在招聘员工、构建团队和维护团队过程中的表现。

不过，还有另外一个更有力的原因要求你必须拥有一支出色的队伍。这个原因和我给那些求职者的建议一样。我建议他们在权衡手里的好几封聘书时，仔细考查一下这些公司的员工素质。我告诉他们：“你会成为他们中间的一员。”对于企业主来说，你也将成为你招募到的团队中的一员。

在挑选团队成员的时候，必须格外小心，因为他们每个人的素质都会反映到整个企业中。他们的性格、工作作风、才华和强项等所有因素都会共同构造一个企业的特征。你的员工会塑造你的形象。

《团队建设与员工管理》能够帮助你打造一支有力的队伍。我们会讨论如何发掘最适合企业需要的人才，如何将财富熔铸成一个坚不可摧的整体。最重要的，我们将深入探讨那些经历过实践检验的克服员工流失并维护整个团队的方式。

你之前肯定听到过类似的讨论，不是吗？大大小小的书店都摆满了这类书籍。那么，我们来看看这本书和它们有什么不同。

招聘。一般的书籍只关注招聘中的雇用过程，而且大部分都只不过是列举一些“经典面试问题”。实际上，这些问题根本就不是什么经典，

它们只不过是一些会让竞聘者感到紧张甚至防不胜防的小把戏。《团队建设与员工管理》会对整个招聘过程进行指点，包括除面试过程之外的前期准备、资源获取、层层筛选，直到将优秀人才纳入门下。

团队建设。大部分关于团队构建的书都聚焦于一些和员工斗智斗勇的小聪明。这些可能适用于一些娱乐聚会，不过对于打造一个稳固的、对于企业的发展壮大大有裨益的团队来说，恐怕毫无用处。本书则指点小企业家怎样去建设团队并保证其有效运作。通过确定每个员工在从明确职务到庆祝成功的过程中的角色，《团队建设与员工管理》会告诉小企业家如何将所有人才凝聚起来，共同为企业的繁荣而努力。

团队维护。那些关于团队建设的书往往只是肤浅地探讨怎样才能让员工保持愉悦的心情，或者在短期内保持对工作的热情。不过，它们忽略了最基本的理念，即时刻关注每一个精心打造的团队中的个体。《团队建设与员工管理》告诉小企业家该如何让每个员工保持工作的竞争力、新鲜感和满意度。本书提供了如何满足每个员工的真正需求并让他们自愿长期为公司效力的建议。

你可能还要问，既然书店里有那么多的由专业博士、体育明星甚至唐纳德（The Donald）所著的著作，为什么要听取肯·坦纳这个无名小卒的建议呢？是啊，为什么你要信任我，并跟随我走过这一段旅程呢？我确实应该给你一个答案。那么，就让我简单介绍一下自己吧。

我不是通用汽车（General Motors）的总裁，不是因特网的发明者，也没有治愈过什么重大疾病（至少是那些你肯定听说过的疾病）。即使我有过这些丰功伟绩，恐怕你也很难把它们和我联系起来。和那些洋洋自得地站在象牙塔顶尖向人们传授职业生涯发展建议的专家不同，我通向塔尖的道路充满艰辛。我为此跋山涉水，走过很多弯路，经历无数的困惑和迷茫，当然也跌过很多跟头。那些专家教给你的不过是一些人的光辉事迹和另一些人的远扬臭名。不过我的发展经历可能与你正在经历的过程更为接近。所以，你我之间的交流会更加顺畅。

我不会在这里炫耀我的简历，不过我确实拥有非常充实并坚实的职业经历。我的事业起步于在各种类型的管理层供职，其中有小规模的区域型公司，也有跨国界的商业巨头，当然更多的是介于两者之间的企业。我也有过独自创业的经验，还创办过非营利性组织（有些真的是

以此为初衷的)；在过去二十年，我一直为不同的公司担任顾问。我所担任过的职位包括：国际培训师、区域培训师、执行副总裁，当然还有过做洗碗工、唱片操作工和遛狗者的经历。我有过挣扎，也有过成功，不过最终一切都归于平静。

我想在此和读者分享一个我在撰写本书时形成的想法：我当初很迫切地签下《团队建设与员工管理》的合同，因为我觉得这本书应该写起来很快，而且也比较容易出版。而且，我毕竟写过关于招聘和团队维护的书籍。把它们融入本书中，看起来确实不是什么难事。不过，我很快意识到，小企业家面对的范式与全球大型公司大相径庭。（我想读者如果知道，这是本书唯一一次使用“范式”这个词，一定会松一口气的。）小企业家并不具备福特汽车公司（Ford）拥有的那些资源。小企业家遇到的问题也不同于加拿大 Delta 控制公司。目标、志向或者文化——小公司所涉及的这些方面都和大型企业有着天壤之别。所以，我曾经给大公司的那些建议在此已经不再适用。我应该根据小企业家面对的特殊挑战为其量身定制一套方案。这就是我在本书中希望传递的信息。

我乐意为每位读者提供与众不同的切实建议。所以，我的支持并不会止步于本书的最后一个字。我非常敬重小企业家的勇气，如果能帮助你们取得事业的成功，我会感到非常荣幸。欢迎通过 kentanner@consultant.com 与我交流。

目录

Contents

致谢

引言

I 招兵买马

第一章 为招兵买马做好准备	3
关键准备步骤之一：知晓大部分人更愿意为小公司效力的意愿 ...	4
关键准备步骤之二：确定自身需求.....	8
关键准备步骤之三：准确认清现实状况	12
关键准备步骤之四：完善职位描述	13
招募准备期的最后箴言	17
第二章 物色最佳人选	19
大面积撒网	20
传统招聘资源	22
先进招聘手段	28
长期规划：构建员工链	32
现在，你已经远远领先于竞争对手了	35

第三章 筛选候选人 36

- 第一步：简历筛选——确定应聘者可供备选 38
- 第二步：电话筛选——确定应聘者合格 42
- 第三步：面谈筛选——确定竞聘者能与公司和谐共荣 45
- 回归本色 51

第四章 确定最佳团队成员 52

- 确认 52
- 深入调查 55
- 决策时刻 59

第五章 将心仪人才纳入门下 63

- 你能提供的薪酬是多少？ 64
- 装点门面 66
- 结束招聘 69
- 如果遭到拒绝 70
- 锁定目标人选的决定 70
- 正式纳入门下 73
- 安排一场出色的参观 78
- 最后，庆祝吧！ 80

II 组建团队

第六章 多样化个体组成的团队 83

- 这是一个关于类型的问题 84
- 创造者 85
- 深思熟虑者 88
- 连结者 90

施令者	93
那又怎么样呢?	96
因人制宜, 加强人际关系	96
求同存异, 雇用合格员工	98
互相尊重, 建立优势团队	98
善解人意, 领导强大团队	99
第七章 分享共同文化	100
文化是如何产生的?	100
建立文化的工具	103
第八章 共同工作	111
塑造团队	111
把他们作为一个团队来授权	117
处理矛盾	119
鼓励领头羊	121
第九章 树立目标	123
任务陈述	124
让任务陈述在目标制定中鲜活起来	126
一个有意义的目标	128
第十章 诚信团队的建成	129
真正的道德困境	130
错误的道德决策工具	133
坚持诚信	136
重视承诺	137
志同道合	137
公之于众	138
放大后果	138

倾诉..... 138

III 维护团队

第十一章 团队消磨的巨大损失..... 146

财产流失..... 148
对公司运营的影响..... 151
对客户的影响..... 153
智力资本流失..... 154
让我们看看员工更替带来的最小损失..... 155
为什么这至关重要..... 155
你也可以从中获益..... 156
故事的结尾..... 157

第十二章 维持团队的四大支柱..... 158

支柱1：发现需求并满足需求..... 158
支柱2：一个萝卜一个坑..... 163
支柱3：分配一个合格的老板..... 166
支柱4：开发团队维护氛围..... 168
深入剖析..... 173
关注个体..... 174

第十三章 满足职业需求..... 176

稳固的酬劳..... 178
把金钱视为团队维护的万灵丹..... 180
换一个角度..... 181
奖金..... 181
让薪酬方案简单又振奋人心..... 183
福利..... 183

培训	190
提供一个安全的工作场所	190
无骚扰区域	191
铁饭碗	192
第十四章 满足事业需求	195
社区认同需求	195
与老板的关系	196
与同事的关系	197
个人理想实现的需求	199
个体价值	200
为自然场景排好时间	202
鼓励同事认可	202
帮助员工成长	204
满足职员需求的终极目标	207
第十五章 坚持并反击	209
认识到潜在危险	210
保留那些能够保留的	211
用蝴蝶策略应对员工辞职	216
把前任雇员视为工友	217
余论：逐个击破	219
以“我”为本，建设“团队”	219
你不是迈克尔	220
跨出方框思考	220
我喜欢的一条真理	221

The Entrepreneur's Guide to Hiring and Building the Team

「招兵买马」

每个人都有自己的梦想，不是吗？与其他中年人不同，我的梦想是被批准加入美国职业棒球大联盟。我不停设想着获准后我应该立即着手做的事情是什么。

有时我思考该给我的队伍起个什么名字，有时我在为队员设计队服。我甚至设计了能够说服这个城市为我建造一个运动馆的各种方案。最终，我思考的问题总是归结到一个最重要的环节：怎样才能招募到最佳的球员？该怎样确定我的需求？怎样判断哪些球员是最合适的？又怎样仅凭合理但并不诱人的待遇说服他们加入我的队伍？

也许这对我而言只是异想天开，但在你那里却是要面对的现实。作为一个企业家，你在把你的梦想付诸实践。要知道，对一个企业的成功来说，没有比招募到最有力的员工更重要的了。企业家在构建团队的时候，思考着和我想要组建棒球队时一样的问题。只不过对企业家来说，这些问题更加现实。

在这一部分，我们探讨构建一个有力团队的首要问题：招兵买马。我们一起来学习如何把那些保障成功与实现梦想所必需的最佳人选吸引到我们的队伍中。

第一章

为招兵买马做好准备

我妈妈做得一手美味的椰子蛋糕，这源于她从外祖母那里继承的家传秘方。一天，她的一位好友巧妙地说服她，在朋友的周年宴会上贡献出秘方。

能够参加宴会并且看到别人制作自己的蛋糕，妈妈非常兴奋。可是，就在宴会开始之前，妈妈的朋友向她坦白，她对秘方做了些变动。她用菠萝罐头代替了新鲜的菠萝，还把5个蛋黄缩减到了3个。（她很不好意思地说：“我手头只有这些了”。）她还忘记了放山核桃。那么，点睛之笔——椰子呢？原来，她所用的椰子也是在冰箱里放了很久的下品。妈妈听了之后，气得颤抖着回到她的桌子旁边。

更让妈妈大跌眼镜的是，当那位朋友把“山寨版”菠萝椰子蛋糕端到桌上时，她对所有亲友说：“如果这个蛋糕不合大家的口味，可不要责怪我噢，这是布兰奇（Blanche）提供的配方！”

能够雇用到最好的人才并不是靠运气。其实，任何优秀的东西都不是偶然产生的。只有精心准备，再认真起草一份计划书，并严格执行后才可能得到理想的结果。

这是众所周知的；即使你已经有了一个典型的企业家形象，眼前迫切要做的就是立刻行动并且顺利完成你的设想。这种品质在很多商业情境下或许能够成就你，但是会将你为构建团队所做的努力付之一炬。

如果你想要跳过本章，直接翻到那些有关“好东西”的章节，还是放弃这个念头吧。请相信，如果没有适当的准备，永远不会有什么好东西等着你。请按部就班，跟随我们的思路，为招兵买马做好准备吧。