

首先， 打破 一切常规

世界顶级管理者的成功秘诀

FIRST,
BREAK ALL
THE RULES

全球
超级
畅销书

马库斯·白金汉

&

柯特·科夫曼

著

116

27°
B116

First, Break All the Rules

首先， 打破一切常规

[美]马库斯·白金汉

[美]柯特·科夫曼

中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

首先,打破一切常规/(美)马库斯,(美)科夫曼著;鲍世修等译。-北京:中国青年出版社,2002

ISBN 7-5006-4750-6

I. 首… II. ①马…②科…③鲍… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆数据核字(2002)第 023494 号

Chinese translation Copyright (c)2002 by
CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

Original English language edition Copyright(c)1999 by
THE GALLUP ORGANIZATION

Simplified Chinese characters edition arranged with
SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle - Mori China,
And Beijing International Rights Agency

首先,打破一切常规

First, Break All the Rules

作者:[美]马库斯·白金汉 [美]柯特·科夫曼

译者:鲍世修等

译校:方晓光

责任编辑:易小强 刘炜

美术编辑:刘静 顾静

责任监制:于今

出版:中国青年出版社

发行:中国青年出版社北京中青文
书刊发行中心 (010)65516875

印刷:中国青年出版社印刷厂

版次:2002年5月第1版

印次:2002年5月第1次印刷

开本:880×1230 1/32

字数:200千字

印张:9.5

京权图字:01-2002-1530

书号:ISBN 7-5006-4750-6/C·303

定价:平装 23.80元

精装 29.00元

我社将与版权执法机关配合大力打击盗印、盗版活动,敬请广大读者协助举报,经查实将给予举报者重奖。

举报电话:

北京市版权局版权执法处
(010)84251190

中国青年出版社

(010)65516875

(010)65516873

中青版图书,版权所有,盗版必究

目 录

引言 打破一切常规 (23)

第一章 测量的标尺

锡利群岛外的一次惨祸 (33)

“什么事情我们明知重要却无法测量？”

测量的标尺 (37)

“怎样测量人力资本？”

实践检验十二个问题 (43)

“测量的标尺与经营业绩相联吗？”

一个典型事例 (51)

“这些发现对一家公司究竟意义何在？”

登山 (56)

“为什么十二个问题有先后顺序？”

第二章 优秀经理的智慧

智者的话 (67)

“盖洛普采访了什么人？”

优秀经理知道什么 (70)

“优秀经理所共有的革命性的真知灼见是什么？”

优秀经理做什么 (73)

“一名优秀经理的四大基本职责是什么？”

四大要诀 (82)

“优秀经理如何发挥这些作用？”

第三章 第一要诀:选拔才干

优秀经理怎样定义才干 (87)

“为什么做好任何工作都需要才干？”

选择最合适的人 (89)

“为什么才干比经验、智力和意志都重要？”

大脑年代 (97)

“经理能把一个人改变多少？”

技能、知识与才干 (102)

“这三者之间的区别是什么？”

用才干的眼光看世界 (113)

“我们现在可以打破哪些神话？”

优秀经理怎样找到才干 (120)

“优秀经理为什么那么善于选拔才干？”

来自教练的忠告 (126)

“约翰·伍德恩谈才干的重要性”

第四章 第二要诀:界定结果

遥控管理 (131)

“为什么管好人那么难？”

诱惑 (134)

“为什么那么多经理力图控制员工？”

基本规则 (144)

“优秀经理在什么情况下和用什么方式求助于步骤？”

你被雇来做什么 (157)

“你怎么知道结果是正确的？”

第五章 第三要诀:发挥优势

让他们更上一层楼 (165)

“优秀经理怎样使每个人的潜力得到释放?”

转变的故事 (168)

“为什么试图改变他人如此有诱惑力?”

角色分配是关键 (172)

“优秀经理是怎样始终如一地培养优秀业绩的?”

通过例外管理 (176)

“优秀经理为什么打破金科玉律?”

花最多的时间和你的明星员工在一起 (179)

“优秀经理为什么有偏爱?”

如何在管理中避开弱点 (191)

“优秀经理是怎样将有害的弱点转变成不相干的欠缺的?”

第六章 第四要诀:因材施教

盲目、疲惫的攀登 (205)

“旧的职业道路出了什么问题?”

一级未必通往另一级 (211)

“为什么我们总把员工提拔到他们所不能胜任的级别呢?”

在每一个职位上创造英雄 (214)

“怎样解决威望短缺的问题。”

三个故事和一份新职业 (223)

“什么是推动新职业的驱动力?”

“残酷的爱”的艺术 (237)

“优秀经理们如何解雇员工,同时又使关系完好无损?”

第七章 转动钥匙:实用指南

才干面试的艺术 (247)

“什么是该问的问题?”

绩效管理 (254)

“优秀经理如何每天对每个员工转动后三把钥匙?”

你自己的钥匙 (261)

“员工能转动这些钥匙吗?”

万能钥匙 (266)

“公司如何为优秀经理创造良好环境?”

力量的汇合 (273)

附录

附录 A 通往经营业绩的盖洛普路径 (277)

“什么是通往股东价值持续增长的路径?”

附录 B 优秀经理怎么说 (281)

“优秀经理如何回答第二章中的三个问题?”

附录 C 选拔才干 (283)

“各种工作中哪些才干最常见?”

附录 D 发现十二个问题 (286)

“盖洛普是如何发现这十二个问题的?”

附录 E 元分析 (288)

“元分析的细节是什么?”

116

2779
6/16

First, Break All the Rules

首先， 打破一切常规

[美]马库斯·白金汉

[美]柯特·科夫曼

中国青年出版社

盖洛普公司由美国著名的社会科学家**乔治·盖洛普**博士于 1935 年创立，是全球知名的民意测验和商业研究/咨询公司。盖洛普公司在长达六十多年的时间里，致力于测量和分析人的态度、意见和行为，被公认为世界权威。为此，盖洛普博士被美国权威的《生活》杂志评为**一百年来对美国历史影响最大的人之一**。

关于本书

在世界众多的顶级经理中，相互间的共同之处往往是不多的。他们间存在着性别、种族和年龄上的差异，各有与众不同的办事风格和持续关注目标。尽管这些优秀经理可谓千人千面，却有一处彼此相同：他们在动手做任何一件事之前，总要打破一切“传统智慧”的陈规戒律。他们不相信，只要经过充分培训，一个人想做什么，就能做成什么。他们从来不试图帮助一个人克服他的弱点。他们一向不把金科玉律放在眼里。而且，由不得你不信，他们甚至有所偏爱。他们为什么这样？这本非同凡响的书将会告诉你。

盖洛普公司的马库斯·白金汉和柯特·科夫曼对来自不同行业的大批优秀经理进行了深入研究，并在书中展示了他们的重大发现。这些经理有的身居高位，有的任一线主管，有的供职《财富》五百强，有的在私人小公司效力。无论其处境如何，最终成为盖洛普研究重点的经理无一例外地善于变每个员工的才干为业绩。

在当今供不应求的劳动力市场上，公司争先恐后地用高薪、福利、晋升和培训来吸引和留住最优秀的员工。但是这些用心良苦的努力往往偏离目标。能否吸引和留住有才干的员工，关键在于一线经理。无论其薪酬多么丰厚，培训多么著名，一家公司如果缺少优秀的一线经理，都将受挫。马库斯·白金汉和柯特·科夫曼说明，顶级经理如何在选拔员工时，注重才干，而不是技能或经验；如何在对员工提出要求时，界定正确的结果，而不是步骤；如何在激励员工时，帮助每个人发挥其独特优势，而不是弥

补其弱点；如何在培养员工时，帮助每个人因材施教，而不是往上爬。或许最重要的是，这项研究开始时，曾对员工民意问及数千个问题，但最后总结出十二个简单的问题，来识别一家公司最优秀的部门。此书独创了这一至关重要的测量标尺，并证明员工民意与生产效率、利润率、顾客满意度和员工保留率之间的关联。

此书不仅为各层经理提供了有关绩效和职业发展的重要启示；尤为可贵的是，它教你如何把这一切应用于你的具体情况。

长达六十多年，盖洛普公司致力于测量和分析人的态度、意见和行为，被公认为世界权威。虽然其最出名的产品是盖洛普民意测验，但盖洛普的大部分业务是为诸多的国际超大型公司提供测量、咨询和培训服务。盖洛普的客户包括：Audi(奥迪)，Bank of America(美洲银行)，Best Buy(电器连锁店)，Blockbuster(录像带租赁连锁店)，Carlson(卡尔森公司)，Citigroup(花旗集团)，Delta Air Lines(Delta 航空公司)，Fidelity(投资银行)，Marriott(马里奥特酒店)，Searle(制药公司)，Sears(希尔斯)，Swissôtel(瑞士酒店集团)，Toyota(丰田)。

中文版序

我有一个厨师朋友，姓陈，很聪明，做的一手好菜。他的绝活是活鱼。他做的活鱼跟别人不一样。别人做的活鱼端上桌顶多动几下。而他的鱼吃得只剩下一根骨头，用筷子敲敲它的腮帮，还能动。我要不是亲口尝过，真不敢信。惊奇之余，我问小陈，他是怎么做的。他神秘地笑笑，反问我，想听哪种回答，教科书上的，还是他自己的。我说都听。他说，教科书很简单。买一条活鱼，必须是鲤鱼。开膛破肚，切上刀花，但不能伤着头部。用湿毛巾把鱼头裹住，抓住鱼头把鱼身浸入沸油煎炸。恰到好处就出锅，浇上事先备好的汤汁，上桌，用筷子敲鱼头，只要动两下，就算合格。“就这么简单？”我将信将疑。“就这么简单。”他说。“可是你的鱼为什么能动那么久呢？”我问。“那是因为我有我的做法。”

小陈究竟有什么秘诀？在我追问下，他告诉我：“关键在于选鱼。”他说，他每次做活鱼都要亲自到鱼市场去选鱼。他选鱼十分挑剔，能把一盆鱼翻个遍，以至于出了名。每次他一出现，鱼贩就会相告：“要倒霉了，那姓陈的小子又来了。”“都是活鱼，你能看出不同吗？”我感到费解。“鱼跟鱼是不一样的。”他颇为自得：“挑鱼关键是看眼睛。”“眼睛里有什么？”我更迷惑了。“我要找的就是那种宁死不屈的眼神。”

我大笑，心想，这家伙真会白唬。

这是过去的事了。几年后，我加入了盖洛普(中国)公司。除担任公司领导外，我还参与盖洛普人力资源管理产品的市场开发与推广，包括眼下这本《首先，打破一切常规》的译校。我读着这本书，不禁想起了小陈做活鱼的故事。照书中的说法，小陈也

算打破常规。首先,他并不满足于业绩的平均水准。他觉得教科书动两下的标准太低。他的鱼要动到最后,这样才出彩。用行话说,他要争创一流。其次,他认定,按部就班是不可能出彩的。一流的效果需要一流的鱼,或书中所谓的才干。第三,好鱼或才干是天生的,关键在于选拔。第四,选拔自有其诀窍。

好了,言归正传。

我认为,《首先,打破一切常规》是一本好书。这不仅是因为它1999年在美国出版后,好评如潮,久居权威的企业管理畅销书榜,并成为美国著名商学院的教材;也不仅是因为它集盖洛普几十年调查和研究之大成,有着坚实的依据和信度。我觉得,对于改革大潮中的国人,此书的价值正如书名所示,在于打破常规。世纪之交,世界的变化加速了。依我之见,推动这一变化的有三个加速器:信息化、全球化和知识经济。三者的汇合引发了一场管理的革命。其核心就是如何在全新的背景下认识、管理和培养人。《首先,打破一切常规》通过严谨的论理和翔实的案例,对此提出了革命性的见解。

通过多年的管理研究和咨询实践,我认识到,一个好的咨询产品,必须能剥三层“洋葱皮”。其一,必须有一个高屋建瓴的指导思想;其二,必须有一个科学的测量和分析模型;其三,必须有一个针对客户需求,便于付诸实施和能够产生实效的咨询方案。

《首先,打破一切常规》的核心思想是人本管理和优势理论。时下,人本管理正时髦,几乎人人挂在嘴边。“知识经济是人本经济”,“人力资源是第一资源”,“人才竞争是根本竞争”,这样的话我们天天听。但是,人本管理从哪里开始?回答各有不同。盖洛普说,从第一格——重新认识人性开始。为什么要重新认识?因为关于人性的许多“传统智慧”值得反思。例如,只要功夫

深,铁杵就能磨成针吗?就算能,铁杵应该磨成针吗?还有,哪条路更好?琴棋书画,样样不精;还是一招鲜,吃遍天?优势和才干是什么?惟有乔丹们才有吗?还是人人都有?才干是先天和早期形成,还是能够后天培训?没有所需才干能创一流业绩吗?是惟有“高级”工作需要才干,还是做好每件工作都需要才干?

如同书中提及的优秀经理们,盖洛普对人性的定义是打破常规的。盖洛普说,优势不是乔丹们的专利,每个人都有天生优势。所谓优势,说得平俗些,就是你天生能做一件事,比其他一万个人做得好。优势由才干、技能和知识构成,其核心是才干。才干的定义是一个人“贯穿始终、并能产生效益的思维、感觉和行为模式”。才干是先天和早期形成的,一旦定形,很难改变。才干是个人所独有,无法传授,也无法培训。不仅“高级”工作,而且所有工作都需要才干。惟有具备所需才干并加倍努力的人,才能把一项工作做成世界一流,而对企业来说,任何岗位上的一流员工都是最宝贵的财富。

接下来,盖洛普说,既然优势人人都有,那么,无论对于当事人还是他的领导,关键就在于识别和发挥其独特优势。何谓“有才”?惟有得以在实际工作中发挥其天生优势并创造效益的人才算“有才”,否则再能干也等于没才。于是,盖洛普建议,铁杵继续当好铁杵,在本职岗位上争创一流,同时去买一根针来缝衣服。同样,让兔子去跑,别教猪唱歌,因为你白费功夫,猪还不高兴。套用中国另一句行话,与其不切实际地要求每个人“干一行,爱一行”,不如提倡人人“爱一行,干一行”。盖洛普说,爱你干好的事,干好你爱的事;惟有干得好,你才会去爱;惟有爱得深,你才干得好。问题是,人人都知道他们究竟爱哪行吗?

盖洛普关于人性的看法,不是凭空而来,而是有深厚的科学依据。在行为科学领域,盖洛普倡导成功心理学的研究和实践。成功心理学有别于关注病态的传统心理学,致力于研究成功之

道。通过研究成千上万的案例，盖洛普发现，尽管其路径各异，但成功者有一个共同点，就是扬长避短。“传统智慧”则不同。“传统智慧”是一种负面的思维方法。同样半杯水，盖洛普说半杯是满的，“传统智慧”说半杯是空的。“传统智慧”鼓励人们不遗余力地去纠错补缺，以求完美，并以此来定义进步。“传统智慧”不知，做任何事情都有机会成本。把精力和时间花在弥补欠缺上，人们就无暇顾及增强和发挥优势；何况任何人的欠缺都比才干多得多，且大部分欠缺是无法弥补的。如此，不仅达不到完美，反而会失去单项夺冠的机会。简言之，“传统智慧”提倡“伤其十指”，而盖洛普主张“断其一指”。

在这种思想指导下，盖洛普赋予“人本管理”具体的标准和内容。大而化之地侈谈人多么重要是没有意义的。如果把人看错和用错，再关心和培养也无济于事。相反，盖洛普强调，人本管理的关键，就是在对人性的科学理解基础上，把人的优势看准和用对。

这一切听来固然有理，但是如何付诸实施，使企业得以招聘、使用、保留和培养其所需的人才呢？换言之，什么样的企业文化或工作环境最能吸引和留住人才？

如同“人本管理”，如今“企业文化”也是一个被人用滥的字眼。如果我们仔细观察，就会发现，为数众多的企业在“企业文化”建设上满足于提出几条新颖的口号，或起草一份煽情的使命声明，或由总经理发表一次慷慨激昂的演说。殊不知，“企业文化”建设说到底还是塑造一家企业的集体作风和性格，决非一两次报告、一两条标语或一两篇文章所能完成。

与此相反，盖洛普认为企业文化建设是一个持久而细密的过程，需要使用组织行为学的“纳米”技术——从每个员工抓起。不仅如此，盖洛普经过大规模调查发现，如果员工是企业的“分子”，那么负责把他们排列整齐，继而把组织竞争力提高到“金钢