

员工管理 101 个绝招

REGOU CONG SHU

● 美国 Inc. 出版公司授予

「春风」独家版权

● 来自美国最精明的小公司
可以使您及员工更富创造力



9.712.3

REGOU CONGSHU

〔美〕萨拉·P. 诺布尔主编

春风文艺出版社

CHUNFENGWENYI CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理 101 个绝招/沈利生 译 张守一 钟学义 校. — 沈阳: 春风文艺出版社, 1997.8

ISBN 7-5313-1749-4

I. 员… II. 沈… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 12154 号

Managing People 101 Proven Ideas

Copyright © 1995 by Goldhirsh Group, Inc.

Chinese translation copyright © 1997 by Chunfeng Publishing House

Published by arrangement with Goldhirsh Group, Inc.

Copyright Licensed by Arts & Licensing International, Inc.

Bardon-Chinese Media Agency (International)

博达著作权代理公司 (国际)

ALL RIGHTS RESERVED

编者: [美] 萨拉·P. 诺布尔
责任编辑: 邵 丹
责任校对: 跃 金
封面设计: 杜凤宝

出版者: 春风文艺出版社
邮编: 110001
地址: 沈阳市和平区北一马路 108 号
电话: 3864927

印刷者: 铁岭市新华印刷厂
地址: 铁岭市银州区广裕街

发 行 者: 春风文艺出版社

字 数: 137 000
开 本: 850 × 1168 1/32
印 张: 6%
印 数: 1—8 000
版 次: 1997 年 8 月第 1 版
印 次: 1997 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5313-1749-4/F·10

定价: 12.00 元

内 容 提 要

人事管理工作是企业经营中最具挑战性的难题，又是企业一切经营活动的基础与关键。如何迎接挑战，解决难题，最大限度地调动员工的生产积极性？本书将为企业家们提供101个行之有效而卓具创新意识的管理“绝招”。

这101例成功的人事管理经验，均来自美国最具创造性的小公司，涉及人事管理的方方面面，从雇用到培训，从动机到酬劳，从激励到解雇……生动鲜活，实用性强，易于应用采纳。

本书系“热狗丛书”之一，译自美国因克出版公司最新畅销书“经营管理书系”，该丛书中文版权由春风文艺出版社独家拥有。

鸣 谢

人事管理最有成效的方面之一，是能够把那些工作干得好的人辨认出来，并多加表彰。本书是讨论人事管理的，作为本书的编辑，我非常乐于为《公司》杂志的作者和编辑做这件事。如果不是因为他们，这本书将无法面世。在101个例子中，大多数是直接来自《公司》杂志，体现了《公司》这本著名杂志每一位成员艰苦的工作、良好的商业直觉，以及高超的报道技巧。

值得专门一提的是埃琳·斯普拉金斯，她现在正在撰写杂志的“人事管理”部分。本书的许多专题都是由她完成的。其他为本书作出贡献的人还有：吉尔·安德列斯基·弗雷泽，苏珊·格雷科和特里·拉默斯。此外，我还要向目前正在《公司》杂志工作的所有其他作者和编者致意，他们多年来收集了这些例子。我要感谢亚历山大·比安奇、莱斯利·布罗考、博·伯林厄姆、约翰·凯斯、迈克尔·克罗宁、苏珊·弗里曼、迈克尔·霍普金斯、南希·莱昂斯、罗伯特·玛米斯、马莎·曼格斯多夫、安妮·墨菲和布鲁斯·波斯纳。我还要特别感谢《公司》杂志的高级编辑杰夫·西格林，他在本书的编辑进程中不断地给予我大量的帮助。

鸣 谢

我还要向主编乔治·吉德龙和前主编博·伯林厄姆致意，他们都亲自做一些面谈采访工作，采访结果都重印在这里。这些采访的质量之高可以从其开放性及总经理们表现出来的热情中作出判断，主要原因是这两位编辑具有非同寻常的技巧和敏锐的判断能力。

就本书的特点而言，我还要感谢罗伯特·莱塞为本书所作的精彩设计和在“压力”下表现出来的冷静；感谢艾德科尔曼以他完美无瑕的输入，使我节省了许多时间；感谢苏珊·克朗在最后一分钟指出了结尾和中间的不紧凑之处。我要感谢希拉里·格莱泽和简·斯皮罗的全力支持，使本书的出版能够得到《公司》杂志的补助。

编者 萨拉·诺布尔

1992年5月于马萨诸塞州西秋特

前 言

萨拉·诺布尔

如果你把 100 位成功的公司创业者邀请到一个房间里，请他们开诚布公地谈一谈那些令他们在夜晚辗转反侧、难以成眠的究竟是什么事情，每一个回答都可能使你感到惊奇。的确，你可能听说过好斗的亚洲竞争者，或麻烦的联邦法规，或者还有失控的医疗费用等等难题，但多数人都会谈到他们公司的“人事问题”。

一次又一次的调查表明，总经理的位置大概是最让人缺乏信心的，而人事管理工作又往往最具挑战性。它具有完全的不可知性——几乎还没有一个公司的领导人是经过培训成为经理的。他们可能是引人注目的零售商或技术宗师，但说到公司的目标、制造需求，或表达对雇员的希望时，许多人不知道从何谈起，其他人甚至都不愿尝试一下。公司的领导者随时都可能犯错误，要么把信号理解错了，要么错误地认为慢慢领悟是完全可以接受的一种公司交流形式。

人员管理不仅仅是像市场和金融那样的事务纪律之

一，它是一个基础，所有纪律都要在这个基础上发挥作用。如果你的销售力量陷入混乱，那么世界上最好的市场计划也不会给你带来收入。如果你工人的行为像行尸走肉，那是不可能制造出优质东西来的。这正如下面经理们在日常工作中面临的问题那样，如果处理得当，就可以成为推动你的公司前进的发动机。

·比如说，你有一个雇员，他在公司开张时就来了，多年来做了大量的工作，薪水很高，并且还在不断增加，以作为对其工作的奖赏。现在他得到的钱比你新近雇用的副总裁还要多，而新任副总裁的工作价值对于公司来说在其十倍以上，你该怎样向你的老雇员付酬，既让他有继续努力的动力又不必付他更多的钱？

·你有一个雇员，他的本职工作做得很好，但他的态度很差，使得所有和他一起工作的人都提不起精神，你对他怎么办？你能简单地让其他人也跟着态度不好吗？

·你有一个摆脱不了的感觉，就是你的公司雇用的员工太多，做的事太少，你该怎么办？你能为公司提出什么样的激励计划，让员工们蓬勃向上、乐于投入、更加能干？

总经理们告诉我们，这些就是挑战，就是引起他们彻夜难眠的东西。这些也是本书遇到的挑战，没有现成的管理理论或者假设来讨论这些问题。我们代之收集了 101 个想法，这些想法已经进一步发展，并在全国领先的小公司里进行了试验。

本书中的许多材料原先都刊登在《公司》杂志上，

登在叫做“放在手头：商业增长的想法和资源”一栏中。《公司》杂志自1979年创刊以来，替中小型公司写了许多文章。它的使命是向商业成长中的业主们和高层经理们提供管理忠告、鼓励和一种社会意识。

除了“放在手头”信息外，《公司》杂志还一直注重在领导和人力资源开发中创新者的实践特点。本书包括与六位领导人的直率讨论，他们认为，在他们的组织中，非同寻常的成就大部分是起因于他们采取了独特的人事管理方法。这些谈话原先登在《公司》杂志上，使它成为最具有大众化特点的杂志之一。总经理们的想法既表达出他们的失败，也表达出他们的成功。这些总经理是：

杰克·斯塔克，来自斯普林菲尔德再生公司，他描述了“商业大赛”，其中每一个员工都要了解公司经营的每一个细节，从而能对所有决策做出贡献，并分担全部风险和好处。

阿妮塔·罗迪克，来自团体商店，该店分布在全世界的分店网络，依赖于极好的培训和交流，使员工们目标明确，精力集中，尽管有时他们身处地球的另一面，远离公司总部。

肯·艾弗森，来自努科钢厂，为了提高生产率而使人员调整最小，他创造了一种酬劳系统，该系统得到赞扬，并为大大小小的公司所采用。

哈里·奎德拉西，来自奎德/图形公司，他的愿望是尝试各种各样新想法——从每周工作3天到由雇员经营的企业公司。他建立的一家公司一直被推选为美国最好

的 100 家公司之一。

唐纳德·伯尔，来自人民快捷航空公司。在过去的 10 年里，他在人员管理方面做了最为激进的实验之一。虽然人民快捷已经停止了商业活动，但意味深长的是，作为在历史上成长最快的航空公司，它现在仍是全国各地研究得最多的管理模式之一。

简·卡尔松，来自斯堪的纳维亚航空公司，他是当今优秀员工管理制度最伟大的实践者之一，也是最为雄辩的发言人，为技术在可以有效应用以前必须存在于公司之中的价值和哲学作辩护。

有关本书的最后一个注意点是：101 个例子分为 12 章，每页一个例子，每个例子研究管理的不同方面，从雇用到培训，从动机到酬劳，从激励到解雇，等等。有些例子是专门为本书预备的，其他例子与原先刊登在《公司》杂志上的一样，只是做了少许编辑上的改动。读者可能注意到，自那些故事最初公开以来，有些提到的公司更大了，有些则小了，还有几个公司，如人民快捷航空公司，已经不再存在了。记住：这些案例是由于例子的价值而选进来的。不仅告诉你有这些案例，更是为了唤起你的灵感。它们的部分吸引力在于：易于理解，易于应用或采纳，在多数情况下几乎或者完全不需要资金。有些例子引起了更多的兴趣，或更为经常地被《公司》杂志的 220 万读者所采用。对有些例子我们加上了“读者选用”的标记，表示它们是最精彩的部分。

目 录

前言.....	萨拉·诺布尔
雇用	1
培训	17
动力	25
交流	35
生产率	47
激励	58
工资和奖金	65
长期酬劳	73
福利	83
工作表现评议	93
解雇	101
法律	108
六次采访	115
肯·艾弗森	115
杰克·斯塔克	130
阿妮塔·罗迪克	152
唐·伯尔	166
哈里·奎德拉西	178
简·卡尔松	188

雇 用

“在雇用职员时，你需要那些热爱你、并忠于你公司价值的人们。你始终不想有对抗，不希望雇员们只顾自己的升迁、而对其他人的发展或公司的成长无动于衷。”

——阿妮塔·罗迪克，团体商店集团管理总裁

1. 工作概况描述

斯蒂芬·罗森鲍姆和他的合伙人刚从大学毕业就开办了他们自己的公司：奥尔汤电视制作公司，但他们对有前途的雇员们还不能按当地标准支付工资。于是，奥尔汤公司提供了其他的东西：工作制度迎合工人的口味。结果，职员们挣的钱不多，但多数人都热爱自己的工作。

罗森鲍姆在纽约市萨拉托加·斯普林的公司有 18 个职位，他的随和方法几乎在每一个职位上都很明显。例如，奥尔汤的故事编写人也是焊接工人，因为他告诉罗森鲍姆他喜

欢焊接。罗森鲍姆花了许多时间去发现雇员们对他们的工作喜欢什么，讨厌什么，并努力消除或减少令人不快的责任问题。那通常意味着把公司中对某项任务感兴趣的人找出来。

然而，所有雇员还是必须做一些他们并不特别喜欢的事，为新来的雇员设立一个完全迎合他的工作可能会在已有雇员中引起不愉快。罗森鲍姆撤开公司的政策，允许制作人兼记者在故事上录上她自己的画外音。然而，有另外 3 个记者职员同样要求做他们自己的画外音解说。罗森鲍姆给了他们 6 个月的时间，如果他们对此仍有强烈感受的话，还可以回到他这里来，“铁的规则一旦做出就没有例外，这是容易找到的答案。”他说，“但我把这件事看作是：3 个职员喜欢增进他们自己的技能水准。”

就算有些人可能在这种环境中失去了什么，但出人意料、令人惊喜的是，虽然他们在其他地方工作也许会挣钱更多，但罗森鲍姆留住了许多雇员，他的生产率也比较高，他估计，奥尔汤公司要求其他职员生产的电视节目比其他制作公司多一半到三分之二。奥尔汤公司的收入从 1989 年的 60 万美元，迅速上升到 1991 年预计中的 110 万美元。最妙的一点在于：他的灵活性使他不付出任何成本，只是把他的时间和兴趣放在让雇员们保持高兴上。随着其公司的成长，他还能继续下去吗？他正在解决这个问题。

2. 有目标地补充新手

史蒂夫·迪索特尔是密执安州东兰新的阿库·比特牙科产

品供货股份有限公司的副总裁，他对报纸广告反应的飘忽不定和招聘代理的昂贵成本感到厌倦，所以，他决定把公司的招聘工作实行他所谓的“市场化”。他是这么做的：采用由来已久的市场技术——直接邮寄。

迪索特尔需要雇用一些有技术背景的人了解并推销其公司的牙科产品。他们的推销对象主要是牙医助手、保健专家、实验室技术人员等。他根据事实推断，并想道，为什么不雇那些使用这些产品的人呢？然而，迪索特尔知道，他不可能简单地把顾客作为雇员雇走，同时又在这个过程中不失去顾客。所以他尝试走另一条路。

迪索特尔从州立法机构那里得到当地职业组织的成员表和批准开业的一览表，然后，他直接向有希望的候选人的家庭而不是向他们的办公地点发邮件。他的邮件中包括公司介绍、可以提供的工作、所需要的资格。如果候选人感兴趣或还想知道其他方面的东西，则可以写信索取申请表。平均说来，阿库·比特公司发出 500 封信可收回 5% 到 6%。

迪索特尔采用这种方法吸收雇员已有四次，并获得了巨大的成功。经过销售培训的新雇员，在经过 5 个星期的工作以后，挣的钱就足以支付本人的工资了。邮寄成本，包括制作和交付邮寄，比在地方报纸上登分类广告要便宜。当然，也还存在把公司更多地推向未来潜在客户的无形好处。

除了省钱以外，迪索特尔还可以利用这种技术赚钱。随着每一次雇用新雇员，邮寄表越来越完整，阿库·比特公司已经积累到如此之多的经验，以致于它现在开始把邮寄表出

租给非竞争者。

3. 分类信息

琳达·迈尔斯通过招聘广告得到了一大批能干的工人。她是弗吉尼亚州弗吉尼亚湖滩一家拥有 1200 万美元资产的医学办公室辅助人员培训公司（琳达·迈尔斯联合公司）的总经理。她对过去 5 年里雇用 16 个人的广告作过精心的设计。迈尔斯认为，“当雇员们在工作中遇到不如意的事，他们回家后希望能在招聘广告中找到需要的东西。引起他们注意的是欣赏之外的东西。”她的计谋是：“你是否热情、细心、可以信赖？你乐于做能够真正提高职员身价的办公室秘书工作吗？”迈尔斯说，“那就是说，公司尊重雇员。”

她现在向她的客户推荐这种办法。一位医生改变了他的广告，把注重收入、工时、工资等方面改为得到更高的评价。对这位医生广告的反应是从 6 迅速上升到 100。迈尔斯说：“他的老广告吸引的是对收入更感兴趣的申请人，而不是做更伟大工作的人。”

4. 别多问

随着歧视诉讼的上升和劳动法律的更加曲折费解，对求职者的面试始终是一件极为棘手的事。根据费城的哈维、彭宁顿、赫廷和伦内森的合伙人斯蒂芬·卡伯特的看法，小公司多半更容易犯错误。一个最普通的错误是，“问不该问的问题”。

让雇主遇到麻烦的，是询问、了解别人的底细，而这是傻瓜才会做的事。下面是一些不应该问的例子：

“那么，你是什么时候从中学毕业的？”人们通常会在简历上自愿地提供这方面的信息，如果没有提供，则不要问。它可能会被解释为流露出对一定年龄的求职者的偏见。

“你会在工作中花时间庆祝（犹太人的）逾越节吗？”这个问题是合法的，因为它与工作有关，但用词不当。应该这样问：“你的宗教活动时间与本公司的正常工作时间有冲突吗？”

“你曾经被判有罪吗？”卡伯特认为这个问题太广泛，要把犯法行为放到与工作有关的方面去。例如，对于那些申请当银行出纳员的人来说，你应该问有关偷盗方面的犯罪。永远不要问到被捕方面的事，因为它不是做错事的指标。

“你的健康状况好吗？”这个古典的申请表上的问题就是一个不该问的问题。卡伯特解释说：“人们只能问到有关身体和精神上的损害，如果这些损害会限制申请者从事该项工作的能力的话。”

“要找一个看小孩的好保姆真难。你有小孩需要看护的问题吗？”如果你对不管是男性还是女性申请者都一视同仁地问这个同样的问题——并且保证如此——那是可以的，否则它就带有性别歧视的味道。

“我知道你在巴黎过了很长时间，你是在那里出生的吗？”如果别人是其他国家的居民，你就不能这样问。你只能问美国的居民，或者在美国有合法工作权的申请者。

5. 延伸出去

当你的经营路线不符合当地的产业基础时，找到技能熟练的雇员是几乎不可能的。位于伊里诺斯州卡林维尔的卡马克股份有限公司是为驾驶业制造软件的公司，它远离任何高技术领域的中心。结果，它在当地发布的招聘通晓软件人才的广告都失败了。

总经理理查德·希恩在建立其职员队伍的紧急关头，求助于有发展前途的雇员的家庭和朋友。他在新招聘广告上写道，“你知道有这类技能的什么人愿意到本地区来吗？”

希恩说：“许多人喜欢住到这个地方来，但认为这里也许没有适合他们的工作，这就提供了使当地报纸延伸出去的机会。”希恩每周都登广告，一直登了 7 个月，最后填补了 15 个位置。

6. 分析行为特性（读者选用）

有许多“一日被蛇咬，十年怕井绳”的例子。总经理们相信，要招到好雇员，简单而又最重要的组成部分是准确地描述工作特征。

设在加利福尼亚州拉米拉达的最新网络设计公司（经营一种三方通讯处理机），其总裁戴夫·韦甘德说，经理们一开始写下了职员在工作中采取的行动表。然后，他们把成功地执行这些行动所必须的行为详细列出来。最后，他们编制了面试稿：“你随便写一些问题，它能让人们以这样一种方式

讨论他们以前的工作历史——透露他们是否具备那些你所需要的性格。”

传统的工作描述注重活动。例如，描述推销员的工作可能是这样的：开辟或结束新销路，一周打 15 个周密考虑的电话，写出电话报告。这种写法没有什么不正确，但正如韦甘德所指出的那样，它只是有助于把以前已经有过或没有过那些活动的候选人区分开来。

相比之下，韦甘德对推销员的工作描述包含 17 个行为特性。其中之一是健康的“自我谈话”，即我们和自己进行的精神对话。为了揭示这种特征，韦甘德可能会问申请人，对遭到多次拒绝、会面未成的销售同伴说些什么。不管他们如何回答，都可表明他们是怎样激励他们自己的。他想要听到的是振作起来继续干下去的话，他相信这是一个推销员获得成功的关键指标。

开始建立真正有用的工作模式的一种方法是，详细列出在每项工作中你的最成功的雇员的行为模式，然后随着你挑选雇员的改进不断加以修改。

7. 在得到其他证明以前暂时雇用

孟菲斯的即时办公服务、维克托商业系统的总裁拉里·维克托说，“最大的恶梦是，登了一个广告有成千上万的人响应，但其中的大多数却不够资格。”

维克托在做了大量试验以后，找到了一种低风险的雇用技术。他与已经建立起关系的五个临时就业代理处中的几个