

没有管不好的员工

15个激活员工潜能的高效管理技巧

[加] 特雷弗·索恩斯 (Trevor Throness) 著

汪莹 译



THE POWER OF PEOPLE SKILLS

How to Eliminate 90% of Your HR Problems and Dramatically Increase Team
and Company Morale and Performance

《福布斯》《企业家》《纽约邮报》《环球邮报》

专栏作家

清华

领导力教练、Thinker50之一马歇尔·戈德史密斯

赞誉推荐

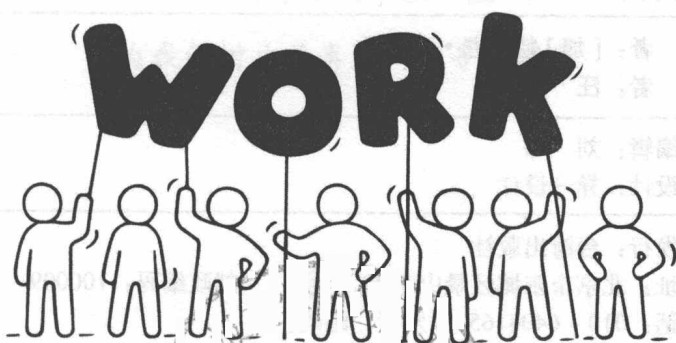
台海出版社

没有管不好的员工

15个激活员工潜能的高效管理技巧

[加] 特雷弗·索恩斯 (Trevor Throness) 著

汪莹译



THE POWER OF PEOPLE SKILLS

How to Eliminate 90% of Your HR Problems and Dramatically Increase Team and Company Morale and Performance

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

没有管不好的员工 / (加) 特雷弗·索恩斯著; 汪莹译. -- 北京: 台海出版社, 2018.7

书名原文: The Power of People Skills: How to Eliminate 90% of Your HR Problems and Dramatically Increase Team and Company Morale and Performance

ISBN 978-7-5168-1956-2

I. ①没… II. ①特… ②汪… III. ①企业管理-人事管理-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 134191 号

著作权合同登记号 图字: 01-2018-3413

The Power of People Skills 2017 © by Trevor Throness. Original English language edition published by The Career Press, Inc., 12 Parish Drive, Wayne, NJ 07470, USA. Simplified Chinese rights arranged through CA-LINK International LLC (www.ca-link.com)

All rights reserved

没有管不好的员工

著 者: [加] 特雷弗·索恩斯

译 者: 汪 莹

责任编辑: 刘 峰

装帧设计: 异一设计

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 167 千字 印 张: 15

版 次: 2018 年 9 月第 1 版 印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-1956-2

定 价: 49.00 元

版权所有 翻印必究



前 言

我在一个领导之家长大。我的爸爸是当时加拿大规模最大的一家教堂的牧师。同时，他还创建了一所学校，现在拥有 1200 名在校学生。而我的妈妈拥有一颗仁爱之心，她为许多智障儿童开设课程。在她弥留之际，还有一位患有唐氏综合征的男人定期来看望她，他住在镇子的另一头，每次都骑着自行车穿过镇子来到我们家。我举这个例子是对妈妈最高的致敬。他们仅仅领着微薄的薪水，但是却秉着一颗赤诚之心，全心全意为大众服务。

我的父母还利用闲暇时间在镇上成立了多个组织。这让我和兄弟姐妹们从小就担当起领导他人的重任。年幼的我为孩子们上过课，当过营地顾问，做过青少年团队的领队，还经常组织音乐表演。在我儿时的回忆里，自己一直都在与人共事或者为人服务。

读大学时，我担任过宿舍管理员，并在许多志愿者活动中担任过领导的职位。大学毕业后，我在一家飞速发展的教堂做青年牧师，工作主要面向青少年和志愿者。后来，我们花了大量时间在全世界进行巡游，并采访了全球最卓越、最能激励志愿者的领袖们。我们可以向这些领袖学习，他们真的是卓越的领导者。因为领导好一群拿报酬的人是一回事，但是志愿者们不领薪水，他们本可以轻松待在家里，所以要领导好他们又是另外一回事。

当时，我向许许多多教会工作的领导者学习。在韩国首尔，我们参观了世界上规模最大的教堂（首尔汝矣岛纯福音教会，当时

他们的会员数量大约有 70 万人），我和他们的长老进行了交流。他领导的牧师人数超过 500 名，管理着数以万计的志愿者。我当时是招聘志愿者的领袖，主要工作职责是设计新的策略，用于开展志愿者的培训、聘用和统筹调配工作。这次的经历极大地开拓了我的视野，让我受益匪浅。

后来我转行至商界，在一家拥有全球业务的中型企业工作。我惊讶地发现，公司的领导很少花时间（甚至根本不花任何时间）去提高员工的积极性、优化企业组织结构，吸引并留住优秀员工。

当时的通行做法就是刊登招聘广告，岗位招聘完毕就将其抛在脑后。等到员工辞职不干，或者工作中出现了问题，管理层才开始进行干预。我吃惊极了，我一直以为商界不存在这种问题。但更令我惊奇的是，这种人员管理策略的缺失现象竟然相当普遍，我们公司绝非个案，我们的供应商和客户也是使用这种管理方式。但在我看来，这样做极大地浪费人力和财力，简直太疯狂了。工作多年，我亲眼见证当人们训练有素，积极投入工作时，他们的能力有多么非凡。

我试图将我的员工培养理念付诸实践。在商界拼搏 7 年以后，我意识到我渴求和商界领袖们一起，使公司取得“人员”的胜利，这才是我的激情所在。于是在 2003 年，我开始创业，并且从未后悔过。在人力问题上，我倾注了大量的心血。

现在，我帮助领导者应对公司发展所带来的种种挑战。其实，大多数的挑战都是人的问题。这些问题看起来很复杂，但是都有解决之道。想象一下：再给你一次机会，你不会再聘用那些低绩效员工，将来无须再和他们一起工作；下班后无须再和你的家人讨论公司的

人力问题；工作的时候，也无须再花大量的时间担心你授权的任务能否被圆满完成。简而言之，你再也不需要为那些顽固的人力问题烦心劳力了。

和我合作的公司类型多种多样，遍及各行各业。每次合作结束后，他们公司里的关键职位都由真正的优秀员工或 A 级员工来担任。优秀员工指的是能“完成工作”的人，他们拥有你认为最重要的工作态度。在工作中，他们恪尽职守、敬业敬业。与“还过得去的”员工相比，优秀员工的绩效产出是他们的 3 倍。

但是，如果公司的重要职位由非优秀员工担任，按照职位的不同，这一做法将会浪费公司 2 到 15 倍的年薪。算一算：解决这个问题是何等重要。对于领导而言，最重要的技巧之一就是合适的人安排在合适的位置上，组建并调配一支优秀的团队。

现在，市面上有大量关于打造优秀的公司文化的书籍和演讲，但是我觉得这并不复杂。简单地说：

优秀的企业文化要求团队的每位成员表现优秀。
糟糕的企业文化容忍员工长期的不佳表现。

我帮助公司通过实施各种措施增进沟通交流，提高员工专注度和参与度。现在我们处于一个新的时代，不能长期容忍员工们来上班混日子。身为领导，你需竭尽全力为合适的人员提供适当的培训指导，让他们和你一样朝着共同的目标迈进，这不仅是省钱之道，还是生财之路。本书旨在为你提供导航地图，帮助你一劳永逸地解决如何管理员工的问题。本书正是写给：

• **公司的老板和经理。**如果你是一位现场经理，无论你在总部或者分公司工作，你面临的最大挑战就在于如何正确地处理人力问

题，这将决定未来你能否取得成功。

• **管理多个公司的地区经理。**如果你在管理多个公司，无论是公司直属业务，还是特许经营店的业务，这本书正是为你而写。你需要相关的技能为下属经理提供培训，指导他们如何处理手头最大的难题：如何管理员工的问题。

• **新上任的年轻领导者。**是否能赢取新团队成员的信任，并且最大限度地发挥他们的潜能，这直接关系到你在新岗位上的成败。长远角度来说，如何吸引、留住并培养优秀员工将会成为你需要掌握的最重要的能力。

• **董事会成员。**如果你受邀担任某个机构的董事，那么现在面临的重大难题就是人力问题。本书定会助你一臂之力，帮助你增强评估员工的能力，以及和员工打交道的能力。

• **非营利机构的领导人。**无论你领导的是一家非营利性组织、政府机构，还是一家学术机构，你遇到的大多数问题和其他每一家公司并无不同。每一次，当你需要组织人员来实现某个目标时，你所面临的挑战和其他所有的公司就是一样的。不会因为你的初衷是改变世界，挑战就能迎刃而解。

本书格式

为了节省大家的时间，每章的最后都配有章节小结，以及可以立马实施的行动步骤。

书中出现的名字和一些可识别的细节已略作修改，但是书里提到的案例和故事都是真实的。

目 录 C O N T E N T S

第一章

领导：学会领导而非管理你的团队 / 001

“人不是用来管理的。要不你是一名优秀的领导者，要不你就是一名糟糕的管理者。”

第二章

洞察：谁是团队中的优秀员工 / 011

“优秀的人喜欢和优秀的人在一起。”

第三章

态度：对团队进行正向领导 / 029

“态度远比技能重要。”

第四章

选择：你的团队需要合适的员工 / 049

“这些人可能会在其他地方成为优秀员工，他们正需要别人推一把。”

第五章

高效：利用有效的绩效评估 / 061

“我们只是评估该员工是否适合在公司发展，以及在当前岗位的效率如何。”

第六章

成长：避免领导的八大误区 / 075

“人各有所长，我们应该关注优势，而非弱点。”

第七章

思考：优秀员工离职的三大原因 / 089

“我们应该合理地安排自己的时间，将时间投资到最优秀的员工身上。”

第八章

奖励：留住优秀员工 / 099

“人们为了钱工作，但是会为了表扬、赏识和奖励而加倍努力工作。”

第九章

引导：提升潜在优秀员工 / 113

“他们永远不会自己去寻求突破，但是，如果你花时间去帮助他们进步的话，那么他们有可能会提高。”

第十章

止损：处理不适合公司的员工 / 125

“淘汰不适合公司的员工固然令人伤心，但这不是一个艰难的决定。”

第十一章

改变：领导效率高但态度差的员工 / 141

“员工都知道谁是公司的混蛋，他们甚至可以把名字告诉你。”

第十二章

学习：从育儿经中学习领导技能 / 155

“世界上最难做好的两件事就是育儿和团队领导。”

第十三章

培训：成为更好的高绩效教练 / 169

“只有你真的关心，真的想提供帮助，教练指导才有效。”

第十四章

影响：善用指导和沟通对团队进行领导 / 185

“如果一个人认为你在反对他，那么他就不会信任你，并且也不会相信你说的话。”

第十五章

进阶：掌握高难度领导技巧 / 201


“无论我们要表达什么意思，一定要陈述清楚。”

结论

我的经验 / 213

“领导的速度决定团队的速度。”

致谢 / 223



第一章

领导：学会领导而非管理你的团队

如果我要管理一家公司，我会将下面这个任务放在首位：网罗最优秀的人才。我愿意把手头其他的工作先放一放，让合适的人先“上车”。现在公司的“飞轮”即将转动，我必须找到并留住足够的合适人才，这将是制约公司能否取得成功的最大因素。

——吉姆·柯林斯

美国商业顾问以及《从优秀到卓越》作者

如果公司的每个关键职位都配备了优秀人才，那么公司的业绩将会提高3到10倍。做好这一点，比公司其他的一切事务都要重要，这应该成为领导者的第一要务。而且就像运动队的教练，我们应该为了实现这一目标，绞尽脑汁，缜密策划。

如果不信，想想公司最优秀的员工。如果没有他们，公司会变得怎样？如果他们纷纷离职，你会是什么反应？我们需要找多少人才才能代替他们的位置？现在再想象一下，如果你的公司人才辈出，所有的重要岗位都找到了像他们一样的优秀人才，那公司又会变得怎么样？抛开公司不谈，那你的生活又会变得如何美好？和A级人才一起共事是多么令人愉悦呀。

如果你经常把工作问题带回家；如果你和你的伴侣在家还经常讨论公司的问题；如果你半夜睡不着觉，为公司的事情辗转反侧；如果你好像卡在某个无法跨越的障碍上；如果你筋疲力尽，正考虑把公司卖掉，打算改做其他更简单的工作。大多数的情况下，都是人力问题在让你苦恼。

表面上可能看起来好像是财务、库存、物流或者是客服出现了

问题，正如仪表盘上闪烁着的警告灯。换言之，这些问题都来源于某个更深层次的原因，即：人的问题。有可能是把某个优秀的人才安排在错误的位置；或者将某个错误的人选安排在一个重要的岗位；也有可能这名员工曾经干得不错，但是随着公司的发展，他现在已经不能胜任这个岗位。

顺便提一下，领导者并不是因为工作负荷大而感到心力交瘁。因为如果从事的是自己擅长的且高效的工作，领导者会感到精力充沛。但是与表现不佳的员工共事则令人感到疲惫。作为一名领导，你不得不经常为团队里能力弱的成员代庖，替他们完成本来属于他们的工作（通常，这些工作你既不擅长也不喜欢）。被迫做一些你不擅长的工作才会令人筋疲力尽。

作为领导者，你所处的是“人力”行业

.....

一旦你领导的人数超过 5 名，那么你现在所处的行业再也不是餐饮、制造、零售行业，你所处的行业叫作“人力”行业！当然，你可以采用各种措施方法，让公司升级换代，但是人力策略必须先行。如果公司的重要职位缺少合适的人员，那么这只会是浪费金钱。如果没有做好这一步，经营策略再正确也没有用。无论你的财力多么雄厚、商业点子多么棒、员工培训计划多么翔实、质量体系多么完美，如果你公司的重要职位不是由合适的人员担任，那么其他的一切都将难以发挥作用。谁拥有最棒的团队，谁就会获得胜利。

如果你想改变生活，减少压力，让公司赚钱的同时又充满乐趣，那么你首先就要安排好人力问题。

货柜商店（Container Store）已经公开的成功秘诀是：一名卓越

的员工 = 3 名优秀的员工。1978 年，奇普·汀德尔（Kip Tindell）和加勒特·布恩（Garrett Boone）在创立第一家商店时，他们采用的人力管理策略非常简单，就是说服最忠诚的、最优质的顾客加入公司，将他们培养成公司最优秀的员工。当时，货柜商店付给员工的薪水远远高于业界平均水平。而且，公司的创始人还投入大量的时间和精力对员工进行培训。全职员工第一年接受正规培训的时间高达 263 个小时，而当时零售业的平均培训时间仅为 8 个小时。

在零售业，员工在一家公司待的时间一般不超过一年，但是货柜商店的员工离职率却低于 10%，并且 2500 名员工中有三分之一都是因为他人推荐，慕名而来。公司从创始以来到 2014 年为止，业绩年增长率都超过 20%。简而言之，货柜商店致力于找到最优秀的员工，所以，他们的成功水到渠成。

吸引并留住优秀员工不仅能为公司赚钱，而且还能带来其他许多好处。也许他们需要接受指导、培训、职业咨询，甚至有时候还需要纠正、惩罚，但是他们无需别人的激励。他们主动性强，犯错少；他们会和客户建立良好关系；在公司内部，他们不会无事生非。因为他们深受你和其他员工的信任，所以处理事情的效率高。他们不会卷入导致效率低下的人事纠纷，也不需要别人去核查他们的工作，更不用别人去修补他们搞砸的人事关系。

当然，找到你既信任又喜欢的员工并不仅仅是满足你的喜好，你的收益表也充分体现了他们优秀的工作业绩。

在《从优秀到卓越》这本书中，吉姆·柯林斯为公司如何从优秀跨越到卓越（在 15 年期间，卓越公司的业绩是他们商业对手的 3 倍到 5 倍）的研究奠定了基础。他发现每个卓越的公司都拥有

两大特点：

1. 为公司找到优秀的领导者；
2. 让合适的人上车，让不合适的人下车。

领导者的三个首要任务

领导者的工作不简单，但也并不复杂，简而言之，就是：

1. 为团队挑选最优秀的队员。
2. 清楚地让他们知道：应该怎样做才能胜任当前的岗位。
3. 定期为他们的工作提供反馈和指导。

这三个任务就是本章接下来要讲述的重点。这并不复杂，事实上，这很简单。但是你有没有在成功做到上述三点的公司就职过？很多人并没有为这样的公司服务过，因为绝大部分的领导者迁就低水准的员工。大多数情况下，公司缺乏清晰的职责要求，而且除非出现了大问题，否则员工很少得到反馈。

但这很关键，作为领导者，我们需要为团队找到最合适的员工，并且帮助他们清楚地了解工作要求。而且，领导者还应抓住每个机会，为员工提供培训指导，起到模范带头作用，增强员工的自信心。

当年作为销售行业的新手，我曾经在磁带上听到，有个人建议我们用一句话概述我们的工作职责。这个练习方法很有趣，可以化繁为简。我写的是：“向现有或者潜在的零售商推销热水浴池。”就这么简单。这句话显著地提高了我的工作专注度。我把它贴在电脑显示器上，用来提醒自己，我的工作不是接电话、写电邮、开会、联系工厂。尽管这些都属于我的日常工作范畴，但是我的工作就是销售。

目标明确，再加上定期的反馈和指导，成果也就随之而来。