

# 老板生存手册

中央编译出版社



# 目摇摇录

- 第一章摇摇“斯沃奇表的世界”探究中小公司老板变中  
    取胜的奥秘 ..... ( 员 )  
    从戴金手表的工人到戴“斯沃奇表”的工人 ..... ( 猿 )  
    管理企业哪能用养小鸡的办法 ..... ( 怨 )  
    修炼成“管人高手”的 员园个步骤 ..... ( 员园 )  
    正确行事摇摇成功在我 ..... ( 员园 )
- 第二章摇摇关于公司管理的简明教程 ..... ( 员园 )  
    经理人要想躲开官司,要切记以下 员园个要点 ..... ( 员愿 )  
    留住优秀员工的 员园个要诀 ..... ( 员怨 )
- 第三章摇摇开始你的职业生涯 ..... ( 员员 )  
    公司文化:让你的管理风格和公司的价值观吻合 ... ( 员圆 )  
    公司结构:在真实的权力体系中左右逢源 ..... ( 员圆 )

- 员工手册 如何运用公司的规章制度才对你最有利 ..... (猿)
- 和人力资源部门搞好关系 如何让人力资源  
专家帮你建立起最棒的团队 ..... (猿)
- 职位描述 :为高效率工作勾画蓝图 ..... (源)
- 行为期待 教会员工如何做好工作 ..... (源)
- 第四章摇寻找应聘人选 ..... (缘)
- 利用好分类招聘广告 ..... (缘)
- 利用专业的人才招聘公司 ..... (缘)
- 突破条条框框 进行创造性的招聘 ..... (远)
- 第五章摇评估应聘者 ..... (苑)
- 申请表 :得到最基本信息的第一步 ..... (苑)
- 简历 :去伪存真就全靠你了 ..... (苑)
- 花了钱 就要雇来那个最合适的人 ..... (愿)
- 毒品测试 :怎样运用安全招聘的第一道防线 ..... (愿)
- 挑选身体最棒的人为你工作 ..... (愿)
- 他到底怎么样 :全面了解求职者 ..... (愿)
- 背景核实 :怎样找到求职者不想让你知道的信息 ..... (愿)
- 粗心大意的招聘 :怎样避免因招错人而产生  
    的法律纠纷 ..... (愿)
- 第六章摇面摇试 ..... (员)
- 准备面试 如何节省时间 ..... (员)

指导面试 :如何获取你需要的信息 .....	( 页)
预见 :发现应聘者的真实一面 .....	( 页)
到达终点线 :给应聘者留个好印象 .....	( 页)
面试后续 :如何使应聘者保持兴趣 .....	( 页)
<b>第七章 成功招聘之道 .....</b>	<b>( 页)</b>
确定工作邀约 :如何制订双赢方案 .....	( 页)
设计邀约 :如何制定求职者愿意接受的邀约方案 .....	( 页)
协商聘用方案 :如何解决邀约争议 .....	( 页)
聘用的最后阶段 :如何将应聘者转化为员工 .....	( 页)
正式上班前 :帮助员工迈出职业生涯第一步 .....	( 页)
迎新 :打好成功的基础 .....	( 页)
天试用期 :如何决定员工的去留 .....	( 页)
<b>第八章 当代劳动力的多样化趋势 .....</b>	<b>( 页)</b>
文化价值观 :处理好企业中可能出现的种族 和民族问题 .....	( 页)
情商 :怎样评估和发展员工的天赋 .....	( 页)
父母职责 :帮助员工处理好工作和家庭的关系 .....	( 页)
无子女员工的管理 :尊重个人生活将为公司 带来好处 .....	( 页)
年纪较长的员工 :如何利用经验 .....	( 页)
世代 :如何填平代沟 .....	( 页)
宗教 :如何尊重宗教礼仪 .....	( 页)
残疾 :如何帮助有残疾的人做到最好 .....	( 页)

性倾向 :如何包容那些看不见的少数人 .....	( 猿原)
第九章摇管理业绩 .....	( 猿猿)
领导风格 :如何变换你的风格来达到不同的效果 .....	( 猿原)
.....	( 猿原)
管理 员员如何在今天成为深受雇员欢迎的老板 .....	( 猿员)
非正式的认可 :如何把员工动员起来 .....	( 猿怨)
正式的感谢 :如何庆祝公司的辉煌成就 .....	( 猿缘)
将业绩存档 :如何做到公正、完善、合法 .....	( 猿园)
业绩审核 :如何跟踪记录雇员的业绩 .....	( 猿缘)
人事档案 :如何让你的记录有用而且合法 .....	( 猿原)
加班 压缩时间 :如何付给雇员报酬 .....	( 猿怨)
疏忽管理 :你将为没有做的事付出什么代价 .....	( 猿员)
培训 :如何让人们不断学习和成长 .....	( 猿缘)
第十章摇纪律处分和解雇 .....	( 猿缘)
纪律 :如何更正存在问题的行为 .....	( 猿远)
实际终止合同 :如何让人们走得心服口服 .....	( 猿员)
裁员 :如何免除吃官司的风险 .....	( 猿愿)
推定解雇 :如何使自己免于员工被迫离职的起诉 .....	( 猿猿)
.....	( 猿猿)
解雇函 :如何书写这份保护公司利益的文件 .....	( 猿原)
辞职 :如何在人们要离开的时候画一个完满的 句号 .....	( 猿园)
第十一章摇交摇流 .....	( 猿园)

倾听的技巧 :如何倾听人们不吐不快的话 .....	(猿员)
和员工保持沟通 :如何填补信息真空 .....	(猿园)
如何做到言行一致 .....	(猿员)
道歉 :为什么管理就意味着你必须说道歉 .....	(猿原)
电子邮件 :如何明智地使用电子通讯方式 .....	(猿愿)
第十二章摇现实生活问题 .....	(猿猿)
性骚扰 :如何识别并阻止不恰当的行为 .....	(猿源)
隐私 :如何平衡雇员的权利和公司的权利 .....	(猿缘)
医疗问题和《家庭和病假法案》 :如何帮助雇 员渡过个人或家庭的医疗危机 .....	(猿愿)
毒品和酒精的滥用 :如何对待瘾君子雇员 .....	(猿园)
因特网 :如何进行网上浏览 .....	(猿缘)
第十三章摇后摇记 .....	(猿园)

## 第一章

---

# “斯沃奇表的世界”： 探究中小公司老板变中取胜的奥秘

---

摇摇你爸爸做老板时的老办法今天不灵了。

不管你是初出茅庐的老板,资深老板,老板的老板,还是未来的老板,首先得明白这一点。

是啊,你老爸做老板时,步行十几里地到公司,每天都看到那些熟悉得不能再熟悉的面孔。总之,你让他们干什么,他们就保准干什么。他的雇员们会聚在一起讲笑话。要是有人带了手提箱来,一定是装的图纸和滑尺。而你爸做出的决定,总是对的,至少他属下从没当面表示异议。

然而,公司里的那种其乐融融景象早已荡然无存。如今,做老板的你,在每天高峰时间赶往公司的途中,会一直暗暗祈祷:那些最棒的员工还没有在一夜之间做出另谋高就的决定。人们在公司讲笑话时都小心翼翼,生怕惹出是非。一看到手提箱,你

会想,安检人员可能会查出里面有毒品。你参加聚会,不过是为了打探同行是否在谈论新的离职方案……

驾驭经济大潮真是刺激,比坐云霄飞车还让人心惊肉跳!你的处理劳资关系纠纷的律师的电话是你手机上的一个快捷键;一个年纪比你小两轮的小毛孩也敢跟你这个老板叫板:“凭什么要我相信,你就不会把事儿搞砸呢?!”

人们免不了会怀念过去的好时光。“我刚出道那会儿,老板可真像个老板。既有权力又有威信。老板怎么说,我们就怎么做。大家老老实实干活,一直会干到自己也有能力做老板那一天”,刚庆祝了他的 40 岁生日的汤姆说。

他如今是一家制造业企业的中层经理。“我好歹也是个老板。可手下的人我都指使不动,除非他们自己乐意。我不得不由着他们,否则他们就一拍屁股走人。啥时候我才有好日子过啊?”

其实,汤姆的好日子就是现在。是的,你错过了享受有杜松子酒的午宴、象征权力的华服,以及那些谄媚的笑容的时光。但你也躲过了变成没有实权和影响力的小角色的机会。你不用天天苦干,熬 10 年,就为了能买得起一块纯金手表。你的经理人的角色被时代赋予了新的含义。最起码,你的行动,可以决定你手下最好的员工的去留。

你只需再多一点魄力,做个更好的老板,一个对公司的成败有战略性影响的老板。

老板不易。比如,有一大堆的法律法规需要你好好去应付。而同时,你又要尽量做到“少花钱,多办事”(一句你会不厌其烦地说,直到你的员工耳朵起茧子,都不间断的话)。

经济全球化和科技的日新月异使工作性质不断变化着。因此,做一个好老板的标准变得越来越严格了。

但更大的变化发生在劳动力方面。那些曾经是老板靠得住的、朝九晚五规规矩矩、穿条纹工作服的员工已老去。现在这一茬员工,自己满脑子想法,还喜欢特立独行。

他们的需要,他们的价值观,他们的兴趣所在,都决定了做老板的人需要对员工换一种管法。更难办的是,他们这些劳动力,人数还不够用。

## 从戴金手表的工人到戴“斯沃奇表”的工人

一直到20世纪80年代,员工忠诚度都意味着一个人从大学毕业来公司到他告老还乡之日都是天天准时上班下班。他们不计较老板是好是坏。一心扑在工作上,勤勤恳恳,直到有一天买得起那块漂亮的金手表。

这一切都成了历史。现在的雇员浮躁得很,注意力集中的时间长度只够看一条音乐电视节目。他们不稀罕金手表。他们要斯沃奇表。而且,手表和工作都只是一时之需,不是他们的毕生追求。因此,一点不奇怪,现在人们在一个具体工作岗位上待的时间越来越短。平均的年数是三年半。而这个数字还会缩小。

不过,要知道,这种“斯沃奇”工作新观念不只存在于有点反叛意识的年轻人当中,好像等这些“载世代”的人指美国员工1964年至1984年出生的人长大,情况就会好起来。现在,各年龄段的人都可能有这样的想法。

还记得80年代中期的情况吗?当时,成千上万的人被美国的大公司裁掉了。老板们根本不考虑这些人为公司作过的贡献、他们的晚年以及他们的尊严。

这件事传达出的信息是很清晰的：你可能曾经对公司很有“价值”，但当你的厄运降临，股东们吼着“走人”的那一刻，你对公司而言的那个“价值”就化为乌有。

尽管我们更愿意把大批裁员看做过去蒙昧时期的做法，但它不是。自1980年以来各大公司的裁员人数是屡创新高。而这之所以没有被舆论密切关注，只是因为经济形势还可以，人们心理上能够承受。

虽然“斯沃奇”员工们接受了处于新经济这个现实，但他们一点不笨，他们惦记着各种消费贷款还没还。因此，他们时刻准备着——哪里有最好的工作机会，最好的辞职赔偿金，哪里有最好的老板，就往哪“跳”。

是呀，连人口稠密的弗吉尼亚也缺劳动力

做新时期的老板不光面临“斯沃奇”一族的挑战，还要应付人口统计学意义上的一个困难，那就是，美国的爸爸妈妈们没有生足够多的孩子！这是道简单的算术题：现在，近400万“婴儿潮”时期（1946—1964年）出生的美国人将到退休年龄，近400万“载世代”（生于1965—1980年间的美国人）将留在劳动力大军里。这意味着，美国现在马上面临近400万劳动力短缺的难题。

在未来15年里，这个问题会变得更加严重。工人将年迈退休。15岁到25岁之间的壮劳力将减少15%。而同时，据最保守的估算，对劳动力的需求还会增加。情况只有到2020年左右，“载世代”那一辈人的孩子长大成人，才会有所缓解。等待的时间很长啊。

## 摇摇劳动力不等于人才

假设你是个固执己见的乐观主义者,认为 20 年代末的繁荣只是昙花一现,而经济发展速度的减慢会带来丰富的劳动力。可即便如此,也解决不了你所面临的困难。因为劳动力和人才并不是一回事。把两者等同起来会很可笑,就像把名闻遐迩的德州“漫游者”棒球队的队员视为一般的劳动力,而该队那位全国排名第三的阿列克·罗德瑞格,在未来 5 年也将不再有赢一场球赚 5 万美元的机会了。

实际上几乎整个 20 年代,不管是劳动力还是人才,都处于供不应求的状态。但是,当各家公司裁人的时候,是哪些人首先被老板“扫地出门”?绝不会是公司里最优秀的员工,而是那些在经济形势不佳时,根本得不到面试机会的一般员工!

今后,人才匮乏的问题将比劳动力的缺乏更加引人注目。因为经济在迅猛地发展,其特性也在不断变化。当经济日益从以劳动密集型的制造业转向知识和智慧密集型的高科技产业时,越来越多的工作比以往任何时候都更要求从业者有新思维、新创意和进行创造性劳动。显然,不是谁都能干这些工作,至少不是谁都能干好(即便那些“载世代”新人类新得有理,比上几代人聪明许多,他们的人数还是太少,而他们当中堪称“巨星级”的人更是寥寥无几)。

所以,你不得不承认,这种人才的短缺问题是实实在在的,很严重的,一时还解决不了。

## 让他们也有利可图

当然,有的公司觉得能应付这些问题,可以高枕无忧。最近,硅谷一家高科技公司的经理提醒他的上司说很多有经验的

员工都先后离职了。女老板优雅地挥挥手,说:“哦,这不过是给别的公司送去几个混饭吃的平庸之辈罢了。”经理提出的问题到此就算解决了。可是,问题真解决了吗?

女老板的想法是有道理的。她知道,当高素质的员工短缺时应当把心思放在留住还在为她继续工作的人身上,而不是已经失去的员工。可惜,她不知道有效的解决办法。

犯这种错的人有很多。许多公司在处理人才流失的问题上不约而同采取了以下三种同样无效的策略:

- ▶ 期权策略(想借此收买人心,让员工留下)
- ▶ 超时策略(强迫留在公司的员工频频加班)
- ▶ 业务转移策略(把部分工作交给海外的分公司来做,以解决公司本部人员的匮乏)

当然,还有的公司干脆采取了对问题视而不见的“鸵鸟策略”。而这些“策略”都不能当作长久之计——它们既昂贵、复杂,又令人紧张,也解决不了高素质员工离职后的潜在问题。

幸好,还有那么一个长期有效的,既省钱,又方便易行的方案。然而,正因为它非常方便,易于实施,常常被人们忽略了。那就是:老板你自己。

## 老板,你就是自己的救星

老板本人是决定员工去留问题最主要的因素。想想你自己的职业生涯。你有没有被老板炒过鱿鱼?你有没有过在一个色厉内荏、自尊心过强的老板手下受尽凌辱、操纵、欺骗,而不被赏识和重用的痛苦经历?

也许,你一直走运。你有没有被老板“压担子”以重点培养?因表现出色而受到激励,并得到奖赏?你有没有被老板尊

敬和看重？你有没有惊讶地发现，由于老板的栽培，自己的潜力得到发掘，做出了过去想都不敢想的业绩？总之，你有没有过这样的经历，喜欢上了一份工作，主要由于你遇上了个好老板？

以上种种经历，很多人都有过。1994年的《福布斯》杂志的民意测验表明，有60%的人将在年内换工作，而他们对现在的公司老板的评价都是“糟透了”；只有10%的人说他们将在年内换个工作，而同时又觉得现在的公司老板“挺好的”。很显然，老板的好坏不是决定员工换工作的惟一因素。但我们不妨换个角度想想。如果你公司里60%的人走掉了，而不是百分之三四十走掉，你是不是应该暗自庆幸，并给铁定给你干的员工多一点银子以示赏识？所以，公司的中层管理人员不是你的心病，而是你的良药。

### 我不愿为我自己干活

真够糟的，这问题太难了。如今做老板的感觉就像开跑车。你坐在那儿，正铆足劲驱车往前蹿，突然就到了一个坡或一个急转弯。随后，是“砰”地一声巨响。那时候，你心里可能就一个念头：“啊呀，可别翻了！”

而做老板的天天都得防着商途上的各种坑坑洼洼和急转弯：

- ▶ 昨天的遗留问题等着解决；
- ▶ 今天的生产制作需要着力维持；
- ▶ 下个季度的利润要琢磨如何完成；
- ▶ 和上司的关系要努力搞好；
- ▶ 要在本企业的游戏规则下小心行事；
- ▶ 公司的各种制度需要不断加强；

▶ 一件件烦心的个人琐事要去打理(和牙医预约看病时间,和朋友或家人的聚餐安排,等等);

▶ 还有,手下的一帮员工要用心去管理。

你可能注意到了,人们口口声声说人才是企业的最宝贵财富,但人才问题在老板所关心的诸多事项中,常常是被摆在靠后的位置上。忙了一整天,已是四点三刻,快下班了,可能你才想起和人才(员工)有关的事还没处理,而此时你已归心似箭,无心恋战。也许,没有人是故意这样做,只是一考虑到自己的业绩是用产量和利润这样的硬指标来说话,就顾不了别的了。况且,员工们天天都来上班,没什么异样嘛。他们应该是明白这一切的,难道不是吗?

这样,连最肯下功夫的经理人也会发觉,做个出色的,成功的管理者好难。我们说,有简单的解决办法,但没说,做起来会轻而易举。一位名叫迈克·杰的经理人来信给我们主持的人力资源顾问网站 ~~宰燠孳孳燠燠孳孳孳~~,说:“我好不容易把老板们常有的坏习气都从自己身上去掉了,却又养成了一些新的坏毛病。我实在是不可救药了!”

要么听我的,要么走人

要让一个经理人改变多年形成的管理风格——尽管它过时了——是很难的事。对付“斯沃奇一代”员工,需要新型的老板管理哲学。

▶ 新时代的员工更关心公司是否提供培训、充电的机会。他们深知,如果今天老板看不顺眼,明天就得重新找工作。因此,不断提高和增加专业技能就显得尤为重要。

▶ 新型员工更希望在工作中有人给他们“传、帮、带”,少走

弯路。就像一个棒球队员 ,他不希望上司像一个只会和他一道走入赛场 ,挥动球棒 ,击球 ,然后奔跑的棒球手。

他需要的是个经验丰富的老队员。这个人能教他更好地击球 ,运用战术赢更多的球 ,教他和队友更好地协同作战 ,把敌队打个落花流水。

▶ 他们比过去的员工更欣赏灵活的管理者。因为 ,这一代人把家庭和事业看得同等重要 ,不愿顾此失彼。

▶ 他们希望知道企业的真实状况。今天的新型员工对公司里发生的并购、裁员、大规模的结构调整等变化都已习以为常。这些 ,他们都能应付过去 ,只是他们想明确知道 ,需要去应对的到底是什么情况。

▶ 他们需要对公司有认同感。那些新型的员工希望自己完全溶入这个公司 ,相信自己为这个公司做出了一份贡献。

如果经理人满足不了员工以上这些需求 ,这家公司就留不住优秀的人才。事情就这么简单 ,好的人才总有好的去处 ,总能找到更好的老板。“要么听我的 ,要么你走人”的时代过去了。现在流行的是“要么听我的 ,要么我走人”。

## 管理企业哪能用养小鸡的办法

有太多的管理者把时间花在了寻找聪明伶俐、技术熟练、还有点天赋的员工上。然后呢 ,就像在养着天下雨了也不晓得回来避雨的雏鸡。幸好 ,好老板不都是天生的 ,也是可以训练出来的。稍微花点心思和注意力 ,你就可以变成“管人高手” ,连最刁钻滑头的职员也会死心塌地为你的公司效力!

## 修炼成“管人高手”的 10 个步骤

千万不要错把“饥荒之年”当成“丰收之年”

试想,明天早上你一进办公室,发现一台价值 4000 美元的电脑不翼而飞。接下来呢,就会有人去报警。然后,会有询问,录口供,调查取证等例行公事。最后,这事儿会以你公司实行新的安全措施或购置安装新保安设备而告一段落。

再试想,明天早上你一进办公室,发现一名关键岗位上的员工辞职了。再找人来顶替他的工作,同样要花去 4000 美元。而公司不会就此事展开调查。没人会把这事儿当成公司面临的危机。没人关心那名员工辞职的真正原因。因此,公司在留住人才方面的规章制度也不会有丝毫改进。人力资源专家贝弗利·凯伊认为,这样的结果对一个公司是很不利的。

现在的公司其实面临着优秀人才的短缺。做老板的决不应该对人才问题漫不经心。要珍惜人才。如果有人不想在你的公司干下去了,要把这当成一件大事好好反省反省。

招揽人才的手法要跟上时代变化

就在几年前,劳动力市场还是个买方市场。各公司职位空缺一公布,应聘者蜂拥而至,想方设法赢得用人公司的好感。而各公司招聘官对应聘者是挑三拣四,要求苛刻。

现在,情况有所不同了。前来招兵买马的各大公司竞相亮出自己的优厚条件,以获取应聘者的青睐。曾有一个刚出头的应聘者,冲着在线证券交易网站的首席执行官发问:“凭什么