

1

第一部分

## 第1章 人才及其在组织中的作用

对于任何组织的成功运营,有很多因素是很重要的。其中之一就是高层管理人员的英明领导,如欲达到最佳效果,就需要有贯穿整个组织的英明领导;其次是要有好的管理;再次,就是必须拥有一个有知识、有方法、有能力、态度好的成员组成的团队,来完成组织的目标。

不管你运营的是生产企业,还是服务性产业、职业机构、非盈利组织、教育机构、社会服务机构、自愿性组织或其他任何形式的团体,都存在上述的需要。这种需要是普遍存在的。

当我们使用“人才”这个词的时候,我们是指这样的员工:他们有能力并善于运用能力高标准地完成组织的工作。他们正是管理经营者和从事人力资源管理工作所努力寻求的人。

如果招聘的情况很成功,那么下一个目标就是要使组织的新成员最大可能地发挥效用并留住团队中的人才。

究竟是什么使这些人有“才”呢?有许多因素能把我们所描述的人才和普通人区别开来。这是一个素质问题。人才是那些我们不愿意失去的、有突出贡献的人,是圆满完成工作的人。

各行各业都有人才。他们存在于管理领域、研究和开发领域、生产领域、销售和营销领域、监管领域中。各类组织都有

职位头衔和工作角色的分类，而人才则广布其间。

有“才”并不要求任何更高的教育层次和职业证书。经验也不能顺理成章地使人变得更“有才”，问题在于怎样应用所获得的教育和经验。

工作的速度也并非成为“才”所必需，在测量实际效果时，质量如果不是比它更重要的话，至少和它同等重要。工作时数也不能独立成为评定绩效的指标。

有些人“有才”是因为他们有丰富的创造力，但在别的行业中，创造力可能并不是衡量人价值的重要因素。有些人“有才”是因为他们能够专注于某个项目并确保其完成。而另一些人颇具价值则是因为他们有解决问题的能力或者是新项目的首创能力。

有些人在组织中的价值在于他们的沟通能力，能与同事、客户、供应商保持良好的合作关系，而另外一些人则因为具有独立的工作能力而同样具有价值。

对于员工是否“有才”的评价是组织领导者及其他组织成员的一种价值判断。在做这种判断时，有这样一种共识，就是不管出于什么原因，这个人才比组织中的其他成员更重要，他们是对组织目标的实现负有最大责任的人。

在理想的状态下，所有的员工都应当是“有才”的，他们以团队形式开展工作，共同获得劳动成果，我们不想失去他们中的任何一个。如果我们能够很好地雇佣、培训并管理他们，这些人就都是人才并且因为各种原因而具有很高的价值。

我们就是要把这些人才留在组织中。他们使我们和竞争者之间形成差距，能够做我们所希望做的事情。如果这些人不在我们的团队中工作，那么他们到了其他组织中也同样能够获得成功。

## 人才的价值

那些被我们描述成“人才”的人决定了其所在团队的工作速度。作为工作进度的决定者，他们以其榜样和热情的作用调动、激励他人，他们周围的人在他们的影响下会更加勤奋地工作。通常情况下，整个团队会变得更有干劲、更团结向上、更有工作效率。

对于在研究、开发、生产和服务领域内工作的人来说，和那些拥有示范效果的人才一起工作将更容易获得激励。由于有这样一个热忱的员工所展示出的高水平的竞争实力，使得他周围的人信心倍增。当“有才”的技术人员参与到工作中来时，工作的质量和准确度都会有明显的提高。

当那些尽职尽责的专业人员从事销售和营销工作时，所产生的效果更加显著，这些人才使得公司长期拥有大量稳定的、有利可图的业务。

当今，许多组织急需创造力和创新。那些能够解决难题的人和那些能够用新的非凡的方法迎接挑战的人对整体的成功发挥了重大作用。

当今，许多组织中也高度重视持之以恒，专注于某一项目

或任务直至完成是最关键因素。为了完成工作，一丝不苟、尽职尽责地完成日常和特殊任务非常重要。实际上，每个团队都需要这样可以信赖的人。

大多数组织的有效运行需要精确、注重细节、控制质量和进行严谨的科研和分析，担当此任的人对组织的持续发展至关重要。

每个人才都为组织带来与众不同之处。如果这些人才置于那些能把他们组织起来并塑造成高效团队的人才的领导之下，他们将具有更大的价值。这些人才团结协作，使工作得以完成，人们会从工作中获得乐趣，预期的目标也就可以实现。

## 第2章 窘 境

当我们从20世纪转入21世纪时，雇主所面临的一个重要挑战就是找到并留住人才。尽管此书主要涉及留住人才的策略，但对问题的产生原因有一个深入的了解还是很有必要的。

当你试图解决某一问题时，一定要究其根源，而不仅仅停留在事物的表面上。对表面现象的处理只是一种暂时的、治标的解决方法。

作为雇主和组织的领导者，了解吸引人才并留住人才的挑战及其所派生出的问题能使你更好地管理预定目标的实现。尽管这个问题并不简单，但寻找一个潜在的解决之道也并非可望不可及。对整体形势的理解对于认识到这些策略的重要性很有帮助。

### 策略2.1 竞争

我们当今面临的困难来自多方面。一个重要因素就是我们正处于一个资源有限、竞争日益激烈的环境中，公司间为了开展业务和争夺资源，展开了激烈的竞争。有趣的是，一些属于同一公司的业务部门竟然在同一行业内竞争业务和市场份额！

在我们的组织之外，有许多其他的雇主在觊觎你的有价值的员工，想把他们挖走为他们工作。他们通过各种渠道了解这

些人的个性，然后想方设法使他们离开你，加入到他们的组织中去。

公司的情报系统很吸引人。它包括内部招聘人员、市场和行业分析人员以及高层管理人员的招聘者。有些公司甚至委托调查机构来帮助他们收集竞争者及其人员情况的信息。我作为前军事反间谍机构的情报员，我有资格说，许多信息比你想象的更容易获得。

一旦你的员工成了你竞争对手瞄准的“靶子”，那么余下的工作就是一个时间和耐心的问题。在这个开放的年代，这种有预谋的雇佣活动通过私人的、宗教的、亲属的或是业务的各种关系时时刻刻都在进行。

你的员工对邀请加盟的人的反应取决于他们在你的工作组织中所获得的满意程度。如果他们认为自己在团队中能发挥作用，感到满意并被赏识，他们就不太可能接受别人的邀请。如果他们的要求能够在你的环境中得到满足，如果他们在你建立的体系中能看到发展的机会，如果他们和你关系密切，那么别人就很难把他们从你的身边拉走。

这些抵御外来诱惑的方式不是一蹴而就的，而是使用了大量精心策划的策略的结果，通过运用这些策略把你的人才安排在组织中担任重要角色。

进攻的竞争者时刻在寻找你防御中的弱点，他们会努力找出你的漏洞并对你的员工察言观色，然后抓住机会提供资金把跳槽的思想灌输给你的员工。

你的弱点可能是真实存在的，也可能是臆想出来的。即使是古希腊最伟大的勇士阿基里斯也有其自身的弱点。作为一种防御机制和深入了解组织的一种方式，有必要对你的组织进行一番客观的、批判性的审查。你都知道些什么？你和你所信赖的伙伴都能了解到哪些自己的弱点？要防微杜渐，填补漏洞。

我们可以把这些用于留住人才的原理和技巧视为一种防御机制。而且，你为抵御侵袭而保持人力资源的种种努力会加强你与员工以及公司之间的关系。这些关系的不断加强会提高生产力，并对基层工作产生积极的影响。

所以，在当前，如果你能够合理合法、审慎细致地运营你的组织，那么你受到来自竞争者的威胁就会降到最低水平。

## 策略2.2 职业发展的驱策力

当今，员工希望在其职业生涯中获得最大可能的成果。人们在努力寻找着提高其职业水平的最佳途径。如果他能在一位雇主的手下完成其不断发展的目标，那么他通常会留下来继续发展。如果他认为发展环境不是很宽松，他们会很自然地寻求其他途径。

值得指出的是，人们会仅仅因为他们“认为”环境不宽松而另攀高枝，不一定是实际情况，仅仅是凭想象而已，那些受心理驱使的员工就会跳槽。于是留下来的就是那些对自身发展缺乏兴趣的人，他们碌碌无为，不思进取。

那些没有奉行“以人为本”的公司丧失他们一流人才的情



况在我们身边时有发生。没有了优秀人才——至少是没有了他们的模范带头作用，那么要保证既定的产量、质量和服务水平就变得非常困难。结果就是：那些对人才不敏感的公司最终会垮掉。这是多么惨痛的教训！

“良禽择木而栖”，一流的人才也总是在寻找适合自己的最佳机会。员工总是朝着那些现在或将来能够提高其职业地位的方向发展。人们会跳到能够实现其个人目标的岗位，跳到他们能施展才能、发挥影响的岗位，在那里他们感到最大的满足。

这就是说，我们面临这样的转变：人们从短视、追求当期效益转向了长期发展的规划。人们将更加谨慎地对待选择，现实地估计未来的发展前景。他们将考虑能做什么，怎样发展，能对自己和他人的工作产生多大影响等问题。

这种职业发展趋势的转变随处可见，但也有例外：就是个人由于某种原因而感到自己被“套”住了。有很大一批员工感到是被套在工作上而无法调动，这种被套住的感觉导致他们对工作兴趣索然、不思进取，从而进一步导致生产力和责任感的大大降低。

了解为什么有人感觉是被套在工作上非常重要。通常情况下这仅仅是个人的一种感觉而已；而在有的情况下，这是事实。有些人是受制于其技能或经验水平，他们不具备社会期望的或自己想象的适应其他竞争环境的教育背景。

这种被套住的情况也可能是“彼得原理”的一种结果，员工事实上可能已经发展到了极限。这有两种情况：事实的确如

此；或者是相信了别人说的这种情况。在当今的世界上，自尊是如此的脆弱，以致于他们认为无法相信靠自己的力量能从中解脱出来——尽管在不久以前，人们依靠自己做得很好。

还有一些人感到被套住是因为外部的影响，比如配偶的工作，不想让孩子转学，或者仅仅是因为不愿意改变其生活。不管是什么原因，他们最终的行为方式是一样的，他们勉强地呆在所在的单位中，时刻准备调离，对目前的工作得过且过。

感到自己被限制住的感觉会增加积怨。有很多这样的人，他们视自己被套住，只要一有机会，就准备跳到更好的岗位。尽管从长远来看，这并不是最佳的选择，但他们可能由于心理驱动而做出这样的选择，渴望自由选择工作和雇主的欲望将会越来越强。

## 策略2.3 人才匮乏

我们所面临的挑战部分源自于符合标准的、可雇佣的人才的减少。这种情况的产生有几方面原因，有些是超出我们能力范围的，而有一些是可以经过长期努力来进行弥补的。

50年代末60年代初出生率的降低引起了劳动力存储的降低，估计比原来减少了20%，使得美国本土出生的劳动力出现了500万的缺口。90年代，许多行业已经强烈地感受到这一情况的影响，我们缺少18~24岁的初级水平的劳动力。

尽管在所谓的“出生高峰”后，出生率有所增长，但还是没有回复到以前的水平。我们必须接受的事实是：由于种种社

会经济及价值观等原因的影响，出生率不会像以前那样创造出数目可观的、初级水平的劳动力。在 90年代到 20世纪初，雇主可以利用的美国出生的受过良好教育的员工将会更少。

在即将到来的几年中，出生率降低所带来的影响可以由继续工作的老工人的比例增加而弱化，他们中的一些人仅仅是因为还想继续工作（“如果我退了休，我将无所事事，那我就得死”），还有的人是因为退休金不足或无人赡养而不得不继续工作。取得成就的人如果在他们退休前仍有事情可做的的话，他们就很愿意继续留在岗位上。这些情况对任何组织都会带来一些有趣的、可预见到的利益、挑战和困难。

你可以预见到如果老工人和年轻人一起工作所产生的冲突。对于职业道德、穿着及其他生活方面的不同价值观可能在这些中间造成摩擦。有些问题是不可避免的，所以你对一些潜在的问题不能掉以轻心，一旦出现，要及时处理。

有一点值得注意：有些老雇员往往利用提前退休的机会，然后再转到别的组织，通常是到有影响的职位上继续他们的工作。当你考虑是否接受这些有价值的、经验丰富的人成为你的新的团队成员的时候，问一下他们对年轻人的态度和在工作中的价值观。把这些相关的事情弄清楚，你就会知道自己该怎样做。

注意：按照联邦法律，你不能因为年龄而歧视应聘者，并不是所有年长的工人都会和年轻的工人产生态度和价值观方面的冲突。不管怎样，你不应当把注意力集中在人的年龄上面，而

应当放在和所有的应聘者讨论：当出现了和工作密切相关的问题时，他们的态度和信念如何。

你的工作就是建立一支最能协调工作以完成组织目标的队伍。为了达到这一目的，必须找到一流的人才并使他们为了共同的利益而工作。

## 策略2.4 好“工人”供应不足

构成我们所定义的“人才”的条件之一就是满足美国现代化工业生产的素质，这是当前面临的另一难题。

争论的焦点之一就是构成好员工的条件是什么。有些人认为是教育背景，有些人强调是取得成功的经验，还有一些人则认为那些难以测量的简单的常识，但他们都同意敬业、勤奋的价值。在讨论这一问题时，像忠诚、守信、关注、质量意识、进取精神等词汇常常出现。

在当前的各个领域，工人的素质都严重地低于精干的组织所要求的标准。随着各种资源成本的提高，雇主需要员工以更高的技能和更高的效率完成任务，而这些任务可能需要更多的人来完成。我们的社会正日益转变成以技术为基础的工作社会。我们所雇佣的员工必须能够使用数控（CNC）生产设备、机器人和其他各种自动化设备，它们已广泛应用于工作中。

坦率地说，基层工作需要的是工人的知识、技能和态度的组合。有了这些素质的有效组合，人们就能取得卓越的成就。在有效的领导者的领导之下，对于具有这些素质的工人来说，

其生产力水平将比现在的许多企业更高。

那么，我们的问题是什么呢？是缺乏知识吗？是工人缺乏完成工作所必需的技能吗？是美国的各个组织中存在态度问题吗？还是领导缺乏对机会的把握？

遗憾的是，所有这些问题的回答都是肯定的。

## 策略2.5 知识匮乏

不幸的是，许多工人（包括许多刚从高等学校毕业的工人）不具备满足他们工作需要的阅读、写作和推理能力，这些人如果具备上述的能力就会更有价值。这也给那些愿意雇佣需要工作的人并想成为好的公司业主的人提出挑战：不得不进行一系列的培训和再培训。

纵观国内，许多公共事业的领导人认识到公立的（在许多情况下，也包括私立和宗教团体兴办的）教育系统不能完成使命，呼吁政府采取行动的呼声越来越高。但联邦政府不能独立解决这一问题，地方政府也应针对本地区的问题加以解决。

把我们的学生与其他工业化国家的学生相比较，令人尴尬的不仅仅是他们的成绩差，没有多少教育机构重视学术研究，许多教育机构把精力分散到搞体育活动、参加当地教育系统的政治活动或其他一些当地盛行的活动中，却任由那些连基本的语文能力都不具备的学生升级和毕业。

这种语文能力欠缺的问题根自于家庭。现在的父母很少给孩子阅读文章，更谈不上为孩子独立地阅读做示范了。除了给

学龄前的儿童安排了一点基本的教育节目外，电视节目其实阻碍了学生语文能力的提高。

所以，结果就是：当学生中学毕业后，他不懂阅读、不懂写作、不懂计算和思考。一些大学毕业生也好不到哪去。这些其实就是对教育系统的控诉！毕业生不能顺利结束岗位培训班，一定是教育系统出了问题。

## 策略2.6 联合解决

对于即将毕业的学生并没有为步入工作岗位而掌握应用的知识和技能，雇主终于忍无可忍，开始抱怨，有些人的抱怨甚至非常激烈，不仅仅是摇头和叹息。现在的许多毕业生无法完成雇主指派的一些基本工作，这使得下一代美国人中，很多人不具备担当工人和潜在领导者的要求。

随着原材料数量的短缺，大批雇主仅仅是为了把员工的水平提高到适应大生产的要求，就不得不把股东的资金投入对员工的语文和数学等方面的基本培训中。

当中学生连简单的报告、信件，甚至自传性质的文章都不能写的时候，必须把这个问题提出来。这些刚刚成年的毕业生连支票都结算不清楚，一定是存在什么问题。如果他们读不懂机器操作说明书，生产能力就很有限；如果他们缺乏足够的基础知识而无法学会新技能时，很明显我们将面临多么严峻的问题。

随着科技的快速发展，这个问题将变得更加严重。企业勉强地能跟上潮流，而学校则在很多方面远远地落在后面。我记

得在大学的研究院上计算机课程的时候，所学的技术已经明显地过时了。现在看来，这种情况仍没有明显改进。

看来，要解决这个问题，需要企业的领导和那些在中学和大学中对即将走上工作岗位的年轻人进行教育的负责人紧密合作。教育者必需接受并且珍视这种难得的合作。这种充满活力的合作必须致力于教学方面的改革，以使美国的新工人能够对未来工作提出的挑战做出积极反应。

对于这个几乎是有些理想化的策略来说，所产生的问题之一就是太多的雇主被其组织内部的培训和发展需求压倒了。企业不具备帮助学校解决问题所需的知识和人才，来让学校反过来帮助他们。这是一个典型的“鸡和蛋”的怪圈。但是，这个怪圈必需打破。

既然我们冲破许多学校墨守陈规的障碍需要花费很长的时间，那么雇主就必需做很多的投入，帮助新员工（以及老员工）学习新的基础知识，从而使他们能够胜任工作。在全国范围的公司和大学中，这种进行弥补和促进的工作正在进行。

我们不能停止努力。需要解决的困难还有许多。面对缺乏应有知识的员工，不要放弃对他们的努力，不要让他们无精打采地停留在较低的岗位上，要使各个层次的人员，从经理到一般员工到主管都来帮助他们，使其不断进步。

## 策略2.7 移民因素

移民劳工的大量涌入，使上述情况更加复杂。有些新移民

具有丰富的知识和经验，而有些则没有。他们中的绝大多数缺乏英语语言能力，更谈不上具有我们认为理所当然的、美国式的正规教育。

这些移民可能在交流上有些困难，但他们中很多人会给当今的美国人带来宝贵的东西。通常他们会拥有一套有价值或有适应能力的技能，习惯于勤奋工作，这源于生存需要的紧迫感。他们意志坚强，合乎雇主的需要。

问题在于他们中的很多人缺乏在工作现场进行有效沟通的知识。世界范围的不利因素会使美国的移民越来越多，这使得那些迫切需要在其教育背景中增加基础知识的人的比例在劳工中不断增长。

雇主希望通过和地方上的教育机构合作，增加这些人的知识，以使他们能互相交流，并在这个讲英语的经济环境中高效工作。在了解工作中应该怎样做的同时，他们必须迅速学会作为第二外语的英语。

由于许多学校对这种需求反应迟钝，或者当地没有合适的学校，雇主就得自己承担这些工作。难点之一就是要教育这些人学会交流和群体的行为方式，以及如何完成工作任务。

值得注意的一点是，这些有很强职业道德的人不受那些倾向于得过且过的美国本地人的负面影响。有些移民工人比本地工人具有更强的“美国职业道德”观念。

雇主在雇佣非土生土长的美国人来满足对劳动力的需求时，应该注意所谓的“主流美国人”和别国移民之间在文化上



的差异。大部分情况下，人们的价值观是相似的，而有的却存在明显差异，这对劳动关系和生产力具有重大影响。

## 策略2.8 技术缺口

人们需要一定的技能来完成工作。在我国历史的早期，人们把重点放在手艺人的技能上。年轻人从他们的父母或老手艺人那里学习诸如打铁、制模、修表、工具和金属模具制造及纺织缝纫等。子女通常承袭父母的职业，或者顶多就是从事亲属和邻居的职业。

如今，情况大不相同了。我们是从行业和职业学校或通过学徒程序来学习技能，这些机构通常由行业协会举办和管理，作为供应系统来支持参与协会的公司。技能培养也在工业现场进行，但这样做是耗时耗钱的，在这个讲究成本意识的环境中，许多雇主宁愿从别的公司去“偷”称职的技能人员，也不愿为内部人员的发展进行投资。

那些真正花费时间和其他资源发展员工技能的公司从其员工技能的熟练中获益匪浅。同时，他们也不得不支付高水平的薪酬和其他福利来留住这些技能人员，防止他们被竞争者挖走。

不管科技有多发达，我们仍需要熟练的技术工人。比如在轮胎制造行业，轮胎胎面的模型是由多年学习这项技能的工人刻出的。据估计全国上下这样的工人不超过40人，没有学校举办培训项目能让年轻人经过一段时间的训练接替他们。

工具和模具的制造者的情况也比较类似。新技能帮助他们学习和执行工作，但基本技能的学习却要花费很长时间。很少有中学生致力于成为工具或模具的制造者。机床行业对年轻人的吸引力也不如对他们前两代人那样强了。当今，这一领域和类似行业的公司不得不加大招聘力度。

当今，许多年轻人致力于计算机为导向的领域，这并没有什么不当之处，因为在计算机的辅助下，人们可以完成更多的工作。事实上，面对技术工人缺乏的情况和降低生产的劳动成本的压力，许多行业很自然地去寻找用技术替代人来进行生产。

尽管自动化提高了生产效率，它事实上并未真正减少工作岗位的需求量。机器人的制造和维护工作还是需要人来完成。

表面上看来，技术上的先进似乎是受益无穷的。但是，现在的雇主却面临着这样的困难：就是难以找到在学历上和技术上能够操作新设备的人。比如有这样的情况，越来越多的工作通过数控机器(CNC)来完成，但雇主却找不到熟悉其工作原理并进行操作的人。

## 策略2.9 态度

工人的态度，尤其是人才及其上司的态度，对未来的发展起着相当大的作用。同样，态度对于人才的去留具有重要的影响。

人们对于其周围人的态度非常敏感，尤其渴望取得重大成

就的人才，然而，他也最易受到其他成功人士和上司的态度和行为的影响。

对当今的组织，不管是盈利性的、非盈利性的，还是其他的什么组织，基础扎实、运行高效、统一领导都是至关重要的。

领导有别于管理。作为领导意味着要和人及其工作进行更多的接触；作为领导者，你需要对工作的发展设定进度。

作为管理者，要合理地安排可获得的资源，确保工作任务保质、保量、按期地完成。在所管理的资源中就有人力资源：也就是员工。

这两种角色有所不同，但他们可以互相转化。尽管有些人天生具有控制倾向，领导和管理这两种方法是可以通过学习获得的。

作为他们的领导，员工希望你那里得到问题的解答、指引、教导、方法知识、成熟和稳定等。如果他们在组织中满足不了自己的追求，自然会另寻他就。

如果你所展示的态度正是那些人才对其领导所希望的，你就能够吸引并留住他们从而使你的组织不断发展。

除了态度外，你的表现也很重要。你必需做那些人才期望做的事情。虽然你满足不了所有员工的所有期望，但重要的是你采取什么方式去对待那些你能认识到并能够满足的期望。

## 第3章 竞争的环境

在美国，竞争是受到认可的行为。它是民族文化的一部分。我们自幼学会竞争，它已经成为生活中的自然组成部分。

在生活中的许多方面，我们都在和他人相互竞争：在体育比赛中，在学校的学习中，在排队结帐的柜台前努力找个好位置，在每天的上下班途中争取更好的行车路线。我们和自己竞争，要比以前做得更快、更好、更节省。

因此，人们在工作环境中竞争是很正常的。人们争取最佳的停车位和办公场地，争着引起老板和大客户的关注，升职和被委以重任都是被看重的竞争对象。成功者“赢得”伴随成功而来的利益，而失败者如果认为失败是不堪忍受的话，他就可能离开原有的竞争领域而去寻找别的获胜机会。

在工商领域，我们竞争更多的资源以完成工作。这些资源包括：资本、原材料、场地、时间和人等。这些要素都是在工作中需要处理的。我们的成果取决于对这些资源的应用情况。

要想获得竞争优势，就需要员工对这些资源进行有效的利用。利用人力资源的方法是竞争的最后防线。员工在创造性、技术的应用与开发、任务完成等方面取得优势所做出的贡献，是取得成功的关键。

从根本上讲，要竞争，就必须从对人力资源所做的投资中获得最大可能的回报。其他资源的合理运用取决于队伍中高素质的员工。

### 策略3.1 对人才的竞争

对于组织的成长、发展、成功和稳定，我们需要最大限度地吸收人才来组成得心应手的团队从而有效工作，这已是不争的事实。

在招聘过程中，公司花费了很多钱来吸引他们搜寻的合适人选，在人才市场上，情况就是这样，雇主必须努力地寻找合乎要求的人。我们不能再指望那些优秀的人选来敲我们的门，而是必须走出去寻找他们。

我们可以从大学、中学和职业学校中发现人才，有的正在为别人工作，我们自己的组织中也有人才，这就是竞争之所在。别的雇主也知道人才在哪里，他们也想雇佣这些人才。但人才是有限的。在 90 年代甚至更长的时间里，这一市场都是卖方市场。

那些即将离开校园参加工作的、热切进步、头脑灵活的大学毕业生，他们希望投入到比他们父母幻想的还要好的工作机会中，他们是许多公司竞争的对象。这些基础扎实、适应性强的年轻人对于雇佣他们的公司来说，将是一笔宝贵的财富，他们将大有作为。

大学里的高年级学生对于那些渴求他们才干和精力的雇主

的想法非常敏感。他们对高薪反应热烈，因为这使他们在同学眼中看上去很成功（这又是竞争的天性）。但是，他们也关注公司的素质、人员发展机会以及长期发展潜力等因素。

尽管他们知道在未来的职业生涯中可能会变换工作，但很多人不想进入到那些使他们跳槽的公司，至少短期内不想这样。在年轻人需要生活的安全感的同时，我们会看到他们的工作将趋向稳定。

在别的公司就职的人才对于有意雇佣他的雇主的提议通常不会拒绝。我们有改善自我的自然倾向，尤其在有了稳定感和能力以后。

的确有许多人愿意充当风险承担者，这些特别有雄心的人可能在将来会自己当老板。所以在试图雇佣那些倾向独立的、愿意自立门户的人的时候要认真考虑。在你准备让他们离开公司之前，他们可能已经走了。

从其他公司中招收员工将越来越难，因为他的雇主会极力挽留他。为使人们变换工作，招聘者面临需要提供更多优惠的挑战。在20世纪90年代和21世纪初，雇主面对不断竞争的环境将保持高度的警惕。

在努力搜罗人才的同时，雇主应当审视一下自己的组织。有些员工可能已经成为外部竞争势力的目标，而你却忽视了他们的潜力。在眼光向外之前，考虑一下你现有成员的价值，你可能拥有一些了不起的人才，渴望和你并肩取得更大的成就。

提请注意：不要想当然地认为你的人才就会跟着你。要不

断增加对他们的重视，给他们更多的机会，建立你们之间长期互利的友好关系。当你想当然地这样认为的时候，你就为竞争者大开了方便之门。

## 策略3.2 怎样吸引人才

留住人才的工作首先就是要吸收合适的人选。为使公司对外更具吸引力所做的努力也会增加组织内部人员的价值。作为对人员进行挑选的雇主，你有理由需要使自己看上去极具吸引力。创造一个良好的形象，会使你的招聘情况更成功。

为了宣传公司所提供职务的优势，可使用多种方式。招聘者首先想到的是在大学校园、行业展览和职业学校中进行展示和面试。这些方式对于达到目标都是有效的，但公司必须有良好的形象来推销自己。

你想吸引并留住的大部分人才有共同的价值观，就是他们希望雇主是实力雄厚的企业家。公司要通过参加公益活动、对行业协会进行捐助、关心员工等方式显示自己对社会的责任感，这些工作将越来越重要。

这些活动为员工的参与提供了机会。这使得他们成为公司善举的参与者，从而加强了彼此的长期联系。这样的活动有：出于慈善活动赞助马拉松活动，推动和组织联合基金的筹集，参与城区重建项目等。还有许多其他值得公司和员工参与的活动。

公司可以通过各种宣传、广告和公关活动等来提高自身

形象。无论你是聘任外部的宣传人员还是独立进行宣传推广，都要努力在媒体中获得积极的形象。把你的各种新产品及服务、员工成就、公司发展计划以及其他新鲜事物传达给媒体联系人员。

不要光把注意力放在那些爆炸性的大事上，很多小事也很有效——甚至更有效。心理学家告诉我们，有间断的重复很有影响力，反复正面宣传公司的名称，甚至像赞助青少年团体或中学生演出这样的小事，也会使人们把你联想成为一个好雇主。

还有另外一些有价值的公开的亮相的机会也可能起到积极的宣传作用，包括和地方上民间团体的访谈，会议上的研讨，在立法委员面前做证词等。对大中院校等学术团体的赞助和支持也应在考虑之列。

不要忽视你所在社区的中小学的需要，你的帮助会受到由衷的赞赏，并有可能吸收他们的父兄加入到你的组织中来。除了经济上的支持外，还可以与之交流专业知识、公司的能力、洞察力并提供设备等(这些过时的设备也许会让那些职业学校或大学喜出望外)，为你挣得支持素质教育的美誉。

可以把公司的专业知识作为节目素材提供给各种新闻媒体：如本市的日报、工商报刊、行业刊物、电台的“脱口秀”及电视的“新闻秀”等。被媒体视为权威对公司有百利而无一害，特别是代表公司的员工作为行业的专家出现在媒体上的时候。你要鼓励从事这种服务活动的人，以示对他们的赏识。



当你的员工以上述形式参与活动时，要毫不迟疑地把他们的贡献告知他人。在公司内部，可以通过内部通讯或布告栏来表示你以他们为荣。

要彰显员工的成就并巧妙地传达给你的现有顾客和潜在顾客。比如，你的员工被某行业杂志所刊载宣传，你可以把文章进行重印(在许可的情况下)并显著地配以公司代表人的评语，再把批注过的文章送给感兴趣的顾客。

寻找合适的渠道对公司的促销活动、新人选的任命、发现和发明、重大成就等进行宣传。如果你的某一员工被推选或任命为某行业或职业协会的工作执行人员时，要认同他取得的成就并在公司内部公开向他表示祝贺。要寻找途径就员工和公司的行为向公众作正面的宣传。

你参与外部活动时的积极形象会加强你和组织内人员之间的联系，利用所有的机会来加强员工对自身重要性的认识。

只要向参与这些活动的员工写封信来表达你对他们的赞赏、支持和钦佩，你就可以建立员工对你的忠诚。你甚至可以把信寄到家中，从而使他们有更深的印象。还要在人事档案中加放复印件。这些人非常愿意接受这种做法，并会引起他人的注意。人们注意别人受到的待遇，你的这些做法会给他们带来好感。

### 策略3.3 让人有所值

为了吸引和留住人才，你必须让他们有所得。应当让他们

觉得加入你的组织是积极的职业变动。这意味着你的公司必须有舒适的工作环境，能提供高质量的产品和服务，是工作的好地方，能在你这里工作是一件荣幸的事。

越来越多的人开始问这样一个非常重要的问题：这里能给我带来什么。如果他们看不到为你工作会带来什么好处，你迟早会失去他们。

在未来的年代里，员工不会再像过去那样忠诚于某一雇主，渴望得到这种忠诚的雇主，必须努力才能赢得，并且每天都不能放松。

要表明你的公司是实力雄厚的，并且有明确的发展目标。如果这项工作还没有做，你可以撰写一份任务声明或目标声明。提示一点：如果你让很多人来参与撰写工作的话，它将更有意义和影响力。人们通常对自己参与的活动持支持态度，同时，通过交流思想，你可以明确他们的想法，并表达你对他们所做贡献的认可。

如果你的公司实力并不雄厚，可能是刚刚起步或急需焕发活力的老企业，要把这一情况向你试图招聘的人讲清楚。你的处境可能会招来一些不同寻常的人，他们中的精英将被提升到高层。你所需要的人才会对此做出反应。

不管你处于什么具体情况，都要谨慎从事。要让他们认为有人为他们掌舵，帮助他们穿过狂风暴雨或比赛的航道。要让人们知道你没有逃避，正瞄准目标、集中精力地工作，这有助于你和组织树立信心。如果你想吸引并留住人才，高度的信心

非常重要。

要以公司的成绩为荣，让员工也这样，要与员工交流你能够想到的任何积极的方面，帮助他们提高在行业中、社区中和家庭中的地位。人们愿意为工作、为自己、为和自己相关的事物而自豪。我们愿意知道自己正在战胜生活中的挑战并努力取得发展。你所做的任何增加员工自豪感、满意感和成就感的努力，都将增强你留住那些把公司带入下一世纪的人才的能力。

### 策略3.4 要使你卓然不群

你的公司有什么独到之处？为什么人们为你而不是为竞争对手或其他行业的公司工作？你怎样在雇佣市场上显示你具有非凡的组织和工作机会？

你的应聘人选会把你提供的待遇与其他单位的待遇对比。当他们作选择时，他们会找出“满意因素”，也会找出作出否定决策的“不满意因素”。

在满意因素中，应用本章所讨论的这些措施是比较明智的。努力在公司内外发挥积极的因素，外部的努力有助于你吸引需要的人，而且由于在公众中树立了公司的良好形象，有助于让他们投入到你的组织；内部的努力则创造好感，增强了现有员工留下来的信念。

当应聘人到你的办公室拜访你时，他们通过看到的情况判断你的公司。当你明天上班时，仔细观察一下你的周围、地面、建筑物、接待处和前厅，以及应聘人可能经过的办公室。你可

能对你的发现感到很惊讶。你要用批判的眼光去看，因为你的应聘人也会这样。

为你提供一个建议，就是把管理和领导方面的书摆在办公室里，尤其是那些解决人力资源方面问题的书。办公室里的这些书向来访者表达了你的志趣，告诉了他们什么对你重要的是。你或许可以把此书和《超越的过程》这两本书放在醒目之处。

要向来访者展示：在你所处的领域里，你是紧跟潮流的。在办公室或等待室里应摆上他们可能熟悉的即期期刊。这会使得你想吸引的人才认为公司的领导处在前沿。

通过这些方法也会把你所关注和感兴趣的事情展示给你现有的员工。当然，如果你学习了这些材料并把其中的内容和员工进行讨论，就会证明你对自己的工作非常关注，同时也为员工树立了榜样。如果员工知道他们的老板在学习和钻研，并且会把学习和钻研过程中所遇到的问题和他们讨论，他们就很可能也参与到学习中来。

另外一个满意因素就是你公司的产品和服务的声誉。它必须是真实的，而不仅仅是通过伪装和掩饰造成的表面现象。为获得并保持良好的声誉，迫切需要你和公司的其他领导对质量问题给予足够的重视。如果你表里如一，并且真正关心质量，定会获得尊重和赞赏。

这种尊重和赞赏会激励你那些为声誉而努力的员工，从而使他们留下来。成功会带来另一轮成功，在他们取得了成绩，就愿意留下来完成挑战并因此种经历而产生成就感。

## 策略3.5 关注“人”的因素

在生活中，态度可能是我们决策的最重要的因素。我们愿意做某事是因为喜欢和此事相关的事物，我们拒绝某事是因为对它持否定态度。在审视工作态度时，我们会把注意力放在士气和团队的精神状态上。

并非所有的人都喜欢自己所做的工作，也并非每个人都愿意把全部精力投入到团队参与者的角色中。每个人都怀有不同的志向，而你所要做的（或者说是你的责任）就是使人们志同道合。

许多书籍和杂志中的文章指出：日本公司的做法是我们效法的榜样，但就我的观点而言，我对此颇有异议：使日本工业强大的许多管理方法起源于美国，但日本人很好地应用了它们；而美国人则放弃了这些基本的东西，去追求一些华而不实的东西。真正起作用的是那些基本的、实在的问题，即关注那些能够推动组织发展并做出成就的人及其相关问题。

我反对“日本人的答案”。让我们来看看松下电子公司多年来保持着旺盛的士气的指导原则：

尊重	工作的持久性
奖励	稳定的环境
沟通	责任明确
谦逊	对新员工的特别欢迎
讨论	保持微笑

协商	多用“请”和“谢谢”
意见一致	关怀体贴
对员工忠诚	接受批评
社会化	慷慨帮助退休员工解困
培训	提倡奉献
少用指令性口气	决断
长远考虑	纪律
对未来充满希望	勤奋敬业
创新自由	

没有必要召开专门的动员会来让人们追随公司的发展，如果员工看到对自己和公司有利的形势，他们会自觉地去。如果他们看到成果并感到来自领导的关注，会感到满意并保持高度的热情。

### 策略3.6 员工们在竞争

作为“工作人”，我们必须竞争。我们利用所能获得的所有资源去追求最好的工作、最高的收入、最显赫的地位，争取最好机会为雇主和社会做贡献。我们努力掌握自己的命运。

仔细观察一下你想留下的那些人才，看看你对他们的奋斗了解多少。聪明的领导会绞尽脑汁地发现员工怎样奋斗，什么对他们是最重要的。要向他们询问并仔细倾听。

要想留住人才，就要尽自己最大的努力去满足他们。有意识或无意识地了解他们之间是怎样为了获得关注、赏识和机会

而竞争的。要积极地引导他们的竞争，使之有利于员工和组织的发展。

鼓励人们使出全身解数很容易发现谁是成功者。但是竞争的环境中，也可能产生失败者。如果两人竞争同一岗位，而你又很想让两个人都留下来，那你就需要考虑一下能为失败者做些什么。如果你不能做得两全其美，就很有可能失去那些没能争取到这唯一岗位的人。

要给予他们足够的补偿。如果某人没能得到渴望的提升，你能给他什么补偿？给他一个有挑战性的特别任务吗？还是许诺下一次公开地提升他？注意不要做不能兑现的承诺，也不要因为个人原因把事情做得过分，要立足于长远发展，要了解不同类型人的不同愿望，了解令其满意的各种回报。要了解每一位员工，以便能对他们的需要做出正确反应。

有些人想升职仅仅因为他们希望在组织等级中处于重要的岗位。他们希望自己的名字在人员系统图中靠得上一点。对某些人来说，这种升职是至关重要的，而对于其他人来说，职位对他们就不那么重要，不要想当然地猜测，张三喜欢的东西李四不一定就喜欢。

还有一些人只想挣更多的钱，别的事情就无关紧要了。如果他们有了很高的收入，则较低的职位、较少的认可、地位低下等他们都不在乎。为了吸引和留住人才，有多种不同的工资方案。第9章对此将做进一步的阐述。

对有些员工来说，地位和声望更重要：他们不是必须要一

个更高职位和更丰厚的收入，而只是希望有立法委员那样的影响力和地位。他们认为与那些掌权的人交往将获益无穷。其他的人可能喜欢像“总裁助理”这样的头衔，而不在乎权力和收入。激励这些人的方法只要有一张精美华丽的名片就足够了。对他们而言，最重要的是感到自己很重要，或被别人视为很重要。

另外一些人更愿意寻求内在的满足。当他们把事情完成后，会有一种满足感。他们对工作和任务的完成及成果的取得感到兴奋，更多地是和自己、和工作中的挑战、和获得更重要的工作而竞争。他们通常把注意力放在提高自身的工作表现上，而不是战胜别人。

在各种类型的员工中，有些人具有极强的社会意识，他们力图通过自己的工作为社会做出重大贡献。这些人通常投身于从事公益事业的组织或与其建立紧密的联系。当前这类组织范围很广，包括环保机构、社会服务组织及卫生保健等。他们也可能到非服务性组织中，但他们还是倾向于为那些能体现自己社会意识的公司工作。

有些有创造力的人追求这样的岗位，通过该岗位他们能设计制造出给社会带来长远利益的产品。这类人包括：建筑师、艺术家、教师、园艺师，以及其他从事公益事业的人。

今天，员工希望掌握自己的命运。他们不会因为父母或其他亲属在某公司干一辈子，就永远为这个公司工作。也很少有人愿意不断地跳槽。大多数人希望根据自己的工作、职业发展



道路和未来情况独立自主地做出自己的选择。

### 策略3.7 为留住人才而竞争

吸引、激励和留住人才的努力必须持续不断。就像建立军事基地把他们包围起来一样。我们只有不断“建好基地”才能“看住”他们。一旦有所懈怠，我们为培养员工所付出的努力就会被竞争者所利用。

竞争来自于四个方面。第一个我们称为“一般性竞争”，第二个来源是行业内的其他公司，其三是其他行业的雇主，第四方面在于我们内部各部门间。

一般性竞争是指易于引起积极或消极行为的内心态度。如果重要人员感到不满，他们很可能会接受其他工作。在这种状态下，员工的生产力会下降，向前发展的动力减弱，缺乏为组织和个人发展更好地努力工作的愿望。

如果没有外部的特定吸引，这种竞争力实质上是无形的。这种离心离德的状态促使人们不加选择地接受别的机会——别人墙内的花闻起来更香。这样，你就会因为你的所为和所不为而失去员工。正如人们所说：你成了你自己最坏的敌人。事实上不是竞争者把他们吸引出去的，而是你自己把他们推出去的。

我们所面临的同行对人才的竞争颇具威胁力，和你竞争销售及市场份额的其他公司也想“挖”你的人。这些人已经受到你的培训，也证明了自己在行业中的价值。更为重要的是，他

们了解你公司的系统、客户、定价及其他方面的情报。

这样，你所面临的风险就不仅仅是丧失一个有价值的员工。更糟糕的是，竞争者在利用完这些员工后，就把他们甩掉。在当前的竞争压力下，许多公司提供了难以抗拒的优厚条件去挖同行业其他公司的员工。他们像寄生虫一样在榨取完这些轻信的员工以后，就终止雇佣，被榨取的员工被可怜地抛在街上，而榨取他的寄生虫则会利用他们所获得的知识 and 情报。

当今，许多雇主由衷地感到需要在员工中建立强有力的忠诚感和竞争意识，员工和公司间的紧密联系会抵御竞争者的进攻。这种同仇敌忾的力量意在促进创新，提高效率，增强灵活性和有效性，提高利润以使自己的雇主能成功地战胜“可恨的”竞争者。这种力量甚至会防止员工投入竞争者的“一闪念”。员工不希望自己被当作背叛，离开公司也就会离开这个行业。

许多公司刻意招收行业外的人员。他们需要那些具有可利用的技能、才能、知识、背景或培训的人员。其他行业人员观察事物的新鲜角度有助于组织保持灵活、革新、敏锐、处于前沿。雇佣同行业中相似经历的人员可能会产生“内部繁殖”或“隧道眼光”效应。

许多公司发展得非常庞大，以致于他们有许多分部和下属机构。不同部门的人员可能互不相识，尤其是在高层领导以下的人员中。尽管他们有共同的归属权，却更像不同的行业、不同的公司。

这些部门可能会彼此聘用对方的人员，他们可以提供维持

原有的保健计划，同样的退休保障及其他类似的满意因素来作为吸引人才的条件。有时候他们还可以留在同一城市。

对于实行交叉培训和部门交叉合作的公司来说，这种组织内部招聘确有可取之处，但它也可能造成严重冲突。这种工作调动，不管是长期的还是临时的，应提交主管部门，通过双方部门的领导者在全面了解和沟通的基础上进行。

要尊重这样的事实：我们正在多角度、多维的环境中运行工作。尽管你用不着花费时间去提防竞争者，但你要清楚，他们确实是存在的。要及时运用策略、采取措施并加以执行，就像有竞争对手在身后紧追一样。如果我们不这样做，他们会在你省悟之前超过你。

## 第4章 人才之所需

要想满足员工的需要，首先要了解并尊重员工对管理者和组织的需要。

在前面的章节中，我们已经探讨了一些关于人才需求方面的问题。其中的一些对你来说可能是新的发现，但大部分已经是“旧闻”了。人们希望从自己在时间和精力的投入中获得地位、奖赏、机会、认同及类似的回报等是很自然的。

聪明的管理者已经知道自己该做什么了，他们知道应该怎样对待员工。领导们已经知道了员工的需求，只是还没有完全致力于满足这些需求。我们将对员工在工作中的需求和如何满足这些需求有一个更加深入的认识。

### 策略4.1 了解人的需求

许多人都试图对人的需求进行解释，但在我们了解人才的需求时，亚伯拉罕·H·马斯洛(Abraham H.Maslow)的需求层次理论是最具代表性和最有帮助的理论。

马斯洛把所有需求按层次排列。他解释说：人们首先是要努力满足基本需求，当这些需求满足之后，再去满足更高层次的需求。在这些需求丧失激励作用前，对每一层次需求的满足的程度取决于个人的心理和情感构成。

起初，对足够的食物、空气、水、住所、休息、衣物等生存必需品的生理需求决定着人的行为。只有当这些需求满足了，人们才有别的追求。

当生理上的需求得到充分满足后，它们就不再起激励作用。于是安全需求成为激励因素。安全需求包括在现在或近期个人的人身、情感、财产等不受侵害的需要。在这个层次上，人们寻求避免引起焦虑和恐惧的因素，并追求一个有组织的、稳定的、可判断的环境。工作的保障能够满足人们的安全需要。

马斯洛所说的这两个需求层次包含了一组需求，这些需求使个人是以自我为导向的。换言之，人们在生活中的各种情形下，通常从自我导向的观点出发。

对自身的生存、生理或心理上的长期焦虑会给人造成极大的压力。因此，如果一个组织的环境总是在有意或无意地激起人们心理上的恐惧感，那么这个环境就会降低员工的工作积极性，而这种积极性本可以用来提高工作效率。

这样压抑的环境在当今美国的企业中的确存在，那些正在经历兼并的组织中的员工就有这样的感受。在专制强权的环境中，受到恐吓手段控制的人们会有怎样的感受？这样的环境把员工推到最无效率的恐慌状态，从而降低了他们的生产率、满意感以及继续留下来工作的动力。

## 策略4.2 交往需求

一旦人的生理需求，即马斯洛所描述的前两个需求层次得

以满足，则员工的眼界开始放宽，开始追求与他人的交往。

这种对交往的追求就是对归属和爱这样的社会需求的满足。与朋友、配偶、家庭及同事的亲密关系变得很重要。这些需要的满足是通过付出爱或得到爱——。从广义的友谊到狭义的爱恋来得到满足。

在这一阶段，人们强烈需要归属某一组织，需要被他人接受。他们有积极参与的愿望：个人积极地为组织做贡献，反过来组织也认同个人贡献的价值。让员工积极地参与并建立强烈的团队意识有助于满足人们这种重要的需求。

持此需求观点并受到该需求层次激励的员工要求完全不同的报酬机制、工作结构和领导同事关系。由于他人的尊重和赞同非常重要，因此，受到管理当局和组织赞同的员工将受到很大的激励。

因此我们看到，员工希望通过身体的舒适、安全及经济上的回报来满足基本的安全和生存需要。一旦这些需求得以满足（在大部分工作中很快就容易满足），员工就开始关注社会和感情方面需求的满足。

### 策略4.3 尊重的需求

员工一旦满足了社交需求，尊重的需求就变得很重要。需要很高的自尊和别人的尊重是这一层次的内容。

在此阶段，员工关注的是“自我概念”。别人对自身地位、威信、声誉、重要性、能力和价值等的认同，是对自己的能力、

信心、自由、重要性等方面的自我评价的补充。

他人的尊重变得日益重要起来。由于员工对自己有实力、有自信的感觉受到上司的肯定和加强，会更加受到鼓舞。当你表达了你对员工的尊重、信赖、赞赏及支持时，你就满足了他们的尊重需求。

当人的自尊需求得到满足后，那么对他来说，去帮助别人获得尊重需求就变得容易和快乐。如果没有内心强烈的自我价值感，就难以(如果可能的话)去关注别人的尊重需求。这就是为什么那些处于领导地位的经理和主管们需要高度自尊的原因(参见附录C：组织环境下的自尊)。

## 策略4.4 自我实现型员工

我们的有些行为受到自尊和自我实现需求的驱使，这种需求对个人有强烈的影响。由于想做出重大的贡献和获得高度的自我价值，在这种思想的作用下，人的行为受到极大的激励。

自我实现的需求激励个人为取得成就尽最大的努力。展示创造性和实现潜能成为最重要的因素。

受自我实现需求激励的员工重新回到以自我为导向阶段，认识到这一点很重要。只不过区别在于：对行为的指引来自于做出贡献、完成有价值的目标、实现人生追求。

有这种需求的员工要求有更多的参与机会并增加组织的灵活性。为创造并保持激励的环境，组织的结构、管理风格、工作结构和方法等必需进行迅速调整。人们会感到深受鼓舞，乐

于寻找在“系统”内实现其工作潜能的方法，有时这一“系统”需要改变。

对这些人来说，那种非常专制，表达“按我说的做”的观念的组织是不会有激励作用的。事实上，这些员工看上去可能像是反传统者和离经叛道者。由于他们被自我实现的需求所激励，他们倾向于为自己着想而无视组织的规范。

那么组织为什么还需要这样的员工呢？因为他们是“自我激励”的。他们是自我发动者、自我学习者、独立的思考者，在激励作用下能够为社会和组织作贡献。要给他们更多的灵活性，以使他们具有创造力；给他们思考的空间，鼓励他们多做贡献、多思考、开阔眼界。你不必对他们采取什么激励措施。

所有这些需求，从基本的生理需求到最高层的自我实现型需求，可以通过在工作中和他人的交往中得到满足。这些需求不是相互完全独立的，不同的人有不同的需求组合。在前面，我们谈到一旦一种需求被满足后，它就不再起激励作用，但这并不意味着人们可以不必满足这种需求了。

所以，如果组织渴望留住人才并使之高效工作，就要对不同的需求层次加以满足，来鼓励员工的发展。此书提出的策略就是要帮你解决这方面的问题。

## 策略4.5 特别行动步骤

马斯洛的需求层次理论及其他一些理论对于帮助我们了解人的需求和需要有重大意义。对于那些负责组织领导和需要留



住人才的人来说，对这一知识的应用至关重要。

人才的直接主管是组织和实际工作方式的重要纽带。主管在满足员工的需要之前，需了解并重视员工的需要到底是什么。为了观察需求激励理论的实际应用效果，已经进行了一系列的研究工作。

在40年代末就进行了一项研究，意在了解在工作组织中激励员工的因素。调查者除了对工人的反应加以关注外，还关注他们的主管是否与他们对需求的认识相一致。

被调查者的范围包括许多工作环境中的员工和他们的直接主管。对他们的不同反应进行的调查，其结果令人吃惊。经多年重复这一调查，结果仍是一样。

调查是这样进行的：给每位被调查者一张列有激励因素的表，要求他们按照重要性的先后顺序进行排列。工人按自己的意愿对所列项目进行排序，而主管则按照他们认为的工人排列的次序来排序。

从下表可以看出，结果迥然不同。显然，被调查的主管对于影响员工的激励因素缺乏清楚的了解！

激励因素	工人的反应	主管的反应
好的工作条件	9	4
工作的参与感	2	10
灵活的纪律约束	10	7
对完成工作的正确评价	1	8
管理者对员工的忠诚	8	6

(续)

激励因素	工人的反应	主管的反应
好的工资待遇	5	1
提升和发展	7	3
帮助解决个人问题	3	9
工作的安全感	4	2
工作的趣味性	6	5

注意：工人排在 1、2、3 位置的项目恰恰是他们的主管排在 8、9、10 位置上的项目！

还是让我们认真考虑一下最有影响力的激励因素：

1. 员工希望他们的工作得到反馈。这就意味着主管(事实上包括所有的管理者)要对取得的成就,或者仅仅是对既定目标的推进这样的贡献加以认同。没有反馈和认同,工人就会对工作投入的少,和领导、组织疏远感就会增加。当赞成和认可的水平很低时,工人将从别处——很可能是组织之外寻求认同。这可能意味着劳资双方出现严重分歧或员工的离去。

2. 人们希望参与到组织设计和目标建立的工作中。你的员工是活生生的人,而不是数字和机器零件,他们对事情应该怎样做有自己的看法,对某些事该做不该做持有疑问。

员工与他们所负责的工作关系最密切,他们想用最好的办法完成工作。他有潜能(马斯洛所说的自我实现的需求层次)并渴望发挥它,而且迫切需要参与。因此,主管可以通过让员工设定工作目标和为完成工作提出更好的建议等方式激励员工。

3. 人们希望个人的问题被帮助解决。这并不意味着主管要成为一个社会工作者，员工希望老板把他们当作独立的人来关心。当今的管理者必须投入大量的时间来做建议、咨询、训练指导、培训、及倾听等工作。要敏锐细致，善解人意，帮助员工渡过难关并努力工作。

在老板帮助下取得成功的员工会对自己感到满意，感到更安全，感到获得了他人积极的关注。容易看出这些感情和马斯洛的需求层次是多么吻合。问题的关键在于：主管应重视把这些满足人们需求的行动落实到日常工作中。

当员工的需求得以满足，当他们从主管和组织那里得到了他们所想要获得的东西时，他们会感到更满意、更愿意留在这个充满激励的环境中。

当前的研究也证实了这些发现。佩里·帕斯卡雷拉 (Perry Pascarella)在他的《新成功者》中，描写的员工也是一样的。佩里·帕斯卡雷拉强调：在美国并不缺少敬业精神，工人的确想长期地为公司做出贡献，只是他们被组织和管理者束缚住了。

为了留住人才并使他们高效地工作，公司的领导需要仔细审查一下自己公司的组织结构、组织哲学、政策、程序等所造成的影响。这些重要的方面严重影响着公司的文化，而公司的文化则主宰着员工的态度和行为。这些重要的问题在本书策略部分的第5章将详细阐述。

当前的其他一些文献也强调了关注员工需求的重要性。约

翰·耐斯比特 (John Naisbitt) 和帕特里舍·爱伯底恩 (Patricia Aburdeen) 合著的《公司的再投资》一书，对当前的发展趋势和窘境进行了更深入的研究。他们得出同样的结论，就是强调：满足了员工需求的公司能够吸引并留住人才：高效工作的员工愿意为公司做出长期巨大的贡献。作者描述了被《财富》列为 500 强公司的情况并做了很好的分析。

主管和经理受激励因素影响的先后顺序可能和一线工人的不同，他们有不同的想法并受不同的需求所驱使。同样的情况适用于研究和开发人员。尽管马斯洛的需求层次理论可能是我们了解他们需要和需求的最好模型，我们还是要注意不同类型的员工和每个组织成员的需求差异。

为了说明这一点，我们把 41 页列出的表和下面列出的另一项研究所得结果进行比较。下图列出了同样项目的重要性排列结果，这是经过 3 年时间，对同一组织中的第一层次主管和第二层次主管调查的结果。注意两表的异同点，而且要记住：表中的每个因素都是潜能的激发力量。

激励因素	第一层次主管的需求	第二层次主管的需求
好的工作条件	6	6
工作的参与感	8	7
灵活的纪律约束	9	9
对完成工作的正确评价	4	4
管理者对员工的忠诚	7	8

(续)

激励因素	第一层次主管的需求	第二层次主管的需求
好的工资待遇	2	1
提升和发展	3	3
帮助解决个人问题	10	10
工作的安全感	5	5
工作的趣味性	1	2

当今，在市场的驱动下，人们对生产率和产品质量产生了更大的兴趣。经济重心已经从操作密集型的导向中发生了转移。在当今社会的竞争环境中，质量成为新的竞争重点。质量工作必须由精心细致的员工来完成，这一重担落在了我们可以信赖的为数不多的几个人的肩上。

现在，我们比以往更加需要获得这些卓越的人才，激励他们，留住他们。同时，对于其他有潜能的员工，我们要帮助他们具有同样的态度和表现。我们只有了解了他们的需求并加以满足，才能做到这一点。

对这一问题我们可以讨论很多。但过多的例子会占据篇幅和你阅读的时间。留住人才的核心问题不仅仅是了解，而是要采取策略的行动去取得进步。

2

第二部分

## 第5章 应对策略

最近，罗伯特·哈福国际公司(Robert Half International)对人们为什么离开现有工作到他们认为更好的地方去工作的问题进行了调查研究, 研究结果证实, 薪酬并非是影响工作调动的最重要的因素。

相反，人们丧失忠诚感，而就职于新雇主的原因是钱以外的其他因素。之所以强调这一点，是因为我听过许多业主、总裁、经理及主管表示过他们认为人是“唯利是图”的，但这种观点已经不再正确。

人们渴求在工作中的发展机会，他们渴求在职位、地位、责任、机会等方面获得提升或增加。如果他们在某一环境中找不到发展的途径，他们只好到别的地方去寻找这种途径。

### 策略5.1 “请注意我！”

人渴望被关注和认同。我们得到的关注太少了，非常渴求别人对我们的价值(甚至是我们的存在)做出各种形式的承认。

设想一下昨晚你回家时受到的接待。你的爱人怎样在门口热切地迎候你？怎样向你问询工作的情况？怎样诚挚地关注你参与的项目？他(她)是否邀请你共同准备晚餐？

当你跨进门槛，你的孩子是不是关掉电视，欢叫着向你扑来？他们是不是缠住你，告诉你他们在学校的经历？你的狗也

从火炉边跑到你的脚前，等待你的爱抚，并且使劲摇着尾巴，汪汪叫着表示对你回家的兴奋？

或许狗的情况听起来还比较熟悉，别人家里是否发生别的事情呢？还是回到现实世界中来吧。很少有人能在家庭中得到足够的关爱，所以，我们到别处去寻找这种需要尊重和呵护的满足感。

如果我们能够在工作中获得这种关爱不是很好吗？毕竟，我们清醒的时间大部分是在工作中渡过的。研究显示，人们通常是因为没有受到他们渴望的认同而离开雇主的。

看看孩子的情况，我们可能有所领悟。你注意过孩子是怎样对肯定的关注做出反应的？如果他们不能从成人、父母、老师那儿得到肯定的关注，他们会故意做出不端的行为引起人们的注意。成人只不过是长大的孩子罢了。

## 策略5.2 管理者控制着局面

尽管在工作中，同事的“压力”和规范指导着许多人的思想和行动，但我们必须认识到管理者对其员工的态度有重大的影响。管理者——不仅是直接领导，还有以上的各层领导——的待人方式，将决定员工的满意感、生产率及任职时间的长短。

认为员工会对管理者的所有决策和行为都会感到满意是不切实际的。现实情况是：员工和管理者之间经常出现分歧。成熟的人能够预料到这一点，问题的关键通常不在于做什么，而在于怎样做，怎样向员工进行解释说明。

人们都希望自己被以礼相待，希望别人看到希望自己对组



织成果的重要性，希望由于他们的参与而使事情向积极方面发展的努力被认同。当管理者很好地解决了员工的问题时，即使是在最困难的情况下，员工也会表示出他们的忠诚和奉献精神。否则，如果人们没有受到很好的对待，即使在最好的条件下，他们也不愿意全身心地“投入”到工作中。

管理者在与员工工作时，必须保持清醒、审慎的头脑。他们对此书及其他文献中所提到的关于领导和管理方面的原理的运用将决定他们能否成功地建立稳定、高效的工作队伍。

在90年代，那些想获得成功的开明雇主将向他们的经理和主管们强调“以人为本”的重要性。我们看到的每个指导对建立真诚、积极的人际关系(员工、顾客、供货商)产生重要影响。

### 策略5.3 策略的领导方式

本书的主要部分是关于组织的领导者如何留住人才，并使之成为组织高效工作的一员。这些方法的应用是需要讲求策略的，因此我们把这些方法称为策略。

做事讲求策略意味着事先有所计划，而不是“临时抱佛脚”。当然，有时也需要为留住有价值的员工而做出迅速反应。不过，本书的前提是，如果我们所提供的这些策略得到了很好的应用，这样的情况不会时常发生。

要注意多多运用这些策略。你不能仅仅运用了某一个策略，就想当然地认为所有员工会永远忠诚和高效地工作！必须使用一系列的策略并时时关注员工的反应。要对这些策略做一些微

调，因为具体情况不同，每个人的需求也不同。

我们的重点是要让员工成为组织中高效工作的成员。我们希望他们取得成果，从而使组织实现目标并不断取得更大成就。

在人们能够高效工作之前，必须指导他们应当怎样做。在他们成为组织成员前，必须有一个自觉的队伍，而且队伍需要领导。这些队伍的领导要认真策略地建立团队并赋予团队成员（个人和集体）“成功”的机会。

作为领导，你要审慎地运用本书中的这些策略以达到上面提到的这些目标。有些策略可以统一使用，用同样的方法对待每个人；有些方法则仅用于某个人，满足单个人的需求。

这种对人差别对待的方法是合理的，尽管有时我们把它掩藏在“平等对待每个人”背后。作为一个好的领导，你不要试图“平等地”对待每个人，相反，要“公平地”对待每个人。当今，我们率领的是更加个性化的成员组成的组织，注意他们的个性很重要。

本书如下提到的这些策略都是彼此独立的，它们可以单独使用而不考虑其他策略。但如果和其他策略结合使用，作用会更好。你可以根据需要进行组合搭配，没有既定的模式。

此书所收集的策略并不完备。它只是作者截止至出版时的努力的结果。当你通过与其他领导者交谈、读书或反复实验发现其他策略，我将乐于向你学习。如果提出的问题足够多，那么就有可能对本书进行再版。

不要局限于本书的内容，要灵活地借鉴其他思想。要不断学习！把新知识记在本书的空白处，以使它成为未来的生活参考书。

## 第6章 环境策略

留住人才、使之高效工作的最基本策略就是对工作环境的考虑。当今，“环境”有更多的意味，有着比以前更广泛的内容。

环境策略解决工作中三个重要方面的问题：

- (1) 作为组织建立基础的道德观和价值观；
- (2) 表现这些价值观并使之付诸行动的政策；
- (3) 具体的空间环境，这是组织对员工空间表示关注的具体体现。

尽管看似不同，但它们有共同的联系，就是都能够对组织成员的行为产生影响，而员工的这些行为又决定了组织的现状与未来。

道德观和价值观确立了组织的特征和道德规范。这些策略决定了如何决策，怎样对待员工以及员工怎样对待别人，业务如何开展等。道德观和价值观确立了组织在社会中的地位。

美国公众对道德问题额外关注，我们对于未被揭穿的欺骗行为的反应证明了我们的这种态度和关注，即使我们不是受害者，只要公平竞争观念受到侵犯，我们就会感到气愤。

最明显的例子就是新闻报道（多亏了新闻报道）中关于联邦政府的不正当采购问题。天价购买锤子和马桶座之类的东西激

怒了公众，实实在在地激怒了公众。我们所期望的政府官员和参与此事的供货商不是这样的。

道德的制定是基于组织的价值观和伦理观，而政策则通过规定我们行使职责的方式给我们生动的指导。价值观和政策纠缠在一起，很多情况下很难把它们分开，这是正常的。

从广泛的意义上来说，制定政策是为了使我们的行为更加合理。它们通常明确了我们不应当做什么。我们是在遵照这些政策、在组织的领导下推进工作的，领导基于组织发展的态势，而组织的态势又基于组织的价值观。

人们工作的具体环境说明了组织及其价值观、政策中的很多问题。作为工作环境的一部分，条件越舒适，身处其中工作的人的效率越高。对环境的满意感极大地影响了人们工作的方式及继续跟随雇主的兴趣。

所有这些因素联系在一起建立并保持了人们对其工作环境的感情。

我们先看一下留住人才的价值观和道德观及政策方面的策略。

## 道德观、价值观及政策

无论是现在还是未来，成功的公司都必需基于坚实的道德准则。公司的价值观将被视为积聚人才和留住人才的生命线。

对某些公司及其管理队伍来说，处理这些问题将变得非常困难。直到近期，这些问题仍未引起足够的重视而提到议事议

程上来。而现在，它们正成为我们对待当前及潜在员工、顾客、甚至供货商的决策要点。

公司的声誉不仅仅在于产品的质量——尽管这是一个重要的评价要素。公司内外人员通过公司的企业哲学和顾客服务水平及社会活动的参与、对道德环境甚至政治方面问题的承诺等来对公司进行评价。过去，公司的管理者已经做过这方面的工作，但还未达到公司政策和岗位职责中规定的程度。

《美国风景》(American Scene)中刊载的对雇主角色、责任的期望转变正“迫使”公司仔细审查其发挥作用的方式。人们根据开展业务的区域对公司进行评价，如人们对那些在南非设立办事机构的公司所做出的反应。人们甚至通过对公司赞助的电视节目的满意感来评价该公司。

当今的员工特别关注工商活动中的道德和伦理问题。体现在公司声明、年度报告及日常行为中的公司的价值观，影响着人们是否跟随雇主。员工希望对雇主的立场感到满意。他们渴求公司的价值取向和自身观点的统一。

当深谙世事的人才感到自己价值取向和雇主的价值取向存在较大差异，他离开雇主的可能性就会比以前大得多。以前，高度价值观意识和频繁的工作转换之间的联系从未像这样强过。结果不言而喻，就是人们处于“易于挥发”的状态。

随着这些思想问题的加剧，我们制定了一些价值观和道德观策略来留住人才。

## 策略6.1 建立共同观念

如果你清晰地定义了公司观念以使员工有所遵循，那么组织成功的机会就大得多。我们把这种成文的观念称为任务声明或目标声明。这种定义成为组织所有行为的基础和共同准则。

说明应当简洁明了，置于同一版面，并通过排版使之看起来赏心悦目。要说明从业的目的，证明公司能够存在的原因，说明从事的具体行业。还包括你指导决策的基本理念。就像我们的客户所说的“按基督的旨意行事”。

要表达你对员工、顾客、供货商、股东等的评价，即你怎样对待他们。

你的组织将向何处去？你的目标是为了发展壮大还是保持以同样规模向固定地区或消费群提供更好的产品和服务？是局限在原有领域还是实行多样化？组织的未来会是什么样？

在任务声明的制定过程中，我主张你让一群人来完成这一过程。让公司各层次的管理人员都参与进来，让非管理人员提供设想，请求董事会提供建议。这样，你不仅可以集思广益，而且会对任务声明的各个方面的合理性进行交叉检验。

让众多的关键人员参与的最大优点就是人们支持他们参与完成的工作。如果团队中的员工没有人来支持你的任务声明，它就毫无价值。要互相交流思想，并注意遣词造句把想表达的思想表达好。

一旦有了受到广泛接受的声明，马上使之付诸行动。这是

让人们确信你言出必行的很好的途径。首先要广泛宣传，让大家都知道你制定了什么。有些公司把声明的草稿发给员工，在文件定稿前给员工复查和建议的机会。

当任务声明完成并经有关人员通过后，要着手使之成为组织文化的一部分。为此，要向全体员工加以介绍，解释它对公司员工有什么意义。其次，要把它介绍给顾客、供应商、求职者及其他与公司发生业务关系的人。这里为你提供一些建议：

- 把任务声明张贴在布告栏上，使员工和来访者看到；
- 把任务声明装帧后放在所有总裁、经理及主管的办公室内，可以挂在墙上，也可以放在案头；
- 把装帧后的任务声明挂在各个办公室的墙上，员工休息室里，咖啡机或冷饮机附近及其他员工能看得到的地方；
- 附在工资袋内以使每个员工都收到一份；
- 在促销时发给顾客，也可以进行派送。另外，在运送的每件货物中附上一份；
- 把任务声明张贴在采购部并发给来访的每位销售人员。让他们知道你的主张和信念。要在采购道德部分做着重提示：不允许任何贿赂和回扣行为；
- 摆放在人事办公室中，让应聘者人手一份或让他们都看一下。向他们解释任务声明的含义，尤其是公司对员工的要求及公司对员工的权利和义务。

为了增加公司任务声明的重要性并使之深入人心，你可以安排定期全体职工大会或部分人员会议。在会议过程中，与大

家讨论任务声明的意义和相关问题以及它在组织日常工作中的应用。

要保证任务声明具有实际性、合理性、持久性。

## 策略6.2 重视每个人

你的每个员工都是活生生的人，他们每个人都各具特色。

不管他是谁、做什么工作，都要尊重他。认同每个人的发展方向，尊重每个人对组织或团队其他成员所做的贡献。

尽管员工都是作为工作团队和你并肩工作，但不要忘记：每个人都是独立的个体，他们视自己为团队的一分子，是组织的一分子。而且，更为重要的是，他们视自己为独立的个体并作为个体受到应得的尊重和对待。

## 策略6.3 结为团队，共同工作

尽管为同一雇主工作，但大家都是独立的个体。人们运用自己的才能、能力和精力完成组织的工作，人们可以严格地独立进行工作，也可以作为团队的成员进行工作。

是独立发挥作用还是作为组织成员发挥作用是员工自觉做出的选择，选择的影响因素是员工对其雇主及同事的态度。员工和队伍中其他成员的相互作用越多，员工和组织之间的纽带联系就越紧密。

当人们结成团队一起工作时，他们在工作的数量和质量方面都将取得更大的成就。尽管有些任务最好是独立完成，大部



分工作还是得益于共同参与。

人们单独工作还是结成团队工作是组织经营哲学作用的结果。由高层管理者来建立并保持这种经营哲学，但中层管理人员各主管也会施加影响。通过你的行为，通过你布置工作和领导的方式，你将决定多少人在一起工作以及它的效果。

为了建立这样一种鼓励人们共同工作的组织气氛，就要强调结成团队工作的价值。要鼓励员工之间的合作与协作、网络化工作、共同分担及友情相助等。要把任务和项目布置给各个组(而不是个人)，或建议接受任务的每个人寻求别人的帮助。

团队工作要求使所有相关人员对目标理解并取得一致意见，共同奋斗，实现目标。作为领导者，你要明确这些目标，组织讨论，以使参与工作的单独团队和整个组织取得一致意见。

有效的团队工作要求员工彼此交流，确保每人能够获得所需信息。除此之外，团队工作意味着更加活跃的信息交流，以使所有员工知道别人在做什么，他们为什么做，以及将来做什么。这是一个认真的、坚定的过程。

你可以帮助员工以团队的形式工作，要为团队之间的相互交流提供便利，以增强团队工作意识，如为员工的团队工作提供方便的工作场所等。为员工彼此之间必要的接近创造条件，使他们更易于合作。这包括在人们共同完成合作项目时，给予足够的合作场所。如果人们都在足不回旋的狭小空间中工作，别指望他们很好地进行团队工作，也别指望那些隔得很远的人能够密切地合作及协作。

为使员工在团队内更好地工作，要为他们创造彼此交流的途径。有个好的会议室固然不错，而通过使用好的电话系统和个人电脑联网系统等交流工具会使团队的职能得到更好的发挥。传真机、会议召集设备以及其他正在开发的各种设备都会增强人们快速、有效地进行沟通的能力。要抓住机会，发挥团队工作的价值，提高团队的重要性。竭尽所能去支持并加强人们作为团队发挥职能作用的能力。

## 策略6.4 忠诚的关系是相互的

为留住人才，你自然会希望员工对组织有一种强烈的忠诚感。如果你能很好地对待员工，遵照本书策略中体现的思想，你就能够得到员工的这种忠诚。

忠诚是相互的。如果你期望员工对你忠诚，你必须对他忠诚。对员工忠诚意味着要尽可能地避免裁员，意味着在他们与顾客和供货商打交道需要你帮助时，你要给予支持；对员工忠诚包括在员工犯了“正直”的错误时，只要不是故意的，不要解雇他们或援引严厉的纪律惩罚他们。

忠诚意味着当员工在生活中遇到麻烦时给他们适当的支持。这种支持通常是通过“员工支持项目”私下进行，如为员工提供心理健康咨询师、酒精中毒诊所等类似的职业服务，许多雇主通过加薪或提供特殊假期等方式帮助员工走过生活中的坎坷之路。

有些公司允许员工在个人时间里使用公司的设备或工具，

以显示对员工的忠诚。例如，拥有卡车的公司允许员工在他们自己的时间里用卡车搬运家具、垃圾及其他适合搬运的东西。有些公司允许员工把车间的工具拿回家做自己的事。如果你的公司价值观暗示用这种方式支持员工，就要确保公司政策清楚，以避免误解。同时，确保你和员工遵守安全措施也是明智之举。

为员工做这些额外之举向他们展示你的忠诚，那么他们也会为你做出额外之举来表达对你的忠诚。

## 策略6.5 展示热情

如果你有理由对你的员工、你的潜能或你的成功报以热情，那就把它表现出来吧！如果自豪、热情和团队的精神状态是正确的，那么就代表组织支持这种热情的表现，它会使这种积极的交流成为一种公司文化中共有的价值观。

当人们作为团队进行工作并取得成功时，他们有权力庆祝成功。如果这样的庆祝受到压制或禁止，就会使人们为取得成功而努力工作的热情受挫。

你可以在成功之时或追求成功的过程中表达你的热情，让员工对你的事业有一种积极向上的感情，强调都是在为组织取得成功做贡献。要保持兴奋状态！

## 策略6.6 我们为客户而存在

无论是现在还是将来，成功的公司都是以客户为中心的。如果你想具有竞争力、想站在行业的前列，就必须努力把高水

平的顾客服务作为公司主要的价值观。

建立有效的顾客服务态度并不仅仅是培训人们笑着说：“欢迎光临……”。对客户的态度必须是从组织最高层贯穿下来的精心制定的策略。

作为众多价值观中的一个方面，和其他价值观一样，这个价值观也是行动胜于语言。所有的员工都会看他们的高级管理人员如何对待顾客服务。在一线和顾客直接打交道的员工会模仿他们领导的做法。

如果管理人员对员工好，那么员工很有可能对顾客也好。反之，如果管理人员对待员工很差，那么员工就会以同样的方式对待顾客。这是一种教训。

为了给良好的顾客服务提供便利，要认真地考虑影响员工对待顾客方式的政策，检查所有影响对顾客服务产生影响的政策。首先看定价，再看销售人员所拥有的灵活性尺度。看看文书工作是否需要支持，或是否阻碍了员工为顾客服务的努力？当你的服务人员和顾客关系专员寻找经常出现的问题的解决方案时，你的政策是起到帮助作用还是起到阻碍作用？

在顾客服务领域最成功的公司给他们的顾客服务人员相当大的灵活性来解决顾客的问题。在一些饭店，为了使有意见的顾客感到满意，不仅是经理，而且服务员也有权力打折、减免费用、发礼品卡等；零售店的员工有权接受未开发票的退货；生产企业的顾客服务代表可以免费为顾客更换产品或部件，以使顾客满意。

给一线员工这样的权力加强了他们对顾客要求的反应能力，顾客会感到你公司作生意的诚意，就会再回来做生意。这对于关注公司和顾客的员工来说，是一种驱动力和自豪的源泉。结果就是公司、员工、顾客等各方皆大欢喜。

有些员工颇感抱歉地说他们没能为顾客服务，在财务、计算机或生产部门的员工通常和公司的顾客不发生直接关系，要使他们认识到：他们是通过对本公司其他部门的内部顾客服务来影响着企业成功，公司中的每个人都直接或间接地为顾客服务。

## 策略6.7 建立一套指导原则

这是对策略6.1的补充。以任务声明表现出来的组织的共同观念，为公司的现状及未来发展做了定义，其中的原则提出了许多基本的价值观，指引着公司向既定的发展方向前进。

许多公司花费大量的时间来定义组织运行的原则。这些原则通常需要业主和高级管理人员所坚持，毕竟，正如我们所讨论的，他们要为别人安排任务。

原则指明了待人的态度和方法，形成了决策制定的标准。这些原则包括：诚实正直、讲道德、面向宗教信仰基础、长期关系与短期接触、自我服务与为他人服务及公平对待每个人；其他问题，诸如健康和安全问题也可以提出来，可以包括：决定是否建立无烟的工作环境、雇佣前的或每年一次的身体检查、带耳塞和安全镜以加强安全措施等。

指导原则制定得越清楚，在制定决策时他们就越容易被自觉地使用，就越容易成为经营哲学的一部分。当人们理解了这些原理之后，面对问题，他们就不必先请求你的价值判断，而是能够独立地思考并做出正确的决策。

建立并保持一系列指导原则对管理岗位的人员大有裨益。当他们理解了你的思想方法后，就很容易独立做出决策，这会给管理人员更多的时间去集中精力应付外部事务。

## 策略6.8 建立必需的稳定、安全和风险意识

你可以通过所提供的稳定和风险度来影响个人的劳动生产率和工作的满意感。这两方面看似互相独立，其实它们能在组织中和谐存在。

风险的概念随着时间的变化而不同。组织的变化已经成为我们生活中的现实。我们生命中有三个永恒：死亡、税收和变化。从许多人的观点来看，变化就是打破稳定，当稳定被动摇时，接踵而来的就是对失去安全感的恐惧。

变化是组织所必需的。如果没有变化带动组织向前发展，组织就会滑向落后，所带来的损失或是可直接感受到，或是可以从竞争情况中体现出来。不管你怎样看待你公司所处的位置，有一点是明确的：你必须努力向前以求得生存和发展，而变化则为必需。

如果公司提供了稳定的基础，变化就来得更容易。在稳定的组织中，由于组织成员有安全感，人们对于变化相联系的风

险感觉不会有太多不适。如果你想对组织进行积极的变革而使风险达到最低或控制在预见范围内，就要采取措施来保持组织的稳定以支持变革。

这就是互相支持的思想。组织冒风险来进行变革，试着使用新方法以使组织始终处于前沿，从而加强稳定感和安全感。而你的员工越是处于一种积极的紧张状态，他们就越是取得进步感到兴奋，并在任何情况下都保持这种兴奋。

过分追求稳定的组织倾向于拒绝变革、发展，不能对外界变化做出迅速反应。而那些追求高风险的公司可能因为暴露了薄弱之处而危及其安全。能够在稳定和风险之间需求平衡以保证组织的长期安全，将是你最大的成功。

## 策略6.9 禁止任何形式的歧视

随着1964年《民权法》颁布，我们从法律上和道义上杜绝歧视。除了法律规定的含义外，由于某些人成为被歧视的目标，这种歧视就会妨碍你取得更高成就和员工的长期供职。如果你的人才感到被歧视，不管事实上是否是这样，他们都可能离开你到更愿意接受他们的环境中。

传统上，我们不允许因为种族、信仰、肤色、民族起源、性别、年龄等进行歧视。这些差异包含在联邦法律中，因此违背他们要付出很大的代价。

由其他方面差异引起歧视，可能会使你失去一些最好的员工。尽管如此，人们还是持有各种偏见。要防止在工作中由于

下列因素引起歧视：

- 教育水平；
- 口头或书面交流中语法的使用；
- 所来自的州(如俄亥俄州人常贬低维吉尼亚州的人；印第安那州居民对肯塔基州人怀有同样的情绪)；
- 衣着及其他外表特征，如发型、体重或身高及皮肤的瑕疵等；
- 地方口音；
- 居住地区；
- 车型；
- 婚姻情况或父母情况；
- 体育运动；
- 政治面貌；
- 消费烟类产品：香烟、雪茄、烟管、嚼烟叶等；
- 人际关系中的偏好，等等。

所列的项目还可以有许多。并且，管理者和这个组织仍然按这些标准对员工或潜在员工进行差别对待。要警惕不要因为这样的歧视行为而吓走或公然赶走你的优秀人才。

一旦发现歧视的现象出现，要立即采取果断措施来清除歧视并晓喻相关人员：这样的歧视是绝对不容许的。

## 策略6.10 戒绝粗话

“戒绝”这个词我们并不常用。多年来，我从“戒绝困惑”



这一表达法中看到这个词，就一直在思考它的含义，直到我长大成人，接受父母查字典的主张时，我才明白了这个令人迷糊的词。

“戒绝”就是“躲开”或“避免”的意思，“困惑”就是对事情不清楚。于是我发现，这个难懂的词很容易帮助我把事情说清楚。

在工作中，把“戒绝”和“粗话”联系在一起，它就是一个很好的词。躲开它，避免它。粗话对从事管理和其他担任有影响职务的人来说是完全不恰当的，不要把它作为你的常用词汇来使用。当你愤怒或遭受挫折的时候，试着用别的词汇来代替。尽管我知道“逃避”不太令人满意，但要想对周围人的影响。

即使在今天这个相对自由的年代里，还是有很多人不喜欢咒骂。在经常喜欢咒骂的员工的周围，他们会感到不舒服，并且很难去尊重那些使用粗话的人。如果他们自己根本就不使用这类词，遇到有人讲粗话就会感到更不舒服。他们可能从来没有对你讲过，但是那种厌恶的感情是有的。

即使那些自己经常或者在“特殊场合”使用粗话的人，也对别的人使用这样的词缺乏尊重，尤其是那些处于领导地位的人。这会降低你的威信。

要重视那些遵从你领导的人。如果咒骂在员工之间被接受，那么这种咒骂很快就会发生在顾客面前，接着就会针对顾客。我在最近的一次旅行中，到一家药店去买一些治感冒的药，当

药剂师帮我选药时，在我们的对话中使用了粗话，想象一下当时我的感受是多么的糟！

你个人和组织的价值观中对粗话是怎样认为的？你能够合理地制定政策并亲自遵照执行吗？

## 策略6.11 公正诚实

把它作为供你参考的环境策略对你可能是有点屈辱，但是在构建组织价值观的整体说明时，这一点必须提出来。

公司的员工了解公司在公正和诚实方面的情况吗？答案可能令你感到吃惊。在这方面，同样是行胜于言。

如果你想公正诚实，那么对待员工、顾客、工会、供应商、公众都应使用统一标准。如果你对供应商不诚实，那么员工不会相信你对他们是诚实的。

如果你期望你的员工公平诚实的对人，包括对你和他们相互之间保持公平诚实，就要以身作则。否则，你就会像那些吸毒的父亲一样，不明白为什么他们的孩子“变坏了”。在工作中，你的员工会像孩子在家庭中注意他们的父母那样注意着你。

## 策略6.12 营造家庭气氛

有些业主和管理者不让自己对员工产生类似家庭亲情的想法，他们认为企业就是企业，和家庭大不相同。

家庭氛围并不意味着你放弃经营，也并不意味着人们可以

彼此称呼对方的名字和绰号。当有他人（如顾客）在场的时候，应该用较正式的称呼，但彼此融洽的感情还是会流露出来。

在家庭中，人们彼此关照。他们紧密联系在一起，但同时又都是独立自由的个体。他们彼此忠诚，共同对外，共担责任。

家庭成员也为日常小事争吵，分歧很快就显示出来，可以直接进行解决或通过感情因素来解决。家长——孩子这样的关系是有效率的。

在我们的文化中，家庭情感有许多积极的方面，即使是消极的方面，也存在积极的特征，如果应用得当，这种家庭氛围对任何组织都是有利的。

### 策略6.13 重视专业声望

许多专业和行业要求具有一定水平的教育、经验、资格、进修教育等。这些职业要求和指定对那些从业人员非常重要，对雇佣这些人的组织也很重要。

如果你想吸收并留住专业人员，就要展示对他们的地位和资格的尊重。这种尊重和赞赏会有所回报。轻视专业声望，你就会“迫使”一些重要员工转而寻求那些认同他们职业特征的岗位。

对专业声望的认同有多种方式，现列出几项，供你参考：

- 鼓励将能证明教育成就和职业要求的证书进行装帧并张贴。在带领客人参观时，提请客人注意这些证书。

- 达到职业要求的员工经批准允许将标明其身份的头衔附在名字后，鼓励他们在通信和报告、计划及官方文件中，使用这些身份标识。

- 鼓励员工参与职业组织，包括准予时间参加同业会议。许多公司为方便员工参与行业组织而为他们支付相关的各种费用。

- 在年度报告中、报刊杂志或新闻通讯的文章中，股东报告及其他出版物中，表彰他们的声望。当取得专业成果时，要大张旗鼓地进行宣传。

- 为员工支付专业杂志订购费，以使他们能在自己的领域内跟上形式发展。

- 只要时间合适，号召专业人员利用他们的专业知识解决问题或审查方案。

## 策略6.14 鼓励正直行为

反复声明你对正直的渴望和对组织员工的行为感到荣耀，强调对正直行为的重视，在个人或组织的价值观问题上决不让步。

遵守组织的道德标准，使大家清楚，你期望每个人遵照同样的准则，对这种信任的违背可能导致解职（参见策略6.7）。

不管你是否存在这方面的问题，在此不再赘述。

## 策略6.15 鼓励“同志之谊”

同志之谊即指友谊。它是一种共享，是一种彼此愉悦，为

彼此相互陪伴而感到高兴；是一种成为好朋友，几乎是最要好的朋友的感觉；是标明我们喜欢彼此在一起的亲密关系。

在工商业内，我们可以鼓励人们之间互相建立友好的联系。共同外出午餐，共同完成项目，和同行或同事一起加入保龄球协会，去郊外打高尔夫球，参加家庭聚餐等活动，都能加强彼此的友谊联系。

在工作中，人们如果彼此愉悦会使工作更加有效率。对待他人和组织的忠诚使大家并肩工作、为共同利益而奋斗成为可能。

## 策略6.16 促进健康的工作环境

如果你关心员工，你会让他们拥有一个健康的工作环境，你可以创造一个这样的环境并对其不断加以改进。

要确保暖气、空调、通风设备等正常运转，维护人们工作的健康环境(详见策略6.43)。

在空气污浊的地方，如某些生产车间，要提供防护面具和空气“清新”的房间，以使员工能“喘口气”。在“旧社会”，人们强调工作的完成，而对工作环境对员工健康的影响则很少考虑。今天，我们对生产仍有同样的要求，但显然不能以工人的健康为代价。

越来越多的雇主开始在工作场所设立无烟区，在某些情况下，甚至把整个工作环境规定为无烟区，这对有吸烟习惯的人有点困难，雇主正在借助各种健康组织的力量来帮助员工戒烟，

有些甚至为戒烟的员工准备了津贴，在他们停止吸烟一段时间以后发给他们。

出于健康、安全及法律等方面的原因，雇主也禁止在办公地点饮酒和使用毒品。如果员工带着酒劲或使用毒品后就来上班，要把他们送回家。在许多公司，上班处于这样的状态会招致解雇。

如果这是你公司的价值观，要在员工中进行强化。现在，即使有些总裁也在他们的午餐时喝两杯酒，甚至有些经理在他们的抽屉中放上一瓶酒，也有一些销售人员在外招待客户时喝点鸡尾酒，你可以在财务上拒报白酒的费用支出。

为促进健康，可以为员工制定健康计划。这种计划范围广泛，从健康讲座到健康教育研讨到全体人员健身活动等。

专业支持有助于你制定和执行各种形式的健身计划。试看如下情况：

- 社区医院的医护人员；
- 附近区域的注册营养师；
- 讲授健康课程的专业培训人员；
- 健康俱乐部、健身中心及运动医学诊所；
- 市政府经营的休闲娱乐部门；
- 地方教育系统。

如果你尚未制定这方面的计划，那么上面提到的这些渠道可以帮助你。事实上，你不必为促进员工及其家庭成员的健康花费过多精力和资金。

## 策略6.17 保证工作安全

这是另外一个理所当然地需要执行的策略。尽管如此，为确保不被忽视，我们应当花费点时间谈谈安全。

正如人们常说的“安全是每个人的职责”。我们几乎可以想当然地认为雇主希望建立安全的工作环境，他们的员工也是这样想。但有时候这种“想当然”是愚蠢的。

安全意识需要在组织的高层开始要求和强调。这些负有责任的领导必须走出办公室到工作现场，确保安全措施的执行。联邦《职业健康及安全管理条例》的执行力度不如以前了，现在，这种执行的情况取决于雇主，而事故发生时，雇主在法律上和道义上负有责任。

光在口头上说安全重要是远远不够的。这种信息必须清楚地传达到一线的主管那里，这些主管及其当班的下属有权力、有责任、有义务纠正安全问题，以防事故发生。把安全责任放在一线主管的肩上是合情合理的。

主管人员通常夹在中间，努力满足管理人员、员工和顾客的需要，而不必完成外部人员堆给他的额外责任和任务。如果你坚持让主管保持工作场地的整洁和安全，就可能被问及这样一个令你恼火的问题：是按时完成工作重要，还是有一个安全、整洁的工作场地重要？对这一问题的回答可以看出你对健康和安全隐患的重视程度。

为强调安全，雇主可以树立一个标志，显示上次事故以来

经过的天数，显示天数的地方要涂上漆，以便可以用粉笔自每天的早上或晚上对天数进行修改。也可以用带数字和小孔的卡片挂起来显示。衷心希望，这种每天改变的数字是一个永久进行的仪式。

安全聚餐的形式在全国范围内举行。员工们身穿展示公司安全记录的衬衫，并为安全操作颁奖。如欲了解更多的关于安全比赛的情况，请和国家安全委员会联系。

地址是：芝加哥北密歇根大街444号

邮编60611

电话号码为：(312)527-4800

## 策略6.18 避免制定愚蠢的规章制度

每个组织都需要规章制度来指导其运营，这些规章制度的制定和执行是管理者的责任。自然，公司也希望员工遵守这些规章制度。

如果你制定了没有必要的愚蠢的制度，而这些制度又与组织文化或其他制度相抵触，或制度本身就不合理，员工就会对所有制度产生否定态度。对愚蠢制度的鄙视情绪很容易转移到新的规章制度上。

最简单的解决方法是：确保所有的规章、条例、政策、程序和方法都是合理的并且是正确的。这些规章制度应当有助于组织取得成果，有助于员工完成工作。

荷尔曼(Herman)的《规章制度法则》中写道：组织发展得



越大，就越容易制定更多的规章制度。即使一切正常运行，随着员工数目和工作场所的增加，也会使规章制度成比例地增加。在许多情况下，规章制度是必需的，在制定政策时，要集中考虑这些情况，而不要顾及别的问题。

要阻止在官僚组织中有越来越多规章制度的习惯。切断文牍主义，别再让它继续繁殖了！文牍主义很难自行消失，不利于组织环境的培养。

## 策略6.19 灵活安排工作时间

由于家庭和个人的需要，员工（以及潜在员工）对于执行传统的工作时间可能有些困难。为了吸收并留住人才，要体察个人的需要并尽力为他们做调整。

作为雇主，你有许多选择方式，思考一下怎样做对员工和公司是最有利的，努力找出两全其美的办法。

一种选择就是在组织内规定灵活的工作时间。这种安排给了员工自由选择工作时间的权力，只要他们每天干满 8 小时或者每周干满 40 个小时就可以了。这种方法有许多变通，但最基本的还是你制定规范，员工在你制定的规范下选择工作时间。

我们来看一下一天 8 小时的方法。如果你的正式工作时间是上午 8:00 到下午 5:00，你可以要求在这段时间内必须工作 6 个小时。这使得员工可以在上午 7:00 到下午 3:00 或上午 11:00 到下午 7:00，或别的满 8 小时的工作时间里工作。

对于每周 40 小时的工作安排法，员工可以自己设计在 40 小时内工作的时间表。他们可以选择工作 4 天，每天 10 个小时；也可以在 4 天里每天工作 9 个小时，再加上 4 小时的一天。对于工作节奏有多种选择，各团队之间可以相互协商，以使设备在 9:00 到 5:00 (即每天的核心工作时间内) 能得到充分利用。

并非所有的工作都可以赋予员工如此灵活的工作时间安排。在建立灵活的时间安排计划前，要制定清晰的指导纲要。可以先试行一段时间，如果效果不好就立即终止。

另一种选择是考虑到员工照顾孩子的需要，允许他们调整工作时间。许多工作的母亲愿意在孩子上学以后再开始工作，而在孩子放学前，希望早一步回到家中欢迎孩子的归来。许多工作岗位是可以做这种灵活安排的，尤其是在办公室中工作的员工。基于同样的考虑，许多生产一线也可以进行同样的灵活安排。

越来越多的雇主允许员工在家中完成部分或全部工作。随着技术的发展，比如把家中的计算机连接到办公室的调制解调器、传真机、电话会议装置等等使这样的工作安排越来越成为可能。

越来越多的妇女开始完成大学学业并走上重要的工作岗位，随着其职业能力的提高，这些有价值的员工也想有孩子。你可以让她们休无薪产假并有一段合理的时间来照顾婴儿，这样可以留住她们。当她们返回工作岗位时，要欢迎她们的

归来并使其能够继续沿着自己的职业发展道路前进。对于需要照顾爱人生小孩和照顾婴儿的男员工的休假要求，应予以满足。

有些员工有较强的社会意识，他们可能想把一些时间投入到传教或社区活动中，有些想参加国防军和预备役部队中去。可以通过给予他们便利的时间安排来支持他们，以使他们能够追求自己的志向，当他们返回时，会表现出比离开时更强的忠诚感。

## 策略6.20 公正地运用“递进式”处罚方法

这一策略有两个部分，一部分是应用“递进式”的处罚方法，另一部分是公正地运用这一方法。

递进的惩罚方法意味着当员工违背了公司的章程时，采取周密的步骤来进行惩罚。通过遵循这些步骤，体现了你对员工的公正，避免不可靠的行为并且使你的惩罚行为能在法庭上站得住脚。

随着递进处罚过程的进行，其力度不断增加：

(1) 第一步是介绍情况。在这一初始阶段，要确保员工全面了解公司对员工在行为和表现方面的要求。通过这一步骤可以解决大部分因不明确要求而引起的问题。

(2) 如果问题还在继续，第二步就是通过口头警告或口头申斥启用正式的惩罚过程。在交谈过程中，上级要告诉犯错误的员工公司对他的要求，尤其是要告诉他为什么未达到要求，要

达成员工纠正问题的协议。

主管声明这是对员工的表现不满的一个口头通知，如果问题仍得不到改正，可能导致进一步的惩罚（使用“可能”而不是“一定”是为了使你在将来有一定的灵活性。在采取进一步的行动之前，你可以不止一次地进行口头申斥）。

(3) 第三步是书面申斥或书面警告。这种方法和口头申斥相似，只是交流方式采取的是书面形式。这个书面备忘录包括对员工行为要求及对他行为的观察，附上以前发出的书面申斥及日期、员工当时的反应等。

下一步，写下你希望员工何时、以何办法纠正错误行为或克服困难，如果需要上级的支持来使事情回到正确的轨道上来，指出需提供支持的种类——何人、何时、如何等。

要在声明中再次强调，如果问题得不到纠正，可能采取进一步的行动。这样的备忘录一份发给员工本人，一份置于员工的人事档案中。

(4) 如果问题仍未得到解决，你的下一个步骤就是暂时停职。这包括给员工1~30天的离岗时间。通常，1~3天的时间就已经表示了你的严肃态度。再次阐明你对他的行为要求，已发现的错误行为，怎样纠正以及可能采取其他惩罚行动的声明。

有些公司采取带薪的暂时停职手段。员工带薪离岗，但返岗时，必须上交一份纠正问题的书面计划。研究标明，员工经过这样的处理后，要么改正行为，要么辞职。

(5) 递进惩罚的最后步骤就是停职。如果其他步骤没有达到预定效果，就很有必要解雇这个员工。这仍需要以书面形式写明口头申斥、书面申斥及暂时停职的时间。

如果你遵照了所有这些步骤，并且惩罚也是合理合法的，那么被解雇的员工如果提出上诉，法院就很可能支持你的立场。如果你没有遵照上述步骤并出具书面证明，你很可能受到舆论的批评并且败诉。

## 策略6.21 使工作变得有趣

人们应当享受工作。如果人们不能从正在从事的工作中获得乐趣，他们就应当辞职，去做喜欢的工作。

心情愉悦的员工更有效率。他们感到工作环境舒适，因此愿意在这样的环境中工作更长的时间。

你所面临的挑战就是创造并维持这样一个环境：身处其中的人乐于工作，并乐于成为组织的一分子。为此目的，有多种选择方式，从装饰工作场所到令人乐于工作的待人态度（参见策略6.38和6.44）。

要发挥组织环境中的积极方面。要庆祝成功，庆祝员工的生日。偶尔做点“傻事”搞搞笑，但要注意在这个过程中不要嘲弄别人或引起别的伤害。

笑吧！

虽然不能把工作环境变成乡村俱乐部或喜剧剧场，也应当让工作充满乐趣。如偶尔给大家拿块比萨饼给大家作午餐，

在热天为每人买块冰淇淋，在员工忙于工作时，雇些高中生为他们洗车等等。这些事情积累起来，就会创造积极的态度，增加工作的乐趣——工作就成了快乐的经历而不是心情压抑的苦差事。

这就正如人们所说“严肃作事，但不要让自己太严肃”。

## 策略6.22 庆祝成功、生日和其他盛大活动

要让组织的员工在一起共享欢乐。这并不意味着一定要经常聚会，但建议偶尔外出庆祝一下的确是可取的。我们深知：员工之间以及员工与组织之间的纽带会因为庆祝而得以加强。

当个人、某个团队或整个组织取得了一定的成就时，那就庆祝吧。大家济济一堂，一起喝着软饮、吃着蛋糕或甜饼甚至丰盛大餐的美妙时刻。但切记不要酗酒，这会使快乐的庆祝活动成为难以忘怀的“事故”，在公司庆祝的场合要禁用烈酒。

员工的生日、工作周年纪念日、退休、调动和其他重要的事情都值得人们欢聚一下，你可以趁机说上几句赞美的话。要达到庆祝的目的，有多种方式可供选择。

我知道很多公司有全体员工的每月聚会。除了留下几个人看电话以外，其他人一起共享蛋糕、饮料或咖啡等。有一家公司把每月员工的生日和雇佣的周年纪念结合在一起，公司总裁花几分钟的时间在会上向在座人员对公司的发展做一个简短的报告。花费不多，损失的时间也微不足道，但士气的增加是显而易见的。

## 策略6.23 不要容忍，更换不合适的员工

有时，在我们该解雇一个不合适的员工时，总是有些犹犹豫豫，尤其相互之间已经建立了亲密的关系，或者他已经与团队的其他成员建立了紧密的联系。

这种当断不断的做法比较危险，应当避免。当你已经确定某个员工不再适合成为你的团队的成员时，要采取行动终止与他的雇佣关系。

在许多情况下，你可以通过“递进惩罚”的过程来终止这种雇佣关系。在另外的一些情况下，你必须用另外的方法来解决。要谨防在没有正当理由的情况下，轻率地解雇员工。解雇的理由要基于人事政策手册（如果没有的话，应当制定一个），作为解雇的理由可能是在公司使用毒品或酗酒、偷盗、威胁他们生命安全的行为及不服从领导等。

在以上的情况下，你可以咨询一下员工，问他是否适合继续在组织中工作。可能这个人就是不合适。如果他自己提出辞职会对你更好一些。

如果员工不首先提出辞职，那么就应采取终止雇佣的必要步骤。如果你能容忍无效率或者是起降低效率作用的员工留在组织中，其他的人就可能受到他的“毒害”，这个员工就像是你篮子中的烂苹果。

如果员工没有尽职尽责，而你又听之任之，那么那些热心工作的员工慢慢地也会对你丧失信心和尊重。工作表现好

的员工会变得没情绪，怀疑自己“为什么要努力工作”。好的员工希望周围的人也是高素质的，他们不愿忍受低水平的同事。

## 策略6.24 与即将调出的员工进行谈心

有些员工离开组织仅仅是因为他们到了应该离开的时候。大部分离去是因为发生了什么事情或是因为没有发生什么事情。不管出于什么原因，你都应当知道每个员工离去的原因。

为了解这方面的信息，要和即将调出的员工进行最后的谈心，了解他们喜欢公司的哪些方面，不喜欢公司的哪些方面，公司的情况和他们的希望有哪些不同？为什么？

要了解他们将来的计划。下一步到哪工作？为什么去那？新工作能为他们带来什么？和你提供给员工的有什么不同？要是他们仍留在组织中，什么是激励他们留下来的因素？他们对推动公司的发展还有什么建议？他们是否还有兴趣有朝一日再回来？

在这种坦诚、无所顾忌的谈话中，你的整个注意力应放在发现组织中存在的促使员工调离的原因以及你可以做出的改进？找出症结所在以便加以解决。对组织的优势可以获得更深的理解，以便在以后的招聘中使用这些信息。

事实上，你可以召集现有的职工进行类似的交谈，找出他们为你工作感到满意的地方。他们为什么留下来？他们希望看到哪些改进，为什么？



要认真倾听员工的谈话，在谈话中或谈话后做记录，把了解到的情况归档。召集同事，对你的发现加以分析，判断对其他有价值的员工的潜在影响。看看是否需要立即采取措施防止别人离开？

那些不去了解为什么员工离去的公司，很可能出现人才的大量外流。要随时关注组织内和行业内出现的新动向。

## 策略6.25 制定明确的政策

为你工作的员工希望清楚地知道你对他们有什么要求，希望了解公司的政策是什么，为什么要制定这些政策，这些政策的执行力度如何。

公司的政策包括的范围非常广泛，从公司的财产安全到员工离开岗位参见陪审团的事宜等各方面都有所涉及。可以通过图书馆、地方书店和分类目录服务等渠道查阅一些资料，为组织建立一套合适的政策。

按照本书的观点，关键是要建立一套能在组织中清楚地指导人们怎样做的政策。如果你尚不能对情况做到清楚细致，最好别在某一特定领域制定政策。就某一问题来说，不清楚的政策比没有政策麻烦更多。

为制定一套适合需要的政策，可以看看一个新加入的员工有什么问题。在组织中工作过一段时间的员工会对该做什么有一个一贯的认识，这使得他们用同一方式解决类似问题。这些既成的措施在大部分情况下可以成文，作为政策使用。遵照这

个过程，你会发现制定一套政策就相对容易些。

可能会有一些问题在政策中没有明确规定。在这种情况下，高级管理人员必须对出现的情况做出书面决定。在组织中工作多年的老职工可以根据以往的经验，提供一些有价值的建议。

渐渐地，你就会建立起一套自己独有的政策来被所有的员工参照、理解和应用。在将它们定为正式的官方文件前，一定要解释制定政策的原因和政策的含义。让员工理解政策中隐含的意义有助于员工在没有成文政策的情况下知道该怎样做。

## 策略6.26 执行政策要统一

一旦政策已经制定，那么例外的情况就不应当经常出现。政策应当在任何情况下对所有员工统一使用。如果出现了合理的例外情况，如对某一长期顾客的特殊优惠等，应把这一情况晓喻所有相关人员。

如果例外的情况很多，那么政策一定是制定得太严了，就有必要进行一些微调。

如果你执行的是人事政策，那么就应当以同样的方式使用于团队中的所有成员；如果你执行的是顾客服务政策，所有的顾客应当享有同等的服务标准。这种统一标准也适用于供应商和其他与组织打交道的人。

这种统一标准为组织提供了稳定的环境，而稳定的环境是

组织长期、稳健发展的基础。（参见策略6.8，对稳定的重要性做了进一步讨论）。

## 策略6.27 提供提升机会及内部提升

如果你的组织有内部提升的政策，那么你的员工就会更在意工作中的职业发展。如果潜在的职务空缺很少，而你又好像愿意从外部聘请中级或高级管理人员，那么你的员工就感觉“看到了不祥的预兆”——不管事实是否如此。

人才总是在寻找发展的机会，寻找更广阔的职业发展道路。如果他们认为在你的组织中这种道路被封死了，他们自然会另寻出路。

为留住人才，至少要让他们看到，在竞争更高的岗位时，他们和外部人员有平等的机会，在比较候选人的时候，要重视现有员工在本单位多年的工作经验。他不仅了解工作情况，而且对组织和各关键岗位的人有更深入的理解，知道组织对新岗位的候选人有哪些要求。

一旦选择的人选是外部人员而不是内部人员，要认真地问一下自己，为什么没有选择内部职工。应当把这种内心的审查结果归因于你自己和内部的员工，你应当把研究的结果和那个没被提升的内部候选人讨论一下，为什么他没有做好充分的准备以抓住机会？如果下一个职务空缺出现时，同样的情况还会出现吗？你为员工在组织内的发展做了哪些准备？

如果你还没有这样做，你最好花点时间去想想开发一个继

任计划。如果某个岗位的原任因为提升、退休、死亡或辞职等原因离开，组织内的员工应当怎样提升？（参见第10章员工发展策略）

有一句忠告在此比较适合。尽管为了保持稳定、长期供职、使员工感到有发展机会等原因使得内部提升很重要，但还是要考虑对外部人员开放。如果所有管理层的人员都来自内部，你就可能限制了新思想和新观念的介入，而这些拥有新思想和新观念的人在其他组织中已经积累了一定的领导经验和专业经验。要努力在内部提升和招聘外部人员之间寻求一个平衡，这样一方面显示你重视你的员工，但也能为组织的每个岗位选择最佳人选。

## 策略6.28 允许失败

允许员工成功是很容易的，因为每个人都想把事情做好，所以也希望别人把事情做好。我们的问题来自于允许成功的反面。

有时候，人们——尤其是那些有革新意识并愿意冒风险的人们所做的一些尝试没能取得成功。他们可能做得没有像人们期望地那样好，或者是彻底地失败。他们心急如焚，情绪低落。

不要因为有价值的员工进行尝试而惩罚他们。失败是成功之母。要承认失败，继续前进。尽快尝试别的途径。在让他们参与别的项目之前，不要让他们承受更多的伤痛。失败的员工

已经感到非常难过了，你没有必要一定让他知道他所做的努力失败了。

羞愧、挫败感和尴尬的心情已经对他们产生了负面影响。要迅速把你的“唐·吉珂德”解救出来，掸掉骑士身上的尘土，擦亮他的盔甲。要强调所做努力中的积极方面，并让他以积极的、“吃一堑，长一智”的方式鼓励他继续前进。下次的努力没准就会成功呢。

尽管你不想鼓励失败，但你一定愿意鼓励人们进行实验、革新和拥有积极进取的热情。要让大家知道你能够接受这样的事实：有些项目的结果并非一定能如我们所愿。但是，失败却让我们向成功迈进了一步。

要对人们的有益尝试予以信任和支持。有很多员工是不敢尝试的。为那些勇于冒险的人加油吧！他们是帮我们有所创新的人！

如果你批评或惩罚了那些对失败负有责任的人，那么，可能出现两种结果：第一种结果是，在他们继续为你工作期间，他们不愿再做别的尝试；第二种结果是，他们会开始寻找另外的能够接受他们的失败并鼓励他们继续努力的公司。

## 策略6.29 向员工承诺：人是我们最重要的资源

每个组织都是利用各种资源来完成任务的。组织根据需求和可获得性对资本、场地、时间、设备、原材料、人和其他资源进行配置。

尽管所有的资源都很重要，但最有价值的资源是人力资源：也就是你的员工。在组织的预算中，人力支出通常占有最大的份额。人才是最难获得、开发、利用、维护和保留的资源。尽管我们有时在别的资源数量和质量上少一些，使事情“凑合着”，但我们需要从人力资源的投资中获得最大可能的回报。

要让员工知道你视他们为最大的财富，让他们知道他们对组织的成功有多重要，你很赞赏他们为组织的成功做出的努力。

人也是最具有能动性的资源。通过他们的努力，人能够弥补其他资源的薄弱环节，而其他资源却无法弥补人力资源方面的弱点。

假如你的建筑物失火了，你首先关心的问题应当是员工的安全。设备、原材料甚至文件档案等都在其次。员工才是你最重要的资源。

尽管这是不言自明的，管理者还是有必要用书面的形式来向员工表明人是最重要的。

### 策略6.30 信息共享

人们需要信息来做决策和完成工作。要在公司政策中申明：要尽一切努力为员工提供所需的信息。

除非你主动引导并与之交流信息，人们通常不愿意把所知道的事情告诉别人。这种倾向并不是因为不重视沟通而保守自

己的知识，主要是因为遗漏的原因，而不是有意加以控制或保留。没有外界的引导，我们不会有意识说出来。

为了使信息顺畅交流，要建立获取信息的有效方式。报告、活动总结、布告栏的通知、全体会议及团队工作等都有助于信息交流。通过个人电脑在局域网内获得信息的方式已经为许多公司提供了帮助。

有时候，由于人们拿不准该问什么问题以获得所需信息，所以信息没能从一个人传到另一个人，从一个部门传到另外一个部门。通过使每个人都了解整体情况的方式，这个障碍可以在一定程度上得以克服。一旦人们把各个局部的情况联系在一起时，增进了解的问题就容易解决了。

缺乏沟通是当前组织面临的最大问题之一。解决这一问题的最佳方式(尽管比较费时)就是安排关键的相关人员参加会议，彼此向对方解释正在忙什么。经过彼此的问答过程，相互间的真正理解就达成了。

要向每个人强调投入一定的时间和精力以保证知道彼此在干什么的重要性。

### 策略6.31 重视所有的员工

组织中的每个成员都对组织的成功发挥着重要作用。他们承担着不同的角色，做出不同的贡献，但他们都为组织的目标完成尽了自己的努力。

要重视所有的员工。保管员和新到的员工都是有价值的人，

都是有价值的团队成员。基于这种考虑，他们和公司总裁或工作多年的老职工具有同样的价值。

要通过你对待员工、关心员工的方式来展示你对他们有多重视。你可能因为你的职位或对公司、行业、市场的了解而受到尊重，但要记住这样一句古老的格言：

“人们只有知道你多关注他们，他们才关心你了解多少。”

要展示你对员工的关怀。让他们看到，作为组织成员，你是多么重视他们。告诉他们公司正在做什么并征求他们的建议，表达你对他们为团队完成任务所做出的努力的赞赏之情。

## 策略6.32 解决抱怨

当人们受到不公正的待遇时，通常会有情绪化的反应。他们反应的第一步就是发牢骚。我们对任何事情都有牢骚，从早晨上班高峰时间的交通拥挤到不正常工作的复印机所带来的烦恼。

通常，发牢骚只是一种消气的手段。如果这种令人苦恼的问题仍未得到解决，牢骚就可能积累成为抱怨；如果抱怨未得到正确处理，他们会觉得很委屈，并会严重影响员工和组织的工作表现。

解决这一问题的办法就是要对牢骚保持敏感，对抱怨则要保持高度注意。当你的员工抱怨某件事时，要以关切的态度迅速作出反应。要让他们知道你在关注着这个问题。



要征求他们解决问题的办法，听听他们的建议，然后决定可以采取那些应急地和长期的方案，然后就要着手进行解决以确保方案的执行，以减缓抱怨并解决问题。

随着时间的推移，那些未得到解决的问题会引起越来越多的抱怨。如果你仍不采取可行的办法对抱怨作出反应，人们就会认为你不关心这件事。如果处理不当，这些态度会在你和你的员工之间出现裂痕。

那些不想成为有分歧组织成员的员工会改变他们的工作机会。你可能难以设想一个未被解决的抱怨会在领导和团队成员之间激化成严重的冲突，但它的确会发生，而且发生得比我们想像的更为频繁。

要倾听抱怨，倾听人们那些不得不说的话。要以行动做出反应，不要傲慢地一说了之或草草许诺了事，要切实采取行动。

### 策略6.33 运用业务计划

“计划你的工作，然后再‘工作’你的计划。”

这句熟悉的首尾对应的話一次次地被证明为是正确的，他也适用于你为留住人才所做的努力。

员工们希望他们的管理队伍有一个推动组织向前发展的计划。人们越来越关心这种计划的存在及其内容。

许多公司已经建立了计划来标明组织的各种职能的流程。各个工作组可以看成是计划的展开。员工应根据计划的要求（只

要他们了解了这些要求)来做出反应。

如果你有一个可行的业务计划，你可以把它作为一个激励因素，作为一系列的目的或目标，作为一种方式让员工更加积极地参与到既定目标的完成中来。

要向员工解释你的组织计划。让他们了解你正在努力做什么(对整体的规划)，他们应怎样把计划变为现实(对员工的规划)。由于人们重视他们所做的那部分工作，这个计划对整个团队任务的完成来说就成为一种驱动力。

每个工作组都努力完成自己的一部分工作，并且努力做得很好，这样，计划就把各方面的努力结合在一起，整个问题也就解决了。

随着对计划进展理解的深入，员工就会看到计划在经历了一定时间后产生的效果。你可以让全体员工协助制定未来的规划，这会收到巨大的效果，因为人们对他们帮助下产生的事物持支持态度。

这样，你的计划就变成了合唱时的歌片。当每个演唱的人了解了自己要唱的部分，也了解了整个乐章，那么演奏出动听的音乐就变得非常容易。

## 策略6.34 在安全的前提下，允许员工在工

### 作台前放松一下

人们在工作时，通常愿意呷一口咖啡，喝杯饮料或享用

一杯白水，有些人喜欢嚼嚼糖块或胡萝卜条。这些小吃可能有助于人们保持活跃状态，使他们精神振作，或者满足营养需要。

只要这种放松或者说是消费不影响安全、质量、工作进展，让他们自由享用这些小吃不失为一个好主意。

你可能想问，为什么要提及这个问题。因为有些公司甚至不允许员工在工作台前喝咖啡，不管是在生产区还是在办公区，员工必须离开岗位才可以喝点咖啡或茶。但事实上他们可能不想离开岗位，他们只想喝一杯咖啡或软饮。

如果公司的政策强迫人们停下效率正高的工作来休闲，员工们可能获得这样的信息“作为‘人’和享受放松和工作是截然分开的。因此，作为‘人’和享受手头工作也是截然分开的。享受的概念和工作毫无关系。”这听起来有点牵强但是事实。

让个人目标和组织目标紧密联系的感情非常有利于生产率的提高。一个从个人和组织角度都有价值的积极的目标将使工作得以顺利完成。员工们相信：“满足我的个人需要，如轻松一下或洗个澡都是我工作的一部分，不要把它们分开。我会很好地把我的精力投入到我希望完成的工作中。我所做的每件事情都有助于我达到或超过生产指标和工作满意期望。”

要给员工安排工作时间、休息时间和完成指定任务的自由。

## 策略6.35 自由选择工间休息时间、着装和休假

在工作的中的各个方面，建立规章制度要求人们如何操作是很重要的。但是，如果你把规章制度制定得太严、太死，那些感到能控制自己生活的人会有反对意见。

工作中的许多地方——如不断行进的生产线，需要有更多的控制。在这些岗位工作的人会理解这种需要，也愿意接受与工作相伴的这些规定。

问题的关键是别把规章制定得太严，以致于超过了实际需要。要尽可能多地给员工灵活机动。

## 策略6.36 做好员工甄选工作,争取一次成功

公司需要制定和遵从的一个政策就是：在招聘新员工时,要争取一步到位。

令人吃惊的是：许多雇主雇佣他们“认为”（或“希望”）能胜任的人，但是在试用期间，这个新雇佣的人显然不能胜任工作，于是这个人被赶走，又雇其他人来“做试验”。当别的员工看到这种新员工不断轮换的情况，就会怀疑管理者的水平、公司的稳定性和劳动力的完整性等问题。我听过一些公司的小时工说“员工入口”已经由传统的“回转门”变成了“旋转门”。

要花点时间多考虑一些应聘对象，做足够的交谈、核查参考资料、仔细观察每个潜在的受雇者。使用态度测试法、行为

描述法、技能测试和工作模拟等方式来筛掉那些在工作中成功机会很小的候选人。

要慎重雇佣那些在组织中没有提升潜力的员工。如果你引进过多这样的员工而使比例失当，你控制人员梯队的能力就会受限制。要对调入员工的岗位安排和他的工作潜能用心考虑。

要投入时间和其他资源来制定一个完善的“岗前培训计划”，如果讲求实际地做好这件工作，这个过程又会筛选掉一些人。这种谨慎的甄选方式会增加雇佣的成功率：会有更多的人愿意和公司长期发展。

精心筛选会从培训、减少人员调整、降低处理退出员工的日常费用等所做的投资中获得更多的回报，并能雇到愿意在公司长期工作的员工。

你应当让现有员工帮助你认真挑选组织的新成员。他们与组织当前和未来的业绩息息相关。

#### 硬件环境建设策略

对员工来说，工作场所中有许多能够带来舒适感或者减少不适感的硬件环境都很重要。忽视这方面问题的雇主注定要把他们的优秀人才“输”给那些对这方面需求敏感的组织。

每人都想有清静的办公室。我们这样以为，或许是因为我们受了一些报刊杂志中时髦虚构的影响。事实上，尽管的确有些人想拥有一间设施齐全的办公室，大部分只是想有一个合适的工作场所来完成工作，尽管如此，他们还是想让工作场所体

现出他们对组织的价值。

硬件环境方面的问题不仅仅局限于工作区域内的小范围，这个问题可能延伸到工作场所的外观和位置。要考虑有价值的团队成员出于自尊与他人比较的心理。与他人对比是很正常的倾向。在组织内外，你的员工在他们的同侪面前有自豪感吗？

### 策略6.37 合理安排公司的位置

要尽最大可能，把公司安置在从工作性质和地理位置都比较合适的环境中。在做这一决策时，可以考虑让员工也参与进来。

尽管中心城市对许多公司都是比较合适的，但越来越多的雇主在需求把公司座落在郊区和一些边远的小城市中。如果你的大部分工作是通过计算机和其他高科技通信设备来完成的，你还有必要占据租金昂贵的城区吗？邮递服务公司也一样，最好座落在市中心的外围地区。

员工在早晨上班高峰的路上耗费的精力使他们在到达工作地点之前就已经受到一定的负面影响。上下班的过程耗费了大量的个人时间，上班时他们会有意无意地担心回家路上的麻烦。这些情况都会降低他们的生产率，并且很少有人愿意为城区的高额停车费而减少他们的收入。

大城市的办公时间通常是上午8：00到下午4：30。由于上班时间的交通拥挤，有的员工甚至8：30才到，然后又不得不

在4:00或4:15赶火车回家。如果按年算，每年的工作时间损失高达约三个半星期。

我们知道，在大城市工作的人，每天早晨要花费两个小时的时间上班，下午又要花费两个小时下班。有些员工试图在前四个工作日工作时间长一些，以弥补第五个工作日上下班的时间损失。

所以，如果你不是必须把公司安置在城区，至少可以考虑把一部分员工安排在更便利到达的位置。

上面所说的是一种情况，我们必须谈谈相反的情况，并不是所有的员工都想搬到城外去。我建议，如果你正打算改变办公地点，你最好听听员工的意见。

最近，克里夫兰的一家公司计划迁往郊区。公司的员工知道了这个计划后，表示仍愿意在城区工作。结果是：公司扩建了城区的办公设施，最终皆大欢喜。

如果将来有可能扩建或重新安置办公场所的话，除了考虑员工偏好以外，还应考虑其他因素，比如基本的服务设施、交通方式、与供应商接近、成本、厂址的可得性、税收激励政策等。

## 策略6.38 鼓励员工工作场所个性化

让员工自己掌握对工作场所的装饰。允许员工保留一定的隐私权和表现自我的机会。有些雇主考虑他们应当对员工装饰工作场所做些规定，通常，这是没有必要的，员工会顾及办公

室的形象的。对他们来说，他们越是感到工作场所舒适，他们的工作效率就越高，对工作环境就越满意。这种感觉使他们更愿意留在这种有个人自由的组织中。

除了办公场所，同样的理念可应用于生产场所。出于安全原因，应当考虑加以限制。但是，许多工作场所应当允许摆放家庭照片或放些花来点缀。

有些生产企业鼓励他们的生产员工把机器涂成自己喜欢的颜色。的确，这样可能使工厂像一个马戏场 ...但是，马戏场不也是很有趣吗？工作场所本身就应当有趣。如果他们能从工作中获得乐趣，他们会更加热爱他们的工作，并且更有效率和忠诚感，他们与公司是紧密相连的。

在许多环境中，通过鼓励员工把抽屉装饰得很有品味，可以收到同样的效果。自我表现的方法除了受到你的想象力和办公区行为规定的约束外，可以自由发挥。并不是所有的人都愿意利用个性化工作区的机会，但大家都希望有这样的权力。

### 策略6.39 减少专用停车位

当前的观念认为，专用停车位已经过时了。这种做法是基于职位考虑而提高其身份，而不是基于对人的领导角色的尊重。如果在你的组织中强调团队工作，那么停车位的差别就意味着有些团队成员优于另外一些团队成员。

这种认为某些人比别人强或该比别人得到更多的态度会造



成分离感。这一件事本身不至于引起人们离开团队，但和其他因素结合起来，就会成为致命一击。

## 策略6.40 建立有效的交流系统

高成就者在工作的完成过程中，如果遇到与他人交流上的困难，工作的完成就会受到更多的挫折。如果你的电话系统、对讲机设备、或者其他交流系统经常给员工带来麻烦，这种情况就会从多方面降低工作效率。

员工们知道自己是多么需要交流。要给他们机会提供系统设计的意见。当今的科技使交流系统能力的扩展成为可能，使你能够设计并获得对员工起积极作用的交流系统。

越来越多的公司开始使用寻呼系统，通常设计为独自使用而不是利用外部的交换系统。接收的信号包括单一声调、语音和振动静音等方式来告诉呼机佩戴者执行预定行动程序。

## 策略6.41 “武装”员工，提高效率

要为员工提供完成工作所必需的工具。排队使用复印机会影响生产率并产生不满意感。在生产车间，如果缺少合适的工具来调试机器设备，就会浪费时间和人力。

当前，我们所看到的生产设施方面的一个问题是（特别是生产一线）准备生产所花费的时间。设备安装时间太长；原材料供应不到位；主管和工程师对顾客真正需求什么还不清楚。结果

是，高薪聘用在行业内抢手的技师会感到受挫并开始批判管理当局。当别的单位提供机会时，他们就可能离开。

人才愿意工作，他们想把工作做好。给他们需要的东西让他们以最佳表现工作，他们会带来你想要的成果。如果你为他们工作制造了不少麻烦，你可能就是在赶他们走。

## 策略6.42 提供适当的儿童护理服务

要为员工提供儿童护理的设施和服务。你可以按一定条件把这项工作交由公司经营的机构来完成，也可以通过合同形式把这项任务交由外部的服务机构。

随着职业女性和单亲家庭的增多，职业父母孩子的看护成为重要问题。问题不仅仅涉及我们正在工作中的妇女，做父亲的也分担着越来越多的子女护理责任，尤其是当母亲倒班的时候。

在儿童护理的问题上，员工有多方面的需求。孩子小而父母又都在工作时，需要称职、细致的人来照料孩子。这个任务远不止是伺候孩子，还包括诸如为学龄前的儿童提供有计划的学习和发展计划等服务，为孩子提供全方位的健康环境。

胸前挂着钥匙的孩子回到空无一人的家中，他们自己照顾自己，或者到邻居家、亲戚家或到附近提供儿童看护的地方去。这就给作为孩子父母的员工增添了烦恼。

要为员工照顾孩子提供解决的方案。如果你的员工在同一社区生活和工作，会出现一系列的需求和解决方案；如果

工作区和生活区有一定的距离，那么就会有别的需求和解决方案。

如果由于儿童看护带来很多事情和责任，你不想介入到儿童护理的事务中，你可以考虑选择一些合作方式。附近和你具有类似情况的雇主可能乐于和你联合。你们可以共同和某一现有的或专门创办的儿童看护中心签订合同来专门为你们提供服务。

需要再次说明的是，在做这些工作之前，要和那些关心子女看护问题的员工谈谈，征求他们的建议，找出满足他们需求的最佳方式，寻求创造性的解决方案。你可能对这些工作着的父母身上所表现出的智慧、精心和赞赏感到惊讶。

### 策略6.43 维持舒适的办公氛围

人们在工作时喜欢从身体上感到舒适。这种舒适很重要的一部分来自于对温度、湿度、通风、光照、色彩、气味、噪声水平及整洁等方面的控制。

有时，上面提到的一个或一些因素可能超出你的控制。比如冲压常会有噪声，在工厂范围内就无法消除。有鉴于此，厂里的管理当局应当提供一个清静的房间，使员工能在低噪声的环境中好好休息一下。

为员工提供的工作氛围越好，员工们就越喜欢这种工作环境，尤其是你的这项工作超前于竞争或比竞争对手更有新意的時候。

员工可能对他们力所能及的事情有些建议，并且会因为成

为创造、影响和执行前沿思想的一部分而感到高兴。在建设他们的工作环境时，可以让他们各尽其力，做出应有的贡献。

## 策略6.44 建设性地使用色彩进行装饰

心理学家、画家和装饰专业人员会明确地告诉你色彩对生产率、舒适感和工作的满意感有显著的影响。在设计和重新装修工作场所时，可以咨询一下专门研究工作环境设计的装饰家或自己做些研究。

色彩能够影响人们对空间和温度的感觉。例如，在温度较高的工作环境中，冷色调如浅绿或海蓝色会使身处其中的工人减少心理上的不适。

据说淡绿、金黄和蓝色能够在希望员工减少分神的环境中集中精力并能把细节看得更清楚。红色、橙色、土色及光谱中的其他颜色在工作中都有不同的应用。

亮色调和对比色调比中性色有更强的刺激作用。在眼睛感受环境的过程中，它们有助于从混乱中找出条理。策略地使用这些颜色，可以帮助员工把重要的成分和不重要的成分区别开。一个这样的例子就是在工业生产厂内，涂抹黄色用于提请注意安全事故或安全区域。

色彩应当有助于工作而不是从工作中分散精力。尽管巧妙地使用颜色会对工人起到一定的刺激作用，但太多的色彩或错误地使用色彩也会使工人从工作中分心。色彩应当和环境相适应，而不是显得突出。你可以通过为工作环境选择合

适的颜色来提高明显度，帮助人们保持有条理并改善员工的心理态度。

## 策略6.45 提供安全可靠的环境

尽管人才可以忍受不舒服的工作环境，但他们还是喜欢能够提高工作效率的环境。在硬件环境方面他们越放心，他们就越能够把他们的注意力和精力投入到有意义的工作中去。

工作地点会影响设备的安全性和可靠性。有些地方需要更多的保护措施(和更多的费用支出)。要考虑工作地点当前和未来的社会——经济状况及其他状况。请记住，安全度可由统计的现状和员工的感觉来进行估计。

可以从建筑物周围的财物开始进行设备安全分析。有安全的停车场供员工使用吗？是否使用了栅栏、保安人员、录像监视、照明系统或其他措施把员工的风险降为最小？

其次要考虑的是建筑物本身的通道。入口处是否达到安全标准？许多公司使用了机械的、电动的、电子的保安系统来监视和控制进出的人员。有些组织雇佣保安并把他们安排在某些地方，确保人员、设备、材料和文档等的安全。

有些公司在建筑物内部也建立了内部安全措施。这样的例子就是限制进入某些工作区域或存储区域，即使锁住的文件柜也是内部安全系统的一部分。

要为员工提供他们所需要的安全区域以保护公司和个人财产。比如，当女员工在工作时四处走动，需要把她们的钱包放

起来。雇主应当为她们提供带锁的办公室、抽屉或其他能够存放个人物品的地方。

要认真思考一下员工工作时和不工作时的安全水平。员工能把论文或项目资料在外面放一晚上，而不必担心它们的安全吗？

我并非要建议你建立一个全副武装的堡垒，但我的确建议你认真考虑一下实际的安全情况和员工为你工作时对自身的安全感。

## 第7章 人际关系策略

这一章讨论的是对待团队成员和成员之间如何相处的策略。一种积极的关系对于保持持续发展和生产率是非常必要的。你的一项职责就是——倾听个人或团体的需求。

### 策略7.1 理解行为模式

要理解每一团队成员的行为模式。获得这类信息的最佳途径便是使用自我评估工具，它使得你和团队成员能够相互了解对方的风格。目前有许多这类工具，但最行之有效的是波弗麦克斯(Performax)个人描述。

一个人的行为模式——无论是在生活中形成的还是在具体工作中形成的，是决定其履行职能，对不同激励因素作出反应以及与其他团队成员协作的重要因素。

可以想见，有些人由于其行为模式的差异而易导致冲突，而有些人却具有很强的包容性，能够与其他人协调地工作。在建立团队时，理解并重视这类信息是很重要的。

### 策略7.2 理解价值观和道德标准

要敏感地对待员工的价值观和道德标准。每个人在成长过程中都形成了一定的价值观。如果他的这种价值观与组织中其

他成员的价值观格格不入，这个“另类”就有可能离开这一组织而去寻找一个更愿意接受他这种价值观的工作环境。

在就某个人的价值观进行讨论的同时，你不要试图改变他看问题的角度，你的任务是促进个人或其他团队成员（包括你自己）对这种价值观的理解。

还有一点需要讨论的就是怎样把团队成员个人的价值观与组织的价值观进行对比。如果遇到的是无法调和的分歧，那么无论他有多么优秀，最好的方式就是让他离开公司，因为持续的冲突会破坏整个团体。

关于价值观的进一步论述请参见附录 B——个人和公司的价值观，对此进行的深入探讨。

### 策略7.3 解决冲突

冲突无处不在，如果你不及时地、建设性地解决它，它就会使你在时间、生产率、未来合作和有价值的雇员方面损失巨大，所以冲突绝不容忽视。

如果冲突不加以解决，当它发展到一定程度时就会毁掉整个公司，尤其是在这种情况下：其他的雇员各持己见，使得相对较小的分歧演变成为难以控制的混乱。要时刻保持警觉，找出成员之间潜在的问题，对于刚刚开始发展的冲突要在问题变得严重之前迅速找出措施加以解决。

工作问题、性格冲突或外部影响都会产生冲突。冲突本身并不是件坏事，它通常起到一种积极的作用，关键是怎样由参



与者和你——作为他们的领导——来解决冲突，不要掩盖冲突，也不能把自己卷入以求解决，要公开地处理它，使相关人员都知道你对问题是清楚的并正着手解决。

你在解决冲突的时候应减少伴随冲突而来的感情因素，它通常会带来更多的冲突。要帮助那些卷入冲突的人把重点放在冲突的根源上。有时，确实有某些问题必须加以解决，而有时分歧只是微乎其微，甚至只是凭空想象而已。

冲突产生了，你要认识到自己有介入的权力。冲突很少能自行消失，有些公司成立了冲突解决体系，是解决此类问题成为某个高级经理工作日程的重点。你可以制定这种解决冲突的工作日程，听取各方之辞使每个人都“消消气”。

这种方法在很多情况下都很适合，但大多数公司发现：在最低层的非正式的解决是最好的办法。团队就像家庭一样，他们协作得很好，但会时常遇到必须解决的问题。把你的团队当作你的家庭一样，帮助那些对立的人解决相互间的问题。

如果冲突激化，到了非常严重的地步，一些有价值的员工可能会辞职以挽回面子。所以一定要迅速地解决问题，以避免此类情况的发生。

## 策略7.4 召集团队成员开会

定期进行团队会议可以创造自由沟通的机会。一般的公司习惯一周开一次会议，有的组织一天开一次，或几周开一次，或两周开一次，或一月一次，你可以从中选出最适合的。

在这里推荐一种方式：举行半固定结构会议。制定一个基本议程——列出那些每次会议都要讨论的问题。这些议题可以是：新产品、新客户、新雇员、现有雇员或正常工作中的其他变化。

让员工之间对其工作进行简单的沟通是非常有帮助的。它使每个人对工作都有一个整体的了解，增加了相互了解、互为补充的机会。如果需要单独的沟通，领导应当建议其在会后再来讨论这些细节——要尊重所有与会者的时间。

基本议程之后，可以进行观点、问题、困难或其他事项的自由沟通。我们在与很多公司的交往过程中惊讶地发现：员工之间太缺少沟通的机会了。

这种会议要花费一些时间，但只要是与工作有关的，就会非常有益。公司花费相对较少的时间能够带来巨大的收益：员工对团队更具归属感，更愿意承担个人角色并具有更强的团队意识。

你的员工是非常精明能干的，他们非常关注公司所进行的工作，对于如何把工作作好有自己的见解，但却无处沟通，原因是什么呢？“根本没人问我这些事情。”“我认为没人真正感兴趣。”“我确实说出了自己的一些看法，但没人理会。”

一旦你得到什么见解，一定要把它们记下来，并贯彻到底，要让整个小组都了解你所贯彻的计划，而不仅仅限于提出建议的那个人。这种自由的沟通方式对那些提出问题的个人是种支持，而且也让其他人清楚地了解到：你想听到他们的见地并且

会对此作出反应。即使有些被提议的事情无法做到，也要以积极的方式对其加以解释，这样你的手下才有信心继续提出其他的见解。

## 策略7.5 召集自发型会议

如果发生了每个人都需了解的事情，要把你的员工召集起来，告之这些消息或利害关系。有些事情最迟不应推迟到下次例会。在许多组织中，自发性本身具有积极意义，按照已定的日程安排所进行的正常商业活动更需要自发性。

在自发性会议上可以发布好消息，需马上解决的问题，或者易被谣传误导的消息。让有关各方参加这种短时的会议还传达出这样一种信息，即你希望他们了解公司最近所发生的事情。

人们都有参与意识。如果你让他们了解得越多，给予更多的参与机会，使他们对前途有更好的把握，他们去其他公司发展的念头就越少。若员工感到在现有职位上能真正发挥作用，即使其他业主提供某种职位，他也很少愿意去应聘。

顺便说一句，不是所有的会议都必须在同一地点举行，你可以在会议室、总裁办公室、午餐室或雇员工作的地方来发布各种信息。

要根据你想要传达的信息来选择最好的会议地点。

不要把会议地址局限在公司。有些公司在公司以外的地点也成功有效地举行了会议。在当地汽车旅馆的会议室或某家饭

店的会议室，或教堂旁边的会议室召集全体雇员大会是十分有效果的。要提供一些食物和饮料，它给人以舒适感，使人们在等待会议开始的同时有事可做，而且也表现了资方的体恤、慷慨和守信。

## 策略7.6 促进自由沟通

你要帮助员工掌握分享各种信息的最佳方式和寻找工作问题、个人问题答案的最佳方式。每个企业文化都提出了沟通的适当方式，要熟悉你们公司的模式，并在必要的时候做出改进。

仅仅说你实行的是“开门政策”，并不能减少员工对踏入你办公室的畏惧感。只告诉员工可以到“人事部门”去解决问题是不会有成效的，因为他们的主管或许不允许其离开工作岗位。引导员工进行更多的交流就会避免此类现象。

在与业主和经理交谈的过程中，我所听到的反映最多的问题就是雇员之间、各部门之间、各公司分部之间缺乏有效的沟通，仅这一问题的复杂性就可以写一整本书了。

公司里的人际沟通既复杂又简单，有时我们人为地设置了沟通的障碍，而却并未意识到他阻碍了人们相互交流的机会和动力，关于这些障碍在本书的其他章节有所陈述。沟通的组织影响是复杂交错的。把全书通读一遍，你的许多问题就会得到解决。

促进自由沟通要求你首先必须做到：在通过个人接触、备

忘录、会议、业务通讯、信件以及其他方式进行的信息、情感交流中，你要表现得开诚布公、诚实、一丝不苟。如果你很封闭、自我防护、心存戒心，那么你的员工也会表现如此。你要为他们树立榜样，然后再鼓励其他人服从你的领导。这会花点时间，但你会见到成效的。

无论何时，只要你发现了，就要对成功的沟通进行褒奖。记住，人们会模仿其认为适当的，能赢得好感的行为，对于由于有效地沟通而成功完成的项目或任务要用赞扬的态度予以承认。尤其要注意对于沟通起促进作用的情况。

为激发沟通，要召集主要参与人，问他们一些关于目前的问题，让与会者相互介绍其所进行的工作，要寻找那些人们可以一起工作的方式，鼓励他们在小组会议上就这些共同工作的机会自由讨论，在这些小组会议上，其他人正在观察着合作的进展情况。

问带有疑问词的问题(使用诸如“谁”“什么时候”“哪里”“为什么”“怎么样”之类的疑问词)，然后调动几个人直接跟小组其他能从回答中受益的成员进行交谈，过些时候，你就能够退出谈话中心，而让其他的参与者直接相互交流。你可以在一两个参与人身上下功夫使这一交流过程得以开始，而当你退出谈话中心时，其他人就会加入进来。

许多人认为上司或他们视之为领导的人应当作为“交换台”来传递信息，他们告诉你一些事情，让你再去告诉他人，他们会要求你找出某些人有可能了解的事情。你越是让自己充当这

一“交换台”的角色，而不是让这些人直接相互交流，他们就越依赖你，而放弃相互的交流。除非你因为某种原因而需要这种对沟通的控制，否则，让它自由进行吧！只要你仍然需要信息，就应允许这种自由沟通。

## 策略7.7 支持你的员工

你肯定希望得到员工的忠诚，员工也期望得到你对他们的信任。你要向员工表明：你是支持他们的。

在工作的自然进行中，员工肯定会遇到多种与其他工作组、其他经理或其他公司之间的分歧或合作上的困难。一旦出现这类情形，要支持员工，授权给他们，使其维护自己的立场，或者采取事后解决方式，使其了解到你是支持他们的。

要想最为有效地支持员工，你应当了解他们在做什么。“盲目的信任”是愚蠢的，深入了解才是明智的。鼓励员工随时向你报告其工作的进展情况及可遇见到的困难，与他们一起工作以保证其工作的适当性，加强其立场，鼓励其努力，因为你了解这些工作，所以能够在出现分歧时支持他们。

显然，如果一个人的立场是正确的，支持他就很容易，但是当一个人的立场是错误的，或者他们的主张不是最佳解决方法，你在介入的时候就必须讲究策略。

我们可以这样建议父母如何教育孩子：告诉做了错事的孩子，你是爱他的，但是对他的某个具体行为不赞同，同样的教育方法可以用在那些行为不当或立场错误的雇员身上。

作为一个公司经理，如果你不支持某个雇员的主张，那么至少你要支持这个雇员。人们在犯了错误的时候，虽然心里是清楚的，但仍希望你支持他。

花些时间来更多地了解员工所做的事情，并且帮助他们判断是非。换句话说，向他们解释什么是你愿意支持的，什么会使你感到不自在而不能给他们以足够的支持。

要采取现实的态度。记住你在代表员工的同时还代表着公司，你必须明智地处理好二者的平衡。例如，某个员工要求提薪，而且也确实受之无愧，你也希望员工对于所做出的工作得到更多的报酬，但你也很重视工资计划的结构和预算紧缩，这时，聪明的做法就是用文字证明你对员工的支持和信任，但不建议他提薪。

有时你也会站在员工这一边，它是冒风险的，只有在它对整个团体都有益的情况下你才可以这么做。当你不能完全支持某人，要解释清楚你的立场，以避免被视为漠不关心或不支持他们。

请记住，人们并不期望每个要求都得到满足，可一旦其要求或期望的事情没有得到满足或实现，就应该给其一个圆满的解释，说明为什么你做不到这一点。

## 策略7.8 有策略地、审慎地认同

员工工作得很出色时，应对其成绩表示认同。一种很盛行的管理哲学就鼓励领导发现那些工作出色的人并提出表扬。

这里的一个观点就是要审慎地、有意识地去认同他人的工作，而不要等到工作结束或年度绩效审核时才提出。应当定期地、由衷地提出赞扬，表达你对属下的赏识。

有时候认同是非常个人感情化的，也许需要的只是一次眼神的接触，一个微笑，拍拍肩膀或伸伸大拇指，就会使那些勤奋工作的人受到鼓励。几句谢辞或一封短小的便条，哪怕只有那么一点点认同也会使人长期受到激励。

有些情况下，假如你在众人面前高声赞扬某人的成绩时，这种认同就十分有效。这样做的确有点惹眼，但这种想法是正确的。有时，在别人面前称赞某人会使他十分高兴。当众的认同对于被称赞者，关心这些被称赞者的人以及潜在的被称赞者来说，都具有非常积极的作用。

表达满意、赏识或骄傲的感情有多种方式。你可以直接说给个人听，也可以在行业刊物上登载，还可以使用评价信（留存个人档案或者寄到雇员的家里）、业务通讯或杂志上的文章、徽章及证书、当月专门停车位、现金、两人餐（与上司共进）、度宵夜、假期、特殊任务、鲜花甚至糖块等等。你的奖励要有创意，与众不同的东西会使得奖励更有意义。

表达赞赏的方式确实是个需要策略的决策。你用这种认同想达到什么目的呢？假如目标是建立雇员的自信心，最好的方式就是个人对个人的交流；如果目标是建立该雇员在工作群体中的声望和地位，则适合于当众宣布；如果目标是激励其他人表现他们的才能和成就，就应该使用其他的手段。



了解了给予认同的目标之后，你就能够决定使用哪些方法了。假如你的目标不止一个，你可以运用多种方法来把信息传达给目标听众。对欲达到的目标要心中有数，然后精心制定实现目标的策略并周密地实施它。

对于工作年限长的员工实行嘉奖能够起到鼓励员工稳定、敬业的作用，但是如果某个员工仅仅因为被雇佣的年限长而受奖，无疑就只强调了“年功”而忽略了持续的成绩。要注意这种情况：你的褒奖会使员工收到何种信息。奖赏能够激励行为，那么你想激励的是何种行为呢？

## 策略7.9 认同“新女性”

在工作环境中我们日益看到一种新类型的女雇员，她们的工作不再局限于办公室、生产或类似的常规工作。许多妇女进入了重要的管理岗位，表现出卓越的能力和自信。这种新一代的女性工作者与上几代都有所不同，这种差别使其拥有更多机会，并把男人挤到一种尴尬的境地。传统主义者不知应该如何对待这些“新女性”。

与上一代不同，今天的职业女性更加独立，喜欢冒险，富于开拓，并且十分顽强。这些特点不同于女性以往的浪漫和喜欢社交的形象。她们要求并应当享受公平的参与机会、职业发展和提升，以及扮演重要角色的机会。

公司所有者和经理们吸纳这一新生代的职业女性到组织中来不失为一条明智之举。你会因此发现，这类雇员通常非常自

信，办事果断利落，当情况需要时，会表现出极强的进取心。她们坚持自己的信仰，能为公司作出巨大的贡献。

这些有价值的雇员一般都受过良好的教育，而且在智商测试中通常都比其他妇女的分数要高。她们的特征是：有竞争意识和竞争性，精明能干，关心政治，积极参与公共事务。尽管她们不能很快理解关系网，但她们理解权力和政治的涵义。她们工作做得和男同事一样好，有时还要略胜一筹。

由于缺乏符合条件的男性，并且受依靠自身优点而取得成功这种意识的激励，许多女性都是以职业为中心的。你的女性团队成员也许会反对“妇女就应该做家庭主妇”的主张——现在许多妇女日益把妻子和母亲的传统角色放在第二位。在许多人的眼中，它们已经不再被看作是“最高的成就”了。单亲家庭越来越多，男性在家庭中的作用也日益发生着变化。

职业女性仍然希望被当作妇女来看待，但在工作中要与男性平等竞争。这就造成了内部冲突：即“传统的女人味”和追求男女平等之间的冲突。对于出色的女性雇员，你要注意她们的个人职业着眼点，她们在不断变化的企业文化中小心谨慎地做事，其职位也不总是很舒适的。要帮助她们认识和处理个人的或工作群体的问题，但无须极力照顾到每一件事情。

当男人处理与女人在职业方面的关系时，总是感到很困惑。工作中的新文化和人际伦理关系与大部分男人伴以成长的骑士精神和其他旧式礼貌、体贴的价值观完全不同了。“女士优先”已不复存在了。女性希望得到尊重，但要换一种方式。

花些时间对妇女在工作中的作用进行相互沟通。在这里我不想详细阐述，但它确实是很重要的。它是社会的一个变化，能够造成不便，促使优秀雇员（无论男女）离开这种钝化的或困难的环境而去寻找压力较小的工作环境。

我们的研究表明：妇女要求在薪酬、地位、机会、职业发展、尊重和影响方面的平等，这对于她们来说既是一种奖赏，也是一种负担。类似于为他人开门的这种一般性礼节应当同时适用于两性，女人要求男人忘记性别差别。一个女人如果应当受到批评，就直截了当地讲出来，不要遮遮掩掩，用正常的方式提出来，不要过分优待某位女性。

鉴于不断变化的人口状况，教育体系的自由开放和对优秀人才的日益增强的需要，我们会看到越来越多有才干的女性上升到组织中的关键职位上。必须采取措施来创造并保持一个兼收并蓄的工作环境，以此来吸引最好的人才并留住她们。

## 策略7.10 认同其他“特殊员工”

你的工作集体当中也许有，或者将会出现来自于其他各种特殊背景的雇员，你怎样处理好与下列这些雇员之间的关系呢：黑人、年轻人、老年人、重新工作的妈妈，以及其他非典型的员工。这些人极有潜力为公司作出重大贡献，包括那些蓄长发，穿着奇特，用词特别的、“反传统”的雇员。

注意，不要因为某个人的怪异而阻碍你对他的赞赏，低估他对你和组织的价值。有时，这些“另类”会成为你最重要的

资产，在有些领域，如传媒、研究和其他需要创造力的工作，个人对思想，行为自由的表达应得到尊重。

对照着这些人再读一遍第7.9节，你会发现这一节的许多问题也适用于其他员工。

如今劳动力的变化也体现在残疾人比例的上升，这些人虽动作缓慢，但经过培训能在工业环境中很好地履行职责，聪明的雇主会给这些人机会，并且通常能够发现，他们是值得信赖的。

## 策略7.11 要有耐心

许多管理者或业主总是有种急迫感，要做的事情总有许多，而且对这种压力的深切体会能够更高效地、有效地、迅速地把工作做好。而且当一种方法或一种制度不起作用，马上改变它，变化已经成为了一种生活方式。

有些与你一起工作的人能够很容易地针对紧迫事件和变化作出调整和反应，但更多的人不能如我们所期望的那样迅速地、令人放心地去做工作。即使如此，这也不能表明他们对公司没有价值，而且在许多情况下，正好相反。假如你的员工匆匆完成了财务报表，你到底有多高兴呢？你希望手术师在给你做手术时争分夺秒吗？

对于有些在学习、完成任务或项目方面多花费一点时间的人要给予充分的耐心，帮助他们认清全局，让他知道你为什么着急(即使你拼命掩盖你不耐烦的心情，仍有可能被察觉)。

如果你希望员工换一种行为方式，找你的属下讨论这件事，解释清楚你不耐烦的原因，帮助他人用你的角度考虑问题，认清你不是每一次都正确。人们不会总是以你做事的方式来行事，你也不应让他们这样做，如果员工以自己的方式行事，而且在你规定的范围之内，你就要准许这种自由。

找出办法，让员工能够更迅速、有效地工作，要不断观察，询问怎样更好地完成各种任务，并且接受关于这方面的建议。

不要期望一夜之间就有奇迹出现，员工的成长和进步是需要时间的，如果他们从事的是脑力劳动，那些富有创造性的灵感是不会如你和他们所期望的那么快地出现。

有些人工作起来不紧不慢，一定要在指定时间到来之时才把工作做完，在这种情况下，聪明的做法是告诉他把这一工作完成之后马上进行下一个，如果员工知道还有其他的工作等着他去做，就会工作得更快。优秀的员工总是希望有更多的工作可做。据我了解，很多优秀的员工积极地寻找新的工作，因为他们感到在现有的职位没有足够的事情可做。

优秀的员工希望自己富有效率，与众不同，所以，你要给他们机会。

## 策略7.12 尊重他人

每一个与你共事的员工都是一个个体，他们有各自独特的素质、背景、专业知识、能力、潜质和情感，每个人的价值观、道德观、行为模式、才能和成就都是团队结构和组织力量重要

的、不可分割的部分。

尊重并赞扬这些人所带来的力量和潜力，授权他们以最富有效率、最令人满意的方式来发挥他们的长处。要认识到，他们在具备长处的时候，也有各自的欠缺，如有可能，安排给他们能够扬长避短的工作。

尊重并重视团队成员各自的独特性，把他们独特的素质与其他成员的素质结合起来，强调每个人作为个体对整体优势所做的贡献。

尊重员工希望在工作地点保留隐私的权利，让其在工作地点有一个自己的世界。人们喜欢有一能放置个人物品的地方，让他们拥有自己的“空间”。

业绩好的员工希望自由地做自己的工作，多数员工也许希望在别人知道他所做的工作之前先独自来证明自己的能力，你要尊重这种希望，给他们以应该有的工作地点、时间和资源，去做他们认为重要的事情。

当然，这些人有责任为了群体的利益而工作，而且多数人在多数情况下都会这样做。在适当时候，说清你的期望，表明你支持他，优秀的员工需要了解其他人的需求，其他人能作些什么，以及把工作做好他们需要何种支持等。

那些有价值的员工也许有某种才能，但在人际交际方面并不擅长，你也许要花点时间和精力来让其他人了解这些人到底有什么本事。你要筑起相互理解的桥梁，这样就可以从这些人身上得到更多的收益。

在工作地点建设人际关系是领导的重要职责，相对于社会关系而言，你自然更重视职业关系，但要在帮助员工相互赞赏、认同的过程中起到刺激、连接的作用。

### 策略7.13 给员工以自由和灵活性

为你工作的人是成年人，他们也希望你能像对待成年人那样对待他们，他们希望自己有作出某些决定的自由，能够以合理的方式控制自己的生活，他们喜欢工作环境以外的自由，但是来上班时也不愿意受到束缚。

想办法给员工以自由和选择的权利，有些办法很简单，而有些则在实施工作中变得更加复杂，我们来看看下面这些方法。

除非是必须穿制服的职业，员工应有权利选择衣饰，也许你会说“那当然啦”，但也许你还不知道，有些雇主仍然要求其雇员在办公室里穿白色衬衫，而不许穿着其他颜色、其他式样的衬衫。有些公司要求女性员工只能穿裙子，而不允许穿休闲裤或裤式套装。这些限制会抑制创造力和生产率，在办公室礼节的范围内，给员工尽可能多的灵活性，人们能够理解出于安全和保护财产需要而制定的规则，但不是专横的规则。

如今的员工比过去的几代人都更注重工作之外的关系。现在越来越多的家庭是双职工，因此员工更加关心保持健康的家庭关系，他们把家庭照片挂在工作地点作为幸福的象征，同时表现出对自己的孩子的骄傲之情。

给员工以悬挂家庭照片或类似的私人物品的自由是极其重要的，办公室人员可以把照片摆放在桌子上或挂在墙上，工厂里的工人可以把照片挂在橱柜上或放在工作地点不远处。

只要你给他们机会，每个员工都会不断地表现出创造性。这也许难以置信，现在仍然有人不允许雇员把配偶的照片摆在桌子上。关于这一策略的其他内容，请参见第6章的环境策略。

你给员工多少自由让他们安排自己的工作时间呢？有些工作不能随便修改工作时间表，但是有很多工作可以让员工来自己安排时间，与他人共同来完成工作，或其他调整工作起始时间的方式。雇主想要更好地控制工作时间表有多种原因（详见第6.19节的“灵活安排工作时间”），尽量满足他们的要求。

就工作本身而言，有些员工能够自己规定工作的方式，他们会提出更有效率的工作程序，虽然它与公司现有的政策不符。你要注意这些机会，对建议作出反应时要给予足够的灵活性。恳请员工的建议，当员工认为自己有能力进行积极的改变，要倾听他们能作出什么贡献。

当员工完全理解他们应当取得的成绩时，要让他们自己决定怎样去做。人们做事的顺序不同，做事的节奏也不同，但都可以使自己更舒服，更有效率，并且达到预期的结果。

你的员工可以根据家人的需要自己决定休假时间吗？他们是否可以与其他部门的同事直接接触，一同解决问题或共同完成任务？他们可以按照自己的意愿来放松一下，而不是完全遵照公司的时间表？



如果有足够的信息，多数人能够在面临选择时作出正确的决定，在做选择的时候，你给予员工的权力越多，他们就越有责任感，而且越高兴。

## 策略7.14 信任你的员工

如果你不能信任团队里的成员，他不可能与你一道工作。

首先要问的问题很简单，你为什么不信任员工呢？是因为那个员工工作过什么事情才使你这样想吗？你是直接了解到的，还是道听途说的？如果你得到的信息不是直接的或带有个人感情因素，你就应该亲自或让其他的员工去确定这一事实。

如果这一员工确实作出让你不能信任他的事情，那么这只是偶然的一次还是多次？如果它只发生一次的话，你是否就此念念不忘呢？存有这些念头会影响你作为有鼓舞力的领导者的效果，而且会严重限制雇员的职业生涯。

如果打消你的信任的是不止发生一次的问题，那么这个问题是否还在继续？如果不再继续，你能否把它搁到一边？员工怎样做才能恢复你对他的信任？如果这样的问题仍在继续，你需要直接面对他，讲清你的忧虑和态度，使得问题得以解决，解决的方法可以是解雇他，或把他调到另一部门，或者消除误解，重建信任等。

假如你对员工是信任的，他们知道吗？

有两种方法可以证明你的信任，使得你的手下更舒适地、更充满自信地工作。一种是用易于表达的语言表达出你的信任，

没有必要用甜美的语言，只是告诉他你的感觉。确实，对有些人来说这很困难，尤其是那些在表达情感方面有困难或感到不舒服的人。无论怎样，你都需这样做，事后会证明，你经历的这些痛苦是值得的。

另一种方法就是让员工去担任某一职位或承担某一任务，这样你对他的信任就不言自明，这些接受了重要任务的员工会感觉甚好，因为只有对可信任的成员才会赋予这种任务。

如果你跟某人谈起一些特殊权利，也会表达出你的信任。根据所谈论信息的性质和你告诉他的原因，他会清楚地了解到你很重视他的观点和判断。你说“此事需保密”也同样传达出你的高度信任。

的确，信任员工是很好的，但信任他并让他知道会更好。

## 策略7.15 表现出真诚的赞赏

使用“诚恳”、“诚心诚意”的字眼看似多余，其实不然，你对员工的赞赏必须是诚恳地、真实地、真诚地表现出来，如果不真诚人们一下子就能看出来。

如果有人是值得赞赏的，你就要表示出来，找出正当的理由来赞扬或感谢员工，多数情况下，值得赞赏的行为、业绩或成果是显而易见的。某些特殊情况下，你需花些时间和气力。

有些值得注意或赞扬的行为也不大容易看得出来，很多员工在做着应该做的事情，而不在你面前表现他的业绩，有些人也许很谦虚，故意不在你面前表现，他们不想做无聊的

人或者引起波澜，你有些最勤勤恳恳的员工，也许不希望被别人注意，他们为自己的工作感到自豪，但想为其吹嘘，总是感到不舒服。

对于“最终”成绩要给予奖赏——如完成了某一项目或特殊的任务，但对于那些取得良好进展的行为也要表示称赞，不要等到员工把全部工作都做完你才告诉他你很赞同他的工作。

要寻找组织内的积极因素以及下属取得的好成绩，要找出是谁创造了这些积极的影响，并表达你的赞赏，也许有一个人是最值得称赞的，但通常你会发现有更多的团队成员应当得到认可。不止一个管理权威说过：“要发现那些业绩很好的员工”。

如果你没有看到值得认可的出色业绩，要继续寻找，你会发现有一些日常的行为是需要引起你注意的，一些管理人士和咨询者警告我们，不要以为那些按时上下班的行为是例行之事就不去奖励他们。

对这一问题我总是有不同的看法，许多员工日复一日地做这些“份内之事”而没有得到任何感谢，的确，这些是员工应当做的，这也是他们得到薪水的原因，但是如果我们不偶尔夸一夸这些例行之事，他们就会觉得在别人眼里这是他们应该做的。

即使员工没有做出任何成绩，他也应当作为团队中有价值的成员而受到赞扬，不必每天但应该时不时地为他们来上班而表示感谢，这非常重要。

现在举一个值得称赞的例行之事来说明并强调这一问题，

你的簿记员、会计或稽查员，使部门的财务运行正常，这只是份内之事，假设这些例行之事并不像往常那样发生，你那里也许会一片混乱。这些人为你工作得很出色，尽管他们的成绩并不总是能提起人的注意，这种有价值的例行之事值得偶尔称赞一下。

这里有一种方法：考虑一下组织内部所有的无名英雄，列出出色员工的名单，设想一下他们不是处在能引起注意和赞扬的职位上的情况，想一想那些特殊的员工，他们每天完成着自己的工作，前台接待、看管人、打字员、收发室的工作人员、园艺工人、保安、餐厅服务员助手、司机等。

谨慎从事是至关重要的，如果你在赞赏时表现出一丝一毫的不真诚，都会让员工看出来，因此，你需记住：假如不是出于诚意，就不要说出来。你亲自来表达赞赏非常有意义，亲自送达感谢信比邮件的方式更有意义，你在一个员工的同事面前直接赞扬他就显得更加重要。

与美国的一些通行做法相反，赞赏不一定通过金钱的方式表达，当然，每个人都希望得到更多的金钱，每个人都会觉得自己的钱不够用，而总是找机会来赚更多的钱，很少有人会拒绝加薪或奖金。尽管有些人肯定会说他们宁愿得到金钱，我们仍然有其他方式来表达赞赏。

为什么不能只用金钱的方式呢？首先，它使人产生了一种期望，即良好工作甚至例行的工作会得到更多的金钱，一种“你以后怎样对待我”的态度会在员工未得到收入的增加后产

生不良影响，其次，以金钱的方式来奖赏普通的、良好的或出色的行为，就很容易创造一种先例——成为日后评估员工业绩的基础。

这样，你就陷入泥沼，不知道应该用多少钱来奖励每种业绩，你的员工肯定会暗中观察奖金的数量，并对每种得到奖励的行为赋以人为的价值，这就需要提请你注意，要弄清每种业绩都需独立地评判，用适于个人和业绩的适当奖励，避免制造先例。有一个例外（总是有例外情况出现的）就是许多公司采用鼓励和奖励员工为公司节省成本而提出建议的计划，如果有员工提出改变工作程序、供应材料或其他因素，以起到节省费用的效果，雇主应当拿出所节省的费用的一定的百分比来奖励这个提建议的人。如果你实行这种措施，要制定具体的指南来计划所节省的费用、分给提建议的雇员的数量以及决定期限。

另有一些认同业绩或成绩的方法，它们是：

- 感谢之辞
- 亲自在同事面前认可和称赞某人
- 非公开的感谢的话语
- 感谢信，一封抄送个人档案，一封送到雇员家里，并且张贴在告示板上或者通过雇员或社区报纸当众宣布
- 一份证书(镶框的)或匾额
- 一块专用停车位(当月)，请雇员及其家属与老板夫妇共进晚餐，发票去观看戏剧、音乐会、球赛或其他活动
- 一个重要的、特殊的任务

- 一天带薪的休假
- 胸针、球帽、T恤或其他衣物或衣饰
- 改变职位，晋升或提任新职位
- 选择休假或工作时间以及其他可变工作方式的优先权
- 比萨饼派对、公司午餐或甜点招待会

还有很多其他方式，你需要有创造性，要寻找表示赞赏的独特方式。

根据企业文化的不同，你可以表现得要么非常沉静、保守，要么过分夸张，你可以征询团队成员的意见，也许会得到精妙的主意甚至适于某些情况的、离谱的建议。你要善于接受这些建议，而且要积极地作出反应。

记住，你对别人的赞扬不是使你受益，而是使受到赞扬的人受益。如果员工应当得到认同，你就要给予他们，他们也许一开始并未有太多的期望，所以如果你奖赏他们，他们会喜出望外，对于有些看上去脾气糟糕或对奖赏反应冷淡的人你也不要介意，有些人只是不知道怎样接受称赞，在内心深处，他们也许感觉很温暖、很高兴，因为你注意并在意他们。

最后一句要提醒的是：赞赏不要过火，要事出有因，在适当时候给予奖励来认同，如果你做得过于频繁，这一行为就会失去其重要性和价值，要让赞赏成为一种殊荣。

## 策略7.16 倾听

倾听也许是最重要的沟通交际技能，多数事情都是通过

“听”了解到的，你真正倾听别人说的话，他会非常感激你。

有趣的是，在正式的教育体系中我们未教授的沟通技能就是“倾听”，我们教别人说、写、谈，但从未教过怎样有效地“听”，我们学会了怎样自己来“听”，并取得了不同程度的成功。

听的能力是行为模式的一部分（见附录1），具有某种行为模式的人自然而然的比其他行为模式的人有较好的“听”的能力，“听”的能力不是生来就有的，多数人必须有意识地训练，使自己有一个好的“听”的能力。

成年人通过尝试和错误或更加努力地尝试来学习“听”的技能。无数的行政人员、经理、主管、销售人员等人通过参加由专业培训者举办的培训班来提高“听”的能力。

在培训班中教授一些“听”的技巧，我们不能占用太多的篇幅来讨论这一问题，下面列举几种：

—排除尽可能多的干扰因素，关上办公室的房门可以消除大部分噪音干扰，让别人来接听电话可以使你的注意力免受打扰，专注地听某人讲话非常有帮助，根据沟通的性质，你也许需要高度集中地听别人讲话。

—面对说话人，这种姿势具有如下功能：首先，这表示你给予了谈话者完全的注意力，这使得谈话者更自信，并感觉舒适；其次，使你在听的时候使用听觉和视觉感官。

—要用眼睛、耳朵和“第六感官”来听，注意说话的内容和谈话者的语调，音量以及沟通的强度，既要听出内容，又要

听出所表达出的情感。要透过表面的语言听出谈话者的意思和意图。有时候，感情比实际的话语更富有意义。

—适当时候，要记录下讲话的内容，它有如下功能：向讲话者表明，你是认真的，并且很愿意记录下来他讲的内容；作为沟通的结果，你也许可以去做某些事情，它帮助你整理谈话内容，当你把它写下来时，就更容易理解（有些人通过视觉而不是听觉来了解信息）。第三种好处就是记录下关键信息使你在回答谈话者的问题时更有准备。

—在谈话者结束讲话之前要控制好你的感情，不要回答问题，如果你在结束讲话之前有人来回答你提出的问题是不是很令人讨厌呢？这样做不仅很粗鲁，而且当你思考着怎样措辞时就不太容易听清别人正在传达的信息。

记住，“听”的目标是更清楚地理解别人，想让你了解到信息，而不是辩护、争论、指导、询问或对别人想了解的问题做出回答，你全部的任务就是抓住所传达的信息，然后在充分理解之后做出回答，以达到谈话的最佳目标。“听”和“说”是不能同时进行的。

据说我们之所以有两个耳朵、一个嘴巴是有原因的，听的应当是说的两倍，要想学到东西你需闭上嘴巴用耳朵听，问一些带有疑问词的问题（如“谁”、“什么”、“什么时候”、“哪里”以及“怎样”之类的无限制的问题）而不是简单地用“是”或“不是”就能回答的问题，让他人讲话的时间足以让你获得需要正确作出反应的知识 and 感觉。



如果别人情绪高昂，或者所谈论的话题很敏感或者你对听到的事物不太了解时，要使用“积极地听”这种技巧。

“积极地听”是一种合作的、双向式的沟通过程，它保证信息以清楚的、准确的、可理解的形式在双方之间交流。

“积极地听”运用反馈机制来确保准确的沟通，有人跟你谈话，你重述所听到的内容并反馈给谈话者，这是一种认真的、正式的人际方式。

听者一开始用这样的句子来做出反应“如果我理解正确的话，你的意思是……”“为了确定一下我理解到的意思，你认为……”在这些词后，可以接上你的概括和重述。

然后谈话者对听者的这一行为作出反应，确认沟通按预期的方式被接受，如果听者未能正确理解，谈话者要指出问题所在，并重新叙述，使听者更好地理解。

谈话者也可以启发听者“积极地听”，说完一段话之后，谈话者可以问听者一些问题，确定沟通是否通畅。谈话者可以这样说“我想弄清楚我是否解释明白了，你能告诉我你听到的内容吗？”为了使这一方式更有效，你应当用道歉似的、询问的语气，而不是命令的口吻。

如果双方都自觉，并且相互合作，整个过程会达到最好的效果，对抗和防卫会极大地降低这一技巧的有效性。

在上述提到的短语中，请注意在承担责任时使用“我”这个字眼，“积极的听”的发起者把确保沟通的准确性和完整性当作自己的责任。

为在实际应用中取得最好效果，你需记住“听”是一件严肃的事情，它需要聚精会神、真正地想倾听别人的欲望和真正理解别人所说的。

## 策略7.17 让员工表现自我

你的团队成员兴趣各不相同，他们的家庭背景不同，教育背景和程度不同，天分和能力不同，激励因素也各不相同。

团队能够协调工作，其中的一个原因就是团队成员的个人特点和做事的特殊方式是互补的。如果团队成员缺乏多样性，则鲜有健康的冲突和创造力的机会。

过分相象会使群体的独特性消失，而且由于这种相似性，生活变得乏味，整个群体会失去活力，又恢复到平庸和冷漠的状态中。

多样性是健康的，鼓励你的员工保持自我，而不是模仿组织中其他人。当然，你也许应当表现出一副总裁的样子，可是一旦你做了总裁，你就失去了你原来的价值观。

接受每一位员工，他们中的每个人都会给整个团队带来不同的东西，作为团队领导，你应当让每个成员都能够认同这种多样性，同时，每个成员保持自己的独特性也非常重要。

## 策略7.18 找机会与员工交谈

有趣的是，员工离开公司的一个重要原因是不能跟老板保持满意的关系，我这里并非建议你应当与员工建立一种密切的

人际关系，但是发展并保持某种私人的和睦关系是很重要的。

如今的员工希望了解老板的喜好，他们想与老板见面并交谈，具有某种私人接触，惠普公司的“巡游式”管理方法正是满足了这种需要，才变得如此有效。

你不必邀请每个员工到你的办公室来，进行关于人生意义的深入交谈，而是应当走出办公室去找团队成员谈话，你必须经常到组织中视察一番，让大家都看到你。

你应当与直接报告人保持最密切的关系，当然这些人需占用你更多的时间和精力，他们会提出建议，说明哪些人最易于与你沟通。

你要经常走出办公室到公司其他地方转转，当然也不必为此特意安排一个时间表，如果你负责的不仅仅是一处工作地点，要精心地计划到各处的视察。你的出现表明你是认真的，是关心工作的，你是真正存在的，你是一个“人”，你的形象跟照片毫无二致。

在视察的过程中，要停下来与员工交谈，问他们是怎样工作的，在做什么，给那些生产工人机会向“大老板”询问怎样把工作做好的问题，告诉他们你为他们自豪，你很欣赏他们。

视察时不要有太多的随从，显得你处在“象牙塔”中一般，如果在某一工作地点领导不能接近周围的环境，也会给人以处于“象牙塔”的感觉。

如果你的组织很小，你也许要经常去视察，要自己判断出适当的视察频率。记住，你对此种行为表现得越认真，就越可

能施加积极的影响。

如果在正常的工作日你的时间表排得很满，就尽量安排出时间来在员工上班或下班的时候迎接或欢送他们。参加公司的非正式社交聚会，如保龄球团体的夜间活动或庆贺活动，当然，公司的野餐也是必不可少的，如果员工的亲属也参加了，要花费一些时间在他们身上，认识他们，同时让他们认识你，如果一个雇员的家属对公司都是忠诚的，则该雇员不太可能离开公司。家庭的影响可使雇员留在亲属喜欢的地方工作。

仅仅到处视察还不够，你必须与员工交谈，不必要谈很长时间，有足够的沟通——表现出你并不认为自己高人一等即可。

注意：当员工感觉你跟他们的交谈很舒服的时候，他们就会开始与你交谈，他们会问你一些问题，并给你提出一些让你警觉起来的建议，你必须以像对待客户或其他重要人物一样的速度和注意力来做出反应。

## 策略7.19 处理好赞扬和批评的关系

在给员工作出反馈的时候，要处理好赞扬和批评的关系。如果听到的都是差不多的赞扬，反而使员工厌烦。

赞扬是很好的，人们喜欢听到自己做得很好之类的话，他们喜欢被赞赏，但是，假如你的赞扬过多，听起来就会很空洞，失去它的作用。

即使是对一个高级雇员，也必须在赞扬的同时掺杂一些具

有建设性的批评，如果你找不到他有什么地方需要改善，需要提出批评，可以问你的员工什么地方还需要改善。与业绩卓越的雇员通过这种方式交流，将使他意识到你希望他们不断提高，你会帮助他们做得更好。

有的人非常易受伤害，非常敏感，即使一次小小的批评，因为同时没有任何赞扬的表示都会使他感觉沮丧，这不是积极的感觉。

如果员工自我感觉良好，但在工作中遇到批评，他们很快就会把工作环境与消极情绪联系起来，这时他们会换掉现在的工作。

在与员工交流之后有必要把积极和消极因素记录下来，要时刻保持警觉，不要在任何一个方向偏得太远。

## 策略7.20 建立每个人的自尊

员工感觉良好自然业绩就很好，当员工感觉与雇主的关系良好，雇员和雇主之间的关系就更加亲密了。

自尊不等同与自我形象意识，自我形象意识指的是给别人留下良好印象，是一种外在表现，没有自尊的自我形象意识只是一个角色而已，是外表，自尊才是基础。

下列方法可以帮助你的员工建立起自尊（每个人都需独立来做到这一点，别人帮不了忙）：

- 创造个人发展和建立自信的机会
- 强调每个人的自我

- 接受每个人的自我
- 高度重视每个人的价值

如今，有现代思想的思想家已预见到自尊在组织认知、组织力量以及成功方面的关键作用。当我们日益面向一个由个体组成的劳动力集体的时候，这种对自我感知的重视变得越来越重要。无论是专家还是那些作用稍小的员工，以及在迅速变化的工作环境中担任管理工作的人，自尊对于他们来说都是非常重要的。

为进一步理解这一概念及其重要性，请参见附录 3，你可以了解到自尊研究会的负责人比尔·麦格戈兰 (Bill McGrane) 的观点。

## 策略7.21 不要议论他人的短长

闲言碎语和谣言对组织具有消极的作用，可能导致的结果是不舒服的感觉，疑心，甚至会使组织成员变得偏执。

如果你总是不停地担心别人对你的议论，工作起来就不会十分有效率，对自己所处的职位也不会持积极态度。你需要保护自己不受攻击，这就影响了工作效率和对工作的个人满意程度。如果你不得不朝后面看，就很难同时向前看。

你并不能阻止所有的谣言在组织中的蔓延，有些人以此作为一种爱好，或者作为从其目前的工作转移视线的方式，你所能做的就是树立榜样，不去议论别人的短长。

如果你想说某某，就直截了当地告诉他，如果不能解决问

题，不要向别人抱怨。要单独与某人一起面对问题，即使不可避免地要议论某人，也要出言谨慎，尤其注意不要散布一些消极的消息以影响员工继续为公司认真工作的能力。

如果你听到别人在说一些闲言碎语，要用适当的方式干涉并阻止这一行为，不必很正式，你只需悄悄地向“长舌妇”暗示这种行为在组织中是不合适的即可。

有些业绩突出的员工可以不受闲言碎语的影响，有些人对自己的人际关系相当敏感，如果知道有人用不正当的方式议论自己，他们会离开这种工作环境。即使那些能够忽略闲言碎语的人也会受到影响的，因为同事们形成的印象影响了工作环境和关系。

如果你创造并保持一种开放的工作环境，团队成员之间的密切联系和积极的情感会自然而然地限制了谣言的破坏性。这一问题与员工对非正式的交流的敏感性一样无需采取正式的行动。

## 策略7.22 寻找积极因素而不是消极因素

在某一特定情形下，看到消极方面很容易，找到可批评的事情相信对大多数人来说都不是问题，但是有时发现积极因素却更具挑战性，也许不那么有趣。

为克服这种自然倾向，我们必须把注意力放在生活的积极方面，包括员工的积极的一面，坦白地讲，这并不像看上去那样简单，我们必须高度重视它，并有意识地去做。如果你把所

见的事物都当作消极的，有瑕疵的，员工就会把你列为挑剔的类型，很快他们就会疏远你，避免见到你，也不会主动请示你的建议，没有人喜欢总是听到消极的东西，为避免受到你的批评，那些关键员工便不会主动地做事，而且避免去做会受到攻击的事情。

如果你已注意到了积极的事情但没有任何口头上的、行动上的表示，也同样糟糕，甚至比批评更糟。

所以，应当找到任何事物的积极方面，即使你知道存在着消极方面，甚至你不得不对这些消极方面表达你的意见，也一定要强调这些积极方面，让员工觉得有面子，并为那些积极方面感到自豪。

有一点需警告你的是：说话时必须注意：“是的，但是”之类的措辞，如果你说：“你做得很好，但是……”会非常令人沮丧。“但是”会影响到积极的评价，在这种情况下，很多人在焦急紧张地等待下文。

员工如果没有听到想听到的积极评价，很快就会厌烦起来，消极的评价只会使员工更加懈怠——这也是他们不愿看到的，没有人喜欢长期生活在乌云的笼罩下。

在与其他人的沟通中，要现实，如有可能，用积极的方式改变你的生活和环境，使它明亮起来。

## 策略7.23 表达你对员工的信心

自信的员工工作起来更有效率，他们对自己、对工作、对



工作环境和自身的价值都感觉甚好，因此，更愿意留在使他们充满自信的岗位上。

雇员的信心来自于两个方面：外部和内部。你作为员工的领导者和其工作环境的主宰者，对这两个源泉有着重要的影响。

信心的外部源泉包括你与团队成员的私人关系，你要有意识或无意识地明确表达出你的感情，如果你对某员工充满信任，把它表达出来不失为明智之举。告诉员工你信任他们，相信他的能力，并且尊重他。仅仅告诉他你对他是有信心的也会带来巨大的影响。员工都很想知道自己在上司心目中的形象，因为这会影响到他现在和今后的职业定位，这也会影响到他对自己的感觉。其他外部影响就是同事，除上司之外的其他管理人员、客户、供货商以及其他公司的同行。

为建立员工的信心，你可以写封感谢信给他，表达通过客户和供货商了解到的对他的信心，如有可能，你还可以让满意的客户写封信，这样你与员工就有更多的东西交流。

在组织内部互相交流对彼此的信心和赞赏还有很多种方式，有时我们之所以取得成绩就是因为得到公司其他人的支持，我们认为这种支持是应该的，是吗？我们一直不停地工作下去，很少花时间去表达对那些帮助我们成功的员工的信心，什么时候你会最终召开一个员工会议来交流各自对彼此的信任呢。

聆听与你同级或不同级的经理畅谈他对你的看法会鼓舞士气，增强自尊心，听别人表达对你的知识、经验、才华、能力、

洞察力和领导能力的欣赏会让你感觉好极了。因此，如果员工也得到这类肯定，也会有跟你一样的感觉。

如果人们相互交流对彼此的欣赏，一定会使之感觉关系更亲密，也就更感到自己是团队的一员，由于态度、尊重和经验的交流而使得团队的凝聚力增大，员工就不太可能离开该团队，注意：如果你想留住人才并让他有团队归属感，就应鼓励其相互交流对彼此的积极看法，以及对团队本身的积极看法。

怎样以令人舒服，保险的方式来进行交流呢，有如下几种方法：

一种是表达你自己的看法，为他人树立榜样。要记住角色榜样的潜力是很大的。

第二种方式是经常把一起工作的人召集起来，这些人可以是一个项目小组，相互合作的各部门的员工，或不同工作地点的经理们。用任何一种普通的、适当的手段使这些人汇聚到一起来，然后让他们就某一共同面对的问题进行磋商。

当就这一问题的讨论已进行有一段时间了，相互之间已不感到拘束的时候，改变话题，让他们把注意力放在各自身上，并让参与者来讲述相互间可做出的积极贡献，并解释为什么他们认为小组的其他成员可帮助整个小组解决现有问题和组织面对的其他问题。

第三种方法：让员工在便条上写出对其他同事的尊敬和信心。你把员工召集起来，在墙上或桌子上放上几张可翻动的卡片，每张纸的上方列着一位员工的姓名，让员工们在屋子里自

由穿梭，并在每张纸上写出对该员工的评价。

你也可以不召集员工聚在一起，而是让他们把评价写在 3”×5”的卡片上，每个卡片上列着一位员工的姓名，你把这些卡片收集起来，分发给相应的员工，或把它们张贴在墙上或公告板上，这种活动不一定有固定的时间表，公司里辟出一块特殊的地方——一个“我喜欢你的原因”的张贴板来张贴这些卡片或便条。

客户和供货商也许会表达他们对你的员工的信心和赞赏，如果发现此种情况，你一定要把积极的评价张贴出来，或者在员工中传阅，或者在会上宣布以使每个人知道某某得到组织的高度评价。这些便条或信件可以张贴在“我喜欢你的原因”张贴板上让每个人都看到，一定要留一份放到员工的个人档案里。

信心的内部源泉是个人能力和经验，第 10 章讲述的策略就是怎样培养员工，增强其能力。员工学到得越多，他们认为自己知道得越多，对自己的工作就越有信心，工作经验、生活经验以及对现实世界所发生之事的经历，都可以增强自信心，派生产人员、主管和小时工去参加行业展示会或去拜访客户，都会开阔其视野，提供看问题的新视角，这些都有助于增强自信心。

## 策略7.24 给员工创造聚会的机会

通过社交接触和业务接触来加深联系会增强信心和合作，

不管是否遵照日程安排，要安排机会让员工聚在一起，就某一项目一起工作或者交流，都会产生积极的影响。

做为领导，你可以做很多事情来创造机会使员工聚在一起，让他们感觉到呆在一起更舒服，并且作为一个团队工作得更好。有趣的是，我们经常抱怨员工不共同工作，不互相交流，但是我们从未想想自己应着手做些什么，使得员工能够在一起工作。

你不必总是“强迫”员工聚到一起，多数人会很欢迎你为他们创造更多沟通和交流的机会，让我们来看看哪些方法可以加强这种联系。

员工在一起聚餐可以加强友谊和合作的纽带，一起吃饭是消除不信任、忽视他人和恐惧等障碍的最古老的一种方法，历史书和传说中有许多故事讲述就是敌人或陌生人一起吃饭来消除分歧或更好地相互了解。

你可以邀请一个人或几个人一起进餐，让一两个员工与你共进早餐、午餐或晚餐，用这种方法可以创造机会来解决部门之间的冲突，调查或介绍新政策，加强联系，或就行业或公司的某个问题交流有价值的信息，人少一些会显得更加亲密，并给你更多的机会与每个人进行个人接触，它也能使你更注重加强与这些人的联系。

一系列的会餐可以促进甲与乙、乙与丙、甲与丙之间的合作，最后达到增强甲、乙、丙共同合作的目的，这也许会花费一些时间，但会逐渐加强员工彼此合作。

你想召集在一起的人数越多，就会越发考虑使用更正式的日程安排，随着参与人数的增加，聚会就变得像会议而不是社交活动了，为避免这种倾向，要设计好座次，使得沟通更容易。例如：让六到八个人围坐在一个圆桌旁比让员工彼此对坐或在长长的宴会桌旁坐许多人要更利于沟通。

会餐可以是正式的，也可以是非正式的，地点可以选在饭店、公司或宾馆、会议中心或度假胜地的会议场馆。许多公司精心地设计管理或销售会议，以达到与会者更易于沟通的目的，它使得人们更便于交流经验、观点、问题以及解决方法。

我曾见过有些公司每一季度或每个月为全体员工举行一次早餐会，它们摆放许多圆桌或方桌，几个员工可以围坐在一桌共进早餐，来自于不同级别、不同部门的员工一边吃一边交谈。

在某些聚会上，你也许希望与会者就公司的某一问题进行交流，这实际就创造了一种环境让各种背景的员工作为公司的团队聚在一起解决某一问题，这种方式非常有效——尤其是你以前曾经也搞过此类聚餐，但并未要求员工解决什么问题，现在你可以走进员工的聚会，并请求他们来帮助公司解决问题。

所有这些方法根据你想达到的目的，都会取得一定的效果，考虑一下你极力想做到的，然后设计出最佳策略来实现你的目标。

在现代社会中，人们对共进早餐的价值与午餐和晚餐都不

同，共进午餐是最方便的，晚餐有点特殊，因为它通常是在下班之后，而且更正式一些。早餐有点不方便，需要对时间表略加调整。

许多领导之所以喜欢选中早餐，是因为它是一天伊始，不太正式，比拖沓的晚餐更快地得以结束，早餐不像午餐或晚餐含有酒精饮料，在这类聚会中不应该饮用酒精饮料，以使每个人都保持清醒的头脑。

运动也能把员工团结到一起，诸如团体垒球队或由公司资助的慈善竞走马拉松，这种有组织的或非正式的活动都是有效的聚会方式，创造了沟通的机会。

另一种让员工聚在一起的方式是招募自愿者去参加民间活动如联合基金，青少年发展团体，童子军或女童子军，或者行业教育计划。公司为社区作些事情带来的额外收效也很有价值。

公司野餐在许多公司也是个传统性的活动，取得了不同程度的成功效果。如果组织和各个级别都来参加野餐，它就会更加成功，我很惊讶地了解到，有些经理和高级行政人员居然不参加公司的野餐，那些参与者据此会得出一些结论——尽管这并不是管理层的意图所在。如果管理层参加野餐，他们要与普通员工打成一片，以便让大家进一步了解他们，把他们当作“人”来看待。

有些公司把野餐地点选在特殊的地方，如娱乐公园，如果你也这样做，就要考虑为所有员工或者其亲属分发公司的T恤和球帽，你可把公司的名称或标志印在上面，也许还要印上日

期和野餐地点，当你们穿着统一的服装在娱乐场所走动时，想象一下它给员工和其他人带来的影响吧！

还有许多其他的方法可以把员工聚在一起，根据公司和员工的具体情况，你可以安排剧院宴会，继续教育方面的演讲或研讨会以及其他活动，其目的就是把员工当作“人”聚在一起，使其关系更融洽，便于今后在工作角色中彼此协作。

## 策略7.25 把员工当作个体来对待

每个与你一同工作的人都是个体，在把自己当作团队成员的同时，他们第一个自我描述就是把自己当作个体。

作为“人”，我们每个人都希望有自己的身分，我们希望自己是特殊的，是与众不同的，我们希望被当作个人来得到承认，而不是作为某个集体的一部分。多数人都不希望自己默默无闻，也不愿意只是混在人群中，丧失自己的身分。

你要设法了解员工以便可以与之进行单独接触，要了解员工的背景、兴趣、家庭、志向，要理解是什么使他们具有自身的独特性，与众不同。

用你所了解到的信息与员工进行接触，并把他们当作个体来看待，谈论的话题可以是他们的家庭和个人兴趣。

如果员工完成了任务，要把他当作个体来进行奖励，即使你承认的是集体业绩，也要把个人单独提出来进行褒奖，二者并非互不融合，你可以在鼓励团队业绩的同时褒奖个人成就。

给员工提供机会来坚持个性，包括允许他们布置自己的工

作环境，装饰名片，在工作的机器上悬挂名字标识。

## 策略7.26 接近属下

一个经常听到的抱怨之辞就是属下不能接近经理，这一问题有时候真正存在，有时候只是感觉而已。

最主要的问题就是经理的态度，以及这种态度的表达方式，你的员工是否认为你在躲避他们，是否故意让别人难以找到你，这里有多少是真实的，有多少是臆测的？

如果员工经常见不到你，他们会断定你在躲避他们，这是一种合乎情理的臆测。有些经理不想与员工打交道而故意避开他们，这种态度很容易影响员工的情绪，虽然公司的实际情形并非如此，如果员工听到有人说经理在躲避他们，不想与他们打交道，也会影响员工的情绪。

如果员工感觉去你的办公室找你谈话很舒服，你可以实行“开门政策”。许多组织内的雇员很害怕进老板的办公室，如果你的办公室并不容易进入，或者秘书会对要求见你的雇员进行筛选，或者员工对经理的办公室不熟悉或感觉不舒服，那么，员工就对老板的办公室存有畏惧心理，其实走进老板的办公室不应当这样困难。

你公司的员工曾经进入过管理人员的办公室吗？奇怪地是，许多公司的办公室是不允许非办公室人员随便进出的，我曾工作过的一个组织，就发生过这种情形。我让每个人都知道我欢迎员工到我的办公室来，整个一个星期都不断有人来见



我，他们只是想体会一下去办公室的感觉，而并不是有什么事情要找我谈，只是想看看办公室是什么样子的，自己是否能真的进来。

为让员工进入你的办公室有舒服感，你要定期地邀请员工，让组织中的全体人员都有机会到你的办公室开会或讨论一些问题。当你要与员工讨论不太愉快的、严肃的问题时，你的办公室让他们感觉越舒适，他们就越不感到畏惧。

这些措施还不够，在你的组织中，也许更适合把“开着的门”带到每个人身边，走到员工工作的地方，并在员工工作的时候与之沟通。打破那种过于正式的氛围，让团队成员与你交谈感觉更舒适，仔细倾听他们的话，对他们提出的问题立即采取必要的反应。

根据环境的具体情况你还可以使用其他方法，其中一个方法就是在午饭时间，在公司的餐厅里坐上一个小时，请员工到你身边与之进行非正式的交谈，如果你能定期地这样做，员工就会在有话要说时主动去找你谈。

有些管理人员安排固定的会议，召集起员工，倾听他们的意见，敬业的雇员希望参加员工会议，发表他们的意见，并能够得到某种反应，这种会议不应太正式，仅需提供机会让大家畅所欲言，听取他人的见解而已。

多思考，找出其他更能接近员工的方式，根据公司的不同情况，机会也不同，找出最适合你们公司的方式。

## 策略7.27 富有幽默感

“认真地对待工作，但不要把自己搞得太严肃”。

这则古训对于现代工作环境也同样适用，我们必须认真地对待工作，每个人的工作都是重要的。

然而在工作中我们也需要乐趣。快乐的、轻松的员工更有效率，在一个压力相对较小、同事关系轻松的环境中，他们能工作得更好。多数人基本都是快乐的、积极的，是热爱生活的，所以在工作中也应该有这种体验。

不幸的是，许多雇主并没有让员工快乐地工作，他们如此强调生产率以至于员工感到自己像机器人一样毫无感情地拼命工作。因此员工从不认为工作环境是令人愉快的，许多人不愿意去上班。

开明的公司会消除这一障碍，使工作变得更有乐趣。如果雇主和经理表现出幽默感并鼓励工作时享受乐趣，则员工就会对工作报更积极的态度。结果，就会减少缺勤，增加工作满意程度。

当员工喜欢自己的工作、喜欢和同事保持友好关系时，就更加愿意留下来。

你怎样使工作变得更有乐趣呢？有无数个机会。首先，以你自己的工作和与团队成员一起共事为乐，假如你不喜欢你的工作，员工会了解到这一点的，你的态度就会很快影响他们的态度，而且程度比你想象的要更深一些。

如果你听到了有趣的故事，在合适的时间和地点讲给员工听，有的人喜欢在工作时听到这种故事，有的人则喜欢在休息或午饭时听。注意一定要讲“干净”的故事，如果员工听到“黄色”的笑话时，虽然出于礼貌他们也会陪笑，但心底里会感到窘迫、不舒服。

开一个简短的宴会来庆贺员工的生日、晋升及其他特殊事件，与同事共进午餐，一起吃蛋糕会加强团队精神和对工作的积极态度。一件价钱不高但很有趣的礼物会带来很多乐趣。庆贺不一定持续很长时间，大家共同玩乐一会儿，所带来的效果会持续很长。

据我所知，有些公司每月都举行所有员工的聚会，留一两个人接听电话，其他的人都去吃蛋糕，喝饮料或咖啡。有一个公司把生日和雇佣周年纪念结合起来庆贺，公司的老总花几分钟的时间来就公司的进步作一简单汇报。这样作花费不多，占用的工作时间也少，但是却极大地鼓舞了员工的士气。

表示庆贺的时髦做法是悬挂气球，把旧式的橡皮气球或锡纸气球挂在办公桌上或工作室里——当然必须在不影响安全的前提下。收到气球的人如果愿意可把它带回家，与家人一同分享。除气球外，还可用鲜花、绢花或花盆等。

## 策略7.28 树立榜样

你的手下把你当作角色榜样。如果你是由于职位或关系的缘故而被别人当作领导，他们就会把你当作特殊的人，观察你

的行为和反应并遵从你的领导。

如果你很热情，员工也会这样，如果你生气，员工也会生气，如果你上班时穿着讲究并对每个人报以微笑，其他人就会遵从你的领导，这也许超出你的意料，但你的确为整个组织设定基调。为使员工更加优秀，更有效率，自我感觉更良好，你需要在行为和态度方面树立榜样。注意，忠诚的团队成员以领导为楷模，即使是那些按自己的方式做事的人也会受你行事方式的影响，许多员工虽然自己并未意识到，但是他们却在模仿着自己所尊敬和崇拜的人。

假定员工都是想取得成就的，我们就能够理解为什么敬业的员工都喜欢业绩突出的、以成果为中心的的经理和主管。不经意间，我们在模仿着比我们强的人——在职位、成绩、资历、年龄以及其他方面。你是团队的领路人。

如果你处于领导地位，你所受到的观察比你想象中的要多。人们观察你走路、说话的方式，待人接物的方式，关注你的穿着打扮，注意你开的车子，以及它的干净程度、保养情况和你驾车的习惯。你的行为、反应，你对待同事、客户、上司、下属的态度，这一言一行都处在别人的观察之中。

你每天的举止都影响到那些与你接触的人的生活，也许你并未意识到你每天传达的信息已经产生了重大影响。

## 策略7.29 在组织的高层展现你的领导能力

多数员工都希望被组织的指挥者所领导或至少得到指导。

在他们留心直接指挥者的同时，也关注高级指挥者以得到领导和指引。

在公司、政府、教育机构、非盈利组织以及其他群体中，上层员工在领导方面起着至关重要的作用。高级指挥者为整个团队制定发展的方向和节奏。这一角色不是能够委派给他人或主动放弃的，这个任务无疑落到了主要指挥者的身上。

一旦你处在高层，你的下属就会有意无意地观察你，你处于领导地位，人们就遵从你的领导，这是一个不可推卸的义务。员工仰赖他们的指挥者来指引方向。

如果无人指引方向，员工就会感觉像一艘无舵的船在海中漫无目的地漂流，得过且过，对自己的命运无法控制。没有人喜欢这样，所以那些感到自己的处境像在一艘无舵的船上的员工就会离开这条船。

想要留住人才的管理者必须不断地向员工表明，他们有一个坚强的舵手。如果员工看不到这种控制和凝聚力，对领导者的信心就会日渐丧失。

如果中层管理人员和一线主管不能遏制这种信心的日渐丧失，组织中各个级别的优秀人才就会受到影响，也许会带来破坏性的后果。

高级指挥者必须保证他们对下属施加了有意识的、可以看得见的指导和鼓舞。同样重要的是，管理者必须与组织内的所有员工就他的领导进行沟通，让每个人感觉到领导的存在。

你可以通过这种方式让员工注意到你的领导：现在流行

“巡游式管理”方法，到组织中的各个领域中去，让大家看到你。认真地听取员工的意见，细心地观察并与之交谈，不要让你的评论太过具体，以免违反原则。经常到其他的地方巡视而不是呆在办公室里。与员工共进午餐就会让员工在他们的工作环境中见到自己的领导。

跟员工尤其是直接报告人交流你的想法，要善于接受他们的意见，但是你要清楚最后为组织的发展方向作出决定的是你。在你制定的方向的指引下，员工就能够创造、生产并做出优秀的业绩。你的任务就是把员工的精力集中到组织期望完成的工作上。

### 策略7.30 减轻压力，同时让员工保持一定的紧张使其更敏锐

心理学家告诉我们有两种压力存在，负面压力和正面压力（“积极的压力”）。由于我们做的每一件事中，生活中的各个方面都存在着某种程度的压力，我们每个人都处于压力之中，没有压力的是僵尸。

正面压力是我们在生活的积极事件中所感受到的压力，如结婚、工作提升、穿上新装，度假或中“六合彩”。消极压力，即我们通常所说的“压力”，是事情进展不顺利时感受到的压力，例如离婚或其他家庭问题，工作中遇到的困难、事故，或我们在约会要迟到时而轮胎偏偏瘪了。

为实现最大生产力并保持员工的敏锐，在组织环境中应该存在积极压力，当正面压力对公司的成就起到了作用，我们就感到与其他的公司或与上一次的成绩存在着竞争。我们渴望在某一领域领先他人，紧凑的时间安排，高度容忍和高水平的客户服务都会使员工感到骄傲和兴奋。

优秀的员工通常能够在某些压力下工作得很好。如果公司尚不存在这种压力，这些人会自己创造出来。我们都听说过有些人在压力下工作得最好，他们制造了一种积极的紧张气氛，使其更具生产力。

有些从事销售、研发和积极管理的优秀员工希望处于前沿。他们希望采取行动，使这些重要的事情有所建树。他们想为自己、为雇主、为其职业、为行业、为社会做些有意义的事情，如果你能创造并保持一种环境来鼓励和支持员工的这种努力，就会吸引并留住这些有价值的员工。

那些很注重精确性、质量、正确性和细节的人也是团队中有价值的成员。他们也许并不希望成为行业中的领先人员，但他们通常为自己能够为组织出份力而感到自豪。他们的角色就是确保公司的重要工作能够很好完成，为留下这些人才，需要创造另一种环境。

这些人所需要的环境并非互不相容，你有时需充当一个解释者，以帮助不同的人相互理解，感受积极的紧张气氛，渴望用正确的方式做事。做正确的事情是一种强大的激励力。

## 策略7.31 不要总是询问或猜疑员工

优秀的员工喜欢工作中独立的感觉，他们愿意被委任一项任务或充当一个角色，并让其独立完成，这些人希望自始至终地独立完成这些事情，希望别人信任他的专业知识、经验和实现任务的个人激励。

如果你派给他一个任务或让他充当某种角色，优秀的员工会有条不紊地实现预期目标，他们希望独立完成这些事情，如果上司，甚至同事，总是不停地询问工作进展情况，他们会感到这是对他的不信任，这样至少会带来消极影响，严重的还会把员工赶走。

如果你是属于想知道工作进展情况这种类型的老板，要让员工了解这一点，让他们随时向你报告并告诉这样做的原因无非是想对工作更深入地了解，你要运用积极的方式让他知道，而不是暗示你不放心让他独立完成任务（即在没有你的建议或控制的情况下完成）。

优秀的员工感觉自己能够胜任工作，如果放手让他去做，他会把工作完成，如果你对他监管过多，他就会“跳槽”，去寻找其他的就业机会，如果他们发现你跟踪工作进展、作同样的工作或对其观点的查对等，就会觉得缺乏上司的信任或自主性，这会造成员工心理上的不快，并促使其另寻高就。

假如你不信任员工，所带来的问题会比书中所涉及到的要



更严重。如果你的确信任员工，只不过想知道工作的进展情况，告诉员工这些事情。除非员工想隐瞒什么事情，不然多数员工都很乐于跟你一起探讨工作。

### 策略7.32 要坚定，不偏不倚

优秀的员工希望得到公正的待遇，也希望了解到别人也受到公正的对待的同时，他们也希望公司的负责人坚定地执行公司政策和组织标准。

公平意味着开放、诚实地待人，意味着对群体中所有成员都不偏不倚，无论这一群体是雇员、客户还是供货商，这样不是说每个人的待遇都是一样的，而是每个人都有公平的机会来实现目标，适用的标准是客观的、公正的。

坚定也同样重要，如果情况需要对雇员、客户或供货商采取果断措施，就必须要做到。员工不希望指挥者优柔寡断，他们想知道领导的立场是什么，并坚定不移地坚持这个立场。

这也并非意味着有了规定就不许出现例外情况，员工希望组织的管理者有能力来监督工作的完成和计划的实行，员工希望管理者做出决定，即使这种决定是不受人欢迎的，优秀的管理者应当在必要时做出关键的决定。

要做到坚定和公正，有时就会（至少短期内）因困难的决定而产生了令人不快的结果，优秀的员工会理解的。他们也许不会完全支持你的立场，可如果你当断不断，他们就会丧失对你

的信心。

同样的情形也适用于“好”决定，假如公司遇到好机遇，游戏的员工希望你能够接受挑战，面对风险。经过适当的评估后果之后，你要做出坚定的决定并坚持到底。

优秀的员工欣赏那些在任何情况下都能勇敢面对危险的指挥者，而他们所处的环境应当是清楚并且是可预料到的，反之，如果他们所面对的环境反复无常，就会使员工不能安心工作。所以，一个给人以稳定感的指挥者会创造一个平静的环境，使得员工不受任何干扰或顾虑的影响。

## 第8章 支持策略

员工的重点是任务。本章的 30 个策略解决的是任务方面的问题。如果员工对实际工作持积极态度，他为雇主做事就会感到更舒服。

### 策略 8.1 给员工布置实际的工作

员工实际上并不十分喜欢“繁忙的工作”，而更愿意投入到某种生产性的工作，能够为公司整体目标的实现作出贡献。

每个员工都希望自己对组织是有价值的，这种价值体现在雇员帮助组织实现既定目标。任务与生产任务的结果联系得越紧密，员工就越觉得自己有价值。

为减少人们轻视繁忙工作所带来的影响，可从以下两方面解决。首先，排定好工作时间表，使员工能够充分、有效地工作。其次，要承认繁忙工作的价值，使它比慢吞吞地拖延工作和“磨洋工”更重要。

紧张工作之后不得不停下来等待别人，没有人喜欢这种工作方式，所以你在排定工作时间表时，不要一开始给某些员工工作安排得太紧张，而到了一定阶段之后他又不得不慢下来等其他人员。要平衡好各个人员之间以及各个部门之间的工作，使工作能够更顺利、更好地进行。

为克服这一问题，在作计划时，要把那些所谓的繁忙工作的最后期限提前，不要到最后一刻把员工搞的焦头烂额、忙乱不堪。要让具体的任务有条不紊地进行，把这些责任安排到每位员工身上，让其独自或与其他成员共同承担。

被许多员工视为繁忙工作的是清理和整理商品、工具、库存或其他物品，除非这种工作是雇员的主要职责，不然你的手下的会认为这种任务是不妥当的、额外的工作，是你压在他们身上故意让他们工作起来的繁忙工作。

实际上，多数员工都忙于完成自己的职责，根本就没有时间去整理或清理什么东西，这种工作被拖延或忽略直到已变成较为严重的、显著的问题，它是工作中令人讨厌的事物，而不是什么不可或缺的东西。

你要把这种清理或整理变成工作的一部分，但不是那么重要。如果员工有时间，他的注意力和行为自然会落在不重要的工作上，要给员工讲清楚，让他认识到这些次要的工作也必须要完成。

例如零售店的员工，其主要职责是为顾客服务，但是，如果某一时刻他闲下来，就应主动地去整理货架上的物品，补充已出售的商品，或为下一顾客的到来作好准备。

“训练”你的员工，培养他们在闲下来时找事情做的习惯，给他们一些建议——也许要列出他们应该做的事情，如果你建立了组织中的团队意识，员工就会更卖力。在许多情况下，他们会帮助那些超负荷工作的同事，你要鼓励这种行为，亲眼看

到时，要称赞一番。

一点小建议：如果工作进度跟了上来，要给员工几分钟休息的时间，没有必要驱使员工每一分钟都处于工作之中。事实上，在工作中安排适当的休息时间（尤其当这种休息是由员工自行安排的），让他们的身心得到片刻的松弛，会使其更富有效率。

## 策略8.2 提供挑战的机会

员工喜欢工作中心理上和生理上的挑战，他们希望能够超越一般的准则。做了从未做过的事情，超越了现有的极限或提高了效率，人们会感到兴奋、激动。

有趣的是，许多员工会自行在工作中创造挑战的机会，试图超越自我——如果上司允许并希望如此。有些员工因为不能认识公司计划的整体框架或自身角色的价值而无法主动去认识挑战，追求挑战。

你作为一个管理者，必须创造并设计一些挑战以刺激员工去追求更高的成绩。有时，你应当在此方面与团队成员合作，有时你就得指给员工方向并鼓励其采取措施朝这一方向发展。

你不要让员工感觉到你在批评他没有把工作做好，而是向他表明他可以做得更多更好，在与之沟通的过程中，以积极的方式来描述怎样接受并面对新的挑战。

不要把挑战定得过高，经验证明多数进步是一点点、一步步实现的，如果目标定得过高，难以理解和实现，人们就会感

到束手无策，失去了士气。帮助员工不断取得进步，每天都做得更好，小小的成功比大溃败要好。

### 策略8.3 不要让挫折征服你

员工离开公司另寻它就的原因之一就是无法摆脱令人难以忍受的挫折感。

优秀的员工从不在意任何障碍和挑战，反而欢迎它们，有时他们无法克服这些障碍和挑战，原因在于工作中遇到的挫折。有一种令人痛苦的挫折就是缺少同事的合作——尤其缺少管理层的合作，这使得优秀的员工离开公司。人们希望并需要得到支持来完成任务，如果得不到，又不能理解原因，就会增加挫折感。

一个明显的解决办法就是给予员工支持，或者告之不能支持他的原因。为了确保你了解他的期望和工作的进展程度，你可以问些问题，我不是建议你问员工他们有多失望、沮丧，而是问你还能做些什么来支持他把工作做好，他还需要什么？你怎样帮助他？

另一个让员工产生挫折感的原因是无知——缺乏需要完成工作的相应信息。员工也许需要来自组织中其他领域的信息，需要来自外部的信息，或来自于某种创造性过程中的信息，要注意发现这些潜在的无知并尽量与员工一起解决它。同样，如果因为某种原因不能解决这些问题，要告知员工。

不确定感也是一种挫折，当人们不确定要发生什么事情，

他们会非常小心谨慎，顾虑重重，并感觉自己根基不稳，如果有其他工作机会，那些感觉不确定的员工就有可能离开你。

现今世界的商业本质其实就是变幻莫测，处于领导地位的人比普通的团队成员更习惯于把这种不确定性当作必然的因素，管理者认为这是理所应当的，所以就经常假定自己的员工也会这样看待不确定性。

明智的做法是帮助员工来判断不确定的因素，如果你能够看到全局就更易于把这种情形当作公司正常运营的一部分来理解，并接受它。尽量要给员工所关切的问题以明确地答复，减轻其不确定感。

当你改变了组织结构，更换了产品或服务，调整市场定位或进行其他变化之时，在你告诉员工整个事情以及它会带来什么样的影响，他们应当怎样做之前，员工的心理肯定会出现不确定感，员工会关心自己的工作，他们将要从事的工作的性质，以及雇主的安全和未来。

你的员工也许会受其他挫折的影响，如每天的交通，有故障的电话系统，使用不能正常工作的机器等，要注意这些问题并随时给予解决。

## 策略8.4 消除影响任务实现的障碍

保持员工的快乐心情和生产力的一种方法就是消除影响任务完成的障碍。记住，多数人都真心希望能够完成任务，假如不能够实现任务，就会觉得自己缺点什么。

消除障碍也许要进行一系列的干涉，人们在工作中可能遇到很多难以预料的事情，我们不可能详尽每种障碍和干涉方式，但是，我们能够解决最具有普遍意义的。

一种障碍是不懂得体恤下属的上司，员工希望得到上司的支持和关注，研究表明，许多钟点工认为，上司对自身的关切远远大于对其下属和工作的关心程度。

另一障碍是管理者的优柔寡断，似乎许多公司都存在着主管和中层管理人员不能或不愿意当机立断的现象。

美国公司的钟点工和其他类型的雇员都抱怨说他们的上司根本不听从建议，处于一线的雇员能够找出更好的做事的方法，但当他们试图进行所需的变化时，根本没人采纳他们的建议，最后，这些“受到阻力”的员工会感到，公司的领导层才不真正在意公司的发展哩！如果管理层都不在乎，谁又在乎呢？

只有几种障碍是有生产力的雇员感觉他们必须努力克服的，要了解你的员工在做什么以及没在做什么，认真倾听他们的建议，要不断地寻找，确认可能出现的障碍，然后迅速、积极地消除这些障碍，使员工能够取得成功，或者有成功的感觉。

## 策略8.5 对工作进行适当的调整使其更适合员工的长处、能力和才华

没有几个人喜欢被装到别人设计好的“盒子”里，我们愿意对自己的环境、做事方式和命运具有某种程度的控制，许多



工作可以做适当的调整以满足该职位的人员的需要，明智的雇主应当表现出灵活性，允许员工做适当的调整以便作出更大、更长久的贡献。

每个人都有独特的知识、技能、能力、态度和才能，每个优秀的员工都是一个特殊的组合，为了最充分地利用这些资源，你要允许员工按自己的喜好改变工作方式。

你在设计或重新设计一项工作时，要考虑正在执行这些任务的人，你怎样充分利用该员工的长处？组织中是否还有其他需重新调整结构的工作？是否以最有效的方式分配公司的各种职责？

通过分配不同的任务给团队成员，你能够大大提高生产力和职员的满意程度，他们对任务安排方式——尤其是安排给自己的——越发满意，就越有可能留下来。

## 策略8.6 使员工以团队的形式工作

尽管许多优秀的员工可以独立地、出色地完成某项工作，但现在要想使工作得以最好地完成通常要由两个或更多的人组成团队来实现。一个可由单人完成的工作，如果是由两人或多人合作来完成，可以带来更多的乐趣，并且完成得更迅速，更有效率，也更有效果。

人类的本性之一是喜欢与他人结成工作的和社会的关系，齐心协力会在建立同事间纽带的同时，使其更具有生产力。

你的工作环境是否在空间上、职责上和心理上有利于员工

共同工作呢？如果不是，你也许希望做适当的调整以利于团队工作模式。

我曾见过有些公司为关键雇员提供很小的办公室，那里的空间如此狭小、拥挤，连让第二个人坐下来与他谈论项目的椅子也安放不下。

如果员工想就工作上共同关心的问题进行讨论，去哪里呢？会议室可以吗？这些房间是否都已排满了正式的会议，连让几个人坐下来谈论一个当前的问题都安排不下呢？

你不给员工提供足够的空间、设备和适当的布置（如独处的空间，可翻动的卡片，摆放纸张的桌子），就等于向员工表明：你不希望他们相互协作。如果他们因为相互间缺乏交流而使得生产力下降，你要仔细检查一下看自己是怎样鼓励或阻止员工共同工作的。

你的经理们知道怎样监督团队吗？我们发现主管通常都能够很好地协调和支持员工群体构建有生产力的一对一的关系，却不太擅长建设团队。

要让员工知道你喜欢他们一起工作，告诉他们你非常希望他们更多地与同事一起工作以加强创造性解决问题的能力。信奉“三个臭皮匠抵得上一个诸葛亮”的哲学，提供半固定的机会让员工相互交流、合作，并作出更好的业绩。

## 策略8.7 陈腐的规定是滑稽的，不是必不可少的

优秀的员工很快就会对陈腐的规定、条例和程序感到灰心

沮丧，人们不希望忍受荒唐的规定和条例。

仔细检查你的政策和程序，找出任何有可能仅仅是浪费纸张的东西、不必要的步骤、多余的审批或类似的无聊事情。

摒弃繁文缛节，摧毁繁重的官僚制度，减少束缚，把杂七杂八的东西推到一边去，清除任何有可能阻碍工作有效、高效运行的事物。

尽一切努力为员工创造方便条件把工作做好，简化工作程序也许会使客户更易于跟你打交道。

## 策略8.8 信守诺言

这似乎是最基本的，是吗？它是生活中一件理所当然的事情。

在工作中，我们发现无数的雇员并不认为他们相信雇主会信守诺言，这自然会使那些帮助雇主取得成功的优秀员工感到不安。

你的看似细小的行为会对组织的其他人产生影响，你要警惕这些影响，如果你许下了诺言，甚至宣布改变做事的方式，员工也会认为这些话是真的。

如果你必须改变计划，而该计划的实现却是员工一直所期待的，你要解释清楚这种变化。如果你不能明确地表达变化的原因，他们会认为你食言，这种情况经常发生的话，员工就会失去对你的信任。

对你丧失信任通常会导致失去忠诚，从而使你失去优秀的

员工。

## 策略8.9 提供资源把工作完成

为支持员工实现任务，你要提供完成工作所需的所有资源，假如不能提供足够的资源，你要让员工理解他们必须怎样做，以及不能得到足够资源的原因。

优秀员工有挫折感，其中一个原因就是得不到所需的资源，他们也许需要更多的人手，更多的、不同的设备，更大的空间，更多的时间或更多的预算。如果得不到所需资源，他们会感到缺乏来自管理层的支持，就会猜想管理层是否真的在意，是否真的希望他们把工作做好。如今资源总是不足，在精打细算的公司更是如此。虽然可以凑合着使用现有资源，但如果员工对情况有了更清楚的了解，感觉会更好一些。给员工提供所有你可以提供的资源来支持他的工作，然后，花点时间解释清楚为什么得不到更多的资源，如果存在用一种资源换取另一种资源（也许是同另一个部门交换）的可能性，你要让他理解为什么他只能使用现有的有限资源。

当员工了解他们只能利用现有资源及其原因，就会更加关注怎样最好地利用这些资源而不是抱怨怎么没有更多的资源。

经理理解可用资源与想要实现的任务之间的关系很重要，如果用现有资源根本实现不了该任务，你不要期待会出现奇迹，不切合实际的要求只能使员工投奔更合乎情理的业主。

员工得到了所有可以得到的资源，并能够理解整体情况，

就经常能在实现任务的过程中创造奇迹。记住，你提供的资源还包括信息和判断事物的方法。

## 策略8.10 避免断然拒绝，生硬地批评和羞辱员工

要注意你对待员工的方式，如果你对他的表现不满意，要让他知道，但你在传达该信息时要注意不可伤害他人的感情，不要故意地、恶意地去批评他人，无论是从眼前利益还是从长远利益来看，这都是有害而无益的。

员工不喜欢被暴跳如雷的老板叱责，哪怕在私下里。尽量抑制你的怒气，避免人身攻击，更不要羞辱员工。

要有建设性地批评，同时认清雇员的优点和缺点，尽量让员工保全面子，要鼓励员工，而不是把他击垮。

当你批评某一任务的执行时，要针对任务本身，不要涉及雇员的其他方面或他们的整体工作，要讲清楚怎样换种方式来执行该任务以便达到你预期的目标。

## 策略8.11 鼓励并欢迎新想法

在商业运行的过程中，我们做事的方法总是可以改善的，有最好的想法的人总是那些直接参与任务执行的人。

让员工知道你接受他们做事的方法，甚至渴望他们这样做，表现出你对客户服务、提高市场份额、改善运作程序、创造安全工作环境或节省资金等方式的关切。

如果有人提出建议，你要表现出严肃认真的态度，对它进行调查、考虑，适当时实行。当你采纳了员工的建议，要给予适当的奖赏。

要及时对提建议的员工就其意见的处理作出反馈。如果在实行该建议之前需要一段时间的调查，你要让员工知道你在做什么；你不能采纳该建议，要告诉该员工不能采纳的原因。假如员工极力想帮助组织把工作做好却得不到反馈，就会自然地认为管理层根本不在意，这种态度就会使员工萌生去意。

许多公司有主动的建议计划，有各种方式鼓励员工提建议，这些鼓励方式包括现金、证书、印有员工姓名的徽章，特殊停车位，两人餐以及管理该建议实施的机会。找出最适当的奖励方式，并告诉员工从这种贡献中得到的无形的收益。

进取的员工有许多怎样把工作做得更好的想法，有些想法也许很离谱，没有价值，然而，你要对员工的这种努力、想法和乐于分担职责的做法表示赞赏，以此来激励他们提出更多的建议。一旦员工提出改善某种做事方式的建议，一定要对此表示感谢——他的参与很有价值。

## 策略8.12 明确职责

进取的员工如果对职责或职责范围没有清楚的认识，就会离开该组织。要想让员工对自己所作之事感到踏实、舒服，就要给其布置明确的任务，让其有清晰的认识。模棱两可会让员工感到不安，从而促使其跳槽。

职责可以分成三种层次：角色、项目和具体的任务。为达到预期目的，员工需要上司和同事明确地界定他的职责。

我们在组织中扮演的角色本身就包括职责，经理也有与该工作相应的特定的职责，为完成好角色，员工必须建立并保持某种特定的关系，以某种特定的方式行事（无论在工作之内还是工作之外），同时要关切公司运行的某些特定方面。角色的职责也许不是很明显，尤其是对新人或对于新成立的组织来说，必须要解释并讨论这些职责。

当我们与其他人在一个团队中一起工作，共同实现某一具体的项目或一系列类似项目的任务群的时候，我们认为自己分担了团队的部分职责。通常，一个团队的工作包含许多必须由团队成员分别来承担的职责，这些职责越明确，团队就越有生产力。

项目职责由项目团队的成员、由其选定的领导者、团队外部的人员或“力量”来界定。有时一位外部人士，也许是组织中的上司，会为该项目团体分派职责，这些职责必须由各个成员承担——无论是以委派的形式，还是由团队在内部再分配的形式。不管进程怎样，所有职责必须由团队的一个或多个成员来认同。

有一些具体的任务需要全体组织完成。这些任务的职责必须界定清楚，并明确地传达给有关个人，你必须保证对准备做什么心中有数，如果任务分配和目标不清楚，一旦任务完成得不彻底或不适当，人们就会相互指责或指责外部人员。

为避免相互指责和推卸责任，要与他人进行清楚地沟通，让那些接受任务职责的人解释他们所理解的职责是什么，如果你们达成一致，则更有可能达到既定目标。同时，那些负责具体职责的人也会因清楚的理解而感觉良好。

### 策略8.13 明确责任

如今在组织中责任很重要，在今后的几年中我们会更多地听到这一概念，不但那些开明的业主会极力把责任落实到劳动力身上，而且越来越多的雇员也想清楚地了解自己到底应对什么负责任。

从事生产的员工希望有自己的地位和价值，他们希望得到上司、团队成员、同事对其成绩的认同。当作出有价值的事情，或成功地应付了某种挑战时，他们会为此表现出应有的自豪感。

当你给某人委派某项职责时，要同时确定他对结果所负有的责任。你要强调这一点，在员工接受职责的同时，也就等于接受了对正确并及时完成任务所负有的责任。要明确应该达到什么目标以及何时实现这种目标，消除了这些模棱两可的、不确定的因素，员工会感觉更舒服——因为他们理解了各自的角色。

优秀的、敬业的员工愿意接受其努力的结果，无论它是好是坏。如果做得很好，就希望得到奖赏，如果没有实现预期的目标，就准备接受责罚，当员工认识到自己的名誉收到威胁，



就会努力工作以达到或超越既定目标。

## 策略8.14 明确权限

雇员要完成任务，需要一定的权限，这种权限包括获得信息、掌握预算或其他资源、自由设计如何完成任务等。如果你期望员工完全发挥其能力，就必须给其一定的权限去做事。

权限就是权力，当人们有权力作出决定，工作时就能发挥出最佳水平。他们需要权力来接受一个项目并执行到底。员工如果在认识到上司需要随时得到工作进展情况的同时，能够根据自己的最佳判断来取得期望的结果，就会不断进步。

权力，即权限，在许多组织中得到了仔细认真地控制，这种严格的控制其实是早期非参与性管理模式的结果，或者是员工不能适当运用权力的结果。在员工缺乏正当使用权力的经验时，公司应当监督它的使用。

要明确团队成员、被委任以某个项目的人，或对某个具体目标负有责任的人，他们各自的权力是什么。解释清楚如何使用这种权力以及给予适当的告诫。

告诉被授权人在遇到不清楚或有疑虑的情况下随时与你沟通，以确认他是否有权利去做它，一旦需要你的指导，要给雇员尽可能多的权限，这会鼓励并激励员工主动与你交流。

## 策略8.15 鼓励主动精神

主动精神可被定义为员工在被告知或被指定做什么事情

之前主动地做事，它意味着主动去做什么而不是告诉什么才做什么。

多数经理都喜欢看到自己的雇员更具有主动精神，有些经理担心员工会做得过火，但多数人宁愿到时候再介入并规定一些限制也不事先制定一些规范。

优秀的员工希望采取主动，不幸的是，他们经常受到业主或至少受到上司的束缚，而这些束缚员工的人却又希望员工采取主动，那么，症结在哪儿呢？

答案简单得令人惊讶，经理在自己未意识到的情况下，向下属传递了这样的信息：不许采取主动，他们并未直接表达，但员工却间接地收到这样的信息。

在员工采取主动之前，一定要相信自己有职责，有权利，有责任去采取主动，员工缺少这些信念，就不会采取主动。

员工认清了主动性是其职责的一部分就更容易采取主动，这意味着指挥者必需告诉每一团队成员他有采取主动的职责，要想让员工理解这种职责，必须要解释清楚。

如果员工采取某种主动，却招致你的干预，就会大大减少其继续采取主动的可能性。对员工采取主动给予积极支持是非常关键的，你要让他们知道你希望他们对需要做的事情承担职责，并且很欣赏这种行为。

员工是否在其工作的各个方面享有采取主动的权力呢？他们是否知道自己有权力作什么，没有权力作什么？经理需要在这方面给予明确的说明，如果权力的界限模糊，有些人就倾向

于选择较为保险的方式，而有些人则会超越自己的权限并有可能为自身或为你带来一些麻烦。

让团队成员理解他们在何种情况下可采取主动而无需征得你的同意，告诉他们如果因为需要在某些领域采取主动而来找你商谈，你会给他们某种特殊的权力使工作得以继续进行。

一个关键的问题是责任，太多的员工没有认识到自己有责任在工作中采取主动。我们经常听到有人说：“安排给我的工作就是这些”，“他们并没多付钱让我去思考”，你也许需要直截了当地告诉员工，如果觉得有什么事情该做，他们有责任采取主动。

这并不是说员工应当去做分配给别人的、而别人做得不够好的任务，也不意味着员工停下手中应该做的事情而在公司的其他工作方面采取主动。

我们希望员工在其职责范围内采取主动，而且，当他们认为在其他领域需要作什么事情时，可以去找上司谈，以得到上司的许可来采取主动，或让上司委派其他的人采取主动。

例如，在许多组织中，员工都对违反安全规则的行为视而不见，意味他们并未采取主动来纠正这一问题，他们并不认为这是其职责的一部分。主管或安全员应当注意这种危险，员工并不认为自己有权力去纠正安全方面的问题。他们以为上司是希望他们把本职工作做好而不去理会其他的事情。当有人受伤，那些事先看到危险的员工也不会感觉自己负有责任，管理层本来应当纠正这种错误的观念。

主动性连同它的组成因素——职责、权限和责任，在组织中都是很重要的，必须使之贴近员工，使得直接参与任务完成的员工更感觉自己对结果起作用。

领导最好给员工以更多的职责，各级员工都应当对具体的或总体的任务或问题负有更多的责任，给你寄予厚望的员工以更多的权力。

## 策略8.16 激发并支持创造性和创新

优秀的员工在鼓励其创造性、鼓励其寻找新方式的环境中能够更好地成长，当这些人有在工作中进行创新的自由并得到支持，就会更加愿意留在能够提供此种机会的业主身边。

创造性和创新绝不仅限于研发人员，从事会计的员工可以找到比现在更先进的收集和表示信息的方式，他们可以了解新技术，并希望应用到工作中。

货车司机可以找到更好的方式来安排运输路线从而提高效率和对客户的服务。生产车间的机器操作员可以有有关工具和材料流程的新想法。零售店店员也希望以特殊的方式来陈列商品以更好地促销。这些例子可以举出很多很多。

然而，令人惊讶的是有那么多雇员持这种观点，即管理人员并不认为他们应该有创造性，应该尝试用新方法来做事情。那些希望在任何时间都要用同种方式来处理事情的管理人员并不赞同创新，程序被视为比结果更重要。虽然观念如此，但你可以改变它。

让员工知道你是鼓励新想法的，让那些处于一线的员工给予更多的建议：因为他们能够更清楚地认识问题，他们知道什么应当做，但却以为管理人员不希望如此。你的努力既可以是制定积极的“建议箱”计划，也可以是授权让员工尝试新方法。

许多公司有积极进取的计划来为提出建议并得到实施的员工提供现金奖励、特殊停车位、赞扬以及其他激励方式。积极地寻找更好的方法已成为企业文化的一部分。

你的建议计划至少应有一个反应制度以便让员工知道有人确实对听取建议感兴趣。提出的建议和管理人员的反应可以张贴在建议箱旁边的公告板上，解释清楚为什么有些建议不能被接受，无法实行，这是非常重要的。没有这种反馈，员工会认为根本就没人来阅读他们写的建议。提到这一点也许很愚蠢，但你必须保证公司有多种提建议的方式。

如有可能，允许并支持员工去尝试他的新想法，可以是正式的，并做好计划和预算，也可以是非正式的，只是传达给员工你允许并让他尝试的信息。

尝试新设想总有失败的风险，尽量允许尝试新事物的员工有失败的可能。从失败中可以学到许多。员工并不希望失败，但得到支持时，会主动、大胆地尝试新事物。

你作为管理人员的作用就是监督创新的活动以降低风险并保护该活动不受外部的打击。在你的组织中也许有些人并不支持试验，你就应当把创新者和这些过于保守谨慎的人分开。非

凡的公司是由勇敢的人建设起来的，但也有些公司是毁在这些人手中的，你的挑战就是积极的尝试。

你的员工是否认为业主鼓励他们进行新方法的尝试呢？公司是否对新产品或技术的创新应用感兴趣呢？如果你有这样的问題，就问问员工，然后根据你了解到的信息，进行适当的沟通以传递或加强这种观点。

## 策略8.17 建立规范

进取的员工是极富有价值、积极的资产。然而，他们有时也会过于热情或超越了理智的限度。不受约束的热情会导致不适当的行为，会给进取的员工和公司造成麻烦。

领导的作用之一就是规定限制，让员工知道他们到底能走多远。建立合理的规范，员工就会在其规定的范围内行事。

这种限制不应过于严格，可以宽松一些，但一定要有，这样就会让员工感觉到某种形式的控制，你也许从来也不实行这种控制，但进取的员工会理解到对于其所作的事情也不是丝毫没有限制的。

最好的方式似乎是放宽限制，可以有许多灵活性，给员工尽可能多的空间以伸展拳脚。

有两种层次的“限制”似乎最有效。首先是员工在哪些领域可以不受约束地履行职责；其次是当超越规定的范围，要求员工在继续进行之前得到管理层的许可。

员工确实很想知道对他们的限制。这更坚定了其对自己所享有的自由的信心，同时也愿意了解到组织控制是存在的。

## 策略8.18 了解员工在做什么

在管理组织中各种需要完成的任务的过程中，了解你的员工在做什么是最基本的条件。

你不必了解员工每天或每周工作的每个细节，但你应清楚他们在进行着什么工作，进展如何，取得何种结果。

这样做有多种原因。首先，领导的作用之一就是要了解在组织中都发生了什么事情；其次，这种了解使你能够随时注意发现赞扬和鼓励员工的机会；再次，你将更加注重为员工提供支持或者个人知识技能；最后，员工会了解到你对他们所作的事情感兴趣，表示关切。

这并不是说你必须总是高高在上，什么都管，就连员工的暂时休息都逃不过你的眼睛，你要通过员工和环境来随时了解工作的进展。定期的书面或口头报告会起些作用，但你多与员工接触会更有效果。

优秀的员工往往并不在意你想知道工作的进展，如果他们反对你的询问，就说明你这样做不合时宜。通常，进取的员工喜欢你对他的工作表现出兴趣，并且想跟你交流。

当优秀的员工（业绩突出的员工）认为管理层对他们所做的事情并非真正感兴趣，就会离开公司，你要有一定的参与，但不要干涉。你也许会犯些错误，但你在对工作表示兴趣时犯些

错误比无动于衷要好得多。

## 策略8.19 员工要求获得赞许或指导时要 作出反应

进取的员工体会到的一种挫折感就是缺少管理人员的反应和指导。有些经理们认为优秀的员工管理人员无须指导和给予关注，但事实上他们需要这些。业绩突出的员工也许无需你给予很多关注或与他人一样的关注，但他们确实需要。

有些高级员工会告诉你他们不需要在做每件事情之前都得到你获准，在许多情况下这是一种自豪感和自我信赖，尽管他们不需要你经常性地鼓励，但至少需要得到老板的确认，认为他们没有偏离方向。

员工喜欢从他人尤其是上司或其重视的同事那里寻找信号以得到反馈。当工作做得很好时，他愿意得到他人的赞许和鼓励。我们都是这样，这是一种天然的人类需要。

你不必说出很夸张的言辞，并说出一大堆的夸赞之辞来表达你的赞许，也许只是点点头，微微一笑，竖竖大拇指，或几句悄悄话就足够了。你要注意，有些人需要更多的赞扬，你要满足这种个人需要。其他方法或情形请参见附录 1

多数员工在一段时期内都可以做得很好，但也时常需要经理或其他关键人物对他的工作进行指导。当那些敬业的员工要求得到指导却没有得到，就会感到很烦恼、担忧，他们渴望把工作推向前进，但却由于缺少他人的反应而认为受到阻碍。



当业绩突出的员工热切地渴望在工作上取得进展而缺乏支持时，就开始感觉自己在逆水行舟。如果你对提出的问题不作出回答，不对工作的进展表示赞许，不提供预算支持或不能满足其他的要求，则优秀的员工就会更易于接受别处的工作邀请。

鼓励员工在你对其需求未表现足够的重视时，要坚持到底，有些经理并不十分警觉，需要一些提醒。要理解你和员工如何一起把工作做好，以使每个人的要求都得到满足。

## 策略8.20 给予明确的指导

经常听到那些想要有更好业绩的员工抱怨说他们的老板不能给予明确的指导，老板不能解释清楚他们到底需要达到什么目标以使员工满足他们的期望，你是属于这种类型的老板吗？是否有时的确是这样呢？

如果完全实事求是的回答，也许你会说“是”。的确，你对于不能总是给予明确清楚的指导而深感愧疚，有时你的团队成员不得不自己很费劲地去试图理解你的意思到底是什么。

团队成员也许不会再来问你，以得到明确的解释。毕竟，有多少人愿意告诉老板他们感到迷惑不清楚呢？

当你告诉员工或组织你希望他们怎样做时要尽量表述清楚，鼓励大家就相互关心的问题提出问题或展开讨论，以保证每个人都能理解。

与员工建立起良好的关系，使他们再来问你一些后续问题

或相关问题时不至于感觉不自在。

在指出任务方向时，不要表现出一副施恩的样子，为使你的观点被员工理解，也许需要不止一次的谈话，不要因为他第一次不能理解而责备他们。记住，如果他们不能理解，说明你没有很清楚地传达你的所想。

为工作指出方向，提供支持和指导是一个持续不断的进程，不是只有一次然后就从此一劳永逸了。

## 策略8.21 让员工参与进来

员工希望感觉到自己在所进行的工作上是起作用的，希望对所进行的工作、对工作的顺序以及怎样实现它有决定权，希望能够参与改变工作环境，安排工作日程，甚至雇佣新雇员。

我们日益发现员工希望在工作中起更重要、更有意义的作用，较为优秀的员工更是如此，他们会作出更大的贡献，并且更渴望参与决策过程。

当员工希望参与，而你不给他这种机会，就会使其疏远管理层和整个组织，这很显然会促使员工离开公司，对于有些人来说，直接参与其工作的管理非常重要。

征求某人的意见不见得就意味着你会采纳他的建议或给予其优先采纳的权利，你可以表现出对员工参与的关切，但最终的决定权仍掌握在你手中，这是你作为经理的职责。

不是你所做的每个决定都是受人欢迎的，在作出最佳决定的过程中你必须依赖你自己的判断，即使你没有采纳团队成员

提出的建议，员工也会非常感谢你对其观点的兴趣和接纳。在多数情况下，你会发现他们更愿意支持你的决定——无论其支持与否，因为他们知道你对其努力和参与给予了适当的、充分的重视。

当你请求员工提建议时，要问其建议背后的原因，这不仅使你更深入地考虑各种可采纳的建议，还可使你了解员工所想。

有很多种让员工参与的方式——大到让他商议公司的决定，小到办公室里家具的摆放。当需要作出什么决定时尽可能多利用机会让员工发表意见。

## 策略8.22 减少报告的要求

优秀的员工非常渴望集中精力于完成目标，他们不愿意承担过多的报告其工作进度、出勤情况或要求供应曲别针之类的负担。

对于“过多的要求”，每个人有不同的定义，业绩突出的员工都理解管理人员需要信息，但这个过程很令人烦恼，甚至过于令人烦躁，要注意员工对报告的态度，使这个过程尽量让人感觉轻松，不会干扰工作。

有些业绩突出的员工根本不想被报告所困扰，他们坚持认为自己没有时间应付这些无聊之事，他们的工作已繁忙不堪，如果你询问关于项目进展的，哪怕是最少不过的信息，员工也会感到不高兴。

他们会说：“我没有时间来处理这些无聊的事。”“你是想让我把这个工作完成，还是去填那些无聊的表格”。当这种人心情平静下来之后，你再解释让他理解为什么你需要从他身上得到信息。

如果你能够使员工做报告变得轻松，就会得到更多的合作、更准确的信息和更少的争辩。

许多经理想了解他们的员工在哪、在做什么。从经理的角度来看，这是一个再正当不过的要求了，可是当你问这方面的问题时，你会得出这样的反应：“你不信任我吗？”“你是希望我把工作做好还是磨洋工呢？”你先来自己回答这些问题，然后向员工解释你的立场。

让员工理解你必须监控组织各资源的处境和立场，适当之时，要强调你需要了解员工在哪，或他们什么时候会在工作岗位上，尤其是在员工在工作中相互合作的情况下。给员工尽量多的自由，但要求其必须遵守规则和工作程序——如果你认为这对于组织来说非常重要。

报告不仅限于报告出勤率或在工作地点的露面。报告的更富有人意义的方面是让别人了解项目或任务的进展情况。优秀的经理会监督组织内各种工作进展情况，却不会要一个过分详尽的跟踪体系，请你记住这一点。

许多精力充沛的员工也不愿意花时间来填写各种报告单，这些书面任务是他们的死敌。尽量减少这些员工需要填写的表格，让他们在员工会议上做口头报告，许多经理每周举行一次

会议，让全体主要员工相互通报其所做的工作、它的进展情况、需要得到的合作以及遇到的问题。

有些优秀的员工很愿意填写表格来报告其工作情况，要知道，不同的人有不同的需求（见7.1和附录1），与他合作来实现最佳的信息关系。你有时需要把员工的注意力重新引导到工作上，而不是如其所预料的填写那么多的表格。

为达到时间的最佳利用，要安排如报告体系的结构，和你需要的关于工作的基本信息，不要再多了。让每个人重视信息交流的的好处：它使你和组织的其他人更富有生产力。

## 策略8.23 充分信任员工

作为优秀的经理、优秀的领导，你的工作就是把最优秀的员工安排在合适的位置上，讲清你的期望和目标，提供所需的资源，然后放手让他们自己去做，你就不要再干预了。

员工需要得到下列因素，才能保证关注于手头的任务：信任、信心和空间。

他们的工作要考虑到各种细节，只有在员工需要得到你的帮助或当你不确定他们在做什么事情时，你才能介入其任务职责，这种体现了缺乏信任和信心的不确定性，对于那些未从员工处得到足够的、适当类型信息的经理来说是很自然的（见策略8.22）。

如果员工拒绝在其工作时对其进行检查——无论是直接地还是含蓄地表达出这种意思，你要纠正你的做法。

如果你是因为不能得到关于员工在作什么的足够信息才这样做的话，要找出你产生这种感觉的原因。如果你对员工的能力信心不足，要给予适当的培训和经验来建立这种能力，不要期望员工会创造出某些奇迹。

还有一个需检查员工工作情况的原因，就是你就某项具体任务的知识过于丰富，尤其是与员工相比较而言。如果你以前曾做过他们现在的工作，你也许就很容易直接参与到工作中来。如果你这样做了，而且超过了指导性的时期，员工就不可能学会独立工作，同时，你因为做了本应是他们的工作，或者与之一起工作，你就卷进了泥沼，从而也就不能很好地履行你自己的职责。

如果你的问题是因为选错了人，就需采取必要的措施，一定要选出让你信赖的人来作这项工作，然后给他们足够的施展空间。你应把重点放在成绩和员工的责任上，而不是具体地怎样执行任务上。

## 策略8.24 事先未通知的情况下不要让员工加班

敬业的员工为你工作了一整天之后也许在下了班后有自己的计划，他们担负着家庭的义务，有社交活动或其他自己想做的事情。他的每一天都是计划好了的，明确地分清了上班和下班的事情，如果没有什么具体的计划，也期待着下班之后能够轻松一下。

当上司突然告诉他们要加班，超过正常的工作时间，这种

变化就会把他的计划打乱。如果事先得到通知，多数人会留下来，再多做几个小时，而不会感到计划受到干扰。

你会发现，很多员工非常喜欢在正常工作时间内努力工作，而不喜欢在事先未计划好的前提下改变工作时间的长短。这些人不喜欢突然的变化，并且强烈地反对突然变化。他们也许会拒绝工作，不那么富有效率或心不在焉，或抱怨管理层缺乏计划和组织能力。

无论他们实际表达出何种感情，有一点是肯定的，反对公司这样做。这也很有可能助长有价值的员工另寻他就的情绪。

要规划好自己的工作和员工的工作，以避免或尽量减少加班，这可以减少成本，同时管理好工作日程。如果标准的工作时间已超过每周40小时，你就要尽可能保持这种固定的工作日程，而不要再安排加班了。

如果你确实需要延长工作时间，以满足客户的需求，或更好地管理生产流程或适应项目的需要，要提前安排好这些时间，在最后一刻向员工说“我需要你们今晚加班”，这种安排只有极个别特殊的情况下才能使用，不能每次都这样。

你越是提前通知员工，他们就越感激你的体谅，他们也许会积极支持你的要求，而且也因此更加富有效率。你提前做好计划也显示出你有计划的、有效的管理，增加了员工对你的忠诚和尊重。

## 策略8.25 重视日常的工作

那些想得到认同的员工通常认为他们必须做一些非凡的事

情才能引起重视。不幸的是，这样想还真是正确的，多数主管只有在员工作出非凡的成绩或极其糟糕的工作之后才会注意到他们。

有些对你最有价值的员工，通常是被你忽略的，就是那些每天按时来上班，不去打扰他人，尽职尽责地、按时地把工作做好的人，你可以依赖他们，他们也许是组织的基石。

有些团队的成员参与了特殊的任务，但仍然作一些日常的工作。履行这些日常的工作对你的工作运行极其重要，如果这些工作没有做好，你就会陷入极为麻烦的境地。

偶尔地，你要找时间对这些通常未得到致谢的人表示感激，除了团队成员的突出之处，你还要对其日常的工作表示赞赏。

我至今仍清楚地记得几年前曾给银行的业主举办过关于客户服务的研讨会，在讨论如何直接面对偏好优秀服务的顾客时，一个作会计的职员大喊我们讨论的问题与她无关，她从未与银行的顾客直接接触过。

这引起了我极大的好奇心。在回答我的问题时，这位女士解释了她在业务室里一直不停地记录各种往来帐目，而从未与任何顾客交谈过，事实上，除了办公室的另一同事之外，她几乎未曾与任何人说过话。

我走到她身边，代表银行所有客户，拥抱了她，并说了声“谢谢”。这位敬业的雇员居然泪留满面！在被雇佣的许多年里，这是第一次有人感谢她！

注意：你是否有需要感谢的人呢？



## 策略8.26 建立业绩合同

为避免员工的业绩区分不好，有一个聪明的做法是与每个员工订立合同。

这个合同不必是书面的——我们这里所谈论的是非正式的。在业绩合同中，你和团队成员就员工应该为你和组织做什么达成一致。作为对满意的业绩的回报，你要以工资、薪水、佣金或福利的各种形式为其提供薪酬。双方都必须履行、遵守各自的职责。

对业绩的评估是一个持续不断的过程，但应该在对雇员的定期评估的过程中形成书面文字。有些经理利用其他时间来与雇员讨论双方如何履行协议中应承担的职责，你也应承担你的责任。

许多业主鼓励（甚至要求）经理们在正式的业绩评估期间与雇员订立各种合同，双方应就业绩标准、预期的进步、所需的培训和教育以及职业发展的机会达成协议。

在有些公司，目标管理已成为一个建立并维持业绩合同的工具，它更加正式。协议要有具体的对象、时间表的计划和目标。

无论你使用的是何种方式——非正式的谈话也好，正式的书面计划也好，或者介于两者之间的，你要与雇员就其将应当做的工作以及你要做的事情达成某种形式的协议。

## 策略8.27 赶走无聊情绪

要随时关注员工怎样执行任务？他们是否很警觉、聚精会

神、有兴趣？有些工作过一阵子会让人感到无聊透顶，出现连续错误或不满意情绪的机会越来越多。

要帮助那些做着这类易使人感到无聊的工作的员工消除这些无聊情绪。一种方式就是让从事单调工作的人多一些休息的次数。播放节奏和声音不断变化的音乐，如穆扎克音乐工厂生产的背景音乐 (Muzak) 或类似的音乐，当员工需要从沉闷的工作中解脱几分钟时，你要给他们休息的自由。

我们知道有一个机器车间让许多员工都来学习各自的工作，这些工作都非常平淡乏味，每隔几个小时，主管就会让员工相互替换各自的工作，每个人都互相分担各自的工作，建立起团队，并通过交替做例行的、乏味的工作来减轻各自的无聊情绪。

## 策略8.28 设计任务以满足个人需求

对于工作类型和工作方式，每个人都有个人的需求和喜好，这些喜好可以是环境方面的、任务方面的或关系方面的。

有些人工作时喜欢站着；有些人喜欢坐着；有些人喜欢在户外工作，而有些人则偏好室内工作；有些人爱好旅行，而有些人则尽可能不离开居住的地方。

有些人喜欢动手，而有些人偏爱思考或用语言交流；有些人喜欢组织好项目然后让事情按照计划发生，与那些希望遵从他们领导来完成任务的人迥然不同。

医生大多建议人们与他人共同工作，但是也有些人更愿意

独立工作，也许与他人很少或根本没有接触。

尽量让任务及完成任务的方式符合个人喜好，如果你不能使某项工作符合员工的需求和需要，就要考虑把该雇员换到其他类型的工作上。

员工与工作搭配得越好，业绩也就越好。

## 策略8.29 让员工有休息的机会

“员工不是机器”的观点也许会令那些老套的、强硬的经理感到惊讶。员工是有其极限的，要区别对待。当工作量很重，而类似富余员工的资源很少时，有些公司就会让其员工日复一日地工作而不给足够的时间去享受一下身心的片刻休息。这会产生极其危险的疲劳感和压力。即使忠诚的员工想卖命地工作以把工作完成，你也不要让他们工作过度。

我最近遇到这样的一个公司，它接了大量定单，由于这种大的任务量只是暂时的，资方并不想雇用额外人手。于是，他们让员工一连干了十七天而没有休息过一天。你可以想象得出这些人感受如何——他们很自豪，但也筋疲力尽。

由于缺少进取型的员工，这种现象比过去要多。要拒绝“不停地工作、工作、工作”的诱惑。人需要休息，之后再工作起来会感到精神振奋，并且更有效率。

## 策略8.30 给出详尽的业绩反馈

员工希望详细地了解他们工作得怎样，以及怎样改进。有

趣的是，许多主管似乎不愿意给出具体细致的反馈，而是笼统的反馈和评估。

当你与员工谈论其业绩时，要用具体的例子来说明你喜欢他们做什么事情，不喜欢什么事情。员工了解到你的好恶，就能作出确切的修正以满足你的要求。

在力图超越，想要做得更好的组织中，那种“啊，你真是太棒了！”之类的业绩评估的日子已经一去不复返了。如今开明的经理给其员工以如何达到期望的信息，每一个为这种交际型领导工作的人都理解到应完成什么样的任务，怎样完成，以及何时完成。业主、经理、雇员都会受益。

## 第9章 薪酬策略

员工离开某个雇主而投奔另一个，其主要原因就是为得到更多的薪水和福利。这种激励已经存在了许多年了，而且还会继续发挥着影响作用。由于近几年跳槽现象的日益增多和不断变化的社会价值，它变得越来越重要。

如今，工作着的人们希望他们投入的时间、思想和精力得到回报，人们需要金钱来购物、储蓄，并得到合理的、健全的福利计划所带来的安全和舒适。如今美国职员的年轻一代越来越注重炫耀性消费——追求积聚和展示物质商品来表现成就感。

许多人认为“更多”等同于“更好”，更注重薪酬的数量而不是职位或工作的好坏。对于有些人来说，薪酬是压倒一切的问题，而对另一些人来说，这是在享有舒服环境的同时，得到合理的报酬。

许多人从竞争的角度来看待薪酬。工资、薪水、佣金和奖金的高低成为一种比较成就大小的尺度。这种比较可能在兄弟姐妹之间、邻里之间、雇员之间、雇主之间，或其他关系之间展开。有的人甚至把现在的薪酬与去年或前一份工作进行比较，我们应当注重人们对于竞争问题的感受并使他们能够在竞争中

保持自己的竞争地位。

业主可以灵活处之：对收入的不同方式进行不同的税收处理，提供饮食福利，以及各种薪酬成分的组合。花费仍然是那么多，但我们可有更多的方式来支付薪酬，更能满足员工的个人需求。

在这方面成功的关键是要保证做事的方式合理、公平。最重要的是，从留住人才的角度来看，这种安排对员工是有益的——员工觉得自己是这样。

## 迅速的变化

薪酬这一领域变化迅速，不断变化的税收结构使得公司也作出相应的变化，采取灵活的财务组合，并结合各种具有独创性的福利。今天行之有效的事物也许明天就不合理了。如今，我们需要薪酬方面的专业人士来进行宏观指导。

由于薪酬领域的变化速度如此之快，我们在这里就不作深入讨论了。尽管我们可以概括性地讨论变化不大的薪酬、工资、奖金比例和其他方法，但这却有碍读者确切地理解薪酬问题。

另外，虽然薪酬很重要，但本书的讨论重点不在于此。《留住雇员心：21世纪人才战略》的哲学是使用那些非金钱的策略，而不十分强调薪酬。

在薪酬管理方面明智的做法就是请教对当前这一复杂的现实情况十分精通的专业人士、会计人员，福利经纪人、律师都

会帮助你。根据情况，你也许希望能用一个薪酬方面的专家来指导你。

## 策略9.1 展示薪酬的全部价值

向员工表明薪酬的全部价值。在调查中我们发现多数员工并没有真正理解以金钱和非金钱形式支付的报酬的整体情况。开明的业主会向员工详细地解释你的所有福利，在每项福利旁边，显示出相当于多少美元。

例如，如果你提供健康保险，为此负担全部或部分费用，要显示出每年你要付出多少钱，对于病假的情况，列出该计划被全部实施时你应在其病假期间付多少费用。

一定要标明你对执行政府规定的计划如社会保障、工人薪酬和失业保险等方面需要付多少钱。各州都有所不同，所以一定要对这些数字做相应调整以消除员工由于地理位置而带来的数字上的差异。

有些公司在向员工显示明细时甚至还包括处理健康保险赔偿的行政费用，其理由是如果员工个人投保的话，就需要员工自己花费时间和金钱。

各种发给员工个人的报告应该一年给一次，同时发给全体员工。另一种方法是在每个员工被雇佣几周年的日子里发给他。可以通过主管，人力资源部门的人员或高层管理人员发给员工个人，发挥你的想象能力，看怎样用适合你公司具体情况的最有效方式来操作。

## 策略9.2 为员工提供关联刺激机会

不断加剧的竞争表明，员工完全理解其工作角色以及它如何影响组织的成功。一种方法可以使所有员工把重点放在如何优化绩效上，这就是通过在组织的各个层次，与员工的职责和贡献相对应的创造来获得奖励的机会。

通常，奖励计划针对组织中层次和工作职能的不同而有不同的设计或重点。有的应当以关键策略的实现为基础，有的则以生产率或任务实现为基础。

奖励应当以测定的结果为基础，这结果应当传达给员工并让他理解它。奖励计划应当这样设计：递增的奖励机会是互相联系的，并且合理、公平、有挑战性，对于出色的绩效要提供出色的总体薪酬。

从个人角度来设计奖励计划保证了组织的个人不被忽视，并且所有员工都感受到自己是团队的一员。

## 策略9.3 把业绩和奖励联系起来

长期以来，薪酬计划的目标之一就是要把报酬和业绩联系起来。但总体来讲，它实施得并不很好。“以业绩为基础”的计划未能成功的主要原因之一就是业主和员工的期望并不一致，或者说管理不善。为避免业绩报酬制度出现问题——无论是出于激励的目的还是出于和个人业绩挂钩的考虑，都需遵守以下规则：



- 不要让计划过于复杂；
- 设计现实的目标，可以最大程度地预算到；
- 为每一目标明确期望达到的业绩的级别；
- 开发一个业绩序列，即什么是不可接受的业绩，什么是期望达到的业绩，什么是出色的业绩；
- 让员工购买公司的股票，或享有所有权，以保证其投入地工作；
- 重点放在真正影响运行、员工和公司的关键问题（通常三至四个目标就足够了）；
- 让员工彻底了解报酬制度，解释清楚怎样计算，以及它怎样影响最终的报酬。

用各种方式来设计业绩报酬以确保不会出现有人对报酬感到吃惊的情况，保证报酬是公平的、有激励作用的。

## 策略9.4 平衡实物薪酬，取得最佳效果

确定总体现金薪酬的基本成分以及建立它们之间的关系是任何基于薪酬计划的业绩成功的关键，无论它面向的是主管、销售人员还是职员或钟点工，两个关键成分——底薪和奖励机会，一定要比例合理以达到业绩和成本效益的最大化。

应当根据劳动力市场的竞争情况、行业竞争情况、内部权益、支付能力、对固定劳动成本的控制（以及奖励机会可获得的程度）等来确定底薪水平。

有些业主在底薪工资中只包括“生活工资”，但通过奖励为员工提供获得更多现金薪酬的机会。这种策略可以在公司经营行业中起到一定作用。而经营结构、利润水平、可获得劳动力的数量、材料成本与劳动力的比例或者组织的薪资哲学都会影响到员工的收入。

有些业主把底薪和奖金机会的比例定得略为高一些，它更适用于下列情况：劳动力数量不足，产品或市场更加成熟或可得利润更高。

奖励薪酬的支持重点是现在，对于可预见的未来而言，这种支付的数额会越来越少或者将包括固定劳动成本。对员工它意味着获得有保证收入所增加的机会减少了。而对于业主而言，这意味着更好地控制成本，但对员工的激励作用却降低了。解决这一矛盾的方法是利用业绩驱动奖励机会。这样雇员和业主都会受益。

确立可获得的奖励机会的水平很关键。如果员工接受较低的底薪，则其看到的获得奖励的机会要大一些，它不仅是对底薪的补偿，还使得员工在实行目标之后获得更高的薪酬。如果处理不好这种平衡，就会失去激励目的和潜在的有效性。奖励的水平应以下列因素为基础：

(1) 公司的建立时间(即新建立的，处于创新阶段的、举债经营的公司希望底薪低些，而奖励高些)；

(2) 竞争；

(3) 行业惯例；

- (4) 所需的激励程度；
- (5) 组织文化(即参与型或非参与型)；
- (6) 薪资哲学。

## 策略9.5 设计好薪酬制度，增强员工的参与感

竞争、兼并、降低成本、组织结构建设、技术和工作方式等因素都使得组织认为有必要重新考虑怎样利用劳动力的问题。一旦需直接面对这些必要性，就需要劳动力表现得更加灵活、迅速、有生产力、有知识、高效，并能独自处理和解决问题。

因此，越来越多的业主利用“员工参与团队”来满足这一需要。对许多公司来说，这些变化不但会造成文化和组织的冲击，而且还会改变他们的薪资计划以使用新的工作方法，并留下那些因为新工作方法的激励而变得更有价值的员工。

群体奖励能够最有效地加强员工参与的概念，在 90年代会成为薪酬的重要方式。群体奖励基本有两种类型：利润分成和分享收益。

尽管利润分成已使用多年，但其作为薪酬工具的广泛性和有效性正与日俱增。

它的概念简单，标准易于理解，而且从激励和留住人才的角度来看，也倍受业主的青睐。利润分成计划可采取立即付款的形式，也可以作为递延收入而使员工享受税收方面的优惠，

并可当作退休金来使用。无论该计划属上述的哪一种，其操作方法是相似的。

首先，自计划开始实施之前，必须完成利润定额或保留特殊的利润分配准备金。然后，要积累或留存利润的一个规定的百分比来生成利润分成基金。在业绩观察期末，按照底薪的固定百分比或逐级递增的百分比，直接以现金的形式分发给员工，或者作为递延收入打入员工的帐户。

如果计划是递延型收入，还要求员工在税前或者税后留存下来，这些递延资产通常要投放到一种或多种基金中，例如多元基金、保证利息基金、债券基金、公司存货基金、房地产基金或人寿保险基金。

现金计划比递延计划期限要短，当公司季度、半年或一年完成某一利润目标之后，即可发放。这些计划有一些公式或特定的个人业绩标准来决定个人所得的利润分成。

利润分享概念的基础理念是每个员工都为组织作出了贡献，因此应当把其酬劳与组织的利润直接挂钩。

收益分享计划正在成为酬谢员工群体成员参与的、发展最为迅速的计划。收益分享计划、利润分成计划以及其他变体都属于非传统型薪酬制度。广义上，收益分享是任何一种酬谢所有为业绩提高作出贡献的员工的一种以公司或单元为单位的支付计划或制度。根据规定的公式，让工作单元的所有员工共同分享的“收益”或可估算的实际储蓄额。

过去，奖励计划的重点是特殊劳动力，然而，收益分享计

划常常囊括单元内的所有员工。

最普遍的收益分享计划是史甘龙计划 (Scanlon)、拉克计划 (Rucker)、因普希尔计划 (Inproshare) 和现金利润分享 (在一个策略性商业单元的范围内)。近来的收益分享计划表明, 为使员工工作得最为有效, 员工的参与和信息共享是关键。收益分享计划最为流行的支付方式是用分开的支票来支付现金。有些组织把收益分享的薪金放在基本收入中, 而有的则把它作为递延收入。

作为留住人才的策略, 收益分享是一种出色的选择。营造了促进员工参与性的组织文化。每个人都与组织的利益密切相关, 因此都希望成功。员工对实现成功的承诺增强了, 与最终酬劳的期望也得到了有效管理。

## 策略9.6 用技术制度来酬劳极具潜质但技术水平较低的员工

在90年代我们面对的一个困境就是缺乏有技术的劳动力。这种现状使得各个公司将不得不在劳动大军中寻找那些虽未显示出技术, 但极具潜质的人。一旦公司找到并雇佣了这种类型的员工, 就必须开始培训其“工作道德”, 并使之掌握技能。

薪酬策略所带来的收益不仅仅是工资收入, 还应包括让员工理解业绩和报酬之间的关系、报酬的压力以及它如何受技能和能力的积累的影响。薪酬策略的这一目标表明, 某些以技术

为基础的支付形式是有效的。这样的计划既承认工作数量和质量，也承认技能水平的提高。同时，其本身也在技术提高的同时，成为奖励的一个基础。

以技术为基础的付酬制度在参与型的环境中效果最好，其思想基础就是员工对其工作了解得越多，他们就越有生产力、越有价值。因此，员工的技术越高，他得到的薪酬就越多。显然，在该付酬制度下，人均收益是很高的，但它被高生产力、高素质和员工灵活性所弥补。把这种制度解释给那些需要技术积累的员工有着显而易见的优势：

- (1) 有学习机会，可以更有生产力并会因此而得到酬劳；
- (2) 明确地列出要求掌握的技能，而且这些技能需与酬劳有直接联系；
- (3) 员工理解他们必须做什么才能掌握新技能；
- (4) 工作场所应当有角色榜样和培训；
- (5) 一旦员工掌握了一套技能，并且建立了学习过程和工作道德，就可以掌握新技术并且更迅速融入组织中。

现在无论是在办公室还是在工厂里，都在尝试着以技术为基础的付酬方式。作为一种必要方式来吸引、培训和保留极具潜质的、技能低下的员工，这些计划是非常有用的。

## 策略9.7 针对不断变化的劳动力使用灵活的福利政策

劳动力结构的变化和员工福利成本的不断增加使得雇主更

严肃、批判性地看待其所提供的福利类型、提供福利的方式，以及怎样减少这种福利成本。公司一般花费 40% 以上的薪资总额用于员工的福利（包括法定福利），具体卫生保健的花费近期所占比例迅速增加。

30年前，福利计划用来满足“典型员工”——有妻子儿女的男人——的需要，这些福利通常包括退休计划、医疗、伤残、人手保险以及一些附属福利等。

而如今，这种过去的典型的员工占劳动力的比例不足 10%。其他都是由双职工（有孩子的、没孩子的）、单身贵族（有的有孩子）组成。同时，劳动力中女性的比例比以前高出许多。

这种近几十年来出现的生活方式的变化促使业主重新考虑是否需要传统的福利，传统福利一般不能满足大多数员工的需要，都在外工作的夫妇也许有双重医疗保险，但缺少所需要的儿童保健。例如，独身的员工也许有他们不需要或不喜欢的人寿保险，但缺少希望得到的伤残补偿。

近期的数据表明只有刚刚超过一半的员工对其总体福利感到满意，这是在十年前就开始的下降趋势的延续。这种下降多是由于福利没能跟上人口状况的极大变化以及相应的福利要求的变化。

尽管大多数公司在其福利计划中吸收了成本削减条款，而且要求员工在其福利中加入个人承担部分的公司数量急剧增多，这些变化也没有取得成本控制方面的显著改善。

灵活的福利解决了这种进退维谷的困境。既然员工可以选择怎样设计其自己的福利，业主仍然控制花费，随着福利成本年复一年的增加，业主可以决定哪一部分的附加成本可以由公司支付，而哪一部分需由员工自己来支付（通常在税前）。

对于大中型公司来说，员工数目少于 100 人的可以成功地设计并实行灵活的福利计划，尽管灵活的福利计划也许不适合于每种情况，业主可以问下列一些重要的问题来帮助公司制定正确的福利计划：

- (1) 公司的福利中是否有员工不需要的？
- (2) 公司是否提供某些员工需要的福利项目？
- (3) 员工是否真正理解现有的福利计划？与其他公司比较后认为本公司福利水平如何？
- (4) 在招聘和留住优秀人才的过程中，现有的福利是否是一个优越的条件？
- (5) 公司是否有兴趣削减并管理福利成本？
- (6) 公司是否认为其花费在福利方面的资金发挥出最大的价值？
- (7) 公司是否愿意倾全力让员工理解一个新计划？
- (8) 公司是否愿意探索福利的新领域，并领先于其他竞争者？

每个致力于使管理层的目标符合员工需要的组织都应认真检查这些问题以及其他问题。



灵活的薪酬计划可以迅速普及。据指标显示有 50% 的业主考虑正在实行灵活的福利计划。总之，这是大势所趋。

90年代期间劳动力的人口情况的变化将需要一个更为灵活的福利策略和方法——假如这种形成的薪酬对雇主和雇员都有利的话。

## 策略9.8 制定员工持股计划，让员工持有股份

对于自己效力的企业拥有一定的所有权是一种新薪酬方式，能够激起员工对组织的成功和成长的浓厚兴趣，并为此而付诸努力。员工持股计划(ESOP)可以用来提供一种退休金收入。作为一种薪酬方式，员工持股计划确有着双重效果。它提供了一种积累退休资金的办法，并且享有税收递延的优势。同时还能够跟随公司的发展和成功。

从业主的角度来看，员工持股计划也有许多正面影响，这包括税收刺激，高涨的员工士气，改善业主——员工关系以及提高生产力等。

然而，员工持股计划也有一些负面因素，如员工也许不希望把大部分退休金与公司的业绩联系起来。员工持股计划很复杂，有时难于得到员工的理解和信任。它也许缺乏一个合格的、明确的退休计划的投资多样性。

尽管员工持股计划足以吸引员工，使其留下来，但在决定这种计划之前，需要对一些因素进行分析。

- (1) 什么是业主——雇员关系氛围？
- (2) 业务的短期目标和长期目标分别是什么？
- (3) 对于现金流量、每股收益和资产负债表这些财务因素的影响是什么？
- (4) 考虑所有这些因素，公司在制定员工持股计划决定之前进行可行性分析是至关重要的。

## 第10章 员工发展策略

优秀的员工希望在专业方面有所发展。他们希望学习并实践新知识、新技术，通过这一被亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）描述为“自我实现”的过程，员工提高了自身的价值，同时，也提高了其对雇主的价值。

让这些关键员工以最快的速度成长是非常重要的。不要担心当他们羽翼日益丰满就有可能离开你。如果员工感觉自己仍有发展余地，而你给他这种空间，他就会留下来。

你要认识到当员工成长时，他们需要更多的机会来运用智慧和专业知识来帮助你的公司，并发展自己的职业生涯。他们会寻找挑战、新的挑战。给他们这种机会，每个人都会从中受益的。

把教育和培训一股脑地抛到员工身上也不是明智之举。聪明的做法是为团队的每一位成员制定一个适合于个人的发展计划。精心设计该计划，使其重点放在达到某一特定目标上以支持员工的职业生涯，但也要保持其灵活性。

有些计划也许强调获得大学学位，其他计划也许面向其他方向，最有效的方式是提供不同的学习经验来使员工有全面的背景。根据你的需要和欲达到的目标来选择个人或群体、团队的学习方法。

为每个员工设计个人计划会增强自尊心，并加强对组织重要性的感觉。这些计划应当成文并定期检查。

## 策略10.1 给予员工挑战的责任

一种让员工成长的方式就是增加他的责任。让他们尝试新工作，接受交叉培训以便从多种角度来看待问题。

认清员工的专业知识和经验，并找到利用这些无价的资源方式。当遇到一种新工作，面临新问题、新挑战或令人感到刺激的机会时，要寻求员工的建议。你会感到惊讶：一个小小的灵感会产生这么大的效果——即使这些灵感来自那些与需讨论的问题不存在直接联系的员工。

我们这里是鼓励员工开动脑筋。这些为你效力的人有许多绝妙主意，即使他们只是操作机器或者干脏活的人。他们从不同的角度来看待问题，并成长于不同的背景中。

因为某个管理员无意听到了一次谈话并且能够大胆地来提出相反意见，往往可以使公司解决某个问题。置于问题之中而找不到解决方式的高级管理人员会为此大吃一惊，之后便欣然接受。团队中的每个成员都是可以出把力的。

## 策略10.2 支持正规教育

对那些有兴趣参加正规教育的员工要给予财务上的支持，他们感兴趣的也许是经贸学院，大学本科课程或研究生课程，有些业主仅限于支持与工作有关的课程，其实还有一些其他的

方法。

是支持与工作相关的课程还是支持与员工能从事的无直接联系的课程呢？你也许对前者的支持力度更大一些，但无论如何，你一定要支持他们，注意在你支持他们时不要过于狭隘，尽管员工所学的科目也许与工作无具体联系，但这会增强其自律性和自尊心。

当员工结束课程，取得毕业证之后，就会因其具有了学位而变得更加抢手，这时，你要支持他们实现职业目标，以此来保证他们对公司的忠诚。

到底给那些参加正规教育的员工以多大的支持？我们有不同的措施，有些业主会有这样的担心：员工也许因某种原因而不能完成某项课程，但公司却为此付出了学费和书费，有一种解决方式就是提前给员工一笔钱，让他付学费、书费以及其他费用，如果员工以令人满意的成绩完成了课程，就不用归还提前支取的那笔钱。

多数公司在员工结束课程之后对其所负担的费用进行偿还，偿还可以有多种方式，有时可以偿还员工的所有费用，无论其成绩如何，只要完成了课程即可；有时也可以根据分数来决定偿还的数量，成绩是“A”的100%偿还，“B”的偿还75%，“C”偿还50%，而在此成绩之下的则完全不偿还。

有些公司对于支付员工每学期的花费有一个封顶数额，这有助于控制公司的成本，并限制了员工的选课数量，在鼓励员工成长的同时，业主必须让他认清他首先是公司的雇员，其次

才是公司资助的学生。

### 策略10.3 为个人成长提供学习资料

建立一个能够外借图书，录音带，录像带和期刊的图书馆，员工借这些学习资料可以继续其个人发展或专业发展。

图书馆里的这些学习材料不需要非常正统的、吓人的书籍，而是关于管理模式、管理方法、销售技巧及各种技术方面的资料，关于个人技能如倾听、人际关系、健康、压力管理和时间管理等的书籍和盒带都非常有价值。

现时的期刊，甚至是过刊也都是非常有价值的材料，你还要考虑在图书馆里增添当地的报纸、商业报、各种行业期刊以及技术或专业方面的学术刊物，它们涉及的领域是你所经营的领域或相关领域，或是你的客户感兴趣的领域。

有些公司的图书馆资料种类繁多，其数量和使用程度足以达到需雇用全职的公司图书馆管理员的程度，你要决定什么样的投资最适合。

一个新手刚进入公司时，他的辅导人也许想带领他在图书馆看些资料，这些资历较深的员工可以指导，鼓励其被辅导人来阅读某种资料，从专业磁带中汲取知识，阅读应用性强的期刊，当然，在指导被辅导人的过程中，辅导人自己也可以找到其感兴趣的事物来继续自身的发展。

## 策略10.4 从外部资源中获取学习资料

鼓励员工从社区的或大学的图书馆里借阅学习资料，图书馆之间形成的网络便于我们使用多个图书馆的藏书，书商通常愿意给购买商业书籍或盒带的人以折扣。

考虑与公司附近的书商联系来询问折扣，他们也许愿意对出示你公司员工卡的人给以更多的折扣，这种折扣适用于各种购买的商品，而不仅限于商业书籍，它不但使员工受益（没花你一分钱），还给书商带来了更多的业务，这是一个使多方收益的策略。

## 策略10.5 派员工参加外部的研讨会

通过参加高质的研讨会和培训班，可以使你的员工获益甚多。这种研讨会的机会多得数不清，有的只有半年，有的为期几天，都是在各大中心城市举办，由专门从事商业研讨会公司、高校或行业协会主办。

### 1. 商业培训班

有些培训班——尤其是几个商业计划中的，都是把人员集中到一个屋子里，然后给他们提供一些信息，许多机会都非常有价值，你要找那些参加人员相对较少的培训班，这样员工就有机会与培训者和参加者相互交流。

即使是那些只给参加者以一定信息的培训班也是有帮助的——尤其当同一公司的许多员工参与时。如果你只派一名或几

名员工参加，就应该要求这些人回来之后把新知识介绍给其他人，这样，不但刺激员工在参加培训时集中精力，还强调了学习并促使其他人能够间接地学习一些经验，重点应该放在怎样把所获得的知识应用到你们的工作中。

商业培训班公司会在全国范围内进行铺天盖地的宣传，因此，你会发现自己的组织收到多份同样的宣传材料，这些公司有各种邮寄清单，因此邮差会给你带来各种宣传品。

你往往会看都不看就把这些宣传品扔到了垃圾箱里，如果是这样的话，那么且慢，即使你不打算派人去，也要看一看教的是些什么，它的主题和概要也许会让你了解到时下的潮流，并提供了你内部培训班中可以用到的主题——如果你觉得这样更经济的话，有些国家的商业公司会派培训者到你的公司进行内部培训。

## 2. 学校主办的计划

有些高校提供学分制或非学分制的学习计划来帮助员工的成长，你可以考虑利用这两种方式来指导员工的发展。

学分制的课程在 10.2 中已有阐述，这里就不多讲了，如果你有充裕的人手，进度安排也不是很紧的话，我们还是建议你在公司里提供有学分的大学课程，这样更方便了员工而且使其讨论的焦点能够集中在公司所遇到的问题，你会得到组织内部的、实际的、有意义的案例研究。

非学分制课程由上百个高校的继续教育部门提供。为了解



你们公司附近的学校是否有此种课程，你可以跟他们联系，通常学校不像商业培训公司那样积极推销，尽管你时不时地可以收到一些他们的宣传品，你最好也要积极地去寻找这类信息，使自己有更多的选择。

非学分制的计划有的是半天，有的长达数周，主题包括“硬的”和“软的”题目，范围涉及放松的方式或科技性和技术性非常强的课程，偶尔这些培训也可以设在公司里。有些情况下是由高校的导师来教授这类课程，但更多的情形是精通某一专题的签约培训人来教授，其质量区别很大，所以一定要问清楚概要和参考书目。

许多高中也有为成人开办的培训计划，多由职业高中主办，但也有一些其他的高中。你还是要主动地去询问它们提供什么样的课程，有些学校有外部计划，可以派培训人直接到你公司。

### 3. 行业协会

为员工提供学习机会的行业或专业组织越来越多，这类学习班多数是会议上的某个计划的一部分，但也有一些协会建立了教育部门来满足会议之外的人员需求。

查看一下你的行业协会是否也能够不同的城市举办研讨会、学习班或课程培训，这些计划类型不同，可以是让高级主管参加研讨会，或让各层经理参加培训班，或让钟点工接受技术培训和更新，有些协会还在会议上举行半正式的培训班以此来确认哪种研讨会最迎合大多数人的兴趣，然后就在员工

所在的公司里，举行关于主题的研讨会。如果你的行业协会里没有这种服务，他们会欢迎你就需要讨论的主题说出你的兴趣和建议。

许多行业，尤其是那些需要执照的行业会提供由协会颁发和管理的证书计划，成员必须符合某种资格（通常体现在教育和服务年限方面）才能获得最初的证书，有时由协会或学会来提供教育机会，而有时成员必须提交满足需求、符合主办者确定的标准的证明。

为保持其拥有证书的资格，拥有书面资历证明的成员必须提出证据，表明他每年或连续几年来投入多少时间来参加课程培训、研讨会或学习班，以此来发展继续教育。

即使成员组织并未提供真正的学习机会，证书计划也要推荐内部的教育和培训的结构化设计，它至少能够让员工学习一门课程来支持其专业发展。

## 策略10.6 让学习者把接受到的培训 传递给其他人

当你的员工参与了上一节描述的各种培训，并学到了各种经验之后，要鼓励他把所学的知识传递给团队的其他成员，你会发现，尽管不是每个主题方面的知识都能够全部传达得到，但的确有很多是可以传达的。

交流知识的方法根据员工、知识的性质和公司的设备因地制宜，不要让每种机会都固定在一中模式中，有些知识让两个

人之间相互交流可以达到最佳效果，有些通过研讨会或作报告的方式可以更有效地传达。

当你的公司为员工在外培训而支付费用时，你要这样想：它的回报是获得知识可以与他人分享，你不要期待员工会一字不漏地记住研讨会的每一内容，多数研讨会的参与者并没有研讨会领导者的知识和表现技能。

要邀请员工把其在研讨会上听到的最精采的部分传达给经理和其他人，使其受益，尽量让员工自己选择交流知识的方式，有些人对站起来演讲感到极为恐惧，不要强迫员工做这些令其不舒服的事情。

为保证员工把所学有用知识传递给其他人，要给予他们所需的时间和空间，延长午餐时间，提供会议室，一块书写板或翻动卡片都会使员工进行有效地沟通。

如果员工知道他们在研讨会或培训班上了解到的信息回来之后还要传达给其他人，他们就会更加集中精力，当学习变成工作的一部分，而不是与取得更好的工作业绩无关的额外工作时，每个人都会获得更多的收益。

## 策略10.7 让员工承担更重要、更高级的工作，籍此发展

虽然“彼得原理”（由劳伦斯提出）认为员工不断提升会最终达到某个使其无法胜任的职责，但我要强调的是：许多员工在发挥其全部潜力时受到了阻碍。

在太多的组织中，管理人员和监督人员投入过度的时间来保护自己的职位，包括保守关于项目上细节之类的秘密，抬高自身的重要性或阻止下属的职业发展。

这些被引入歧途的人认为如果其属下变得太优秀了，他将得到提升——甚至会超过上司的职位，这些保护意识很强的上司认为存在着危险。

但事实上，情况正好相反，衡量一个主管工作的有效性尺度之一就是其下属业绩如何，如果他们得到了很好的培训和发展，就会更加胜任自己的工作，也会更容易接受组织中其他的任务。

当这些人被委任以具有挑战性的新职位时，别人就迫切地想知道他们的老板“是何许人也”，并把他当作“人梯”。这类主管是最有价值的，因为他们证明了自己有能力来教育并鼓励员工的发展，当主管被委以负有更多责任的职位时，其属下就相信他有能力在任何实际情形中营造高效的团队。

许多主管或低层管理人员因为不能使下属得到发展以胜任自己的工作而阻碍了自己的提升，如果你想得到提升，就应该培训更多的下属。

如果你让员工承担范围更广的工作、更多的责任或更高的职位，他们的能力就会得以提高，并作为团队一员工作得更好。你在培养员工发展方面投入时间、精力、兴趣以及其他资源，会给你带来短期的和长期的收益。

你的员工理解到你的兴趣和支持就会对你更加忠诚并留

下来。

## 策略10.8 促使员工发现自身的才华

我们每个人都有能力做许多事情，在岁月的成长中，我们已拥有了各种各样的才华、能力、专业知识、经验，所有这些都构成了巨大的潜力。先别说你自己，你对员工的真正潜力到底有多少了解呢？如果跟多数人一样，忙于应对各种工作上的挑战，并带领员工向更高的目标迈进，你往往不会深入地思考这种问题。

你的员工是否参加社区活动呢？如童子军，教徒团体或市民俱乐部兄弟会？他们是否是这些团体的领导呢？他们在这些活动中所积累的经验是否增强了在组织中的工作能力，所获得的技能和背景是否使其有资格承担另一种工作或在工作中担当领导者的职位。

通常，积极参与社区活动有助于员工形成担当领导者和取得成就的潜力，而这些潜力并未应用到工作中，他们来上班，渴望下班的到来，以便去做他真正喜欢的事情，他们的重点会逐渐放在工作以外的活动中，其结果是：对业务渐失忠诚，更易于接受其才华得到肯定和施展的职位。

我在职业生涯的初期就有此体验，我的工作一点不像我更积极参与的民间活动那样刺激，具有挑战性，并富有价值，经过18个月的“痛苦磨难”，我辞去了被《财富》列为500强之一的公司中的行政职位，转而接受了一家较小公司的邀请。如果

当时那家公司的经理能够意识到我的才能，我也许现在还在那里工作。

员工有很多种方式来学习新技能，巩固原有技能，并在工作中不断锻炼和加强自己的能力。给员工布置特殊的任务，进行交叉培训，传授经验以及提供各种机会让其获取新知识，培养新的能力，允许他们做试验，尝试新生事物。不是每个员工的尝试都会取得成功，有些人有使用机器的天赋，有些人推理和逻辑思维能力很强，有些人组织能力强或者很善于劝说他人，在压力不大的环境下检验一下下属的能力，这会给他和你机会，发现并应用才能。员工提高了对自我价值的认识，并且在工作中取得了成就和发展，就会加强他的自信和忠诚，他们的个人成长就成为了工作的一部分。

## 策略10.9 鼓励智力开发

美国公司(Corporate America)的许多培训和发展都是针对技术技能、管理和领导能力、销售、客户服务、技术应用以及个人成长方面的主题，如管理应付压力、决策等。

但其中很少有哪一方面能够激发学员开发智力，使员工学会清晰、理性的思索获益甚多，逻辑创造性方面的试验性课程可增强组织解决问题的能力。

“思索”这一标志在工作场所随处可见，但我们仍然遇到许多由于员工不会思索而产生的问题，电视节目预报、快餐店，消遣类的期刊，以及其他潮流使得我们不用深刻的思索仍能生

活得很好，雇主会找出办法帮助员工更好地思索。

组织为获得最高回报而对人力资源进行投资，这就为员工相互交流创造了条件，他们发现进取的员工有许多东西要相互交流，在自己的职位上的确有一些权力。

通常，每个人都忙于把一天的工作做完，很少有时间(或能够花些时间)来坐下来交谈，花费一点点时间让员工来讨论问题，尤其在得到专业促导员的帮助下，会带来难以想象的进步。从工作中稍事解脱一下你会惊讶于所发生的事情，我们曾经见过仅用一两天的时间就成功地与客户建立起联系的事例，甚至不需要第二次接触。

员工确实需要学习并实践思考和合作的基本技能，令人惊讶的是，有许多人不敢独立思考，如果员工想发挥出全部潜力就必须克服这种危险的倾向，有趣的是，有些客户要求我们举办关于常识方面的培训班。

## 策略10.10 委派特殊项目

你要给员工委派一些超过其正常工作压力限度的项目，以便让他扩充知识、开阔视野、增加经验，这些项目不应是“为工作而工作的”的任务，而是会推动组织工作向前进展的正当工作。

为应对这种挑战，你要提供资源——包括时间。为了让员工能够学习、发展、取得成绩，你要提供所需的数据、人手和专业知识。

任务不一定非是重要的、能够改变组织发展的方向的项目不可，虽然一些员工会从此类研究中受益，我们有一个客户要求中层经理进行评估，看看公司是否应当保留多处工作地点，或是否公司与工厂都合到一处，或是把所有东西都移动到全新的大楼里。这些人就对整个公司的情况作了大量的研究，而这些就超出了其职责范围。

越来越多的公司让生产线上的小时工去参加行业展示会，这些员工了解到了最新的技术、其他公司的情况、怎样做出购买的决定以及行业中的各个部分是如何相互关联的，他们回到工作岗位时就获得了全新的视角。有时，一道出行的员工还可以与同事们互相交流新知识(见策略10.6)。

还有一些其他的做法。让机器操作员在设备安装过程中获取经验，这个想法如何？通过一些销售招标然后评判这一过程，提高客户服务的员工会获益，你是否派遣产品监督员或质量控制员去拜访客户呢？从事工作的员工有多少人购买了竞争者的产品，并就其发现作出报告呢？

要有创造性！让员工参与新产品的的设计、市场调研、公共关系活动以及行业协会，要拓宽他们的视野，让这种新视角和活力为你、为员工和整个组织服务！

### 策略10.11 刻意培养能力

越来越多的公司开始为员工(尤其是那些被认为是有发展前途的员工)进行职业规划,这种做法非常有价值。



当你们确认每一名员工在职业发展方面需要能力时，可以列出清单，把员工现有的能力和组织今后所需要的能力进行对比，把你们双方都列出的能力作为重点进行培养。并确定多长时间之后需要这种能力：一个月，一年，还是三年？

根据这一清单设计一个计划，让团队成员通过细致的、有条不紊的能力培养计划来增强其专业能力。要指出谁应对计划的每一部分负有责任，是否应当让员工参加某一课程的培训或者获得某种特殊的技能？这是否需要主管和属下共同学习？

实施计划时需要何种资源？员工学习时是在业余时间还是带薪学习？培训计划或大学课程要承担费用吗？为了学习经验要暂停正常的工作吗？

在制定了实际的时间表之后，要启动发展过程。定期会见员工来跟踪其进展情况，对计划做出适当的调整，要在雇员的个人档案中保留书面介绍材料。

你的员工取得了进步，一定要认可他的成绩，可以由上司写祝贺信或表扬信，在公司工作场所甚至当地的报纸进行宣传，或者佐以暂时的提升或者特殊的任务。

## 策略10.12 为成长提供激励

如果你只是鼓励并允许员工去学习、发展而不付任何工资，你也许会遇到一些风险。

一种风险就是员工会感觉希望渺茫。他们期待得到什么和把新知识付诸于实践的机会，或至少希望在组织中的地位得以

提高，如果被拒之门外，他们就会失去对个人发展的热情。

另一种风险就是你也许使员工在专业方面更精通，更有生产力，但到头来却是“为他人作嫁衣裳”。要做好准备利用员工获得将要学到的知识和新技能，帮助他们在组织中以可行的方式利用他们。要使所有的经验、学习和应用富有意义。

的确，为学习而学习也是有价值的。但是，公司资金的合理应用表明投资到员工发展方面的金钱应当给公司带来回报。你的员工有同样的感受：他们投入的时间和精力应当有所收获。

尽可能制定在员工发展之后应当怎样做的标准。讲清楚你希望员工怎样做，以及员工希望你怎样做。除非情形的变化使它变得不可能，否则你一定要履行诺言。如果你不能履行诺言，而且又不对员工加以解释，你就会失去别人的信任，也许你还会失去一位有价值的员工。

你要遵从这些建议以为所有人取得最佳回报。

3

第三部分

## 第11章 实施策略的手段

在本章之前，我们已讨论了 125 个留住人才的策略。我们认为怎样留住人才的各种方式同样适用于怎样使他们更具生产力。让员工具有生产力又会鼓励他们留下来，这是员工从胜利走向胜利的良性循环。

在作计划时，这些策略就是你获取优势的方式，手段是你用来应用这些策略来实现目标的。

每个策略都是独立的，每个策略都能够使你的组织产生积极的变化。各个层次的经理——承担任何一种职责的，都可以运用这些策略。

一旦经理采用了这些策略，在他之下的各个层次的员工都会受到影响。有时影响是直接的，有时它根据情形的不同又不是那么直接。

经理的直接报告中体现出最迅速的、最明显的结果。如果管理层的成员不做其他的事情，实施策略的影响就会打折扣。对于组织的业务方式产生的影响取决于实施策略的经理距离一线有多远，以及在哪里采取行动。

有三种方式可以加强效果：

- (1) 通过下级经理进行策略的垂直实施；
- (2) 让同级经理配合策略的实施；

(3) 让上层经理加强介入的力度。

## 策略11.1 垂直实施

要使策略起到效果需要实施它的经理们集中精力，进行不懈的努力。你的命令向上或向下传达得越深入，就越有可能取得期望的成绩。

如果你是对处于一线的钟点工或员工进行直接领导的经理，则你对员工的态度和行为就有着强烈的影响。你的团队是由这些人组成的：为工作做准备的人和实际完成工作的人。

在许多公司里，这些一线的员工高度重视满足客户的需要、实现你的期望。无论是在零售业、服务业里，无论从事的工作是分销、生产还是研发，他们的重点都放在满足客户的需要方面。

这些员工通常是一个组织中最富有价值的人，尽管有时高级经理们并不这样认为。在这些人身上实施这些策略非常重要，要使他们开心、有生产力、忠诚，他们应该做什么，不该做什么，怎样履行职责，表现出来的态度，都直接影响着客户的满意程度。

一线员工因为与组织中的高层人员接触较少，所以与其主管有着密切的联系。时间一长，这种联系就成了一种纽带。对于员工来讲，他的主管就是公司。

一线的主管尽职尽责地履行职责，缜密地、有条不紊地实施这些策略，一线团队的成员也许就有满足感、价值感、富有生产力，他们也就不大可能加盟其他公司。他们感觉自己在公司起着作用，并继续留在最佳令人舒服的职位上。

如果一线主管不能履行职责，策略实施得也不好，劳资双方就会起磨擦，工人会把他们对主管的抱怨转向整个公司，产生危险的敌意，导致生产力下降，失去忠诚。

员工在为并不重视留住人才的整个组织一段时间之后，就会变得非常不安分、不满意，哪怕小小的触动都会使他们跳槽。他们的不忠诚和被激怒的态度极具传染性，使那些本来没有这些怨恨情感的出色员工都被“感染”上，他们会去寻找那些有类似想法的员工，最终使困难变得一发不可收拾。

如果你遇到了这种情形，而且他已经在你的组织里发展开来，你必须更强有力地、更专心致志地采取这些策略，要更认真地来计划你的行为以逐渐达到预期的结果。

在6.23节中我们阐述过，当你遇到这种困难的情形，最好的解决方法就是解雇那个“受感染”的员工，这做起来很难，尤其是有些人在过去表现得非常好。但你等待的时间越长，它就会变得越发困难，而且有可能造成的危险也就越大。为了留住优秀的员工，你有时不得不把那些坏东西除掉。

随时注意组织中的“坏苹果”。众所周知，总有一些人是持消极态度的，不肯跟着计划走，这并不是说你都需要每个人都像玩具战士一样遵从计划，跟着它走。在组织中的不遵从也具有健康意义，正是它能够激发创新，提高领导素质。你只需保证这种不遵从是朝着积极的方向发展，而不会产生消极的影响。

如果实行这种策略的经理处于较高层次，较少参与日常行动，则其策略对一线的影响就不会那么强。为达到预期目标，

高层经理必须垂直进行这项工作，通过自上而下传达命令，领导者必须说服每一个下层经理来支持策略的成功实施。

如果某一环节出现问题，这个过程就达不到最佳效果。实际上，如果任何一个垂直环节上的经理不遵照执行或对此表示反感，结果都不会好到哪里。

最近我接触到一家公司，其高层经理运用了本书描述的方法。一线经理同意、喜欢他的观点，但因为这一过程未能得到中层经理的支持，所以最后没能见到成效。那些中层经理更关心的是如何保住他自己的职位，这样，一线经理的作用就微乎其微，其积极的努力也就没有收到预定的效果。如果各层次执行策略的经理都能够支持其上级或下级经理，则策略的实施就会见到最好的成效。

没有得到上司支持的经理会在实施许多策略时感觉无能为力。下级的团队成员需要知道他们的指挥者也得到上级的支持，不然，说的就是空话，没有上面的那种支持，有些经理甚至不敢尝试哪怕是很小的策略，害怕被套住。有些人根本就不参与，什么也不做。

这种对支持的需要是针对整个组织的上层，而不仅仅针对执行层次。

当然，通过单方面的实施策略会取得有价值的结果，但他们没有权力。各层经理都应当尽其所能来应用这些策略，每个人都应该介入使其起作用。

劝说能力不仅仅针对下层，对上层也是有效果的，你越是

能够得到上级或下级经理的可见的、参与性的支持，你作为实施策略的经理，成功的可能性就越大。

## 策略11.2 合作实施

一个部门经理，或者某一职责领域垂直环节的经理，都可以使事情发生改观，无论何种规模的组织都有一些不同层次的经理，需要他们之间的合作。

为留住优秀人才，并使其具有生产力，你的政策和他们的策略实施要尽可能一致、连贯。根据经理们性格和风格的不同你可以作一些变通，但越是一致、连贯，结果就会越好。

你的目标就是帮助组织中各个领域的经理用同一种声音说话。例如，粗话在公司的某个部门是禁止的，而另一部门却不禁止，如果不明确规定就会让人感到困惑不解，员工不知道公司到底需要他们怎样做。

通过各种方式，你也许制造了主管之间公开的或无意识的竞争，它有时是健康有益的，但时常也会起到相反的效果，尤其对于那些下属想转到其他部门的经理来说。

各层次的团队经理应当定期会面以检查他们与员工工作进展得如何。他们的行为、他们实施的各种策略到底传递了什么样的信息，公司的各个职能部门共同工作的效果如何，怎样使一些策略的实行真正起到作用？

有些公司比其他公司要难于实行这种合作。你公司合作的难易程度是由过去的惯例、经理的经验和高级经理操纵环境的



方式来决定的。

实行合作的方法之一是召集所有你希望进行合作的经理开会，解释这种概念以及你的期望，强调这些人是建设并保持组织力量以及留住人才的中坚团队。有了问题、异议和怀疑你要能够接受。

把这本书介绍给他们，让每个经理都拥有一本《留住人才》，作为学习和参考的工具。鼓励他们划下重要的部分，在空白处作笔记，并在相互之间或者与你切磋这些策略。

在随后的会议中，跨部门讨论你欲实施的某些策略，讨论这种策略的实施会如何影响到每位经理和经理团队，并最终就策略的价值、实施策略的方式达成一致，记住要保持它的一致性和连贯性。

在这种介绍性阶段，最好能够让专业培训人员来帮助他们形成“团队”观念，并加强管理和领导技能。多数处于管理岗位的人——无论属于哪一层次——都缺乏作好工作所需的技能和知识，有些行业日益强调管理的培训和发展，但仍然有很长的路要走。

专业的培训人员和咨询人员，尤其是非组织成员的局外人，可以在管理层会议的讨论中充当促导人。通常，参与这种会议的人较少说话，他们不接受计划，对这一环节会产生负面影响。

你需要让每个人都参与进来，说出他们的想法、感觉、看问题的角度，并付诸行动。技能略胜一筹的、富有经验的促导人促使他们参与进来，互相交流，这会大大提高你成功的机会。

如果你确实利用外部的促导人，则他的作用就是要激励员

工的讨论和决策，而不是决定你的政策，或者强迫员工去做一些他们本身都不喜欢的事情。

你作为领导，应当对促导人作出反应，并且相互影响。外部的专业人员是来帮助你把工作做得更好，而不是完全为你把工作做完。

根据员工和公司的情况，采取适当措施来保持经理之间的默契和一致。他们协作得多了，你就会看到每个工作团队或整个工作运转发生了积极的变化。

### 策略11.3 让高层经理参与进来

在组织中的地位越高，他对员工的行为和整个团队的方向起的作用就越大。

为留住优秀人才并保持其较高的生产力，尽量由组织中更高层次来进行领导。达到默契的人员层次越高，效果就越好。

最好有首席执行官(CEO)对实施策略进行积极领导，即使高层认为这些策略是当然应当实行的，下层的经理可能也领会不到这种信息。

你不要以为“每个人都会做”，太多的人要么有自己的方向，要么等待着上头的指令。为保证这些策略在实施过程中的一致性和连贯性，为了对整个组织产生真正的影响，提高它的威望，你必须让高层经理参与进来。

这种参与不仅仅是口头上的，“我想这些问题正是我们的目标，做吧！”这样说没有什么效果，应该期待的是一个积极的默

契，他们想看见你真正在实行这些策略，并支持下级经理这样做。

我记起几年前与一个生产型公司的老总令人失望的交谈。我极力强调利用外部专业培训人员和促导人的关键作用，但他不认为自己需要帮助，他认为咨询人员没有用处，以为自己知道所有问题的答案。

这个公司的老总买了一些叫《探寻卓越》的书，是由汤姆·彼得(Tom Peter)和鲍勃·沃特曼(Bob Waterman)合著的。他在一个星期四的早晨把这本书分发给所有经理，要求他们在周末时间阅读，并大声说：“我们要在下周一早晨开始着手这件事情。”

经理们满怀热忱地读罢此书，星期一踌躇满志地准备大干一场，老总赞扬并鼓励他们着手去做些事情，但是，他声明自己很忙，必须呆在自己的办公室里把工作做完，所以不能加入他们的行列。

一年以后，这个公司破产了，破产使它失去了业务，使几百名员工失去了工作。

显然，破产始自老总的办公室。记住你的员工需要主动的、可以看得见的领导，你不可能间接地影响员工，领导不是指定的或委派的。让某个人代替你的领导地位，实际上就等于你放弃了自己的职位。

公司的领导者们越发以一个团队来共同协作，用一个声音说话，并付诸一致的、连贯的行动，结果就越好。你会拥有更有能力、更令人满意、更自豪的、更富有生产力的劳动力。

你将处于令人兴奋的前沿，你有力量去超越。

## 第12章 结合各种策略的方法， 实现最佳效果

本书介绍了策略的发生采用的是单独的、独立的章节，这种结构是为了引起你的注意，把每种策略当成一种方法，并使本书作为参考书更便于阅读和使用。

在实行这些策略的时候，理解这些技巧之间的相互关联非常重要。尽管许多策略可以独自当成一种工具使用，但如果结合其他策略，会取得最佳效果。

事实上，许多策略需要与其他策略共同使用。在我们所讨论的策略中，有一些相互之间有着密切的联系，你最好在使用某些策略之前把所有的策略都阅读一遍，以此来体会综合性方法的妙处。

在领导员工并鼓励员工留下来时，你应当理解他们所处环境的复杂性，尤其是站在员工的角度上，如果你只注重一个方面而忽视了相关的另一方面，得到的结果与你所期望的就会大相径庭。管理方面的泰斗催促公司的领导者变更结构、政策、程序和人员，这些自以为是的专家鼓励经理们使用轻率的命令，如“不要站在那里，去做你的事情！”

我却希望你采用另一种方式：“不要只是忙着做事，站在

那里”。在行动前要先观察，你极力想实现的是什么呢？使用何种策略方式使你能够实现目标呢？怎样才能最好地实施这种策略？由谁来实施？什么时候？有多快？需要何种资源和支持？我们将要做的会有何种含义？

在运作中加强某一领域会削弱另一领域，或者，你的努力针对的是一些薄弱领域，而你在此之前并未意识到。你也许会意识到一些从前未能注意到的弱点。

当你仔细地运用这些策略来留住优秀人员，要考虑组织中的各个方面。当你正式倡导某种策略并致力于让它付诸实践时，你要尽力预期到员工的反应，甚至在你逐步地改善策略方法时，员工也会提出好主意。

不要偷偷摸摸地实施这些策略，而应该是公开的、仔细计划的，让每个相关的人都完全了解并参与合作。优秀的员工会理解并支持你的努力，这些支持也许比你想象中的要迟些，由过去的历史和现在的情形决定。

也许你的组织中已经使用了在《留住雇员心：21世纪人才战略》中阐述的策略，即使你认为它已成为你和员工的一种做事方式，你也应当确定这种观念。经理（尤其是高级经理）经常天真地认为他们的员工已经理解，而实际上他们并没有。

为确定这种观念，你要与下级经理及其下属交谈并仔细倾听他们的意见，问一些没有限制的问题，以便让他们告诉你他们的所想、所信、所作所为，把它与你希望的情形进行比较，你会了解到员工如何看待这些策略的更真实的想法。

一旦你理解了现实情况，你就能够采取一些手段，让它与策略相融合，共同在组织中使用。要加强你已有的力量，逐渐融合使用新策略。

请注意，我使用的词是“逐渐”，变化不会像你期待的那么迅速，旧习惯用了很长时间逐渐变成员工和企业文化的一部分，它们不会一夜之间就起变化，你要乐意于每天作出一点进步，致力于每天作出自觉的进步。

要让你自己、你的直接报告人及其下属意识到这些进步，让所有人都了解到你期待着员工的超越，期待着组织的超越。

当你实施策略时，你也许会发现有一些是可以相互并存的，有机会的话，你要把它们放在一起实施，其中的一个可以很好地支持另一个。

例如，策略 6.16 讨论的是发展一个健康的工作环境，当你实施策略 6.45，即保持最好的气氛环境时，你实际上也就支持了一个健康的工作环境。为减轻压力，策略 7.30 同样也可以使用，某些健康计划也可是你明智的选择。在运用策略 10.10 时，你也许会给一个或多个员工委派发展计划，给它们一些有价值的研究和组织经验。

与管理团队的成员交谈，了解它们对于各种策略的看法，以及他们怎样做才适合组织的需要。讨论一下你们的缺点，然后在口头讨论或者采取一些后继行动来让个人得到提高，团队得到发展。

有些经理在应用这些策略时也许喜欢变化。人们希望感觉

舒服，连续地使用这些策略会造成不舒服的感觉，把你极力想做的事情与这些人能够理解和应付的事情联系起来，在员工工作的地方会见他们。要了解他们的处境，然后，让他们逐渐地站在你的立场，你希望他们保持的立场。

强迫你和你的同事永远地把员工和组织当作一个体系，每样东西都是相互关联的。

## 第13章 致力于每个人的需求

组织是由形形色色的个体构成的。每个人都在为自己个人工作和生活的目标而努力。为了从员工身上获得最大可能的回报并使他们留在团队中，把他们视为独立的个体是非常重要的。

只要组织的某些方面满足了员工的需求并与他的价值观相容，那么员工很可能就留在组织中。大部分的员工追求我们所描述的“舒服区域” (comfort zone)，在这个区域中他们感到富有挑战性、能够发挥作用、高效率、被授权并受到赏识等。当他们找到具有这样舒服区域的工作时，他们通常会长期的稳定下来。

如果工作中没有这样完备的舒服区域，如果所有这些需求和价值观没有被满足，员工就会感到不安定。各个员工的不安定程度依据对未满足的舒服区域中的因素的重要性而有所不同。

这样看来，问题的关键就是，我们要了解在我们的能力范围内，什么能激励我们的每个员工。每个人的个人职业目标是什么？在现在和将来，我们的组织能对这些目标满足到什么程度？

你组织中的“新星”希望在组织中有哪些挑战？希望得到



挑战是因为有完成任务的成就感还是为承担更多的责任而获得新的领导岗位？他的志趣是在于单纯完成范围狭窄的任务挑战，还是为了获得更高的职位而愿意承担更广泛的挑战？

每个员工希望在其职业道路上的发展速度是怎样的？他是属于那种可以不断提升的还是属于那种固定于某个岗位的？是应当提前为他在工作中创造提升的机会，还是让他顺其自然让他们自己把握出现的机会？

### 策略13.1 工作满意感

我们使用工作满意感这一术语来涵盖我们所描述的人们对其工作岗位的全部感受。我们把许多因素纳入工作满意感这一范畴，其中的一些因素已在本书中进行了探讨。

在此，我们所关心的问题就是要调查和分析每个个体的工作满意感水平。哪些因素定义了工作满意感？个体怎样对工作满意感进行度量？你怎样度量这些工作满意感无关紧要，问题在于每个员工怎样衡量他们的个人工作满意感水平。

工作满意感水平对员工和雇主的稳定关系具有重要影响。如果工作满意感水平低，那么这种关系的根基就非常浅，随着满意感水平的提高，这种根基也会逐渐加深。挫折时时有可能会出现，这种关系是一种需要监控和保持的脆弱的、不稳定的平衡。

如果工作中的许多方面的满意感水平很高，员工可能忽视那些未达到要求的满意感的方面，积极的方面会弥补消极的方

面。如果这种平衡关系颠倒了，消极方面超过了积极方面的作用，那么这种不稳定的过程很快会发生。

因此，必须注意发现在每个人的工作满意感公式中哪些因素对员工最重要。然后采取具体措施来尽可能多、尽可能好地满足这些因素。

要注意不要过分地满足某一员工的需要，尤其是当你对他的满足行为是以牺牲别人的利益为代价时。如果你不能把握全局，你很可能为使某个员工满意而花掉过多的钱，还不如让他离去。尽管这一点有些难以接受，尤其是当你在为挽留某一员工而进行思想斗争过程中。为了全局，每个人都可以牺牲。

## 策略13.2 有价值，有效率

当今的员工都希望感到自己是有价值的。团队的每个成员都希望感到自己有很高的生产率水平，个人的努力可以达到这种效果。

要尽你所能，让员工清楚地看到他们为组织任务的完成所做的贡献。当然，他们也应当有所贡献，如果他们不做任何贡献，我们也没有必要让其留在队伍中。大部分的员工只是不知道他们为组织做了何种贡献。你上一次与你的直接报告人交谈关于他们对组织所做的个人贡献是什么时候？

员工知道自己何时工作有效率，也知道何时没有效率。这种判断有些是测量之后得出的，有些是员工对自身实际价值的一种感受。如果有奋斗前进的机会，没有人愿意成为社会的寄

生虫。

组织中有些工作可能要使某些员工等一段时间才能做下一项工作，而这正是系统运行的方式。应当意识到这段等待时间可能会使员工感到极度苦恼，尤其是当他们周围的人都在高效忙碌时。要敏感地注意到这一点，并帮助这个员工从容地等待而不失去尊严。

我记得曾在西莱姆学院 (Hiram College) 的成立宴会上做服务工作。当一切就绪我们无事可干的时候，我感到应当干点什么而不是坐等着。我的主管兼导师告诉了我一句至今难以忘怀的话：“那些只是坐等的人也是在服务。”让员工感到他们总是在为别人服务。

### 策略13.3 授权

员工授权的概念相对较新，至少在它的定义和在工人心目中的地位方面。这种做法并非是前所未有的革命，多年来一直有雇主授权他们的员工。在当今的工作环境中，授权是很重要的一个方面，并且在留住人才的努力中无疑是非常重要的。

在20世纪中，我们曾花费大部分管理时间来指导别人进行努力工作。这也是管理者一直期望做的：告诉别人该做什么。在“胡萝卜加大棒”的形式下，如果员工按照要求做得好，他们就会得到更好的工作、更多的钱、比别人更大的权力。如果他们没有按要求的去做，将受到纪律的惩罚、降薪、终止工作等处罚，并且社会地位也会降低。

现在，我们要从告诉大家做什么、怎样做及何时做的方法中转移开，开始强调让员工在工作中能动的工作。我们放弃对员工所做的任何事都加以管理控制的方式，为他们提供不同层次的支持。明确的奖惩方法被不太明显的激励管理方法所取代。“领导”和“管理”的概念出现了抵触，并要通过痛苦的尝试才能实现转变。

授权使员工在为自己的工作表现负责方面发生了巨大飞跃。授权通过让员工更多地控制完成工作的方式和所需资源来实现，并且越来越多的员工开始决定应当做什么及工作的优先次序。

从被授权的员工那里听到的消息就是：所有的事情都处在他的控制之下，他有权力按自己的方式做事，而且会达到比预期还要好的效果。以前来自于专制方法的奖励和惩罚现已变成自发性的。

不论是作为工作中的员工还是生活中的其他角色，人们都希望被授权。在当今这个人们感到对自己周围的事情几乎是无能为力的年代里，这一点尤为重要。同时，对另一些人来说，赋予他们过多的权力可能会吓坏他们，会感到无所适从。

## 策略13.4 赏识

每个人都希望被赏识，只是寻求的方式不同罢了。有些人只需要获得肯定就行了，而有些人则希望受到轰轰烈烈的表彰。有些人喜欢被平静地认同，如来自于主管或其他重要人物的面

对面的交流；也有人走到另外一个极端，他们希望“全世界”都知道你赏识他们。当然，也有人希望介于两者之间的其他各种赏识方式。

为了收到最佳效果，要因人而异来表达你对每个员工的赏识。要足够地了解他们以知道其喜好，然后再去满足他们的个人期望。

最重要的两点就是：你必须对所完成的工作、所获得的知识、所应用的技能和所表现出的态度表示赏识；而且你也必须以完全恰当的方式来向你所面对的每个员工表示你的赞赏。

如果你忽视了对他人的赞赏，或者表达赞赏的方式在对象上和场合上不合适，就会收到相反的效果。你所采取的行动必须是真心诚意的。否则，你为赞扬或奖励而做出的努力可能会收到适得其反的效果。对那些在考虑之列的员工，表达赞赏的方式一定要恰当。

## 策略13.5 别指望留住所有人

不管你如何努力，你还是不可能留住所有的人才。出现这种情况有多种原因，有些原因是你力所不及的。你想留住的某些人还是要走的，对这一点你要了然于心。

他们离去的原因有几个，其中之一就是对所指派的任务不满意，另外一个原因是和组织完成工作的方式有关。有些人离开是因为他们看不到所寻求的机会，而你可能没有能力为他们提供这些机会。

有些人离开只是因为到了该离开的时间。有些人在任何组织都不想呆太长的时间，而完全不是因为反对你或雇佣他们的组织，完全是内在的驱动力促使他们做出调动的决定，去不断发展、不断尝试新的人生经历。

当前劳动力群体中的许多人和在 90 年代参加工作的许多人在本质上就是不安定的。他们的价值观驱使他们不要长期呆在某个地方，“积累点经验，然后就走”是他们的内心想法。他们生活中的任何方面都不想稳定，就像现代的游牧部落一样。

在本书的成书过程中，我和很多这种类型的人进行了交谈，他们对自己的工作完全满意，但雇主无法继续满足他们的需要，于是他们就想调离，去见识和完成新的事情，开拓新的视野，面对新的挑战。

当这些人需要离开时，祝他们好运并为他们让开道路就是了。苦苦哀求他们留下来是不合适的，也会被别的员工所鄙视，并且扰乱你寻找继任人选的思路。

你要知道，即使你把整个世界都给他并且做出更多的承诺，有些人还是会离开。正如我的一个朋友兼同事——乔·查布尼恩喜欢说的那样：“只有我自己永远不会离开。”这话用在你头上也是对的。

你不可能留住所有的人才，也别做这样的打算。除了你对员工进行培训并为他们提供好的机会外，他们自己也在寻找新的机会。作为一个让各方达到平衡、致力于完成任务的雇主，你不可能满足所有员工的需要。

你为员工的发展尽了力，有些人会留下，有些人会离去，但他们都会给你某种回报。为你得到的这些“回报”而高兴吧，并让那些渴望加入你的队伍的人继续做出这种“回报”。

享受与那些员工在一起工作的乐趣吧，是他们组成你别具一格的队伍。帮助他们找准自己的位置并实现他们的理想。

## 第14章 劳动力出现不稳定的趋势

当我分析世界工作潮流时，众多迹象表明：劳动力的稳定似乎已成为过去。人员的自然流动正在对工作的长期性构成威胁。那些企望建立高水平稳定职工队伍的雇主必须努力做大量的工作来留住人才。忠诚不再是自动的、想得到就能得到的，它必须由雇主努力来赢得。

不幸的是，大部分业主和管理者还没有感受到这种巨大的变化。他们没有“获得”这一重要信息。专制行为仍在许多组织中盛行，把员工赶到别的公司去寻找更适合他们的企业文化。这种老式的领导作风不会获得员工的忠诚，它只能降低忠诚感。当今，有惊人的一批管理者固守在传统的老套中（“我们总是这样做的”以及“以前这办法总灵”），他们没有感到这些是注定要消亡的。

未来成功的雇主将是机智的、灵活的，并且对他们的股东群体有高度的责任感：股东、顾客、供应商及员工。任何事情都将有所变化，没有一成不变的事物。变化正以加速度增长。在这种动态的环境中，传统的管理者已经不能再很好地发挥职能，他们思想下形成的态度和文化都将不复存在。



## 策略14.1 90年代的冲击

在20世纪90年代的前5年，就业情况发生了巨大变化。由衰退引起的降低成本和提高效率的需要，使得雇主们减少了人力的投入而增加了技术应用，这种转变以各种形式出现。人员编制已超出了控制范围：许多公司在衰退前的繁荣时期招收了大量的人员使机构非常臃肿。增加技术应用是不可避免的。

这种转变的结果就是：劳动力需求大量减少，也就是说很多人失业是必然发生的。当然，那些收到解雇通知书的人没有认识到这会发生，或者他们认为这种事情不会发生在自己头上。不管员工的表现有多好，公司的力量如何，员工们都不能再期望雇主继续雇佣他们了。

那种舒服的但代价高昂的家长式的态度不见了。在竞争不断加剧的环境中，尽管员工的表现不尽满意，公司的领导还是会不断地付给他们工资，这种情况已经持续很长一段时间了，最终波及每个人。在人们尚未发现选择的余地前，公司减员的消息就宣布了。不幸的是，(在各个层次的)少数人甚至正在熟悉业务。对大多数人来说，成本的增加和利润的减少好像是突如其来的，事实上，只是我们一直没有在意罢了。

于是，公司开始不再积极地关照员工，也不再全面授权——这样的时代结束了。信任消散并降到最低水平：公司的忠诚死掉了。工人们也声称：“如果公司对我们不忠诚，我们也不会对公司忠诚。”我们进入了一个人人利己的时代。

## 策略14.2 公司的束缚

媒体报道公司缩减规模的主题，突出说明缩减过程中使用的策略。随着媒体报道的裁员新闻日益增多：人才像无用的垃圾一样被抛弃的形象深入人心。当前流行的精神状态是：像样的工作真是太难找了。失业者和无家可归者排成的队伍越来越长。我们仿佛处在30年代初大萧条那样的时期。

有工作的人认为自己已经够幸运了，他们的许多朋友、邻居、亲戚都已失业或提前退休了。在工作中，他们的主管又通常以不客气的口吻说：“你有工作就不错了”，这使得他们更增强了幸运感。宏观环境的不利减慢了人们流动的速度，人们不得不屈从于所处的环境。

大部分人不得不坚持原有的工作。他们可能对正在做的工作、老板、同事、工作地点、薪水甚至公司的宣传口号等感到不满，但他们还得呆在那里，抓住工作不放，因为没有别的地方可去。他们蜷缩在现有工作的安全、保险状态中——就像是被束缚在茧中，公司的茧中。

这些员工感到自己被套住了。当情况好转时，他们发誓道：“我终于可以走了”“我已经成为历史了”。跳槽的压力不断增加，在这只破船上呆得太久了，真是忍无可忍，只是……还没有可去的地方。

这种情形会由于工作的分配而加剧。公司的员工越发少了，但工作负担并没有相应减少。事实上，由于雇主正努力寻

找每件可做的业务，工作负担反而加重了。现在，所有这些工作不得不分摊到更少的人头上，工作时数和工作压力都增加了。当工作努力超过极限，效率也就降了下来，失误的情况也增加了。

雇主们惊恐地发现，他们的许多员工存在着严重的缺陷，无法承担更重要的工作，他们无精打采的工作表现和粉饰的业绩考评妨碍了组织进步。紧迫的局面揭示出劳动力中称职人选的严重缺乏。

### 策略14.3 预测到的剧变

正如许多微观经济学家预测的那样（我同意他们的预测），在90年代的后五年，经济开始复苏。经济的增长刺激了那些已经被雇主“削减得只剩下骨头”的企业，现在他们需要更多的员工了。组织中各层次的岗位都有空缺——即我所说的“垂直工作增长”，人员招聘的工作又小心谨慎地重新开始了。由于公司在自己能否维持高水平的业务活动来支付高额的劳动成本还缺乏信心，他们在雇工方面的迟疑态度是可以理解的。

尽管雇工活动是在谨慎地进行，但已经创造出对失业率有显著影响的就业机会。不久以前，失业队伍中的最能够胜任工作的那部分人已经重返劳动大军。雇主已经开始寻找那些经过培训后能够承担指定工作的人。由于有些公司甚至从无家可归者居住的庇护所中直接雇佣员工，这使得公司在培训和职业开发方面的投入显著增加。

还没等大部分人省悟到发生了什么(他们还在读那些声称不可避免地要进行令人沮丧的裁员活动的报纸),雇工的增加已经导致了劳动力短缺。下一步,雇主到哪去寻找他们所需的员工呢?好啦,到那些已经受雇的人的行列中去找。

秘密被揭穿了。工作都开始容易被找到,人们又想要到更好的地方去——或至少到一个新地方去。许多人行动的首先是要从现有的情况中解脱出来,这种心情的迫切性比寻找一个新的就业机会更甚。在20世纪90年代初,我预测:随着人们压力的释放和那些被“套”住的人摆脱束缚,劳动力市场上会出现前所未有的剧变。

#### 策略14.4 趋势在继续

工人们会继续寻找更好的就业机会。现在他们只有为自己的职业着想了,他们已不能再依赖雇主为他们提供永久的工作保障。这种转变激励认为,为提高和保持职业发展中的地位,不得不经常调动。“跳槽”不再是一种贬义的描述。事实上,如果某人在同一岗位任职过长,我们会表示怀疑,他有没有问题?

正在走向工作岗位的年轻人对长期的任职机会没表示出太高的兴趣,通过连续几十年服务换取一块金表的奖励对当今的工人不再有吸引力了。通过观察,我估测人们会在每个岗位平均工作3.5年,然后就开始调动。只要他们对现状不满意,自我保护的驱动力就会刺激人们为自己寻求更好的就业机会。只有

在所处的岗位上感到舒适，并且能够到达自己的生活目标，他们才会留下。

## 策略14.5 反潮流

在前些年，要长期留住人才是反潮流的。就业环境与那些想寻求稳定、连续的劳动力的雇主的想法相背离。不管雇主做什么努力来留他们，许多员工还是一次次地跳走了。本书对这种潮流已做了探讨，在就业问题上的挑战和机会的潮流真是汹涌澎湃！

很大比例的工人将寻求稳定一些的工作。他们可能希望留下来——或者至少希望盘桓一段时间。通过运用本书提出的策略，可能会减少你公司的人员流动。但这项工作不能仅仅是停留在口头上。人员的保留需要毫不放松的、谨慎的行动。

## 策略14.6 调研、计划、行动

留住人才的一个关键问题就是要了解他们的要求以及这些要求和他们在你公司所得感受的比较。为执行这项调研工作，你可以使用一套调研程序来评估人们的感受和期望。你所收集的信息会帮助你首先采用那些最迫切需要执行的策略。

为了支持这一过程，围绕本书的概念，我们设计了一份调查问卷，它能使你有针对性地使用本书所学的知识。在经过培训的专业咨询师的帮助下，你可以给所有员工发放“最佳作法描述”的问卷。填完的表格通过计算机计分，结果可在一个星期

期内得出。

新生成的报告要提交给公司的领导层，让他们花一天的时间来仔细研究。他们共享、讨论、分析大量有价值的信息和看问题的视角。通过分析差距，公司的领导掌握了员工的不满意程度和组织的和谐程度，从而对关系到留住人才的企业文化有清楚的认识。作为工作队伍中的一员，咨询师要帮助公司的管理层制定有针对性的计划，解决报告中反映出的问题。

于是管理层根据员工所提出的反馈意见采取谨慎的行动和有针对性的改进，来提高工作中的满意感水平。由于许多领域中的公司都使用了这一工具，我们也发现管理者在应用的态度和方法上做出适当的调整。随着更多的人员参与到改进的过程中，公司的成员之间逐渐建立起一种能够提高效率的紧密的联系。研究显示，这种方法在基层能够创造长期的成果。

## 策略14.7 未来公司设计浮出水面

就我的观点，未来的公司设计和当今大多数人们所处的恶梦般的官僚组织大相径庭。我设想了一个“关键合作者核心组”，负责公司管理层的纪律，这支队伍将指引公司奔向未来。由于从短期和长期来看，这个核心组都需要帮助，这一核心组将雇佣兼职人员、临时工、独立签约人、外部代理人、租借的总裁、策略联盟公司及类似的各种资源。

未来的公司将高度灵活并不断变化，为维持客户服务的实力并谨慎地走向未来，能否留住人才成为决定公司成败的

关键。

这个至关重要的核心组需要保持稳定性和连续性以保证能以最佳水平发挥作用。通过雇佣和留住人才，现在就培养这种能力，那么在未来的岁月里你将受益无穷。

## 第15章 未来展望

有些人说预测未来是不可能的，有些人则认为过去是事情的开始。历史学家告诫我们：不研究过去必将重蹈覆辙；经济学家告诉我们，任何事物的发展都是循环往复的；预言家们指出：未来就是现在；未来学家则根据事物发展的趋势进行推断。

好了，听了这些话，我想我们的确难以准确地预见未来，没有任何事情是确定不变的。尽管我们接受历史学家的观点：历史是形成我们命运的基础，但我们还是可以和未来学家一道研究事物发展的趋势。

根据当前和近期的情况，我们可以对不远的将来的情况做较有把握的预测。十年看起来好像是很长的一段时间，尤其是当这个十年的末尾将把我们带入下一个世纪。2000年的1月1日，这个近乎冷峻的日子，只不过是像明天一样的另一天罢了。

### 策略15.1 “人”

当我们对20世纪90年代这历史性的十年进行预测的时候，很明显，对于几乎是所有提供产品和服务的组织来说，“人”仍然是最重要的资源。有些工作将不会有什么变化，而另外一些工作则会由于新方法的使用而发生很大变化。



由于方法的变化和在更紧缺的资源下做出更大产出的需求，对于员工的知识和技能的要求将发生变化。我们需要更精简的人员以及人员之间的灵活组合来推动我们经济机器的运行。对于业主和管理者来说，这是一个充满挫折的挑战，因为他们之间不得不争夺那些为完成任务而受过培训的员工。

新一代具有教育学位的大学毕业生将在工业企业中任职，为那些达不到最低知识要求的高中毕业生讲授基本的语文技能。为弥补在获得员工方面的缺口，公司必须提供这种教育支持。他们不得不培养他们自己的“人才”。

## 策略15.2 态度

态度将在我们的工作中和生活的其他方面重获其重要性。态度会把人才和碌碌无为者区分开来。作为一种努力，雇主将为那些处于“边缘状态”的员工提供“态度培训”使他们满足日益增长的竞争性挑战。

经过态度培训，员工们会发现自己更多的潜能，从而使他们有所改观。而对于另外一些人，这种培训就不起什么作用，对于他们来说，多年积累的效率低下的态度实在是难以克服，其中的一些人就是不明白为什么他们被这个世界远远地抛在后面。

那些具有良好“素质”的员工将会获得非常大的成功——获得丰厚的回报并享有满意的职业。对这些员工的迫切需求促使公司兑现当初聘任他们时许下的诺言。他们将具有更广泛的、

令人激动的就业机会，可以加入不同雇主的团队。对于总裁招聘公司来说，90年代是一个活跃的年代，他们的活动水平将和当前的“猎头公司”搜寻非行政人才的力度相似。

### 策略15.3 领导

管理者将在工作中运用他们的“领导技巧”。老式的强硬的管理方式，那些专制的方法，在很多情况下将不再发挥作用。显然，“参与式”管理将大行其道。

不幸的是，当今的管理人员中真正知道怎样成为领导者的人真是凤毛麟角，必须学习和运用全新的技巧来使这些管理者和组织脱颖而出。大学和学院将增加更多的人际关系课程，以满足他们在工作中的这方面的需要。

各类组织将提供补充的和技能提高的培训和开发活动，帮助经理和总裁们了解怎样与他人有效合作。这种培训将集中在团队领导、销售和客户服务等方面的内容。

### 策略15.4 销售和服务

销售产品和服务将变得更加以客户为中心。销售将建立在长期关系的基础上，专业的销售咨询师将帮助顾客购买最适合的产品和服务。在各个领域中，为改变消费者的购买模式将展开剧烈的竞争，因此售后服务对于销售人员来说也将变得更为重要。对于擅长改变这种购买模式的销售人员将有更高的需求。

客户服务将成为企业策略中不可或缺的重要部分，客户服务的概念将远不止是“微笑训练”和口号宣传。无论是集体客户还是个人客户，都希望有高质量的商品和服务。“消费者主义”的复兴将强调服务的重要性，将为那些“以人为本”的员工在日益发展的服务领域提供极好的就业机会。

## 策略15.5 角色与结构

为了完成工作，人们希望一线员工承担更多的责任。责任感和与日俱增的权威感将更多地赋予一线工人而不是高级管理层。由于公司精简他们的管理层次，我们将对那些“基层人员”报有更多的期望。

随着中层管理人员被计算机和其他方法设备所取代，公司的结构将随之发生变化。现在的很多管理人员将变为方法专家，为团队的其他成员提供支持。更强的合作观念将取代许多员工和一线部门形成的各自为政的局面。

员工对于如何完成自己的任务将有更多的自主权。着眼点将放在工作结果和工作中的合作上，而不是强调过程和部门的独立。对于所需的资源，管理者有权选择内部或外部供应者的趋势仍将继续。领导、人际关系、质量、服务将成为公司生存的关键组成部分。

有些雇主很难吸引来人才，而另外一些雇主则会颇有收获。产生这种差距的原因在于招聘公司的声誉。和这种声誉相关的因素有：人们在一起工作的方式、发展的机会（这意味着人们控

制自己命运的能力)、公司对员工和社会的责任感、有意义有前途的工作及内在和外在的回报等。

## 策略15.6 应变未来

变化对于某些组织来说是舒适的，而对另外一些组织则是痛苦的。有些雇主已经根据本书提出的策略采取了行动并取得了一定的进展。不幸的是，有些公司不愿意改变。有些公司已经面临困境。那些不能灵活应变的组织将消亡。

90年代及其以后将是令人兴奋的年代。能够吸引并留住人才的雇主将吸引更多的高素质员工。在共同的价值观下一起工作，和有奉献精神的领导并肩努力，这些忠诚的员工组成的团队将遥遥领先——站在竞争队伍的前列。

最终，社会的其他要素也将遵循同样的模式。我们会看到各个经济部门在其服务标准和表现方面都会不断地有所改进。不断增长的责任感和义务感将增强我们的教育系统、增强对我们所处环境的管理能力、改善生活中的其他各方面的事情。

我们正在跨越复苏的门槛！我们每个人都有可能顺时代的潮流进入下一个世纪，享受成功的喜悦。我们所需的知识就在这儿，我们知道怎样留住人才并使他们高效工作。

未来属于那些有准备的人。

4

第四部分

## 附录A 行为模式，领导模式

几代人都思考过是什么因素使人们不停地工作。为什么在同样的环境下，一些人以一种方式行事，而另一些人则以完全不同的方式行事。

在19世纪90年代末期，卡尔·约恩(Karl Jung)提出人的行为可以分为不同的类型或种类，他也因此成为“类型心理学之父”。他的研究工作对于了解人的行为很有帮助。

在1928年，威廉姆斯·马斯顿(William Marston)博士发表了《正常人的情感》一书。在此书中，马斯顿博士开创性地把人的行为表示在两坐标轴内的四象限内。其中一轴计量直接方法和间接方法，另一轴表示以人为中心还是以工作为中心。这一理论成为大部分需求引导行为研究的开端。

多年来，人们开发了大量的心理测试和学习工具来帮助我们理解和使用这一四象限行为理论。其中最具有代表性的是有约翰·基尔(John Geier)博士提出的“个人描述体系”。

显示在个人特征表中的四种基本行为模式及其相关工具分别被称为支配型(dominant)、影响者(或互相作用)型(influencer or interacting)、坚定型(steadfast)和依从(或谨慎)(compliance or Cautious)型。使用这四个单词的首字母，我们可以把这四种类型简称为“DISC”法。

每种类型都和其他类型有所不同。每种都是独特的，有其自身的优势。我们每个人及每种行为类型都由不同需求所激励。无论个人还是组织，我们的行为都是独一无二的。也没有哪种类型可以说是比别的类型“更好”。

我们对人的行为了解得越多，我们对自己的管理和与他人工作的管理就越有效。你对他人和他们的激励因素越是了解和尊重，你就能更好地和他们在团队中工作，更好地满足他们的需求，就有更好的机会留住他们。

在我们探讨这四个基本的行为模式前，值得指出的是：只有15%的人可被认为是纯粹的“支配型”、“影响者型”、“坚定型”、“谨慎型”。研究表明，85%的人是上述四种类型的组合，具有一种以上的需求和行为模式。

许多人把一种模式作为自己的基本类型，而把另一种模式作为第二类型或备用类型。你对这些行为模式间的相互影响了解越多，你与他们工作的能力越强。

## A.1 支配型

我们讨论的第一种类型是支配型。支配型的人有坚决和以结果为中心的特征。由于他们愿意负责，可能愿意操心和指挥。这种类型的人是敢于冒风险的，他们愿意接受挑战。他们喜欢生活多样化，有实力和权威来完成工作。

对于支配型的人来说，让他们从控制和监督中解脱出来是很重要的，因为他们追求范围更广范的业务，他们喜欢完

成工作以显示他们的成就，他们喜欢迅速而直接的答案。患得患失不是这种人的特点，他们的社会形象看起来可能显得有点鲁莽。

## A.2 影响者型

这类人是“以人为本”的。他们喜欢和别人在一起并通常愿意与人交往，他们积极、热情、循循善诱。他们滔滔不绝，乐于接受别人并帮助别人。他们自由表达自己，易动感情、易于冲动。

影响者类型希望从外部的控制和工作的细节中解脱出来，他们愿意成为激励者、发动者，喜欢提出好的建议并鼓动别人追随他们实现梦想。他们不会专注于现实和完成任务，不容易被组织起来或在决策时做到高度客观。

## A.3 坚定型

我们讨论的第三种类型的特征是：非常关心以有条理的、可预见的方式完成工作。他们喜欢安全和稳定，被视为是耐心的、忠诚的，起支持作用的。坚定型的人通常是好的倾听者，他们善于以审慎细致的方式解决问题。

他们是致力于本领域发展的专家，渴望别人对其工作的真诚赞美，乐于在既定的程序和方针下工作，不喜欢发生意外的变化。当变化真正发生时，如果有解决方案并且变化在执行前



已经精心安排好，他们就会更有支持力。

## A.4 谨慎型

第四种类型的人以高度控制、操作程序的标准、规章制度及质量保证等作为行动的导向。他们关心精确度和细节、用批判性的眼光看待研究和分析并做认真思考。谨慎型的人通常圆滑老练，但总是遵照公认的标准。

谨慎型的人渴望按正确的方式做事，他们自己信念坚定，并且愿意按既定方式做事。他们拒绝变化——如果已经顺利运行了20年，为什么要改变它呢？他们愿意有安全的环境并反复确认组织的发展处于领先地位，风险和创造力对他们来说简直就是笑话。

如果对自己和员工以需求为导向的行为有一个深刻的了解，你就会在领导岗位上做得更出色，这种行为类型理论还包括每种类型的目标和存在的问题：

基本行为模式	目标	存在的问题
支配型	指挥	被利用
影响者型	社会认同	社会反对
坚定型	传统方式	失去稳定
谨慎型	正确的方法、 自我和纪律	对工作努力 的批评

团队的工作能力取决与人们一起工作的方式。每个人都是由他自己的需求所驱使，并把这种倾向带到团队中来。基于其

不同的人员组成，结合不同行为类型员工的表现，组织能够处于很好的平衡状态。如果相对来说某种类型的人太多而其他类型的人太少，团队将失去平衡并且会降低工作能力。

处于领导角色的主管和经理如果比较注意行为模式的重要性，他们就能获得更高水平的生产率、团队合作、满意感和稳定性。人们基于其行为类型和观点彼此建立不同的关系。了解自身和每个组织成员的行为模式的领导可能更注意满足个人的需求。

不同行为模式的人处理冲突的方式有所不同。领导所要做的部分工作就是要迅速解决冲突，并提出各方都能接受的方案。

如果员工的个性受到尊重和赏识，他就很可能留下来。许多这方面的知识和关于如何对待人的探讨来自于行为模式知识的获得和应用。

介绍这些行为模式，是为让读者获得迅速实用的知识并鉴别人们在工作环境中所采取的不同方式。如欲获得详尽的学习资料和学习、分析工具及行为知识的应用等，可与下列地址联系：

北卡罗来纳 格林斯波罗

柳林大院 3400号

赫尔曼公司

邮编：27410-8600

电话：(910)282-9370/FAX-2003

## A.5 领导模式

在过去的年代中，人们进行了很多关于领导模式的研究。许多有价值的理论对领导的不同观点做了探讨和讲解。这些理论对于管理者学习是很有价值的信息，因为面临问题时，要使用恰当的行为模式来留住人才。

对于那些有兴趣获得这一论题的详细知识的人来说，你所在地区的图书馆是很好的信息来源。有关管理和领导的教科书对于不同的理论及其应用做了很好的解释，学院和大学的图书馆也是很好的信息来源。

我们通常较熟悉的理论有保罗·赫西 (Paul Hersey)和肯尼斯·布莱恩查德 (Kenneth Blanchard)共同提出的情景领导模型，罗勃特·布莱克 (Robert Blake)和简·穆顿 (Jane Mouton)共同提出的管理方格图，及道格拉斯·麦戈雷格 (Douglas McGregor)提出的“X理论”和“Y理论”等。

每种理论都各自阐述了领导者在对“任务”或“指挥行为”的重视程度相对于“人”和“支持行为”的不同重视程度下的表现，每种理论都描述了不同的领导模式。当然，在追求某一领导模式时，必然有其积极和消极的结果，对领导模式的选择取决于你的看法。

当前普遍强调的一点仍是要对员工保持灵活和敏感。领导作风必须个性化，你对团队中某个人采用的方法对别人可能效果不大。作为领导，你所面临的挑战就是要为每个员工提供恰

当的领导作风，使得不论是个人还是团队及整个组织都能竭尽所能地工作。

这一点做起来并不容易，尤其对那些没有经过领导艺术训练的人来说就更不容易。这是一个培训和开发管理者的重要领域。在90年代及其以远的年代里，要想成为能留住人才并使每个人都竭尽所能的、有效的管理者，各类组织、各种层次的管理者必须学会如何去领导。

主管在操作层领导团队成员。他们首先应掌握技术技能，能够回答来自下属的问题。其次，他们必须对员工及如何与员工相处有深刻的理解。主管是通过别人来完成工作的，因此两者间的关系必须是积极的，能够促进工作效率。

中层管理者也需要良好的人际技能，但对他们的工作表现要倾向于概念导向而不是技术导向。这一层次的人员应当更关注各种资源的配置来完成组织的目标和目的。建立程序和体系、解释政策是他们工作的一部分。

组织的高层管理者必须有更强的技术技能和概念技能，他们工作的着眼点必须放在如下方面：政策的制定和审核及制定长期计划等。人际技能仍有其重要性，因为大部分的高层管理人员涉及很多人际交流问题。

人们希望胜任其工作，希望自己的组织出类拔萃。为使这种情况成为现实，整个管理队伍必须保持领导的连续性和统一性。我们不能再去指责工人方面，问题是出在管理方面。

取得更大成就的机会取决于管理方面。如果作为领导的管

理者在他们经营的组织中表现得好，非管理人员将乐于追随他们。如果员工被理解、赏识并受到合适的待遇，许多人才将乐于长期留在团队中。

满意感和高效率、稳定的成果来自于你和团队中不同成员的工作方式，要运用正确的领导技巧来完成任务。

## 附录B 个人和组织的价值观

在此书前面的章节中，我们论述了一些影响人行为的主要心理激励因素。到目前为止，你已经对“需求”驱动如何影响行为和工作表现有了总体认识。在第4章中，你读过了需求的不同类型或层次；附录A描述了需求决定行为。这些行为决定了人们采取什么方式来追求不同需求层次的满意感。

我们的价值观或信念构成了第二类主要的心理激励因素（或个人激励因素）。价值观被定义为：我们用以指导决策和行为的标准和准则。

个人的需求和价值观（或信念）之间有直接的联系或关联。这两种心理驱动力形成了人们的表现。

我们将首先考察需求和价值观之间的关系，然后我们将讨论其他形成价值观（或信念）定位的其他影响因素。

需求层次的第一组（生理或生存及安全的需求）倾向于伴随有自我为中心的价值观念。

需求层次的第二组（社会和他人的尊重）伴随的是以他人为中心的价值观念。他人的情况指导着人们的行为或决策。

需求层次的第三组（自尊和自我实现的需求）常常是伴有把自己、他人和社会结合在一起的价值观念。

当然，情况并非如此简单。除需求以外，还有其他因素影

响我们价值观的形成。幼年时期父母的养育形成孩子的价值观。但是，如果父母的养育不能满足孩子在感情、心理或生理安全需求的话，那么父母对孩子价值观的培养规划通常就不成功。

价值观的形成受到学校、教会、宗教、媒体及当前进行的社会活动和文化活动的影响。价值观的形成也受到人口情况的作用：如人口的地理分布及家庭的经济状况等。在年轻人价值观的形成过程中，周围的年轻人起了重要作用。

人的青少年时期的表现是需求和价值观二者关系的很好例证。年轻人通常受到社会问题引致需求的激励。生理和安全需求通常由父母来照管。

社会需求及其相关的以他人为中心的有价值的观念，明显体现在群体驱动(或他人驱动)的行动中。他人的影响、同伴的压力和认可，激发青少年做出这样的行为。

个人价值观不断发展过程中的一个重要里程碑就是接受责任感。它通常发生在人生的青少年时期，主要集中于自我和他人的权利。重大的生活经历、人生转折、角色转变、制度压力及上述因素的组合将造成这种价值观的转变。

我们举个例子来深入考察需求和价值观之间的关系。保罗，27岁，是组织中以责任为中心的员。他是一个很好的团队参与者，忠诚于所在的组织。他工作努力，他认为尊重同事和领导很重要。他的日常行为和决策反映了这些价值观。由于工作量大，他每天早来晚走，这些行为不是主管要求的，而是保罗自己内心驱动力的结果。

保罗还没有更换住所。自从他几年前搬进来之后，公寓的租金急剧上升，接着车又被偷了，而保险的理赔不足以偿付一辆新车或像样的二手车的价钱。

在这种情形下，对保罗来说，安全需求越来越重要。他的行为越来越反映为以自我为中心。当团队委派他一项需要付出额外努力和时间的任务时，他甚至会提出“我能得到什么”这样的问题。而以前，他的以团队为中心的价值观念很好地激励他接受而不求任何物质回报。可现在，保罗更多的是受到自身需求的影响。

这是否意味着保罗的对团队以责任为中心的价值观就不复存在了？保罗是不是就不再珍视对同事和领导的尊重？当然不是！

可是，在需求被满足之前，他的行为可能更多的是以自我为中心。

不管需求层次和价值观导向如何，需求和价值观之间时刻相互影响。

在价值观形成的另一阶段，自尊、责任感对自我（也是为自我）变得至高无上。个人的价值观把自我和他人、群体和社会紧密结合在一起。在这一阶段，责任感不再是针对（或为了）别人。责任感也不再是群体、团队、组织或传统群体的规章。

责任感是审时度势、为所有相关因素决定最佳的行为过程。因此，由这种价值观激励的人更愿意质疑而不是无原则的接受。具有这种价值观的人，不会把规章作为决策和行动的金科玉律，



而是把责任感置于自己的想法之下，审时度势，最终为所有相关因素做出最恰当的决策。这种决策制定的责任感对他是可以接受的，他会认识到责任感和义务感是紧密联系的。

通常那些受自尊和自我实现需求激励的人具有这样的价值观。

### 组织的价值观

那么，以上所讲的这些对于组织又意味着什么呢？和个人一样，组织也是受需求激励的。事实上，对于新成立的公司来说，生存需求是最突出的；安全需求、建立财务稳定性需求是其次需要满足的。直到这些需求满足之后，雇主或员工才会对社会的、程序的、结构的、发展方面的需求感兴趣。

组织的价值观通常是社会约束力所持有的观念。一个公司的创始人建立了公司最初的经营价值观。对待员工和顾客的方式、指导和构建公司的基本理念是公司初创者和公司延续下来的社会约束力的直接反映。

最为常见的情况是，指导个人行为（很少是组织行为）的价值观从未被识别和澄清，也从来没有制定超出需求驱动的组织任务或目标。更为糟糕的是，采纳了某种经营哲学，但组织的行动却和所采纳的哲学不一致。

组织的需求和价值观共同构成了组织准则。准则是成文（或不成文）的规章、行为要求、政策和程序（正式的和非正式的）。个人适应于这些准则的表现和行为通常获得组织的赞许或奖赏，而不符合这些准则的行为则不会成功。

仅仅建立在需求驱动上的组织准则不能长期或圆满地指导、激励员工的行为。组织文化和准则必须包括这样的价值观，这种价值观能够为员工创造有激励作用的环境。没有清楚可识的价值观，不可能建设这种有激励作用的组织文化或组织准则。

我们来考虑另外一个特例。在当今激烈竞争的商业环境中，客户服务通常是组织唯一的竞争优势。质量不再是促成购买的动机，人们对质量只是报简单的期望，质量不再成为吸引顾客的力量了。可是，低劣的质量的确会使组织丧失顾客。价格过去也是一种竞争优势，但现在这种优势也已不复存在。各公司的产品和服务成本大致相当，而服务是附加价值成分，仍然为公司竞争创造优势。

我们现在来看一下单纯由需求激励驱动的客户服务的激励不是来自于顾客或对员工的重视，而是钱。

员工们的觉醒只是近期的事情。政策、程序和公司结构没有显示出对于客户或员工的关系有真正的重视，公司的准则对于公司对待员工提出了要求，但员工并没有受到像要求那样的待遇。很快，顾客就会意识到这一点。对于员工来说，如果他们自己却没有受到谦恭的礼遇，而你却要他们谦恭地对待顾客，他们就难以做到。

有些组织监听客户服务部的电话。那么隐含的意思是什么呢？怀有这样隐含意思的信念体系是什么呢？显然，这种信念体系就是认为员工不愿意或者是不能够履行客户服务的任务，

当然他们也就不值得信赖。否则的话，就不会监听他们的电话。现在，你能想象组织把员工明显地想象成不值得信赖、不胜任、不主动而使员工不能做出预期表现的情形吗？很显然，这样的组织也根本就不知道期望理论。

只有具有一个建立在需求和价值观之上的明确的组织任务或目标，才能建立一种明确的普遍认同的组织文化。明确的密切相关的任务或目标说明书可以告诉每个员工组织代表什么。

在人员甄选和聘用的过程中，这种清楚的说明非常有价值。员工的更换、尤其是高层管理者的更换是代价巨大的。然而，恰恰是在这些层次上，组织和个人的价值观变得日益重要和鲜明。

如果你想留住人才，那么组织价值观的明确、深入人心，并且体现在决策、准则、结构、政策及程序等方面都十分重要。员工和组织之间价值观的冲突会引起行为上的冲突、挫败和生产力的下降。优秀的人才会离你而去，而不是继续留在这样的环境里。

要定义你的信念和组织的信念，并把他们传达给所有的员工以使他们对组织的要求有清楚的了解。如果组织的价值观文化足够强大，那些不适合组织的人通常会在你提出让他离开之前主动离开。

## 附录C 组织环境下的自尊

越来越多的人开始对自尊这个词感兴趣。这一概念（术语）随着我们强调个人的价值而变得越来越流行。

大量的咨询师、著者、培训师和职业演说家在传播“自尊”这个词。他们从不同角度对这一问题进行探讨。一些人使用它是为了激发听众的兴趣；另外一些人是为改善生活需求。

国内在自尊领域内公认的领导机构是威廉·J麦克格兰CPAE(William J.McGrane,CPAE)。比尔(Bills)投入了生平最重要的时光致力于这一课题的研究及其在现实生活中的应用。作为俄亥俄州辛辛那提的“麦克格兰自尊研究所”主任，比尔热切地谈及我们怎样才能组织的环境下建立人的自尊。

我熟悉比尔的哲学宗旨，我也赞赏并尊重他的态度，深刻和真诚。为了使你对自尊及其在公司环境下的地位有透彻的了解，我和比尔进行了访谈。在本书的结尾我们以他的话共勉。

为了不增加你对提问、解答、注释这种形式的混乱所带来的麻烦，我将比尔的观点进行了重述并加以整理，以使你能直接感受到比尔的思想。

首先，我们假定每个人都有与生俱来的权利及高度自尊的天赋，这种权利和天赋存在于我们每个人的内心世界中。尽管有些人已经把它们从我们的意识中埋没了。

多年来，我们学着重视其他的个人价值测量法而好像失去了自尊的意识。当我们把注意力从真正意义上的自尊转移开时，我们就更容易去伤害别人或受到伤害。我们失去了所需的内心调节能力，变得更加脆弱。

当我们意识到自己有所失的时候，就开始寻找。我们不知道确切要找什么，但知道一定有我们所需要的东西。在物质社会中，我们通常陷入到对自我形象意识的关注中。自我形象意识只是我们须经历的一个阶段，但不幸的是，许多人不能从这个阶段中解脱出来。

自我形象意识有别于自尊。自我形象意识是要进行比较。如果你运营一家公司而把一个员工和另一个员工相比较，你就要失掉员工。自尊是：我存在，所以我重要，它是一种对自己尊重的内心感受，和“我做什么”“我有什么”没有任何关系。

这对人们接受起来可能比较难。上帝就是这么安排的，他没有说你必须做什么或做什么他才爱你。自尊使许多人恐惧，因为它强迫你审查自己的内心，那是困难的。人们需要认识到：我们每个人都有独到之处。当我们因为别人的独到之处而重视他们时，他们将备受鼓舞，去开发自己的能力和自尊。

在人生中，我们都会做出并明智的选择。在培养、学习、强化自尊的过程中，我们的目标就是要尽可能地减少不明智的选择。一旦认识到这一点，我们就从内心受到激励，去重建自尊。这种令人激动的过程通过三个步骤来完成。

为加强自尊，你要：

- (1) 回顾你的历史；
- (2) 通过不明智的行为，重新规划个人历史，作为探索的成果；
- (3) 采取行动。

你的自尊水平是建立在你对自己了解后的所做所为之上的。你的个人价值观事实上更多是来自于你对别人的作为，而不是对自己的作为。高度自尊的人大部分是那些致力于服务他人而不求回报的人。这就是我所说的“人在才能上的什一税”。

真正的价值来自于无私的服务。支持他人、帮助他人发展并取得成功的思想是真正自尊的声明。投入精力支持别人、帮助别人发现其潜力的管理者在使他人建立自尊的同时，也建立了自己的自尊。

我们来看一下公司环境中发生了什么。在现实中，即使当经济回报不如心理回报那么高时，我们还是能够留住人才。在一个以金钱为导向的社会中，我们想知道发生这种情况的原因。

要了解怎样智慧地在组织中运用自尊，我们首先来看一下“亲和”的概念。当一岁的孩子还处于蒙昧状态时，我们能够给予他最宝贵的礼物就是“亲和”的天赋。

当“亲和”产生时，孩子感到安全、可靠和舒适。如果你想创造一个充满合作和信任气氛的、员工能够茁壮成长的环境，这三个词对你就非常重要。

开明的父母至少在头三年要离开岗位以使孩子感到稳定

和安全，使孩子每天都能在安全、可靠、舒适等方面有所依赖。当今，由于父母都在工作，许多的孩子失去了这种重要的亲和感。

因为父母都需要工作以养家糊口，孩子就得不到这种亲和。处于前沿的公司可以在公司内腾出空间作为看护中心。

这些部门将使父母和孩子之间有更多的亲和。父母在午休甚至在工休时间都可以和孩子在一起。这给孩子提供了更多的亲和感上的连续性。这种亲和感得到日益巩固，但却不会影响工作的进程和连续性。由于公司为家庭的亲和提供了支持，孩子的父母和公司之间也建立起紧密的联系。

不幸的是，这项工作并未在公司中得到深入广泛地开展。我相信，这是我们未来工作的一部分，体贴的雇主应当准备提供这种服务。这是一个支持员工、留住人才及增加心理回报的绝妙机会。

心理回报占我们企望回报的 95%，个人需求中只有 5% 的经济回报。我们已经证实了这一比例，新闻报道也充溢着能够证实这种平衡的故事。

心理回报对人的认可是因为“他们是谁”而不是“他们做了什么”。我们处在一个重视“做了什么”和“有什么”的社会中。但是，贪欲、权力和金钱却并未给人们带来满足。当今，这一点正促使人们寻找那些令人难以捉摸的“别的东西”。

自90年代及其以远的年代里，高度自尊、价值驱动的公司将是那些为员工表现做出榜样的公司。这就意味着公司领导无

论是从个人还是从组织的角度都应当是高度自尊的。如果本身不具备某种情感，我们也就无法把这种情感示范给他人。

因此，公司应在对道德标准、公司政策、合理的工作描述及主要岗位职责等方面清楚了解的基础上雇佣、管理员工，这些方面必须经常回顾并重新进行确认。那些被领导的人对自己工作的构建和自己被如何衡量等方面需要相当大的信息。

考评工作应当在任务执行的过程中进行，而不是在 6 个月以后进行。坦率地说，“三明治”法的纪律约束已经过时无用了。考评需要的是给予“肯定”，强调那些积极的方面并审查那些需要改进的方面。

管理者要接受员工现有技能的现实，要乐于让员工改进和加强这些技能。值得指出的是：改进的责任在于员工。自尊是通过让员工为自己承担更多的责任来建立的。

理想情况下，雇主每年应当拨付一定量的经费用于员工的自我开发。应当信任员工对学习内容的选择，员工有自由对他们希望学习的知识做出选择。

成长的员工有责任获得有价值的知识，并与他人分享。如果你想建立充满信任的气氛，你最好让员工自己选择。如果每年都是以员工的选择为基础，管理者就可以不必过多地参与学习的构建。

我相信，你给员工的自由越多，他们留下的时间越长。他们感到被需要、自己很重要并且被重视，这些都是提高人自尊的基本方面。如果人们不能每天都受到肯定，我们就是在开自



己的玩笑。在我们国家及世界的其他任何地方，很少有人每天都得到肯定——我确信这一点。

留住人才不需要大量的钱，它只需要个人的投入。组织的领导，包括首席执行官，应当深入到员工中去。他们越是不能够深入，就越会使自己失去更多的人才。和员工的亲和是他们日常的头等大事。人们需要每天都得到肯定。

不幸的是，许多从“老式学校”出来的身居高位的人没有把关注每个员工放在如此重要的位置。当男人占据了工作中的领导岗位时，情况就会有所不同。他们在幼年时通常没有“亲和”的经历，所以他们在工作中也不会使用“亲和”的工作法，工作中也就不存在“亲和”。

当今及未来，我们会看到越来越多的职业女性对“亲和”有更多的关注。我认为男人对“事情”更关心，女人则更关心“人际关系”。男人和女人都应当注意这一点并从中寻找一种平衡。由于彼此的强烈关注、“亲和”和人际关系，我们的工作效率会更高。

你通过重视员工而激励他们。当你重视他们时，他们不会溜走、不会应付差事，好像拥有公司的所有权一样地工作。事实上，让员工对公司在真正意义上拥有所有权非常好。在可能的范围内，尤其是在上市的公司中，要给员工购买公司股票的机会，以使他们获得一点公司的所有权。

当员工购买了公司的股份，他们就会有更高层次的投入。现在，他们在关注自身的品质外，开始关注公司整体的品质。

当人的品质(而非个性)受到鼓励时,他们会表现得更为出色。个人的品质在发展中将成为高度自尊或低度自尊。企业的品质由员工的行为方式来决定。如果你像对待自己的公司那样并且一贯地关心他人胜于关心自己,员工们就会追随你的领导。

“亲密”在90年代将成为流行语,尽管这个词仍使男人感到不舒服。根据它的意思,可以把它读成“了解我”的谐音。如果你能够了解我,能够把我作为一个“人”来认识并投入时间与我交往,那么你我的关系就远不止是业务关系。

要花时间了解你的员工,也要让他们了解你。关注他们个人的情况、家庭、工作以外的兴趣、思想、创造力等方面的情况。要学会彼此作为“人”来相互尊重,而不仅仅是工作业务的一部分。

我建议人们拿出15分钟正式相互了解。品质、自尊和人际关系通过“亲和”得以建立。管理者应当投入时间,作为“人”开诚布公地与员工建立并保持长期互利的亲密关系——视每个人所感觉的亲密程度。

当工商组织中的人们在这种共享、彼此了解、建立亲密等方面投入了时间,那么所建立的人际关系将创造超乎想象的工作效率。

你不能增强信念体系。要把你的准则挂在墙上,让每个人都看得见并每天谈及这些准则。要以准则为指导,而不是以需求为指导。

通过你的言传身教，使员工理解你代表什么。例如，你能对欺骗他人的行为说“不”吗？你能对偷窃他人财物的行为说“不”吗？当别人少算了你的钱，你能说“不”吗？当别人不正确时，你能说“不”吗？

当你把精力投向帮助别人完善品质时，你会比仅仅帮助自己更强大。当我们致力于服务别人而不是我们自己时，自尊水平会变得相当高，我们对自己的作为感觉更良好，对组织的感觉也会更良好，因为品质的兼容使得我们和组织“亲和”在一起。

“亲和”、自尊的增强把人们留在公司。亲和使人们产生安全、保障、舒适的感觉。当人们获得了这种感情时，他们不想为离开公司而失去这种感情，他将留在重视他的地方。

人们希望自己爱岗敬业，他们不想得过且过。他们希望在有朋友的地方工作，在有人帮助他们把工作变得满意和满足的地方工作。他们希望帮助公司成功，以使他们也能成功。

员工不是因为钱——得到多少钱或没得到多少钱而离开公司。他们离开是因为感到自己没有受到足够的重视、不重要或不被需要。一旦你知道人们需要你，你就会留下来。心理回报的力量会压倒金钱的力量——尽管有人并不同意这一点。

如果某家公司因为我的业绩而从心理和物质上给我回报，

那么我会留下来。我没有必要到一个未来气氛不明朗的地方。这里已经有了我的所需及所求——亲和。

人们宁愿留在他们与之建立亲和感的地方增加这种亲和感，而不是冒险到那些可能没有这种情感的地方。把你的员工作为“人”来重视，他们将会高兴地、高效地工作。

## 诚征建议

本书论述了劳动力及工作发展的趋势。作为此书的作者，我正致力于其他几部书的编撰工作。我想为这些书寻找一些生活中的实例。

第一本书是探讨工人与雇主之间的关系。传统的 40 小时的工作关系已是尽人皆知。而我的书是解释其他方面的工作问题——工作分担、兼职、合同、通信等等。我正在寻求创新的方法和实例，以及对新方法的评论和感受。

第二本书探讨“什么使工作有意义”。包括公司的环境意识、社会意识、社区活动参与以及以家庭为中心等。我也在探求：让雇主做什么，才能使工作更容易、更具吸引力。这样的例子有：儿童及老人护理、病儿护理、厂内的自动取款机、自动售货机中的保健食品、岗前培训场地、在午餐中就各种个人话题进行交流。

在本书出版前，每个对我的作品有所贡献的人都将得到我亲笔签名的赠书。我的联系方式是：E-mail 地址：[roger@herman.net](mailto:roger@herman.net)；或传真至：(901)282-2003。

感谢！

罗杰 E·赫尔曼——《湍流！》、《留住雇员的心：21 世纪人才战略》、《超越的过程》等其他作品的作者。