



《首先，打破一切常规：世界顶级管理者的成功秘诀》读书笔记

引言 打破一切常规

有天赋才干的员工需要优秀经理。一个有天赋才干的员工之所以会加入一家公司，可能是因为这家公司既有独具魅力的领导人，又有丰厚的薪酬和世界一流的培训计划。但是这个员工在这家公司究竟能待多久，其在职业绩如何，则取决于他与直接主管的关系。

每个经理必须牢记，他每天都站在舞台上。他手下的人天天都在看着他。他的一言一行和说话方式都在给他的员工送去各种信号。而这些信号会直接影响到他们的业绩。因此，千万不要忘记，你是站在舞台上。

第 1 章 测量的标尺

这些问题能够用来测量那些吸引、指导和保留最有天赋才干的员工所必需的核心要素。下面就是这十二个问题：

- 1.我知道对我的工作要求吗？
- 2.我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
- 3.在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
- 4.在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？
- 5.我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
- 6.工作单位有人鼓励我的发展吗？
- 7.在工作中，我觉得我的意见受到重视吗？
- 8.公司的使命 / 目标使我觉得我的工作重要吗？
- 9.我的同事们致力于高质量的工作吗？
- 10.我在工作单位有一个最要好的朋友吗？
- 11.在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗？
- 12.过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？

这十二个问题，是测评一个工作场所的优势的最简单和最精确的方法。

大部分人都知道，良好的相互关系和频繁的表扬是一个健康工作场所的重要特点。

是的，如果你付给员工的薪金低于市场平均水平 20%，那你可能难以吸引人才。但是，即使你将薪酬和福利提高到市场水平，虽不失为明智的第一步，却不能保证你走远。因为这类问题就像棒球赛的入场券，它们能带你入场，却不能助你取胜。



员工对十二个问题的看法主要取决于他们的顶头上司——经理，而不是全公司的政策或规定。我们发现，经理——而不是薪酬、福利、补贴或某个有魅力的公司领导——是创建良好工作场所的关键人物。经理是关键。

员工之所以离职，不满的是经理，而不是公司。为了保留优秀员工，人们大笔大笔地花钱：加薪、增发补贴、扩大培训，却没有认识到，员工流失的根本原因在于经理。如果你有员工流失的问题，就该首先看看你的经理们。

任何一名领导要把公司办成一流，能做的最有价值的事情恐怕是以下两条：第一，要求每个经理对其员工如何回答这十二个问题负责；第二，帮助每个经理了解，为了使员工作出“非常同意”的回答，自己该怎么做。

优秀经理的关注点

(优秀经理) 他们懂得，要建立一个良好而充满活力的工作场所，必须关注前六个问题。

1. 我知道对我的工作要求吗？
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？
3. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？
5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
6. 工作单位有人鼓励我的发展吗？

你必须对所有员工提出一致的要求，同时对每个人区别对待。你必须既使每个人感到在各自岗位上能发挥自身才干，又激励他进步和成长。你必须既关心和赞扬每个人，又能在必要时及时辞退你曾关心和赞扬过的人。

第 2 章 优秀经理的智慧

优秀经理所共有的革命性的真知灼见是什么

简单地说，以下是成千上万的优秀经理一致认可的真知灼见：人是不会改变的；不要为弥补欠缺而枉费心机；而应多多发挥现有优势。

优秀经理的四大基本职责是什么

经理的作用在于深入员工的内心，释放其独特才干，继而创造优秀业绩。发挥这种作用的最好方式是一对一，即：一名经理问一个员工问题，倾听他的意见，做他的工作。这种一对一的工作放大大一千倍，就是公司的实力所在。

一名经理为确保自己的员工对上述问题作出肯定回答，必须把以下四件事做得非常漂亮：选拔人、提出要求、激励他、培养他。这四件事是经理的首要职责。



经理的核心职责由四项活动构成：选拔人、提出要求、激励他和培养他。这些工作必须一对一地，即个别经理对个别员工，来逐一完成，而集中实施是行不通的。

经理把事情做正确。领导做正确的事情。

优秀经理与优秀领导之间最重要的区别在于两者关注的焦点不同。优秀经理是向内看的。他们关注公司内部，深入了解每个人，了解每个员工在风格、目标、需求和动机等方面的差异。……这些细微的区别指引他们寻找适当的方式，来释放每个人的才干，将其转化为业绩。

而优秀领导正好相反，他们是向外看的。他们看外部竞争，看未来，看不同的前进路径。他们关注宏观格局，寻找各种联系和空隙，然后在阻力最弱的地方出奇制胜。他们必定有远见卓识、善于战略思维和行动。

优秀经理是怎样做的

传统智慧鼓励你：

选拔一个人——根据他的经验、智力和决心。

提出要求——通过规定正确的步骤。

激励他——通过帮助他识别和克服弱点。

培养他——通过帮助他学习和获得提升。

我们把这种革命性的做法称为优秀经理的四大要诀。这四大要诀合在一起，揭示了优秀经理如何开发每个员工潜力的奥秘。

- ◎ 选拔人时，他们重在选才干——而不仅仅看经验、智力或决心。
- ◎ 提出要求时，他们重在界定正确的结果——而不是正确的步骤。
- ◎ 激励人时，他们重在发挥优势——而不是克服弱点。
- ◎ 培养人时，他们重在帮助他寻找最适合他的位置——而不是让其一味往上爬。

第3章 第一要诀：选拔才干

优秀经理怎样定义才干

优秀经理将才干定义为一种“贯穿始终并能产生效益的思维、感觉和行为模式”。

取得出色成绩的关键在于使你的才干与工作相匹配。

为什么天赋才干比经验、智力和意志都重要

……天赋才干——几乎是不可能学会的，天赋才干胜过经验、智力和意志，是在每一个职位取得成功的先决条件。

第一，天赋才干是无法教会的。你教不会有主见，教不会善解人意，教不会变压力为动力，也教不会因人而异地进行管理。你只能寻找有这些天赋才干的人。第二，天赋才干是业绩的根本动力。



我们每个人都有独特的“过滤器”，一种对周围世界做出反应的特殊方式。你的“过滤器”告诉你哪些刺激应该注意、哪些可以不理，告诉你什么应该爱、什么应该恨。它们决定你的内在动机——你喜欢竞争，还是博爱，还是以自我为中心。它们决定你的思维方式——严谨还是放任，讲求实际还是高层建筑。它决定了你的态度，乐观还是玩世，冷静还是急躁，体谅还是冷漠。它决定了你身上所有不同于旁人的思维、感觉和行为方式。说到底，你的“过滤器”就是你的天赋才干。

.....这个“过滤器”终日运转，为你实时地解读世界。在所有你可能去做，可能感觉和可能思考的事情中，你的“过滤器”不断告诉你应该去做、去感受和去思考的那几件事。不是你的种族、国籍、性别和年龄使你与众不同，是你的“过滤器”使你与众不同。

优秀经理能改变一个人多少

神经学告诉我们，一个人十几岁以后，要改变性格，是十分有限的。

个人的“过滤器”及其所生成的贯穿始终的行为方式是持久的。在许多重要的方面他都是永远而神奇地与众不同。

技能、知识和天赋才干的区别是什么

既然如此，如果你不能在你的员工身上培养新的才干，那你能怎样改变他们呢？

第一，你可以帮助他们发现自身潜在的才干。正如我们将在第五章中详细讲述的，顶级经理善于在员工身上发现潜能的蛛丝马迹，然后帮助他重新定位，以便更有效地发挥这一才干。

第二，一名经理可以向员工教授新的技能和知识。这里，我们遇到了优秀经理都认同的一条重要见解：技能、知识和天赋才干是构成绩效的三个不同因素。三者的区别在于，技能和知识可以很容易地被教会，而天赋才干则不能。

技能所应答的是一件工作“怎样做”的问题。它们是人们可以相互传授的各种能力。

传授技能的最好办法是把整个操作过程分成各个步骤，让学生最后连成一体。无庸讳言，学会一项技能的最好办法是实践。

而知识就是“你知道的东西”。世界上有两种知识。一种是事实性的，就是你知道的事情。另一种是经验性的，就是你从实践中获得的各种理解。

经验性知识略有不同。它是无形的，因此教起来困难得多。获取它是你自身的责任。你必须学会使自己停下来，回顾过去的经历，然后总结规律。

有些感悟是较为理念性的。你的自我评价和你对自身形象的认识是你的经验性知识。获得这种知识是需要时间积累的，并且需要你时刻留心。同样，你的价值观——即你对生活的看法——也是经验性的知识。通过不断的选择，有时让步，有时坚持，你逐渐了解你的生活中哪些方面对你来说更重要。这些你更看重的东西就成为你的价值观，指导你未来的决策。有些价值会贯穿你的一生。其他的则会随时间推移和你的反思而改变。



(天赋) 它们决定了你的贯穿始终的思维、感觉和行为方式。

.....如果一个人没有这种天赋才干作为他的“过滤器”的一部分, 经理是难以把它移植到他身上的。

三种天赋才干

将五花八门的才干大致分为三类: **奋斗才干、思维才干和交往才干**。

奋斗才干解释一个人的“为什么”的问题。它们解释为什么一个人每天都起床, 为什么他有充沛的精力努力工作。

思维才干解释一个人的“怎样”的问题。它们解释他怎样思考, 怎样权衡, 怎样决策。

交往才干解释一个人的“谁”的问题。它们解释他相信谁, 与谁交往, 与谁争斗, 对谁冷漠。

技能与知识的威力在于它们能从一个人传播给另一个人。它们的缺点在于它们经常受场合的限制, 当不能预见的情况发生时, 它们就很难派上用场。

相比之下, 天赋才干的威力在于它适用于不同的场合。只要受到适当的刺激, 它就会自我启动。

天赋才干的缺点就在于它很难由一个人传授给另一个人。天赋才干是教不会的。你只能挑选天赋才干。

用才干的眼光看世界

帮助员工培育才干组合的最好方法是为他们找到能发挥这些才干的工作。

作为经理, 你的工作不是教会人们某种才干, 而是帮他们找到与其才干相配的职业, 继而成为“有才”的人。要做好这一点, 你必须密切关注不同职位之间细微而重要的差别。

优秀经理怎样找到才干——选拔最合适的天赋才干

即使你知道要选拔才干, 识别具有所需才干的人往往不是件容易的事。

第一, 许多人不知道他们自身具有什么样的天赋才干。

第二, 当一个人申请一份工作时, 他自然希望给人留下好印象。因此他会尽力美化自己所了解的那一小部分行为模式。

作为经理, 你必须了解你需要什么样的天赋才干。要识别这些天赋才干, 你必须使眼光超越工作头衔与描述。你应思考公司的文化。

考虑这么多变量是非常累人的。所以最好对它们进行简化和归纳。在奋斗、思维和交往这三类才干中, 各选择一个最重要的才干。用这三个才干作为选拔的基础, 在面试中提与之相关的问题。.....无论求职者的简历写得如何动听, 都不要轻易降低要求。

研究你的明星员工

你如果想确保自己对三个基本才干的选择准确无误, 就应该研究一个职位上的明星员工。



(编者注：错误的做法) 你不能通过剖析失败，然后走相反的路，来推论优秀。为什么？因为成功与失败者经常惊人地类似。只有一般的人才会例外。

在销售上，成功与失败的唯一区别在于优秀销售员并不被内心的恐惧所摧毁。他们有另一种交往才干，即“抗争”的才干，这使他们敢于据理力争，变潜在客户的抵制为接受，并以此为乐。虽然每一天他们打电话都发怵，可他们的“抗争”才干总能使他们克服障碍。他们对争辩的热爱压过了对个人被拒的恐惧。由于没有这种抗争的才干，失败的销售员在内心恐惧的支配下裹足不前。

优秀经理建议我们花时间了解手下的明星员工。了解他们成功的原因和方式，了解他们的为人，然后挑选与之相似的才干。

选拔才干是经理的首要职责。如果他不能找到具有所需才干的人，那么他帮助他们成长的一切努力都将白费，就像阳光照在荒地上一样。

第4章 第二要诀：界定结果

为什么管理人那么难——瞄准正确的结果

于是他们陷入了两难：一方面，经理必须保持控制，并推动员工创造业绩；另一方面，他的信条告诉他，不能强迫每个人用同一种方式工作。两难局面有一个漂亮而有效的解决方案：界定正确的结果，然后让每个员工自行寻找达到这些结果的途径。

要使员工创造业绩，他必须界定正确的结果，并紧抓不放……

界定正确的结果确实对员工的要求很高，但恐怕没有更好的办法来培养员工的自我意识和独立的工作能力。

为什么多数经理力图控制员工——诱惑的误区

误区一：塑造完人，第一个误区是大家非常熟悉的。许多经理经常受到一种错误观点的诱惑，那就是干每件工作都有“一个最好的方法”并且可以把它教给每个人。

(美国教育界老师：莫德尔莱恩·亨特) 她总结出了所谓成功授课的七个基本组成部分：第一步：简要复习；第二步：介绍新课；第三步：讲解新课；第四步：示范；第五步：检查理解程度；第六步：问答；第七步：自学。

任何推行“一个最好方法”的努力都是注定要失败的。首先，它低效——“一个最好方法”必然与每个人与众不同的、已经定型的“四车道高速公路(才干)”相抵触；其次，它导致退化——它试图提供所有的答案，继而阻止每一个人完善自己的风格，并为之负责；最后，它扼杀进步——你每制定一条规则，就剥夺了一个选择，而选择及其引起的所有富有启示的反响恰恰是推动进步的燃料。

当一个经理最难的方面是员工做事的方式和自己不一样。但是你一定要习惯这一点。因为如果你强迫他们按你的方式工作，就会有两个后果。第一，他们会很气愤——他们不愿做了；第二，他们产生依赖性——他们不会做了。长远看，两种情况都会伤害利润。



误区二：我的员工没有足够的天赋才干

显然，更有效的方式是给以每一种工作充分的尊敬，并且首先做到选对才干。

误区三：信任是珍贵的——你必须赢得它

生性多疑对于某些工作也许是不可或缺的——比如律师或调查报道，但对于经理这行，它却是致命的。

误区四：有些结果无法界定

某些岗位的结果虽然难以界定，但并不等于无法界定。它只说明这些结果并不一目了然，而需要你仔细思考。如果你定心想想，你就会发现即使最无形的表现也可以从结果的角度加以界定。而一旦界定了这些结果，你就不必浪费时间去徒劳无功地强迫每个人用同一种方式为顾客服务或对待员工。

优秀经理如何用工作步骤来推动业绩——四大基本规则

基本规则一：确保严格实施步骤

涉及准确和安全时，员工必须遵守操作规程。

所有这些岗位都需要一定的准确度和安全性，因而要求员工遵守某些统一的步骤。优秀经理知道，他们的职责就是确保员工了解并严格实施这些步骤。如果步骤与员工个性相抵触，那就只能牺牲个性。

基本规则二：一切服从于标准

我们所谓的“标准”不指道德或伦理标准，而指语言、符号、惯例和尺度。这些是文明社会的DNA。如果不能制定和接受标准，我们就永远也不可能建成今天这样复杂的社会。……与常规想法不同的是，标准有助于创新。

标准就是人们进行协作和发明的规则。优秀经理知道，要建立一个相互合作和有创造力的组织，就必须要求所有的员工都使用相关的规则。

基本规则三：莫让形式掩盖内容

基本规则四：规定步骤不一定带来满意结果

(编者注：不同行业 and 不同背景的消费者具有相似的四种期望，消费者在低级期望满足之后会转而关注高层次的期望，以下四个层级是各公司把潜在客户变成支持者所必须做的事)

第一层：消费者期待**准确**（最低期待）。

第二层：第二层是**便捷**。

一方面，幸运的是，这两层要求都比较容易满足。它们都能通过技术或具体步骤加以解决。但另一方面，不幸的是，这些解决方案很容易被抄袭。……这两个层面的需求即使满足了，至多是防止客户不满意。

第三层：在这个层面，顾客期待一种**伙伴关系**。他们希望你倾听和回应他们的意见，让他们觉得你和他们是一家人。



第三层：在这个层面，顾客期待一种**伙伴关系**。

第四层：顾客的**最高期待是“咨询”**。顾客对帮助他们学到新东西的公司或组织感情最深。

环顾四周，各不相同的公司都在试图把他们的出纳 / 销售员 / 职员变成“顾问”。他们已经意识到，帮助顾客学习能够持续提高顾客的忠实度。

所有这些基本规则帮助优秀经理决定一种工作的哪些方面应予规范，而哪些方面应由员工们自己决定。然而，尽管从工作的某些方面看，员工的确需要遵守有关步骤或标准，但优秀经理仍旧强调工作的结果。他们用这些结果来激励、引导和评估他们的员工。结果是关键。

怎样界定正确的结果——三个准则

准则一：什么对你的顾客有利

无论你怎么想，如果顾客觉得某个结果没价值，那它就是没价值。鉴于这是资本主义的基本原理，因而是一条颇为简明的准则。尽管如此，仍有许多公司或许被自身习惯和专长所陶醉，而忘了顾客才是价值的最终裁判。

我们发现，如果你觉得医生的医术基本可以信任，那么每次看病时你只看重四件事：

- 1.你希望等待时间不超过二十分钟。（“便捷”）
- 2.你希望有人关心你。不一定是医生，也可以是接待员或护士。总之要有人真心地关心你。（“伙伴”）
- 3.你希望医生用你能听懂的语言告诉你得了什么病。（“伙伴”）
- 4.你希望医生告诉你怎样在家里保养以便缓解病情。（“咨询”）

如果你对上述所有问题都答“是”，那你就可能当回头客，向别人推荐，而不会频繁投诉或死亡。由于使用这四个情感结果来衡量服务质量，保险公司便能既要求每个医生为服务质量负责，又避免硬性规定具体的行医过程。

准则二：什么对公司有利

要确保你为员工界定的结果与公司的现行策略一致。

这里的关键是要区分**使命与策略**。一家公司的使命应是持之以恒的，如此，无论员工如何更新换代，都有明确的意义和目标。而公司的策略则是为完成使命所使用的方法。它需要根据商业气候不断改变。

可是有时候策略的变化非常大，迫使经理要求员工关注不同的结果。

当然，有时候策略转变实在太太大，以至于无论你怎么明确界定新的结果，你的员工都无法达标。在这种情况下，你是无法给员工们换脑的，就像高科技公司试图把软件设计师变为营销人员，银行试图让出纳去做销售一样徒劳无功。你能做的只是在新策略的框架内尽量寻找适合他们才干的职位。如果实在找不到，你就别无选择，只能请这些职员另谋高就了。



准则三：什么对个人有利

识别一个人的优势；界定能充分发挥其优势的结果；找到一种方式来计算和评估这些结果；然后放手让员工去干。

界定正确的结果时，优秀经理的做法是相同的：他们先考虑球员，然后规划打法。

第5章 第三要诀：发挥优势

优秀经理怎样让每个人的优势得到释放

优秀经理会向你提出以下建议：发挥每个人的优势，避开他的弱点。不要试图改变他的短处。不要试图使每个人完美无缺。而应尽你所能帮助每个人培养各自的才干。帮助每个人更上一层楼。

优秀经理的一个标志是善于详细地勾画出每个雇员的独特才干——每个人的动力何在，每个人的想法如何，每个人怎样构筑人际关系。在某种意义上，优秀经理类似出色的小说家。他们管理的每个“人物”都是生动活泼、与众不同的。每个人有他自己的特色和弱点。而他们的目标——对每个雇员都一样——是帮助每个“人物”最充分地扮演好其独特的角色。

为什么试图改变他人如此有诱惑力——转变的故事不可信

(编者注：传统“智慧”认为的取得成功的理念是错误的，作者不认同的)

首先，每个人“只要努力奋斗，就会心想事成”的允诺事实上是很空的。因为如果我们都能“心想事成”，那么我们就有同样的潜力。

其次，有人断言，如果你针对你的欠缺持续努力，你的坚持不懈将会得到最终的回报。

在优秀经理看来，传统智慧的故事无论表面多么乐观，其实质却是一无所获的自我磨难和一事无成的坚持不懈。

优秀经理大张旗鼓地识别每个人的天赋才干，并且帮助他发挥这些才干。他们是这样做的：他们相信角色分配是关键。他们通过例外来管理。并且他们花最多的时间和他们最好的员工在一起。

优秀经理怎样始终如一地培养优秀业绩——角色分配是关键

如果你想把天赋才干变成绩绩，你必须为每个人进行准确定位，以保证你花钱雇他是为了让他做他天生善于做的事。你必须把他安排在合适的职位上。

在工作的领域，角色分配更具挑战性。首先，重要的是一个人的内在素质，而不是体格勇武或外貌出众。有些经理觉得很难透过一个人的外貌，看到其真实才能。其次，经理们关注的往往是一个人的技能或知识。这样一来，有营销学位的人被不可避免地安排在营销部，而有会计背景的人则被分入财务部门。在分配工作时，考虑到一个人的技能和知识并没有什么错。但是你如果不优先考虑一个人的天赋才干，就可能陷于平庸。

根据天赋才干来分配工作是优秀经理的一个成功秘诀。



顶级经理则慎重些。他们和每个人谈话，了解他们的优势、弱点、目标和梦想。他们同每个员工密切合作，留意每个人做出的选择、他们的相互关系、谁支持谁，以及为什么。他们关注细节。他们从容行事，因为他们知道判断一个人天赋才干的最有把握的办法是在一段时间内持续观察他/她的行为举止。

每个人都会在某些方面具有卓越的才干。诀窍在于发现这“某些方面”。诀窍在于角色分配。

优秀经理如何打破金科玉律——通过开口问来管理

但是顶级经理们自有办法：开口问。询问你的员工的目标：你在目前职位上追求什么？你的事业在向哪里发展？哪些个人志愿你愿意告诉我？你想隔多长时间见一次面讨论你的进步？

鉴于需要记住的员工情况很多，经理们经常发现把这些写下来很有帮助。有人设计了有序的归档方法，每个员工都有各自的文件夹，夹着小便条，提醒经理什么时候该与员工定期会面。其他人只是把这些细节随意写在小卡片上随身携带——他们称这些卡片为员工“作弊卡”。

优秀经理为什么有偏爱——花最多的时间和你的明星员工在一起

对优秀经理来说，他们的核心职责是发挥催化剂的作用：把才干转变为业绩。所以当他们在时间和某个员工在一起时，他们不是在修改、纠正或指导。相反，他们绞尽脑汁，设法找出更好的办法来让员工释放其独特的才干：

如果你和员工在一起时采取这样的做法——提出独特的期望，强调并完善个人风格，排除外部干扰——你势必关注最有才华的员工。才干是一种增效器，你投入的精力越多，收益越大。你和你的明星员工在一起，就是最有成效地使用时间。

既然人类天生就需要某种类型的关注，如果他们没有得到关注，他们就会下意识地或有意识地改变他们的行为，直到他们得到关注。所以，作为一名经理，如果你关注后进员工，而忽视你的明星们，你就会不经意地改变明星们的行为。在你明显的冷漠导引下，明星们可能少做当初使他们成为明星的那些事情，而多做其他一些可能引起你某种反应的事情，不管反应是好还是坏。如果你发现明星们表现失常，就是一个确定无疑的信号，说明你一直在关注错误的对象和错误的行为。

把时间和精力花在明星员工身上是因为：第一，这样做最公平；第二，这是最有成效的学习方法；第三，这是追求卓越的唯一途径。

关注明星员工最公平

“公平”并不意味着同样对待每个人。他们会说，公平待人的唯一方法是把他们的成就牢记在心，然后论功行赏。

如果你同最糟的员工在一起的时间最多，那么你给你的员工发出的信息就是：“你的表现越好，你从我——你的经理——这儿得到的时间和关注就越少。”无论怎么看，这都是一条莫名其妙的信息。

把最多的时间花在你最好的员工身上。关注他们。公平必须找准对象。



关注明星员工是最有效的学习方法

把时间花在后进员工身上可以使你学到很多东西。你可以了解到，为什么某些系统难以操作，为什么某些动议构思拙劣，为什么客户不高兴。随着时间推移，你可以像某些经理一样，如数家珍地剖析失败和设计对策。

令人遗憾的是，剔除错误的方法并不能帮助你识别那些正确的方法。卓越不是失败的对立面，只是不同而已。

每个经理都应该这样做。花时间和你最好的员工在一起。观察他们。向他们学习。要像你能清晰地描述失败那样描述卓越。研究外部经验固然不无益处，但是研究来自内部的经验才最易奏效。

关注明星员工是成就卓越的唯一途径

优秀经理拒绝这种观念。这里有几条原因。首先，他们不把平均业绩当成评价每个员工业绩的标尺。相反，他们使用卓越为标尺。在他们看来，平均与卓越不相关。其次，他们知道，只有那些已在平均水平之上的人才可能达到卓越。

如果优秀经理忙于帮助后进员工勉强达到平均以上，以此求得生存，那他就无暇顾及真正艰巨的工作，即引导较好的员工出类拔萃。

不要使用平均值来估计卓越业绩的极限。你会大大低估员工的潜能。关注你最好的员工，不断朝着钟形曲线的右上限推动他们。

如何在管理中避开弱点——优秀经理从不忽视欠缺之处

首先，欠佳表现可以通过培训来改变吗？如果一名员工因为缺乏必需的技能或知识而在勉强应付，那肯定是可以培训的。

优秀经理问的第二个问题是：这种欠佳表现是因为经理自己扣错扳机了吗？每个雇员的动机各不相同。

假如一个员工的表现出现差错，也许是你用错了对他的激励手段；或许，一旦你扣动不同的扳机，这个员工的真正才干会重新释放。也许你应该对他的欠佳表现负责。在你采取任何行动前，先考虑一下这种可能性。

这个人之所以苦苦挣扎，是因为他不具备完成某项任务所需的才干。在这种情况下，培训是没有用的。

欠缺与弱点的区别

欠缺也可能变成弱点。当你发觉自己处在一个需要在你所欠缺的方面表现出众才能获得成功的职位上时，你的欠缺便成为一个弱点。



优秀经理从不忽视弱点。他们一旦意识到弱点是导致欠佳表现的原因，就会改变方法。他们知道只有三种可能的方法帮助一个人取得成功。那就是，**发明一个支持系统；找一个互补的合伙人；或者换一个职位。**

要矫治使人衰弱的弱点，最快捷的方法是建立支持系统。

你的成功秘诀在于寻找各种途径，来发挥自身优势，而不是设法纠正自身缺点。如果你在一两个重要的领域里很愚钝，那就设法找一个合伙人，他的高峰恰好与你的低谷匹配。有这样一个合伙人来平衡，你便可以自由地磨砺你的才干，使之更犀利。

奇怪的是多数公司积极地鼓励这种行为。工作描述，即使是最简单的职位，也会长达两三页，以求涵盖完美的在职者有能力完成的每个工作细节。

基本的原则是，优秀的团队是建筑在个体的优秀之上的。所以，经理的首要职责是，确保每个人被派往最合适的职位；他的第二个职责是平衡每个人的优势和弱点，以便他们互补。

你应该帮助每个雇员避开弱点。但是，如果对某个员工，你花了大量时间想避开他的弱点，结果却发现你派错了职位，到了这一步，就应重新分派，而不是试图改变当事人。

第6章 第四要诀：因材施教

我的职业道路出了什么问题

不管原因何在，每个员工都期待升职，并希望你能帮他一把。

帮助每一个雇员找到最适合他的职位，帮助他找到能让他多做他天生就爱做的事的职位，帮助他找到与其技能、知识和才干的独特组合完全吻合的职位。

1969年，劳伦斯·彼得在他的《彼得法则》一书中曾警告，如果我们毫无异议地沿着这条道路走下去，那么我们最终会把每个员工提升到一个他所不能胜任的职位。这个观点在当时是正确的，现在仍然正确。不幸的是，在这期间的这么多年时间里，我们并没有卓有成效地改变这一切。我们还认为，如果员工在一个职位上表现出色，对他最有创造力的奖赏就是把他从原来的职位上提拔出来。我们仍然把工资、额外津贴、头衔跟他所处的职业阶层挂钩，所处的阶层越高，工资就越高，额外津贴就越丰厚，头衔也越大。我们所发出的每一个信号都在告诉员工，你要向前看、向上看。“不要在你现在的职位上呆太久。”我们发出忠告，“否则内容贫乏的简历会很难看。要不择手段地为下一步目标努力奋斗，这是前进的唯一方法，也是获得尊敬的唯一方法。”

尽管用意良好，但这些信号却置每个员工于极端危险的境地。为了赢得尊敬，他知道自己必须向上攀登。而每当他跨上一个台阶时，他都看见公司焚毁他身后的台阶。他不能顺原路返回，否则他便会归入失败者的行列，所以他必须继续盲目而疲惫地攀登，直至顶层。迟早他会走过头，迟早他会步入一个错误的职位，然后他就会被困在那里。他既不愿意往回走，又没有能力向上爬，不得不坚守在那层台阶上，直到最后公司叫他走人。



大多数雇员都被提升到一个他们不能胜任的级别。这一切都是必然的，因为它已经根植于制度之中了。另辟蹊径这种制度本身就有缺陷，因为它是建立在三个错误的假设之上的。

第一种谬论认为，职业阶梯上的每一级仅比前一级稍微复杂一点。因此，如果一名员工在一级上表现出色，那么可以肯定，稍加训练，他就可以在更高一级重复先前的成功。顶级经理对此嗤之以鼻。他们知道一级未必通往另一级。

第二，传统职业道路注定会导致冲突。它把荣誉局限于职业阶梯顶端的少数几级，继而引诱每一个员工争攀下一个台阶，即使是最有自知之明的人也不例外。每一级都有一场竞争，而鉴于级数远少于员工数，每一场竞争的结果是输家大大超过赢家。**优秀经理们有个更好的想法。为什么不通过广施荣誉来解决冲突呢？为什么不把荣誉授予每个职位上的优秀员工，继而开拓其他可供选择的职业道路呢？为什么不在每一个职位上创造英雄呢？**

第三，这种体制最具破坏性的缺陷是，它认定，多样的工作经验会使员工更有价值。这个假设促使员工刻意寻觅便于推销的技能和经验。有了这些可以骄傲地显示在履历上的技能和经验，他们便可以待价而沽或毛遂自荐，以求被选升到下一级台阶。在这出戏中，员工是恳切的申请者，经理是守门员，他们让申请者向后退，然后从中提拔最有吸引力的员工，即那些技能最精、经验最丰富的员工。

为什么总把员工提拔到他们不能胜任的级别

你在提升一名员工之前，务必细心地观察一下，在这个职位上创优需要什么样的才干——成功所必需的奋斗、思维和交往的才干。在细察了员工及职位的特点之后，你可能还会选择提拔他。

优秀经理的创新晋升法

这个法子就是：在每一个职位上创造英雄，让每一个能出佳绩的职位都成为受人尊敬的职业。很多员工仍会选择攀登传统的职业阶梯。对那些具有管理和领导才能的员工而言，这是个正确的选择。但是，在丰厚的激励引导下，其他很多员工会决定转向，把精力倾注在发展本职工作上。优秀经理在构想一个全新的公司，在那里赢得尊敬和声望有很多渠道；在那里最好的秘书拥有副总裁的头衔；在那里最好的管家挣的薪水可以是主管的两倍；在那里任何业绩卓著的人都会受到当众表扬。

业绩等级制

一个人在他所选择的领域内要花多长时间才能出类拔萃呢？在一项题为“才干发展工程”的研究中，美国西北大学本杰明·布卢姆博士仔细考察了世界级雕塑师、钢琴家、象棋大师、网球选手、游泳运动员、数学家和神经学家的职业生涯。他发现这些不同的职业需要十到十八年的时间才能达到世界级的水平。

如果一家公司要求所有职位上都有一些员工的表现能够接近世界水平，它必须设法鼓励员工专注于发展其专长，而为每一个职位按**业绩定等级**（编者注：按照业绩来定职位等级的做法）是最行之有效的办法。



实际上，凡是个人出色表现受推崇的地方，都有这种业绩等级制。相反，如果没有它们，就表明一家公司公然或偶然地漠视那个职位的优异表现。以此标准类推，这类公司可能并不重视绝大多数职位的出色表现。

如上所述，优秀经理坚决反对这种做法。他们认为，每一个能创造佳绩的职位都是宝贵的，并且每一个职位都有精湛的技艺。因此，无论某个职位表面多么微不足道，他们都努力去设定富有意义的标准，来帮助敬业的员工记录自身进步，直至达到世界先进水平。

在大多数情况下，不管什么工作，如果你对它进行度量和奖励，人们就会努力创优。

宽带工资制

这种业绩等级制肯定会帮助员工改变努力的方向，以求达到世界级水平。然而，如果所有工资信号都在指示雇员向上看，那么经理们调整职业方向的努力将永远受挫。

最理想的工资计划应允许公司根据员工在各自职位上所表现出的实际能力成比例地支付报酬——他越优秀，所获报酬就越高。

这就是简单而有效的**宽带工资制**。你为每一个职位制订一个可大幅度浮动的工资计划，使得低职位的顶端与上一级职位的底端重合。

第一，由于工资宽幅浮动，我们就能将一个职位上的顶级业绩区别于平庸表现，并予以重奖。

宽带工资制鼓励个人精益求精，从而达到世界先进水平。

第二，因为有了这种相互重叠的工资带，宽带工资制减慢了盲目而疲惫的攀登。

至少会把是否称职与金钱利益放在同等地位上权衡，然后再做出职业选择。

优秀经理善于“举镜子”

优秀经理善于“举镜子”。他们善于进行绩效反馈。

她设计了一种名叫“优秀”的计划；据此，她每季度都要会见二十二位直接下属。“在这些面谈中，我们先对前三个月的工作进行简要回顾，接着转入正题，讨论未来三个月的打算。他们的计划和目标是什么？我们应该用什么样的衡量标准？我与每个人讨论他们所喜欢做的事，以及如何安排工作，使他们能够做更多他们喜欢做的事。”

尽管每个经理使用不同的反馈方法，但是**盖洛普通过对优秀经理进行研究，发现他们有三个共同点**：第一，他们的反馈是持之以恒的。他们会根据员工个人的要求或偏好而改变反馈的频率。

从盖洛普研究的经理们看，他们为讨论每个员工的工作方式和表现而花的时间总共是每年每人约四小时。

第二，每次谈话开始都要简要回顾一下员工过去的表现。

目的在于帮助员工仔细地考虑他的工作方式，引发一场关于导致这种工作方式的才干及欠缺的对话。在总结之后，大家就将注意力转到将来，以及员工如何利用自身工作方式来提高效益。



讨论的中心议题往往是合作。经理们能用什么样的自身才干来弥补员工的欠缺呢？

第三，优秀经理强调一对一地进行个别反馈，反馈的目的在于帮助每个人了解和发挥自身的天生优势

优秀经理如何解雇员工又能保持关系完好

不管员工是处在试用期的最后阶段，还是在目前的职位上挣扎，告诉他坏消息、叫他离职总是让人为难。在盖洛普的采访中，无论是出类拔萃，还是业绩平平，许多经理都承认，每次在进行这种谈话之前总是感到身体不适。不管你采取什么方式，不管你是一个多么高超的经理，把员工调离现职都不是一件容易的事。

作为经理，你要做出很多决定：什么水平的表现是不能接受的？在那水平上停滞多久便属于太久？你是否在培训、激励、支持系统以及互补拍档方面给了员工足够的帮助？你应该突然把坏消息说出来，还是给他们一个缓冲期？最后摊牌时，你会使用什么词语？

优秀经理不需要掩饰真实情感。他们明白，一个人的才干和欠缺一旦形成，就很难改变。他们很清楚，如果对员工的欠缺进行不遗余力的弥补之后仍无济于事，就可能说明他的才干与其所在职位不匹配。优秀经理认为，员工持续表现欠佳的主要原因往往不是无能、愚蠢、不听话或无礼，而是错位。如果员工显然被分错岗位，优秀经理就会举起镜子。他们鼓励员工通过这次失误进一步地了解自身才干和欠缺的独特组合。他们会说这样的话：“这个职位不适合你，让我们来讨论一下为什么。”或者是：“你需要找到更能发挥你自身优势的工作。你认为那是什么样的工作呢？”他们使用这样的语言不是因为它是礼貌委婉之辞，也不是因为它能缓解坏消息，而是因为它是真心话。这就是“残酷的爱”中“爱”的因素。最有成效的经理真诚地关心每一个员工，但是他们赋予“关心”独特的意义。

优秀经理认为，员工持续表现欠佳的主要原因往往不是无能、愚蠢、不听话或无礼，而是错位。

第7章 优秀经理的实用工作指南

每个经理都有其独特的风格。但所有的优秀经理都有一个共同的目标，那就是将员工的才干转化为绩效。他们达到目标的路径便是管理的四大要诀：**选拔才干、界定结果、发挥优势、因材施教。**

面试时什么是该问的问题——关注才干的艺术

才干面试必须独立进行。它只有一个目的：发现求职者的思维、感觉或行为模式是否与工作需要吻合。

问一些开放题，然后少说多听在面试中了解一个人才干的最好方法是让他在选择中展示自己。在某种意义上，才干面试官应从行为角度向求职者如实描述他在工作中可能遇到的各种情况。在工作中，他每天都会以各种方式对数千种情况作出反应。而他作出的最趋一致性的反应就是他的行为表现。因此，在面试中，应多问答案多样化的开放式问题，切忌暗示“正确”的方向——例如，“你认为应当对员工管到什么程度？”或“你最喜欢销售的哪些方面？”



求职者自发选择的方向最能预测他未来行为。问完一个问题后，最好停顿片刻，等对方发言。如果他要求你作解释，就避而不答。告诉他你更感兴趣的是他的回答；真正重要的是他的解释。让他根据他特有的“过滤器”来回答你的问题，对你展示自我。

一个人对开放题的无提示回答极具预测性。因而，无论你是多么希望听到其他的回答，也不要乱怀疑。

注意听细节过去的行为往往能准确预测未来。因此，“告诉我你过去……”这样的问题会对你很有用。但是问此类问题要小心。首先，你应始终注意听具体事例。我们所谓“具体”，必须有时间，有人物，有事件。这样，你就不至于高估一个大谈某件事如何重要，却无法具体说明他自己是怎么做的人。其次，关注对方脱口而出的回答。唯有反复发生的过去行为才能预测未来行为。如果一种行为的确多次发生，那么对当事人略加提示，他就能举出一个具体例子。如果他能做到这一点，就表明这种行为是其人生的一个常项。

无论求职者最终提供了什么细节，如果他需要两三次追问才举出一个具体事例，那么，面试所涉及的行为多半不是其人生的常项。当你问“告诉我，你什么时候……”的问题时，切忌根据细节的质量来判断回答。否则，你就会忙于评判对方的口才或记忆力，而忽视他是否具备你所需要的特殊才干。相反，评判回答的标准在于它是否具体和脱口而出。

才干的线索

1. 学得快

学得快是个人才干的一条重要线索。问求职者哪些工作一学就会，哪些事无师自通。他会提供更多的才干线索的。

2. 满足

一个人满足的来源也是其才干的线索。所以，你应问他最大的个人满足是什么。问他在什么情况下精力倍增。问他什么使他格外振奋。他的回答将帮助你了解他能否经年累月地做好一件事。

知道应当听什么

(编者注：面试相关的信息)

你如何设计此类问题 / 倾听的组合呢？

首先，你应挑选若干明星员工和若干一般员工，对他们试问一个问题，然后看看明星员工是否始终回答得不同。若是，则说明问题 / 倾听组合设计合理。若否，则说明问题不该问……。

其次，你也可以向所有的求职者问这个问题。把他们的回答记录在案，并存档。他们被录用后，再根据其实际表现回顾当时的回答，以了解优秀员工回答你的问题是否一致。这样做需要时间和专注，但是，如同任何艺术，磨炼才干面试的艺术也是需要时间和专注的。

如何建立绩效管理常规



这四大特点——简单、频繁互动、关注未来和自我监测——是成功的“绩效管理”常规的基础。

每年初，或员工应聘一至两周后，花一小时问他以下十个问题：

- 1.你对原有的工作哪些方面最满意？你为什么到我们这里来？（如果对方是在职员工）你为什么愿意在这里工作？
- 2.你认为自己的优势是什么？（技能、知识和才干）
- 3.你有什么弱点？
- 4.你当前工作的目标是什么？（询问得分和时间表）
- 5.你愿意多长时间与我讨论一次你的进步？你会主动告诉我你的感受，还是要我问你？
- 6.你有什么个人目标或承诺愿意告诉我？
- 7.你曾经获得的最高奖励是什么？为什么你感觉那么好？
- 8.你是否有过卓有成效的合作伙伴或导师？为什么你认为这些关系对你卓有成效？
- 9.你有什么未来成长目标和专业目标？你是否愿意学习某种技能？你是否愿意经历某种挑战？我能如何帮助你？
- 10.你还愿意谈什么，以便我们更好合作？

此种会面的主要目的是根据对方的自我描述，了解其优势、目标和需求。无论他说什么，即使你不同意，也要把它记录在案。如果你想帮助他成功，你就必须了解他的来龙去脉。他的回答将告诉你他心目中的自我定位。在随后的一年中，你或许可以帮助他改变观点，但你最初的兴趣在于用他的眼光看他的世界。在优势面试过程中，他会告诉你他希望多长时间与你讨论一次他的进步（问题5）。根据他要求的频率安排当年的第一次绩效计划会。

绩效计划会

为帮助他准备，请他在每次会面前写下对以下三个问题的回答：

- A. “你采取了什么行动？” 这包括他前三月的绩效细节。他应视情况提供得分、排名、评估和时间表。
- B. “你有什么发现？” 发现可以形式多样，如他参加过的培训，或从一次内部演示、作业示范甚至阅读中获得的启示。无论发现来自何处，都应鼓励他跟踪自身的学习过程。
- C. “你建立了什么合作关系？” 这些合作关系是他所建立的工作关系。它们可能是全新的，也可能是经过加强的现有关系。它们可能是与同事或客户的关系，也可能是专业关系或个人关系。一切由他来决定。无论他如何决定，重要的是他在公司内外主动寻求支持。会面时，首先问他以上三个问题，并记录他的回答。

大约十分钟后，你应将话题转向未来，可以使用以下问题：

- D.你最关注什么？你未来三个月的主要目标是什么？



E.你计划什么新发现？你未来三个月希望获得什么具体的发现？

F.你希望建立什么新的合作伙伴关系？你计划未来三个月中如何增强自己的支持体系？

职业发展问题

(编者注：在绩效计划会过程中，员工希望讨论他的职业发展问题，每次谈话需要保证以下两个结果) 你都必须达到两个结果：**第一**，员工必须不断加深对自身技能、知识和才干的理解。**第二**，他必须详细了解下一步计划需要什么条件，以及他为什么能高人一筹。

你可以在不同场合使用以下五个有关职业发展的问来激发他的思考：

1.你在目前工作中有什么成功？你能测量它吗？

2.你究竟是如何取得这些成绩的？它们如何体现你的技能、知识和天赋才干？

3.你对目前工作的哪些方面最满意？为什么？

4.你对目前工作的哪些方面感到为难？你从中对自身技能、知识和才干有什么了解？我们如何控制这种局面？培训？定位？支持系统？合作伙伴？

5.什么工作对你来说最理想？假设你在从事此项工作。现在是星期四下午三点。你正在做什么？为什么你如此热爱它？

员工如何自我激励

以下是优秀经理对每一名有才干的员工的期待：

◎多照镜子。使用公司提供的所有反馈工具来增强自我了解和了解别人对自己的看法。

◎沉思。每月花二十或三十分钟，回顾前几周的情况。你完成了什么？学到了什么？讨厌什么？喜欢什么？这一切如何表明你的为人和才干？

◎自我发现。不断深化对自身技能、知识和才干的了解。据此申请适合自己的工作，更好地与人合作，并选择培训和发展方案。

◎建立支持网络。悉心观察哪些关系对你有用。去找他们。

◎跟踪监测。记录你的学习结果和发现。

◎关注同事的成功事例。当你来到一个工作单位，你不会原地不动，而是或进或退。尽量争取进步。

公司如何为优秀经理创造良好环境——冲破壁垒的四原则

以四大要诀为指针，一家公司的高层领导可以使用以下的万能钥匙来冲破传统智慧的壁垒。

A.关注结果。公司的职责是界定需要达到的结果。个人的职责是发现达到这一结果的最佳方案。因此，优秀公司精于指出目标，而让个人自选路径。

B.重奖每个岗位上的世界一流业绩。优秀公司尊重每个岗位上的出色表现。如果你想了解一家公司的文化，先看它的英雄。



- ◇ 尽可能在各个岗位上建立职称制。确定从一级升往另一级的具体标准。
- ◇ 尽可能在每个工种中实施宽幅薪酬方案。
- ◇ 表彰“个人佳绩”。设计一个体系来帮助每个人按月或季度跟踪其业绩。并据此及时表彰每月或每季度“个人佳绩”。

C.研究你的明星。优秀公司研究它们的明星员工。发现内部佳绩是它们最重要的程序。

- ◇ 从最重要的岗位开始，研究你的明星员工。为每个岗位确立一个**才干模型**。这将帮助你挑选更多明星级员工。
- ◇ 建立一个内部“大学”，其主要功能是提供一个讲台，来宣传各岗位的明星员工的业绩，尽可能让每个员工都能了解明星员工的思想、行动和成就感。

D.教授优秀经理的语言。语言影响思维，思维影响行为。公司若想改变员工行为，就必须改变其语言。优秀公司将优秀经理的语言变成大众语言。

结语 力量的汇合

管理的核心是平衡公司、顾客、员工甚至包括你自身的利益冲突。

附录 C 哪些天赋才干最常见

盖洛普在多年的研究过程中，有机会深入研究数百种工作的优秀业绩。我们发现，不同岗位的优秀人物所体现的才干千差万别。但是，我们应经理们的要求，列出以下最常见的天赋才干，并附上各自的简短定义。你可以使用这些定义来帮助你思考如何选拔合适的才干。

奋斗才干包括：成就、行动、适应、信仰、纪律、专注、排难、自信、追求、统率、竞争

成就：精力充沛，锲而不舍，乐于忙忙碌碌并有所作为。

行动：能将想法付诸行动，但往往缺乏耐心。

适应：倾向于“随大溜”，活在“当前”，接受现实，随遇而安。

信仰：拥有某种经久不变的核心价值观，并由此形成明确的生活目标。

纪律：做事井然有序，有章有法。建立规程，遵章守纪。

专注：确定方向，贯彻始终，及时调整，矢志不渝。

排难：排除故障的行家里手，善于发现问题并解决问题。

自信：对自身的能力充满信心，有自己的处世准则，做决定时成竹在胸。

追求：希望在别人的眼中非同凡响，独立性强，渴望被承认。

统率：有大将风度，运筹帷幄，指挥若定。

竞争：参照他人的表现来衡量自身的进步，力争第一，陶醉于竞争的喜悦中。



思维才干包括：分析、统筹、回顾、审慎、公平、前瞻、搜集、思维、学习、战略、完美、关联、

理念

分析：喜欢探究事物的来龙去脉，有能力思考可能影响局面的诸多因素。

统筹：具组织能力并确保组织成功的灵活性，善于合理安排现有资源以实现最大功效。

回顾：喜欢追溯从前，通过揣摩过去来了解当前。

审慎：每做一个决定均慎之又慎，并设想所有的困难。

公平：深知应平等待人，并坚持这一准则，公平地对待每一个人。

前瞻：用对未来的憧憬激励周围的人。

搜集：充满好奇，喜欢搜集、整理各种各样的信息。

思维：长于思考，勤于自省，敏于探讨。

学习：有旺盛的求知欲，渴望不断提高自我。尤其令他们激动的，是求知的过程而非结果。

战略：足智多谋。针对不同的方案，能迅速找出相关的模式及结果。

完美：专注于激励个人和团体追求卓越。相信强中自有强中手。

关联：深信世间万物都彼此关联。没有巧合，凡事必有成因。

理念：痴迷于各种理念，能够从貌似毫无关联的现象中找出其相互联系。

交往才干包括：沟通、体谅、和谐、包容、个别、交往、责任、伯乐、取悦、积极

沟通：善于将想法付诸言辞，极佳的交谈者和生动的讲解者。

体谅：设身处地地体会他人的情感。**和谐：**渴求协调一致，避免冲突，寻求共识。

包容：善于接纳人，关心那些被忽略的人们，并让他们融入集体。

个别：对每个人的与众不同之处兴趣盎然，善于琢磨如何将个性迥异的人组合在一起，创造出最大成效。

交往：喜欢人际间的亲密关系，最大的满足是与朋友一道为实现一个目标而同舟共济。

责任：言必有信，信奉的价值观是诚实、忠诚。

伯乐：善于赏识并发掘他人的潜能，察觉他人任何细微的进步，并乐在其中。

取悦：喜欢结交新人并博取其欢心，在人际交往中打破坚冰、建立联系令他们倍感快慰。

积极：充满了富有感染力的热情，用快乐、向上来感召周围的人。

附录 D 盖洛普是如何发现 Q12 的

我们对一百多万员工实施了访谈。每次调查后，我们都对数据进行分析，有五大因子反复出现

1.工作环境 / 程序。该因子涉及工作的硬件环境——例如安全、卫生、薪酬、福利和政策。

2.直接主管。该因子涉及员工直接主管的行为——例如选拔、表扬、培养、信任、理解和纪律

3.团队 / 同事。该因子涉及员工对团队成员的看法——例如合作、共同目标、沟通和信任。



4.公司整体 / 高层管理。该因子涉及公司政策和领导人——例如员工对公司使命和战略或领导人能力的信心。

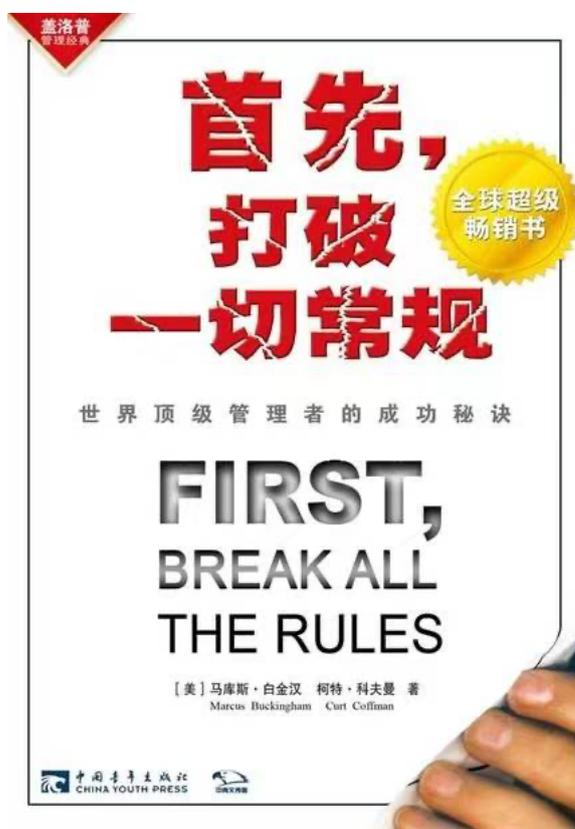
5.个人承诺 / 服务动机。该因子涉及员工自身对公司和顾客的承诺——例如员工对公司的自豪感，向别人推荐的愿望，终身为公司服务的可能性，以及向顾客提供优质服务的愿望等。

在这五大因子中，最重要的莫过于直接主管。它解释了数据中特别大的一部分变化。

整体满意度——根据 5 分制，“5”表示非常满意，“1”表示非常不满意

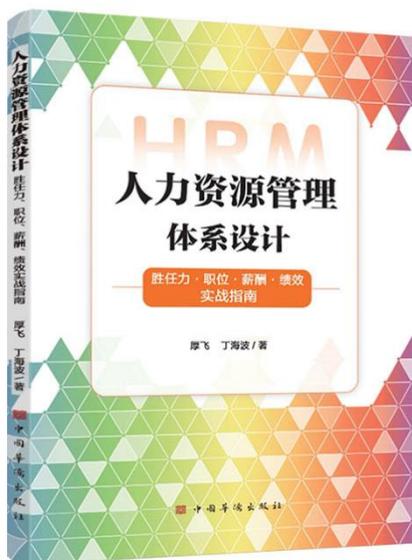
- 1.你对××公司的工作环境满意度如何？
- 2.我知道对我的工作要求。
- 3.我有做好我的工作所需要的材料和设备。
- 4.在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事。
- 5.在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬。
- 6.我觉得我的主管或同事关心我的个人情况。
- 7.工作单位有人鼓励我的发展。
- 8.在工作中，我觉得我的意见受到重视。
- 9.公司的使命 / 目标使我觉得我的工作重要。
- 10.我的同事们致力于高质量的工作。
- 11.我在工作单位有一个最要好的朋友。
- 12.在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步。
- 13.过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

书名：《首先，打破一切常规：世界顶级管理者的成功秘诀》作者：马库斯·白金汉、柯特·科夫曼译者：鲍世修等 出版社：中国青年出版社 出版时间：2013-08-30





购书方式



扫码购书



扫码关注作者

配套课程



课程已上架学浪 千聊 网易云课堂[可观看]
视频号 小红书店[仅商品链接]



学浪



网易云课堂



千聊