

奈飞文化手册,【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译

奈飞的企业文化主要是由“自由”与“责任”这两个关键词构成的。我之前认为：“现代企业文化的核心就是要靠制度管人，而不是靠人管人。”但奈飞在这个基础上又进化了一步，它提出，现代企业文化的核心还是人管人，但这个管人的人不是企业的管理者，而是员工自己。“自由”与“责任”的核心就是要将权力还给员工，让他们能够在自由的环境中充分施展自己的能力，履行自己的责任

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 39-42. Kindle Edition

自由并不意味着放任，奈飞也非常强调纪律的重要性，因为那是保证公司正常运转的重要防线。有了纪律，全体员工才能够步伐整齐地往前走，有了纪律，才能让自由与责任发挥出最大的价值

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 51-53. Kindle Edition

敬业的员工也许会带来更好的绩效表现。但是，很多时候，人们把敬业当作了最终目标，而不是把服务客户和创造业绩当作最终目标。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 179-180. Kindle Edition

尽管我从自己的词典里拿走了“政策”和“流程”，但是我喜欢纪律。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 200-201. Kindle Edition

伟大的团队是这样的团队：其中的每一位成员都知道自己要前往何方，并愿意为此付出任何努力。建立伟大的团队不需要靠激励、程序和福利待遇，靠的是招聘成年人，渴望接受挑战的成年人，然后，清晰而持续地与他们沟通他们面对的挑战是什么。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 269-271. Kindle Edition

去问任何一位成功人士，他们职业生涯中最值得珍视的一段记忆是什么，他们无一例外地都会告诉你早期的奋斗经历，或曾经必须要克服的某些特别艰难的问题。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 291-292. Kindle Edition

你能够为员工做的最好的事情，就是只招聘那些高绩效的员工来和他们一起工作。这可比桌上足球、免费寿司、一大笔签约奖金或者股票期权更有吸引力。优秀的同事、清晰的目标和明确的成果，这些因素在一起将成为一个强大的组合。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 344-346. Kindle Edition

管理最重要的工作是专注于建立伟大的团队。如果你雇用了所需的人才，为他们提供了完成工作所需的工具和信息，他们就会出色地完成工作，并让你保持灵活。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 396-397. Kindle Edition

最好不要去臆想员工很笨，而是要考虑到另外一种情况：如果员工做了愚蠢的事情，要么是未被告知相关信息，要么是被告错了信息。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 577-578. Kindle Edition

公司和全体员工分享的有关战略、运营和成果的信息通常少得可怜。毕竟，现在上市公司的信息是完全公开的，那为什么财报电话会议上的投资者就应该比公司的员工更了解本公司的发展情况呢？

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 582-584. Kindle Edition

公司和全体员工分享的有关战略、运营和成果的信息通常少得可怜。毕竟，现在上市公司的信息是完全公开的，那为什么财报电话会议上的投资者就应该比公司的员工更了解本公司的发展情况呢？我认为，公司如果能够面向全体员工举行一次类似财报电话会议那样的活动，是再好不过的。事实上，为什么不让员工直接收听公司的财报电话会议呢？

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 582-585. Kindle Edition

禧一代不是什么异类，而是潜力无穷的年轻员工。如果我们教年轻员工如何阅读公司的损益表，而不是教他们如何开啤酒桶；如果我们交给他们一个真正需要协作完成的项目，而不是让他们去参加一次在线培训来学习如何协作，那么我们就教给了他们终生受用的技能，他们也才能理解什么是真正的终身学习

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 608-611. Kindle Edition

千禧一代不是什么异类，而是潜力无穷的年轻员工。如果我们教年轻员工如何阅读公司的损益表，而不是教他们如何开啤酒桶；如果我们交给他们一个真正需要协作完成的项目，而不是让他们去参加一次在线培训来学习如何协作，那么我们就教给了他们终生受用的技能，他们也才能理解什么是真正的终身学习。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 608-611. Kindle Edition

商业领域最有价值的洞见之一，就是礼貌而诚实地告诉员工真相并非一件残忍之事。事实上，开诚布公地告诉员工他们需要听取的意见，是获得他们的信任和理解的唯一途径。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 673-675. Kindle Edition

业领域最有价值的洞见之一，就是礼貌而诚实地告诉员工真相并非一件残忍之事。事实上，开诚布公地告诉员工他们需要听取的意见，是获得他们的信任和理解的唯一途径。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 674-675. Kindle Edition

非一件残忍之事。事实上，开诚布公地告诉员工他们需要听取的意见，是获得他们的信任和理解的唯一途径。 大部分人都觉得无法把真相告

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 674-676. Kindle Edition

高层管理者以为分享业务所遇到的麻烦会加剧员工的焦虑感，但其实更让人焦虑的是对信息一无所知。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 808-809. Kindle Edition

高层管理者以为分享业务所遇到的麻烦会加剧员工的焦虑感，但其实更让人焦虑的是对信息一无所知。无论如何，你都不能向员工隐瞒真相，隐瞒真相或半真半假只会引来他们的鄙视。

【美】帕蒂.麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 808-810. Kindle Edition

在业务问题上保持坦诚还有另外一点很重要，那就是坦诚必须是双向的。员工应该了解，永远不要向上级主管隐瞒问题或信息。作为领导者，你应该身先士卒，用行动而不是用语言来表明你希望员工可以畅所欲言，他们可以直接告诉你业务相关信息，哪怕是坏消息或是你不赞同的消息。否则，大部分人永

远都无法真正向你敞开心扉。德勤有限公司 (Deloitte) 发布的一项研究结果表明,来自众多行业领域的70%的员工承认,他们在可能危及自己绩效的问题上会保持沉默。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 820-825. Kindle Edition

如果领导者不但坦然接受错误,而且乐于公开承认错误,就像哈斯廷斯那天所做的那样,他们就是在向团队发出一个强烈的信号:请畅所欲言!

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 838-839. Kindle Edition

威勒瑞说,有一次他在一场大约有35人出席的会议上和哈斯廷斯出现意见分歧。那个时候,Facebook已经开始实行用户发布内容可无障碍分享的政策,比如正在阅读或收看的内容以及将要参加的活动。哈斯廷斯希望奈飞也能赶上这趟车——把会员的节目收看信息直接推送到他们的Facebook页面。威勒瑞认为会员应该有权决定哪些信息可以共享,但是哈斯廷斯强烈反对。两人在一大群人面前就此开始激烈争论。威勒瑞强调说调查数据显示会员希望有这个选择权。后来,哈斯廷斯同意让威勒瑞和他的团队通过A/B测试来检验哪种办法更好。数据显示威勒瑞是对的,于是哈斯廷斯公开宣布:“看看,我之前并不认同威勒瑞的观点,但他是对的。干得不错。”

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 842-847. Kindle Edition

我们告诫销售和市场部的人不得对工程师发火,不能说:“你必须搞定这个该死的缓冲时间问题!”而应该这样说:“你能帮我分析一下为什么缓冲要花这么长时间吗?”我们的要求很明确,提问的态度必须真诚。如果以一种真正感兴趣的态度来询问别人正在面临的问题,就可以在双方之间建立起一座牢固的“理解之桥”。对于缓冲时间这个问题的回答让那些非技术员工大开眼界,他们之前完全不了解工程师面临的挑战有多大。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 927-931. Kindle Edition

新加入的管理者通常需要一段时间才能习惯这种做法。一名简历相当优秀的新高管召集了一次全员会议,向整支团队介绍自己。我也去参加了这次会议。当他开始长篇大论地讲述一支团队已经在全力以赴试图解决的问题时,一名工程师举手说:“我们很高兴你加入,也迫不及待地想要向你学习。但我认为你应该知道,我们已经意识到了这个问题,而且一直在努力解决它。”这名新高管没有提前花心思去了解情况,所以并不知道原来团队已经在这个问题上取得了重大进展。当我和这名新高管走出会议室的时候,他对我说:“那个人以为他是谁?他怎么敢那样跟我说话!”我告诉他,那是我们最好的工程师之一,还有,公司的常规做法是,询问别人正在解决的问题的本质,而不是假设自己已经理解了这个问题。事实证明,奈飞的文化对这名新高管来说太难适应了,不久之后他就离开了。更为常见的情况是,人们通过学习才能理解正确提问的行为准则。坚持你的观点,用事实为它辩护。员工有自己的意见,这没有问题。问题是,你不仅要有自己的意见,还要为之极力争辩。但是,意见应始终以事实为依据。坚持以事实驱动的决定并不会减损意见的重要性,这只是意味着员工要尽力确保他们的意见有充分的根据。我经常对高管们说:“有自己的意见,坚持自己的立场,在大多数时候让自己意见正确。”除非意见持有者愿意以事实为依据来为自己的意见进行辩护,否则意见是没有帮助的。商业上的一个巨大危险就是,有人因为自己强大的说服力赢得争论,而不是依靠观点本身。奈飞曾经有个家伙很擅长辩论,我的意思是,你听他讲话时会被他绕进去。他的口才极好,而且能令人信服,但他的观点却总是错误的

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 934-950. Kindle Edition

种做法。一名简历相当优秀的新高管召集了一次全员会议,向整支团队介绍自己。我也去参加了这次会议。当他开始长篇大论地讲述一支团队已经在全力以赴试图解决的问题时,一名工程师举手说:“我们很高兴你加入,也迫不及待地想要向你学习。但我认为你应该知道,我们已经意识到了这个问题,而且一直在努力解决它。”这名新高管没有提前花心思去了解情况,所以并不知道原来团队已经在这个问题上取得了重大进展。当我和这名新高管走出会议室的时候,他对我说:“那个人以为他是谁?他怎么敢那样跟我说话!”我告诉他,那是我们最好的工程师

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 935-940. Kindle Edition

名简历相当优秀的新高管召集了一次全员会议,向整支团队介绍自己。我也去参加了这次会议。当他开始长篇大论地讲述一支团队已经在全力以赴试图解决的问题时,一名工程师举手说:“我们很高兴你加入,也迫不及待地想要向你学习。但我认为你应该知道,我们已经意识到了这个问题,而且一直在努力解决它。”这名新高管没有提前花心思去了解情况,所以并不知道原来团队已经在这个问题上取得了重大进展。当我和这名新高管走出会议室的时候,他对我说:“那个人以为他是谁?他怎么敢那样跟我说话!”我告诉他,那是我们最好的工程师之一,还

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 935-940. Kindle Edition

一名简历相当优秀的新高管召集了一次全员会议,向整支团队介绍自己。我也去参加了这次会议。当他开始长篇大论地讲述一支团队已经在全力以赴试图解决的问题时,一名工程师举手说:“我们很高兴你加入,也迫不及待地想要向你学习。但我认为你应该知道,我们已经意识到了这个问题,而且一直在努力解决它。”这名新高管没有提前花心思去了解情况,所以并不知道原来团队已经在这个问题上取得了重大进展。当我和这名新高管走出会议室的时候,他对我说:“那个人以为他是谁?他怎么敢那样跟我说话!”我告诉他,那是我们最好的工程师之一,

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 935-940. Kindle Edition

我们在奈飞提出了一个要求,即人们必须通过探求事实来完善自己的观点,并且以开放的心态去倾听那些他们并不认同,但以事实为依据的辩论。这个要求执行得很顺利,因为我们早期的员工都是数学家和工程师,科学方法就是他们的生命,他们依靠这些方法来发现事实,然后调整自己对问题的理解以及处理问题的方式。随着公司的壮大,我们有意培养员工对事实驱动和科学方法的痴迷,不只是在工程部,而是在全公司。你的公司也可以广泛推行这套行为准则,即便不是工程师的公司也可以。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 950-955. Kindle Edition

数据确实很不错,数据的作用也很强大,我热爱数据。但问题在于人们往往过分依赖数据,经常过于狭隘地来看待它,脱离了更为广泛的业务背景。人们把数据当成了答案,而不是提出好问题的基础。我喜欢泰德·萨兰多斯跟我介绍的他们团队在使用数据时的不同做法。他说,内容团队的决策以数据为参考,而不是由数据驱动。当奈飞发布《纸牌屋》时,很多人关注的都是泰德的团队是如何巧妙地挖掘了奈飞的收看数据的:人们认为这部电视剧之所以能叫座,部分原因是里面的明星演员很受观众的欢迎,就如同另一部也是关于华盛顿权斗的电视剧《白宫风云》(The West Wing) 一样。事实上,虽然数据确实起到了重要的帮助作用,但奈飞决定推出这部电视剧的一个很大的因素,是因为它的制作人是才华横溢的大卫·芬奇 (David Fincher) (4)。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 968-976. Kindle Edition

人们也会对自己整理的的数据持有偏见。我们发现,人们倾向于认为自己的数据优于他人的数据。所以,市场部用一批数据,销售部用另一批数据。但其实,数据只是解决问题的一个部分,即便每一个部门的每一个人都拥有同样的数据,你依然需要让大家就业务的各个环节进行辩论,而这些是数据做不到的。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1000-1003. Kindle Edition

我们用数据来检验这些辩论。客户调研结果显示,有一小部分客户强烈反对放弃队列。但是,A/B测试结果显示,放弃队列后,客户保留、收看电影或节目的数量以及其他评价客户满意度的硬指标并没有出现实质性的差别。于是,我们决定放弃队列,因为这样可以释放出系统功能,有助于提升流媒体质量。最初有一小部分“铁粉”提出了口头抗议,但之后客户便接受了这个变化。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1050-1053. Kindle Edition

果在初始注册阶段移除一项操作,不要求用户输入信用卡信息,那么就可以增加注册免

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1056-1057. Kindle Edition

如果你和我在一些事情上存在分歧，然后为此而陷入旷日持久的缠斗，我会认为你是在维护自己的尊严、本部门的利益或自己的一个想法，然后我就会想方设法地避开你。但是，如果我认为你的争论是为了公司好，是为了顾客而做正确的事，那么我就会更愿意倾听你的意见。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1062-1065. Kindle Edition

《奈飞文化集》PPT中我们写道：奈飞聘用和晋升人员时要求他们具备的核心素质之一，就是拥有良好的判断能力，从本质上讲就是能够在复杂环境下做出正确决策、深挖问题的根源，以及拥有战略性思维并可以清晰地表达出来的能力。没有什么比这种开放而严格的辩论更能磨练上述技能了。这种方式还培养了我们寻找的另一项核心素质：勇气。当员工发现有人倾听他们的意见以及他们可以真正有所作为的时候，就会大胆发表意见。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1109-1113. Kindle Edition

我在和埃里克·科森交流的时候，他回忆到哈斯廷斯曾经交给他一份责任重大的新工作——管理通用数据团队。在最终接受这份工作之前，科森拒绝了三次。他一直在负责改善奈飞运营系统的算法，而且做得极为出色。新工作对他来说是一个全新的挑战，他要管理一支横跨全公司的大团队，并直接向哈斯廷斯汇报。科森并不认为自己已经做好了准备，但是哈斯廷斯坚信他能胜任这份工作。后来，科森确实干得很不错。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1264-1267. Kindle Edition

我们会鼓励他们到其他公司寻找机会。我们也建议员工经常到其他公司面试，这样他们可以自己判断市场上的机会，我们也能够更好地了解他们在市场上的受欢迎程度，以及我们应该如何给他们付薪。建立更具流动性的团队带来的好处是双向的。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1303-1305. Kindle Edition

对于今天职场人士的最佳建议就是：保持灵活，不断学习新技能，不断考虑新机会，经常接受新挑战，这样可以保持工作的新鲜感和延展性。奈飞鼓励员工为自己的成长负责，利用好公司提供的大量机会，向那些优秀的同事和管理者学习，无论这样做意味着在公司内部获得晋升还是在公司外部获得一个好机会。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1306-1309. Kindle Edition

“如果你希望自己的思想自由，想去思考各种可能或不可能发生的极端的事情，那么谷歌是适合你的地方。我们只做一件事。我们的存在是为了服务于客户的幸福感，这是由我们特定的产品决定的。因此，如果你的热情不在此，那就去谷歌吧。那是一家伟

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1496-1498. Kindle Edition

“如果你希望自己的思想自由，想去思考各种可能或不可能发生的极端的事情，那么谷歌是适合你的地方。我们只做一件事。我们的存在是为了服务于客户的幸福感，这是由我们特定的产品决定的。因此，如果你的热情不在此，那就去谷歌吧。那是一家伟大的公司，它跟奈飞完全不一样。”

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1496-1498. Kindle Edition

可能或不可能发生的极端的事情，那么谷歌是适合你的地方。我们只做一件事。我们的存在是为了服务于客户的幸福感，这是由我们特定的产品决定的。因此，如果你的热情不在此，那就去谷歌吧。那是一家伟大的公司，它跟奈飞完全不一样。”我真的不喜欢“一流选手”这个

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1496-1499. Kindle Edition

面试的重要性高于用人经理事先预订的任何会议，这也是高管会议的与会者可能缺席或提前离开会议的唯一理由。候选人在评估你，就像你在评估他们一样，但人们很容易忘记这一点。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1571-1573. Kindle Edition

我们的目标是让每个参加面试的人在离开时都希望得到这份工作，即便我们并不喜欢他们。我们希望应聘者能够这样想：哇，这是一次令人难以置信的体验！既高效又准时，问题很合理，遇到的人很聪明，也很尊重人。我会告诉招聘团队：“即便这个人不合适，也许他的邻居就是我

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1573-1576. Kindle Edition

我们的目标是让每个参加面试的人在离开时都希望得到这份工作，即便我们并不喜欢他们。我们希望应聘者能够这样想：哇，这是一次令人难以置信的体验！既高效又准时，问题很合理，遇到的人很聪明，也很尊重人。我会告诉招聘团队：“即便这个人不合适，也许他的邻居就是我们喜欢的人。”最后，由用人经理做出决定。团队成员会提供意见，我的团队和我也会给出权衡意见，但最终责任在用人经理身上，正如他们建立的团队的绩效责任在他们身上一样。一旦做出决定，我们会迅速行动。决定聘用一个人，无需经过两级管理层、薪酬部门和人力资源部门的批准。招聘团队和用人经理直接决定薪酬、头衔以及其他工作的细节。招聘团队做好基础工作，用人经理发放工作邀请。速度和效率通常意味着我们可以招到那些同时在面试其他卓越公司的候选人。面试和招聘流程会给人留下强烈的第一印象，让人可以了解你的公司是如何运作的，无论好坏。当人力资源部门成为业务部门 有一天，我在一家初创公司和他们的人力资源部门负责人聊天，她告诉我们正计划到公司外面组织一次活动，讨论人力资源团队如何更有效地让新员工上手他们的工作。她问我：“我应该邀请招聘人员来参加这个活动吗？”她是真的不知道是否应该邀请这些帮助招聘新员工的招聘人员来参加这个关于新员工入职的会议。一个悲哀的事实是，大部分公司把招聘当成一个单独的

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1573-1587. Kindle Edition

们喜欢的人。”最后，由用

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1576-1576. Kindle Edition

当公司招进来一位员工，他们后来却无法胜任工作，这里的问题出在招聘流程而不在于员工个人。你只是聘用了一个错误的人选。这不是他们的错误！因此，你不应该让他们有这样的感觉。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1919-1921. Kindle Edition

我和一位优秀的新任人力资源部门负责人进行了一次关于过于专注于敬业度的交谈。她已经加入这家新公司8周了，而且对员工的敬业度与绩效如何挂钩做了一次严肃的、让人大开眼界的分析。她仔细研究了公司的热力图，这张图呈现出员工的幸福度和敬业度，并将结果与团队绩效做了对比。她告诉我，好消息是在热力图上公司的大部分地方是绿色的，意味着员工非常敬业和幸福。但是，坏消息是那些绩效欠佳的团队和那些绩效出色的团队颜色一样绿。这个结果惊人地显示了敬业度和绩效之间的联系并不是那么简单。通过将业务指标和幸福指标相结合，她帮助公司更加有效地区分出绩效出色的团队和绩效欠佳的团队。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1975-1980. Kindle Edition

误的承诺只会让接受承诺的人们感觉自己被背叛了

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1989-1990. Kindle Edition

错误的承诺只会让接受承诺的人们感觉自己被背叛了。

【美】帕蒂·麦考德 (Patty McCord) and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 1989-1990. Kindle Edition

1. 如果员工的表现不够好，及时告诉他们要纠正过来，要么去一家新公司。 2. 不要把与工作不再匹配的员工归结为失败者。 3. 不要给员工无法实现

的承诺，这只会让他们感觉自己被背叛了。4．积极地帮助离职员工找到新的好机会。

【美】帕蒂·麦考德（Patty McCord）and 范珂译, 奈飞文化手册, loc. 2072-2076. Kindle Edition