



书籍 12条

卓越管理的12大要素

罗德·瓦格纳 以及 詹姆斯·哈特

Gallup Press, 2006

其他语言版本: 英语

导读荐语

盖洛普咨询公司 (Gallup) 对员工及其管理问题的研究已有几十年的历史。作者罗德·瓦格纳和詹姆斯·哈特把该公司的研究成果浓缩成了12大关键要素，供管理者用来培养和挽留出类拔萃的员工。这些要素涵盖了包括如何创建优秀团队、如何管理引导团队以支持企业实现目标等主题。*BooksInShort* 赞赏两位作者运用真实案例阐述论点的方式。他们展示了管理者如何贯彻12大要素及其缘由，而这一展示则是通过不同的商业案例分别来实现的。12大要素的原则彼此契合，每个原则都阐释了一种为员工提供直接管理支持的方式。这意味着，想要保证员工对企业的忠诚度，可以通过为员工完成职责任务提供氛围、培养支持员工相互之间建立友谊的企业文化、为员工铺就清晰的职业发展道路以及为员工创造个人成长和职业发展机会等方式来实现。两位作者阐述了为什么工资如此重要，但又不是员工管理最重要因素。他们指出最糟糕的管理者只会运用财务杠杆来衡量一切，相比之下，最优秀的管理者则会竭尽所能为员工的发展提供支持。

要点速记

- 要创造辉煌的工作业绩，首先组建一个成功运作、热情投入的团队。
- 对员工的支持应从提供他们所需的管理工具和管理知识开始。
- 对员工发自内心而持之以恒的赞美是一种极富效力且又经济实惠的员工发展工具。
- 通过说明员工的工作能如何支持企业目标的实现来增强员工的凝聚力。
- 征询员工意见，积极听取员工的心声。
- 员工满意度及其成就感与是否拥有工作中的挚友紧密相关。
- 利用目标机制帮助员工实现优异的工作业绩、追寻自己的职业道路。
- 对本职工作了如指掌还意味着必须学会如何处理特殊情况。
- 如果薪酬成为矛盾的焦点，说明你对其他管理问题的处理也有失得当。
- 要成为一个卓越的管理者，就要多加支持下属的职业发展，而不是耽误他们的职业前程。

浓缩书

因员工的成功而成功

没错，人们出来工作就是为了养家糊口，然而，只为工作而机械地投入时间和精力与成为一支高效团队中的一员相比，员工的心理感受有着天壤之别。现在，为让你的员工获得难忘的工作经验，你可以为他们重复提供这些要素。通过对超过一千万名员工的采访调查，盖洛普公司发现了卓越管理者用来创造高质量工作体验的12大要素。这些原则要素并不需要天赋禀异或是表现出众的人才才能实施，你只需一试便知。

第1大要素：“明确努力的方向”

员工希望了解自己需要做什么才能完成任务。仅靠一份工作简述并不能保证员工的良好表现，员工也不能因为工作简述语焉不详而令公司失望。作为管理者，你要与你的员工协作，确保双方都理解员工职责的全部含义，员工职责如何与成果挂钩，发生意外事件时的联系人是谁，等等。所谓一贯的良好工作作风，指的是在复杂多变、有时难以预料条件下依然能够表现出众。卓越的管理者能让他们的员工感到骄傲以及获得一定的自

主权。他们的领导力会帮助员工与同事、组织建立联系，增强凝聚力。

第2大要素：“资源与设备”

没有什么比“巧妇难为无米之炊”更令员工感到挫折的局面了。员工必须蓄势待发，而管理者必须确保员工拥有一切所需的工作设备，以协助工作的进行。太多的老板错误地只给员工指派工作，却不听取员工意见，也不提供他们所需的支持。一线工人比任何人都要了解自己的工作内容，并且能够利用其所学的技能推进公司的向前发展。当你在实施员工建议时，就是在巩固积极的做法、保留好想法以及鼓励想法的实施。相反地，如果你强迫员工在缺少资源或设备不能及时供应的情况下工作，就是在促使他们囤积或滥用资源。这种资源的短缺会造成压力升级，降低工作满意度。优秀的员工喜欢接受挑战，但他们也希望得到适时的供给、适当的支持和适量的赞赏。

第3大要素：“发挥所长的机会”

员工的擅长与喜好和企业真正所需要的技能之间相吻合的部分，被称为“甜蜜点”。管理者的责任就是在分配工作时，将最接近其“甜蜜点”的工作分配给相应的员工，之后再协助他们更加得心应手地去胜任工作。帮助面临困境的员工是管理者的另一个主要职责。企业有时会把一些优秀的人才放到他们所不适合的位置上，要及时发现这样的问题，让那些被错放位置的职员重新找到适合自己的职位来发挥所长，尽量在公司因此受损之前或员工因此失掉自信之前纠正此类错误。无论他们需要的是培训还是职责改派，都把这些步骤当作新的契机而非补救失败的结果来处理。

第4大要素：“认可与称赞”

表现出对员工的欣赏是你掌控的最有力的工具之一，因此请毫不吝啬地去夸赞你的员工吧。这样不但员工欢欣鼓舞，你也能更深刻地了解他们，还能使你更好地管理他们，而这一切都不费分文。明智的管理者了解经常夸奖和认可员工的力量。但请注意：如果你试图通过言不由衷的赞美或几句肤浅的恭维话就试图蒙混过关，小心适得其反。真诚的赞美能在大脑里激起一种愉悦的反应，一种人们愿意一次次重温的感觉。如果你曾几次激起了这种反应，员工就会积极地表现，满足自己寻求更多赞美和这种愉悦反应的欲望。吝惜赞美之词的做法是错误的管理策略，因为，给员工正面的评价所带来的收益远远超过你投入的时间和精力。

第5大要素：“无微不至的人文关怀”

卓越的管理者深知人非机器的道理。尽管亨利·福特(Henry Ford)曾经哀叹，为了得到他想要的一双手，他不得不雇用一整个人，但他也明白，充分挖掘每一位员工的创造力和热情远比雇用一个只能完成工作任务要求的人要更有价值。无论如何，都需要与他人进行交流。当员工感受到同事关心自己、对自己的生活确实感兴趣时，工作带来的满足感就会增加，员工的表现也会加分。无论你再怎么努力地逼迫，你也不可能强迫被你贬低或辱骂的人出色地完成工作。如果你的员工表现平平，你的企业也就不会具备竞争力。员工必须全心全意地投入到工作当中去。为了培养这种奉献精神，不妨创造一个企业氛围，让员工在工作之余能够享有生活的天伦之乐。当人们感受到来自雇主的尊重时，就会更加努力地工作。

第6大要素：“鼓励员工发展”

人们都不喜原地踏步。当管理者给予员工成长发展和追求个人职业道路的机会时，员工便会心甘情愿地付出更多的努力、实现更大的目标。如果你能为员工配备学习的导师，他们的工作热情便会成为其工作表现的超级原动力。人们通过观摩和仿效导师的行为来提升自己，如果导师能做到具体指导员工如何完成某项工作任务、讲解其工作是如何与成果和回报密切相关，员工就会对导师产生充分的信任感，对自己建立起自信心，并对公司也产生无比的信任，因为知道自己的出色的表现必会得到公司的认可。你的自信心和对公司的信心都会感染到你的员工。

第7大要素：“聆听员工意见”

如果员工感到自己的意见不被重视，你之前的一切努力就会付诸东流。不要等他们有问题时才进入你的视野，要主动去询问他们对与工作、公司发展和你的管理的看法。你不一定要赞同他们的观点，但不要轻视他们说的任何一点。你只消认可他们的意见、表现出你在注意倾听并能够理解他们所表达的意思，就能给予他们极大的肯定。他们可能会为你提供一些想法和信息，供你用来提高整个团队的绩效。如果确有提高，不要忘记表扬贡献创意的个人和整个团队。

第8大要素：“培养对企业的使命感”

不要满足于仅仅教会员工如何执行他们的任务。为了使每位员工的工作更有意义，向他们解释其工作是如何关系到团队目标和公司业绩的。那些意识到自己的拖拉懒散会损害其他主要环节运转的员工，会更加出色地完成他们的工作。事实上，他们会有意去消除任何影响自己工作能力的因素。他们不会被动地等其他人来解决问题；而是主动去联系能解决问题的人。作为管理者，你也需要这样的人员投资。

第9大要素：“团队合作、追求品质”

当你请人描述自己职业的巅峰经历时，人们往往会列举自己在优秀团队中工作的经验。这是因为在高效团队中的工作经历涵盖了一次意义重大的工作体验中最为重要的方面，卓越的团队清楚地了解自己的所作所为，团队成员相互支持，协调工作，彼此合作，认可彼此做出的贡献。你的管理方法会促进或阻碍这样一个团队的成功。无论事情进展有多顺利，都不要停止管理，不断为团队和每一位成员把脉问诊。当团队成员由于升迁、改派或离职而发生变化时，事先做好准备，准备好一个可能的替补名单，这样你就能降低这类变化可能带来的危机感或破坏度。帮助每位成员把注意力放在团队的合作上，避免外界对团队的干扰，从而保证团队内部的精诚团结，解决外部问题正是你的责任。

第10大要素：“同事也是挚友”

员工如在工作中结交挚友就能做到工作稳定、工作表现突出。业绩评估中如能用“最好的朋友”这一评价用语，最能体现员工的工作表现。与同事建立深厚的友谊能极大地丰富一名员工的职业生活。朋友之间能更加自如地交流，表现出更多的相互信任，彼此支持。去上班即是融入一个友好的工

作氛围远比进入一个枯燥无味、彼此仇视的人际环境更加鼓舞人心。试问谁又愿意被当作透明人或者令人厌烦的对象？作为管理者，你需要培养员工之间的友情，为那些不善于为自己找到朋友的员工提供支持。

第11大要素：“谈及进步”

除非你有权决定公司的评估手段，否则你就不得不使用公司提供的工具。然而，你仍可以选择如何有效地利用它们。有太多的经理将评价员工视为需经受考验的一道门槛，实际上，只要使用恰当，这类评估也可以成为员工发展和职业进步最佳工具。与员工紧密合作，这样在对员工进行评估的时候就不会出现突兀的问题。坐在一起，准备下一年的目标，这一目标不但要表现期望和阶段性业绩，也要反映在个人职业道路上向前迈进的一步。全体员工都应了解他们前进的方向，以及他们的表现将如何推动或是阻碍各自的职业发展。

第12大要素：“学习和成长的机会”

尽管有些人喜欢只学会一份工作技能并从而一而终，但大多数面对单一的工作会产生一种特殊的恐惧，几乎所有人都渴望学习和成长。然而，如果员工害怕公司会因为哪怕是最微不足道的错误而惩罚自己，很多人便会选择规避风险。为了消除员工这方面的恐惧，获得员工进步所带来的效益，管理者就要打造一个积极支持冒险精神，即使有些风险也在所不惜的企业文化。为员工学习所需技能、得到相应培训机会而创造条件，让每个团队成员都熟悉团队内部的工作流程，这样一旦出现人员短缺或过渡性需求时，整个团队仍有足够的后备力量。如果你的团队成员了解到你会真心帮助他们进步、丝毫不会出于私心而对其进行阻挠，他们就会更加信任你、仰仗你的支持。与其为了防止变化的发生而试图阻碍员工的成长，不如准备好应对由于你力促的成长而带来的改变——当然，变化原本也不是你能阻止的。

“薪酬问题”

对于大多数员工来说，薪水是至关重要的。然而，薪水往往不是一份工作最重要的含义。如果你将12大管理要素应用得当，你很少会因为薪酬的原因而损失员工，除非你的薪酬水平非常缺乏竞争力。只有在12大因素管理失当的时候，薪水才会变成最敏感的问题。员工改变不了恶劣的企业文化，但可以要求加薪以忍气吞声地留下来。同样，薪水不会解决某个员工的业绩表现问题，加薪很快也会丧失它的鼓励作用，就连奖金也成为综合工资中员工期待的一部分，因此没有奖金也会引发各种问题。要意识到员工会谈论薪水问题。阻止他们对薪酬的谈论只会引来流言蜚语，把情况变得更为糟糕。制定一个理性的薪酬方案，奖励先进的同时也不要滥奖(说起来容易，做起来难)。要在公司不需“大出血”同时也能留住优秀人才，不妨践行以上12大管理原则。

“卓越管理的核心”

所有的首席执行官都会说，员工是公司最重要的资产。对员工的这句赞赏通常毫无意义，因为这些执行官总是言行不一的。盖洛普公司的研究结果表明，能最大限度挖掘员工潜能的管理者是那些给予员工最多的人——当然不一定是薪酬意义上的，而是在人性、人格尊严和支持等方面。从员工身上获得最佳业绩表现的管理者是那些最不为金钱所左右的人。如果你为你的员工尽心尽力，他们也会投桃报李，为你努力；最终，所有人都是赢家。

关于作者

罗德·瓦格纳(Rodd Wagner)是盖洛普咨询公司(Gallup)的一名董事，是有关高绩效管理 & 员工忠诚度，与企业绩效相互作用方面的管理专家。詹姆斯·哈特博士(James K. Harter)是盖洛普首席调研员，专门负责国际工作职位管理项目，曾编写或参与编写上千份研究调查报告。
