

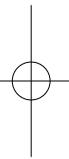
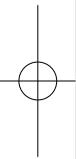
第3章

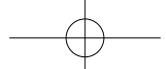
规范期：

从管理熟手到管理能手

在经历了从管理新手到管理熟手阶段的历练之后，管理者会逐步适应工作的节奏，能够应对日常工作中的挑战。接下来进入管理规范期，管理者的任务是让自己变成一个管理能手，能够游刃有余地处理团队中的各类问题。

在此期间，我们要学会甄选合适的团队成员，激励他们，激发他们的学习热情，为他们赋能，并做好绩效面谈，积极对标我们的任务目标和核心观点；在成员犯错时，能开展有效批评，帮助他们认清问题，吸取教训；在工作中，善于借助工具的力量，萃取过往的有效经验，打造标准化工作流程；创建有意义的团队氛围，解决团队学习中的痛点问题，让自己在管理能力上更上一层楼。





第1节

匹配：如何物色合适的团队成员

骏马能历险，力田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，幸勿多苛求。

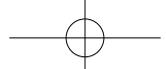
——《杂兴八首》(之三)，清代诗人顾嗣协

选对人的重要性

对于一名管理者来说，有一件事再怎么重视也不为过，那就是选人。如果说管理是一场游戏，那么选人就是在选择自己的游戏难度。

作为管理者，很多人都有一个共同的感受，那就是自己的团队要是再给力点就好了。如果团队中有个让人头疼的成员，管理者的精力就很容易被分散掉，消耗在各种沟通、安抚、调解和处理原本不应该存在的问题上面。时间长了，还容易出现“劣币驱逐良币”的现象，如果管理者处置不公，那些业绩好的成员被绩效差的成员挤兑走，就会对团队造成毁灭性打击。

管理者不能沉醉于解决一个个具体的问题，按下葫芦浮起瓢，搞得身心俱疲，却效果欠佳，而应该格外关注团队成员的表现，了解他们的工作职责、性格特点、优势劣势、工作动机、价值观、个人情况、家庭情况及其对未来工作的职业发展思考等。如果人不对，事情就很难做对，再怎么补救，也是治标不治本。



员工优秀率被稀释是管理中大多数问题的源头。假如我们招聘了一个不合格的员工，就可能会把团队的战斗力从 80 分拉到 50 分，甚至 0 分、负分。作为管理者，在团队需要引进新人，或者更换老员工的时候，如何选拔出适合团队的人才呢？如何提高面试官的准确率呢？

选人的关键匹配点

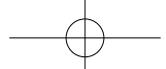
招人的时候要关注两点：一是**理念趋同**，二是**技能互补**。理念趋同是指彼此的价值观和未来追求比较一致，做事情很容易形成合力，而不是南辕北辙，造成严重的内耗。技能互补则强调求职者能否弥补团队在某方面的短板，提升团队的整体战斗力。很多管理者能够重视技术能力这一考察点，但常常忽略了价值观匹配的重要性。

黄渊明在《新任 HR 高管如何从 0 到 1》一书中说：“人与人之间的价值观相互认同是非常重要的，在面试的时候，双方如果能识别出对方的价值观是否与自己匹配，基于这个基础做出是否合作的决策，成功概率就比较高。”

但在实际操作中，我们很容易走入只关注技能的怪圈中。员工技能是合格了，但是把他放到具体的岗位中，却发现他并没有取得预期的效果。出现这种情况的根源可能是员工的价值理念、性格特质与岗位要求、团队风格不匹配。

如何理解价值观的影响呢？价值观决定了员工把什么事情看得更重要。

“以客户为中心”是很多企业挂在墙上的价值观，但是在落地层面上，很多员工（包括管理者）就偏离了这条价值观。例如一家水果连锁店，如果在发现水果有发霉变质的情况下，员工直接剔除



坏的部分，然后把剩下的部分制作成果汁出售，而不是直接把水果扔掉，就很难让人相信员工信奉“以客户为中心”“把客户当成上帝”这类价值观，因为起码不应该让“上帝”吃变质的水果。如果管理者看到员工把坏掉的水果扔进垃圾桶，却上前批评他，提醒他没坏的部分还可以使用，“以客户为中心”的价值观就在员工心里彻底崩塌了，员工会认为组织的真实价值观是“以成本为中心”，节约一切能节约的费用，哪怕是不该节约的费用。

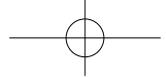
如果我们的企业坚持“以客户为中心”，就要避免招募“重复利用变质水果”的管理者和员工，因为彼此的价值观有冲突。这类人的加入，会很快稀释企业价值观，后续会引发很多的问题。

除了关注价值观是否一致之外，管理者在挑选团队成员时，还要优先匹配性格特质，而不是只关注经验和技能。

西方企业界有一种说法：“雇佣性格，培养能力”。积极主动、有毅力、宽容、谦虚、友善、幽默、有好奇心、有创造力、有合作意识、思维开放等，这些性格特质是很难培养的，因为成年人的性格与价值观基本已经定型。因此在考虑候选人的时候，要格外考察其性格特质。技能可以通过培训、学习、在工作中锻炼得到提升，但是性格特质在短期内是很难改变的，需要在工作中有意识地训练，由此带来的用人成本会非常高。

迈克·米夏洛维奇在《发条原则》这本书中提到应该雇用什么样的人这个话题时，给出的建议更加激进：

应聘者简历上的技能不应该成为招聘的依据。你唯一能传授给员工的就是技能；你会希望把自己的技能传授给他们，让他们按照你的方法完成工作。但技能型工作很可能是个坑。如果雇用的是已经具备技能的员工，这就意味着他们背负着过去工作的包袱。他们



会按照自己的方法运用你所需要的技能，而他们的方法几乎不可能
是你所希望的。换句话说，最好的情况是你们之间会产生不解与矛
盾；最坏的情况是工作需要重做。

你应该雇用这样的员工：自驱力强、精力旺盛、智商高、强烈认
同企业文化、愿意执行你分配的工作。这些都是无法传授的无形品质。
员工要么具备，要么就不具备。所以，去找具备这些无形品质的员工
吧，然后把你唯一真正可以传授的东西——技能——传授给他们。

迈克·米夏洛维奇认为，管理者的任务是确定某个职位的员工
需要哪些性格特质，比如注重细节、沟通能力超群或者善于分析，
然后再根据性格特质去物色候选人。

这个观点可能和很多人的想法不一样。大多数企业招聘时，都
会强调候选人应该具备怎样的技能，总是关注一个人的硬件条件，
例如学历、专业、工作年限、技术水平等（冰山上的显性信息），
但是对一个人的特质、价值观、性格特点（冰山下的隐性信息）考
察得很少。

如果我们招聘的是一个认真负责、学习能力强、热爱这份工作
的人，即使当下他的技能不足以胜任，但是通过组织的培训、自学
以及安排导师指导，他也能很快上手，这中间无非是需要几个月的
学习时间。但如果我们招聘了一个技能达标，但是做事马虎、敷衍
的人，接下来才真的让我们感觉头疼。因为这样的人很容易把团队
文化稀释掉，把自己的毛病迅速地传染给其他员工，加速团队的内
耗，最后造成“劣币驱逐良币”的结局。当团队里的优秀员工忍受
不了这类人，就只能选择离开。

融合特质

管人的辛苦，大部分源于招人的随意。如果我们把管人的一半的时间用在精心吸引、挑选候选人上面，出现的管理问题就能比现在少一半。

瓮春春在《HR 招聘技能实操全案》一书中介绍了一家企业选聘员工关系专员这个岗位的故事：“面试了许多员工关系专员都不理想，他们仅停留在基本的访谈和表面工作上，很难和一线员工打成一片，不接地气。最后还是从制造干部中选拔了一名基层主管。这名主管之前在零售业当过店长，有充分的和一线人员打交道的经验。调到 HR 部门担任员工关系专员一职后，她很快运用她的人际关系处理经验、接地气的工作风格以及现场一线的背景，将一线员工的员工关系工作开展得有声有色，一线员工的离职率也大幅降低。”

个人特质和工作岗位高度匹配以后，技能培训再跟上，这个岗位的工作就大概率稳了。我把个人特质与工作特质的交集部分称为**融合特质**，当我们的个人特质与工作特质的交集越多，我们工作起来就越得心应手；如果交集越少，工作对个人的冲击就越大，容易让人产生一种撕裂感。例如性格特别内向的人，和陌生人说话容易脸红，如果他去做销售，就需要克服很大的心理障碍，但这对一个喜欢和别人打交道的人来说就没有太大的压力。

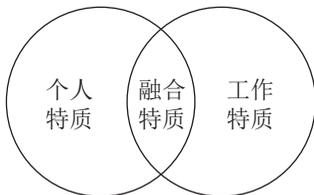
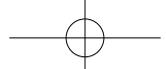


图1 个人特质与工作特质的交集就是融合物质



明朝抗倭名将戚继光在军事著作《纪效新书》中谈及招募新兵的标准：“第一，不可用城市油滑之人。但看面目光白、形动伶俐者是也。第二，不可用奸巧之人。神色不定，见官府藐然无忌者是也。第一可用，只是乡野老实之人。所谓乡野老实之人者，黑大、粗壮、辛苦，手面皮肉坚实，有土作之色是也……”

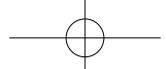
首先，不能选用城市里那些圆滑的人，这类人通常面色光润白净、举止灵活机敏；其次，不能选用奸诈的人，这类人神情善变，见到官府人员不在乎、不忌惮；首先可以选用的，就是乡村田野里的老实人，这类人皮肤黝黑、体格高大、生活艰苦，手和脸上的皮肉结实，有常年劳作形成的乡土气色。

曾国藩也和戚继光一样，招募士兵时喜欢挑选具有乡野农夫特质的人，张宏杰在《曾国藩传》中提到其招募标准是“以年轻力壮、朴实而有农夫气者为上。其油头滑面而有市井气者、有衙门气者，概不收用。”

企业招人和部队招募士兵是同一个道理，必须考虑求职者的融合特质是否达到要求。只有融合特质这一指标过关，才能将其作为候选人进一步考察。

改进面试过程

很多企业在面试过程中存在问题，妨碍了他们挑选到特质匹配、技能符合要求的员工。例如，缺少明确的用人标准，对拟招聘人员缺少清晰的画像。面试官缺少明确的考察标准，大多数时候都是进了会议室以后，面试官才拿到简历。面试官在面试中随心所欲地提问，想到哪里就聊到哪里，更多的时候是靠着的感觉，而不是靠着明确的判断标准去确定是否录用候选人。那么如何改



进呢？

第一，在招聘一个岗位之前，HR 部门应该协助用人部门画出人才画像，把他们对这个岗位的工作需求和人员想象提取出来，可以通过一张表格把这些问题摸清楚。例如，这个岗位的核心任务是什么？经常打交道的工作对象有哪些？要求候选人具备怎样的特质和能力？

HR 不能在这方面节省时间，随便在网上找一个同类型岗位的招聘广告就对外发布。在拟定技能要求的时候，可以适当放宽一些硬件条件，从而吸引更多的求职者。

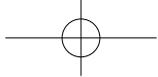
第二，在面试之前，对面试官进行一次专门的培训辅导。告知他们面试中应该注意的事项，包括怎样进行提问以及如何分工等。面试时，面试官要重点关注当前的候选人具备怎样的特质（性格、价值观、做人做事的原则等），求职动机（他为什么而来），专业技能、工作经验处于什么样的水平等。

HR 可以在面试之前提前一天或者半天把简历发给所有面试官，特别是用人部门的负责人，让面试官提前了解简历的相关情况，并圈出需要重点提问的内容。

第三，HR 可以给所有的面试官提供一张面试提问清单，方便面试官在现场参考，了解面试的重点问题和考察要点，帮助面试官更快地进入状态。

如果是多位面试官参加，可以对面试官的工作进行分类，明确各自不同的考察侧重点。比如，第一个面试官负责考察求职者的技术能力，第二个面试官负责关注求职者的求职动机，第三个面试官负责测评求职者的价值观，HR 负责掌控整体流程并记录现场情况。

为了提升吸引力，在面试的时候可以告知求职者，他们想要进



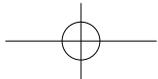
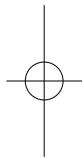
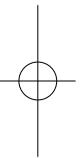
142 高效精进：
从个人贡献到成熟管理

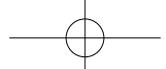
入的团队大致是什么风格、团队领导的主要履历和性格特点，以此来考量彼此的匹配度。

“ChatGPT 之父”、OpenAI 首席执行官山姆·奥特曼曾说：“找到对的人，连空气都是对的。”

在选人和用人上，一定要宁缺毋滥。在选人上节省的时间，以后都要十倍，甚至百倍地还回去。

很多时候，团队出了问题，管理者不要像救火队员一样忙着解决各种问题，而是应该冷静下来，认真将团队理顺。人理顺了，一切问题自然也就迎刃而解了。





第2节 激励：如何更好地给员工赋能

工作需要被组织起来，物品需要被管理，但人只能被鼓励、激发和引导。这里的“物品”指的是建筑物、信息系统或其他实体的东西。

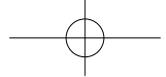
——《成长第二曲线》，查尔斯·汉迪

明确激励篮子

很多管理者最头疼的事情就是复制像自己一样操心的人，在他们看来，员工的积极性远远达不到理想状态，这就离不开接下来要讨论的员工激励问题。

激励的类型很多，包括金钱、良好的工作环境、和谐的人际关系、培训学习、公开赞扬、有挑战性的目标、晋升机会、弹性工作时间、更多的假期等。很多中基层管理者并没有权限去改变员工的工资、奖金，因此他们总觉得在激励员工方面是巧妇难为无米之炊。

弗雷德·考夫曼在《意义革命：成为卓有成效的领导者》中说：“报酬通常总是‘一揽子买卖’。它就像冰山一样，工资和福利是可见的部分，但是它们占我们驱动力的比例不足15%。人们从事工作的85%以上的原因在于冰山表面以下的部分，包括尊重、关爱、正直、归属感、成就感、崇高的目标和道德原则。”



144 高效精进：
从个人贡献到成熟管理

有一次，我在网上看到一个网友留言说：“其实我们这些基层员工想要的鼓励很简单，有时候仅仅是老大出门前一个真诚的笑容，或者是惊喜地发现工资卡里多发了200元的奖金。就这样简单。”

以上种种激励措施，就像一块块积木，需要我们管理者去寻找、挖掘、运用。有的激励积木是现成的，有的需要我们从公司的制度或者惯例中寻找，有的需要我们找领导额外审批，有的我们暂时没有权限启用。

作为管理者，我们得评估一下自己拥有哪些激励积木，然后根据团队的特点、员工的喜好进行有效组合。

需要注意的是，有效的激励不是我们认为好的，也不是我们喜欢的，而是员工自己想要的。每个员工心中的愿望清单都不一样。

员工最看重的激励是什么？

我在得到《管理者沟通训练营》课程中看到的一项调查结果显示，管理者认为员工最关注的三个激励因素是工资优越、工作保障、升职/发展机会，但员工认为最激励自己的三个因素是**对所做工作的欣赏、在各项事务中有参与感、在个人问题上得到体谅和关怀**。这三个因素恰恰是最容易被管理者忽略的（在管理者的排序中均为倒数）。

在如何激励员工的问题上，管理者和员工的想法差异较大。要想激励好自己的员工，管理者需要反思，不能仅凭个人感觉去评估员工的需求。

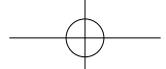
曾仕强曾说：“激发员工的工作意愿是管理者的首要任务！中国人只有一个关键，就是愿意不愿意。什么叫生产力？外国的解释

对我们是没有用的，中国人的生产力，就是我愿意。我愿意，生产力就高；我不愿意，生产力就低。所以说，管人不如理人，理人不如安人。怎么安人？就是你要关心他。中国人是天不怕、地不怕，就怕人家关心他。你关心他，他的心就被你关住了，他就死心塌地的努力工作！”

举个例子，《大染坊》这部小说中讲述了染厂掌柜陈寿亭收留了从东北逃难过来的一群工人，他们因为日本占领东北，没有办法在之前的染厂谋生，不得不背井离乡。陈寿亭心善，收留了这些人，不仅安排食宿，拿出布匹给他们做衣服，还给工钱，这些举动让逃难过来的东北人特别感动。某天下雨，白金彪（之前在东北的染厂做电工）发现厂房外墙上的电线滋滋地冒着火花，就主动处理了这个隐患。陈寿亭发现后，立刻表扬了他，并让他去账房那里领十块大洋作为奖励。

员工负责认真做事，上级负责给出激励。有个朋友说，他在某部门工作时因为很拼命，也取得了不错的成果，在年度调薪时，部门负责人专门为他写报告，申请单独份额的加薪，这让他特别感动，充满了干劲。

有一次，我和同事老江聊天，我和他之前在同一家单位工作，后来先后调任到集团另一家公司工作。他说，过去那家单位有位领导曾经表扬过我，他到现在还记得这件事情，并和我描述了当时的场景。这位领导早已退休了，也并非我当时部门的分管领导。那时候我只是一个工作两年的普通小主管，和这位领导的接触不多，印象中只是在某次大型活动中，被这位领导推荐去做了一些工作。听了老江的转述，我感到非常荣幸，虽然这位领导没有当面夸奖我，但依然让我感觉如沐春风，这就是表扬与肯定的激励作用。著名心



理学家威廉·詹姆斯曾经说过：“人类性格中最强烈的，就是渴望得到别人认同的心情。”

对于很多基层管理者来说，手里通常并没有太多的资源可以调用，但这并不意味着我们无法激励下属。我们要常常思考和发现每个团队成员在这里工作的目的和意义，以及自己能够给他们的成长和发展提供哪些帮助与鼓励。

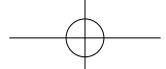
意义驱动

有一次我去集团为新员工做培训，前一场培训由集团副总裁授课。副总裁下课后见到我，谈起我前段时间分享在朋友圈的一张奖杯的照片，虽然他记不清奖项的具体名称，但是很高兴看到我取得了成绩。当时我的感觉是，自己这么小的成绩都被看到和提起，实在是备受激励。

记住员工的代表作和突出业绩，这是见面聊天时激励他人的好方法。用心的领导会格外关注这方面的信息，对下属的优势了如指掌。

某年年底我到集团参加会议，在走廊遇到一位领导，迎面打过招呼以后，本已经擦肩而过的他停下脚步，转身对我说，他看过我在朋友圈写的一些思考，觉得很不错。我有些惊讶，然后笑着感谢他的肯定。他对我说，因为身份原因，不方便给我的朋友圈点赞，但希望我继续写下去，这是挺好的习惯。当时这句话非常触动我，没想到这位领导会在偶遇我时，停下来专门鼓励我。

童伯华在《高效员工管理：写给管理者的6个锦囊》一书中讲过一个案例，某家快递公司举办征文比赛，让快递小哥分享他们在送快递过程中遇到的最让自己感动的故事。在这些故事中，我们通



过快递小哥的视角，看到了儿女给农村的父母送急救药，父母收到药时欣慰的表情；看到了家长因为出差不能参加女儿的生日聚会，要求快递准点送达生日礼物，女儿收到礼物时惊喜的表情；看到了创业公司老板收到合同书时激动的表情……这些故事被汇编成册，给快递小哥做宣讲，并分发给快递小哥，让他们深刻感受到自己平凡工作中闪烁着的爱与意义，进而发现工作的价值。

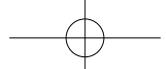
积极心理学奠基人、《心流》作者米哈里·契克森米哈赖曾说：“如果管理层不把员工视为有价值、独一无二的个体，而把他们视为在不用时就可丢弃的工具，那么反过来，员工自然会把公司当作发薪水的机器，没有其他任何价值和意义。”

管理者的重要贡献是让你的工作变得有意义，而不是把人当工具。我一直有一个观点：“辛苦”是“发现不了意义”的另一种表达。很多人工作时不怕苦、不怕累，就怕不知道为了谁。员工在现实工作中找不到意义，找不到成就感，管理者是需要对此进行反思和负责的。

被看见的力量

我们试着一起回想：自己最近一次被上级表扬是什么时候？自己最近一次表扬下属是什么时候？如果时间间隔太久，就说明赞扬这个激励工具没有被有效使用。我们可能并没有关注到下属做得好的地方，或者很快就将其抛诸脑后。杰克·韦尔奇在《赢的答案》这本书里建议管理者：“除了当众进行表扬之外，还要将这件事挂在嘴边，一有机会就提起它。”

俞朝翎在《干就对了：业绩增长九大关键》一书中分享了一个案例。以前俞朝翎手下有一个富二代员工，家里特别有钱，因此不



论发多少奖金都无法激励他，这让俞朝翎很头疼。后来俞朝翎在一次谈话中了解到，这位富二代员工在家里没有什么存在感，家人并不认可他，觉得他不成器，没什么价值，但他特别渴望能够在家人面前证明自己，让家人看到自己的价值。了解这一情况后，俞朝翎就改变了策略，有一次在正常发奖金之外，做了一个大大的奖牌给他。这位员工特别开心，他把奖牌带回家，让家人看到他并不是在公司混日子，而是通过自己的努力创造业绩，得到公司的认可。自从家人看到他的变化以后，他每天上班的时候都很开心，工作也更加投入了。让员工的努力和价值被团队看见，被家人看见，被更多的人看见，能够激发出他们发自内心的工作动力。

中国人民大学李育辉教授曾经在专栏文章中讲述过一个故事。某公司在非洲建厂，但是特别头疼当地员工不按时上班，因为他们不看钟表，没有什么时间观念，特别影响流水线的正常运转。管理人员为此伤透了脑筋，不论是做思想工作，还是给全勤奖励，都没有什么效果。后来换了一个“中国特色”解决方案，就是评选劳模，居然特别管用。公司每个季度给按时上班的员工发奖状、戴大红花，还请当地政府的领导出面，敲锣打鼓地把奖状送到劳模家里，让邻居都出来围观。那些优秀员工及其家人都感觉特别有面子，这个并不怎么花钱的办法比加薪的效果更好。让员工的价值被更多的人看见，无形中提升了员工的社会地位和荣誉感。

管理者不必担心找不到理由表扬下属。哪怕再简单的一件事情，如果下属做得好，都应该及时给予表扬和肯定。让别人被看见，哪怕是一个很小的细节。

比如，有一个下属在做表格的时候，排版设计很漂亮，我就会鼓励她：“表格做得很规范，简直可以成为大学教材的典型案例。”



她很高兴，以后做的表格质量都不会差。

再比如，我负责招聘工作的时候，有下属去参加招聘会。他在结束之后还拍摄了很多其他公司的招聘信息，并且做了一张表格进行梳理，分析了类似岗位的待遇和要求，帮助我们掌握市场动态。我在公开场合多次表扬他，并且把这件事作为一个典型案例，鼓励大家效仿。这也是在向团队传递一种信息，那就是在做好基础工作的前提下，多往前做一步，多思考，多关注一些外界的信息。

别小看这一点表扬，特别是在企业文化比较严肃的公司，如果领导吝啬于表扬的话，即使下属做得再好，情绪也会比较压抑，找不到自己在这里的价值和存在感。最后下属要么选择离开，要么选择随便糊弄，反正做得好与坏，领导都无所谓，干脆就偷个懒。

达利欧在《原则》中说：“如果你不了解你的员工，你就不知道该要求他们做些什么。你就像在暗夜飞行，如果你得不到想要的结果，就不能怪任何人，只能怪你自己。”

作为管理者，我们要协助自己的下属，去创造他们自己的业绩，去打造他们自己的作品。哪怕是身在职能部门，下属做出了一份模板，改进了一个流程，也都值得表扬。