

先進觀念・輕鬆掌握



商周數位學院

《隱形員工：如何當個有眼光的好主管？》

建議最佳閱讀版本：powerpoint 2000

BUSINESS WEEKLY
商業周刊

商周數位學院 財經企管

每週二・五更新

「獎勵員工可以發揮多大的力量，
你看到了嗎？」

——高斯蒂克 / 埃爾頓
(本書作者)

本文摘自商周出版《隱形員工》

BUSINESS WEEKLY
商業周刊

商周數位學院 財經企管

每週二・五更新

員工為何走人？

要是我們告訴你，員工辭職不幹有79%是出於什麼原因，你會想辦法做點什麼嗎？

人力資源管理學會指出，有79%的人辭職是因為他們覺得在工作上得不到肯定或賞識。

在今天，員工被要求用更少的資源做更多的事，於是他們開始反抗，在私底下發牢騷、摸魚，不然就是使出最後的殺手鐮：消失。

本文摘自商周出版《隱形員工》

BUSINESS WEEKLY
商業周刊

商周數位學院 財經企管

每週二・五更新

離職的主要原因：主管

我們訪談過的很多主管都以為，薪水是吸引員工投入工作的最大原因。

但叫人驚訝的是，在上班族自己列出的工作誘因裡頭，金錢這個因素很少名列前茅。在北美洲，上班族跳槽後薪水平均只增加了5%，這代表有些人在換了工作之後，薪水比原本還少上許多。

本文摘自商周出版《隱形員工》

越優秀的越早離開

問那些對公司有重大影響力的員工，他們為什麼離職，很多人的回答是：「從來沒有人要我留下來啊！」

請問：你最優秀的員工在哪裡？往往，你要等他們突然消失以後才恍然大悟。傑出的人才走了，那哪些人會留下來呢？

本文摘自商周出版《隱形員工》

如何防止人才出走？

如何防止人才出走？你必須提高肯定的比例。昨天在辦公室裡，你對員工批評或糾正了幾次？又讚美或感謝了幾次？

對許多員工而言，這兩者的懸殊比例實在叫人灰心。曾有一位服務業從業人員告訴我：「我如果犯錯，100%會受到糾正，但要是表現良好，100次裡大概99次都不會得到讚賞。」

本文摘自商周出版《隱形員工》

別吝惜讚美

人們對於真誠的讚美的需求，其實超過很多人的想像。事實上，這個需求每週至少要滿足一次。

很多管理者一聽到我們這麼說，往往先掩嘴竊笑，再正色表示：員工們要是經常得到讚美，一定會得大頭症。

別擔心，要過度讚美員工是非常非常困難的。讚美給得太少，其發生機率才遠遠高出許多。

本文摘自商周出版《隱形員工》

超乎想像的人力損失

說到人力的流失，最值得注意的是：這是要付出代價的，而且，代價之高昂，遠超過許多管理者的想像。

不只是面試求職者、指導新人和訓練新人所花費的時間成本，還包括寶貴的知識和經驗的流失、客戶服務中斷、業績流失、士氣低落、留任員工因工作量增加而身心疲憊或倦勤等……。

本文摘自商周出版《隱形員工》

看見員工

高明的管理者不是能預見未來，而是能看見員工以創造未來。問題是，大部分的主管都認為自己在这方面做得還不錯，「每個主管都認為自己是好人。」

然而，真正的好主管其實相當罕見。而要是有幸遇見，誰不會留在他身邊為他賣命呢？

本文摘自商周出版《隱形員工》

領導的三件要事

要讓員工對自己的工作樂在其中，領導者必須：

1. **設定**：為團隊或公司設定出具指導作用的核心價值，並且讓員工相信，這些價值是有助於提升生產力、獲利率和市占率的。
2. **看見**：當員工做出有助於追求核心價值或創造其他價值的行為時，領導者必須看見。
3. **慶祝**：公開嘉許上述行為。這其實是在告訴員工，什麼樣的活動對組織而言最重要，也能夠鼓勵員工重複這些行為。

本文摘自商周出版《隱形員工》

停，看，聽

在現今這個世界，聰明、能幹、擁有優秀背景和資歷的管理者可說多如牛毛，但願意花時間傾聽員工的心聲、主動發現員工成就的偉大領導者卻如鳳毛麟角。

領導者真的願意去了解員工的恐懼、優缺點、需要和需求，就能進一步對員工進行有效的激勵，使其做出符合組織目標的貢獻。

本文摘自商周出版《隱形員工》

歡迎新進員工的方式

絕大多數的人在面對新工作時都是衝勁十足，想要做出一番成就。而且他們希望，自己總算找到了一個能滿足其需求的新東家。

最初的90天是關鍵期。在前3個月內，一項工作要是不能滿足當事人的個人需求，他的士氣就會滑落，之後再慢慢跌到谷底。

本文摘自商周出版《隱形員工》

找出對員工有效的誘因

聰明的管理者懂得在員工剛上班後就找到對他們最有效的誘因，再據此提供他們渴望的獎勵。

那麼，要如何找出對員工有效的誘因呢？最有效的方式就是直接問。而且，做這件事的最佳時機是：員工剛加入公司之際。會中，盡量不要有第三人在場，不要談別的事，也不要高談闊論你對員工的期待。

本文摘自商周出版《隱形員工》

了解員工的喜好

會談一開始，你可以說：「我想跟你談談獎勵這件事。有些人喜歡在公開場合得到表揚，有些人則喜歡含蓄一點的方式。請讓我知道你在這方面的喜好，好在來日有這個機會的時候用最喜歡的方式獎勵你。」

接下來你可以問：包括何種形式的表揚、喜歡什麼樣的獎勵，希望由誰來頒獎……等等。

本文摘自商周出版《隱形員工》

持續和員工互動

當然，以上所說不過是第一步。這個簡單的會談可以幫助你開個頭。要想真的了解員工，你必須每天持續和他們進行互動。

此外，這項會談本身也是一種肯定，因為它代表你注意到了員工的潛力。透過會談中所得到的資訊，你將能在員工上任後的第一個禮拜就給予適當的表揚。

本文摘自商周出版《隱形員工》

有效讚美與獎勵的要素

有效讚美與獎勵應具備的4個要素：

- 要具體：
你要談談員工的哪些具體成就？空泛的讚美沒有用。
- 要真誠：
沒有事前的準備，你的讚美就很難表現得真誠。
- 要公開：
公開的儀式可以讓獎勵的效果大大提升。
- 要恰當：
獎勵這件事，沒有一體通用的道理，必須依照員工的興趣、需求和偏好量身訂做。

本文摘自商周出版《隱形員工》

小結：讓隱形員工發揮戰力

要了解一家公司經營得成不成功，員工是否認真投入，只要看一個地方就知道了：該公司有沒有很多員工一早起床時都精神奕奕地說：「我今天一定要努力工作。」

如何創造這樣的環境呢？很簡單，專注於三件事情就夠了，那就是：**設定、看見與慶祝**。只要**落實了這三件事情，成功便指日可待。**

本文摘自商周出版《隱形員工》



本文摘自商周出版 《隱形員工》

作者：艾德里安·高斯蒂克
 徹斯特·埃爾頓
定價：240元
歡迎至[城邦讀書花園](#)購書

本檔案由[商業周刊](#)新事業中心製作 歡迎轉寄