

<<把员工赶出舒适区>>

图书基本信息

<<把员工赶出舒适区>>

前言

在最近的一次采访中，一位大型投资公司的高管问我，我的公司所倡导的人才原则是否会让他

的员工在薪水不变的情况下加倍努力地工作，这样他就能买一艘更大的游艇。

我一下子愣住了，不知该怎么回答。

我意识到，原始野蛮的领导者依然存在，他们崇拜电影《华尔街》中的英雄人物戈登·盖科自私自利的行为。

幸运的是，遵循传统的“命令与控制”、“贪婪是好的”、自私自利等理念的领导者越来越少。

更多的领导者意识到沟通和培训的重要性，意识到慷慨胜过贪婪、服务于他人胜过自私自利。

这些受到启迪的领导者深刻地理解企业要以人为本——既包括公司内部的人，也包括公司外部的投资者和客户。

简单地讲，企业以人为核心时，往往会经营得更好。

虽然声称“人才是我们最重要的资产”并不难，但真正实行起来并不容易。

温迪·阿赛克尔罗德和珍妮·科伊尔以深刻的分析清晰地缩小了这种说与做之间的差距。

她们将帮助现代企业领导者成为出色提升员工能力的优秀经理人。

她们结合自己数十年识别和培养领导者的经验，充分运用理论研究对出色提升员工能力的管理者和努力提升自身能力的员工进行广泛采访，旨在发现管理者如何将培养员工融入自己的工作。

我和她们相识多年，非常清楚她们热衷于帮助员工提升能力并取得绩效。

从这本书中我学到了她们如何巧妙清晰地将复杂的思想转化为可行的行动。

这本书讲述了很多学会了如何提升员工能力的管理者的真实故事，并对这些案例进行了总结，形成了一套切合实际的指导原则。

两位作者经验和努力的结晶就是帮助所有的管理者将人才管理的豪言壮语转变成员工忠诚敬业的现实的五大实践秘诀。

在细细思索他们深刻的分析时，我想到了俄罗斯娃娃。

这些娃娃按大小顺序叠套，小娃娃藏身于大娃娃之中，增加了神秘感和精巧之美。

温迪和珍妮提炼的五大方法就像那个最大的娃娃，里面是帮助领导者更好地培养和管理员工的建议。

因此，我越潜心阅读每一章，就越发现这本书值得深挖细掘。

我相信，理解了书中的原则并积极实践的管理者一定能找到成为出色提升员工能力的管理者的路径。

每天不断提升员工能力的管理者会发现这种提升并不是工作之外的事情，而是工作本身。

我们的研究也表明领导力优秀的公司，其管理人员要投入25%~30%的时间培养潜在的领导者。

有时候，当我们向领导者介绍这一研究结果时，他们认为不可思议，搞不懂在竞争激烈的商业中怎么会有这样的事情发生。

温迪和珍妮在书中提供了非常具体的例子以证明领导者如何能以各种方式在任何时候培养员工。

当管理者重视开发员工的心理因素时，他们不仅会认真观察自己的行为，而且还会尝试着理解员工为什么这样做。

在研究中，我们也发现员工带着“为什么”去工作的时候，工作任务和工作方法会更容易实现。

领导是一种团队活动，这在第二个方法中得到了很好的证明。

帮带的伙伴可以是朋友、同事，也可以是通过社会化媒体结交的好友。

这些伙伴能提供支持，也有助于形成学习的压力和动力。

作为一个实体，公司不会思考，但公司中的人会思考。

当员工思考并采取行动时，不可避免地就会形成各种复杂的关系。

出色提升员工能力的管理者熟练地掌握了灵活处理各种关系的技巧，并传授给下属以便他们巧妙应对办公室政治。

当管理者帮助员工意识到错综复杂关系中的积极因素，就能让他们学会创造条件。

最后，出色提升员工能力的管理者营造了有利于提升的良好氛围。

我们在研究中发现，当领导者是使命制造者时，员工不仅更加胜任工作、奉献精神更强，而且还能全身心地投入。

<<把员工赶出舒适区>>

因此，创建令所有员工都充满使命感的组织是领导者的首要任务。

在评估和实践这五大方法的过程中，领导者就会变成提升员工能力的管理者。

尤其重要的是将这五大方法结合起来使之相辅相成。

未来真正优秀的领导者，不但要理解这些方法，而且能真正地付诸实践。

当然，就像前面那位向我提问的被传统思想束缚、更关注自身利益而不是服务他人的管理者一样，并非所有的领导者都能领导好未来的员工。

但是，有了类似本书的优秀书籍的帮助，那些希望领导优秀员工的领导者必将更加胜任。

而那些一直以来依靠专制领导员工的管理者会发现他们越来越孤立，并且越来越难以取得优异的业绩。

非常感谢温迪和珍妮共同呕心沥血写出这部帮助管理者提升员工能力的优秀之作。

<<把员工赶出舒适区>>

内容概要

员工的发展是任何一个组织的血液。

在今日竞争激烈的市场中，员工的素质决定着企业会成为领导者还是平庸之辈。

而现实中，在各种各样的组织里，很多管理者虽然想法和愿望很好，但要么缺少合适的技能和方法，要么没有获得实质性的扶持来充分提升员工能力。

本书两位员工培养专家通过缜密的言谈调配研究，勾勒出了管理者提升员工能力的清晰路线，并以案例的形式提供了出色提升员工能力的管理者的珍贵经验以及管理技巧。

建议企业各级管理者、领导者阅读这本菱，让每天的工作真正成为员工走向强大的平台！

<<把员工赶出舒适区>>

作者简介

温迪·阿赛克尔罗德和珍妮·科伊尔是Talent Savvy Manager咨询公司的执行合伙人（Managing Partner）。

该公司成立于1986年，帮助客户公司和管理者提升员工能力，以创造持久的优异绩效。她们的客户涉及很多行业，包括3M、英特尔、耐克、时代华纳、通用电气、美国运通、太平洋燃气电力公司等，也包括众多迅速发展的小型公司。

温迪曾在美国最大的独立石油炼制公司太阳石油公司的人力资源部门工作过16年，拥有丰富的人力资源管理经验。

她曾为德勤、杜克能源、西方石油公司等客户提供过咨询和指导。

珍妮先后在纽约共同保险公司、美国运通公司工作过11年。

在运通公司她担任主管人力资源的高级副总裁，与郭士纳合作创建了一个持久的人才管理体系。

后在美国银行担任主管领导力发展的副总裁，设计并执行了面向全球的领导能力提升计划。

<<把员工赶出舒适区>>

书籍目录

序/ 戴维·尤里奇

前言

第一章 让员工每天进步一点 1

一、把能力提升融入工作中 6

二、创造适当的拓展机会 11

三、抓住提升能力的时机 16

四、充分利用团队学习 21

【精选案例】 28

【本章要点回顾】 30

第二章 挖掘员工的心理 31

一、从你自己开始 35

二、以信任为基础 39

三、帮助员工“认识”自己 43

四、利用情绪促进学习 51

【精选案例】 54

【本章要点回顾】 56

第三章 帮助员工找到助其进步的伙伴 57

一、鼓励员工寻找发展伙伴 60

二、指导员工找到合适的发展伙伴 63

三、教员工怎样学到最多 67

四、建立发展伙伴的圈子 75

【精选案例】 77

【本章要点回顾】 81

第四章 教员工应对办公室政治的技巧 83

一、弄清和调整对办公室政治的认识 89

二、绘出公司的“政治风向” 92

三、指导员工制订应对方法 96

四、演练处理棘手的办公室政治问题 105

【精选案例】 111

【本章要点回顾】 113

第五章 营造让员工进步的环境 115

一、充分提升员工能力 120

二、高度强调全员学习 128

三、平衡与公司之间的关系 131

【精选案例】 140

【本章要点回顾】 143

第六章 书写你自己的人才培养传奇 145

一、优化提升员工能力的做法 149

二、综合利用五大方法以获得最大效益 157

三、尽情享受你的努力所带来的回报 166

【本章要点回顾】 173

致谢 175

关于本书的调查与研究 179

<<把员工赶出舒适区>>

章节摘录

第一章 让员工每天进步一点 当我们建议乔依每天都要提升员工的能力时，他差点从椅子上跳了起来。他大声喊道：“过去的五个星期里，我想让两名员工弄懂一门必学的培训课程，但一直未制定出计划。

我已经忙得不可开交。
我怎样才能做到每天都让员工进步？
对不起，那简直会要了我的老命！

” 你也许跟这位烦恼不已的管理者有着相同的感受。
很多管理者知道提升员工能力有多么重要，但在现实中，要找出时间来做这件事情，对他们来说是一个挑战。

让我们现实一点来面对这个问题：对现代企业中的任何一个人来说，那都是个挑战。

幸运的是，我们可以采用很多方法使每天都提升员工能力成为现实。

我们采访过的出色提升员工能力的管理者告诉我们，他们采用双重方法来实现每天提升员工能力。

1. 有意识地适度拓展员工的日常工作 2. 通过他们与别人的日常交往支持这种拓展 我们调查过的出色提升员工能力的管理者，无不支持这种有效的结合。

事实上，这种结合是他们最为重视而且付诸运用的首要方法。

此外，我们采访过的那些出色提升自身能力的员工（即那些在职业发展中尤为出色的人），也将这种方法列为员工职业发展的两大基本要素。

正因为如此，我们认为，对于提升员工的能力，这种方法是两个基本要素之一（另一个基本要素是挖掘员工心理，我们将在第二章进行讨论）。

想象一下，假如上司要求你每天都健身，你的第一反应可能是安排时间上健身房，或者每天走楼梯，不坐电梯。

但困难在于：你得待在办公室里。

没有人为你提供资金来买健身设备，没有跑步机、没有健身车，甚至没有杠铃。

怎么办，难道放弃？

反对种族隔离的活动家、南非前总统曼德拉没有选择放弃。

他曾因反对种族隔离被南非当局判处27年监禁，而在这27年监禁生涯的头18年里，曼德拉被关在罗本岛上一间小小的囚室之中。

在那里，他每天都想办法健身。

他设定了长远的目标，那就是要使身体足够强壮，以领导国家最终战胜种族隔离制度。

他运用身边的一切工具（其实主要是他的身体）来做运动，并且使健身成为日常生活的一部分。

跟曼德拉一样，出色提升员工能力的管理者运用他们身边的工具，包括工作本身和员工每天的人际接触，在远大目标之下实现一点一滴的进步，即不断提升所有员工的能力，使他们能够推动公司的发展。

观察这些管理者，你会发现两个主要特点。

首先，他们会有意识地“拓展”工作，以便员工持续不断地扩大自己的知识和适应范围。

这些管理者会主动花一点点额外的时间来构思和支持如何拓展工作任务，因为他们知道，手头的工作任务便是最有力的提升员工能力的源泉。

正如一位管理者简明扼要地概括的那样：“工作本身就是提升。

经验是最好的老师。

”我们同意这样的说法。

.....

<<把员工赶出舒适区>>

媒体关注与评论

虽然声称“人才是我们最重要的资产”并不难，但真正实行起来却并不容易。
温迪和珍妮以深刻的分析和机敏的洞察清晰地缩小了这种说与做之间的差距。

——戴维·尤里奇（Dave Ulrich）全球人力资源大师 对我来说，这本书中最打动我的地方在于：真正培养员工是在日常工作中进行的，而且是完成重要工作不可缺少的组成部分。

——埃德蒙德·皮科利诺（Edmund B. Piccolino）百事国际集团前人力资源主管 这是所有级别的管理者都必须阅读的书。

提升员工能力是充满竞争力的组织和员工所渴求的。

本书对提升什么、为什么提升和如何提升做出了系统回答。

——贝弗利·凯（Beverly Kaye）畅销书《留住好员工：爱他们还是失去他们》作者 人才是使一个组织与众不同的要素，是最宝贵的资产。

本书详细地讲述了那些成功培养未来领导者的管理者的做法。

——迈克·帕尼格尔（Mike Panigel）西门子公司高级副总裁

<<把员工赶出舒适区>>

编辑推荐

让员工每天进步一点，挖掘员工的心理，帮助员工找到助其进步的伙伴，教员工应对办公室政治的技巧，营造让员工进步的环境。

《把员工赶出舒适区：实现培养人才和业绩目标双赢的五大方法》建议企业各级管理者、领导者阅读这本著作，让每天的工作真正成为员工走向强大的平台！

<<把员工赶出舒适区>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>