第一图书网, tushu007.com

<<卓越管理者的辅导与激励技巧>>

图书基本信息

书名：<<卓越管理者的辅导与激励技巧>>

13位ISBN编号：9787301149195

10位ISBN编号：7301149190

出版时间：2009-4

出版时间：北京大学出版社

作者：余世维

页数：196

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

内容概要

很多企业的管理者或许知道怎样去领导自己的员工，却忽略了管理者还肩负着辅导与激励员工的责任。
那么，应该怎样去辅导员327怎样掌握辅导员工的技巧？
对员工的激励又应该表现在哪些方面？
　在这里，余世维老师用生动典型的实例和诙谐幽默的语言，帮助管理者打造自己的辅导与激励模式，使之成为更优秀、更全面的企业管理人才。

作者简介

余世雄，当今中国最受欢迎的管理培训大师，最权威、最资深的华人实战型培训专家，被誉为“中国管理教育第一人”。
美国哈佛大学企业管理学博士后研究，英国牛津大学国际经济学博士后研究，美国诺瓦大学公共决策学博士。

现任名仕领袖学院院长、名仕硕学管理顾问有限公司总经理、上海交通大学海外教育学院国际领导力研究所所长，曾任旦本航空公司中国台湾地区副总经理、美爽爽·雅诗兰黛化妆品公司驻美副总经理、泰华土地开发公司（泰国）总经理、美国富顿集团（中国）总经理等职。

曾荣获“中国企业十大最具魅力培训师”、“中国企业十大最具魅力咨询师”、“中国十大领导力专家”等荣誉称号，曾被授予“2005年度杰出贡献奖”。
1999～2002年连续受邀上海贝尔，开讲一百多场；仅2002年就在中国柯达授课二十多场。

经典课程与著作：《如何塑造管理者的性格魅力》、《管理者情商》、《领导商数》、《如何成为一个成功的职业经理人》、《赢在执行》、《企业变革与文化》、《打造高绩效团队》等。

书籍目录

第一章　人才的价值应该体现在技能上　关于技能和技能薪的现代观念　职务薪、绩效薪、技能薪的不同　拥有技能受人尊重　在实践中不断增长技能　技能薪的考量　技能薪推行中存在的现实瓶颈　瓶颈一：对员工技能没有评量．说不出“差距”　瓶颈二：管理者对下属技能养成没有贡献　有关推行技能薪的具体建议　建议一：对公司的技能进行分类拆分　建议二：把对技能的具体要求说清楚　建议三：对员工的技能差距进行量化第二章　通过辅导主动提升员工技能 员工技能应在辅导中提高　辅导员工要主动　辅导包括积极的引导和消极的规范　辅导要按“日程表”有计划地进行　辅导要随时、随地、随人、随事地进行 技能辅导中存在哪些瓶颈　瓶颈一：管理者常因各种原因不能好好辅导手下　瓶颈二：公司未能对员工技能差距做针对性检讨 提高辅导主动性的具体建议　建议一：建立“辅导员制度”，并对辅导员进行考核　建议二：从三方面人手对员工进行辅导　建议三：编制“行为规范”要求员工遵守并内化第三章　技能辅导需要整合系列动作 技能辅导中需要整合的动作　辅导需要利用公司组织的整合影响力　通才管理者带领专业部属　辅导是一系列的连续动作　辅导“行动方案”可以分阶段逐次完成 整合辅导动作中存在的瓶颈　瓶颈一：公司对员工的辅导缺乏完整架构　瓶颈二：公司未针对实际状况编订辅导教材 对技能辅导进行整合的具体建议　建议一：依据实施主体规模大小做好辅导架构　建议二：辅导中心应编制辅导教材　建议三：辅导手册须注明重点、建议方法及参考资料第四章　技能辅导要灵活使用技巧 有效辅导需要技巧　鼓励员工主动要求辅导　以辅导推进“改善行动” 辅导技巧使用中的瓶颈　瓶颈一：不同的岗位却采用同样的辅导方法　瓶颈二：未根据职位功能差异做针对性辅导 有关辅导技巧的具体建议　建议一：根据可能出现的问题或状况进行作业练习　建议二：合理运用“角色扮演”或“角色互换”　建议三：采取医院的“临床实习”模式做辅导　建议四：给予信任的同时注意查证与紧盯　建议五：新老干部交接应有任期交叠并做备忘录　建议六：巧妙运用团队影响力　建议七：对人的栽培是要花代价的　建议八：辅导中要注意指正错误的方式　建议九：找到最佳方案前，先启动“次佳方案”　建议十：大家一起交流第五章　激励模式一：管理者个人对员工产生激励　态度上：沉稳、从容、冷静　从容处理一些突发状况或紧急事件　沉稳应付一些棘手的人事或压力　冷静面对一些浮躁的措施或行动　工作上：果断、关怀、守信　凡事不要能拖就拖　对下属工作不要不闻不问　真相不明时不要对下属训话　不要随意让下属加班　不要乱开空头支票　不要经常开会　不要朝令夕改　行为上：整洁、积极、文明　注意服装、仪容　注意声调、步伐　注意形象、坐姿　注意精神状态第六章　激励模式二：管理者与员工互动产生激励　生活上：互相关怀、个别满足　带下属到外面用餐　给加班的上司带些点心　观察下属行为是否异常　尽量满足员工的个别需求　随时随地关怀或赞赏 作业上：主动沟通、互相配合　主动询问部属的工作问题　让下属参与决策工作　让下属知道管理者对他的工作期许　调整与部属的配合时间　适当地授权或分权 习惯上：赏罚公平、公开交流　不要总是与固定的少数人交流　不要当“滥好人”　不要故意掩饰决策背后所隐藏的原因　开会不要搞“一言堂”第七章　激励模式三：调动公司整体力量推动激励 制度上：维护刚性与弹性调整相结合　提干要依据公平合理的考核结果　货币性的激励工具要考虑到每个部门与员工　非货币性的激励工具应有长期构想　“轮岗”制帮助员工找到适当职位　调整劳逸不均的工时分配　不应给干部过多的特权　根据实际情况实施弹性工作时间　　指派项目的同时指定支援人力　　从“改善”到“改革”的过程　环境上：关注环境与关怀员工相结合　注意工作环境的地址、光线、噪音、温度、整洁、空间　注意饮食、盥洗、休憩、阅览空间的有效设计　注意员工安全　精神上：文化熏陶与心理辅导相结合　提供快捷可行的投诉通道　举办家庭聚会、团体出游、运动竞技等活动　定期对员工进行心理辅导　增强“公司文化”的凝聚力　组织有挫折感的员工（干部）交流座谈　对新员工进行辅导　重要目标阶段完成时组织Happy Close　支持带薪休假

章节摘录

陈伟锭：40%的时间用于“一对一”的沟通全球闻名的电子公司英特尔的中国区前总裁叫做陈伟锭，目前已经离开英特尔了。
陈伟锭在中国当英特尔总裁时，说过两句很值得大家思考的话。
第一句话是说：“我每天都花40%的时间和我的手下沟通，去了解他们的问题。
”“每天花40%的时间”，也就是说陈伟锭一天上班如果是八九个钟头的话，那他大概有四个钟头是在和员工沟通，而且沟通的方法是一对一、面对面，用英语说是one to one，face to face，而且问题由员工决定、由干部决定。
员工或干部想谈什么尽管说，他们不断地提问题，陈伟锭就跟他们一对一、面对面地解决问题。
再看看陈伟锭说的第二句话：公司的员工和干部分成两种人，第一种人叫做Individual contributor，另外一种人叫做People manager。
Individual contributor就是孟子讲的独善其身的人，把自己搞得很好，不愿管别人。
这样的员工你认为占多少？
陈伟锭说占9／10。
10个里面有9个人是独善其身的人，充其量把自己搞得很好，把自己的工作做得很好。
给他几个人带，他就不行了。
另外一种People manager，便是管人的人，管人的人10个员工里面只有1个。
如果把话扯远一点，从中国的社会发展来观察，我觉得我们现在的独生子女，从小就是家里的小皇帝和小公主，他们最脆弱的地方就是不会管人。
他们从小没有兄弟姐妹，在幼儿园、小学、中学，爸爸妈妈只知道他的书读得好不好，几乎很少过问他跟别的小朋友、别的同学是如何相处的，这种情况一直持续到他们大学毕业。
这种情况下长大的孩子，大部分都是不会管人的。
所以，陈伟锭讲得对，中国的年轻人10个里有9个是独善其身的人，只有1个是会管人的人。
于是有人就问他，你怎么知道谁会管人？
大家别忘了他的第一句话，他和每个人都是一对一进行沟通的，都一对一了，还会有什么问题了解不了呢？
他讲得很清楚：那种永远带着问题进来，却从来没有自己想法的人，就不可以也没有能力管人，最多就是做到独善其身；那种永远问上级应该采取什么方法，自己从来不先讲两个方法给上级参考的人，就是不会管人；那种永远只是把自己的工作做好，从来不走出去跟别人沟通的人，就是不会管人；那种给他个项目、给他个任务，他总是做不好，而且把人还得罪了，大家不愿意跟他在一起的人，就是不会管人；那种永远不会告诉上级公司里有哪些地方需要改善、他有没有更好的方法的人，就是不会管人。
陈伟锭讲了，这些问题只要和员工一聊就能知道。
所以，一对一和面对面还有另外一个好处，就是可以由此发现谁是管理者、谁是潜在的干部、将来可以提拔谁。
我们有个错觉，就是认为员工干久了就是干部，这个观念其实是错的。
员工就是员工，他干得再久还是员工，能够当干部的人必须要有想法、必须要有意见、必须要会沟通、必须要会带团队、必须要有很好的处事技巧，这样的员工才能做干部。
这个案例就告诉我们，作为管理者，需要辅导员工时你不可以说你没有时间。
所谓没有时间，大多只是一种借口，或者没有找对管理时间的方法。
没有时间是不可能的，可为什么大家偏偏都说“没有时间”呢？
管理学家们做过一个调查，调查结果显示：中外所有的管理者，时间花费最多的是四件事：第一是开会；第二是打手机，包含打电话、发短信；第三就是批公文、写报告；第四是接待高级管理者或接见客人。
调查结果显示：管理者们每天花在这些事情上的时间占80%。
剩下的20%呢？

时间就很有限了。
陈伟锭可以每天用40%的时间和下属“一对一”沟通，你为什么做不到呢？
没有时间只能说明你多打了些电话，多接待了些不必要的客人，多开了些没有用的会，多写了一些根本没有价值的报告，导致你没有时间去辅导下属。
不想改变现状公司一旦有了新的变革和改革，或公司有了新的想法，多多少少会牵动一些人的既得利益。
所以，如果公司有所改变，比如公司的物质要集中调配，就会有某个小科长不愿意了，为什么呢？
原来有辆车子是他一个人用的，现在规定车子要集中调配，那他用的机会就少了，他就不愿意配合了。
这就叫做不想改变现状。
所以，一旦管理者发现员工或干部经过辅导、教育，就会有新的思想和新的方法产生，并影响到自己的既得利益的时候，他就宁愿大家都维持现状，也就是不想改变现状。
怕面对他人有的管理者之所以不能很好地辅导员工，是因为他无法面对被辅导者，或者说，管理者虽然身为上级、身为领导，可他因一些不便明说的原因而无法以一个辅导者的姿态站在被辅导者面前说教。
比如，如果领导有小辫子握在下属的手上，那领导就没有立场对他进行辅导，也不能教育他了。
不了解手下的工作上级部门有时会派一些干部下去经营企业，上级部门认为对被委派者来说，这是一个酬劳、一个鼓励。
但这其中有些人从来没有经营过企业，他们根本不了解行业情况，更别说属下的工作了。
这种情况下，你说他对企业员工能教育、能辅导吗？
这种情况就叫做不了解手下的工作。
对于管理者没有好好地辅导手下的四种情况，我最重视的还是第一个——没有时间。
因为这个原因最普遍，很多管理者普遍都说自己没有时间。
其实，并非真的没有时间，因为时间是自己安排的。
管理者尽量不要再说自己没有时间，而应该说：“我决定，每天要拨一个小时跟我的手下沟通，了解他的问题；其他的事情再说吧。
”我就是这么规定我自己的，一天要拿出一个小时用于辅导我的手下。

媒体关注与评论

作为管理培训方面的大家，余世维的课程借互联网-陕速传播，给那些原来对于管理知之甚少的人做了最好的管理启蒙。

——《北大商业评论》余世维老师上课好听，全场听众精力集中，无人不愿昕。

余世维老9ili的课程密切联系我们企业的实际，有案例、有方法、有观念，便于记忆、利于行动，且有后续效益产生。

因此，我们一再请余世维老师上课，总公司请，分公司也请。

——柯达公司余世维博士可谓见多识广，能用一个很小的案例来说明一个很大的道理。

——联华超市股份有限公司副总经理　施卫余老师的每一次课程都带给我崭新的理念，都能使我在管理上找到自己的差距。

企业要良性运转，观念的改变是必不可少的，但像余博士这样能扭转观念的大师却不多。

——恒源祥集团行政总裁　朱延杰余世维老师是我接触、了解的明星讲师中最有特色、最令人尊重、授课效果最好的一位，也是我们重复邀请最多的讲师。

——上海贝尔有限公司原发展部经理　沈延鹤

编辑推荐

公司的人才是培育出来的，培育的核心就在于激励。
余世维在《卓越管理者的辅导与激励技巧(管理培训大师的最热门培训课程)》中提出了人才的核心价值在技能上，并提出“技能薪”的概念。
《卓越管理者的辅导与激励技巧(管理培训大师的最热门培训课程)》提出了管理者如何通过辅导提升员工技能的具体方法，并指出三种根本路径，在领导者个人层面和公司层面如何实现对员工技能提升的激励。
《卓越管理者的辅导与激励技巧(管理培训大师的最热门培训课程)》视角独特，文字风格延续了余世维博士的其他作品，深入人心、活泼生动，体系完备、符合企业实际需求。
是一部出色的管理培训类作品。

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