第一图书网, tushu007.com

<<别把你的好员工推开>>

图书基本信息

书名：<<别把你的好员工推开>>

13位ISBN编号：9787308112833

10位ISBN编号：7308112837

出版时间：2013-3

出版时间：浙江大学出版社

译者：徐浩

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

前言

提高组织支持度，成就高绩效员工　我们都做过员工，员工都期望有个能让自己发挥所长的企业平台。
这是一本写给企业平台建立者的书，对中国企业的现行发展阶段有着特殊意义。
　“如何将高水平员工的能动性转化为绩效”是本书的研究宗旨。
作者发现：当高敬业度员工由于组织的限制，无法充分发挥个人才华创造绩效时，他们的挫败感将让他们放弃努力，甚至离开组织。
因此，企业不能只注重员工敬业度，必须同时关注“组织支持度”，这才能让高水平员工持续发挥所长，为组织创造卓越绩效。
　经历了过去20年的高速经济增长后，绝大多数成功的中国企业都到了再提升成再转型的阶段。
有识之士都明白，其中的关键多半不在资金，不在市场，而在人才，尤其是关键人才。
这些关键人才多半胸怀大志，期望受到重用，他们并不只是追求短期的薪酬回报，他们更在乎个人的价值能否高度发挥，更在乎是否有持续的学习进步。
这些人，才是创新的来源，是企业转型的支柱。
因此，如何使这些员工能充分发挥潜能，是企业的重大课题。
企业家们心里明白：只有“用好人才，吸引人才，培育人才”，企业的伟大愿景才能实现。
本书提出提高组织支特度的观念，来强化企业平台的人才承载能量。
　作者提出，组织支持度的两个关键要点，是员工岗位的最大化（optimizedroles）和支持性的工作环境（asupportiveenvironment）。
本书的第十章：诊断和处方，给了管理者许多“自我评估问题”建议，从绩效管理、职权与授权、资源、培训、协作，到建立工作岗位、架构及流程，这些提醒都对企业家开出了提升企业“内功”的高要求。
员工岗位的最大化，意味着企业要能鉴别员工的特长，从而委任给他们最佳的岗位。
建立支持性的工作环境，更是直指企业“组织能力”（organizationalcapability）的升级换代。
　组织能力是制定企业执行战略、体现竞争优势所需的整体内部流程体系，及人员技能的整体实力。
当企业在开疆破土的创业期，企业多半靠着某种独特的产品、技术，赢得了市场的一席之地j但江山打下来后，要茁壮成长时，就是考验企业组织能力的关键时刻了。
我们见到许多生气勃勃的中小型企业，到了这个关口就停滞不前，当企业平台不能升级时，也就无法承载发展中所需的人才。
而外在的现象就是活力渐失，好手离散，到头来也守不住早期的成果。
这些创业家们不断高唱“提高员工执行力”，焉知根本的障碍实为本书所提出的“提高组织支诗度”。
当然，这道理说来简单，做起来甚至此打江山更艰辛百倍。
　美国管理协会（AmericanManagementAssociation，AMA）在中国已经16个年头，我们见证了过去企业客户的高速增长，我们过去的许多学员如今都已担任企业的关键岗位。
在这个过程中，协会也从创业期进入成长期。
和我们的客户一样，我们也兢兢业业地投注一心力，来提高我们的整体组织能力。
我们的业务本质就是人才的积累，我们的组织支特度决定了我们的生死存亡。
也因此，我们更感同身受，而乐意分享我们的成功经验。
　在此，我不揣浅陋地呼吁中国有宏图大志的企业家，再拿出打江山时的拼搏精神，再全力投入企业“组织能力”的建设，我有三方面的建议：　第一，用好已有的人才。
人才永远不足，企业总期待得到理想的人才。
我的意见是，更多地珍惜现有的忠诚人才，优先盘点手上的良才，敢于直面他们的特长而破格任用。
我们的经验是，员工才干的积累除了靠精致实用的培训外，更是在挑战中、实践中、失败中造就的。
识人用人的确有其风险，但没有历练小战的小将，哪能逐步历练成为能赢得大战的大将？
没有大将，又何能逐鹿中原、独占鳌头？

第二，利用外部的专业力量来“换装”。
企业的每次内部体系升级转型，都是需要面对“换装”的变革风险。
虽说不要害怕变革，但也不必冒无谓的变革风险。
利用外部的专业组织能力发展专家，就如同利用广告公司来发展企业的品牌影响力。
这些内部升级投资和品牌力投资，一样是必须勇敢的投资。
找对专家既降低风险，更是得到成功的速度。
终究快鱼吃慢鱼，从无例外。
第三，着力内部的全面情感交流。
员工只有在真正被关怀时，才能体恤企业发展中的困难而共同拼搏。
当企业家们视员工为“工具”时，员工也视企业为下一步跳槽的“踏板”。
企业家们能否将他们自己的心力用回到企业的关键客户——员工身上，听听他们的心声，共同商量如何面对挑战，分享过程中的苦乐，享受成败后的进步？
我的经验是，只有在真正的“伙伴情感”中，才能促进员工和企业的真正理解。
员工接受企业平台的不足，从而成为建设平台的助力而非旁观者，更非抱怨者。
只有情感和理解才具备真正积极、正向的变革动力。
我相信，本书是那些希望推动中国企业跻身国际水平的有一心人士恩考和行动的开始。
互勉之。
美国管理协会（AMA）中国执行总裁　高维新

内容概要

《别把你的好员工推开:终结团队挫败感,支持优秀员工实现最佳绩效》内容简介：为何越是领导眼中的优秀下属，就越容易黯然离职？
为何许多员工即便尽职尽责，工作业绩仍无起色？
在任何一个稍具规模的企业当中，普通员工的能力与工作热情都很容易被各级管理层施加的压力所影响，不能被充分激发或施展出来，员工甚至因此变得士气低落。
这就是挫败感产生的根源。
它并不是一个无关紧要的问题。
根据著名企业管理咨询公司合益集团（Hay Group）的调查研究，大约有三分之一到二分之一的受雇佣者反映：他们受工作环境所限，不能像自己本可以做到的那样富有成效，从而感到挫败。

针对这个棘手的问题，合益集团推出了他们的最新研究成果，真实揭露了阻碍员工业绩增长的隐性障碍——并非员工敬业度不足，而是组织支持度匮乏，并据此给出了解决良策。

《别把你的好员工推开:终结团队挫败感,支持优秀员工实现最佳绩效》不仅话题重要，内容也生动有趣，以一则发生在某银行电话客服中心的虚构故事为线索，奇数章节为持续发展的虚拟故事，偶数章节为该段故事背后的理论，由此深入浅出地厘清职场挫败感问题的实质，帮助企业管理者系统梳理组织支持度上的漏洞，从而将员工敬业度最大程度地转化为高水平绩效。

作者简介

书籍目录

致谢 引言 第一章这儿有点不对劲 第二章挫败感：一名无声的杀手 第三章职场挫败感在伯纳特蔓延 第四章支持员工的高水平表现 第五章少用多做 第六章员工敬业度的发挥，绊在了组织支持度上 第七章扭转局面，重回正轨 第八章解读组织支持度 第九章解决伯纳特的组织支持度问题 第十章诊断和处方 第十一章开花结果 第十二章管理者是公司变革中的协调员 后记

章节摘录

版权页： 插图： 贝丝看着手机上的短信叹口气。
跟在“ 我们得谈谈 ”后面的，很少有什么好消息。
在“ 伯纳特在线 ”（Bernette—Online），贝丝正坐在自己的小型私人办公室里。
这是一家广受欢迎的金融机构——伯纳特金融公司（BernetteFinancial）的网络业务分公司；早在1967年，公司的实体店就在科罗拉多州的丹佛市郊区开门营业了。
伯纳特金融公司是首批进军互联网金融市场的社区银行中的一家，以公司创始人埃尔斯沃斯（Elsworth）夫妇——伯纳德（Bernard）和安奈特（Annette）的名字合并命名。
伯纳特公司从社区银行起步，为公司及个人客户提供商业和住房抵押产品、小额商业贷款、支票和储蓄账户、定期存单、退休账户、团体储蓄以及其它金融产品服务。
这家在社区内有着扎实根基的小银行，几乎从一开始就成为当地最受欢迎的金融公司之一。
伯尼和他的妻子安奈特还曾在银行的电视广告片中露面。
两人的魅力是那么一目了然：伯纳特和安奈特，是一对活泼风趣、热爱家庭的夫妻；他们都在丹佛长大，也在这里养育他们的孩子。
他们身上有一种真性情。
这一点，不仅透过电视广告呈现出来，更实实在在地存在于银行的日常管理当中。
从前的老员工和目前在职的员工都说，伯尼为人机敏、幽默，可谓大家心目中最棒的CEO。
而且在他身边，还有一支有风度、有干劲、有毅力，令人敬佩的副总裁团队。
这家银行的宗旨是：“ 以我们的产品提高客户的生活质量。
”伯尼和安奈特的儿子霍华德也目光长远，带伯纳特金融公司进军到互联网金融领域。
霍华德在研究生毕业后的几年间，回到美国东部，对电子商务产生了浓厚的兴趣。
他请一位自己在宾夕法尼亚大学念本科时的朋友做技术支持，开发出了“ 伯纳特网上银行 ”系统的雏形。
霍华德又成功游说伯尼和银行的其他几位决策层人士，认识到网络银行的发展潜力——客户不必踏入银行营业厅，只要端坐家中或通过ATM机就能完成交易。
此后，霍华德就回到丹佛，执掌了负责网络业务的分公司“ 伯纳特在线 ”。
“ 欢迎拥抱我们银行的未来， ”伯尼宣称。
“ 伯纳特在线 ”的推出，在落基山地区乃至全国，都算是件大事。
新闻媒体对此好评如潮，伯尼·埃尔斯沃斯本人也非常享受这种受人瞩目的光鲜生活。
这家银行不仅拥有前沿的技术，其中还结合了有趣的理念、良好的信誉以及对社区居民的郑重承诺，这令“ 伯纳特在线 ”一时间成为广播电视、报纸及银行界的行业出版物争相报道的头条。
《快轨》（FastTrack）杂志对此做了大篇幅的专题报道，其中包括对伯尼和霍华德的访谈。
其他银行或许也在做同样的网络化转型，但他们并不像伯纳特那样成功、信心十足，也不敢设想未来再做进一步的扩张，和向更好的方向发展。

后记

所有人都说，伯纳特今年的新年派对，是有史以来最好的一届。
由于经济下滑，派对的预算不及往年那么充裕。
本是保留节目的爵士乐演奏，被一位流行乐DJ替换了；举办地也从过去的丹佛市内的豪华酒店，换成了大众餐馆的宴会厅。
但无论是员工和他们的家人、一众董事会成员、受邀客户，还是银行友人，大家的情绪都没有受到这些改变的影响。
每个人都在兴致勃勃地用餐、饮酒、交谈、跳舞，宴会大厅里的气氛热火朝天。
　即使在经济萧条时期，值得庆祝的事也非常多。
在头盘时间，董事会在致完感谢辞后，批准了大家期待已久的整合方案。
终于，伯尼可以功成身退，而霍华德也可接过公司CEO的帅印了。
银行仍然保留了其私人机构的身份。
这个结果，是银行的创始人和发展规划者伯尼一直以来所期望的。
　公司的高层、中层管理者和普通员工获知霍华德即将接任CEO的职位，都非常高兴。
虽然挥别伯尼的心情是很复杂的，但每个人都在兴奋地谈论着银行里发生的事、它的成长以及发展方向。
两周前，伯纳特再次被《丹佛杂志》列为这座城市的“十佳工作地点”之一。
　在远离人群和音乐声的地方，贝丝·查尔斯和雷·普欧坐在一张小桌子旁，聊着各自的孩子、即将到来的滑雪假期，以及野人队能否在“超级碗”大赛中取胜。
片刻之后，话题又回到了他们对话的起点：伯纳特金融公司。
　雷啜了一口宾治酒，环顾着人头攒动的宴会大厅说道：“这毕竟是个节日派对，所以大家都显得这么高兴，并不让我惊讶；但我肯定，伯纳特近些天来振奋的士气，部分是得益于你和劳伦今年为提高组织支持度所做的工作。
”　贝丝举起酒杯敬向雷。
“光靠我们自己是做不成这些的，”她说，“你的建议和洞察力对我们来说太宝贵了。
我都不知该怎么感谢你，雷。
”　作为回应，雷十分神秘地笑了笑。
贝丝好奇地打量他。
　“等一下，”她说，“你对我做出那副表情是什么意思？
”　“没什么，”雷声明，“我只是受了周围气氛的感染吧。
此前我和伯尼聊过，他告诉我，他目前走的路完全符合自己的期望，银行运营良好，他的儿子也接管了公司。
”　“伯尼很了不起，”贝丝说，“而且很显然，要不是他和他的团队，改善组织支持度的工作就会夭折。
一旦他们明白了我的员工为什么感到挫败，就毫不犹豫地作出了必要的改变。
”　事实上，新的CRM系统让服务水平和客户满意度都达到了新高。
但这还不是全部。
自从贝丝在高级管理层中获得了“一席之地”。
得以参加高管们的会议，她就了解了法规变化、税务问题以及与银行客户相关的新产品信息。
这是最容易的一项调整，主要是在态度上，而非操作层面的。
而在其他方面——尤其是绩效管理方面，则需要霍华德及其团队花费更多时间、作出更多承诺了。
不过他们对此已经有所许诺，因为他们了解到，组织支持度的匮乏会使员工感到挫败，从而抑制员工在工作中焕发光彩的机会。
　在一个客服部门里，多数工作都是能够量化考核的，因此管理者们很容易观察出，管理层对于员工的支持同公司收获良好业务成果之间的联系。
服务水平进步了，客户满意度的调查结果提高了，加班费用也降低了。

虽然并非每个部门都能像客服部门一样，对满意度和加班费用进行考核，但无论如何，银行里每个部门的离职率都下降了，直接达到伯纳特的最低要求。
贝丝试着又问了一次。
“雷，我觉得你有什么事瞒着我。
每次有人问你，离开伯纳特后在做些什么，你都支支吾吾地不正面回答。
出什么麻烦了吗？
我是你的朋友，你可以和我谈谈，如果……”　雷打断了贝丝的话。
“你人真好，贝丝。
我要感谢你的关心。
没错，我确实在回避自己离开伯纳特后在干什么的问题，但我已准备好澄清这一切了。
在过去这年里，我一直在做一件很特别的事，这件事我已经酝酿了很长时间……”　现在贝丝越发好奇了。
“告诉我吧，”她说，“我会保守秘密的，如果你要求的话。
”　“好吧，”雷清清嗓子，把杯子放回桌上，开始说道，“实际上。
我在写一本书。
”　“真的？
”贝丝说，“关于什么的？
”　“就是我们之前谈论过的所有事情，”雷说，“就是关于如何支持受挫员工的。
”　贝丝在钦佩之余也颇感意外。
“这太神奇了！
”她说。
“我很高兴你是这么想的，”雷说。
他又喝了一口宾治酒，那抹神秘兮兮的笑意，仍然挂在脸上。
“我都等不及要读一读了，”贝丝说，“但是从你的面部表情里我能看出来，事情还没这么简单吧。
所以说来听听！
”　“当然，我会的，”他说着，举起双手再次保证，“现在，别担心，我把每个人的名字都改掉了，还有城市和银行的名字。
但你、劳伦、史黛西、安吉拉、霍华德和伯尼，还有那位‘大作家鲍勃’——你们都在故事里。
”　“这太棒了，”贝丝回应道，“我们有个很好的故事，我期待它能被写成书。
但书什么时候才能写完？
”　雷咧嘴笑了。
“其实，”他说，“我刚刚写完。
就是现在。
”

媒体关注与评论

合益集团在中国的研究表明，将近50%至60%的中国员工，其敬业度和效能存在很大问题；有将近60%的各级企业领导者被下属认为是“负激励”的。
合益集团的资深顾问马克·罗伊尔和汤姆·安格纽等同事经过长期研究所撰写的《别把你的好员工推开》一书，就试图寻找解决这一问题的答案。
此书以一则虚构故事贯穿始终，采用了大量合益集团的全球研究数据做支持，结合我们咨询业务的实践，希望为组织管理的实践者和理论家提供启发，探讨如何提升员工敬业度与效能这一攸关成败的战略问题。
——美国合益集团（HayGroup）全球副总裁陈玮　我不揣浅陋地呼吁中国有宏图大志的企业家，再拿出打江山时的拼搏精神，全力投入企业组织能力的建设，着力内部的全面情感交流：员工只有在真正被关怀时，才能体恤企业发展中的困难而共同拼搏；只有真正的“伙伴情感”，才能促进员工和企业之间真正的相互理解；只有情感和理解才具备真正积极、正向的变革动力。
我相信，本书是那些希望推动中国企业跻身国际水平的有心人士思考和行动的开始。
互勉之。
——美国管理协会（AMA）中国执行总裁高维新　最能激励员工的不是空洞的愿景和诱惑性的高薪，而是简简单单地让他们能够更好地工作，获得更多机会发挥出自己真正的实力。
而企业管理者应做的，就是帮助自己的员工清除工作中遭遇的种种羁绊。
对于中国公司而言，挖掘组织内部的管理效益，将是当下及未来的重要一课。
作为世界上最有影响力的管理咨询公司之一，美国合益集团的这本书无疑是其在组织管理方面的又一重要成果。
特向大家推荐。
——著名财经作家、“蓝狮子”出版人吴晓波

编辑推荐

《别把你的好员工推开:终结团队挫败感,支持优秀员工实现最佳绩效》编辑推荐：据统计，在全球各地、各主要行业中，竟有高达三分之一到二分之一的员工，正在饱受挫败感的困扰！
管理者们常常抱怨手下的员工不够敬业，不能理解公司的难处，甚至动辄离职。
然而，他们没有意识到的是，正是管理出了问题：并非员工不够敬业，不想把工作做好，而是组织给予这些好员工的支持度不够！
作为全球最具影响力的管理咨询公司之一，美国合益集团的这部新作集7年潜心研究的最新成果，从管理层角度剖析“ 员工敬业度不足 ”这一问题，揭示了被大多数管理者长期忽视的“ 绩效隐性杀手 ”。
合益集团全球副总裁陈玮、著名财经作家吴晓波、美国管理协会中国执行总裁高维新强烈推荐：《别把你的好员工推开:终结团队挫败感,支持优秀员工实现最佳绩效》正是那些希望推动中国企业跻身国际水平的有心人士思考和行动的开始！

名人推荐

第一图书网, tushu007.com

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