

细/节/管/理/宝/典

培养出色的员工

Growing Great Employees

(美) 埃丽卡·安德森 著
肖辉 丁莉 译

点石成金，化平凡为非凡
老板杰出，员工也优秀

長春出版社

■ 细节管理宝典

培养出色的员工

点石成金，化平凡为非凡

〔美国〕埃丽卡·安德森 著

肖辉 丁莉 译

長春出版社

图书在版编目(CIP)数据

培养出色的员工 / (美) 埃丽卡·安德森 (Erika Andersen) 著;
肖辉, 丁莉译. —长春: 长春出版社, 2007.6

书名原文: Growing Great Employees

ISBN 978-7-5445-0441-6

I. 培... II. ①埃... ②肖... ③丁... III. 企业管理—职工
培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 069900 号

培养出色的员工

著 者: (美) 埃丽卡·安德森著 肖辉 丁莉译

责任编辑: 张耀民 程秀梅

封面设计: 子 源

版式设计: 恒源工作室

出版发行: 长春出版社

总 编 室 电 话: 0431-88563443

发行部电话: 0431-88561180

读者服务部电话: 0431-88561177

地 址: 吉林省长春市建设街 1377 号

邮 编: 130061

网 址: www.cccbs.net

印 制: 长春市利源彩印有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 182 千字

印 张: 14.75

版 次: 2007 年 6 月第 1 版 2007 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 盗版必究

致 谢

我要感激很多人，他们以不同的方式给我帮助：

吉姆·莱温，非凡的代理人——你个人对于这个话题的激情感染着我的灵魂。感谢你的每一次谈话和所有努力。

艾德安妮·斯库兹，我的编辑，给我喜悦，给我灵感。

艾德安·扎克汉姆，我的出版人，很高兴你喜欢这本书，尽管它不是关于期权交易的著作。而且本书的封面非常漂亮。

我以前的老板，普林提斯、逊姆、彼得、道特和鲍勃，我跟他们学到了很多经验。

所有我的聪明、诚实和很酷的客户，他们接受我的帮助，而且也帮助我成长。

我的很多同事，过去、现在和未来的——为我们迈向共同憧憬的未来而做出的所有努力。

杰夫，你聪明的头脑和善良的心支持我度过每一天。

我亲爱的兄弟姐妹——当然包括你，安妮。

感谢我的家人斯考特、瑞切尔和伊安。

导 言

我们做一个小实验。找 10 位对别人的成功起作用的人——管理者、人力资源部的员工和部长。问他们最难和最富有挑战性的工作是什么。告诉他们可以随意说，不必顾及是否政治上正确，没有人记录他们的答案。我敢打赌，他们中的 9 个人将会说“处理人际关系”最难。只有一个人说别的，那也是因为他刚刚开始工作，还没有接触复杂的人际关系。

如果生活是公平的，雇员们将会是完美的。他们将完全按我们的要求去做，除非他们自己有非常棒的主意，能使每一个人折服，能更新我们已经老化的产品和落后的服务，最终使利润以两位数增长。他们将处在一种开心的、友善的、勇敢的、虔诚而且节俭的状态；他们将顺利地从初级职员升到副总裁，每年递交的年终总结将完美地体现他们的付出和成绩，同时也包括全面的、适合他们自己的发展计划……

回到现实中，你的员工，就像你我，有缺点，也有优点，他们的成功至少部分取决于你作为管理者的水平；人们如果一直受到呵护和关注将会茁壮成长，反之则会枯萎。人有点像植物。你将注意到贯穿全书的园艺比喻，直到最后一章，我会不断从那个比喻中得到启发。

所以，在那种精神指导下，这本书献给每一个帮助别人在工作上取得成功的人：管理者、部长、人力资源工作者、教练员、导师，甚

至那些将要成为管理者的人。我想跟你们分享我作为教练员、咨询家、企业主、从初级到高级职业人士的管理者，以及作为一名雇员所学到的最好的经验。

为什么现在开始？

在过去三十年中，我所得到的部分经验是员工和公司的契约关系已经发生了巨大改变。当我最开始在美国企业界工作时，管理者和公司希望他们的员工按时出勤，按吩咐做——即使那意味着每隔几年就要变换工作地点，家属也要受到影响，或者意味着为一个很糟的老板打工，当男性白人得到众人向往的工作和薪水时却没有你的份儿。公司希望人们为了得到薪水做任何事，而把他们的梦想和情感抛在脑后。现在尽管经济不景气和未来极具不确定性，员工们的期望却更高。他们期望被一视同仁，清楚地被告知工作内容和可利用的资源，有人帮助他们成长，从而发展成为专业人士。如果他们的这些期望在一份工作中不能得到满足，他们可能另谋高就。

换句话说，员工们（尤其是那些技术熟练、有天分、你想留住的员工）现在认为，在工作方程式中，他们有更多的优势。他们带给公司所需要的（他们自己、技术、经验和才能），公司也应该满足他们的需要（有影响力，赚到钱，获得学习和提高的机会，建立职业联系，成为导师）。这些能使员工愿意为公司工作的东西，大多数都能由一个熟练的管理者提供。我将帮你成为这样的管理者。

我们如何接近这个目标

当我开始跟人们说我正在考虑写这本书时，反应让人兴奋。几乎无一例外，商界的朋友和同事都说，“哦，太好了，写完后送我一本。我想要十本。”

我问他们为何如此感兴趣？回答此问题，我们又回到了导言的开

头部分：当你问任何 10 个负责管理人事的管理者他们最难的工作是什么……

总之，这本书是我在职业生涯中，通过教授和培训很多个人和群体所获经验总结而成。而且它是我在公司工作中所运用要素的混合体：谈话、观点、试验、思考和技能培训——可能是最重要的。良好的管理需要技能——就像烹饪、弹钢琴，或者我们这里多次提到的园艺，我希望教你一些技能。因为我们不在同一个房间，所以培养你管理员工的技能过程，必须得具有创造性。我已经把这些技能以我认为最好的顺序排列起来，而且把它们运用到一些例子中，这些例子将有助于我们理解前面章节所介绍的技能。

第 1 章 准备好土壤 这一章集中阐述倾听，我认为倾听是成功管理的基础。我将使用类比的方法来介绍。在开垦一个花园时，要先准备好土壤，不论种子多好，也不论你多么精心地照料它们，如果土壤没有松好也没施肥，没调整到最适合的生长环境，植物就不会长好。倾听（真诚地）是创造一个帮助员工成长的环境的关键。我将从通过帮助你意识到倾听（或者不去倾听）的重要性开始。然后，我将向你展示倾听是一种技能，可以被任何看到其好处的人学会并且使用。你将学到一种以介绍倾听技巧为基础的模型，同时我将跟你分享一个案例。这一章包括一个“奖励的技能”，这是一个被称做“管理你的自言自语”的关于个人心理准备的技能——确保你的自言自语支持你努力实现的结果。

第 2 章 在播种前做好计划 这一章探索弄清楚你的需要和期望的重要性——既是有组织的探索，也针对一个特定的工作——在招聘员工前要进行的工作。我将其类比为你要计划好如何播种你的花园，以便使它长出你想要的植物。我将首先说明建立核心竞争力的观点，这是在组织中成功者必备的关键能力。然后我将跟你分享一种如何在组织中识别出这些核心竞争力的方法，然后我将说明怎样做能帮助建立你希望的那种工作环境。我陪着你走过建立核心竞争力的整个过程。然后你将学会清楚地描述一份工作的重要性，以便为那个工作找到合

适的人选，而且我将提供一个模板和一种方法来创造一种简洁、实用的工作描述。我将介绍一个案例：一个客户急需雇佣一个人来从事复杂的新工作，最后利用工作描述这个工具弄清楚他的需要，从而找到了合适的人。

第3章 选择合适的植物 一个园丁如何知道哪种植物会生根发芽，哪种不会？这是本章的中心——利用面试过程，决定你要录用的人会在公司、部门和哪个岗位取得成功。你和我将集中学习以行为分析为基础的面试技巧和大多数管理者能学会并且运用的基本原则。我将帮助你利用你的核心竞争力和工作描述来决定你要问什么问题以及怎样提问。最重要的是，你将学会如何运用倾听来确保这种方法的有效性。最后，我将解释和阐述（通过例子）如何将每个候选人按照你的核心竞争力和工作描述“排队”。这一章将包括有效和无效面试以及它们的结果的案例研究。

第4章 播种要深浅适宜 当园丁已经选择好植物，下一步就是要确保正确的播种方式——不要太深也不要太浅。这一章集中谈如何确保新员工被“播种”得深浅适中。如果一个员工未得到关于整个系统、各种关系和预期的关键信息，那意味着他被“播种得太浅”，将很难从组织中有收获从而发展自己。一个获得太多信息和背负太高期望的员工被“播种得太深”，可能窒息，或者由于在太短的时间内得到太多信息而麻痹。你将学会一种方法：如何给新员工提供关键的信息和经验，确定明确和合理的期望。我也将展示给你如何利用倾听来发现员工是否得到他们所需要的。最后，将把这个方法应用到管理你下一个新员工。

第5章 园丁的思维 成功的园丁具备一种思维方式：他们相信自己的能力，也相信自然的力量；他们知道天会下雨，太阳会升起来，种子会发芽。他们知道自然和植物本身有神奇的力量，他们将帮助自然去发挥蕴藏着的力量。这一章介绍了成功教练员的思维方式，就像成功的园丁一样——相信人们的潜能，并且愿意帮助他们成长。我将用园艺这个比喻来说明：为什么这种思维方式对培养伟

大的员工举足轻重，如果教练员不具备这样的思维方式，将会发生什么事情。你将学会一种方法来探寻自己的思维方式，并在必要的时候通过管理你的自言自语来改变它。最后，我将提出一个关于如何保持“教练员”思维方式的建议。

第6章 混合的花束 高效率的园艺需要关注每一种植物的特定需要，培养出色的员工也是如此。通常，领导总是使用同一种方法去管理和培养所有的员工——那种方法可能对一些人有效，但对其他人则毫无作用。这一章提供了一种以倾听和观察为基础的方法，介绍如何最好地管理每一个员工。你将学会用这种方法识别出一个员工的优点及他的缺点。你也将发现每个员工受什么因素激励，又是什么因素使他们失去干劲。在这章结尾，你将会得到一个如何记住这个最重要的发现的建议。

第7章 打桩和除草 这一章集中介绍培养员工所需要的“维护”方面的技能。这些技能与一个园丁所做的事情有异曲同工之处。为了使花园茂盛，园丁得给植物打桩、除草、喷洒药物，还要摘掉枯花等等。从管理方面（或者园艺方面）来说，这些事做起来可能不那么有趣，也没什么创造性，但是这些预防性的措施可以防微杜渐，给员工取得成功的机会。你和我将探索跟员工达成协议并提供反馈的技能。首先解释为什么每种技能是有帮助的，它们如何共同作用使你的员工向正确的方向前进。然后我们教你一种方法，如何跟员工达成协议，产生有现实意义的预期，使员工全心投入并相信他有能力实现目标。我将在此基础上教你对一个员工是否实现了承诺来提出积极准确的反馈意见，同时让他感到被倾听，并且知道下一步如何来操作。你将会看到真实生活中运用这两个技能的例子，你也将有机会跟你的员工一起来准备一个真实的关于如何提出反馈意见的谈话。

第8章 任其蔓延 最繁荣茂盛的花园任由植物蔓延——以自然的方式发芽抽枝。培养出色的员工最有力的方法之一就是授权和让他们对自己的成功负责——“任其蔓延”。这一章讲良好的授权如何提高员工的能力，塑造使命感和自豪感，把领导解放出来去从事更高层

次的、更具策略性的工作。我将提供一个模型，运用前几章中学过的技能（尤其是倾听、达成协议、反馈和针对特定员工最好的管理策略）。然后我将带你应用这个模型，分享一个案例，其中一个领导利用这个模型有效地让一个重要的员工发挥了潜力。

第9章 培育出园丁 在领导的过程中，会出现很多跟园艺相似的情况，但有一种情况在园艺中不会出现：你的植物中有一些有成为园丁的潜能！这一章集中阐述怎样帮助你的员工发展新技术和能力，包括管理能力和领导艺术。我将跟你分享一个培训模型，该模型建立在前一章授权理论和第五章“教练员的思维方式”之上。我们将谈论一些情形，其中你和管理者是一个员工获取新技术和知识的最好资源。我将会提供一种训练方法，这种方法建立在我们已经讨论过的概念基础上，同时给你一个机会思考你怎样教你的员工一些重要的东西。

第10章 你的花园如何成长 经营一个漂亮的花园需要平衡好园丁的努力和自然的力量。应用到培育员工上，这意味着在你的责任和员工的责任之间找到一个良好的平衡点。这一章总结了一个员工应该承担的主要责任。我们也在本书所讲授的技巧基础上，介绍了一个“管理决策树”，这种方法能确保你采取所有合理的步骤来平衡一对关系：你作为一个管理者的责任和员工为他自身成长应付出的努力。与前面大多数的章节比较而言，这一章技术性不那么强，概念性却很突出。这一章主要探索个人责任的问题，帮助你更清楚地思索你的行为和假设如何支持或阻碍一个员工掌握他的职业发展。

第11章 一些植物不适合留下来 即使是最优秀的园丁，竭尽全力，有些植物还是不能茂盛地成长。对于领导者来说，类似的事情也时有发生；有时一些优秀领导的员工并不能取得成功。这一章回顾了第十章介绍的“管理决策树”，讨论了当你已经竭尽所能提供指导，某个员工还是不能胜任一项工作时，你该如何做。这一章将介绍通过一个过程，使用一些工具来采取行动，以一种公平、不伤害尊严，并且对组织危害最小的方式来解雇员工。

第 12 章 园丁大师 阅读这本书仅是一个开始。现在，该把这些主意和方法应用到你的现实生活中了。一些读者（也许就是你）可能想进一步发挥，培养出色的员工可能使你充满激情。我将谈如何掌握这些技巧——在一些领域中获得主动，对你来说至关重要，而且我们将教你如何继续使用这本书。我将帮助你制订一个计划，使你成为最杰出的管理者。最后，你将会创造一个或几个重要短语来提醒自己为什么希望培养出出色的员工。

我希望你发现这本书有用、让人愉悦，而且发人深省。如果你想告诉我这本书如何打动你，或者想得到关于我们公司和我们工作的更多信息，我期盼您的来信。

祝旅途愉快！

埃丽卡·安德森

金斯顿，纽约

2006 年 6 月

目 录

致 谢 / 1
导 言 / 1
第 1 章 准备好土壤 / 1
第 2 章 在播种前做好计划 / 17
第 3 章 选择合适的植物 / 34
第 4 章 播种要深浅适宜 / 48
第 5 章 园丁的思维 / 63
第 6 章 混合的花束 / 76
第 7 章 打桩和除草 / 106
第 8 章 任其蔓延 / 137
第 9 章 培育出园丁 / 156
第 10 章 你的花园如何成长 / 180
第 11 章 一些植物不适合留下来 / 194
第 12 章 园丁大师 / 206



第1章

准备好土壤

(或者说,没有速成的园丁)

我们开始引用园艺比喻。你可能已经注意到,在本章的题目中,我们把园艺比喻和管理学——一本受欢迎的书的理念结合在一起。这是真实的:培育一个花园和培养员工都需要时间、理念、技术和知识。同时,都能产生效益使付出得到回报。在花园中,辛勤的耕种会使植物繁荣茂盛。在管理员工过程中,富有成效的努力会培育出积极向上和高回报的员工。在工作中,积极向上和高回报意味着获得激励、自足、有能力,而且善于与人相处。当你想到相反的情况,正如大多数管理者曾经经历的——当员工未受到激励、依赖性过强、不能胜任工作,或者很难跟别人合作时,花一些时间和精力去学习如何成为一个优秀管理者似乎是一项明智的投资。

那么,为什么你不能速成为管理者或者园丁呢?好吧,让我们举个例子。如果一个园丁,看着杂草丛生的、急需水分的花园,厌恶地摇头叹息:“这些花是怎么回事?它们如此贫乏!为什么它们不自己积累水分和养料?”你会怎么想?我们会认为那个人太不现实了。然而,对我们的员工,当他们不能“做好自己的事”时,我们常常很恼火。但是,如果你把植物或者员工置于合适的位置,它成长起来就比

较容易。反之，不论园丁的水平多高，付出多少努力，仙人掌在沼泽中也不能繁茂成长！即使员工很适合公司，适合这项工作，也适应你的管理方式——他们仍然需要你的帮助，从而得到最好的发挥。

我们开始分析你作为一个管理者成功的基础。任何一个出色的园丁都知道经营好花园的秘诀。成功建立在良好的基础上，有赖于土壤的准备——就那么简单，毫无悬念。不论植物品种多么好，也不论你怎样浇水施肥——除非你为植物创造一种肥沃、透气的环境，否则你注定会失败。因此，成功的园丁，在去花市选择他最喜欢的植物前，都要花时间创造肥沃的土壤。要松土，关注土壤情况，然后种植。良好的土壤是蓬松、透气的，植物很容易扎根，而且土壤中应该包括植物所需要的营养——混合肥料、肥沃的表层泥土，等等。

对一个管理者来说，倾听就是准备土壤。它是创造一种能促进员工成长的工作环境的关键。倾听让你“发现那里有什么”。也就是说，它给你机会发现人们知道什么，不知道什么，完成了什么，未完成什么，他们关注什么，有什么误解——人们是否有热情和问题是否被解释清楚。倾听让你了解你的员工是什么样的人，他们擅长什么。倾听可以创造一种相互尊重的氛围，人们觉得被重视，可以自由发表他们的观点、意见和顾虑。当他们真正被倾听时，员工倾向于扎根并且成长起来——忠诚、富有使命感、对未来可能取得的巨大成果充满热情。

多年来，当我谈起倾听是管理成功的基础时，很多人起初都露出疑惑不解的表情。这个想法似乎与人们听到和设想的关于管理的论调截然相反。我们中的大多数人有一种先入为主的观念，那就是管理者应该讲话，员工应该听话。它代表着无所畏惧的领导艺术：当人们成为管理者时，他们总是认为他们似乎突然知道所有问题的答案，而且执著于给出答案。以我的经历来说，那样的效果并不好。跟我合作过的最好的领导总是善于倾听——对顾客、对同行、对员工。就在不久前，我看到一个我很尊敬的客户，给一伙刚刚进入管理队伍的员工开会。他是注重结果的商人，只占用了会议 1/10 的时间。他开始谈话，让人们

知道他很想知道他们对最近经济状况的看法，也想听听他们对一些关键问题的想法。然后，人们谈话时，他集中精力听，并且做笔记。轮到他讲话时，他问了些有深度的问题，在那些谈话基础上，做了总结。最后，他感谢每一个人，明确了下面要采取的措施。当人们离开屋子时，我敢说他们觉得更加放松，而且充满希望。他的行为已经明确说明他想成为什么样的管理者。这比跟他们说“我在意你们，我对你的观点很感兴趣”要有力得多。他用倾听完美地表达了这一点。

从现在开始，我教你如何加强倾听的技巧，教你如何成为我前面描述的管理者。有时候，我会鼓励你放下书，做一些事情，思考一些问题。如果你不习惯（阅读只是出于一时高兴），就不要管它，接着读。同时，我真是希望你进行我所建议的活动，因为理解某个道理和把这个道理应用于实践是完全不同的两件事，我希望你能做到这一点！

学会倾听——一个模型

任何谈话都包括一个“问题”——即使谈话只有几分钟长，通常会发生两件事：收集信息，并且试图应对提问。人们谈话时，通常会做这两件事。我们基于这两件事，建立一个模型：

收集信息	应对问题
集中注意力	集思广益
邀请谈话	达成协议
提问	提出反馈
复述	训练
	解决问题

模型很简单。不幸的是，因为大多数人被教育得相信“管理者”等同于“知道所有问题答案的人”，对我们来说，在未收集到所需信息前，很难做到不急于解决问题。你所提出的解决方案可

能跟实际情况完全不相关。一旦你先入为主，一直想下一步将会发生什么，则很难真正注意别人所说的话，尤其当他跟你的观点不一致时更是如此。

倾听使你不急于解决问题，在收集信息过程中帮你保持中立。

决非魔法——实际的技能

一个可喜的消息是倾听能够被学会。以我培训几百个管理者的经验来说，它不是那种“你拥有或者你没有”的东西。就像一个园丁能学会给土壤加肥料，一个网球运动员能学会反手击球，你也能学会有始有终和有效地倾听，也能获得很大收获。倾听的技巧不难也不复杂，但对大多数人来说，需要新的行为方式。这种行为方式，总结起来就是：

倾听是：

集中注意力

邀请谈话

提问

复述

我在这一章下面部分教你学习方法，或者说如何做好这四件事。我将给我所讲述的每一件事情一个合理的解释，然后鼓励你在实际生活中应用。当你实验时，观察它是如何起作用的，注意它是否有助你成为一个更好的管理者。

在我们深入研究这四个技巧前，有几个禁忌——在练习倾听时不要去做。

打断谈话 即使当别人谈话时你很兴奋，或者你完全不同意，坚持倾听。打断别人的谈话会使人很难表达他/她的想法。它分散别人的精力，如果次数太多，很惹人烦。

转移话题 提出关于别的话题的建议或者问题，讲你自己的故事，很可能让对方脱离他的思路，跟着你跑起来。

独角戏 记住，倾听是集中精力关注别人的想法、主意和感受。如果你总是一个人讲，就很难做到这一点。

倾听技巧 1：集中注意力

倾听的第一个技巧很简单而且显而易见，以至于看起来好像不重要。然而，当某人说话时注意他/她是第一步。当我们充满好奇并且置身某件事中时，关注起来并不难。通过获知倾听的后果，理解它是多么重要，自觉而持续地倾听，我们能变得对别人的讲话更加好奇而且乐于融入其中。

表达关注的要素有：

身体方面：进行目光交流，倾向对方，不做其他事。

口头方面：不进行其他谈话（甚至通过邮件方式）。

精神方面：努力跟上对方的思路，理解他们的情绪，而不要心不在焉或者想当他们喘息时，你将要说什么。

试 验

现在，你放下书，来做个试验。找一个朋友、家庭成员或者同事，让他们牺牲几分钟。告诉他们你将跟他们谈一些你很感兴趣的事情，只要别注意你，你让他们做任何他们想做的事情（只要别打断你的讲话，别离开屋子），而你试图继续讲话。

好了吗？开始。

好了，感觉怎样？坚持讲话很难还是很容易？我怀疑坚持讲话很难，你感觉不被倾听或者被冷落……即使一开始是你设定的那种谈话方式！

现在，到了最让人尴尬的环节。回想以往，当某个员工、你的配偶或者孩子来到你面前，想跟你说话时，你对待他们的方式就是你刚才对待自己的方式。哎唷！

关注很简单，做起来也相对容易。实际上，我们都知道如何做，我们有时也关注。所有这些都使人们容易低估它在管理者同员工建立一种牢固、开明和尊重的沟通方式中的重要作用。我希望你现在和几分钟前所想的有所不同。