

<<赢利之道>>

图书基本信息

书名：<<赢利之道>>

13位ISBN编号：9787811204285

10位ISBN编号：7811204282

出版时间：2009-3

出版时间：汕头大学出版社

作者：斯科特·卡伍德博士 (Scott cawood.ph.d.)

页数：204

译者：赵冰

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>

<<赢利之道>>

前言

复杂的管理理论已经够多了！

你的成功底线其实就是一个简单的公式：投入的雇员=丰厚的利润。

在任何经济类型中获得生存、赢得竞争和繁荣兴旺的最好方法就是通过你提供给员工的经验得到的，这些员工将全心全意地将他们与组织联系在一起并且带来商机。

街边漫步 我们两个在2000年旧金山的一次会议上一见如故。

我们在街头散步（实际上走了好几个街区），边走边分享彼此的观点。

当时，我们都在非常卓越的公司工作。

丽塔在西南航空空司，斯科特在戈尔联合公司（W.L.Gore&Associates）。

当相互兜售自己公司积极的甚至有些令人不可置信的工作经验时，我们发现我们共享着一种想要把我们的发现付诸于笔端的激情：那就是当公司给员工提供一种能够投入工作的体验时，他们将会更赚钱。

我们边走边聊，越聊越投机，越聊越觉得思维更清晰。

一方面，如果公司能够有意地接触员工、让员工互相了解、让员工清楚他们的工作，并且能够让员工了解什么是组织的最优员工——利润机会（OPPOs），这样的公司会更有利可图。

员工留在公司，企业的利润就流动，组织也就继续成长。

另一方面，那些不能有效组织员工工作的企业就会失去它的雇员，并且损失利润。

同时，这样的企业也会成为MBA课程中“一定不要去做”的那些案例中的一个。

西南航空公司和美国捷蓝航空公司是很好的例子。

紧密的员工关系会在很大程度上影响企业的利润，特别是在危机时期，这种作用更加明显。

这两家公司在整个行业都面对动荡和危机时仍然能够保持赢利，如无法预料的“9·11”恐怖袭击和随之而来的经济衰退、商务旅行的低迷、SARS的爆发、国际冲突、居高不下的燃料价格以及破产等。

在2001~2005年行业损失超过350亿美元时（这一数据超过该行业过去50年所创造的利润），西南航空和美国捷蓝保持了赢利。

他们所强调的建立以人为本的文化成为驱动利润的首要因素。

同大多数行业一样，对于航空公司来说更具挑战性的时刻还在前头。

不过他们在之前就已经面对过艰难时刻，而由于拥有优秀的员工，他们可以再次为自己寻找定位。

毫无疑问，2006年对于美国捷蓝来讲是难过的一年。

攀升的燃料成本，高于预期的运营成本以及快速的扩张计划呈现出更大的挑战。

但我们仍然相信美国捷蓝能够找到自己的最佳定位从而战胜这些困难，因为我们知道，就像西南航空一样，美国捷蓝意识到了人的力量。

为什么人与利润之间的联系如此明显，但大多数组织却难以建立这种联系？

从问题本身出发，我们展开了热烈的讨论。

实际上，这个讨论延续了4年。

后来，长久的思考和无数次的讨论之后，我们酝酿了这本书。

在此期间，我们两个都成为独立顾问，帮助组织理解发展员工文化的原理和实践。

我们的热情来自于“去过哪里、做过哪些事”——即在成功的组织内部获得第一手经验。

写这本书时，我们被这样一些迫切的需要所驱动，即迫切需要谈及组织中员工对意义与目标的渴望和需要，与那些拥有优秀的员工但是却可能由于缺少互动过程来真正将员工与业务联系在一起的组织接洽。

现实的检验 你的企业正在作和竞争者一样的计划吗？

企业的使命和战略表述得如何？

谁的产品或服务会率先过时，你的还是竞争者的？

你们在什么样的领域竞争，巨浪滔天无法控制的领域还是占优势的领域？

我们相信你为员工创造的体验才是真正的竞争优势。

其他关于生产力的书大多关注于如何改善一些事——流动运营、提升技术或更具战略意义的计划

<<赢利之道>>

但是，无论你怎么看，是人让业务真正发生。如果没有一种连接员工与业务的文化，培育创新、鼓励沟通，那么系统崩溃的日子就不远了。工作团队之间相互无法联系、生产力下降、利润下跌。

员工们一般愿意每天干点简单的活应付上司，差不多就下班，然后盼着过周末。不过，还有一些人会做得比应付上司更多。

他们参与到业务中，去做组织执行目标和战略过程需要他们做的事。这两类员工的差别不在他们的技术水平、工作动机或获得报酬的欲望上，而在于他们是否能感受到与组织紧密结合并且因为有意义的原因去做事情。

我们发现，那些被认为和一般人有所差别的人经常会做这样一些事：他们去上班，很关心他们的工作、团队和组织。

他们会做得更多，把自己当成主人，并且得到能动的结果。不像那些只想应付上司拿工资的人，这些投入的员工会让组织得到利润。

在你的组织转一转。
情况到底怎么样？
员工每天都在做什么？
你的员工乐意来上班吗？
他们真的以公司价值为己任吗？
他们喜欢做自己的工作吗？
他们会带来业务还是把业务推给别人？

不论你在将员工与利润联系过程中的任何阶段，这本书都会帮你达到目的。通读下来，你会发现来自CEO们、执行经理们，甚至一线经理们的真实世界。

我们发现组织可以被分成两个阵营：那些员工称“为什么我们要做这些事？”的组织 and 那些员工称“我们怎么去做”的组织。

你的员工会怎么说？

我们这里提到的组织都是“我们怎么去做”类型的——那些敢于与别人有差异的突破常规者。有“《财富》杂志100家最佳就业的公司”，也有不属于其中的。

有大型组织，也有小型公司。

有私营企业，也有公共事业，还有非营利组织。

他们代表着各种不同的行业，从交通到健康医疗，从生产制造到信息技术，应有尽有。

我们所分享的是创造一处工作场所可以让人们想去工作并且承诺赢得利润的驱动力。

这本书的大部分内容看起来很简单，但是实际上并不是那样。

在知道做什么和能做什么之间有很远的距离。

我们研究了很多成功的组织，他们做到了这一点：投资于员工的思想因而产生高额回报。

4-A过程 为了使所有人了解员工=利润这一观点，我们提出了4-A过程，这是一个能帮助你以自己的方式思考如何采取不一样的行动，以一种新方法来更新思维方式的过程：对你的目的地加强认识。

通过分享目标使组织的每个部分结成联盟。

用责任将目标转化为行动。

微小的调整会帮助你适应前进过程中的变化。

下面是每章的内容简介：第一章介绍了13家典型组织，这些组织在商务活动中一直保持执行投入的员工=丰厚的利润这一思想。

第二章主要关注这些公司的七条通往利润之路。

第三章给出4-A过程的总体框架。

第四章到第七章详细表述4-A过程——认知、联合、责任和适应。

第八章强调业务过程中首要的沟通和庆祝，而这是经常被遗忘的。

通篇下来，你可以看到焦点问题和设计用来将我们的观点应用于你的组织中的团队与个人的练习。

<<赢利之道>>

同我们一起漫步吧！

不论你是否刚刚开始，还是徘徊了一段时间，或是准备来个改头换面，这本书中的信息都能帮你成就一个高执行力的组织。

现在就开始通向目的地的旅程吧！

欢迎启程！

<<赢利之道>>

内容概要

《赢利之道：向员工要利润》作者斯科特·卡伍德博士（Scott Cawood）和丽塔·V.贝莉（Rita V. Bailey）采用一种简单的方法揭示了上述问题的答案：那就是投入的员工=丰厚的利润。

员工与企业心心相印、息息相通就能够让企业获得持续的成长。

在经济环境与发展充满不可预测因素的明天，企业如何获得持续的竞争优势？

如何保持员工与客户的忠诚？

如何保持高利润率？

这些问题对企业至关重要。

不论你处在将员工与利润联系在一起的哪个阶段，这套战略工具和案例故事将帮助你描绘出组织的目的地。

从对当下最具示范性的公司主管（来自《财富》评选的100家最佳就业公司）进行的访谈中得到鼓舞，这《赢利之道：向员工要利润》传递了一种赢得投入员工的新方法——4-A法则，让公司能够赢得利润，获得最大化业务成长，并保持持续的竞争优势。

4-A过程是企业获得业务成长的工具，尤其在整个行业都面对动荡和危机时作用更为突出。

由于竞争的日趋激烈，变革在企业内外部不断发生，适应变革、对变革作出反应是企业走在竞争对手前面的制胜法宝。

因此，了解企业的现状——知晓（awareness），与企业的员工联系在一起——联合（alignment），让员工负责任地完成业务——责任（accountability），和对变革作出些微的调整——适应（adaptation）是4-A过程的四个步骤。

每一步都会对企业的发展产生巨大的影响，而且每一步都环环相扣，互相影响。

作者简介

斯科特·卡伍德博士 (Scott Cawood, Ph.D.) 商学、组织行为学博士。
现代思索公司 (ModernThink) 主席, ModernThink是一家著名的创新型咨询公司, 其客户包括凯洛格公司 (Kellogg)、道化学公司等 (Dow Chemical), 也是财富杂志“100家最佳就业公司”榜单的创始人。

同时身居露华浓和戈尔联合公司运营总监的高职。

丽塔·V.贝莉 (Rita V. Bailey), 目前是QVF 伙伴公司的创始人和首席执行官, 有在西南航空工作25年的丰富经验, 曾因卓越的成就两次获得总统奖。

她多次接受《财富》《商业周刊》《华尔街时报》的专访, 是美国培训与发展协会 (American Society for Training & Development) 的董事长。

贝莉是一位组织文化、员工战略、领导力、服务和创新方面的专家、演讲家。

译者简介: 赵冰, 女, 北京大学光华管理学院管理学博士, 现在首都经贸大学任教, 主讲电子商务、消费者行为学、服务管理、商务策划等课程。

<<赢利之道>>

书籍目录

前言感谢作者信息1.员工的连通——寻找以人为本的企业2.通往利润之路——发现一种新方法3.4-A过程——业务最大化成长的工具4.知晓——计划你的目的地5.联合——描绘目的地6.责任——通过共享的目标来授权7.适应——适应——进展每一天8.人文关怀——关注持久发展

章节摘录

企业只需要有一个目的地吗？

当然不是。

实际上，组织有多个目的地。

个体会为自己的目的地努力工作，团队会为团队的目的地努力工作。

然而，组织的目的地必须要塑造个体和团队的目的地，或者至少成为汇聚点。

因为，最难实现的目的地是实现组织的目标。

个体和团队将行为、行动和关注点集中于更大的目的地是很重要的。

如果有背离，你必须重新审视计划，评估整个组织目标的潜在效应。

如果组织的目标是要创造一个不错的工作场所来吸引和留住顶级员工，那么每个组织中的团队都要完全相信这个目的地，每天都为创建这一工作场所而采取不同的行动。

领导者们也需要思考个体层面的目标，了解对于每个要经历组织变得更好的人来说要付出多少，然后每天为实现该目标而工作。

组织没能成功传递目的地信息的部分原因在于他们拥有竞争优势，不是每个人都能真正理解下一步该做些什么。

记住，你不仅需要有可能实现的“绝大多数正确的”目的地，还需要保证每个人都能参与进去，这是我们要在第三章讨论的。

不论组织的目的地是什么，他们需要能被看见，被所有层面理解（包括每个议程），并被列入每次业务讨论和决策过程之中。

尽管这是一个挑战性的需要，想象一下，更大的挑战将会是清除大量方向偏离的组织带来的后果。

一个真正为组织成功效力的目的地会带来神奇的效果。

当星巴克说，该公司的一个目的地是要成为除了家和办公室之外我们必须去的“第三个地方”的时候，星巴克的员工们开始创建客户体验。

<<赢利之道>>

媒体关注与评论

卡伍德和贝莉击中了要害。
采纳他们的建议，关注你的员工，利润会从完全投入的、受尊重的工人那里通过他们额外的努力而获得。

——杰夫·钱伯斯（Jeff Chambers），SAS人力资源部副总裁 终于，一本有关员工—利润联系的书出版了！

这本书提供了一种启蒙式的思想，告诉读者如何为组织的领导者选择正确的方向。

——斯蒂芬·M.R.柯维（Stephen M. R. Covey），柯维林克国际公司（Coveylink）的CEO 将优秀的员工放在合适的文化中，给他们成功的知识和工具，你就能更具竞争力。

卡伍德和贝莉做到了——企业的成功来自伟大的员工。

——麦克·巴格尔（Mike·Barger），美国捷蓝大学和美国捷蓝航空公司副总裁及首席学习官
充满了思想和创新的真实的公司和真实的员工。

这是一本在今天想要通过文化获得卓越成就的组织中经理的必读之书。

——凯莉·萨姆罗（Kelly Semrau），庄臣公司（SC Johnson）全球公共事务与沟通部副总裁
“阐明和帮助指导读者沿着一条朝向成功的道路前进，虽然成功之路是如此漫长：真正在赚钱和创建一种对员工有价值的工作环境之间建立联系。

” ——堂娜·弗雷伊（Donna Frey），戈尔联合公司（W.L.Gore & Associates）人力资源经理
“这本书提出了前瞻型的公司是如何创建适合的工作场所。

学习革命性领导者是如何在保持士气高涨和低离职率的同时提高利润率的。

高涨的士气和低离职率来自绩效驱动的文化。

这是想要对组织有正面影响力的经理必读的一本书。

” ——达林·埃默里克（Darrin Emerick），美国博钦（Perkins Coie）公司首席人力资源官 “这是第一本基于应用层面的指南，可以帮助CEO们意识到他们的最好的资产的价值——员工。

这可以鼓舞CEO们建立一种拥护和支持绩效提升来获取利润的公司文化。

” ——杰特·帕克（Jet Parker），CEO IQ公司的首席愿景官 “今天，唯一传递客户需求的方法就是首先关注你的员工。

卡伍德和贝莉向读者展示了‘员工=利润’的1001种方法。

组织想当然的认为员工会被留在竞争者的灰烬中。

” ——南茜·S·阿瑞克（Nancy S. Ahlrichs），演讲家，咨询顾问和作家，选择和竞争人才公司经理 “作者完成了将表面工作深入到真正与组织成功相关的议题的转换。

信息是如此简单。

对任何承诺要达到新高度的组织来说，这是一本饱含资源与信息的书。

” ——凯茜·A.本顿（Cathy A. Benton），高级人力资源专家SPHR，Alston & Bird公司首席人力资源官 “作者击中了要害。

高财务绩效的关键在于员工 ——他们的绩效、动机和投入。

非常棒的书。

”

<<赢利之道>>

编辑推荐

向员工要利润！

《赢利之道：向员工要利润》披露：拥有投入工作的员工企业才能赚取最多的利润。
企业管理神奇的4-A法则。
建立以人为本的企业文化是“带来利润”的首要因素。

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>