

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

人力 资源管理

Mastering Peoples Management

人 门 必 读

[英] 马克·托马斯 (Mark Thomas) ◎ 著
黄立坚 蓝晓燕 ◎ 译

创建高素质团队的管理技能

21世纪抓什么？人才！

不懂得人力资源的人，就不要谈什么商战了！

汕头大学出版社

首次全套引进
世界500强企业广泛采购

欧美企业员工入门培训大系

人力 资源管理

Mastering Peoples Management

人 门 必 读

[英] 马克·托马斯 (Mark Thomas) ◎著
黄立坚 蓝晓燕◎译

汕头大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理入门必读/ (英) 马克·托马斯 (Thomas, M.) 著; 黄立坚, 蓝晓燕译.
—汕头: 汕头大学出版社, 2004. 10

ISBN 978-7-81036-864-3

I. 人... II. ①托... ②黄... ③蓝... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 084286 号

Mastering People Management

© Mark Thomas 2001

Originally published by Thorogood Ltd.

Simplified Chinese translation copyright© 2004

By Shantou University Press through Andrew Nurnberg Associates International Ltd.

All rights reserved.

中文简体字版 © 2004 由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

人力资源管理入门必读

作 者: 马克·托马斯 (Mark Thomas)

译 者: 黄立坚 蓝晓燕

责任编辑: 胡开祥 黄敬昌 王建强

封面设计: 郭 炜

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

总 经 销: 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

版 次: 2008 年 11 月第 2 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 675 × 960 1/16

印 张: 11

字 数: 180 千字

定 价: 23.00 元

ISBN 978-7-81036-864-3

邮购通讯: 广州市越秀区水荫路 56 号大院 3 栋 9A

电 话: 020-37613848 邮 编: 510075

版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

目 录

第一章 什么是管理

理解管理.....	2
管理的经典职能.....	5
知识时代的管理.....	8
两个管理经典.....	12
任务、团队和个人模式.....	14
领导力：领导者最有价值的品质.....	16

第二章 自我管理

进入未来的角色.....	24
开发个人发展计划.....	26
为个人发展计划取得支持.....	31
八个发展能力的关键.....	33
保持平衡.....	37

第三章 绩效管理

管理绩效.....	44
影响员工.....	49
学会有效地委派任务.....	56

第四章 面对面的交流

倾听的艺术.....	60
倾听和交流的一些基本规则.....	65
应用经典的提问技巧.....	68
非口语交流的影响.....	70

第五章 角色考核和指导技巧

评估员工.....	76
角色考核：面谈.....	80

第六章 对低绩效员工的管理

如何管理低绩效的员工.....	88
统一绩效目标.....	89
关注批评.....	91
反馈的十大规则.....	92

第七章 团队管理

团队工作介绍.....	96
团队发展.....	97
团队协作.....	104
了解失败.....	108
团队角色.....	109

第八章 时间管理

时间管理.....	120
抓住“时间盗贼”.....	122
更有效地管理时间.....	123

第九章 会议

管理会议.....	130
会议技巧.....	133

第十章 决断技巧

被动、决断与挑衅.....	138
决断地行事.....	140
决断技巧的快速指南.....	143
处理不公正的批评.....	146
决断的八个基本技巧.....	149

第十一章 概要列表

你是领导还是 XX.....	154
倾听、反馈与委派.....	157
有效指南.....	160

第一章 什么是管理



理解管理

大约在五个月前，吉恩·西蒙斯（Jean Simons）晋升成为经理。她曾是一个最高级的信息系统设计师，并为这个管理他人的机会而感到兴奋。上任两个月内，她手下那个由六个程序师和两个设计师组成的团队遇到了各种各样的问题。吉恩把这些困难归因于客户不断变化的要求，但她的下属却指责吉恩缺乏管理能力。

身为管理人员，基于日常工作中的管理能力是我们生活的主要特征，但我们大部分人却很少花时间反思和改善我们的管理实践和管理方法。今天，许多管理人员同时肩负着技术员和经理人的双重身份。我们必须销售、开拓市场和解决问题，同时还要管理好员工。在某些情况下，这是一种巨大的工作要求。日常频繁的压力导致我们没有时间去反思和分析作为经理人所应做的事情。结果我们学会了混日子，助长了坏习惯。在今天这个尔虞我诈的商业社会里，犯这样的错误是非常危险的。我们需要坚持不懈地开创新的管理方法、不断更新管理技能，以保持思路的敏捷。

经理的管理能力对员工工作效率的决定作用不亚于员工个人能力本身。同样的，我们的成就往往取决于老板的管理方式，以及我们是否获得充分的自主权、责任感、支持或指导。所以，管理效果在很大程度上是取决于我们处理人际关系的能力，以及如何利用这种能力达到目的。

与他人共同工作时，你需要综合专业技术和人际关系两方面的能力。技术的巨变正迫使企业的结构与方式发生翻天覆地的变化，结果是传统的管理方法受到重新审视。今天企业里的权力不再自然而然地专属于居于高位的人士。知识和专业技术逐渐取代以职位高低为标准的旧式管理模式。员工不想也不打算单纯地按照经理的指示办事。他们工作时，不

仅希望知道要做什么，而且想知道为什么要去做。任何机构的经理人都不能担保过去的那一套管理模式在今后还能取得成功。

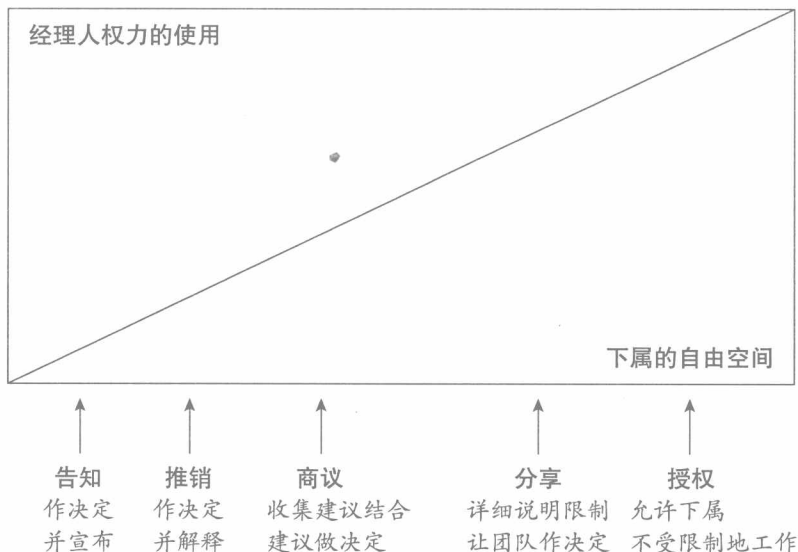
要想在今天瞬息变化的组织中获得成功，经理人需要用新的方法去影响、说服员工，与他们取得共识，达成协作。同时他们应该做到更开明，并愿意倾听别人的想法。有人可能会说，做一个好的倾听者，这并不是什么新理念。但是，更高层次的人际交往技巧的确比以往更加重要了。面对激烈的全球竞争，所有企业都需要比以往更具创新力和挑战力。企业面临更大的不确定性，员工只有彼此分享想法和互相激励，才能在复杂的问题和机遇中得以生存。这要求经理和员工不仅要善于倾听，还要接受建设性的批评，不要觉得反感，或者觉得自己的权力、专业技术受到质疑。在许多企业里，这样做并不像听起来那么容易。

许多企业文化强烈地阻碍着员工对管理者的有效挑战。很多经理人一想到下级挑战和批评自己，就感到浑身不自在。批评经理在有些企业里就相当于危及自己的前途！这种观点必须改变。大多数经理人仍然不能坐在员工面前，以积极和建设性的态度去接受员工的负面意见。如果我们不能应付这种挑战，建立团队型和学习型的企业就将只是一种幻想。所以，精通人际关系管理的技巧是所有经理人现在面临的关键问题！

剖析自己的人际关系管理能力时，我们必须明白从切身经历中学习到了自己的处事方式。我们之中有些人好胜、苛刻，为求达到目的而不惜工本。对一些人来说这会导致专横或独裁的管理风格。有些人在处理人际关系时显得很温和，但过于温和又可能会使部下在损害机构目标的情况下仍然我行我素。这种经理人通常被很不公平地认为是“软耳根”。这两种领导风格都不对。过于好胜、粗暴的经理人常常会得到应得的报应，尽管可能要经过很长一段时间。而过于随和的经理人则可能会丧失机遇，因为他被人觉得他在这个充满敌意的竞争世界中缺乏所需的好胜本性，难以生存。

早在上世纪 50 ~ 60 年代，当两个很有影响力的管理风格模式被发展时，人们就已认同了这种看法。1958 年，特纳堡 (R Tannenbaum)

和斯密特 (W Schmidt) 在美国《哈佛商业评论》上发表题为《怎样选择领导模式》的论文。该文确立了这个经典的管理风格, 并且在影响经理人的思想上再次起了重要的作用。



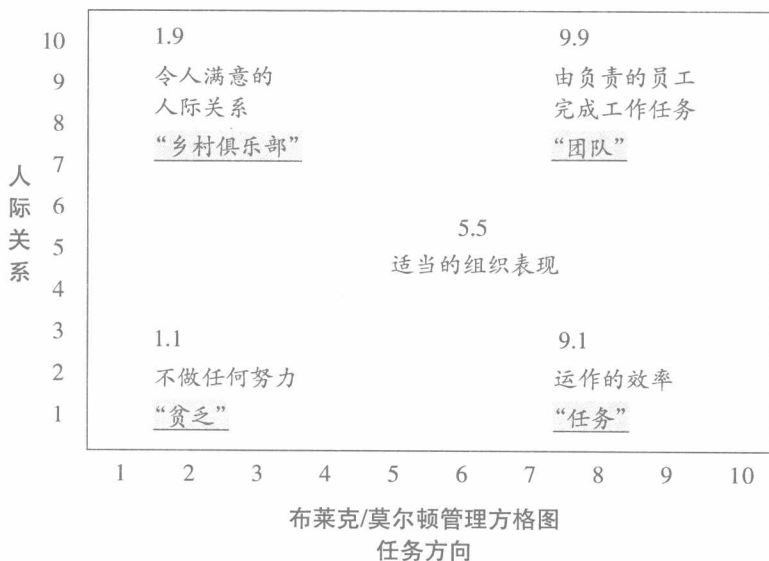
领导行为延续图

特纳堡 & 斯密特 美国《哈佛商业评论》

在上世纪 60 年代末, 美国心理学家布莱克 (R Blake) 和莫尔顿 (J Mouton), 研制出同样著名的方格图。该表格描述了任务和员工面对经理人的行为。

在布莱克和莫尔顿的模型里, 经理人被分成两大类: 只管任务不管人的 9.1 型经理; 或者反过来只关注人际关系的 1.9 型“乡村俱乐部”经理。模型建议的理想经理是 9.9 型, 他们对完成任务, 促进生产力与激励员工的支持和积极性都能兼顾。

经理人需要做的是形成一种能在不同形势下应付不同类型员工的灵活风格, 以下我们会简单地研究分析一些有助于我们达到这个理想目标的模式。



管理到底是什么？

当团队面对个人无法完成的庞大而复杂的任务时，对管理的需要就产生了。在这种情况下，人们发现为了寻求解决问题的途径，需要确定和分配任务。在把任务或问题分解成基本要素的过程中，这些要素习惯上包括了经典的管理内容，比如：计划、组织、人员配置、指挥、协调、报告和预算（或者写成人们熟知的 POSDCoRB，即 Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinate, Reporting, Budgeting 的首字母缩写）。这些活动构成了大部分传统管理角色的基本要素，也可以被称为是对管理的经典职能的定义。

管理的经典职能

计划职能

做计划包括概括地设定主要目标和必须完成的任务，以及完成任务的组织方法。做计划是为了使项目和任务获得强烈的关注，这包含下列

的因素:

预估 预测本机构未来所需的必备条件。例如, 市场份额、利润、税收、投资回报等。

建立目标 确立必须取得的产量或成果。例如增加产量、销售, 提高利润率, 增加顾客反馈率等。

安排次序 确立为达到目标应先完成什么后完成什么。什么是完成事情的先后顺序?

预算 按需分配资源——人力、设备和经费, 以求完成计划。例如, 一个 150 万美元的财政预算, 一支由 3 个承包工资助的 10 人工程队。

建立流程 为处理工作开发和实施规范的程序。例如, 我们将使用什么样的项目管理方法或程序控制系统?

组织职能

这些活动包括建立正式的权力机构来详细指明不同的任务和行为, 协调员工之间关系。它还包括挑选和培训员工来确保工作的完成。

挑选员工 识别拥有特定专业技能的人员, 或适合该角色的正确人选。

授权 为员工分配不同级别的任务、权利和义务。

建立工作关系 为有效的团队工作和坚固而高效的工作关系发展创建良好的氛围。

指挥职能

这些活动是为了让员工行动起来, 包含以下因素:

决策 得出正确的决定、结论和意见, 以及适时作出恰当的决策如“根据详细的状况决定我们今天是否要进入计划的下一阶段”。

沟通 通过一系列有效的沟通渠道建立对目标和计划共同的理解。如“我们要在自己的主要市场中占据第一位”。

激励员工 激励员工并鼓励他们去取得高水平的表现。不管面对着暂时的挫折还是失望, 都要时刻保持有强烈的进取心和积极性。

培养员工 引导和建议员工怎样才能最有效地增长自身的技术和能

力，从而增加自身的价值和挖掘出全部的潜能。

控制职能

这种职能涉及到要对所有的工作进展进行监控以求目标的实现。它包括纪录和审查工作计划、建立财政计划、会计和控制流程。这种职能也包括在工作进展中向上级作建议和报告。

建立执行标准 通过建立特定的标准，工作进程和结果将会得到评定和测量。

测量工作成果 在工作进程中对工作进行记录和报告，以此了解该工作是否符合质量要求和预计结果。

评定成绩 对所取得的工作和成果进行估值和评价。

纠正表现 采取适时的纠正行为来改进工作方法和结果。

POSCoRB 管理模式对管理思想有过很大的影响，并造就了今天的许多标准管理实践。经理人作为员工和资源的管理者、指挥者的观点，在最近几十年来已经为大多数机构所认同。

尽管上述模式已经使我们对管理方法的思考造成了巨大的影响，但现在这些传统管理思想的一些重要基础却发生了较大的改变。激烈的全球竞争和新科技正为那些试图建立和维持领导地位的人提出了一个持久而复杂的新挑战。企业必须用新的观点和原则来对待组织以迎接下列的挑战：

- **快速的反应：**我们如何缩短确定市场需求和满足市场需求之间的时间间隔？
- **连续的创新：**怎样才能确保我们能比竞争者更快更有成本效益地将新构思、新产品、新服务不断引进市场？
- **顾客满意度：**怎样才能接近顾客，并用适当的成本来提高顾客的满意度？

这些挑战迫使许多机构彻底重新思考管理的角色。面对高成效、低

消耗的需求，把管理视为控制和指挥的传统观念正在受到审视。许多世界一流的机构正在积极地探求员工自我管理的方法。一些词语，比如“授权”这个词，它就蕴涵着“个人受委托从事工作，而不必受到管理者的干涉”的含义。这样的词语现在正被普遍使用，而且对传统的管理角色产生了很大的暗示作用。

这种新思想的基础是，企业不能再拥有大量的管理层和仅仅负责核查和控制其他员工的管理角色。如果你的企业正面临着高成效低耗费的竞争者，而你却有太多“低增值率”的管理角色，那么你一定失败。

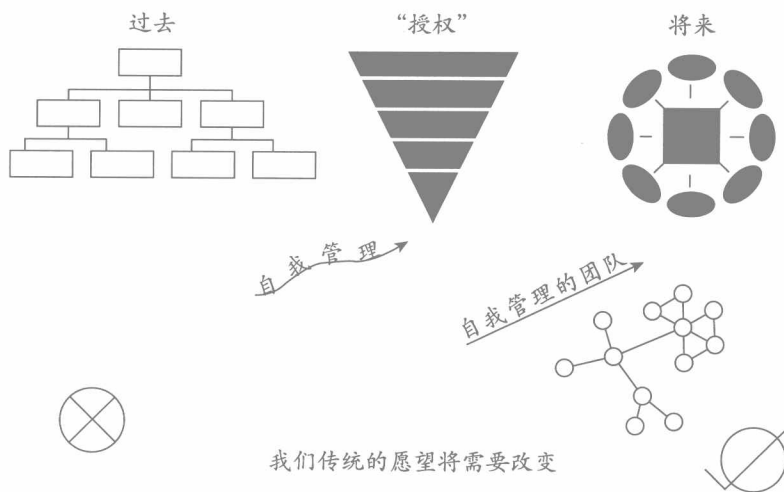
知识时代的管理

许多机构现在已经开始重新定义他们对管理的期待。今天强调的是员工的自我管理，并且让他们对自己的日常工作负更大的责任。这承认了工作的世界正在发生本质的变化。对于什么在组织里构成价值，传统的观念认为是诸如资金和设备之类的东西，但现在正迅速地被新的观念——智力资本所取代。智力资本把人们的技能、想像力和能力当作竞争优势的源泉并大力加以鼓励。这种变化要求有一种非常不同的管理思想，它假设经理的角色是指导者和推动者，从而能够取代检查者和控制者的角色。

这个转变过程的基本问题很简单：“如果我们拥有具合格技术和动力的员工，那么我们为什么还要派人围在他们周围监督他们呢？”这种授权给予员工一种使他们对对自己的行为负责的信念，逐渐促进企业适应全球化的市场和竞争。新的管理模式建立在以下几个方面：

- 高水平的人际交往技巧和沟通能力，激发和鼓动员工朝向特定的共同目标。
- 要有营造积极工作氛围的能力，使员工能自如地面对挑战，以交流各自所关注的东西和想法。
- 让员工参与到决策的过程中，使他们能够在关键的进程上作出贡献，从机构目标水平的提高中得到工作乐趣。

新的组织机构要求员工拥有更高的能力



为了完成战略行动，知识时代的管理过程同样要求有一个更高层面上的理性思考。今天的经理需要处理比以往更多的抽象概念。他们必须从整个系统的角度来审视机构本身，而不是通过一些狭隘的、实用的财政观念、信息技术或者产品来观察。这种思考和运用概念的能力是关键，因为它们能够使经理人的日常操作理念得到提升，观察到更广阔的合作和商业环境。的确，有很多经理人，如果他们被认为缺乏战略思想的话，那么在后来的事业发展中自然就会被淘汰。现在这些理性思考的能力几乎被应用到任何机构中所有层次的经理人员上。

在知识时代，对经理人所强调的是想，而不是做——这对我们大部分人来说都是都是一个挑战！

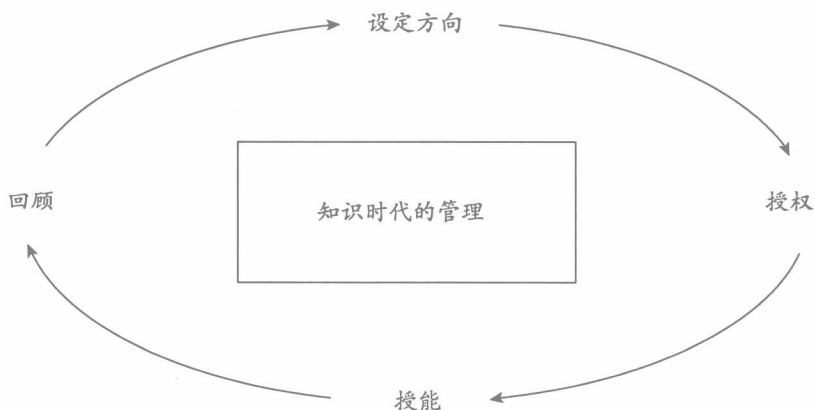
知识时代的管理程序

理解知识时代的管理，就是将它当作一个动态的过程来观察，这个过程包括四个关键阶段：设定方向、授权、授能、回顾。

对这四个阶段描述如下：

设定方向

涉及到设定方向时要让员工参与，以此取得对主要目标的共识。这种做法从经典的 POSCoRB 模式中吸取养分，保留了对目标进行解释和达成共识的基本元素。为员工提供关注的焦点和洞察未来的能力是它的关键。



授权

在上世纪九十年代的公司生活中，“授权”这个词成为被炒得发热的词语之一，但很少人理解它意味着什么。本质上来讲它不是给员工绝对的自由去做任何事情，而是意味着非常明确地确定和同意什么时候什么人做什么事情。所以授权包括了清晰地界定责任和义务的界限。

马克·布朗开发了一种一流的模式来阐明这个复杂的领域。他列举理由证明经理人只需要从下面几个方面来弄清楚他的员工：

授权模式：

<u>不可以做</u>	<u>获得同意然后可以做</u>	<u>可以做然后让管理者知道</u>	<u>可以做</u>
-------------	------------------	--------------------	------------

提供人：马克·布朗

- **不可以做** 员工对此类事情没有任何责任和牵连——这是管理者中严厉的部分。
- **获得同意后做** 如果员工和经理人商量过，并获得了经理人的授权，他们就可以采取行动。
- **做后使经理知道** 员工可以采取行动，但必须让经理人了解和指导他们都做过些什么。
- **可以做** 员工可以脱离管理者自主行动。

授能

这个过程要确保员工拥有必需的资源和能力去完成经过同意的目标。它有必要准备合适的条件，使员工有能力完成任务，并从不必要的障碍和干扰中解脱出来。它还包括跟那些可能与任务进程有关的员工进行充分的交流。

检查（回顾）

检查工作成果以及在必要的地方进行纠正是工作周期的最后阶段。检查这一过程还包括通过捕捉和利用新的机会对工作成果进行改进。这不是简单的员工检查，而是与员工一起探索是否已取得了能够取得的最佳效果，并研究在这次工作中有什么经验值得吸取。这整个过程的关键是人际管理的重要性，它要求管理者成为一位人际管理专家。

这种管理模式与我们在经典的 POSCoRB 模式中所观察到的那种强调直接控制和指挥的方法是非常不同的。授权模式要求经理人为员工提供可以让他们发挥能力的必要条件。它的重点在于为个人的价值、职责和义务营造一个明确的导向性观念，这与员工没有经理人指挥就不能行动的依赖性文化是相反的。当然，总体的指挥还是存在的，只是把重点放在个人的自我管理之上。由此，经理人的角色变成了教练员。