



管理人手册 10

世界图书出版公司

MANAGING PEOPLE

员工管理



绩效 · 激励 · 授权 · 反馈 · 评估

世界图书出版公司

广州·上海·西安

管理人手册 10

员工管理

(美) 菲利普·亨塞克 (Phillip L. Hunsaker)

约翰娜·亨塞克 (Johanna S. Hunsaker) 著

峰 译



图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理 / (美)亨塞克 (Hunsaker, P.), (美)亨塞克 (Hunsaker, J.) 著; 钱峰译.
—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2011.4
(管理人手册)

书名原文: Managing People

ISBN 978-7-5100-3436-7

I. ①员… II. ①亨… ②亨… ③钱 III. ①企业管理; 人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第051909号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

First published in 2009 by Dorling Kindersley Limited

Copyright © 2009 Dorling Kindersley Limited

北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2010-3706

员工管理

著 者: (美) 菲利普·亨塞克 (Phillip Hunsaker) 约翰娜·亨塞克 (Johanna Hunsaker)
译 者: 钱 峰 丛 书 名: 管理人手册 筹划出版: 银杏树下 出版统筹: 吴兴元
责任编辑: 金存惠 云 逸 营销推广: ONEBOOK 装帧制造: 墨白空间

出 版: 世界图书出版公司北京公司
出 版 人: 张跃明
发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)
销 售: 各地新华书店
印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32
印 张: 2.5
字 数: 65千
版 次: 2011年6月第1版
印 次: 2011年6月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-3436-7/C·147

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

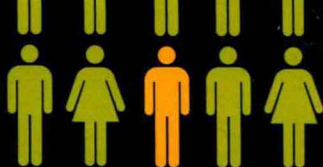
首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体；版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部

2011年3月25日



目 录

出版说明 /3

引言 /9

第一章 认识自己 /10

1.1 提高自我认识 /10

探索不止 /10

记日志 /11

分析你的表现 /11

1.2 运用情感智力 /12

认识情商 /12

管理情感 /13

情感智力的工作运用 /13

情感智力四方面 /13

1.3 运用自信 /14

了解人格类型 /14

变得更加自信 /15

1.4 审视自身假设 /16

X式管理与Y式管理 /16

X式假设与Y式假设 /16

塑造组织环境 /17

1.5 阐明价值观 /18

价值观的定义 /18

阐明个人价值观 /19

价值观冲突应对 /19

1.6 撰写个人使命宣言 /20

规划未来 /20

阐明理念 /20

设定并实现个人管理目标 /21

第二章 勤于沟通 /22

2.1 有效沟通 /22

传达你的信息 /22

传递信息 /23

2.2 信息输出 /24

表达你的要点 /24

得体措辞 /24

做一个值得信赖的人 /25

2.3 积极倾听 /26

倾听四要素 /26

认真倾听 /26

倾听的技巧 /27

2.4 读懂非言语信号 /28

解读真相 /28

手势和肢体背后的内心 /29





2.5 传授技能 /30

实践出真知 /30

有效的技能传授方法 /31

激励他人 /31

2.6 提供反馈 /32

重视反馈 /32

如何给出你的反馈 /33

2.7 谈判 /34

谈判方法 /34

寻求解决 /35

成功谈判 /35

2.8 冲突管理 /36

认清根源 /36

处理冲突 /37

处理冲突的方法 /37

2.9 重视差异 /38

认清变化 /38

利用多样性 /39

第三章 管理团队 /40

3.1 设定目标和规划 /40

明了目标 /40

设定目标 /41

3.2 工作设计 /42

定义工作 /42

工作设计的方法——五方面提升 /43

3.3 高绩效团队 /43

定义高绩效团队 /44

了解团队绩效 /44

实现良好的团队合作 /46

指导你的团队 /47

设立标准 /47

3.4 有效授权 /48

授权他人 /48

授权的好处 /49

放权管理 /49

3.5 激励他人 /50

了解员工需求 /50

马斯洛人类需求五层次理论 /51

给予奖励 /52

奖励成功 /52

激励团队 /53



3.6 绩效评估 /54

评估进展 /54

评估面谈 /55

开展评估面谈 /55

第四章 领导他人 /56

4.1 设定道德界限 /56

理解道德 /56

勇担责任 /57

树立道德准则 /57

4.2 确保文化融合 /58

分析组织文化 /58

维系组织文化 /59

4.3 解决问题 /60

发现问题 /60

问题解决之“五步流程” /60

寻找解决方案 /61

4.4 创建权力 /62

建立权力基础 /62

运用管理权力,达成预期成果 /63

4.5 应对变革 /64

克服阻挠 /64

推进变革 /64

4.6 督促他人提升 /66

诊断问题 /66

督促他人提升的方法 /67

展露尊重 /67

开展助人会议 /68

提供心理咨询 /69

解决个人问题 /69

4.7 培训和指导 /70

助人提升 /70

成功培训三技能 /71

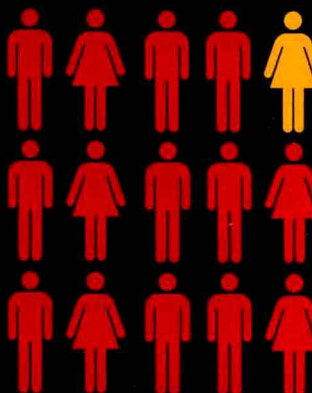
4.8 经营职业生涯 /72

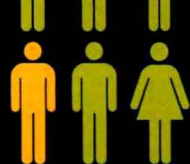
规划职业路径 /72

迈步向前 /73

指导他人 /73

索引 /74





专栏目录

小贴士

- 做笔记 /11
- 自我分析 /17
- 吃一堑长一智 /20
- 减少干扰 /23
- 言行一致 /24
- 联系上下文 /27
- 设身处地 /36
- 昭示众人 /38
- 言行合一 /39
- 展望未来 /41
- 职有所属,人尽其才 /42
- 留有余地 /54
- 化阻力为动力 /65
- 传达理解和支持 /69

聚焦

- 反馈 /11
- 价值观的类型 /19
- 相互信任 /46
- 变革三阶段 /65
- 反馈 /68
- 职业发展三阶段 /73

问卷调查

- 运用情感智力 /12
- 确保讯息的有效性 /25
- 制定团队绩效协定 /47
- 激励我的团队 /53
- 查究差池肇因 /66

案例研究

- 缅甸州汤氏公司 /23
- “双赢”之道 /34
- 需求排序 /50
- 传承组织文化 /59

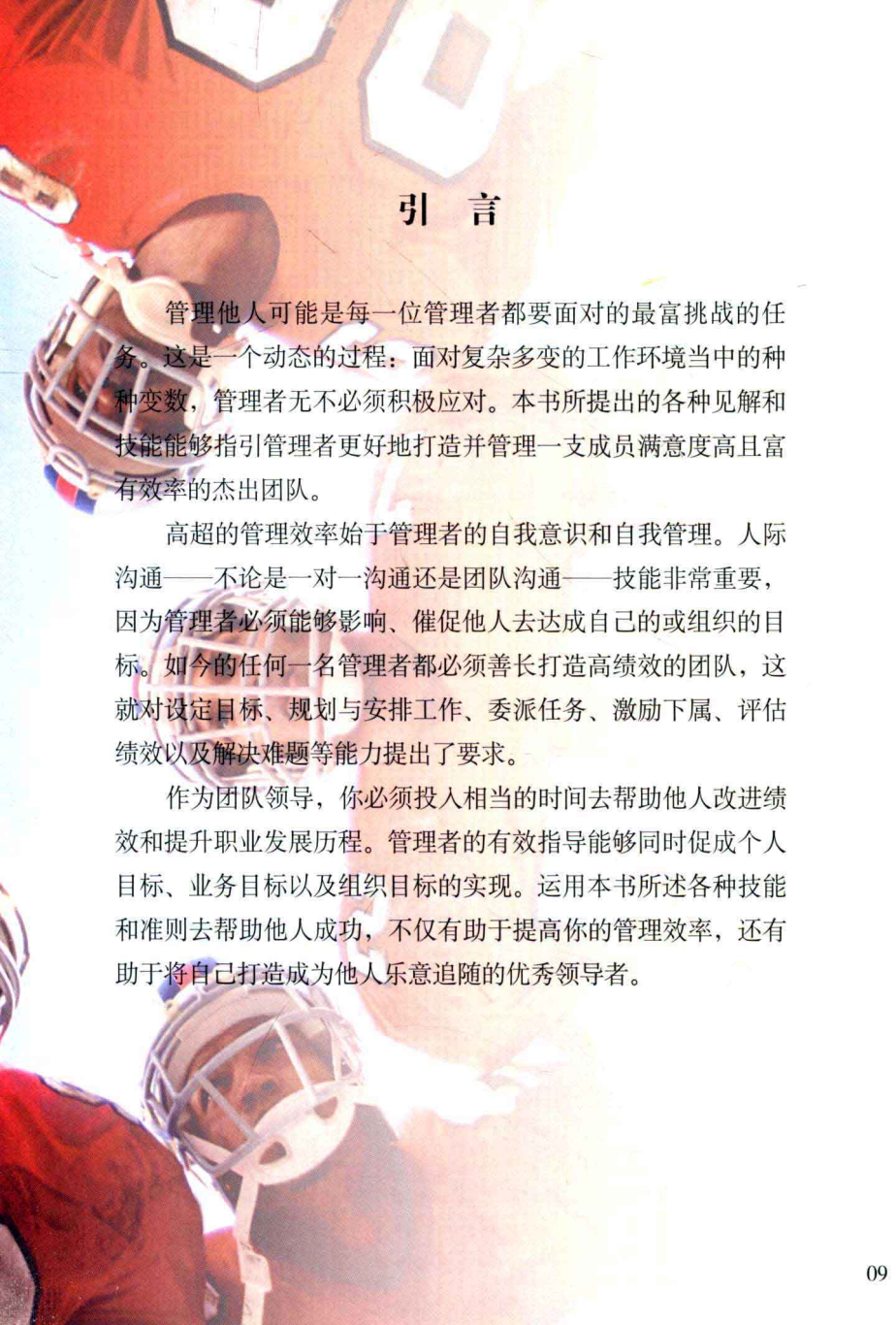
问问自己……

- 我足够自信吗? /14
- 你曾受过哪些因素影响?
/18
- 我能否吸取经验? /52
- 我是否做好了评估准备?
/54
- 我将做之事合乎道德吗?
/57

如何……

- 传授新技能 /30
- 谈判 /35
- 制订和实施规划 /41
- 授权 /49
- 培训之五步流程 /70





引言

管理他人可能是每一位管理者都要面对的最富挑战的任务。这是一个动态的过程：面对复杂多变的工作环境当中的种种变数，管理者无不必须积极应对。本书所提出的各种见解和技能能够指引管理者更好地打造并管理一支成员满意度高且富有效率的杰出团队。

高超的管理效率始于管理者的自我意识和自我管理。人际沟通——不论是一对一沟通还是团队沟通——技能非常重要，因为管理者必须能够影响、催促他人去达成自己的或组织的目标。如今的任何一名管理者都必须善长打造高绩效的团队，这就对设定目标、规划与安排工作、委派任务、激励下属、评估绩效以及解决难题等能力提出了要求。

作为团队领导，你必须投入相当的时间去帮助他人改进绩效和提升职业发展历程。管理者的有效指导能够同时促成个人目标、业务目标以及组织目标的实现。运用本书所述各种技能和准则去帮助他人成功，不仅有助于提高你的管理效率，还有助于将自己打造成为他人乐意追随的优秀领导者。

认识自己

深入认识自己，可以使你发现自己身上有关于如何管理他人的宝贵而独特的天赋：你将获悉他人如何、为何如此看待你以及如何获得他人的最大支持和帮助。

1.1 提高自我认识

清楚地认识自己的情感、个性、好恶、短长、动力是培养高超的管理能力的重要前提。很简单，如果你连自己都管理不好，就更不可能管理好其他人。

探索不止

提高自我认识的最好方法是按计划、有步骤地反思自己的种种经历。首先要反思你在工作当中所面对的各种情境：你的应对举措以及事件的结局。安排一个固定的时间来做这种反思，工作日的开始或末尾都行，唯独不可以是工作日当中。为自己找单独的空间和时间，确保你在这段重要的时间之内不会被打扰。尽力更加深入地理解既已发生过的诸多事情并反思如何从中总结经验、汲取教训。

记日志

记日志是个总结经验的好方法。日志类似于日记，但还包括其他条目，比如：对于管理工作的各重要方面的应对和处理，对于与老板、员工、团队成员沟通的反思。这些条目记录了人们处理各种情势的好的或坏的方法以及你对于新闻、书本或电影当中的人物的看法。如果你想得到一些反馈，可以将日志上传到你的网络博客上。

分析你的表现

对你迈向目标过程中的进展做自我评估，可以帮助你更加全面地了解自己的优劣势。每次做重大决定或采取重要行动之前，先记录下你的预测和期望。然后，每隔三四个月比较一次，分析实际情况与你的预期之间有何不同。长期坚持自我评估，你将发现哪些你已做或未做的事情使你未能充分发挥自身长处，还将显示你在哪些领域不是特别胜任、无法充分施展。

小贴士

做笔记

通过你的日志进行“书面思考”，思考那些你从管理类书籍当中获得的理解和体会或者你参加过的管理培训活动的经历。

聚焦

反馈

在你的生活当中，至少得有一个人能够给你诚实、深刻的建议和反馈，帮助你理性地看待你的经历并从中吸取教训，这非常重要。对这个人，你应当足够信任，遇上了真正的麻烦时可以问他/她：“是

我错了吗？我是不是很愚蠢？”这个人可能是你的搭档、导师、好朋友、同事、理疗师或私人教练。现在，很多组织都为其管理者提供“360度反馈”服务，使之从其他雇员那里获得有关于自身优劣势的见解。

1.2 运用情感智力

情感智力 (EI) 是指个体监控自己及他人的情绪和情感并加以引导和利用的能力。它以情商 (EQ) 的方式加以评测, 情商即情感性智力 (IQ)。丹尼尔·戈尔曼 (畅销书《情感智力》的作者) 以及其他著者都认为, 在精通技术的相同前提下, 高情商的管理者往往比高智商的管理者更加成功。

认识情商

情商是指识别、了解和利用他人情绪的能力, 越是需要与更多的人打交道, 这种能力越重要。情商并不判定人格特质或认知能力。情绪智力通常会随着人的年龄的增长而增长, 也可以通过培训和理疗得到改进。高情商的人并不压抑、扭曲自己的情绪, 但能更加有效地加以控制和引导。面对着自身情绪, 支配而非被支配, 高情商的人能够更好地满足周围环境对他的要求——他们更善于避免冲动、承受压力以及解决问题, 因而在工作当中表现得更加能干。



问卷调查

运用情感智力

- 我是否明了自己的情感并展现出相应行为?
- 我能否坦率、镇定地表达自己的情感?
- 我是否以同情、敏感和仁慈之心对待他人?
- 我能否坦然接受他人的建议和见解?
- 我能否决然、果断地面对麻烦人物?
- 我能否保持个人生活与工作的平衡?

是 不是

☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐
☐	☐

管理情感

情感智力包括两个方面——对内情感智力与对外情感智力。前者是指感知和管理自我情绪的能力；后者是指理解、体认他人情感以及富有成效地管理与他人关系的态度和能力。情绪智力的对内及对外两个方面都涵盖着诸多技巧和能力。

情感智力四方面

自我意识

自我情感意识，精确的自我评估、自信。

自我管理

情感自制力、勤勉认真、成就取向、适应力、乐观、积极主动。

社会意识

同理心、团体意识、服务取向。

关系管理

提升他人、激励型领导、影响、沟通、触发变革、冲突管理、建立联系、团队能力。

情感智力的工作运用

如今，要成为一名成功的管理者，高水平的情商比纯粹的才智和技能更加重要。领导着由性格、背景等各异的成员组成的项目团队，管理者需要了解每一位成员并与他们有效沟通合作。在工作当中运用情感智力意味着你能够坦然接受他人观点、建立并维护良好的人际关系。你要能够认清自我情感并采取相应行动，清楚表达你的观点，便于他人理解，营造融洽、互信的氛围，共谋合意。懂得调适自身以及他人情感的管理者能够有效地提高个人、团队和组织的绩效。

1.3 运用自信

卓有成效的管理者应该行事积极主动、自信坚决。自信的管理者能够有效地表达他们的感受，并公开、公正地采取相应行动，同时尊重他人的感受或权利。

了解人格类型

* 自信

本着不卑不亢的姿态，清晰地向他人表达自己的欲求。

自信*和表达自身感受的能力因人而异。有些人好斗、直接和直率，甚至可能盛气凌人、好出风头或自我中心。而大部分人则往往是被动的、羞怯的、顺从的，他们藏匿自身感受，甚至不敢主张自己的合法权利。被动型人格尽量避免冲突，宁可委屈自己的需求和感受也要满足别人。

大部分人都处于被动与好斗两个极端之间的中间地带，此两种极端都不利于形成卓有成效的管理关系——因为遏止了公开和坦诚。卓有成效的管理者必须在自信果敢、公开且坦率地表达自身观点和感受、主张自身权利的同时允许他人也这么做。自信果敢的管理者足够率直，但也对他人的需求足够敏感；他或她并不寻求支配那些不那么自信的人。统治和支配或许会产生短期效果，但不利于充分发挥团队成员的能力。



问问自己……

我足够自信吗？

- 工作受到称赞时，我的回应是否如实反映了内心感受？
- 身处于一群陌生人当中，我是否敢于大声说出自己的观点和想法？
- 如果我说话时被人打断，我能否坚守自己的观点？
- 我能否避免被他人欺骗和利用？
- 若已知道某人可能做出激烈反应，我是否仍旧敢于提出批评？

变得更加自信

说出你的观点

在同他人的交谈当中尝试使用“我”句式，如“我认为”、“我相信”或“我需要”。

充分的事前准备

面对棘手的事情，要做好充分的事前准备：充分了解相关事实，尽力预测他人反应。

开放式提问

如果某人确实不好沟通，可以对其提出不能简单回答以“是”或“否”的开放式问题。

自我形象预演

与你信任的同事一道进行自信角色扮演练习，强化你的自信心理暗示。

理性思考

对待问题，要努力做换位思考。比如，绝大多数职场“恶霸”之所以既恶且霸，背后的根源可能在于其自身的不安全感或者工作能力的不足。从这个视角出发，你将能更加理性地看待你所经历过的恐吓或触犯，同时更好地帮助“恶霸”解决其自身问题。

要有耐心

为了熟悉新的行为模式，你需要付出时间和实际行动。如果你天生是个被动的人，要记住：当你开始变得自信果敢，周围的人最初一段时间内可能会感到不自在。



1.4 审视自身假设

管理者通常会按照既已持有的员工动力相关假设管理自己的员工，而此类假设又导致了员工行为相关“预言”的自我实现。如果管理者只奖励预期行为，则结果只能恰如预期。质疑自身假设是成为一个更优秀的管理者的第一个步骤。

X 式管理与 Y 式管理

著名管理学大师道格拉斯·麦格雷戈根据管理者的员工动力相关假设，区分了两种不同的管理风格——X 式和 Y 式。X 式管理者认为员工需要强制和监督。他们往往比较严厉，喜欢控制下属，几乎不给员工留下任何自主权并严格惩罚员工的低绩效行为和现象。他们很少对员工予以肯定和奖励。这些管理者认为“员工自主”意义不大——因为员工既不期望也不愿意进行合作。

X 式假设与 Y 式假设	
X 式管理者	Y 式管理者
员工天然厌恶工作，并尽可能地逃避	员工热爱工作，将其视为与休息和玩乐一样的自然存在
为了达成目标，必须对员工使用强制、管束乃至威胁等手段和方法	若人们致力于达成当前任务所指向的目标，则将足够自律和自控
员工必然倾向于推卸责任并寻求上司的正式指导	每个人都能够学会如何承担责任并寻求承担更多责任
绝大多数员工都将安全需求置于工作相关需求之上，缺少雄心壮志	绝大多数员工都会将工作满意和职业成就视为高优先级别的人生目标