

全球管理畅销书作者最新贡献

《纽约时报》最佳畅销书

LESSONS ABOUT MANAGING PEOPLE

管人的戒律

◀ 管理者不可走进的禁区 ▶

[美] 布莱恩·史密斯/著
(Brian Smith)



 中国时代经济出版社

管人的戒律

管理者不可走进的禁区

〔美〕布莱恩·史密斯 / 著

罗文 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的戒律 / [美] 布莱恩·史密斯著; 罗文译. 北京: 中国时代经济出版社, 2003.6

ISBN 7 - 80169 - 418 - X

I. 管... II. 布... III. 管理学—通俗读物 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 073619 号

管人的戒律

[美] 布莱恩·史密斯 / 著

出 版 者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010) 88361317 64066019
传 真	(010) 64066026
发行经销	各地新华书店书店经销
印 刷	北京密兴印刷厂
开 本	889 × 119 4
版 次	2003 年 6 月第 1 版
印 次	2003 年 6 月第 1 次印刷
印 张	10
字 数	218 千字
印 数	1 ~ 3000 册
定 价	22.00 元
书 号	ISBN 7-80169-418-X/F · 189

版权所有 侵权必究

前 言

本书是为那些公司或企业的经理人而准备的。

在本书中，你会找到实现成功管理的许多方法。从最初的招聘，到如何与你的员工交流，管理者会发现问题总是如此之多，以至自己掉入了一个个误区。找到并认清这些管人过程中最易陷入的误区，最终达到解决问题的目的，这是一个优秀的管理者应具备的素质。

本书就是提供给管理者一些全面的、中肯并具有实效性的避免管理误区的方法。

其实，要做一个优秀的经理人，不能只是看书，然后照搬，最后高兴的说：“不错，这主意棒极了！”。如果你想要在管理方面的能力得到提升，那么就花点时间去思考本书所给你的建议，再结合你所遇上的“麻烦事”，那么，你一定会得到一些你想要的、有实际意义的、有助于解决问题的启示。或许这正是优秀的经理人潜意识所想的清晰化。

现在，“管理大师”们关于如何管理的建议的书籍和报导多如牛毛，不知疲倦的“轰炸”着管理者。但许多建议却是了无新意，甚至有一些是粗糙和肤浅的论断。

在《管人的戒律》中，不仅内容包罗管理的全方位——从如何招聘到与员工的沟通、激励、冲突，甚至到对罢工及商务失控的处理——进行阐述，而且抛开一般管理书的流水式的记述形式，而是采用问答的方式，这样的好处是给人一种问题的具体化和明朗化，使管理者可以参照自身具体的问题以求解决的方法。

是的，这本书可以让你成为一位优秀的管理者！

译 者

2003年6月

目 录

戒律 1

如何走出招聘过程中的误区

一、寻找工作的最理想的人选时要避免的五个误区	4
二、书写及登发招聘广告时要避免的六个误区	8
三、筛选评价应聘信函时要避免的五个误区	12
四、电话甄别应聘者时要避免的四个严重的误区	17
五、在电话中获取公司信息时要避免的两个误区	20
六、在辨别区别应聘者的优缺点及动机时要避免的两个误区	23
七、安排个人面试时要避免的三个误区	25

戒律 2

如何避免面试中的误区

一、进行成功会谈时要避免的四个误区	29
二、招聘面试过程中表现歧视时免的五个误区	33
三、使应聘者开诚布公时要避免的两个误区	38
四、从有用的信息中整理划分出必须掌握的技能时要避免的九个误区	39

五、辨认惹眼的“小红旗”及浮夸简历时要避免的四个误区	44
六、最终挑选时要避免的两个误区	48
七、签署就业协议时要避免的两个误区	49

戒律 3

培训、教育、劝告员工的 有效的交流工具

一、调动员工学习积极性时要避免的五个误区	54
二、提高员工工作技能时要避免的三个误区	59
三、在克服变革变动所带来的障碍时要避免的三个误区	62
四、区别辨认恭维及尊敬的价值时要避免的三个误区	65
五、激励员工并使员工忠诚顺从时要避免的两个误区	68
六、使用超越薪水和头衔的交际权术时要避免的两个误区	71
七、授权权力及责任时要避免的四个误区	72
八、处理才能穷尽的雇员时要避免的四个误区	75
九、当雇员的行为表现得不到提高改善时要避免的四个误区	78
十、不使用小型会议会谈来解决大问题时要避免的三个误区	82

戒律 4

作为一个指导者如何避免失去 尊敬和效果成绩

一、当你试图提高在员工中的职业形象时要避免的十三个误区	89
-----------------------------------	----

二、制定员工工作目标时要避免的五个误区	96
三、在创建独立自主的工作团队时要避免的三个误区	100
四、委派工作时要避免的九个最严重的误区	104
五、委派任务后进行监督监控时要避免的五个误区	112
六、面对越界（位）员工时要避免的两个误区	115
七、当你想说“不”时要避免的两个最为严重的误区	117
八、使雇员将精力集中在优先工作事务时要避免的四个误区	119
九、处理员工的需求及支持支援时要避免的三个误区	123
十、驾驭员工的工作压力时要避免的五个误区	126

戒律 5

评测员工：正确与误区的方式

一、在评估顽劣员工时要避免的误区	135
二、处理哭泣的或者情绪失去控制的敏感的员工时要避免的一个误区	143
三、处理那些拒不认错或者认为你不公平的员工时要避免的六个误区	145
四、公平地考核你所不喜欢的人时要避免的一个误区	149
五、使胆小的员工敢于坦诚面对、吐露心声时要避免的三个误区	150
六、利用反馈信息使：转变为超人时要避免的四个误区	154
七、在回应批评你的员工时要避免的两个误区	159
八、表扬员工时上司要避免的七个误区	160

戒律 6

保持员工愉快：事后诸葛亮与先见之明

一、处理员工的权利、薪金、利益以及动机时要避免的两个误区	167
------------------------------------	-----

二、葬送公司的一个常见误区	171
三、给予员工发展空间时要避免的两个误区	172
四、在创建有教育意义的共处环境时要避免的三个误区	174
五、使用年度调查表以及辞职会谈来挽留员工时要避免的两个误区	175

戒律 7

处理有问题的员工：其实并不难

一、处理员工之间的冲突时要避免的六个误区	181
二、利用有效的倾听技巧以避免误解时要避免的五个误区	186
三、处理哀诉者、性急的人以及其他难以对付的员工时要避免的五个误区 ...	190
四、在传达你所希望的工作方式时要避免的一个误区	196
五、用拥抱和幽默来消除消极情绪时的一个最常见的误区	198
六、处理棘手的办公室恋情时常犯的三个误区	202
七、试图提高员工工作士气时最要避免的一个误区	206

戒律 8

给经理的压力管理的提示

一、在狂乱、压力重重的工厂试图保持冷静和中立时要避免的四个误区	211
二、试图缩减工作环境中的压力时要避免的三个误区	216
三、在释放能够伤及他人的挫败及怒气时要避免的四个误区	223

戒律 9

面对员工偷窃：公司所犯的严重误区

- 一、识别危险信号时要避免的四个误区 229
- 二、处理回扣及办公室物品的丢失时要避免的两个误区 233
- 三、处理电子偷窃时要避免的两个误区 235
- 四、在工厂中检举盗贼时要避免的四个误区 238
- 五、保护自己不被盗窃时要避免的六个误区 240

戒律 10

管理看不见的员工

- 一、在平衡工作与员工需要时要避免的十个误区 250

戒律 11

与公司共度难关

- 一、与总裁、合作伙伴及同事交往时要避免的四个误区 263
- 二、在同一家公司里对待家庭成员时要避免的 11 个误区 267

戒律 12

如何对付萧条、裁员 以及商务的失控

一、向员工传达坏消息时要避免的八个误区	276
二、在使萧条期向好转时要避免的二个误区	282
三、精简机构时要避免的九个误区	285
四、在筹划自己与权利的关系时要避免的六个误区	291
五、在与员工的最后的交往中要避免的三个误区	295

后 记

经理们进行自我管理时要避免的七个误区	301
--------------------------	-----

戒律 I

如何走出招聘过程中的误区

招聘工作中失误不仅会耗费公司的人力、财力、物力，而且还会不可避免的发生其他问题；聪明有技巧的招聘，会回报以长期的高生产率和高涨的工作士气，还可大大减缩再次招聘所需的费用；不注重招聘的技巧和经验，那么后果将是“问题累出不穷！”

招聘工作中误区或失误不仅会耗费公司的人力、财力、物力，而且还会不可避免的发生其他问题，比如工作中断、频繁的人员交替甚至法律诉讼等。同时，它还会使你的名誉及工作蒙受巨大损失。

聪明有技巧的招聘——协调一致地、仔细地录用最优秀的人才做最合适的工作——会回报以长期的高生产率和高涨的工作士气，同时还有助于你避免卷入烦琐且烦人的法律纷争之中，还可大大减缩再次招聘所需的费用。

我们来看一个例子。佛罗里达案件中，公司的一名销售员工作时酒后驾车致使一名妇女受伤，被判赔偿对方近2亿美元。最终的裁决发现，该公司的经理应对这名妇女的受伤负主要责任，这是因为这名销售员在被雇佣之前就有酗酒的历史。

或许你会认为这是一个很极端的例子，但是如果你考虑考虑下面的这些问题，相信你会有所改变的。每一次员工的更替都是一次巨大的浪费，比如客户关系的破坏或中断、员工的培训及再培训、技术技能的流失，还有工作效率的下降等，都是一种浪费或损失。你或许会问“到底又多大损失？”好，这里有一个统计数字：许多公司都曾评估过员工的更替：招聘新雇员以取代误用雇员，其耗费金额往往高达该雇员工资的2~4倍之多。

一、寻找工作的最理想的人选时 要避免的五个误区

◀ 一个雇员离职了，那么你必须招聘一名新雇员以填补该空缺。或许在该雇员离职前两个星期你就获悉了此信息，或许你一直不知道，不管怎样，现在你已经登出了招聘广告，也与职业介绍所联系过了，也给高校安置办公室打过电话了，在网上也发布了招聘信息。现在你手里有成堆的个人简历和求职信，这些信函足以将你的办公室装裱一番了。

不论你是要招聘药剂师、厨师，还是顾问，要找到该工作的最理想人选看似很简单，其实不然。尽管人才市场上合格的应聘者比比皆是，但是要发现最合适的那个，不仅需要耐心，而且需要“慧眼”——敏锐地辨别出那个应聘者适合于本公司又能胜任该工作。如果不注重招聘的技巧和经验，那么后果将是“问题累出不穷”。比如，在销售部门，那些匆匆忙忙被录用的销售人员很可能会疏远客户。这时你才发现，他们不能够与别人很好地相处。

误区之1

根据第一印象，过快地录用热情洋溢的先来者而忽略更好的后来者。

如何避免：

花一些时间把所有的简历浏览一遍，筛选出最有希望最有潜力的应聘者。你需要“时间”说服这些人当中最具优势的人员接受为你公司工作的思想。接下来，当他们申请职位时，你需要“时间”来决定那个人是你所想要的，还需要“时间”全面地审核此人，并最终达成协议。

如何得到聪明招聘中所需的“周转时间”，下面是一些建议：

- * 首先让同一部门或公司其他部门的某一雇员填补此空缺职位。

- * 晋升同一部门中具有资格的雇员。被晋升者会很乐意接受此职，直到你找到填补其职位的合适人选，这样会有更多的时间去招聘合适人选递补低薪之职。

- * 在找到该职位的最合适的人选之前，招聘一位临时雇员。

- * 通过公司的新闻简讯或各部门的行文，传达你的招聘要求，公司中的其他雇员当中很可能就有适合的新的的人选。让所有的雇员都知道此次招聘的要求及政策，这样可以形成并加强这样一种观念：公司中的每一位员工都可以参与此次招聘。

误区之2

在商情不景气时，进行空缺职位的招聘。

如何避免：

下面是一些解决方法：

1. 雇佣临时雇工（可以做各项工作且能够在各个所需职位任职的人）。

2. 雇用签约的专业人士（在本行业至少有十年经验的人）。

他们可以根据合同，工作一天、一个星期、一个月或更长时间。

3. 利用服务公司（一种专门提供从会计到工程、甚至到糊信封等各种具体工作的临时服务处）。

4. 使用出租劳工。

误区之 3

以自身为原型录用雇员——录用与自己有相同优缺点的应聘者。

如何避免：

首先客观地考虑这一职位所需要的各项才能，其次将这些才能要求列表形成一个核对项目清单或审核细则。

误区之 4

在考虑应聘者时存在不合理现象。

如何避免：

将招聘程序正式化。许多公司采用各种各样的方法来挑选最合适的人选：申请表、面试、证明人以及背景考察等。正确合理的描述工作性质，创建标准的申请表，问及与公司和工作有关的问题。将招聘要求及程序列表，严格遵循、认真对待每一位应聘者。坚持合理一致性，当应聘者是公司总裁最好的朋友的儿子时，你不必在文案工作中打马虎眼，这样可以保全你的名誉和工作作风；坚持合理一致性，当他在药物的影响下伤及其他人时，可以使你免除诉讼之苦。