

People

must be managed

人是管出来的

洳河 编著

地震出版社

C93

R780.91



C93
R780.91

People must be managed

人是管出来的

汝河 编著

地震出版社

650665

图书在版编目(CIP)数据

人是管出来的 / 洳河编著. —北京: 地震出版社, 2004. 8

ISBN 7-5028-2496-0

I. 人… II. 洳… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第036235号

地震版 XT200400189

人是管出来的

洳河 编著

责任编辑: 曹 正

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seish@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义康华福利印刷厂

版(印)次: 2004年8月第一版 2004年8月第一次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 221千字

印张: 8.5

印数: 00001~11000

书号: ISBN 7-5028-2496-0/Z·312 (3119)

定价: 19.80元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



目 录

CONTENTS

1. 从发生的行为中获得启示 /1
2. 作出接近真实的评价 /6
3. 不断修正面试技巧 /12
4. 态度决定一切 /20
5. 良好行为的意义 /24
6. 建立自己的外脑库 /28
7. 避开荐人的潜流 /33
8. 责任感最值得信赖 /37
9. 充分运用组织文化 /42
10. 发现性格密码 /45
11. 新员工考核的终极目标 /51
12. 员工激励，看不见的手在哪里 /56
13. 员工“态度”与“绩效”的博弈 /61
14. 重视劳动力价值 /65
15. 引导员工成为“想当元帅的好士兵” /70





目 录

CONTENTS

- 16. 执行与决策，鱼和熊掌能否兼得 /74
- 17. 在专注工作中体验快乐 /78
- 18. 应对工作中的网络陷阱 /82
- 19. “人”与“事”的评估 /85
- 20. “领导期望”影响员工行为 /89
- 21. 薪酬的辩证解释 /94
- 22. “承认”的评价作用 /98
- 23. 对“底层”员工的管理之道 /102
- 24. 良好工作环境对绩效的贡献 /106
- 25. 用“信任”赢得领导力 /110
- 26. 领导的成长基因 /114
- 27. 提升“领导形象” /118
- 28. 领导的语言爆发力 /122
- 29. 形成合理的期望 /125
- 30. 打造自己的“军团” /130 、





目 录

CONTENTS

- 31. 从管理的“白日梦”中惊醒 /134
- 32. 成为员工的“靠山” /138
- 33. 创新领导风格 /142
- 34. 形成左右逢源的能力 /145
- 35. 领导的“调和”艺术 /149
- 36. 倾听的附加值 /153
- 37. 沟通媒介的选择 /157
- 38. 无风不起浪：谣言的利用及危机应对 /161
- 39. 沟通中的性别角色 /165
- 40. “言行”较量 /169
- 41. 让员工成为主人翁 /173
- 42. 整合你的团队 /178
- 43. 团队加法的非零和游戏 /184
- 44. 识别个体角色 /188
- 45. 不能独当一面 的员工治理 /193





目 录

CONTENTS

- 46. 团队中的矛盾化解 /197
- 47. 沟通之外的利器 /201
- 48. 克服群体思考的局限 /205
- 49. 生活对工作的贡献率 /209
- 50. 工作的社会评价 /213
- 51. 工作选择的哲学 /217
- 52. 高效工作的能量之源 /221
- 53. 年度考核“稳健”的价值 /228
- 54. 个人与团队的自省机制 /233
- 55. “多对一”的评估标准 /237
- 56. 激发学习的欲望 /242
- 57. 让大家成为自己的掘墓人 /246
- 58. 裁员之痛 /250
- 59. “眼见为实”的因果关系 /255
- 60. “先入为主”的破坏力 /258
- 61. 理智与情感 /261





从发生的行为中获得启示

一位移民到新西兰的人曾经遇到了这样一件事。他在应聘新西兰移民工职时，第二轮就被淘汰了。实际上他移民新西兰已经有一年多的时间，但一直没有得到理想的职业。遗憾的是，在这次难得的机会中也没有成功。沮丧的他把这件事告诉了从事人力资源管理的朋友。听完他的叙述后，朋友得出结论：面试考官使用的是一种叫做“行为事件”的面试方法。

先不谈什么是“行为事件”，请你设想一下，自己在招聘的过程中会考察面试者的哪些基本素质呢？你可能会和许多管理者一样，把焦点集中在优秀员工的各种必备条件上：努力工作、团队精神、责任心、持之以恒、充满自信、忠诚可靠、积极主动等。即便是小孩子也知道，雇用具有这些优良品质的人是每个组织在人力资源管理方面追求的目标。也就是说，除了注重员工的专业知识外，我们更注重他们是否具备相应职位所要求的优秀品格。实际上，大多数的管理人员，包括那些知名的大型公司，也是这样认为并这样去行动的。

的确，具备良好品质的人在许多情况下会作出符合自身特性的行动。通过对稳定的个性特征考察，管理者比较容易在对他人情绪控制、调节和转移的基础上，进行有效的人力资源管理。所以在





People must be managed

面试的过程中，越来越多的组织开始重视对个人特性的考察。人们希望从应聘者的面相、站姿或坐姿，可以看出一个人包括意志、毅力在内的情商控制力；在口试中，面试人员可以模拟一些情景，让求职者回答或演讲，然后从他谈话的脸色、快慢、表情，判断其个性、心态、情绪控制力等，最终获得自己需要的人才。

那么管理者在面试的过程中应该采用什么标准来考察应聘者的行为倾向呢？我们否定面试者在言行等方面所表现出来的性格倾向，但是在整个过程中，我们更要注意对他们过去行为的考察，进而预测个人未来的行为。也就是文章开头提到的新西兰移民官，采用行为事件的面试方法。

当前在欧美一些国家，已经建立了比较完善的个人信用制度，在根本上保持了社会稳定、降低了交易成本。而这种形式在本质上也就是对个人过去行为的考察。所以在公司聘任新的成员时也会十分重视个人行为的档案记录。

行为面试法的理论基础很简单，我们可以概括为：一个人过去的行为可以预测这个人将来的行为。行为面试法的目的也很直接，就是要对应聘者过去的行为进行全方位的了解，从而预测应聘者能否适合新的岗位。一般说来，它所提出的问题大概有以下三大类：一是关于应聘者自身素质的；二是关于应聘者所经历过的成功或失败的项目或任务；三是关于应聘者和同事、上司之间关系的。此外招聘人员还可以根据实际情况灵活地提出自己感兴趣的其他问题（注意文化背景、避免涉及个人隐私）。

作为一项技术性很强的工作，行为面试法也有一定的步骤。遵循这个步骤，再通过大量的内部实践练习，是可以掌握这种方法的。基本步骤：

1. 请应聘者做自我介绍

请应聘者做简短的自我介绍，可以考察其语言表达能力，通常需要是三到五分钟。虽然时间很短，但是我们要对这个过程



有足够的重视，因为交谈的双方很容易在沟通中建立信任关系，创造融洽和谐的谈话气氛，使应聘者感到轻松、愉快，并愿意讲出自己的事情，同时要强调面谈资料的保密性。

2. 请应聘者简要描述自己的工作经历

一般我们可以提出下列问题：“您目前的职务或头衔是什么？”，“您向谁汇报工作？”，或“你的直接领导是谁？”，“谁向您汇报工作？”，或“您的直接员工有多少？”，“在不同时期您的工作主要任务和职责是什么？”等等。如果应聘人员在归纳主要职责上有困难，面试人员则需要旁敲侧击，请他描述日常工作并举例说明，以便从具体细节中作出判断。从这个步骤开始，应聘人员就是主要的叙述者。这一步骤除了要弄清对方的工作职责外，更主要的是要从应聘人员提供的初步材料中捕捉到下一步开展行为事件调查的突破口（如请应聘人员描述一些具有代表性的事件）。通常这个过程需要五分钟左右。

3. 详细询问应聘者一些具体的事件处理等

这时候我们可以要求应聘者对重要的经历进行提炼，或者给出必要提示请应聘人员讲叙关键的事件，比如：事件发生的情景；事件中所涉及的人；应聘人员在该情景中的思想、感受和愿望；应聘人员在那个情景中究竟是如何做的；事件的最终结果是什么。通常我们对应聘者过去行为的总体印象获得就是在这一过程中实现的，所以必须在仔细倾听的过程中努力思考，同时作出适当的提问，也可以让对方得到休息的机会。

在应聘者描述的过程中，可能会出现下面这些问题：不是应聘人员想不出描述什么行为事件，就是描述过于简单，还有些应聘人员洋洋洒洒以致于跑了题，绕了半天你还没有弄清楚他究竟要表达什么。在这样的情况下，面试人员可以通过有目的的提问，帮助应聘人员整理思绪，引导他们集中谈论真正体现其个人素质的关键事件，并针对谈话的具体内容追问下去，直到获得需要的信息。

如前所述,招聘是一个综合动态的过程,个性考察和过去行为分析都是非常必要的,没有轻重之别。在这里,我们强调从过去行为中获得有益的启示。而对应聘者而言,行为事件面试法和他们对这种方法的了解程度没有什么必然的联系,和是否有所准备也没有太大的关系。如果他们在过去的工作中取得了很好的业绩,这说明他们付出了艰苦的努力,所以让他们描述当时的情景,一定会记忆深刻、富有感情。相反,如果没有什么业绩,工作中只是得过且过,则无论如何编说,总会编走样的。所以,这也是一个考察个人是否具备诚实品质的好方法。

小资料:行为事件面试方法溯源

“行为事件面试方法”是由哈佛大学已故心理学教授麦克米兰博士及其研究小组于上世纪70年代初期首创的。当时美国政府委托他们寻找驻外联络官,麦克米兰研究小组就是用行为事件面谈法收集信息,总结出杰出者和胜任者在行为和思维方式上的差异,从而找出对外联络官的核心资质,并进一步确定了最终人选。

“行为事件面试法”是通过一系列问题如“这件事情发生在什么时候?”、“您当时是怎样思考的?”、“为此您采取了什么措施来解决这个问题?”等,来收集应聘人员在代表性事件中的具体行为和心理活动的详细信息。基于应聘人员对以往工作事件的描述及面试人的提问和追问,运用素质模型来评价应聘人员在以往工作中所表现出的素质,并以此推测其在今后工作中的行为表现。

通过对所收集信息的对比分析,可以发现杰出者普遍具备个人素质而胜任者则普遍缺乏。“行为事件面试法”可以全面、



深入地了解求职者，从而可以获得一般面试方式难以达到的效果。因此这种方式正越来越多的被企业面试考官所应用。

当然，并不是每个人都可以使用这种方法，这需要经过专门的培训和大量的实践；同时，由于“行为事件面试法”更多的目的在于了解应聘人员的素质，所以面试考官还需要对本企业应聘职位所需要具备的素质有深入的了解，对一些通用素质模型也需要具备一定的基础知识。否则，将很难掌握这种面试方法，即使掌握了，但如果对素质模型不了解，也很难在行为谈话中判断求职者的素质。



2

作出接近真实的评价

越来越多的公司开始把 HR（人力资源）作为自己在市场竞争中取胜的关键因素，而且它在很大程度上也成为企业不断发展、走向成熟的参照指标。在招聘过程中，人事主管与职位的申请者通常都要通过面对面的接触和沟通才能最终实现双向的选择。

但是在更多的时候，作为公司代表的招聘人员往往占据交流的主动地位，而求职者要不断应对提问、并努力作出合适的回答：请你谈谈毕业之后的工作经历，现在最想做的工作是什么？渴望担任什么职务？你在工作中曾经获得过哪些成就？你对以前的同事和主管怎么看？他们有什么优缺点？你决定调换工作的根本原因是什么？原来的组织或单位有什么缺点，什么样的工作会更适合你？你对本公司了解多少？假如可以参加到新的工作中去，你有什么希望和要求？如何面对未来可能出现的困难和挑战？等等。

6



实际上，在这种看似轻松的沟通过程中，公司的组织者已经开始进行人力资源的管理工作了。不管这次具体的面试是否会成功，它都是人事主管为公司获取未来发展的有效行动和过程。所以，这一阶段是实现未来员工忠诚度的关键时刻。特别是当人力资源经理（或人事主管）发现合适的职位申请者并有意录取时，就更需要采取真诚的态度来进行彼此深入的了解，努力建立双方

共同的合作同盟关系。

现在已经有越来越多的人力资源经理为员工的频繁跳槽而头疼，而且在许多时候可能并非是公司的薪酬、职位、工作环境等因素导致的后果。那是什么原因造成了公司被动的局面呢？答案很简单，就是招聘过程中“忠诚度导向管理”的失误。

通常，招聘者为了留住那些比较优秀的人员，在面试的最后阶段——介绍公司情况时，都会试图把最好的方面呈现给对方，并描绘出美好的发展前景和组织优越的地方：诸如有趣的工作计划、丰厚的回报和福利、内部亲如一家的深厚情感、远大的发展规划、晋升的机会、以及公司人性化的管理等。而对那些工作和组织的缺点、明显的劣势却避而不谈，即使是公司近期不可能采取的计划或没有实现基础的目标也被拿来吸引应聘者。虽然在短期内公司可以得到员工的青睐、获得他们的支持和加倍的努力工作，但是从长远来看，这里面却潜伏着员工对组织的信任和人事的危机。或者可以这样说，采取这样行动的招聘者为公司挖掘了产生危机的陷阱，他们犯了一个严重的错误。

员工作为公司计划的坚定实施者，当他们的心理预期得不到满足时，他们就会产生失望和放弃的念头，这样就会为公司带来人才的流失甚至是毁灭性的打击。公司的人才储备总是要在一定时间内完成，即使员工在试用期离开，那么为此花在浏览申请人的档案材料、面试安排和会议讨论决策等方面的时间就白费了，这在无形中造成了公司人力资源的浪费，一切不得不重新再来。在激烈的市场竞争和瞬息万变的机会面前，任何公司都是不可能无休止地应对这种混乱局面的。

人力资源不同于货币资本、机器设备等，他们是有思想、能思考、不可复制的鲜活个体；只有组织与个体实现双方理性上的契合，才有可能在现实的工作中充分发挥彼此的优势、取得市场竞争的胜利。这种情况也是当前新的竞争格局中出现的人力资本管理新状态，它在客观上形成了对传统人事管理的挑战。由于组



织所需要的“智力”是和特定的人高度依存的，并且随着生命个体的活动来实现其价值，不能脱离个体的主观意愿而随意实现转移。所以任何试图强制占有、剥夺、没收人力资源的观念都是错误的。我们可以采用激励的手段来发挥个体内在的积极性，而对其采取信任的态度是所有目标实现的基础。

内在心理活动对智力发挥的潜在影响作用已经在最大程度上决定了其工作效率的高低。而现代组织人力资源管理与其说是对人力资源的控制，不如说是对员工心理状态的把握。在各种资源、包括人力资源自由流动的状态下，保持组织足够的吸引力、采取有效的激励措施都是必不可少的，但问题的关键是为对方提供最起码的信任，不要让他们产生被欺骗的感觉；要知道，即使是无心的伤害，也会为公司带来负面的影响和损失。

要忘掉传统意义上的管理。因为在被管理和领导的环境下，员工会处于一种压抑的状态，这样会导致员工积极地运用自身的知识，但却做对组织予以破坏的事情。美国哈佛大学的工作人员在深入企业操作现场进行考察时发现：实行计件工资的员工，在被监督的情况下，其能力只能发挥出 25%~35%；而在得到充分信任和必要物质激励手段的刺激时，其能力可发挥到 85%~95%。

所以，在招聘的最初阶段就要和应聘者进行真诚的沟通，在必要的时候把一些真实的情况、公司可能存在的劣势向对方说明，以提供对方决定去留的重要参考，最终为公司顺利实现完备的人力资源作出有价值的决策和必要的行动。也就是说，我们要在双方作出最终决策的关键时刻，向对方表达出有关工作正反两方面的信息。

要尽量避免各种浮夸信息和夸大其辞的表述。这样做在客观上也为组织留下了忠诚度较高的团队成员，因为那些无心这种工作的人员，即使再优秀也不会长久留下来，付出其全部知识和智慧。通过这种有效的筛选工作，除了可以保证可靠的人员组成外，也可以在新员工面对现实的困难和障碍时，不至于丧失对组



织的信任和战胜困难的勇气及信心。值得注意的是，必要的开诚布公不仅发生在招聘之初，在以后的工作中，特别是需要发挥团队精神应对巨大的工作挑战时，也是非常重要的。

那么，我们在招聘和面试的过程中要采取哪些具体的积极的行动呢？还是听听那些公司人事管理者的心得和体会吧！

(一)

通常我在招聘的过程中非常注意向对方介绍组织正反两方面的客观信息，比如告诉申请人在每月的哪些日子可能需要加班，由于工作限制，上班时间内与同事交流的机会很少，或者员工在繁忙的时段里压力很大，或者工作量波动很大等。把这些困难和可能的压力告诉他们，会为以后减少不必要的麻烦。甚至有时候我还会在面试中故意设计一些困难和令人畏惧的工作环境，试图恐吓那些有希望的申请者。例如，我会告诉他们每天需要工作11~12个小时。可能有人会望风而逃，但是我也通过这种方法了解了应聘者面对困难时的可能表现，从而发现那些不畏艰险、忠心耿耿的员工，这些都是非常难得的。

(二)

我非常注意招聘过程中有效的交流和沟通，这种“有效”是以真诚为前提的，双方都要把最真实的情况传达给对方。任何欺骗都是令人讨厌的，组织不喜欢说谎话的员工，我也相信员工讨厌被组织蒙在鼓里。记得一位咨询师曾经说过：“没有什么比当天听说公司前途无量、第二天却在报上读到公司可能被吞并或卖掉更能摧毁一个公司员工的士气”。所以，在工作中我会及时让员工们获得有关组织的必要信息，甚至是公司近期的财务报告。我一直认为这样做不但可以得到大多数人的支持，也非常有利于公司



各项计划的实施。

实际上在坦诚的交流过程中，面试双方由于都深入了解了彼此的基本情况，所以在这种真实的状况下参照自我期望、要求、意愿等进行的最后选择，就会更加符合现实的情形，而且在面对现实的工作难题和生活困难时，对这种不利因素也会因为事先的心理准备而采取认同的态度。这样最终减少了组织预料之外的辞职状况发生。

小资料：如何提高人力资源管理的招聘水平

(1) 发现价值理念与公司相近的雇员。

一般在价值理念上和公司密切认同的员工，其日后对公司的忠诚度也会增强。因此，企业在招聘过程中除了要考察求职者在职业技能方面所作出的努力外，还要了解求职者的个人品质、价值观、与企业价值观的差异程度以及改造难度等，并且将其作为录用与否的重要参考指标。通常为了保证员工的忠诚度，有些公司甚至宁愿放弃雇佣经验丰富但价值观受其他公司影响较深的求职者，而对那些毫无经验、但价值观可塑性非常强的应届大学毕业生青睐有加。

(2) 真诚交流，坚守诚信。

无论公司对人才的需要多么迫切，都要牢记一条真理：不要试图用“欺骗”的手法来掩盖公司不好的一面。因为即使你在某一时刻赢得了雇员的青睐，但一旦他们发现了真相，就会义无反顾的选择离开。不要忘记他们是具有思想和情感的生命个体。过高的承诺，如薪水、住房、培训等在不能兑现时，就会成为引发

