

新世纪管理译丛

# 转变管理风格

促进和激励你的职工优秀地履行职责

TRANSFORM YOUR MANAGEMENT STYLE!  
How to Develop and Motivate Your Staff to  
Achieve Peak Performance

[英]希拉里·沃姆斯利 著

Hilary Walmsley

肖 民 译

胡晓东 校

# TRANSFORM

# OUR

# MANAGEMENT

# STYLE

中国经济出版社

463485

# 转变管理风格

——促进和激励你的职工优秀地履行职责

## TRANSFORM YOUR MANAGEMENT STYLE!

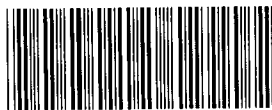
How to Develop and Motivate your  
Staff to Achieve Peak Performance

[英]希拉里·沃姆斯利 著

Hilary Walsmsley

肖民  
胡晓东

译  
校



00463485

中国经济出版社

著作权登记号： 01-98-1577

# **TRANSFORM YOUR MANAGEMENT STYLE!**

HOW TO DEVELOP AND MOTIVATE  
YOUR STAFF TO ACHIEVE  
PEAK PERFORMANCE

**Hilary Walmsley**

Copyright © Hilary Walmsley 1998

Frist published as part of the Professional Paperback  
series in 1998

Published by Kogan Page Ltd.

Chinese edition © China Economics Publishing House 1999

版权所有 翻印必究

## 关 于 本 书

作为管理者,你管理员工的风格是什么?在看本书之前,请认真考虑一下遇到下述情形时你将如何处理:

- 你的部门中一位设计人员逐渐失去了创作灵感;
- 你最成功的一位销售人员一直没有申请空缺着的销售部负责人的位置,而你认为她会成为一名出色的负责人;
- 一位员工向你诉说他与项目部的另一位同事不和;
- 你要去处理一位没有按照正确程序休假的员工。

你在控制形势和处理问题上是否总用同一种风格?你是慎重考虑所使用的方法,还是习惯性地用同一种方式应付各种挑战?你是否意识到有各种可供你选择的管理风格——例如各种培训和激励员工的方法——以及解决问题的方法?

当今管理工作的发展要求重点训练管理者能有意识地使用不同的风格。也就是说,管理者必须学会停下来思考在某一特定情况下应采用哪种风格,同时还要明白为什么要选择这种风格。选定的方法应符合形势的要求。

现在越来越多的人认识到一个重要的问题,即在对待“人的问题”上,应像以往对待财务、后勤以及客户问题那样给予同等程度的重视和考虑。不过,目前尚未找到能够完整地阐述“人的问题”的方法。使用推动技巧(例如指导和咨询)能够最有效地实施现代的参与型管理,即授权给员工以达到最佳工作效果。在当今不断变换的工作环境中想获得最佳业绩,这一技巧已变得越来越重要。

技巧是非常基本和简单的,但关键要领会以下两点:第一,何时应用这些技巧可以获益;第二,如何应用这些技巧。

本书将通过改进管理风格,帮助管理者发展自己和提高管理的效率。

本书案例中的人名及机构名称都做了改动以保护其隐私权。

## 前 言

我们之中很少有人有时间去广泛阅读、学习以及实践那些我们认为“应该”掌握的技术,更不用说那些看上去就属于可会可不会的技术了。因此,希拉里·沃姆斯利通过对如何学会用关键技术和技巧去开发别人的方法提出了一些有趣的论点,很巧妙地论述了她的主旨。凭心而论,大多数人都认为花些时间营造一个技术与技巧的“工具包”去应付生活中方方面面遇到的各种人物及挑战,虽非不可或缺,至少是不无帮助。如果你目前没有时间阅读整本书,浏览一下第一篇也是很有价值的——但别忘了准备好笔和笔记本!希拉里使用的模型和步骤合乎逻辑而且易于记忆,并且引入了实际可信的案例来说明其理论,其中的许多案例来自她大量的咨询和教授培训课程的经验。如果你很想实践一下这些技巧,她还准备了若干适宜的实际练习。我非常同意要特别强调那种从帮助别人发展的能力上产生出来的、很有用的脱离效应。这些技术不仅有助于同事们获得授权,而且还可以鼓励他们承担起更多的个人责任。此外它们还有许多经济优势,能够帮助提高使用这些技术的管理者的声誉。毕竟,除了那些极端的玩世不恭者外,谁不想被认为是善解人意、处事公平、充满智慧的人呢?

与其它一些推动、命令或咨询以及人际关系技术的倡导者不同,希拉里提出了很实际的建议,即应用这些技术的目的理所当然是要实现全面的、平衡的管理。她鼓励我们要相信能够找到尽可能同时提高生产率和人的能力的方法,而不要只强调某一点却忽视另一点。

# 目 录

|           |     |
|-----------|-----|
| 关于本书..... | (1) |
| 前言.....   | (3) |

## 第一篇 做个“有心的”管理者

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 有意识地运用各种管理风格..... | (3)  |
| 各种管理风格.....           | (4)  |
| 角色冲突.....             | (8)  |
| 选择风格.....             | (9)  |
| 何时雇员可以从推动方式中获益 .....  | (14) |
| 第二章 管理者的担心与忧虑 .....   | (17) |
| 失控了! .....            | (17) |
| 更多的问题? 不,谢谢! .....    | (17) |
| 就让我视而不见吧 .....        | (18) |
| 给我一个解决方案 .....        | (18) |
| 谁,我吗? .....           | (18) |
| 成长、成长、跳槽 .....        | (18) |

## 第二篇 做个“开发型”的管理者

|                    |      |
|--------------------|------|
| 第三章 推动别人的发展 .....  | (23) |
| 指导与咨询的“五定”模型 ..... | (23) |
| 各个阶段 .....         | (24) |

### 第三篇 做个有“正面影响”的管理者

|     |                    |       |
|-----|--------------------|-------|
| 第四章 | 聆听的技巧 .....        | (35)  |
|     | 无声地听 .....         | (36)  |
|     | 边说边听 .....         | (44)  |
|     | 只说不听 .....         | (58)  |
|     | 听的障碍 .....         | (61)  |
|     | 听的技巧的总结 .....      | (64)  |
| 第五章 | 提问的技巧 .....        | (67)  |
|     | 提问的目的 .....        | (67)  |
|     | 问题的类型 .....        | (68)  |
| 第六章 | 质疑与对抗 .....        | (73)  |
|     | 质疑的时机 .....        | (74)  |
|     | 质疑的内容 .....        | (75)  |
|     | 质疑的方式 .....        | (81)  |
|     | 推动式质疑的提示 .....     | (88)  |
| 第七章 | 推动式解决/管理问题 .....   | (91)  |
|     | 总体目标 .....         | (91)  |
|     | 具体目标 .....         | (92)  |
|     | 目标分检 .....         | (92)  |
|     | 行动的策略 .....        | (93)  |
|     | 监督实施 .....         | (94)  |
| 第八章 | 推动决策 .....         | (97)  |
|     | 动阻分析法 .....        | (97)  |
|     | 后果明细表 .....        | (99)  |
|     | 准则模型 .....         | (99)  |
| 第九章 | 推动指导/咨询的其它要素 ..... | (101) |
|     | 会议结构 .....         | (101) |



|               |       |
|---------------|-------|
| 保持焦点·····     | (104) |
| 病症还是病因? ····· | (105) |
| 解释/过度解释 ····· | (107) |
| 沉默是金·····     | (108) |
| 情感·····       | (108) |
| 委托·····       | (112) |
| 一条建议·····     | (113) |

## **第四篇 做个“抓住机遇”的管理者**

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| <b>第十章 人类状态</b> ·····   | (117) |
| 生命阶段·····               | (117) |
| 生活技巧·····               | (120) |
| 转折阶段·····               | (121) |
| 压力·····                 | (123) |
| <b>第十一章 业绩管理</b> ·····  | (129) |
| 业绩管理系统·····             | (129) |
| 评估·····                 | (131) |
| 随机应变·····               | (134) |
| 惩戒前的行动·····             | (135) |
| <b>第十二章 公司应用</b> ·····  | (137) |
| 转变管理·····               | (137) |
| 团队建设·····               | (137) |
| 激励优秀者·····              | (138) |
| 咨询/客户服务 ·····           | (140) |
| 企业家/内当家 ·····           | (140) |
| 公司的发展·····              | (141) |
| <b>索引</b> ·····         | (143) |
| <b>References</b> ····· | (153) |

## **第一篇**

# **做个“有心的”管理者**



## 第一章 有意识地运用各种管理风格

### 练习一 你在管理什么？

从你去年的工作日程中选出普通的一星期或一个月。在这段时间内,你用于规划未来的时间有多少? 用于具体运作(或为客户服务)的时间有多少? 用于文字工作的时间有多少? 用于培训员工的时间有多少? 计算出来后填入下表:

|           |         |
|-----------|---------|
| 规划未来      | _____ % |
| 具体运作/服务客户 | _____ % |
| 文字工作      | _____ % |
| 培训员工      | _____ % |

在日常工作中,员工们需要去发现机会、应付变化、解决问题、分清主次、做出决定。作为管理者,工作成绩的好坏取决于员工处理上述问题的能力。如果他们的工作不够得力,你就必须帮助他们。此时推动他们比指导他们更适宜并且更具有建设性。

运用推动的方式可以使你不必为他们承担他们的窘境。问题仍是对方的,责任也能最大程度地留在他们一边。利用从心理学家和咨询专家那里“借”过来的技巧可以产生事半功倍的效果。坚持运用这种管理风格会得到一个令你满意的结果:赢得员工们的尊敬和欢迎,同时你的管理风格也会得到广泛的赞誉。

## 各种管理风格

### 练习二 你目前解决问题的方式

步骤一 回想一下最近 5 次你的员工向你求助的情况。在下面标有 A 的空格处写下每次的简要情况。

步骤二 回想一下每次你是如何处理的。在下面标有 B 的空格处写下你做了什么、怎么做的。

当时情况及你的表现：

1A. \_\_\_\_\_

1B. \_\_\_\_\_

2A. \_\_\_\_\_

2B. \_\_\_\_\_

3A. \_\_\_\_\_

3B. \_\_\_\_\_

4A. \_\_\_\_\_

4B. \_\_\_\_\_

5A. \_\_\_\_\_

5B. \_\_\_\_\_

推动技巧是实行现代管理风格中“参与”“授权”理论的“工

具”。下图(图 1.1)中所列的管理风格模型表现了从命令到授权之间各种可能的管理风格的连续变化。

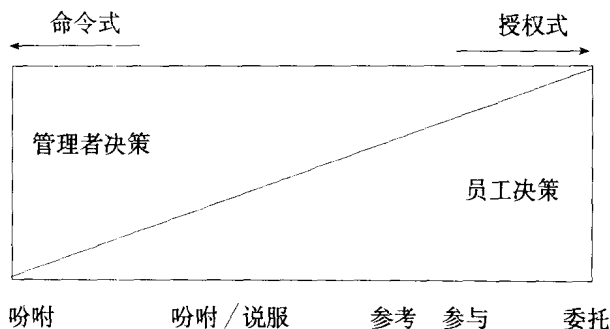


图 1.1 管理风格

(资料来源:改编自塔内布姆及施密特)

“吩咐”是用命令的形式表达你想要做的事。“吩咐与说服”也是命令式的,但要花一些时间来“推销”你的决定。“参考”是告诉员工必须做什么,但允许他们协助确定如何去做。“参与”是指与员工一起决定为了达到目标要做些什么,同时还要决定如何去做。“委托”是让员工们去决定如何实现既定目标。

作为管理者,对于如何做某件事也许会有非常明确的想法。你越是放手让员工自己决定如何完成任务,他们就越会全身心地投入该工作。你需要做的是权衡一下是贯彻你自己的想法,还是让员工提出他们的想法,或者在两者之间折衷。

对连续一体的相对的两个端点(见图 1.1)(命令式与授权式)的优缺点总结如下:

命令式的优点:

- 解决问题的方案正是管理者所希望的
- 如果管理者达到足够的专业水平,其方案会更好,也能得到

### 更广泛的接受

- 下属非常清楚管理者的目的
- 进展更快,问题解决得更迅速(短期内)
- 成本低(短期内)
- 耗费精力少(短期内)
- 管理者有权力感

### 命令式的缺点:

- 助长了下属的依赖性
- 员工们只是被动地服从,而非全身心地投入(下属们对别人的意见和方法当然不会全力投入)
- 可能存在着没有解决的问题
- 管理者只会提出那些他们有办法解决的问题

### 授权式的优点:

- 下属对于决定或解决方案更加投入、更具创新、更加支持
- 有利于个人的成长、发展和独立意识
- 下属对解决方案了如指掌
- 如果下属具有相应的专长和知识,其方案会更佳
- 管理者能从下属们那里学到些东西
- 能建立起良好的工作关系——下属们感到自己能参与其中,并得到认同和尊重
- 从长远看,可以节省时间、金钱和精力

### 授权式的缺点:

- 方案或想法可能不如管理者提出的好
- 下属们可能一筹莫展
- 需要先期投入时间、金钱和精力
- 下属们不能站在管理者的高度看问题

当决定采用授权式的管理风格时,并不意味着你可以撒手不

管、也不管对方愿意不愿意而去委托,还希望诸事顺利。它绝不是管理的捷径。采取推动的方式委托和运作意味着支持和鼓励雇员成长。这虽然辛苦,但从长远看,总比雇员依赖你要轻松些。

很明显,你不可能凡事都用参与、推动和授权的方式解决。你必须在人们的需要和工作的要求之间进行平衡,这就意味着需要培养根据个人和形势的要求在连续变化的风格上不断移动的能力。此外还得加上实际思考能力和良好的人际关系技巧。

布莱克与莫顿提出的“领导坐标”在分析你和其他人的管理风格上是个非常有用的框架(见图 1.2)。

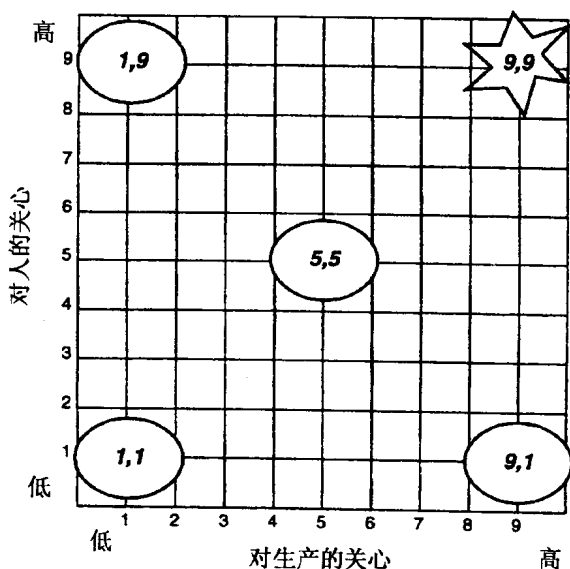


图 1.2 管理坐标

(资料来源:罗伯特·R·布莱克与安妮·亚当斯·麦克肯斯著《领导的两难——集群解决方案》中的《领导坐标图》(最早是罗伯特·R·布莱克与 S·莫顿的《管理坐标图》)休斯敦:海湾出版公司,第 29 页,科学方法公司 1991 年授权。经所有者同意复制。)



图 1.2 中的横轴表示对生产率或完成工作需要何种关心程度——提高效率 and 产出标准。纵轴表示对人及人际关系的关心程度,包括生理与心理的幸福程度。我们对几种可能出现的结果做些诠释:

- 9,1 型——最关心生产,最不关心人。管理者把雇员当作机器一样对待,或者只将其看成是生产过程中的一个个单位;科学的或权威式/服从式管理。
- 1,9 型——最不关心生产,最关心人。强调人际关系及舒适程度,避免发生冲突。管理者拥有一批不怎么工作但很快活的雇员;乡村俱乐部式管理。
- 1,1 型——最不关心生产,最不关心人。用最少的精力维持生产。管理者在玩弄权术;冷漠式管理。
- 5,5 型——处于中间位置,平衡了人与生产。对两者的关心程度都属中等。管理者按部就班地工作,并在不触动人的前提下力求最大的产量。对人和生产的强调不足以达到 9,9 位置;中庸式管理。
- 9,9 型——理想的模式。既达到了最高的生产率,又得到了员工最多的投入。人与生产融为一体,充分利用了整个体系中的能量;团队式管理。

许多管理人员趋向于采取 9,1 型运作,他们不知道或者不愿相信还有更有效的方式。如今更多的管理者采用 5,5 型,这使他们感到相当安逸。从 5,5 型过渡到 9,9 型需要非同一般的付出,包括对个人和整个团队应用推动开发技巧。

## 角色冲突

前一节中暗示了可能发生的角色冲突。这对使用推动技巧的管理者来说是真正的考验——与他们的工作目的相冲突。这种工