

洞悉企业间人的行为原则

破译老板与员工间的微妙关系

职业经理人的加速利器

Smart

人员管理必须遵循 的七条原则

People Management

大卫·弗思 著
陆晓星 郭骅 译

人员管理

必须遵循的七条原则

大卫·弗思 著
陆晓星 郭骅 译



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

© 大卫·弗思 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理必须遵循的七条原则/(英) 弗思著; 陆晓星, 郭骅译. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.6

(中欧—万卷经理人书架)

ISBN 7-80601-648-1

I. 人… II. ①弗…②陆…③郭… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 062548 号

Smart Things to Know about People Management

Copyright © David Firth 2001

First published 2001 by
Capstone Publishing Ltd (A John Wiley & Sons Co.)
8 Newtec Place
Magdalen Road
Oxford OX4 1RE
United Kingdom
<http://www.capstoneideas.com>

This edition published under licence from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK 本书中文版由 Capstone Publishing Ltd 经 The Susie Adams Rights Agency, UK 授权出版。

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners. 未经版权所有人授权或书面允许, 不得以任何形式或手段复制或转发本书内容。

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 240mm

字数: 325 千字

印张: 13

出版时间: 2005 年 2 月第 1 版

印刷时间: 2005 年 2 月第 1 次印刷

选题策划: 李英健 周雪林

责任编辑: 丁建新 李英健 张业宏

装帧设计: 杜凤宝 刘萍萍

责任校对: 李国宽

版式设计: 万晓春

定 价: 28.00 元

联系电话: 024-23284454 23284451

邮购热线: 024-23284453

传 真: 024-23284448

万卷财经图书投稿热线: 024-23284457 23284443

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

何谓 Smart

Smart 系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题，譬如，有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候，Smart 系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

Smart 系列一方面总结长期积累下来的智慧，另一方面又独家提供一针见血的观点和工具，使你不再仅仅纸上谈兵，而是投入实战。

广受尊敬的商业巨人克瑞斯·阿吉瑞思指出，在企业中，就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么？因为我们如此忙碌，以至忘了聆听自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔，而没有意识到在不断向我们逼近的未来中，这一套老把式已经不再管用。

Smart 系列将通过三种方式避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心目中的梦想，也可以就在今天，开创属于自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 Smart 系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结

束……

正如埃里克·霍弗所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思

Smart 系列主编

前言

许多管理学的书籍习惯于提供经验之谈，那些书教给你传统上与管理艺术息息相关的技术和工具。

而这本书告诉你的是，作为一个经理人，为什么你会选择这么做。

本书提倡的是，经理人应该以人为本，而非以技术为中心。你的行为应源自对人性的理解，而不是出自对程序和工具的记忆。

为什么这本题为《人员管理》的书会选取这一角度呢？

20 世纪管理学发展的神话之一就是：如果你能教会经理人或某一企业的领导去思考、谈论和做“正确的事”，那就是皆大欢喜了。全球化管理发展是一项颇具规模的产业（1997 年单在美国它就创造了 580 亿美元的财富）。但是单单考虑经理们需要做些什么还是不够的，因为这样就对管理的目标人群设定了许多假设。其中一个假设就是：这些人属于中性的、被动的群体，只要你的行为正确，这些人就会完

全如教科书演示的方式那样做出反应。这好比是“吧嗒”一声打开开关，你就能将他们全都激活。

另一个假设就是这些人像空白的写字板或油画布，经理只需将他或她的决策与行动涂抹上去，或说他们如同空的容器准备承载经理层的意志。

然而这些假设都无法反映现实。经理们对员工的牢骚和抱怨普遍存在于各式企业之中（这同员工对管理层的满腹牢骚如出一辙），这证明了以上假设并不能反映现实。管理可以是一件乐事，但它也可能变成令人十分厌恶的事。我认为我们都应当承认这一点。

现实是：人是一种难以预测、变化无常、非常复杂的动物，他们不一定会按照你预料的方式作出反应。而且他们和空白写字板相去甚远——他们脑瓜中货色丰富，多半源自过去的经历和他们的生活阅历。更糟糕的是，其中多数的想法他们自己并未意识到。

但是，本书对此提供了一个切实可行的解决办法：我们提炼出一些基本适用于所有人的原则，你的管理行为就围绕这些原则展开。当这个方法行不通时，你应当从中吸取教训，然后另辟蹊径。记住，要灵活应变。

人是十分复杂、行为缺乏一致性的群体，当你面临这一现实时，可以采用一种哲理性的方式处理问题。乔纳森·斯威夫特曾概括了你所有可行的选择，他对本书的创作有很大的启发。

乔纳森·斯威夫特在《格列佛游记》中描写了这样一个

人：他在旅行中大长见识,但也因此而过于不切实际,与现实脱节。格列佛坚信自己找到了乌托邦,以致于当他回到英国看到丑陋的人类时,无所适从,只会憎恨人类。斯威夫特的做法平衡了他笔下人物格列佛的愤世嫉俗的行为。这位伟大的作家认为,人类的许多行为的确十分可恶,但并非所有行为在任何时代都应遭人唾弃。斯威夫特相信人类确有兽行,但有时也会表现得如同天使一般——所以,他忠告人们,无论何种人性得到展现,都不要大惊小怪。

当然,野兽和天使之间有天壤之别,其实每天我们中的许多人都在这两者之间摇摆不定——经理人需要应对的也正是如此。

那么,究竟什么是适用于所有人的原则呢?当然,那其实是不计其数的,也许你早从为人处事和与人交往的过程中总结出了不少的经验。但在本书里,我为大家总结出了七条经验。

本书每一章节都以一句相似的警句开始——“了解人性”,它为经理人提供了必需的管理秘诀。

这些秘诀是:

1. 原则:人生活在时间当中,他们总是活在过去,并对未来充满憧憬,但现在对于他们来说却稍纵即逝。

启示:你如何能使人们从过去中走出来,那些形成人们对你的看法的管理方式是什么样的?

2. 原则:生活建立在人们每天不断的选择当中。

启示:为什么人们会选择和你共事,为你的公司服务?

你如何才能吸引最好的人才？

3. 原则：人都是有生命有感情的。

启示：现在供职的企业和过去相比有很大差异，他们想从中获取什么？

4. 原则：人都非常有创造性，他们通过交流来传情达意。

启示：有什么最佳方案能将他们团结起来，围绕在你周围，你如何准确表达你的想法？

5. 原则：人都迫切需要被外界承认、接受和赞同。

启示：通过满足人们心理上的这些需要来完成公司计划的最佳途径是什么？

6. 原则：生活充满艰难坎坷。

启示：如何面对沉重的压力、严峻的考验和人生的低潮？

7. 原则：如果人不努力，将来只会是过去的重演。

启示：如何让你的公司充满活力，朝正确方向发展？

本书从不同角度重新审视了传统管理方法。比方说，本书为经理人提供了以下建议：你应该投入地工作，这并非因为经理人一定得这样做，而是你应该认识到，当你全心投入时，员工会积极响应，也会努力工作。还有，当你理解人们是如何交流时，你就会改善你的交流方式，再也不会像以前那样一遭人误解就沮丧失望。

我相信，这种以人为本的方法能够帮助我们实现愿望。正如一句俗话所说：人是企业最大的一笔财富。

我希望你能喜欢这本书，更希望在阅读之后，你会发现管理不再像以前那样令人头疼……

目 录

何谓 Smart

前言

第一章 现实中的我们仍无法摆脱过去	001
第二章 选 择	030
第三章 创造一个健康而有活力的工作环境	058
第四章 建立联系	090
第五章 取得成就	127
第六章 遭遇困难	169
第七章 拥抱未来	186

第一章

现实中的我们仍无法摆脱过去

了解人性

人生活在时间当中。

他们难以摆脱过去，感受到将来的威胁，
在现实中不断受挫。

在本章中，我们将研究过去如何影响人们现在的行为，以及这一点是如何与管理密切相关的。

管理一个企业好比操作一架时间机器。你的任务是把它从今天的坐标引航到一个更好的地方（更多的总收入、更高的利润、更大的市场份额，或是让人振奋的人均销售额等指标都可用来衡量这一进步）。从现在到将来，你带领公司不断进步。这架时间机器并非与众不同，因为它也有使用手册——正是本书。然而此机器的独到之处在于它的乘客、引

擎和燃料都化为一体，这一物质叫做“员工”。

不幸的是你不得不面临这一大挑战。当人们还活在过去时，他们不愿拥抱未来。

非常高招

问：你认为你会留下什么遗产？

答：我希望留给后人的是我努力改变的商业用语。我尽最大努力发起了针对商业的善意的革命。我将它重新定义为精神活动，而不只是一个谋生的工具，不只是从周一到周五走向死亡。我挺身而出，试图改变现状。

（这是安妮塔·罗迪克(Anita Roddick)的回答。你的答案又是什么呢？）

的确有许多人沉迷于过去，所有他们认为所熟知的事还停留在过去。如果有人询问他们的现状，他们会给你上一堂历史课。他们的所见所感所闻都带着过去的痕迹。所有这些都人为地夸大，从而被称之为“经历”。其实他们的经历并不存在于过去，而是在现在。这些经历反映在人们如何行为处事，如何思考问题，以及如何作出抉择之上，同时也体现于人们的态度、信念和价值观。现在，人们之所以有特定的行为习惯，都是因为受到了过去经历的影响。

“乔，你在这家公司上班感觉如何？”

“我认为很棒。”

“为什么呢？”

“我想是因为他们待人不薄。”

“他们对你不错，你是指什么？”

“比方说，公司总是及时地支付我每年两万元的红利。正如他们承诺的一样。”

“贝姬，你呢？你对工作有何感想？”

“简直糟糕透了。你难以相信，它就像一个大玩笑，有时候，我真感觉被他们欺骗了。”

“能告诉我，你为何这样想吗？”

“是因为公司的管理制度。说实话，这真是好笑。问题在于公司里指挥者多，干活的人少。在公司合并之前，这儿景象还不错。但现在，他们再也无法理解我们这一层次的人了。而且他们也从不对我们用‘谢谢’这个词。”

让我们看看这到底是怎么回事。

许多人天生就喜欢讲故事。他们的故事总能给事情增添几分原本没有的色彩。乔总能按时收到他的两万美元的红利，第二天他就去买了一辆小型跑车。他办成了一件，同时两万美元也被转入乔的账户。他的行为向人传达了一条信息：“我的公司是十分有信誉的。”驾驶跑车带来的刺激证明和强调了乔要表达的意思。

我们应该注意到，是乔为事情赋予了意义并将它传递给外界，它并不是伴随事情与生俱来的。

乔在看待他的公司时已经设置了一个过滤器，他会用此来过滤所有与工作有关的事件。这对他看待公司的态度和工作表现都有很大的影响。同时这也给乔造成了负担——对公司沉重的期望。乔会希望公司能保持在他心目中的形象，以

专家语录

经理人的基本素质十分重要，这并不能被经验技巧或单纯强调任务的重要性而取代。经理人要有高尚的人格。

——彼得·德鲁克
(Peter Drucker)

此证明自己的看法是正确的。也许公司其他人并不知道乔的想法，即使有人知道，他也可能满不在乎。事若如此，他们就可能失去一个宝贵的机会。

贝基也设置了她看待公司的一个过滤器，尽管形成这一过滤器的事件早已隐没在过去中。贝基的过滤器让她认为公司管理层对员工不公平。这一成见根深蒂固，很有可能会影响她的世界观。她会对不公平待遇过度敏感，总希望能发现它们，因为她不想让自己失望。

当事情发生的情形正好符合她对不公正待遇的定义时，她的成见会更深，而且她会对任何相信她的人具体描述事件。（我们应该相信，人都喜欢事件前后一致，和谐完美，因此他们会尽量自圆其说，我们会在以后的章节讲到这一点。）一旦不符合她看法的事情发生了——比如说公司对员工变得很慷慨——她会很难承认这一事实。她不可避免地会经历类似情况，但她不会赋予此事件任何意义，因此这就不会威胁到她的一贯看法了。对她来说，事情只是发生而已，并无具体含意。

专家语录

人生并不是由偶然发生的事情所决定的，关键在于你如何对待这些偶然。

——奥尔德斯·赫胥黎
(Aldous Huxley)

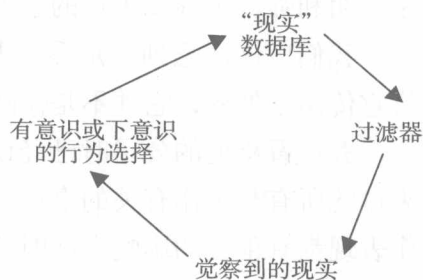


图 1.1

人们的这个过滤器会收集或捕捉事件及其意义，从而反过来证明它的存在，其余无关的事物则从滤网中漏走。

让我们看看图 1.1（人们有时喜欢看图片或模型）对你有何启示？

1. 现实中的数据要远远超过人们的处理能力，人类大脑只可能接受其中一部分。一些数据被忽略，另一些未经更改便被人接受，其中许多数据都在经过各人独特的过滤器时被修改。我们每个人都是在个人的经历上建立起了不同的过滤系统。

2. 基本上，人们都不知道自己的“过滤系统”的存在。一旦当熟悉的数据出现，过滤系统就自动开始运作，而且过滤过程是瞬间发生的，人们根本无力加以阻止。

3. 许多此类“过滤系统”，包括其中最高级的“自动化部件”，都是在人们年轻时就形成了。当然，影响因素很多，如父母影响、儿时经历等等。人们对它的存在也束手无策。因此当我们发现自己正通过“过滤系统”处理事件时，不用吃惊。同样，也不用因为他人这样做而大加指责。

4. 我们眼中的现实都是经过“过滤”得来的。我们有时无法觉察自己的想法和情感。每个人所感知的现实都与众不同，而且有时会 and “真实客观”的现实有出入。比方说，政治家总能从相对的信息中得出截然不同的结论（他们会将不同的意义附加到相同的事件之上）。

5. 我们的确有机会减慢这种认知过程，从而来检验我们所感知的事物。我们应该多问些问题，比如：“我怎么会有这种想法？”或者，“我真是这么想吗，还是我的‘过滤系

统’又开始起作用了?”

如果我们不停下来问自己几个问题，那我们完全会对经过“过滤”的信息自动作出反应，更糟的是我们都不清楚到底发生了什么。那样在我们无法觉察的情况下，我们的“过滤系统”已经控制了我们的行为方式。

6. 我们作出决定和采取行动都建立在我们所感知的现实之上，而并非是“真正的现实”。我们的行为总会影响周围环境，因此，实际上是我们自己的行为逐渐创造了我们所生活的小世界。一名员工认为他的经理在作决策时从来不听取他人意见，从而他的行为逐渐地、而且是毫无意识地将他自己排除在作决策的活动之外。他不参加任何会议，也不主动了解情况(自辩的理由是“你看，他们从来不考虑我的看法”)。于是这名员工为自己创造了恰是他所不满的环境。

管理箴言

我们并不是公司的所属品或受害者，我们是它的合伙创造人。

因此，所有人，包括经理人和员工，共同创造了他们的公司。为了使公司变得更好，我们应该认识到人的心理行为的重要性。因为每个人都有“过滤系统”，要做到客观是一个极大的挑战，尤其是对那些固执地坚持“公司是由经理人和领导们所创造、由其余人所继承”的人来说。

人们为了使他们所处的世界合理化，会通过“过滤系统”创造出他们自己的“现实”。在接下去的篇幅中，我们会提供一些方法来帮助你战胜这些顽固的“过滤系统”。我们也应该克服自身对外界的“过滤”，因为它会使你永远活

在过去的经历中。我遇到过一些公司经理，他们仍然想让他们父亲到公司谋事，至少是招聘些能让他们想起父亲的人。还有些人，他们认为多年前的员工最为优秀，因此永远对现在共事的人不满。

我也遇到过许多人，他们从不承认他们经理的能力，因为他们的“过滤系统”告诉他们，经理们其实都是无能的，所以他们下定决心将所有他们遇到的经理都归入无能一类。尽管世事变迁，他们仍继续生活在过去之中。

这又一次提醒我们要重视过去对人们的影响。

阴影

如果你是领导或是管理者，你需要帮助员工从过去中解脱出来，让他们对未来充满希望，对现在充满信心和干劲。本书将告诉你怎样做。

如果你是领导或是管理者，你自己也可能难以摆脱过去的影响。所有你的前任经理对你的影响都不容忽视，即使他们只是你的假想敌人。你也会被由自己的行为堆积起来的过去所困扰，你以前的承诺和失信都被编成了故事，每天在员工之间流传。除此之外，在你的环境中所有发生过的事，都变成了一张坚实的网。

一些让你感到困扰的事也许根本就和你无关。

当你成为了一名经理，或是取得在公司的权威性地位时，大家都开始注意你了，他们不会放

当头棒喝

过去的一些经历，什么是我们想保留着的，什么是我们想忘记的？