

PARENTING THE OFFICE

养育式管理

[美]多丽丝·戴维杜夫等 著 姜树博 郭 昕 译



- 管理史上首次提出“养育式管理”的创新理念
- 被誉为“引发企业新一轮管理革命的管理思维”
- 为领导者和管理者提供了一种全新的管理方法

黑龙江科学技术出版社

PARENTING THE OFFICE

养育式管理

[美]多丽丝·戴维杜夫等 著

姜树博 郭昕 译



黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

黑版贸审字 08-2009-039

图书在版编目(CIP)数据

养育式管理 / [美] 多丽丝·戴维杜夫等著; 姜树博, 郭昕译. —哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2009.4

ISBN 978-7-5388-6165-5

I. 养… II. ①多…②姜…③郭… III. 企业管理: 人事管理—通俗读物 IV. F272.92-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 061462 号

Parenting The Office by Doris S. Davidoff, Philip G. Davidoff, Donald M. Davidoff, and Douglas G. Davidoff

Copyright © 2001 by Doris S. Davidoff, Philip G. Davidoff, Donald M. Davidoff, and Douglas G. Davidoff

Simplified Chinese edition copyright © Beijing Zhongzhibowen Book Publishing Co., Ltd, 2008

This edition published by arrangement with Pelican Publishing Company through Beijing International Rights Agency
All Rights Reserved

养育式管理

YANGYUSHI GUANLI

作 者 [美] 多丽丝·戴维杜夫 等

译 者 姜树博 郭 昕

责任编辑 张丽生 徐增光

装帧设计 王明贵 张伟宏

文字编辑 郝秀花

美术编辑 潘 松

出 版 黑龙江科学技术出版社 

地址: 哈尔滨市南岗区湘江路 77 号 邮编: 150090

电话: 0451-53642106 传真: 0451-53642143(发行部)

发 行 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 880 × 1250 1/32

印 张 8.75

版 次 2009 年 7 月第 1 版 · 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-6165-5/F · 26

定 价 19.80 元

译 本 序

当我们第一次看到这本书时，就深深地被本书的题目所吸引。初览此书，我们发现这显然是一本关于企业管理方面的书籍，但是，办公室与家庭有什么联系呢？在家里为人父母又怎么能与“养育式管理”联系在一起呢？我们仔细阅读完此书后，深深地为戴维杜夫一家为读者所做的精彩论述和一个个平凡动人的案例所折服，不禁产生了翻译此书的冲动。经过几个月的努力，我们终于如愿以偿，现奉献给读者与我们一起分享。

在本书中，戴维杜夫一家以朴实易懂的语言、浅显实用的理论、真实深刻的案例、简洁有力的提示以及幽默风趣的漫画，向我们展示了办公室里存在的“家庭动力”以及每个管理者都应掌握的养育技术，使我们理解了在办公室里存在的各种情形、“兄弟姐妹”之间的各种情感竟然与在家里惊人地类似，管理者管理自己的员工竟然与父母养育自己的孩子惊人地相似！原来，我们熟知的为人父母之道竟然可以应用于企业管理，可以用于管理员工。在一个个鲜活的案例中，我们仿佛看到了自己或我们身边人的身影，或是我们成长过程

中曾亲历的事情,或是我们养育自己孩子过程中的切身体会,或是我们曾亲眼目睹的事情。

这是一本非常实用的管理书籍,无论是企业的各级管理人员还是普通员工都会从本书中受益。特别是对于企业的各级管理者,理解本书的内容并不断地应用于实践,您就可以有效地管理好员工,从而成为一名优秀的管理者。

在此书的翻译过程中,我们尽可能地忠实于原文,采用通俗易懂的语言。由于译者的水平有限,错误和不足之处在所难免,还望读者给予批评指正!

在本书的翻译与校对过程中,我们得到了许多老师和同事的帮助,在此,向他们表示衷心的感谢。

译者

2009年4月

前言

在 20 世纪 60 年代，我们组建了家庭，不久后成立了第一家公司——位于美国马里兰州鲍威市的一家旅行社。从那以后，我们在旅游行业陆续建立了几家公司，包括一家旅游学校和一个旅行社。

那时我们已经雇佣了许多员工，他们中的一些人已经与我们共同工作了 20 多年，那时我们的 3 个孩子（其中 2 个是这本书的合著者）从 1 岁到 4 岁半不等。自从 20 世纪 70 年代以来，我们为一些小公司的老板和经理以及一些大公司的办公室管理人员开办了许多管理研讨会。

由于我们在管理员工的同时还养育着孩子，所以我们经常被他们之间许多相似的行为所触动。在研讨会上，我们发现可以通过引述在家中养育子女需要做的事情来回答一些问题。

在研讨会上遇到的一些问题和我们日常商务工作中的一些问题，似乎更像是养育问题，而不是商业问题。例如我们应当怎样对待两个实力相当的员工呢？一个是不管需要做什么他总是愿意帮助做，而另一个是当某项未明确指定的工作

需要他帮忙时他似乎总是“忙于”做其他的事情。这使我们想起一个好朋友曾经遇到的类似事情：她有两个女儿，一个在饭后总是乐意帮忙收拾桌子，而另一个总是突然记起她需要做功课或是第二天有考试她需要复习。我的朋友采取了一个简单的办法，她从不指责那个逃避工作的女儿，而是认为那个“愿意帮忙”的女儿并不介意这一点。

不幸的是，那个“愿意帮忙”的女儿确实介意这一点，只是不说而已。随着这种不满的加剧，她开始憎恨她的姐姐，并认为她的母亲更喜欢姐姐，因此这个女儿的心灵受到了极大的伤害，她在16岁时离家出走了。这就迫使她的母亲必须面对并处理这个问题。我们发现，把这个养育中的类似情况与那两个员工的不同行为联系起来，是一个提供管理建议的更有效途径，这要比“冲突管理”、“目标管理”或其他当前任何流行的观点更有成效。因此，《养育式管理》应运而生。

实际上，当我们决定坐下来把这些想法记录到纸上的时候，我们的儿子已经长大，并且十分精通商业管理及咨询。目前，唐纳德在迈极集团负责管理开发团队。迈极集团是一家全球领先的产品定价、营业收入和供应链管理的软件公司。而道格拉斯在美林集团做财务顾问。唐纳德的第一份职业是在空军部队任项目经理，而道格拉斯则在北美最主要的两家汽车租赁公司任职。像在商界中的其他人一样，唐纳德和道格拉斯是他们所管理的办公室里的“家长”，指导他人的工作，同时他们也是办公室里的“孩子”，因为他们是上级管理人员的下属。

《养育式管理》一书中涉及的概念在我们4个人筹备、建立、卖掉旅行社集团的6年时间里得到了明确化。我们

可以将许多观点付诸于工作实践中,从而建立自己的团队,并帮助其他商业组织建立他们的团队。结合父母和孩子两代人的感知和信仰来一起工作,结果就是你在本书中所看到的一切。

在这本书中,“家”暗喻“工作场所”,而“家人”暗喻“管理人员和雇员”。实际上,我们大多数人与员工在一起的时间远远超过与家人在一起的时间,我们甚至可以将员工当做我们的第二家人。因此,理解办公室成员之间和家人之间的关系非常重要,这两类人之间的关系惊人地相似。

我们都已经认识到在办公室里什么行为是幼稚的行为,然而通过仔细检查,我们可以简单地用兄弟姐妹之间的竞争、同辈压力以及中间子女综合征等术语来形容这些幼稚的行为。事实证明,这些行为不一定是幼稚的表现,而是正常社会关系的一种表现。这种社会关系与家庭成员之间的关系一样历史久远,它们会形成与在我们头脑中留下烙印的久远记忆一样的反应。

当然,家庭里的子女和办公室里的雇员也有许多不同之处:雇员可以辞职,而子女通常没有这样的选择权;经理可以解雇员工,而父母通常不具备这样的选择权。

一个办公室可以比一个家庭拥有更广泛的由不同背景、个性和年龄的人所组成的群体。但如果你曾经经历过在办公室里寻找合适的位置与以前在家庭中的经历非常相似的话,那么你就已经能了解这些只是形式的不同,而不是本质的不同。

在这本书中,我们将与你一起分享许多奇闻轶事,这些奇闻轶事曾经帮助我们有效地经营公司,并成为我们为许多

客户提供咨询建议的基础。这不是一本讲述关系的书，而是一本讲述关于我们怎样使这种关系相互作用，从而提高我们办公环境中的功能性的书。雇员和经理们盼望着能与他们的同事共同工作，最终使这个办公室发挥更大的作用。

第一部分：办公室里的家庭动力。主要是关于“孩子”的。通过“兄弟姐妹们竞争的挑战”、“兄弟姐妹和一个共同的敌人”、“年龄最大的孩子”等章节，我们讨论了许多易于理解的家庭情形怎样与真实世界的办公室环境相关联。

我们通过比较这些相似之处，帮助经理们用新的视角来看待这些行为、理解这些情境，然后当这些情形发生在你身上时，认清形势是保证办公室成为一个更有成效的“工作家庭”的第一步。当你阅读了这部分之后，你就可以认识到在你的办公室里究竟发生了什么事，你最好采取何种方法去解决问题。

第二部分：每一位管理者都应该掌握的已被验证的养育技术。更多的是关于“父母”以及怎样将特定的养育技巧有效地应用于办公室中。这就需要你了解孩子们之间的不同，避免努力成为“超级”或“完美”父母；还包括“单身父母”的问题，“单身父母”是指办公室里的唯一管理者。最后一章对于成长阶段的小企业主来说尤为重要。

尽管中层经理在大型企业拥有持续的动力来改善效率，但是他们也越发感到孤独无助。

在每一章的结尾，都有从其他经理的角度和从雇员的角度给予经理们的提示。

不管你已经是一位经理还是打算成为经理，或是不想成为经理的一线雇员，这本书都会促使你与“办公室家庭”成

员更有效地工作,促使你的工作经历充满乐趣并获得更多的满足。

我们不刻意宣称我们提出了以前从未有过的富有革命精神的新观点。斯宾塞·约翰逊,《一分钟经理人》的合著者,后来写了《一分钟父母》。我们认为这本书讨论了如何管理家庭。宗教教师史蒂芬·R.柯维也写了很多关于办公室、家庭及自我方面的书籍。尽管许多书籍都将家庭的故事与办公室的故事相联系,但是很少有像这本书这样直接将养育技巧应用于办公室环境中的。

以一种新的不同视角看待这些观点,并应用我们所熟悉的、但从来没有思考过的与成年人群体紧密合作有关的建议与行为,这种“旧”观点便会呈现一种新的寓意并赋予你有效工作的能力。参加我们这个主题研讨会的成员的反馈是:“这点很有意义,我不相信以前没有人提到过。”我们希望从你那儿也得到这样的反馈。

你可能会赞成在这本书中我们提到并指出的许多事情,你也可能不同意我们的某些观点。如果是后者的话,我们建议你采纳道格拉斯曾在某个研讨会上听到的建议,我们4个人都认为“取其精华,去其糟粕”是接受任何新思想或新经验的良好途径。

为了赋予这些观点以新的生命力,在这本书中不仅有我们自己的观察,也有许多从我们的经验中获得的故事。每一个故事都以讲这个故事的人的名字开头,所有引用我们自身的部分都100%准确,而故事本身也是真实的,但是我们改变了所涉及的其他人的名字,以保护他们的隐私。

我们以直白、易读、有趣的方式写了《养育式管理》一

书，目的是帮助你成为一名更有能力的管理者。在这本书中，你将会看到许多以前的同事和经理们的影子，你甚至可以看到你自己！

多丽丝·戴维杜夫

菲利普·戴维杜夫

唐纳德·戴维杜夫

道格拉斯·戴维杜夫

目 录

第一部分 办公室里的“家庭动力” 1

第一章 兄弟姐妹之间的竞争：员工之间的嫉妒 2

办公室必须形成一个团队来工作 5

处理“同胞竞争”问题 11

第二章 兄弟姐妹和一个共同的敌人：

我们能在一起工作吗 18

一个共同的敌人可以成为一种积极的动力 21

找到群体中的领导 25

一个“同胞群体”联合起来对另一个

“同胞”施加压力 27

人数众多的安全性 30

帮助同事们以一个团队来开展工作 31

外部的挑战 32

第三章 年龄最大的孩子：谁是真正的掌控者 37

因默认而处于管理层中第二的位置 39

办公室中的“青少年”	41
即使是有经验的员工也可以成长	45
不要不公平地利用“年龄最大的孩子”	46
未经培训的主管很像喜欢发号施令的年长的同胞	48
不要忘记那些“年龄小的孩子”	49
 第四章 家庭里的婴儿：让我自食其力	53
员工愿意成长，经理不允许成长	55
员工愿意成长，经理鼓励成长	58
员工不想成长，经理不希望成长	60
员工不想成长，经理希望成长	62
第五种情境	64
不要忘记“家里”其他的人	65
 第五章 唯一的孩子：太小的家庭有太多的管理者	70
“唯一的孩子”的特征	72
“父母”之间的竞争	77
“过度养育”	78
“事实上唯一的孩子”	80
当新员工到来时	82
 第六章 捉弄者和被捉弄者：他们为什么总是捉弄我 ..	89
谈判技能	91
合作技能	98
自我认识	101
处理同辈压力的能力	103
交朋友的能力	104
 第七章 他说，她说：家庭和办公室里的混乱	109
在联合经理是真正配偶的公司	113

确定每个经理的职责	114
协调差异	118
和一个具有不同价值观的联合经理一起工作	121
“联合父母”之间的竞争	122

第二部分 每个管理者都应该掌握的、已被 验证的养育技术 127

第一章 认识到每个孩子都有所不同：

扬其所长，避其所短	128
办公室面临哪些差异	131
为什么我们更喜欢（或更不喜欢）某些员工	142

第二章 不要做容易受欺的人或“好朋友父母”：

让他们的同辈做他们的好朋友	146
纵容还是严厉	150
自然和逻辑的结果	158

第三章 避免“超级父母综合征”：

你不必做所有的事情	164
管理者是什么	167
委任的步骤	172
管理你的时间	177

第四章 你不可能完美：那何苦还要尝试呢 186

完美的“父母”——没有这样的人	189
完美的“孩子”——想都不要想	195
成功的奥秘——“灵活地保持一致”	197

第五章 “做我所说，不做我所做”行不通：

有效地树立榜样	206
树立榜样的重要性	207
让下属获得成功的关键	221

第六章 典型的激励错误：

为什么你不能像姐姐（哥哥）	227
公平理论	232
归因理论	233
期望理论	236
但是我们不得不做比较	237
但是等一等，还有更多	241
关于比较的最好一句话	242

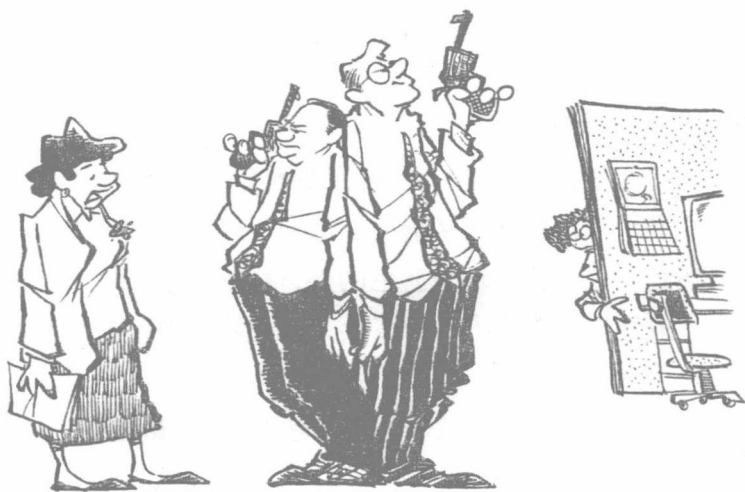
第七章 “单身父母”：当你责无旁贷时怎么办

“单身父母”面临的挑战	250
形单影孤	251
谁使你保持动力	255
多面手	256
有条不紊至关重要	256

后记

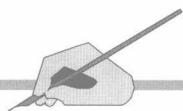
第一部分

办公室里的 “家庭动力”



第一章 兄弟姐妹之间的竞争：

员工之间的嫉妒



如果姐妹们可以自由地表达她们的真实感受的话，父母就会听到这样的话：“给我所有的关注和所有的玩具，让丽贝卡与祖母生活在一起。”

——琳达·桑夏恩

多丽丝和菲利普

在一个研讨会上，一个叫苏珊的会员讲述了她的经历。她有2个男孩，有一次她给他们每人买了一辆玩具卡车，除了一辆是红色的、一辆是蓝色的外，样子完全一样。没多想什么， she就把蓝色的卡车给了大儿子约翰，把红色的卡车给了小儿子吉姆。吉姆立刻想要那辆蓝色的卡车——而她只能说那是属于约翰的。与此同时，约翰发现吉姆的红色卡车上有一个小划痕。

苏珊认为，有时为了努力做好某件事反而会受到惩罚。就在最近，她从欧洲旅行回来给她的“办公室家人”——她