

洞穿管理真相，有效提高团队的战斗力、凝聚力与忠诚度

GOOD PEOPLE

带团队

有效将下属变铁杆的管理术

【美国】塞缪尔·A. 卡尔伯特 (Samuel A. Culbert) —— 著

顾俊杰——译



BAD MANAGERS

天津出版传媒集团
天津人民出版社

带团队

有效将下属变铁杆的管理术

【美国】塞缪尔·A. 卡尔伯特 (Samuel A. Culbert) ——著

顾俊杰——译

天津出版传媒集团
天津人民出版社

带团队：有效将下属变铁杆的管理术 / (美) 塞缪尔·A. 卡尔伯特著；顾俊杰译. --天津：天津人民出版社，2018.12

书名原文：GOOD PEOPLE, BAD MANAGERS: How Work Culture Corrupts Good Intentions
ISBN 978-7-201-14259-3

I. ①带… II. ①塞… ②顾… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第259427号

GOOD PEOPLE, BAD MANAGERS: How Work Culture Corrupts Good Intentions was originally published in English in 2017. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. BEIJING TIANXUE CULTURE CO., LTD is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

© Samuel A. Culbert 2017 (塞缪尔·A. 卡尔伯特2017)
All rights reserved.

著作权合同登记号 图字：02-2018-364号

带团队：有效将下属变铁杆的管理术

DAITUANDUI YOUXIAO JIANGXIASHU BIAN TIEGAN DE GUANLISHU

(美) 塞缪尔·A. 卡尔伯特 著 顾俊杰 译

出版 天津人民出版社
出版人 黄 沛
地址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮编 300051
邮购电话 (022) 23332469
网 址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子信箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 谢仁林
特约编辑 高 燕
封面设计 BookDesign Studio
阿鬼设计

制版印刷 河北华商印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 880 × 1230毫米 1/32
印 张 8.5
字 数 130千字
版 次 2018年12月第1版 2018年12月第1次印刷
定 价 45.00元

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题，请致电联系调换(022-23332469)

前 言

1988年10月，《丹佛日报》的出版商莫里斯·莫希基把我叫到了他的办公室交谈。他是个直截了当的人，他说自己刚刚炒了商业新闻部经理，所以这个职位空了出来。他想让我这个没有任何管理经验，玩世不恭且又只会耍嘴皮子的记者来做新闻部经理。

接下来，主编查克格林负责培训我，而这个培训时长仅有30秒。他说：“选一个故事写在页面顶端，上面加个大标题，中间放个图片，右边再放个故事，摘要放到左边。”说完这些，他又补充说道：“剩下的你自己看着办。”就这样，我成了一个经理，以前一起喝酒的15个酒友一下子变成了我的下属。我该为他们做什么呢？怎么与他们共处？怎么把工作分配给他们？我真的毫无头绪，我怀疑自己是否真的能像那些管理者一样去管理他们。

虽然耗费数日，我最终还是摸索到管理员工的方法。最初，我

是在《丹佛日报》工作，后来是在《丹佛商业周刊》担任主编，最后，我自己创办了报刊——《太平洋海岸商业时报》。在这个过程中，我发现要成为一个好的管理者，需要的不仅仅是权力，你还需要有自知之明，应该站在下属的角度去思考问题。当然，我说的是管理者应该实实在在地与下属换位思考，并且他们得承认自己并不是无所不知。

幸运的是，我有这么一个朋友，他的一生都在研究管理者和直接下属之间的复杂关系，这个人就是本书的作者——塞缪尔·A·卡尔伯特。数年前，我们同时获得杰拉尔德·罗布奖，并且一同被邀请参加加州大学洛杉矶分校安德森管理学院的招待会，他是组织开发此领域的先驱。从那以后，我们通过邮件和电话交流了数年。

这些年，塞缪尔教会了我如何做一个称职的管理者，尽管我现在做得并不是很好，但是，我确实有所收获。我开始明白，一个人的人品好，并不代表他就是一个好的管理者，而且好的管理者是不会把自己的意愿强加给别人的，大部分不当的管理方式都是从错误的假设开始的。

其实，塞缪尔之所以对此能表达地游刃有余，是因为他善于观察。他了解所有的工作行为，并且直言不讳，对谁都不会留任何情面。当然，这也是本书如此成功的原因，它开创性地将所有通往成功的最大障碍表现出来，使人得以理解。我必须提醒一点，这不是一本说教式的流行书籍，仅仅在目录画几个符号或者下载一个软件，并不能让你一下子成为一个优秀的职业经理。

《带团队：有效将下属变铁杆的管理术》一书的主旨在于解决工作中潜在的问题。塞缪尔主张摒弃我们之前所学，这需要下巨大的决心。为了寻求改变，《带团队：有效将下属变铁杆的管理术》在管理者以及他们的属下心中根植这样一个理念——一定要找出原因，到底是什么促使他们做出各种行为。

塞缪尔掷地有声地认为：“管理者们被吞噬在一个文化力场中，他们对自己应当做出的反应和应当了解的事情不知所措。”因此，职场中出现那么多不称职的经理毫不奇怪，因为他们只能成为这样子的人！

如果说有人能够解剖、重塑管理者是如何思考和行动的，那这

个人一定就是塞缪尔——商业系统分析师兼临床心理学家。他一生都在分析各类公司的管理问题，有着极强的观察力，可以观察到21世纪的职场中的权力和人际关系。他的观点会让你大吃一惊，你会被他的观点吸引。如果你想知道如何实现团队目标，他会指引你寻找到新的解决方法。他还会用你从来未尝试过的方法来教你管理下属。有时候，你可能会感到沮丧，但我相信你总会看到希望。

我们生活的时代里，糟糕的管理无处不在，这不仅使人们感到紧张、迷茫，还会影响到公司的业绩甚至引发灾难。然而，造成这些灾难的原因大部分是顶层管理者缺乏责任感，普通员工越发感觉他们掉队得越来越远，经济上如此，情感上亦是。

想象一下，在过去十年里，如果穆迪公司、斯坦达德和普尔公司这些主要评级机构能够直言不讳，又会发生什么呢？金融危机造成的悲剧还有多少人记得？公司花费数十亿美元进行评级，员工们也签了字，而不久之后这便成为一文不值的抵押贷款债券。没人敢对此提出疑问，为什么会对那些垃圾去评级，也正是因为这些公司的倒闭，使得世界金融市场处于摇摇欲坠的边缘。

PART 1

审视：了解团队最真实的情况

003 / 第一章 为何团队缺乏战斗力？

我们经常会听到管理者说：“在自己的管理下，团队的凝聚力和战斗力一直都很强。”但事实真的是这样吗？管理者口中所谓的卓越管理真的实现了吗？当然没有。事实上，经理们经常忽略由于自己的不良管理行为导致的问题。因此，要想改变现状，经理们就必须面对管理中存在的这些问题，否则经营不善将成为常态。

011 / 忽视下属的管理者

015 / 你了解过自己的下属吗？

017 / 两种管理者不敢承认的糟糕行为

025 / 不得不超越的管理危机

028 / 揭露被故意隐藏的管理问题

030 / 一个必须解开的管理谜团

034 / 带团队，从这里开始

035 / 第二章 别让“自以为是”的管理害了你

管理者真的不知道他们的管理是有问题的吗？不，他们知道。他们只不过是采取了一种双重思考的方式让自己相信管理不善就是卓越管理。那什么是双重思考呢？他们知道解决问题的最好办法是什么，但为了保护自己的内心仍然选择了违背自己的内心。可是，这样真的万无一失吗？

037 / 管理的真谛

041 / 一种“服务自我”的管理方式

045 / 控制还是合作？

048 / 自欺欺人并不能掩盖管理不善的事实

051 / 什么叫做“双重思想”？

055 / 你以为糟糕的管理不可以预防吗？

060 / 责任需要管理者和下属共同承担

063 / 第三章 带团队，你需要具备什么？

如果想要实现良好的管理，经理们需要掌握的技能有哪些呢？在现实工作中，大部分人只掌握了工作所需的硬技能，而并没有团队精神，也不具备交流和倾听的能力。但事实上，这些软技能对一个想要获得成功的管理者来说是十分重要的。

070 / MBA学校教会了你什么？

074 / 管理者的一门必修课

078 / 成为高层管理者之前，你必须积累的一种经验

082 / 顶层职位的团队合作

085 / 一个发生在《洛杉矶时报》的故事

091 / 高层管理者的不安全感来自哪里？

PART 2

洞察：剖析管理者隐秘的内心

097 / 第四章 管理者为何会感到如此不安？

到底是什么原因造成公司的不良管理呢？是什么导致管理者违背自己的内心，实施了糟糕的管理行为呢？其实，面对复杂的企业文化，管理者自身也会感到极度的不安。为什么管理者会感到如此的不安呢？最大的原因就是管理者处在一个十分复杂的工作环境中，受环境的影响，管理者只能跟随大流，时刻保持所谓的客观想法。

102 / 被企业文化“包围”的管理者

108 / 两种密不可分的管理行为

112 / 管理者的“对手”是谁？

114 / 你必须进行自我保护吗？

117 / 第五章 自我保护：管理者做了什么？

管理者们感到不安，就会采取措施进行自我保护。他们声称“我不得不这么做”，但真的只有这一种选择吗？他们可能根本就意识不到，保持警惕花费的时间和精力，同样会让她们觉得疲惫不堪。

120 / 管理者提高可信度的“最佳途径”

122 / 自我保护的六种例行行为

143 / 第六章 究竟什么妨碍了卓越的管理?

到底是什么妨碍了管理者卓越的管理呢?出于自我保护的想法,管理者和员工都不愿意表达自己真实的想法,每个人都只是按例行事。管理者想到的变革就只是一点点改变,并不能起到什么实质性的作用。公司要想真正地实现良好的管理,就必须找到导致糟糕管理行为的根本原因,从而做出必要的改变。

147 / 什么导致了无序竞争?

149 / 极度透明的重要性

156 / 极度求真的必要性

157 / 良好的管理需要杰出的人才

158 / 一种选拔管理者的错误做法

162 / 变革只是“新瓶装旧酒”

164 / 毫无意义的一种管理战略

PART 3

策略: 获取最忠诚有力的支持

169 / 第七章 变革,从克服文化冲突开始

在管理变革之前,管理者要做好准备,打破常规,勇敢地做出改变。而在管理变革的过程中,管理者不仅要学会克服文化冲突,消除文化障碍,还要转变思维方式,对企业原有的不良文化进行修正。

- 177 / 克服文化冲突
- 178 / 了解领导与管理之间的区别
- 181 / 明确员工是否需要管理者的指导
- 185 / 做好消除企业文化障碍的准备
- 186 / 打破陈规，做出改变
- 189 / 改变需要更替的五种企业文化期待

201 / 第八章 获取公司支持，对于你的变革 至关重要

管理者要想实现卓越的管理，需要公司领导者的支持。事实上，领导者并不知道管理者真正担心的是是什么，也并不知道他们到底需要什么。而对于管理者来说，他们也并不知道自己应该做什么。面对这种情况，我们要做的不只是让他们改变行为，更重要的是让他们转变思维方式。

- 203 / 管理者需要领导者的辅导
- 207 / 取消绩效评估
- 214 / 公司的CEO应勇敢地承担责任
- 215 / 五种有指导性的管理观念

229 / 第九章 建立“以他人为导向”的管理模式

管理者要想真正实施良好的管理，最重要的就是接受与自己不同的思维方式，学会站在他人的角度思考问题，尤其是要学会认真考虑员工的建议，了解员工的需求，使大家都能畅所欲言，展现出真实的自己，为了维护公司的利益共同努力，共同进步。

- 232 / 别做“以自我为中心”的管理者
- 233 / “以他人建议为导向”的管理模式
- 235 / 你能做什么？
- 244 / 领导者和管理者还可以做什么？

251 / 鸣 谢

PART 1

审视：了解团队
最真实的情况

CHAPTER 1

第一章 为何团队缺乏战斗力？

我们经常会听到管理者说：“在自己的管理下，团队的凝聚力和战斗力一直都很强。”但事实真的是这样吗？管理者口中所谓的卓越管理真的实现了吗？当然没有。事实上，经理们经常忽略由于自己的不良管理行为导致的问题。因此，要想改变现状，经理们就必须面对管理中存在的这些问题，否则经营不善将成为常态。

