

● 继《一分钟经理人》之后最引人瞩目的管理研究力作
《新闻周刊》最佳管理畅销书

WISDOM ABOUT MANAGING PEOPLE

弗兰克◎著

管人的智慧

WISDOM ABOUT
MANAGING
PEOPLE

315

继《一分钟经理人》之后最引人瞩目的管理研究力作
《新闻周刊》最佳管理畅销书

弗兰克◎著

管人的智慧

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管人的智慧/弗兰克著. - 呼和浩特:内蒙古
人民出版社, 2003.3

ISBN 7-204-05605-1

I. 管… II. 弗… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 011954 号

管人的智慧

弗兰克 著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

中国电影出版社印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 10 字数: 23 千

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1 - 5 000

ISBN 7-204-05605-1/C·77 定价: 19.8 元

本书背后的人

加华鸣

大师级的导师、顶级商业畅销书的作者

如何富有成效地管人是所有的管理者都无法回避的问题。是的,所有的组织都有管理者和被管理者,不管这个组织是赢利的,还是公益性的,是非法的还是合法的。因而管人就不因管理者的喜好必须发生。

如何管人一直让所有的管理者思索,许多商学院的研究者和职业经理们给出过很多很精彩的方法和有意思的案例。而所有的方法和案例无疑都只提供了一种答案:智慧、智慧,还是智慧。





是的,所有优秀的管理都因智慧而深入人心。因为智慧,管理变成一种艺术和情趣。因为智慧,管理者享受到管人的快乐和事业得心应手的舒畅。

智慧不是一个笼统的概念和无边界的说辞。智慧在于卓越理念和可操作的方法,也植根于管理者内心对生活对工作的热爱和善良。

管人的第一项智慧就是识人,在很多卓越的企业里面,我们看到招聘是作为一项核心事业去对待的。关键性员工在企业中得到有效的识别和珍视,对于企业的业务,他们发挥着决定性而不是平常的作用。在我们的观察中,我们注意到,文化、智慧、能力、开放性等因素成为选任雇员的优先因素。

成功管理者总是有很多共同的、不同寻常的素质和魅力,这些魅力不是天生的,而是管理者可以塑造的。当管理者具备了这些能力和魅力,他们会发现管理是一件快乐、轻松而且充满了荣誉和成就感的事。

关于管人和管理工作有很多的理解和概念化的描述。

而在我们看来,管人可以理解为一种对工作程序和

2 管人的智慧

工作方法的智慧性规划,在一种理性而且是灵活的、考虑到人性本质的管理方法中,通过对工作的梳理、监控和标准化,通过对工作本身的改变,管人成为一种可以经由工作本身完成的一件非常自然的事。

管人还是一种完美的沟通和心灵的契约,心灵的力量是通往管人道路上的捷径,所有的管理都是经由心灵之路到达目的的。建立完美的经常性沟通机制、提倡全方位和无保留的沟通以及让沟通在平等、精确以及聚集多数人智慧的条件下发挥作用,将使管人成为一种潜行在生活中的细流,无声而流畅。关爱、信任、聆听、赞美、宽容以及信守承诺成为管人的基本元素。在这些词汇的背后是管理的便利、富有成效和无阻。

当然,在管理学家的眼中,管理也是权力的应用和发挥,是权力在管理者和被管理者之间的分配,在充分授权,不滥用权力并发挥员工自我管理的管理者的管理镜像中,精彩管理只不过是这一切的倒影而已。

值得期望的还有管理生态,不仅仅是一个舒适的充满阳光的办公室,也并非限于咖啡和下午时光的小点心成为管理的环境。更多的时候,管理生态是一种亲切融





洽的气氛,一个关怀的眼神和一个自由发挥的空间和一种开诚互信的关系。是一个拆除了彼此之间围墙,人人充分交流,没有小圈子,也没有管理者的“亲近者”和疏远者之分的良好团队。优秀管理者总是呵护着团队的每个人,维护着团队的利益并勇于承担团队的责任,他们赢得的不仅仅是尊敬,他们获得的是整个管理的成功。

而我们还要探讨的还有管理中的文化因素。文化反映的是一个组织和其他组织之间根本的区别。是每个人在企业中所形成的一种整齐的信念和表现。当管理渗透在文化之中,当文化融合在管理里面时,当一种文化使得每个人能够将组织视为自己的家园一样亲切而所有良好行为成为员工习惯的时候,管理者游刃于管理丛林之中,自然自在而无忧虑。

组织则成为管人的工具和介质。管理者搭建的组织网络使得管人本身在一个稳定有序,按照现代管理原则形成的组织规范中伸展。网络式的组织日益成为有控制力和强力的组织类型,而变革的时代使学习变成组织的必需。变化的环境也使灵活组合的非经常性的工

作小组流行。

无疑,激励永远是管人所不可越过的。在形形色色的激励方式中,人们看到的终究是爱的精神、家的感觉和管理者与被管理者亲密无间的关系所引发的激励到达心灵。当然,形式和技巧也永远是管理者无法避开的话题,而激励的尺度与管理战略本身的关系将决定激励的结果。

所有的这些管人的要素和理念,成为管理者所关注的焦点,也成为这本书的框架。我希望能够通过我的探求,去发掘这些管理智慧并在这本书中呈现出来。不仅在于法则,也在于一些可以触摸的方法。希望它不是一个面面俱到的教科书,而是一个对于管理者有现实启发意义的理想读本。



目 录

第一章



人力显微镜

聘人是一切管理的起跑线。优秀的企业总是有一整套聘用人才的方案。

1 聘人:管理起跑线 / 3

2 选择开放型人才:经验不重要 / 5

3 专业化聘人:把招聘作为重要业务 / 7

4 文化融合力优先 / 13

5 重视智慧因素 / 16

6 用能人而不用完人 / 21

7 留住关键员工 / 24





第二章



新管理者时代

管理者类型纷繁复杂,不同的管理者的行为方式和领导艺术都不同。然而优秀的管理者总是具有共同的气质和能力。

- 1 管理者特质 /33
- 2 管理者是挑战者 /37
- 3 精通业务:成功管理者的路径 /39
- 4 认识自我 /42

第三章



工作启动管理

成功管人意味着成功管理工作,对工作的成功管理可以启动对人的管理。

- 1 用创造性调动工作快乐 /49
- 2 将工作标准化 /51
- 3 管理的本质就是控制 /55
- 4 进行追踪和监控 /56
- 5 从原始资料中判断 /59

2 管人的智慧



在一个形成了有效沟通体系的组织里,沟通不是零散的,也不是随机的,而是以一种经常性机制贯穿在组织的全过程中。

- 1 构筑沟通机制 /65
- 2 全方位交流 /70
- 3 让员工的申辩来反馈批评 /79
- 4 拜托而不是命令:赋予责任 /82
- 5 让“外部”人员参与讨论 /84
- 6 指令精确:充分沟通 /90
- 7 富有成效的反馈 /92
- 8 头脑风暴的力量 /95



聪明的管理者总是用很多技巧进行管理,穿越管理之门,而这些技巧只是清楚了人们生活的一些基本法则之后的平常之举。





- 用相互竞争激发士气 /99
- 和员工换位考虑问题 /103
- 你是员工的镜子 /107
- 让员工给出意见 /110
- 三明治效应 /114

第六章



成功组织

一个完美的组织可以简化企业内部的管理结构，
使管理更富有成效。

- 网络式组织使控制更易实现 /119
- 调整组织结构:如果需要的话 /122
- 建立工作小组 /135
- 组建学习型团队 /145

第七章



工作者生态

优秀的主管应该营造一种良好的环境,让员工快
乐工作。

- 拒绝“亲近者” /153

- 2 打破小圈子 /157
- 3 营造良好的工作环境 /160
- 4 为团队挡箭:而不是与他们抢功劳 /164

第八章



权力法则

权力运用得当与否是管理的基石。

- 1 有效授权 /171
- 2 权力和权威不重要 /175
- 3 让员工自我管理 /181
- 4 在员工冲突中当裁判 /185

第九章



文化无形

文化背景和员工期望的文化都会对管理方式产生影响。

- 1 调整管理方式:面临有差异的文化背景 /191
- 2 让人人都有机会发展 /193
- 3 将文化观融入员工心灵 /196
- 4 让培训成为习惯 /202





5 容忍并鼓励不同意见 /206

第十章



心灵契约

维系一个员工在一个组织里工作的因素,除了书面的劳动合同,最关键的是管理者和员工心灵的默契。

1 关爱获得无限回馈 /213

2 聆听有时胜于帮助 /221

3 宽容不仅是宽容本身 /223

4 启动信任引擎 /226

5 用机会改变“不行”的员工 /231

6 把员工当成合伙人 /234

承诺:员工与管理者的期望协议 /241

第十一章



激励为王

成功的奖励使被奖励者受到鼓舞,没有得到奖励者也朝获奖励者看齐。整个团队充满活力。

让尺度给工作快乐 /247

用“具体的”梦想牵引成长 /251

- 5 避免不公:防止奖励走向反面 /253
- 6 用员工喜爱的方式 /255
- 7 小恩小惠 /258
- 8 赞美激发动能 /260
- 9 地位是最好的奖赏 /263
- 10 让员工成为主人 /267
- 11 向战略与目标靠拢 /273
- 12 意外惊喜 /275





第一章

人力显微镜

聘人是一切管理的起跑线。优秀的企业总是有一整套聘用人才的方案。

