



灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

How to Supervise People

Techniques for Getting Results

Through Others

用人之道

——教你如何调动下属积极性

(美) 唐纳德·皮·拉德鲁 著

樊养才 译注 苏仲乐 审校

How to Supervise People

Techniques for Getting Results

Through Others

How to Supervise People

Techniques for Getting Results

Through Others



西安交通大学出版社

灵犀策划

现代人生存方略丛书(中英对照)

用人之道

——教你如何调动下属积极性

〔美〕唐纳德·皮·拉德鲁 著

樊养才 译注 苏仲乐 审校

How to Supervise People

Techniques for Getting Results

Through Others



中山大学图书馆藏书

H/319.4/555

How to Supervise People

Techniques for Getting Results

Through Others



0373336

西安交通大学出版社

·西安·

内 容 提 要

如何调动员工的积极性,并通过对方的合作来成就一番事业,已成为现代社会组织形式中人们越来越关注的话题。要想事业有成,关键是要精通用人之道,掌握行之有效的管理技巧。学会这些技巧,不仅能使你发挥自我潜能,又可激发员工的工作热情,从而使你的领导艺术不断提高,管理水平扶摇直上。拥有此书,你同时也就拥有了

一把开启事业成功大门的金钥匙。

本书英文部分的特点与使用方法:

1. 将难词、短语标出并进行注释,省去查字典的麻烦;
2. 将有些句子用黑体或加底纹标出、重点句子用下划波浪线标出,以引起读者对其含义的深层理解;
3. 将好句子、段落用下划双波浪线标出,让读者背诵与记忆。

本书中文简体字版由美国 Career Press 出版公司授权西安交通大学出版社发行,未经出版者书面许可,不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

版权所有,翻印必究。

图书在版编目(CIP)数据

用人之道:教你如何调动下属积极性 / (美)拉德鲁 (Ladew, D. P.) 著;樊养才译注. —西安:西安交通大学出版社,2002.5

(现代人生存方略丛书)

书名原文:How to Supervise People: Techniques for Getting Results

ISBN 7-5605-1542-8

I. 用… II. ①拉… ②樊… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 019725 号

*

西安交通大学出版社出版发行

(西安市兴庆南路 25 号 邮政编码:710049 电话:(029)2668315)

陕西宝石兰印务有限责任公司印装

各地新华书店经销

开本:787 mm×1092 mm 1/42 印张:6 $\frac{1}{7}$ 字数:156 千字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印数:0 001~6 000 定价:8.80 元

陕版出图字:25-2001-056 号

发行科电话:(029)2668357,2667874

译者序言

随着全球化进程的日益加快,我们国家与世界的联系日益广泛和紧密。特别是加入世界贸易组织,使得我们前所未有地与世界如此的接近。这必将给我们带来巨大的影响。以往我们更多地关注着“入世”对某些行业的影响,而且这种关注更多地体现在经济以及与经济紧密关联的方面。其实,对我们国家而言,以“入世”为代表的全球化给我们的影响既是宏观的又是微观的。一方面,我们将要在许多方面引进新的体制和管理模式,我们的社会将进一步在许多方面与国际惯例接轨;另一方面,这种亲密的接触将给我们每一个人的工作和生活带来巨大的冲击。由于未来接触的广泛性,这种冲击将不再局限于如跨国公司等特定的领域内。如何应对这种巨大的变化是我们每一个人都必须思考的、实际的课题。

我们引进并译注出版这套丛书(共8本)的目的有两个:一是帮助读者从思想观念和行为方式等方面更具现代化。现代化归根结底是人的观念的现代化,然后才是行为方式的现代化。两厢结合才是完整的现代化。这套丛书的内容涵盖了以上两个方面。同时,很好地体现了西方的知识传统,既具理论

与思辩性,又具操作性。具体涉及到心理的卫生与健康、个人在社会中的定位、人才招聘的理论与实践、分歧的消解与弥和、沟通的重要性与方法、如何保证决策的正确性、团队精神的培养和利用、以及双赢策略的实施等诸多方面。每本书既互有关联,又各有侧重。读者可以未雨绸缪,不重一时之用,但求对优化自己的观念和行为方式有潜移默化之效,以备来日之用;亦可活学活用,学用结合。二是本丛书成书于20世纪90年代末期,不但内容新颖,而且原作语言很有特色。浅显易懂,实用经济。过去有些英语读物偏重于文学性和经典性,实用性明显欠缺,本丛书也是对这一现象的一个矫正,兼顾语言的学习和知识的获得。

因此,本书集“器”与“技”于一体,可以用于管理类专业的教学、员工的培训和大众的日常阅读,又可作为英语学习的阅读教材。

本丛书的翻译本着“忠实于原作,不囿于原作”的准则,力求准确地传达原作的信息。本丛书的大部分译文由苏仲乐统稿、审校。译者或力有不逮,错讹之处敬希大方之家指正。

译 者

2001年10月于长安

导 言

要成为一名成功的部门主管需要具备什么样的素质？有些人深信，只要你当个好好先生就能在管理方面取得成效，而也有一些人声称你得扮演成邪恶的女巫，才能笼络住自己的员工。无论你选择哪一个角色，你每天晚上回家都心情不佳，你总想知道自己到底错在哪里？

其实，你完全不必当一个独裁者去进行有效地管理，也不必自以为只要讨好每一个人就能把他们笼络到自己的身边。关键是：

要想成为一名成功的管理者，你着实需要掌握实实在在的技巧。“专家们”说，管理是一门艺术，别信这话。管理既不需要领导者有感人超凡的魅力，也不需要借助魔力，更不需要一组特殊的遗传因子。管理需要的是技巧，如同任何技巧一样，富有成效的管理技巧是可以学到手的。

倘若对那些卓越的管理者仔细地加以研究，你会发现他们每一个人都沿着一条许多前人走过的道路前行，他们顺着这些已被证明是走得通的具体路子走下去，并已学会把那些行之有效的技巧和方法加以利用从而避免那些不当之法。所有这些技能你同样可以学会。

想成为一名优秀的管理人才吗？本书提供了你实现目标所需的各种技巧。

本书处处浸透着真知灼见，许多想法极为实用，能帮助你解决可能遇到的各种情况。其中有许多肺腑之言，既可以使你最大限度地发挥自我潜能，又可调动你的下属积极性。研读本书还可以提高你的管理技巧。既然如此，就把此书作为你值得信赖的案头参考吧！

当你把从此书所学到的理念与你渴望成功的激情合二为一的时候，你就找到了成为一名卓越不凡的管理人才、实现自己事业目标的成功秘诀。

我们深信，在你作为管理者处理所遇到的任何极为普通的挑战时，此书一定会助你一臂之力。不过书中所述的准则和技巧只是一些建议罢了，并无意取代你的公司的规章制度、政府制定的大政方针或者你自己的明智决断。你可以实践一下这些说法，尝试一下新感觉，让书中这些点子作为跳板来激发你作为一个管理者的创造力，你也可以翘望，在不久的将来，你的管理效率定会扶摇直上。

目 录

译者序言

导言

第一章	管理与领导	(1)
第二章	目标	(18)
第三章	安排时间 应对压力	(37)
第四章	如何待人	(52)
第五章	沟通和团队建设	(78)
第六章	经理的工具箱	(98)

第一章

管理与领导

你在本章将会学到：

- 领导者应该具备的素质。
- 管理者如何才能有个良好的开局。
- 如何通过放权巩固自己的权力。

管理者是管理层的一员，其任务是监督他人的工作，在资方和员工之间发挥着桥梁的作用。

然而，众所周知，仅仅局限于做到这些，你并不可能理所当然的成为一个成功的管理者。要取得成功，你还有许多其他的事情要做。你必须懂得一个管理者的成功之道，懂得其他的人为何庸庸碌碌，甚至，更加糟糕，遭遇失败。

你若对管理者加以研究，很快就会明白成功的管理者都是深谙用人之道者。作为领导，他们指导、培养、甚至放权给别人，从而使这些人能充分发挥他们的所能所长、所知所想，来实现工作中的目标。作为领导，他们通过现场指导、适时奖励、提供挑战 and 热情支持等方式来提高效率、增加产量、激发热情，保障员工的所有权和鼓励创新。总而言之，非凡的

管理者之所以取得成共就在于他能率领下属取得成功。

这种当领导的能力并非与生俱来。确实,有许多大家所谓的“天生的领导”当初并没有表现出什么领导的天赋,许多人当时还只是个穷学生,有些甚至还被人认为是智能低下。

然而纵览所有领导者的经历——无论他们是总裁、首席执行官、还是一般的管理人员——他们都有一个共同之处,即他们都乐此不疲地钻研领导的艺术,即使当他们职位越来越高时,他们也没有放弃对此的研究。他们发现领导艺术是可以通过学习得到的。你当然也不例外。

是管理者还是领头人

作为经理,你首先得问自己这样一个关键问题:你是监督部下还是带领并指挥他们?不断的研究表明:当你对资产实施管理,对部下进行领导时,才能获得最佳结果。企业园里倒闭的公司比比皆是,这些公司均认为企业的成功在于经营管理,而领导工作会自然跟上。其实,领导工作必须先行。这就意味着你必须学会作领头人,然后才能当好管理者。

称职领导的素质

称职的领导应具备三个基本素质:

1. **领导要能够赢得信任。**领导者能使人们相信,他们代表自己员工的最大利益,他们在不以任何个人利益为代价的前提下尽量满足团体的需要。领导要有辨别是非的能力,应该懂得动静有度,褒贬适时。更为重要的是,作为领导要知道怎样去鼓励下属不断超越自我。

2. **领导者要知道如何作好配角。**领导的才能体现在两方面:既能作好主角,又能甘当配角。领导者明白,自己不会事事皆能。领导者器重那些听从调遣的人,适当的时候自己也会听从他们的调遣。

3. **领导者要平易近人。**作为领导,应当知道舒舒服服

地坐在办公桌后无法领导别人。下发文件对于应付日常公务或许尚可,但每当出现问题的时候,领导必须亲临一线,保证工作的正常进行。

抽出少许时间,想想你钦佩的一位领导,然后回答下列问题:

1. 你所钦佩的领导是如何当领导的?
2. 假若你所钦佩的这个人一直是你的经理,对你以及你的工作而言,他(或她)的领导艺术有何重要性?体现在哪些方面?
3. 你愿意效仿他的何种领导艺术?
4. 你已经具备了哪些领导才能,并打算在你的领导工作中发扬光大?

如何展示你的领导才能

作为一个部门经理和领导者,下述几点是你必须掌握的基本技能。

1. 维护下属的利益

作为一个领导者,你应该维护你的下属。当有人抱怨你的某个下属时,你应该处理这个问题,不能允许别人越权或越级来插手此事。你忠诚于你的下属;当他们的工作能力受到质疑的时候,你应为其着力辩护。

2. 要客观公平,不可厚此薄彼或者亲疏有别

除了管理好你的部门之外,在整个管理体系里面,你同时也是上级管理层的代言人。一个称职的领导者不可能既是好领导,又是某一个“小圈子中的一员”。平和、公正,并且对布置给下属的工作能够了然于胸,当然再好不过。

3. 创造一个大环境

作为部门经理,你并不能使员工产生做好工作应当具备的自豪感和主动性,这些素质来自员工本身。然而,你却可以创造一个良好的工作氛围,在这样的氛围下,员工从出色的工作中所得到的自豪感能够变得更加强烈。

W. 爱德华·戴明博士,“全面质量管理体系”的发明者,日本最高质量奖就是以他的名字命名,曾在其著名的“14条”中指出:“部门经理的目标应该是把人和大小器械协调起来,使工作做得更好。”

当你可以为下属创造一个可以更好地工作的氛围:

- 借助下属改进工作进程。
- 征询下属工作中的困难。
- 从管理层为你的下属争取良好的工作设备。

创造一个环境,下属置身其中能够为自己以及自己的工作感到自豪,这样在工作中他们就能迸发出积极的能量。物理老师告诉我们,自然界中有两种能量:潜能和动能。潜能就如电池里被储存起来的能量;动能就是运动状态下的能量,就是货运列车沿铁轨呼啸而行时所表现出的那种能量。除上述两种能量外,还有第三种制约性的力:惯性,即阻止能量相互转化的力。如果你将这三个概念运用到工作场所里,它们的关系如下:

潜能 = 新思维

具有这种“能”的人常说“我愿意尝试新事物”

动能 = 运行中的新思想

具有这种“能”的人常说“让我们一起努力,实现目标”

惯性 = 阻止改变

具有这种“能”的人常说“我早已看到”。

部门经理要起催化剂的作用,能够使下属行动起来:发现下属的潜能,帮助他们克服阻力,从而让他们的能力得到最大限度的发挥。在你的公司中,仍然有许多未被开发的潜能正等着有人去开发、制约惯性,将其转化为动能,那个人就是你!

4. 在变革时期,给下属稳定感

作为部门经理,你的职责之一是给下属以稳定感,特别是在变革时期。这一点在现代商业环境中可谓“金科玉律”。

你不能、也不应该阻止变革。然而,为了增强下属把握未来的能力,你所付出的一切努力都会带来稳定感。为了给你自己及下属以稳定感,你必须:

- 采取措施,以防不必要的惊慌。
- 变革之前,应征询下属的意见。
- 与上司保持沟通。
- 尽可能多地掌握一些与自己工作有关的知识。
- 既要着眼于目前,又要着眼于长远。

5. 必须要有勇气

当你一成为一名部门经理时,也就成了管理层的一分子。那些每临大事有决断的人,在这个群体中将会出类拔萃。

如果你全力以赴做该做的事情,你肯定会取得成功。在作出这些决断的时候,你会产生真正的满足感。一个部门经理就是这样成长起来的,同时你的上级和同事也是根据这点

判断你是否具备继续擢升的条件,是否能够承担更大的责任。你处理当前事务的方法决定了你明天将会被委以什么样的重任。你在事业上的潜力以及公司的发展都体现在你的工作能力上。

考虑一下下列问题,想想怎样才能激发下属的潜能:

1. 当经理问,你是怎样做好自己所擅长的工作的,你心中作何感想?此时你打算怎么做?
2. 你现在负责一个重要项目,感觉怎样?把这种感觉同负责一项不怎么重要的工作的感觉比较一下。
3. 你想把工作做好,但现有的设备不符合要求。当你向经理反映这个情况时,他让你拿手头的工具暂且将就着用。此时对这项工作你心理会怎么想?
4. 你的经理总是许下种种诺言,但从不兑现。为这种人工作,你怎么想?为了做好工作你会付出多大的努力呢?

工作中,员工们最常见的抱怨之一就是上级不重视他们的意见。

你若能够真心实意地倾听本部门以下这几类员工的意见,他们都有可能迸发出新的潜能。

1. **埋头苦干型**。每个人的自我表达方式不尽相同。很多时候,那些越是默默工作的人,越是容易被忽视。要让他们知道你很看重他们的付出。向他们讨教提高工作效率的高招。他们或许早就在等着你开口呢。

2. **牢骚满腹型**。此种类型的职员常常不是被置之不理,就是被当做刺头。然而,如果他们是对本部门的工作程

序和工作条件有所抱怨,那他们很可能大胆地说出了别人不敢说的话。所以不妨给这些人出出难题。问问他们解决这些问题的方案,并让他们负责解决这些问题。这样,可化怨气为建设性的行动。

3. **安于现状型。**有这种心态的员工,可能是最难以激励的,但并非完全没有办法。对他们要春风化雨。你应该认识到他们的谨慎只是害怕由于轻举妄动而丢掉了饭碗,使他们置身于不得不冒一定风险的环境中,但对他们的努力要给予支持,鼓励他们树立起对自己、对你的信心。

作为领导者,如何解决体制的问题

“体制”——也就是人们常说的“这儿做事的运作方式”——它既可能是积极的、有促进作用的;又可能成为员工工作中的难以移开的绊脚石。更为常见的是,体制本身就造成了许多的问题。这些问题可以与古希腊人西西弗斯所面临的困境相提并论。西西弗斯受到众神的惩罚,令他永无休止地将一块大石头沿陡峭的山坡推向山顶,每每到山顶,大石头就立即滚下山去。

当体制妨碍了你的员工的工作时,他们一般无力将其改变,甚至连回避都不可能。一位称职的管理者绝不能将体制所带来的重重障碍归咎于员工工作不力。当体制限制了员工的工作效率、工作质量和工作周期的时候,如果你还对员工的努力吹毛求疵,你就注定是一个失败的领导。

作为一名领导者,应该对这样的体制采取一定的措施。比如你可以想办法改变现有体制,以提高员工的工作效率。到底怎么做,请看下例:

简在一家中等规模的公司任采购部经理,公司令其削减开支。但是,当她仔细察看和分析了可以减少开支的环节时,有了一个惊人的发现。那就是相当可观的时间与金钱都被花在了公司管理层所规定的程序上。