

[风靡欧美 **500万** 家企业的全新管理方法]

SMILING



MANAGEMENT

微笑管理

[美] 麦迪·克劳德 著
戴君明 译



 中国纺织出版社

微笑管理

[美]麦迪·克劳德 著
戴君明 译

 中国纺织出版社

内 容 提 要

微笑管理是近年来流行于欧美企业的全新管理方法。

一直以来,我们总是认为按照 MBA 的那一套进行管理是不会错的,所以过于注重管理的程序化,而忽视了人性的情感管理;殊不知仁爱与和谐的思想对我们的企业管理有十分重要的作用。希望本书能给中国的管理者提供一种全新的思路。

图书在版编目(CIP)数据

微笑管理/(美)克劳德著;戴君明译. —北京:中国纺织出版社, 2003. 8

ISBN 7-5064-2682-X/F·0374

I. 微… II. ①克…②戴… III. 企业管理—方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 054832 号

责任编辑:李秀英

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

河北省保定市时代印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 9 月第 1 版第 2 次印刷

开本:787×1092 1/32 印张:8.125

字数:160 千字 印数:1—10000 册 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

译者序

随着全球化进程的加剧，东西方在各方面的交流都在不断增加，这给日益崛起的中国带来了前所未有的机遇和挑战。与西方发达国家相比，我们的差距不仅在于技术，更在于观念和管理。仅就管理学科本身而言，学科前沿的问题已经从技术性和制度性的问题转向了文化和心理因素的研究，这是经济发展达到一定阶段所必然出现的结果。随着知识型企业的出现，知识已成为一个首要的生产要素，而作为知识的载体——人来说，如何知人、用人、激发人的潜力，成了企业的头等大事。

从前我们说制度、讲原则，制度、原则的潜台词就是人人平等，其实也就是抹杀了人的个性和多样性。现在我们应该跳出这个思维框架，去想想如何才能激发更多的创造性和挖掘更多的潜力。

我们从国外的优秀著作中挑选了这本小书向国内有识之士推荐，相信它对你一定有参考和借鉴价值。该书一改传统管理类书籍教条式的严肃面孔，将深刻的道理

寓于活泼的形式之中，书中无处不在的插图和漫画也许正是“微笑管理”这一管理风格的体现，它将使你带着轻松愉悦的心情去阅读，并且受益匪浅。

严格来说，本书不属于学术著作，因为它没有晦涩难懂的专业术语和词汇，但是它不仅可以让你言简意赅地了解微笑的好处，更为你提供了很多实用性很强的提示性做法，让你可以立刻动手来实践一下自己的想法。

当然，社会环境和经济背景在不断的发生变化，不断挑战自我，发展和完善自己才是应对之道。

译者

2003年6月于北京

前 言

从管理学正式诞生到现在，并没有经历很长的时间，但是我们可以明显地看到从20世纪80年代起，人们似乎掀起了一股管理学热潮。的确，作为一门应用性很强的学科，管理学日益受到学界和商界的重视，不可避免的，从生产到销售，从计划到决策，管理学家们都不遗余力地发展出他们所知道或还未知道的可能观点。请看吧，竞争管理、博弈论管理、创新管理、虚拟管理、模糊管理、企业CI……不知道你有没有眼花缭乱和头晕目眩的感觉？

不论如何，在我所接触到的人群中，有很多人向我这样抱怨过。于是我告诉他们，我们不需要这么多新鲜的名词，我们只需要相信自己的眼睛。我们的眼睛看到了什么呢？几乎所有的企业都有自己的管理顾问，都有一套自己认为十分合适的管理制度，技术和设备也常常不是问题，但是仍然有表现好的企业和表现不好的企业，那纳斯达克市场上仍然是有的企业可以大涨特涨，有的企业却一蹶不振，人们不禁要问问题在哪里呢？

给你个不错的建议吧。与其在办公室里想破脑袋，

不如抽空去你的下属部门走走，也许你会惊讶自己怎么没有发现如此严重的问题，你的员工居然没有微笑！你的管理居然没有微笑！不要以为这是小题大作，因为成功的秘诀就在这里！那些花样百出的新名词对你可能没有什么意义，因为最后它们只会流于形式，变成口号。而管理真正的革命其实就在你和别人的脸上。

这是一本短小精悍的小书，但它绝对可以让你和你的员工发出会心的微笑，让你们体验全然不同的工作气氛和工作效率。

为了节约您宝贵的时间，我尽可能用最简单的话说出最重要的道理，书中大量的插图相信也能让你在学习的过程中找到一点乐趣，这样也许会使你对书中内容的印象更深刻。

你瞧，微笑的魔力就是如此神奇，它已经开始在您的身上起作用了。尽管有人称我的这些想法为“微笑管理”，但是我极力地想避免这一称谓，毕竟我们需要的不是新名词，而是真正有效的管理。那就由时间来证明这一切吧。

最后，我要感谢我的妻子，亨利·凯瑟琳，没有她的辛勤劳动，这本书将不会呈现在你们的面前。

麦迪·克劳德

目 录

第一章 管理也可以微笑

目 录

——“组织是由一群致力于达成既定目标的人组合而成。这群人实为组织最重要的构成要素， 可谓是决定组织成败的关键。”

人的绩效比物的绩效更重要	(3)
人际关系学派告诉我们什么	(5)
你是管理者还是领导者	(8)
管理方格的启示	(9)
关于压力	(11)
激励理论之一：需求层次理论	(15)
激励理论之二：双因素理论	(18)
激励理论之三：波特—劳勒模式	(21)
激励理论之四：公平理论	(23)
基于目标的管理	(25)
基于团队的管理	(28)
赞成 y 理论的请举手	(32)



微笑管理三部曲之一——悦人之前先悦己

——“当你成为领导者时，你就成为了‘被追随者’、‘带动潮流者’。让更多的人去追随你，不管是‘崇拜’也好，‘盲从’也好，你的管理理念才能得到全面的贯彻执行。”

第二章 做一个微笑的领导

——“如果一个人是正确的，他的世界也就是正确的。”

微笑：展示你的个人魅力	(40)
扮靓你的领导形象	(42)
与下属反面思考	(47)
用“使命宣言”鞭策你和你的员工	(52)
打造幽默的领导能力	(55)
把积极的态度与员工共享	(59)
学会倾听	(63)
在下属面前故意丢丑	(67)
成功的经验：松下幸之助的用人观	(72)

微笑管理三部曲之二——让工作环境微笑起来

——“公司的环境不仅包括我们每天所见的办公室、会议室的外表，更包括一种工作的氛围，团队的士气”

第三章 建立微笑的工作场所

——“如果有个人的生命被召唤去扫街，那么，你应当使他扫街如同米开朗基罗作画、贝多芬作曲、莎士比亚写诗。”

从装潢开始	(81)
制作一些壁画	(84)
制作“价值观”T恤	(86)
用服饰增添乐趣	(88)
两区之一——暂停区	(90)
两区之二——发泄区	(92)
运用标语和符号	(94)
节庆时的惊喜	(97)
创意邀请函	(99)
创意道歉函	(100)
创意指示令	(102)
邮件中的惊喜	(103)



花样贴纸 (105)

第四章 营造愉悦的团队氛围

——“你的公司是不是正在遭遇裁员、改造或是技术和职务出现巨变？压力大到叫你精疲力竭？缺乏彼此信任，还有一片‘狗咬狗’的气氛，士气低落？如果是，你需要看看这一章。”

将公司视为一个家庭	(113)
举行家庭派对	(116)
招聘“微笑妈妈”	(121)
尊重员工个性	(124)
团队活动乐无穷	(129)
用培训鼓舞士气	(136)
制造惊喜	(139)

微笑管理三部曲之三——笑意盈盈的员工管理

——“发展的秘诀只有一个，就是使公司的发展与从业人员的幸福融为一体，因而不断地给予员工最大的激励”

第五章 就是你，干得好

——“你肯拿出口袋里的花生，猴子自然会跟着你。”

胡萝卜比大棒更管用	(146)
了解你的员工	(147)
嘘寒问暖的 E-mail	(150)
成立一个“只因为……”的委员会	(152)
生活点滴见真情	(153)
关心小人物	(155)
红杯子	(157)
做一张破唱片	(159)
“享受时刻”	(161)
员工帮助计划	(163)
升职加薪自助餐	(165)
成功的经验：北电网络和摩托罗拉	(168)

目 录

第六章 没有大棒的纪律

——“把 MISTAKE（差错）一字分开成 MIS-TAKE，这时，我们对这个词的感觉就不一样了。一部电影要好几百个‘镜头（TAKE）’才能完成呢？”



传统的惩罚手段	(182)
微笑地面对员工的错误	(186)
在批评别人之前,应先想想自己	(187)
积极接触	(191)
口头提醒	(196)
书面提醒	(198)
短暂停职	(201)
成功的经验: 弗里托雷公司	(204)

第七章 呼唤微笑团队的到来

——“主管不是千里马, 而应当是千里马的教练。”

何为有效的团队	(210)
高效团队, 窍门在“微笑”	(212)
“微笑团队”的文化建设	(215)
“微笑团队”的心态建设	(218)
微笑团队的“中点危机”管理	(223)
把权力交给他们	(224)
当好下属的教练	(230)
“零距离”管理	(233)
爱抚管理	(236)
微笑引爆员工潜力	(239)
成功的经验: 马狮集团、IBM、惠普	(245)

WEIXIAOGUANLI

第一章 管理也可以微笑

——“组织是由一群
致力于达成既定目标
的人组合而成。

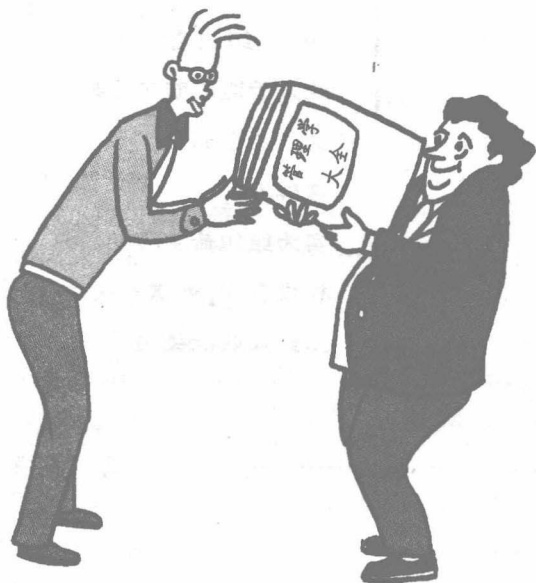
这群人

实为组织最重要的
构成要素,可谓是决定
组织成败的关键。”



在揭开微笑管理的神秘面纱之前，为了让你更好地理解我所提出的这套全新的管理方式。我觉得很有必要让我们一起来回顾一下前人在这方面的研究，算是为我以后各部分行动方案的展开奠定的理论基石。

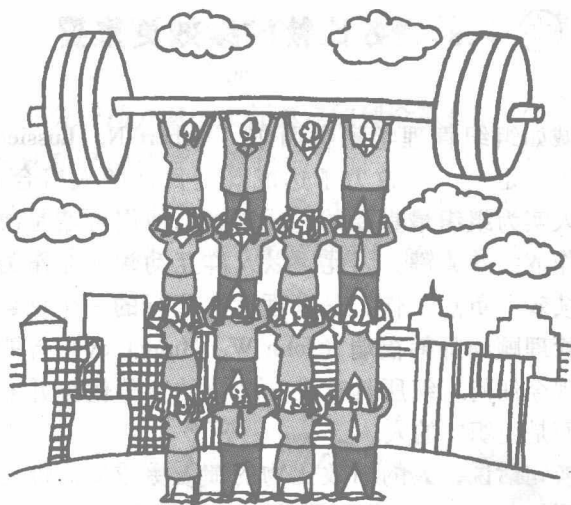
虽然我尽量让这一章也同后面一样轻松幽默，但是难免也有一些复杂的理论，希望你不要心生厌烦，读完它们你会豁然开朗，对“微笑管理”的理论渊源也会有所感悟。



😊 人的绩效比物的绩效更重要

诚如组织管理学家鲁西尔（Robert N. Lussier）所说，组织是由一群致力于达成既定目标的人组合而成。这群人实为组织最重要的构成要素，他们可谓是决定组织运作成败的关键。因此，以人群互动管理，作为提升组织绩效的重点工作，是管理学界流行的一个话题。著名的管理顾问师韩福瑞（John W. Humphrey）曾明确指出，现今任何组织所具有惟一持久的竞争优势并非其产品，而是组织中的人。

换句话说，人的绩效比物的绩效更重要。惟有人的绩效更好时，物的绩效才能得以保证，进而建立组织的绩效，问题是如何才能提升组织中个人的绩效呢？组织学专家艾可夫等人对这个问题的答案是：必须由组织管理孕育具有高度绩效的个人与团体，而组织管理为了达成这个目的，首先要促使组织中有良好的人群互动关系。



许多先进国家的企业之所以会丧失竞争力，最主要的原因之一，就是其组织缺乏有效的人群互动关系。因此，越来越多的企业认识到人群互动关系的重要性，并致力于加以强化。被誉为国际企业巨人的 IBM 公司，其每位员工每年平均接受共计 32 个小时有关人群互动关系的训练或辅导。