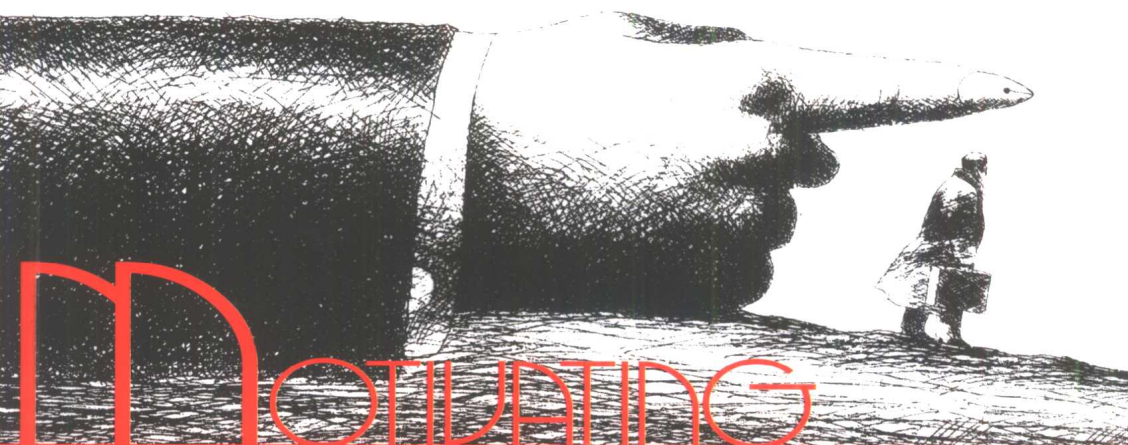


快速提升系列



MOOTING

成功引导

■ 云南人民出版社
■ [美] 柯特·汉克斯 著
马云锟 译

快速提升系列



MOTIVATING

成功引导

■ 云南人民出版社

■ [美] 柯特·汉克斯 著

马云锟 译

PEOPLE

图书在版编目(CIP)数据

成功引导/(美)汉克斯著;马云铨译.—昆明:云南人民出版社,
2001.9

(快速提升系列)

书名原文:Motivating People

ISBN 7-222-03238-X

I.成… II.①汉…②马 III.管理学 IV.C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第057350号

MOTIVATING PEOPLE

Kurt Hanks

Copyright © 1991 by Crisp Publications, Inc. Simplified Chinese language editions arranged through Amer-Asia Books, Inc. All rights reserved.

快速提升系列

成功引导

[美]柯特·汉克斯 著

马云铨 译

责任编辑 段兴民

装帧设计 袁亚雄

责任印制 刘伟能

出版 云南人民出版社

发行 云南人民出版社

(昆明市环城西路609号 邮编:650034)

印装 云南新华印刷一厂 云南新华彩印厂

开本 880×1230 1/32

印张 5

字数 83千

版次 2001年9月第1版

印次 2001年9月第1次印刷

ISBN 7-222-03238-X/G·638

定价 12.00元

著作权合同登记号 图字:23-1999-048号

开宗明义

1

无论你是商业经理，或是集团领导，或是为人父母者，或是教师，引导他人都能成为你解决很多难题的灵丹妙药。

人的难题

3

“人”是管理中的头号难题，但是“人”也提供解决难题的办法。

可靠、真挚的忠告

6

每一个管理者赖以成功的几个简单的窍门。

一点恐吓

7

恐吓能作为一个强有力的引导工具，但是使用得越少越好。

瞎指挥

8

人们不会被引导起来去做任何事情，除非他们确切知道需要做的是什麼。

无的放矢

11

在你打中目标以前，你必须心中有数。

理想专制

13

试图让你的手下符合“理想”的要求，将会把每一个人定型为平庸之辈。

关于时间

16

帮助别人有效地安排时间，他们将会各司其职。

交流！

18

管理者越能更好地进行交流，他就越能引导他手下的人

是无名小卒还是风云人物？

20

一个人越觉得他能掌握自己的命运，他就会越对自己的行为负责。

行为的上限

22

行为上限实际上阻碍了生产能力。

最小最大原则

26

将弱点减到最小程度，将长处发挥到最大程度，以此引导他人。

阻塞 30

有时，一个人在创造性地解决难题的过程中，所需要的引导少于所需要的帮助。

游戏为什么有趣？ 32

游戏是人们乐于去做、并且做得很好的一件事。如果让工作变得像游戏似的，你手下的人将被引导起来，全身心地投入工作中。

习惯问题 35

当人们陷入习惯的条条框框中时，只要改变一下那些习惯，你就能引导他们。

距离因素 38

在组织机构中，你越试图进行更远距离的交流，你取得的效果就越小。

三明治式的批评 40

批评一旦被夹杂在积极的评论之中，就更加行之有效。

区区小事 41

往往就是一些我们通常不予考虑的区区小事，将在引导中造成很多不同凡响的结果。

每个人的弱点 43

找出你的工作人员的弱点，帮助他们进行改进。

三条原则 45

只要遵循三条优良领导技能的原则，一个人就能变成一个好引导者。

是什么造就了一个拙劣的领导？ 46

要避免的七项特征。

一个神话 47

我们能从一个丑陋的怪物那里学到的东西。

委员会 49

不要试图用一群大象来拔鸡毛。

赫茨伯格 (Herzberg) 的双因素理论 51

要了解能使你的手下愿意更好地工作的因素与仅仅能把他们

固定在工作岗位上的因素之间的区别。

旁人的观点 53

听听其他人说些什么，你就能获悉他在想些什么，以及如何引导他们。

强迫还是推动？ 63

使你的手下行动起来的秘密。

态度 64

老板的态度会影响他身边的每一个人。

反射 65

在人们确实能明白的层次上进行交流。

推或拉？ 68

某些机构把人压制下去，不让他们成长，其他的一些机构则把他们的工作人员拉扯上来并且帮助他们发展。

骑死马 71

过时的计划像一匹死马——不论你让谁骑上去，它寸步不行。

无手术洞察内心 73

通过洞察每一个人的头脑，找出在你的公司里，什么东西在真正引导着每一个人。

能量极限 76

一个人的能量是有限的，激活一只废电池是很困难的。

引导的窍门 78

如果树立某个人的自尊，他将成为你队伍中的精兵强将。

“你真的应该成为一个好管理者， 这你是知道的！” 80

规劝、说教和建议是世界上最常用的引导方法，然而它的效果也是最小的。

引导失败的十条戒律 82

如果你真的想在你的工作人员身上遭遇失败，试试这些。

责任 83

如果你想要人们承担责任，你也必须给他们提供控制权。

游戏规则 85

让你所有的雇员遵循相同的规则，那么你已经赢了这场竞赛。

脚踢式起动 89

如果你用脚踢人，他们也许会移动，但另有更好的方法达到目的。

排列 91

如果你真的想引导人，就给他们提供符合他们需要的奖赏。

施肥的结果 94

工作人员对肥料的反应，正如草和雏菊的反应一样。

竞争 97

竞争使每个人发挥得更好。

因人而异 100

不能察觉什么东西是人们真正所需要的，这是最大的引导难题。

新型员工 102

时代已经改变了，今天的工作人员和 100 年前的工作人员不同，帮助他们达到最佳状态的方法也必须改变。

管理模式 105

你的模式造成一种气氛，并且气氛不可避免地会影响引导。

设定目标 107

帮助你的手下设定他们自己的目标，他们中的很多人无需进一步引导就将向前迈进。

忠诚的信物 108

通过将公司包容在雇员所关心的其他机构中的这种途径，来赢得你的雇员的忠诚。

薄弱环节 109

一个机构的强度只相当于它最薄弱的环节。

谁引导引导者？ 111

怎样反过来给你自己提供一个快速激励。

反馈 112

适量的反馈是必须提供的，否则工作人员最终将感到迷惘。

耐性层次 115

确定个人的耐性层次，我们将知道是什么东西在引导着他。

一块馅饼 117

厨师并不喜欢将所有馅饼送给别人。

人的需要 119

通过给你的工作人员提供他们所需要的东西来完成引导。

我的尺码适合于所有的人 125

当你试图将你所有的工作人员用一种模子套起来时，每一件事情都会受到损害。

切成薄片，剥成方块，制成菜泥 128

忘掉对所有的人都面面俱到的计划。

马斯洛需求等级体系 130

只有当人们的基本需要得到满足时，他们才能在自我改进的基础上进行工作。

平衡的引导 132

人们在生活中需要平衡，管理者必须帮助他们找到平衡点。

关于技术的拼图游戏 134

将人们和他们的技术像拼图游戏那样搭配起来，一支队伍比单个职员工作得更好。

成就更上一层楼 136

随着死板竞争的到来，由合作而导致的进步过程能够被引向停顿甚至崩溃的境地。

需要填补的空洞 139

填补未满足的需要，这样，你的工作人员的生产率能够向更高水平迈进。

引导的模型 141

将某些事情画成一张图，你就能更好地理解它，在这几页中，我们给您画了一张引导图。

快
速
提
升
系
列

被引导了还是被挫伤了？ 145

当引导做得过火或进行得不好时，工作人员没有感觉到被引导了——他感觉到被挫伤了。

值得回报的表现 146

当人们能得到报酬时，他们工作得最有效。

最终解决办法 149

管理者最终的引导任务是将自己置身局外——教会他的雇员进行自我引导。

参考书目 151

开宗明义

引导是每个人的难题。不论我们做什么，或者在某团体中排行第几，我们都有引导他人的迫切需求。

设想一下以下这些情形，你也许会发现你需要一些恰当的引导技巧：

- 你的雇员不能在生产截止日期前完工；
- 你的幼子一贯好逸恶劳，或者你的孩子对布置的家庭作业置之不理；
- 作为集团领导，你需要为筹措资金而做到令行禁止；
- 你的上司总在盯你的梢，你需要引导他们就此作罢；
- 你是一个推销员，你需要引导别人买你的产品；
- 你是一个教师并想引导你的学生好好学习。



有时阅读说明书无济于事。

这仅仅是开始。从我们早晨起床活动到夜晚上床睡觉，将遇到很多需要引导他人的情形。如果你徒劳无功（谁不是？），本书将改变这一现象。它包含几十个怎样有效引导他人的建议，你无须全部使用，就最适合你处境的那些建议，择善而从。如果使用得当，哪怕一两个建议，都会改变别人对你的印象。

对很多人而言，让别人做事就像拔牙一样困难，对引导者和被引导者，都是一天当中的低潮。但是，运用适当的、像本书中所描述的那样的引导技巧，别人不仅会做我们之所想，而且还会就此殊荣向我们致谢！

除非使一些关键词尽人皆知，否则很难探讨一项课题，为避免这一问题，我对一些在本书中俯拾即是的几个词语给出一些实用定义。

· **管理者**：某个管理工作或管理别人的一部分生活的人。例如：商业经理、团体领导、教师、销售人员、父母。管理者是指任何需要引导别人的人——或者换句话说，是指我们当中的任何人！

· **引导**：使别人按照你的想法行动的过程。

· **引导者**：任何试图运用引导的人，不以成败论英雄。所有的引导者同时也是管理者。

· **机构**：一个任何结构的团体。例如：公司（无论大小）、商店、部门、公司各部门、政府机构、服务团体、教会团体、青年团体、学校和教室、家庭。

· **生产/生产能力**：制造东西的过程。生产可适用于大到在工厂生产汽车，小到在家里整理床铺所遇到的各种问题。组织生产的人是管理者或引导者，执行生产的人是工作人员。

· **工作人员/雇员/被引导者**：任何需要被引导的人。任何对管理者处于从属地位的人。例如：公司雇员、服务团体志愿者、学生、居家的孩子。

人的难题

整个地球被他们占满，他们介入我们的食品，他们干预我们的工作，他们影响我们的旅行……他们有时使我们痛苦，有时又使我们高兴。他们是谁？他们就是我们！人！

人太多我们不能生活，没有人我们同样不能生活。我们需求的百分之九十或多或少是由别人来满足的。例如：食品、自尊、安全、性。

人

人占据了我们的行动计划的绝大部分，他们做出决定并付诸实现。他们制造了我们的大部分难题并加以解决。

人的难题比乍看上去的要复杂得多，把两棵树放在一起，边靠边，你所拥有的是两棵相依相傍的树。但是两个人在一起将产生相互影响作用。宇宙中每一个人都是独特的，每一种人的组合将创造一种全新的准则。

很遗憾，我们不能全部隐居于山林之中，但即使能这样也不起作用，因为我们是相互依赖的。

人们需要别人

我们互相需要，为了生存——为了舒适。就像在生命中、在任何组织中起决定性作用的每一样事物都依赖于其他事物的行动一样。不论你是商业经理、推销员、教师或者你为人父母，为了成功，你都需要这样的相互作用。

每一个管理者都依赖于他的工作人员，如果他不能影响他们，那他就会身处困境。他不得不依赖别人，但是如果没有任何影响力，他就无法确保他自己的要求得到满足。



人是绝大多数难题的来源。但是他们也会为我们提供解决办法。

答案就是引导

不进行引导，事情就不会改观。最重要的一点，不引导就不会有效果。

幸运的是，我们能具备影响力。依靠满足他人的要求，引导他人的做法正在影响着人们。无论如何，当个人的各种要求不断在别的地方得到满足，他就会越来越难以被引导。

问题在于人

你也许和这些问题有关：

· **高涨的通货膨胀** 随着通货膨胀加剧，操作费用也明显地上升，运作事情所耗的精力也增加，运作事情的人员开销增大，今天的管理者不得不在与他或她一道工作的人身上多花点工夫。

· **下降的生产率** 随着通货膨胀率的上升，生产率下降了，大多数机构花费多，收益少，机构正在将巨额经费花费在运转不灵的系统上。

· **变化了的雇员** 今天，管理者不得不用新型雇员——干得少、要得多的难伺候的家伙。随着生产能力的下降，雇员的要求却一高再高。

· **新型学生** 随着世界的飞速发展，学童的变化也越来越大，有的因为惧怕而比以前任何时候都难以引导。很多人不为分数所动；关心朋友、汽车或麻醉药胜于关心其他任何东西的也不乏其人。

· **挑战性的孩子们** 也许孩子们一如既往——但是初次为人父母的人并不轻松。孩子们也和其他任何人一样被引导着，但是如果引导不当，从最坏的意义来说，他们可能被“糟蹋”掉：他们的潜力将被扼杀。

引导之道

所有难题的解决办法只有一个：引导。

引导者经常扪心自问：“怎样才能使别人做我要他们去做的事？”

在以往的历史上，对这个问题的回答就是熟练地运用皮鞭。但是当今，刑具已被人们否定了，头顶黑罩的刽子手也无从寻觅，并且他们也于事无补。

一本有引导材料的书

本书针对这个古老的难题，提供一种现代的、有望达到更佳效果的解决途径。每一页都将给你提供一种崭新的想法、概念、方法或途径。运用者将会发现别人更加易于引导并按他或她的要求行事。

本书仅仅是一个工具箱——真正的解决之道来自于你根据实际情况的有效运用。

可靠、真挚的忠告

采纳此忠告，“引导难”将成为过去。

“不要怕犯错误，如果你冒点险，你可能就有点收益。欢迎你的雇员出谋划策。凡夫俗子们的良谋上策对你和对创始人来说都是一种荣耀，没有哪个称职的行政人员会对一个好主意讳疾忌医，不论其来自何方。”

“注重信誉，对力不从心的事不要信誓旦旦。决不要低估了你的同胞们的能力，良谋上策可能来自不起眼的地方，富有创造性的头脑不是总和大学学历划等号的。在与别人打交道时学会使用‘起码常识’，换句话说，学会‘己所不欲，勿施于人’。”

“和部门中的关键人物保持联系，不要将自己封闭在‘象牙塔’中，不要依赖助手为你包揽所有跑腿的活儿，特别对一些有争议的事情，要自己去做。”

“要让下属挑挑担子，这样，你能达到三个目的：减轻了自己的工作负担；训练了合格的要职人选；培养了精明强干的接班人。当你有升迁之喜或光荣退休的时候，他们已经整装待发，去接过你的接力棒。”

——C.G. 肖尔茨(C.G.Scheltz)



惧怕、猜疑、目中无人将导致整个机构死水一潭。

一点恐吓

恐吓是一种强有力的引导剂，人们惧怕的事情有：

- 你——领导将不再信任或尊重他们；
- 他们得不到升迁；
- 他们会被降级；
- 他们将失去工作；
- 别人将不喜爱他们。

然而尽管使用恐吓能有力地进行引导，它同样也会起负面作用，恐吓是一种容易使用的工具，但不到万不得已不要使用。以下是人们使用恐吓的一些方式：

- 拒绝赞许；
- 强人所难；
- 吹毛求疵；
- 不予理睬；
- 进行吓唬；
- 提高声音；
- 勃然大怒；
- 求全责备；
- 使人窘迫。

尽管恐吓有短暂的效果（有时），但最终它是和提高生产率背道而驰的，惊慌失措将会使人效率低下，使他们的生产水平下降。用关爱而不是用威吓来引导别人；说服、富有挑战性的分工、鼓励、真诚的赞许或拍拍肩膀都是长远的引导剂，这不但能激励你的工作人员，而且能提高他们的士气。



视具体情况进行适当的恐吓。

瞎指挥

罗伯特·珍森冲入小镇去参加葬礼，汗流浹背并且眼看要迟到。那是一个狭小、乡村式的地方——他找不到太平间，最后他驻足向一个男孩问路。

“嗯，先生”，男孩拿腔作势地说，“走到有黑奶牛在草地上吃草的拐角处，左拐，一直走到看见一座白色的、掩映在树林之中的房子，走过那个地方，有一棵被雷击倒的老树，再往右拐，很快你就能看到一条肮脏的公路，史密斯农夫的拖拉机就停在路边，一直朝前走，就到了，如果拖拉机不在那里，走回来，我会给你更多的提示。”

珍森没能参加葬礼，令人有点诧异。他是一个瞎指挥的受害者，提示是那么含糊不清，以至难以遵循。

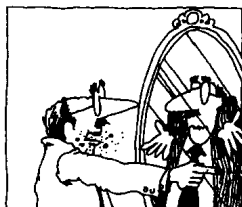
进行瞎指挥

引导者经常纳闷为什么手下的人对他的指令不予执行，“当我聘用他时他似乎很能干，”管理者想到。但他绝对没有意识到雇员的确能干、胜任。可怜的家伙只是不知道老板的意图罢了。

别人对你的意图知道得越清楚，他就越能满足你的希望。

很能干的人是否让你失望过很多次呢？你向他们解释你需要什么，提供所有相关细节，但是他们随即让你失望了，不仅偏离了目标，而且失之千里。

“出什么错了？”老板很困惑，“哈拉代很有天赋，他很可靠，正如你所希望的，他具有雇员应有的一切，但是他总让我失望！”



照照镜子，你或许能发现你那些主要难题之一的源头。