

管人的方法

第1课 愿景线路图 第2课 企业望远镜 第4课 战术地形图 第5课 期望红苹果 第6课 制度透明胶 第7课 管理显微镜
第8课 执行口哨 第11课 问题一指禅 第12课 蜜橘与仙人球 第15课 意见顺风耳 第16课 员工英雄桌 第21课 早餐学习机
第23课 团队指挥棒 第32课 诉苦会议 第35课 空气清新剂 第36课 市场推土机

THE
METHOD
OF
MANAGEMENT

经理人的

36
堂必修课

➔ 侯章良 李宇雄/著

中国发展出版社

THE
METHOD
OF

MANAGEMENT

管人的方法

经理人的 36 堂必修课

→ 侯章良 李宇雄/著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管人的方法: 经理人的 36 堂必修课/侯章良, 李宇雄编著.
北京: 中国发展出版社, 2006. 3
ISBN 7-80087-919-4

I. 管… II. ①侯…②李… III. 企业管理: 人事管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 022596 号

书 名: 管人的方法: 经理人的 36 堂必修课
著作责任者: 侯章良 李宇雄
出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)
标准书号: ISBN 7-80087-919-4/F·559
经 销 者: 各地新华书店
印 刷 者: 北京市书林印刷有限公司
开 本: 880×1230 1/32
印 张: 10.5
字 数: 230 千字
版 次: 2006 年 4 月第 1 版
印 次: 2006 年 4 月第 1 次印刷
定 价: 20.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692
购书热线: (010) 68990682 68990686
网 址: <http://www.developress.com.cn>
电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



前言

PREFACE

在管理界广泛流传着这样一个故事。

有一业主家里水管损坏，他在磨破手指、敲碎瓷砖自己动手修理却徒劳无功之后，终于决定打电话叫水电工人来。水电工到达以后，先检查水龙头，然后到地下室去看主要的管线。他花了几分钟检查管线后从工具箱里取出一把橡胶槌子对着管线轻轻一敲，啪的一声，水龙头的水流出来了。

临走前他写下账单：“水管修理费 50 元。”业主火冒三丈，“这简直是拦路抢劫。你只不过是敲了下水管，这我也做得到。”

水电工回答：“是的，你也会做，但是你却没这样做。而且，如果你这样做，很可能把水管敲破。”

业主要求水电工开一张逐项说明的账单。于是水电工开了如下账单：维修交通费 10.00 元，选择工具敲打水管 2.00 元，知道敲哪以及如何敲打 37.00 元，敲打水管 1.00 元，合计 50.00 元。

这个故事的精髓在哪里？每个人都会敲水管，但是唯有专业人士能真正了解问题所在，然后选择正确的工具敲打，并且

知道敲哪里以及如何敲。

企业管理如同维修水管，管理者也要这样解决问题。思虑周详、经验丰富的经理人必须先了解需要解决的问题是什么，何时去解决，哪里去施加压力，如何去着手进行。而且最重要的是，他们必须运用正确的工具和方法来解决问题。

为了确保你能以正确的工具和方法来解决问题，我们特地针对你及你的组织所面临的最麻烦的问题——组织管理问题、管理者素质问题、员工激励问题、团队问题、企业成长问题，设计了36个帮助你有效解决问题的工具，更好地帮你解决问题。

这36个训练项目是通用、微软、沃尔玛、丰田、安盛、花旗、惠普、麦德龙、汇丰控股等世界优秀企业正在使用的管理工具，也是目前世界上最先进的管理方法。你可以通过针对性的某一项训练或系统性的训练，轻松地解决你所面对的领导、沟通、协调、激励、发展等方面的问题。

鉴于水平有限，我们热切期盼你的批评指正。如果你有什么心得和高见，欢迎交流共享。我们的联系方式是 hh-hyyy2004888@163.com。

作 者

2006年2月



目 录

CONTENTS

第 1 单元

管理就是解决问题 1

管理中的问题 2

面对问题的因应之道 3

本书提供的方法 13

第 2 单元

组织管理问题终结训练 15

组织问题综述 16

第 ① 课: 愿景线路图 17

第 ② 课: 企业望远镜 25

第 ③ 课: 战略地图 32

第 ④ 课: 战术地形图 40



第5课:期望红苹果	49
第6课:制度透明胶	56
第7课:管理显微镜	65
第8课:执行口哨	75

第3 单元

管理者素质问题终结训练	89
-------------------	----

管理者问题综述

第9课:领导观景台	92
第10课:管理者柜台	99
第11课:问题一指禅	109
第12课:蜜橘与仙人球	117
第13课:个人相框	126
第14课:事业家庭平衡木	131
第15课:意见顺风耳	139

第4 单元

员工激励问题终结训练	147
------------------	-----

员工问题综述

第16课:员工英雄桌	150
第17课:员工评功会	155

第18课:薪资公开课	165
第19课:绩效奖金曲线	173
第20课:家庭红丝线	180
第21课:早餐学习机	188
第22课:员工再生丹	195

第5单元

团队发展问题终结训练	203
------------------	-----

团队问题综述

第23课:团队指挥棒	205
第24课:团队葡萄藤	213
第25课:会议主持人	221
第26课:冷板凳球员	230
第27课:矛盾对对碰	238
第28课:消极语言捐款箱	248

第6单元

企业成长问题终结训练	255
------------------	-----

企业成长问题综述

第29课:企业上宾	258
第30课:批评辣椒油	268



第 31 课:革新一族	275
第 32 课:诉苦会议	283
第 33 课:老树新芽	290
第 34 课:绩效修护器	303
第 35 课:空气清新剂	311
第 36 课:市场推土机	320



管人的方法

经理人的36堂必修课

第



单元

管理就是解决问题



一、管理中的问题

管理者在管理上容易碰到的问题一般可分成自发性和外发性两大类。

所谓自发性的问题是指问题是由于管理者自身的因素而引发出来的。比如个性比较软弱，逃避问题；对工作不了解，怕处理问题；缺乏处理问题的经验，碰到问题时，不知该从何着手等。

外发性的问题是指管理者必须面对的，因“人、财、物、产、供、销”引发出来的各种问题。这些问题不是源自管理者本身，而是来自外界事物。

上述这些因素在企业的运作过程中，难免会撞击出一些火花来，而这些火花就是造成企业管理问题的导火线。

管理者的职责就是要充当企业的消防队员，掌握住这些火花，并迅速有效地控制，以免酿成火灾。

不过，本书不是按照上述常规分类法进行分类，而是将企业问题分成组织管理问题、管理者素质问题、员工激励问题、团队发展问题和企业成长问题。我们将在以下各章对此进行详细的阐述。

一、面对问题的因应之道

每个人碰到问题时，总希望能将问题快速地处理完毕。但是我们发现，即使是同样的问题，有些人能解决得很漂亮，有些人却是处理得满目疮痍，这是为什么呢？

个人经验固然是非常重要的原因之一，但是不懂得解决问题的程序和方法，往往是更重要的原因。

管理者碰到问题、解决问题时，如果能按照下述的程序来进行，相信可以找出症结所在，收到事半功倍的效果。

1. 找出真正的问题

我们在工作中难免会遇到问题，而我们所遇到的问题，有些只是事情的表征，有些才是真正的困扰点。如果我们未能分辨清楚，而错把表面上的问题当成是真正的困扰点来处理，那么，即使花再多的时间，用再多的功夫，到头来仍可能是一场空。

所以，美国加州大学个性评价和研究学院教授诺尔曼·H·麦克沃斯说：“发现问题比解决问题更为重要。”找到问题，找到问题的根源，才是解决问题的第一步。

什么才是我们真正的问题呢？不妨从以下几个方向去辨识。

(1) 造成最困扰工作的问题是什么

一般我们所遇到的问题，往往是一种多元性的困扰。在这多元性的困扰中，有些和我们有关，有些则无关。我们应该学会抓主要矛盾。在面对这些困扰时，我们应先去掉无关的问题，然后，再从与我们有关的困扰当中，分辨出哪些是我们最头痛的问题。其实，最头痛的地方，往往就是最迫切需要解决的地方，也就是真正的问题点。

(2) 找准造成问题的主要因素是什么

我们以下述的例子来探讨：



“汪经理，为什么你们部门上个月的任务没完成？”

“报告总经理，因为以下几个因素，影响到我们任务的完成：

- ①我们的竞争对手开发出更好的新产品，而且还做了促销活动。
- ②上个月天气忽然变冷，影响到市场的需求。
- ③我们的主力产品因工厂机器故障，停产了5天。
- ④上个月我们有12个员工离职，虽然递补了新人，但他们还不能独立作战。”

从上述对话中我们可以看出，汪经理所面临的问题，应该是竞争对手以及人员异动所带来的困扰。

如果将工厂因机器故障而造成供货不足的问题也列为汪经理要解决的问题是行不通的。因为这个问题应交给车间主任来解决才比较合理。

也就是说，在确定我们的问题时，一定要先掌握可以解决的方向，即找到矛盾的主要方面，否则我们所找出来的解决对策很可能会毫无用处。

2. 找出真正的原因

问题点已经找到了，接下来就要开始找出造成这问题的原因，才能从这些原因中，去分析、研究判断，从而找到真正有效的解决对策。否则，可能会徒劳无功。

以下是几种解决问题的常规方法。

(1) 交谈法

交谈法就是我们和当事人作面对面的沟通，从沟通中去找到我们所要解决问题的方向。

由于是面对面，所以交谈法如果能有效运用，不但能正确地掌握第一手信息，而且也能争取时效，这对我们了解问题的真相非常有帮助。

在运用这个方法时，以下三个原则如果能确实掌握，则可收到事半功倍的效果。

①气氛要融洽。和谐舒适的环境足以让人放松心情。找人来沟通就是希望从他的口中得到一些有关问题的信息，如果不能让他畅所欲言，效果就会大打折扣。

因此，做好面对面沟通的第一要件就是要让双方处在一个很融洽的交谈气氛中。

那么，又该如何创造一个融洽的气氛呢？

◇ 环境的考虑。

沟通的时候，最好找一个坐着很舒服，而且没人或没电话干扰的场所。如果可能，沟通现场不妨也摆一些花草、图片来点缀一下，以缓和当事人的情绪。

◇ 消除防卫心理。

当然，万一企业内没有合适的场所，在公司外找一个合适的地方来沟通，也是可行的。

消除对方戒备心理是非常重要的。因为，当一个下属被主管叫到办公室谈话时，多少会有一些压力存在，如果他心存顾忌的话，是很不容易坦白的。

②做一个好听众。当我们和别人进行交谈时，最好多听少说，换句话说，就是要做一个好听众。不过，此处我们所谓的好听众，不光是“听”，而且还要“会听”。

因为有很多的信息，都来自于耳闻，而不是从对方口中得知的。既然我们和对方交谈，就是希望能从他的口中得到信息，所以，在交谈中做个好听众，是绝对正确而且有利的。

要如何才能扮演好“听众”的角色呢？以下细节要加以注意。

◇ 要注视对方。

人只要一分神，就很容易漏掉一些内容。因此，为了避免分神，最简单的方法就是注视对方，把注意力集中在对方的谈话上，



如此一来可能不容易分神。

◇ 挺起胸来。

姿势如果坐得不正确，就容易昏昏欲睡，一旦有了睡意，“听到的话”就容易成耳边风，因此，挺起胸来，把睡意赶走，这也是有助于我们了解对方所说内容的好方法之一。

◇ 积极回应对方的关心与认同。

任何人都希望自己的言论能得到对方的回应，否则会越讲越无趣。因此，我们在“听”的过程中，不妨以微笑或是点头等动作来表示我们对对方所谈内容的肯定与了解。撇开这一点，最起码我们还可以用点头、微笑来表示很认真地听对方讲话，这样对方会有比较好的感受。

◇ 适时提出问题。

在对方讲话中，我们适时地提出问题，有两个目的：一是表示我们很注意听讲，所以才会产生问题；二是可以帮助我们把对方的话题转向我们所需要的方向。

因为当一个人在发表他的看法时，有时会偏离主题，如果不把它拉回来，可能会离主题越来越远，遇到这种状况，如果我们能立刻提出问题，就可以把谈话带回主题来。

◇ 不要乱打岔。

每个人都不希望自己的谈话受到干扰，因此除非万不得已，比如对方把话题拉得太远了、对方意气用事时或是时间不够用等情况，否则让对方讲完一个段落，我们再插话进去。

◇ 表达意见时，不妨先借用对方的话题来转接。

如果我们在表达意见时，能先引用别人的看法，即先认同对方，对方听起来就会比较舒坦，即便我们和他有不同的看法，相信反对的声浪也会比较小。

◇ 掌握行为语言。

根据专家的研究发现，人和人在面对面的沟通过程中，那些来自语言文字的社交意义不会超过 35%，换句话说，有 65% 是靠非语言来传递的信息。

从这个数字中，我们应该可以体认到，非语言的表达方式——行为语言的重要了。

因此，我们在和对方沟通时，除了要仔细聆听他的谈话外，更要注意他行为语言上所表达的意思，才能真正地掌握住对方的意思。

③不要录音。沟通的过程中，难免会有一些出自情绪上或是偏离主题的言语，这是无可避免的。因为在沟通时，我们是希望对方能畅所欲言的，因为对方多说话，我们才能得到更多、更实际的内容。

可是，当对方看到录音机放在旁边待命时，相信他的心里还是会忐忑不安，害怕讲错话被录下音来，日后会对他十分不利。在这种状况下，他可能无法侃侃而谈，就算想表达某些信息，也会字字斟酌才说出口，这种过滤之后的言语，其真实性及价值感就会大打折扣。

(2) 迂回法

事实上，当我们和下属进行一对一的沟通时，尤其是我们主动找下属来谈一些跟他们有关的事情时，往往在谈话的过程中，总是没有预期中的顺利，面对面沟通可能会碰到困扰，这是为什么呢？因为我们会受到以下几项因素所干扰。

如果问题出在下属身上时，他们很可能会基于保护自己的立场，和您大玩捉迷藏，也就是来个一问三不知，或是大打太极拳，甚至会提供一些错误的情报，造成您的困扰，在这种情况下，就不容易得到正确而有效的情报。

如果沟通的双方有性别差异，有些话也是不太方便启口。



个性孤僻的人，一般都不太愿意开口，所以和这种人进行面对面的沟通时，往往也不容易从他们的口中得到丰富的情报。

如果下属对管理者有成见，很可能会来个避而不见，能闪就闪，在这种情况下，想让彼此坐下来沟通，当然是难上加难。

如果主管比下属年轻，尤其是当年龄差距有一段距离时，一旦遇到比较差劲的下属，可能会用倚老卖老的方式来面对主管，那么彼此之间的沟通，可能就会出现所谓的“年龄代沟”。

当原来的同事，忽然变成自己的顶头上司时，或者由同学关系变成主管与下属之间的关系时，彼此之间很容易出现尴尬场面。

身为管理者很可能会基于情谊以及和谐的关系，同时也为了避免刺激下属心里的不平衡，而会规避一些比较敏感的话题，这对我们要掌握线索就会造成一些不便之处。

如果有上述这些干扰因素存在时，我们要如何进行沟通、了解才比较妥当呢？

迂回法就是一条很不错的渠道。所谓迂回法就是我们不和当事人进行面对面的沟通，而是转一个弯，透过第三者帮助我们去了解，并且得到我们所要的信息。

进行迂回法的第三者，包括当事人的同事、朋友、师长、邻居、家属等，凡是可以提供正确信息的人，都是我们要寻找的对象。

不过，在运用这个方法时，为了不致造成一些反效果，以下几点得加以留意：

①要先和第三者沟通，以免造成误会

举例来说，您的一个下属最近情绪变得很不稳定，在工作上，时常会因受到情绪左右，而出现各种反常状况，和他沟通时，也无法真正了解究竟是什么原因困扰着他。

既然面对面无法做好真正的沟通，您只好借助迂回法，通过