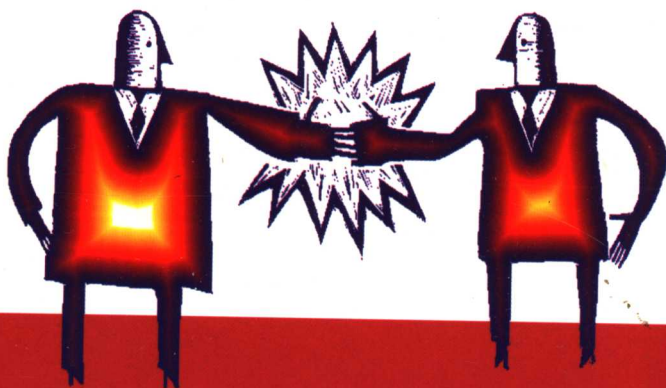


有效的管理手段是适应而不妥协

管理何必 硬碰硬



以人为本挑战管人与用人

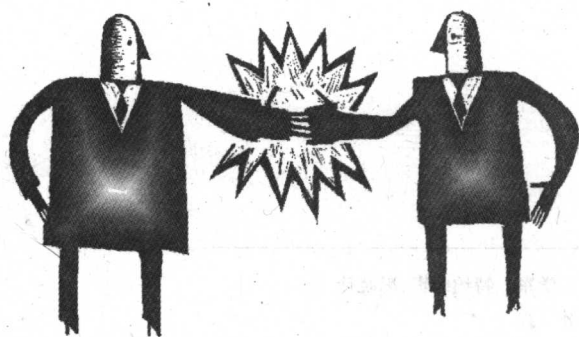
管理既是科学，又是一门艺术，它既求维持稳定，又要带领创新，它既要满足当前的需要，解决迫在眉睫的问题，又要洞察先机，为未来预做准备。

江鸿生 编著

 中国纺织出版社

有 效 的 管 理 手 段 是 适 应 而 不 妥 协

管理何必 硬碰硬



以人为本挑战管人与用人

江鸿生 编著

中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理何必硬碰硬/江鸿生编著. —北京:中国纺织出版社, 2005.5

ISBN 7-5064-3379-6/F·0571

I. 管… II. 江… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 Q33389 号

责任编辑:王学军 特约编辑:冯晓玲

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

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年7月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:23.5

字数:190千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

企业当然不是慈善机构，但企业也不是军队。管理者的责任是为企业创造利润，为员工创造福利，为消费者创造品质。为实现这些目标，真的有必要像两军对垒一样硬碰硬吗？显然，硬碰硬的结果不能实现“双赢”。无论是管理员工，对待客户，甚至对付竞争对手，都需要“柔软”的技巧。

一家世界知名的计算机大公司，聘请了一位业界知名的技术大腕，他的技术对于公司业务至关重要。先是让他做了一个关键技术部门的管理者。但此公却并不善长管理工作，事情办得往往很糟糕。可是他倒还很愿意当这个头。那么，把他撤换下来吧，又怕伤了他的自尊；若让他甩手离开公司的话，那可是公司人力资源的极大损失；不把他撤下来吧，他所在部门的下属们早已是难以忍受，怨声四起，又要伤了这一群人的积极性。总裁决定创设一个新部门，名曰高级技术顾问部，名头很响，让这位技术大腕当负责人。一是对他仍委以重用，保住了他的面子和积极性，二是解决了先前任用不当的麻烦。

这只是管理学上避免硬碰硬的一个经典例子，在现实的管

理工作中，会遇到各种的棘手问题，我们可以用柔软的方式一一化解。

无论是各级管理者还是普通员工，若能精通管理的推手与柔道，在知识经济的今天必能大有作为。

编 者

2005 年 5 月

目 录

第一章 21 世纪的新管理手段	1
冲突管理	1
柔性管理	3
幽默管理	5
第二章 管理中的冲突	9
你与客户之间的冲突	9
你和部属之间的冲突	10
你和上司之间的冲突	14
自身的冲突	16
团队间的冲突	17
消弭冲突的基本原则	25
第三章 在沟通中消弭冲突	29
沟通,从记住名字开始	29
不妨用建议的口吻下达命令	31
重复对方的话	32

当意见发生冲突时	35
天时地利,不如人和	37
和而不同	38
处理反对意见的方法	40
如何去争论	41
保留不一致	43
把你的愿望变成对方的	45
跨越人际沟通的障碍	47
语言性别学	51
建立内部沟通机制	54
提高管理者沟通技巧的 8 个建议	56
有效沟通必须掌握的 10 个句型	59
 第四章 冲突与性格	 63
判断对方的性格特征	65
行为方式及结果	68
性格类型与冲突处理方式	73
消弭冲突的 5 个步骤	81
消弭冲突的捷径	82
 第五章 如何搞定你的客户	 85
顾客是第一位的	86
满足最挑剔的客户	90

正确处理客户的电话	93
正确处理客户服务中的棘手问题	95
将顾客的抗议活用于管理上	103
第六章 协调出最佳拍档	105
巴掌不打笑脸	106
如何对待拖延、扯皮、开小差的同事	108
如何对待喜爱吹嘘、爱批评人的同事	112
怎样与拍档相处	115
化解同事的敌意	119
避开同事嫉妒的暗箭	128
流言止于智者	130
第七章 管理人的傲慢与偏见	133
倨傲而不自知	133
过分倚仗权力	135
妄作毁誉	136
冷言冷语	137
官大学问大	139
完全否定有缺陷的员工	140
不懂尊重员工	141
第八章 有效地管理部属	145

主管的职责·····	145
“南风法则”与“竹子定律”·····	147
怎样管理昔日同阶者·····	149
恰当地分配工作给下属·····	150
相信部属有才干·····	151
有效地激励员工·····	152
激励攻击型员工·····	154
应对不愿改变的员工·····	155
如何化解部属之间的对立情绪·····	157
化解员工冲突的策略·····	162
把功劳让给部属吧·····	164
掌握人心的细微之处·····	166
如何与缺乏协调性的部属相处·····	168
怎样管理女性部属·····	169
女性上司如何对待部属·····	172
员工提出加薪怎么办·····	175
怎样辞退员工·····	177
第九章 职场众生素描及对策·····	181
“最难管理”的知识工作者·····	181
爱说大话者·····	184
恃才傲物者·····	185
“磨洋工”者·····	187

尖酸刻薄者·····	189
自以为是者·····	190
轻诺寡信者·····	191
拈轻怕重者·····	193
推诿扯皮者·····	194
外表高傲、内心纤弱者·····	196
倚老卖老者·····	198
饶舌的“鸭子”·····	201
心不在焉的“游魂”·····	202
招蜂引蝶的“情圣”·····	203
抱怨不停的“牢骚大王”·····	204
孤傲的“隐士”·····	204
性情暴躁的“烈火战车”·····	208
激进的少壮派·····	209
邋遢型员工·····	211
炫耀型员工·····	212
瓶颈型员工·····	213
畏缩型员工·····	214
“鬼才”型员工·····	216
自私自利型员工·····	217
卸责型员工·····	218
自我防卫型员工·····	219
冒失型员工·····	220

“皇亲国戚”型员工·····	221
性格耿直的硬汉型员工·····	223
阅历尚浅的青涩型员工·····	225
“好好先生”·····	225
“或许先生”·····	226
“没事先生”·····	227
“万事通先生”·····	227
 第十章 批评有章法·····	 229
建设性的批评·····	229
不要把批评当作宣泄的时机·····	233
批评后要安抚下属·····	235
不要直截了当地否定部属·····	237
勿妄下论断·····	239
 第十一章 下级功课·····	 241
上司领导不力怎么办·····	241
想办法成为上司的好助手·····	245
怎样接受上司的指导·····	248
如何向上司进言·····	250
推销自己建议的表达技巧·····	255
上司的命令不合理怎么办·····	257
如何面对攻击型上司·····	258

上司错怪了你怎么办·····	263
与上司发生冲突怎么办·····	265
怎样消除与有权势者的紧张关系·····	269
上司不懂激励怎么办·····	271
接到相互冲突的命令怎么办·····	276
第十二章 管理者的自我修炼·····	279
管理者必备的能力·····	279
做情绪的主人·····	280
理性吸收感性·····	285
是痛苦还是成就·····	287
将负面压力扔进垃圾坑·····	290
即使发怒也要见好就收·····	291
管理者应具备的 8 种智商·····	294
管理者应克服的性格缺陷·····	302
提升自己的影响力·····	309
第十三章 善用“润滑剂”·····	315
营造如沐春风的氛围·····	315
幽默出绩效·····	317
用幽默代替握手·····	322
幽默让你拥有好人缘·····	324
困难面前笑一笑·····	326

职场女性要学会幽默·····	330
第十四章 赞美——无往而不利通行证 ·····	335
提升士气·····	335
换一个角度·····	337
无形的薪水·····	339
做员工的拉拉队队长·····	341
用赞美替代批评·····	344
赞美是一种管理艺术·····	349
附录 管理人情感智商测试 ·····	353

第一章 21 世纪的新管理手段

21 世纪,经济环境的重大变化所造成的企业组织形态的变化,必然要求相应的管理模式与之相适应,于是冲突管理、柔性管理、幽默管理等便被提上了议事日程。

冲突管理

旧的观念认为,冲突是管理者无能所导致的,认为冲突会妨碍组织的正常运作,以致使组织的绩效无法达成。新的管理理念则对冲突抱有不同的看法。

首先,应以积极的态度来面对“冲突”,因为在任何组织形态下,冲突都是无可回避的。有时候最佳绩效的取得有赖于适度冲突的存在,而管理者的任务则是将冲突维持在适当的水准。冲突有可能导致绩效下降,但也有可能使绩效提升,关键是对冲突要有“管理”。

其次,管理者的任务之一就是消弭冲突。

所谓管理,乃是将各种经营资源(包含有形与无形)做最有效

运用的过程,这其中当然也包括冲突。

对企业而言,冲突是一种自我调节机制。当某些惯例、规定、流程不符合实际需求时,有些人会有不同的看法、想法,并试着用不同的方式来达到目的,这就造成了与现有体制的“冲突”。因此,在冲突出现时,正是重新思考流程、系统、策略,凝聚全员共识的最佳时机。能对小小的冲突,加以善用、重视的话,就能避免对组织造成大大的伤害,著名的“磨合效应”正是最好的注脚。

冲突管理专家曾归纳出五种在职场上最常被使用,可是却“无效”解决冲突的策略:

硬碰硬——只顾坚持自己的立场,力图求胜而没有考虑到对方,玩“零和游戏”,不是你死,就是我亡。

鸵鸟心态——逃避问题,当作没有这回事,不采取任何行动。

交易——不正视问题,想借着谈条件而把事情推掉。

遮盖——治标不治本,用速效法,即短期有效,长期有害的“症状解”来处理。转移焦点,模糊议题是最常被运用的伎俩。

作秀——玩政治游戏、两面手法,企图用政治手段来解决管理问题;表面上动作频频,事实上未采取任何建设性行动。

以上都是解决冲突的下策。而解决问题的态度决定了解决问题的手段与效果。

不必逃避现实,有人类的地方就会有冲突,职场人际冲突将是一个恒久的话题。不必以硬碰硬,管理的职能不是征服,而是协调。

每一次的冲突都是一次学习,也是一次成长的机会。当我们

面对冲突时,请先思考下列几个问题,这是冲突管理的第一步。

- 我们要把结果导向哪里?
- 这样做真的是对公司或个人有好处吗?
- 在这个事件中,有谁成长? 有谁变得更成熟?
- 我学到了什么?
- 日后有类似冲突,我会如何处理?

柔性管理

“柔性管理”是相对于“刚性管理”提出来的。“刚性管理”以“规章制度为中心”,凭借制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理;而“柔性管理”的最大特点在于它主要不是依靠外力,而是依靠权利平等、民主管理,从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神,使他们能真正做到心情舒畅、不遗余力地为企业不断开拓新的优良业绩。“柔性管理”在企业管理中的作用表现在:

1. 激发人的创造性

知识经济时代的主要财富来源于知识。而存在于员工头脑中的隐性知识,只能通过“柔性管理”,让其自觉自愿地奉献给企业,实现“知识共享”。而这在“刚性管理”则是绝对行不通。

2. 适应瞬息万变的外部经营环境

知识经济时代外部环境的易变性与复杂性一方面要求决策者必须整合各类专业人员的智慧;另一方面又要求决策的出台必须快速。这意味着必须打破传统的严格的部门分工的界限,实行职能的重新组合,让每个员工或每个团队获得独立处理问题的能力,独立履行职责的权利,而不必层层请示。企业只有通过“柔性管理”,才能提供“人尽其才”的机制和环境,才能迅速准确做出决策,才能在激烈的竞争中立于不败之地。

3. 满足柔性生产的需要

在知识经济时代,人们的消费观念、消费习惯和审美情趣也处在不断的变化之中,满足“个性消费者”的需要,对内赋予每个员工以责任,这可以看作是当代生产经营的必然趋势。知识型企业生产组织上的这种巨大变化必然要反映到管理模式上来,导致管理模式的转化,使“柔性管理”成为必然。

柔性本身是一个多维的概念,它要求灵活性与多样性的统一,要求变革、创新和新颖;柔性体现的不是弱而是韧,体现的是内部活力在外部弹性机制的引导下发挥最大的效能。在管理中,要充分发挥柔性的特点,就必须在保持原来管理中战略目标明确的前提下实施相应的措施,如更新观念,建设良好的企业文化;规章制度的改造;组织结构上配合柔性管理进行改造;重视学习,建立学习型企业等。只有打破以往的单一和呆板,才能充分而有效