

从被管理者视角出发
第一本由普通员工撰写的管理著作

员工说

(美) 戴夫·海恩斯 著

The Peon Book

我们希望这样被管理

How To Manage Us



新华出版社

How To Manage Us

员 工 说

(美) 戴夫·海恩斯 著
燕清联合 译

我们希望这样被管理



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工说：我们希望这样被管理/ (美) 海恩斯著；燕清联合译. —北京：新华出版社，2005.1

ISBN 7-5011-6911-X

I. 员… II. ①海…②燕… III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 127827 号

著作权合同登记号：01-2004-020 号

The Peon Book: How to Manage Us

Copyright © 2004 by Dave Haynes

First Published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,

San Francisco, CA, USA.

All Rights Reserved

中文版专有权属于新华出版社

员工说：我们希望这样被管理

〔美〕戴夫·海恩斯 著

燕清联合 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编：100043)

新华出版社网址：<http://www.xinhupub.com>

中国新闻书店：(010) 63072012

新华书店经销

北京市振宏福利印刷厂印刷

*

880毫米×1230毫米 32开本 6.75印张 150千字

2005年1月第一版 2005年1月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6911-X/F·995 定价：18.00元

序 言

有一天，我的上司把我拉进了她的办公室。我们刚刚见证过团队里有些人因为过得不开心而离去，她问我对于当前的事态有什么看法。为什么大家都不开心？为什么雇员们的士气如此低落？我们所在的这个公司规模很大，福利和退休金计划很是诱人；为什么那些人想要另谋高就呢？是因为我们雇错了人，还是因为工作中出现了什么问题？

我有点被这些问题给难住了。于是我告诉我的上司，我先想一想，回头再给她答复。我下班回家，正赶上交通高峰期，就在我饱受其他车子喷出的废气污染时，我

也开始在脑子里设想一些公司可以采取的应对措施，帮助大家更开心、更有动力、更投入地工作。第二天一大早我就醒了，把这些理由桩桩件件快速记录下来。列出的单子很长，但我很快就对自己说：“我可以写一本关于公司可以改善的所有事项的怪书。”于是，我开始写书了。

我很快就认识到，我现在所在的公司遇到了和我以前的工作场所一模一样的问题。又进一步考虑了一下之后，我意识到，事实上，几乎所有我工作过的地方都存在着这些问题。有意思的是，大多数问题实际上并不是什么很严重的问题；只不过人人都将关注重心放错了地方。说得详细一点，尽管管理层的初衷似乎是好的，但是最后结果仍然适得其反——因为管理层把重点搞错了。

举个例子来看，我过去常常被这样的经理们弄得非常头疼：他们带着雄伟、野心勃勃的计划进来，想要带着我们大干一场，但他们常常忽略了一些基本问题，而这些问题确实影响了他们的领导能力，阻碍了我们跟随的动力。这就像给我的老爷车里加上最好的汽油一样——单单是更好的汽油并不能使我的汽车返老还童，更好地运转。一定要先解决许多其他的基本问题，加入高

性能汽油才能带来一些实质性的变化。

我揣测，这么多经理把重点搞错了，原因一定与他们的信息源错误有关。正如许多人还没有和客户谈过话就决定推广某种产品一样，许多经理从没有和下属交流过，就擅自得出结论。

我希望改变这种状况。和当今市场上上架的许多其他管理/自助类书籍不同，本书是出自于一位打工仔阶级之手。读者能够透过一个局内人，而不是局外人的眼光来看待这个世界。

有些人也许会问，为什么要用“打工仔阶级”这个字眼？为什么不用“宝贵的团队成员”，又或者是“合作贡献者”这类词？“打工仔阶级”这个字眼以前是形容人类的一个特定阶层；有些人会说这个词今天仍然是这个意思。但是，我想说，劳役只是一种心理状态，在这种状态下，我们觉得自己对于目前的局面毫无控制能力。我们有一种无力感。我们只不过是机械地照老板的吩咐办事。

有些人在工作时，就有这样的感觉。有些人觉得自己在工作时呼风唤雨，而一回家，就成了劳工

杂役。也许你会觉得，拥有一家公司的老板或者首席执行官可不是什么打工仔，但是如果你开口问问这些人，他们就会告诉你，与债权人或股东相比，他们觉得自己就像是打工仔。当今社会，各种关系错综复杂，绝对可以说，我们每一个人在一定程度上都是打工仔。不要害怕这一点；当打工仔并不是什么坏事。坦然接受你内心的打工仔吧。这是生活的一部分。我们的社会就是这样建立起来的。

然而，恰恰是因为每一个人从某种意义上说都是打工仔，由此，我们也可以得出结论说，我们每个人从某种意义上来说也都是经理。因为某些人觉得他们是我们的打工仔，因此，我们就成了经理。很有可能，你白天像打工仔一样辛苦工作一整天，而一旦回到家里，你就是自己家庭小社会的头儿。也许在工作时，轮不到你来杀伐决断，但是一旦回到家里，一切决定都得你来做。

如果劳役是一种心理状态，那么，管理者（Manager）也是——不过是大写 M 开头的那个管理者而已。人一旦有责任在肩，立马变成大写 M 的管理者，那是人类的天性；但要成为一位小写字母 m 开头的管理者，必须

更加专心、自觉。本书旨在帮助你成为一个小写字母 m 开头的管理者。那么你为何要这样呢？成为小写字母 m 开头的管理者可以帮你与员工之间建立起和谐的关系，使得他们感到开心，而员工只有心情愉快才能高产，才会对公司忠诚，才会留下来安心工作。

和传统沉闷的管理类书籍不同，本书风趣幽默、轻松易读。你可不会边看边打瞌睡，也不会看完一章就问自己：“嗨，我刚才到底看了些什么东西？”也许本书偶尔会有点辛辣讽刺、刻薄苛责，那也是我蓄意为之，原因是那是我们作为你的员工常常会出现的感受。讽刺来自于挫败感。也许你会觉得自己手下没有把自己看做是打工仔，而你也不觉得自己是那种高高在上的经理；但是，打工仔的观念还根深蒂固地存在于人们的头脑中。员工们就是觉得自己是打工仔。

我并不是惟一个有这样感受的人。如果你真想知道员工的内心世界，那就看看这本书吧。前面说过，我现在工作的公司存在的问题几乎与所有我工作过的地方的毛病如出一辙，不管是家族制企业，还是财富 500 强企业，都免不了出现这样的问题。如果某个你手下的员工恰好随手拿起这本书开始阅读，他们会这样自言自语，

“哦，是啊，我的老板就是这样的人”或者“我以前的老板就是这副德性。”所有单位都有一个预先设好的管理层－员工结构。而我会给你机会建立员工－管理层的关系。希望你好好把握。

目 录

序言	1
关注点的转移	1
第1章 让自己值得信赖	13
为员工做些事情	24
交流	30
两面性	36
第2章 使自己真实可信	41
感同身受	56
员工也是人	61
铭记在心	67

第 3 章 使自己具有个人亲和力	71
把员工当人对待	73
把员工的目标当做你的目标	83
老爱唱反调的人	87
像对待自己一样对待别人	96
 第 4 章 身先士卒	 107
“你倒是自己试试看。”	112
花样百出的表现	135
 第 5 章 得到反馈	 151
和它一起运转	160
检查引擎	163
 第 6 章 组织得井井有条	 169
创造幻象	173
本月推荐口味	185
整理汇总	191
结束语	197

关注点的转移

又是一本管理类的书？戴夫·海恩斯这家伙是谁？我没见过他在巡回讲座上当过主讲人，也没见过他向公司递交过年终报告……他是谁？某个哈佛的教授，某位协作方面的专家，还是商业心理学者？都不是。事实上，其实他和这些头衔全都八杠子打不着。

我就是戴夫·海恩斯，而我，是一个打工仔。我是一个工作者，一个下属，一个无足轻重的小人物。我没有可以光耀人前的头衔，没有特制的名片，我的办公室不过是间陋室。我并不因为这些而感到羞愧，我不过是在

陈述事实。我从来没有在社会管理的阶梯上成功地攀爬到高处，也没有在实验室里，花上半天时间来测试工作环境中雇员的血压。我没有时间做这些事情，我忙于干活儿。我太忙了，忙着为这家那家公司卖命，忙着挣点钱养家糊口，留点钱存银行；忙着在交通拥挤的时候驾车上下班，只为可以多攒几天休假。

那么，为什么我这样一个人，一个没有什么资格的打工仔，想要写一本关于管理的书呢？一个下层阶级的打工仔又能够告诉你什么，帮助你管理手下的团队呢？问题提得相当不错。那就让我用一个故事来回答吧。

比方说，你决定要训练一条狗，训练这狗有三种方法。第一个办法，雇用一个通晓狗的心理学家，拿有硕士学位的人，他花过很多时间观察别人如何驯狗，然后巡回全国，做热情洋溢的专题讲座，卖出了成千上万有关如何驯狗的书。第二个办法是，找一个驯狗经验丰富的驯狗师，他的履历上有值得骄傲的成功案例，他驯过的狗曾经在西敏寺狗展(Westminster Kennel Club Dog Show)上抱得金牌而归，他也曾买过一条狗，当时那狗岌岌可危、命在旦夕，后来却成了世界上最昂贵的狗。第三个选择就是和一

条狗谈心,知道狗的心思想法,和狗坦诚布公,问问这家伙到底喜欢哪一种训练它的办法。

你会做出哪一种选择呢?我倒是喜欢第三种直接和狗聊聊的办法。如果你的狗能当面告诉你,“唉呀布迪,你这个人还不错,就是你给的那种狗饼干实在是让人家无法下咽。你还管这个叫做奖赏?得了吧。腊肠!我想要的是腊肠啦;只要有腊肠,让我玩什么把戏耍什么宝都行。喂我腊肠,我就跳玛卡瑞娜(Macarena)舞。只要有腊肠,不管你想要我做什么,我都会做的。”这样的信息实在是万分金贵的。

如果说,在训练狗的时候,腊肠是打开完全顺从大门的金钥匙,那么,除非和狗自己聊一聊,否则你又如何能够得到这样的信息呢?只有狗自己知道这一秘密。经验丰富的驯狗师不会知道,硕士不会知道,然而,狗狗自己却心知肚明。

既然很多雇员觉得自己经常被要求像狗一样坐下、乞讨、滚来滚去,既然很多经理觉得自己像是在驯服一群动物,我觉得倒是可以打这样一个比方,将人狗关系和管理者与员工之间的关系做一个类比。对你来说,如果你是一个老板,能够听到下层真实(我是指绝对真实)

的呼声，知道员工内心所思所想是何其宝贵的啊。

当然公司有办公室门户开放政策，还有员工满意度调查，但是你我都心如明镜，这种措施无异于在你眼睁睁看着你的邻居拖着一架新钢琴的时候，对他说道：“需要帮助的时候尽管开口，有我呢。”也许你根本不想帮忙。实际上，你口头上承诺肯帮忙，只不过是心里清清楚楚，对方是绝对不会开口求助的。而你觉得自己有道义上的责任，必须得表示一下，做出一种姿态罢了。与之异曲同工的是，调查和办公室门户开放也不会给你带来准确的员工反馈意见。

诚实、有效的员工意见有多少价值，对你的领导方式能否成功有多大帮助？准确知晓你的团队对你的管理风格评价如何，又能给你带来多大裨益？不要告诉我你的团队已经对你开诚布公。要是你觉得自己和雇员的关系已经那么融洽，认为他们会毫无保留地告诉你所有的事情，那么我会对你说，你该喝一碗醒酒汤了。

你是否曾经好奇，想要知道手下的人在饮水机边、洗手间里、停车的车位旁究竟在谈些什么？当然，在你走过他们身边的时候，他们不过是在讨论

某个电视剧的大结局，但是一旦你离开了，可别以为他们的谈话内容还是围绕着那个电视剧。一旦你转身离开了，他们很可能就会在谈论你。想想看：当你和别的经理聚在一起的时候，你们会谈些什么？你会对手下闲事飞短流长，对你自己的上司也不会吝惜口舌。我们员工也没什么两样。

“他们在谈论我？”你可能会问，“这是真的吗？那他们都说了些什么？”

好吧，一开头，我们会谈谈你那糟糕的发型，然后说说你的个人清洁问题……这是玩笑话。事实上，大多数时间里，我们会分析你的管理技能，或者是得出结论，你根本就缺乏管理技能。

“我无从想像，他竟然会写那样的电子邮件。他对于我们要干些什么茫然不知吗？”

“伙计，我根本不相信他。他看上去好像会在背后捅你一刀。”

“我的经理真不赖；今天早上她带我们大家一块儿出去吃早餐。”

“啊，伙计，我们的经理绝对不会这么做的，你也知

道他这个人……”

相信我。你的下属会对你评头论足，解剖分析你的管理技能。这就是现实生活，也是身为员工天经地义拥有的权利。不要一下子变得万分沮丧，觉得这样被人解析太过糟糕。我们也会注意到你做的好事，常常会评论说，“看看这能够维持多久，”但是，无论如何，我们起码都是有所察觉的。

那么，为什么我要告诉你这些话？为什么要告诉你员工们在指望些什么？为什么我没有回去干活儿，让事情顺其自然？从个人理由来说，我已决定打破阶级的鸿沟，我要当一个情报员，当一个告密者。我已经看到太多优秀的工人日复一日地出门，做一份本来能够给他们很大回报的工作，但就是得不到相应的回报。我也见过太多经理努力尝试，结果只不过是原地打圈圈。

说实话，我希望那些经理能够更加有感染力，更加关心自己的员工。我想告诉世界上所有的经理，员工希望他们能够做些什么，希望他们能够怎样对待我们，如