

管理員工

Managing People



為你展示如何進行建設性的
溝通並鼓勵建立和諧的工作

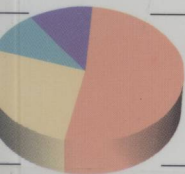


關係。又提供可用
揚員工表現以及處



於解決爭端、表
理投訴的技巧。

還有可助你化解實際生活困難和培養處理人事



問題的能力，讓你能夠建立
一支團結、積極進取的團隊。



ROBERT HELLER 編著

PX12.72
200866

港台書

卓越管理人員系列

管理員工



Robert Heller

萬里機構 · 萬里書店出版



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Original title: Managing People

Copyright © 1999 Dorling Kindersley Ltd., London

Text Copyright © 1999 Robert Heller

Chinese-Hong Kong edition: 管理員工

Copyright © 2001 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1999 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

管理員工

編著者：Robert Heller

策劃編輯：Adèle Hayward

策劃美編：Tassy King

編輯：Jane Cooke

設計：Juliette Norsworthy

DTP設計：Jason Little

中文版譯者：蔣文捷

中文版編輯：羅詠珊

中文版製作：萬里機構製作部

出版者：萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話：2564 7511

網址：<http://www.wanlibk.com>

發行者：萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道5B-5F地下1號

電話：2562 3879 傳真：2590 9385

承印者：新豐柯式製本有限公司

出版日期：二〇〇一年六月第一次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1970-0

目錄

4 引言

發展基本人事技能

6 理解員工的行為

8 理解員工的需要

10 學習基本溝通技巧

12 建立自信

14 開誠的交流

18 獲取信任和承諾

22 調整步驟與策略

培育員工

24 提供培訓

26 提高技能

28 指導員工

30 樹立典範

32 為人才造就機會

34 鼓勵有潛力的員工
向管理階層發展

36 激勵員工

38 提高績效

40 取得進步



尋找解決問題的辦法

42 建立良好的環境

44 開拓開固的思維

46 處理紛爭



48 共同工作

50 處理個人問題

52 管理變化

評估與獎勵

54 評估員工的表現

56 員工的晉升

58 將失敗轉為成功

60 有效地酬謝員工

62 利用獎賞

64 建立合作夥伴關係

66 自我評估管理
員工的能力

70 管理員工101招

72 致謝







引言

如今，瞬息萬變的商業環境要求高效率的管理人，他們既要有高度的組織能力，亦要擅長理解員工在工作場合的基本需求和行為。對於能否獲得員工的責任心，適當地為有才能的員工提供機會和能否有效地激勵員工使其發揮潛能並令他們更有效率，這些都需要管理人和員工之間進行開誠的交流及建立互相信任的關係。《管理員工》將有助你掌握成功管理技能的基本要素，從與你一起工作的員工中獲得最大的效益。本書同時還說明了管理人在認識和避免某些常見問題的前提下，如何將潛在的失敗轉為成功。本書更提供了101項具有實際價值的提示和一個全面的自我評估練習。



發展基本人事技能

理解員工的行為是取得他們信任和令他們願意託付於公司的關鍵因素之一。為激勵員工而理解其需求，從而最終達到公司的目標。

理解員工的行為

人們自然或本能的行為在工作場所並不總是適當。盡量設計一種恰如其分的行為模式，以令員工組成一個高產、高效的工作團隊。

自然的表現

人們在工作時會傾向於採用自然或本能的行為方式來保護自己，而不是採用開放與合作的態度：這可以解釋為什麼情感會是工作場所的一股強大力量；為什麼當管理階層遇到批評的時候會猛烈地作出回應；又為什麼他們往往希望要控制問題而不是冒險面對。人們經常會草率地下結論，或結成互相衝突的小團體。表現出這些自然行為的公司一般具有高度的政治意味，並強調地位和階級，而當中的人較為不友善，而且會因為與他人的觀點不同而鬧意見。



▲鼓勵提出建設性的意見

你可用樹立典範和獎勵的形式來有效地鼓勵員工以建設性的態度工作，也可以經常確認員工良好的表現和積極的貢獻。

合適的舉止

自然的舉止建基於主觀的反應，但結果不僅會導致負面的感覺，例如不安感，還會對其他員工的意圖有錯誤的理解。建設性的行為將有助於合作、開放自己和形成自信。具有規範行為能力的員工有一些明顯的行為特徵，包括：為人積極而充滿信心地與各層次的員工交流；迅速而大方地承認其他員工的成就；具有從錯誤和失敗中學習的能力；以及有一種基於與同事合作而不是競爭的基本工作方式。

1

嘗試去影響員工的行為，而不是改變他們的個性。

2

鼓勵和獎勵具有建設性的行為。

取代個人的負面特性

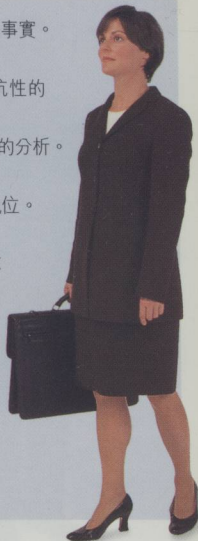
自然的行為

- 收到資訊時有情緒方面的波動。
- 因害怕或不安感而迴避冒險。
- 感受到威脅時會猛烈反擊和自衛。
- 倉促間對人和事下結論。
- 在公司內傳播小道消息。
- 為地位及權力的象徵而爭鬥。
- 停留在過去的成功上。
- 在小派系中感覺良好。
- 熱衷於追逐階級優越感。



適當的行為

- 用講求實效的方式來獲取事實。
- 像創業人一樣勇於冒險。
- 建立單純、合作及非對抗性的關係。
- 堅持在下結論之前作細緻的分析。
- 進行完全公開的交流。
- 要確認的是成就而不是地位。
- 從錯誤中學習。
- 選擇在互相合作的團隊中工作。
- 在平等和非階級化的形式下工作。



理解員工的需求

員工的需求還不止於最低層次，例如良好的工作環境及合理的薪金。但同時你也不能僅僅局限於滿足較低的層次而忽略了高層次的需求，例如工作中及共同實現一個目標的自豪感。

3

注意員工低層次的需求是否已被滿足。

▼ 給需求定次序

心理學家Abraham Maslow為人類提出了一個有五層的“需求階級制”(Hierarchy of Needs)。最低層次的基本需求為食、住。最高層次的需求為“自我實踐”。

滿足員工需求

人們有各種各樣的需求。例如低層次的需求為薪金、工作保障和工作環境，這些是你必須達到的。沒有滿足到這些基本需求，當然可以解釋有關員工的不滿，但這些事情本身並不能真正給予滿足感。滿足感從另一方面來說，其實是進一步滿足高層次的需求所能領略到的，例如責任感和個人進取等。

3) 社會需求由與他人友好相處而得到

2) 二級需求為個人安全感

1) 最基本需求為食物、衣履和居所

4) 在成績獲得認可時，高層次的自信需求也得到對現

5) 在個人潛能得到充分發揮時，自我實踐的需求也得到確定

鼓勵員工的自豪感

人們需要感覺到自己的貢獻是既有價值而又無可替代的。工作中的自豪感有兩種形式：個人和團隊的。比如你在一條流水線上工作，你既會為單獨安裝了車門而感到自豪，也會為整輛小汽車的完成感到驕傲，因為自己對此作出了貢獻。作為管理人，設法幫助其他員工去開發這種自豪的成功感。其實，你一樣可以為自己管理員工而取得的成功感到驕傲。對管理人和員工而言，於一家令人羨慕的公司工作，都是一件值得自豪的事。

4

無論何時都應該對有功勞的人道謝。

5

在私下的表揚說話中，加入眾所周知的讚賞，以提升被表揚者的自豪感。

確認滿足的來源

低層次需求

條件

合理的工作時間，舒適的環境和良好的設備：“我很滿意這樣的工作環境”。

監督

直系管理人員授權於員工並給予鼓勵：“我喜歡管理人員這樣的監管方式”。

安穩

對公司的前景充滿信心並有歸屬感：“我確信公司的未來是美好的”。

管理

充分理解管理的方式：“我認為公司正在為競爭作必要的改變”。

交流

關注公司的未來規劃以及參與有關決策和計劃：“我理解也贊同公司的策略”。

高層次需求

職業興趣

在工作內容和完成狀況中得到滿足：“我喜歡現在的工作”。

成就

受激勵而向更高的目標邁進，並履行更高層次更高效的責任：“我的工作使我感到有成就感”。

承諾

以屬於這個團體為榮幸的事，並確認：“我為自己在這家公司工作而感到自豪”。

責任

工作本身要求員工連續不息地作業，但也是公平並有回報的：“我樂於接受自己應該要履行的工作量”。

確認

員工對他們怎樣被列入整體計劃表示理解：“從中我能看出自己的工作 and 公司的整體策略有怎樣的聯繫”。

學習基本溝通技巧

為正確了解員工的態度，你有必要多方面架設溝通的渠道。學會傾聽他們的訴說，以及其言下之意，並觀察其他的訊息，如身體語言。

6 提出開放式的問題以鼓勵坦誠的答案。

仔細傾聽

從開會、評估到打電話，在管理人職責的許多領域，傾聽都佔據了重要地位。傾聽對你和你的員工雙方都有益處：你能夠深切地理解員工的內心感受，並可能獲得有利於公司發展的建議；與此同時，員工感到自己的意見被關注，之後會表現出更加坦誠的回應。想想你是如何傾聽的：你是否經常打斷別人的話或突然插進自己的觀點？如果是這樣，要學會保持沉默並專注於發言者；如有必要，可提出一些簡單的重點問題來確認自己是否正確理解他們的談話。如果你很容易被打亂思路，可試着專心聽着他們的用字，默默地重複關鍵點，牢牢地記住它們。在聽取員工發言的同時，你也要表現出正在傾聽的表情和姿勢，例如，表情放鬆及經常點頭等。

7 給員工充裕的機會來表達他們的真實感受。

坦誠地討論 ▶

通過仔細傾聽、提出問題和給員工提供表達他們意見的機會，這些途徑都能了解員工的心態。

員工表達自己真實的感受



正確的理解

傾聽別人的訴說，然後加以回顧，以肯定你已完全理解他們的意思。如果還沒有，可以請他們再解釋一遍。你也可以把他們說過的話用自己的方式表達出來，或僅僅是簡單的重複一遍，使他們有機會同意或修正你的陳述。正確的聆聽方式是總觀發言者的整體意見，而不只是從中挑出自己想聽的某一部分。除非有充分的理由，否則永遠以信任的態度去聽取別人的述說。如果發言者自相矛盾或推托責任，那麼他可能不會把整件事情坦白說出來，這時你務必繼續提問，直到你得到滿意的答案。

8

可以一直提問，直到你完全理解發言者的意思。

9

學會看懂員工的身體語言。

管理人透過傾聽和詢問確切的問題來鼓勵員工坦誠的回應

讀懂身體語言

身體語言是指我們無意識做出的身體動作，它們同樣表達思想和感受。正確讀懂身體語言是一門複雜的藝術，但你很容易會學會它，並能讀出廣泛的訊息。所有開放、放鬆的姿態和良好的目光交流都表明一個人對於自己以及所講述的或聽到的內容感覺滿意。而緊張的動作，可能是抱緊雙臂或有很少目光交流的機會，這可能意味着推托、充滿憤怒或與你的意見不一致。

向前傾斜而坐表示有興趣或同意，而向後傾斜則是沒興趣或拒絕的表現。要注意你自己和其他人的種種表情和動作。



建立自信

大多數人有時都會有不安的感覺。在公司裏種種影響員工的焦慮不安，都會使他們產生不安感。而你給員工建立自信的方式是：給予認可、高層次的工作和充分的資訊。

減少不安感

一部分人會把不安的感覺隱藏得很好，但千萬不要被蒙騙了。每個人都需要被人讚賞說他們幹的不錯、說他們正獲得別人的尊重、說很欣賞他們過去的成績和現在的表現等。讚美可以提高員工的自信心，而且是一種既有效又實際的方式。但首先要確定那人是否值得表揚。還要注意的是讚揚的方式要與環境狀況相配。

沒有自信的員工得到鼓勵而提出意見

10

發現員工有束手無策的困難時，應迅速加以援助。

▼ 鼓勵發言

提高所有員工的自信，尤其是沉默寡言的那一類，可安排每個人都在會上輪流發言。

會議主持人邀請每個成員發言



鼓勵能力的發揮

缺乏自信會導致員工不敢主動在工作中尋找或接受新的挑戰。其實即使是非常自信的人也只是發揮了一小部分的能力或潛力，因此可給他們額外的任務來鼓勵員工相信自己的力量，例如，可安排他們在委員會中處理關鍵問題。當他們的回答是“我沒那麼優秀”時，不要輕易接受。這通常只是一種沒有意識的怠惰借口而已。

11

避免給員工予以虛假的安慰，即使是不好的消息也要坦誠相告。

消除恐懼心理

人們會有各種各樣的恐懼：害怕個人的失敗；擔心公司會失敗或被別的公司收購；害怕因公司重組而失去工作，或者擔心變化的後果可能出現逆轉。以上的種種擔憂沒有一項是不合理的，即使無法永遠徹底消除它們，通過個人和團隊之間充分、坦誠及開放的交流，我們也可以設法減輕各式各樣的恐懼對我們的影響。如果把恐懼作為秘密管理和控制員工的一種方法，那麼會加重這種焦慮的情緒。把恐懼拋開一邊，你會發現信任、樂觀和善意對工作更為有效。

自然、挺直的姿勢顯示出自信

向內收斂的姿勢表示缺乏自信

▲ 讀懂身體語言

一個人的外表常常能夠揭示其內心的感受。員工展示防備的身體語言或是消極的態度，這表示他可能有不安的感覺。

12

堅持員工之間的合作，並要自由和開放地作出交流。

製造參與的機會

員工在工作場所表現出來的自信源於有否真正參與和投入工作之中。只有當員工或團隊的成員能共享資訊時，這種讓別人參與的機會才會產生，也因此可能對工作流程和內容產生一定的影響。有關優點是民主、有激勵性和實用。研究結果顯示，硬性規定工作內容，與允許員工採取自己的工作方式來達到目標相比，前者工作效率較低。

要記住

- 你暫時退下，讓其他人擔起領導工作，這可使你和你的員工雙方都重拾信心。
- 任意讓自己流露出不安的感覺會影響到整個團隊的信心。
- 不確定的態度和環境常常會引致士氣低落。
- 迅速並真確地向員工公佈公司的業務進展是很重要的。

開 誠 的 交 流

有時候它經過周密的組織和安排，有時候它卻又只是隨意和毫無計劃地出現，人與人之間的交流隨時都在發生。坦率、真誠、平易近人地與別人作出溝通會提高它的質量。無論是正式還是非正式的，交流永無止境。

13

暫時忘記自己的角色，和員工隨意的聊聊。

要做的事

1. 無論員工處於何種地位，都要與他們保持聯繫。
2. 確保你能夠經常和員工傾談或有機會認識他們。
3. 每當出差的時候，和遇到的每一個人交談，而不僅限於老闆。
4. 如果你想和員工交談，那麼爭取以面對面的談話形式進行，而不只是打通電話而已。

開揚的設計 ►

開放式的辦公室鼓勵各人作開誠的交流，當中可以增進團隊的精神。而且有助管理人員更容易地與員工接觸。

14

把一個大部門分成有密切聯繫的幾個小組。

鼓勵與員工的接觸

許多管理人喜歡躲在緊閉的辦公室門後，將與外間的接觸減少到最低。這樣當一個行政人員顯然很容易，但肯定不是一個優秀的領導者。打開辦公室大門是一個很好的作法，這表示歡迎和鼓勵員工在辦公室的門打開時進入。在開放式的工作環境要作溝通是很容易的，因此在美國硅谷有如此多的百萬富翁管理人，放棄了行政部專用辦公室而在開放式的辦公區上班。如果你很久沒有和某一位員工談過話，那就要快點去做了。認識你、能接觸到你的人越多，則工作上的聯繫自然是越密切。



刪減架構

如果不加以檢察，官僚體制會嚴重阻礙交流的順利進行，影響為提高生產率而作的努力，同時造成士氣低落。雖然在某些情況下官僚體制還有存在的必要，但你需要對表格、報告和其它的文件嚴加監控。一個決議如果可以在非正式的會議上迅速但有效地解決，就絕對不要浪費時間，等待正式的研究討論。

15

清除某些手冊和表格，並取代那些已違失的。

想想在公司裏應如何進行交流

公司類型

官僚體制型

被權利層所統制。

矩陣型

根據產品、地理位置和功能進行結構劃分。

分散型

劃分為幾個獨立的運作單位。

市場導向型

根據產品以及/或銷售的地理位置進行組織結構的安排。

企業家型

平伸結構，富有冒險精神。

以人為本型

員工享有股份並承擔一定義務。

溝通的作用

官僚體制型

專制型結構，常會遇到諸如“誰向誰報告”之類的問題，這會導致僵硬的控制、大量的人力、系統處理、報告和文件。

矩陣型

這類公司的內部機構常常互相配合及協調，但領導權是分開的，同時官僚作風仍重。

分散型

各分散的單位均分開或獨立運作，由於各單位分別考慮各自的經濟效益，故溝通有一定難度。

市場導向型

從總裁辦公室發出的指示決定了公司的銷售文化，因此與外界的溝通是有限的。

企業家型

在此類公司中，僱用與解僱頻繁進行，這會造成一種令人恐懼的氣氛。通常是由一兩個關鍵人物來作決策的。

以人為本型

員工享有公司股份，因此受到激勵。員工能參與公司的管理，並要承擔責任。

單獨面談

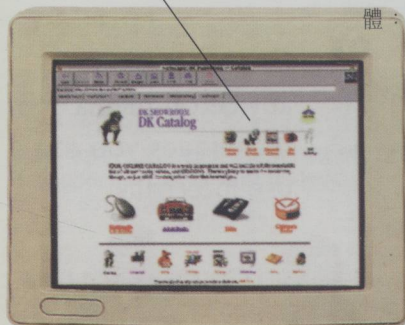
與其依賴備忘錄和其它類型的書面交流，採用即時的單獨面談是處理問題最有效方式。在這種私人會談中，可以得到迅速的回饋和認可，同時也能把對新建議或新靈感的熱忱和評價傳遞出去。與書面形式相比，這種方式更為有效和明確。你要保證有足夠的時間來充分關注所討論的問題，並且也不要隨意打斷或縮短會議。

請自問

- Q 我的訊息是否已被接收和充分理解？
- Q 重要的客戶是否認為我已花了足夠的時間拜訪他們，另外我的致電是否有建設性？
- Q 我是否在員工把意見全部發表後才宣佈散會？
- Q 當我聽到傳聞時，我是否會及時予以澄清？
- Q 在過去的一週中，我是否已會見了所有必須接見的人員？

16 請客戶談談有關建議和投訴。

公司網站



借助不同媒體

僅有一種交流途徑是遠遠不夠的，事實上是越多越好。你的目標是盡可能快速地傳遞資訊，同時，也需要迅速地理解別人對你的建議所作出的回饋。你能利用的媒體有公告欄、簡報和雜誌，意見箱也有一定作用。但與這些相比，電子媒體卻就更迅速也更強大，可使用的項目有電子公告欄、網站、內部電視和電郵。以下原則適用於所有的媒體：向專業標準努力，符合員工的需要，鼓勵回饋，如果發表的內容會被誤解時，有必要預備改變為另一種形式。對所接受的回饋進行分析，以保證你的意見能得到充分的理解，並能達到你預期的目的。

◀ 應用新媒體

新技術是一項垂手可得的財富，對企業而言，溝通變得比從前更加迅速，並且效果更加顯著。