

HUMAN

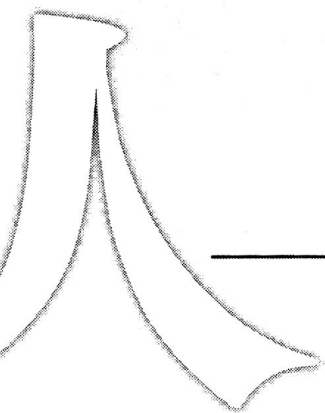
BEHIND SUCCESS

FAILURE OF A MANAGER



——经理人成功与失败的背后

张忆博 著



HUMAN

——**经理人成功与失败的背后**
behind success and failure of a manager

张忆博 著

图书在版编目 (CIP) 数据

人：经理人成功与失败的背后/张忆博著. —杭州：
杭州出版社，2003.6

ISBN 7-80633-545-5

I. 人... II. 张... III. 企业管理：人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 043104 号

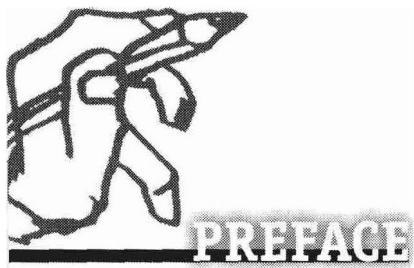
人——经理人成功与失败的背后

张忆博 著

责任编辑 陈晓蓓
装帧设计 张 磊
插 图 ZCX 工作室
出版发行 杭州出版社
社 址 杭州市体育场路286号
邮 编 310003
电 话 0571-85163195 85066612
印 刷 杭州余杭人民印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 880×1230 1/32
字 数 73 千
插 页 2
印 张 5
印 数 1-6000
版 次 2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80633-545-5/F·26
定 价 15.00 元

版权所有·侵权必究

(如发现印装质量问题，影响阅读，请与本社联系调换)



序 — 老总们的难题与法宝

—

G公司的总经理一见景颐(景颐是专门研究企业组织中的“人”的一位专业研究者),就无奈地说:“我老了,想退下来,却无法安心地去养老,我该怎么办呢?”

原来,这是一家家族制私营股份公司。60岁从国家公务员岗位上退下来的老父亲带领一双儿女,六年前成立了这家公司。全家人团结一致,全力拼搏,到2000年年产值已达1.8个亿,总资产已有近亿元。

年近七旬的老父亲由于年迈想退下来,一双儿女要接班了,这个领头人谁来做?儿子?女儿?一场争夺接班人位子的非常竞争开始了。

儿子、媳妇较为憨厚，老父亲意欲传给儿子（也符合中国人的传统习俗——子承父业）。女儿精明干练，眼见偌大的家业交于弟弟手中，颇为不服。情急中，女儿与女婿商量另创一家公司，生产同样的产品，公开进行竞争。两家公司争来斗去，使企业每况愈下。眼见六年创业的心血将付之东流，老父亲火了，请来当地政府干预，并以保护地方品牌为由，令女儿的公司关闭。企业虽保住了，却大伤了元气。

A公司创业伊始，弟兄们推拥老大做领头人，精诚合作，几年下来，创下了不小的家业。弟兄中有人不服气了：“凭什么老大高高在上，哥儿们也该坐坐庄了！”于是，内乱始起，业务开始滑坡，企业濒临倒闭。

B公司的总经理白手起家，创业十五年，企业发展得很有规模。可再要发展却出现了瓶颈：人才匮乏。怎么办？总经理当机立断：暂停发展，建立人力资源体系，为人才的成长和使用搭设平台。

总经理的儿子读完了硕士，回到工厂跃跃欲试。老爸知道他缺少经验，不肯授予重任。儿子颇

不服气,又想不出办法。这时,有父亲的重臣某副厂长“献”上一“计”:架空老爸!儿子心动,又未免觉得不妥,故请教专家。专家告诉他:千万不可造次!一则如果架空老爸,被老爸知道,会伤透了心,恐怕父子不再相认。二则你尚未成熟,缺乏经验,目前恐难当此重任,还需跟老爸学习锻炼。儿子觉出事情的严重性,于是分清是非,潜心学习,避免了一次内乱。

C公司是个流通企业,总经理H先生在此行业中沉浮十几年,几起几落,被自己信任的哥们弟兄坑了好多次。最后,他不再信任任何人,秉承“用人还疑,疑人要用”的管理哲学。结果,在管理上搞得筋疲力尽,不堪重负。

.....

跟老总们交道打多了,景颐深深懂得他们的难处:战略对他们不难;资金对他们不难;生产对他们不难;销售对他们不难;只有在与别人打交道的时候(管人),他们最无奈!

有德无才,有才无德,难寻德才兼备之人!人才瓶颈难以突破!怎么办?!

企业的困惑：

- 什么样的人是我们要用的人？
- 怎样才能留住我们需要的人才？
- 有能力的人不好管怎么办？
- 如何区分我们想要和不要的人？
- 怎样缩短识人的时间和过程，降低用人的

成本？

- 怎样激发人的潜力，用什么办法去激励？

.....

老总们的感叹：

- 用人难啊，识人更难！
- 管钱管物管设备都好办，最难管的是人！
- 能力强的人，助力越大阻力也越大！“成”

也萧何，“败”也萧何！

- 给他那么高的报酬，他为什么还要跳槽？
- 底下的人为什么跟不上我的思路？
- 要改变现状为什么阻力那么大？.....

“人”！“人”！“人”！“人”的问题最难解决！

为此，“如何用人”，不仅是老总们的难题，也

>

>

4

>

>



成为景颐和他的公司的研发课题。

景颐开始行动。基于对“人”十几年的研究,他进行得很顺利。

二

每一个人的追求是不一样的。

而每一个人想要逃避的也是不一样的。

你能了解你的部属吗?

你能知道他们想要的和不想要的是什么呢?

首先,景颐调查了几十家优秀的企业,发现这些企业的老总有三分之二的时间是在研究人、观察人、了解人。

暂时成功的企业老总用人不外乎两种方法:“拉”或者“推”。

而优秀的企业老总用人时,一定是采用“拉”而非“推”的方法。

“拉”,即设定目标,把企业和个人都极为想“要”的“价值”作为目标,使人具有内在动力,主动为追求长远的快乐而舍弃眼前的诱惑。那是一种令人振奋、充满激情的引力和魔力的目标,比如:

成长,成就,被尊重,被认同,被需要……

“推”则来自于人的恐惧力,即利用人对眼前痛苦的恐惧使之做出被动的行为,比如:失业,被漠视,被羞辱,被惩罚……

一个是追求,一个是逃避。

追求——以暂时的痛苦和付出,得到长久的快乐;

逃避——以暂时的安逸和快乐,得到逃不掉的痛苦。

每一个人的追求是不一样的,而每一个人要想逃避的也是不一样的。

你了解你的部属吗?你知道他们想要的和不想要的是什么吗?

你想成为优秀的企业家或成功地使用人力资源吗?

你想对你的员工进行有效的激励吗?

毫无疑问,这是每一个企业的总经理都梦寐以求的。

问题是,对人能够有深入了解的总经理实在太少了。而不了解人,就不可能了解你部下的需求,就不可能了解他们的价值取向、他们的目标和

>

>

6

>

>



他们的快乐,从而无法对他们进行有效的激励!

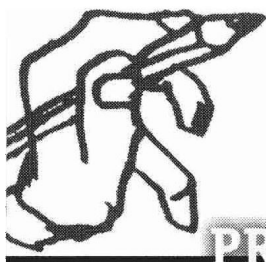
如此说来,难道每一位老总都需要成为识人、用人的专家吗?都要下大工夫来了解人吗?

答案是:最起码对人要有所了解。

这本小书,意在帮助老总们对人有一个初步的了解,最主要的是要意识到了解人的重要性。

在本书中将会有大量的企业案例供老总们参考。





PREFACE

序 二 奇妙的团队

西子湖畔，一个春雨潇潇的晚上，湖面，烟雨蒙蒙；湖岸，寻找浪漫情怀的对对情侣漫步着。

一支奇怪的团队，在雨中沿岸跑向保俶山，雨中，传来他们的阵阵笑声。情侣们驻足相望，猜测着这群人的身份和去向：是大学生？不像。是旅游团？也不像。是民间团体？不是……他们要到哪里去？去做什么？

景颐就在其中。这是一支职业的经理人团队。他们正在搞一个奇妙的沙龙——夜登保俶山。他们畅想每一个人的愿景，讨论明年的今天在哪里相聚？会有哪些人落伍？有哪些人加入？有哪些人给大家一个意想不到的惊喜？他们中有自己做老板实施职业化管理的现代企业家；有以人力资本加盟企业的职业经理人；有未来的CEO……不管是什么身份，他们都是人群中的佼佼者，被人们称

>

>

8

>

>



为成功人士。

当最后一个人也到达山顶的时候，山上响起了热烈的欢呼声。大家相约明年在上海金茂大厦顶层俯瞰大上海的霓虹夜景。在阵阵欢笑声中，大家将景颐围在了中间，要他讲讲职业经理人的故事，不管他们是成功还是失败。

景颐对大家笑着说：“至于故事，你们可以去看书，那里会有你想知道的一切。现在时间难得，我来给大家做个性风格的测试讲评。这里有你们白天答的问卷结果，我们再来核实一下，大家看如何？”

这是职业经理人盼望已久的，本来是在下一次活动中才能揭晓的谜底。意外的惊喜，引起了不小的波动。最顽皮的汪良挤了过来：“先给我做，先给我做！”这些在下属面前整天扮演企业家或经理角色的人们，终于可以有机会放松了，他们立刻像大孩子般露出了人的天性的一面：活泼、顽皮、可爱。

程晓非是一家大房地产开发公司的总经理，这一次沙龙活动，他带了最多的部下参加：有物业公司的经理汪良，工程公司的经理李堤，项目公司的经理吴媒单，行政人事部经理田呈，财务部经理温玉天，发展企划部经理祈奇。

景颐对程晓非说：“你们人最多，就先给你们做吧。”

“汪良的个性风格测试结果是D型。这种个性风格的人聪明、顽皮、点子多，人见人爱，人际关系良好，思维无障碍，与人为善，心地宽厚，适合做自由发挥、有创意、有兴趣的工作。”

祈奇这时喊了一句：“人见人爱，没错。前两天，小区里的梁大妈还要把女儿嫁给他呢！”

汪良给了祈奇一拳：“去你的，哪有的事儿。让我老婆听见，看我不收拾你！”

闹了一阵，景颐接着说：“李堤的个性风格测试结果是B型。这种个性风格的人责任心极强，勇挑重担，不畏艰难，不屈不挠，敬业、坚定、目标清晰，行动力强，是可以依赖的对象。”

一直在观察的程晓非这时插了进来：“太对了。这两个人工作风格完全不一样，一个灵活有余，一个刚性十足。太像了。”

祈奇又出奇招：“景颐，把你识人的招数教给我们，让我们也成伯乐，怎么样？”

景颐：“没问题，不用教，回头你去读《人》这本小书就可以了。好，下面是吴媒单与祈奇的个性风格测试结果，他们均为X型。这种个性风格的人聪



明又勤快,脑勤手也勤,独立性很强,做事追求完美,善于沟通,语言表达能力很强,具有逻辑性,令人折服,是最佳的管理型人才。他们可以在熟悉的领域内或变化不大的工作环境中大显身手。”

汪良推了一下祈奇:“你小子前途无量啊!”

程晓非若有所思地点点头。

“最后是田呈与温玉天的个性风格测试结果。他们都是C型。这种个性风格的人善于团队合作,乐于做‘幕后英雄’,行动多于语言,是实干家,务实派。上下关系都好,是企业中最受欢迎的人。只要认同了企业或某个领导人,是最忠实的追随者。”

一直没有说话的田呈与温玉天这时都笑了,连连点头。

程晓非一下子站了起来,握住景颐的手:“我们要请你去给我们所有的中层干部都测试一下,以便今后更好地对他们进行培养与使用。”

其他的职业经理人也都拥了上来,纷纷要求景颐到企业中去,为他们企业的骨干们做职业发展的指导。

景颐挥了挥手,告诉大家:“在《人》那本小书中,最详细地记录了人格类型和识人的方法,并有

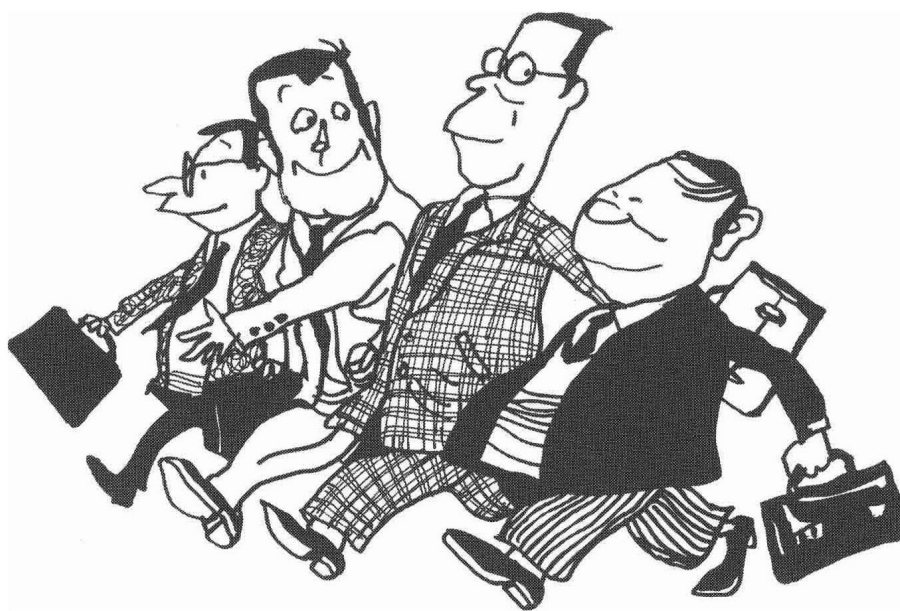
大量的案例,深入浅出,都看得懂,学得会,只要你们认真去读,去悟,都会和我一样。”

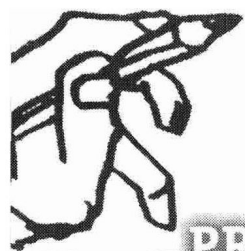
经理人们开始询问:“在哪儿可以买到这本书呢?”

景颐回答:“一个星期后,在各大书店都会有售。或者,可以找我的秘书帮你们购买。”

沙龙结束了,景颐与职业经理人们一起踏着夜光,从山上走下来。大家还没有从兴奋中走出,这时有人建议去喝晚茶。在西湖岸边的“湖畔居”茶楼,经理人们一直在与景颐探讨着人类对自身的了解这个话题,大家说:“人类进入知识经济时代,科学快速发展,未解之谜越来越少,但人类对自身的了解却始终没有大的突破。恐怕,这也是制约人类发展的一个瓶颈吧!景颐的研究为这个问题的解决,奠定了坚实的基础。”

这是景颐经常在做的事情——人才测评实验。





PREFACE

序 三 自我认知的盲点

然而人们忽略了：人，对自我认知的盲点往往更突出。

在景颐的实验中，被实验的人往往对自己的认知出现盲点。

许多课程或书中讲到认知盲点，这里主要讲的是人这个主观载体在对客观事物的认知中，往往会忽略事实上存在的某个侧面。比如《与成功有约》一书的作者史蒂芬·柯维在书中列举的老太婆、美女的画像。这幅画像客观上存在两个侧面：老太婆和美女。但每一个人在看这幅画像的时候，往往只看见一个侧面，或是美女，或是老太婆。事实上，不管看见的是什么，客观上你都忽视了另一面，形成了认知盲点。

>

>

14

>

>

