



管人是一件非常困难、
极具价值和至关重要的事。

GURUS

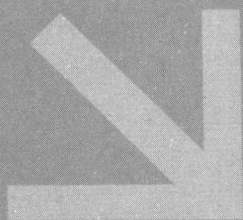
PEOPLE MANAGEMENT

泰勒、马斯洛、赫兹伯格、维克多·弗鲁姆、克里斯·阿奇利斯、约翰·阿戴尔、沃伦·本
尼斯、罗斯白·摩丝·坎特、彼得·圣吉、霍夫斯坦德、野中郁次郎
查尔斯·汉迪、彼得·德鲁克

大师论管人

[英] 沙尔坦·克默尼 著
吕 娜 译

华夏出版社



管人是一件非常困难、
极具价值和至关重要的事。

GURUS

PEOPLE MANAGEMENT

泰勒、马斯洛、赫兹伯格、维克多·弗鲁姆、克里斯·阿奇利斯、约翰·阿戴尔、沃伦·本
尼斯、罗斯白·摩丝·坎特、彼得·圣吉、霍夫斯坦德、野中郁次郎
查尔斯·汉迪、彼得·德鲁克

大师论管人

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

大师论管人/(英)克默尼著;吕娜译.

—北京:华夏出版社,2006.1

ISBN 7-5080-3897-5

I.大… II.①克… ②吕… III.领导方法 IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 145622 号

Sultan Kermally: *Gurus on People Management*

Copyright © Sultan Kermally 2004

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有版权由 Thorogood Publishing 授予华夏出版社,版权归华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2005-5149

大师论管人

[英]沙尔坦·克默尼 著

吕 娜 译

策 划:陈小兰 吕 娜

责任编辑:姬利敏

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京集惠印刷有限责任公司印刷

版 次:2006年1月北京第1版

2006年1月北京第1次印刷

开 本:670×970 1/16 开

字 数:150千字

插 页:2

定 价:18.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

作者简介

沙尔坦·克默尼，拥有经济学、社会学、法律学位及营销、金融、会计与教育文凭，同时也是一位自由作家和管理学作者。他设计并发行了一些有关商业战略、管理人员、绩效管理、知识管理和个人发展的培训课程。并在英国、新西兰、比利时、法国、奥地利、中东、香港和塔吉克斯坦进行培训。近几年来，他曾在比利时欧洲管理中心、伦敦商学院和《经济学家》杂志担任高级学术职位。

多年来，他广泛参与管理学的教学和发展，包括远程教学课程。他是英国 OPEN UNIVERSITY 和杜伦大学商学院 MBA 课程中商业战略和知识管理、管理员工、战略营销和国际商务的导师。他发表了十部管理方面的著作，包括他的最新作品，由 John Wiley & Sons 出版社出版的先锋系列《知识管理：原理及最佳实践》（Effective Knowledge Management: A Best Practice Blueprint）被 CBI（CBI Research，简称 CBI，一家专业性商业营销研究与咨询机构，在业界具有广泛的影响力，所以其年度产品评选也被厂商和用户看重，对用户的选购起到了很大的指导作用）。以及由 Thorogood 出版社出版的《大师论营销》和《管理和发展天才》。

他的联系方式为 skermally@aol.com。

网址为：www.sultankermally.me.uk。

致 谢

衷心感谢尼尔·托马斯和安哥拉·斯鲍尔给我机会让我参与大师论系列作品的创造。我也要感谢以下为我提供了许多帮助的个人、机构和网站：

- 人力资源网的编辑 David W. Greelman。
- 人力资源网的编辑 Belinda Pianezza。
- 人才投资家营销部主管 Becky Whiley。
- 贝克·威利，英国人才投资家（Investor in People，简称 IIP，IIP 认证是国际认可的员工培训基准）的营销部负责人。
- 英国肯·布兰佳公司的公共关系咨询顾问苏珊娜·埃文斯（贝克和苏珊娜为我提供了许多适用的信息）。
- 肯·布兰佳公司。
- 人才投资家。
- 比利时布鲁塞尔的欧洲管理中心。
- Butterworth-Heinemann 出版公司。
- 麦克米兰出版公司。
- 麦格劳－希尔公司。
- [www. actiondesign. com](http://www.actiondesign.com)。
- [www. leaderstoleader. com](http://www.leaderstoleader.com)。

4 大师论管人

感谢我深爱的妻子劳拉，我的孩子扎拉、彼得、苏珊、詹妮和我的孙子马修、安娜和伊文。特别是要感谢我的女儿扎拉，在我创作本书时她才四岁。尤其是在我调查有关动力理论时，她向我证明了需求和自我实现的重要性。

目 录

第 1 章 管人所面临的挑战

实践中有关管人的问题 5

不断提高 5

用原则管理——戴尔方式 6

第 2 章 弗雷德里克·温斯洛·泰勒

大师背景 13

大师贡献 13

德鲁克有关科学管理的观点 15

泰勒和管人 16

从弗雷德里克·温斯洛·泰勒身上我们学到：总结 16

第 3 章 埃尔顿·梅奥

大师背景 19

大师贡献 19

从“霍桑试验”中可以得出哪些有关管人的理论？ 21

霍桑试验现今与我们还存在联系吗？ 22

从埃尔顿·梅奥身上我们学到：总结 25

第4章 亚伯拉罕·马斯洛

大师背景 29

大师贡献 29

马斯洛需要层次论简介 29

生存需要 30

安全需要 30

爱和归属感需要 31

尊重的需要 31

自我实现的需要 31

对马斯洛理论的批判 33

忠告 34

从亚伯拉罕·马斯洛身上我们学到：总结 35

第5章 道格拉斯·麦格雷戈

大师背景 39

大师贡献 39

X理论及其假设 40

Y理论与其假设 40

有关X理论和Y理论的批判 42

有关Y理论和毕马龙效应的最新思想 42

从道格拉斯·麦格雷戈身上我们学到：总结 43

第6章 弗雷德里克·赫兹伯格

大师背景 47

大师贡献 47

什么是保健因素？ 48

什么是动机因素？ 48

赫兹伯格理论的应用 49

有关赫兹伯格理论的批判 50

从弗雷德里克·赫兹伯格身上我们学到：总结 52

第 7 章 维克多·弗鲁姆

大师背景 55

大师贡献 55

弗鲁姆的期望理论 55

期望（努力与绩效之间的机率） 56

绩效与结果之间的机率 56

目标效价（结果的吸引力） 56

对弗鲁姆的期望理论的批判 57

期望价值理论与管人 57

从弗鲁姆身上我们学到：总结 58

第 8 章 克里斯·阿奇利斯

大师背景 61

大师贡献 61

习惯性防卫 62

对阿奇利斯理论的批判 64

从阿奇利斯身上我们学到：总结 72

第 9 章 约翰·阿戴尔

大师背景 75

大师贡献 75

发展领导技巧 77

阿戴尔的领导学基础 78

从约翰·阿戴尔身上我们学到：总结 78

第 10 章 沃伦·本尼斯

大师背景 81

大师贡献 81

《极客与怪杰》 83

8 大师论管人

从本尼斯身上我们学到：总结 85

第 11 章 罗斯白·摩丝·坎特

大师背景 89

大师贡献 89

授 权 89

激励你的员工 90

领导力 91

从摩丝·坎特身上我们学到：总结 93

第 12 章 彼得·圣吉

大师背景 97

大师贡献 97

学习型组织 97

对彼得·圣吉理论的批判 100

从彼得·圣吉身上我们学到：总结 101

第 13 章 G. 霍夫斯坦德

大师背景 105

大师贡献 105

个人-集体主义 106

刚性-柔性作风 106

不确定性规避 107

对霍夫斯坦德理论的批判 107

从霍夫斯坦德身上我们学到：总结 108

第 14 章 野中郁次郎

大师简介 111

大师贡献 111

管理知识并不费力——沙尔坦·克默尼 111

数据、信息与知识之间的差别	113
起步——例子/尝试	114
知识就是力量——为什么员工应该分享这些力量?	115
企业进行知识管理的动机是什么?	115
最后想法	115
野中郁次郎教授与知识管理	116
对于知识转换过程模式的批判	118
从野中郁次郎身上我们学到: 总结	118

第 15 章 查尔斯·汉迪

大师背景	121
大师贡献	121
领 导	122
企业文化	123
员工是我们最宝贵的财富	123
组织寓言	124
管人的暗示	125
从查尔斯·汉迪身上我们学到: 总结	125

第 16 章 彼得·德鲁克

大师背景	129
大师贡献	129
德鲁克对于管人的最后进言	135
从彼得·德鲁克身上我们学到: 总结	135

第 17 章 实践中有关管人的问题

人才投资家标准	139
案例研究	144

10 大师论管人

第 18 章 优秀企业管人面面观

企业获胜的关键因素是什么? 153

来一客 (Prêt a Manger) 的管人问题 154

第 19 章 管人 A 到 Z

祈 祷 160

补充读物 161

1

The challenges of managing people

管人所面临的挑战

**“知道你能够成为什么人，
从你自己的实际出发。”**

——阿 农

在全球化、授权、跨职能团队、组织精简、企业重组、学习型组织和知识型工人出现后，这些我们颇为熟悉的绕口名词，可能或者正在改变你的生活和你管人的方式。

管人是管理者不得不做的工作。我想说的是管人在管理中至少占有 80% 的份额。它也是管理最为棘手也是最有价值的职能。很多管理人员都不愿坦白承认他们在管人方面并不称职。即使一些企业也不愿接受在管理人员方面应当不断接受有关这方面的培训和支持这一事实。

1987 年，我在比利时欧洲管理中心任高级主管时，曾创建和引进名为“管人”的课程。其他高级主管，甚至我的老板都反对这些课程，因为他们觉得企业中不应当加入这样的课程。但一年后，这个课程得到了大家的认可。在 1989 年我离开欧洲管理中心时，这个课程在一年内多次设置。如今已成为欧洲管理中心最受欢迎的课程之一。

它之所以流行，依我看是因为企业和管理人员开始意识到了管人技巧的重要性。管人这种技巧在许多层面上都应当被突出。如今我们生活在一个变化加剧的社会，目标更加趋向多样化和复杂化，知识已成为商业成功的一个关键性战略财富。

人是我们所拥有的最大财富。这是一句广告宣传用语还是事实？对那些深信此点的企业而言，管人已成为最重要的管理技巧。

管人不是简单的加减运算。管人是在合作的基础上，与你的同事和其他工作人员合作，以达到企业的战略目标。一个企业的成功依赖于对三种期望的管理，分别为：

- 企业的期望。
- 员工的期望。
- 顾客的期望。

管人的期望包括什么？包括对员工期望的理解以及之后对其的运用：

4 大师论管人

- 理解人的需求和行为。
- 什么促使人行为。
- 怎样才能形成一种协作型工作关系。
- 如何雇用与选择员工。
- 理解心理契约的本质。
- 如何留住员工。
- 如何阐明员工的执行目标。
- 如何监督和衡量员工的绩效。
- 如何领导和激励员工。
- 如何与你的员工有效地交流。
- 如何培养企业的精英。
- 如何使员工在团队中工作更为有效。
- 如何理解你的员工。
- 如何充当一个顾问的导师。
- 变化的本质。
- 工作—家庭之间平衡的重要性。
- 如何获得员工的承认。
- 怎样创造一种积极向上的工作环境。
- 首先要理解自己。

这是一项让人生畏的任务，但却是有有效管理能力的必要因素。在实践中，管人包括许多不同的因素，人的重要性在于他能够以各种不同方式引导企业获得成功。

尽可能地倾听

“如果你要理解我，
用你那双带有经验的眼睛，
你对我的理解只能是误解。
你可能曾走过千万条小径，知道天下无数的恐惧。
那些曾使你捧腹的趣事，可能会让我流下伤心的泪水。
所以你应该懂得接受我，接受我所说的怪话和我所做的怪事，
也许由于你的接受，你将会赢得理解。”

——阿 农

实践中有关管人的问题

在本书的第18章，引入的一些案例研究反映出一些管人所面临的矛盾。

这些案例一些是英国本土的，一些是国际案例。

（声明：我与这些当作案例的企业没有任何关系。我用这些企业案例来突出和补充在实践中管人的不同方面。）

不断提高

不断审视提高企业效率的动力领导因素，无论目前的企业有多成功，也同样很重要。如果像戴尔这样成功的企业都认为很有必要，那么其它企业更应这样做。

戴尔怎样做的？以下是一篇本书作者发表在欧洲管理中心电子通讯上的文章。