



Master of Business
Administration

MBA 核心课程名著译丛

对别人负责



INSIDE ORGANIZATIONS

TWENTY-ONE IDEAS FOR MANAGERS

[英] 查尔斯·韩第 著

时 光 译

MBA 核心课程名著译丛

对别人负责

INSIDE ORGANIZATIONS
TWENTY-ONE IDEAS FOR MANAGERS

[英] 查尔斯·韩第 著

时 光 译

九州出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

对别人负责 / (英) 韩第著; 时光译. —北京:
九州出版社, 2005.12
(MBA 核心课程名著译丛)
ISBN 7-80195-419-X

I. 对… II. ①韩…②时… III. 企业管理—组织管理学
IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 149362 号

著作权合同登记号: 图字 01—2006—0284

Inside Organizations: Twenty-one Ideas for Managers

© Charles Handy 1990 by Penguin Books Ltd.

Simplified Chinese translation copyright © Jiuzhou Press 2006.
All Rights Reserved.

对别人负责

作 者 (英) 查尔斯·韩第 著 时 光 译
责任编辑 张海涛 姬登杰
责任校对 洪长星
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲 35 号 (100037)
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 北京毕诚彩印厂
开 本 720 × 1020 毫米 16 开
印 张 12.5
字 数 200 千
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-80195-419-X/F · 110
定 价 26.00 元

★ 版权所有 侵权必究 ★



查尔斯·韩第 (Charles Handy) 是英国当代最知名的管理大师，以“组织与个人的关系”和“未来工作形态”等新理念闻名于世。2001年，在《金融时报》(Financial Times)评选的“世界十大管理大师”中，韩第位居第二。他的著作均受到世界各国企业的瞩目，全球总发行量已经超过100万本，对当代企业组织机构与工作形态的影响十分深远。韩第毕业于牛津大学，曾任教于伦敦商学院，目前身兼管理学教授、自由作家、广播节目主持人等职。他在英国广播公司 (BBC) 所主持的“今日思想” (Thought for Today) 节目极负盛名。

前言

这本书是针对每个需要与其他人共事的人而写的。尤其是对于那些在团队中“必须对别人负责的人”而言，本书是很有用的。

仅凭一己之力，难以成就大事。要想很好地完成一件工作，就需要把有关的人和事组织起来，使其井然有序。

从而，需要了解他人。

古希腊的睿智者说：“了解自己，并对神心存敬畏，就能把事情做好。”

应该为这句话加上四个字：“了解他人。”

团队管理的本质内容，其实就是了解自己，了解别人，从而正确地待人待己。以此为基础，就能发现工作为什么会出错，应该怎样改进，如何才能成功。对于出现的问题，如果能够判断个人或团队的反应，问题就不难解决。即便一时之间无力解决，只要掌握了可能出现的各种情况，也就不会面对问题而手足无措。

所以，团队领导人应该下工夫研究一些有关个人和团队的概念，建立正确的观念。这些观念能改变你的某些看法，有助于你把有关的人和事组织得更好。

本书采用“课程”的形式，共分21课，每课都以分析和实例阐述一个观念，并附有“思考和练习”，供你认真思考，身体力行。

需要说明的是，本书不是一本“管理教程”，而是用尽可能通俗易懂的方式阐述有关管理的一些重要观念。所以，阅读本书的绝不仅限于团队领导人，包括所有需要与人共事、共处的人。



目 录

第一课 差异越大，能量越强 1

管理者必须全面了解自己的团队成员，注重他们的个人差异，海纳百川，使团队能够容纳并发挥每个成员的特长，从而创造优良的业绩。

第二课 “E型因子”比工资更管用 10

最能激励团队的，是“E型因子”，也就是那些能够激发人们的活力和欲望、使人们兴奋和冲动的事情。

第三课 放弃酿成组织冲突的“秘密和约” 19

团队领导人不应该指望普通员工都像自己一样。你可以有很强的“事业心”，把全部心思放在工作上，由此你常常会误以为你的下属也都



应该如此，或都会如此。这就是你内心想当然地与下属达成的“秘密和约”。但事实上，下属内心未必认同你这份合约，结果是冲突发生，双方受害。

第四课 让私人空间维护积极性 27

团队领导人必须明白，每位员工都有权力拥有自己的“私人领地”。不要按照自己的好恶去干预他们对“私人领地”的布置爱好，这会让他们更心情舒畅地工作。

第五课 面包圈的反向思维法 36

应该坚信，员工是有才华的。关键在于管理者要为他们创造足够的空间，让他们在广阔的天地里施展才华。

第六课 透视下属的奇异之窗 44

团队管理者，本质上是做人的工作的，因此了解人显得特别重要。作为优秀的团队领导人，要更多地了解自己和团队成员，首先应该对“周哈里窗”进行一番深入的研究。

第七课 蜘蛛网上的位置与角色 52

团队领导人的任务，就是让每个人都有自己合适的位置，并通过“角色协商”充分发挥自己的作用。

第八课 在内部搞“马拉松”，在外部搞赛马 61

提升团队竞争力的最好方法是“内部合作，外部竞争”。简言之，在团队内部，搞赛马不好，应该是搞马拉松赛。

第九课 鼓舞士气的妙法 69

每个人都希望自己成功，都希望自己理想中的自我预言得以实现。管理者对此应该加以尊重和呵护，不要打击，但也不能将此变成对员工

的高压，有时候不妨说些谎话。

第十课 把强制的消极管理变为积极的自我管理 77

管人的方法多种多样，发脾气绝不是好办法。团队领导人常常带着不信任和敌意对员工实施“警察式”管理。凡是引起员工普遍反感和抵触情绪的管理制度，肯定是不好的制度。为了用制度调动而非压抑员工的积极性，关键在于把“要我这样”变成“我要这样”。

第十一课 三种角色的管理效应 86

团队领导人应该注意员工们在一起都做了些什么事，应该知道自己与员工兼具父母、小孩和成年人三种角色，并运用三种角色关系产生运作管理效应。

第十二课 三种权力重用其一 94

要想有效领导团队，必须了解自己权力的三种基础在哪里，而且显然只应当重视增加你的专家权力。

第十三课 不可缺少的组合结构：“八大金刚”与“四大金刚” 103

特长同质化的团队成员，再优秀也不能产生高效能，不同特长的“八大金刚”或“四大金刚”的团队组合结构，才能开创良好业绩。

第十四课 在现象和本质上下功夫 112

团队领导及其成员心里想的和外表做出来的，往往会不一样。为了避免这种不一致造成种种错误的信息判断和不良影响，需要努力做到现象与本质的统一。

第十五课 四种族群，四种领导 121

了解四类族群，是团队领导人必须具备的基本知识，对不同的族群，要施以不同的领导方式。



第十六课 四种神灵，四种管理 132

四种神灵反映着四种管理人员或员工的性格特征，身为团队领袖的最高领导人，对他们应有充分的了解，在管理上既有统一，又有区别。

第十七课 人是资本，不是成本 145

假如真的把人当作资产看待，把他们当作投资，那么领导人对待团队成员的态度就会大不一样。

第十八课 灌输团队成功的最高理念：寻找客户 154

团队领导人应该明白，假如我们的所作所为不是为了某人或某些人，那么一切都将失去意义。

第十九课 学习型组织的四个关键环节 163

团队领导人的责任之一，是使自己和员工不停地转动学习之轮，依次交替进行四个关键环节的学习程序。许多人往往会在某一环节卡住学习之轮，你要帮助他们转动起来。

第二十课 把团队一分为三更合算 173

由于竞争的压力，人们必须更精确地探讨团队的构建，这是任何团队都必须直面的现实。

第二十一课 弹性的团队经营思维 182

很多团队正在逐渐减少核心员工的数目，不应该把团队需要的所有人都纳入编制。参与一个组织工作的人员可以用多种上下班方式来共事，团队领导人需要用弹性化的思维来管理上下班制度和任务分派制度。



第一课

差异越大，能量越强

管理者必须全面了解自己的团队成员，注重他们的个人差异，海纳百川，使团队能够容纳并发挥每个成员的特长，从而创造优良的业绩。



简短的课文

在英格兰南部的一所学校，有 25 名十四五岁的学生参加了学校的实验课程：独立制作一部七分钟长的电视节目。

吉米是班上最害羞的学生，平时总是默默无语。同学们认为让吉米担任主持人，会对他有所帮助。

摄影棚里充满紧张而又热烈的气氛。同学们各司其职，有的负责灯光，有的负责音响，有的负责摄像，一切都和真正的节目拍摄作业一模一样。

15 岁的波比是导播，负责电视节目的制作。波比才华横溢，把拍摄的准备工作指挥得井然有序。波比还把工作做得很细致，他担心吉米会忘了解说词，特意为吉米准备了一块提示牌。

彩排开始进行。尽管有提示牌，一贯沉默寡言的吉米还是说漏了几段解说词。

按规定，彩排的机会只有一次，接下来就要正式演播了。长相有点儿凶悍的波比冲出导播室，走到脸色苍白的吉米身边，把手轻轻搭在吉米肩上，说：

“现在我们要正式演播了，你一定可以一次完成！有问题吗？”

吉米说：“没问题！”

于是奇迹出现了。吉米一气呵成，完成了主持工作，波比对吉米伸出了大拇指。

在我们这个世界上，有为数众多的团队领导人，他们当中，有几个能与波比相比呢？

电视节目拍摄成功了，同学们高高兴兴回学校。一位研究组织管理的学者目睹了他们拍摄电视节目的全过程，他问波比：

“你们到摄影棚来拍电视片，其他学生在干什么呢？”

波比说：“他们在教室里复习功课，准备考试。他们聪明，学习成绩比我们好。我们无论怎样复习，成绩都不如他们，所以我们的课程和他们不一样。”

观 念

显然，我们历来把智力定义得太狭隘了。

必须强调一个问题：智力有很多种，而且不一定彼此关联。

个人的差异，导致不同的人在不同的方面表现出各自的优异。每个人都有自己的特质和特点，就此而言，每个人都很聪明，都有自己的特长。优秀的团队领导人，总是能够全面了解自己的团队成员，根据不同的情况，找出最佳的团队组合方式，使每一个团队成员都能最大限度地发挥自己的才华，从而使整个团队的工作效率达到最大化。

作为团队领导人，要想做到这一点，关键的就是要了解他人，并且把每个人都视为独立的个体。人与人比较，存在差异性，这是一个显然的事实。然而，这一事实却被众多人所忽视，他们希望把事情简单化，企图把活生生的人当成物品，可以归类，并贴上标签，例如：

- ◎ 他是个狂热的球迷。
- ◎ 他是个负责的税务官。
- ◎ 她是个称职的教师。
- ◎ 甚至，她是个女人。

从这样的方面上来了解人，很简单很容易。但是，身为团队领导人，如果



仅仅从这样的方面来了解自己的团队成员，显然是远远不够的。个人的差异，对团队而言是有益的。在过去的观念里，团队领导人的职责是消除团队成员之间的差异，使之步调一致。今非昔比，如今的团队领导人，必须更加全面深刻地了解自己的团队成员，利用每个人的不同之处，百花齐放，百舸争流，才可能创建最优秀的团队。

要做到这一点，必须选择正确的突破口。

首先必须对人的智能有正确的认识。

很遗憾，很多人，尤其是团队领导人，他们被所受教育误导，以为只有逻辑方面的智力才是重要的，其他都是次要的。例如在学校里考察学生的智能，除了逻辑能力外，其余的都被归纳为课程之外的能力，或者称之为“主科”之外的能力。

这是非常荒谬的。

事实上，只要观察你的朋友和同事，不难发现，除了逻辑能力之外，其他方面的智力同样重要。作为一个优秀的团队领导人，不应该对自己提出这样的问题：他（或她）有多聪明？

而应该这样考虑：他（或她）的才华如何？

简言之，必须更全面地认识了解自己团队成员各方面的智力。

分析和说明

人的智能表现在众多方面，例如：

- ◎ 逻辑——能够推理、分析、记忆的能力；
- ◎ 空间——能够辨识及创造事物形式的能力；
- ◎ 音乐——能够歌唱、弹奏、创作各种乐曲的能力；
- ◎ 实操——能够分解化油器（但不一定能描写或解释其构造）的能力；
- ◎ 体能——能够担任足球选手、运动员或跳迪斯科的能力；
- ◎ 个人内在方面——能够了解自己，有平静的洞察力；
- ◎ 人际方面——能够和别人一齐推动工作、或通过他人成就事业的能力。

还有其他许多方面的能力。

例如“沟通技巧”和“解决问题”的能力，显然是综合了逻辑能力和个人

内在的各种能力。

团队领导人的职责，就是全面深入地了解团队成员的各种能力，而不仅仅是了解他们的逻辑能力。事实上，每个人都有自己的优异之处，问题是团队领导人能否发现他们的优异之处。

同样重要的是，团队领导人还必须注重研究团队成员的性格特点和气质。

很多人做过很多努力，把人的性格特点和气质分门别类，其成果与古代炼金术所描述的四种类别相似，简释如下：

◎ 忧郁型——情绪化、焦虑、冥顽不化、深沉、悲观、保守、不喜社交、沉静；

◎ 血气型——暴躁易怒、坐立不安、积极、易兴奋、多变、冲动、乐观、活跃；

◎ 乐天型——好交际、外向、多话、有问必答、好相处、无忧无虑、活蹦乱跳；

◎ 冷静型——消极被动、谨慎、深思、平和、自制、情绪平稳。

社会生活中的每一个人，或多或少，都具有以上四种个性的部分特质，大体来说，每个人都倾向于上述四种的某一类型。

人们总是希望事物按照自己的意愿发展变化，例如想把孩子或公司塑造成自己想要的模式。这样做不仅很困难，而且常常是错误的。正确的态度是承认并尊重个人之间的差异，而且要认识到这些差异的具体内容，以此为基础，才能够去欣赏和利用这些差异，理解各种不同的生活方式、生活态度和价值观，而不是把自己的意愿强加在别人身上。对于团队领导人而言，这一点至关重要。

综上所述，我们懂得了人的才能是多方面的，不能仅仅注重逻辑方面的智能，我们还知道了人的性格特点和气质也是各有不同的，那么，作为一个优秀的团队领导人，在团队管理工作中应当遵循什么原则呢？

答案很简单：容纳差异。

一个能够容纳差异的团队领导人，善于从不同的角度去理解团队成员的才华，也善于接受不同的工作方式，更善于理解并尊重人的个性。打个比方，不能要求一丝不苟的财务人员与活跃的业务员具有完全相同的个性。推而广之，在一个能够容纳差异的家庭里，父母会鼓励孩子发展自己的个性和才华，而不



是强迫孩子“子承父业”；在一个能够容纳差异的学校里，学校不以学习成绩为唯一标准衡量学生，而是为不同的学生设置相应的课程，例如本章开始讲述的那所英格兰南部的学校；而在一个能够容纳差异的社会里，多种多样的成功方法都是被接受的，出身、阶级、地位等因素并不重要，只要不妨碍他人，不违反相关法律规定，人们可以走上各种各样的成功之路。

在传统的管理观念中，团队管理者面临的任务非常单调，就是把有差异的团队成员们“整合”起来，跟随号令统一步调。

有一个很极端的例子：

二战之前，沙捞越（即马来西亚一地区）仍接受英国布鲁克家族统治，是英国殖民地。布鲁克家族招募部属到沙捞越统治当地百姓，采用了一种既简单又有效的方式，其招聘条件仅有两条：

第一，应聘者必须在西方的公立学校受过正规教育。显然，具有如此教育背景的人，一方面有文化，另一方面在意识形态方面与布鲁克家族是一致的。

第二，应聘者的身高必须超过六英尺，原因是沙捞越本地土著居民身材普遍很矮小，畏惧身材高大的统治者。

只要符合以上两个条件的应聘者，便通过了初试而进入复试，便会收到一份布鲁克家族宴会的邀请函。宴会开始，先来两杯烈酒，宴会当中不断饮酒，宴会结束之前，又是两杯烈酒。假如应聘者喝了如此多的烈酒，仍能在宴会结束时保持文明人的风度和言谈举止，即刻便被聘用，去沙捞越做管理工作。

那时，人们到沙捞越去旅游，看到的官员，都是身材高大、善于豪饮的英国绅士。

他们也曾经有效地管理着沙捞越。

然而，这显然不是一种最好的方法。如此一个管理沙捞越的团队，简单划一，太缺乏差异性了。

布鲁克家族最终失去了沙捞越。1946年，沙捞越为英国政府所接管。

倡导团队成员必须步调一致，无可厚非，但不能绝对化。也就是说，不能把团队成员简单地整齐划一，更不能把团队成员视为一群机器人，任人摆布。

要承认他们之间的差异，更要尊重他们之间的差异。

如果团队成员们都成为机器人，都只会跟随指令行动，那么整个团队的命

运就操在了少数人的手中，巨大的责任就落到了团队领导人的肩上，这当然是非常危险的。

企图把团队成员改造成机器人，从而避开协调个人差异所需要做的艰苦工作，纯属掩耳盗铃。我们的世界每时每刻都在发生着变化，单凭少数人或领导者的能力根本没法应付如此复杂的局面，所以，优秀的团队领导人总是不畏惧困难，知难而进，认真了解团队成员的差异，尽力培养团队成员的个人特点，再将形形色色的个人差异进行成功的融合。

这就是成功团队的秘诀。

具体地说，要想打造一支优秀的团队，领导人必须花费大量的时间和精力，了解自己的团队成员，掌握他们究竟在哪些方面有所不同，有哪些明显的差异。必须强调的是，我们所说的差异，并非性别、年龄、能力这类表面的差异，而是一些必须下工夫才能发现的差异，这些差异能反映出人们的某些非常重要的能力。

举例示范

团队领导人应该注重了解下列几类成员之间的差异：

1. 原创者

这类员工能够自觉掌控自己的命运。他们的所作所为都是自己抉择而导致的结果，他们在从事每一项工作时如下特点：

- ◎ 会仔细思考自己的要求；
- ◎ 了解自己的能力和极限所在；
- ◎ 能选择恰当的目标。

2. “过河卒子”

与原创者类型的团队成员相反，“过河卒子”型的员工总是觉得自己的命运被别人摆布。他们做任何事，都是因为事情已经摆在面前了，或是因为别人要求他们做，不做不行，而且非做不可。“过河卒子”型员工在工作中的特点表现为：

- ◎ 不仔细规划自己的工作 and 行动；
- ◎ 经常祈求好运从天而降，而且通常情况下都能遇上好运气；



◎即便运气不好，他们也不会多想，只会硬着头皮做下去，确实像“过河卒子”。

必须强调的是，在一个团队里，无论是原创者还是“过河卒子”，都是团队所需要的。道理很简单，如果一个团队里全是原创者，所有团队成员便成为光杆司令，有官没兵，缺乏“过河卒子”在第一线拼杀，再高明的将军也会一筹莫展。当然，如果一个团队中有了太多的“过河卒子”，缺乏足够的原创者，团队就会显得缺乏战斗力，不可能成为一支精锐部队。

最理想的团队组合，就是原创者与“过河卒子”搭配适当，互相协调。而且，团队领导人还应当认识到，“过河卒子”是可能有进步的，完全有可能成长为原创者。

3. “A型团队成员”与“B型团队成员”

弗莱曼和罗森曼对A型血和B型血的人群进行过大量研究，得出一些具有普遍意义的结论。

“A型团队成员”的特点是：

- ◎野心勃勃，而且毫不掩饰自己；
- ◎极具竞争性，将追求成功视为最重要的目标；
- ◎平时走路时，显得脚步匆忙；
- ◎缺乏耐心；
- ◎说话语速极快；
- ◎脸部肌肉紧绷；
- ◎老是觉得自己处于时间和责任的压力之下，老是闲不住；
- ◎随时保持高度的警觉。

“B型团队成员”的特点恰好与“A型团队成员”相反：

- ◎随时保持比较轻松的状态；
- ◎不绷紧自己的神经，对事物泰然处之；
- ◎遇事比较冷静，能沉得住气；
- ◎不会兴致高昂地对待任何人或事；
- ◎工作不够积极；
- ◎比较容易与别人和睦相处。

有关研究报告表明，“A型团队员工”很难转变为“B型团队员工”，反之