

如何成为更好系列丛书

# 如何更好地管理人

[英] 艾伦·巴克 著  
徐海鸥 译

经济管理出版社

著作权合同登记号：图字：01-2002-4928号

图书在版编目（CIP）数据

如何更好地管理人/[英]巴克著；徐海鸥译.—北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7-80162-918-3

I. 如... II. ①巴...②徐... 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037150号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：顾佳

技术编辑：晓成

责任校对：晓泉

880mm×1230mm/32

9.375印张

139千字

2004年7月第1版

2004年7月第1次印刷

印数：1—6000册

定价：25.00元

书号：ISBN 7-80162-918-3/F·832

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

## 目 录

导言 .....	1
<b>1 通过对话进行管理.....</b>	<b>1</b>
对话为什么会出错? .....	3
对抗性对话.....	8
什么是对话? .....	13
改善你的聆听技能.....	17
巧妙对话的模式.....	26
WASP: 欢迎—获得—提供—总结 .....	27
<b>2 对人的管理模式.....</b>	<b>39</b>
你的管理风格是什么? .....	41
关于工作中人的理论.....	44
以行动为中心的 leadership 模式.....	60
<b>3 管理你自己.....</b>	<b>69</b>

# 如何更好地管理人

五路管理.....	70
定义你的贡献.....	72
你自己的发展.....	78
为管理花时间.....	79
处理压力.....	85
<b>4 管理工作.....</b>	<b>89</b>
定义工作.....	90
工作描述.....	95
建立目标.....	96
能力 .....	107
回顾业绩 .....	112
操作评估 .....	129
<b>5 发展员工 .....</b>	<b>147</b>
为什么要发展员工？ .....	148
如何评估人的潜力 .....	150
发展进程 .....	151
分配 .....	155
培训 .....	163
训练 .....	172
咨询辅导 .....	186

<b>6 管理团队</b> .....	199
为什么需要团队联合作业？ .....	203
团队是如何运作的？ .....	207
定义团队 .....	223
自主的团队工作 .....	234
团队对话 .....	237
团队会议 .....	243
构建你的团队 .....	253
<b>7 管理项目</b> .....	263
什么是项目？ .....	264
项目之窗 .....	269
项目领导 .....	274
项目的生命周期 .....	279
项目团队 .....	284
结束语 .....	289

# 导 言

管理是通过他人获得结果。在我看来，低劣的经理似乎——冒险做一个荒诞的推论——可以分成两组：一部分人在使人蒙受损失的情况下关注于结果，而另一部分人则在使人蒙受损失的情况下关心人。优秀的管理能够同时关注这二者。

身为一个经理，你如何管理他人将会决定你能否成功。而管理的这一核心功能经常被两种人所忽视：那些为管理著书立说的人，以及那些声称是经理的人。出现这种并非本意的结果，也许部分是因为对人进行管理被视为非常困难——非常含糊不清和复杂。许多人是在他们的技术专业的基础上被提升到管理人的职位上的。这些具有一技之长的专家被提升从事管理工作后不久便发现，管理与技术专业知识的完全不能同日而语。管理极容易与技术说明相冲突。从事管理的人不是一个具有专门知识的专家，相反，他应该是一个多面手。它要求管

## 如何更好地管理人

理者具有宽广的视野和强烈的直觉要素。

本书的宗旨是帮助你管理好由你直接承担管理责任的人。作为一个经理，你具有在多个方向上对被管理人员有必须承担的责任（特别是五类责任，我们将在后面论述它）。本书的论述主要针对向下的管理，但是，由于我们中许多人现在正管理着项目，而这进一步加大了管理的复杂性。因此，我专门辟出一章论述如何管理项目团队，并以此结束本书。

我在书中假定你不完全是一个管理方面的新手。你已经对一个或更多的人负责，你已经这样做了，而且你还希望把它做得更好。你需要自我询问如下问题：

- 当我进行管理的时候，我要做什么？
- 我理解我自己和他人吗？
- 我如何帮助人们学习和发展？
- 创造出良好的或拙劣的人际关系的东西是什么？
- 我如何影响我的团队？
- 我如何解决冲突？
- 没有文字的沟通是什么？

- 使会议卓有成效的是什么？
- 我如何才能影响我的团队业绩？
- 我如何帮助人们管理变化？
- 如何帮助人们更好地开展工作？

人是难以解读的。他们总是会混淆我们的期待，他们经常这样做。人不能够被贴上某种标签，或者被赋予某种定义。人是不可预知的。综上所述，我相信，人都具有希望做好工作的良好愿望！他们希望做出贡献！身为他们的经理，你的任务是帮助他们实现贡献的最大化。

我已经为本书制定了一个计划，它如同一次外出远足。而你也希望此时此地就开始改善管理业绩。因此，我从管理的最直接有效的工具开始论述：交谈。然后，我把交谈置于我所知道的最有用的管理工作模式中。以行动为中心的领导为你勾画出一幅你对人进行管理的责任的图景，它们表现在三个领域里：完成工作；发展个体的人；构建你的团队。我分别用一个章节的篇幅对这些领域进行介绍。我还以一个独立的章阐述了对特定的管理项目的思考。

我希望这本书能够成为一条通往学习和发展你

## 如何更好地管理人

的技能的其他途径的道路。在最后部分，我对进一步发展问题提出了一些建议。

总而言之，我运用一些模式帮助你加深你的理解。模式使事实简单化；良好的模式大有裨益地使事实简单化。它在最激烈的地方施展身手：当生活变得复杂起来的时候，当人们的行动变得不可预见的时候，当交谈变得兴奋起来的时候，我们需要模式帮助我们更清楚地观察，更理性地行动。本书中的模式帮助过我，我希望它们也能帮助你！

## 1 通过对话进行管理

让我们从你所处的位置开始。你管理着许多人，他们是“你的”人。他们也许组成了一个团队，也许还没有组织成一个团队。你对他们负有责任，他们向你负责。

管理就是通过他人获得结果。这一原则意味着你是通过对话实现这一点的。不管你采用的是什么程序或系统，处在你的管理角色的核心部位的是对话。你保持建设性对话的能力，将决定你是否能够良好地：

- 交流目标；
- 获得承诺；
- 解决问题；
- 回顾进程。

## 普通的管理问题

思考你在管理人的时候需要实现的最普通的结果。也许有一些你感到自己正面对挑战的特定领域——你发现特别困难，或者你根本无法面对的特定的管理情景。在经理中，最经常被提到的一些问题包括：

- 如何管理冲突；
- 如何说服人们去做你希望做的事情；
- 如何让人们去做他们同意做的事情；
- 如何更有效地谈判；
- 如何更强硬但不会使人不快；
- 如何说服和影响；
- 如何使人们合作；
- 如何使人们更有效地解决问题；
- 如何使人们思考他们的工作怎样做才能更有创造性；

□如何在为人们制定工作计划时，让他们更多地参与。

所有这些情景都可以通过对话得到管理。

所有的管理对话都寻求结果。结果也许是对问题更加清晰的观点和认识，是二选一之中的选择，是采取特定行动路线的决定。你对结果是什么的定义就存在于你的对话中，帮助你的团队获得它们，对他们的业绩给出反馈。

管理就是对话。如果你希望更好地管理人，开始的第一步是改善你的管理对话。

### 对话为什么会出错？

我们来全面思考一下我们在工作中的对话为什么没有达到预期的原因。要找出它们为什么出错的原因有的时候并非易事，因为对话是如此敏感和微

## 如何更好地管理人

妙，受到太多因素的影响。我们中很少有人曾经接受过有效的对话艺术方面的培训。对话是生活的一项技能——如同生活中的许多技能一样——是我们通常被期待在前进中能够掌握的一种技能。

也许关键的问题是对话是“快速进行”的。当我们正在进行对话的时候，要想同时分析我们如何管理对话是非常困难的——不管我们原来设计的改善它们的方式是什么。在对话过程中，为了消除一个错误，可能使我们的对话在数秒钟时间里“俯冲”进另一个更为致命的错误中。

让我们先来说明对话失败的一些更普通的原因，这样我们也许能够认识到在我们的一些对话中的错误。更广泛地说，我们也许可以把这些原因分别冠以三个名称：

- 对话的背景；
- 缺少的技能；
- 错误的假设。

## 对话的背景

许多对话之所以失败，是因为环境不适当。

例如：

- 缺乏充足的时间；
- 错误的时间；
- 不舒适的场地；
- 缺乏保密性。

问题也许可以非常简单地归结为这样的对话似乎根本没有发生。对经理们发出的最常见的抱怨之一是，他们的“心”不在谈话现场。“我从来没有看见他”；“她对我做的事情没有意见”；“他一味地拒绝聆听”。

## 缺少的技能

每一次对话都包括特定的动作、习惯和风格，我们不假思索地运用这些东西。通常，它们使对话更容易进行。如果缺乏它们，对话就可能变得低效

## 如何更好地管理人

或受到限制。缺乏的技能包括：

- 没有做好准备就开始对话；
- 没有聆听；
- 把事情放在肚子里不说出来；
- 附和而不是直接地说出事情；
- 只是笼统地说个概要，而不说明特定的细节；
- 对话一边倒；
- 缺乏足够的事实，却试图提出观点；
- 缺乏总结；
- 拒绝承认对方所说的东西；
- 没有进行总结，或对一问题达成认同就结束

对话。

## 一些错误的假设

所有对话从假设开始。如果我们不把假设当做一个问题来认真对待，误解和冲突就可能迅速出现。例如，我们可能假设：

- 我们双方都知道彼此要谈论的事情；

- 我们需要认同；
- 我们知道对方对这一情景的观点如何；
- 我们不应当表现出我们的感情；
- 对方无论如何应当因这一问题受到责备；
- 我们都是非常诚实的；
- 我们需要解决他人的问题；
- 我们是正确的，而他们是错误的。

在这些假设之下，也许隐藏着更深的东西：关于问题的性质，关于我们所面对的事物的种类，关于我们作为经理的角色的精神模式。我们对这些藏身于我们对话之后的模式思考得越多，出现的问题似乎就越多！

对话经常会在这种精神模式之间的冲突中崩溃。在冲突的对话中，我们不是为了达成一个有用的、建设性的成果，而是试图运用我们自己的精神模式去迫使他人屈服。这是“对抗性对话”，它是对话之所以出错的最重要的原因之一。

## 对抗性对话

对抗性对话等于在竞争的精神模式之间展开一场拳击比赛。

任何对话都是谈话和聆听的动态形式。然而，我们中大多数人表现出来的却是更优秀的说话者，更糟糕的聆听者。在过去的学校生活里，我们受到了就我们的观点进行表达、解释和争论的技术方面的培训。我们被告知争论的精髓是：拥有一个立场，坚持它，为它辩护，使其他人信服它的价值，攻击任何威胁我们的立场的立场。

为了试图把一些秩序强加进这种冲突中，我们创造了“辩论”（源于拉丁文，意为“打倒”）。在管理中形成了大量争论的精髓。那些坚持为自己的观点辩护，千方百计抵挡其他人冲击的经理，往往会获得职位，也许因为他们的“强硬性格”而得到了提升。他们成为公司的英雄，成为神话的素材。这一现象所包含的意义是，争论是管理对话中最好的类型——也许是惟一值得为之努力的类型。