

第一篇

做个‘有心的’管理者

第一章 有意识地运用各种管理风格

练习一 你在管理什么？

从你去年的工作日程中选出普通的一星期或一个月。在这段时间内，你用于规划未来的时间有多少？用于具体运作（或为客户服务）的时间有多少？用于文字工作的时间有多少？用于培训员工的时间有多少？

计算出来后填入下表：

规划未来	_____ %
具体运作／服务客户	_____ %
文字工作	_____ %
培训员工	_____ %

在日常工作中，员工们需要去发现机会、应付变化、解决问题、分清主次、做出决定。作为管理者，工作成绩的好坏取决于员工处理上述问题的能力。如果他们的工作不够得力，你就必须帮助他们。此时推动他们比指导他们更适宜并且更具有建设性。

运用推动的方式可以使你不必为他们承担他们的窘境。问题仍是对方的，责任也能最大程度地留在他们一边。利用从心理学家和咨询专家那里“借”过来的技巧可以产生事半功倍的效果。坚持运用这种管理风格会得到一个令你满意的结果：赢得员工们的尊敬和欢迎，同时你的管理风格也会得到广泛的赞誉。

各种管理风格

练习二 你目前解决问题的方式

步骤一 回想一下最近 5 次你的员工向你求助的情况。在下面标有 A 的空格处写下每次的简要情况。

步骤二 回想一下每次你是如何处理的。在下面标有 B 的空格处写下你做了什么、怎么做的。

当时情况及你的表现：

1A. _____

1B. _____

2A. _____

2B. _____

3A. _____

3B. _____

4A. _____

4B. _____

5A. _____

5B. _____

推动技巧是实行现代管理风格中“参与”“授权”理论的“工

具”。下图(图 1.1)中所列的管理风格模型表现了从命令到授权之间各种可能的管理风格的连续变化。

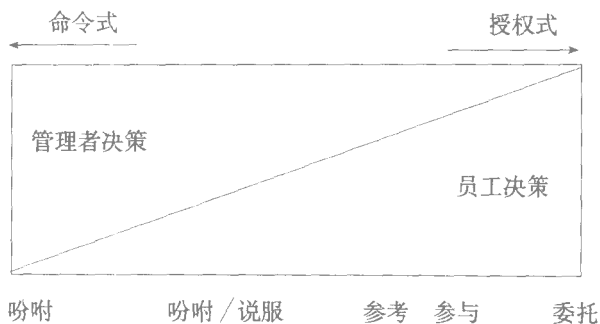


图 1.1 管理风格

(资料来源 改编自塔内布姆及施密特)

“吩咐”是用命令的形式表达你想要做的事。“吩咐与说服”也是命令式的,但要花一些时间来“推销”你的决定。“参考”是告诉员工必须做什么,但允许他们协助确定如何去做。“参与”是指与员工一起决定为了达到目标要做些什么,同时还要决定如何去做。“委托”是让员工们去决定如何实现既定目标。

作为管理者,对于如何做某件事也许会有非常明确的想法。你越是放手让员工自己决定如何完成任务,他们就越会全身心地投入该工作。你需要做的是权衡一下是贯彻你自己的想法,还是让员工提出他们的想法,或者在两者之间折衷。

对连续一体的相对的两个端点(见图 1.1)(命令式与授权式)的优缺点总结如下:

命令式的优点:

- 解决问题的方案正是管理者所希望的
- 如果管理者达到足够的专业水平,其方案会更好,也能得到

更广泛的接受

· 下属非常清楚管理者的目的

· 进展更快,问题解决得更迅速(短期内)

· 成本低(短期内)

· 耗费精力少(短期内)

· 管理者有权力感

命令式的缺点：

· 助长了下属的依赖性

· 员工们只是被动地服从，而非全身心地投入（下属们对别人的意见和方法当然不会全力投入）

· 可能存在着没有解决的问题

· 管理者只会提出那些他们有办法解决的问题

授权式的优点：

· 下属对于决定或解决方案更加投入、更具创新、更加支持

· 有利于个人的成长、发展和独立意识

· 下属对解决方案了如指掌

· 如果下属具有相应的专长和知识，其方案会更佳

· 管理者能从下属们那里学到些东西

· 能建立起良好的工作关系——下属们感到自己能参与其中，并得到认同和尊重

· 从长远看,可以节省时间、金钱和精力

授权式的缺点：

· 方案或想法可能不如管理者提出的好

· 下属们可能一筹莫展

· 需要先期投入时间、金钱和精力

· 下属们不能站在管理者的高度看问题

当决定采用授权式的管理风格时，并不意味着你可以撒手不

管、也不管对方愿意不愿意而去委托，还希望诸事顺利。它绝不是管理的捷径。采取推动的方式委托和运作意味着支持和鼓励雇员成长。这虽然辛苦，但从长远看，总比雇员依赖你要轻松些。

很明显，你不可能凡事都用参与、推动和授权的方式解决。你必须在人们的需要和工作的要求之间进行平衡，这就意味着需要培养根据个人和形势的要求在连续变化的风格上不断移动的能力。此外还得加上实际思考能力和良好的人际关系技巧。

布莱克与莫顿提出的“领导坐标”在分析你和其他人的管理风格上是个非常有用的框架(见图 1.2)。

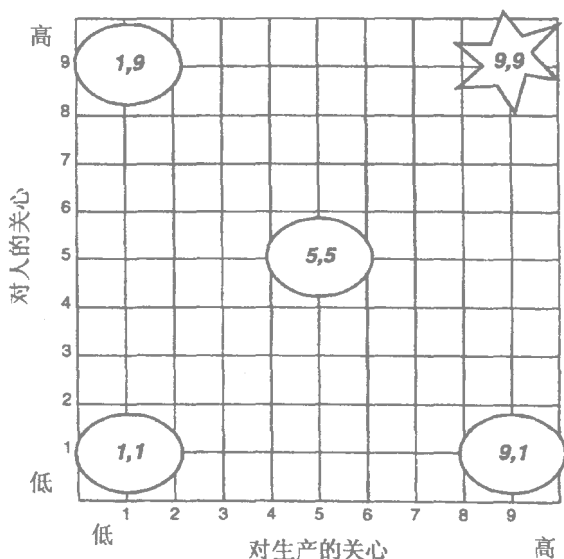


图 1.2 管理坐标

(资料来源 罗伯特·R·布莱克与安妮·亚当斯·麦克肯斯著《领导的两难——集群解决方案》中的〈领导坐标图〉(最早是罗伯特·R·布莱克与 S·莫顿的〈管理坐标图〉)休斯敦 海湾出版公司,第 29 页,科学方法公司 1991 年授权。经所有者同意复制。)

图 1.2 中的横轴表示对生产率或完成工作需要何种关心程度——提高效率 and 产出标准。纵轴表示对人及人际关系的关心程度，包括生理与心理的幸福程度。我们对几种可能出现的结果做些诠释：

- 9,1 型——最关心生产，最不关心人。管理者把雇员当作机器一样对待，或者只将其看成是生产过程中的一个个单位 科学的或权威式/服从式管理。
- 1,9 型——最不关心生产，最关心人。强调人际关系及舒适程度，避免发生冲突。管理者拥有一批不怎么工作但很快活的雇员；乡村俱乐部式管理。
- 1,1 型——最不关心生产，最不关心人。用最少的精力维持生产。管理者在玩弄权术；冷漠式管理。
- 5,5 型——处于中间位置，平衡了人与生产。对两者的关心程度都属中等。管理者按部就班地工作，并在不触动人的前提下力求最大的产量。对人和生产的强调不足以达到 9,9 位置 中庸式管理。
- 9,9 型——理想的模式。既达到了最高的生产率，又得到了员工最多的投入。人与生产融为一体，充分利用了整个体系中的能量 团队式管理。

许多管理人员趋向于采取 9,1 型运作，他们不知道或者不愿相信还有更有效的方式。如今更多的管理者采用 5,5 型，这使他们感到相当安逸。从 5,5 型过渡到 9,9 型需要非同一般的付出，包括对个人和整个团队应用推动开发技巧。

角色冲突

前一节中暗示了可能发生的角色冲突。这对使用推动技巧的管理者来说是真正的考验——与他们的工作目的相冲突。这种工

作与人的冲突常常会摆在身居领导地位的人的面前。成功的管理需要知道什么时候强调哪一点。在许多情况下，你只有通过处理人的问题才能提高工作成绩。但区分侧重点的标准是什么呢？不同的管理者有不同的标准。长期以来，在对高效管理的争论中提出了大量的问题。作为管理者，切身考虑这些问题是非常重要的。

选择风格

如何决定在某一特定情况下所使用的风格？是用推动技巧，还是用指导与建议方法，或者干脆直接告诉他们该做些什么？你会随机应变：根据不同的情况在坐标图中移到相应的点上。多数情况下需要使用综合方式，当然也有完全不适宜用推动方式的情况。作为管理者必须了解各种选择，有意识地从其中筛选，然后将选定的方式巧妙、灵活地应用到实际中去。

推动方式对管理者来说往往是最难掌握的。这种方式所要求的倾听和投情可能是最难以接受的。管理者习惯于评价别人和做决定，觉得这样更简单，更容易给予命令式的帮助。他们在亲自传达信息、提供建议、接受挑战和解决问题时往往会感到很惬意（也有权力感）。

帮助的最佳方式依赖于以下 4 点：当时的形势、当事者的个性、管理者的个性和企业文化。下面的例子列举了何时授权方式更有效，何时命令方式更有效。

下列情况授权方式更有效：

- 确信员工们有能力提出可行的方案
- 你对结果并不十分在意
- 一个工作中的问题可以用多种方法解决，而你对任何一个都无偏爱
- 做出的决定对员工的影响大于对本人的影响

- 员工们具备专门的知识或技巧来提高解决方案或决定的质量
 - 需要员工对结果有更可靠的保证
- 下列情况命令(任务取向)方式更有效：
- 员工们需要你介入，而且他们无力或无权自己处理问题
 - 员工们不具备必要的知识或能力自己解决问题或洞察机会
 - 时间或成本的限制使你不能采用授权形式
 - 形势处于半紧急状态，并且需要迅速采取行动

装作要采取推动方式而实际并非如此，这称作人为操纵。它比那种过分的命令方式危害性还要大。如果雇员们清楚推动的概念，他们会明显地看出你在搞人为操纵。如果他们不懂推动的含义，也许会被暂时蒙蔽，但长此以往，最好的结局是他们只感到迷惘，最坏的结局是他们将对你产生怀疑和不信任。因此，当你想采取命令方式的时候，最好诚恳、公开地说明。

练习三 帮助的风格

参考本书第一页上的例子，思考一下你对所列情况会采取什么风格。

当然，你的选择需视情况和人的具体问题而定。类似下面描述的 3 种情况通常需要用推动方式，因为这几种情况下员工远比你了解实情。只要稍加帮助，他们就可以提出自己的解决方案。

- 你的部门中一位设计人员逐渐失去了创作灵感
- 你最成功的一位销售人员一直没有申请空缺着的销售部负责人的位置，而你认为她会成为一名出色的负责人
- 一位员工向你诉说他与项目部的另一位同事不和

相比之下，下述情况就需要采取命令式的解决方法和教导手段，因为作为管理者，对程序的理解要胜于员工

· 你得去处理一位没有按照正确程序休假的员工

有一些情况需要综合使用各种方式。试看下面的例子：

· 你收到了求职者对你最成功的主管之一在面试方法上的投诉

在这种情况下，比较适宜综合使用推动咨询技巧与适当的指导和训练。此问题必须迅速解决，因为它对求职者产生了负面影响，进而有可能影响到公司的声誉和形象。由于该主管总的来说是称职的，所以可能只需要在面试技巧上加以训练，但如果先用一下推动技巧的话，你会对做出的判断分析更有信心。

时间的压力往往促使管理者去寻求更快捷的解决方案（建议或指导），这些也许可以暂时缓解形势，但通常不能触及问题的实质。

· 一位保险经纪实习生说他没能通过一次考试，而这次考试对于他的晋升和开始做业务举足轻重

在上述情形下，忙碌的管理者可能只会告诉这位受训者如何准备好下次考试。但是，如果使用推动式的提问和倾听技巧，就可以发现更多需要解决的基本问题。受训者可能会担心选错了专业方向，或者觉得去公司的另一个部门会更好些。从长远看，忽视基本问题会让你和公司付出昂贵的代价。因此，在决定做什么之前用推动技巧咨询一下通常很有益处。

在许多情况下，你需要在结果和目标问题上采取命令的和坚决的方式，只是在如何实现这一目标上可以采取授权方式（包括员工的投入和决策）。因此，你在开始时就得有特定的设想和目标，在此基础上再采取推动方式。你自己心里必须清楚有多少决策需要亲自做，有多少真正愿意委托给员工去做。同时，你也必须让员工们对这一点做到心中有数。

案例一

萨拉在伦敦的一家外国银行当经理。她主管两个部门：办公材料供给和维修。我们见面后，她告诉我是她的老板玛丽亚让她来的，目的是让她在自信与果断技巧上接受指导。玛丽亚认为萨拉需要为自信、果断地对付维修部的三名男职员。

在萨拉讲述她与维修部的矛盾时，我明显感到她在承受着巨大的压力。我使用了促进式倾听和提问的技巧，帮助她“讲述自己的故事”，并帮她把长期压抑的失意与愤怒发泄出来。

她早已厌倦了尝试与维修部进行合作。这些维修部的职员因为感到在公司的地位低下且当年没有得到加薪而耿耿于怀。他们想通过一些微妙的方式(当然其中一些不够微妙)，让萨拉觉得日子难过，借以渲泄他们的愤懑。

萨拉对付他们的风格只是在消极被动(回避)和咄咄逼人(高声傲慢地训斥)两者之间变化。可是，在交谈过程中，我感到萨拉有能力和手段做到自信与果断，但不知为何没有这么做。

更深入的交谈使我了解到虽然萨拉在提高维修部职员的生产效率上负有责任，但在他们加薪和提职问题上却无能为力。尽管萨拉每年负责做年度评估，但给予‘奖励’的权力完全掌握在玛丽亚的手上。在这种情况下，即使世界上的自信与果断加在一起也不可能得到任何合作。萨拉需要认识到她处境的困难，不要再继续自责，要在管理结构及权力与责任的平衡问题上，对她的老板玛丽亚更加自信与果断。幸好萨拉很快意识到了这一点，并开始解决这个问题，考虑着对付这种情况的各种选择。

我们的确使用了角色扮演法来帮助萨拉恢复对老板玛丽亚和维修部员工的自信与果断，但这种训练在我与她的谈话中

只占很少一部分。通过使用推动式聆听和提问技巧询问她，我可以彻底弄清情况，然后帮她着手解决问题。如果我直接教授萨拉自信与果断的技巧，问题的症结所在就不会表现出来，我对萨拉可能不会有任何帮助。

练习四 你目前解决问题的方式

分析在练习二中写下的每种情况。对照管理风格图，看看每种情况下你所采用的是哪种帮助方式。使用该种方式的优点、缺点各是什么？在每种情况下，换一种帮助方式是否更适宜？为什么？在标有 C 的空格处记下你的分析。

在考虑如何处理各种情况时，问问自己下列问题：

- 当员工来找我时，我听的多还是说的多？
- 我是否想拿出时间真正去听听别人诉说？还是想尽快找到方法打发走那些遇到难题的员工？
- 我是否希望员工自己解决他们的问题？是否常想替他们解决问题？还是依情况而定该做些什么？
- 当我提出建议或告诉员工们做什么的时候，是否是为了节省时间？或是自我炫耀？还是要表现得乐于助人？是否觉得自己必须回答所有的问题？
- 我是否觉得要让员工接受我的观点比寻找最佳的办法更重要？
- 我是否抓住了问题的要害？我是否了解每一位员工的心思？

1C. _____

2C. _____

3C. _____

4C. _____

5C. _____

何时雇员可以从推动方式中获益

在两种情况下，确定管理风格很有必要。一种是别人给你提出了情况，另一种是你注意到了某件可能引发问题的事情。你如何知道什么时候使用推动方式是适宜和有利的呢？下表列出了这些情况(摘自 Reddy, 1987):

- 员工们没有“激发出其能量”
 - 有能力但不去解决问题
 - 没有达到他们能够达到的工作水平
 - 没有做出必要的决定
- 思维混乱
- 无法集中精力
- 对一般的鼓励无动于衷
- 没有抓住显而易见的机会
- 陷入自我打击的状态
- 非同寻常的不安、紧张、焦虑或易怒
- 不参与社交活动
- 不按时上班
- 缺席次数增多
- 缺乏精力和热情
- 有明显的无法解释的行为变化
- 有问题的行为模式
 - 下午打瞌睡
 - 午饭过度饮酒
 - 工作成绩下降
- 发生不可控制的变化
 - 换了新老板

—重新调整工作 ·行为开始干扰他人

案例二

艾伦是一个业务繁重的销售部经理。他非常担心一位销售人员近来的行为突变。斯蒂文以前是一位热情、精力充沛的职员，但最近他却常常提前下班，并且在私人电话亭中花的时间比以前多得多（这种电话亭供雇员因私事打电话时使用，有一张桌子和一部电话）。对客户，斯蒂文一如往常那样快乐、外向，但在其它时候则显得心事重重。

艾伦决定问问斯蒂文是否需要帮助。他约斯蒂文第二天共进午餐。午餐时，艾伦告诉斯蒂文他无意干涉其私事，但注意到了他最近的变化，想知道是否出了什么事。斯蒂文犹豫了一阵之后，说他的一位客户提出了一个他正在琢磨的商业想法。他说他之所以至今对这个想法闭口不提，是因为对其可行性以及能否真正实现仍有怀疑。斯蒂文还说他不知公司对这个主意是否感兴趣，自己是否需要继续研究下去。

艾伦听完之后对斯蒂文的坦诚表示感谢。他同意下星期再和斯蒂文一起进一步探讨这个商业想法。艾伦通过及早触及这个问题，可以做到以下几点：让斯蒂文知道他的行为变化已引起了别人的注意；有更多的时间考虑公司是否会对他的主意感兴趣；有时间考虑斯蒂文从事公司以外的业务而造成影响的可能性；使自己有机会决定采取什么措施。

第二章 管理者的担心与忧虑

失控了！

许多人担心谈论某事会使之变得更糟。然而，在多数情况下，探讨和阐明问题使我们能够采取那些使事情变得更好而非更坏的行动。你可能担心推动无异于打开潘多拉的匣子——最终将无法应付后果。但通过实践，你可以学会“控制”谈话，设定范围和界限。

更多的问题 不，谢谢！

对一位已经忙得不可开交的管理者来说，用更易产生问题的开明态度进行管理是可怕的，甚至是愚蠢的。可是，忽视机会和压制问题会潜移默化地影响生产和员工的效率，长此以往，将导致更大的问题。幻想着忽视问题就可以使其自行消失，这不过是自欺欺人的想法——通常只会使事情变得更糟。但你也应该明白，初次处理问题时，它们往往会暂时变得更糟，之后才能好转起来。推动所需的时间上的先期投入终将得到回报：员工们变得越来越自立，占用管理者的时间也越来越少。