

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：

- 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的领导因素，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。

用原则管理——戴尔方式

作者：沙尔坦·克默尼，自由作家和管理学作者。

2003年10月3日《商业周刊》的封面故事讲述的就是戴尔，名为《你所不知的戴尔》。文章中作者强调了戴尔所采用的以下六个管理原则，戴尔人称之为“最佳科技公司管理成功的秘诀”。这些原则是：

- 直率。
- 忘记自我。
- 不找借口。
- 不要轻易确定目标。
- 没有优胜状态。
- 时刻注意节省金钱，而不是顾全面子。

这些原则又是如何培养和管理企业中的精英，如何使你阐明一个杰出的发展战略呢？

直率

按照作者的说法，员工应该挑战自己的老板，对任何事情都提出质疑。企业应当从这个原则中吸取什么教训？

从企业招聘和发展的实践来看，它有特定的含义。

企业在招聘阶段就是要寻找潜在的具有挑战态度的雇员。选择行业的专家固然重要，但对人际间沟通能力的测试同样也很重要。然而，应当选择一种具有挑战性的思维模式。这是一种个人的态度，并且在企业文化中鼓励和发扬这种态度将有助于推广这种态度。

忘记自我

按照《商业周刊》中的文章的说法，戴尔“喜欢‘二体一位’的管理模式，让两个领导者共同承担一种产品、一个地区或公司某项职能的责任”。

也就是像团队或团队成员一样工作。依照学习型组织与系统思考大师彼得·圣吉（Peter Senge）的说法，集体的知识（collective knowledge）是由团队共同创造的。然而，仅仅成为团队的成员是不够的。关键还要看个人是怎样看待团队工作的？应当对成员进行培训，让他们了解团队动态（team dynamics）、参与富有成效的对话和讨论的重要性。类似于“我很重要”或“我是专家”的态度，会导致过度的自我，妨碍团队的学习和知识的创造。

不找借口

这个原则是为了让人们承担责任和为其行为负责。员工应当有勇气承认自己的弱点，并采取实际行动将其最小化或消除。这里不允许“症候群”，它要求经常自问“这个问题将如何在我的手里解决”。同样，这也要求一种特殊的思维方式和授权文化。这才是授权的真正本质。

不要轻易确定目标

员工必须要对企业的利润和增长做出贡献。在实践中就意味着在制定计划中形成弹性目标。在这个案例中，精明的目标应当是明确而有弹性的；它是可衡量的和有意义的；是可达到的和不断调整的；是具有现实性、时间性和与目标相关的。

没有优胜状态

“创建者的颂歌：‘赞美每一秒钟，不断前进’”，作者写道。

我们身边不乏企业赢得全面质量奖或“最值得工作的企业”奖后，却安于现状的故事。成就一定要产生更进一步的成就，在实践中将其称之为不断提高的原则。

时刻注意节省金钱，而不是顾全面子

员工应当被培训，让其“不再支持令人失望的冒险”。同样，这需要一种商业化的思维模式和宽容的文化。顾全面子，在现代企业中会抑制创新，阻止彼得·德鲁克所谓的“创造性的破坏”。

戴尔的管理原则，正是彼得·圣吉在其著作《第五项修炼》中所提出的学习型组织的五个原则的反映。这五个原则分别是：

1. 自我超越（个人的进步和学习）。
2. 改善心智模式（态度和行为）。
3. 共创愿景（直接而坦诚的沟通）。
4. 团队学习（在团队内创建协同）。
5. 系统思考（掌握事件的全貌——培养综观全局的思考能力）。

圣吉的这五个原则和戴尔的管理六原则，将带领企业阐明卓越的发展战略，聚焦于三项核心竞争力——个人发展、企业文化和有效领导。

（沙尔坦·克默尼，自由作家和管理学作者。他的著作《管理和培养人才》已由 Thorogood 出版社于 2004 年出版。）

资料来源：欧洲管理中心。

以下章节是有关不同“管人”大师的。管人的基本内容就是激励和领导员工。我从管人的四个方面分别选择了十四位大师，这四个方面分别是：

- 动力
- 领导
- 文化
- 知识

另外，本书还纳入了查尔斯·汉迪和彼得·德鲁克在管人方面的许多不同方面的贡献。我不得不进行选择，因为管人这个领域如此宽广，所以我不得不放弃许多学术和企业大师，像奥尔德弗（Alderfer）、洛克（Locke）、劳勒（Lawler）、沙因（Schein）、帕斯卡勒（Pascale）、奥里奇（Ulrich）、奎因（Quinn）、特朗彭拿斯

(Trompenaars)、柯维 (Covey)、约翰·哈维·琼斯 (Jone Harvey Jones)、杰克·韦尔奇 (Jack Welch)、比尔·盖茨 (Bill Gates)、安德鲁·格鲁夫 (Andrew Grove) 和阿里·德赫斯 (Arie de Geus), 甚至包括笛百特 (Bilbert)。

然而，本书节选了大师们所有有关有效管人的关键问题方面的阐述。

Fredrick Winslow Taylor

弗雷德里克·温斯洛·泰勒

(1856~1915)

2

“从大公司的总裁到家里的佣人，对成为更好的、更有能力的人的追求，从来没有像现在一样强烈。如今对能人的需求远远大于其供给。我们正在寻找的是现成的能人，即那些在别处已得到良好培训的能人。只有当我们意识到我们的责任和我们的机遇，并且依赖于系统性地引入培训去制造能人，而不是搜寻那些已得到培训的能人时，我们才真正踏上了全国性的效率之途。”

——引自弗雷德里克·温斯洛·泰勒

《科学管理原则》(1911)

大师背景

泰勒不是管人方面的大师，但作为现代科学管理之父却不能不被提及。他的贡献在于他形成了现代科学管理的基础以及随之产生的对人的管理。

泰勒生于 1856 年。他的父亲是一位律师，父母都是虔诚的教会教徒，都信奉朴素的生活方式。

他本人是一位工业工程师，接受了许多有关物理科学方面的培训。他利用业余时间获得史蒂文斯理工学院（新泽西州）的机械工程学学士学位。

泰勒受雇于一家钢铁公司，成为一名机械师，随后成为公司的核心人物。六年后，他成为研究室主任，并最终取得了首席工程师的职位。

大师贡献

泰勒于 1911 年发表的著作《科学管理原理》，致力于科学管理的形成，清晰地陈述了管理的原理、原则、科学选择和培训工人以及管理与工人之间的划分和责任。泰勒建议应当对每一项工作进行详细分析，运用方法研究和时间研究技术，找出可能产生最大平均生产率的工作方法，也就是所谓的“最佳方法”。

同时，他还致力于发表有关教育、培训和激励性报酬方面的作品，以确保用不断改进的方式来完成工作。

1912 年，在他对美国众议院的听证会的声明中，为我们阐述了科学管理的四个原则。分别是：

1. 开发工人工作的每一个要素，以产生科学方法来取代老的经验方法。他推崇知识的收集（主要是工人的隐性知识），以确保管理方进行有效管理。

2. 科学地挑选工人，并对他们进行培训、教育。他写道“有意地研究性格、本性和每个工人的表现，以发现他在另一方面的模仿性，更为重要的是发现他的另一方面；然后，有意和系统地培训、帮助和教育工人，在所有可能的地方，尽可能地为工人提供可能达到最高、最有趣以及最大利益的工作机会，并且这些工作最符合其本性，而且在他所雇用的特定公司里，这样的工作是公开的，这已成为管理人员的责任”。
3. 他推崇知识的“集合”和科学地选择工人。他热衷于工人与管理人员之间的合作。
4. 最后，他推崇工人和管理人员之间的公平和平等的工作分工。

通过铲子的例子，他强调了自己的科学管理原则。他总结了以下实验中所得出的结果：

这个例子来自他在费城米德韦尔钢铁公司（Midvale Steel）的实验。他观察到在上货车间的工人使用的铁锹，有时用来铲灰，有时用来铲铁，有时用来铲煤。这意味着由于运送的原料的不同，每一个铁锹铲起的重量也各不相同。通过实验，泰勒发现，在特定的时间内，工人可运载的最佳载荷为 21.5 磅。他让企业购买了不同尺寸的铁锹，铁锹的尺寸和形状随着铲运的材料重量而变化。为了达到 21.5 磅的最佳载荷，像粉尘这种材料应该用大尺寸的铁锹铲运，而像钢铁这样的材料应该用小尺寸的铁锹铲运。这个简单的变化所产生的直接后果是工人的生产率大幅度提高。

第二个例子是该工厂的生铁装运试验。通过观察工人，他确信通过改进搬运的方法可以提高装运量。他认为搬运工的搬运经常发生错误、工作过于费力、工作时间过长以及休息过于频繁。泰勒给一个工人酬金，条件是要按他的指示进行搬运以及休息。遵照泰勒的指示，这个工人搬运量从每天的 12.5 吨提高到 47 吨，提高量达 300% 同时，参与生铁搬运实验的工人所获取的报酬每天提高 60%。其结果是搬运每吨所用的劳动力成本要低得多，而收益却提

高了许多。^①

泰勒相信生产力的秘密在于必须做到人尽其才，或者说，对某一项工作必须找到最适宜干这项工作的人，并给予他们刺激性的物质报酬来提高生产力。

泰勒在管理学领域的贡献是巨大的。

“泰勒”思想很快就被亨利·福特（像泰勒一样通过自我奋斗而成功的机械师）设在底特律近郊的高地公园的（Highland Park）工厂转化为实践。同时，泰勒主义帮助和塑造了新型教育机构的课程——商学院。1881年，第一所商学院即宾夕法尼亚大学沃顿商学院成立。1899年，芝加哥大学和加利福尼亚大学也分别成立了商学院。纽约大学斯特恩商学院、达特茅斯商学院和哈佛商业管理学院也在以后的十年中如雨后春笋般纷纷成立。《管理评论》（Management Review）也在1918年成立，美国管理协会于1925年成立。第一次世界大战末期，亚瑟（Arthur D. Little）公司也从最初的工程公司发展为管理咨询业务公司。詹姆斯·麦肯锡（James McKinsey）也于1925年成立了他的麦肯锡管理咨询公司。^②

德鲁克有关科学管理的观点

“……总而言之，它是自《联邦党人文集》（The Federalist Papers）以来，美国对西方思想最强大和意义最为深远的贡献。只要工业社会存在，我们绝不能失去信念，人的工作可以进行系统的研究，可以进行分析，可以通过影响工作中的因素来提高……科学管理是一种巨大的释放性和开创性的工作。没有它，就不会有对现实工作中人的研究的可能。没有它，对工人和工作方面的管理绝不可能超

^① Carvell, Fred J (1970), *Human Relations in Business*. The Macmillan Company. p48.

^② Micklethwait and Wooldridge (1996). *The Witch Doctors*. Heinemann, London. p74.

越良好的意图、激励或‘加快速度’。’^③

同时，德鲁克也批评《科学管理》过于哲学化，并且是以工程学为基础的。之所以说它是以工程学为基础的，是因为我们不得不将工作分为若干小运动，每一项由单个工人完成的工作必须由几个小的运动组合来完成。这并不符合逻辑。它将工人视为一台机器。

科学管理同时也设想将计划从工作中分离，认为二者是截然不同的。这些都是泰勒的有价值的见识，这些理论都很出色。然而，这并不意味着计划者和实现计划的人必须是不同的人。

泰勒和管人

虽然泰勒并不直接与“管人”发生关系——他关注的焦点是管理工作和工人——他强调的是选择、培训、奖励和激励的重要性，而在当今环境中，这些因素又直接与管人相联系。

从弗雷德里克·温斯洛·泰勒身上我们学到： 总结

- 员工问题总是同拙劣的组织和管理相联系。
- 雇员的选择、培训和奖励应当遵循科学原则。
- 员工的个性和技能在提高生产效率方面扮演着重要角色。
- 团队制定的规范影响员工的行为。
- 保证每个员工都达到最佳生理能力。
- 管理工作应当以一种支持性的角色进行协助工作。

泰勒在管理领域的影响是巨大的。

Elton Mayo

埃尔顿·梅奥

(1880~1949)

3