

<<纵横人心>>

图书基本信息

书名：<<纵横人心>>

13位ISBN编号：9787301140284

10位ISBN编号：7301140282

出版时间：2008-11

出版时间：北京大学出版社

作者：胡八一

页数：246

字数：264000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<纵横人心>>

内容概要

《孙子兵法·谋攻篇》曰：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

”兵家讲究“攻城为下，攻心为上”，经营企业也是如此。

经营企业就是经营人心。

企业不关注人就是不关注本质，会将精力浪费在内耗上，无力向外寻求发展。

但是，关注什么人？

怎么关注人？

我国著名人力资源专家胡八一博士多年来一直从事这方面的研究与实践，总结出了困扰管理者的七十多个管人难题，本书汇集了其中具有共性的十个突出问题：冲突管理、有效授权、中层战略观、杜绝推诿、调薪技术、管理核心员工、忠诚培养、预防集体跳槽、空降兵落地生根和职业保鲜。

管理者不仅可以通过管理难题的“症状”来进行自我诊断，还能得知其“病因”，既知其然，又知其所以然，更重要的是找到治疗“顽疾”的“药方”，制定改善问题的对策。

书中提供的解决问题的“行为方式”均来自于作者的咨询实践，只要真正秉承这些方法，落地实施，一定能有明显成效。

<<纵横人心>>

作者简介

胡八一，博士，国内著名的人力资源管理“落地派”创始人、柏明顿人力资源管理咨询公司首席顾问师、曾任松下电器人事处处长、杜邦（中国）公司人力资源总监。

主要荣誉：2008年金牌培训师、2007年中国行业发展杰出英才、2007年中国人力资源行业十大风云人物、2006年中国

<<纵横人心>>

书籍目录

自序第一章 冲突——内耗的最大根源 一、“史上最牛女秘书电邮风波” 二、你的企业有没有这样的冲突 三、冲突从哪里产生 四、首先做好情绪管理 五、明确管理冲突的三个步骤 六、找到最有效的管理冲突的方法 七、管理冲突的六大准则第二章 授权——管理的模糊与精确 一、老板的授权困惑 二、有效授权七步法 三、有效授权的五大原则 四、授权不当的快速诊断 五、授权不当，是哪出了问题 六、管理者如何扮演好在授权过程中的四种角色第三章 战略与中层无关吗——中层管理者的战略观 一、中层战略缺失，会导致什么后果 二、谁是缺乏战略眼光的管理者 三、管理者为什么会缺乏战略观 四、如何提升中层管理者的战略观 五、提升管理者战略思维需要避免三个误区第四章 避无可避——杜绝推诿的管理要略 一、销售额下滑，营运费用上升，谁应为此负责 二、规避推诿有方法 三、推诿“三部曲” 四、找到推诿现象的三个根源第五章 “我要涨工资”——调薪的技术 一、调薪后的尴尬 二、调薪的三大困惑 三、解开调薪困惑的谜团 四、调薪也要讲方法——科学调薪技术第六章 留住骨干——专注管理核心员工 一、百视传媒设计精英未说出口的离职理由 二、哪些人是核心员工 三、怎样才算核心员工的流失 四、四招留住核心员工 五、找到核心员工流失的源头第七章 忠诚培养——从一开始就做好 一、不忠诚之祸 二、如何识破不忠诚员工 三、挖掘员工对企业不忠的根源——“三一论” 四、培养员工忠诚“四步园艺法”第八章 集体跳槽——预防腹背受敌 一、陆强华两次率众集体跳槽，震撼彩电业 二、集体跳槽“五宗罪” 三、哪些人容易集体跳槽 四、如何防范集体跳槽的发生第九章 落地生根——空降管理者发挥效力的方法 一、一次失败的空降之旅 二、空降兵无法落地生根的三大源头 三、让空降兵落地生根六大法宝第十章 职业保鲜——打败倦怠这个危险的敌人 一、工作中的“七年之痒” 二、哪些表象证明员工患上了职业倦怠症 三、职业倦怠症的六大病因 四、防治职业倦怠，企业员工“两手抓” 参考答案参考文献

章节摘录

第一章 冲突——内耗的最大根源 没有一个企业不存在冲突的问题，也没有一个企业敢于夸口说自己没有内耗。

冲突的根本来自何处？

来自企业面对复杂环境下越来越重要的协同要求。

企业需要多个部门、多种角色协同解决问题，这往往是产生冲突的开始。

不过良性的冲突能刺激员工的创造力，使其接纳新鲜事物，帮助企业提高绩效；只有那些破坏性的冲突才对企业绩效产生负面作用，影响企业的正常生产经营活动。

一旦冲突发生，不管是良性冲突还是破坏性冲突，都得及时进行管理。

对于良性冲突，可以允许它在一定范围内存在；而对于破坏性冲突，则要及时解决，避免冲突后果扩散。

总之，运用科学的方法和策略来管理冲突，破坏性冲突也可“为我所用”，成为建设性冲突。

一、“史上最牛女秘书电邮风波” 2006年4月中旬，“最牛女秘书电邮风波”事件在全国范围内传得沸沸扬扬。

北京、上海、广州、南京等地的全国所有知名外企都在疯狂转发一封来自EMC（全球最大的网络信息存储商，总部在美国）北京总部的电子邮件：EMC大中华区总裁陆纯初和他的高级女秘书瑞贝卡因工作琐事发生激烈争吵，俩人以邮件的方式演绎了争吵的全过程，最终后者被迫离职。

这起本该在企业内部“私了”的事件，通过网络于数天之内在全国范围内迅速传播，成为各企业员工无人不知、无人不晓的热点新闻。

事情原委如下： 2006年4月7日晚，这一天刚好是星期五，女秘书瑞贝卡因为已做完手头的工作，下班后就关掉手机，准备回家过一个不受打扰的周末。

而与此同时，瑞贝卡的上司——EMC中国区总裁陆纯初（新加坡籍）在回到办公室时发现自己没有带钥匙，他将这一过错归咎为女秘书的失职，并在凌晨1时13分给秘书发了一封措辞非常严厉且语气相当不客气的电子邮件：“瑞贝卡，这个礼拜二我刚告诉你，想东西、做事情不要想当然，今天晚上你就把我锁在门外，我要的东西都还在办公室里。

问题就在于你想当然地以为我随身带了钥匙。

从现在起，无论是午餐时段还是晚上下班后，你要跟你所服务的每一名经理都确认无事后才能离开办公室，明白了吗？

” 依据网络转载资料，洋上司的英文原信的口气比上述译文要激烈得多。

而且，洋上司并不只把这封信发给了瑞贝卡一人，还同时抄送给了公司的其他四位高管。

在上司发出邮件的两天后，瑞贝卡用中文给洋上司回信，语气极其强烈，大有不讨回公道誓不罢休的味道。

瑞贝卡在回信中写道：“首先，我做这件事是完全正确的，我锁门是从安全角度上考虑的，如果一旦丢了东西，我无法承担这个责任。

其次，你有钥匙，你自己忘了带，还要说别人不对。

造成这件事的主要原因都是你自己，不要把自己的错误转移到别人的身上。

第三，你无权干涉和控制我的私人时间，我一天就八小时工作时间，请你记住中午和晚上下班的时间都是我的私人时间。

第四，从到EMC的第一天到现在为止，我工作尽职尽责，也加过很多次的班，我也没有任何怨言，但是如果你们要求我加班是为了工作以外的事情，我无法做到。

第五，虽然咱们是上下级的关系，也请你注意一下你说话的语气，这是做人最基本的礼貌问题。

第六，我要在这强调一下，我并没有猜想或者假定什么，因为我没有这个时间也没有这个必要。

” 如果说洋上司的言语在以“上司的命令下属只有服从的份”为文化的外企公司已见怪不怪，那么瑞贝卡的言辞就令人大吃了一惊了。

事情并没有就此终结，瑞贝卡用比洋上司更为激烈的方式把这个回复和原件群发给了整个EMC中国公司。

<<纵横人心>>

自此，这封邮件被众多网友转载、评论、引用……渐渐成为一个网络热炒的焦点新闻，而瑞贝卡也因此获得了“史上最牛女秘书”的称号。

二、你的企业有没有这样的冲突 冲突有着各种各样的表现形式，不仅是上下级之间，员工之间、员工个人生活与工作的协调关系、各部门之间、管理者的不同角色之间等，都会产生冲突。

1.新老员工冲突 新老员工之间的冲突是企业内员工冲突最为普遍的现象之一。

一方是在公司内任职多年并立下汗马功劳的老员工，一方是朝气蓬勃、拥有新技能、新知识的新员工。无论是保护老员工，还是维护新员工，管理者都会发现，自己处于一个非常尴尬的境地！

新老员工冲突如果解决得当，企业可以免去诸多不必要的内耗，共同促成高效能的企业；如果处理不好，企业可能会陷入结构性迷局，甚至造成重大损失。

管理新老员工之间的冲突，采取的方式主要有明升暗降、岗位轮换、培训或鼓励离职等几种。

比如说，老员工工龄长，有点“小权”，但能力有限，还不断抵御新事物；新员工执行力强，却处处受到排挤。

这个时候，我们可以采取给老员工安排明升暗降的闲职的方式，让老员工担任正职，总揽全局；让新员工担任副职，扮演真正的执行角色。

这是比较常见的处理冲突的方法，但伴随而来的是，老员工经常乘老板不在，阻挠新员工的工作。

为了改变这种局面，可以专门设一个类似总监的更高级别的职位，把这些老员工挂起来，只让他指点、挑剔别人，而不用他做实事。

再比如，老员工对企业的忠诚度很高，工作上也并没有犯错，但企业出于持续发展的考虑，必须引进新的人才。

在这种情况下，如果新老员工出现冲突，可以采取可控岗位轮换的方式来管理冲突，将不能适应管理岗位、技术职位或对知识性要求较高的岗位上的老员工，调整到要求相对较低的支持性部门或岗位上。

当然，所谓的“可控前提”，就是确保换岗后绩效不会明显下滑，并且，轮岗后员工的心态与业绩都得到了提升。

另外，对老员工进行技能培训、对新员工进行团队意识培训，或者给予那些实在不能接受变化的老员工以足够丰厚的赔偿，鼓励他们离开，给新人留出发展空间，这些都是重要的处理新老员工冲突的方法。

管理风暴 如何管理经验型（经验高+学历低）老员工和知识型（经验少+学历高）新员工之间的冲突？

如何管理老员工在其位但没明显错误和新员工能力超群但晋升空间小之间的冲突？

如何管理忠诚型（能力一般+忠诚度高）老员工和能力型（能力高+忠诚度低）新员工之间的冲突？

2.女上司与男下属的冲突 有研究显示，女性较男性更易与人沟通，协调能力更强，在企业管理中的某些方面她们具备男性管理者所不具备的成功潜质。

但由于中国人的传统思想作祟，男下属往往认为，堂堂一个大男人被一个小女子领导，心里总不是滋味，好比违背了自然法则一样让人难受。

女上司身在职场，面临着诸多方面的压力，男性下属总不会那么心甘情愿听你的指挥，对他用软功、苦口婆心，他会认为你能力欠缺，从而看扁你；对他用狠手段，他会认为你心胸狭窄，更加不会向你低头。

事实上，由于性别差异，女性较男性更感性一些，在管理上多偏向柔性领导，而男下属却将此看成优柔寡断、感情用事，稍有差池就会加以嘲讽。

另外，女性做事比较细致，在细节、琐事上抠得比较紧，容易使下属感觉上司心胸狭窄，成心与自己过不去。

正是由于这种先入为主的印象造成了行为上的偏差，冲突的发生在所难免。

作为女上司，在处理与男下属的冲突时，保持大度的胸襟十分重要。

女上司要主动化解与男下属的矛盾，包容下属的缺点，理解中国人的传统思想，在与男下属交锋时，

<<纵横人心>>

切忌硬碰硬，而应施展女人的“柔术”，用“三明治”式的批评激励方法——在批评的前后都夹着表扬。

另一方面，女上司在专业、能力上要胜过男下属，工作中要坚持原则，施展女人的“内刚”，以能力服人。

作为男下属，也应有大度的胸襟。

首先，要有平和的心态，既然对方是自己的上司，那么她肯定有过人之处，有值得学习的地方，不要只看到对方的缺点，而无视对方的优点；其次，要懂得尊重自己的上司，如果因为是女人做上司就不尊重她，那只能说明自己肤浅。

3.小帮派冲突 办公室虽小，但就是这方寸之间决定了员工的事业发展、仕途晋升、工作去向，因此，这里也形成了各个小帮派，充满了利益争斗。

管理者稍不留神，就会陷入到帮派冲突带来的严重内耗中。

管理者必须首先把握企业内的各种人际关系，清醒地认识到是否存在某种形式的小帮派，以便及时采取措施化解冲突。

管理小帮派冲突主要有两种方法：规避和疏通。

比如说，张三、李四、王五三人以前在同一家公司工作，他们先后离职来到现在这家公司供职，共同的经历使他们形成了帮派。

要规避这种小帮派冲突，需要在最初招聘的时候就回避这种关系，尽量不招聘从同一个公司出来的人。

如果实在不能回避，可以对这些人进行拆分，将有可能形成小帮派的成员分到不同的业务领域。

再比如，几个业务能力特别强的业务人员之间形成了帮派，对于这类小帮派冲突，与其堵不如疏，以业绩为导向，让几个小帮派的“头儿”独立承担各自不同的业务领域，直接对工作成果负责，让工作的压力钳制他们间的冲突。

4.不同任务职能部门之间的冲突 企业通过横向分工形成了不同的部门，各部门的员工往往因为各自所执行的职能不同，表现出一定的差异，因此容易产生冲突。

比如，企业中质检部与生产部之间的冲突。

质检部的目标职能是负责检验产品，查出错误就意味着他们工作认真、负责，而这种表现是建立在生产部生产的产品不符合要求、工作没有做好的基础上的，因此，这两个部门产生冲突也在所难免。

再比如，为了维护公司的财务安全，财务部门严格执行公司的财务报销制度，他们认为，市场部出差和应酬的费用太大，应进行严格的控制；而市场部则认为，花费是正常的，如果不与客户经常性地保持良好关系，企业的业务如何开展？

这样，市场部就会与财务部产生冲突。

管理不同职能部门的冲突，需要依靠流程管理、培训和考核。

首先，强调以流程而非职能为管理目标；其次，尽量通过培训、考核的方式形成内部价值链，使部门与部门之间形成供应商与客户的关系，淡化职能，强调共同的工作目标。

比如说，采购部门采购原材料，交给生产部组织生产，从某种意义上来说，采购部是供应商，生产部是客户，虽然它们各自有不同的职能，但最终的目标是生产出合格的产品。

通过流程管理、培训和考核，淡化职能，强调目标，可以自然而然地将冲突化解掉。

它就像接力赛，上一棒交接给下一棒，直至跑到终点，虽然他们各自的成绩非常重要，但最终的成绩才是真正有价值的。

5.来自管理者不同指令的冲突 当一个管理者与另一个管理者对员工的行为要求发出不一致的指令时，员工就会面临这一类型的冲突。

对于因管理者不同指令而产生的冲突，可以用隔离法来处理。

例如，总经理要求某项目成员在一定的时间内把项目建议书做出来，以便拜访客户，但项目经理因为收到顾客投诉，要求该项目成员先紧急处理投诉。

如果按项目经理的做，总经理追究下来，吃不了兜着走，但自己的直接上司也不能随意忤逆。

无论员工如何做，都有可能陷入冲突之中。

对于这种情况，如果资源充足（包括时间资源等），员工都有责任去完成；如果资源不充足，发

<<纵横人心>>

生冲突时应把问题向自己的行政上司提出来，寻求解决的办法。

6.工作与个人生活的冲突 当工作与生活对个人提出了不相容的要求，使得个人在满足一种要求的同时就无法满足另一种要求时，冲突就产生了。

例如，工作要求员工有高度的敬业精神、超强的抗压能力、较长的工作时间，而这势必影响他的个人生活。

具体来说，工作与个人生活的冲突通常包括三种类型（见表1-1）。

化解工作与个人生活的冲突，需要企业与员工共同努力。

一方面，企业要为员工营造良好的工作环境，积极为员工减压，在生活上关心员工，例如为员工提供食宿，举办家庭联谊活动；在心理上激励员工，例如时常赞美、奖励员工。

另一方面，员工个人要懂得自我调节，保持良好的心态，舒缓工作压力，例如听听音乐、外出旅游等。

三、冲突从哪里产生 员工冲突产生的原因多种多样，概括起来，主要有以下八个方面：

1.个人内心因素 受个人内心因素的影响而产生的冲突，是员工自身的冲突，一般与其他人员没有直接的关系。

虽然这种冲突并不是企业内员工冲突的重点，但处理不好，也有可能给企业生产经营造成不便。

例如，某员工的能力远远超过其职位要求，他希望从事更具挑战性的工作，而公司认为他的本职工作做得很出色，为了人尽其才，继续让其留在原来的工作岗位上，而忽略了其内心导致冲突的因素。

一段时间过后，这位员工的积极性大大下降，对工作的抱怨情绪逐渐流露了出来。

2.信息差异 信息差异是指双方所获得的信息、了解的事实不对称所形成的差异。

例如，相同职务、相同级别的两位员工，由于某些原因，他们共同的上司给他们的信息量却有所差别，上司交代一件事，一个人知道，另一个人却不知道，这会使员工产生不公平感，甚至会对另外一位员工或上司产生敌对情绪。

3.个体差异 即使收集的信息完全相同，由于不同个体的知识、经验、态度、价值观、认识等之间存在差别，也会使员工的处事方法和看问题的方向有所偏差，从而产生冲突。

例如，两位中层管理者，一位有着外企的工作背景，推崇制度治理，主张建立细致、完善的制度体系来管理员工；而另一位有着丰富的本土实战经验，主张建立以人为本的管理机制，实行人治。在有中国特色的市场经济大环境下，两种管理模式孰优孰劣，没有一个绝对的标准，但这种个体的差异带来的管理风格上的不同很容易导致冲突的发生。

<<纵横人心>>

编辑推荐

你的企业是不是总有没完没了的冲突产生？
可是出现问题了员工之间又相互推诿？
不涨工资员工抱怨，涨了工资员工还是要闹……《纵横人心：中国企业十大管人难题》列举的这十种现象，就是胡八一博士在长期的咨询实践中，根据企业经常遇到的管理难题，进行搜集和整理得来的。

《纵横人心：中国企业十大管人难题》是柏明顿秉承了“细节、落地”的咨询实战风格。不但给“症状”号脉，更开出了实用的“药方”。所有各章均采用“现象—原因—对策”之逻辑加以阐述，除对照立现以明察自身之外，又分析了之所以形成该现象的可能的种种原因，并分别提出改善对策。

《纵横人心：中国企业十大管人难题》在为读者呈现的，不仅仅是单个的“问题—解决”之道，更重要的，是希望帮助企业在逆境中前行，在危机前反思。集中内力，才能向外攻城略地；解决人的问题，才能真正形成企业合力。

<<纵横人心>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>