



The 15 Fundamentals of being a Successful Manager

卓越职业经理人的 15条行为准则

(英) 迈克尔·霍伊尔 (Michael Hoyle) 著
彼得·纽曼 (Peter Newman)
王 婷 译



The 15 Fundamentals of being a Successful Manager

卓越职业经理人的 15条行为准则

(英) 迈克尔·霍伊尔 (Michael Hoyle) 著
彼得·纽曼 (Peter Newman)
王 婷 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Michael Hoyle and Peter Newman: Simply a Great Manager: The 15 Fundamentals of being a Successful Manager

Copyright © 2008 Michael Hoyle and Peter Newman

Copyright licensed by Marshall Cavendish International arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

本书中文简体字版经由 Marshall Cavendish International 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2012-3564

图书在版编目(CIP)数据

卓越职业经理人的 15 条行为准则 / (英) 霍伊尔 (Hoyle, M.), (英) 纽曼 (Newman, P.) 著; 王婷译. —北京: 电子工业出版社, 2012.10

书名原文: Simply a Great Manager: The 15 Fundamentals of being a Successful Manager
ISBN 978-7-121-18589-2

I. ①卓… II. ①霍… ②纽… ③王… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 226454 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13 字数: 119 千字

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

敬告读者

许多读者可能期望本书包含大量有关人际关系、心理学、信息技术等复杂的概念，但事实并非如此。

有些读者可能认为我们提出的观点是复杂的、很难理解的或新颖的，但全都不是。事实上，这是一本用简单的概念、以简单的风格写作而成的简单的书。

这并不是表达歉意的言辞，仅仅是因为管理确实很简单，我们找不到任何理由让我们的解释复杂化。

前 言

我们之所以写这本书，是因为在一次战略层面上的管理组织研讨会上我们被人指责说得过于简单：“你们的演示文稿中没有一点高级或复杂的内容。”当时我们的第一反应是：“你说得一点儿不错，管理确实很简单，但是——用一位世界领先的管理大师的话来讲——管理并不容易。”

这促使我们询问自己，有什么东西一方面是简单的，而另一方面又是不容易做好的？我们可以说算术很简单，因为用手指就可以算，但是在认识理解数字的含义之前，它又是不容易的。我们询问自己：“管理的真正答案是什么？”

我们查阅了渣打管理学院图书馆收藏的关于现有管理原

理的文献。大部分提到“原理”一词的管理学书籍都仅仅是告诉读者如何在特定的环境下做特定的事情，然而，这些书往往缺乏对管理者具有启发、指导意义的真正的原理。

于是，我们列出了一些成功职业经理人表现出的行为准则（我们喜欢称之为“管理品质”），当我们需要对某些人或某些事进行管理的时候，我们就要遵循这些准则。这些“品质”是从职业经理人的实际经验中总结提炼出来的，每条都非常简单明了，经得住时间的检验。我们相信它们可以用于组织、个人乃至一切管理。

我们努力使这本书对于每位读者都具备可读性，尤其是那些想成为优秀职业经理人并着力改进自己表现的人，希望读者读本书所付出的时间、对书中内容的思考以及对我们提出的规则的日常实践，都能够有所回报。

我们从很多人那里学到了大量的东西，这些人包括我们的老师、同事、客户、朋友以及我们的家庭成员。没有他们，我们就无法构想并写成本书。我们真诚地感谢这些人。

我们也要感谢阅读了本书初稿并提出意见的人：德莫特·贝茨、戈登·古兰、戴维·霍伊尔、乔恩·瑞金斯、保罗·施密瑟兰和菲利普·塔什，以及萨里大学即将毕业的商学院研究生，他们作为跨国职业经理人和第一批读者的经验，

使我们受益良多。

我们衷心感谢本书的插画作者雷·杰里夫和出版商 Marshall Cavendish，尤其是马丁·刘和庞姆·桑卡查蒂。他们都做出了宝贵的贡献。

最后，我们必须感谢我们的妻子——马里昂和琳达。不仅是在本书的整个编写过程中，也包括我们在外担任经理和顾问工作的日子，感谢她们在这段时间里对我们的爱和支持。

迈克尔·霍伊尔和彼得·纽曼

厄普顿·格雷和法纳姆

目 录

第 1 章	职业经理人与管理	1
	谁是职业经理人	2
	什么是管理	4
	成功管理准则	6
	本书内容	9
	如何使用本书	11
第 2 章	卓越经理人的管理品质	12
	1. 有勇气面对各种情况	14
	2. 了解工作重点	21

3. 了解目标	26
4. 倾听与学习	31
5. 了解自己	36
6. 相信团队	41
7. 相信授权的作用	47
8. 懂得时间的价值	52
9. 相信对员工的培养	57
10. 成为激励者	64
11. 掌控局势	70
12. 寻求双赢的结果	77
13. 做出决策并坚持到底	82
14. 注重结果	86
15. 富于想象力	93
管理品质联合起作用	100

第 3 章 管理品质的实际应用 102

管理老板	105
管理团队	117
管理关键投资者	126
开始自己的生意	135

	如何对待不诚实的员工	146
	如何对待不合作的员工	153
	结论	161
第 4 章	成为卓越职业经理人	162
	摒弃错误态度	164
	管理自己，提高自己	168
附录 A	自我评估表	174



第1章

职业经理人与管理

谁是职业经理人

许多人认为职业经理人就是那些特别的、有独特天赋和高薪并且掌管一些重要事情的人。毫无疑问，有很多符合这一描述的经理人。同样地，也有数百万人在日常生活中充当了职业经理人的角色，但他们并没有想过他们所做的工作有任何特殊。他们中的大部分人并不被称为经理人，所以也没意识到正在做着经理人的工作。

字典里把经理人定义为“管理商业事宜、机构等的人”，但我们认为采用如下定义更真实及实用：

职业经理人是对团队里的成员、事物或活动负责的人。

此定义包括妈妈对孩子负责，牧师对教区居民负责，教师对学生负责，销售经理对销售人员负责；也包括会计师对审计事务负责，政客对政府部门负责，甚至包括小女孩被要求过马路时要牵着弟弟的手；还包括个人对办公大楼、工厂、车队及员工培训负责，同样包括对诸如知识产权和各种人际

关系等无形资产负责。

职业经理人并不是依赖于计算机、学位或技术的现代角色。试想成功建造吉萨金字塔的必要条件，不得不承认古埃及必然有成功的“经理人”。大概从远古时期开始“经理人”的角色就存在了——也许从亚当负责看管伊甸园时就存在了。

什么是管理

在众多关于管理的定义中，我们倾向于选择如下定义：

管理是职业经理人履行其职责的过程。

例如，公司董事长如何确保公司业务能够长期存活；当小女儿放学哭着回家并说她的老师很可怕，她明天再也不想去学校时，妈妈应该如何回应。在这两种情况下，他们都不得不决定该做什么。那些或经过深思熟虑的回应或凭直觉做出的回应都是他们平时所做的，或者是曾经训练时所做的，或者是他们的性格特征告诉他们要做什么的一种反应。

有时这些决策过程（或管理）能够带来好结果，有时则不然。令人惊奇的是，我们所受的教育并没有教我们应该遵循的管理准则。这很正常，因为在我们成长和变成熟的过程中会遇到很多日常生活中学到的关键准则，或在更广阔的世界里遇到专业领域起作用的关键准则。

例如：

- 在抚养教育孩子时，我们要知道与婴儿交流的重要性，要把喜爱之情展示给他们，要跟他们交谈等。
- 法律诉讼要按照特定的原则进行：犯罪嫌疑人和被证明有罪之前是清白的，传闻证据不足为凭，证人必须自愿作证不能被强迫。
- 战争中要遵循一定的行为准则：不可以蓄意攻击平民，对待攻击性行为处理要适度，要尊重战争中的囚犯的人格。
- 在球类比赛中，孩子们要学会同时关注球和他们的对手。
- 在会计学中，区分现金项目与非现金项目、资产与负债是很重要的。
- 在医学领域，有很多行为准则源于希波克拉底誓言。

成功管理准则

有没有一套让普通人成为卓越经理人可遵循的管理准则呢？我们相信是有的。为什么确信呢？那是基于我们 40 多年来管理经验的积累，通过所观察到的结果得出的结论。

首先，问问自己谁是你所知道的最棒的经理人。当我们问自己这个问题时，我们不会回答茱莉亚是最棒的金融经理人，汤姆是最好的板球经纪人，大卫是最优秀的项目经理，也不会说安德鲁是最好的司法实践的管理者，莎拉是最棒的医院经理，而会说茱莉亚或汤姆或无论谁，是我们所知道的最好的经理人——换句话说，他们管理的是什么无关紧要，他们如何管理才值得注意。

其次，你相信优秀的经理人即使在不同环境中都做着基本相同的事吗？还是你认为他们所做的事情各不相同？当我们问这个问题时，我们就觉得他们很可能做着相同（或十分相似）的事，尽管我们并不完全确定它们之间的共同点是什么。事实上，当你把得出的这个结论与亚当和夏娃时期就存

在“经理人”这一想法结合在一起时，那么存在一套所有优秀的经理人都可遵循的准则似乎是很可信的。

本书正是关于那些准则的。换言之，本书就是教你如何成为一名卓越经理人。无论你——一名职业经理人——身处何种环境，它都教你如何应用这些准则：不管是在下个时点、明天、下星期、下个月、几年后或随便什么时候，你是否在考虑履行职责。例如：

- 当你的老板交给你另一项工作时，你却已经答应了你的伴侣今晚准时回家——并且今天是你们的结婚纪念日，你会怎么做？
- 当你的同事中最优秀的人突然辞职，你会怎么做？
- 当你被告知不得不在一周之内裁员 20%，你会怎么做？
-

有没有一些指导或准则能够帮助职业经理人处理这些情况呢？或者你在完全不知道你的反应会使事情变好或变糟时，会焦虑、恐慌并做出本能的反应吗？当人们做出本能反应时，很可能会映射出他们的性格特征：变得具有攻击性，或懦弱退缩，或语无伦次，等等。他们不太可能有效地处理当时的情况。事实上，他们会使情况变得更糟，并且他们会