

硬派管理

Tough Management

(美) 查克·马丁 (Chuck Martin) 著
刘艺卓 乔光华 等译

突破管理困境，做出正确决策

在把压力降到最低的同时

- 完成更多工作
- 实现更多成果
- 创造更高绩效



F270

728

2007

硬派管理

Tough Management

(美) 查克·马丁 (Chuck Martin) 著

刘艺卓 乔光华 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Chuck Martin. Tough Management.

ISBN 0-07-145234-6

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字翻译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔公司合作出版。未经出版者预先书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-1101

图书在版编目（CIP）数据

硬派管理 / (美) 马丁 (Martin, C.) 著；刘艺卓等译. - 北京：机械工业出版社，2007.1

书名原文：Tough Management

ISBN 7-111-19925-1

I. 硬… II. ①马… ②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第114308号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12.75印张

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

F 前 言

FOREWORD

今天的工作比以往任何时候都更加耗人，工作的面目已经彻底改变，没有任何迹象表明还会回到以前的样子。

预算受约束，结果定英雄，这已经成为一些组织新的生活方式。产出需要不断增加，而人手又不能适当增加，这使得执行官、经理们及其他利益相关者向他们的雇员以及他们自己提出了越来越多的要求。

每一个人都会受到影响，因为负担可能会落在你的头上，或是你的上司或部属的头上，也可能落在你的客户头上，或客户的客户等所有这些组织的雇员和经理人头上。今天，每个人都处在同样的工作窘境中：“必须用更少的资源完成更多的工作。”各个层级的人都筋疲力尽，无人能够幸免。

在这样一个严酷的时代，要保持旺盛精力、做出棘手决策，需要经理人紧盯要取得的成果，想出新的、过硬的办法。每一个职场中人，不管身处什么类型的企业，也不管规模大小，都面临着这样一个新的现实：“必须用更少的资源完成更多的工作”，有更多产出、更快的增长，但不能有情绪的低沉。这个严酷的时代要求有硬派管理。

硬派管理是一种完成工作的方法，它实用、合理，能有序而方便地做出决策，得出协调的数据，使你周围的人了解你的进度，推动业务的增长。

当今的商业世界比以往任何时候都更加难缠，所有人都面对着一个挑战性的环境：

- 在过去的几年里，80%的主管和经理们的工作负担增加，而且增加了几乎一半。
- 90%的主管和经理们的报酬没有显著增长。
- 现在的工作场所高度紧张，80%的主管和经理都说自己有压力，将近有1/3的主管和经理感到有很大的压力。其中的原因依次是预算约束、最后期限、客户要求和工作的时间。
- 主管和经理们计划在一个组织中服务的时间在发生变化，现在大多数主管和经理们计划服务于一个组织的时间是几年而不是几十年。由于双方的原因，雇主和雇员之间的社会契约已经不复存在。
- 虽然95%的主管和经理们在每周的工作日都列出了自己的工作清单，但其中99%的人无法完成这些清单上列出的任务。
- 今天的商界人士把保持对全局的洞察力视为取得成功的最重要的技能，有超过2/3的商界人士都说这是他们现在和未来取得成功的最重要的技能。

总之，上述这些因素要求经理人必须实行所谓的硬派管理。实行了硬派管理，工人们可以随时知道自己的进度，坚持不懈地专注于最终结果，生产力就会得到提高，客户最终也会得到更好的服务。

硬派管理的7条准则

硬派管理有7个明确的组成部分，或称“准则”，遵循这些准则将会使今天操劳过度的经理人对棘手的问题轻松地做出决策，取得每个组织都期盼的业绩数据。

1. 清晰的沟通。虽然很多高级主管和经理人觉得他们的沟通工作做得很好，但实际上信息并没有传达出去。硬派管理要求进行充分的沟通，而且沟通必须清晰明白、准确无误、及时有效、真实可靠。清晰的沟通和清晰的接收可以使战略的制定者与各层级的战略执行者结为一体。

2. 推进困难的决策。在工作中有时需要做出困难的决策，这绝非易事。大多数主管和经理人都说他们的上司不会很快地处理困难的决策。经理人需要收集当时所有可能的和必要的信息，然后做出决策，对外沟通，然后采取行动。最棘手的决策会涉及到人，但仍然需要及时地做出决策。推进困难的决策也需要将办公室政治等因素置之脑后。

3. 关注结果。硬派管理要求每一个人在任何时间都能准确识别最期待的结果，并采取适当的行动取得这些结果。这需要聚精会神，更聪明更努力地工作，提高生产力，当然，也需要授权。这也意味着对要求取得的结果有更现实的态度——不管你是提出要求的人，还是执行要求的人——要保证双方对取得结果所必需的时间和必要的工具达成一致。

4. 保持弹性。今天的经理人需要头脑清晰有序，这样他们才能迅速地调整方向，以跟上他们所在组织及其客户不断变化的步伐。主管和经理人的工作正在面临日益增大的压力，尤其是他们没有足够的时间完成越来越多的工作。硬派管理有时需要反弹一下，有时需要说不，或者迂回一下以保持弹性。有时也需要停止一些事项，如例行的任务、项目或会议等，而且要把自己看做一个“虚拟企业”。保持弹性可以帮助经理人应对不断变化的员工忠诚度的挑战。

5. 向公司证明你的价值。非常关键的是要将你自己的价值取向和公司的价值诉求结合起来，以便你在公司里能够证明你的价值。这意味着接受更新的挑战，变成一个每个人都争相向你寻求解决方案的人。但是在证明你的价值和使组织占你的便宜之间有一个界限。在办公室以外的地方工作或利用通勤时间工作能够帮助你将精力集中在完成工作上，而不是对过长的工作时间的不满上。

6. 促进协作。每一个层级的硬派管理都需要团队精神。你可以通过描绘愿景向管理团队的成员说明任务和综合目标，这需要更高水平的信息分享和学习意愿。

7. 实行硬派管理而不成为一个粗暴难缠的人。你不用粗暴的方式对待下属也可取得无数的成就。硬派管理要求主管和经理人在工作的时候适时停顿一下，因为工作负担和工作时间会失去控制，并造成洞察力的丧失。这就是说，要暂时摆脱工作，提升员工的士气，采取措施保护才干突出的员工。这还涉及到对出色完成工作的员工的认可，以及为他们提供更好完成工作所必需的条件。

本书是以NFI为期一年多的独家原始研究为支撑的，我本人就是这家公司的老总。我也和许多高级主管和经理人进行会谈，他们也直率地陈述了他们自己认为最好的做法和想法，甚至他们的挫折，这些都写进了这本书里。除了特别说明的以外，本书的信息都来自我们的原始研究和访谈记录。

这本书试图面向各种水平和各种规模的企业经理人。我们并不想使其成为一本能解决当今时代工作中面临的所有问题的神奇小册子，但是我们试图在你竭力搞清如何应对和处理（有时甚至是摆脱）快速增加而且日益繁杂的工作时为你提供一些帮助。书中的内容并非深奥难懂，而是非常实际的知识。本书也希望使读者能够得出与其他高级主管和经理人对职场和商业议题不一样的观点和看法。本书无意包罗一大堆关于商务理论的概念性原理，而是一些对当今世界工作方式的真实写照。

我们期望能为每个读者提供一些实用的东西，不管是关于如何改进沟通的一些思想，还是更富弹性、要求更多或放松一些的思想理念。我们也希望能给读者提供一些真知灼见，以了解当今的主管和经理人所面对的真实的工作场景，这样读者也可以看看自己如何在这个环境里找到自己的位置。我们写这本书的目的是帮助你在这个严酷的时代取得成功，尽管只是一点点，但却正是硬派管理的本义所在。

关于NFI研究所及其调查

NFI是一家基地设在美国的研究机构，该机构对全球两千多个高级主管和经理人每两周进行一次调查，这项调查已经持续了5年。它记录了商业模式的转型和无数的职场问题。我发起成立这家机构是为了与听过我讲座的全球高级主管和经理人保持联系。

每隔两个星期，NFI通过电子邮件向55个国家的2000多名高级主管和经理人进行调查。调查很短，调查结果全部是匿名的。当问卷列出了问题及其所有可能的答案时，答题指南就会要求被调查者进行多选，选择所有适合的答案，这样可以提供一个多数一致的共识和结果。这个调查不能反映出被调查者对特定主题感受的强度，但可以反映出多数高级主管和经理人同意或不同意的态度。有一些调查多年来重复进行，目的是找到一个可能的基准，识别态度的变化。NFI不与其中的任何人分享电子邮件或其他任何被调查者的个人信息。所有的被调查者都是我本人邀请成为会员并参与调查的。会员不需要缴纳会费，他们每两周可以收到一份免费的调查报告。问卷的回收率一般都高于10%。回复问卷的人只有两个类型：或者是高级主管（首席执行官、董事长、总裁、资深副总裁和总经理等）或经理人（助理副总裁、处长、经理、组长等），回复者中通常高级主管和经理人各占一半。

还可以根据回复者所在公司的规模对他们进行分类，公司的规模按照雇员的人数确定。结果通常是在不同的组群间存在较大差异，其中的一些差异，以及在高级主管和经理人中的差异，如果值得注意，在本书中都有使用。回复者还被要求对一些问题写出附加的评论，很多人也写出了他们的评论，其中的很多内容已经放到了本书中。更进一步的信息可以在www.nfiresearch.com上获得。如果你是一位高级主管或者经理，你可以在这里申请成为免费会员，你也可以直接和我联系，我的电子邮件地址是：chuck@nfiresearch.com。

致谢

我谨代表我个人和NFI（美国网络未来学会）的全体同仁，向所有支持我们工作的朋友们表示衷心的感谢。他们不惜花费时间配合我们的调查，每两周就向我们提供一些发生在他们商业圈中的真实而宝贵的反馈信息。这些资深的执行官和管理者们是书中很多知识要点的源泉。

我们也非常感谢所有协助我们工作的企业领导者。他们利用宝贵的时间向我们提供了很多被实践证明了的商业策略，并详述了他们今天之所以能够成功的一些细节。这些经验和策略贯穿于本书的始末。

感谢我在麦格劳-希尔集团（McGraw-Hill）的老朋友Philip Ruppel和Mary Glenn。他们一直在寻找隐藏在商业事件背后的真理，他们对一些值得深思的和创新性的观点与建议总是有着十分准确的判断力。

我还要感谢Leigh演讲人公司的优秀经纪人们，是他们带我到世界各地向公司和消费者发表演说，帮助听众了解为了今天和明天的成功而必须要做的一些事情。

最重要的是，我想在此感谢我的家人，他们对我的工作给予了不断的鼓励和深情的理解与支持。感谢我的妻子Teri以及儿子Ryan和Chase，感谢你们一直陪伴在我身边，这比一切都重要。

C 目 录

CONTENTS

前言

第1章 清晰的沟通/1

沟通的清晰度/2

你听懂了多少信息/4

沟通，沟通，再沟通/8

沟通的语调/10

企业认知与基层认知/12

最后的1/3/13

高级主管与经理人的不同世界观/14

沟通与内部力量/15

50%法则/16

有效而又诚实的沟通/19

第2章 推进困难的决策/25

拖延困难决策/25

制定困难决策的时效性/26

鸭子与老鹰/29

最困难的决策/34

依据时间区分困难决策/35

依据级别区分困难决策/36

避免办公室政治影响决策/38

第3章 关注结果/43

随时掌握工作重点/45

更精明地工作/46
寻求顾客7步骤/47
更精明、更努力地工作/49
有效率地工作/51
授权/53
缩减会议/57
扩大关注点/59
务实地看待结果/61
顾客期望/64
职场充电/68

第4章 保持弹性/70

工作压力有增无减/71
要做的那么多，时间却那么少/74
反弹/78
通过自动组合来保持弹性/80
暂停一些事/83
电子邮件：弹性杀手/86
在一家企业的职业寿命/91
防患于未然/94
把你自己当成一家企业/95
雇员的忠诚/97
重新考虑退休时间/103
专业与个人弹性/105

第5章 向公司证明你的价值/106

将个人与公司所追求的价值协调一致/107
来自销售无形产品的价值/110
通过接受挑战提升你的价值/114
滥用劳动力/117

不同时间创造不同的价值/119
最高主管应具备的技能/123
在办公室以外的地方工作/125
在路上工作/130
提升价值、保持弹性及促进协作/133

第6章 促进协作/135

通过优先性思考来促进团队合作/137
信息共享/146
企业聘用新员工时最重视的品质：学习的意愿/152

第7章 实行硬派管理而不成为一个粗暴难缠的人/158

工作上花费的时间/159
工作负荷量的增长速度高于薪酬/162
保留属于自己的时间/165
从工作中暂时摆脱出来的方法/166
适合打高尔夫球的办公时间/168
员工士气/170
雄心壮志的逐渐丧失/174
爱惜人才/176
承认表现优异的人/177
把工作做得更好的方法/181
善于表达谢意/185

译者后记/188

C 第 1 章 Chapter

清晰的沟通

沟通是商务的首要工作。但是沟通就像和一个小孩交流，你按你自己的方式表达你的观点，并认为你表达的很清楚，听者也应该是明显听懂了，但听者所听到的与你所表达的内容完全不同。听者听到他们想听的或期望听到的，或者更糟，他们按照他们的理解从相反的方向解读你所说的话。硬派管理要求高度专注于所有方面的沟通效果，包括什么、何时、怎样，还有最重要的为什么沟通这些内容。另外，沟通的频率和语调是很重要的。

在当今这个嘈杂而快节奏的世界，商务人士分享观点、讨论工作、清晰地沟通未来的愿景和方向变得越来越重要了。压倒性多数（94%）的高级主管和经理人都把“良好的沟通”列为他们今天或将来取得成功的首要技能。一家小公司的高级主管谈到，“有效的一致的沟通是关键，因为只有这样，领导者才能吸引和留住一个专注、积极和愿意奉献的工作团队，而这是保持可持续竞争优势的惟一源泉”。另一个说到，“最重要的是要说服别人，然后才是计划、组织、执行，以实现目标，并使目标与公司的使命和利益相关者的期望结合起来”。

如果没有良好的沟通能力，说服别人是很困难的。良好的沟通，从小就开始，经过学校，一直到生意场都是非常重要的。

良好的沟通也会使你容易与别人一起工作。一个经理讲到：“很多主管、领导太过政治化，他们要么告诉别人自己喜欢听什么样的话，要么对不同的人讲不同的话，而且认为自己很合作。我看到太多的争斗在办公室里上演，这里没有真正的友谊和信任。‘沟通’一词对不同的人而言有着那么多的不同意义。”如果一个部门或是商业团队的成员能够很好地沟通，那他们就可以取得更大的成就。因为良好的沟通能够使每一个特定的工作目标清晰明确，每一个成员都清楚地理解自己的角色。当组织的战略和发展方向在团队内部进行了清晰的沟通后，下属就能够清楚自己必须干什么。

当然，沟通并不是商场上取得成功的惟一技能。在良好的沟通之后的最重要的技能依次是：保持专注的能力、与他人的协作能力、对全局的洞察力、学习的能力和对工作任务按轻重缓急进行排序，这些我们在本书的后面都要进行讨论。“未来的成功将取决于个人与团队的整合、沟通和专注。”一个经理说到。另一个经理观察到“这使得经理人在缺乏基本的相关工作经验的情况下，也能够依靠团队有效地实现目标”。“自从20世纪90年代，我就感到困惑，一个成功的主管应该具备什么样的条件？一方面，公司里有一些有远见的梦想家，他们似乎要被扫地出门；另一方面，一些目光短浅的家伙被招了进来，这些目光短浅的经理人基本上是采用坚定不移的官僚主义办法来推动公司的运转，‘告诉我你要达到什么样的目标，我会实现它’是他们的态度。”不管你感到自己已经掌握了什么技能，不管是保持专注，还是对目标进行排序，如果没有充分的沟通，这些技能都会白费。

沟通的清晰度

既然沟通是如此重要，那么为什么还有这么多商业人士的沟通能力

如此差呢？造成这种缺点的一个原因就是沟通习惯不好或者缺少沟通习惯，而这种习惯在很早以前就已经形成了。虽然上小学的时候，我们已经开始学习了各种各样的沟通方式，但其中的很多并没有应用到实际的工作生活中去。比如说，老师会教授学生如何写一篇结构完善的论文。学生们首先要学会如何建立一个主题句，然后学习如何根据要传达的不同内容布置段落。接下来，老师会教授学生们如何形成一个论点或主张，这里面可能会包含若干个不同的要点。学生们将找到合适的论据并详尽阐述以支持论点。但是，学生毕竟无需面对现实中充满了内部政治斗争、以利润为中心和股东要求的残酷的商业环境。

对于许多商业人士，良好的沟通能力似乎是与生俱来的；而对于另外一些人，事情却并非是如此。如果一个人达到了管理层，人们就一般认为他在书面和口头上都可以与别人进行良好的沟通。但不幸的是，并不是所有的信息接受者都认为自己得到了明确、清晰的信息。硬派管理要求不仅要清晰地与人沟通，而且要提高沟通频率和检验沟通的效率。

加拿大不列颠哥伦比亚省新西敏市的新西敏信用合作社（Westminster Savings）的首席执行官巴里·福布斯（Barry Forbes）为了让组织内的全部员工能更清楚地了解沟通的信息，他每隔一个月就邀请他的25个员工一起吃午餐，而且没有其他经理参加。参加的员工们可以尽情提问他们想知道的任何问题。福布斯说：“这非常有意思，有一个在公司工作了6个月的客户服务部的员工问我是不是有一个管理接班计划。”

当了26年首席执行官的福布斯说：“我会问他们我们应该如何改进才会让他们的工作更加轻松，而且不管是什么问题，我都会认真考虑并尽量去实现。”他还说：“我将我的名片送给每一位参加聚餐的员工，真正面对顾客的是员工们，而不是我。在午餐会议上，我们讨论我们为什么要做一些事情，让员工们明白我们做这些事情的真正原因。他们有我的电话号码和电子邮箱，我鼓励他们要经常跟我联系。”这种管理方式使得

这家信用社成为当地市场上的领导者，它每年的人员调整率低于10%，是整个产业内最低的。

你听懂了多少信息

虽然沟通是执行官和经理们应该具备的最重要的技能，但他们中的大多数人并不能准确地听懂上司传达的指示。而且具有讽刺性的是，从事沟通的人往往认为他们沟通得很好。92%的高级执行官和经理们都认为他们同下属沟通得很好。他们的下属知道公司的长远发展战略和方向，明白在此背景下自己每天、每周、每月、每个季度应该做什么工作，扮演什么角色。然而，只有59%的执行官和经理层人员说他们的上司在他们应该扮演什么角色这个问题上沟通得很好或者说还不错；而且只有25%的人说他们的上司在此方面做得非常好。

一个经理这样说道：“一般而言，执行官们更善于向下属们传达他们的指示，而在倾听和理解下属通过语言、行为和肢体语言向他们表达的想法上则有些不足。一个很好的理由就是，上帝造人时，只给了我们一张嘴，却给了两个耳朵，两只眼睛。”

造成商业界普遍沟通效率低的一部分原因是缺少时间，因为越来越多的人为了完成他们超负荷的任务而埋头苦干，根本没有时间同别人沟通交流。如果要达到真正良好的沟通，需要用很长的一段时间，甚至会用一整天或者是放下手中要做的工作。一家小公司的经理说：“同上下级沟通是一件很困难的事情，其中缺少时间是一个很大的障碍。但是有趣的是，很多高级执行官只同一部分而不是全体员工沟通。好像只有他们下属的一部分是幸运者，他们可以听到公司最新的计划、目标和规划。”他还说：“同上级、下级和平级之间进行沟通是每天的任务，非常占用时间和精力，但投资的时间和精力让我们齐心协力地向我们的目标努力，因此是非常值得的。”

解决各阶层沟通问题的一个方法是了解自己的沟通做得好不好。一个有效的衡量办法就是下属对你传达的信息接受了多少。毕竟，大部分人认为自己的沟通能力很好，但是也有很多人认为自己的倾听和理解能力不是很好。一些主管们认识到他们传达的信息并不总是可以顺通地传达到每一级，因此他们采取很多方法，允许其他人来帮助他推动信息的传达。一家大公司的经理这样说道：“我的老板说话很直爽，不是一个很好的沟通家，于是在一些事情上，他经常委托我去跟各个阶层沟通。”

问卷调查 组织化沟通

一般而言，你认为上司是不是通常能够让下属清楚地了解在公司的长远发展战略和方向下，他们每天、每周、每月和每个季度应该扮演什么样的角色？

做得很好	24%
做得还不错	35%
做的不是很好	27%
做得很差	11%

你认为你是否通常能让你的下属清楚地了解在公司的长远发展战略和方向下，他们每天、每周、每月和每个季度应该扮演什么样的角色？

做得很好	33%
做得还不错	58%
做的不是很好	9%
做得很差	0%

你的上司是不是通常让你能够清楚地了解在公司的长远发展战略和方向下，你每天、每周、每月和每个季度应该扮演什么样的角色？