

本书为小企业主和管理者而作,零起点阅读

管理之道

The Ugly Truth about Managing People

[美]露丝·金 著 耿林 译

明知是成功的一半。

50个实例, 来源于在困境中求生存的管理者们的亲身经历, 实战经验分享, 你并不孤独!

 ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

本书为小企业主和管理者而作，零起点阅读

管理之道

The Ugly Truth about Managing People

[美]露丝·金 著 耿林 译



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

2478629

图书在版编目 (CIP) 数据

管理之道/(美)金著;耿林译.

—杭州:浙江大学出版社,2010.11

书名原文:The Ugly Truth about Managing People

ISBN 978-7-308-08068-2

I. ①管… II. ①金… ②耿… III. ①企业管理:
人事管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 212899 号

管理之道

(美)露丝·金著 耿林译

责任编辑 叶敏

装帧设计 魏剑

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路148号 邮政编码310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 北京京鲁创业科贸有限公司

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 635mm×965mm 1/16

印 张 14.75

字 数 134千

版 印 次 2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08068-2

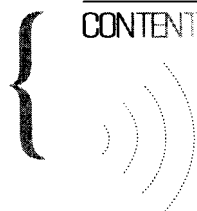
定 价 35.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

目 录

CONTENTS



导论	1
第一章 我们之所以成为管理者	4

第一部分 有关管理之道的 50 个故事

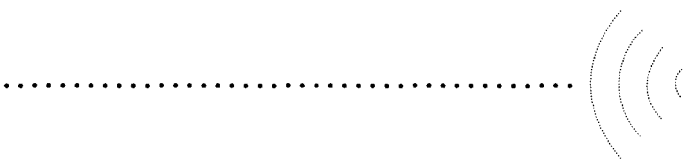
1. 我被迫成为管理者	8
2. 我受到一个性感女人的骚扰	13
3. 我被老板羞辱	17
4. 我们需要一个明确的有关 宠物的条例	20
5. 我如何管理孩子气的人们	24
6. 我建立了反裙带关系的 规章制度	27
7. 军旅生涯教会我如何管理	31
8. 我的老板依据幻想运营企业	34
9. 我改变了公司的薪酬计划	37

目录

CONTENTS

10. 危机管理	41
11. 忙于非营利协会使我 精疲力竭	44
12. 如何快速发现“A”级员工	47
13. 我不知道我的老板要什么	50
14. 我惧怕员工	54
15. 如何留住员工	57
16. 我的客户遭遇女老板的 性骚扰	61
17. 我的雇员找错了工作	66
18. 我们需要找到妥协的方法	69
19. 我及时解决了问题	73
20. 我如何管理全球运营	76
21. 我教诲满腹牢骚的年轻人 如何服务于顾客	79
22. 我的下属之间针尖对麦芒	82
23. 我雇了个酒鬼	86
24. 我如何管理雄心勃勃的企业 家们并且倾听他们的诉说	89
25. 他的销售业绩掩盖了	

人事问题	93
26. 问人们正确的问题	97
27. 我通过鼓励竞争达成目标	101
28. 我解雇了明星雇员	104
29. 介入家庭矛盾使我疲惫不堪	107
30. 我买了一家公司,并留用了 原来的企业主	111
31. 我留用了憎恨我的员工	114
32. 我将家庭放在比工作更 重要的位置	118
33. 总裁企图威吓我	122
34. “我们必须分道扬镳了” 简直是天籁之音	126
35. 管理启动我们的家庭品牌	130
36. 一个家庭企业主怎样计划好 继承事宜	134
37. 我作出了铁石心肠却合乎 常理的决定	137
38. 我雇错了人	141
39. 我解雇了一位朋友	145



目 录

CONTENTS

40. 在我遇到个人危机时,我的 老板关心着我	148
41. 我从股份制企业转行做 时装清洗公司	151
42. 从“我们”的一员到 “他们”的一员	155
43. 在遇到危机之前就应 建立多样化的关系网	158
44. 指导者帮助我成功	162
45. 我遭遇堕落的老板	165
46. 性骚扰是可以接受的	168
47. 我不轻易相信	171
48. 我促使十几岁的青少年 发生了转变	174
49. 特许经营商不相信 我能成为一位有 效率的 CEO	178
50. 员工也有自己的梦想	181

目录

CONTENTS

第二部分 你能做些什么

第二章	十七条关键的生存策略	186
第三章	促使新管理者继任	
	成功的六个步骤	203
第四章	七条最大的管理神话	213
第五章	至理名言	218
	致谢	226

导 论

在经营中，如何管理人是最艰巨的工作之一。选对经理
人，企业可以无限成长；选错经理人，企业很有可能走向
失败。

每一个企业，从最大的财富五百强企业到只有一个股东
的小企业，都有经理人。一个财富五百强的企业有不同层次
的经理人。即使是首席执行官也需要向一位经理人汇报工
作，这位经理人就是董事会。而只有一个股东的企业也会有
多个经理人。他们需要向银行汇报，向顾客汇报，如果他们
足够聪明，他们还会向他们的顾问团队汇报。

统计数据是令人胆寒的。小企业管理委员会以及其他研
究机构都同意超过 75% 的小企业是在创办五年内倒闭的。
错误的管理甚至可以导致一个大企业关门。安然和世界通信
公司就是管理者导致公司倒闭的最新例证。公司的生存与发
展需要好的——甚至是伟大的——管理者。

我们都曾遇到过伟大的管理者，他们能让我们展示自己
最好的一面。他们帮助我们保持对工作的兴趣，提高生产效
率，促进增长；他们的人品和专业水准，都有助于推动公司
的增长并为公司带来利润。

我们中的许多人也曾遭遇过糟糕的管理者。我们厌倦为
这些人工作，甚至导致厌倦工作本身。我们在为这些人工作

时，会花费大量时间想找机会提职，换工作，或者去别的公司工作。在这些糟糕的老板的领导下，整个公司往往会遭遇销售和利润停滞不前、顾客得不到满意的服务的窘境。

好的管理者会得到员工的尊重。他们是积极的，富于创造力的，对人对事公平。他们目标明确，能够很好地应对困难，能够对产生的问题负起责任，而不是逃避问题。在这些故事中，你还能够分享到其他一些重要的、实用的管理技能。好的管理者能够创造使员工有效率地工作的环境，积极促进公司的盈利水平的提升。

所有管理者都会犯错误；聪明的管理者从错误中学习，并修正自己的行为。而聪明且富有经验的管理者能从他人的错误中学习，从而避免错误的产生。本书揭示了管理者可能遇到的问题。如果能利用好的方法来避免恶劣情况的发生，你能成为更优秀的管理者，并为与你共同工作的人们创造更好的工作环境。

在本书第一部分，你将读到一些管理者的小故事，其中有好的，有坏的，有些甚至是丑陋的。你会看到好的管理者、好的管理团队如何很好地服务于他们的客户，采用各种方法帮助他们企业生存下去。第二部分的标题是“你应该怎么做”，这一部分讨论了关键的管理者生存战略，这些讨论可以为你提供处理危机的有效方法。最后，是一些成功管理者的至理名言。

于律法问题，以及企业条文的约束，其中许多人拒绝与我们分享他们的经历。而那些同意与我们分享的人们则希望我们从他们的成功中汲取营养，从他们的失败中吸取教训。他们希望能够帮助我们成为更优秀的管理者。

在有些故事中，管理者或企业的名字采用了化名。书中所涉及的管理者供职于不同规模的企业。其中一些故事来源于被员工评价为糟糕的老板们，你从他们的叙述中也能学到东西（尽管你会体会到他们的痛苦）。其中有些人负责一个管理团队，有些人则是独立的管理者。一些人管理一家公司，而另一些人则可能负责销售、财务，以及运营等具体业务。当然，还有些人管理的是家庭企业。通过阅读本书，你可以学到如何成为一个好的管理者，如何为你的公司创造利润，如何帮助你自己以及你周围的人取得成功。

第一章 我们之所以成为管理者

“管理者”、“管理”、“老板”这些词汇让人们联想到很多景象，这些景象中也会掺杂一些负面的因素。有不少人从那些对自己不好的老板那里学到了如何做一个管理者。我总是听到这样的话，“由于我遇到了一位糟糕的老板，所以我学会了如何做一个好的管理者”。事实正是如此，差劲的管理者可以教你如何成为一位好的管理者。我本人也有类似经历，糟糕的管理者使我逐渐明晰我希望成为的管理者的特征。

我愿意看到人们取得成功。我经常提携年轻的、有理想的大学毕业生——我给他们自由去做他们自己的工作，有时他们需要通过问责的方式，通过经历艰难困苦去学习。从年轻的管理者第一次面试时，我就开始引导他们。他们给表现欠佳的员工写的第一封惩戒信，或者第一次解聘员工都将是他们受益终生的一堂管理课程。

一天，当 iBusinessChannel.com 网站的制作人（当她刚刚大学毕业时，我雇佣了她）走进我的办公室，对我说我教她的比她在学校 MBA 课堂上所学到的多得多时，我意识到我已成了一名好的管理者。她将辞职报告递给我，表示她打算去追逐自己的梦想。我感谢她，并祝她好运。我没有与她争执，也没有说服她留下来。我知道我当时最好的选择就是

放她走。是时候让她去尝试下一个职业生涯了，正是由于我的原因，她觉得自己已经准备好了。对我来说，这是多么大的褒奖。

我愿意看到每一个为我的团队工作的人获得成功。

每个人都有自己待开发的优势。不要害怕犯错误——事实上，我们的员工守则中都有这样的规定，如果你犯了某些错误而被发现，那么你将被解雇。我也曾执行过这样的规定。无论你犯了多么严重的错误，无论改正错误要付出多么大的代价，勇敢地承认它——这一原则对我个人和所有其他人都适用。每一个人都知道，长远来看，承认错误远比隐瞒它要好得多。我们公司没有人害怕危险和失败。只要是合法的、符合伦理道德的，我们将尽一切努力帮助我们的客户和团队成员。失败了又怎样？我们将从中学习，并继续前进。

每个人都有自己待开发的优势。

现在，你们知道了我为什么要做管理，思考一下你们又为什么要做管理者。为了威望？为了权力？为了挣更多的钱？很多人渴望成为管理者；有些人甚至希望能领导很多人。你有这些想法吗？通过阅读本书的故事，你会看到作为一个管理者所需要的技能与做一份普通的朝九晚五工作所需要的技能常常是不同的。实际上，管理者通常需要工作更长的时间，比他领导的团队中的其他成员更辛苦。

你是否愿意用一生的大部分时间来为一个团队负责？你是愿意做比较轻松有趣的工作，还是做比较困难的工作？雇用工作也许是一个噩梦，而解雇则轻松得多。

你可能发现自己喜欢管理工作。你也可能发现自己讨厌管理，希望回到被提升为管理者之前的工作状态。如果你确实发现自己不喜欢管理工作，那么你回到成为管理者之前的工作岗位上应是好的选择。

但是如果你发现自己确实喜欢管理工作，并打算继续做此工作，那么与你的老板分享你的商业目标。他应该是你达成这些目标的支持者和指导者。他应该能够帮助你建立达成这些目标的时间表和步骤。

要搞清楚你为什么想做管理工作：这是成为伟大管理者的第一步。

对于经营自己生意的企业主，企业外部的顾问能够帮助你建立和达成企业目标。这些目标是现实的。顾问应负责帮助你完成目标，并在前进的道路上引导你。

要搞清楚你为什么想做管理工作：这是成为伟大管理者的第一步。随后，阅读这本书可以减少你犯错误的机会，增加你成为成功管理者的机会。

第一部分 有关管理之道 的 50 个故事

1. 我被迫成为管理者

李·斯特里克兰

福克斯资源公司

我是参加财富五百强企业行政管理培训项目为数不多的女性学员之一，我上的第一课是去一家制造业工厂开展工作。作为一名女性，我可以选择参与生产车间的流水线作业。我接受了这一任务，以助理生产监督员的身份开始了工作。

我被分配在第二班，这一班的工作从凌晨3点开始。我所在的班组里有14名男性员工，整个工厂收益的1/3来源于这一班组。我的团队负责将产品安装在每辆车上。尽管在开始工作的第一周里，我承受了太多的戏谑和嘲弄，我还是感觉这个工作非常有趣。

当我在第二周的头一天来到车间时，发现组里的那14位男性员工正在等着我呢。他们告诉我，我已经荣升为监督员了。我大笑道：“伙计们，别开玩笑。”因为之前并没有人通知我前任监督员离开的消息。

然而，我很快意识到他们是严肃的。我心里嘀咕起来，“在新的监督员到来之前，我得熬过6个小时。我不知道怎么搞发明，我不能区分零部件，但是流水线不能停下来，因

为这样会造成上百万美元的损失。更严重的是，我不熟悉工会条例，也不知道应该委派谁去做什么工作。”尽管如此，我却必须让生产继续。

我告诉我的团队，“我们需要达成一个协议。各位已经在这里工作了 20 至 30 年的时间，而我仅仅来了一个星期。所以你们要负责让生产正常进行，而我则努力学习，并负责计算出如何使你们获得收入。”

6 个小时之后，我在管理会议上提出了我的疑惑和困难：“为什么没有人通知我接任监督员这件事？”他们的回答是：“我们认为你可以计算出来！”

我的团队成员实践了他们的承诺。他们教我如何搞发明，什么样的机器生产什么样的部件，以及工会条例容许我做什么，不容许我做什么。我每天（包括周末）从凌晨 2 点工作到下午 6 点。我们相互学习，合作默契。我们常常提前完成装配任务。

一天，有件事情令我很震惊。我发现工人们完全靠头脑记忆什么机器用多长时间生产什么产品。我是一个善于用数据表说话的 MBA。我认为，应该用更好的方法来记录这些重要信息。我未经许可弄来一部电脑，并让所有人认同这台电脑的重要性。

在班组所有成员的关注下，我开始记录每台机器的功能，需要怎样的创新、生产时间，以及工序之间的衔接等信息。我利用这些信息找出了如何最大化生产效率和产出的