

汉译管理学世界名著丛书



关键管理解决方案

对执行人员面临问题的50项最领先于时代的解决方案

[英] 汤姆·兰伯特 著

网址: www.E-mp.com.cn

建议上架类别: 管理



定价: 36.00元

汉译管理学世界名著丛书



关键管理解决方案

对执行人员面临问题50项最领先于时代的解决方案

[英] 汤姆·三伯特 (Tom Lambert) 著

郑坚平 陈伟君 译

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2003—6740号

Key management solutions: 50 leading-edge solutions to executive problems
by Tom Lambert.

Copyright © Pearson Education Limited 2003.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by
Economy & Management Publishing House.

This translation of Key Management solutions: 50 leading-edge solutions to
executive problems, The Edition is published by arrangement with Pearson Edu-
cation Limited.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

关键管理解决方案/(英)兰伯特著;郑坚平等译.
—北京:经济管理出版社,2011.1
(汉译管理学世界名著丛书)
ISBN 978-7-5096-1240-8

I. ①关… II. ①兰… ②郑… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第000813号

出版发行: 经济 管理 出版社

北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦11层

电话:(010)51915602 邮编:100038

印刷:北京银祥印刷厂

经销:新华书店

选题策划:杨世伟

责任编辑:张艳

技术编辑:晓成

责任校对:静洁

787mm×1092mm/16

18.75 印张 306千字

2011年4月第2版

2011年4月第1次印刷

定价:36.00元

书号:ISBN 978-7-5096-1240-8

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街2号

电话:(010)68022974 邮编:100836

图字 01 - 2003 - 6740 号

Key management solutions: 50 leading - edge solutions to executive problems by Tom Lambert.

Copyright © Pearson Education Limited 2003.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by Economic Management Publishing House.

This translation of Key Management solutions: 50 leading - edge solutions to executive problems, The Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

作者简介

汤姆·兰伯特具有杰出的独特特征，他是从两家美国资格认定机构获得全面质量国际证书的第一位欧洲咨询专家。他有持证管理咨询专家和持证咨询师的资格(美国)，在欧洲和非洲被称为是“咨询人员的咨询者”。

他被选为销售和营销管理学院(英国)的资深专家，并是销售分析学院(美国)的全国授证指导者；他是战略规划学会的前委员会成员，欧洲治疗研究院和人际心理协会的成员；他被选为创造力开发国际学院(欧洲)的第一个资深委员；他拥有心理学的学位。

他曾著有两本书：《高收入咨询事业》是全球最畅销图书，在两年不到的时间内四版脱销，今年又将再版；《关键的管理工具》获得了类似的成功，迄今已有三个翻译版本。《高收入咨询事业》的几个翻译版本已在计划之中。1995年，他出版了《影响力》一书。


在建立起他自己的咨询公司之前，汤姆先后负责了通用汽车海外公司的欧洲/非洲分部和中东的战略市场规划与组织以及个人的发展事宜。他在全球范围内为主要综合型企业的高层团队讲授了营销、销售和管理、问题解决方法、创造性、战略规划、建设自我指导的团队以及组织发展。


汤姆现在经营他自己的咨询业务，擅长于培训国际咨询人员、企业内部变革工作人员以及客户公司关于优化使用外部咨询人员的介入方面。他也为全球的国际客户的董事和首席执行官就战略、组织规划和实施作顾问和提供培训。


汤姆为大量的商业杂志撰写文章，并在国际性的电视和电台节目作讲座。

标识键


本书中通篇使用下述标识以及它们所代表的概念。

 采取行动 或 提请注意

 检查清单

 关键理念

 举例

 关键问题 或 定义

内容提要

这本书是为忙碌又缺乏培训的成功人士而设计的工具书。这并不意味着如果读者选择一页一页地阅读就不行。该书的论述就是以这样的读者为对象的。

然而,忙碌的经理人可能更乐意直接翻到他需要获得最大帮助的那一章,而将其他章节留在更有空闲的时间阅读。这份简短的“内容提要”试图帮助处于时间压力之下的经理人满足这个要求。

第一章

提出管理模型或工具是怎样开发形成的,以及它们是如何将混乱无比的数据组织成信息以反映现实的,通过这些定下基调。

第二章

提供了战略、战术和营销规划及基本工具包。它提供了已被证实有效的模型或工具,使得经理人能够:

- ☑ 为公司、分部或部门建立起愿景和任务。
- ☑ 针对市场的现实情况以及业务环境对公司作出分析。
- ☑ 形成有意义的目标。
- ☑ 建立战略上的可选方案,并选择出最佳战略方案。
- ☑ 形成一套全面的战术规划。
- ☑ 实施方案并对此提供支持。
- ☑ 找出并避免潜在的问题。
- ☑ 形成备选计划。

第三章

解决工作中人的行为问题,提供了:

- ☑ 对激励因素的评估和分析工具。
- ☑ 一套解决问题因素的工具包。
- ☑ 用于工作业绩管理和业绩评估的工具。

第四章

考虑团队建设并提供工具,以:

- ☑ 处理冲突和竞争。
- ☑ 有效地应用一致性。
- ☑ 分析简单的和复杂的关系。
- ☑ 建立优秀的团队。
- ☑ 避免失败团队的内在危险。
- ☑ 优秀并持续优秀。

第五章

观察变动的业务环境中的领导,提供有关工具:

- ☑ 形成既灵活又一致的领导风格。
- ☑ 找出并形成最基本的领导技能。
- ☑ 分析领导环境的关键特征。
- ☑ 管理非常规者的行为。
- ☑ 有效地委托工作。
- ☑ 评估主导领导风格,如果有必要对此作改动。
- ☑ 降低领导者总是成为“夹板人”的倾向。
- ☑ 有效地使用权力。

第六章

专注于对问题的解决和决策,描述了有关工具,使得经理人能够:

- ☑ 经济而成功地运用一致化决策。
- ☑ 选择恰当的问题解决技术。
- ☑ 提升创造性。
- ☑ 评估和实施解决方案。
- ☑ 应用合理化技术。

第七章

从一个非财务经理人的角度去面对财务管理问题,提供有关工具,使得:

- ☑ 简化但又不贬低管理账目的基本问题。
- ☑ 定义关键财务术语。
- ☑ 关键比率的形成及其应用。
- ☑ 体现资产负债表、损益表和现金流预测是如何相互关联的,并提供简单的管理工具。
- ☑ 简化解决财务问题。

第八章

通过以下工具和模型更详细地研究营销:

- ☑ 战略定价。
- ☑ 市场规划。
- ☑ 竞争力分析和标杆分析。
- ☑ 公司的能力分析。
- ☑ 将产品生命周期作为规划和产品开发工具。
- ☑ 形成并且评估广告和促销战术。
- ☑ 推销材料的安置。

第九章

关于“销售管理”,提供有关工具,用以:

- ☑ 对产品接受度的分析。
- ☑ 公司的系统和工作环境。
- ☑ 销售人员的工作满意度。
- ☑ 被认识到的领导素质。
- ☑ 优化销售绩效。
- ☑ 理解购买者行为。
- ☑ 使得购买者能购买并继续购买。
- ☑ 处理反对意见、障碍和投诉。
- ☑ 销售理念和概念。
- ☑ 对问题客户行为的理解和处理。
- ☑ 销售服务以及高附加值产品。

第十章

形成组织文化的模型,提供工具以帮助:

- ☑ 理解对变革的态度。
- ☑ 定义文化的含义,并对之追根溯源。
- ☑ 完成一次文化审核。
- ☑ 创造成功的文化变革。

第十一章

考虑到在后产业经济中培训和发展作为成功的关键,开发了工具和模型:

- ☑ 找出什么时候真正需要培训。
- ☑ 评估培训的需求。
- ☑ 设计、开发和实施培训。
- ☑ 确保知识的转化和强化。

☒ 形成一个学习型社会。

每章都有一个以上的、在所涉及的领域做关于出类拔萃的界定,每一章的最后总结了要避免的陷阱。

总而言之,本书中有 50 多种工具和模型,可以立即应用于实践之中。

引言

每一个科技派的未来学家，从阿尔文·托夫勒 (Alvin Toffler) 和约翰·太斯比特 (John Naisbitt)，直至彼得·德鲁克 (Peter Drucker) 和乔治·盖尔德 (George Gilder)，将他们的格调寄托于乌托邦式的期望，把“信息时代”作为解决社会问题的科技良方。

霍华德·莱因格德 (Howard Rheingold)

你不能与未来对抗。时间在它那边。

威廉·尤瓦特·格莱德斯通 (William Ewart Gladstone)

我们的战略优势在于对知识的拥有。

鲍伯·柏克曼 (Bob Buckman)

是否有人懂得管理人们的想像力意味着什么？

汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

商业巫术：生命的力量

这是一本给予能力的书。它使得任何领域的忙碌的高层管理者、董事或经理人能够“使事情发生”；它也使得业务能够更少地依赖于外部咨询人员的支持；它甚至能够使得新到来的，或是在拼搏中变得冷酷的销售人员能够建立起业务关系，销售得更多，得到更多的推荐的或重复的业务，并且对于公司的盈利、他们

自身的工作安全以及市场价值作出更大的贡献。

一本书如何可以达成这样广泛的目标？很容易。这是一套已经论证了的完整的工具包，它让商业人士能够实施将想法从概念阶段一直到执行。比之更多的是，它还包括了一套解决问题的工具，将你带至超越了“所有人都一个尺寸，货架上现成的解决方案”，使得你能够在事情变糟的时候矫正它们，或在面临问题或机会时提升你的创造性。

这也是一本即时的书。每一个权威专家都在提醒我们，商业世界的业务在以更快的速度发生变化。在快速而急剧变化的时代里，管理层需要一些已被证实可用的模型和框架，在此之中可以对今天“疯狂的世界”找准感觉。疯狂的世界充满了机会，也充满了威胁。这本书的设计就是帮助你探索机会，而同时使得你安然渡过危机。

!

惟一的预见未来的精确办法是发明它——并且继续地发明它。

任何企业面临的挑战是不断地重新创造自己，不是被动地而是主动地去应对它周边的变化，以形成其核心竞争力，使得它能够主导它所处行业的未来——在这样一个时代，信息时代过去了。我们之中的许多人迄今还在适应着随信息而来的需求，可能会想要放松地喘一口气，但这将是不成熟的想法。这种残留的观念仍然萦绕于我们周围。

另一种原有的残留观念也隐藏于此种背景下。随着反人性的官僚体系的过去，传统的人事管理也过去了。那个体系承诺有一个组织的天堂，试图利用工作或项目的头衔来掩盖它们对于人们的完全彻底地缺乏兴趣，而兑现的是同样陈旧的在方框里打打钩、由企业政策和过程所驱动的人事管理的待人方式。

这两种传统的观念可以造成很多困扰，并且还会更多。随着接受了全面质量管理以及以最低成本达到持续的客户喜悦度是有价值的，客户满意度演化成客户喜悦度。然而在今天，并且肯定在明天，被动的喜悦已不够了。

“信息”被知识所替代，而“人力资源”被“人力资源能力”所替代，两者结合在一起，它们带来了智慧时代的黎明。客户满意度，或如果你坚持用术语——客户喜悦度，要被不可动摇的客户赞许度来替代，即我们的客户对于我们的产品和服务的主动支持。

这个“传统的理念是已过去，但仍影响着 we 生存”的环境的变革，是由于智慧依赖于知识。知识组合了实在的、相关的信息以及整个工作团队的灵感、能

力、价值观以及洞察力。在一个富于奉献并且经过良好教育的团队以最低的成本将数据和直觉的信息流充分组合产生效果时，智慧就产生了。当你将浅显的知识（数据、计量）和战术（直觉、想法、价值观）结合在一起，你已向智慧迈出了一大步，但这并没有到此为止。只有当有效的工具可以使得知识产生效果，以确保有一个日益增长的客户基础来积极地支持你，商业智慧才存在。

人类进化的结果，使它不折不扣地成为一块吸取知识的海绵。如果我们能够轻易地将信息转化为知识，那么将知识转化成智慧就会随之而来。而随着智慧而来的是可持续的并且有利于生态的合理繁荣。

如往常一样，是诗人促成了我今天的思考。

T. S. 爱略特(T. S. Eliot)写道：

我们的智慧在何处？

遗失在知识中。

我们的知识在何处？

遗失在信息中。

信息继续会在知识之中生存，而人力资源管理在商务中也依稀可辨——只是在対人力资源能力的强调和应用。

人力资源能力转换是需要持续认识的问题，“我们如何将我们的客户转变为最具说服力的和最坚定的推销人员？”经充分证实的研究表明，建立客户赞许的一个属性是销售人员所使用的具体技巧。认知构思和关系销售是走向让客户挥舞着你的旗帜的最初步骤。明天，如果客户不再挥舞你的旗帜，就不会有什么营销妙计足以使你保持市场占有率，而失去客户的人就会失败。

走出组织——并回到业务

在近期的文章中，汤姆·彼得斯强调了不要再从组织的角度去思考，而回到业务的概念来的要求。业务中的每个人都要作出越来越多的贡献。更多的人来做相同的贡献是不够的。这个疯狂的世界要求每个工作人员更加专注地应用他的思想以及创造力。这要求我们所有人在手边有驾轻就熟而且已证实成功记录的业务技能。这些技能将使你的事情能办成，无论这“事情”是什么。如果业务具有明确的目标并且一直遵从着它的价值观，人们将会像温斯顿·丘吉尔

(Winston Churchill)那样回应,“给我们以工具,我们将完成任务。”高级管理层必须能够在适当的时机提出适当的工具,并确保它们的有效使用。

!

战略思考、规划、对问题的解决必须在组织中落实到行动所在的层面。但这并不意味着我们上个月尝试了授权人(没有太明显成功——但至少我们尝试了),那么这个月狂热地喊着“让人们成长吧”,紧接着引入自我指导团队就是足够的。良好的意愿会存在着,直至有一系列的理念不错的时尚,每一个都承诺而没有一项能达到理想王国,而将之驱散。然而,良好的意愿只能由那些拥有基本的运用自如的概念、知识和技能的人所运用。我们认为要用新的方法来思维,但建议让其他人用不同的方法来思考而又不提供一整套的已证实的技术支持是无意义的、愚蠢的,并且最终是自残于己的。

在混乱当中必须建立起某种程度的确定性。业务中的确定性来自于对工具的应用,而这些是与某个时刻推崇的时尚、无谓的伎俩、失败和蒙混相对立的,是已在产生了波动变化的许多未预期到的情况下取得了证实的成功记录。在它们最需要的时刻,这些工具应该被转交到那些需要应用它们的手中。它们必须成为伏尔克·雷纳特(Volker Rennert)称为“学习一生——即时工作”的课题。

然而,在一个企业中转移技能并不是简单的事。为了使得转移更加有效,仅仅关注装满了光亮而奇形怪状的工具的工具袋是远远不够的,说一声“它们在那里”,然后后退一步,等待并乐意被使用的结果所震惊。研究表明,关键业务技能必须从上到下一致地使用。在任何一个层面那些在上面的人,我指的是组织阶层而不是天堂的意思,必须成为行动价值观的榜样和行动方法论典范。优秀的领导者必须是优秀的教练,而他们需要有一个广泛的模型、概念、技能和知识的储备以能够向下转移。在同级之间,同事间指导必须帮助不太坚定和比较慢的学习者充分起到鼓舞他们的作用。这是为什么董事们和执行人员必须要将其所作所为与更为复杂的理论相结合,并且对于团队工作的新态度也是一致的。

这也许是个疯狂的世界,但需求依然要有一个理智的和完整的基础设施。

在变动的世界中胜出

我以前讲到了，但值得再强调的是，惟一肯定知道未来的方法是发明它。目前的战略规划目的就是为了做这件事。然而，在现实世界中的一项规划，最好也就好到它所实施的效果。一个一流的规划紧随着是一个二流的行动，比之一个二流的规划伴随着所有成功的人发挥创造性和坚定的努力，也很少能产生出更好的结果来。紧接着不用再说的是，将最高水准的规划和实施结合在一起可以建设一个新世界——无论我希望它是疯狂的还是理智的，你的未来将由你来把握。

建立一个你所要的世界的关键是发展核心竞争力，使得你所提供的与众不同并在那个所期望的世界里创造价值。建立这样竞争力的第一步是掌握好你管理的所有人员的灵感、技能、知识、创造力、想像力、资源能力、信念、看法、顾虑、以及努力，将之引导至共同拥有的目的，并且反映你们所有人会肩并肩地站在战壕里为之奋斗的价值观。这是可以做到的，而在这本书里你会发现一个工具包，其中仅仅缺乏的成分是你的以及他们的为达到所有你所期望的目标而需要的想像力和决心。

① 从战术上讲——有五六个问题是业务人员包括处于业务的每个层面的人员必须不断询问的内容：

目的：我(们)想要做什么？

胜出：我们如何获得并且保持竞争的优势？

及时性：怎么才能最佳地使用我的时间，马上就做？

变化：我们是如何认识变化的需求的，在需要时我们怎样促成变化？

行动：我们怎样达成所期望的结果？

如果你对此提供了答案，这本书提供了工具，包括完整的具体指示，它们将答案转变成有效的行动。
