

Knock'em Dead
Management

如何

管理员工
设定目标
获得成功的终极指南

管人管事

(美) 马丁·耶特 彼得·桑德 著
胡安 译

本丛书销量突破

3500000

册！



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

如何

管人管事

Knock 'em Dead Management

(美) 马丁·耶特 著
彼得·桑德
胡安 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Knock'em Dead Management by Martin Yate, Peter Sander

Copyright © 2004 Martin Yate and Peter Sander

Original language published by Adams Publishing, a Division of Adams Media Corporation.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Publishing House of Electronics Industry.

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由 Adams 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-5120

图书在版编目 (CIP) 数据

如何管人管事 / (美) 耶特 (Yate, M.), (美) 桑德 (Sander, P.) 著; 胡安译. —北京: 电子工业出版社, 2004. 8

书名原文: Knock'em Dead Management

ISBN 7-121-00224-8

I. 如… II. ①耶… ②桑… ③胡… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080842 号

责任编辑: 钟殿舟

印 刷: 北京大中印刷厂

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

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.75 字数: 280 千字

印 次: 2004 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

前言

我们假定，大部分读这本书的人都想成为管理者。其中有些人可能已经是管理者；有些人可能不想当管理者，但却已经承担了管理者的责任和义务。无论你是怎么想的，我们都很高兴你选择这本谈论管理的书。

你选择这本书是因为你想从中获得能在自己职业生涯中起作用的核心竞争力与专业技巧。这些技巧将会帮助你达到适当的地位；这些技巧将会有助于你拓展自己的竞争力、影响和视野；这些技巧将使你在组织中更为成功。你对于成功的看法将随着你的责任和你受到的奖励而大为拓展。

在商业领域，“正确地做事”确实会让人感觉良好。在管理的时候，这不仅让你感觉良好，也会让你的下属和你的团队成员感觉良好。反之，“错误地行事”则让人感觉沮丧，使你彻夜难以入眠，事倍功半。“正确地做事”意味着更少的压力。反之，则将承受更大的压力。因为你管理着一个团队，而团队所能完成的事情比你一个人所能做的要多得多。这样的话，因“正确地做事”带来的良好感觉将随着团队规模的大小和事情的影响而放大。同样，“错误地行事”所产生的坏感觉也将会被放大。对我们大部分人来说，在职场中最惬意的事情莫过于成为一个成功团队的领导。

不管你是大公司的 CEO、快餐店的经理、独立供货商还是自由职业者，你都能从本书中获得启示。本书将帮助你做好工作，让你轻松面对工作中遇到的管理挑战。对于不同的工作，管理的具体任务和技巧可能不同，但有效管理的基本任务和规律是相同的。

本书分为 3 部分。第 1 部分，管理是什么，包括第 1、2、3 章。描叙了管

理的层次、范围和本质，讲述了管理职位的演变以及如何成为一个更有效的管理者。第2部分，管理的挑战，包括第4、5、6章。主要讲述了招募、培训、评价和培养团队成员的作用。第3部分，领导力的挑战，包括第7~11章。探讨了领导、规划、决策和团队建设的可能，这些对于让你的团队走向成功是非常有帮助的。在第11章（打造你作为管理者的品牌），描述了如何创立你的影响并扩展你作为管理者的平台。

随着阅读的深入，你将会获得一些实用的、易学的方法，这可以让你在工作中更好地理解和应用一些经过检验的、有效的规律。我们希望本书可以强化你的技巧，让你在职业管理者的岗位上更为成功。

目 录

第1部分 管理是什么

第1章 你想成为管理者吗	2
管理的意义.....	2
管理简史.....	3
今日的管理潮流.....	4
管理活动的新定义.....	7
是什么使你成为优秀的管理者.....	8
管理就是处理变化.....	11
以管理作为职业路径.....	11
即使不在管理职位上,你也是一个管理者.....	12
为什么要成为管理者.....	12
如何才能成为一名管理者.....	13
管理的层级.....	16
有效的管理者.....	18
小结.....	21
第2章 组织的管理者.....	22
一个直观的模式.....	23
这不是我的工作.....	24

企业的内部和外部环境.....	25
外部环境.....	26
直接影响.....	26
间接影响.....	27
内部环境.....	29
前进.....	32
管理者的领域.....	33
三种全天候的管理角色.....	36
管理的五种职能.....	39
让你的客户高兴.....	43
巨大的挑战.....	45
小结.....	46
第3章 开始：进入管理角色.....	47
黄金时期.....	48
既不要过于激进也不要过于迟缓.....	48
开始的四个步骤.....	49
切记：保持随机应变.....	50
具有一点领导能力.....	50
不要妥协.....	50
充分利用自己的黄金时期.....	51
步骤一：组织.....	51
步骤二：联系.....	54
步骤三：评估——发现原因及方式.....	56
步骤四：创建——规划的第一简图.....	60
辨明机会.....	61
授权.....	62
小结.....	65

第2部分 管理的挑战

第4章 组建你的团队：招募和挑选	68
所需技能	69
招聘失败的成本	69
招聘是一项 24/7 工作	70
制定工作描述的两步法	73
定义实际需求的 7 个步骤	74
需要完美的求职者吗	76
关于招聘资源的其他考虑	86
为面试做准备	88
构建招聘流程	88
雇佣	95
小结	96
第5章 训练和技能发展	97
你的公司期望什么	97
你的团队成员需要什么	98
成长、训练以及发展	99
为什么有些管理者不愿指导员工	100
你是不是指导之材	102
针对结果给予指导	107
将公司的发展方向放在首位	109
创建一个发展计划	110
将计划转化为实践	111
将指导活动坚持下来	112
留一些时间去做时间管理工作	119
其他一些发展工具	120
记住：不是所有有价值的员工都是明星	121
引导与指导	123

小结.....	126
第6章 绩效评估和应对问题员工.....	127
绩效评估——一项伟大的工程.....	127
标准和绩效预期.....	129
组织有关绩效回顾的会议.....	130
绩效评估程序.....	133
评估周期和评估量.....	136
行动计划.....	137
目标和任务导向.....	138
过程回顾.....	140
应对不期望发生的行为.....	141
从口头训导到书面训导.....	144
解雇员工的最佳时机.....	146
实施解雇.....	150
治愈团队.....	153
员工辞职.....	154
小结.....	155

第3部分 领导力的挑战

第7章 领导意味着什么.....	158
什么是领导力.....	159
提倡个人利益.....	160
领导力的黄金原则.....	161
领导力的要素.....	163
授权的秘诀.....	172
培养一种领导风格.....	181
记住，领导力需要时间.....	183
小结.....	184

第 8 章 领航：设定和管理目标	185
什么是目标和战略规划	186
结构性规划：目标与战略	186
目标与战略：需要多少，有何需要	187
结构性规划运作的动力是什么	189
规划性元素	189
组织你的规划	192
部门规划	194
解决特殊问题	198
哪些因素会导致规划失败	201
小结	203
第 9 章 做出正确的决策	205
七步骤的决策制定过程	206
第一步：明确形势和问题	206
第二步：确定知识缺口和限制	207
第三步：提出可供选择的方案	208
第四步：分析可供选择的方案	209
第五步：选择最佳方案，明确其中原因	211
第六步：执行决策	211
第七步：评估决策	212
决策工具	212
小结	216
第 10 章 团队建设	217
看看你的团队	218
现实世界里的团队建设	219
为团队建设 打下基础	221
有效的沟通	224
在公平和谐的氛围中工作	227

把团队需求放在首位.....	229
化团队协作为业绩.....	231
尊重.....	233
只求“最好”	234
让他们真正地参与其中.....	235
把擂鼓呐喊、后勤保障的工作交给老板!	235
培养感情.....	237
咫尺到底有多近?	238
态度.....	238
小结.....	239
第 11 章 打造你作为管理者的品牌.....	240
什么是管理者品牌.....	242
为什么要培养管理者品牌.....	243
建立你的专业平台.....	243
做好各种准备.....	248
管理招聘.....	250
获得工作机会.....	254
职业更替：最后的考虑.....	255
平衡生活.....	255
小结.....	256

PART



第 1 部分 管理是什么

今日的管理者在做什么？他们面对什么样的挑战？在今天如何才能成为一名有效的管理者？

1

第 1 章 你想成为管理者吗

今日的管理者要比过去更加博学、有雄心、高效和快速。你具备这些素质吗？

“管理”这个词对不同的人有不同的含义，有的人看见它的积极方面，有的人看见它的消极方面。最近的公司丑闻让高层管理者的声誉蒙上了一层阴影。然而，粗鲁的行为、监工式的管理，不论是在底层还是顶层，不论是最低层级的工头还是 CEO，都不是什么新奇的事情了。就像一块腐烂的苹果会破坏你整个就餐的过程一样，可能这些坏的案例会影响你对于管理者的看法。但是我们知道，“好”的管理者具有明显的好的特征，“坏”的管理者也具有可识别的特点。不论你对于管理者的印象如何，在阅读本书后，我们希望你对于管理有一种好的感觉和认识。

管理的意义

让我们直面这样的问题：管理意味着什么？成为一个管理者意味着什么？人们组成一个集体是为了去完成一个任务或者是为了一种事业。随着时间的变迁，管理的内涵和环境自然与开始的时候不一样了，但是管理的真谛还是一样的。

■ 字典里的定义

对一件事情进行“管理”是什么意思？管理活动又是指什么？有人可能会很轻易地下结论说，“管理”是很容易定义的，但事实上，由于“管理”牵涉

的因素如此之多，以至于字典上也很难给“管理”一个明确的定义。《兰登书屋英语大词典》(Random House Dictionary of the English Language)提供了“管理”的10种定义，其中至少有8种直接与商业活动和组织行为有关系：

- 使事情得以成功或完成；
- 负责或照管；
- 通过技巧、谈吐和各种手段来影响别人；
- 对行动进行指导、控制、处理和监管；
- 全力以赴地追求成功，不考虑艰难困苦；
- 对金钱、时间进行规划使用；
- 开展业务和进行商业活动等；
- 在困境下坚持以取得进展和成功。

在参考了这一系列的定义后，我们自然将“管理者”定义为“进行管理的人”，将“管理活动”定义为“管理的行为和方式”。

将“管理”的这些意义罗列出来并不是要大家记住字典中的定义，而是为了揭示“管理”这个词内涵的广阔。这8种定义描述了管理的各个方面和管理的义务与责任。管理是指一系列的活动。在本书中，我们将会看到，一个好的管理者必须做很多事情，而且它应该对很多事情都很擅长。这个角色有它的广度和深度，它的“深度”方面一般由进行管理的技术专家来执行。

管理简史

现在，管理和管理者的任务发生了显著的变化。不用说也知道，没有管理，当今的商业和社会活动将不能运转良好。自由的市场并不意味着商业混乱。商业和社会的有效开展依赖于承担责任、制定计划、利用有限的资源、进行交流沟通和管理牵涉其中的人。像高级的生物一样，一个组织也需要一个“头”，随着时间的变化，“头”的任务和职能都在变化。

■ 早期——管理是指职位和权力

在遥远的早期，组织主要是政府、军队或与教堂有关的机构。它们往往有一个经过任命的领导。这个领导可能是选举的，也可能是继承的。这些领导人

可以随心所欲地做自己喜欢做的事情。他们对自己的“雇员”——更准确地说 是他们的臣民——享有绝对的特权。这种权力的获得往往来自于领导职位本身，而与领导人是谁和领导人做了什么没有多大关系。不管领导人本人是否有能力，这种由职位产生的权力仍然有效，因为很少有人会挑战这一权力。职位就是一切。

■ 从中世纪到工业时代

随着工业时代的来临，管理活动开始演变，从一种任命或继承的简单状态开始慢慢具有现代管理的一些影子。管理更多的成为一种经济活动。稀缺的资源——原材料、人力资源和产品——必须得到很好的组织以达到产出的最大化。管理不再仅仅是负责，它更多的是运用各种资源去达到预定的目的。此时，人力资源仅仅被视为生产过程的另一种投入要素，人们的价值是由他们的劳动而不是知识决定的。但是，竞争的种子也已经埋下，管理很快就变得像今日的模式，成为与效率和效果有关的活动。作为管理者，你自身的素质开始变得很重要。

■ 进入 21 世纪

今天，管理依旧牵涉到组织一个集体或团队去完成任务和实现使命。不管是私有企业还是公共部门，组织的目的在很大程度上是相同的。那么，今日的管理与以前的管理又有什么不同呢？今日的管理牵涉到很多因素，这使得管理工作变得更加复杂，也变得更加重要。

下面的部分，我们一起来仔细审视一番今日的管理。

今日的管理潮流

毫无疑问，管理者的角色和作用在过去 20 年的变化比以往任何时候都要快。经济环境的变化和技术的进步（它在一定程度上又驱动了经济和环境的变化）一起加速了管理活动的变化。下面罗列的是一些显著的变化和趋势。

■ 扁平化

公司一直在努力使组织和成本结构最优化。这使得管理角色发生了很大的变化。在 20 世纪 70 年代，从公司的最高层到最低层，往往有 12~15 个管理层级，各个管理层级都是一个小的工作团队，都有自己的职责。在 20 世纪 90 年代后期，成本的压力、竞争的压力和快速反应的压力要求组织削减它的层级结构，一个公司只有 5~6 个层级是非常普遍的现象。这样造成的结果是：管理更加扁平化，每一个层级有更多的职员，每一个岗位有更多的职责。

■ 业务反应速度更快

几乎在所有行业中，竞争都变得更加激烈。市场和产品的变化天天都在发生。在大部分的行业中都要求对市场做出及时反应。电子邮件、语音信箱、电话会议和视频会议等技术使得以前需要几天甚至几周才能完成的事情现在只需要几秒钟就能搞定。管理者必须以天甚至是小时为基础来调整自己的投入与产出。

■ 伟大的企业家

部分是由于组织扁平化的原因，部分是由于业务反应速度加快的原因，管理者在自己的单位、部门和公司中承受着越来越大的责任，也拥有着越来越大的权力。那种由庞大的总部进行统一规划和控制的情形在很多组织中都不复存在了。

■ 更大的复杂性和压力

权力的扩大、职责的增加和节奏的加快使得管理者在进行管理的时候必须更多的考虑现实成本。与以往相比，管理者总是必须一直在线，工作到深夜，即使在节假日也要时时检查自己的信箱。无论你在做什么，无论你在哪里，你都必须保证能被人找到。如果你与别人失去联系，你就有可能像一粒灰尘般被遗弃。

■ 更加强调知识

技术的进步和事情越来越复杂使管理活动从只强调物质要素的投入变得更加强调知识和技巧。与 100 年前相比，大部分的管理者都必须对一系列的信息、技巧和任务进行管理以得到一个好的产出组合。

■ 更多更强烈的挑战

在私有企业，竞争使得达成目标和优化运用稀缺资源变得必须。由于市场的效率要求和技术的进步，过去那种高投入、管理混乱、错误不断的做法不再能够取得成功。

■ 基于绩效进行奖励

过去，管理活动的职责和奖励更多的是基于级别的高低和服务年限的长短。今天，管理者更多的是由于绩效而得到提拔和奖励。这样导致的结果是：压力更大，对工作环境中的事件能做出更加精明敏锐的判断。

■ 管理者成为“网络系统”中的一点

曾经，所有的资源都是由一名管理者监管。技术已经使得跨国家建立团队成为可能。而且，扁平化的趋势还导致了外包的产生。在这种情况下，除了核心功能，其他的任务都可以由组织外面的人来完成。今天，管理活动就像是指挥一大队“音乐家”一起完成一次演出，你可能没有见过他们，他们也不是你最亲密的“乐队”成员。这使得今天的管理职位更加紧要，也更加难以担任，它要求与以前决然不同的技巧。

■ 更多升迁路径

过去管理者的升迁路径，可能是遵循组织的功能——制造部门、市场部门、财务部门、人力资源部门等进行。他们从一个岗位走上另一个岗位，通常是紧接着的一个更高的职位，一直到他们达到能达到的最高职位。今天，管理者的角色要求对业务有更宽泛的理解，而且，今日的组织都希望它们的员工具有不