

基层管理能力培训

1
HZ BOOKS
华章经管

Mc
Graw
Hill

21世纪经理人必备的生存指南

经理人工作指南

The Manager's Survival Guide

●
(美) 莫里·斯泰特纳 (Morey Stettner) 著
廉晓红 译



机械工业出版社
China Machine Press

基层管理能力培训

经理人工作指南

The Manager's Survival Guide

● (美) 莫里·斯泰特纳 (Morey Stettner) 著
廉晓红 译



机械工业出版社
China Machine Press

Morey Stettner. The Manager's Survival Guide.

ISBN 0-07-139132-0

Copyright © 2002 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 Education (Asia) 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-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。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:01-2004-0814

图书在版编目(CIP)数据

经理人工作指南 / (美)斯泰特纳(Stettner, M.)著;廉晓红译.
-北京:机械工业出版社,2005.1

(基层管理能力培训)

书名原文: The Manager's Survival Guide

ISBN 7-111-15611-0

I. 经… II. ①斯… ②廉… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第118196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:罗云 刘照地 版式设计:刘永青

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880 mm × 1230mm 1/32 · 5.625印张

定价:19.80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

前 言



数以千计的经理人梦想着成为首席执行官，但是只有极少数人可以如愿以偿。

是什么使这些在职场上奋斗的人们差别悬殊呢？

首先，要成为首席执行官需要有基本的为人之道、决策能力和许许多多的运气，还要有一项极易被忽视、但又必须掌握的基本技能，那就是解决问题的能力。换句话说，也就是如何在每天的技术和人际问题的重压之下生存的能力，这需要缜密的分析、英明的决断和富有成效的管理。

一位经理人要想在企业中站稳脚跟并取得进一步发展，就要敏锐地认识到当前的不利形势（或有利形势）、此后可能导致的不良后果以及必须采取的应对措施。平庸的经理人总是害怕出现问题，他们总是逃避问题，粉饰太平，以为视而不见就能开开心心，殊不知等待他们的是接踵而至的问题。

相比之下，卓越的领导者能够提前察觉问题。他们广纳建议，列出各种备选方案，并采取果断的措施防患于未然。他们的自信和经验告诉他们要以积极的态度来看待问题。在讨论失败和挫折时，大多数首席执行官都从另一个角度来看待消极事物，他们会说“这正好是一个机会”或者“我们正等着这场挑战呢”。

采取“能做”和“马上解决”的态度将对你大有裨益，它能使

你的同事和员工在面对重重困难时仍然充满希望，保持乐观的情绪。当灾难降临时，亦可以促使你保持高度热情，鼓起勇气来坚决面对，同时还有助于你如战略家般审时度势，权衡出最佳解决方案。

个人声誉不是来自于高层的肯定，而是来自于员工的钦佩。你在平步青云的过程中，只要断然直面问题，不畏艰难，为达到目标而不懈努力，就一定能成功地保住自己的职位，并获得晋升。

一旦上司都为你折服时，你便从管理者成功地升级为领导者了。如果你想让公司高层支持你的目标，就得让他们给你最高的褒奖：这是一个从不会让困难压倒的人。

为什么要阅读这本书

经理人必须面对一个现实：要妥善处理各种管理问题。有些灾难往往是判断力低下、信息不完全或一些无知之过而导致的，而有些灾难却可能是从天而降：你可能接手了别人扔下的烂摊子，或只是由于在不恰当的时间、不恰当的场合陷入危机而难以脱身。

这本书教给你如何发现问题、分析问题、如何设计最好的行动方案去解决问题。无论冲突的原因是什么（难以管理的员工、不可信任的供应商、缺乏勇气的同事或者愤怒的顾客），关键在于保持冷静，清醒地思考和提出解决问题的方案。

总之就是要快。尽快解决问题可以减少甚至消除问题带来的破坏性后果，同时也能避免将来重蹈覆辙。

你为解决问题准备得越充分，问题发生时你的适应能力就越强。在本书中，你会获得一些知识和最佳的实践经验，去从容面

对挫折，并获得一个策略工具箱，这个工具箱将会保证你像一个朝辉煌前进的经理人那样生存，并获得成功。

本书的主要内容

在第1章中，你将学会展望未来，在问题积少成多之前预测问题的存在，并将之一一消除。要准确地识别警告信号，而不要陷入3D的怪圈，如此才能合理地预计解决冲突的过程，更警惕地关注员工沟通方式的突然变化、以前可预知模式的突然瓦解以及新的限制性工作条例的仓促实施等。

第2章分六个阶段追溯了一个典型工作问题的发展过程，从问题的发生、发展到最后采取行动。将问题分多个阶段进行处理，并将自己能够控制或不能控制的因素分离开，你才能了然自信地控制事态的发展，并采取正确的行动。

从第3章开始，我们主要讨论问题的解决。只要将最棘手的问题分步处理，任何问题都能够一一攻克。即使你最终要对出现的任何问题负责，你也需要可靠的顾问、忠实的员工共同给你提出最佳建议并帮助实施。

第4章揭示了导致许多问题的罪魁祸首——误解。大部分领导者都明白，如果只听到他们自己想听到的，就难免会犯错误，所以他们善于倾听各方的声音。

第5章主要介绍你对问题的反应态度。你能想出快速的、睿智的、富有创意的解决方案，但如果你面对问题时惊慌失措、肆意谩骂或者心存怨恨的话，就会走上自我毁灭的道路，离伟大的目标越来越远。

第6章主要介绍工作中出现的几种主要的矛盾冲突，但你要想办法平息怒火，在员工即将从谩骂升级为拳打脚踢时充当仲裁人。你必须学会用没有火药味的平和语言来安抚他们愤怒的神经，引导他们朝相互妥协的结果发展。

第7章重点分析解决问题时用理性来平衡情绪的必要性。你要像科学家一样开发出一定的工具来收集证据，并且不加任何个人感情色彩地进行评价。

在第8章中，你将了解到问题解决者和问题制造者之间的区别。采用以解决问题为导向的健康理念，你就能在工作中先声夺人。你对灾难的正确反应应该是想着怎样解决问题而不是悲叹“为什么是我”。

如今工作中之所以出现这么多问题，其中一个重要原因就是发生了组织变革。第9章主要分析组织变革带来的问题。在第9章中，你能掌握一些技巧来妥善应付上级的变革，并将组织变革信息传递给下级的员工。

经理人如果和一群毫无激情、毫无上进心的员工一起工作，就会出现许多问题。第10章主要介绍在各种微妙环境中的员工激励技巧，例如如何激励那些裁员后的幸存者，如何激励远程办公人员全效工作等。

最后，第11章将讨论主题从解决问题转移到预防问题的发生上来。未雨绸缪能大大减轻你的压力。

本书特色

“基层管理能力培训”旨在以友好亲切的文体为读者提供一些

实用信息。丛书的章节篇幅短小，注重战术问题的分析，并包含大量实例。丛书的另一个特征是，书中出现大量小板块，以便为读者提供各种各样的详细信息。以下是本书中出现的小板块的说明。



巧妙管理

这类小板块主要介绍一些小策略和小技巧，帮助你有效实行书中介绍的方法。



这类小板块主要介绍你在处理管理问题时可能出错的环节。



这类小板块主要强调充分运用本书中介绍的实践方法的技巧。



每个行业都有专业用语或术语，这类小板块主要介绍这些术语的定义。



了解别人成功或不太成功的例子都很重要，你将在这些小板块找到这类实例。



这一标志表示你能在此处找到实践书中建议要遵照的具体步骤。



怎样才能确保处理问题时不犯错误呢？你无法保证，但这类小板块将介绍一些降低失误可能性的实用建议。

目 录



前言

第 1 章 需要注意的警告信号	1
为最坏的情况做准备	2
与3D奋战	4
做出合理的预期	6
如何区分问题的真伪	8
判断问题将要产生的三个线索	10
当道德水准下降时	12
管理者提示	15
第 2 章 问题的描述：六个阶段	17
第一阶段：点火	18
第二阶段：临近厄运	21
第三阶段：大规模地爆发	24
第四阶段：责怪、否认和诽谤	25
第五阶段：完整地接受问题	28
第六阶段：开始行动	29
管理者提示	31
第 3 章 从出现问题到解决问题的飞跃	32
通往成功的4个步骤	33

行动和拖延	39
寻找明智的提供意见者	41
采取集体行动	43
管理者提示	45
 第 4 章 避免误解	 46
边倾听边分析	47
你的收据呢	49
想像中的罪魁祸首	51
“试音 1-2-3……试音”	52
学习如何“groda”	54
匆忙导致麻烦	56
避免肢体语言的陷阱	58
管理者提示	60
 第 5 章 调整你的反应	 61
控制情绪的开关	62
查清愤怒情绪的来源，以保持洞察力	64
战胜你的排斥心态	66
消极思考的力量	68
遵循戴高乐法则	70
自然而然形成的纪律	73
管理者提示	75
 第 6 章 解决工作中最棘手的七种矛盾	 76
我们的时间不够	77
事情要失控啦	79
我不相信你	80
你没有遵守诺言	82
我一定能打赢这场仗	84

你怎么敢这么说	86
我比你更清楚	88
管理者提示	89
 第 7 章 像科学家一样思考	91
接受问题的存在	93
写下问题的总结	95
找出问题的原因	97
BMW的人在这里不受欢迎	100
先分析，后判断	102
管理者提示	104
 第 8 章 问题解决者和问题制造者的比较	106
四种制造问题的陷阱	107
管好你的嘴	110
难相处，还是仅仅是不同	113
吸取教训	114
向前看	116
好消息，坏消息	118
管理者提示	120
 第 9 章 战胜变革带来的威胁	121
变革管理中的三种谬论	122
在增长中计划未来	125
一旦预期不准	127
庆祝每一个微小的胜利	129
在高层的巨变中生存下来	131
把反对变成接受	132
管理者提示	135

第 10 章 千方百计地激励员工	137
从冲突中退出一部	139
赢得基层员工的支持	140
远程鼓励员工	142
挽救裁员以后的士气	145
与一个更强的对手竞争	148
给予相应的反馈	149
管理者提示	152
第 11 章 做一份问题预防计划	153
选择“解决问题的专员”	154
查尔斯·施瓦布的秘密	156
沟通是有用的	158
为了一旦失败而做计划	159
关于三种陷阱	162
冲向终点	164
管理者提示	166
译者后记	167

第 1 章

需要注意的警告信号

喷气式战斗机总是四架一组编组飞行。在这样的队列中，一名驾驶员作为领队飞第一的位置。他控制着飞行速度，而且在很大程度上决定了一项任务的成功与否。而第二、第三和第四架战斗机的飞行员则在领飞员的两翼飞行，也就是说他们必须采取与第一架战斗机一致的行动。

在极个别的情况下，四架飞机会同时坠毁。比如说，如果领飞员飞到浓雾里，撞到了山上，其他三架飞机就会鬼使神差地也撞上去。

就像詹姆斯·奥特利（James A. Autry）曾经在《生活与工作》（*Life and Work*, New York: William Morrow & Co., 1994）一书中所写的一样，领导者必须有一种“为四架战斗机着想”的思维模式：在他们做出任何举动之前，必须权衡一下这对于他们身后的战斗机将会产生什么样的影响。

对于经理人来说也是同样的道理。在遇到问题时，他们不仅要考虑他们的反应对自身的影响，还必须考虑对身边每一个人的影响。

当你在工作中遇到障碍时，不管愿意与否，你都会成为众人

关注的焦点。老板想要看看你能否通过这场精神的考验，员工需要你的指引，而同事则在一边观望你将如何处理。

就像在战斗机编队中的领飞员一样，你的行动会引发一连串的反应。如果你选择了正确的方法并做出了英明的决断，你就能在这个组织中生存下去，同时告诉那些袖手旁观的人：你可以清除前进道路上的一切障碍。

为最坏的情况做准备

在高速公路上驾车时，你可能会注意到路边的标志牌上写着“前方是游览胜地”或者“前方是历史遗迹”。这些标志通常位于所指明的地点前约400米处，这样你就可以及时减速，停车观赏。

你要是开得太快，这些路标就会从眼前一晃而过。如果你对错过的历史遗迹没有兴趣，那还不是什么大的损失。但是如果你忽略的是一个黄色的“注意”或者限速标志，还继续沿路前进，就很有可能发生汽车失控甚至交通事故。

工作中的问题也会这样突然出现。将要发生的事情几乎总是有预兆的。但问题在于，你是不是对于这些预兆保持了深切的关注，并且在时间还允许的情况下采取了适当的行动。

你可以从身边人的行为和交谈的话题中发现将要发生的麻烦的线索。要是有一个一贯满脸阳光的员工开始表现得沮丧或病恹恹的，有洞察力的经理人就会上前询问并为他提供帮助。如果你“最佳顾客”的购买量开始下滑，或者一个曾经在30天之内就付清货款的客户现在需要寄两三次账单才会付钱，这就预示着客户的

不满或者资金有问题。

分清严重程度

避免错误



如果你错过了早期识别问题的信号，问题就会如气球一般膨胀成巨大的灾难。下面的方法可以使你尽早开始解决问题。一旦你发现什么事情不对头，考虑一下出现的问题属于以下三种情况的哪一种：

- 最无害的情况，不会带来什么麻烦；
- 相对温和的问题，比较容易解决；
- 最糟糕的情况。

你要考虑一下这个问题最乐观的结果、最糟糕的结果和介于两者之间的可能结果都是什么样的，这样你就可以绘制一张里氏级别表，反映从轻微震荡到令人恐惧的大灾难之间的每件情形。这可以帮助你充分考虑问题可能的严重程度，并迫使你对所有可能出现的后果进行周密的准备。

如果你是那种习惯错过出口的司机，你就会发现自己总是错过问题的早期迹象。做白日梦和目光短浅会使你错失发现这些迹象的机会。

许多经理人在发现了问题的最初迹象之后总保持一种等等看的态度。这是可以理解的，但是风险太大了。一件看起来并没有什么特别意义的事情，如果不加关注就有可能恶化。例如，一家供应商开玩笑说你的组织过于官僚主义而“让我发疯”，那么几个星期后出现的更加严重的问题就不是可以一笑置之的了。

认真地对待问题发生的迹象，你可以尝试在快速解决的同时做最坏的准备。这样不管下面将要发生什么，你都可以应付得来。

与3D奋战

假设你处于某件事情的进展过程之中。你负责一项重要的项目，千方百计地激励团队做出优异的成绩，而且正在跟一位关键的客户就一份服务合同进行最后的磋商。一切都在进行之中。

这正是你要面对各种各样的问题并将它们消灭在萌芽状态的时机。

在我的管理研讨会上，有经验的经理人总是提醒人们不要过于自信。他们通常会举这样的例子：他们处于紧张工作之中，不想停下而失去冲劲，所以就把刚刚出现问题的迹象放在一边，继续努力。结果使微小的障碍逐步升级，演变成了危机。

你应该在问题一出现的时候就把它辨认出来。你可能只需要做一些很简单的事情，比如向员工们解释一项规则，为一个失误道歉，或者重发一个发错的电子邮件。否则，你就会轻易地被所谓3D失误管理击垮。3D是指忽视（downplaying）、歪曲（distorting）、错失（dismissing）了问题的预兆。

（1）忽视。当你把注意力集中在其他事情上时，很有可能忽视问题出现的征兆。但是一旦你忽视问题的预兆，你就有可能把出现的任何灾难解释为做事情的成本，或者不过是雷达屏幕上小小的一个污点而已。

假设你正在为内部人员的设置问题绞尽脑汁，同时注意到了一个重要的供应商延期交货而且以次充好，但这并不是你现在最关注的问题。你会认为“这不是什么大问题”，就把它忽略过去了。但是问题会进一步发展，一个供应商的服务质量一旦开始下滑，

它进一步恶化的可能性就非常之大。现在就对他表达你的不满，可以防患于未然。

(2) 歪曲。识别一个问题的性质听起来很容易，然而有些管理者经常歪曲现实，认为事情看起来没什么不妥。他们极有可能夸大好消息的重要性，而坏消息出现时，他们会说：“塞翁失马，焉知非福。”当然保持积极的态度是正确的，但是要是你把真正的灾难的预兆看做是好兆头，就会导致难以预料的结果。

一位销售经理曾经向我说起一次失败的新产品推介活动的经历，失败的原因就在于她没有正确地理解现实给出的信息。她策划了一个雄心勃勃的广告，配以直接邮购的销售方式。但是前期的反应并不理想。她认为反应不好的原因在于“9·11”的消极影响，她的策划本身并没有问题，所以并没有做任何调整。然而她所在行业的整体销售量持续上扬，竞争者们在她遭受惨败的时候在新产品上取得了巨大的成功。她对于信息的歪曲在当时是情有可原的，但是也使她看不到问题的真正来源，不能从中吸取教训。

(3) 错失。如果你对于问题的预兆毫不留意，就更谈不上去解决它们了。否认问题的存在可以使你在短时间内感觉轻松，但是问题会不断蔓延。同事和员工可能会跟随你的领导，一点儿也没有注意到就在他们眼皮底下酝酿的危机。很快，你的整个组织就会对危险的势头疏忽大意，甚至拒绝理会任何外界的注意、抱怨或不符合常规的事情。