

美国《华尔街日报》、《经理人》杂志最佳畅销书



D I M E N S I O N S

顶级经理人的 5 维管理

美] 彼得·F. 德鲁克 著
刘志远 译

THE FIVE DIMENSIONS
OF TOP MANAGERS'
MANAGEMENT

黑龙江人民出版社

顶级经理人的

5维管理

彼得·F.德鲁克 著

刘志远 译

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶级经理人的五维管理/(美)德鲁克著;刘志远译. - 哈尔滨:
黑龙江人民出版社,2004.4

ISBN 7-207-06215-X

I. 顶... II. ①德... ②刘... III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 029709 号

责任编辑:刘丽奇

顶级经理人的五维管理

[美]彼得·F. 德鲁克 著

刘志远 译

出 版 者 黑龙江人民出版社出版

通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼

邮 编 150008

网 址 www.longoress.com E-mail: hljrmcbs@yeah.net

印 刷 地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

经 销 全国新华书店经销

开 本 787×1092 毫米 1/16 印张 12

字 数 140 千字

版 次 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-207-06215-X/F·1104

定价:29.80 元

(如发现本书有印刷质量问题,印刷厂负责调换)

序

如果我问你：“经理人需要管理什么？”你会怎么样回答呢？初出茅庐的经理人往往不假思索地回答：“管理下属。”事实果真如此简单吗？其实这样的答案有两大失误，这两大失误或许要经理人花费很长的时间和付出昂贵的代价才能真正总结出来。

失误之一是把管理的对象仅仅看作为人，而实际上，管理的对象应该是关系。“我管理乔治·杰克，还有布尔特。”其实是你在管理乔治·杰克和布尔特之间的关系——当你这样想的时候，你才会把管理变为互动，而不是一厢情愿地运用你的权力去压服他们，而且，“我管理乔治·杰克，还有布尔特”也是管理他们几个人之间的关系——只有这样想，你才会分清管理单个下属与管理一个团队的不同。

失误之二是把管理的维度简单化了。具体地说，就是只看到了最直观、最传统的向下的那一维，而忽视了其他的重要维度。比如说，你的上司，你的同事，你的外部关系等等。在以集权式决策、命令层层下传，跨部门运作匮乏，以及人的能动性并不重要等为特征的早期企业组织中，向下管理的确曾经是最重要的一维，因此，那个年代对经理人的定义是：“对下属的工作负责任的人。”

管理大师杜拉克对经理人的定义是：“对影响自己绩效的所有人的绩效负责的人。”在这个基础上，我把经理人的管理分为了五

个维度。

第一,是自我管理体制,管理你的形象,你的时间,你的情绪等等。

第二,是对上管理,管理你的上司。

第三,是向下管理,管理你的下属和团队,这是最传统的维度。

第四,是横向管理,管理其他部门和平级同事。

第五,是对外管理,管理你的外部关系。

缺乏经验的经理人认为只要埋头苦干,团结好下属就行;老于世故的经理人认为只要拍好上司的马屁就等于做好工作。这都是对管理的误解。

看看这本小书上的建议吧,我想它绝对可以让你从纷繁杂乱的琐事中解脱出来,看到一个经理人真正应该做些什么,尽管有人称我的这些想法为“五维管理”,但我还是想极力地避免这一称谓,毕竟我们需要的不是新名词,而是真正的、有效的管理,那就让时间来证明一切吧,希望我的这本书能成为你经理生涯的开端。



目 录

1

第一维 自我管理——管好你自己

改善你的形象 / 4

管理时间是效率的开始 / 6

让怒火见鬼去吧 / 10

永远保持激情和热忱 / 13

学会运用“反面技巧” / 17

培养你的幽默 / 20

善于“装模作样” / 24

分清轻重缓急 / 27

决策才能体现你的水平 / 30

你具备成功领导者的素质吗? / 32

谦虚一点,不要过分看重权力 / 35

一定要注意细节 / 38





2

第二维 对上管理——管理你的上司

- 管好上司可以避免痛苦与伤害 / 46
- 了解上司的人才能被提升 / 49
- 了解自己是“管理”上司的前提 / 52
- 花点心思研究你的上司 / 58
- 建立适当的工作关系 / 61
- 让上司知道你的态度 / 69
- 记住这十条对你会有帮助 / 73
- 与上司交往的细节 / 77
- 耍一些小花招 / 80
- 记住,一定要和善 / 82

第三维 对下管理——管理你的下属

- 管理的真谛在于简化 / 88
- 激发下属的智慧 / 89
- 管理者的职责——引领而非运营 / 91
- 你的上帝应该是员工而不是顾客 / 94
- 做个搭“舞台”的人 / 95
- 让员工为自己的工作自豪——哪怕是在冲厕所时 / 97
- 让每个人都肩负使命 / 99
- 员工的利益就是你的利益 / 101
- 善待下属就是善待自己 / 103





沟通是双方心灵相印的特效药 / 106

慎用手中的权力 / 110

薪酬自助餐 / 112

用不同的办法对待不同的员工 / 116

如何对待惹麻烦的团队成员 / 117

公司活动乐无穷 / 121

第四维 横向管理——管理你的平级同事

3

快把你最短的木板接长吧! / 129

大雁法则的启示 / 130

从认清自己的目标开始 / 132

认清平级同事的底线 / 134

帮对方抖落心中的锁链 / 135

脱掉对方的铠甲 / 138

让他或她说出你的想法来 / 140

静静地聆听也会管用的 / 141

将他们视作你的兄弟姐妹 / 144

懂得和谐与制衡 / 146

第五维 对外管理——管理你的外交

看看你有没有这些毛病 / 154

像整理衣柜一样清理你的人际关系 / 156

外交中不要“过度投资” / 157





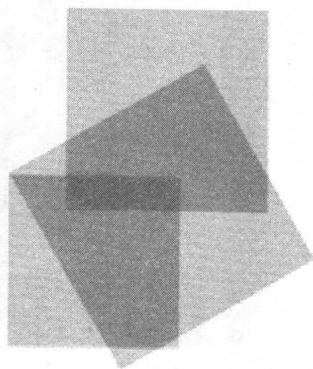
- 如何使陌生人成为你的朋友 / 158
- 如何感谢他人的帮助 / 160
- 克服特定场合的恐惧 / 163
- 外交中赢得好人缘的诀窍 / 164
- 谈判的艺术 / 167
- 多参加酒会 / 171
- 多结交一些老板 / 173
- 第一印象和散发名片都很重要 / 175



第一维

自我管理

——管好你自己





第一维 自我管理 ——管好你自己

3

在孩提时代,一个有关牧师的小故事曾使我惊奇不已……

一个星期六的早晨,牧师正在准备第二天的布道。他的妻子有事出去了,小儿子在家哭闹不休,严重扰乱了他的思路。心烦意乱中,牧师随手拿起一幅色彩鲜艳的世界地图,把它撕碎并丢在地上,愤怒地说:“小约翰,你如果能把这些碎片拼起来,我就给你五美分。”牧师以为这件事会花掉约翰一上午的时间。但没过十分钟,就有人在敲他的房门,是他的儿子。牧师看到约翰在如此短的时间内就拼好了世界地图,十分惊奇:“孩子,你是怎么拼好的呢?”“这很容易,”小约翰慢腾腾地说,“地图的反面是一个人的照片,我试着把这个人的照片拼到一起,然后把它翻过来。我想,如果这个人(像)是正确的,那么,这个世界(地图)也就是正确的。”牧师微笑起来,一边爽快地付给儿子五美分,一边高兴地说:“孩子,你启发了我!明天的布道,我知道该讲些什么了——如果一个人是正确的,他的世界也就是正确的。”

“如果一个人是正确的,他的世界也就是正确的”,多么奇妙的语言啊!我也从中受到了启迪:一个领导者只有使自己正确了,才能改造他周围的世界,影响他的员工,这是一个努力实现自身价值的过程。





改善你的形象

麦肯锡公司最新的一项调查表明,在成功的经理人中,有95.3%的人获得了下属对自己形象的A等评分,在问及经理人首先考虑注意的几个方面时,选择“自我形象”的占到了73%,因此,作为一个领导者,你绝对不能忽视良好的自我形象,拥有“新形象”的首要理由或许不是为了让下属觉得你更好,而是因为你想要让自己感觉更好。当你试着改善自己的形象时,你就促进了自己积极的态度。

当你有一个糟糕的自我形象时,你仿佛是在黑暗中照镜子。当你觉得自己看起来很差时,对你而言一切都无比灰暗。相反地,当你自觉不错时,世界都显得更为明亮,你也好像处于世界的中心位置一样。

我和妻子玛莉刚结婚时,每个星期五她都要去修剪头发。这成了一个例行习惯。有时,我们的预算很紧张,我就想她有没有必要非这么做。我那时没有意识到,这个习惯对她的态度有多大影响。应当承认,她的外表得以改善,但这还不是最重要的。重要的是,玛莉的自我感觉更好了。我花了一段时间才意识到,星期五通常是我们在一起度过的最愉快的日子。有时,我禁不住想,如果从未发明镜子,人们的心情也许会更好。





改善你的形象

我还认识一个小伙子锡德里克，现在他已经是蒙利特公司人力资源部的经理了。可是，在他十几岁时，对自己的形象是灰心的，学校里的所有人都认为他是一个不合群、死读书的学生。快毕业时，锡德里克选修了一门无学分的课程，该课程的目的是为学生找工作提供一些准备知识。该课程的一部分内容是，用录像带录下一段模拟的求职面试场景，并让指导教师和同学们进行评论。为了通过这次严峻的考验，锡德里克买了一套新西服，新剪了个发型，并配了一副更时髦的眼镜，他还在家中反复练习。当轮到锡德里克时，他做得非常好，每一个观看了录像的人都称赞他。大家的承认和支持对锡德里克产生了奇妙的影响。他第一次感觉自己还不错。他的消极形象顿时转为积极，并且再也不是阻碍他未来发展的因素了。

好吧，现在也许不用我再多说，你已经体会到了良好的形象对于一个经理人来说是多么重要了。为了保持一个良好的形象，做到以下几点对你来说或许会很有帮助：

- 形象和心态的联系。如果不保持良好的自我形象，心态就会





受伤害。请接受这一前提。即使你不在意你的下属怎样看你,也应
在意自己怎样看自己,因为这对你的心态很重要。

- 改善服饰。对如何穿衣以及如何协调不同时尚饰品和颜色等,给予更多的注意力。尽可能做出最佳“领导宣言”。

- 发型、化妆。在发型、面部化妆等方面花更多时间,你会收到不一样的效果。

- 显示健康。花时间进行锻炼。很多方面都能创造更健康的形象,例如举止得体、保护牙齿、控制体重、合理饮食等。

- 保持自我。不要过分受他人和媒体的影响。对自己应该是何种形象,你的公司适合什么样的形象,应该坚持自己的看法。按照自己的方式来与众不同。

“请记住,无论发生什么事,或好或坏,它也一定也会曾经发生在别人身上。如果既然他们都能解决,你也一定能解决。”菲尔兹太太甜饼公司创始人德比·菲尔兹的这句话相信你自信地去面对所有的问题。

管理时间是效率的开始

只要我们好好观察一下,就会发现,有的经理人一天到晚看上去非常繁忙,似乎有许多事情等着他去做,而有的却悠然自在,完全看不出他是一个管理着上亿资产的大老板。显然,后一种人才是真正意义上的成功者,想成为他们中的一员其实并不难,如果你仔细地把你的各种活动分一下类,你也许会发现只有20%才是非常重要的,而另外80%纯粹是繁琐而低效的事务,因此,处理好前面的20%才是最为重要的,你应该最大限度地减少花在日常杂务活





动上的时间,才不会因为心乱而紧张兮兮。

乔治·福斯特从位于曼哈顿中心的公司总部到主要工厂的所在地及他的居住地纽泽西,每天都要在拥挤不堪的公路上浪费二个半小时。他现在急得快要发疯了,因为他答应太太到饭店吃饭。如果他今天能在八点前赶回家,那才叫幸运呢!

“我真想利用在纽约召开产品计划会议来回折腾所花费的时间干点事。”他怒气冲冲地说。工厂采购员埃迪·贝尔来回跋涉已有六年,他总闷闷不乐。“干吗这样?”他问自己,这唤醒了他。

“你我至少已共事六年,而弗雷德·伯克干得更久。”埃迪说。

“提这些事干什么,特别是为什么跟交通联系起来?”埃迪很想知道答案。

“我的想法是我们来回折腾浪费时间是荒唐可笑的。我们可以用电话交谈,配合上现在已经发展起来的办公自动化设备,可以用一套会议连线系统进行所有的会议,我们可以把我们的材料散发到工厂会议室的桌子上,艾尔·基尼和他手下的人也可以在纽约进行一切计划。由于我们有自己的电话联络系统,不用别人转接,我们就可以相互讨论。由于熟悉彼此的声音,根本用不着作自我介绍,这是很容易的事!”乔治滔滔不绝地说。

为了达到有意义的目标和成为有效率的管理者,我们必须优先把时间用在有意义的活动上,以取代许多无意义的或次要的活动。

现在让我来告诉你如何更妥善地利用时间,使工作更有效率。我并不是主张要你把工作时间延长到十至十二小时,如果你愿意,甚至还可缩短花在工作上的时间。





糟糕的是,许多人确实试图延长他们的工作时间,以完成更多的工作,但那是没有益处的。工作会不断地扩展,填满它能得到的时间。工作不是固体,它像是一种气体,会自动膨胀,并填满多余的空间。

因此,时间管理专家并不鼓励你为解决时间问题,而延长工作时间。延长工作时间,不仅影响你的家庭和社会生活,它还会降低你工作的效率,因为你把晚上当作了白天的延伸。如果一个计划到下班时还没写完,也许你会耸耸肩对自己说:“我会在晚上把它写完。”也许你宁愿这样做,也不愿利用下班前的那十五分钟赶完工作;或者你不愿意匆忙行事,并将自己置于压力之下;或者不愿意将工作硬塞给别人。总之,你不愿意在上班时间内,解决尚未完成的工作。

当然,若是不管出现什么困难,都要在规定的时间内完成你的任务,这样也不好。因为困难会造成压力,还可能导致精神错乱、胃溃疡或心脏病突发。你只能把活动压缩在这么多的时间内,就比如气体虽然能被压缩,但它受到的压力越大,它对容器壁的压力也就越大。

这就是紧张、精神崩溃甚至更糟的情况出现的原因。人们把越来越多的工作塞进同一个时间容器,从而使自己处于极度紧张的压力之下,直到最后,压力过大导致容器爆炸。

你可能会说:“算了吧,我宁愿延长工作时间也不愿爆炸!”但延长工作时间,只会耽搁必须做的事。如果你有一个较大的时间容器,你就能在里面塞入更多的活动,这是工作狂的本性。而当爆炸最后来临时,你也是惟一的受害者。

所以,延长工作时间不是办法。你所做的事情决定你的效率,而且进一步说,甚至还关系着你的健康。

