

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第一辑
Volume 1

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

50 Leading-edge Solutions to Executive Problems

Tom Lambert

[英] 汤姆·兰伯特 著 郑坚平 陈伟君 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

key management solutions

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第一辑

Volume 1

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

郑坚平 陈伟君 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

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) 兰伯特著；郑坚平等译。

北京：经济管理出版社，2004

ISBN 7 - 80162 - 862 - 4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 012778 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

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

2004 年 6 月第 1 版

2004 年 6 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：36.00 元

书号：ISBN 7 - 80162 - 862 - 4 / F · 776

· 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

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。

目 录

内容提要	1
引言	1
你的企业是否已为知识时代的来临做好了准备?	1
 第一章 良好实践的应用模型	1
一个模型的模型	4
为什么需要模型?	6
模型的定义	7
向其他方学习	8
模型的共同语言	11
 第二章 战略和经营规划	13
用于战略规划的模式	16
应用模型作战略规划	18
RAISE 模型	27
找出潜在的问题	29
交流的策略	30
 第三章 企业须以人为本	35
不应该这样待人	37
人员管理的角色	39
工作业绩管理	43
一个激励的模型	48

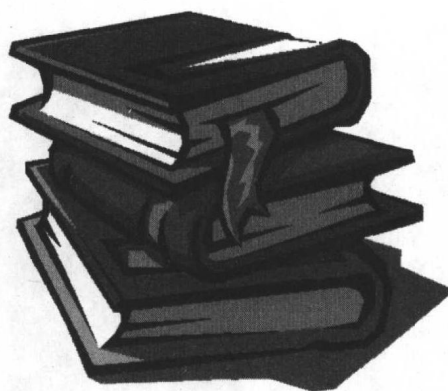
把工作目的作为管理工具	55
第四章 企业项目团队和团队建设	61
对团队工作的直觉反应	63
行动中的团队建设	66
授权予人	68
一致性决策	71
团队是怎样形成的	74
成功的力量	75
第五章 在快速变化世界里的领导才能	81
领导的终极目标	83
行动中的领导	86
领导和创造性	88
领导模型	91
委托工作	96
向专家学习	98
对领导的激励	106
总结	108
第六章 问题的解决和决策	111
应用创造性	113
解决问题的方法	120
应用创新流程来创造性地解决问题	123
应用 KT 模型的合理化流程	128
总结	130
第七章 财务管理	135
财务工具	137
定义	139
一些重要的财务比率	141

财务管理模型	145
第八章 营销和管理	155
营销是每个人的事	157
营销是什么?	158
定价策略	161
有规划的营销	163
营销模型	165
产品生命周期	169
培训战略以避免下降	173
广告	173
媒体	178
评估你的广告的原则	183
总结营销规划方法	184
第九章 销售和 sales 管理	187
走向销售技术的新的卓越	190
销售管理模型	191
新业务时代的销售技能	197
购买者动机的心理学	204
向理想的客户推销	217
第十章 后产业时代的文化的变革	221
退化的政策及其风险	223
变革的需求	224
什么是文化?	227
造成文化的变革	230
未来	239
第十一章 培训和发展	243
培训是一件认真的事情	245

培训和发展的程序	250
管理层作为被培训者	251
一个真正有效的培训模型	254
后记	263
参考文献	265

第一章

良好实践的应用模型



模型：对一个辅助分析、计算和预测的系统之简单化的表述。

牛津简明词典

管理：变戏法，骗术。

牛津简明词典(部分定义)

在现代产业中,模型是至关重要的,随着时间的推移,它们会变得更为重要。

科技使得企业有机会利用浩瀚的数据宝藏并从中获益,其规模之广在10年之前是没有人可能相信的。计算机及其支持系统在继续加速发展,可以想像也很可能会发生的情况是,大量数据的涌现将使企业深深地陷于其中。

科技革命已经发生了,根据大多数评论家的分析,它的到来是恰逢其时,使我们在后产业社会避免了一场危机。要使这场科技革命达成正果,由它所产生的数据还必须要获得方便和顺畅的应用。

正如德鲁克非常明确地指出的,我们所面临的挑战是将数据转化为信息。数据的特征是事实和数字的集聚而不考虑其相关性和应用。与之相比,信息是经选择和精炼的数据,并与正在考量的场合有关。正如亚历斯特·蒙特(Alistair Mant)所指出的,管理者应该始终寻求机会询问并回答这样的问题:“这是用于什么的?”

!

随着数据的形成范围和数量的不断加速增长,作出这类第三维思考的要求就更为迫切。以德鲁克的话来说,信息使得机构能够“实施分析和诊断”。模型将扮演一个越来越重要的角色,用以给管理者提供一个将数据转变为信息的框架。

敏感的执行者更深入了一个层面,在呆板的信息之上加入了人的感受、信念和直觉。信息转变为知识,而最终知识转变为智慧。

简而言之,模型提供了工具,使得忙碌的专业人员能够创造出有用的价值。