

英国特许管理协会 (CMI) “年度最佳管理类图书”

PEARSON

The Management Book

管理书

[英] 理查德·牛顿 (Richard Newton) 著 康青 译

管理学最核心理论浓缩 管理工作最实用技巧集合
精准定位各类问题所在 快速找出有效解决方案



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

The
**Management
Book**
管理书

[英] 理查德·牛顿 (Richard Newton) 著 康青 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

The translation of The Management Book 1/e, is published by Pearson Education Asia Limited and Publishing House Electronics Industry by arrangement with Pearson Education Limited. Copyright © Richard Newton 2011.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Ltd.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2015.

本书简体中文版由Pearson Education 培生教育出版亚洲有限公司授予电子工业出版社，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。
本书简体中文版贴有Pearson Education培生教育出版集团激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2014-1800

图书在版编目（CIP）数据

管理书 /（英）牛顿（Newton,R.）著；康青译. —北京：电子工业出版社，2015.7
书名原文：The management book
ISBN 978-7-121-25971-5

I. ①管… II. ①牛… ②康… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第089321号

责任编辑：周宏敏 文字编辑：韩 蕾

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

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

开 本：720×1000 1/16 印张：14 字数：268.8千字

版 次：2015年7月第1版

印 次：2015年7月第1次印刷

定 价：35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

尽

善

尽



弗

求

弗



序

我在着手撰写本书时，希望呈现给读者一本与众不同且富有裨益的管理书籍。然而，鉴于市面上拥有琳琅满目的管理类书籍，这并不是件易事。我规避了多数管理类作者写作的套路，并且非常幸运地创造了一个关于管理学的有趣的、独特的视角。这种视角将有助于管理者准确定位，扮演好自己的角色，使管理工作卓有成效。

为了帮助读者快捷获得有益的信息，我以简单易懂的形式精心设计了本书的架构：全书共设9大主题，由36篇文章组成。这些文章覆盖了管理领域的诸多问题和关注点。读者可以从头至尾阅读，也可以从中选择任何一篇进行深度阅读。

我想揭示我们对管理学的假设。在管理思维中存在诸多未受质疑但往往不合理的假设。这些假设阻碍了我们的绩效和目标的实现。通过揭示这些假设，我们可以检验它们，然后决定是否接受它们、改进它们或摒弃它们。

管理应该是商业思维的核心，但事实上，管理者通常扮演了企业经营中的无名英雄。在商业写作和文献中，比较多的话题是领导力、获得授权的员工及自愿协作式参与的网络现象等。我并不怀疑这些话题的价值，但存在这样一种倾向，即对这些话题的关注正逐渐将管理挤出门外。更糟糕的是，管理者常常成为公司问题的罪魁祸首。“中层管理者”这一表述已成为组织中滥用职权的代名词了。

管理不善是许多企业失败的原因，每个成功的企业必定有赖于完善的管理。没有管理者，即便获得授权的员工也会因为缺乏足够的指导而迷失方向。所有领导者都是管理者，协作式参与有其局限性，它也需要一定形式的管理。

我们忽视了管理对于公司的核心作用，以及团队对管理者角色的重要性。类似领导力的话题很重要，在过去几十年中，对这方面的思考是非常有益的，但与此同时有一个事实被忽略了，即领导者并非从天而降。领导力固然重要，但它只是管理者角色的一部分。

管理的特点已发生改变，并还将继续改变。这就需要将注意力聚焦在不同技能和能力的培养和提升上。对企业而言，无论现在还是将来，管理始终至关重要。本书将有助于你不断掌握最新技能，使你无论从事哪个行业，都能游刃有余。



PREFACE 前言

管理并不是一个总是令人激动的话题。这似乎不合情理，因为管理对企业来说是那么的关键。成功的企业也许是依靠创造力与创新力而兴旺发达，但一定是基于完善的管理提升了这些企业的效能和效率。可以肯定，企业一旦失败，所有的矛头都会指向糟糕的管理。也许我们并不在意管理，因为我们总爱想当然。管理不善的例子比比皆是，我们原本不应如此。更重要的是，管理正发生着改变，而且随着企业和社会的演进，管理还将继续发生改变。

那么，什么是管理呢？无论何种情形，管理就是管理者管理一个团队去完成任务。如果任务并不复杂，或者规模比较大，或者专业化程度比较高的话，就不需要组建团队。如果没有团队，也就不需要管理者。然而，许多任务需要团队来完成，那么这些团队就需要管理者。这也正是本书要着重讨论的方面：管理团队在完成任务中的管理者角色。

企业中团队的任务及完成任务的方式千差万别，其差别很大以至于很难从一般意义上去讨论管理这个话题。管理取决于情境，管理能力不是通过读几本书、听几门课就能掌握的，而是通过经验习得的。

本书将如何正确决策作为切入点，帮助你探索并了解自己的处境，同时剖析管理者们所做的决策，以及他们选择不同方法的意义所在。

本书内容

本书的内容经过精心挑选和组织，试图以全新的视角来诠释管理的本质。通过探寻有关管理理念和管理行为的基本假设，并剖析它们，挑战它们。我认为这正是我们还做得远远不够的方面。

本书本着实事求是的态度看待管理。有些关于管理的内容并非所有人都会感兴趣，但通过以开放的心态看待它们，你就能确定如何正确地面对它们，而如果管理是你职业追求的方向，那就更应如此。

本书结构

本书共设九篇，每篇阐述一个重要的管理主题。每篇又分为四节，每个章节主题各异，当这些章节结合在一起时，能为读者提供各主题的一个全面的诠释。这些章节串连在一起构成了管理的全貌，同时它们又是相对独立的，所以读者可以任意选读书中任何章节。

书中各章节短小精悍，通俗易懂。为了方便运用，这些章节都以相同的结构呈现。

如何使用本书

在此介绍两种阅读本书的方法，希望对你都有所帮助。

■ 通读本书以获得对管理的整体认识。本书各篇遵循一个大致的逻辑顺序，即第一篇阐述了管理的基本概念，逐渐过渡到较为深奥、复杂的管理议题。文章之间均设有互相参照的内容以有助于你认识到管理的复杂性、灵活性和多元性。

■ 选择对你有用的章节进行阅读。每小节自成体系，可以抽出来单独阅读。你也可以将此书作为参考资料，随时拿来阅读。真诚希望你十分青睐此书。

CONTENTS

目 录

第一篇 你，一名管理者？ 001

Chapter ① 意外的管理者 002

- ◆关于什么？为何重要？ 002 / ◆管理者的目标 003 / ◆管理指南 003 /
- ◆为成为管理者做好准备 004 / ◆开始管理生涯 005 / ◆管理者备忘录 007

Chapter ② 管理者的工作 008

- ◆关于什么？为何重要？ 008 / ◆管理者的目标 008 / ◆管理指南 009 /
- ◆管理者备忘录 012

Chapter ③ 成功、幸福与管理生涯 013

- ◆关于什么？为何重要？ 013 / ◆管理者的目标 013 / ◆管理指南 014 /
- ◆管理者备忘录 017

Chapter ④ 构想你的角色 018

- ◆关于什么，为何重要？ 018 / ◆管理者的目标 019 / ◆管理指南 019 /
- ◆管理者备忘录 022

第二篇 团队 023

Chapter ① 团队从你开始 024

- ◆关于什么？为何重要？ 024 / ◆管理者的目标 025 / ◆管理指南 025 /
- ◆管理者备忘录 028

Chapter ② 组建团队 029

- ◆关于什么？为何重要？ 029 / ◆管理者的目标 030 / ◆管理指南 030 /
- ◆接手的团队 031 / ◆新组建的团队 032 / ◆管理者备忘录 033

Chapter ③ 团队成员对你的预期是什么？ 034

- ◆关于什么，为何重要？ 034 / ◆管理者的目标 035 / ◆管理指南 036 /
- ◆优秀管理者所具备的特质 036 / ◆不受团队欢迎的管理者特质 038 /
- ◆管理者备忘录 039

Chapter ④ 不断演变的团队形态 040

- ◆关于什么？为何重要？ 040 / ◆管理者的目标 041 / ◆管理指南 041 /
- ◆成功管理的原则 042 / ◆超越企业边界 044 / ◆管理者备忘录 045

第三篇 创造你的角色 046

Chapter ① 解读你的上司 047

- ◆关于什么？为何重要？ 047 / ◆管理者的目标 047 / ◆管理指南 048 /
- ◆管理者备忘录 051

Chapter ② 不完美的上司 052

- ◆关于什么？为何重要？ 052 / ◆管理者的目标 053 / ◆管理指南 053 /
- ◆合理与不合理的预期 054 / ◆反馈 055 / ◆提出不满 055 / ◆与不完美的上司打交道 056 / ◆管理者备忘录 057

Chapter ③ 网络思维，而非层级思维 058

- ◆关于什么，为何重要？ 058 / ◆管理者的目标 059 / ◆管理指南 059 /
- ◆有价值的关系 060 / ◆构建你的人际关系网 061 / ◆利用你的关系网 062 / ◆管理者备忘录 062

Chapter ④ 创建你的角色 063

- ◆关于什么，为何重要？ 063 / ◆管理者的目标 063 / ◆管理指南 064 /
- ◆探究、创造和兴盛 065 / ◆管理者备忘录 067

第四篇 工作团队 068

Chapter ① 步调一致 069

- ◆这是什么？为何重要？ 069 / ◆管理者的目标 070 / ◆管理指南 070 /
- ◆有效的愿景 071 / ◆对愿景的影响 072 / ◆使用愿景 072 / ◆愿景与真实世界 073 / ◆管理者备忘录 073

Chapter ② 切分蛋糕 075

- ◆这是什么，为何重要？ 075 / ◆管理者的目标 076 / ◆管理指南 076 /
- ◆管理者备忘录 080

Chapter ③ 教练还是掌控者? 081

- ◆关于什么,为何重要? 081 / ◆管理者的目标 082 / ◆管理指南 082 /
- ◆辅导型干预 083 / ◆管理者备忘录 085

Chapter ④ 没有一个团队是一座孤岛 086

- ◆关于什么,为何重要? 086 / ◆管理者的目标 087 / ◆管理指南 087 /
- ◆管理者备忘录 090

第五篇 卓有成效的团队 091

Chapter ① 吸引并激励团队 092

- ◆关于什么?为何重要? 092 / ◆管理者的目标 093 / ◆管理指南 093 /
- ◆管理者备忘录 096

Chapter ② 持续跟踪 098

- ◆关于什么?为何重要? 098 / ◆管理者的目标 099 / ◆管理指南 099 /
- ◆管理者备忘录 103

Chapter ③ 权利和公平:合理和不平衡 104

- ◆关于什么?为何重要? 104 / ◆管理者的目标 105 / ◆管理指南 105 /
- ◆管理者备忘录 108

Chapter ④ 褒贬不一的会议 109

- ◆关于什么?为何重要? 109 / ◆管理者的目标 110 / ◆管理指南 110 /

◆管理者备忘录 113

第六篇 管理者的工作 114

Chapter ① 关键时刻的决策制定 115

◆关于什么? 为何重要? 115 / ◆管理者的目标 115 / ◆管理指南 116 /
◆管理者备忘录 119

Chapter ② 你真的做到优先排序了吗? 120

◆关于什么? 为何重要? 120 / ◆管理者的目标 121 / ◆管理指南 121 /
◆管理者备忘录 125

Chapter ③ 问题、障碍和冲突 126

◆关于什么? 为何重要? 126 / ◆管理者的目标 127 / ◆管理指南 127 /
◆管理者备忘录 130

Chapter ④ 应对变革 131

◆关于什么? 为何重要? 131 / ◆管理者的目标 132 / ◆管理指南 132 /
◆管理者备忘录 136

第七篇 富有经验的管理者 137

Chapter ① 有关管理科学及未来可预测性的悖论 138

◆关于什么? 为何重要? 138 / ◆管理者的目标 139 / ◆管理指南 139 /
◆管理者备忘录 142

Chapter ② 管理者需要承担风险 143

- ◆关于什么？为何重要？ 143 / ◆管理者的目标 144 / ◆管理指南 144 /
- ◆管理者备忘录 148

Chapter ③ 向斯多葛派学习 149

- ◆关于什么？为何重要？ 149 / ◆管理者的目标 150 / ◆管理指南 150 /
- ◆管理者备忘录 153

Chapter ④ 作为工具的语言 154

- ◆关于什么？为何重要？ 154 / ◆管理者的目标 155 / ◆管理指南 155 /
- ◆管理者备忘录 158

第八篇 全面的管理者 159

Chapter ① 何为出色的管理工作？ 160

- ◆关于什么？为何重要？ 160 / ◆管理者的目标 160 / ◆管理指南 161 /
- ◆管理者备忘录 164

Chapter ② 你还需要做什么？ 165

- ◆关于什么？为何重要？ 165 / ◆管理者的目标 166 / ◆管理指南 166 /
- ◆管理者备忘录 170

Chapter ③ 是非对错，道德规范与行为 171

- ◆关于什么？为何重要？ 171 / ◆管理者的目标 172 / ◆管理指南 172 /

◆管理者备忘录 175

Chapter ④ 实现卓越的职业生涯 176

◆关于什么？为何重要？ 176 / ◆管理者的目标 177 / ◆管理指南 177 /

◆管理者备忘录 180

第九篇 不断发展的管理者 181

Chapter ① 帮助就在你的身边 182

◆关于什么？为何重要？ 182 / ◆管理者的目标 183 / ◆管理指南 183 /

◆管理者备忘录 185

Chapter ② 向组织外部延伸 186

◆关于什么？为何重要？ 186 / ◆管理者的目标 187 / ◆管理指南 187 /

◆管理者备忘录 192

Chapter ③ 管理工作的工具 193

◆关于什么？为何重要？ 193 / ◆管理者的目标 194 / ◆管理指南 194 /

◆管理者备忘录 199

Chapter ④ 利用你的年度考核 200

◆关于什么？为何重要？ 200 / ◆管理者的目标 201 / ◆管理指南 201 /

◆管理者备忘录 204

结束语 205

第一篇 你，一名管理者？

这一篇主要是针对那些考虑成为一名管理者或最近刚成为管理者的读者。已经有较丰富经验的管理者可以从本篇的第四节开始看起。

本书第一篇阐释了一些管理的基础要素。它将帮助你回答类似这样一些问题：管理究竟是什么？如何提高对管理的理解？成为一名管理者是一个适合你的职业选择吗？对于这些问题答案很大程度上具有主观性，是因人而异的。通过阅读本篇内容，你会更好地自己解答这些问题。

事实上，大部分初次从事管理工作的人们对于“管理”的含义充其量不过是一个模糊的概念，他们会被一些有关管理的悖论、错误概念以及各种各样的假设所影响。前三小节主要围绕管理界的大悖论展开讨论，同时澄清和挑战几个常见的有关管理的基本假设。

第四节考察了你看待管理角色的不同方法，因为你对角色的不同看法会影响你的行为及你的行为方式。

Chapter ①

意外的管理者

◆ 关于什么？为何重要？

人们为什么会成为管理者？

一些人成为管理者是通过深思熟虑的，即是一种知情选择。但对于大多数人来说，除了希望职业晋升的一般愿望，成为一名管理者通常是一种不知情的选择。他们还没有对管理者的工作充分理解就被授予了这份工作，然后就接受并突然开始从事这份工作。

在某种程度上，这是不可避免的。有些事情，在没有尝试之前是无法完全理解的，管理就是这样。当我们尝试新事物时，我们喜欢循序渐进，类似于先将脚趾踩在浅水区，然后慢慢向深水走去。遗憾的是，对于管理而言，没有所谓的浅水区。人们发现，成为管理者的最初阶段是颇具挑战性的。

这并非在强调人们从事管理工作会变得偏执或紧张。大多数人都成功地度过了最初阶段而顺利进入了更深的领域。但是有一些办法可以帮助你做出一个更“知情”的决定，可以帮助你更容易地进入这一职业。