

不可不听的 管理课

[美] 丹尼·F. 斯特吉尔 弗兰克·斯威特克 ◎ 著
梁雪梅 计玮 谢松澜 姚剑 ◎ 译

“

”

“

“

“

”

**Managers,
Can You Hear Me Now?**

Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results

美国第一大移动运营商Verizon的实效管理课

清华大学出版社

不可不听的 管理课

[美] 丹尼·F. 斯特吉尔 弗兰克·斯威特克 ◎ 著
梁雪梅 计玮 谢松澜 姚剑 ◎ 译

清华大学出版社

北 京

Denny F. Strigl, Frank Swiatek
Managers, Can You Hear Me Now?: Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results
EISBN: 978-0-07-175913-7

Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education(Asia) and Tsinghua University Press Limited. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by The McGraw-Hill Asia Holdings(Singapore)PTE.LTD and Tsinghua University Press Limited.

版权所有。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社有限公司合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社有限公司所有。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2012-4361

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

不可不听的管理课/(美)斯特吉尔(Strigl, D.F.), (美)斯威特克(Swiatek, F.) 著;梁雪梅等 译.
—北京:清华大学出版社, 2013.6

书名原文: Managers, Can You Hear Me Now?: Hard-Hitting Lessons on How to Get Real Results

ISBN 978-7-302-32094-4

I. ①不… II. ①斯… ②斯… ③梁… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 082735 号

责任编辑:陈莉 王佳佳

封面设计:周晓亮

版式设计:思创景点

责任校对:蔡娟

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:169mm×230mm 印 张:14.25 字 数:130 千字

版 次:2013 年 6 月第 1 版 印 次:2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:45.00 元

序

在这本给一线经理人的极具创新性与实践性的指南中，丹尼阐述了如何创建一种可持续提高绩效的企业文化，这些领导原则和技巧已通过时间的检验。作为丹尼多年的同事，我直接感受到了这些技巧所带来的价值与高效。书中作者的个人经历和见解为每一位经理人在排除困难、获得成功时传授了宝贵的方法——打造一支优秀的团队。

丹尼的高标准和职业道德鼓舞了几代经理人，并且帮助他们建立了一种绩效文化，作为永恒的遗产留给了威瑞森(Verizon)电信公司。

对于每一位管理者或有抱负的经理人来说，要想成功，本书必读，原因很简单：它真实而有效。

威瑞森电信公司董事长兼首席执行官

伊凡·G.塞登博格

致 谢 —

本书付梓之际，我要感谢以下几位：首先是我的妻子阿曼达，是她提议让我出书，并在我写作过程中给了我很多灵感和建议，没有她就不可能有这本书的出版。其次，我在威瑞森电信公司的几位以前的领导和同事给了我很大支持：伊凡·塞登博格(董事长)、洛厄尔、史蒂夫，尤其是吉姆，他帮我回顾了威瑞森电信公司理念诞生的过程，还帮我校对了各章节的内容。我同样感谢唐纳德·凯普林、史蒂夫·麦凯布，他们在本书的出版过程中费了不少心血。当然，我对我的家人更是心存感激。写作是一项孤独而充满挑战的工作。感谢他们的理解，并希望他们能分享我此刻的快乐和欣慰。

丹尼·F.斯特吉尔

纽约普莱西德湖

致 谢 二

合作出书的模式在各组织机构和高等院校中如今已经相当普遍。对我来说，是以前的导师帮我在管理学、领导力、演讲方面打下了良好的基础，在此我表示衷心感谢：加拿大滑铁卢管理教育中心的德沃奥先生和丹尼斯·伊顿先生、波士顿 Learning Dynamics 公司的艾尔和琼、肯·力普克博士、宾夕法尼亚州立大学的厄尔普先生、赫伯·真博士和著名演说家比尔·戈夫先生。

我还要感谢丹尼·斯特吉尔给我参与写书的机会。我曾在他的公司担任绩效顾问超过 15 年，亲眼目睹了他的才能，他打造出了一家关注成果、基业长青的公司。在过去的 20 年里，可以说他是美国最成功的一位首席执行官。虽然他说这不全是他的功劳，但他愿意分享他的成功理念，这些理念会对未来的领导者和经理人产生深远影响。

最后，我要感谢我的妻子贝蒂·安妮，对于我和我的职业生涯的发展，她倾注了无微不至的爱。

弗兰克·斯威特克
纽约

引言

纽约布法罗市的利斯顿街，一条很普通的街，我从小就在这儿长大。中学时我并不优秀，坦率地说，我坐不住。小时候，我很擅长体育运动，特别喜欢飞机，19岁时就有了职业飞行员驾照。

1966年，念了两年大学之后，我去参了军。随后，我一直想成为一名飞行员，但薪水较低。有朋友建议我去找一份薪水较高的工作。我感觉这个想法有点傻，但毕竟也没什么损失。那是1968年6月的一个雨天，我在布法罗的大街上徘徊时突发奇想，填写了几家银行、自来水公司、天然气公司和电话公司的工作申请表。几天之后，纽约电话公司给了我一份工作，薪水几乎是飞行员的两倍。（顺便说一句，正常上下班的工作给了我上夜校的机会，我就这样花了10年时间完

成了大学课程。)

41 年之后，威瑞森电信公司成为全球最大的电信公司之一，运营收入总计超过 1070 亿美元，我从该公司的总裁兼首席运营官的职位上退休。在我的职业生涯中，我在很多岗位工作过，从电话安装到销售再到首席执行官。坦率地说，在不同的岗位，我遇到不同的领导和同事，接受不同的挑战，也因此学会各种各样的知识和技能。

这几年，我根据工作中经历的各种经验和教训，总结提炼出一套管理学理论，写入了这本书。你会发现这里介绍的诸多理论与你在学校、研讨会甚至工作中学到的完全不同。然而，实践证明，正是这些理论对于“取得成果”效果显著。

弗兰克·斯威特克是本书的第二作者。弗兰克是一位绩效顾问和演说家，帮助经理人和组织机构提升他们的绩效。他在美国和加拿大举办过 3400 多场演讲，先后在超过 25 家全球 500 强公司工作过，这其中就包括威瑞森电信公司。弗兰克和我是校友，都毕业于纽约州布法罗市 Canisius 学院。

在我退休两个月之后，弗兰克发了一封电子邮件向我表示问候。我告诉他我正在学习如何教人飞行，这是我一直想做的事。他问我是否愿意写书，我们一拍即合，决定合作出书。

坦率地说，我对顾问并不太感兴趣。事实上，我曾解雇过多名顾问。然而，我却对弗兰克对威瑞森电信公司的影响、

对作为经理人的我的思想和价值观的影响印象深刻。他提出，无论是经理人还是员工，都需要重视这几项：问责制、承诺、尊重和信任——这些都成了本书关注的主题。

我们在本书中使用许多现实的案例来阐述我们提出的理念，甚至使用弗兰克的故事作为案例。书中出现“我们”而不是“我”的时候，就说明此时我们俩深有同感。

当弗兰克和我首次谈到写书时，我们决定要写一本与以前商业方面的书籍不同的书。我们俩都工作了 40 多年，丰富的阅历让我们不仅见过很多经理人成功的行为，也总结出了经理人失败的原因。我们的目的是尽量分享我们的知识和经验，帮助各位成为高效成功的经理人。

本书没有介绍那些你在大学里、研讨会上或者管理咨询畅销书中可以学到的诸如“只有努力才能成功”的管理知识，而是阐述成功的经理人是怎样做的，哪些事他们一定要做，哪些事他们根本不做。本书通过大量实际案例，归纳出一套管理工作中实用的技巧和方法。我们还将职业生涯中的许多经验和教训拿出来与各位分享。

你在本书中读到的大部分内容与在学校里学到的知识可能截然不同，有些甚至完全相反。然而，不管你是刚刚上任还是已经资深，我们都希望本书能够阐明管理学的真谛，提高你的工作效率，帮助你实现职业生涯的成功。

经理人的第一要务：交付成果

我们经理人人生的一个不可否认的重要基础就是：经理人的第一要务就是交付成果。优秀的经理人会把所有不相干的问题或干扰抛到一边，找出必须要做的事，以实现既定目标。

优秀的经理人不会找借口，也不会拖延，相反，他们会取得成果。在本书中，我们将以多种方式讨论这一理念，为如何达到这一业绩水平提供信息。我们会多次提到所谓的“四项基本原则”。这些基本原则应该是所有经理人关注的焦点。作为经理人，如果你所做的事没有产生下述相应的结果，你需要马上叫停手中的工作：

1. 增加收入；
2. 赢得新客户；
3. 留住老客户；
4. 降低成本。

我尽力解释清楚这四项基本原则何其重要，而且也是唯一重要的事。就这么简单！

当然，运用四项基本原则并不意味着不尊重法律，不尊重员工或老板。事实上，你和员工之间的关系、你在公司里建立的文化对于四项基本原则是必不可少的。你和员工之间如果缺乏信任和尊重，就无法取得成果。没有诚信，缺乏这

种价值感，无论在工作中还是生活中，你都不会成功。作为经理人，你必须对自己的行为负责，并且给员工灌输这种责任感。就像你所看到的，经理人挣扎的主要原因是由于组织里缺乏责任感。这意味着那些经理人在日常工作中自己未能树立负责任的好榜样，因此，在员工中也未能建立起责任感。

接下来的章节所讲述的内容将为你在组织中创建以成果为目标的文化模式奠定基础。我们首先识别经理人在工作中挣扎以致最终失败的一些常见的原因，随后我们深入探讨这些失败的原因，让你明白怎样成功避免这些问题，如何在公司里最终取得成果，实现目标。

目 录

引言	XI
第 1 章 经理人为何挣扎	1
经理人挣扎的具体理由	3
原因之一：未能建立起信任和诚信	3
原因之二：关注不该关注的事	4
原因之三：不以身作则或建立问责制	5
原因之四：没有不断地强调那些重要的事情	8
原因之五：过分依赖达成共识	9
原因之六：关注受欢迎程度	12
原因之七：陷入“自高自大综合症”	13
原因之八：对坏消息视而不见	15
原因之九：治标不治本	16

本章小结	18
本章行动指南	18
第 2 章 信任的力量：诚信、开明和尊重	21
信任的三大要素	22
第一要素：诚信	22
第二要素：开明	27
第三要素：尊重	30
本章小结	40
本章行动指南	41
第 3 章 经理人的首要职责：取得成果	43
四项基本原则	45
表现最出色的经理人的行为	48
关注结果的经理人会展示激情、乐观与热情	48
成果驱动型经理人的典型工作日	53
上午	53
下午	55
一天的结束	56
一天中的工作时间	57
日常纪律	58
实现成果时果断的作用	59
本章小结	64

本章行动指南	65
第 4 章 事情简单化	67
空洞的行话：简单明了沟通的敌人	69
关注点与测评标准	71
提升绩效，让事情简单化	76
会议和口头沟通	79
基本点	79
演讲时	81
主持时	83
无意义的承诺和声明	84
减少官僚作风，事情简单化	85
本章小结	87
本章行动指南	88
第 5 章 领导以身作则并且制度化	91
遇到事情不能推	92
负责任和不负责任的经理人	94
责任心并不仅仅只适用于经理人	102
如何利用“领导的影子效应”来建立责任心	103
“关键事件”的威力	106
“象征性行为”如何树立积极的榜样	110
本章小结	114

本章行动指南	115
第 6 章 提升责任心的方法	117
灌输责任心的八个方法	119
方法 1: 突然造访	120
方法 2: 意想不到的跟进电话	123
方法 3: 指导	124
方法 4: 5:15 报告	128
方法 5: 绩效协议	132
方法 6: 业务评审	133
方法 7: 绩效考核	135
方法 8: 绩效改进计划	137
简单有效的绩效管理计划	139
本章小结	139
本章行动指南	140
第 7 章 成功经理人的思维方式	143
成功经理人的九种思维方式	145
第一种: 这不仅仅是我个人的功劳	145
第二种: 时刻保持冷静非常重要	147
第三种: 了解你的员工和他们所做的工作	148
第四种: 激发员工的最大潜能	150
第五种: 让自己每天都有进步	155

第六种：“直言不讳”才能使人进步	156
第七种：不轻易放弃你的员工， 但清楚知道让他们“下车”的时机	157
第八种：管理需要勇气	158
第九种：绝对不要牢骚满腹，怨天尤人	160
你的思维方式	160
本章小结	161
本章行动指南	161
第 8 章 如何集中注意力	163
来自电子邮件的干扰	164
来自互联网的干扰	166
拒绝了 iPhone 的人	169
如何应对攻击	172
如何处理人身攻击事件	173
其他干扰因素	175
管理好自己的每一天	176
本章小结	177
本章行动指南	178
第 9 章 打造提高绩效的企业文化	179
什么是文化	189
如何建立企业文化	191

客户	192
成果	192
人	193
沟通	194
工作习惯	196
其他文化行动的例子	197
不匹配	200
发现文化	201
本章小结	204
本章行动指南	204
结束语	205