

美国管理协会·斯米克管理丛书

5

主编 汪 熙

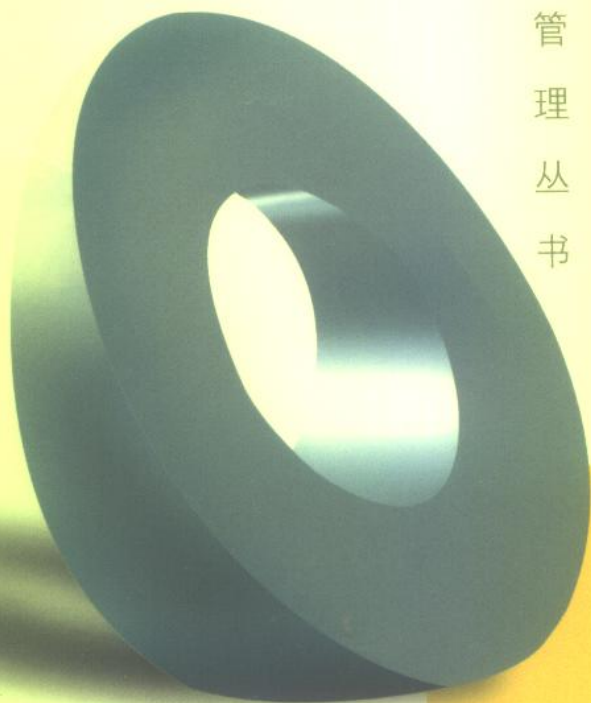
[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

当好优秀经理

[美] 弗洛伦斯·M·斯通 著
兰迪·T·萨奇斯
费鹤年 徐曼倩 译
张 震 校

上海工商学院主持翻译



AMA.com

上海人民出版社

CIMIC

美国管理协会·斯米克管理丛书

第5辑

当好优秀经理

版社

F272.9/36

第5辑

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

当好优秀经理

[美] 弗洛伦斯·M·斯通 著

兰迪·T·萨奇斯

费鹤年 徐曼倩 译

张 震 校

上海工商学院主持翻译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

当好优秀经理/(美)斯通(Stone, F. M.), (美)萨奇斯(Sachs, R. T.)著;
费鹤年,徐曼倩译.

—上海:上海人民出版社,2000

(美国管理协会·斯米克管理丛书,第5辑)

书名原文:The High-Value Manager

ISBN 7-208-03365-X

I. 当… II. ①斯… ②萨… ③费… ④徐… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第01202号

责 任 编 辑 吴书勇

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 五 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

当好优秀经理

[美]弗洛伦斯·M·斯通 著

兰迪·T·萨奇斯

费鹤年 徐曼倩 译

张 震 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 10.125 插页 2 字数 173,000

2000年2月第1版 2000年2月第1次印刷

印数 1—8,000

ISBN 7-208-03365-X/F·679

定价 15.20 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会 (American Management Association), 简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 9 个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人, 大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 历久不衰, 影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训, 在长期合作的基础上, AMA 决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

引 言

如果你已安然度过了公司的改组,不要认为在下次衰退到来前就平安无事了。改组或紧缩编制,不论是否涉及生存,已经成为在营业兴旺或衰退时都会反复出现的一种策略,经济稳定时期并不意味着公司没有改组甚至紧缩编制的可能。在你的企业内部不断增多的变化,会使你失业的可能性愈益增大。

我们希望那些管理精干的企业能有前途。企业编制上管理人员的空位是可以由非在职管理人员(顾问)来担任的。很多企业已经发现合同工并不仅限于担任低级职位。

同时,企业紧缩或调整编制正是在重组或改组中——有许多事例正基于团队的工作程序,使和其他一些管理人员和主管人员们都成为团队的开发者和辅导员。你将需要重组这些精干型企业所应具备的专门技巧和能力。

某些职能的淘汰是可能的。有些职责一度曾非常

引

言

1

重要,但现在已不是如此。而过去不太重要的,现在却成为关键性的。由于职责已有所转移,优秀的管理人员们必需具备的技术、能力、知识和观念也已随之变化。

这里强调“优秀”两字是有一定理由的。今天效益差,要重组的企业不能容忍庸碌之辈。管理人员越少,他们执行战略目标的任务就越重,对聘用管理人员的要求和评价也越高。企业就必须想办法从它们的人才资源中获取最大的贡献。

那么对多数企业来说,什么是最重要的管理技巧、能力和观念呢?

这问题已显得日益重要,也正使一些有关人才资源的咨询机构逐渐兴旺。企业和咨询机构订立合同,请顾问们与本企业的中高级管理人员和各团队领导面谈,确定用什么构成高质量管理工作,并据此作出聘用、培训、评估、晋升甚至解雇的决定。这些企业认为有了这些称职条件,就像有了一个新的配销网络或一条新的产品线那样能从根本上改进公司的竞争地位。这些公司希望所谓“资格建模”程序能使他们从管理薪金上收到更好的报酬——以更高生产力和更大的效果的形式——提供数据。

由于企业战略方向和行业关系,有些技能是独特的。另一些则是今日高速变化时代大部分公司在经营中所共有。这里叙述的是后面这一种。

本书的主旨,并不以某些高价咨询公司所提供的资格模式为依据,相反是根据最近三年来美国管理协会出版的系列刊物读者的观点和与一些培训人员及高级管理人员面谈后研究得出的产物。其目的是要使目前的管理人员、团队领导和指导人员们注意当今最宝贵的一些技巧、能力和观念。但懂得了这些宝贵知识本身,并不能使你在企业中提升,也不会使你个人在下一次衰退时不受影响。这里我们将提供一种自我评估,帮助你衡量自己在这些新的、关键性技巧、能力和观念方面的水平。

第一章中的自我评估测试,要求你真实地回答自己在特殊情况下将作出的反应。可能你知道应该怎样做,那就尽快地像身历其境似的作出回答。这对你的事业是非常重要的。当你答完这些题目后,就可以查阅一下第二章所给的说明,对照评估一下自己的答案。我们还列述了很多参考资料,使你有可能对照自己不足之处予以改进。

我们生活在管理无边际的时代,正是确定你自身管理能力的大好机会。如果你在完成测试后仍有疑问,本书第二章还提供第二种手段衡量你的管理能力。该章最后提供了一系列问句,可以问一下你接触最频繁的人,其中包括你的上司、你的员工、同事、还有你的顾客们。你可能直觉地意识到自己是有能力的,那就问一下每天早晨你在镜子里看到的那位,该如何适应

新技能对你的要求。

一些人才资源咨询机构就自身所有的管理才能为企业提供了广阔的美景。我们认为你知道了人们如何看待你的工作表现时会立即得益。不仅你提问的结果能有所启示,在询问和你一起工作的人们工作情况时,也可告诉他们你尊重他们的判断和价值,从而在工作中和他们建立起良好关系。

在提出这些询问时,还可以找到由于你过去不注意而与领导间产生问题的原因,这样就可进一步改善你们之间的关系。你的同事们看到你向他们征询意见,也认为你愿意与他们合作,并尊重他们的判断。这两点对消除隔阂非常重要,在目前高透明度的企业里更为有益。如果员工们知道你欢迎他们的批评,他们更尊敬你。还有你企业内外的顾客们,如你问他们你的服务能否满足他们的需求,他们也将相信你正在真诚地为他们提供高质量服务。

目 录

引 言	1
-----	---

第一部分 接手当前精干型企业

第一章 你是一位优秀经理吗？自我评估测试	3
第二章 你的水准如何？	28

第二部分 战略性的领导艺术

第三章 从管理转向授权	47	目
第四章 提供学习环境	64	录
第五章 使公司的远景和价值观念成为现实	79	=====
第六章 要坚持合乎潮流和变通	91	1

第三部分 要承担不断改进的责任

第七章 实行预防性管理	109
第八章 焦点集中于为顾客服务和提高质量	126
第九章 设法利用空白点	142

第四部分 团队和团队管理

第十章	团队的形成及促进	159
第十一章	团队内外的矛盾	180
第十二章	在团队中如何进行辅导和商谈	201
第十三章	怎样获取你团队的需要	218
第十四章	当你达到目标时,要保持团队的 动力	234

第五部分 生存技巧

第十五章	“已经是下午了!”	257
第十六章	联系网的建立与政治策略	276
第十七章	要展望未来	293
附录	核心技能清单	305

第一部分 接手当前精干型企业

现今的企业似乎正需要与过去完全不同的管理技巧。由于迫切需要,他们花了不少资金想方设法让企业内的管理人员去获取这些关键性的技能。这些研究成果正被用来决定哪些人可以提升、哪些人应予雇佣或解雇。

我们调查了中层和高层两方面的管理人士,许多企业都认为这种优质技能在生存竞争中是非常重要的。在本书中提供了 80 种经我们研究认为是你在现今企业中取得成功所必需的技能。我们编写这本书以帮助你测试自己的技能——明确你的管理能力是否适用于当前效益差的企业——从而发展你现今和将来所需要的技巧、能力和观念。由于原有功能组织结构的逐渐衰退,建立团队就成为可能完成更多工作的一种手段,职务权威就显得愈发不重要了。

第一部分第一章,为你拟定了 50 种情况进行自我

测试。然后你可以根据在第二章中提供的经过研究得出的技能,自己作对照检查。第二章还列举了一系列问题,让你衡量自己能否适应目前重组企业的需要。

第一章 你是一位优秀经理吗？自我评估测试

为了明确对企业最关键的那些技能,很多公司组织了对高层经理和一般管理人员的面谈测试,以确定他们不同的技巧、行为、特点和观念等。下列的测试题也是为了同一目的而拟定的:它们有助于决定让那些最有才华的经理们来负责当前可能出现的组织上和效益上都较差的企业——把优秀经理和目光较浅的人员区别开来。

在完成下列测试题时,最重要的一点是你必须诚实地对待自己。我们不必过分强调这一点。

每一事例都有三个可能答案。把你认为最可能采用或最合意的圈出来(有些事例你可能认为有两个答案,但最好只选一个)。完成以后,你可以和第二章中的答案进行核对。那里你可以找到对特定技能的参考材料。然后你只需查阅本书最后的技能附录来决定技

能的性质。以及有关的章节,以便作进一步了解。

在你进行测试时,在圈定前不要太多思考你认为最可能采取行动的那个。只要本能地作出回答,就如生活中真碰到这件事一样。

1. 在完成某一项目时,你已落后于计划。有一位员工带着有关问题进入你的办公室。她讲话很罗嗦,一般来说她的问题也不是很严重。你完全可以花几分钟就能解决。这时你会:

a. 立即打断她讲话,告诉她目前很忙不能谈这个问题,然后继续搞自己原来的工作?

b. 把原来工作放在一边,倾听她讲的问题然后为之解决?

c. 先明确这问题是否需要立即解决?如果不是的,建议等手边工作完成后,再同她一起商量并作出决定?

2. 你与你的员工们刚完成对 WYX - TW 产品的研究。你想写一份报告,因为你认为有些关键性问题他人没有考虑到。但办公桌上却堆满了工作需要的许多文件。你将:

a. 把那些文件搁在一边,先写报告,因为这一产品有关企业的长期收益?

b. 打电话给要看这份报告的人,告诉她有关这一产品你有一些特别想法,问能否将报告推迟一周再

送去？

c. 邀请一位同一项目的组员草拟这份报告，把你的一些见解告诉她，请她务必把重要的几点写在报告内？

3. 得悉产品销售下降，你致力于：

a. 电请分销商说明销售下降原因并找出解决办法。

b. 回顾目前国家经济预测，着眼于准备月度变化报告。

c. 打电话给销售人员，要求他们下两周有上佳表现，以完成原定预算数字。

4. 你正在同员工们开会，告诉他们公司将建立一套新客户数据库，作为你发言的一部分，你：

a. 指出这个体系已被搁置多时，因为过去认为这一部门不是赚钱的机构。

b. 说明高层领导认为你们这部门对企业能作出贡献，并且提供给你们一套手段以帮助营销和制造经理们改进产品指标，以便你们与辅助产品部门目标一致。

c. 告诉你的员工们能建立这一体系是幸运的，说明理由并希望他们能采用。

5. 新产品包装的设计人员为你提供了一些包装制成品。当你的上级领导赛姆走过时，你指给他看了，他的反应很淡漠。你：

a. 把上级的反应告诉设计者：“赛姆对这设计不感兴趣，是否请你另搞一个新的？”

b. 请赛姆解释一下他的看法。他说：“这一设计无助于公司在另一地区的营销。”你把他的看法详细记录下来，以后与设计者共同研究。

c. 请赛姆解释他的看法。他说：“我喜欢这项设计，但请设计者在包装外层采用些别的图案。”你不再要求他说出他想象中已有的构思，或希望完成的销售目标。

当你与设计者谈话时，引述赛姆的话，但很快就转谈其他问题了。

6. 管理职能就是要鼓励各个部门作为一个整体进行协作。为鼓励团体协作，你：

a. 告诉你部门的每一员工讲集体协作的重要性。召开一次坦率的会议，赞扬密切的工作关系的益处。

b. 每月举行例会，员工们在会上叙述本人活动情况，分享各人的成功和失败。对某些员工的成就给予认可。

c. 给员工们一份备忘录，提醒他们每个人都是整体中的一员。希望他们不论自己的工作岗位是什么，都要团结起来。

7. 你部门来了一位抱负很大的新员工。她一开始就要求有个自主工作的机会。你指派她一项任务：

a. 你让她接待一位极难对付的客户。让她知道