

企业管理者的实战指南 员工自我提升的精华读本

来自 TALES FROM THE TOP 管理 高层的故事

职业经理人必须回答的10个问题

[英] 格雷厄姆·亚历山大 著
刘春雷 宋美荣 译



科学出版社

www.sciencepress.com

企业管理者的实战指南 员工自我提升的精华读本

来自 TALES FROM THE TOP 管理 高层的故事

职业经理人必须回答的10个问题

[英] 格雷厄姆·亚历山大 著
刘春雷 宋美荣 译



科学出版社

www.sciencep.com

版权公告

TALES FROM THE TOP: TEN CRUCIAL QUESTIONS FROM THE WORLD'S
#1 EXECUTIVE COACH by GRAHAM ALEXANDER

Copyright: © 2005 BY GRAHAM ALEXANDER

This edition arranged with DENISE MARCIL LITERARY AGENCY (DMAL, Inc.)
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY, LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright:

BEIJING HOPE ELECTRONIC PRESS (BHP)

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字: 01-2007-5417 号

内 容 简 介

本书作者系欧洲经理人指导行业的先驱。书中以作者指导全球范围内 200 余家公司的 3 万多名经理人的亲身经历为基础,反映了经理人阶层的真实生活,揭示了其生活、工作中遇到的各种问题,探讨了如何提高工作效率、发扬团队精神、提高客服质量及完善企业文化等多方面的问题,不仅可作为企业管理者的实战指南,也可作为员工自我提升的精华读本。

需要本书的读者,请与北京清河 6 号信箱(邮编: 100085)发行部联系,
电话: 010-62978181(总机),传真: 010-82702698, E-mail: tbd@bhp.com.cn。

图书在版编目(CIP)数据

来自管理高层的故事: 职业经理人必须回答的 10 个问题 /
(英)亚历山大著;刘春雷,宋美荣译.—北京:科学出版社,

2008.1

ISBN 978-7-03-020701-2

I. 来... II. ①亚...②刘...③宋... III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 184159 号

责任编辑: 任 洪 夏 芒 / 责任校对: 夏 芒

责任印刷: 广 益 / 封面设计: 卢柏丰

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京广益印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008 年 1 月第 一 版

开本: 787×1092 1/16

2008 年 1 月第一次印刷

印张: 11 1/2

定价: 21.80 元

内容简介

本书以作者指导全球范围内200余家公司的3万多名经理人的亲身经历为基础，反映了经理人阶层的真实生活，揭示了其生活、工作中遇到的各种问题，探讨了如何提高工作效率、发扬团队精神、提高客服质量及完善企业文化等多方面的问题，不仅可作为企业管理者的实战指南，也可作为员工自我提升的精华读本。

作者简介

格雷厄姆·亚历山大，欧洲经理人指导行业的先驱，Hudson Highland 高绩效研究中心欧洲区高级副主席。于1986年创办了专门为经理人及管理团队提供指导的亚历山大公司，至今已为200余家公司的3万多名经理人（包括财富500强企业的CEO、常务董事和高级管理人员）提供指导。

总策划：北京希望电子出版社
责任编辑：任洪
版式设计：穆健
封面设计：卢柏丰

作者序

ABOUT
ALEXANDER

那个曾经是胆小鬼、考试得不到A、开过微型出租车的人，如何成了举世闻名的商业界与培训界的楷模？他是怎样与那些大企业的成功经理人合作的？

有时，我也会暗暗地提醒自己：这是真的。

在20世纪60年代末，受美国西海岸地区文化的影响，我对心理学产生了兴趣，喜欢上了宗教和哲学。我满怀热情地求索一些重大问题的答案，脑子里经常想：生命的意义是什么？真的存在上帝吗？我又是怎样的一个人？

我读过很多书，并做过相关工作，熟悉格式塔疗法、精神统合疗法与“会心团体”疗法，同时还探索了历史上的导师与哲学家们的教育方法。

与此同时，我还成功地做完了在IBM公司里的第一份工作。在进入公司一年之后，我成了一名经理，当时我还很年轻。我努力让员工发挥出最大的效力。但是，当时我这种做法还没有得到广泛认同。

在IBM公司工作五年之后，我又在慈善机构“特里丹特信托”工作了两年。这个机构为年轻人（快要毕业的学生）提供在校外接受教育的机会，包括工作、参加公益活动以及出国探险，这样可以开拓他们的视野，为他们毕业后的生活打下基础。

作为一位经理人，我发现了不少东西，而且我还和年轻人一起工作过。我对心理学的研究及自己积累的经验表明：我们都有巨大的未知潜力，也都具有开发这种潜力的能力。

后来，我没有再回IBM公司，我决定探索如何提高工作效率与学习能力。成功的体育教练都是怎样做的？商业指导有用吗？如果答案是肯定的，它又意味着什么？领导者们都具有哪些传统与现代的特质？在此期间，我与一位朋友合办了一个信托机构。后来经过再三考虑，我们又跳出了这个领域，开发起咨询服务项目来。

在公司对外开放之后，我们每周末都会在租来的一所美丽的乡村住宅里工作，因为人们都喜欢去那里度假。我们的客户包括那些工作过度的商人、度日艰难的单身母亲、对父母与教育感到烦恼的年轻人们。我们积累了许多生活素材。虽然不是正式的培训，但我还是迈出了自己事业的第一步——与人们一起讨论他们在工作与私人生活中存在的问题。

当时，这些工作取得了很大的成功，我发现自己有帮助别人的天赋。我还发现，通过营造一种值得信任的、客观的指导环境，并做出机敏的回应（例如，问个问题，或给些反馈建议），指导效果会非常显著地提高。我认识到这样一条规律：当人们变得情绪化时，我静静地倾听，并让他们感觉到我的存在、我的关心，就会达到很好的效果。

人们开始问我，是否可以进行一对一的指导，于是我开始与客户进行保密性的谈话，帮助他们解决一些棘手的问题。

当时，我阅读了一本对我的指导事业影响重大的书籍——《网球的内在诀窍》。我对这本书一见如故，书中的文章与我自己在现实生活中的发现相互印证，在对如何提高人们的自省意识、确立目标、消除干扰与释放潜力的看法上，我们产生了共鸣。后来，指导工作成了我生活中的驱动力。

通过阅读《网球的内在诀窍》一书，我了解到竞技体育教练们的研究成果。在我自己“人生指导工作”短暂休整之后，我又再次把目光投入商业领域。在最初的18年里，我努力寻求将指导工作带入商业界的路径。我成为了这个行业的一名先驱，并获得了一定的影响力。现在我的业务遍及世界各地。

1986年，我创建了亚历山大公司，成为了欧洲指导行业的引领者。亚历山大公司为顾客提供非常广泛的服务（包括一对一的指导与小组指导服务），帮助经理与管理人员提高能力，为公司机构提供相应的支持工作。我们把精力重点投入高端的大型企业，把我们的工作与这些公司的规划与成果联系在一起。

1999年，在与合伙股东达成共识之后，我把公司出售给了一家美国咨询公司。之后，我组建了一个高效精英小组，在亚历山大旗下工作。另外，在2003年，我成为了Hudson Highland 高绩效研究中心的高级副主席。多年来，通过一对一指导和小组指导的方式，我总共指导了来自200余家公司的3万多名经理人。

我生命的最大意义就是为人们提供一些重大问题的答案。希望你能够找到帮助自己取得成功的答案。

格雷厄姆·亚历山大
于伦敦

前言

INTRODUCTION TO THE BOOK

采取何种自省方式将影响你的生活，而定义生活的方法则决定你一生的命运。你对未来的些许期待，影响着你的时间安排、支出方式、发挥自己聪明才智的方式以及审视人际关系的角度。我们没有从本质上看待事务，而是以自我为中心审视周围的一切。

——阿奈斯·宁

你能从这本书中了解到什么？

经理人总是从细微之处着手工作，他们的一举一动都会引发质疑。在25年以上的培训课程中，来自全球200多家企业的3万多名世界顶级的首席执行官（CEO）、资深顾问和高绩效团队接受了我们的培训，这是我节奏最紧张、压力最大的一段时光。

很显然，经理人也在苦苦寻找着问题的答案……

很早以前我就知道，只有提出正确的问题，才能帮助人们找到正确的答案。那些与我共事过的、担任“首席”职位的经理人们，不需要或者不希望改头换面。实际上，他们中的大部分都很成功，不过与顶级运动员一样，这些职业经理人也意识到，他们总是能够改进职场的游戏规则。

本书给出了很多重要的人生感悟，以及在商场上的深刻教训，同时也收录了我的点滴看法。我培训过一些世界顶级公司的领导层，也是他们的密友，正是通过这层特殊的关系，我形成了自己的独特观点和看法。我知道他们的症结所在，因此，我受雇帮助他们解决问题。

我建议读者把本书当做为人处世的一面镜子。也就是说，我希望读者将本书当做其事业腾飞的平台，藉此达到事业的巅峰！

通过这些篇章，我很荣幸与你一道分享他人的经验教训，以及我在很多公司会议室里、在行政套房里见证的一些共性问题。我也乐于给你提供工作中的一些技巧，你很容易运用这些技巧。

或许，对于我在本书中提出的某些问题，你已经知道答案。然而在一对一授课期间，我经常发现，如今日益快捷的工作与生活方式，使这些问题失去了固有的答案，我们需要重新审视它们。

大公司的CEO平均年薪是250万美元。处于这个层次的人是无法承受太多错误答案的。我可以向你保证，你花一些时间参与本书给出的自测游戏是值得的。实际上，我的客户向我报告说，在参加了我的培训课程以后，他们节省了20%到40%的工作时间，并且他们从培训中获得的收益要超过培训开支10倍以上。在你乘坐飞机进行商务旅行的途中，你可以抽时间阅读本书。我向你保证，这本书值得你花费一些时间！

目录

1 生活的意义在哪里? 1

面对百万财富, 问自己: 我的“盲点”在哪里? / 2

面对百万财富, 问自己: 我为什么活着? / 4

面对百万财富, 问自己: 我害怕什么? / 6

面对百万财富, 问自己: 我是否敢坦白自己? / 12

面对百万财富, 问自己: 我努力工作究竟是为了什么? / 13

面对百万财富, 问自己: 我在逃避什么? / 16

面对百万财富, 问自己: 目标真的遥不可及吗? / 18

2 你是谁? 别人对你又怎么看? 23

面对百万财富, 问自己: 我的老板怎样看我? / 24

面对百万财富, 问自己: 我的下属怎样看我? / 29

面对百万财富, 问自己: 我真的得人心吗? / 30

面对百万财富, 问自己: 我在何处脱离了现实? / 37

面对百万财富, 问自己: 我看起来像一位领导吗? / 38

面对百万财富, 问自己: 我能够以身作则吗? / 40

面对百万财富, 问自己: 我善于管理个人财务吗? / 41

3 你和你的员工们为什么工作? 45

面对百万财富, 问自己: 我用怎样的一句话来激励员工? / 47

面对百万财富, 问自己: 如果 I 是一名普通职员, 我想得到什么? / 48

面对百万财富, 问自己: 我对什么事情充满热情, 却从来不说? / 51

面对百万财富, 问自己: 我感谢过我的员工吗? / 54



目录

Contents

面对百万财富，问自己：是否需要一个新的使命宣言？ / 54

面对百万财富，问自己：我的员工想要什么？ / 56

4 工作的重点在哪里？ 59

面对百万财富，问自己：我能完成预定的工作计划吗？ / 61

面对百万财富，问自己：如果我离开，我的公司会变成什么样？ / 63

面对百万财富，问自己：我是个工作狂吗？ / 64

面对百万财富，问自己：我让员工、股东和客户怎么想？ / 70

面对百万财富，问自己：我的“胜利规则”是什么？ / 72

5 什么事只有你能做？ 75

面对百万财富，问自己：我的行动计划是什么？ / 76

面对百万财富，问自己：我应该集中精力做哪项工作？ / 77

面对百万财富，问自己：放弃这项工作能有什么损失？ / 79

面对百万财富，问自己：我充分体现了领导者的价值吗？ / 81

面对百万财富，问自己：我能否向员工传达积极的信息？ / 82

面对百万财富，问自己：员工敢向我提出问题吗？ / 83

面对百万财富，问自己：我为公司带来何种独特的价值？ / 84

面对百万财富，问自己：我对现状感觉如何？ / 84

面对百万财富，问自己：我能抽时间带出一个助手吗？ / 86

6 如果生命还剩一年，你会做些什么？ 91

面对百万财富，问自己：我在何处执迷不悟？ / 93

面对百万财富，问自己：我真正想要的是什么？ / 93

面对百万财富，问自己：我把员工们也变成了工作狂吗？ / 94

- 面对百万财富，问自己：在亲人眼里，生活中什么是最重要的？ / 95
- 面对百万财富，问自己：我在缩减自己的生命吗？ / 97
- 面对百万财富，问自己：如果我深爱的人即将离去，我会后悔没做什么？ / 101

7 为什么员工们不认识你？..... 105

- 面对百万财富，问自己：我见到员工会绕道走吗？ / 106
- 面对百万财富，问自己：我善于倾听吗？ / 107
- 面对百万财富，问自己：我像尊敬客户一样尊敬自己的员工吗？ / 108
- 面对百万财富，问自己：我也是团队中的一员吗？ / 109
- 面对百万财富，问自己：上次走出办公室与员工谈话是什么时候？ / 111
- 面对百万财富，问自己：我让周围的人们感到开心吗？ / 112
- 面对百万财富，问自己：我知道员工们需要我做些什么吗？ / 113
- 面对百万财富，问自己：我能巧妙地解决人事难题吗？ / 114
- 面对百万财富，问自己：员工们知道我很欣赏他们吗？ / 116
- 面对百万财富，问自己：我能平息流言飞语吗？ / 117

8 最终付给你薪水的是谁？..... 123

- 面对百万财富，问自己：如何为客户做得更好？ / 124
- 面对百万财富，问自己：客服工作做到位了吗？ / 125
- 面对百万财富，问自己：我能主动征求客户意见吗？ / 126
- 面对百万财富，问自己：我知道我的客户是谁吗？ / 127
- 面对百万财富，问自己：我能兼顾客户与员工的需要吗？ / 128
- 面对百万财富，问自己：我最后一次听取员工的意见是在什么时候？ / 129
- 面对百万财富，问自己：我的改变对终端客户有何影响？ / 132
- 面对百万财富，问自己：我的供应商是敌是友？ / 133



目录

Contents

9 你的工作效率足够高吗? 137

- 面对百万财富,问自己:我在表面文章上浪费了时间吗? / 138
- 面对百万财富,问自己:我的会议是高效的吗? / 142
- 面对百万财富,问自己:这次讨论的要点是什么? / 143
- 面对百万财富,问自己:我有必要参加这个会议吗? / 145
- 面对百万财富,问自己:会议中有什么东西冲淡了主题? / 146
- 面对百万财富,问自己:我真的需要那么多信息吗? / 147
- 面对百万财富,问自己:不读这些东西又能怎么样? / 148
- 面对百万财富,问自己:如何处理潮水般的电子邮件? / 149
- 面对百万财富,问自己:我掌控科学技术,还是受其掌控? / 151
- 面对百万财富,问自己:什么样的新技术能给我带来一些轻松? / 151

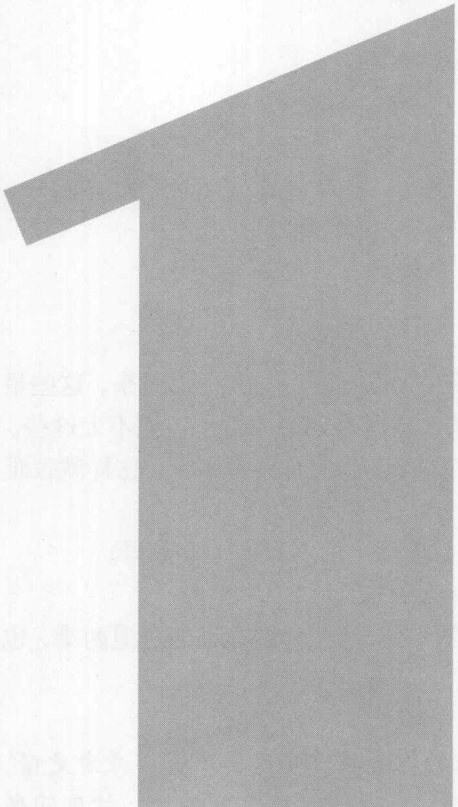
10 你将如何改变你的生活? 157

- 面对百万财富,问自己:我创造的工作环境能让员工发挥最大能量吗? / 158
- 面对百万财富,问自己:我在何处需要员工的帮助? / 159
- 面对百万财富,问自己:我能从别人那里学到些什么? / 160

附录 167

- 附录一 中心指导信条 / 168
- 附录二 两个最常见的问题 / 169
- 附录三 思考问题 / 170
- 附录四 亚历山大公司简介 / 172

致谢 174



生活的意义 在哪里？

“这些事，我没跟任何人谈过。”我不记得有多少次，那些大企业的执行总裁、常务董事这样对我说。他们表面上掌控着百万资产，心里却有苦难言。我花了很长时间与这些人沟通，了解他们的梦想、疑惑、恐惧、勇气、软弱、困难、犹豫与压力。我发现，他们都渴望得到知心朋友，可又不肯放下对人的戒备之心，就连对自己也在逃避。

要想实现自我发展，塑造辉煌，关键在于开明和诚实。

为了能够充分理解、利用此书，你需要尽量完成书中的练习，且严肃认真地对待书中提出的问题。最重要的是，你的答案必须诚实可靠——至少对自己要说实话。

面对百万财富，问自己：

我的“盲点”在哪里？

我发现有些人经常有选择地忽视生活中的某些部分，在他们看来，这些是微不足道的，或许他们对此持有否定态度，或许是他们太忙了，顾不上这些。

有些事情本来对我们的生活有重大的意义，我们却察觉不到，这样就很难清楚地认识自己。这就是我们的“盲点”。

在多数情况下，“盲点”是现实生活与理想生活之间的主要障碍。

你的视线在躲避着什么？你害怕与别人分享什么？

下面是我培训过的经理人经常遇到的问题，这些问题让他们进退两难，也是他们害怕提及的：

- 感到工作就像在消磨生命，未来的生活将一直这样下去，或者更糟。
- 被工作以外的事情拖累（他们的注意力通常被家庭关系、健康问题与爱情生活分散）。
- 体验到一种不安全的感觉得，并且怀疑他人对自己的看法。
- 在一个团队中发现了人际关系的困难。
- 想要在生意上有所作为，但又受到股东价值的束缚。
- 逼迫自己在两三年内达到预定目标，给自己施加了时间压力。
- 在应付媒体上耗费了过多的精力。
- 很难安排好时间，卷入过多的活动，最有价值的事情却来不及做。
- 想要改变处于颓势的公司文化，却不知如何下手。
- 担心自己不能有效地利用科技新成果（因为他们成长于一个“非科技时代”）。
- 不知如何一对一地处理工作，或如何在一个团队中工作；不知如何与平级的其他经理人进行对比。
- 对于表现不佳的团队成具，感到难以处置，尤其是当这些人是他熟悉的下属时。
- 缺乏人际交往的技巧，担心这会影响自己的领导能力。
- 难以理解新型的管理风格。

- 难以决定下一步事业走向，或自己退休后干什么。
- 生活中出现了污点，让他们疲于应付，很不开心。

这些重要的问题都需要妥善处理，然而，它们往往几个月或几年都得不到重视，也许根本就没有人去注意。我们的事业和人生为此付出了巨大的代价。

● 你需要有信得过的人

我在与世界各地的经理人一起工作期间，明白了一点：高处不胜寂寞。领导者很少会与团队中可能给其带来麻烦的成员过多接触，并且非常不喜欢把敏感事件说给那些帮不上忙的人听。现实就是这样，高级经理人很少有彻底敞开心扉、流露真情的机会。

Action Item ... 行动项目

将你从未与人坦诚讨论过的事情罗列出来。

这些主题中的大多数内容，都很难拿出来公开讨论，尽管你有意深入探讨，也未必能找到倾诉对象，因为咨询师、顾问、律师与你的家人不一定能理解它们。

跻身于高级管理层后，你通常不能有任何问题或半点犹豫。在工作压力之下，你对每件事都要抱着必胜的、积极的与自信的态度。不过，在看完几个年度报告并且发现工作上的进展之后，如果你觉得自己没有做错一件事，那你的处境就岌岌可危了。

Wake-up Call ... 唤醒之声

找到能够倾诉心声的人。

无论你现在处于什么样的领导位置，你都需要一位可信赖的同僚、益友或知己。现在世上有太多人总是喋喋不休地告诉别人应该做些什么，或认为自己懂得什么对他人有益。而教育的真正目的是帮助人们正确认识自己，避免做错事。

那么如何才能找到值得信任的人？你需要一个能够使你愉悦、放松的人，这个人不会对你妄加评判，对你有着知己一般的忠诚，还要了解你在商业领域与领导阶层中的需求。你需要一个生活平静的人，帮助你将精力都集中在重要的事

情上。

在理想状况下，你的知己或导师应该明白这样的道理：眼前的事情通常并不是实际的问题，或者代表不了整个问题。如果你对一位导师或朋友诉苦说“我在掌管时间上出现了一些麻烦”，而他立即提供了一个解决方案，那你就该留神了，这通常意味着错误。一个人不假思索地提出解决方案，往往是缺乏经验的表现。相反，你应该去寻找真正愿意为你解决问题的人。

我的建议是，求助于最近离任的CEO、高级管理人员、导师或顾问。在董事会内部，你可以将目光投向财务经理、人力资源经理或非执行性主管。如果你的职位不算很高，那么你可以寻找一位人力资源部门的同级职员或工作人员进行交流。

L

Leadership Note

... 领导者注意

高处不胜寂寞。

这个人必须是一位优秀的听众。千万不要选择那些总是过度分析你的问题的人。一个主观的人通常想把自己的想法强加于你，以为这就可以解决你的难题；而一位优秀的导师会从根本上帮助你找出蕴含在你自身中的正确答案。



面对百万财富，问自己：

我为什么活着？

一些经理人常常谈及自己的挚爱、自己生命中最宝贵的事物，却并不一定能善待这些事物。一次又一次，他们为出席商务晚餐而错过了儿子的篮球比赛，他们习惯于每天工作八个小时（或更长），而屡屡违背了对家庭的承诺。这一切表明，他们目前的生活与他们想要的生活已经不合拍。

你还会惊讶地发现，没有多少经理人会为自己的事业做出计划。在大多数情况下，是生活在牵着他们的鼻子走，他们往往将生命倾注于远离他们的理想与需求的事业。当然，大多数经理人对事业的目标是有大致认识的，但这并非是战略性的计划。许多人被酬劳与权力驱使着，最终发现自己身处窘境。就连