



派力管理思想库
经典现代管理 案例实践经验
主编：屈云波

12

Alchemy

For Managers:

经理人

[美] 汤姆·雷维斯/著 何 焱/译
Tom Reeves

炼金术

Turning

Into
Achievement

Experience

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



派力管理思想库
PILY MANAGEMENT IDEA-TREASURY
精英智慧 基础战略
主编：屈云波

经理人炼金术

汤姆·雷维斯 著

何焱 译

NBA 02/15

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

经理人炼金术/雷维斯 著; 何焯 译, —北京: 企业管理出版社
2001.12

ISBN7 - 80147 - 646 - 8

I. 经… II. ①雷…②何… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097927 号

Alchemy for managers by Tom Reeves

Butterworth - Heinemann, a division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd. © Reed Educational & Professional Publishing Ltd - 1997 Authorized translation from the English language edition published by Butterworth - Heinemann, a division of Reed Educational and Professional Publishing Ltd.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01 - 2001 - 4855 号:

书 名: 经理人炼金术

作 者: 汤姆·雷维斯

翻译: 何焯

责任编辑: 曹建华

技术编辑: 何焯

书 号: ISBN 7 - 80147 - 646 - 8/F·644

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市朝阳区印刷厂印刷

经 销: 新华书店

规 格: 880 毫米 × 1230 毫米 32 开本 11.75 印张 274 千字

版 次: 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 6000 册

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



学无止境

——以个人成长过程中的一点体会与读者共勉

“学无止境”，这是一个人人皆知的道理，但每一个人对这句话的理解程度和知行合一的程度却各不相同，正因为这种不同，使人世间大到国家、组织，小到个人的政治和经济地位产生了对应的不同。因此，尽管这是一个常识，我还是想在《派力营销思想库》和《派力管理思想库》2002年版新书即将付梓之日，与读者——也是从事企业营销和管理工作的同行们分享一下我个人、一个再普通不过的专业人员十几年来成长过程中的一点体会，权作共勉。

初下海是88年末，在一个对办公自动化设备几乎一无所知的小地方靠自己一点电子学基础卖四通打字机、复印机和电脑之类的OA设备，从市场营销的专业角度来说，就是两大营销难题之一即“一个新产品面对一个新市场”。但最终我还是用“销售+广告”的方式花6个月时间打开了市场并使之持续增长，至今听我的继任者说我创办的这家公司已经是河南省最大的电脑软硬件经销商了。回忆起来，那时候关键是推销能力（勤奋、毅力和技巧），知道做点廉价的广告和软文宣传已算是很领先了。正因为这一点尝试，鼓励我在90年9月果断地丢掉艰苦播种培育后即将大丰收的果子，重新回到大学教室希望能通过科班的管理学的学习，试试自己是否能改变自己的命运，有一个更大的天地施展自己营销的潜能。

管理学硕士课程的学习关键靠自己，因为当时中国大学管理学教育也没有多少积累。想来那时候读来读去也就是以菲利普·科特勒的《营销管理》为代表的一些最基础的教科书，更深



入细化的中外书刊根本找不到,只好利用自己有点钱、导师理解支持、又胆子大的优势遍访各类名人和刚刚有点销售和广告意识的名企,在当时算是会学管理学的学生了。凭着这三年积累的一点瓶底水,毕业找单位时还挑肥拣瘦、讲讲条件的。

93年5月毕业分到中国长城计算机集团公司,满腔热情地想把这个大型IT企业的销售部门改造成一个所谓营销部门,但一个小兵、功夫浅又不谙国企世事,不到半年就被客气地赶出司门,被建议适合到欧美在中国的IT公司去工作。这一瓢冷水倒浇醒了自己的脑袋,检讨一下自己虽有点天赋潜质但确实只有瓶底一点水,于是守着在北京外版营销书刊多、名人多、名企多的条件恶补了半年更深入细化的西方市场营销知识。直至94年5月创办派力营销至今,仍保持着以各种方式学习和探索的习惯,不敢自满。

做咨询顾问是一个“教学相长”的好职业,也正因为此,初做咨询顾问的人赚钱少、又苦又累又受气却乐此不疲,94年5月至2000年2月,这是我及派力营销通过咨询、培训、编书、写文章帮助别人、建立“功名”和对中西方市场营销理解进步最快的一段时间,自认为瓶子里的水终于升到了半瓶,可以去边学边帮帮别人了。至今,派力营销主编的《派力营销思想库》和之后的姊妹品牌《派力管理思想库》能够笔耕不辍达100册以上之多,既有客观上贡献社会之意,也有主观上鞭策自己不断学习之愿。

2000年3月到科龙电器任主管国内外市场营销工作的副总裁也是客观上帮别人、主观上为自己——为自己在营销和管理实践(这次面对的是两大营销难题之二即“一个成熟产品面对一个成熟市场”)、企业二次创业和如何成为一个称职的企业领导者补课,毕竟,我只是做过数十个大企业领导人的参谋而没有亲自领兵打仗的经历,而这种经历对一个企业管理者和管理学专



家来说,却是必须的,因为管理学是一个应用性学科。因此,当朋友、记者和同事们问起我来科龙任职是否后悔时,我发自内心地回答说:面对一个刚刚开始进入二次创业阶段的大型家电公司,作为一个满载社会和众人期望的中国第一代高级职业经理人,我所面对的内外压力、工作量和难度可想而知,但我毫不后悔,因为在超负荷付出的同时,也得到了自己所缺乏的宝贵的东西,那就是亲自领导了“销售向营销升级”的营销实践、企业管理和领导实践、企业改革实践以及对西方领先的诸如品牌、ERP之类的经营管理理念和方法的深刻见识。客观地说,个人知识的输出可能远多于输入,但输入的却是自己最缺乏的和最需要的,从这个角度看,自己还是得多于失,因此心里十分平衡并有感激之情。我想,假如有一天我重新回到咨询顾问的岗位或是去做大学教授,无论是咨询、教学、培训,还是著书、写文章,一定会给别人提供比以前更多一些的价值。

快到四十不惑的年龄了,但还是觉得自己只是半瓶水里边又多了一点水,还有很多“惑”的东西(尤其是全球化视野),还得学下去,而且还得找与此阶段相适应的途径学得更快点。要知道,毕竟中国还是发展中国家,在全球市场的竞争力有限;即便是在中国国内,未来企业间和人才间的竞争可能要比任何国家都激烈,因为中国人太多、又个顶个的聪明,只要愿意接受市场经济的洗礼和全球化视野的开化,一定会冒出一批又一批精英分子来,但中国的机会资源和自然资源却太少,想象一下,可怕不可怕?想活下去,还想比别人活得好,不学习再学习,行吗?

好则,现在的学习条件比10年前好多了,就看你自己了。

屈云波

2002年元月



前言

所有的经理人都必须将管理开发作为其工作计划的核心之一……

不要搞错，管理开发不是一个可有可无的边缘性问题。它是你工作的核心和关键……

——查利斯·马格里森：《让管理开发运转起来》

我们所在的企业是经理人最为重要的商业课堂。

——格登·威尔斯：《你的企业即是管理课堂》

要成为一名经理人，要让自己在实践中更具竞争力，你需要改变——改变你的思维和行为方式。这本书正是关于自我转变的，它将教给你如何成为一个更加有效的经理人。有效的管理不仅限于知道该做什么、如何去做，而且还要求你调动全部的个人潜质——你的想象力和创造力，你的活力和热情，你建构人际关系的能力，你的意志和耐力。你还必须能够控制自己的心理；因为众所周知，一个人的自我有可能成为有效管理的障碍。

迄今为止，关于管理理论和实践的著作已是汗牛充栋，然而，极少有作者关注个人因素对管理的影响问题。本书的宗旨则在于揭示日常的管理经验与个人能力、管理效率之间的关系，并指明如何在日常的管理中提高效率。我们都知道实践经验对于改善管理效率的重要性；本书则将向你展示，我们如何能从这一自然的过程中获益更多。



假如你立志成为一个有效的经理人，就需要有高效管理的经验。而要获得这种经验，你需要去实践并成功完成一项管理任务，并由此获致某种有价值的目标。

其中包含的经验与任何其他管理方案是基本相同的：确立一系列目标体系（包括他人在其中的定位），团队工作（以及处理好同与此无关的人和组织的关系），领导和管理变化，保持对全过程的了解和掌握，并且评估成果等等。尽管这些主题都大同小异，但本书的特色在于，它不八股文似地告诉你“如何去做”，而是更加侧重于“如何”从这一经验中发展和提高自己，即“开发自己”。

“自我开发”和“管理开发”都是内涵极为丰富的词汇，有各种各样的意思和解释。管理开发常常被人们用于泛指一切培训、教育或人力开发，包括实际工作经验在内的所有旨在提高经理人知识、技术和能力水平的活动。

在日常用语中，自我开发用于指代个人自我发展和提高的一切活动。自我开发的目标包括：

- 获取新的技术和知识；
- 在工作中寻求改善和提高；
- 职位提升；
- 开发作为一个人和一个经理人的潜能；
- 学会理解和接受自己。

所有这些目标在本书中都将有所论述，它既关注你在实践中的发展，也关心你在个人层面上的自我提高和发展。

最根本的目的在于使你通过有效的管理经验来发展和提高自己。你应邀在实际工作中实行一个特殊的计划或方案，由此你将获得一次关于高效管理的、完整而自我控制的经



验。你执行某一项任务，在其中你始终“有效地管理”——从决定你想要取得的成绩到实现它。由于对你而言，这一任务须全力以赴才能完成，所以，你的实际工作能力和个人潜能都得到了提高。

当然，一本书或许不是开发个人潜能的最好介质，本书也承认这一点。作者没有机会面对读者对于其行为的反馈，也没有机会要求读者用较长的时间来反思，更没有机会就“应如何注意自己的反思发现”问题与读者进行充分讨论。但无论怎样，只要读者同意这是一本书而非一个关于开发的讲习班（workshop），只要读者准备诚实地面对自己，他们就能从本书中发现许多切入点，由此他们能够将实践经验转化为重新认识自己和开发自己的基础和机会。

综上所述，本书的宗旨有二：

- 揭示如何从管理实践和管理计划获取和开发出效率；
- 向渴望高效率的管理者们展现：内在的资源和个人品质对于效率的重要性。

而本书更进一步的目标在于，帮助经理人开发其领导的才能。发起并研究自己工作中的一个项目计划将使你初步具备领导的基本行为特征——决定目标，吸纳他人加入到你的创业之中，引导职员和事件朝着你想要的目标前进和发展。

“领导”这一概念有着许多不可言说的奥妙，而自己去实施一个项目和计划无疑是获取其核心诀窍的简单、实际的方法。

本书还重点分析了一个人在成为经理人时第一次管理工作中可能面对的一些问题。通过一些专业人士——比如医学顾问、工程师、教师、餐馆经理以及社会工作者等——谈论



他们预期中的经理人角色，本书将提供许多有益的建议。

管理工作的新手首先碰到的难题是应对管理尤其是财务方面的专业或技术问题。这种种忧虑都可以经由培训而得到化解。其次是对采取一种有些时候似乎是相反角色的犹豫不决。第三个常见的问题是一种感觉。虽然绝大多数新手都相信自己能做好这件事，而且往往乐于去做，但他们总觉得自己正在做的事情需要更多的管理。本书将使这类经理人重新相信，他们正在做该做的事而且或许做得还不错。

诚然，已经有许多著作论述过管理开发的各个方面，比如自我管理、创造性、直觉力、领导能力、行动力和学习的才能。但就我所知，迄今还没有一本书像本书这样，将个人开发和实际行动紧密联系起来进行论述。

在关于自我开发的书籍和课程中，绝大多数着力于个人技巧（通常是人际关系技巧）和模仿技术（比如强调重点管理和时间管理），然而，“自我管理”的内涵首先是指管理一个人的外在行为而无须去探究其根源。

尽管本书的立意是为管理者，尤其是那些刚刚成为经理人的新手而写，但是，任何一个在商业或组织机构中工作的人都能从中有有所获益，有助于提高自己的效率。

其他类型的读者也将从本书中发现宝贵的参考价值：

- 那些准备承担管理工作和责任的专业技术人员；
- 正在学习资格课程（如 DMS，MBA，IPD 等）的经理人们，特别是当课程要求他们实现一个行动计划和方案时；
- 任何一个“管理”的人，即那些无论是否有经理人的头衔，但却正在实施一项有他人参与的工作的人们；



- 正在经营小生意的人们，或许能从个人与商业增长之间的联系中获得新的发展机会；
- 正在监督管理各种项目或学习计划的培训者和经理人。

本书的结构设计旨在使你经历一次管理的经验，并且反思这场经验。

对于没有受过正式的管理专业训练的读者来说，本书能够提供一种方法，使你的实践经验变为宝贵的资本财富。那些在第一次接受正式课程培训的经理人们往往极其怀疑他们在此前所做的管理工作是“正确的”。他们需要别人说服他们相信，培训课程的目的不是证明他们是“错误的”，而是要吸收以往的经验教训，以便更好地前进。本书将帮助你做到这一点。

第一章分析了“效率”对于管理者的涵义，首先从一个实际的、管理的角度进行分析，然后考察它在个人层面的含义。

第二章主要描述：要使一个管理经验成为可开发的、有潜质的经验，必须要做什么。

第三章论述了在实施开发项目和任务时必须面对的一些实际问题——首先从组织机构的层面，然后从团队或小组的层面，最后从个人的层面进行分析。

第四章总结了在工作中的几个过程，以便把经验变为学习和开发的一个基础。

我希望本书的读者们能够更好地理解如何以自己的方式实现有效的管理。如果你是以一种严肃的态度阅读本书，并把它作为从实践经验中开发的一个工具，而不是简单地作为兴趣来阅读，那么：



- 你将发现你已经学到了有效管理的方法，这种效率来自于你自己独特的个人品质、观点和创造性。
- 你将获得反思实践经验的更多技能，不仅仅是为了专业的发展（这一直是我们的目标），而更在于能够运用对于经验的内省而全方位地提高自己，开发自己。
- 你将更好地理解，团结别人与你一起奋斗对你来说意味着什么。
- 你将获得一种成就感，就像从经验中吸取教训一样。
- 最后，你将对管理有独到的观点和看法，管理对你而言不再是直接的日常任务，这一点所有具有竞争力的经理人们都能认识到并都在实践着，但是只有你才能获取创造性的成就。

本书上述四章都以“个人转变报告”开篇。它们来自各经理人的实际个案报告，这些经理人都在工作中实行了一个小规模但却极富挑战性的项目，结果都从中得到了实际的提高，并实现了个人的开发。

实施这些项目的经理人参加了一个名为“有效管理”的培训课程，该课程非全日制，为期3个月，是大学一个教育计划——管理研究文凭班和管理硕士学位——中的组成部分。按照课程要求，各经理人首先提出一个旨在提高效率的、而且切实可行的改变计划，然后在实际工作中加以实施，最后根据实际情况撰写一份报告，总结其具体实施过程和成效。

本书的4个案例是从其中挑选出来的，其表述相当清晰。个案报告是用参加该课程的经理人以自述形式写成，经



过了一定的文字编辑和加工。每一份报告都自成一体，经理人们描述了他们的角色、他们如何实施项目计划，以及他们在实施计划中是如何发生个人变化的。每一个报告都很好地诠释了本书的主题：在工作中尝试去完成一些挑战性的任务，并从中开发自己。



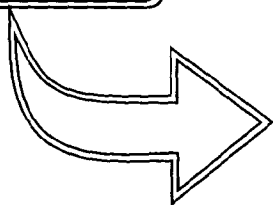
序言	1
前言	1
 第一部分 确定工作计划	1
个人转变报告之一	3
第 1 章 有效的行动	9
第 2 章 效率之谜	37
 第二部分 开发实践	71
个人转变报告之二	73
第 3 章 管理和领导	77
第 4 章 创立项目	99
第 5 章 形成你的经验	129
 第三部分 自我测试	167
个人转变报告之三	169
第 6 章 从政治上管理	173
第 7 章 合作	197
第 8 章 运用权势	225





第四部分 反思和改进	249
个人转变报告之四	251
第 9 章 发现新大陆	257
第 10 章 个人炼金术	281
第 11 章 未来的经理人	329

第一部分



确定工作计划

经理人……都欢迎领导的头衔：小组领导、团队领导、项目负责人等都是极受欢迎的词汇……许多经理人非常愉快地接受去当一个老板的主意。

