



如何

MANAGING FOR DUMMIES

做好管理

〔美〕鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著
宋德文 宋铁琛 闫新民 译
贺卫华 译审

5

企

F270/237

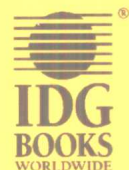


社



- ◎ 管理人员、项目和团队的有效操作方法
- ◎ 全面开发、培训和激励你的员工
- ◎ 告诉你如何避免管理的陷阱
- ◎ 传授你管理的实用法则

企业管理出版社



IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

如何做好管理

[美] 鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著
宋德文 宋铁琛 闫新民 译
贺卫华 译审

企业管理出版社

北京市版权局著作权
合同登记图字 01-2000-1076 号

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好管理 / [美] 耐尔逊, [美] 伊科纳米著; 宋德文, 宋铁琛, 闫新民译. —北京: 企业管理出版社, 2000.5

(IDG 新经济工商实务傻瓜丛书)

ISBN 7-80147-344-2

I. 如… II. ①耐… ②伊… ③宋… ④宋… ⑤闫… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 09725 号

英文公告: “The IDG Books Worldwide logo is a trademark or registered trademark in the United States and / or other countries under exclusive license to IDG Books Worldwide, Inc. from International Data Group, Inc. For Dummies, Dummies Man and related trade dress are trademarks or registered trademarks of IDG Books Worldwide, Inc. in the United States and / or other countries. Used by permission.”

中文公告: “IDG Books Worldwide 图形商标是在美国和 / 或其他国家使用或获准注册的商标, IDG 世界图书有限公司基于国际数据集团的许可, 对其享有独家许可使用权。For Dummies, Dummies Man 以及相关的装潢均是 IDG 世界图书有限公司在美国和 / 或其他国家使用或获准注册的商标。未经所有人许可, 任何人不得擅自使用。”

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

书 名: 如何做好管理

作 者: 鲍勃·耐尔逊 彼得·伊科纳米 著 宋德文 宋铁琛 闫新民 译

译 审: 贺卫华

丛书总策划: 原 平

责任编辑: 胡 晓

技术编辑: 胡 晓 杜 敏 马晓光

书 号: ISBN 7-80147-344-2/F·342

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.ccc-eda.org.cn/cbs>

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

电子信箱: 80147@sina.com emph 1979@yahoo.com

印 刷: 北京朝阳隆华印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 16 开本 18.5 印张 458 千字

版 次: 2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

中文版序言

一场新的经济革命正在全球兴起，无论是发达国家还是发展中国家，都在密切关注着这一新的经济形态的形成，并积极研究对策。这场以高科技及其产业为主要突破口的技术革命，激烈地冲击着传统的生产方式和产业结构，将社会生产力推进到一个前所未有的发展阶段，促进人类社会物质文明和精神文明向更高层次发展，这给我国企业带来了前所未有的机遇和挑战。

在传统经济概念中，生产取决于所用生产要素的数量，特别是劳动、资本、设备和资源，而技术或知识被视为外部要素，经济增长模式的核心是资本积累；当代经济的增长更直接地取决于知识的投资，知识不仅可以扩大传统生产要素的生产能力，还具有调整生产要素、创造革新产品和改进生产程序的能力。对于企业管理者和现代组织来说，仅仅考虑投资、设备等传统生产要素是远远不够的，更重要的是获取新知识、新技术、开发新产品、培训生产新产品的专业技术人员。当代经济高度重视信息与技术的发明和使用，小至企业大至国家，经济成功的因素比以往任何时候更加取决于收集和使用知识的效率。随着因特网的迅猛发展，传统经济将与网络密切结合，并将成为全球经济发展的新支柱。对于企业来说，把握有利时机，赶乘新千年网络经济的列车，必然有利于提高企业竞争力，再创企业发展新业绩。

现代信息技术革命推动的信息化浪潮，正在迅速打破与重组世界经济的秩序与结构，发展中国家的企业面临着更为严峻的挑战，承受着经济信息化和全球化带来的剧烈竞争和顷刻被淘汰出局的危险。一方面，企业要适应网络经济的发展，跟上信息时代的步伐；另一方面，要充分利用网络获取信息、利用信息，开拓网上市场，增强国际竞争能力。

从国外网络经济发展看，企业与企业之间的交易占网络交易额的 80%。而我国企业利用网络实施电子商务，目前还处于初级阶段，只有不到 10% 的国有大型企业正在或即将实施。作为我国企业主体的国有企业，只有 17% 左右的企业对电子商务有一定的了解，其中，大型企业的了解接近 100%，而中型和小型企业的比例分别为 20% 和 10% 左右。由此可见我国的社会信息化、产业信息化和网络信用体制同国际先进水平的差距。全社会应该为企业创造网络经营的条件和环境：第一，制定和健全必要的法律法规；第二，解决通信带宽、资费瓶颈等问题；第三，建立网上支付系统；第四，通过财政、税收、金融、政府采购等一系列政策措施，积极支持网络的发展，推动企业信息化的进程。

面对这样的形势，企业应该积极采取相应的对策：第一，加强对现代信息技术、网络经济的认识，树立信息社会的观念，切切实实地认识到企业的市场营销、销售、生产组织、国际贸易、内部管理、财务分析、经营决策都要依赖于信息技术，并尽快地学会掌握信息、分析信息、运用信息。第二，建立企业的信息系统。对企业的内部管理、外部经营、总体规划实施信息化战略。第三，在建立现代企业制度的改革中，注意组织形式、管理程序要与信息时代企业

管理方式相协调，与加强信息管理同时并举。第四，逐步地全面运用信息化管理模式。如建立仓储物流管理信息系统、生产制造管理系统、财务分析管理系统、人才资源管理系统等等，以适应网络经济发展的要求。第五，企业的发展要着眼于未来，重新设计企业的发展方向和产品结构。信息技术的发展将使一些行业迅速发展，使一些行业萎缩或消失，从现在开始就要注重应用信息技术提高企业的竞争力，创造知识型的企业，用信息代替库存，用知识代替资产，掌握主动权，抢占制高点，争取在网络经济时代立于不败之地。

在另外一个层面上，网络经济对我们传统的经营模式、管理理念也形成了冲击，传统企业的管理框架是从上至下、等级森严，强调服从命令，而现在则是提倡跨部门跨文化的团队管理模式，以项目负责人形式来使用企业资源，实现资源配置最优化。同时由于网络技术的应用，90年代中期产生了许多新的管理思想，如ERP、BPR、SCM等等。ERP（Enterprise Resource Planning 企业资源计划）强调利用网络技术将公司的销售、采购、财务、人事等资源高度融合在一起，提高工作效率，资源利用最大化。BPR（Business Process Reengineering 公司再造）则是利用网络技术大胆改造公司原有业务流程和运作模式，通过重新整合，使公司发生实质性的变化，从而更有效地响应市场，服务客户，降低成本，提高效率。SCM（Supply Chain Management 供应链管理）要求在网络经济条件下，企业不断完善内部业务流程，加强与业务伙伴们的合作，以便更好地满足客户要求，其直接的经济利益是为了更好地响应客户，降低成本与存货；战略上的利益则是为了进入新的市场，建立战略伙伴关系，为客户提供个性化服务，从而增强企业的竞争力。

网络经济将为企业多种机遇，主要是快捷地获取大量的信息资源，随着经济的发展，信息资源的作用越来越重要，它正在成为企业、个人和国家增强竞争力的决定因素，闭目塞听将造成土地、资本和劳动力资源的极大浪费，花费人力去研制先进国家已获突破的技术，花费资金去投产落后的产品，将会使企业错过发展的最佳时机。

网络经济也使社会和企业面对新的问题。网络经济使企业的生产方式由传统的粗放型、消耗型向现代的集约型转化，使资本的有机构成提高，传统的企业结构已不适应市场需求。对企业管理者来讲，要不断学习新知识，新技能，改变现有的知识结构，使自己能适应新经济时代的需求。

企业管理出版社出版的美国 IDG 新经济工商实务傻瓜丛书，将帮助我国企业了解发达国家在网络经济时代的企业经营之道，以利于我国广大企业在网络经济时代的竞争和发展。我们相信，中国企业家通过现代知识的不断更新，将带动企业现代化水平以及管理的革命性发展，促进我国企业在经济全球化的大潮中更好地应对挑战，加快发展。

陈锦华
2000年2月

IDG 新经济工商实务傻瓜丛书

翻译委员会

主 任：尹援平

副主任：张瑞恒

委 员：(按姓氏笔划)

丁 峰 马晓光 王学斌 王贵基

田晓犁 玄肇清 刘国平 刘金剑

孙泽民 远松山 吕国建 朱凤鸣

杜 敏 肖震东 吴太刚 陈永秋

陈忠华 胡 晓 贺卫华 贺启春

阎书会 谭振山 谭繁华

内容提要

本书从管理的具体实践出发，以活泼、幽默的风格让读者一览企业管理的基本良策。从当一名经理应该如何着手开始，讲到企业管理的策划、授权等基本技能。在人事部分详细讲述了如何招聘雇员，如何帮助他们积极进取。在管理的实质部分讲到企业目标的设定、量化以及如何进行业绩评价等。本书着重讲到经理和雇员之间、经理和经理之间如何进行沟通，如何创建一支能征善战的雇员队伍。

作者简介

鲍勃·耐尔逊 (Bob Nelson)：耐尔逊动力股份有限公司的创始人，曾任布兰查德培训与发展公司的副总裁。耐尔逊动力股份有限公司总部设在加州圣地亚哥，是迅速发展起来的技术培训与咨询公司。作为一名经理、畅销书的作者，在雇员评价、奖励方面，在企业生产率、监控、领导、管理和建议等方面，鲍勃是国际上公认的专家。

鲍勃已经出版了十四本著作，各种媒体广泛采用其著作内容，例如：广播公司、《华尔街杂志》、《费劳得菲亚咨询》杂志等等。他是《市场潜力》的特邀编辑，并且每月为“如何奖励雇员”栏目撰稿。鲍勃获企业管理硕士学位，目前在洛杉矶克莱蒙研究生院攻读博士学位。

鲍勃欢迎你在下次联合会议上或企业管理的会议上与他交谈。他的联系地址是布兰奇培训与发展股份有限公司，电话：800 - 728 - 6000，或与加州圣地亚哥第 500872 邮箱联系。传真：619 - 673 - 9031。鲍勃的电子信箱：BobRewards@aol. com.

彼得·伊科纳米 (Peter Economy)：企业管理作家，撰写了大量关于企业热门话题的论文和著作。彼得结合他十五年的企业管理实践，将实实在在的第一手材料奉献给读者。彼得获斯坦福大学经济学学士学位，现在就读 MBA。

你可以通过 E - mail: Bizzwriter@alumni. stanford. org. 与他联系。

$$1 \rightarrow \mathcal{O}_X \rightarrow \mathcal{O}_X \otimes \mathcal{O}_X \rightarrow \mathcal{O}_X \rightarrow 0$$

——肯·布兰查得

本书导读

.....

祝贺你！你要读到的是令你耳目一新、以企业管理为主题的书。这是你明智的选择。如果你曾涉猎其他企业管理方面的著作，你肯定注意到这些书大致分为两类：(1)冗长乏味，读起来让人有昏昏欲睡的感觉。(2)书中收集一些陈词滥调，加上点儿时髦的管理学究式词藻作为作料，虽洋洋万言，读起来却徒劳无益。

然而，这本书却与众不同。首先，本书风趣幽默，通俗易懂。我们的这种尝试证明企业管理知识也充满趣味性，掌握管理知识的过程也是诙谐幽默的过程。当然，经理们常常不得不迎接艰巨的挑战，但是，我们尽力使你在这些挑战面前保持一种幽默感。有朝一日，激烈的竞争使你达到极限。然而，在多数情况下，管理的乐趣（指导雇员掌握新的工作技巧、帮助他们建立新的客户、完成一项重要的任务等等）会带给你意想不到的成功感。

其次，流行的企业管理类书籍令你眼花缭乱，不管你喜欢与否，经理们（以及他们所在的公司）似乎热衷于这种时尚。然而在本书中，我们与这种时尚相悖，把管理者和经理们在实际操作中所遇到的一般问题采取切实可行，而又真正可靠的方法来解决。这些解决问题的方法经受了时间的检验，而且这些方法不会因时事的风云突变而逊色。书中皆为实用方法，决无晦涩难懂之词。

本书打破传统陈规，以活泼有趣的方式让读者一览有效管理的基本良策，既不枯燥乏味，令人昏昏欲睡，也不加学术酸味倒你胃口。我们亲自体验到了管理的艰辛，在管理岗位上的新手常常不知如何着手，特别是新提拔的专业技术型的管理者。不必着急，尽可放心，锦囊妙计皆在书中。

你为什么需要这本书

为什么称“傻瓜管理”？为此，我们的回答是所有的经理（当经理的人们都理解我们这样描述不无道理）常常有这种感觉。

就鲍勃而言，他是在一个重要的国际企业行政会议上发言时有这个感觉的——有一个行政人员告诉他，说他的裤子拉锁没有拉上。尽管他的发言扣人心弦，吸引住了听众的注意力，但他完全可以放松下来，更自然地发言。

然而，彼得则是另外一种情况，他曾指责一位迟到的雇员，后来得知这个雇员是因为路上顺便给彼得买一个生日蛋糕而迟到的。不用说，本来应该感到高兴的事，却变得十分尴尬。面对现实：不管你是属于外行管理内行，还是内行新任经理职务，经理们都有难熬之时。对付这种情况的秘方就是尽全力找到一种策略，以便实现你所希望的最佳效果。一旦出现错误，及时调整自己的情绪，一笑了之，教训就是收获。我们的目的是使你的学习变得轻而易举，免除你在学习上的悬梁刺股之苦。

如何使用这本书

很显然，这本书看上去很像是由浅入深、循序渐进的体例，但是你读起来大可不必章回相扣、环节相连、逐页通翻。从下列两种读法中任选其一就足够了：

如果你想了解某个专门话题，例如分配任务或聘用雇员等，你可以直接翻到那一章节，立马见效。比你找什么东西都省事。

如果你想在企业管理知识方面来个速成，那么把这本书从头到尾通读即可。不用再去上学，读什么 MBA——还不如省下钱到巴哈马一游。这本书适合各级经理们使用。你们作为新任经理和未来经理要想管理得成功，知识都在其中。就是生意圈内经验丰富、驾轻就熟的经理也需要开阔眼界，深修管理道行。俗话说，干到老、学到老，改进你的工作——以及你的雇员们的工作——使工作更方便、更有趣、更有效，何乐而不为呢？

本书体例安排

本书共分七个部分。每一部分的章节详尽叙述某些具体问题。读者可以直接挑出任意一章阅读，而不必顾及前章所述和后章内容。甚至你可以从后往前倒着读：你也可以从前往后正着读；你或许不想读，夹在腋下去给朋友们开开眼界吧。

每章论述企业管理实践中的一个主要内容。每个部分都有一个内容提要或本章论述的主要问题。

第一部分：你想当一名经理吗？

成功的经理要掌握的一些基本技能。本部分首先讨论经理这一职务的概念和经理要做的事情，然后是一些管理的基本技能：策划、授权、领导等等。

第二部分：人事管理部分

企业管理的核心在于领导他人完成企业目标。这个过程要从雇用有能力的人手开始，然后鼓励和帮助他们积极进取，取得出人意料的绩效。

第三部分：运作

如何运作是管理的主要内容。如何从你的企业目标出发，传达你的想法。在该部分，我们讨论目标的设定、量化和跟踪雇员的任务进度以及如何进行绩效评价等等。

第四部分：如何与他人合作

成功的经理懂得如何在雇员和其他经理之间架起沟通的桥梁——包括在企业内部和企业外部，这是十分重要的。这一部分包括互相交流、相互了解、创建一支能征善战的雇员队伍，以及办公室内同事之间相处的艺术。

第五部分：关键时刻对经理的考验

正如经理们所体会到的那样，企业管理并非充满滑稽和幽默。实际上，有时面对困难根本无计可施。在本部分，我们讨论一些管理上最棘手的难题：如何在企业大变革的形势中站稳脚跟；在公司岌岌可危的状况下反败为胜；教育和惩罚甚至解雇雇员等等，都是难以处理的问题。

第六部分：企业管理的手段和技巧

作为一名经理，需要学会和使用某些技术工具和管理技巧。在这一部分里，我们讨论财务、预算和现代科技在企业中的应用。

大多数经理知道这样一个道理：原地不动，就是倒退。因此，优秀的经理都着眼未来，及时调整策略以适应未来发展的需要。本部分还讨论了培训雇员，提高雇员素质，创造一个知识化的工作氛围等内容。

第七部分：企业管理十招

最后，我们将管理十信条集于本部分：每个经理都需要知道的大约十条锦囊妙计。当你需要这些管理上的策略和技巧以解燃眉之急时，可以查阅本部分。

本书使用的图标

图标为你指引路径，并指出你真正需要知道的信息，本书在页面左空白处使用图标。你将在书中看到下列图标：



这个图标指出使管理更容易的计策。



如果你不留心这个图标的建议，情况会万分危急，一定要注意。



记住信息要点，你将会是一个更优秀的经理。



该图标指出名言和为你总结的锦囊妙计，能将你带上成为优秀经理之路。



牢记管理的一般规则。



测试你是否掌握了你所阅读的章节要点。



我们了解并非每个经理都擅长技术，并且你们中的大多数对此并不感兴趣，但是技术是商业世界的革命动力，某一天你们或许要了解它。



现实生活中的经理人物告诉你作为经理的对与错。

路在脚下，四通八达

你如果新任经理职务或有当一名经理的追求，你需要雄关漫道从头越（这样说行吗？），一步一个脚印地往前走。那么，你就翻开管理生涯的第一页，郑重迈出第一步。

如果你早就是一名经理，而且忙得不可开交（不忙就怪了），你可能就某一个具体问题而查此书，以求得解决。本书中的每一章内容都列在目录中，你可以很快找到要读的题目。

目 录

第一部分 你想成为一名经理吗

第一章 当一名经理从何入手.....	(3)
管理的不同形式.....	(3)
武断管理.....	(4)
温文管理.....	(4)
恰当的和谐管理.....	(5)
欲速则不达.....	(5)
管理的挑战性.....	(7)
旧章难循.....	(7)
新的企业环境.....	(8)
异军突起.....	(9)
“相互信任”不仅仅是简单的四个字	(10)
管理的新职能	(10)
注入活力	(11)
授权	(11)
给予支持	(13)
互相沟通	(13)
经理之路：千里之行，始于足下	(14)
听一听、看一看	(14)
边干边学	(16)
第二章 起床之后喝点咖啡，整理东西	(18)
你的桌子上乱七八糟的是一些什么东西	(18)
从我做起；紧张有序	(19)
分出轻重缓急	(20)
个人记事簿：为赶时髦还是必不可少	(22)
低档次但可靠的日历笔记本	(23)
流行的实用日历记事簿	(23)
数字技术 异军突起	(26)

这种电子策划簿是高级计算器，还是小型计算机	(27)
个人数字助手：未来技术就在眼前	(27)
计算机：让你井井有条，不管是在家里、在办公室里还是在旅途中	(28)
选择个人电子记事簿	(32)
纵身一跳 越过危机	(32)
第三章 委派任务：既能及时有效地完成任务，又可以避免任务缠身	(34)
委派任务：经理最重要的手段	(34)
关于委派任务的误区	(36)
误区之一：你不相信你的雇员能够尽职尽责	(36)
误区之二：把任务委派给别人，你觉得失去了对任务的控制	(36)
误区之三：你认为什么事情都离不开自己	(37)
误区之四：你认为自己能更快更好地完成任务	(38)
误区之五：把任务委派给别人会减少你的职权	(38)
误区之六：你的雇员因出色地完成一项任务而得到赞赏，但你却无此殊荣	(39)
误区之七：委派任务会降低你的灵活性	(39)
误区之八：你认为你的雇员够忙的了	(39)
误区之九：你认为你的雇员不了解企业的远景规划	(40)
要充分信任你的雇员	(40)
委派任务的六个步骤	(40)
委派任务中的注意事项	(41)
通常需要委派的任务	(41)
不该委派的任务	(43)
对任务的检查	(44)
第四章 领导别人或被人领导，否则靠边站	(47)
管理才能与领导才能的区别	(47)
领袖的行为	(48)
激励行为	(49)
注重与雇员的沟通	(50)
支持雇员，提供方便	(50)
重要的领导品质	(51)
乐观主义	(52)
要有信心	(53)
正直诚实	(53)
办事果断	(54)
因人而宜 因材施教	(54)
指导	(55)
辅导	(55)
支持	(56)
委派	(57)

第二部分 管理：人事部分

第五章 招聘：一字千金的决定	(61)
你的新雇员应该具备的品质	(61)
明确工作内容	(62)
寻找合适的人选	(63)
你能成为世界上最优秀的面试考官	(65)
提合理的问题	(65)
面试时该做的事情	(66)
面试时不该做的事情	(68)
对求职者的评价	(68)
审查材料	(69)
重新审阅面试记录	(71)
进行第二（三）轮面试	(71)
任人唯贤	(72)
以事实为根据	(72)
一视同仁，不带偏见	(72)
相信自己的判断	(73)
最后决定	(73)
第六章 鼓励雇员取得优异成绩	(75)
世界上最佳的管理准则	(76)
看似简单，实际不然	(76)
要奖勤罚懒，戒优柔寡断	(76)
雇员的动力是什么	(77)
创造一个支持雇员的环境	(78)
建立奖励机制	(79)
奖励什么行为	(80)
从正面奖励着手	(81)
不妨“小题大做”	(82)
金钱不是万能的	(83)
得到补偿是一种权利	(83)
奖金会逐渐失去作用	(83)
用什么来激励今天的雇员	(84)
调动雇员积极性的关键	(85)
第七章 有疑惑，找教练	(87)
教练的素质	(88)
辅导：短期培训	(89)

辅导：时常搜寻“转折点”	(90)
利用“转折点”成就大业	(91)
带领雇员通过“转折点”	(91)
如何辅导	(92)
生意上的成功与体育运动	(94)

第三部分 运作

第八章 目标确定的简单化	(97)
不知道目的地，怎能知道何时到达	(98)
可行性目标	(99)
设定目标：越少越好	(101)
目标的传达	(103)
紧盯目标	(105)
运用权力，达到目标	(106)
第九章 个人绩效的衡量与监测	(109)
专心致志	(109)
直接绩效反馈制度的制定	(111)
检查点的设定：里程碑	(111)
检查点的到达：活动过程	(111)
各个活动过程顺序的排列：关系	(112)
时间框的制定：计划表	(112)
绩效衡量与监测的实践	(113)
实例 1：世界一流的绩效	(113)
实例 2：帮助雇员全力以赴	(114)
甘特表、PERTs 和其它计算标准	(115)
条形图	(116)
流程图	(117)
软件	(118)
已经得到数据：现在怎么办	(118)
第十章 绩效评价：并非浪费时间	(120)
绩效评价：为什么烦人	(120)
规范和标准的引进	(121)
绩效评价过程	(123)
评价者常犯的错误	(124)
为什么评价工作进行得不顺利	(126)
不要掉链子	(126)
请拨 911：我被抢劫了！	(127)