

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

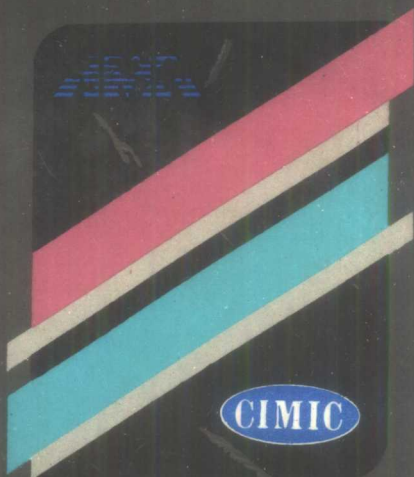
职业生活处事要则

上海工商学院主持翻译

[美] 迈克尔·C·托马塞特 著

赖月珍 译 袁履庄 校

a m a c o m



上海人民出版社

美国管理协会 萨米克管理丛书

amacom



主编·汪 熙 李慈雄

职业生活处事要则

[美] 迈克尔·C·托马塞特 著

赖月珍 译 袁履庄 校

上海人民出版社

(沪)新登字 101 号

责 任 编 辑	苏 怡 鸣
封 面 装 订	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

主编 汪 熙 李慈雄

职业生活处事要则

[美] 迈克尔·C·托马塞特 著

赖月珍 译

袁耀庄 校

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 常熟新华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 7 125 插页 2 字数 149,000

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数 1 5,000

ISBN7 - 208 - 02067 - 1/F·444

定价 10.70 元

CAK 28/02

主 编 前 言

这一套丛书是在美国管理学会(American Management Association)出版的一系列自学丛书的基础上,加以挑选,翻译而成的。美国管理学会简称“AMA”,是美国也是世界最大的一个企业管理的教育、培训和出版机构。它在世界各地拥有 7 万多会员(大多是全球著名企业的高层负责人),在美国各大城市设有 9 个分支机构,在欧洲、加拿大和墨西哥都有海外培训中心。近年来,又将活动延伸到东南亚、日本和中国。它经常在世界各地举办高层次的管理科学研讨会。AMA 的一项重要活动是组织有成就的企业家和学有专长的学者编写各种类型的企业管理书籍加以出版。它有自己的出版机构——“阿玛康姆”(AMACOM)。近年来已出版这类书籍 200 余种,这些出版物的特点是:第一,各书的作者都是企业家或学者,或是二者兼而有之,他们本身就是实践和理论的结合体,因此都能言之有物,切中要害。第二,这些书的选题和内容都反映和介绍了当代管理科学的最新发展和成就,因此深受企业界的欢迎,有的书被奉为圭臬,再版多次,历久不衰。第三,因为是自学丛书性质,内容深入浅出并附有图表、统计、问答和测

试题,便于读者理解和吸收。

在我国经济改革方兴未艾,市场经济城乡崛起之际,我们觉得,当前一个最迫切的任务是,让投身于这一崭新事业的公私企业家们能接触和掌握世界上最新的和行之有效的管理知识。通过思想更新,把他们自己装备起来,在激烈的市场竞争中取胜。当然,我们也想到那些正在学习或即将从事企业经营的年轻人。AMA 提供的知识,具有很大的启迪性和规范性,可以作为人们别具一格的自学教材。

正是出于这样的愿望,我们在与 AMA 总裁和他们的负责人接触之际,有机会阅览了他们大部分的出版物并在此基础上,组织了专家认真评选,从中选出了当前我国最需要的,值得参考的 10 本书。接着,我们就组织了一批学者进行翻译和校订并为每一本书写了内容简介。经过集体的努力,终于完成了这一套覆盖面比较广的管理丛书。由于每本原著写作的风格不同,所涉及的内容各异,我们虽尽量保证翻译质量,但疏漏之处在所难免,我们诚恳地欢迎读者的批评与建议,以便再版时得以改正。

在本书出版之际,我们要感谢美国 AMA 和 AMACOM 的合作,按法律程序顺利地解决了版权转移问题。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长以及复旦大学、上海财经学院、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、罗茂生、夏善晨教授及斯米克集团的丘宝华先生等所组成的专家组从大批原著中认真挑选了应该译为中文的好书。参与翻译和校订的学者们都在规定的期限内交稿,他们严肃的工作态度和不辞辛劳的投入,对本丛书倾注了不少心血,支撑了它的成长。最后,我们要特别感谢上海人民出版社的朱

金元先生,他的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这本书的及时出版。

成套地介绍西方企业管理的理论和实际经验,对我们来说还是一个尝试,我们相信这样做,对经济改革是一件有意义的实事。我们谨以此奉献给那些敢于投入经济改革,开拓跨世纪伟业的人们,祝他们成功!

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1995年8月.上海

前 言

永远不要忽视本能的感觉,也永远不要纵容本能的感觉。

—— 罗伯特·海勒

本书探讨了你所工作的公司里那些不成文、不言传的处事准则。本书的目的并非向你提供一系列任意的自约手段或指南,而是用一种非常实用的方式审视种种处事要则。当你身处困境,该说多少话最为相宜? 什么时候你该说出你的观点? 而什么时候你又该保持沉默? 如何来面对由他人炮制的派别纷争问题? 在开会、工作餐饮及电话讨论时你如何做得恰当、得体? 你的个人形象是如何通过你的穿着打扮来表现的? 如何才能最为有效地提出申诉?

即使在由最为开明、睿智和细心的领导者所主事的公司里,许多支配公司内部生活的处事准则仍然是无人提及的。不同于一个血亲家庭,公司大家庭的生存依靠明文的规定,却又更需要那些不成文的准则。例如,在一个正常的血亲家庭,两名家庭成员间的冲突先是由双方对峙,然后彼此讨论,最后妥

善解决。双方都被给予机会来表达各自的观点和感受，他们的问题也能以实际和情感的方式来加以讨论。然而在一个公司中，冲突的双方都清醒地意识到了彼此对话间的限度。超过这一限度，情感的表白会被认为不甚相宜。你也不会去超越这一限度。倘若你要谈论你的感受，你会审慎地挑选词汇，因为情感的表述是由特定的情景制约和限定的。你可以表示你的愤怒和热情，可你的情绪表露必须限定在一个能被职业修养所能接受的范围內。

这一情感流露的限度制约着公司内部生活的各个方面。它控制着信息传递的方式，又决定着如何面对愤怒和快乐。如你能在私人生活里享有健全的情感表达方式，那么在公司这一特定的环境里你得在心理和情感上作适当的调节以求得生存。

在公司这一大家庭中生存者们拥有一种感觉。这种感觉决定在公司生活中如何做是行之有效的，而如何做又适得其反。在本书中，你会发现一个重复出现的主题：只要你的动机对你和公司有利，只要你真诚、正直地与人交往，你就不会栽跟头——当然，你得假定你准确把握了时机和地点。目的与时机的有机结合，真正决定着该如何行事并支配着企业内部世界的行为准则。

这本书设定了一些困难的处境并提供了一些对付它们的通常行之有效的指导性方法。然而，你仍需要完善你的有关目的与时机的第六感觉。想获成功，你可依靠这本书作为你生存不可或缺的私人工具。如果你把这本书放在可能被你所在公司的一些见识浅陋的人员发现的地方，这或许不甚相宜或有失体统。如果你的办公桌本身就有带锁的抽屉，就把它锁在里

面。如果你有一本属于你的文件夹，你就把这本书夹在其中，把它当作你的私人日记本，并小心提防别让你公司里其他男女员工看到它。

内 容 简 介

在管理科学中,用“职业生活处事要则”来制约和协调企业中的人际关系,成为一个很热门的课题。人们发现“职业生活处事要则”无论是对企业或个人的成败来说,它的潜在威力非同小可。

本书著者是美国著名的“黑封面丛书”的执笔人。在这本书里,他几乎把你在职业生涯中所可能遇到的难题都设想到了。全书以实例为先导,使你如身历其境。我们建议你在读到每一页的实例时,先掩卷思考一下,自己若设身处地,是如何处置的。然后再对照作者的建议,加以比较。这本书会使你成为进退有据,肆应有方,胸有成竹,深受推重的人。读完此书,你会变得更成熟一些,增强你在竞争中的优势。

CAK23/02

美国管理协会·斯米克管理丛书

推销妙语300句

销售秘诀

——调动顾客的购买需求

永远留住顾客

——最富成效的经营策略

降低成本指南

——企业经理提高利润之道

产品竞争的优势:质量·功能·发展

怎样当好项目经理

适时管理与人

企业协作的策略

——企业小组的高效运作

国际商务谈判

职业生活处事要则

目 录

主编前言

前 言

第一章	冷静的交际策略:确定你的基本原则	1
第二章	权力纷争:避免遭人暗算	18
第三章	指令传播环节:识别等级层次	35
第四章	让我们共进午餐:消化工作问题的会餐	50
第五章	约见:单独会面时的目光交流	67
第六章	大大小小的会议:胜利归来	83
第七章	打电话:看不见对方的会面	101
第八章	书信往来:把你的思绪写在纸上	116
第九章	着装准则:合适的服饰风格	133
第十章	来去之间:加入和离开企业大家庭	145
第十一章	申诉和抱怨:巧妙地开口说话	163
第十二章	时间的利用:为你的职业生涯作好安排	181
附 录	习题答案	191

第一章 冷静的人际策略： 确定你的基本原则

人们开始明白生活中成功的第一要素
是要成为好动物。

—— 赫伯特·史宾塞

“我在会议上表现如何？”年轻的经理急切地询问他的年长的顾问。“我的发言听上去懂行吗？”

顾问回答道，“大部分内容你处理得相当不错。报告作得够味，得体。只是有一点我得提醒你改变一下：申请融资不该被说成是偶然找到了银行。”

你终于获得了梦寐以求的职位。你在管理一个部门，领导着一批员工，你对决策人的影响力也与日俱增。即便有很大的压力，你也能应付自如。事实上，你反而更趋成熟。然而，在你的工作里仍有一个方面的问题使你感到困惑，那就是：如何才能不被卷入公司内部的派别纷争中去？

常规的交际不会构成任何问题；你能清楚地表明你的观点并明白种种问题。困难之处却是出自于战略战术的问题。而

实际上,有时你根本不知道支配公司内部事物的那些不成文的习惯做法。

谬误与现实

每个公司都形成了自己独特的生活习惯——通常根据企业管理人员的信念和偏爱而形成的习惯。虽然大体上的规范每家公司都不相上下,然而不可能有两家公司是由完全相同的工作习惯统治的。在以下所述的这一情景中你会如何去做?

例:你所在的公司举办沿袭已久的星期一早餐例会,所有的经理和董事们都要出席这一例会。这顿早餐将由总裁做祷告后开始。

有些准则不管是明言的还是无言的,都可能会影响一位经理作出是否去出席这一早餐例会的决定。其中一条准则是不要因为宗教信仰的缘故而拒绝出席早餐例会。即便没人明言这条规则,但常识会告诉你:不管总裁的宗教信仰是否与你一致,对此你要表示沉默并加以容忍。另外一条准则是,不要以冗务缠身作为你不出席早餐例会的托辞。这种做法有失检点并会被人直截了当、毫不含糊地四处传扬。

例:虽然对工间喝咖啡的时间没有明确的规定,通常经理们是在早晨 10 点喝咖啡,而其他工作人员则是早于 10 点或晚于 10 点来喝他们的咖啡。

在这里，一种传统已相沿成习。如果作为一个经理，你在你的属下喝咖啡的工间休息时出现在餐厅里的话，你就触犯了那条无言的规则：你没有和你的属下共同遵守作息时间。可能这种理由不合逻辑，可事实上这一规则是存在的。

以上这两条事例推翻了这种观念：即经理们是完全能够遵从基本准则行事的。事实上，学会并掌握不言传的准则可能是你在公司内部世界的生存竞争中最具挑战性的任务。你所在部门的工作步骤，人们偏爱的那套报告程式，会议议事日程和财金预算的方法，这一切都能书面记录下来；而其中对各个方面又要求不一。除此之外，其他一些准则就变得不可捉摸，它们不能在工作手册中读到而必须由你自己来感悟。

我们在工作中固有的观念并不一定符合事物的本来面目。其中的一些观念只是一厢情愿；而另一些呢，则是我们在学校里所接受的那些书本上的东西，只能运用于一个非常概念化的领域中。有关工作习惯和不成文的规则的三种流行的谬误是：

谬误 1：只要你把工作做好，人际关系的好坏是不重要的。事实上，人际关系极其重要。尽管对经理们都普遍提出了与其本职工作有关的要求，然而，那些工作能力强但人际关系较差的经理们往往没有那些才能平庸却颇有人缘的同行们更具竞争力。在你作出判断或行使监督管理职责时，千万不要受制于改善人际关系的良好愿望——这是许多初为领导者常犯的一个错误——而是要以一种善于合作的品性来协调工作要求，这样你就会获得在企业内部求得发展所需要的伙伴。

例：一位才华横溢的经理完全能新的领导岗

位上胜任,却没能受到提拔。原因:她是一个有着不具合作精神名声的人。她不属于“球队队员。”

谬误 2:每个人的作用是明确地由他的地位和头衔决定的。相信这种观念的人认为你在公司职位阶梯上的位置决定了你具有何种影响力。可是,即便是在军队里,军阶等级分明,这种观念也并不一定站得住脚。举例来说,当一位 22 岁的中尉受命指挥有着 20 年军旅生涯的中士时,将会发生什么情况呢?通常,不外乎两种可能性:要么那位年轻的中尉打破好多原先的惯例做了许多改变,在他这样做的时候,为自己树敌颇多;要么他和那位中士之间达成一种协议。这协议牵涉到谁将负责以及负责的范围。在民间的企业生活里,也要作出相似的妥协。职位和经验并不总是一致的,因此有时候就需要在责任范围内作出一定的妥协。

例:一位初出茅庐的女经理负责某一部门的工作。她的一位属下工作经历比她长得多。本来,这位新经理完全可以按照她的职务、地位来行使职权;然而,她认识到能否行使好职权并非取决于职务、地位。她和那位经验丰富的属下在职责范围方面达成了协议。就某种程度而言,直接的监督管理变成了一种象征。

谬误 3:行为准则其实和常识是一回事。毫无疑问,常识在决定你在公司环境里的总体行为方面起着重要的作用。问题是不言传的习惯做法常常不仅不包括那些常识部分,而且

往往有悖于常识。

比如，在许多公司形成了一种内部语言。人们使用只有在公司大家庭里的成员才能明白的术语。对新来者而言，其中某些术语可能听起来极其无聊，甚至近乎荒唐，然而，使用这些语言正是公司里男女员工让他人知道他们是属于公司这个组织的一种手段。任何嘲笑、腹非这些语言的人会被看作局外人。

例：一家大公司的董事长，通常有一个“花蕾”的外号。在一次会议上，当那位新聘任的经理提议买下50 万美元资产时，一位副总裁回答道：“那需要由‘花蕾’拍板”。虽然那位新经理感到忍俊不禁，然而他知道得很清楚，不该笑话这种戏称，故而对此保持沉默。

公司员工的忠诚

以上三种谬误都是以公司员工对公司的忠诚为核心而产生的。由来已久的是，忠于公司的男女员工们都坚信公司所代表的一切。他们尽力成为“球队队员”。这不仅意味着有竞争能力，而且意味着良好的人际关系。他们相当尊重地位和职衔，可他们又很清楚——可能出于本能——真正的权力和影响力在哪里。他们接受有关行为的无言的规则，不管这些无言规则怎么说，即便意味着要他们使用俚语俗言。

对公司的忠诚和保持个人道德标准之间是不矛盾的——除非公司的行为与你自己的行为准则背道而驰。在那样的情