

THE EVERYTHING **MANAGING PEOPLE** BOOK

《一分钟经理人》作者肯恩·布兰查、《高效经理人的8个思维原则》
作者戴夫·马库姆、经理角色学派创始人亨利·明茨伯格、英特尔公司
首席执行官大卫·尤费等联袂推荐

世界上最高效的 经理人

[美] 加里·麦克莱恩 黛博拉·柔曼 著
方蕾 译

2007年美国最具影响力的管理著作
全球销量突破1亿册
荣登亚马逊书店超级畅销书排行榜

黑龙江科学技术出版社

THE EVERYTHING
MANAGING PEOPLE BOOK

世界上最高效的 经理人

(美) 加里·麦克莱恩 黛博拉·柔曼 著
方蕾 译

黑龙江科学技术出版社
中国·哈尔滨

黑版贸审字 08-2007-030

图书在版编目(CIP)数据

世界上最高效的经理人 / (美) 加里·麦克莱恩, 黛博拉·柔曼著;
方蕾译. — 哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2007. 7

ISBN 978-7-5388-5483-1

I. 世… II. ①加…②黛…③方… III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 106113 号

THE EVERYTHING MANAGING PEOPLE BOOK by Gary McClain, Ph.D., and
Deborah S. Romaine

Copyright © 2002 by F+W Publications, Inc.

Published by arrangement with Adams Publishing, a Division of Adams Media
Corporation through Bardon -chinese Media Agency

Simplified Chinese translation copyright © 200_ by Beijing Zhong Zhi Bo Wen
Book Publishing Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

世界上最高效的经理人

SHIJIESHANG ZUIGAOXIAO DE JINGLIREN

作 者 (美) 加里·麦克莱恩 黛博拉·柔曼

译 者 方 蕾

责任编辑 赵春雁

封面设计 王明贵

文字编辑 陈荣赋

美术编辑 滕 霞

设计总监 李艾红

出 版 黑龙江科学技术出版社 

地址: 哈尔滨市南岗区建设街 41 号 邮编: 150001

电话: 0451-53642106 传真: 0451-53642143(发行部)

发 行 全国新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

开 本 680 × 1020 1/16

印 张 14.5

版 次 2007 年 8 月第 1 版 · 2007 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5388-5483-1/G · 652

定 价 24.00 元

序 言

“经理”一词，在不同的时代有不同的含义，不同时代、不同环境中的经理所担当的角色也是不同的。在工业革命早期，管理就是生产出产品。流水线工人不断重复着相同的动作，没有人会记住他们的名字。那时的经理叫主管，他们拿着秒表，根据最大速度和最高重复的原则分配任务，工作不仅简单枯燥，还有严格的时间限制。如果在不该休息的时候休息，或者突然做不了了，工人们就只能离职。那时候的管理非常简单。

工会出现之后，雇主就不能像以前那样轻易地摆布工人了。如果工作时间超过8小时，就必须得到补偿。此外，越来越多的妇女和少数民族进入了工作场所，并要求获得平等的机会和报酬。随着时间的推移，工作场所的复杂度也日益彰显。积极行动，性别和谐，机会平等，再加上政府规章，都成了工作场所的指导性原则。事实上，各级政府（联邦、州、地区）对工作场所的管理程度与其他方面管理相比已经不相上下了。法律体系日益复杂，忽视法律可能导致雇员提起诉讼，还可能遭受经营社区的投诉。总而言之，管理已经变得相当复杂，对经理也提出了更高的要求。

在现今社会，经理仅靠制定目标和下达最后通牒来维持管理地位是远远不够的。不同的人有着不同的工作风格，经理要做的就是理解和协调这些风格。在过去不值一提的情感问题也列入议程，经理要了解员工的情感需求。公司仍然要求员工发挥出最高的生产力水平，但他们也意识到，休假、物质报酬、提升机会等都是提高生产力所必需的。经理的管理已不是半个世纪前的“美好岁月”，如今的管理界是更富挑战和竞争

的领域。

在当今的商业环境中，经理必须懂得引导和平衡各方的使命，而这些使命往往是相互冲突的。有时候，当经理刚刚了解办公室或公司的最新状况时，很多事情已经发生了变化。部门的合并，员工的调职和辞退，公司所有制的转变，诸如此类，不胜枚举。公司目标时时变更，经理的责任就是保证所有目标的达成。经理必须用更少的资源，以更快的速度完成更多的工作。

作为一名经理或许没有能力改变工作场所，但应该提升自己的能力，使整个工作场所能够更好地运作。无论你是刚刚升职，还是在中层管理团队中已经建立了稳固的根基；无论你在规模庞大的公司任职，还是在家族制企业效命，能否成为成功的经理，就取决于你的人际交往能力。了解公司内部外的业务流程是远远不够的，你还必需知道如何激励和支持完成这些流程的人员。

本书涵盖的关键信息都是经理必须了解的，涉及绩效考评、公司规范、团队建设等各个方面。考虑到读者对使用建议的需求，我们引用了很多真实案例。经理要在公司需求和员工需求之间寻找平衡点，这也是贯穿本书始终的关键理念。经理还应向专业化和职业化发展，我们也会谈到这些方面的内容。

管理是个让人兴奋的话题，管理对他人、组织乃至你自身的职业生涯规划都会产生影响。希望本书对你有所帮助。

本书中的案例是众人经验的综合，人物名字、环境和各种细节作过适当调整，如与真实人物情境相似，则纯属巧合。

加里·麦克莱恩
黛博拉·柔曼

目 录

第一章 理想与现实

当今商界的风云变幻	2
规范的丧失和重振	6
资产负债表与底线	7
初创与集团	8

第二章 经理生涯

教练、导师、老师、家长、调停者、拉拉队长：你是哪一个	10
保持联系	19
活在限制以内	20
直面挑战	20
替代“坏”经理	21
接替“好”经理	25
重建工作团队：从哪里跌倒，就从哪里爬起	26
中位的孤独	27
掌控变化浪潮	28

第三章 不是“你”，而是“他们”

员工想从经理那里得到什么	30
一致，一致，再一致	31
组织想从经理那里得到什么	32
你是在促进团结还是在扩大隔阂	33
从神通到新手：年龄差距	34
员工想知道：我能得到什么	36
经理想知道：为我留下了什么	38
金钱问题	43
认可与奖励	44
忠诚与工作安全	45
工作应该有趣味	46
帮助员工进行职业生涯规划	47
科技的影响	47
保持领先地位的新技术	48

第四章 这不是你父亲的工厂

随意、灵活、友善：全新的工作场所	52
工作分享	55
远程工作	58
安全的工作场所	60
变化中的性别角色	65
家庭问题	67

第五章 工作风格

引导创造力	70
结构化，我需要结构化	73
濒临破产	76
我来挽救你	79
这不是我的工作	83
回家去吧	85
确定你的工作风格	87

第六章 团队建设

高效团队	90
系统问题和人员问题	93
解决差异	96
识别绩效事项	97
工作绩效咨询：并非治疗	98
当问题升级到处分行动时	104
处理对其他员工的附带影响	104

第七章 沟通和反馈

肢体语言：混合信息	108
聆听言外之意	111
与员工的日常接触	112

“开门”政策与双向交流	115
高效会议	117
引导员工之间的交流	121
反馈循环	123
解决冲突	126
你要将其书面化吗	129

第八章 绩效考评

绩效与评估之间的关系	132
从开始做起：正确招聘	134
制定可测量的合理标准	139
鼓励员工参与和诚服	142
执行与调整	143
以绩效测量支持个人成长	144
评估体系	145
及时强化	147
遵从体系	148
解雇员工	148

第九章 服从公司政策

公平：概念与感知	152
公平：法律、条规和政策	160
偏袒的危险	161
工作场所隐私	165
一致的重要性	166

第十章 职场交际

鼓励友好而有积极意义的交流	168
性格与政治	169
办公室聚会	171
业余活动	175
工作场所友谊	176
当同事关系变得暧昧时	179
性骚扰	184

第十一章 进门时的自我检查

是什么控制了你的心情	186
那不是你生气的真正原因	188
当性格发生冲突时	193
压力管理	197
营造更为舒适的工作环境	200

第十二章 支配自己的职业生涯

保持技能优势	204
科技规则	207
读懂弦外之音	210
唯一确定的是变化本身	212
永远向前看	219

第一章

理想与现实

现在，你是一名经理。如果你是新官上任，或许有着很多创意，想要改变做事风格，改善工作表现。你接受过大量的专业训练，具备职能工作的纯熟技艺，但是，没有人告诉你如何成为一名优秀的经理。你碰到过糟糕的经理，不想成为他们中的一员，这就是你阅读本书的原因所在。

如果你已经任职一段时间，就应该知道工作和顾虑远远多于荣耀。你或许能把上任时的部分想法付诸实践，其他的就可能不怎么顺利。或许你知道，如果懂得做什么和怎样做就能做得更好；或许你发现自己变得和你憎恶的经理一样并为此担忧。这些也是你阅读本书的原因之一。

每个工作过的人或许有过“糟糕经理”的故事。这是否意味着每位经理都会成为故事中的主角？但是，你仍然有很多打破陈规的机会，甚至成为“经理故事”中的明星。你的雇员会说：是啊，我碰到那么多糟糕透顶的经理，但有一次，我遇到了一位伟大的经理……

这是你阅读本书的真正原因。

当今商界的风云变幻

如果说当今商界还有恒定的元素，那就是风云变幻。“今天”只是技术层面的定义，“昨天”是学术积累和基础构建，“明天”既是远景又充满不确定性，只有“今天”才是至关重要的。驱使商界稳定和变化的因素主要有：

- 琢磨不定的经济，包括国内经济和国际经济。
- 顾客需求与购买力结构。
- 技术。

这些都是当今商界的经理们必须考虑的因素，现在，让我们来逐项分析。

经济

比尔·克林顿在1992年竞选总统的时候，美国正从经济衰退中走出。

克林顿的竞争对手以“蠢货，这是经济原因”为标语，虽然措辞粗鲁，但确实说到了点子上：经济繁荣的时候，生活就会幸福；想要幸福的生活，就得期盼繁荣的经济。

这在政治范畴以外也是适用的。经济掌控着包括美国在内的所有国家的发展前途。经济繁荣期，尤其当某个促使期望值上升的实例出

现时，人们关注的东西将会更多。



现实

为了保障雇员快乐工作，公司将致力于营造富有趣味和创造力的工作环境。但是，如果经济出现衰退，公司势必采取紧缩策略，态度也会有所转变。员工快乐与否不再是公司关注的重点，取而代之的是利润和损失。甚至在墙上都会出现这样的标语：“如果你不喜欢这里，可以随时离开，无须顾虑任何东西。”

20 世纪 80 年代是科技的时代，个人计算机开始统领商务领域。会计人员每天在电脑上工作，从接待人员、市场代表，到执行副总裁，都逐渐意识到了这种商务工具的巨大能量。软件开发公司为其他企业提供新的生产力，以此成为科技经济的弄潮儿。

这类公司在人员成本上的挥霍早已不足为奇，毕竟分享财富是唯一公平的准则。比如，在某家公司，巨额利润使每位雇员都获得了极大的实惠。他们享有私人办公室、管理培训课程、香槟早午餐、奢侈的庆功宴、高额奖金、认股权证，还有各种各样的礼物。程序员可以申请使用立体声的音响设备，中层经理可以免费定购真皮的办公室沙发，销售代表只要完成普普通通的指标就能得到出国旅游的奖励。公司纷纷建起金碧辉煌的办公楼，外面标示了用彩灯做成的公司名称，楼内配有全套的健身设施，供所有员工享用。

然而，好景不长，季度衰退接踵而至。来自华尔街的消息越来越坏，专业分析师的报告指出市场已经饱和。

公司几乎在一夜之间改变了状态。丰盛的早午餐被取消，培训课程也被晨会所取代，礼物和奖金所剩无几，认股权证大幅跌价。公司并购了另外一家较小的公司，也认识到了紧缩经营的意义。新任总裁接管公司之后，任何人的工作都变得乏味至极。经过整顿的运营策略要求 3~4 个人共用一间办公室。自此以后，走廊和休息室都充斥着员工的抱怨声。

新的管理体系对沟通也有新的定义。本来，公司应该鼓励员工参与决策，激励他们为重振公司献计献策。但是，高层管理人员却仅仅下达

新出台的削减和限制政策。员工们抱怨工作时间太长，很多人都辞职了。留下来的人对主管的严厉作风怨声载道，而主管又因为同样的原因对自己的上级非常不满。整个公司的氛围随之变得异常沉闷。

当然，公司领导有机会（有些人认为是责任）以其他方式来处理这种环境，但是，我们不得不承认，整个经济都在衰退，由此造成的环境不是领导者所能完全掌控的。

如果你是20世纪80年代的经理，或许会和员工一样感到无助。日常管理的很多方面都失去控制，而你对此又无能为力。雇员们把责任推给你，因为人的天性就是喜欢责备他人。在某种程度上，你或许也会把责任揽到自己身上，因为你的性格就是关心他人而又充满热情的。如果你是20世纪80年代的经理，想想网络公司吧；如果你是新时代的经理，请注意，现在是接受挑战的时候了，这就像经济周期一样确定。

经济衰退不总是由公司铺张浪费造成的，虽然有些时候确实如此，却能让你想想以前的辉煌，提醒自己更加谨慎从事。很多因素都会影响经济，包括那些超越国界的诱因。从前苏联的解体到中东的冲突，全球问题对经济有着深远的影响。有些会产生积极的结果，比如新的市场机会；有些则会造成不确定和混乱，最终导致经营主体采取过于谨慎的措施。

洪水和地震等自然灾害造成的后果可以用人员伤亡和经济损失来衡量。1996年袭击日本神户的大地震彻底摧毁了日本经济，导致日经指数在24小时内下跌40%。这场风波随即蔓延开来，世界各地无一幸免。这种经济效应给那些依赖神户地区的制造商和供应商而发展起来的行业，造成了长达数月甚至数年之久的影响。

我们之前谈到的科技也在全球经济的重塑中发挥了巨大作用。跨国商业合作在以前必须要有复杂的底层建设，如今只要一个网站就够了。很多企业的合作伙伴都是来自人力成本和供应物资成本远远低于美国的国家和地区。比如，出版社可以在东南亚或香港印刷书籍，成本只有美国的20%~30%。



关键

作为一名经理，了解周围竞争对手的动向是远远不够的。要在商界取胜，你必须清楚全球所有竞争对手的动向。

顾客需求

还记得宠物石吗？多么无聊的产品！然而，新奇经过修饰之后竟能受到市场的追捧，创造了数百万美元的巨大收益。随着宠物石的“失宠”，退出市场也就成了必然。

顾客需求推动产品市场和服务市场的发展。20世纪80年代末到90年代初的“优质服务”运动，就是顾客需求的产物。成本削减措施差点扼杀了这些活动，甚至包括20世纪80年代初期经济萧条时提出的服务顾客的理念。

但是，人们对劣质服务日渐厌恶，并开始抱怨。明智的公司认识到聆听顾客心声的重要性。因此，不仅要在1小时内售出35件小饰品，还要以友善的态度完成销售行为。

如果你对同事不友善，或者没有受到上级的友善对待，很难想象你能够友善地对待顾客。因此，重建顾客服务变成了重塑公司文化运动。经理接受了质量体系的培训，学习衡量和改善服务的切实途径。支持公司的服务标准成了他们义不容辞的责任。

科技

科技对商界的影响力度几乎超越了其他所有的因素。20世纪80年代以前的“老前辈”们，还能记得IBM的电动打字机是所有公司不可或缺的办公设备。如今，越来越多的员工已经无法想象没有计算机将怎样生活。从1998年到2000年的3年时间里，个人计算机在工作场所的普及率从67%上升到了80%。现在，很少有（或许根本没有）公司能够脱离电子邮件和网络而生存。电子科技已经成为众多行业、公司，甚至每一位经理的必需工具。

几乎七成的员工要用计算机完成至少一部分的日常工作。经理的比例就更高，接近90%。如今的经理不仅要保持自己的技能与时俱进，还要为员工安排必要的技能训练，使其能够高效地运用计算机和各种电子设备。这不仅仅是每张桌子上的电脑，还是每个人手中的控制器、腰上的呼机和公文包里的手机。要与科技保持同步，即使以光速前进都显得过于迟缓。



提 问

远程工作意味着什么？

远程工作的员工依靠计算机和通信技术在家里或其他地点联络同事并完成工作。根据2000年美国劳工部的统计报告，雇员超过5000人的企业里有70%运用了远程工作，雇员低于1000人的则有43%采用这种工作方式。

规范的丧失和重振

他们来自网上冲浪的时代，他们在互联网的浪潮中找到职位，他们不仅是员工，还是经理，甚至成为百万资产的主人。他们来自各类院校（或者从高校肄业），充满活力和热情，被誉为新经济的“神童”。他们颠覆了努力、耐心、承诺等陈旧的工作规范，取而代之的是根源于“它能给予我什么”的新规范。他们超乎想象地长时间工作，承担巨大的风险，要求巨额的认股权证。他们来去自由，听凭创意来决定工作时间。这是一段让人兴奋的旅程，直到泡沫破灭，他们被掩埋在沙堆里。

没有商业经历和管理经验的人突然发现自己需要承担更多的责任。即使在自己创建的世界里，他们也逃避不了旧规范施加的压力。顾客要求产品和服务，雇员要求机会和补贴。但是，物流存在不确定性，有时货物可能在运输途中全部丢失，而顾客又没得到任何警示。雇员们则相信自己的权利会随着公司机遇的锐减而损失殆尽。员工完全有可能在上班时才发现公司已经搬到另一层楼或另一栋大楼了。

员工一时兴起就会跳槽，奔向那些炫目而有利的职位。具有专业知识的人才变得十分紧缺，另一方面，大多数的网络奇才几乎没有经历过正规的教育和培训。他们只了解某一领域，并且造诣极深。到最后，他们还是只知道这些，而这是远远不够的。

繁荣一时的网络经济破灭了。传统规范带着报复心理卷土重来，把网络神话推向毁灭。很多网络“神童”开始了求职生涯，他们从先前的状态转入现实世界，这种转换虽然已被预示，但还是让他们惊恐不安，手足无措。这些人或许已经效力于你，或许还在申请公司的职位。他们向

经理提出与众不同的挑战,而经理又要培养和控制他们的天赋和创造力。



警 示

2000年6月,有300家网络公司向顾客提供产品和服务,但只有5家盈利。从1999年11月到2000年11月的52个星期里,美国互联网指数中的网络公司总共跌价60%。

资产负债表与底线

每个公司都必须盈利是商界的不争事实(即使非盈利组织也要达到目标,使委托人满意)。企业必须在盈利性与顾客或客户的满意度与优质的产品之间寻求平衡,这在网络行业表现得尤为明显。

直到20世纪90年代中期,还很少有人听说过“网络公司”这个名词。然而,这个概念渐渐被科技产业的业内人士所熟识,还有那些踌躇满志地要把互联网信息高速公路打造成史无前例的经济热潮的人。在一段时间里,他们看似非常成功。1997年,亚马逊公司进入网络产业,科技产品大举入侵国内市场。

只要名字中带有“.com”的公司,都能吸引投资者蜂拥而至,并投入巨额资金。1997年,34家网络公司上市,融资总额高达10亿美元;1999年,将近300家网络公司通过首次公开上市融得资金240多亿美元。



现 实

网络产业不是经历“兴起—繁盛—没落”循环的唯一行业,只是因为近几年发生才给人留下了深刻印象。钢铁、汽车、电信、航空、铁路、计算机等行业的类似循环塑造了美国在整个20世纪的经济形态。

网络王国虽然崩溃了,电脑空间的影响却依然强烈。正如我们在本