



哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

# 哈佛商务指南 —— 5 ——

做好生意的  
良师和向导

您  
手边的  
权威  
答案

# 经理人百宝箱

管理者走向成功必备的13种技能

Manager's Toolkit The 13 Skills Managers Need to Succeed



商務印書館  
THE COMMERCIAL PRESS

哈佛商务指南系列⑤

# 经 理 人 百 宝 箱

——管理者走向成功必备的 13 种技能

哈佛商学院出版公司 编

王晓磊 王晓卉 译

商 务 印 书 馆

2007 年 · 北京

**Manager's Toolkit:**

**The 13 Skills Managers Need to Succeed**

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

**图书在版编目(CIP)数据**

经理人百宝箱:管理者走向成功必备的13种技能/哈佛商学院出版公司编;王晓磊等译. —北京:商务印书馆,2007  
(哈佛商务指南系列)  
ISBN 7-100-05291-2

I. 经… II. ①哈…②王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 160917 号

**所有权利保留。**

**未经许可,不得以任何方式使用。**

**经理人百宝箱**

——管理者走向成功必备的13种技能

哈佛商学院出版公司 编

王晓磊 王晓卉 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-05291-2/F·653

---

2007年8月第1版

开本 700×1000 1/16

2007年8月北京第1次印刷

印张 26%

印数 5 000 册

定价: 54.00 元

## 内容提要

对于希望获得技能从而在复杂的商业社会中胜出的管理者来说是，这是一本入门书，也是一本内容全面的指南。从招聘和留住优秀员工到激励和提高团队成员的能力，从理解关键的财务报表到有效地授权工作，从为他人设定目标到管理自身的职业生涯，本书中的可行性建议将帮助经理人脱颖而出，登上巅峰。主要话题包括：

- 改善全盘技巧
- 在危机中勇渡难关
- 通过授权、发出和回收反馈  
以及训练来进行管理
- 评估自身绩效

责任编辑：范海燕  
封面设计：郝永祺  
版式设计：毛尧泉

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书  
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 李维安            | 南开大学商学院院长         |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁    |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者

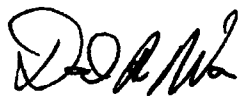
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美



## 理人百宝箱

## 序 言



## 序 言

如果,你是一位管理者,那么,你之所以能够得到这个职位,是因为你曾经是一名有突出表现的个人。作为一名个人独立贡献者,你开发并完善了很多有价值的工作技巧。你的工作完成得非常出色,并且也能够按时完成工作。但是,作为管理者的你所要扮演的是更为重要的角色。在这个全新的角色当中,你会觉得以往独立工作并取得成功所依赖的出众才能和技术,往往没有太多的用武之地。你在早期获得的那些业务专长以及岗位技能当然非常重要,但是却无法涵盖你新角色的全部。作为管理者,你要把其他人的精力、创造力、专业特长等融为一体,并取得一定成绩。例如,你的销售技能使你身居大区销售经理的职位,那些销售技能当然有助于你用来培训你的下属,但你是否能够成为一位成功的管理者,却要取决于另外一些能力:你是否有能力找到、聘用并留住优秀的人才;你能否激励并发挥出每一位团队成员的潜能;你是否能够制定一个必胜的计划;你是否能够有效地控制预算;能否作出正确的决策;能否解聘那些没有能力或者不愿承担自己工作的人;是否能够帮助员工振作起来等等,在这里将不一一列举。这是个全新的挑战,这个全新的挑战对于成功有着不同的衡量标准,而且它需要



新的技能。

无论你是一位新上任的管理者,还是一个资深的专业人士,本书将帮助你学习并提高优秀管理者必须掌握的 13 种技能。本书的每一章里都包含了你可运用的专业管理理念,同时还给出了供你在日常使用时参考的丰富的实用建议、个人指导和背景信息。

## 本书主要内容

本书分为三个部分。第一部分阐述了五种必备技能,它们是造就一个强大、高效的管理者的基石。第 1 章阐述的是为大家设定一个目标。文中阐述了为什么单位目标要与企业目标相结合,有效目标的一些特点,同时还告诉我们实现为单位和个人设定有效目标的技巧。

第 2 章和第 3 章阐述了两种相关的技能:聘用和留住优秀员工。对优秀员工进行得当的管理是你成功的关键。在第 2 章中,你可以学习到以下最新知识:定义职位要求;招募新员工;雇佣那些愿意为你工作,并能够很好地完成工作的员工的五个步骤。第 3 章中阐述了留住优秀员工对公司管理者的重要性,员工为什么选择留下来? 员工又为什么选择离开? 另外,和其他一些理论不同的是,本章认为员工的流动未必是一件坏事。只有那些招聘或者培训成本很高,对顾客和公司都有很高价值的“比较昂贵的员工”的流动,才是真正的问题。这就使管理者要区分在一个部门中员



工和员工个体之间的差别；一些员工的商业价值要高于另外一些员工。管理者要尽力留住那些能给企业创造最大价值的员工。了解谁是最有价值的员工，是管理者需要不断提高的技能。

授权是第4章讨论的议题。这是一种基本技巧。一位不会有效授权的人永远不可能成为一位好的管理者。本章指出了经理人应该开始授权的几个警示标志，同时还告诉我们如何正确地授权。第5章阐述了另外一个相关的问题：时间管理。管理者如果不会授权，那么他就会发现自己的日程表将会超负荷。另外，还有很多其他时间制约因素。本章就是要告诉你如何摆脱“时间杀手”，成为自己时间的主人。

在接下来的第二部分里阐述的是更加富有挑战性的管理技巧话题。其中第6章阐述的是关于团队协作的问题。许多富有经验的管理者，习惯于做“老板”的人都发现这个问题处理起来非常困难。在这里，你可以获得关于团队协作的基础知识：为什么需要团队？在什么情况下需要团队？如何打造一个团队？如何领导和驾驭一个团队？如何评估团队成员的表现？

第7章阐述的是通过评价和指导来持续提高业绩。评价和指导为你和你的员工进行必要交流和听取反馈意见创造了机会。虽然评价不一定是你每天要做的工作，但是指导却是你每天都能够用到的技巧。第8章阐述了一个和指导相关的话题：问题员工。一个行为不端、表现不佳的员工，可以用激励和反馈的方法，使其“归队”。然而，如果员工不能或者没有动力把工作做好，最后带来的结果只能是被解雇。解雇过程对于相关各方来说都是件困难的



事情。如果处理不当,可能会导致公司声誉受损,更为严重的是公司还可能因此而遭到法律诉讼。本章阐述了在这种情形下,哪些事情可以做,哪些事情不可以做。

你的电脑主机是否崩溃过?从来没有?但是,如果真的真发生这种情况,你该如何处置?所有企业最终都会面临这样或那样危机的威胁。首席执行官(CEO)由于汽车事故而不得不进行了三个月的牵引治疗。消费者发现啮齿动物掉进了你公司装珍贵优质的腌制产品的坛子里。灾难的可能性实际上是永远存在的。在本书的第9章中将告诉我们如何通过计划和准备来避免风险和应对另外一些不可避免的风险。本章针对于危机发生时如何有效地解决危机并从中学习经验提出了一些实用的建议。危机管理在管理者的意识中可能是最遥不可及的事情——直到危机真正发生的那一刻。因此,机灵一些,未雨绸缪,现在就着手作预案吧。

第10章告诉我们如何在职业生涯中创造出最大的价值。它将帮助你确定你事业的核心利益所在、工作价值以及相关技能。一旦你开始接触这些,你就会更用心地去寻找最适合你自己的发展道路。但是,事业的发展并非只是针对个人的。作为管理者,着手考虑你的员工的事业发展也是你的职责之一。这些你都可根据本章所阐述的方法进行。

通常来说,对一位管理者最基本的挑战是塑造领导力。正如本书第11章里所阐述的那样,“管理”和“领导”之间的界限是模糊的。管理者必须能够起到领导作用,同样,领导者也一定要具备一定的管理知识。为了帮助你提高你的领导技巧,本章中明确地阐

述了有效领导者的特点,简述了他们如何平衡组织里常常出现的一些摩擦,如何制定出一个能够使众人追随的愿景。真正的领导者也是改革的代言人,当他发现有固步自封的情况出现的时候,他会将它打破。

第12章讲述的是战略。在大多数情况下,战略的制定是领导技巧的一种体现,因为是它为组织中的其他人确定了前进的方向。正如本章中所阐述的那样,战略是对行动计划的精心探究,以便使整个组织在竞争中保持比对手更强的竞争力。汲取了迈克尔·波特(Michael Porter)、克莱顿·克里斯滕森(Clayton Christensen),以及在该领域的其他思想家的理论,本章阐述了商业差别化和优势化的不同方法。着重讲述了如何使用这些方法来制定商业战略和纠正商业行为的五个步骤。

第三部分则涵盖了所有中级或者高级管理者需要了解并学习和应用的财务工具。财务知识在管理学中的重要性是占主导地位的。本章所要讨论的是“预算”(第13章),如何读懂并且理解“财务报表”(第14章),“净现值分析”和“内部投资回报率”(第15章),以及“盈亏平衡分析”(第16章)。这些工具能够帮助经理人抓住生意的脉搏,进行很好的控制并作出更好的决策。

本书所涉及的各项技能,都有特定的词汇。尤其是财务这一章。哪怕只是搞清术语的含义,都可以帮助你掌握状况,更有效地与其他管理者和技术专家沟通。在本书结尾,你会找到一个记录所有重要术语的术语表。

在本书最后,你会发现一个“扩展阅读”部分。在那里,你会找



到最新发行的书籍和相关的文章,或者参考资料——大多数都是经典的——或许,你可以发现更多的参考资料,或者是更独特的视角。如果你想从这些话题中学到更多的东西,那么你便可以参考这些资料。另外,访问哈佛的官方网站:[www. elearning. hbsp. org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools),在那里你可以获得免费互动工具、测评表、该书中所引用的工作表和其他“指南系列”图书。



## 目 录

|          |   |
|----------|---|
| 序言 ..... | 1 |
|----------|---|

### 第一部分：从最基本的学起

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1 制定众人追随的目标——对结果承诺 .....   | 3  |
| 从企业战略目标开始 .....            | 5  |
| 制定目标：“自上而下”还是“自下而上”？ ..... | 6  |
| 有效目标的特点 .....              | 7  |
| 制定单位目标 .....               | 9  |
| 确定优先级 .....                | 11 |
| 管理者的个人目标 .....             | 12 |
| 完成目标所需要的四个步骤 .....         | 13 |
| 定期评估 .....                 | 18 |
| 事后评估 .....                 | 18 |
| 小结 .....                   | 20 |
| 2 聘用最优秀的员工——人力资源的作用 .....  | 21 |
| 定义职位要求 .....               | 23 |
| 招聘有前途的应聘者 .....            | 30 |



|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 面试 .....                        | 33 |
| 评估应聘者 .....                     | 42 |
| 确定待遇,决定聘用 .....                 | 46 |
| 不要忘记过程改进 .....                  | 47 |
| 小结 .....                        | 48 |
| <br>3 留住最佳人才——留住员工的重要性 .....    | 51 |
| 留住员工很重要 .....                   | 54 |
| 员工为什么会留下 .....                  | 59 |
| 员工为什么要离开 .....                  | 61 |
| 根据市场导向留用员工 .....                | 63 |
| 员工留用的一般策略 .....                 | 66 |
| 工作与生活平衡的作用 .....                | 69 |
| 小结 .....                        | 75 |
| <br>4 充满自信地授权——避免被过多的工作淹没 ..... | 77 |
| 授权的好处 .....                     | 79 |
| 警示信号 .....                      | 82 |
| 有效授权指南 .....                    | 82 |
| 授权的方法 .....                     | 84 |
| 准备授权 .....                      | 85 |
| 完成授权 .....                      | 88 |
| 控制,监控和反馈 .....                  | 90 |